



เกริ่นนำ

1. การคัดเลือกบุคลากรและแกนนำผู้ร่วมสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ งานทารกและเด็กก่อนวัยเรียน เติบโตสมวัย ฉลาด แข็งแรง สำหรับชุมชน

การศึกษาและถอดบทเรียนจากการดำเนินการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์งานทารกและเด็กก่อนวัยเรียน เติบโตสมวัย ฉลาด แข็งแรง สำหรับชุมชน พบว่า การคัดเลือกบุคลากรและแกนนำผู้ร่วมสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์มีความสำคัญและจำเป็น ด้วยเหตุผลที่ว่า เป็นกลุ่มบุคคลที่ร่วมสร้างให้คนอื่น ๆ ในชุมชนรวมตัวกันเรียนรู้ เกิดภูมิปัญญา มีความปรองดอง และเอื้ออาทร เกิดการขยายผลในวงกว้างแบบคิดและทำด้วยกัน เพิ่มโอกาสประสบความสำเร็จตามจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้

คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับบุคลากรและแกนนำผู้ร่วมสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์

- ประชาชนที่เป็นผู้นำตามธรรมชาติ กล้าคิด กล้าทำ ได้รับความเชื่อถือจากชุมชน และสนใจเข้าร่วมเวทีประชุมต่างๆ เป็นประจำ
- กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งเอาใจใส่และให้ความสำคัญเรื่องสุขภาพของคนในชุมชน
- นายกองค้การบริหารส่วนตำบล/นายกเทศมนตรี ที่ให้ความสนใจและต้องการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการกับท้องถิ่นอย่างแท้จริง
- ปลัดเทศบาล/ปลัด อบต. ที่มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อสาธารณะ มีสัมพันธภาพที่ดีกับนายกเทศมนตรี และนายกองค้การบริหารส่วนตำบล ยอมรับสิ่งใหม่ๆ ให้คำปรึกษาและเรียนรู้การทำงานร่วมกับชุมชน
- อาสาสมัครสาธารณสุขที่ทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่สถานีอนามัย โดยแจ้งข้อมูลและขอให้ความรู้ด้านสุขภาพกับคนอื่น ๆ จิตใจดี ชอบประนีประนอม
- ตัวแทนกลุ่มแม่บ้าน ที่กล้าแสดงความคิดเห็น สนใจและเข้าร่วมเวทีประชุมต่างๆ เป็นประจำ
- กรรมการหมู่บ้าน/แกนนำกลุ่มต่างๆ ที่ชอบซักถามและเรียนรู้เรื่องใหม่ๆ พร้อมทั้งเชื่อมั่นและศรัทธาว่าคนทุกคนมีพลังที่จะพึ่งพาตนเองได้
- เจ้าหน้าที่สถานีอนามัย ที่มุ่งมั่นทำงานสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรค ปรับตัวง่าย เป็นที่เลื่อมใสให้ความสะดวกและแจ้งข้อมูลสุขภาพร่วมกับอาสาสมัครสาธารณสุข เป็นประจำสม่ำเสมอ
- ครูในโรงเรียนที่ตั้งของชุมชน ซึ่งคุ้นเคยกับเด็กและผู้ปกครอง ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมชุมชน และเข้าร่วมเวทีประชุมสม่ำเสมอ
- ข้าราชการในพื้นที่ระดับตำบล เช่น พัฒนาการและเกษตรตำบล ซึ่งมุ่งมั่นทำงานและเอาใจใส่ในกิจกรรมส่วนรวมของชุมชน

2. ทบทวนความรู้ความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์

เพื่อร่วมกันทบทวน เกี่ยวกับแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ในความเข้าใจของผู้ร่วมสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์แต่ละคน ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้ที่เริ่มต้นเป็นทุนเดิมของผู้ร่วมสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ ก่อนที่จะเข้าสู่กิจกรรมวิเคราะห์สถานการณ์ต่อไป

ขั้นตอนของกิจกรรม

ดำเนินการโดยวิทยากรกระบวนการประจำกลุ่ม ดังนี้

1. ให้สมาชิกผู้ร่วมสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ แต่ละคนตอบคำถามต่อไปนี้ลงในกระดาษ แล้วส่งวิทยากรกระบวนการประจำกลุ่ม
 - “แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์” ที่ท่านรู้จัก หรือตามที่ท่านคิด คืออะไร
 - ท่านคิดว่าแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์มีประโยชน์อะไรบ้าง จะช่วยอะไรท่านได้ ทำไมต้องสร้างและใช้ในการพัฒนา
 - ท่านคาดหวังอะไรกับการเรียนรู้ในครั้งนี้ และมีข้อเสนอเบื้องต้นอย่างไร ในการเรียนรู้ร่วมกัน
 - หลังการเรียนรู้ครั้งนี้แล้ว ท่านตั้งใจจะไปทำอะไรต่อเกี่ยวกับแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ในพื้นที่ของท่าน
2. วิทยากรกระบวนการกลุ่ม สรุปความเข้าใจและความคิดเห็นในภาพรวมของสมาชิกผู้ร่วมสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์แล้วเติมเต็มความรู้ความเข้าใจเท่าที่จำเป็น ตามข้อมูลที่ได้รับจากสมาชิกผู้ร่วมสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์
3. เปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มซักถาม และตอบคำถาม ชี้แจงจนมีความเข้าใจและพร้อมที่จะเข้าสู่กิจกรรมต่อไป

ผลพลได้

คำตอบจากสมาชิกครบทุกคน และข้อสรุปในการเติมเต็มของวิทยากร (รายละเอียดอยู่ในองค์ความรู้ ตอนที่ 1)



บทสรุป

การสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ งานทารกและเด็กก่อนวัยเรียน เติบโตสมวัย ฉลาดแข็งแรง สำหรับชุมชน

แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์และนวัตกรรมกระบวนการ เป็นเครื่องมือบริหารที่จะช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) บรรลุจุดหมายปลายทางในการสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรค เพื่อให้ทารกและเด็กก่อนวัยเรียนเติบโตสมวัย ฉลาดแข็งแรง และทำให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็ง โดยมีกระบวนการขั้นตอนการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติภารกิจได้จริง ดังนี้

1. จะไปไหน ภาศิเครือข่ายและแกนนำชุมชนต้องบอกตนเองก่อนว่าจะไปไหน คือ การกำหนดจุดหมายปลายทางด้านสุขภาพ ของทารกและเด็กก่อนวัยเรียนในชุมชน โดยสามารถทำได้ดังนี้

- วิเคราะห์ตนเองก่อนว่าอยู่ตรงไหน ด้วยการคุยกันถึงสิ่งดีๆ สิทธิประโยชน์และชุมพลังของชุมชนที่มีอยู่ โดยใช้แผนที่ความคิด เป็นเครื่องมือรวบรวมความคิดเห็นของชุมชน
- ตัดสินใจว่าจะช่วยกันทำให้เกิดอะไรขึ้น (กำหนดจุดหมายปลายทาง) ในพื้นที่ในช่วง 2 ปี หรือในช่วงเวลาที่กำหนด

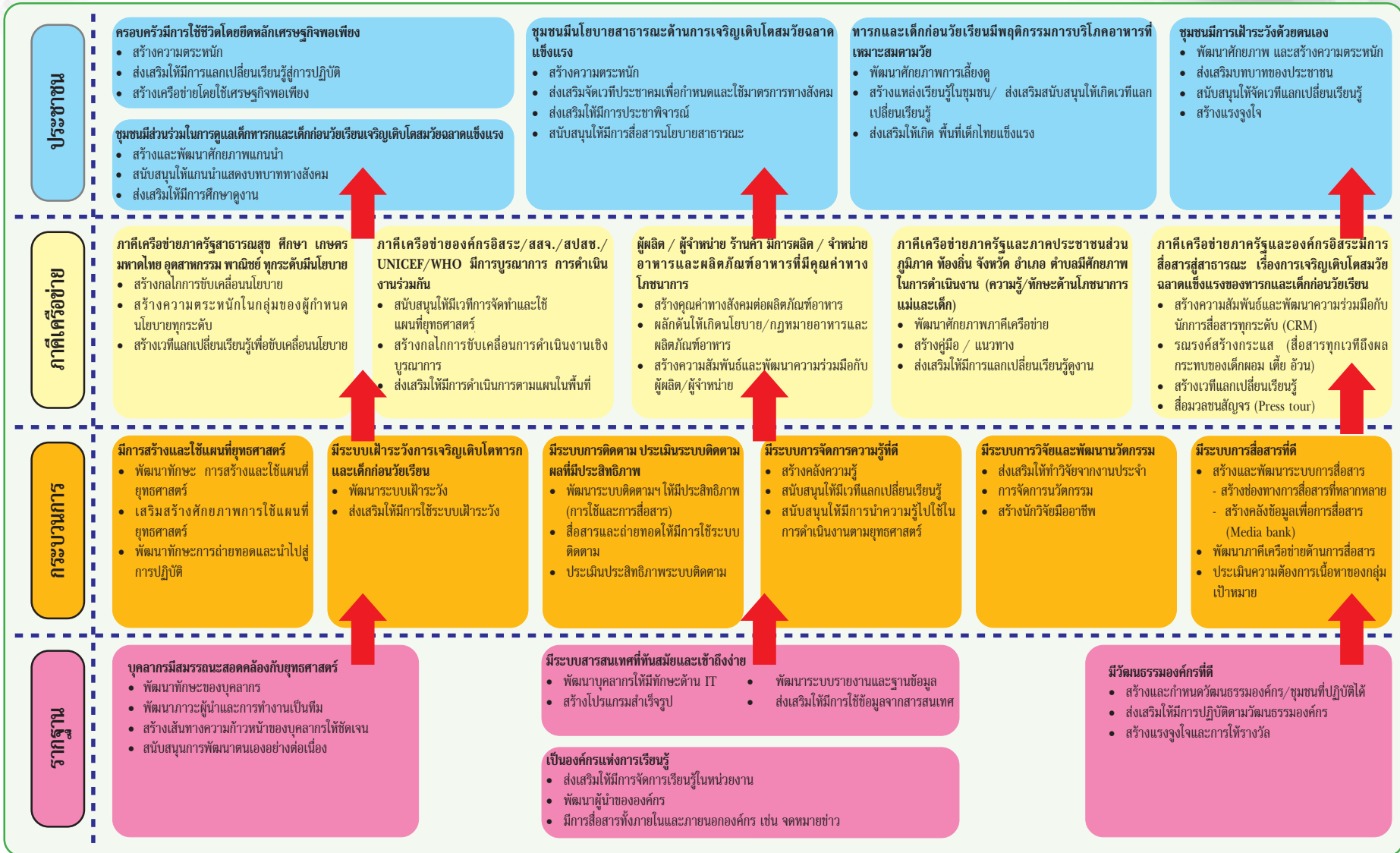
ฝั่งจุดหมายปลายทางทารกและเด็กก่อนวัยเรียนเจริญเติบโตสมวัยฉลาดแข็งแรง ปี พ.ศ.2553 - 2555

ประชาชน	ภาศิเครือข่าย
<ul style="list-style-type: none"> * ชุมชนมีเศรษฐกิจพอเพียง * ชุมชนมีมาตรการทางสังคมและนโยบายสาธารณะ * ชุมชนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา * ครอบครัวใช้ชีวิตโดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง * แม่มีการเฝ้าระวังการเจริญเติบโตของลูกด้วยตนเอง * แม่มีพฤติกรรมสุขภาพที่ถูกต้องเหมาะสม * ครอบครัวมีความรู้ และบริโภคอาหารที่เหมาะสมตามวัย 	<ul style="list-style-type: none"> * อปท. จัดทำแผนการส่งเสริมทารกและเด็กก่อนวัยเรียนเติบโตสมวัยฉลาดแข็งแรง * หน่วยงานภาครัฐ สนับสนุนวิชาการและนโยบายการส่งเสริมทารกและเด็กก่อนวัยเรียนเติบโตสมวัยฉลาดแข็งแรง * กลุ่ม องค์กร เครือข่ายภาคประชาชน ทั้งในและนอกพื้นที่แสดงบทบาทในการส่งเสริมทารกและเด็กก่อนวัยเรียนเติบโตสมวัยฉลาดแข็งแรง * ภาคเอกชน/บริษัทผู้ผลิตอาหารสนับสนุนการดำเนินงานส่งเสริมทารกและเด็ก * สื่อมวลชนมีบทบาทสร้างกระแสสังคมในการส่งเสริมทารกและเด็กก่อนวัยเรียนเติบโตสมวัยฉลาดแข็งแรง
กระบวนการ	รากฐาน
<ul style="list-style-type: none"> * มีการทำงานแบบบูรณาการ * มีการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ * มีการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง * มีระบบสื่อสารที่ดีเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย * มีการบริหารจัดการงบประมาณและบุคลากรอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง * มีระบบติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> * องค์กรมีวัฒนธรรมและแรงจูงใจที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานแบบมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีม * บุคลากรมีความรู้ ทักษะในการทำงาน * บุคลากรมีขวัญกำลังใจ * มีระบบสารสนเทศด้านการเจริญเติบโตสมวัยฉลาดแข็งแรงของทารกและเด็กก่อนวัยเรียน

2. จะทำ (เดิน) อย่างไร หลังจากที่อยู่ว่าจะไปไหนแล้ว ชุมชนจะต้องช่วยกันเขียนเส้นทางเดินสู่ความสำเร็จ (จุดหมายปลายทาง) คือ การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ (SLM) ปรับจุดหมายปลายทางไปสู่การเปลี่ยนแปลงอะไรใหม่



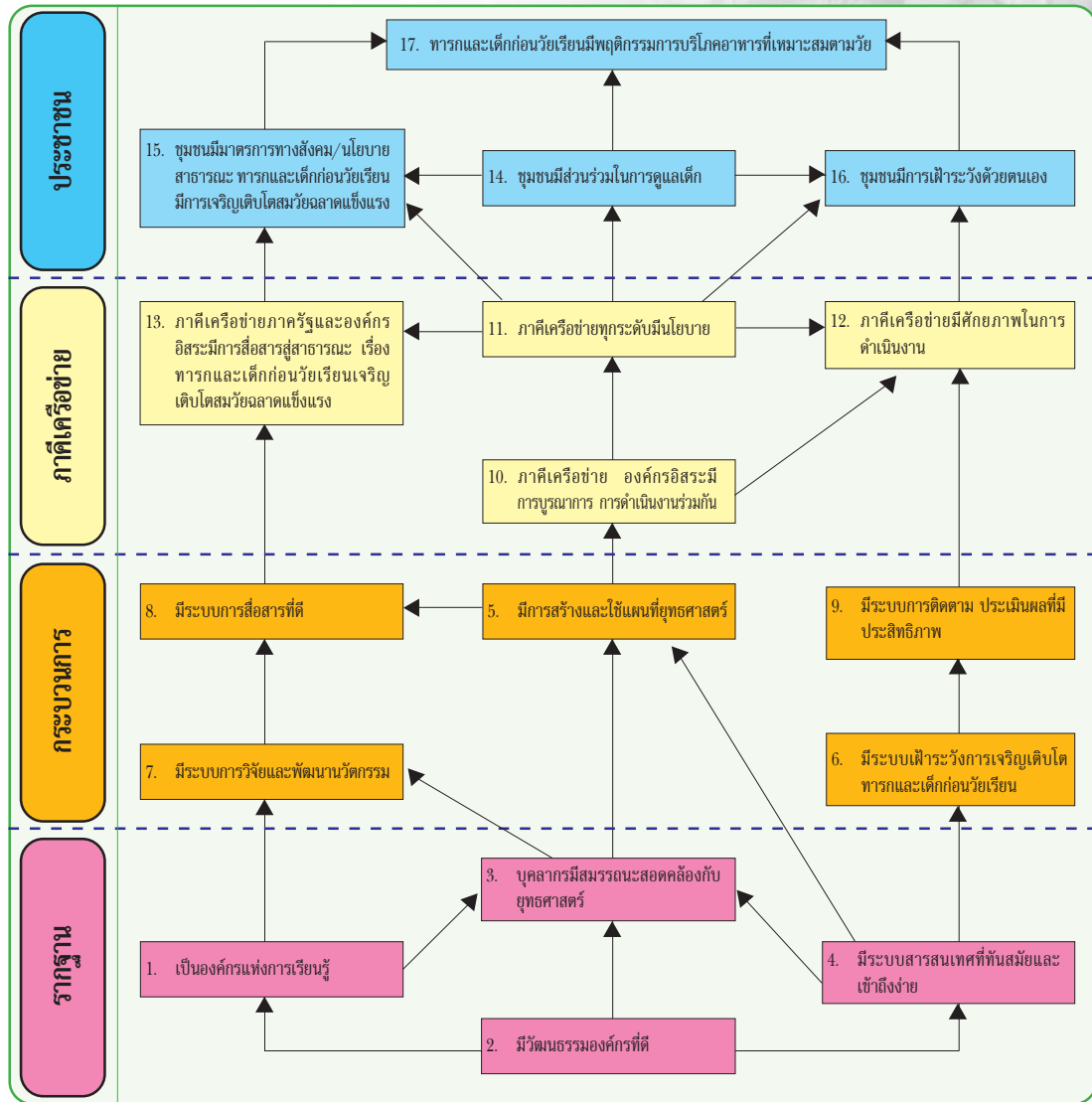
แผนที่ยุทธศาสตร์หลัก : ทารกและเด็กก่อนวัยเรียนเจริญเติบโตสมวัยฉลาดแข็งแรง ปี พ.ศ.2553 - 2555





กำหนดทางด่วนของการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ

แผนที่ยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ (SLM) ปี 2553 – 2555 : ทารกและเด็กก่อนวัยเรียนมีการเจริญเติบโตสมวัยฉลาดแข็งแรง



3. ทำแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติจริง (Mini - SLM) เมื่อได้เส้นทางเดินสู่ความสำเร็จแล้ว ภาคีเครือข่ายและแกนนำในพื้นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ดำเนินการดังนี้

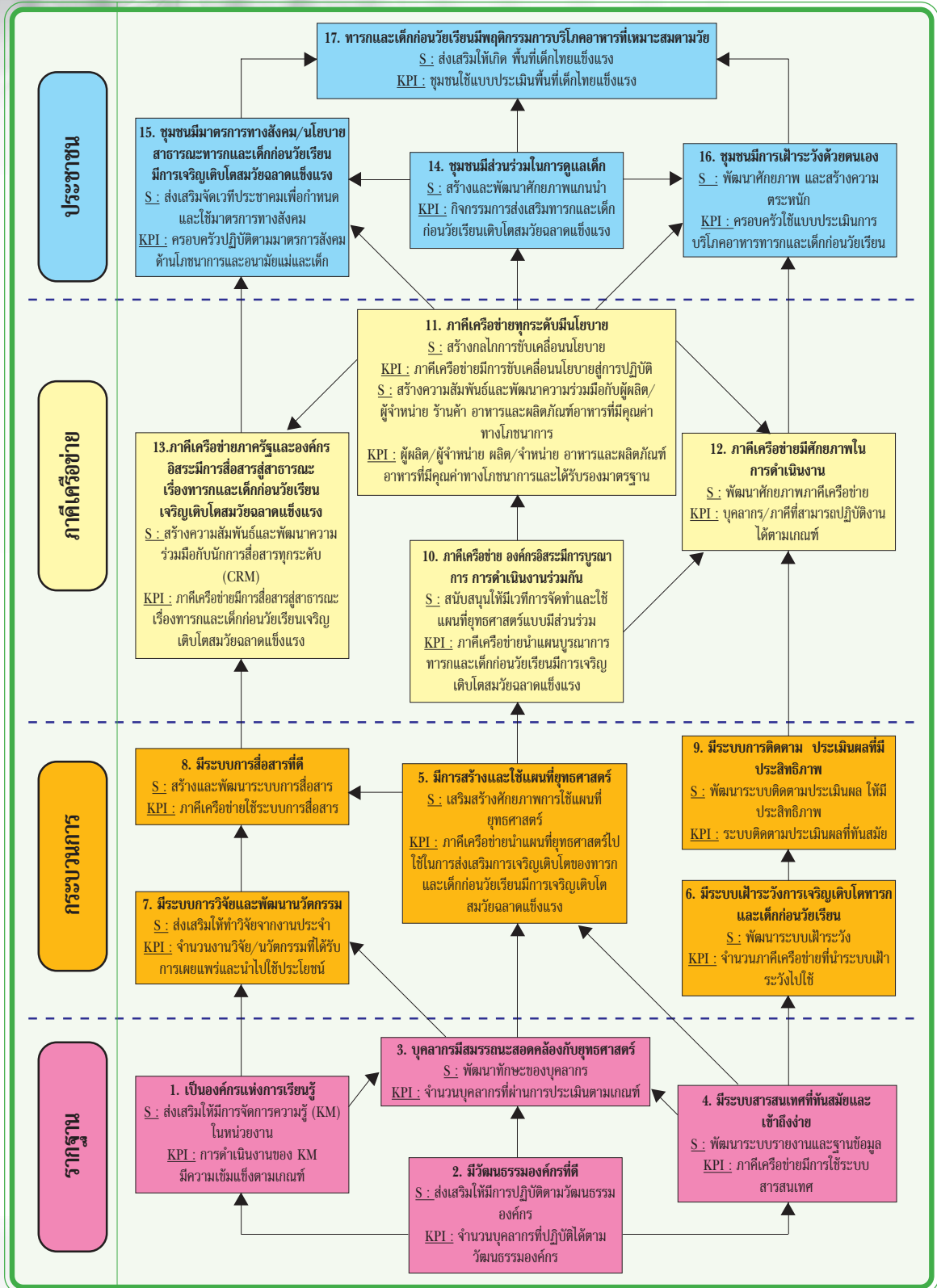
- กำหนดประเด็น
- อธิบายการทำงาน หรือนิยามเป้าประสงค์ (ตาราง 11 ช่อง)

ตารางอธิบายการทำงาน เรื่อง

เป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร)	กลยุทธ์ (ทำอะไร)	กิจกรรม (ทำอะไร)	มาตรการ (งาน)		ตัวชี้วัดผล งาน (PI)	ตัวชี้วัด ผลสำเร็จ (KPI)	เป้าหมาย/ กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			มาตรการ ทางวิชาการ (งานวิชาการ)	มาตรการ ทางสังคม (งานสังคม)						

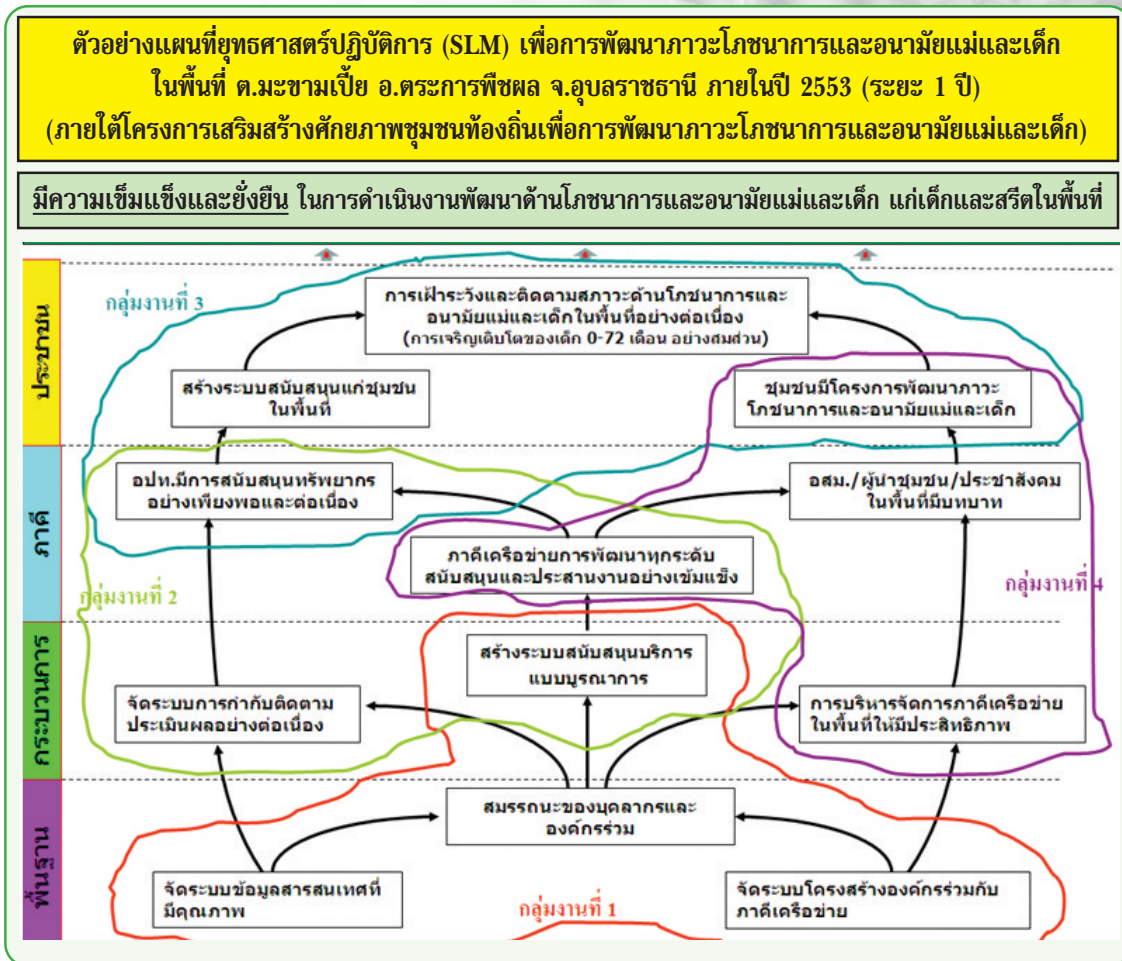
- สร้างแผนปฏิบัติการกิจกรรมที่จะทำจริงในพื้นที่ (Mini - SLM)

แผนที่ยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ (SLM) ปี 2553 – 2555 : ทารกและเด็กก่อนวัยเรียนมีการเจริญเติบโตสมวัย ฉลาดแข็งแรง



4. การบริหารแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ ให้เกิดการปฏิบัติจริงตามแผนปฏิบัติการที่กำหนด

- แบ่งกลุ่มงานวางตัวแกนทั้งการประสาน ปฏิบัติและบริหาร



- ขับเคลื่อน เชื่อมประสานการทำงานกับนโยบายการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น ระบบหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่ ระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่ในท้องถิ่น ชุมชน รวมถึงสร้างนวัตกรรม
- ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลสำเร็จ



Kaplan R.F. and Norton D. P. **Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**. Boston. Harvard Business School Press: 2004

_____. **Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies**. Boston. Harvard Business School Press: 2006

Parmenter David. **Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs**. John Wiley & Sons, Inc.: 2007

Website

Anderson R. D. **Beyond Scorecard Reporting**. Better Management (Cited 2005 Aug 25). Available from: <http://www.bettermanagement.com/library/>

F. John Rey. **Key Performance Indicator** (Cited 2005 Aug 25). Available from: <http://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>

Knowles B. **The 5 Simple Steps to Building and Award-winning Scorecard**: Performance Management (Cited 2005 Aug 25). Available from: <http://www.bettermanagement.com/library/>

Knowles B. **Five Distinct Views of Scorecards and Their Implications**: Performance Management (Cited 2005 Aug 25). Available from: <http://www.bettermanagement.com/library/>

Lawrie G. Cabbold I. **Development of the 3rd Generation Scorecard**: Better Management (Cited 2005 Aug 25). Available from: <http://www.bettermanagement.com/library/>

Parmenter D. **The New Thinking on KPIs: Why you May be working with the Wrong Measures**: Better Management (Cited 2005 Aug 25). Available from: <http://www.bettermanagement.com/library/>

Parmenter D. **How to Implement a Balance Scorecard in 16 Weeks**: BetterManagement (Cited 2005 Aug 25). Available from: <http://www.bettermanagement.com/library/>

Ministry of Public Health (MOPH). **Healthy Thailand Strategy: Healthy Community, Healthy Society, Healthy Thailand**. Bangkok: Photocopy, 1995.

_____. **The SRM Development and Utilization**. Bangkok: Radiation, 2005.

_____. **The SRM Development and Utilization**. Bangkok: Radiation, 2006.

_____. **The SRM Development and Utilization: For use at operational level and Local Administration Office**. Bangkok: Radiation, 2006.



_____ . **The SRM Development and Utilization: Curriculum for Community Management Innovation for Local Administration Office: How to Develop and Implement SRM.** Bangkok: Radiation, 2008.

_____ . **The SRM Development and Utilization: Manual of Curriculum for Community Management Innovation for Local Administration Office: How to Develop and Implement SRM.** Bangkok: Radiation, 2008.

Nondasuta, Amorn. Healthy Thailand: Blueprint for Change. Bangkok: Photocopy, 1995.

_____ . **The SRM Development Chapter 1: SRM Formulation.** Bangkok: Photocopy, 1995a.

_____ . **The SRM Development Chapter 2: Indicator Formulation.** Bangkok: Photocopy, 1995b.

_____ . **The SRM Development Chapter 3: Leadership's Ability and Strategy Accomplishment.** Bangkok: Photocopy, 1995c.

_____ . **The Strategic Route Map.** Bangkok: Public Health Support Office Department of Health Service Support Division, 1995d.

Nondasuta, Amorn., Arayawongse, Viroonsiri., and Rakchaiwan, Prapansak. The SRM: What is it and How to construct and utilize. Bangkok: Radiation, 2007.

Tri-bhuthorn, Phunchai. Indicator: Principle and Application. Bangkok: Presentation slide, 1995.

Wasusopaphol, Suthiphongse. Healthy Thailand: Administration Process Development. Bangkok: Presentation slide, 1995.

กองโภชนาการ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข. **แนวทางการดำเนินการเฝ้าระวังการเจริญเติบโตเด็กแบบบูรณาการโดยชุมชน.** พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกิจการโรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก, 2549.

กองโภชนาการ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข. **แนวทางการประเมินพื้นที่เด็กไทยแข็งแรง.** พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกิจการโรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก, 2549.

กองโภชนาการ กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข. **รายงานการวิจัยการประเมินผลโครงการพัฒนาระบบเฝ้าระวังการเจริญเติบโตของเด็ก อายุ 0-72 เดือน แบบบูรณาการโดยชุมชน.** พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกิจการโรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก, 2550.

กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข. **ปลูกพลังชุมชนด้วยแผนที่สุขภาพ.** พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกิจการโรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก, 2553.

มูลนิธิแสงสิทธิการ (เพื่อคุณภาพชีวิต) โครงการพัฒนานวัตกรรมการสาธารณสุขมูลฐานในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ขององค์การอนามัยโลก : **การจัดตั้งสถาบันนวัตกรรมสาธารณสุขมูลฐาน ระยะที่ 1, หลักสูตรแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ชุมชน สำหรับการเสริมสร้างพลังชุมชนและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างชุมชน** (เอกสารประกอบการบรรยาย), มิถุนายน 2552.



คู่มือ หลักสูตรแพนทีทางเดินยุทธศาสตร์

สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น :

งานทารกและเด็กก่อนวัยเรียนเติบโตสมวัย ฉลาด แข็งแรง

คู่มือ

หลักสูตรแพนทีทางเดินยุทธศาสตร์
สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น :



งานทารกและเด็กก่อนวัยเรียนเติบโตสมวัย ฉลาด แข็งแรง

ISBN : 978-616-11-0367-5



กรมอนามัย

กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

องค์การยูนิเซฟ

คู่มือ

หลักสูตรแพนทีทางเดินยุทธศาสตร์
สำหรับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น :



งานทารกและเด็กก่อนวัยเรียนเติบโตสมวัย ฉลาด แข็งแรง



กรมอนามัย



กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ



กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น



องค์การยูนิเซฟ



คู่มือหลักสูตรแพนทีทางเดินยุทธศาสตร์
สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น :
งานทารกและเด็กก่อนวัยเรียนเติบโตสมวัย ฉลาด แข็งแรง

ที่ปรึกษา

นายแพทย์อมร นนทสุต

บรรณาธิการ

แพทย์หญิงแสงโสม สีนะวัฒน์ ดร.กานดาวิ มาลีวงษ์

ผู้เรียบเรียง

นางวิรุณศิริ อารยวงศ์ ดร.กานดาวิ มาลีวงษ์

ISBN : 978-616-11-0367-5

พิมพ์ครั้งที่ 1 : มิถุนายน 2553

จำนวนพิมพ์ : 4,000 เล่ม

ปีที่พิมพ์ : มิถุนายน 2553

พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก

จัดพิมพ์และเผยแพร่โดย : กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

ถนนติวานนท์ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000

โทรศัพท์ 0-2590-4224, 0-2551-3610

คำนำ

การสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ของประเทศไทยในปัจจุบันแพร่หลาย มีการปฏิบัติจริงให้เกิดผล
อย่างเป็นรูปธรรมในระดับตำบล ขณะเดียวกันในด้านวิชาการมีความชัดเจนเพิ่มขึ้น มีวิวัฒนาการทั้งด้าน
เนื้อหาและกระบวนการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ง่ายและเหมาะสมแก่กลุ่มเป้าหมาย

คู่มือหลักสูตรแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : งานทารกและเด็กก่อนวัยเรียน
เติบโตสมวัย ฉลาด แข็งแรง เป็นความร่วมมือระหว่างกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กรมอนามัย
กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ และองค์การยูนิเซฟ จัดทำขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมืออย่างง่ายที่จะทำให้องค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชนที่ดำเนินงานเด็กเติบโตสมวัย ฉลาด แข็งแรง มีความรู้ ความเข้าใจ มากยิ่งขึ้น
เพิ่มเติมจากการเรียนรู้ในห้องเรียนและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บุคลากร แกนนำและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
สามารถใช้คู่มือนี้ในการทบทวนบทเรียนได้ตามจำนวนครั้งและเวลาที่ต้องการ อีกทั้งสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง
จากการศึกษาเอกสารได้อีกด้วย อันจะช่วยให้บุคลากร แกนนำที่จะต้องไปปฏิบัติภารกิจในบทบาทของ
ผู้นำในการตัดสินใจขับเคลื่อนงานเด็กเติบโตสมวัย ฉลาด แข็งแรง ของท้องถิ่นและชุมชนสามารถอธิบายข้อสงสัย
ข้อคำถามเกี่ยวกับแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ได้อย่างกระจ่างชัด และเรียนรู้ถึงเทคนิควิธีการในการสร้าง
และใช้ แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ทั้งภาคทฤษฎี ภาคปฏิบัติและการปฏิบัติจริงในพื้นที่ได้เป็นอย่างดีเต็มศักยภาพ

กรมอนามัย

กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

องค์การยูนิเซฟ

มิถุนายน 2553





สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทสรุป	5
เกริ่นนำ	10
องค์ความรู้ ตอนที่ 1	12
1. แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์	12
1.1 แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ (Strategic Route Map) คืออะไร	12
2. แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์เครื่องมือบริหารการเปลี่ยนแปลง	12
2.1 แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ให้อะไรกับเราบ้าง	12
2.2 แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์จะช่วยอะไร	14
2.3 ยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์ และแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ มีความแตกต่าง/ เชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างไร?	14
2.4 มุมมองในแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์	15
องค์ความรู้ ตอนที่ 2	16
3. การสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ (Strategic Route Map (SRM))	16
3.1 การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์	16
3.2 การใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐาน	33
3.2.1 ทั่วใจความสำเร็จและการกำหนดตัวชี้วัดในกระบวนการแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์	33
3.2.2 ขั้นตอนการใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์	35
3.3 การใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ระดับก้าวหน้า	41
3.3.1 การถ่ายระดับ(Cascading) แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์	41
3.3.2 การจัดกลุ่มงาน	44
3.3.3 การทดสอบระบบปฏิบัติการ	48
4. การตั้งปณิธานส่วนบุคคล	48
ภาพกิจกรรม	51
ภาคผนวก	57
บรรณานุกรม	75



ภาคผนวก

ตัวอย่าง

การประเมินสถานการณ์

ในกรณีของงานโภชนาการของท้องถิ่น ตำบลและชุมชน เราสามารถประเมินสถานการณ์ พื้นที่เด็กไทย แข็งแรง การสร้างพฤติกรรมหรือการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการเสริมสร้างการเจริญเติบโตของทารกและเด็กก่อนวัยเรียน ด้วยการตั้งคำถามเชิงบวก และวิเคราะห์จากศักยภาพของชุมชน ชุมพลังชุมชน และสินทรัพย์ชุมชน โดยใช้แบบสำรวจชุมชนพลังชุมชนและสินทรัพย์ชุมชนเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์

การใช้แบบประเมินพื้นที่เด็กไทยแข็งแรง

1. ค้นหา ตรวจสอบและประเมิน ตัวชี้วัด รวม 4 ตัว เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสุขภาพ คือ ร้อยละของเด็กที่เกิดจากแม่ที่ได้รับบริการตรวจครรภ์ก่อนและหลังคลอดตามเกณฑ์ ร้อยละความครอบคลุมการได้รับวัคซีนสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรคของเด็ก ร้อยละของเด็กที่บริโภคอาหารเพียงพอต่อความต้องการของร่างกายในแต่ละวัน และ ร้อยละของเด็กที่เจริญเติบโตสมวัย

- ทั้ง 4 ตัว ครอบคลุมร้อยละ 90 ของจำนวนเด็กอายุ 0 – 72 เดือน ในหมู่บ้าน
- 2. การคิดร้อยละของระดับการประเมินในแต่ละตัวชี้วัด คิดจากจำนวนเด็กที่ได้รับการประเมิน
- 3. ใส่คะแนนในช่องคะแนนแต่ละตัวชี้วัด
- 4. สรุปคะแนนรวมของชุมชน (หมู่บ้าน) แทนค่าในสมการเด็กไทยแข็งแรง

$$\text{เด็กไทยแข็งแรง} = \text{คะแนนตัวชี้วัดการบริโภคอาหาร} + \text{คะแนนตัวชี้วัดการได้รับบริการตรวจครรภ์} + \text{คะแนนตัวชี้วัดการเจริญเติบโตสมวัย} + \text{คะแนนตัวชี้วัดการได้รับวัคซีน}$$

เกณฑ์ตัดสินพื้นที่ระดับตำบลเพื่อการเฝ้าระวังการเจริญเติบโตของทารกและเด็กก่อนวัยเรียน

- แบ่งเกณฑ์ 3 ระดับ
- ระดับที่ 1 พื้นที่เด็กไทยแข็งแรง หมายถึง ทุกหมู่บ้านในตำบล ได้คะแนนเต็ม 15
- ระดับที่ 2 พื้นที่เสี่ยงต่ำ หมายถึง ทุกหมู่บ้านในตำบล ได้คะแนนระหว่าง 10 - 14
- ระดับที่ 3 พื้นที่เสี่ยงสูง หมายถึง ทุกหมู่บ้านในตำบล ได้คะแนนต่ำกว่า 10





ตัวชี้วัดการประเมินพื้นที่เด็กไทยแข็งแรง

ตัวชี้วัด	เกณฑ์	ระดับการประเมิน	คะแนน ที่ได้	แหล่งข้อมูล / วิธีประเมิน
1. ร้อยละของเด็กที่เกิดจากแม่ที่ได้รับการตรวจครรภ์ก่อนและหลังคลอดตามเกณฑ์ (การได้รับบริการตรวจครรภ์)	<ul style="list-style-type: none"> ● ได้รับการบริการตรวจครรภ์ก่อนคลอดตามเกณฑ์ หมายถึง แม่ที่มาตรวจครรภ์ได้รับการตรวจครรภ์ตั้งแต่เริ่มตั้งครรภ์ จนกระทั่งคลอด อย่างน้อย 4 ครั้ง ตามเกณฑ์ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> - ตั้งแต่ตั้งครรภ์จนถึงตั้งครรภ์สัปดาห์ที่ 27 ไม่ว่าจะตรวจครรภ์กี่ครั้ง ให้นับเป็นครั้งที่ 1 - ตั้งแต่สัปดาห์ที่ 28-31 ไม่ว่าจะมาตรวจครรภ์กี่ครั้ง ให้นับเป็นครั้งที่ 2 - ตั้งแต่สัปดาห์ที่ 32-35 ไม่ว่าจะมาตรวจครรภ์กี่ครั้ง ให้นับเป็นครั้งที่ 3 - ตั้งแต่สัปดาห์ที่ 36 ขึ้นไปจนคลอด ไม่ว่าจะมาตรวจครรภ์กี่ครั้ง ให้นับเป็นครั้งที่ 4 ● ได้รับการตรวจหลังคลอดตามเกณฑ์ หมายถึง แม่ได้รับตรวจสุขภาพหลังคลอดดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> - ตั้งแต่สัปดาห์ที่ 1-2 (หลังคลอด) ไม่ว่าจะได้รับการบริการกี่ครั้งโดยไม่นับการดูแลในสถานบริการ ให้นับเป็นครั้งที่ 1 - ตั้งแต่สัปดาห์ที่ 4-6 ไม่ว่าจะได้รับการบริการกี่ครั้งให้ 	<input type="checkbox"/> ร้อยละ 90 ขึ้นไป <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าร้อยละ 90	4 0	<p>จากการบันทึกการตรวจครรภ์ในสมุดบันทึกสุขภาพแม่และเด็กและแฟ้มครอบครัว</p> <p>จากการบันทึกการตรวจครรภ์ในสมุดบันทึกสุขภาพแม่และเด็กและแฟ้มครอบครัว</p>
2. ความครอบคลุมการได้รับวัคซีนสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรคของเด็ก (การได้รับวัคซีน)	<p>นับเป็นครั้งที่ 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ได้รับวัคซีนป้องกันโรคขั้นพื้นฐานครบตามอายุ 	<input type="checkbox"/> ร้อยละ 90 ขึ้นไป <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าร้อยละ 90	3 0	<p>จากบันทึกการได้รับวัคซีนป้องกันโรคขั้นพื้นฐานในคู่มือบันทึกสุขภาพแม่และเด็ก</p>

ตัวชี้วัด	เกณฑ์	ระดับการประเมิน	คะแนน ที่ได้	แหล่งข้อมูล / วิธีประเมิน
3. ร้อยละของเด็กที่บริโภคอาหารเพียงพอต่อความต้องการของร่างกายในแต่ละวัน (การบริโภคอาหาร)	<ul style="list-style-type: none"> ● ได้กินนมแม่และ/หรืออาหารตามวัย เพียงพอต่อความต้องการของร่างกาย 	<input type="checkbox"/> ร้อยละ 75 ขึ้นไป <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าร้อยละ 75	5 0	สอบถามแม่หรือผู้เลี้ยงดู โดยใช้แบบประเมินการบริโภคอาหารในรอบ 1 เดือนที่ผ่านมา
4. ร้อยละของเด็กที่เจริญเติบโตสมวัย (การเจริญเติบโตสมวัย)	<ul style="list-style-type: none"> ● น้ำหนักตามเกณฑ์อายุ ● ส่วนสูงตามเกณฑ์อายุ ● น้ำหนักตามเกณฑ์ส่วนสูง 	<input type="checkbox"/> ร้อยละ 90 ขึ้นไป <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าร้อยละ 90	3 0	กราฟแสดงน้ำหนักตามเกณฑ์อายุ ส่วนสูงตามเกณฑ์อายุ น้ำหนักตามเกณฑ์ส่วนสูงในสมุดบันทึกสุขภาพแม่และเด็ก และแฟ้มครอบครัว





แบบสรุปผลการประเมินพื้นที่เด็กไทยแข็งแรง

ตำบล.....อำเภอ.....จังหวัด.....

ชื่อหน่วย บริการ ปฐมภูมิ	ชื่อหมู่บ้าน (อายุ 0 – 72 เดือน) ทั้งหมด (คน)	ตัวชี้วัด												คะแนน รวม
		การบริโภคอาหาร			การได้รับบริการตรวจครรภ์			การเจริญเติบโตสมวัย			การได้รับวัคซีน			
		จำนวน เด็กที่ได้ รับการ ประเมิน (คน)	ระดับการ ประเมิน (ร้อยละ)	คะแนน	จำนวน เด็กที่ได้ รับการ ประเมิน (คน)	ระดับการ ประเมิน (ร้อยละ)	คะแนน	จำนวน เด็กที่ได้ รับการ ประเมิน (คน)	ระดับการ ประเมิน (ร้อยละ)	คะแนน	จำนวน เด็กที่ได้ รับการ ประเมิน (คน)	ระดับการ ประเมิน (ร้อยละ)	คะแนน	

1. วิธีการระบุค่าคะแนนของแต่ละตัวชี้วัด คือ นำค่าร้อยละและอัตราความชุกของแต่ละตัวชี้วัดในชุมชนมากำหนดคะแนน
2. วิธีการคำนวณคะแนนของแต่ละตัวชี้วัดที่มีในชุมชน (หมู่บ้าน) แทนค่าในสมการ **เด็กไทยแข็งแรง**
เด็กไทยแข็งแรง = คะแนนตัวชี้วัดการบริโภคอาหาร + คะแนนตัวชี้วัดการได้รับบริการตรวจครรภ์ + คะแนนตัวชี้วัดการเจริญเติบโตสมวัย + คะแนนตัวชี้วัดการได้รับวัคซีน
3. เกณฑ์ตัดสินพื้นที่ระดับตำบล เพื่อเฝ้าระวังการเจริญเติบโตของทารกและเด็กก่อนวัยเรียน แบ่งเกณฑ์ 3 ระดับ
 - ระดับที่ 1 พื้นที่เด็กไทยแข็งแรง หมายถึง ทุกหมู่บ้านในตำบล ได้คะแนนเต็ม 15
 - ระดับที่ 2 พื้นที่เสี่ยงต่ำ หมายถึง ทุกหมู่บ้านในตำบล ได้คะแนนระหว่าง 10 - 14
 - ระดับที่ 3 พื้นที่เสี่ยงสูง หมายถึง ทุกหมู่บ้านในตำบล ได้คะแนนต่ำกว่า 10

ตัวอย่าง

แบบประเมินการบริโภคอาหารเพื่อคัดกรองภาวะเสี่ยงต่อการเกิดภาวะทุพโภชนาการ ของทารกและเด็กก่อนวัยเรียน (0-72 ปี)

วิธีการใช้แบบประเมิน

5. ทารกอายุ 0-5 เดือน กรอกข้อมูลในตารางที่ 1 เฉพาะ ข้อ 1.1

ส่วนเด็กอายุ 6 เดือนขึ้นไป กรอกข้อมูลในตารางที่ 1 เฉพาะข้อ 1.2

6. เด็กอายุ 6 เดือนขึ้นไป ให้ถามการบริโภคนมและอาหารอื่นๆ เพิ่มเติม

- ตารางที่ 1**
- ประเมินการบริโภคอาหารย้อนหลังในรอบ 1 เดือนที่ผ่านมาเฉพาะรายงานอาหารในตารางตามปริมาณที่เด็กบริโภคเป็นส่วนใหญ่ในแต่ละครั้ง และทำเครื่องหมาย ในตาราง 1 หน้าตัวเลขในช่องความถี่ของการบริโภค
 - รวมคะแนนของอาหารแต่ละหมวดที่บริโภคในตารางที่ 1 เฉพาะข้อ 1.2

1.1 ทารกอายุ 0 – 5 เดือน (ต่ำกว่า 6 เดือน)

ชนิดของอาหาร	นมแม่อย่างเดียว	นมแม่+นมผง	นมแม่+อาหารอื่นๆ	นมแม่+นมผง+อาหารอื่นๆ	นมผง	นมผง+อาหารอื่นๆ
คะแนน	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0

1.2 เด็กอายุ 6 เดือนขึ้นไป

อายุของเด็ก	กินนมแม่	ไม่กินนมแม่
- กรณีเด็กอายุ 6 -11 เดือน	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 0
- เด็กอายุ 12 -23 เดือน	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 0

หมวดอาหาร	ปริมาณที่บริโภค	ความถี่ที่บริโภค		
		1 – 3 ครั้ง/ เดือน	1 – 3 ครั้ง/ สัปดาห์	4 – 7 ครั้ง/ สัปดาห์
หมวดนม นมผง หรือ นม สด	(1) ไม่กิน หรือ 1 ซ้อนตวงนม หรือนมสดน้อยกว่าครึ่งแก้ว	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0
	(2) 2 – 3 ซ้อนตวงนม หรือนม สดครึ่งแก้ว (100 มิลลิลิตร)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1
	(3) 4 – 7 ซ้อนตวงนม หรือนม สด 1 แก้ว (200 มิลลิลิตร)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
	(4) 8 ซ้อนตวงนม หรือนมสด 2 แก้ว (400 มิลลิลิตร)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4
รวมคะแนนหมวดนม				





หมวดอาหาร		ปริมาณที่บริโภค	ความถี่ที่บริโภค			
			1 - 3 ครั้ง/ เดือน	1 - 3 ครั้ง/ สัปดาห์	4 - 7 ครั้ง/ สัปดาห์	
หมวดเนื้อสัตว์ และผลิตภัณฑ์	ดิบสุก	(1) ไม่กิน หรือน้อยกว่า 1 ช้อน กินข้าว	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	
		(2) 1 ช้อนกินข้าว	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	
		(3) 2 - 3 ช้อนกินข้าว	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	
		(4) 4 ช้อนกินข้าว	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 8	
	ไข่ไก่ ไข่เป็ด รวม ไข่แดง หรือไข่นก กระทา	(1) ไม่กิน หรือน้อยกว่าครึ่งฟอง หรือไข่นกกระทา น้อยกว่า 2 ฟอง	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	
		(2) ครึ่งฟอง หรือ ไข่นกกระทา 2 ฟอง	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	
		(3) 1 ฟอง หรือ ไข่นกกระทา 4 ฟอง	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	
		(4) 2 ฟอง หรือ ไข่นกกระทา 8 ฟอง	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	
	เนื้อสัตว์ทุกชนิด	(1) ไม่กิน หรือน้อยกว่า 2 ช้อน กินข้าว	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	
		(2) 2 - 3 ช้อนกินข้าว	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	
		(3) 4 - 7 ช้อนกินข้าว	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	
		(4) 8 ช้อนกินข้าว	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	
	รวมคะแนนหมวดเนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์					

หมวดอาหาร		ปริมาณที่บริโภค	ความถี่ที่บริโภค			
			1 - 3 ครั้ง/ เดือน	1 - 3 ครั้ง/ สัปดาห์	4 - 7 ครั้ง/ สัปดาห์	
หมวดผัก	ผัก สี เหลือง (ฟักทอง แครอท มันเทศ) สุก	(1) ไม่กิน หรือน้อยกว่า 2 ช้อน กินข้าว	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	
		(2) 2 - 3 ช้อนกินข้าว	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 2	
		(3) 4 - 7 ช้อนกินข้าว	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 4	
		(4) 8 ช้อนกินข้าว	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 6	
	ผักสีเขียวเข้ม ทุกชนิด สุก	(1) ไม่กิน หรือน้อยกว่า 1 ช้อน กินข้าว	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	
		(2) 1 ช้อนกินข้าว	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	
		(3) 2 - 3 ช้อนกินข้าว	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	
		(4) 4 ช้อนกินข้าว	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 2	
	รวมคะแนนหมวดผัก					

หมวดอาหาร		ปริมาณที่บริโภค	ความถี่ที่บริโภค			
			1 - 3 ครั้ง/ เดือน	1 - 3 ครั้ง/ สัปดาห์	4 - 7 ครั้ง/ สัปดาห์	
หมวดผลไม้	มะม่วงสุก มะละกอสุก ผลไม้อื่นๆ เช่น กล้วย ส้ม	(1) ไม่กิน หรือน้อยกว่า 2 ซ้อน กินข้าว	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	
		(2) 2 - 3 ซ้อนกินข้าว	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	
		(3) 4 - 7 ซ้อนกินข้าว	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	
		(4) 8 ซ้อนกินข้าว	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 6	
		(1) ไม่กิน หรือน้อยกว่า 1 ผล	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	
		(2) 1 ผล	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	
		(3) 2 - 3 ผล	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	
		(4) 4 ผล	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 4	
	รวมคะแนนหมวดผลไม้					

- ตารางที่ 2**
- นำตัวเลขคะแนนรวมของแต่ละหมวดอาหารในตารางที่ 1 ใส่ในช่องคะแนนหมวดอาหาร (ช่องที่ 3)
 - รวมคะแนนแต่ละหมวดอาหาร (ช่องที่ 4) และรวมคะแนนผักและผลไม้ (ช่องที่ 5)

(1) อายุ (เดือน)	(2) นมแม่	(3) คะแนนหมวดอาหาร				(4) คะแนนการ บริโภครวม	(5) รวมคะแนน ผักและผลไม้
		นมผง (นมสด)	เนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์	ผัก	ผลไม้		
0 - 5		ไม่คิดคะแนน					ไม่คิดคะแนน
6 - 11							
12 - 23							
24 - 35	ไม่คิดคะแนน						
36 - 47							
48 - 59							
60 - 72							





คำอธิบายคะแนนที่ได้รับ

กลุ่มอายุ 0 – 5 เดือน

- **คะแนนการบริโภครวมได้ 0 คะแนน** แสดงว่า ทารกไม่ได้กินนมแม่อย่างเดียว มีโอกาสเกิดภูมิแพ้ และการติดเชื้อที่ปนเปื้อนมากับอาหารอื่นๆ ได้
- **คะแนนการบริโภครวมได้ 8 คะแนน** แสดงว่า ทารกได้กินนมแม่อย่างเดียว มีโอกาสฉลาดกว่า มีการเจริญเติบโตและพัฒนาการสมวัย

กลุ่มอายุ 6 – 72 เดือน

- **คะแนนการบริโภครวมได้ 0 - 9 คะแนน** แสดงว่า เด็กกินอาหารไม่เพียงพอและเหมาะสมต่อความต้องการของร่างกาย มีโอกาสน้ำหนักน้อยกว่าปกติ รวมทั้งขาดวิตามิน แร่ธาตุที่จำเป็นบางชนิด ทำให้เจ็บป่วยบ่อย ควรกินอาหารหมวดนม เนื้อสัตว์ และผลิตภัณฑ์ผัก และผลไม้ให้มากขึ้น
- **คะแนนการบริโภครวมได้ 10 – 30 คะแนน ผักผลไม้ น้อยกว่า 3 คะแนน** แสดงว่า เด็กกินอาหารไม่เหมาะสมต่อความต้องการของร่างกาย มีโอกาสขาดวิตามิน แร่ธาตุที่จำเป็นบางชนิด ทำให้เจ็บป่วยบ่อย ควรกินอาหารหมวดผัก และผลไม้ให้มากขึ้น
- **คะแนนการบริโภครวมได้ 10 – 30 คะแนน ผักผลไม้ 3 คะแนนขึ้นไป** แสดงว่า เด็กกินอาหารเพียงพอ เหมาะสมกับความต้องการของร่างกาย มีโอกาสฉลาดกว่า มีการเจริญเติบโตและพัฒนาการสมวัย
- **คะแนนการบริโภครวมได้ 31 - 44 คะแนน ผักผลไม้ น้อยกว่า 3 คะแนน** แสดงว่า เด็กกินอาหารหมวดเนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์เกินความต้องการของร่างกาย หากมีภาวะเตี้ย มีโอกาสเสี่ยงต่อโรคอ้วน และขาดวิตามิน แร่ธาตุที่จำเป็นบางชนิด ทำให้เจ็บป่วยบ่อย
- **คะแนนการบริโภครวมได้ 31 - 44 คะแนน ผักผลไม้ 3 คะแนนขึ้นไป** แสดงว่า เด็กกินอาหารหมวดเนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์เกินความต้องการของร่างกาย หากมีภาวะเตี้ย มีโอกาสเสี่ยงต่อโรคอ้วน

* เด็กที่กินอาหารจากการปรุงด้วยเกลือเสริมไอโอดีน 30 พีพีเอ็มขึ้นไปเท่านั้น จึงมีโอกาสฉลาดกว่า



ตัวอย่างแบบสำรวจชุมชนและสินทรัพย์ชุมชน

แบบจัดทำ ทำเนียบสินทรัพย์ชุมชน

ตอนที่ 1 การค้นหาสินทรัพย์ที่มีอยู่ในโครงการพัฒนา

ตัวอย่างแผนที่สินทรัพย์ชุมชน

ชื่อชุมชน.....

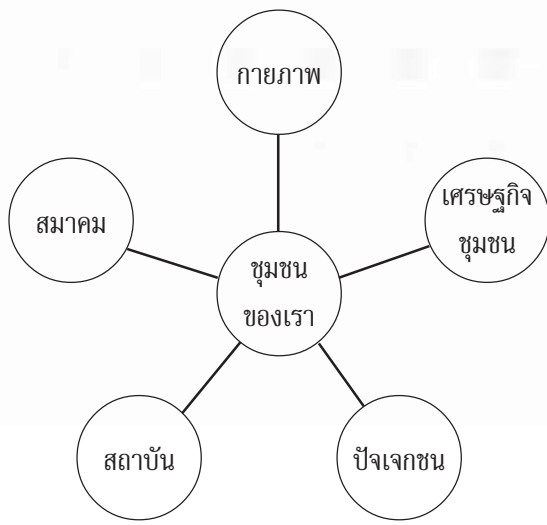
แล้วเติมรายชื่อสินทรัพย์ชุมชน
ที่พบในชุมชนของท่านในหน้าต่อไป

พื้นที่ทางกายภาพ

- สวนสาธารณะ
- สนามเด็กเล่น
- ที่จอดรถยนต์
- ทางจักรยาน
- ป่า/ป่าชุมชน
- สถานที่ปิกนิก
- ที่ตกปลา
- สวนสัตว์
- อาคาร
- ศาลาประชาคม

สมาคม

- หอการค้า
- กลุ่มนักศึกษา
- ชมรมศิลปิน
- กลุ่มนักเขียน
- ครอบครัวคนแก่
- กลุ่มออกกำลังกาย
- กลุ่มแม่บ้าน
- กลุ่มวัยทอง
- กลุ่มเยาวชน
- กลุ่มผู้ชาย
- กลุ่มผู้หญิง
- กลุ่มศาสนา
- กลุ่มน้ำสังคม
- กลุ่มชีวิตอิสระ



ปัจเจกชน

- ความรู้-ความสามารถ
- ความชำนาญ-พรสวรรค์
- คุณลักษณะพิเศษของ
- เยาวชน ศิลปิน พระสงฆ์
- ผู้พิการ นักกิจกรรม
- ทหารผ่านศึก ข้าราชการ
- เกษียณ ผู้ปกครอง
- นักเรียน ฯลฯ

เศรษฐกิจชุมชน/ท้องถิ่น

- ร้านค้าของเก่า
- OTOP
- เครดิตยูเนียน
- ธนาคาร
- สาขาของห้างใหญ่
- หอการค้า
- ผู้ประกอบการรายย่อย
- ธุรกิจไม่หวังกำไร
- สมาคมพ่อค้า

สถาบัน

- โรงเรียน
- มหาวิทยาลัย
- มูลนิธิ
- วิทยาลัยชุมชน
- พิพิธภัณฑ์
- ห้องสมุด
- โรงพยาบาล





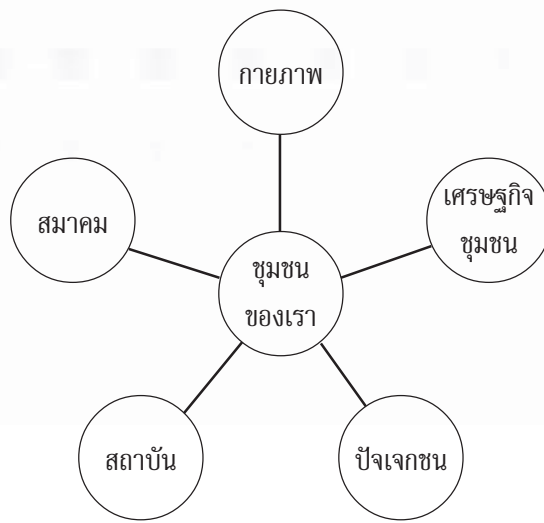
แผนที่สินทรัพย์ชุมชนของท่าน

ชื่อชุมชน.....

โปรดเติมรายชื่อสินทรัพย์ชุมชน
ที่พบในชุมชนของท่านในช่องว่าง
ตามที่ท่านค้นพบล่าสุด

สมาคม

พื้นที่ทางกายภาพ



สถาบัน

ปัจเจกชน

เศรษฐกิจชุมชน/ท้องถิ่น



ตัวอย่างแบบสำรวจเพื่อค้นหา “ขุมพลัง” ชุมชน (Community Assets Survey) ชุมชนของท่านมีขุมพลังใดบ้างที่จะนำไปสู่ คุณภาพชีวิตที่ดี และชุมชนเข้มแข็ง ?

ชุมชน..... หมู่บ้าน.....
ผู้สัมภาษณ์..... ผู้ให้สัมภาษณ์.....

มีสื่อท้องถิ่น

- | | | |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> จัดหมายข่าวชุมชน/หมู่บ้าน | <input type="checkbox"/> โทรทัศน์ชุมชน | <input type="checkbox"/> หนังสือพิมพ์หมู่บ้าน |
| <input type="checkbox"/> หอกระจายข่าวหมู่บ้าน | <input type="checkbox"/> เสียงตามสายหมู่บ้าน / ชุมชน | <input type="checkbox"/> วิทยุชุมชน |
| <input type="checkbox"/> ที่อ่านหนังสือพิมพ์ | <input type="checkbox"/> ห้องสมุดชุมชน | <input type="checkbox"/> อื่นๆ ระบุ |

มีกลุ่ม/ชมรม/เครือข่าย

ผู้สูงอายุ แม่บ้าน เยาวชน เกษตรกร พระสงฆ์ อสม.
กลุ่ม/ชมรมอื่น ๆ ชื่อ.....

มีกิจกรรมในชุมชน

- | | | |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ออกกำลังกาย | <input type="checkbox"/> ฟังเทศน์ / ฟังธรรม | <input type="checkbox"/> เดิน/วิ่ง |
| <input type="checkbox"/> เล่นดนตรีพื้นเมือง | <input type="checkbox"/> เล่นพระเครื่อง | <input type="checkbox"/> เล่นกีฬา..... |
| <input type="checkbox"/> ป้องกันเอดส์/เสียงทางเพศ | <input type="checkbox"/> สร้างบ้าน | <input type="checkbox"/> มังสวิรัต |
| <input type="checkbox"/> การอนุรักษ์วัฒนธรรม | <input type="checkbox"/> การคุ้มครองผู้บริโภค | <input type="checkbox"/> พิทักษ์สิทธิชุมชน |
| <input type="checkbox"/> การแพทย์พื้นบ้าน | <input type="checkbox"/> การแพทย์แผนไทย | <input type="checkbox"/> การดูแล บำรุง รักษาตนเอง |
| <input type="checkbox"/> ขี้จักรยาน | <input type="checkbox"/> อนุรักษ์สมุนไพร | <input type="checkbox"/> อนุรักษ์ภาษา/ตัวหนังสือพื้นเมือง |
| <input type="checkbox"/> เต้นแอโรบิก | <input type="checkbox"/> รำมวยจีน/ไทย/ไทฉี จ๊ิงก | <input type="checkbox"/> อนุรักษ์แม่น้ำ/สิ่งแวดล้อม |
| <input type="checkbox"/> ปลุกผักปลอดสารพิษ | <input type="checkbox"/> เกษตรอินทรีย์ | <input type="checkbox"/> ป้องกัน/ต่อต้านยาเสพติด |
| <input type="checkbox"/> จัดการป่าชุมชน | <input type="checkbox"/> จัดการที่ดินสาธารณะ | <input type="checkbox"/> จัดการเหมืองฝาย |
| <input type="checkbox"/> สหกรณ์ร้านค้า | <input type="checkbox"/> สหกรณ์ออมทรัพย์ | <input type="checkbox"/> กลุ่มจัดการฉาปนกิจ |
| <input type="checkbox"/> สภาวัฒนธรรม | <input type="checkbox"/> สภาหมู่บ้าน | <input type="checkbox"/> กลุ่มเกษตรกร..... |
| <input type="checkbox"/> ธนาคารควาย | <input type="checkbox"/> ธนาคารข้าว | <input type="checkbox"/> ประชาคม..... |
| <input type="checkbox"/> พิพิธภัณฑ | <input type="checkbox"/> อื่นๆ (ถ้ามี)..... | |

● อาคารสถานที่ / อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกที่มีในหมู่บ้านของท่านมีอะไรบ้าง?

- | | | |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> วัด | <input type="checkbox"/> โรงเรียนชุมชน | <input type="checkbox"/> ช่าง/ลาน..... |
| <input type="checkbox"/> โรงละคร | <input type="checkbox"/> ศูนย์วัฒนธรรม/ศิลปกรรม | <input type="checkbox"/> ศูนย์เศรษฐกิจชุมชน |
| <input type="checkbox"/> ตลาดสด/ตลาดนัด | <input type="checkbox"/> โรงพยาบาล | <input type="checkbox"/> สวนสาธารณะ |
| <input type="checkbox"/> สนามกีฬาโรงเรียน | <input type="checkbox"/> อาคารเอนกประสงค์ | <input type="checkbox"/> ศาลาประชาคมในหมู่บ้าน |
| <input type="checkbox"/> ศูนย์ส่งเสริมสุขภาพ | <input type="checkbox"/> ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน | <input type="checkbox"/> สถานีอนามัย |
| <input type="checkbox"/> ศูนย์ผลิตผลิตภัณฑ์ในหมู่บ้าน | | <input type="checkbox"/> สวนสุขภาพในหมู่บ้าน |





- อาคารออกกำลังกายในหมู่บ้าน
- สนามเด็กเล่น
- ตลาดนัด
- ศูนย์ฝึกอาชีพ/ ศิลปอาชีพ
- สถาบัน สำนัก ศูนย์อื่นๆ (ถ้ามี)
- สวนสาธารณะในหมู่บ้าน
- ศูนย์ผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น
- สำนักงานชุมชน
- ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยี...
- สำนักงานอบต./ เทศบาล
- ห้องสมุดหมู่บ้าน, ชุมชน
- การเคหะชุมชน

● **คนที่มีความสามารถในหมู่บ้านท่าน มีหรือไม่ ?**

- ช่างก่อสร้าง
- หมอเมือง
- ประธานกลุ่มผู้สูงอายุ/ประธานกลุ่มแม่บ้าน
- อสม.
- นักกิจกรรมประชาธิปไตย/นักกิจกรรมสิ่งแวดล้อม
- ผู้นำธรรมชาติ.....
- อื่นๆ (ถ้ามี)
- ช่างไฟฟ้า
- นักกีฬา
- พระสงฆ์
- ทรวงคุณวุฒิท้องถิ่น/ปราชญ์ชาวบ้าน.....
- ช่างประปา
- ประธานกลุ่มหนุ่มสาว
- ประธานกลุ่ม...
- ศิลปิน...
- นักกิจกรรมสุขภาพ

4 .ทุน ธรรมชาติ มีหรือไม่?

- น้ำตก.....
- ที่ดินสาธารณะ.....
- ป่าไม้.....
- แม่น้ำ.....

ความเข้มแข็งของชุมชนจะเกิดได้อย่างยั่งยืนถาวร

“ต้องสร้างเสริมเพิ่มพลังจากข้างใน มิใช่ อุปถัมภ์ ทำให้จากภายนอก”



หน้าต่างภายในองค์กรของท่าน

โปรดทบทวนชนิดของสินทรัพย์ที่สามารถพบได้ในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง
แล้วใช้หน้าถัดไป กรอกรายการสินทรัพย์ขององค์กรของท่าน

บุคลากร

ความสามารถของแต่ละคน

- ศิลปะ
- ดนตรี/เพลง
- กีฬา

คุณลักษณะแต่ละคน

- ความคิด
- พลังงาน
- ความกระตือรือร้น
- การพัฒนาทักษะผู้นำ
- การอบรมทางเทคนิค
- การมีส่วนร่วม
- การสื่อสาร
- คอมพิวเตอร์

ความรู้จากชุมชน

ปัจจัยสำคัญ

ของแต่ละคน ความสามารถ
ความสนใจ คุณลักษณะส่วนตัว
ความคิด/พลังงาน/อุดมการณ์
การติดต่อ

พื้นที่/เครื่องอำนวยความสะดวก

- ห้องประชุม
- ห้องครัว
- ห้องคอมพิวเตอร์
- สวน
- ลอบบี้

ความเชี่ยวชาญ

- ด้านศิลปะ
- การอ่านออกเขียนได้
- ภาษา
- ทักษะผู้นำ
- วิทยากร
- บริการ ฯลฯ
- พละ
- การกีฬา

เครือข่ายประสานงาน

- องค์กรเอกชน
- องค์กรสาธารณะ
- สมาคม
- ปัจเจก

อุปกรณ์/เครื่องมือ

- คอมพิวเตอร์
- เฟอร์นิเจอร์
- หนังสือ
- ศิลปะ
- ข่าวสารการเงิน
- งานศิลป์
- หนังสือพิมพ์
- เครื่องมือ
- อุปกรณ์ IT
- สื่อทั้งหลาย
- ข้อมูลข่าวสาร
- ประวัติศาสตร์ชุมชน
- อิเล็กทรอนิกส์

พลังเศรษฐกิจ

- การอบรมอาชีพ
- การจ้างงาน
- สนับสนุนทุน
- การซื้อขาย
- พลังงาน ดึงทุน





โปรดใช้แบบฟอร์มต่อไปนี้จัดทำ

ทำเนียบสินทรัพย์องค์กรของท่าน องค์กรของท่านมีผู้คน บุคลากร ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และ เครื่องมืออำนวยความสะดวก

- ท โปรดระบุสินทรัพย์องค์กรของท่าน
- ท จัดทำ ทำเนียบสินทรัพย์
- ท ใช้หน้าต่อไปประสานสินทรัพย์กับโครงการ

<u>บุคลากร</u>	<u>พื้นที่และเครื่องอำนวยความสะดวก</u>	<u>เครื่องมือ / อุปกรณ์</u>
<u>ปัจจัยสำคัญ</u>	<u>ความเชี่ยวชาญ</u> <u>เครือข่ายของการประสานงาน</u>	<u>พลังเศรษฐกิจ</u>



การนำสินทรัพย์ขององค์กรของท่านไปใช้โครงการพัฒนา

เมื่อมองเข้าไปในองค์กรของท่านจะพบสินทรัพย์มากมายที่สามารถนำไปใช้เพื่อให้โครงการเข้มแข็ง

โปรตระกูลสินทรัพย์องค์กรของท่าน	เราจะนำสินทรัพย์ชุมชนมาใช้งานโครงการได้อย่างไร ?
<u>บุคคลากร</u>	
<u>ความชำนาญ / เชี่ยวชาญ</u>	
<u>พลังทางเศรษฐกิจ</u>	
<u>ปัจจัยสำคัญ</u>	
<u>การประสานเครือข่าย</u>	
<u>พื้นที่และเครื่องอำนวยความสะดวก</u>	
<u>เครื่องมือ / อุปกรณ์</u>	





ตัวอย่างการจัดทำเนียบความสามารถในตัวของท่านและชุมชน

บทนำ

ฉันชื่อ.....ท่านชื่อ.....

ขอบคุณที่มาวันนี้ มีใครคุยกับท่านหรือยังว่า

- การแบ่งปัน “พรสวรรค์” หมายถึงอะไร?
- ท่านเข้าใจว่าอย่างไร?

ปกติแล้วแล้วเรามีความเชื่อว่า พระเจ้าประทานชีวิต ความสามารถ และสติปัญญามาให้เรา ซึ่งสามารถนำมาใช้ในชุมชนได้ ผมใครขอเวลา พูดคุยกับท่านสักนิดหนึ่ง ในเรื่อง ของขวัญและทักษะของท่าน

พรสวรรค์ (Gift) คือ สิ่งที่เป็นความสามารถ ทักษะ ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด เราอาจพัฒนามันขึ้นมาเองโดยไม่มีใครสอนเรา

1. อะไรคือสิ่งที่ผู้อื่นพูดถึงในตัวเราว่าเรามีดี?
2. ใครคือคนทีในชีวิตของเราที่เรามีแต่ให้คุณให้ยังง?
3. คุณได้แลกเปลี่ยนครั้งสุดท้ายเมื่อไหร่?
4. คุณเคยให้อะไรผู้อื่นที่ทำให้คุณรู้สึกดี

ทักษะ (Skills) บางครั้ง เรามีความเฉลียวฉลาด ในชีวิตประจำวัน เช่น ทำกับข้าว เล่นดนตรี พูดในที่ชุมนุมชน หรือซ่อมแซมของใช้

1. คุณทำด้วยความเรงร่าหรือไม่?
2. หากคุณเริ่มงานธุรกิจ มันจะเป็นอย่างไร
3. คุณอยากจะทำอะไรที่มีคนจ่ายเงินให้คุณทำ?
4. คุณเคยทำอะไร สำเร็จบ้าง หรือคุณเคยซ่อมอะไรหรือไม่

ความใฝ่ฝัน (Dreams)

มีสิ่งใดบ้างที่ท่านอยากจะมี หรืออยากจะทำให้สำเร็จ?

1. ท่านมีความใฝ่ฝันอะไรบ้าง?
2. ถ้าหากว่าท่านจะอธิษฐานอะไรก็ได้ 3 ประการท่านจะอธิษฐานว่าอย่างไร?

ตัวอย่างของการจัดทำ ทำเนียบ ความสามารถ/พรสวรรค์

ความสามารถที่ฉันอยากแบ่งปันให้กับชุมชนของฉัน

1. พรสวรรค์ในส่วนของหัว (Head) สมอง ความรู้ ปัญญา ความหลักแหลม

ฉันเป็นวิทยากร เรื่อง.....หมอดิน การทำดอกไม้จันทน์

ทำอาหาร

ฉันเคยทำงานให้ชุมชน ที่เขาขอมยกให้ เรื่อง.....

สิ่งที่ฉันรู้ หรือสนใจจะคุยกับใคร ๆ บ่อย เช่น

- งานศิลปะ.....
- ประวัติศาสตร์
- ศาสนา.....
-
- ฉันจำเก่งในเรื่องต่าง ๆ เช่น
 - วิธีชีวิต...การเล่น.....
 - วัฒนธรรมชุมชน.....
 - งานพัฒนาชุมชน.....

2.พรสวรรค์ในส่วนของมือ (Hand)

สิ่งที่ฉันทำเป็นอย่างคล่องแคล่ว เช่น

- ฉันเก่งงานช่าง เช่น ไฟฟ้า ประปา ช่างก่อสร้าง คอมพิวเตอร์.....
- ฉันเล่นกีฬาเก่ง เช่น เปตอง ปิงปอง ฟุตบอล.....
- ฉันเล่นดนตรีเก่ง เช่น เป่าขลุ่ย ตีระนาด ตีตกริต้า.....
- ฉันทำสวนเก่ง เช่น ปลูกผัก ทำเกษตรอินทรีย์.....
- ฉันทำกับข้าวเก่งเช่นแกงไตปลา คั่วกลิ้ง ขนมจีนชามน้ำ
- ฉันทำงานฝีมือเก่ง เช่น นวด เย็บปัก ถัก ร้อย





3. พรสวรรค์ในส่วนของหัวใจ (Heart)

ฉันใส่ใจกับ :

- ชีวิต เรื่อง.....
- ศิลธรรม เรื่อง.....
- สังคม เรื่อง.....
- โลก เรื่อง.....
- ธรรมชาติ เรื่อง.....
- ฉันรักสิ่งแวดล้อม และเด็ก ๆ เช่นเรื่อง.....
- ฉันรักบ้านเกิด อยากทำอะไรดี ๆ ให้บ้านเราเรื่อง.....
- ฉันอยากทำงานเพื่อส่วนรวม เรื่อง.....

ฉันเป็นแฟนพันธ์แท้เรื่อง.....

ฉันภาคภูมิใจอยากแสดงให้โลกรู้ เรื่อง.....

4. ความใฝ่ฝัน (Dreams)

มีสิ่งใดบ้างที่ท่านอยากจะมี หรืออยากจะทำให้สำเร็จ?

- ท่านมีความใฝ่ฝันอยากจะทำบ้านเรามี.....
- ถ้าหากว่าท่านจะเสกอะไรก็ได้ให้มีในหมู่บ้านของท่าน 3 ประการ ท่านจะเสกอะไรบ้าง?
1.....
2.....
3.....

5. ในความเป็น “พลเมืองเข้มแข็ง” ของท่านในวันนี้

ท่านคิดว่าเราน่าจะริเริ่มทำอะไรให้เป็นที่ประจักษ์ได้บ้าง ?

.....

.....

.....

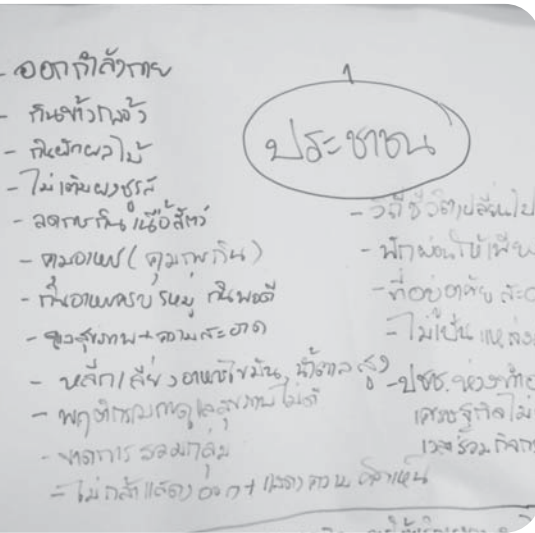
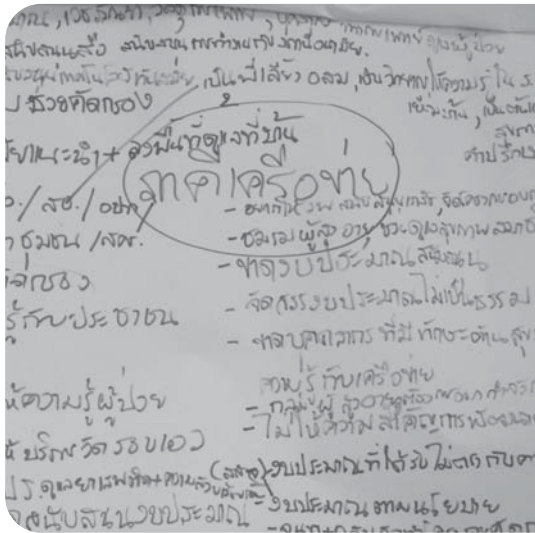
.....

.....

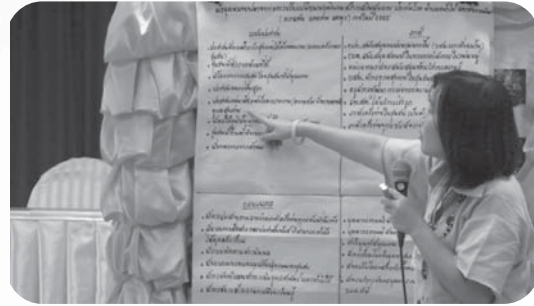
.....

.....

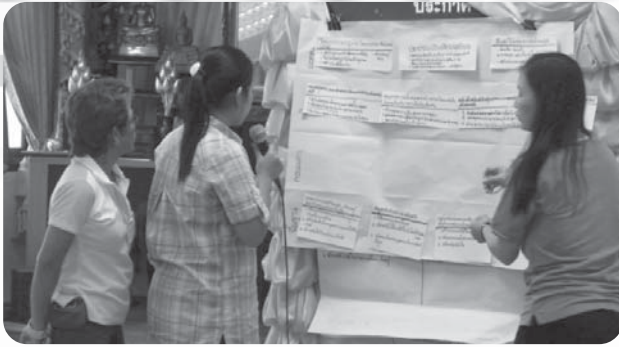












องค์ความรู้ ตอนที่ 1.

1. แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์

1.1 แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ (Strategic Route Map) คืออะไร

แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ไม่ใช่ แผนยุทธศาสตร์ แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ คือ

1. เครื่องมือช่วยบริหารจัดการยุทธศาสตร์ที่มีอยู่มากมายของหลายกลุ่ม หลายองค์กร ที่ดำเนินการในพื้นที่เดียวกัน กลุ่มเป้าหมายเดียวกันให้เคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน เกิดพลังขับเคลื่อนที่ทรงอำนาจในการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ประสงค์ (goal) จุดหมายปลายทาง (destination) และทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้
2. เทคนิคที่ประณีตในการเปลี่ยน (transform) เป้าประสงค์ (strategic objective) หรือสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนแปลงอะไรที่หลากหลาย และแตกต่างกันให้เป็นแผนงาน โครงการอย่างประณีต เชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างมีเหตุมีผลมีหลักวิชา อันนำมาซึ่งคำตอบของความเป็นรูปธรรม ของวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร
3. ระบบการติดตามควบคุมกำกับและประเมินผลความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยตัวชี้วัดที่เหมาะสม ทำให้สามารถปรับปรุงหรือแก้ไขกิจกรรมตามแผนงาน โครงการหรือสิ่งต่างๆที่ส่อแววหรือมีเค้าลางว่าจะล้มเหลวหรือไม่ประสบผลได้ทัน
4. เครื่องมือสื่อสารที่จะช่วยให้ทุกภาคส่วน ทั้งระดับบุคคลและองค์กรดำเนินงานไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกันอย่างเชื่อมประสานสอดคล้องกัน

นอกจากนี้ผู้บริหารทั้งในกรมการปกครองส่วนท้องถิ่น กรมอนามัย และภาคส่วนอื่นที่ได้เรียนรู้ เรื่อง แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ ได้แสดงทัศนะไว้ว่า

แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารของทุกหน่วยงานของทุกองค์กร

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

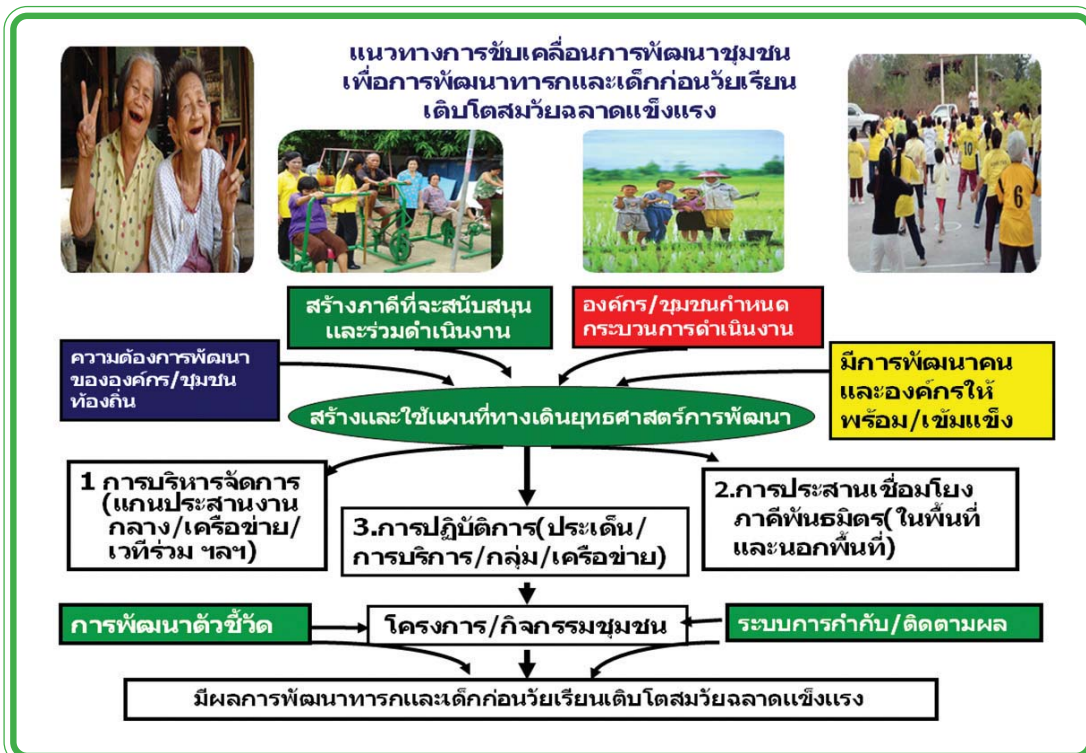
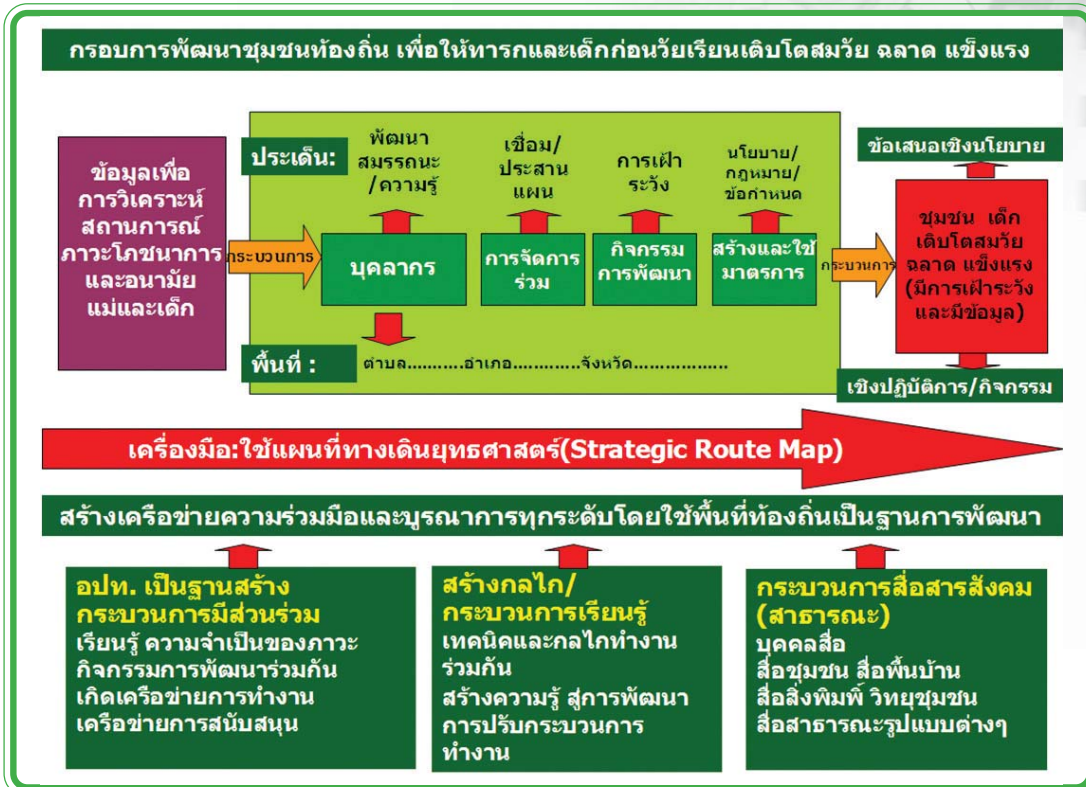
2. แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์เครื่องมือบริหารการเปลี่ยนแปลง

2.1 แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ให้อะไรกับเราบ้าง

แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ให้ความชัดเจนเรื่อง “จุดหมายปลายทาง” ทำให้

1. ชุมชนมีแผนงานโครงการของตนเองโดยคนในชุมชนมีส่วนร่วมสร้างและกำหนดกิจกรรมด้วยตนเอง แบบคิดเอง ทำเอง ตัดสินใจเอง
2. มีกองทุนหลักประกันสุขภาพ ที่ดำเนินการโดยประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ
3. บุคลากรระดับท้องถิ่นสามารถสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาชุมชนได้
4. มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการเรียนรู้ระหว่างท้องถิ่นเพื่อขยายงานพัฒนาให้ครอบคลุมอย่างรวดเร็ว
5. ประชาชนในท้องถิ่นมีการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม
6. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมตัดสินใจขับเคลื่อนและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง

7. ชุมชน มีระบบเฝ้าระวังสุขภาพที่มีประสิทธิภาพ (ครอบคลุมทุกด้านทั้งด้านสุขภาพและสังคม) โดยองค์กรภาคประชาชน อสม.ในท้องถิ่น ตำบล เป็นแกนนำหลักในการสร้างและบริหารระบบเฝ้าระวังของชุมชนที่มีประสิทธิภาพ
8. ชุมชนมีมาตรการทางสังคม โดยองค์กรภาคประชาชน เป็นแกนหลักในการดำเนินการมาตรการทางสังคม ภายใต้การสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น





2.2 แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์จะช่วยเหลืออะไร

แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์จะช่วยเหลือ

1. เสริมสร้างพลังชุมชนในการตัดสินใจกำหนดเป้าประสงค์ จุดหมายปลายทางและกำหนดวิถีทางที่จะให้บรรลุผลได้ด้วยตนเอง
2. ปรับบทบาทประชาชนให้ลุกขึ้นยืนได้ด้วยตนเองหรือพึ่งตนเองได้ด้านการส่งเสริมสุขภาพและการพัฒนาสังคม
3. ปรับกระบวนการทัศน์ของภาครัฐและประชาชนในทางบวกและเชิงรุก
4. เชื่อมประสานกิจกรรมการดำเนินงานของทุกภาคส่วนในพื้นที่เดียวกันให้เสริมพลังกัน
5. ให้เหตุผลของความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการที่ดำเนินการได้อย่างมีเหตุผล

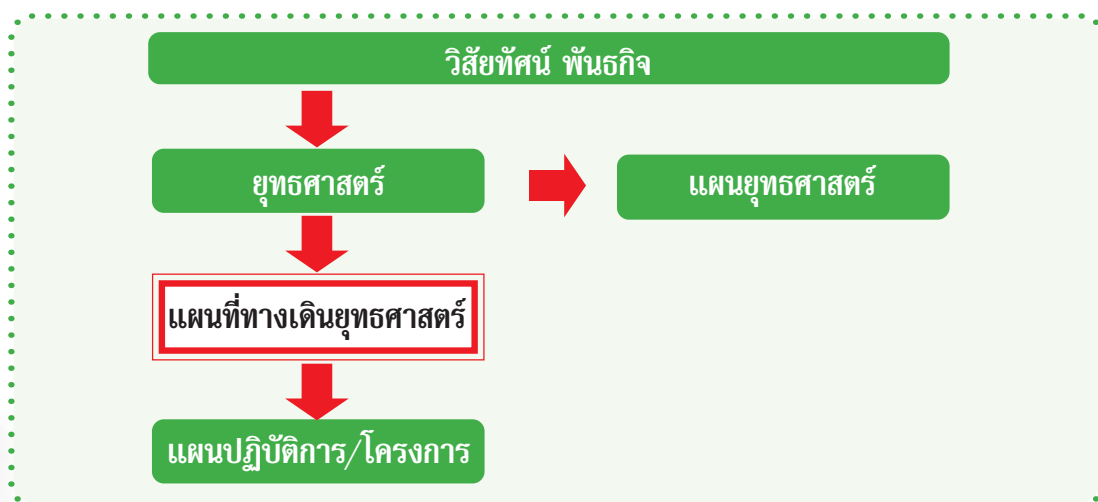
2.3 ยุทธศาสตร์ แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ และแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ มีความแตกต่าง/เชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างไร?

- **ยุทธศาสตร์ (Strategy)** คือ
 1. วิธีการ (กลุ่มกลยุทธ์) สำคัญที่ทำให้ไปถึงจุดหมายปลายทางที่ตั้งไว้ดีที่สุด (เร็วที่สุด สมบูรณ์ที่สุด ได้ผลตอบแทนมากที่สุด) หรือวิธีการที่จะทำงานสำเร็จ
 2. จุดสำคัญที่ทำให้เกิดการตื่นตัวหรือเกิดการเปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์ คือ การเปลี่ยนแปลง

- **แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)** เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์การไปสู่สภาพลักษณะใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต เป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มุ่งไปสู่สถานการณ์อันพึงประสงค์ได้อย่างเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง เป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์การทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กรนั้น

- **แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ (Strategic Route Map)** คือ เครื่องมือบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่จะใช้บริหารจัดการยุทธศาสตร์ที่ชุมชน ท้องถิ่น องค์กรสร้างขึ้นหรือมีอยู่แล้วให้เกิดความสำเร็จ ดังนั้น แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ คือ แผนในการจัดการไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ทั้ง **ยุทธศาสตร์** **แผนยุทธศาสตร์** และ **แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์** ไม่ใช่สิ่งเดียวกัน แต่ก็ไม่ได้มีนัยที่ขัดแย้งแต่อยู่ร่วมกันเหมือนครอบครัวเดียวกัน ซึ่งแสดงให้เห็นได้ดังภาพข้างล่าง



นอกจากนี้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์สามารถอธิบายจุดสำคัญของยุทธศาสตร์ไว้ได้ในกระดาษแผ่นเดียว โดยไม่ต้องไปไล่เรียงเปิดเอกสารเป็นเล่มหนาๆ

2.4 มุมมองในแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์

ในกระบวนการแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ มีหลักคิดและพิจารณาด้วยการใช้ 4 มุมมอง ที่จำเป็นในการพัฒนาสู่ความเข้มแข็งของประชาชน โดยมุมมองดังกล่าวประกอบด้วย

- **ประชาชน** เมื่อมีองค์กรใดๆ หรือการดำเนินงานใดๆ ความมองไปถึงประชาชนว่าการดำเนินงานนี้แล้วประชาชนจะเป็นอย่างไร ประชาชนจะแสดงบทบาทอย่างไร เข้มแข็งอย่างไร ทั้งในมิติของ บุคคล ครอบครัวและชุมชน ชุมชนจะต้องมีมาตรการทางสังคมอะไร ระบบเฝ้าระวังอะไรของชุมชน และโครงการอะไรที่ชุมชนร่วมคิดร่วมทำ เพื่อให้ประชาชนแสดงบทบาท
- **ภาคีเครือข่าย** ในการพัฒนาสู่ความยั่งยืน ไม่มีองค์กรใดที่จะพัฒนาได้สำเร็จด้วยตนเองเพียงองค์กรเดียว จึงจำเป็นต้องมองว่า ใคร องค์กรใด ที่จะเป็นหุ้นส่วนในการทำงานร่วมกัน ใคร องค์กรใดเหล่านั้นจะแสดงบทบาทอะไรอย่างไร ที่จะส่งผลถึงระดับประชาชนและชุมชน
- **กระบวนการ** ได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการที่สำคัญ ที่จะส่งผลให้ทุกภาคีเครือข่ายโดยเฉพาะอย่างยิ่งและภาคประชาชนแสดงบทบาท เช่น กลไกการประสานงานที่ดี การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล การบูรณาการแผน การบริหารเครือข่าย ระบบการสื่อสารที่เข้าถึงทุกครอบครัว
- **รากฐาน** ได้แก่ สิ่งที่ต้องเตรียมให้พร้อม มีอย่างน้อย 3 เรื่อง คือ คน (เรื่องของทีมงานหรือคนทำงาน อันได้แก่ บุคลากรและแกนนำ) ข้อมูล (เรื่องระบบข้อมูลของชุมชน กฎระเบียบที่ทันสมัย) และ องค์กร (เรื่องขององค์กรทั้งในด้านโครงสร้าง/บทบาทขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยหรือไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน)



องค์ความรู้ ตอนที่ 2.

3. การสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ (Strategic Route Map (SRM))

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการสร้างบทบาทของประชาชน คือ สมรรถนะขององค์กร กระบวนการบริหารจัดการ และบทบาทของภาคี ที่จะต้องสอดคล้องกันโดยมีแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการเชื่อมร้อยและบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

องค์กรทุกแห่งทุกระดับสามารถสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ของตนเองได้โดยให้สมาชิกในองค์กร ชุมชนท้องถิ่นหรือพื้นที่มาร่วมกันดำเนินการพร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและมีส่วนได้ส่วนเสียเข้าร่วมกันคิด ร่วมกันแสดงความคิดเห็น ร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันเขียน

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

1. การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ (Situation Analysis)
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)

3.1 การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์

การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ ต้องตอบ 3 คำถามสำคัญ คือ

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

ในข้อที่ 3 การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ ยังประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ

1. การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์
2. การตรวจสอบแผนที่ฯ กับ ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนการสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : เรื่อง การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์

การประเมินสถานการณ์ ด้วยแนวคิดกระบวนการเข้าถึงเชิงบวก (Positive Approach)

การที่มุ่งค้นหาปัญหา เพื่อ เอามาเป็นตัวตั้งของการพัฒนาทำให้เกิดแนวคิดในการตามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีตตลอดเวลา หรืออีกนัยหนึ่ง ก็คือ มองเห็นแต่การซ่อม มากกว่า การสร้าง ซึ่งไม่สอดคล้องกับการพัฒนาสุขภาพที่ต้อง ใช้หลัก “สร้าง นำ ซ่อม” ดังนั้น แทนที่จะเอา “ปัญหา” เป็นตัวตั้ง ควรหันมาเอา “ปัญญา” เป็น

ตัวตั้ง ด้วยการเข้าถึง (approach) ชุมชนด้วยแนวคิดเชิงบวก

การประเมินสถานการณ์ตามแนวทางการประเมินพื้นที่เด็กไทยแข็งแรง ด้วยการตั้งคำถามเชิงบวก และวิเคราะห์ศักยภาพของชุมชน ชุมพลังชุมชน และสินทรัพย์ชุมชน โดยใช้แบบสำรวจพลังชุมชนและสินทรัพย์ชุมชนเป็นเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ที่ร่วมด้วย จะช่วยสร้างพลังให้ระเบิดจากภายใน (Internalization) นำไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ซึ่งก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรม (innovation) ขึ้นมาได้ (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก)

ประเด็นหรือหัวเรื่องหรือแกนกลางหลักของการประเมินสถานการณ์ คือ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารอาหารที่เหมาะสมตามวัยของทารกและเด็กก่อนวัยเรียน หรือการสร้างพฤติกรรมกรรมการเฝ้าระวังการเจริญเติบโตทารกและเด็กก่อนวัยเรียน หากเป็นการสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพ แกนหลักจะเป็น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพหรือการสร้างพฤติกรรมสุขภาพ เป็นต้น หากใช้ในเรื่องอื่นแกนกลางหลักก็จะเป็นไปตามเรื่องนั้นๆ

จุดประสงค์

เพื่อให้ผู้ร่วมสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ สามารถวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ และจัดทำแผนที่ความคิดของกลุ่ม (Mind Map) ได้อย่างถูกต้องพร้อมองค์ประกอบหลักครบถ้วน (4 มุมมอง)

สรุปเนื้อหา / หลักการ ประกอบกิจกรรมการเรียนรู้

การร่วมกันวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ภาวะสุขภาพทารกและเด็กก่อนวัยเรียนขององค์กรในมุมมองระดับต่างๆ (ประชาชน ภาคีเครือข่าย กระบวนการ และรากฐาน) และระบุสิ่งที่เป็นทุกข์ (ไม่ดี) และสิ่งที่เป็นสุข (ดี) ของชุมชน / องค์กร รวมถึงสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในเวลาที่กำหนด ภายใต้ความสามารถในการจัดการของชุมชน / องค์กร

- **รากฐาน** ได้แก่ สิ่งที่ต้องเตรียมให้พร้อม เป็นการวางรากฐานไว้รองรับกระบวนการต่างๆ ขององค์กร โดยพิจารณาใน 3 ส่วน (เป็นอย่างน้อย) ได้แก่ (1) **องค์กร** (ในที่นี้ หมายถึง “องค์กรที่เป็นผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์การพัฒนา” เช่น องค์กรกรรมการกองทุนฯ , องค์กร คปสอ. ฯลฯ) ซึ่งพิจารณาในแง่มุม 2 มุม คือ โครงสร้าง / บทบาทหน้าที่ขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กรว่าเอื้ออำนวยต่อการทำงานนั้นๆ อย่างไร (2) **คนทำงาน** ขององค์กร อันได้แก่ บุคลากรขององค์กร (เช่น กรรมการกองทุนฯ , บุคลากรในสังกัด คปสอ. ฯลฯ) ที่จะทำแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ว่ามีทักษะ ความสามารถ จิตสำนึก / คุณธรรมและแรงจูงใจ / กำลังใจในการทำงานอย่างไร และ (3) **ระบบข้อมูล** ขององค์กร ว่าเป็นอย่างไร

- **กระบวนการ** ได้แก่ กระบวนการในการบริหารจัดการที่สำคัญ เช่น กลไกการประสานงานที่ดี ระบบสนับสนุน การบริหารทรัพยากรและงบประมาณ ระบบการสื่อสาร ระบบแผนงาน ประเมินผล เป็นกระบวนการในการนำสิ่งที่เป็นรากฐานไปทำให้เกิดผลกับมุมมองด้านต่อไป

- **ภาคีเครือข่าย** ได้แก่ กลุ่ม องค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกัน รวมทั้งบทบาทของเครือข่ายแต่ละกลุ่ม องค์กร ซึ่งเชื่อมโยงมาจากรากฐานและกระบวนการ

- **ประชาชน** ได้แก่ ผลผลิตหรือประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับทารกและเด็กก่อนวัยเรียน ทั้งในมิติของบุคคล / ครอบครัว และชุมชน / สังคม ซึ่งเกิดขึ้นจากการดำเนินการจากมุมมองทั้ง 3 ระดับ ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งเกิดขึ้นในระดับประชาชนว่า ประชาชนได้อะไร และแสดงบทบาทอย่างไร





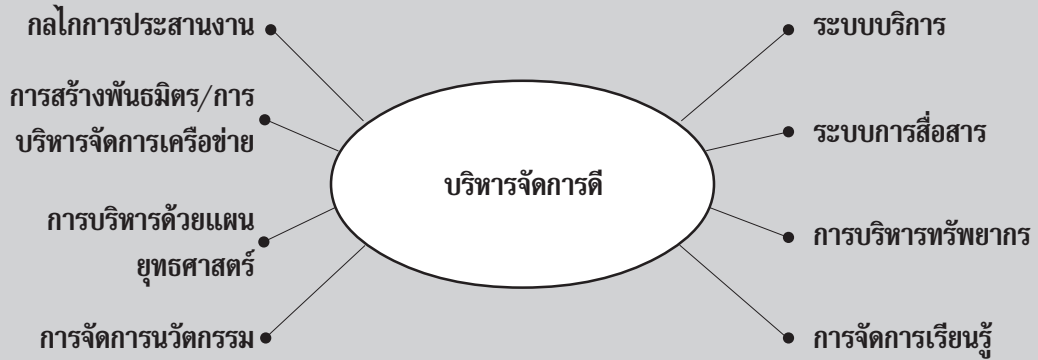
ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลของมุมมองในแผนที่ยุทธศาสตร์ ① การพัฒนา ② การผลิต



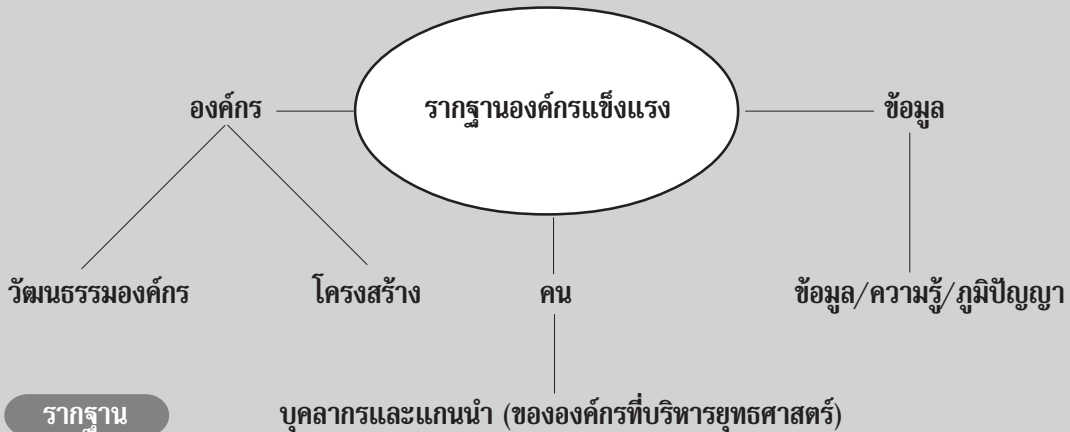
ประชาชน



ภาคีเครือข่าย



กระบวนการ



รากฐาน

ลำดับกิจกรรม

กิจกรรมที่ 1. รับฟังการชี้แจงจากวิทยากรประจำกลุ่มพร้อมทั้งศึกษาทำความเข้าใจ (วิทยากรประจำกลุ่มให้ทำหน้าที่ในการช่วยเขียนแผนที่ความคิด 1 คน อีก 1 คน ช่วยรวบรวมประเด็นและร่วมกับประธานกระตุ้นการมีส่วนร่วม)

กิจกรรมที่ 2. แต่ละกลุ่มเลือกประธาน 1 คน เลขานุการ 1 คน และผู้นำเสนอ 1 คน (ประธานทำหน้าที่ดำเนินการชวนพูดคุยในประเด็นที่กำหนด กระตุ้นการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น, เลขานุการ บันทึกงาน และผู้นำเสนอ นำเสนอในกรณีที่กลุ่มถูกเลือกให้นำเสนอ)

กิจกรรมที่ 3. แต่ละกลุ่มให้ระดมสมองในกลุ่ม โดยใช้คำถาม 4 ชุดคำถาม เกี่ยวกับ**สถานการณ์การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพในชุมชน** ดังนี้

ชุดคำถามที่ 1 (ตอบแล้วนำไปจัดลงในกลุ่มความคิด “ประชาชน”)

1.1 สิ่งดีๆ ที่ประชาชนในชุมชนของเราได้แสดงบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนา / การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพที่เกี่ยวกับการส่งเสริมให้ทารกและเด็กก่อนวัยเรียน มีการเจริญเติบโตสมวัย ฉลาด แข็งแรง ทั้งในระดับบุคคล ครอบครัว และชุมชน ได้แก่อะไร อย่างไรบ้าง

1.2 เราต้องการเห็นประชาชนในชุมชนของเราเป็นอย่างไร แสดงบทบาทอย่างไรบ้างภายในระยะ 3 – 5 ปีข้างหน้า ทั้งในกรณีส่วนบุคคล (ทารกและเด็กก่อนวัยเรียนแต่ละคน) ครอบครัว กลุ่มองค์กร และทั้งชุมชน

ชุดคำถามที่ 2 (ตอบแล้วนำไปจัดลงในกลุ่มความคิด “ภาคีเครือข่าย”)

2.1 ใคร องค์กร / หน่วยงานใดบ้างที่ทำงานเกี่ยวข้องในการทำงานด้านสุขภาพ ใคร/ องค์กร / หน่วยงานเหล่านั้นแสดงบทบาทสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคอย่างไรบ้าง

2.2 เราต้องการให้ใคร องค์กร / หน่วยงานใดบ้างมาร่วมการทำงานในระยะ 3 – 5 ปี ข้างหน้านี้ และต้องการให้ใคร / องค์กร / หน่วยงานเหล่านั้นแสดงบทบาทอย่างไรบ้าง

ชุดคำถามที่ 3 (ตอบแล้วนำไปจัดลงในกลุ่มความคิด “กระบวนการ”)

3.1 ที่ผ่านมามีองค์กรของเรามี**วิธีการทำงานหรือกระบวนการบริหารจัดการที่เราประทับใจ** ingsพอใจมีความภาคภูมิใจอย่างไรบ้าง เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค ซึ่งกลุ่มควรพิจารณาให้ครอบคลุมถึงกระบวนการบริหารจัดการที่สำคัญ เช่น ระบบการสื่อสารขององค์กร การจัดทำแผนและประเมินผล การบริหารจัดการงบประมาณ / ทรัพยากร การจัดระบบเครือข่ายกลุ่มองค์กรต่างๆ กลไกการประสานงาน การจัดการเกี่ยวกับความรู้ / ภูมิปัญญา เป็นต้น

3.2 เราต้องการเห็นกระบวนการทำงานหรือการบริหารจัดการขององค์กรอย่างไรบ้างในระยะ 3 – 5 ปีข้างหน้า จึงจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำให้เครือข่ายและประชาชนมีส่วนร่วมและแสดงบทบาทเป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้อย่างดีและครอบคลุม

ชุดคำถามที่ 4 (ตอบแล้วนำไปจัดลงในกลุ่มความคิด “รากฐาน”)

4.1 ที่ผ่านมามีความประทับใจ ภาคภูมิใจในตัวบุคลากรและทีมงานของเราอย่างไรบ้าง เช่น เรื่อง





คุณภาพ (ความรู้ ทักษะความสามารถในเรื่องต่างๆ) และในแง่ของจิตใจ เช่น ขวัญ กำลังใจ คุณธรรม ความรัก สามัคคี

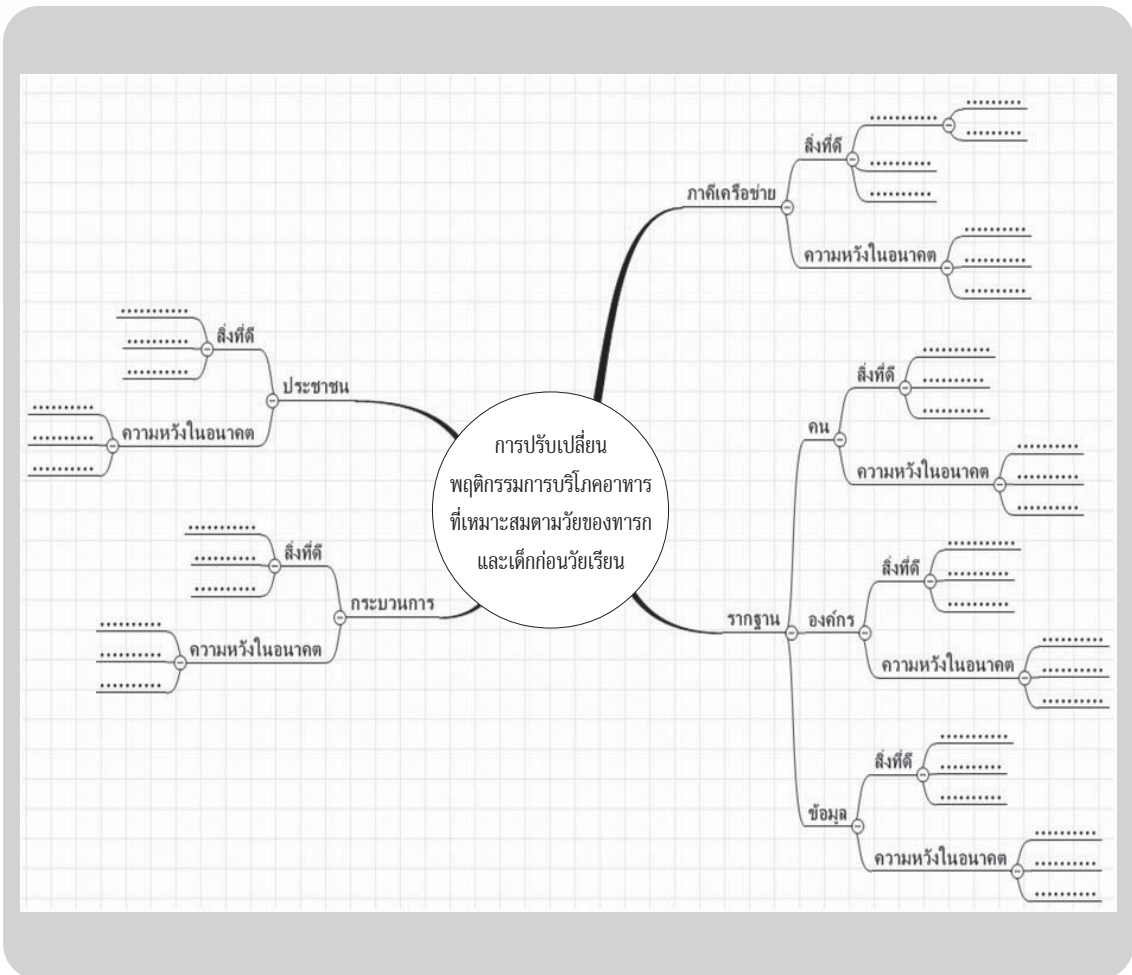
4.2 สิ่งที่เราประทับใจ ภาคภูมิใจในความพร้อมขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กรของพวกเขา

4.3 ในอนาคต เราต้องการเห็นบุคลากร ทีมงานและวัฒนธรรมองค์กรของเรา เป็นอย่างไรบ้างในระยะ 3 – 5 ปี ข้างหน้านี้

4.4 ที่ผ่านมามีสิ่งที่ดีๆ เกี่ยวกับข้อมูลในการทำงานของเรา มีอะไรบ้าง ได้มาจากไหน อย่างไร และนำไปใช้ประโยชน์อย่างไรบ้าง

4.5 ในอนาคต เราต้องการเห็นระบบข้อมูลของเราเป็นอย่างไรบ้างในระยะ 3 – 5 ปีข้างหน้า

กิจกรรมที่ 4. เมื่อสมาชิกกลุ่มร่วมแสดงความคิดเห็น / ตอบชุดคำถามครบแล้ว สรุปเป็นภาพแผนที่ความคิดดังตัวอย่าง เทคนิคในการระดมความคิดควรใช้แผนที่ความคิด (Mind Map) เป็นเครื่องมือ ภายใต้อาการสำคัญ คือ “ทุกความคิดมีค่า อย่าฆ่าทิ้ง”



กิจกรรมที่ 5. ร่วมกันทบทวนความครอบคลุมของความคิดเห็นต่างๆ

การระดมความคิดในขั้นตอนนี้ ต้องมุ่งให้เกิดการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มอย่างทั่วถึง และให้ได้เนื้อหาไม่น้อยเกินไป เพราะมีความสำคัญต่อการนำไปใช้ในขั้นต่อไป



ขั้นตอนที่ 2 : การกำหนดจุดหมายปลายทาง

นำเอาความหวังในอนาคต จากขั้นการประเมินสถานการณ์ ของทั้ง 4 มุมมอง มาเขียนเป็นจุดหมายปลายทาง โดยอาจเขียนในรูปแบบ แผนผังจุดหมายปลายทาง หรือเขียนในรูปแบบที่ความคิด ดังตัวอย่างในภาพ เมื่อเขียนเสร็จแล้วต้องพิจารณา/ปรับปรุงให้เป็นไปตามเงื่อนไขของจุดหมายปลายทาง ซึ่งได้แก่

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

จุดประสงค์

เพื่อร่วมกันกำหนดผังจุดหมายปลายทางขององค์กรในมุมมองระดับต่างๆ (รากฐาน กระบวนการ ภาควิชาหรือฝ่าย และประชาชน) ภายใต้การจัดการขององค์กรในเวลาที่กำหนด

ลำดับกิจกรรม

กิจกรรมที่ 1. ให้แต่ละกลุ่มเลือกประธาน 1 คน เลขานุการ 1 คน และผู้นำเสนอกลุ่ม 1 คน

กิจกรรมที่ 2. แต่ละกลุ่มร่วมกันกำหนดจุดหมายปลายทาง ตามขั้นตอนดังนี้

2.1 เขียนหรือระบุชื่อของจุดจุดหมายปลายทางว่าเป็นเรื่องอะไร พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาว่าจุดหมายปลายทางนี้จะไปถึงเมื่อไหร่ โดยอยู่ในช่วง 3 – 5 ปีข้างหน้า

2.2 เขียนกลุ่มหัวข้อ 4 หัวข้อ คือ **ประชาชน ภาควิชาหรือฝ่าย กระบวนการ และรากฐาน** ลงในกระดาษตามรูปแบบของแผนที่ความคิด หรือ เป็นแผนผังสี่ช่อง (ดังตัวอย่าง)

ผังจุดหมายปลายทางการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมประชาชนตำบล..... ภายในปี พ.ศ.....	
ประชาชน	ภาควิชาหรือฝ่าย
กระบวนการ	รากฐาน





กิจกรรมที่ 3. รวบรวมประโยคหรือข้อความ หรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น จากรายละเอียดของแผนที่ความคิด การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ในแต่ละกลุ่มความคิด (**ประชาชน ภาคีเครือข่าย กระบวนการ และ รากฐาน**) เพื่อมาบรรจุไว้ภายใต้หัวข้อที่กำหนด

กิจกรรมที่ 4. เขียนประโยค / ข้อความ หรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในวิสัยที่สามารถจัดการให้เกิดขึ้นได้ในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ดังนี้

4.1 **ประชาชน** ให้นำประโยค / ข้อความสำคัญหรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดของแผนที่ความคิดจากการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ในส่วนของสิ่งที่ต้องการให้เกิดในส่วน of ประชาชน หรือจาก**คำตอบชุดที่ 1** โดย ทบทวนถึงความเป็นไปได้ภายในเวลาที่กำหนด (3 – 5 ปี) จากกลุ่มความคิดย่อยที่ว่า “สิ่งที่ต้องการในอนาคต” หลังจากนั้นให้พิจารณาเพิ่มเติมว่า สิ่งที่ได้อยู่แต่อยากให้เกิดกว่านี้ (ภายใน 3 – 5 ปี) เช่น จากที่เคยแค่มียกยอกให้มืออย่างต่อเนื่อง เป็นต้น มีอะไรอีกบ้าง

4.2 **ภาคีเครือข่าย** ให้นำประโยค / ข้อความสำคัญหรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดของแผนที่ความคิดจากการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ในส่วน of **คำตอบชุดที่ 2** ที่ว่าต้องการให้เกิดอะไรขึ้นใน 3 – 5 ปี หลังจากนั้นให้พิจารณาเพิ่มเติมว่า ยังมีใคร / กลุ่มใดอีกบ้างที่เราต้องการให้มาเป็นภาคีเครือข่าย และอยากให้เขาแสดงบทบาทอย่างไรบ้าง

4.3 **กระบวนการ** ให้นำประโยค / ข้อความสำคัญหรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดของแผนที่ความคิดจากการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ในส่วน of **ชุดคำตอบที่ 3** ที่ว่าต้องการให้เกิดอะไรขึ้นใน 3 – 5 ปี หลังจากนั้นพิจารณาเพิ่มเติมว่า ถ้าประชาชน / ภาคีเครือข่าย จะเป็นอย่างไรที่หวังไว้ ตามจุดหมายปลายทางจะมีกระบวนการ / วิธีการอะไรอีกบ้างที่เราต้องการให้เกิดขึ้น

4.4 **รากฐาน** ให้นำประโยค / ข้อความสำคัญหรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดของแผนที่ความคิดจากการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ในส่วน **คำตอบชุดที่ 4** ที่ว่า ต้องการให้เกิดอะไรขึ้นใน 3 – 5 ปี หลังจากนั้นพิจารณาเพิ่มเติมว่า ถ้ากระบวนการ / วิธีการ จะเป็นไปอย่างไรที่หวังไว้ เราต้องมีการเตรียมความพร้อมเรื่องอะไรอีกบ้าง

กิจกรรมที่ 5. เมื่อเขียนทุกอย่างเรียบร้อยแล้ว ให้ผู้นำกลุ่มหรือผู้นำสนทนา ทบทวน / สรุปภาพรวมของผังจุดหมายปลายทางที่กลุ่มตัวอย่างร่วมกันจัดทำมาให้สมาชิกกลุ่มได้รับฟัง ทำความเข้าใจ เห็นภาพเดียวกัน เพื่อให้เกิดการยอมรับร่วมกันและมีมติความเห็นชอบในผังจุดหมายปลายทางที่จัดทำขึ้น ก่อนที่จะไปทำขั้นตอนต่อไป

กิจกรรมที่ 6. ในการกำหนดผังจุดหมายปลายทางทุกครั้งต้องเขียนคำอธิบายหรือนิยามของแต่ละระดับ แต่ละมุมมองไว้ด้วย เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันเมื่อเวลาผ่านไป เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล และเทศบาล ฯลฯ (**เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลาในการฝึกปฏิบัติการครั้งนี้ไม่ต้องเขียนคำอธิบาย**)



วัตถุประสงค์หลายทางของกลุ่ม

วัตถุประสงค์หลายทางทารกและเด็กก่อนวัยเรียนเจริญเติบโตสมวัยฉลาดแข็งแรง

ปี พ.ศ.2553 – 2555

<p>ประชาชน</p> <ul style="list-style-type: none"> * ชุมชนมีเศรษฐกิจพอเพียง * ชุมชนมีมาตรการทางสังคมและนโยบายสาธารณะ * ชุมชนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา * ครอบครัวใช้ชีวิตโดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง * แม่มีการเฝ้าระวังการเจริญเติบโตของลูกด้วยตนเอง * แม่มีพฤติกรรมสุขภาพที่ถูกต้องเหมาะสม * ครอบครัวมีความรู้ และบริโภคอาหารที่เหมาะสมตามวัย 	<p>ภาคีเครือข่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> * อปท. จัดทำแผนการส่งเสริมทารกและเด็กก่อนวัยเรียนเติบโตสมวัยฉลาดแข็งแรง * หน่วยงานภาครัฐ สนับสนุนวิชาการและนโยบายการส่งเสริมทารกและเด็กก่อนวัยเรียนเติบโตสมวัยฉลาดแข็งแรง * กลุ่ม องค์กร เครือข่ายภาคประชาชน ทั้งในและนอกพื้นที่แสดงบทบาทในการส่งเสริมทารกและเด็กก่อนวัยเรียนเติบโตสมวัยฉลาดแข็งแรง * ภาคเอกชน/บริษัทผู้ผลิตอาหารสนับสนุนการดำเนินงานส่งเสริมทารกและเด็ก * สื่อมวลชนมีบทบาทสร้างกระแสสังคมในการส่งเสริมทารกและเด็กก่อนวัยเรียนเติบโตสมวัยฉลาดแข็งแรง
<p>กระบวนการ</p> <ul style="list-style-type: none"> * มีการทำงานแบบบูรณาการ * มีการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ * มีการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง * มีระบบสื่อสารที่ดีเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย * มีการบริหารจัดการงบประมาณและบุคลากรอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง * มีระบบติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ 	<p>รากฐาน</p> <ul style="list-style-type: none"> * องค์กรมีวัฒนธรรมและแรงจูงใจที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานแบบมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีม * บุคลากรมีความรู้ ทักษะในการทำงาน * บุคลากรมีขวัญกำลังใจ * มีระบบสารสนเทศด้านการเจริญเติบโตสมวัยฉลาดแข็งแรงของทารกและเด็กก่อนวัยเรียน





แผนภาพการเขียนจุดหมายปลายทางแบบแผนที่ความคิด

- * ชุมชนมีเศรษฐกิจพอเพียง
- * ชุมชนมีมาตรการทางสังคมและมีนโยบายสาธารณะ
- * ชุมชนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา
- * ครอบครัวใช้ชีวิตโดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง
- * แม่มีการเฝ้าระวังการเจริญเติบโตของลูกด้วยตนเอง
- * แม่มีพฤติกรรมสุขภาพที่ถูกต้องเหมาะสม
- * ครอบครัวมีความรู้ และบริโภคอาหารที่เหมาะสมตามวัย

ประชาชน

ภาคี

- * อปท. จัดทำแผนการส่งเสริมทารกและเด็กก่อนวัยเรียนเติบโตสมวัยฉลาดแข็งแรง
- * หน่วยงานภาครัฐ สนับสนุนวิชาการและนโยบายการส่งเสริมทารกและเด็กก่อนวัยเรียนเติบโตสมวัยฉลาดแข็งแรง
- * กลุ่ม องค์กร เครือข่ายภาคประชาชน ทั้งในและนอกพื้นที่แสดงบทบาทในการส่งเสริมทารกและเด็กก่อนวัยเรียนเติบโตสมวัยฉลาดแข็งแรง
- * ภาคเอกชน / บริษัทผู้ผลิตอาหาร สนับสนุนการดำเนินงานส่งเสริมทารกและเด็กก่อนวัยเรียนเติบโตสมวัยฉลาดแข็งแรง
- * สื่อมวลชนมีบทบาทสร้างกระแสสังคมในการส่งเสริมทารกและเด็กก่อนวัยเรียนเติบโตสมวัยฉลาดแข็งแรง

จุดหมายปลายทางตำบล.....
 เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบริโภคอาหารที่เหมาะสมตามวัยของทารกและเด็กก่อนวัยเรียน
 ปี พ.ศ.255 - 2555

- * มีการทำงานแบบบูรณาการ
- * มีการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์
- * มีการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
- * มีระบบสื่อสารที่ดีเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย
- * มีการบริหารจัดการงบประมาณและบุคลากรอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง
- * มีระบบติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

กระบวนการ

รากฐาน

- * องค์กรมีวัฒนธรรมและแรงจูงใจที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานแบบมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีม
- * บุคลากรมีความรู้ ทักษะในการทำงาน
- * บุคลากรมีขวัญกำลังใจ
- * มีระบบสารสนเทศด้านการเจริญเติบโตสมวัยฉลาดแข็งแรงของทารกและเด็กก่อนวัยเรียน

***** หลังจากได้จุดหมายปลายทางแล้วอย่าลืมเสนอผู้บริหารของหน่วยงาน ให้ความเห็นชอบและยอมรับในจุดหมายปลายทางที่ร่วมกันกำหนดขึ้น จากนั้นนำจุดหมายปลายทางสื่อสารให้ประชาชนในชุมชนทุกคนได้รับรู้ และยอมรับร่วมกัน**

ขั้นตอนที่ 3 : การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์

ในขั้นตอนนี้จะมีสิ่งที่ทำให้หลายท่านมีข้อสงสัยและมักจะติดขัดติดขัดใจอยู่บ้าง ในประเด็นดังต่อไปนี้

1. จุดหมายปลายทาง กับเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ คืออะไรกันแน่ แตกต่างกันอย่างไรร
2. กลยุทธ์ คำอื่นอีกไหมที่จะทำให้เข้าใจได้ง่ายกว่าการใช้คำนี้

ขอทำความเข้าใจในนี้ว่า

จุดหมายปลายทางกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic objective) เป็นเหมือนเหรียญที่ต้องมีสองด้านและเราจะต้องมองสองด้านเสมอ โดยมีเราและองค์กรเป็นจุดที่อยู่ตรงกลาง

จุดหมายปลายทาง คือ สิ่งที่ต้องการเห็นหรือให้เกิดขึ้น เป็นการมองออกไปจากตัวเราหรือองค์กรของเรา คือ การมองออกไปสู่นาคต

เป้าประสงค์ คือ การมองเข้าหาตัวเราหรือองค์กรของเราว่า ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรในตัวเรา เพื่อให้เกิดจุดหมายปลายทาง หรือหากต้องการจะให้เกิดอะไรขึ้นหรือจุดหมายปลายทางที่เราเรียกกัน เราจะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง ดังนั้นเป้าประสงค์ ก็คือ เปลี่ยนแปลงอะไร ซึ่งถ้าจะกล่าวถึงเป้าประสงค์หรือเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ควรระวังไว้ด้วยว่า (เปลี่ยนแปลงอะไร)

กลยุทธ์ คือ วิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรให้สำเร็จ หรือทำอย่างไรการเปลี่ยนแปลงนั้นจึงจะสำเร็จ หากจะเรียงความเชื่อมโยง เป็นเหตุเป็นผล จะได้ดังนี้ หากเราต้องการให้เกิดสิ่งนั้นสิ่งนี้ (ในแต่ละระดับแต่ละมุมมอง) เราจะทำอย่างไรในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรให้สำเร็จ ดังนั้นกลยุทธ์ก็คือ ทำอย่างไร ซึ่งต่อไปถ้าจะกล่าวถึงกลยุทธ์ควรระวังไว้ด้วยว่า (ทำอย่างไร)

เมื่อมีจุดหมายปลายทางแล้ว ก็ต้องสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ ที่จะไปสู่จุดหมายปลายทาง โดยใช้วิธีคิดที่เทียบเคียงกับการทำแผนที่หมู่บ้านเพื่อให้ผู้ร่วมกระบวนการเข้าใจง่ายได้ดังนี้

- แผนที่หมู่บ้านมีการแบ่งอาณาเขตตามละแวก - แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ แบ่งอาณาเขตตามระดับของมุมมอง
- แผนที่หมู่บ้าน แสดงจุด/สิ่งสำคัญของหมู่บ้าน (เช่น วัด โรงเรียน บ้านผู้นำ แหล่งน้ำ ฯลฯ) โดยวางไว้ตามละแวกต่าง ๆ - แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ แสดงจุด/สิ่งสำคัญของยุทธศาสตร์ ซึ่งก็คือเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ (Strategic objective) และกลยุทธ์ของเป้าประสงค์นั้น ๆ โดยวางไว้ตามระดับมุมมองต่างๆ
- แผนที่หมู่บ้าน แสดงถนนหนทางเชื่อมโยงระหว่างละแวกต่างๆ - แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ แสดงลูกศรที่เชื่อมโยงระหว่างมุมมองต่างๆ ในเชิงเหตุและผล (ทางลูกศรเป็นเหตุ หัวลูกศรเป็นผล)





จุดประสงค์

เพื่อสร้างเสริมทักษะในการร่วมกันสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ขององค์กร

ลำดับกิจกรรม

กิจกรรมที่ 1. แบ่งพื้นที่กระดาษเป็น 4 ระดับ และทำเส้นแบ่งเขตของแต่ละส่วน ตามมุมมองระดับต่างๆ โดยเรียงจากมุมมองบนสุด คือ ประชาชน ภาคีเครือข่าย กระบวนการ และล่างสุดคือ รากฐาน

แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพ ตำบล..... ปี พ.ศ.
ประชาชน
ภาคีเครือข่าย
กระบวนการ
รากฐาน

กิจกรรมที่ 2. เขียนหัวกระดาษแสดงว่าแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ของใคร / องค์กรใด หรือเรื่องอะไร ภายในระยะเวลาใด เช่น “แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์การ.....จังหวัด (อำเภอ / ตำบล)..... ปี พ.ศ.2552 – 2555”

กิจกรรมที่ 3. จัดกลุ่มจุดหมายปลายทาง นำมาปรับให้เป็นเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) แต่ละระดับสั้นๆ โดยมี กล่องละ 1 เป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) เพื่อสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ (ทั้ง 4 ระดับ)

กิจกรรมที่ 4. กำหนดแนวทางหลัก/วิธีการใหญ่ๆ ที่จะทำให้บรรลุแต่ละเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ (เปลี่ยนแปลงอะไร)แต่ละระดับ แล้วเขียนเป็น หัวข้อย่อยในกล่องเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร)จนครบทุกกล่อง โดยแนวทางหลัก/วิธีการใหญ่ ๆ เหล่านี้ เรียกว่า กลยุทธ์ (ทำอะไร) (ควรจะมี 2-3 กลยุทธ์ (ทำอะไร) ต่อ 1 เป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร))

กิจกรรมที่ 5. กำหนดความเชื่อมโยงเชิงเหตุผลของแต่ละกล่องเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) ของแต่ละระดับว่ามีความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างระดับที่เหนือขึ้นไป พร้อมทั้งเขียนลูกศรเชื่อมโยงเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร) แต่ละกล่องในแต่ละระดับ โดยมีหลักการโยงลูกศรดังนี้

5.1 เขียนลูกศรแสดงความเชื่อมโยง เชิงเหตุและผล โดยกล่องที่อยู่ทางลูกศรเป็นเหตุ กล่องที่อยู่หัวลูกศรเป็นผล

5.2 ลูกศรหนา/ใหญ่ ใช้เมื่อมีการเชื่อมโยงจากหลายกล่องสู่หลายหลายพร้อมกัน (เป็นเหตุ เป็นผล ยกทั้งชั้นของมุมมอง) ส่วนลูกศรบาง/เล็กใช้เฉพาะการเชื่อมโยงระหว่างกล่องต่อกล่อง



กิจกรรมที่ 6. ทบทวนและทำความเข้าใจภายในกลุ่ม จนสมาชิกทุกคนมีความเข้าใจในแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ของกลุ่ม

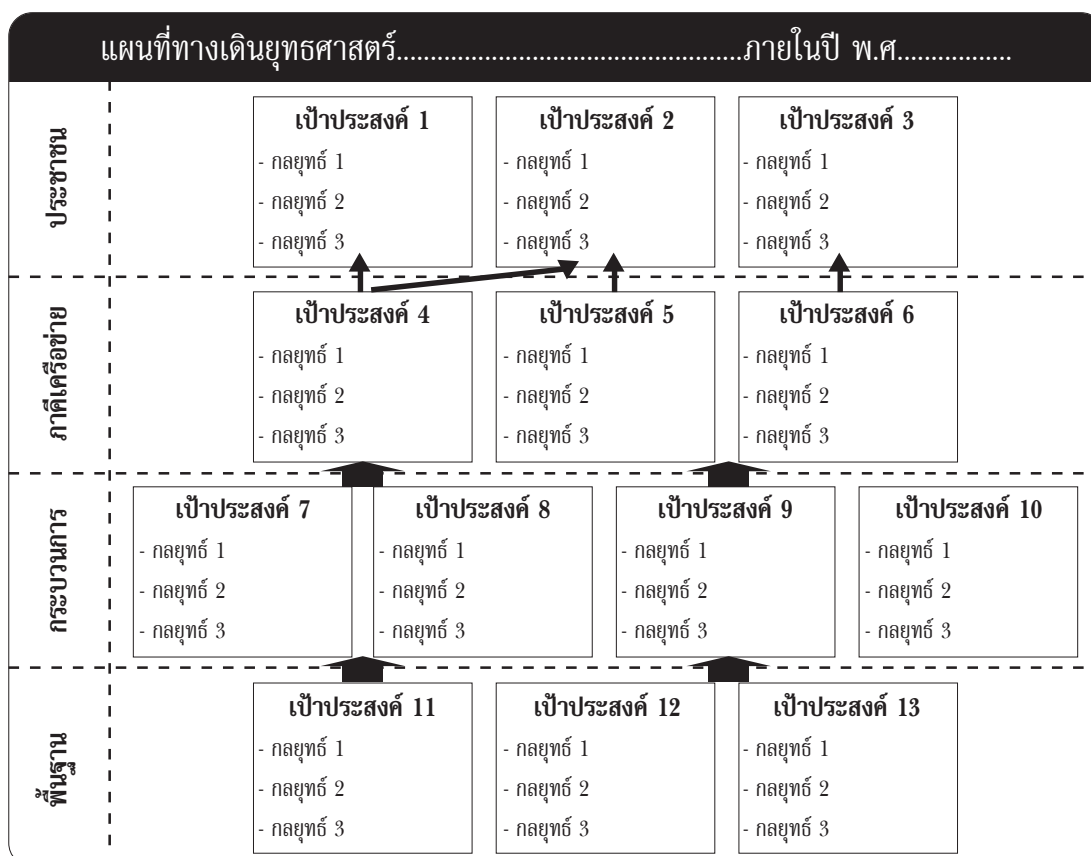
เทคนิค ในการจัดทำเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) สามารถทำได้โดยพิจารณาข้อความที่ปรากฏในจุดหมายปลายทางแต่ละระดับแล้วเปลี่ยนวิธีเขียนให้เป็นรูปเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร) ด้วยการจัดกลุ่มจุดหมายปลายทางที่มีความตั้งใจหรือเจตนารมณ์ในทางเดียวกัน รวบรวมข้อความหรือกำหนดข้อความขึ้นใหม่ที่กระชับและได้ใจความ โดยสรุปรวบรวมข้อความที่มีความหมายที่เหมือนกัน หรือใกล้เคียงกันของจุดหมายปลายทางในแต่ละระดับไว้ในกลุ่มหรือหมวดหมู่เดียวกัน

ให้พิจารณาความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลของกลุ่มคำต่างๆ ที่กำหนดขึ้นมาใหม่ว่า แต่ละระดับมีความเชื่อมโยงกันอย่างไร อะไรเป็นเจตนารมณ์หรือความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำ และอะไรเป็นเป้าประสงค์ในแต่ละระดับ

กลุ่มเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) ที่จัดขึ้นต้องบ่งบอกถึงสิ่งที่ดีกว่าเดิมอย่างไร เช่น การใช้คำขยายข้อความว่า “...ที่ดี” “...ที่มีประสิทธิภาพ” “...อย่างต่อเนื่อง” “...ครอบคลุม...” “...ที่เข้าถึง...” ไม่ซับซ้อนเกินไป นำไปใช้ได้ เหมาะสมกับองค์กร/พื้นที่ระดับจังหวัด/อำเภอ/ตำบล/หมู่บ้าน

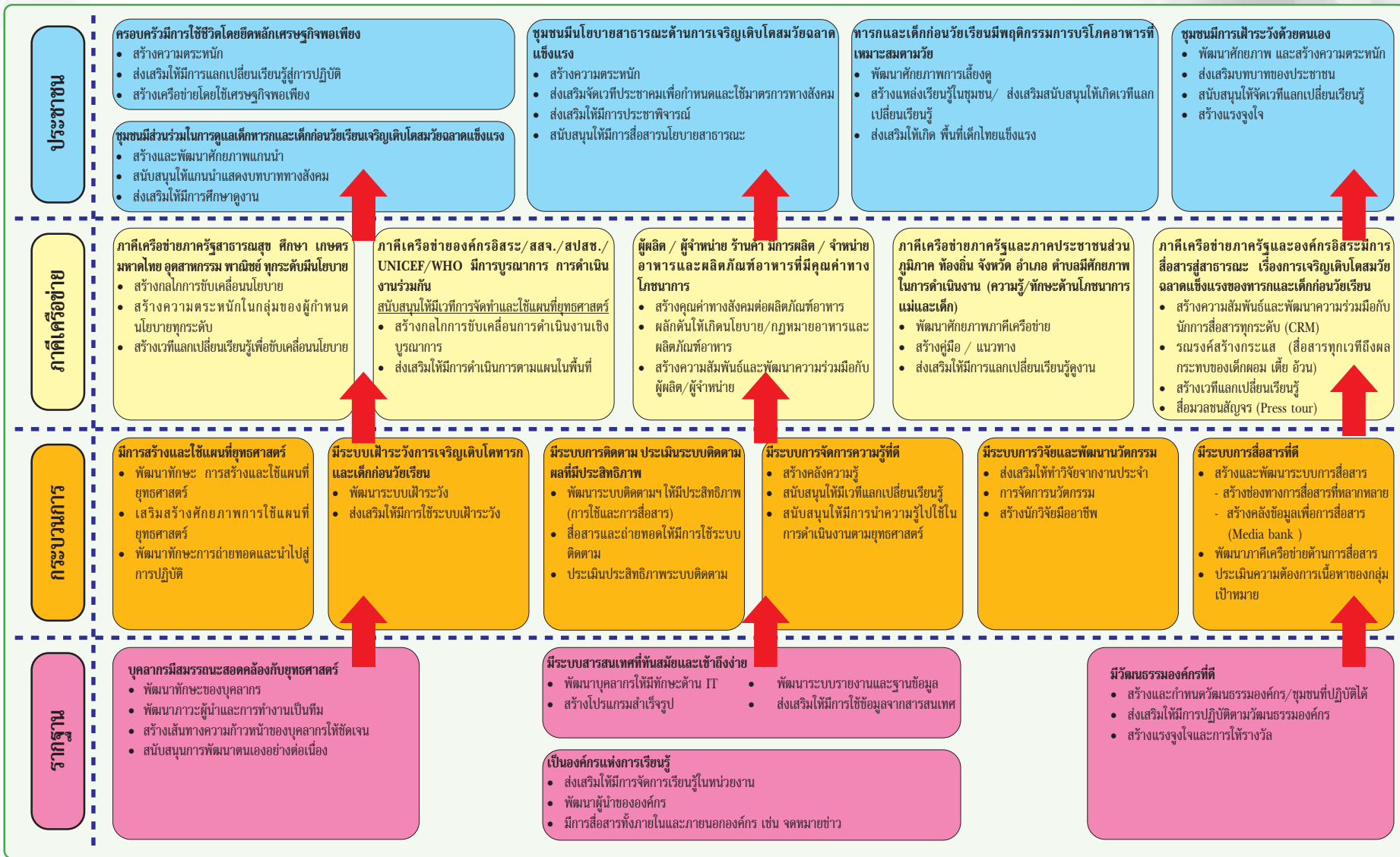
ข้อสังเกต การเขียนเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์จะต้องเขียนในเชิงผลผลิต หรือผลลัพธ์หรือเขียนให้เห็นภาพที่แสดงให้เห็นว่าจะมีอะไรเกิดขึ้น และเป้าประสงค์ในแต่ละระดับไม่ควรจะมีจำนวนมากหรือน้อยเกินไป อาจจะมีประมาณ 3-5 เป้าประสงค์

*** หลังจากได้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์แล้วอย่าลืมตรวจสอบกับยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง



แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ของกลุ่ม

แผนที่ยุทธศาสตร์หลัก : ทารกและเด็กก่อนวัยเรียนเจริญเติบโตสมวัยฉลาดแข็งแรง ปี พ.ศ.2553 - 2555



การตรวจสอบแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์

เมื่อสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ขึ้นมาแล้ว ต้องทำการตรวจสอบว่า แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ที่ได้สร้างขึ้นนี้ สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร ท้องถิ่น รวมทั้งอำเภอ จังหวัด หรือส่วนกลางได้หรือไม่ โดยนำเอายุทธศาสตร์บรรดาที่มีอยู่มาตรวจดูว่ายุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่บรรจุไว้ในแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับที่สร้างขึ้น มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เหล่านั้นหรือไม่ หากไม่มีก็จัดการเพิ่มเติมส่วนที่ขาดหายไป

จุดประสงค์

เพื่อร่วมกันตรวจสอบว่า แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ได้สร้างขึ้นนี้ สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของท้องถิ่น / องค์กร รวมทั้งอำเภอ จังหวัด ส่วนกลาง หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้หรือไม่

ลำดับกิจกรรม

กิจกรรมที่ 1. ให้แต่ละกลุ่มเลือกประธาน 1 คน เลขานุการ 1 คน และผู้นำเสนอ 1 คน

กิจกรรมที่ 2. แต่ละกลุ่มร่วมกันตรวจสอบแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์กับยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังนี้

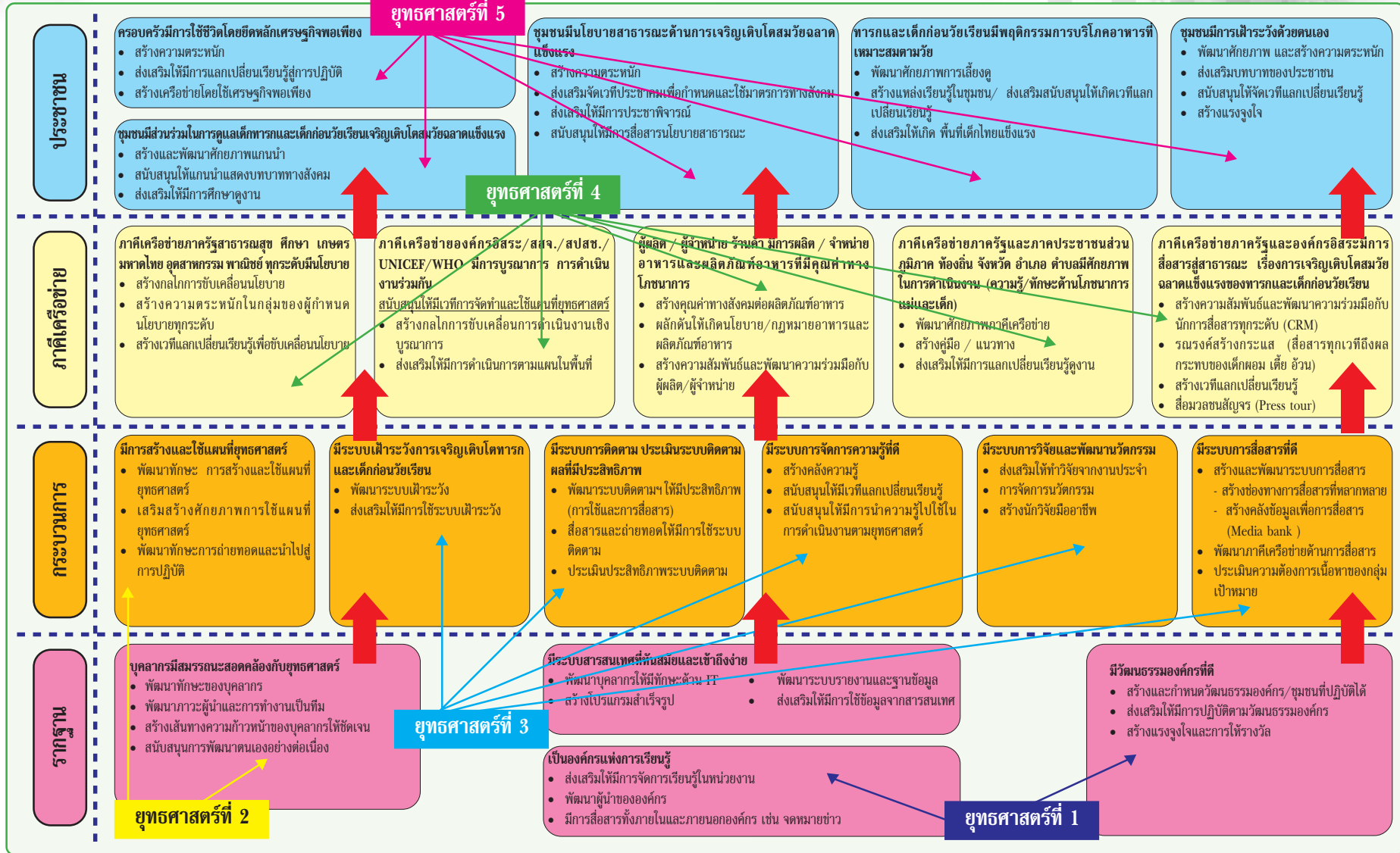
1) นำเอาบรรดายุทธศาสตร์ที่มีอยู่มาตรวจดูว่า ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่บรรจุไว้ในแผนที่ฯ ฉบับที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เหล่านั้นหรือไม่ โดยพิจารณาว่าแต่ละยุทธศาสตร์สอดคล้องหรือได้บรรจุในแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ที่สร้างขึ้นในกล่องใด มุมมองใด

2) เมื่อกลุ่มทำการตรวจสอบแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์กับยุทธศาสตร์แล้ว หากพบว่าไม่มีบางประเด็นยุทธศาสตร์อยู่ในแผนที่ฯ ให้กลุ่มร่วมกันคิดและดำเนินการเพิ่มเติมส่วนที่ขาดหายไป

3) กลุ่มทำการตรวจสอบแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์กับยุทธศาสตร์อีกครั้ง หากครบถ้วนและยอมรับร่วมกันของกลุ่มแล้ว ได้ดำเนินการขั้นตอนต่อไป



แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับที่ผ่านการตรวจสอบกับยุทธศาสตร์แล้ว
แผนที่ยุทธศาสตร์หลัก : ทารกและเด็กก่อนวัยเรียนเจริญเติบโตสมวัยฉลาดแข็งแรง ปี พ.ศ.2553 - 2555



ขั้นตอนที่ 4 : การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ

หลังจากได้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์แล้ว ถือว่ายังไม่ได้แผนที่ฉบับพร้อมใช้แต่ได้ฉบับที่เป็นภาพรวมเท่านั้น

จุดประสงค์

เพื่อร่วมกันสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการของชุมชน พื้นที่ / องค์กร ในเวลาที่กำหนด

ลำดับกิจกรรม

กิจกรรมที่ 1. ให้แต่ละกลุ่มเลือกประธาน 1 คน เลขานุการ 1 คน และผู้นำเสนอกลุ่ม 1 คน

กิจกรรมที่ 2. แต่ละกลุ่มร่วมกันสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ปฏิบัติการ ตามลำดับดังนี้

1) สมาชิกสมาชิกกลุ่มร่วมกันพิจารณาแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ที่ได้สร้างมาก่อนหน้านี้ แล้วเลือกเส้นทางที่สั้นที่สุด สะดวกที่สุด ที่จะไปถึงจุดหมายปลายทาง โดยพิจารณาเลือกเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร) พร้อมกลยุทธ์ของแต่ละเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร) ในแต่ละระดับว่า อะไรที่มีความสำคัญมาก จะต้องปฏิบัติ ภายใน 2-3 ปี (หรือตามระยะเวลาที่กำหนดโดยมีเวลาน้อยกว่าแผนที่ฯ ฉบับใหญ่) เพื่อให้บรรลุจุดหมายปลายทางที่กำหนด

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

(ในส่วนนี้จะมีกล่อง 2 ลักษณะ คือ (1) ฉบับสำหรับผู้บริหาร จะสร้างกล่องเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร)โดยไม่ต้องระบุกลยุทธ์ (ทำอะไร) ไว้ภายใต้กล่อง และ (2) ฉบับสำหรับผู้จัดการ หรือผู้ปฏิบัติ จะสร้างกล่องเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร)พร้อมทั้งระบุกลยุทธ์สำคัญ(ทำอะไร) ไว้ภายใต้กล่องด้วย)

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

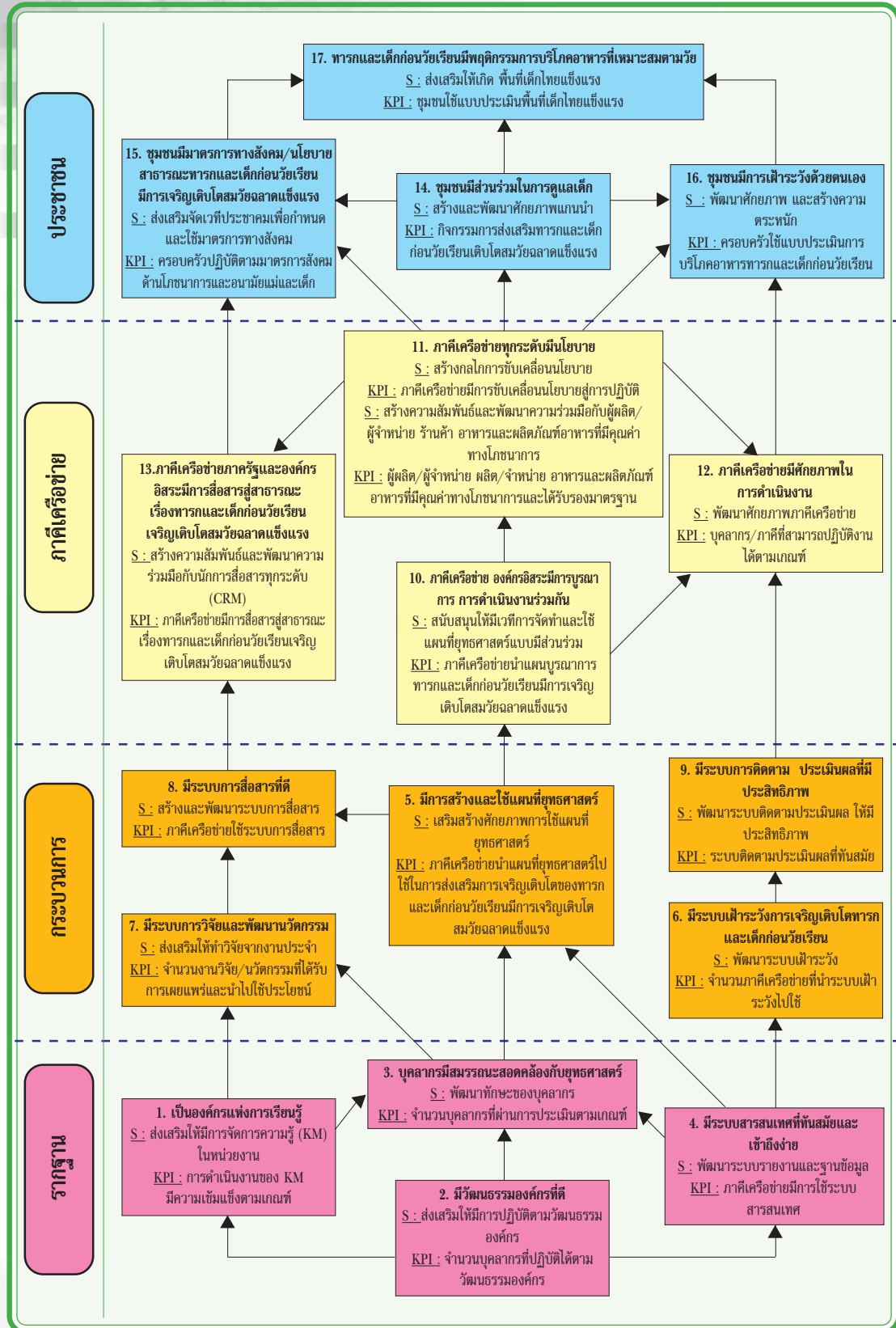
4) ตรวจสอบและทบทวน/สรุปภาพรวมของแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการที่กลุ่มร่วมกันจัดทำมาให้สมาชิกกลุ่มได้รับฟัง ทำความเข้าใจ เห็นภาพเดียวกัน เพื่อให้เกิดการยอมรับร่วมกันและมีมติความเห็นชอบในแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ปฏิบัติการที่จัดทำขึ้น ก่อนนำเสนอผู้บริหาร

5) นำแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ปฏิบัติการที่ได้สร้างขึ้นมา เสนอผู้บริหารขององค์กร เพื่อให้ความเห็นชอบ อนุมัติดำเนินการก่อนดำเนินการใดๆ ต่อไป โดยผู้บริหารองค์กรมีอำนาจในการปรับ/เลือกเส้นทาง



แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ระดับปฏิบัติการ (Strategic Linkage Model (SLM))

แผนที่ยุทธศาสตร์ระดับปฏิบัติการ (SLM) ปี 2553 – 2555 : ทารกและเด็กก่อนวัยเรียนมีการเจริญเติบโตสมวัย
ฉลาดแข็งแรง



3.2 การใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐาน

3.2.1 หัวใจความสำเร็จและการกำหนดตัวชี้วัดในกระบวนการแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์

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

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 ตัว และมีเครื่องชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) กำกับอยู่ 1 ตัว

สิ่งที่ท้าทายคือ ความสามารถถ่วงถอง 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 วัดผลสำเร็จของโครงการ ซึ่งเป็นเรื่องอดีตที่เกิดจากผลพวงของการใช้กระบวนการต่างๆ หลากอย่าง แต่ไม่สามารถบอกได้ว่าเกิดจากกระบวนการใด ไม่สามารถปรับทิศทางของงานได้ เหมาะสำหรับผู้บริหารระดับสูง ผู้ควบคุมนโยบาย บอกได้ว่าเกิดผลกับนโยบายอย่างไรบ้าง แต่ไม่สามารถบอกที่มาที่ไปหรือเบื้องหลังของผลที่ได้

ข้อสังเกตเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KRI)

- 1) ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (KRI) แสดงว่า “เราได้อะไรไปแล้ว” (Output / Outcome)
- 2) มีลักษณะเป็นอดีต (Historical)





- 3) เป็นผลรวมของกระบวนการต่างๆหลายอย่าง ไม่สามารถระบุที่มาที่ไปได้
- 4) ไม่บอกว่า “ได้ทำ (process) อย่างไร ใครทำ” จึงใช้ปรับทิศทางไม่ได้
- 5) เหมาะสำหรับรายงานผู้บริหารระดับสูงหรือสังคมทั่วไปที่ไม่ต้องการรายละเอียด แต่ไม่เหมาะสำหรับผู้มีหน้าที่บริหารจัดการ

ตัวอย่าง เช่น

- ร้อยละของเด็กเคี้ยว
- อัตราป่วยด้วยโรคท้องร่วง

(2) ตัวชี้วัดผลงาน (PI) เป็นเครื่องชี้วัดที่หน่วยงานต่างๆ สร้างขึ้นสำหรับตอบสนองการปฏิบัติงานใน ส่วนที่รับผิดชอบหรือใช้ในการวางแผนงบประมาณ ใช้ได้ทั้งเพื่อแสดงอดีต (ผลงานที่ผ่านมา หรือปัจจุบัน (กำลังทำ อะไรอยู่)

ข้อสังเกตเกี่ยวกับ ตัวชี้วัดผลงาน (PI)

- 1). ตัวชี้วัดผลงานแสดงว่า “เราทำอะไรบ้าง” แต่ไม่บอกว่าอะไรมีความสำคัญสูงสุด
- 2). มีจำนวนมาก อยู่ระหว่าง ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (RI) กับตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPI)
- 3). เป็นแหล่งที่มาของตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPI) อีกทีหนึ่ง ใช้ประกอบกับตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPI) โดยเฉพาะในองค์กรระดับปลายหรือระดับปฏิบัติการ
- 4). เป็นตัวชี้วัดที่กรมกองต่างๆสร้างขึ้นสำหรับควบคุมการปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบหรือวางแผน งบประมาณ
- 5). อาจไม่มีผลโดยตรงต่อการบรรลุเป้าหมายในระยะสั้น แต่มีผลต่อการพัฒนาหรือสุขภาพของคนใน ระยะยาว
- 6). ใช้ได้ทั้งเพื่อแสดงอดีต (ผลงานที่ผ่านมา) หรือปัจจุบัน (กำลังทำอะไรอยู่)

ตัวอย่าง เช่น

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

(3) ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPI) เป็นตัวชี้วัดที่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์อย่างมีนัยสำคัญและกว้าง ขวาง(หลายมุมมอง) ต้องมีการติดตาม ตอบสนองโดยผู้บริหารระดับCEO เป็นเครื่องนำทางสู่ความสำเร็จ กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติทราบล่วงหน้า ว่าต้องทำอะไรที่สำคัญที่สุดจึงจะบรรลุตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ (Strategic objective) โดยการบรรลุเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ใด ๆ (ที่อยู่ทางลูกศร) จะต้องส่งผลสะท้อนไปถึงเป้าประสงค์ของ ยุทธศาสตร์ที่อยู่เหนือขึ้นไป (ที่อยู่หัวลูกศร)

ข้อสังเกตเกี่ยวกับ ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPI)

- 1) มีลักษณะเป็นปัจจุบันหรืออนาคต โดยตอบคำถาม “เราต้องทำหรือจะทำอะไรที่ก่อให้เกิดปฏิกิริยา ลูกโซ่ที่นำไปสู่ความสำเร็จ”
- 2) ใช้ติดตามงานที่เกิดขึ้นเป็นรายวัน/ทุกวันหรือเป็นปัจจุบัน (Real Time)

- 3) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) มีหนึ่ง KPI ต่อ หนึ่งเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ (Strategic objective) โดย KPI คือ การกระทำที่สำคัญที่สุด ถ้าไม่ทำการกระทำนั้น จะไม่บรรลุเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์เลย
- 4) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) มักจะบอกการกระทำ/กระบวนการที่ สะท้อนไปยังระดับของเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ตามมุมมองต่าง ๆ เช่น
 - มุมมองระดับประชาชน (เพ่งเล็งที่บทบาทประชาชน) KPI จะเป็นการกระทำที่สำคัญของประชาชน /ชุมชน
 - มุมมองระดับภาคีเครือข่าย (เพ่งเล็งที่บทบาทภาคีเครือข่าย) จะเป็นการกระทำที่สำคัญของภาคีเครือข่ายแต่ละกลุ่ม/องค์กร

ตัวอย่างตัวชี้วัดความสำเร็จ : KPI

- ดำเนินการตามข้อตกลงการดำเนินงานร่วมกัน(ไม่ใช่มีเพียงการลงนามในเอกสาร)
- การแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลสารสนเทศระหว่างเครือข่าย
- ครอบคลุมวิธีแบบประเมินการบริโภคอาหารทารกและเด็กก่อนวัยเรียน

3.2.2 ขั้นตอนการใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 5 : การอธิบายเป้าประสงค์ บอกกิจกรรม การกระทำ และการสร้างเครื่องชี้วัด

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

จุดประสงค์

เพื่อร่วมกันอธิบายเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ว่า จะใช้กลยุทธ์ กิจกรรม การกระทำอะไรบ้าง ที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ได้ และกำหนดตัวชี้วัดผลงานและตัวชี้วัดผลสำเร็จ

ลำดับกิจกรรม

กิจกรรมที่ 1. แต่ละกลุ่มร่วมกันอธิบายว่า เป้าประสงค์แต่ละเป้าประสงค์ตามเส้นทางด่วนพิเศษ (Road Map) จะทำให้บรรลุได้อย่างไร ใช้กลยุทธ์ กิจกรรมขั้นตอนวิธีการใด อย่างไร แล้วสร้างเครื่องชี้วัด โดยใช้ตารางการนิยามเป้าประสงค์ (11 ช่อง)

กิจกรรมที่ 2. กำหนดประเด็นเนื้อหาด้านสุขภาพที่ต้องการเน้นหนักในพื้นที่ 1 ประเด็น....ประเด็นส่งเสริมทารกและเด็กก่อนวัยเรียนเติบโตสมวัย ฉลาด แข็งแรง

กิจกรรมที่ 3. ปรับจุดหมายปลายทางให้สอดคล้องและเจาะจงกับประเด็นที่ตั้งไว้

กิจกรรมที่ 4. จากจุดหมายปลายทางที่ปรับแล้ว นำไปปรับเป้าประสงค์ในแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์





ฉบับปฏิบัติการ (SLM) ให้สอดคล้องกัน

กิจกรรมที่ 5. ร่วมกันอธิบายว่า เป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร)นี้ จะทำให้บรรลุได้อย่างไร ใช้กลยุทธ์ (ทำอะไร) กิจกรรม (ทำอะไร)ขั้นตอนวิธีการใด อย่างไร แล้วสร้างเครื่องชี้วัด โดยใช้ตารางอธิบายการทำงาน (ตาราง 11 ช่อง) ตามขั้นตอน ตามตาราง 11 ช่อง ดังนี้

(1) นำเป้าประสงค์จากแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ปฏิบัติการ (SLM) มาบรรจุลงในช่องที่ 1

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

*** ในกรณีการฝึกปฏิบัติครั้งนี้ ให้กลุ่มร่วมกันเลือกกลยุทธ์ (ทำอะไร) ที่มีความสำคัญและเชื่อว่านำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) นั้นได้ (เป็นกลยุทธ์ที่มีพลังเหนือกลยุทธ์อื่นๆ ในกล่องเป้าประสงค์เดียวกัน) มา 1 กลยุทธ์ (ทำอะไร)

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

(4) ใ้รายละเอียดของกิจกรรมสำคัญในช่องที่ 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) ทาหัวใจแห่งความสำเร็จ หรือที่เรียกว่า CSF ให้พบที่อยู่ในชุดการกระทำ (ช่อง 4และ5) เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูล (ทำให้เกิดปฏิภริยาถูกใช้)

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

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

การทาหัวใจแห่งความสำเร็จ(CSF) / ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ต้องมุ่งมั่นตั้งใจ อย่ายพยายามคิดเดาว่าตัวชี้วัดผลงาน (PI) ตัวใดตัวหนึ่งคือ ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI)

หากทา ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ไม่ได้ แสดงว่าการกระทำที่คิดไว้อาจไม่ให้เกิดตอบแทนที่ดีพอ 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 การกำหนดกติกาชุมชน ที่จะให้รางวัล หรือ ให้โทษ ทั้งนี้ต้องเป็นสิ่งที่สังคม/ท้องถิ่นนั้นยอมรับ)

การกำหนดวิธีการ/มาตรการทางสังคม วิธีการหรือมาตรการทางสังคมจะเป็นแหล่งกำเนิดของความคิดริเริ่มและนวัตกรรมที่สำคัญ ดังนั้นจึงต้องส่งเสริมให้ท้องถิ่นและชุมชนมีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และทดลองนวัตกรรมใหม่ๆ โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับกระบวนการส่งเสริมสุขภาพที่ดำเนินการโดยท้องถิ่นหรือชุมชนเอง ใน ช่องที่5 เป็นช่องที่เตรียมไว้สำหรับให้ท้องถิ่นและชุมชนเป็นผู้ลงรายละเอียด คำถามที่ท้องถิ่นหรือชุมชนควรจะถามตนเองคือ “เมื่อฝ่ายวิชาการกำหนดมาตรการทางวิชาการเช่นนั้นๆ แล้วเราเป็นท้องถิ่นชุมชนควรกำหนดมาตรการอะไรเสริมบ้าง เพื่อให้งานได้รับความสำเร็จดียิ่งขึ้น

ความคิดริเริ่มหรือนวัตกรรมทางสังคมที่จะกำหนดขึ้นใหม่นี้ ไม่จำเป็นต้องมีครบทุกบรรทัดของมาตรการทางวิชาการก็ได้ แต่อาจจะออกแบบให้มีผลรวมๆ กันสำหรับมาตรการทางวิชาการหลายๆ ข้อ



ตาราง 11 ช่องของตารางช่วยอธิบายเป้าประสงค์อย่างน้อยเท่ากับจำนวนกล่องเป้าประสงค์ใน Road Map

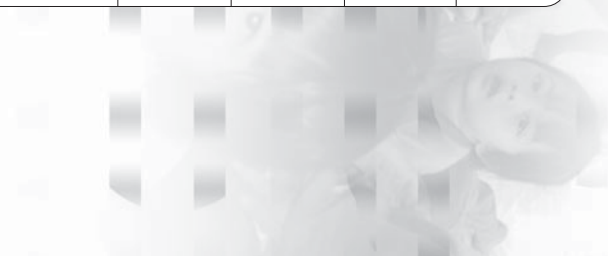
ตารางอธิบายการทำงานเป้าประสงค์ชุมชนมีการเฝ้าระวังด้วยตนเอง

ชุมชนมีการเฝ้าระวังด้วยตนเอง (*ตนเองหมายถึงบุคคลในครอบครัว)	พัฒนาศักยภาพและสร้างคุณธรรม	พัฒนาศักยภาพและสร้างคุณธรรม	1. จัดอบรมให้แก่กลุ่มเป้าหมาย 2. มีการเยี่ยมบ้านและประเมินติดตามการดำเนินงานการปรับพฤติกรรมการบริโภคอาหารทารกและเด็กก่อนวัยเรียน (โดยเจ้าหน้าที่สาธารณสุขและแกนนำโภชนาการ/อสม.ในชุมชน)	คัดเลือกแกนนำโภชนาการในครอบครัว	จำนวนแกนนำโภชนาการในครอบครัวได้รับการพัฒนา	ครอบครัวใช้แบบประเมินการบริโภคอาหารทารกและเด็กก่อนวัยเรียน				



ตารางอธิบายการทำงานเป้าประสงค์ชุมชนมีส่วนร่วมในการดูแลทารกและเด็กก่อนวัยเรียน

ชุมชนมีส่วนร่วมในการดูแลทารกและเด็กก่อนวัยเรียน	สร้างและพัฒนาศักยภาพแกนนำโครงการในชุมชน	พัฒนาศักยภาพแกนนำโครงการในชุมชน	1.จัดอบรมแกนนำโครงการในชุมชน - จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม - จัดทำคู่มือ/สื่อสิ่งพิมพ์ - ดำเนินการฝึกอบรม/ให้การสนับสนุนด้านวิทยากร - ประเมินผลการอบรม 2. จัดให้มีการศึกษาดูงานระหว่างพื้นที่/องค์กร 3. ติดตามและประเมินผล	คัดเลือกแกนนำโครงการในชุมชน	- จำนวนแกนนำโครงการที่ได้รับการพัฒนา - จำนวนแกนนำที่ได้ศึกษาดูงานระหว่างพื้นที่ - จำนวนครั้งของการติดตามงานของศูนย์เขต	แกนนำโครงการดำเนินการส่งเสริมทารกและเด็กก่อนวัยเรียนเจริญเติบโตสมวัยฉลาดแข็งแรง				





ขั้นตอนที่ 6 : การสร้างแผนปฏิบัติการ (Mini - SLM)

จุดประสงค์

เพื่อร่วมกันสร้างแผนผังปฏิบัติการ (Mini SLM) ของประเด็นเนื้อหาที่กำหนดและอธิบายเป้าประสงค์

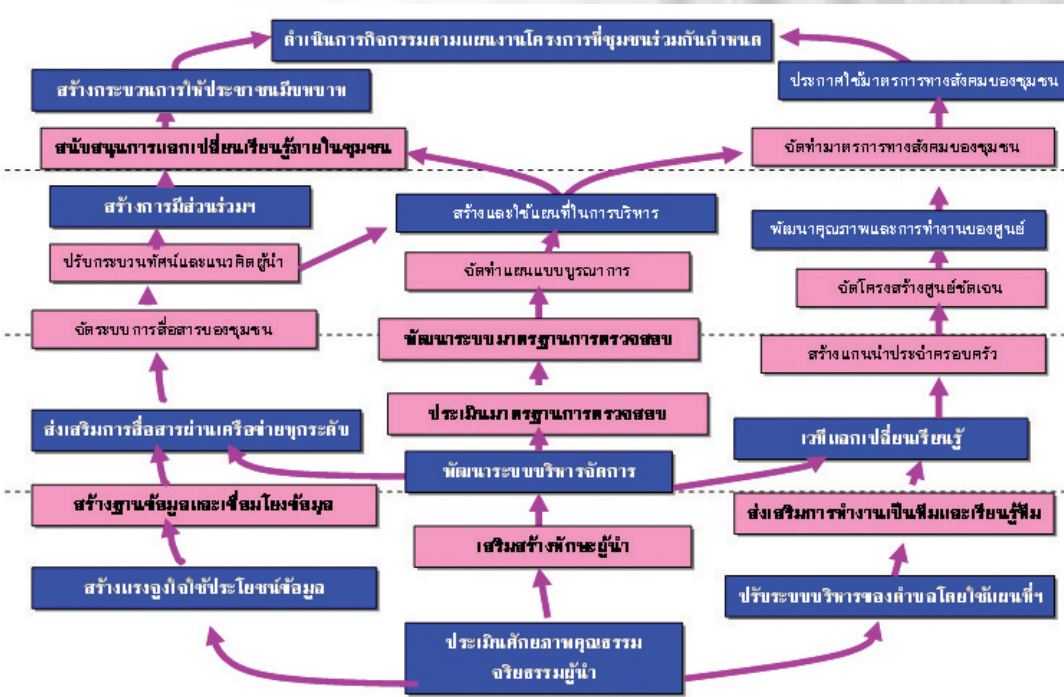
ลำดับกิจกรรม

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

- กิจกรรมที่ 1. ให้แต่ละกลุ่มเลือกประธาน 1 คน เลขานุการ 2 คน
- กิจกรรมที่ 2. ดึงกล่องเป้าประสงค์เฉพาะกล่องที่อยู่บนเส้นทางด่วนพิเศษ (Road Map) ออกมา เขียนเป็นแผนที่ SLM ฉบับที่แสดงเฉพาะทางด่วนพิเศษ (Road Map)
- กิจกรรมที่ 3. ให้กลุ่มพิจารณา ตารางอธิบายเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) ของแต่ละเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) ว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จ หรือ KPI (คูช่องที่ 7) อยู่ในกิจกรรมใด (คูช่องที่ 3) ให้ถือว่า กิจกรรมนั้น มีความสำคัญ เป็นกิจกรรมหลัก (กิจกรรมที่มีหัวใจความสำเร็จ) ถ้าไม่ดำเนินการก็จะไม่บรรลุเป้าประสงค์
- กิจกรรมที่ 4. นำกิจกรรมหลักที่ได้ (จากขั้น(3)) ไปวางลงแทนตำแหน่งของเป้าประสงค์ (ที่กิจกรรมนั้นบรรจุอยู่) ในแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ(SLM) และแสดงความเชื่อมโยงของลูกศรเหมือนเดิมตาม SLM จะได้แผนปฏิบัติการ (Mini - SLM) ที่แสดงกิจกรรมหลักซึ่งจะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ทุกเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร)
- กิจกรรมที่ 5. นำกิจกรรมที่เหลือจากตารางนิยามเป้าประสงค์ (ถือว่ากิจกรรมเหล่านั้น เป็นกิจกรรมเสริม) ไปวางลงในเส้นทางความเชื่อมโยงตามลำดับขั้น ว่า กิจกรรมเสริมต่าง ๆ เกิดขึ้นก่อนหรือเกิดหลังกิจกรรมหลัก เสร็จแล้ว จะได้ แผนปฏิบัติการ (Mini- SLM) ฉบับสมบูรณ์ที่แสดงทั้งกิจกรรมหลัก (ต้องทำ) และกิจกรรมเสริม (ควรทำ) ซึ่งจะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ทุกเป้าประสงค์
- กิจกรรมที่ 6. ให้อธิบายภายในกลุ่มให้เข้าใจ และทบทวนลำดับขั้นของกระบวนการนี้

แผนปฏิบัติการตำบล.....เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์การกและเด็กก่อนวัยเรียน

เจริญเติบโตสมวัย ฉลาด แข็งแรง ปี 2553



3.3 การใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ในชั้นก้าวหน้า

3.3.1. การถ่ายระดับ (Cascading) แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์

เทคนิคการถ่ายระดับนี้ จะช่วยให้การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ในระดับที่ลดหลั่นลงไป เช่น จากกรม กอง สู้จังหวัด จากจังหวัดสู่อำเภอ และจากอำเภอสู่อำเภอหรือท้องถิ่นทำได้ง่ายขึ้น โดยการสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับหลักจะทำในระดับจังหวัด เมื่อถึงระดับอำเภอ จะแปลงแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์จังหวัดออกเป็นแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ (SLM) ที่ใช้ภายใต้บริบทของอำเภอนั้น แต่ทั้งนี้ มีข้อแม้ว่า จังหวัดไม่มีความแตกต่างกันในภูมิศาสตร์ ลักษณะประชากร และบริบทอื่นๆมากนัก หากความแตกต่างภายในจังหวัดมีมาก เช่น บางจังหวัดมีความเจริญสูงอยู่ในโซนหนึ่งของจังหวัด แต่อีกโซนยังล้าหลังด้วยมีลักษณะทางภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกัน เช่น มีทิวเขากั้นแบ่งระหว่างโซนอยู่ หรือบางจังหวัดใหญ่มีประชากรมาก มีความหลากหลายทางลักษณะเฉพาะต่างๆ ของประชากร กลุ่มชนเผ่าหรือกลุ่มชาติพันธุ์ กรณีเหล่านี้ อาจต้องสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับหลักเป็น 2 ฉบับตามลักษณะที่แตกต่างกันนี้ เพราะบริบทที่แตกต่างกันย่อมมีกลยุทธ์และวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จที่แตกต่างกัน หรือแม้แต่อาจต้องมีการกำหนดจุดหมายปลายทางที่แตกต่างกัน

แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์จะสร้างขึ้นอย่างน้อยเป็น 3 ระดับ คือระดับจังหวัด อำเภอ และตำบลหรือท้องถิ่น การถ่ายระดับแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์จากระดับอำเภอสู่อำเภอนั้น เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการสร้างและใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ก่อนเปิดงาน ขั้นตอนนี้มีความสำคัญมาก เนื่องจากจะเป็นขั้นตอนหลักสำหรับกรรมการกองทุนสุขภาพตำบลที่ต้องทำได้ด้วยตนเอง แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในระดับตำบลนั้นเราใช้ชื่อว่า แผนปฏิบัติการ หรืออาจจะเรียกว่าเป็น Mini-SLM

คำแนะนำสำหรับการถ่ายระดับ หลังจากทีกระทรวง/กรม ในส่วนกลาง ได้จัดทำแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ไปจนถึงการนิยามเป้าประสงค์หรือที่เรียกใหม่ว่าตารางอธิบายการทำงานแล้วก็พร้อมดำเนินการถ่ายระดับสู่ระดับต่าง ๆ ซึ่งมีแนวทางดังนี้



กระบวนการระดับจังหวัด

กรณีจังหวัดยังไม่ได้สร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์และแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ ฉบับปฏิบัติการ ระดับจังหวัด

■ จังหวัดสร้างจุดหมายปลายทาง แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์และ SLM ที่ไม่ได้กำหนดโดยกรมวิชาการสำหรับใช้ คุมงานในจังหวัด โดยสามารถดำเนินการวิธีหนึ่งวิธีใดได้ดังนี้

- 1). ดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนของการสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ตั้งแต่ขั้นที่ 1 - 4
- 2). นำจุดหมายปลายทาง แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์และ SLM ระดับอำเภอหรือตำบล จำนวน 1 ใน 3 ของอำเภอหรือตำบลทั้งหมดในจังหวัดมาปรับปรุงเป็นของระดับจังหวัด
- 3). นำจุดหมายปลายทางและSLM ของร่วมระหว่างกรมอนามัยและกรมควบคุมโรคมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทของจังหวัด เพื่อปรับเป็นจุดหมายปลายทางและแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ ฉบับปฏิบัติการ ระดับจังหวัด

■ จังหวัดกำหนดประเด็นที่จะใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การทำงาน จะทำคราวละประเด็น

■ จังหวัดปรับจุดหมายปลายทางและแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ (SLM) ให้สอดคล้องกับประเด็นที่จังหวัดได้เลือกไว้

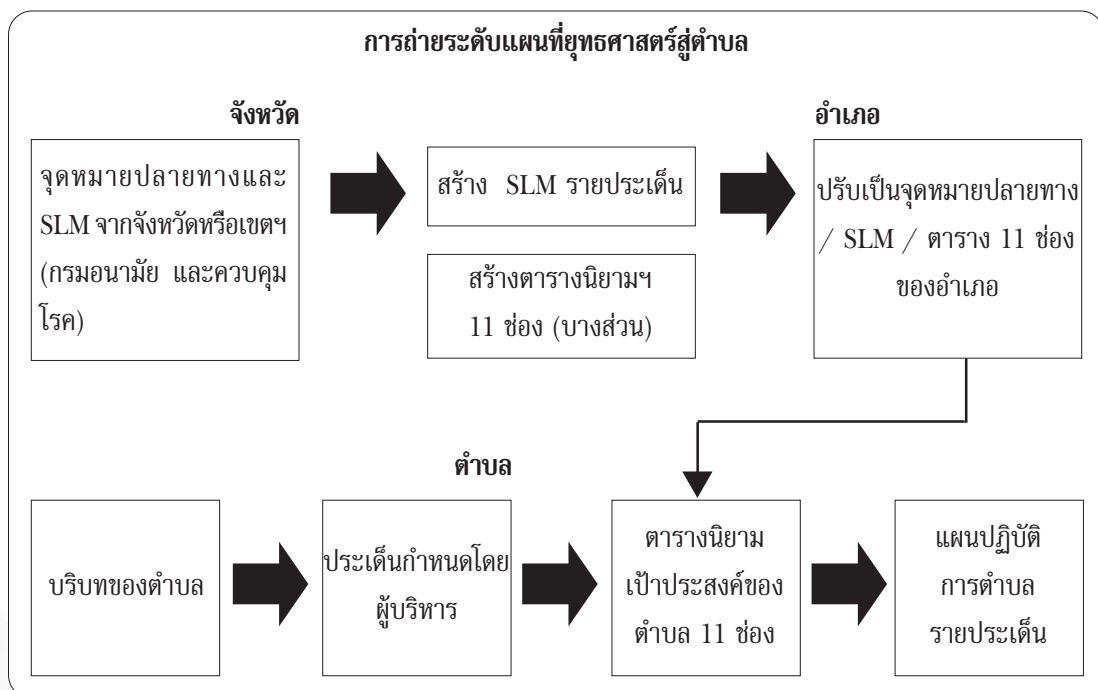
■ สร้างตารางอธิบายการทำงาน (ตาราง 11 ช่อง) ของ SLM ในประเด็นที่เลือก (ช่องที่ 1 2 3 4 6 7)

กรณีจังหวัดมีแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์และแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ ระดับจังหวัด

■ สร้างจุดหมายปลายทาง แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์และ SLM ที่ไม่ได้กำหนดโดยกรมวิชาการสำหรับใช้ คุมงานในจังหวัด

■ ตาราง อธิบายการทำงาน (หรือนิยามเป้าประสงค์เดิม (ตาราง 11 ช่อง)) ของ SLM ที่สร้างขึ้น เหล่านั้น (ช่องที่ 1 2 3 4 6 7)

■ รับ SLM ร่วมของกรมอนามัยและกรมควบคุมโรคจากศูนย์หรือสำนักงานเขต นำมากำหนดประเด็น แล้วอธิบายการทำงาน(ตาราง 11 ช่องบางส่วน) ที่บูรณาการงานสร้างเสริมสุขภาพและป้องกันโรคเข้าด้วยกัน



กระบวนการระดับอำเภอ

(1) ปรับแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ระดับจังหวัดให้สอดคล้องกับบริบทของอำเภอ การปรับเริ่มทำที่จุดหมายปลายทางก่อนแล้วจึงก้าวไปตามขั้นตอน หรือถ้าไม่มีแผนที่ฯ จังหวัดก็ให้สร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์(ฉบับหลัก)และแผนที่ฉบับปฏิบัติการของอำเภอพร้อมตารางอธิบายการทำงานซึ่งปรับปรุงใหม่ให้มี 11 ช่อง แต่ในระดับอำเภอจะอธิบายการทำงานแต่ละข้อเพียง 6 ช่อง คือช่อง 1 2 3 4 6 7 (โปรดดูภาพตาราง 11 ช่อง)

ตารางอธิบายการทำงาน เรื่อง

เป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร)	กลยุทธ์ (ทำอะไร)	กิจกรรม (ทำอะไร)	มาตรการ (งาน)		ตัวชี้วัดผล งาน (PI)	ตัวชี้วัด ผลสำเร็จ (KPI)	เป้าหมาย/ กลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบ ประมาณ	ผู้รับ ผิดชอบ
			มาตรการ ทางวิชาการ (งานวิชาการ)	มาตรการ ทางสังคม (งานสังคม)						

(2) ในกรณีของแผนที่ฯ SLM รายประเด็นที่สร้างพร้อมอธิบายการทำงานมาแล้วจากกรมวิชาการ ให้นำทั้งสองสิ่งนั้นมาปรับให้เหมาะสมกับบริบทของอำเภอ

(3) ดังนั้น ในระดับอำเภอจะมีแผนที่ฯ (SLM) อยู่ 2 ประเภทคือ

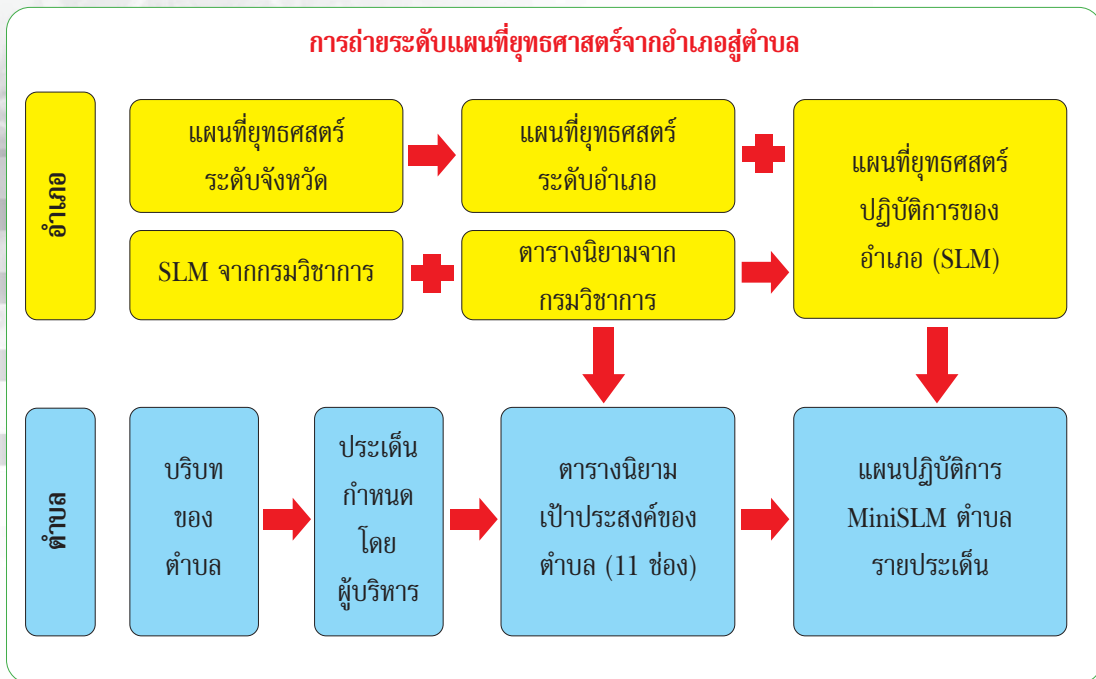
3.1 แผนที่ฯที่มาจากจังหวัดที่ปรับให้เข้ากับบริบทของอำเภอแล้ว หรือสร้างที่อำเภอเอง กรณีหลังนี้จะเหมาะสมกับบริบทอยู่แล้ว จึงไม่ต้องปรับแต่อย่างใด แผนที่ฯที่มาจากจังหวัดหรือที่สร้างเองนี้ จะยังไม่กำหนดประเด็น การกำหนดประเด็นจะไปทำที่ระดับตำบล

3.2 แผนที่ฯที่ได้มาจากกรมวิชาการพร้อมตารางอธิบายการทำงานเป็นรายประเด็น ทั้งสองสิ่งนี้นำมาปรับให้เข้ากับบริบทของอำเภอ

(4) การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ในระดับอำเภอ ใช้วิทยากรจากตำบลที่ผ่านการอบรมแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์แล้วเป็นผู้ดำเนินการ โดยมีเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับอำเภอและจังหวัดเป็นผู้ร่วมงาน

(5) ให้ส่งแผนที่ฯและตารางอธิบายการทำงานที่มีในระดับอำเภอให้กับทีมระดับตำบลที่ผ่านการอบรมแล้วนำไปเติมเต็มตาราง 11 ช่องและสร้างแผนปฏิบัติการรายประเด็นเพื่อใช้ตามความเหมาะสมต่อไป





3.3.2. การจัดกลุ่มงาน (Job Family)

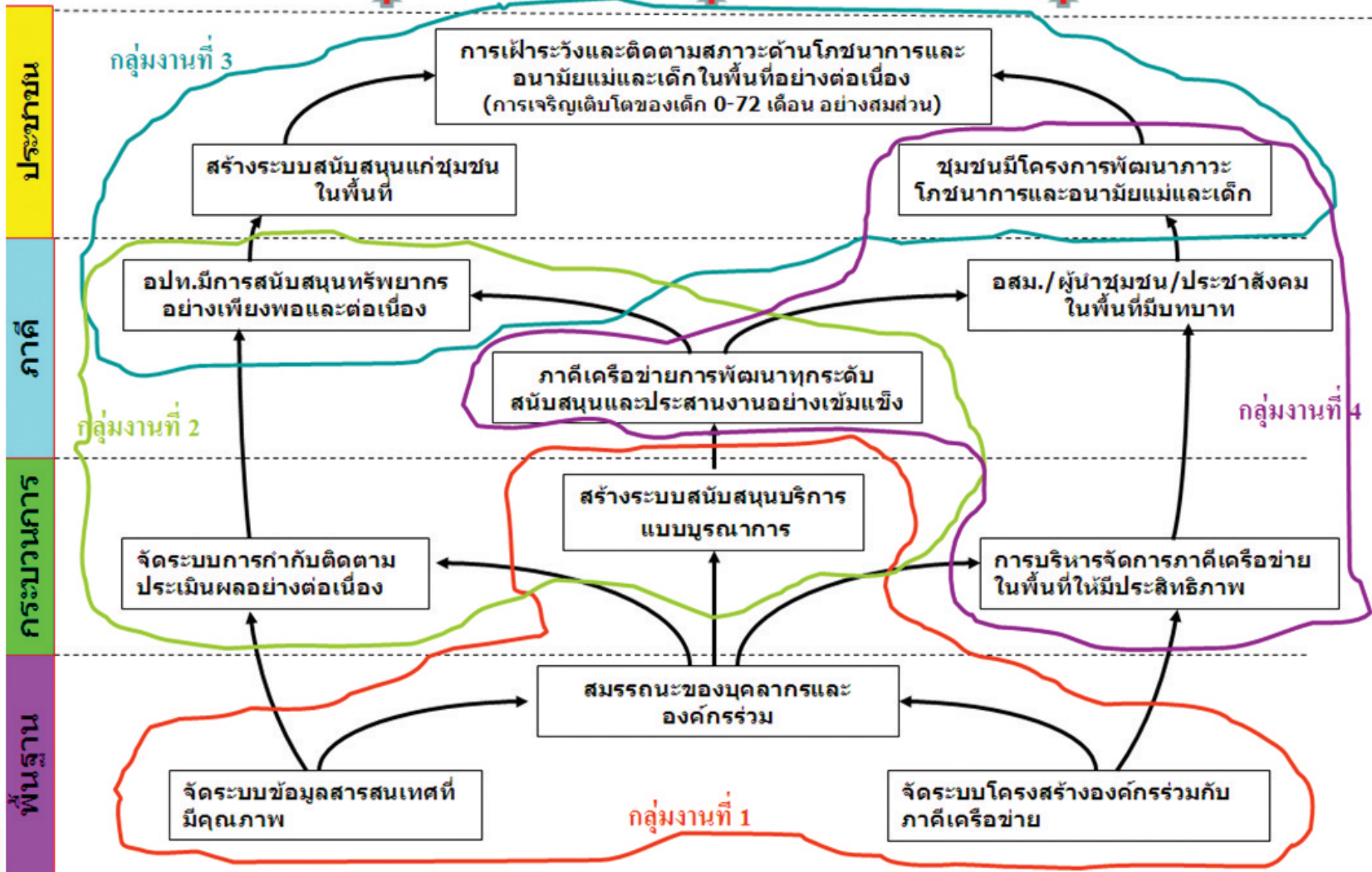
(1) การสร้างกลุ่มงาน

จากแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับปฏิบัติการ จะมีการมอบหมายงานให้ส่วนต่างๆนำไปปฏิบัติ แต่การปฏิบัติจะเกิดผลสำเร็จได้ ต้องมีการจัดกลุ่มงานและวางตัวผู้รับผิดชอบที่เหมาะสม ในขั้นนี้ทีมผู้สร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ จะพิจารณาความสอดคล้องของเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) ที่ปรากฏในแผนที่ฯ ฉบับปฏิบัติการ จากนั้น **จะจัดกลุ่มเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร)ที่มีลักษณะสอดคล้องกันเข้าไว้เป็นกลุ่มงานเดียวกัน**

ในการสร้างกลุ่มงาน กลุ่มภารกิจที่จัด ควรมีภาระงานที่ใกล้เคียงกัน และซ้อนทับ/เชื่อมโยงกันทุกกลุ่ม ไม่ควรจัดกลุ่มภารกิจงานให้อยู่ในมุมมองหรือระดับเดียวกันทั้งหมด และไม่ควรจัดกลุ่มงานเป็นแท่ง (Silo) ที่ไม่เกี่ยวข้องกัน เนื่องจากจะทำให้เกิดอุปสรรคในการเชื่อมโยงงาน ความสัมพันธ์ภายในองค์กรและการทำงานเป็นทีม วางตัวบุคลากรที่รับผิดชอบแต่ละกลุ่มภารกิจงาน ควรให้เนื้อที่แต่ละกลุ่มทับซ้อนกันอย่างน้อย 1 เป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) เหตุผลเพื่อให้มีการประสานงานอย่างใกล้ชิดระหว่างกลุ่มงานต่างๆ ผ่านเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) ที่ทับซ้อนกัน (อาจใช้ชื่อว่าเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) เชื่อมโยง” แสดงโดยกล่องพื้นสีขาว)

ตัวอย่างแผนที่ยุทธศาสตร์ปฏิบัติการ(SLM) เพื่อการพัฒนาภาวะโภชนาการและอนามัยแม่และเด็ก
 ในพื้นที่ ต.มะขามเปี้ย อ.ตระการพืชผล จ.อุบลราชธานี ภายในปี 2553 (ระยะ 1 ปี)
 (ภายใต้โครงการเสริมสร้างศักยภาพชุมชนท้องถิ่นเพื่อการพัฒนาภาวะโภชนาการและอนามัยแม่และเด็ก)

มีความเข้มแข็งและยั่งยืนในการดำเนินงานพัฒนาด้านโภชนาการและอนามัยแม่และเด็ก แก่เด็กและสตรีในพื้นที่





ทำไมต้องสร้างกลุ่มงาน

เหตุผลของการสร้างกลุ่มงานก็เพื่อ (1) การสร้างทางเดินที่ละเอียดขึ้นโดยมุ่งเน้นทางเดินภายในกลุ่มงาน ในรูปของ**แผนปฏิบัติการ** (2) ให้มีการประสานและพึ่งพาอาศัยกันระหว่างสมาชิกภายในและระหว่างกลุ่มงาน (3) สามารถปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ระหว่างผู้ที่รับผิดชอบและผู้ปฏิบัติที่อยู่ภายในกลุ่มงานเดียวกันได้สะดวกตามความจำเป็น (4) ช่วยในการควบคุมกำกับโดยการตั้งผู้รับผิดชอบประจำกลุ่มงานเพิ่มขึ้นอีกระดับหนึ่ง

วิธีการสร้างกลุ่มงาน

1. พิจารณาความสอดคล้องของเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่ปรากฏในแผนที่ฯ ฉบับปฏิบัติการที่ได้สร้างไว้ก่อนหน้านี้
2. รวบรวมและจัดกลุ่มเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่มีลักษณะสอดคล้องกันในแต่ละระดับเข้าไว้เป็นกลุ่มงานเดียวกันจัดเป็นกลุ่มงาน

สิ่งที่ควรพิจารณาในการสร้างกลุ่มงาน

- ในการสร้างกลุ่มงานมีหลักการสำคัญคือ นำกล่องเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกันไว้ด้วยกัน และควรมีเป้าประสงค์ที่อยู่ต่างระดับกันรวมอยู่ด้วย
- การสร้างกลุ่มงาน ควรให้เนื้อที่**แต่ละกลุ่มทับซ้อนกันอย่างน้อย 1 เป้าประสงค์** (เปลี่ยนแปลงอะไร) (บางกรณีอาจมีมากกว่า 1 เป้าประสงค์ก็ได้ ขึ้นกับลักษณะการกำหนดกลุ่มงาน) เหตุผลเพื่อให้มีการประสานงานอย่างใกล้ชิดระหว่างกลุ่มงานต่างๆผ่านเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) ที่ทับซ้อนกันนั้น (อาจใช้ชื่อว่า “เป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) เชื่อมโยง”)
- ในหนึ่งกลุ่มงานอาจจะประกอบด้วย 3 – 5 กล่องเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) โดยเฉลี่ยให้แต่ละกลุ่มรับผิดชอบกล่องเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) ด้วยจำนวนเท่า ๆ กัน หากมากกว่านี้อาจจะทำให้เกิดภาวะเกินกำลังความสามารถบริหารจัดการของผู้รับผิดชอบ
- จำนวนกลุ่มงานที่เหมาะสมในแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ปฏิบัติการของแต่ละองค์กรขึ้นอยู่กับจำนวนกล่องเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) ส่วนใหญ่เท่าที่พบจะประกอบด้วย 4 กลุ่มงาน เป็นจำนวนที่เหมาะสมสำหรับองค์กรที่แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์มีเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) ประมาณ 13 – 14 ข้อ

สิ่งที่ไม่ควรทำ

- ออวาร์มเฉพาะกล่องเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) ที่อยู่ในระดับเดียวกันไว้ในกลุ่มงานเดียว โดยไม่มีกล่องเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) ต่างระดับเลย (ไม่มีหัว) เพราะจะทำกลุ่มงานจมอยู่ในมุมมองเดียว ไม่เห็นความเชื่อมโยงและทำให้การกำหนดจุดสูงสุดของกลุ่มงานจะทำได้
- ไม่ควรรวมกล่องเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) ครบทั้ง 4 ระดับไว้ในกลุ่มงานเดียว เพราะจะเป็นภาระที่หนักเกินไปสำหรับการควบคุมกำกับของผู้จัดการกลุ่มงาน อีกประการหนึ่ง จะทำให้กลุ่มงานไม่จำเป็นต้องพึ่งพากลุ่มงานอื่นๆเลย จะเป็นผลเสียด้านการประสานงาน และจะทำให้เกิดสภาวะที่ทำให้กลุ่มงานนี้ปิดตัวเองจากเพื่อนกลุ่มงานอื่น เพราะไม่ต้องพึ่งพากลุ่มงานอื่นและไม่ให้กลุ่มงานอื่นได้พึ่ง เกิดสภาวะความเป็นเอกเทศขึ้นภายในองค์กร อันเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา สภาวะเช่นนี้เรียกว่าเป็น “ไซโล” (Silo Effect) เช่นเดียวกับไซโลเก็บธัญพืชที่ไม่กระทบกระเทือนจากสภาพแวดล้อม (ตัดขาดจากบริบทแวดล้อม)

(2) การวางตัวผู้รับผิดชอบ

ตั้งแต่ขั้นตอนต่อไปนี้ หากต้องการความร่วมมือระหว่างสาขา ให้พิจารณาจัดบุคคลที่อยู่ต่างสาขาเข้าเป็นผู้รับผิดชอบต่อองค์ประกอบต่างๆของแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์

เมื่อสร้างกลุ่มงานขึ้นแล้ว ต่อไปจึงวางตัวผู้รับผิดชอบประจำกลุ่มงาน หรือ **ผู้จัดการกลุ่มงาน** ซึ่งไม่จำเป็นต้องคัดเลือกมาจากฝ่าย หรือหน่วยงานที่เป็นทางการฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่ให้พิจารณาจากความสามารถทำงานตามเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) นั้นๆ สำเร็จเป็นสำคัญ นี่เป็นลักษณะของการจัดงานแบบใช้บทบาทเป็นตัวกำหนด ผู้บริหารและคณะผู้จัดการกลุ่มงานจะร่วมกันคัดเลือกผู้รับผิดชอบประจำเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) หากจะเสริมศักยภาพของบุคลากรควรเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลสมัครใจและได้เลือกงานที่ตนเองสนใจ ต้องการจะทำให้สำเร็จ ในกระบวนการวางตัวผู้รับผิดชอบนี้หากเป็นกระบวนการกลุ่มที่มีคุณภาพจะทำให้ได้ผลในการจัดวางผู้รับผิดชอบได้ดี

การคัดเลือกจะทำเป็น 2 ชั้น คือ ชั้นแรก ผู้บริหาร/CEO จะคัดเลือกผู้รับผิดชอบกลุ่มเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร) เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มงานก่อน (คือกลุ่มที่อยู่ตรงบริเวณที่ 2 กลุ่มงานทับซ้อนกันซึ่งจะมีประมาณ 3 - 5 กลุ่ม) เพราะกลุ่มเหล่านี้จะมีความสำคัญมากกว่ากลุ่มอื่นๆ จึงต้องพิจารณาคัดเลือกที่เหมาะสมจริงๆ

ชั้นต่อไป จึงวางตัวผู้รับผิดชอบประจำกลุ่มเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) อื่นๆ จนครบทุกกลุ่ม จะได้รูปการจัดองค์กรเพื่อบริหารแผนปฏิบัติการ ในแต่ละกลุ่มจะบอกตำแหน่งและชื่อด้วย พร้อมทั้งให้กลุ่มนำเสนอภาพรวมของการสร้างกลุ่มงานและการจัดผู้รับผิดชอบ ตลอดจนการจัดรูปองค์กรของพื้นที่/องค์กร

บทสรุป การวางตัวผู้รับผิดชอบจะเป็นการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบประจำกลุ่มงานและแต่ละกลุ่มเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) โดยผู้รับผิดชอบจะประสานกับกลุ่มงานอื่นในกรณีความรับผิดชอบทับซ้อน และจะติดตามความก้าวหน้าโดยดูตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPI) เป็นคู่ๆ ภายในกลุ่มงาน

ข้อสังเกต

1). ในกรณีของแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ กลุ่มงานและบุคลากรถูกจัดขึ้นเป็นการเฉพาะเพื่อประโยชน์ในการขับเคลื่อน ซึ่งต่างกับวิถีจัดการตามปกติที่จะมอบความรับผิดชอบให้กับฝ่ายหรือแผนกต่างๆ ที่มีบทบาทความรับผิดชอบใกล้เคียงตามที่กำหนดไว้ในผังองค์กรปกติ เหตุผลคือ การขับเคลื่อน**แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ที่มีหลายมิติ (ระดับหรือมุมมอง) ต้องการการทำงานเป็นทีมของบุคลากรที่มีความสามารถหลายด้าน**โดยไม่ถูกจำกัดว่าต้องสังกัดหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใดเท่านั้น การจัดงานรูปแบบนี้มีที่ใช้กันอยู่ในชื่อที่เรียกว่า Task Force หรือ Functional Organization

2). ประโยชน์ของการจัดรูปแบบนี้อีกประการหนึ่งคือ สามารถโยกย้ายถ่ายเทผู้ปฏิบัติงานได้สะดวกจนกว่าจะสามารถจับคู่งานกับผู้ปฏิบัติที่เหมาะสมกันที่สุด ซึ่งหากทุกอย่างลงตัวและการขับเคลื่อนได้ผลดีแล้ว ในอนาคตจะสามารถปรับปรุงผังองค์กรให้เป็นรูปแบบใหม่ที่มีรากฐานมาจากการจัดกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ

3). การจัดกลุ่มงานให้มีพื้นที่ทับซ้อนกันอยู่หนึ่งกลุ่มเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร)จะมีประโยชน์เพื่อให้เกิดการประสานงานระหว่าง 2-3 กลุ่มงาน เนื่องจากการวางกลยุทธ์(ทำอย่างไร)เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์(เปลี่ยนแปลงอะไร)กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง อาจต้องอาศัยข้อมูล และความร่วมมือ ตลอดจนจังหวะของการบรรลุจากกลุ่มงานอื่นด้วย

4). สำหรับการวางตัวผู้รับผิดชอบ จำเป็นต้องเชิญผู้บริหารสูงสุดขององค์กรมาเป็นผู้พิจารณาวางตัว

3.3.3. การทดสอบระบบปฏิบัติการ

การทดสอบระบบปฏิบัติการมีวัตถุประสงค์ที่จะทราบว่า มีการตอบรับกันระหว่างกลุ่มงานในเชิงเนื้อหา และจังหวะเวลา หรือไม่ เพียงใด การทดสอบนี้จะเป็นการพิสูจน์ให้เห็นความร่วมมือประสานงานระหว่างกลุ่มงาน และหากกลุ่มงานอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานระหว่างสาขา ก็จะช่วยให้เห็นลู่ทางของการประสานงานระหว่างสาขาโดยใช้แผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือ ซึ่งจะแตกต่างจากโดยสิ้นเชิงจากการประสานงานโดยระบบกรรมการที่คุ้นเคย

การทดสอบนี้ จะใช้เหตุการณ์สมมุติซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ (1) เมื่อมีหรือ (2) เมื่อไม่มี เหตุการณ์เหตุร้าย ตัวอย่างของกรณีเหตุร้าย เช่นเมื่อมีเหตุต้องสงสัยว่าจะมีปัญหาโรคขาดสารไอโอดีนหรือปัญหาทารกและเด็กก่อนวัยเรียน เตี้ย อ้วน ผอม ในพื้นที่ กลุ่มงานต่างๆจะนำเอาแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ย่อยที่สร้างเฉพาะเรื่องออกมาใช้ (โปรดระลึกว่า การสร้างแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ฉบับย่อยต้องกำหนดประเด็นหรือวาระเสียก่อน) กลุ่มงานใดจะเป็นผู้รับผิดชอบในการตั้งต้นกระบวนการ เริ่มตั้งแต่การตรวจสอบยืนยัน การรายงาน จากนั้นจะรายงานไปยังที่ใด ในความรับผิดชอบของกลุ่มงานใด กลุ่มงานนั้น เมื่อได้รับรายงานต้องรายงานให้กลุ่มงานใดทราบเพื่อปฏิบัติการ ส่วนรายละเอียดของการปฏิบัติการก็สามารถตรวจสอบได้จากตารางนิยามวัตถุประสงค์ที่ทุกกลุ่มงานต้องมีอยู่แล้ว ปฏิบัติการทั้งหมดสามารถติดตามได้จากตัวชี้วัดผลสำเร็จประจำกลุ่มงานต่างๆ

ข้อบกพร่องต่างๆ ที่อาจพบได้ในแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ก็จะค้นพบได้จากการทดสอบนี้ หากค้นพบก็จะได้แก้ไขก่อนเกิดเหตุการณ์จริง

การทดสอบต้องกระทำเป็นระยะๆ เพื่อชักชวนให้ผู้ปฏิบัติงานจำได้ขึ้นใจว่า หน้าที่ของตนมีอะไรบ้าง เมื่อเกิดเหตุการณ์จริง จะสามารถปฏิบัติการได้ทันทีไม่ติดขัดหลงลืม

ในกรณีเหตุไม่ด่วน การทดสอบระบบปฏิบัติการย่อมทำได้ตลอดเวลา ซึ่งต่างกับเมื่อมีเหตุด่วนเหตุร้าย การปฏิบัติจริงจะทำได้ต่อเมื่อมีเหตุเกิดขึ้นเท่านั้น ดังนั้น จึงต้องมีการสร้างเหตุการณ์สมมุติขึ้นเพื่อทดสอบระบบ

ตัวอย่างของกรณีเมื่อไม่มีเหตุด่วนเหตุร้ายหรือการทดสอบระบบ โดยฝึกซ้อมทดสอบระบบแบบบนโต๊ะ (Tabletop Exercise) เช่น กรณีส่งเสริมการเจริญเติบโตสมวัยฉลาดแข็งแรงของทารกและเด็กก่อนวัยเรียน ด้วยการนำกิจกรรมสำคัญของแต่ละกลุ่มงานมาลำดับกิจกรรมก่อนหลังในการดำเนินกิจกรรมทั้งหมดของทุกกลุ่มงาน จนถึงผลผลิตสุดท้ายอันเป็นจุดหมายปลายทางขององค์กร

4. การสร้างปณิธานส่วนบุคคล

ความสำคัญของตั้งปณิธานส่วนบุคคล

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

5. ส่วนเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) เกี่ยวกับการพัฒนาส่วนบุคคลก็จะช่วยให้สามารถสร้างโครงการพัฒนาบุคลากรได้ตรงจุด

6. ทำให้การประเมินผลงานมีความยุติธรรม เพราะจะเป็นการประเมินตามเป้าประสงค์ (เปลี่ยนแปลงอะไร) และเครื่องชี้วัดที่เห็นชอบร่วมกัน

แนวคิดต่อการตั้งปณิธานส่วนบุคคล

(1) การปฏิบัติการตามแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์จะให้ผลดีที่สุดในความร่วมมือระหว่างสาขา

(2) บางกิจกรรมอาจต้องใช้กำลังคนหรือใช้เทคนิควิชาการมาก ซึ่งการได้รับแรงสนับสนุนจากแรงงานและประสบการณ์ความรอบรู้จากหลายคนน่าจะไปได้ดีกว่าและเร็วกว่า

(3) เป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยไม่ต้องแข่งขันกันเอง

การตั้งปณิธานส่วนบุคคลมีลักษณะเฉพาะอย่างหนึ่งคือเป็นขั้นตอนที่ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของทีมงานผู้ปฏิบัติเอง เมื่อตัดสินใจแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการกลุ่มงานที่จะตรวจสอบความเหมาะสม โดยเฉพาะในประเด็นต่อไปนี้

1. ความสมมูลของผู้ที่ทำหน้าที่ด้านต่างๆในแผนปฏิบัติการของกลุ่มงาน ดังนั้นจึงต้องใช้วิธีเจรจาภายในกลุ่มงานตลอดเวลา

2. การตรวจสอบความเชื่อมโยง และการพึ่งพาผลงานระหว่างกลุ่มงานต่างๆ ที่ต้องมี

3. การวางน้ำหนักของงานในช่วงเวลาหนึ่งก็เป็นเรื่องสำคัญ เพราะการวางน้ำหนัก นอกจากจะทำให้ทีมงานทราบลำดับความสำคัญของงานของตนแล้ว ยังมีผลต่อการจัดสรรงบประมาณ และการตั้งเป้าหมายของแผนงานโครงการต่างๆ ด้วย

4. การวางน้ำหนักเป็นหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มงานที่รับผิดชอบ หัวหน้ากลุ่มงานจะมีบัญชาปณิธานของสมาชิกทุกคนในกลุ่มงานในบัญชีนั้นในส่วนที่เป็นเป้าหมายก็จะเป็นบทบาทของหัวหน้ากลุ่มงานเป็นผู้กำหนดเช่นเดียวกัน ส่วนช่องแผนการพัฒนา จะเป็นบทบาทของคณะที่ประกอบด้วยหัวหน้าองค์กร(CEO) หัวหน้ากลุ่มงานและผู้รับผิดชอบ เรื่องการพัฒนาบุคลากร เป็นผู้กำหนด

5. เมื่อได้กำหนดแผนปฏิบัติการของกลุ่มงาน และตั้งเป้าประสงค์ส่วนบุคคลได้แล้ว ให้ผู้จัดการ กลุ่มงานร่วมกับผู้บริหารกลับไปพิจารณาตารางช่วยนิยามเป้าประสงค์อย่างละเอียดที่ผ่านมามากครั้ง เพราะ**อาจต้องปรับแก้ตัวชี้วัด**ให้เหมาะสมกับสภาพของงานที่กำลังดำเนินอยู่ รวมทั้งลงน้ำหนักให้กิจกรรมสำคัญและเป้าหมายในตอนนี้อย่างน้อยโดยเพิ่มจำนวนช่องลงในตารางช่วยนิยามเป้าประสงค์

วิธีการทำ

1. บุคลากรแต่ละคนทำตารางรายการ**ปณิธานส่วนบุคคลไม่เกิน 5 ข้อ** สำหรับกิจกรรมที่สนับสนุนเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์โดยตรง บวกด้วย**การพัฒนาตนเองไม่เกิน 2 ข้อ** ในส่วนที่เชื่อว่ายังขาดอยู่

2. เจ้าของรายการจะให้น้ำหนักเป้าประสงค์ส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับน้ำหนักที่ปรากฏในตาราง 11 ช่อง เป้าประสงค์เกี่ยวกับการพัฒนานตนเองจะได้รับน้ำหนักสูงสุด

3. ในรายการปณิธานส่วนบุคคลจะแสดง**ตัวชี้วัด และเป้าหมายสำหรับปี**ด้วย

4. ถ้าผู้ตั้งปณิธานเป็น**ผู้ปฏิบัติ** จะเน้นงานของตนไปที่**กระบวนการ**และกิจกรรมเป็นสำคัญ ถ้าผู้ตั้งปณิธานเป็น**ผู้จัดการ** จะเน้นทั้ง**กระบวนการและผลผลิต**

5. ผู้ปฏิบัติและผู้รับผิดชอบเป้าประสงค์จะทราบและติดตามเกณฑ์ตัวชี้วัดผลสำเร็จ(KPI) ตลอดเวลา





หากมีเหตุผลที่เชื่อว่ากระบวนการจะไม่เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง ก็จะตัดสินใจแก้ไขหรือรายงานไปตามช่องทางที่กำหนดไว้

6. ผู้รับผิดชอบเป้าประสงค์เป็นผู้รับผิดชอบผลผลิตของงาน และวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลงาน(PI)
7. ปณิธานของสมาชิกทุกคน(รวมทั้งผู้จัดการกลุ่มงาน) เท่ากับเป้าประสงค์ของกลุ่มงาน

ข้อสังเกต

- **น้ำหนัก** หมายถึง การกำหนดความสำคัญของกิจกรรมเพื่อการกระจายงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในขณะนั้น 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

