



24TH
HA
National Forum

GROWTH MINDSET
FOR BETTER HEALTHCARE SYSTEM

FM-ICT-043-00

วันที่ 26 มกราคม 2567

A3-115

ความสำเร็จหน้าตาเป็นอย่างไร

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล

(ผู้ทรงคุณวุฒิสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล)

นพ.ชาญณรงค์ รุจิระชาติกุล

(โรงพยาบาลพระพุทธบาท)

ภญ.ผุสดี บัวทอง

(ผู้เยี่ยมสำรวจ)

13 มีนาคม 2567 เวลา 13.15-14.45 น.

ระบบบริการสุขภาพที่ก้าวหน้า ด้วยกรอบความคิดที่กว้างไกล



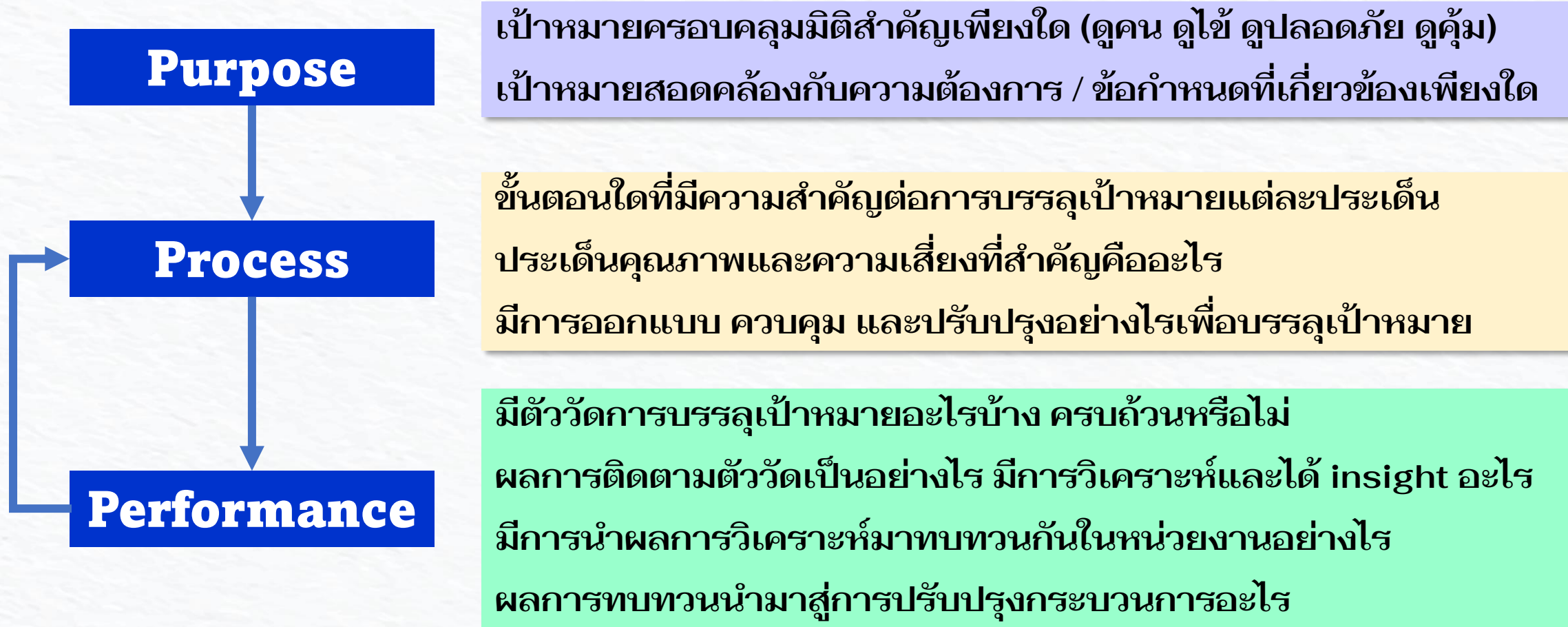
How Would Success Look Like?





**Purpose:
Like to See**

Purpose at the Unit Level



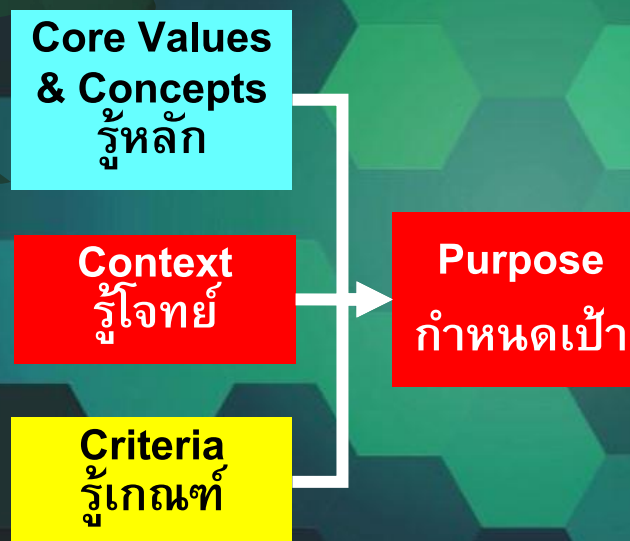
Strategic Objectives (SO)



S	Specific	SO มีความเจาะจง ชัดเจน เพื่อการวางแผนที่ได้ผลหรือไม่
M	Measurable	สามารถวัดการบรรลุเป้าหมายและความก้าวหน้าได้หรือไม่
A	Achievable	สามารถบรรลุเป้าหมายได้ในกรอบเวลาที่แน่นอนหรือไม่
R	Relevant	SO สอดคล้องกับค่านิยมและวัตถุประสงค์ระยะยาวหรือไม่
T	Time-based	มีกำหนดเวลาบรรลุเป้าหมายเพื่อจัดลำดับความสำคัญของงานและเพิ่มแรงจูงใจหรือไม่ เป็นเวลาที่ท้าทายและเป็นไปได้หรือไม่

Model as a Framework for Success

การศึกษา model ต่างๆ
เป็น input ที่ดีสำหรับการทำงาน
โดยไม่ต้องเริ่มต้นจากศูนย์



ทำความเข้าใจทุกสิ่งอย่าง
นำข้อกังขามาได้ถาม

นี่หรือชีวิตฉัน
มันใช่หรือที่อยากเป็น
อยากเห็นเป็นอย่างไร
จะเริ่มต้นที่ตรงไหน

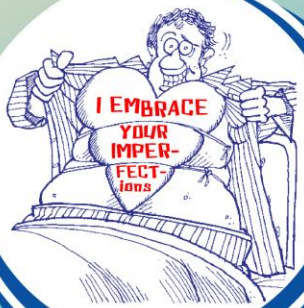


ใส่ใจกับทุกเรื่อง
ถ้าเครื่องรับไม่ไหว
ขอเขียนไว้ให้คนอื่นอ่าน



รู้จักขอความช่วยเหลือ
มาจนเจอความต้องการ

ไม่เป็นไรดอกหมอนจำ
Imperfect ก็ไม่ว่า
ถ้า mistrust จะอันตราย
ทำลายทุกฝ่ายสิ้น



ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ป่วย ที่เราควรช่วยให้ได้ทำ



สุขภาพดี ไม่มีเวลา
หาได้ทำ สิ่งที่ยาก
นอน sw. เวลามาก
อยากอะไร ให้ทำเลย



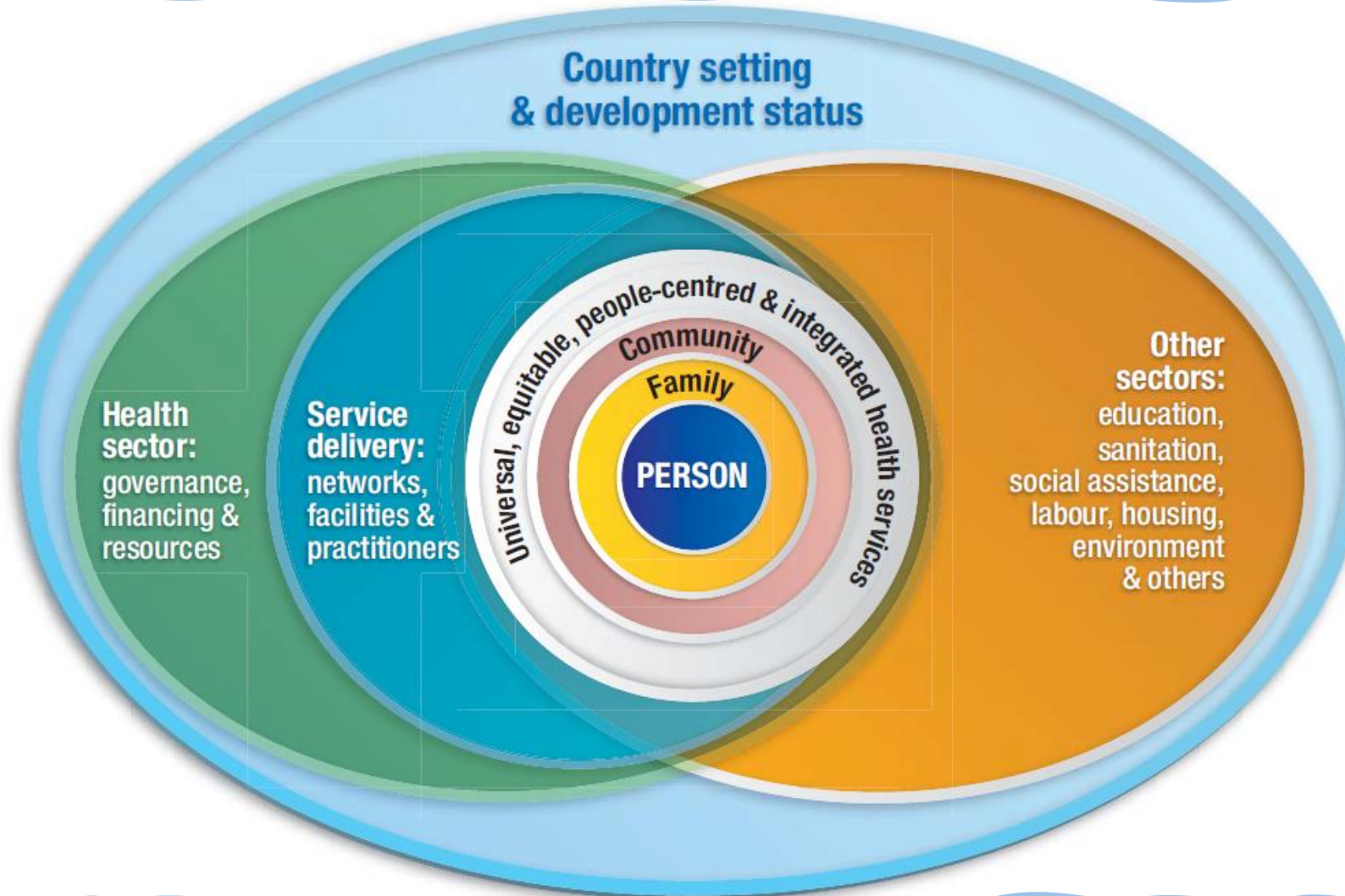
ไม่เสียเอกลักษณ์
นำสิ่งรักมาเป็นเพื่อน
รูป เสียง และสัมผัส (เช่น หมอน)

สุขภาพกับทุกคน
ป่วยก็เป็นสุข
สนุกให้บริการ



คนอื่นที่นอนป่วย
ลูกไปช่วยเย็บเย็บ
และปลุกใจให้กับเพื่อน

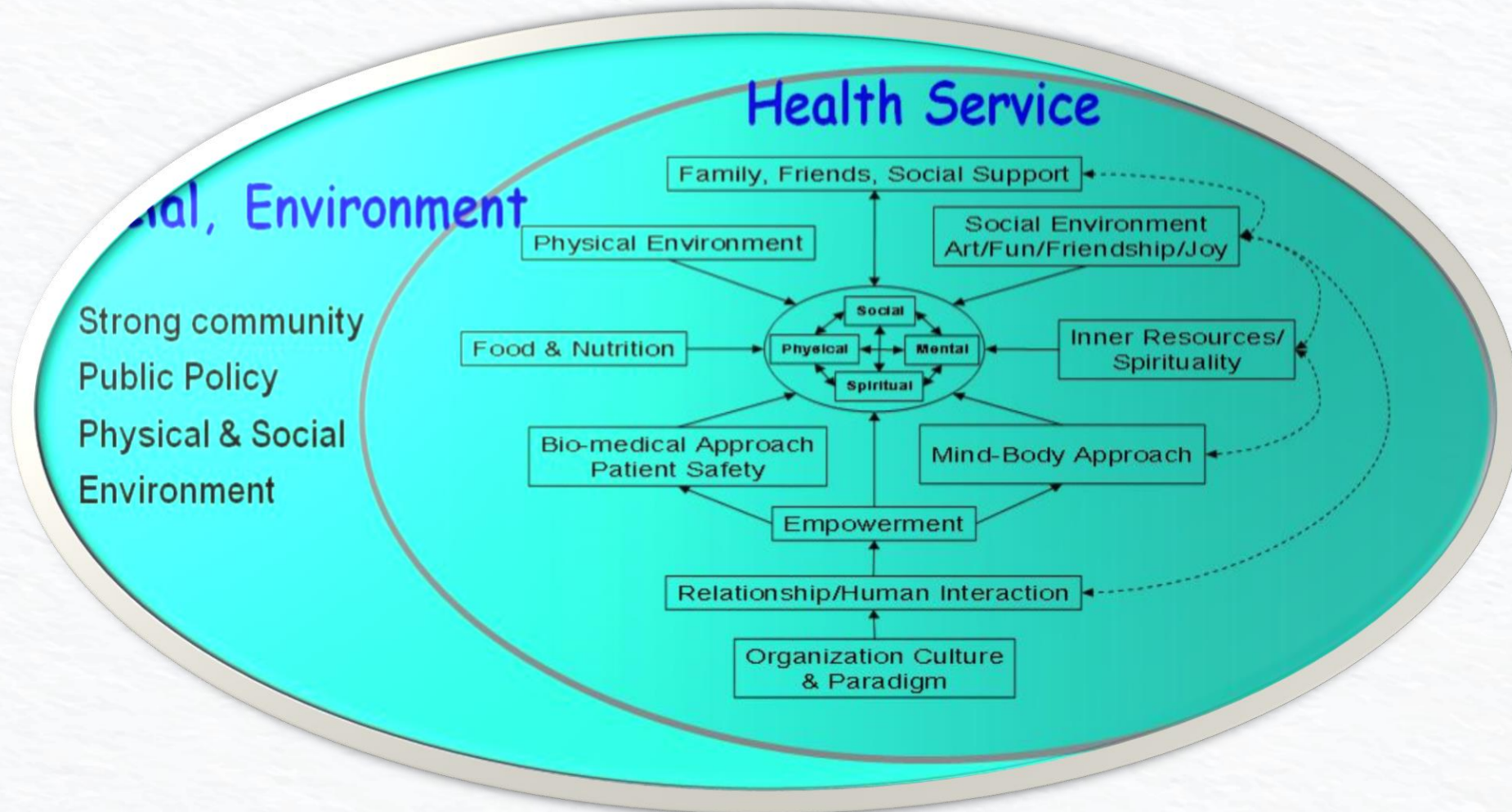
WHO Conceptual Framework for People-centered and Integrated Health Services



Humanized Healthcare



Humanized Healthcare

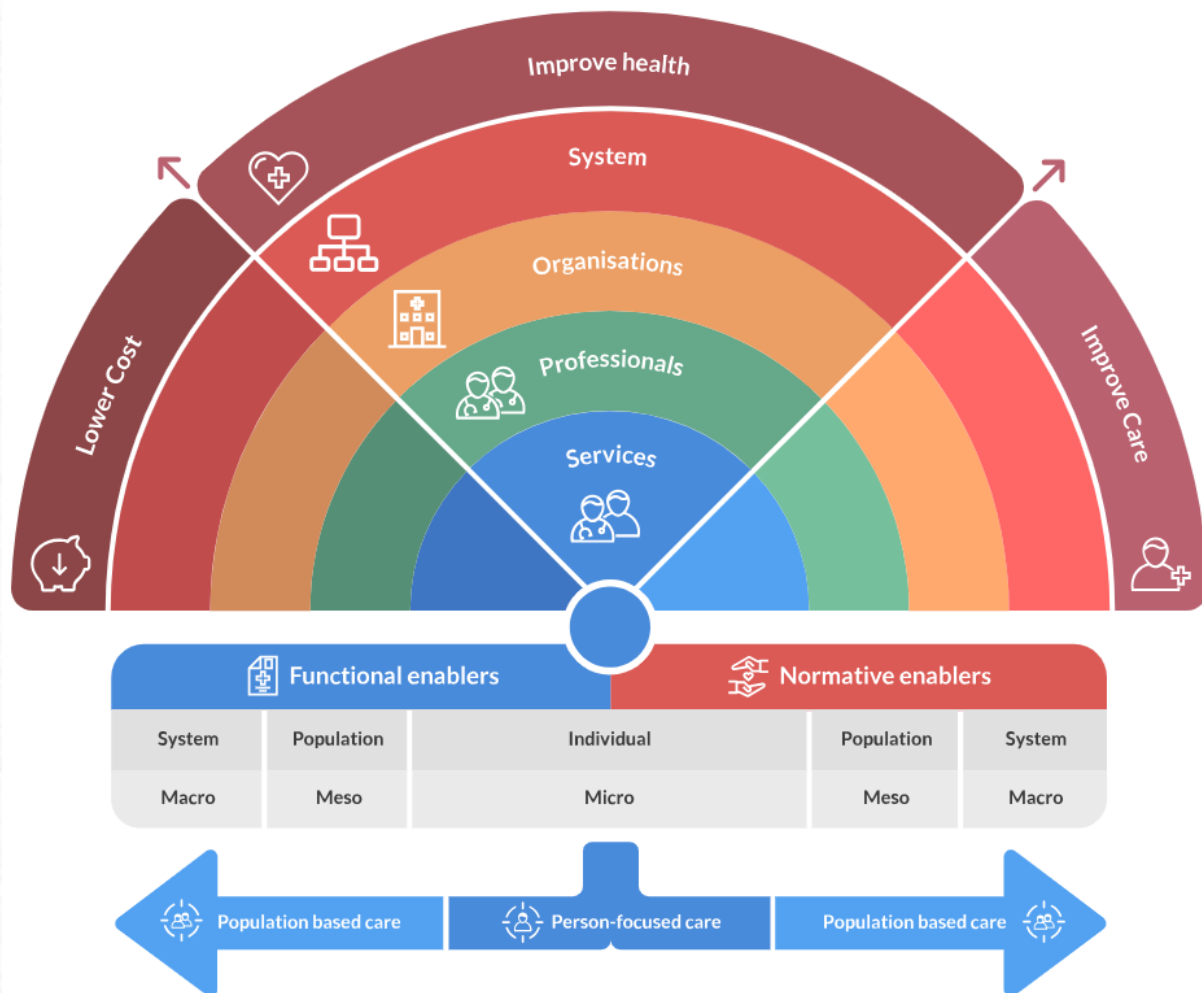


Rainbow Model for Integrated Care



24TH
HA

The Triple Aim



Person-focused care มุ่งเน้นไปที่ความต้องการและความสามารถของผู้ป่วย แทนที่จะเน้นเรื่องโรค

Population based care มุ่งเน้นที่ประชากรหรือกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ตอบสนอง specific healthcare requirement ของกลุ่มเป้าหมาย มีการจัดการข้อมูลที่ทันสมัย ทำให้ต้นทุนลดต่ำลง

Service การดูแลจะต้องเหมาะสมและมุ่งเน้นที่ผู้ป่วย เสริมพลังให้ผู้ป่วยและครอบครัวมีส่วนในการดูแลอย่างเข้มข้น

Professional ความร่วมมือระหว่างผู้ให้บริการซึ่งอาจเป็นภายใต้โครงสร้างเดียวกัน หรืออาศัยการประสานของ case manager

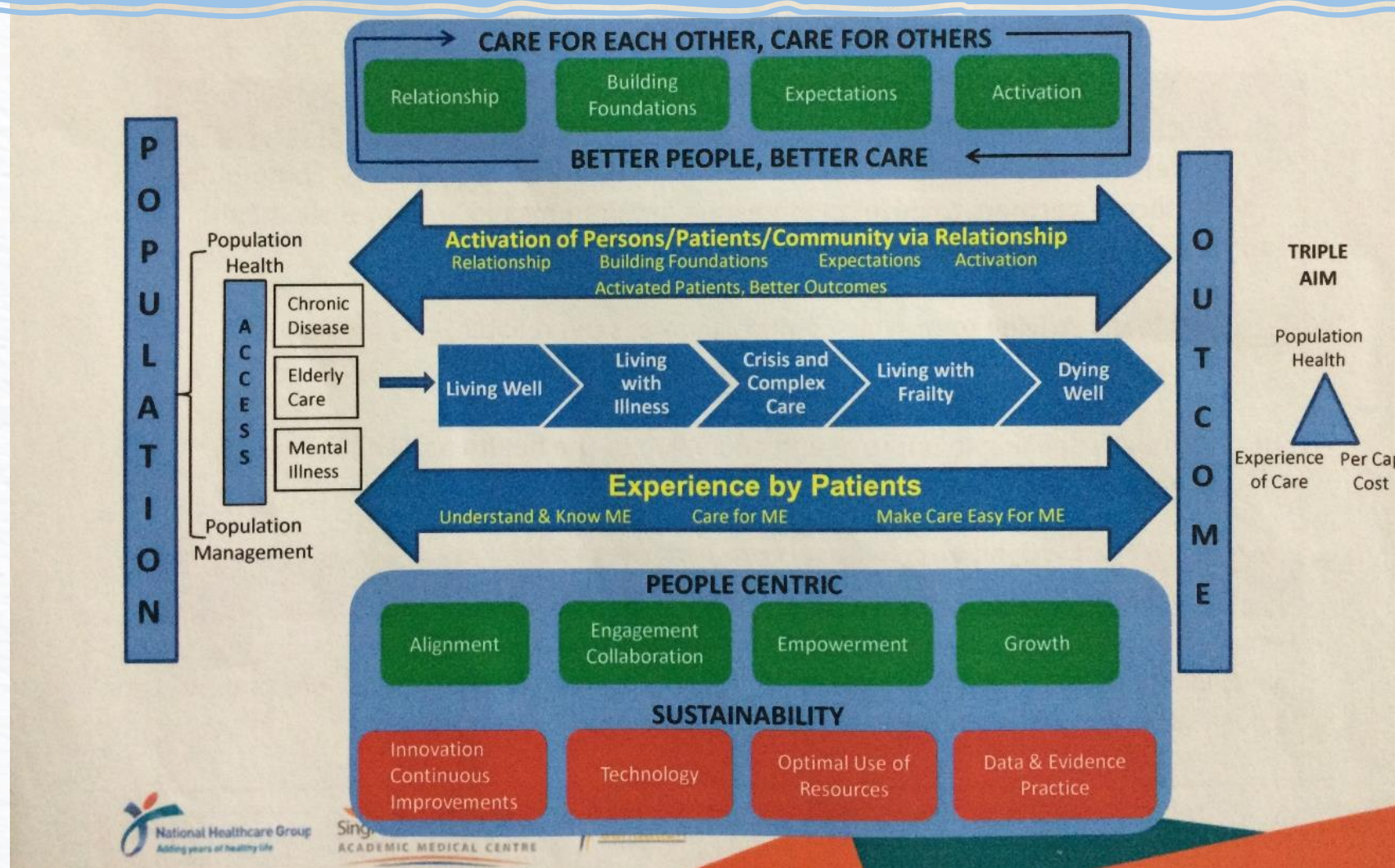
Organization ความร่วมมือระหว่างองค์กรเพื่อเป้าหมายร่วม เช่น การเป็น strategic partner การแลกเปลี่ยนข้อมูล

System นโยบายและกฎระเบียบต่างๆ ที่ช่วยให้องค์กรและวิชาชีพทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้น

Functional enablers เช่น ICT นโยบายด้านการฝึกอบรมและระบบการจ่ายเงิน

Normative enablers เช่น วัฒนธรรม ความไว้วางใจ การพิจารณาผลประโยชน์ของทุกฝ่ายร่วมกัน

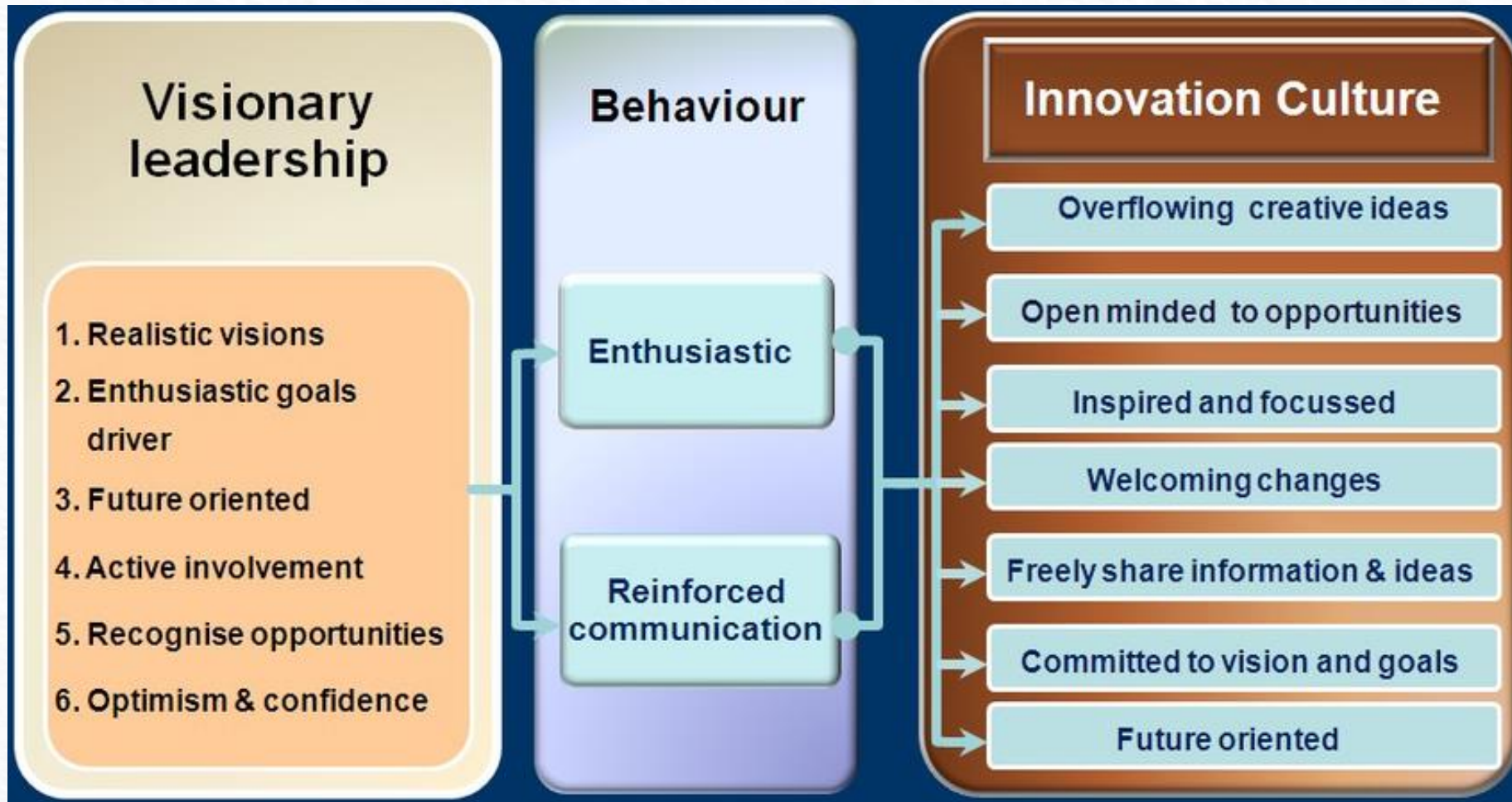
Singapore Healthcare Model



Innovation Culture



ความสำเร็จน่าจะมีลักษณะอย่างนี้



Asking Powerful Question & Emergent Learning

คำถามทรงพลัง &
การเรียนรู้คู่การทำงาน

Asking Powerful Question



ความสำเร็จหน้าตาเป็นอย่างไร
เป็นการถามโดยใช้คำถามที่ทรงพลัง
(asking powerful question)
เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้

Asking Powerful Question

เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้คู่การทำงาน (Emergent Learning)



Emergent Learning เป็นคำที่หาคำแปลเป็นไทยที่สื่อความหมายได้ยาก จะแปลตรงๆ ว่าการเรียนรู้ฉบับพลัน การเรียนรู้ผุดบังเกิด หรือการเรียนรู้จวนตัวน ก็ดูจะไม่สื่อความหมายอะไร แต่เมื่อพิจารณาว่าการเรียนรู้ นั้น **emerge** ขึ้นมาระหว่างการ ทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่คาดหวังและเพื่อยกระดับผลลัพธ์ที่ดีขึ้น จึงขอแปล Emergent Learning ว่า “**เรียนรู้คู่การทำงาน**” และใช้ตัวย่อว่า **EL**

Learning Question is Different

คำถามเพื่อการเรียนรู้แตกต่างจากคำถามวิจัยหรือคำถามเพื่อประเมินผล

A learning question is different from a research question or an evaluation question.

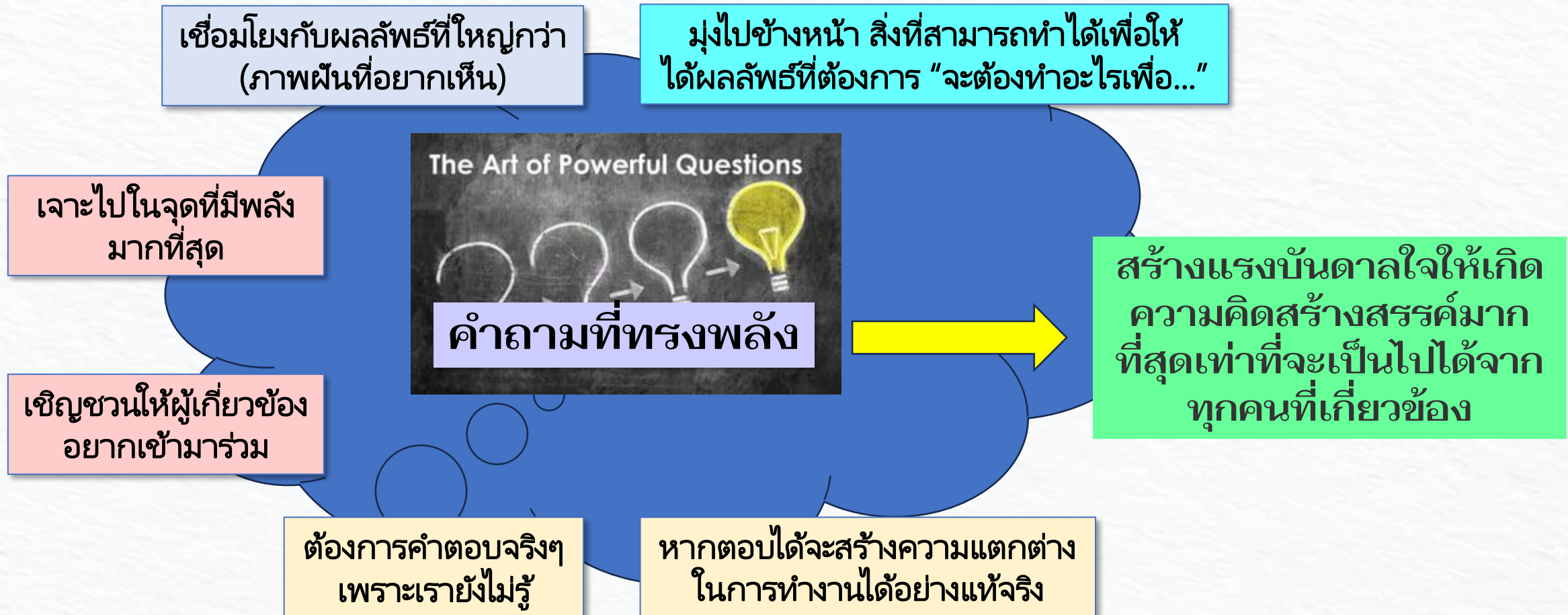
คำถามวิจัย Research Question	คำถามเพื่อประเมินผล Evaluation Question	คำถามเพื่อการเรียนรู้ Learning Question
ตั้งโดยนักวิจัย	ตั้งโดยนักประเมิน	ตั้งคำถามโดยตนเอง กับตนเอง
สำรวจและวิเคราะห์สิ่งที่ยอยู่นอกขอบเขตของเรา	รวบรวมข้อมูลผลลัพธ์ของทีมหรือองค์กร	มุ่งเน้นไปข้างหน้าว่าเราต้องการบรรลุอะไร ตอนนี้เรารู้อะไร จะต้องทำอะไร
เพื่อชี้แนะการดำเนินการในอนาคตของเรา	เพื่อประเมินผลงานเทียบกับผลที่คาดหวังและให้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างดำเนินการ	เพื่อบรรลุเป้าหมายที่เรากำหนด



Asking Powerful Question



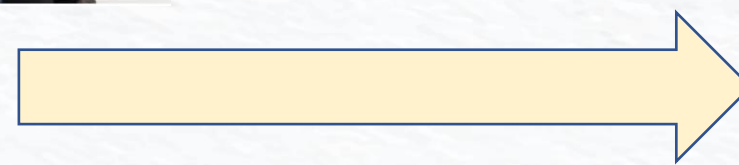
How to Ask Powerful Questions



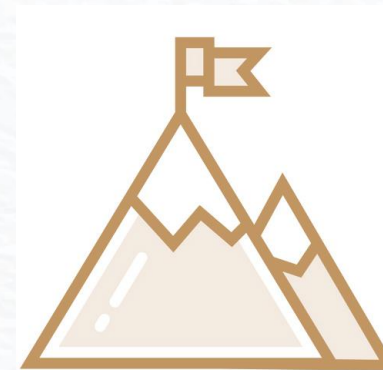
Strengthening Line of Sight



การตัดสินใจและการ
กระทำในปัจจุบัน



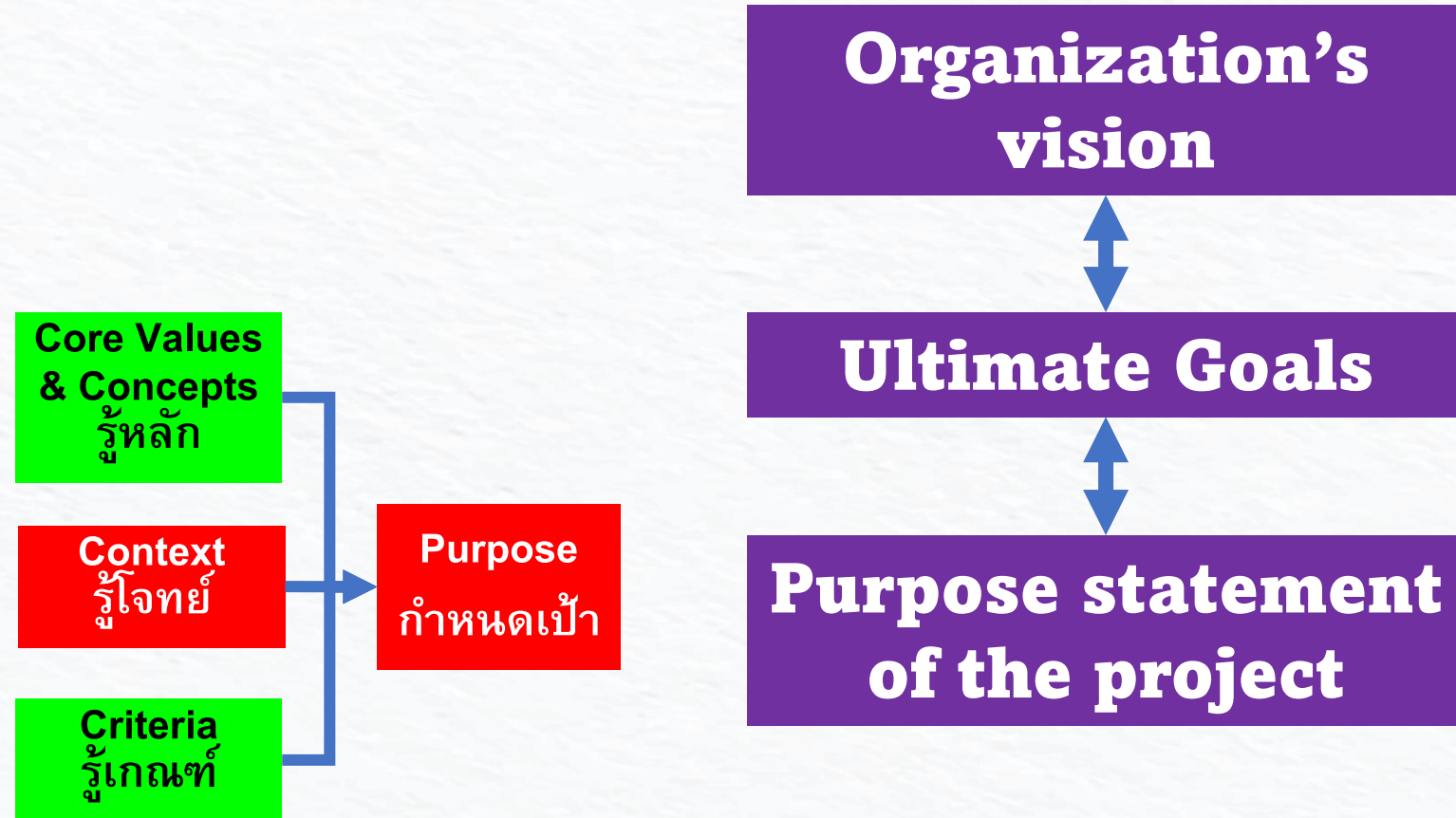
รักษาการเล็งเป้าหมาย
โดยไม่ถูกบดบัง
เชื่อมต่อสมาชิกและการพูดคุย
กับเป้าหมายร่วมเพื่อความสำเร็จ
อยู่ตลอดเวลา



เราคิดอย่างไรเกี่ยวกับ
เป้าหมายสูงสุดของเรา
(ultimate goals)

เราพยายามจะบรรลุอะไร
ความสำเร็จหน้าตาเป็นอย่างไร

Strengthening Line of Sight



Asking Powerful Question

What does this principle look like in practice?



If it's present

- การตั้งคำถามเป็นวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับ
ตระหนักว่าเป้าหมายเพื่อการทำความเข้าใจ
ไม่ใช่การท้าทาย
- มีการขยายตัวของคำถามชวนคิดชวน
ใคร่ครวญ (generative questions) ที่
นำมาสู่ความคิดที่ลุ่มลึกและดีขึ้น
- ผู้คนค้นพบร่วมกันว่าคำถามประเภทใดที่มี
ประโยชน์สำหรับปัจจุบันขณะมากที่สุด



If it's missing

- ผู้คนจะอธิบายจุดยืนหรือคำตอบของตนเอง
มากกว่าที่จะเข้าร่วมในการชวนคิดค้นหา
คำตอบที่ลุ่มลึกเสียก่อน
- ผู้คนเรียกร้องหาข้อมูลข่าวสารหรือผลการวิจัย
มากกว่าที่จะสำรวจแบบแผนความคิดของ
ตนเอง (their own thinking-in-action)

การไม่ถามคำถามอาจหมายถึงการสูญเสียโอกาสที่ทรงพลังในการเรียนรู้

Not asking a question may mean that a powerful opportunity to learn gets missed

Benefits of Asking Powerful Question



“ที่จริงแล้วการตั้งคำถามที่ทรงพลังเป็นเรื่องของการรับฟัง
รับฟังในสิ่งที่ไม่ได้พูดออกมา”

“Asking powerful questions is really about *listening* — listening for what is not being said.”

Elaine Lander,

Learning and Evaluation Research Analyst, The California Endowment



"Emergent Learning ได้ซึมเข้าไปในวิธีคิดของฉันและการทำงานประจำวัน. ฉันตระเวนตั้งคำถามทำนองว่า 'ความสำเร็จมีลักษณะอย่างไร' และ 'คุณจะได้
อย่างไร' ตลอดเวลา คำถามและวิธีคิดเหล่านี้ได้กลายเป็นสิ่งเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ
(muscle memory). มันทำให้ฉันมีความชัดเจนมากขึ้นเกี่ยวกับสิ่งที่พยายามทำ
ช่วยให้ฉันหยุดหงิดน้อยลงเมื่อเจออุปสรรคหรือหลุมพรางที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ขณะที่
สร้างการเปลี่ยนแปลง"

Katie Grace Deane,

Director of Operations and Learning, Lincoln Institute of Land Policy

Asking Powerful Question

เมื่อชัดเจนในผลลัพธ์ที่ต้องการ/จุดประสงค์/เงื่อนไขความสำเร็จ เส้นทางข้างหน้าจะชัดเจนขึ้น ทีมจะมีทิศทางที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน ไปถึงจุดหมายด้วยกันได้ง่ายขึ้น การประชุมมีประสิทธิภาพมากขึ้น บทสนทนาที่ยากจะลดลง

ผลลัพธ์ที่เราต้องการคืออะไร?
(What is our desired outcome?)

ช่วยสร้างตัววัดความสำเร็จที่ใช้ร่วมกันและจับต้องได้ ช่วยให้สมาชิกเดินไปบนเส้นทางเดียวกัน และสามารถจัดลำดับความสำคัญระหว่างทางได้ดีขึ้น.

ความสำเร็จมีลักษณะหน้าตาอย่างไร?
(What would success look like?)

ช่วยวางแผนโดยดึงบทเรียนจากอดีตตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์ของกลุ่มว่าอะไรได้ผลและอะไรไม่ได้ผล

จะต้องทำอะไรเพื่อ...(บรรลุความสำเร็จ)?
(What will it take to...?)

คิดร่วมกันว่าจะจัดการกับความท้าทายแต่ละประเด็นอย่างไร หรือจะบรรลุผลที่ต้องการได้อย่างไร นำประสบการณ์และมุมมองที่แตกต่างมาสู่การเรียนรู้ ทำให้การสนทนามุ่งไปข้างหน้าและมุ่งเน้นที่การลงมือทำ

ตอนนี้เรารู้อะไรบ้าง?
(What do we know so far?)

ถ้าย้อนเวลากลับไปได้ เราจะทำอะไรที่เหมือนหรือต่างจากเดิม?
(If we could turn the clock back, what would we do the same or differently?)

ช่วยระบุสิ่งสำคัญที่จะคงไว้ และวิธีแก้ปัญหาคืออะไรที่จะทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าในอนาคต

Group Work: Asking Powerful Question



ผลลัพธ์ที่เราต้องการคืออะไร?
(What is our desired outcome?)

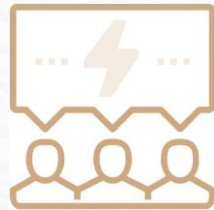
ความสำเร็จมีลักษณะหน้าตาอย่างไร?
(What would success look like?)

จะต้องทำอะไรเพื่อ...(บรรลุความสำเร็จ)?
(What will it take to...?)

ตอนนี้เรารู้อะไรบ้าง?
(What do we know so far?)

ถ้าย้อนเวลากลับไปได้ เราจะทำอะไรที่เหมือนหรือต่างจากเดิม?
(If we could turn the clock back, what would we do the same or differently?)

Make Thinking Visible



เปิดเผยความคิดเบื้องต้นหลังการตัดสินใจ
และการกระทำของเราให้กันและกัน
ในขณะที่ร่วมกันทำงานสู่เป้าหมาย

“what” & “why of an idea
“If/Then” Hypothesis

พัฒนา ทดสอบ ปรับแต่ง
ความคิดเกี่ยวกับวิธีการบรรลุเป้าหมาย

ศึกษาความคิดของกันและกัน
ถามคำถาม
ร่วมสนทนาเพื่อทำความเข้าใจ
เสริมความคิดดีๆ ทางเลือก
หาข้อยุติในความเห็นที่ไม่ตรงกัน

การทดลอง
ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
สิ่งที่จะทดสอบ

Action Hypothesis

What are Action Hypotheses?

**The result we want
to accomplish (THEN)**

**What we think it will
take to get there (IF)**

- A form of “if/then” hypothesis
- The goal is to articulate something that is testable.
- Look ahead to explain what we expect to happen as a result of future action (while scientific hypotheses propose an explanation of phenomena based on evidence from the past)

IF...	THEN...
I step outside and take a short walk,	I will be able to pay better attention in the second part of this meeting.
We make general operating support grants,	Our grantees will have the flexibility to implement solutions that are most important in their contexts.
We invest in research and programming that reveal the increased disparities caused through public and private insurance payments,	Policymakers will adopt payment changes that advance equity.

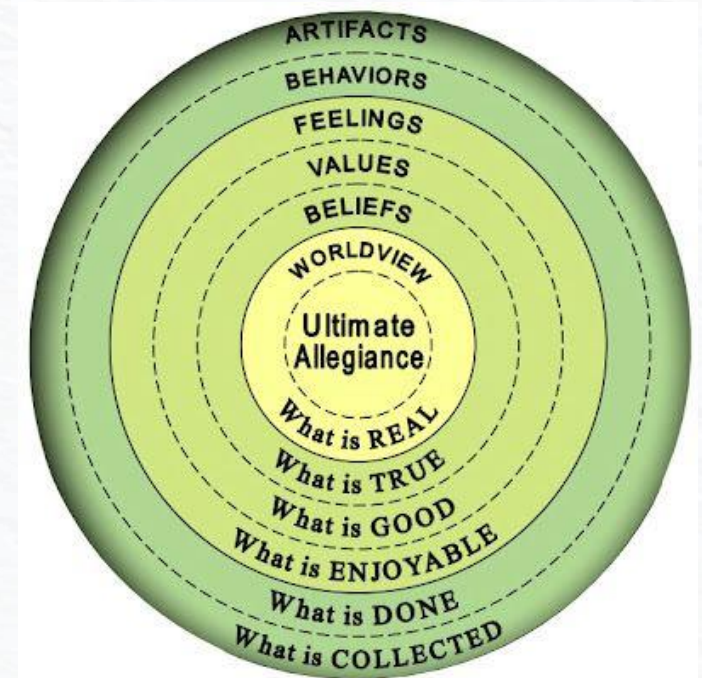
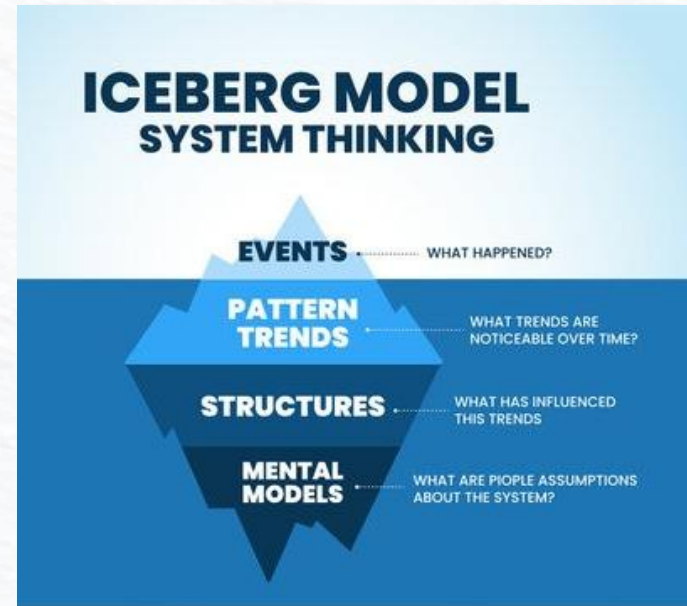
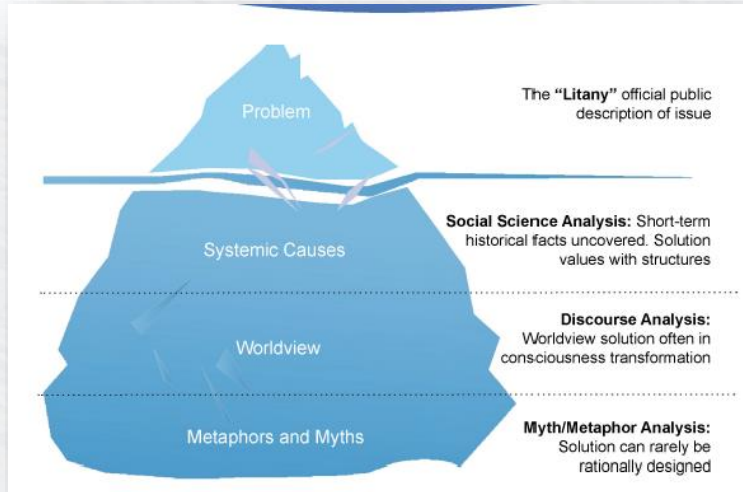
Action Hypothesis

When and how do we use Hypotheses in Emergent Learning?

- การพูดใน EL ว่า “สมมติฐานของฉันคือ....” ไม่ใช่การแสดง authority ด้วยการอ้างถึงภาษาวิชาการ แต่เป็นการสื่อสารอย่างกระชับว่า “ฉันจะแสดงความคิดเห็นของฉันอย่างไร และเชิญให้คุณซักถามหรือเสนอทางเลือกอื่น” เป็นความตั้งใจที่จะทำให้ collective thinking เติบโต
- นักปฏิบัติ EL เรียนรู้ที่จะรับฟังสมมติฐานในการสนทนา และถามคำถาม
 - เพื่อให้มั่นใจว่าเข้าใจความคิดของเพื่อนในทีม
 - ค้นหาความคิดที่ซ่อนอยู่ใน Theories of Change
 - เพื่อสร้าง powerful connection ระหว่างการเรียนรู้และการประเมิน โดยแสดงสมมติฐานและวางแผนทดสอบ ติดตามผลลัพธ์ เรียนรู้และปรับจนความคิดของเรา
- การคิดถึงกลยุทธ์หรือการปฏิบัติเป็นเสมือน “hypotheses” เตือนเราว่าสิ่งที่เราคิดว่า “จริง” หรือ “ถูกต้อง” นั้นอาจจะไม่ใช่. การใช้ภาษานี้ทำให้เราตระหนักว่ามักจะมีเส้นทางมากกว่าหนึ่งเส้นทางให้พิจารณา ซึ่งน่าจะมีการทดสอบ hypothesis มากกว่าหนึ่งในคราวเดียวกัน

Systems and Culture

Foresight-Iceberg-Culture



Success of a System

ICEBERG MODEL SYSTEM THINKING



Success of a System

3C	วัฒนธรรมและผลลัพธ์	
Context	Org. achievement	เกิดอะไรกับองค์กร ผู้คนจะกล่าวถึงอย่างไร
	Customer experience	ผู้รับบริการจะรับรู้อะไร รู้สึกอย่างไร
Criteria	Monitoring	มีการติดตามตัววัดอะไร ผลจะเป็นอย่างไร
	Staff behavior	บุคลากรส่วนใหญ่มีพฤติกรรมหรือการปฏิบัติอย่างไร
	Staff feeling	บุคลากรมีความรู้สึกอย่างไร
	Management behavior	ผู้บริหารมีวิธีการบริหารที่เป็นปกติประจำอย่างไร
	Organizational policy	องค์กรมีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องนี้อะไรบ้าง
Core values	Values	ค่านิยมที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรยอมรับคืออะไร
	Belief	ความเชื่อของคนส่วนใหญ่เป็นอย่างไร

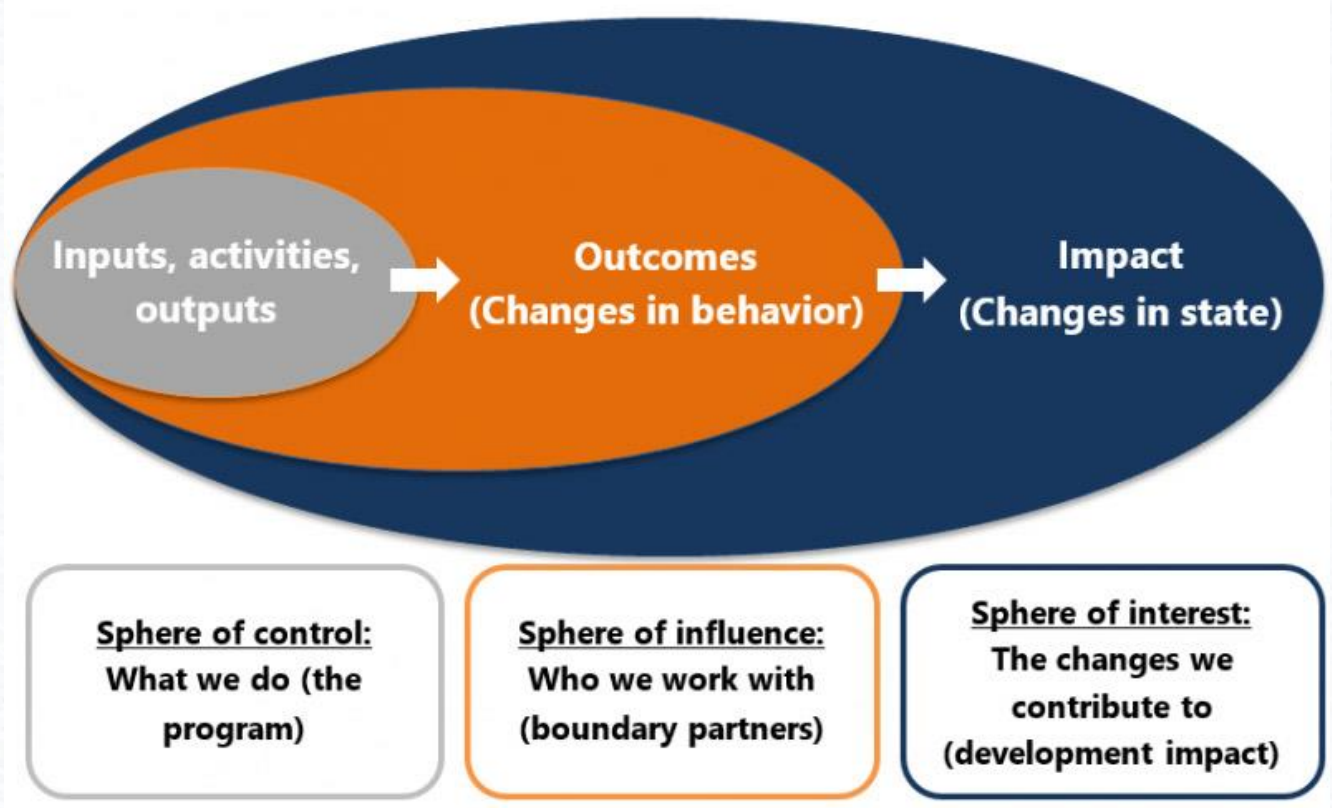
Group Work: Success of a System & Culture

เลือกงาน หรือระบบงาน หรือค่านิยม หรือวัฒนธรรม หรือวิสัยทัศน์ ขึ้นมาเรื่องหนึ่ง แล้วพิจารณาว่าเมื่อทำสำเร็จจะมีลักษณะอย่างไรในแง่มุมต่างๆ

	วัฒนธรรมและผลลัพธ์	ความสำเร็จหน้าตาเป็นอย่างไร
Core values	Belief	
	Values	
Criteria	Organizational policy	
	Management behavior	
	Staff feeling	
	Staff behavior	
	Monitoring	
Context	Customer experience	
	Org. achievement	

Outcome Mapping

Outcome Mapping: Unpacking the Black Box Between Outputs & Impacts



Outcome Mapping
กำหนด "ผลลัพธ์" ใหม่เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม - การกระทำ กิจกรรม และความสัมพันธ์ - ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ติดต่อกับโปรแกรมโดยตรง (เรียกว่า "พันธมิตรผู้ต่อเชื่อม" - boundary partner) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพันธมิตรผู้ต่อเชื่อมนี้เป็นปัจจัยสำคัญต่อผลกระทบที่จะเกิดขึ้น



Outcome Mapping Step 1 : Describe the Vision

1. เริ่มต้น: ความสำเร็จของโปรแกรมนี้คืออะไร? (2-3 ประโยค)
2. ทุกคนมีความเห็นเหมือนกันหรือไม่? สิ่งนี้จะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรหรือไม่?
3. ขอให้สมาชิกแต่ละท่านเขียนลักษณะ 2-3 ประการที่จะอธิบายภาพอนาคตใน 3-5 ปีข้างหน้า
 - ความสำเร็จในความฝันคืออะไร?
 - คุณอยากช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงอะไร?
 - สิ่งที่จะแตกต่างออกไปเมื่อโปรแกรมประสบความสำเร็จคืออะไร?



Outcome Mapping Step 2 : Identify the Mission



พันธกิจ (Mission) ของโปรแกรม คือข้อความที่ระบุว่าโปรแกรมจะสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์อย่างไร (ไม่ใช่การระบุกิจกรรมทั้งหมดที่จะทำ) ทั้งในส่วนที่จะสนับสนุน boundary partners และวิธีการทำงานของโปรแกรมให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

Outcome Mapping Step 3: Boundary Partners

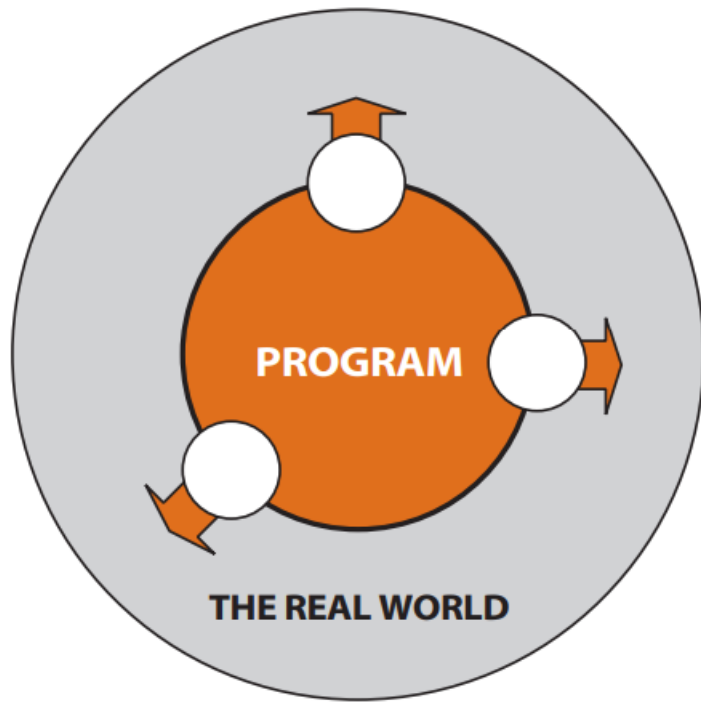


Figure 4. Boundary Partners
○ = Program's Boundary Partners

พันธมิตรผู้ต่อเชื่อม (boundary partner) คือบุคคล กลุ่ม หรือองค์กรซึ่งโปรแกรมมีปฏิสัมพันธ์ด้วยโดยตรง และเป็นผู้ที่โปรแกรมคาดหวังว่าจะมีโอกาส influence แม้ว่าโปรแกรมจะทำงานร่วมกับพวกเขา แต่ก็ไม่ได้ควบคุมพวกเขา พวกเขามีอิสระที่จะดำเนินการในพื้นที่ของพวกเขา สิ่งที่โปรแกรมทำคือการอำนวยความสะดวกให้เข้าถึงทรัพยากร แนวคิด หรือโอกาสใหม่ๆ ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง (ถ้าเป็นพันธมิตรที่ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอะไร อาจถือเป็นเพียงพันธมิตรร่วมกลยุทธ์-strategic partner)

**คิดถึงโครงการที่เราเคยทำ
มีใครเป็น boundary partners บ้าง
(ไม่เกิน 4-5 กลุ่ม)**

Outcome Mapping Step 4 : Outcome Challenges

ความท้าทายด้านผลลัพธ์ (outcome challenges) คือการระบุว่าพฤติกรรม ความสัมพันธ์ กิจกรรมหรือการกระทำของบุคคล กลุ่ม หรือสถาบัน จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรเพื่อให้โปรแกรมประสบความสำเร็จสูงสุด

ความท้าทายด้านผลลัพธ์ แสดงออกในลักษณะที่เน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ควรเป็นทั้ง idealistic & realistic

โปรแกรมมีส่วนช่วยต่อการเปลี่ยนแปลง แต่ความรับผิดชอบและอำนาจสูงสุด สำหรับการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับพันธมิตรผู้ต่อเชื่อม

กำหนดโดยใช้คำถามว่า : "เพื่อที่จะสนับสนุนวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ boundary partner จะมีพฤติกรรมหรือการกระทำที่แตกต่างออกไปอย่างไร? มีการสร้างความสัมพันธ์ใหม่อะไร? ความสัมพันธ์เดิมจะเปลี่ยนไปอย่างไร?"

คิดถึงโครงการที่เราเคยทำ จะกำหนด outcome challenges สำหรับพันธมิตร ผู้ต่อเชื่อมแต่ละกลุ่มอย่างไร สรุปให้อยู่ใน 1 ประโยคสำหรับแต่ละกลุ่ม

Design Worksheet 1 : Program Framework

Vision:	
Mission:	
Boundary Partner 1:	Outcome Challenge 1:
Boundary Partner 2:	Outcome Challenge 2:
Boundary Partner 3:	Outcome Challenge 3:
Boundary Partner 4:	Outcome Challenge 4:

Outcome Mapping Step 5 : Progress Markers

DESIGN WORKSHEET 2: PROGRESS MARKERS	
Outcome Challenge:	
EXPECT TO SEE _____ [Boundary Partner]	
<=4	
1	
2	
3	
4	
LIKE TO SEE _____ [Boundary Partner]	
<=8	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
LOVE TO SEE _____ [Boundary Partner]	
<=3	
13	
14	
15	

ตัวชี้วัดความก้าวหน้าเป็นลำดับขั้น (graduated progress markers)

Reactive participation -> **Expect to See**

More active engagement -> **Like to See**

Truly transformation -> **Love to see**

แนวทางการเขียน progress markers:

"Who? Is doing what? How?"

**จาก outcome challenge ที่กำหนดไว้
จะใช้อะไรเป็น progress markers**

Outcome Mapping Step 6 : Strategy Map

Outcome Challenge:			
	เกิดผลโดยตรง	โน้มน้าว	สนับสนุน
STRATEGY	CAUSAL	PERSUASIVE	SUPPORTIVE
	I-1	I-2	I-3
กลยุทธ์และ กิจกรรมซึ่ง มุ่งเน้นที่แต่ละ บุคคลหรือ กลุ่ม	จะทำอะไร เพื่อให้ได้ immediate output	จะทำอะไรเพื่อ พัฒนาศักยภาพ ให้แก่พันธมิตรผู้ ต่อเชื่อม	จะให้การสนับสนุน คำชี้แนะ หรือเป็นที่ ปรึกษาแก่พันธมิตร ผู้ต่อเชื่อมอย่างไร โดยใคร
	E-1	E-2	E-3
กลยุทธ์และ กิจกรรมซึ่ง มุ่งเน้นที่สิ่ง แวดล้อมของ บุคคล/กลุ่ม	จะทำอะไรเพื่อ เปลี่ยนแปลง สิ่งแวดล้อม ทางกายภาพ หรือนโยบาย	จะใช้สื่อหรือ สิ่งพิมพ์เพื่อ promote งานของ เราอย่างไร	จะสร้างหรือใช้ เครือข่าย/ ความสัมพันธ์ อะไรบ้าง

Outcome Mapping Step 7 : Organizational Practices

EXAMPLES OF ORGANIZATIONAL PRACTICES FOR A PROGRAM FOCUSING ON RURAL ENTREPRENEURSHIP

1. Prospecting for new ideas, opportunities, and resources	The program makes full use of the latest technology and data sources to scan the region and the world for new opportunities to launch or foster new deals.
2. Seeking feedback from key informants	Program staff actively seek the views and opinions of experts in rural entrepreneurship who are working outside the scope of its activities.
3. Obtaining the support of your next highest power	The program engages Board members in the design of its interventions and presents regularly to the Board its progress in identifying, initiating, and closing new deals.
4. Assessing and (re)designing products, services, systems, and procedures	Program staff meet monthly to review experiences of service delivery and systems for identifying and building new deals.
5. Checking up on those already served to add value	Program staff initiate the provision of technical assistance and quality assurance support.
6. Sharing your best wisdom with the world	Program staff identify conferences and workshops on rural entrepreneurship and deliver papers and seminars on the program at least twice each year.
7. Experimenting to remain innovative	The program affords time and space to its staff for reflection on its organizational practices and activities and promotes "outside-the-box" thinking.
8. Engaging in organizational reflection	Program staff meet quarterly to discuss progress in working with their partners to make deals. They conduct annual staff assessments to ensure that adequate human resources are being allotted to program-ming priorities.

1. มองหาความคิด โอกาส และทรัพยากรใหม่ๆ
2. รับเสียงสะท้อนจาก key informants
3. ขอรับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจสูงกว่า
4. ประเมินและ (re)design ผลิตภัณฑ์ บริการ ระบบ วิธีการทำงาน
5. ให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิคและการประกันคุณภาพ
6. แบ่งปันเรื่องราวดีๆ กับโลกภายนอก
7. คิดนอกกรอบ ทดลองความคิดเพื่อคงการทำในสิ่งใหม่ๆ
8. ทบทวนความก้าวหน้าในการทำงานกับพันธมิตรอย่างสม่ำเสมอ

Outcome Mapping Step 8 : Monitoring Priorities

MONITORING WORKSHEET 1: MONITORING PLAN							
Monitoring Priority	Who Will Use the Info.?	Purpose of the Info.?	When Is the Info. Needed?	Who Will Collect the Info.?	How Often Will It Be Collected?	How Will It Be Collected?	Proposed Monitoring Tool
Boundary Partner's Achievement of Outcomes							Outcome Journal
Program's Strategy (ies)							Strategy Journal
Program's Organizational Practices							Performance Journal

Outcome Mapping Step 9 : Develop an Outcome Journal

EXAMPLE OUTCOME JOURNAL

Work Dating from/to: Jan.–Mar. 2000

Contributors to Monitoring Update: A. Scott, S. Caicedo, S. Harper

Outcome Challenge: The program intends to see **local communities** that recognize the importance of, and are engaged in, the planning of resource management activities in partnership with other resource users in their region. These communities have gained the trust of the other members of the partnership and the recognition of government officials so that they can contribute constructively to debates and decision-making processes. They are able to clearly plan and articulate a vision of their forest management activities and goals that is relative to their context and needs. They call upon others to act as champions and to motivate others in

L=1 จุด, M=2 จุด, H=3 จุด

LMH (Low = 0–40%, Medium = 41–80%, High = 81–100%)

EXPECT TO SEE LOCAL COMMUNITIES

WHO?

จุดละ 1 คะแนน

Model forest (MF) partnership

●OO 2. Establishing a structure for cooperation in the partnership

Chile

OOO 3. Acquiring new skills for involvement in the MF

OOO 4. Contributing the minimum human and financial resources necessary to get the MF operational

LIKE TO SEE LOCAL COMMUNITIES:

จุดละ 2 คะแนน

the MF that is locally relevant

point and experiences with MFs

OOO 7. Expanding the partnership to include all the main actors

OOO 8. Calling upon external experts when necessary to provide information or meet technical needs

OOO 9. Requesting new opportunities for training & extension

DESCRIPTION OF CHANGE:

Progress Marker (PM) 2: On June 30, 2000, all MF partners in Chile signed an initiation agreement formalizing a structure and process.

CONTRIBUTING FACTORS AND ACTORS:

The World Wildlife Fund (WWF) held conferences at which the Chile MF was showcased as an example of local partnership. MF members wanted to go to one of these conferences with the formal agreement in place, and did so. The Program Officer provided technical advice on the formulation of agreements based on examples from other MFs worldwide.

SOURCES OF EVIDENCE:

Minutes of Chile MF meetings discussing content of agreement (January 14, June 29, September 14, and December 20, 1999)

Copy of agreement (Jan. 7, 2000) in program file and on MF Web site at <http://www.mf.ch>.

UNANTICIPATED CHANGE:

LESSONS / REQUIRED PROGRAM CHANGES / REACTIONS:

Formal agreements take time to negotiate (one year in this case). To establish ownership and ensure an agreement that reflects the type of partnership wanted by the entire group, a "nurturing" phase is required.

MONITORING WORKSHEET 3: STRATEGY JOURNAL

Work Dating from/to:

Contributors to Monitoring Update:

Strategy to be Monitored:

Strategy Type:

Description of Activities

(What did you do? With whom? When?)

Effectiveness

(How did it influence change in the boundary partner(s))

Outputs

Required Program Follow-up or Changes

Lessons

Date of Next Monitoring Meeting:

Outcome Mapping Step 10 : Customize a Strategy Journal

Outcome Mapping Step 11 : Customize a Performance Journal

MONITORING WORKSHEET 4: PERFORMANCE JOURNAL

Work Dating from/to:

Contributors to Monitoring Update:

Practice 1. Prospecting for New Ideas, Opportunities, and Resources

Example or Indicators:

Sources of Evidence:

Lessons:

Practice 2. Seeking Feedback from Key Informants

Example or Indicators:

Sources of Evidence:

Lessons:

Practice 3. Obtaining the Support of Your Next Highest Power

Example or Indicators:

Sources of Evidence:

Lessons:

Practice 4. Assessing and (Re)designing Products, Services, Systems, and Procedures

Example or Indicators:

Sources of Evidence:

Lessons:

EXAMPLES OF ORGANIZATIONAL PRACTICE INDICATORS

1. **Prospecting for new ideas, opportunities, and resources**
Number of new ideas shared in the team
Number of new ideas integrated into the work of the program
2. **Seeking feedback from key informants**
Number of key informants from whom the program seeks feedback
Number of changes made to the program because of feedback
3. **Obtaining the support of your next highest power**
Number of strategic contacts with the next highest power
Number of hoped for responses from the next highest power
4. **Assessing and (re)designing products, services, systems, and procedures**
Number of small changes (tweaks) made to existing products, services, systems, and procedures
Number of significant enhancements to existing products, services, systems, and procedures
5. **Checking up on those already served to add value**
Number of boundary partners for whom additional services were provided
Timing/regularity of checking up on those already served
6. **Sharing your best wisdom with the world**
Number of requests to the program for it to share its "wisdom"
Number of events/activities where program "wisdom" is shared
7. **Experimenting to remain innovative**
Number of new ventures into an area without previous experience
Number of experimental areas that proved successful and were repeated or institutionalized
8. **Engaging in organizational reflection**
Number and frequency of opportunities for the program team to reflect
Number of adjustments to the program coming out of a process of organizational reflection



Theory of Change: Outcome Framework

Missing Middle

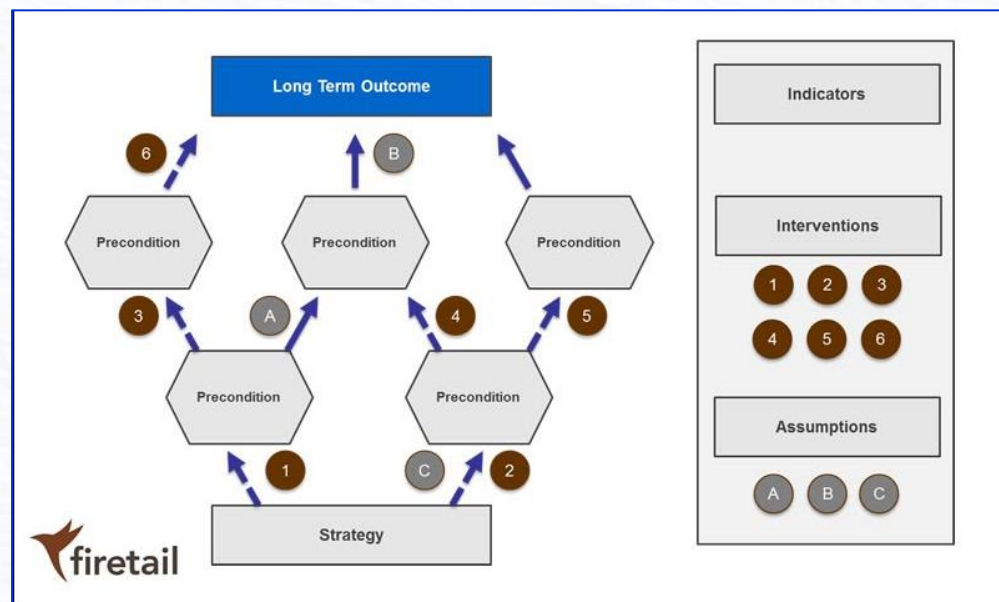


**Activities or
intervention
in a project**

?

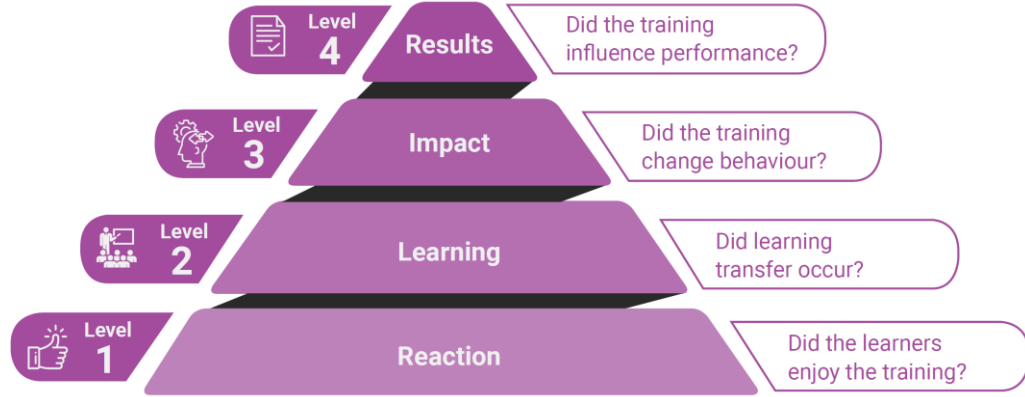
**Desired
long-term goals**

Theory of Change



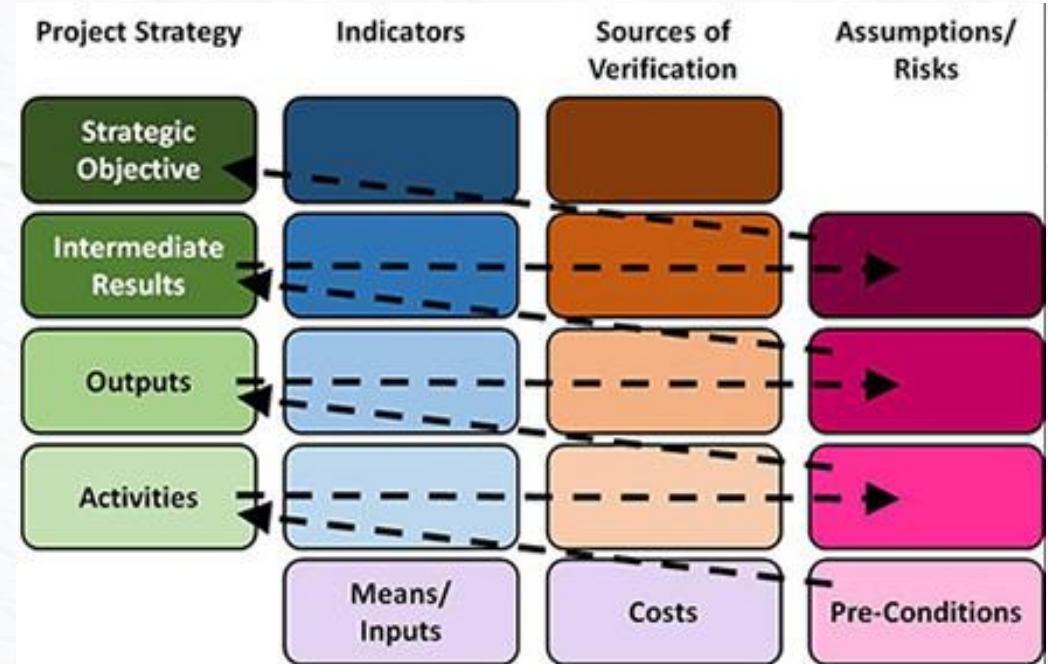
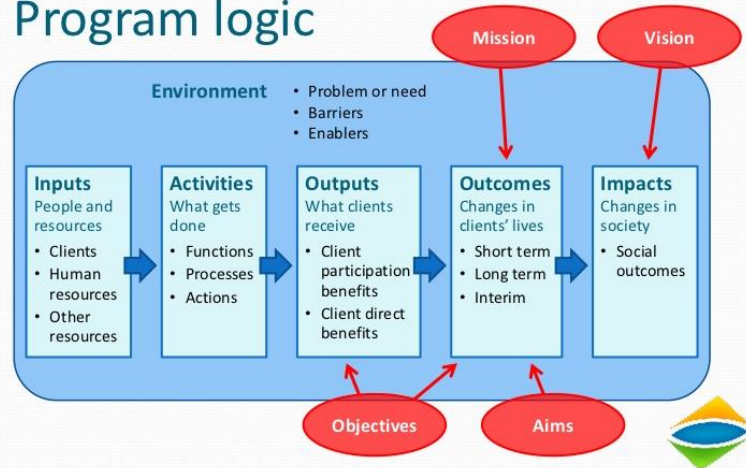
Theory of Change เป็นการอธิบายถึงวิธีการและเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้นในบริบทเฉพาะ. จุดเน้นอยู่ที่การเติมเต็มในส่วนกลางที่ขาดหายไป (missing middle) ระหว่างกิจกรรมหรือโครงการ กับ การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ. เริ่มต้นด้วยการระบุเป้าประสงค์ระยะยาวที่ต้องการ และคิดถอยกลับว่าต้องมีสถานะหรือผลลัพธ์อะไรก่อนที่จะบรรลุเป้าประสงค์. ทั้งหมดนี้แสดงในรูป Outcomes Framework.

Origin of Theory of Change



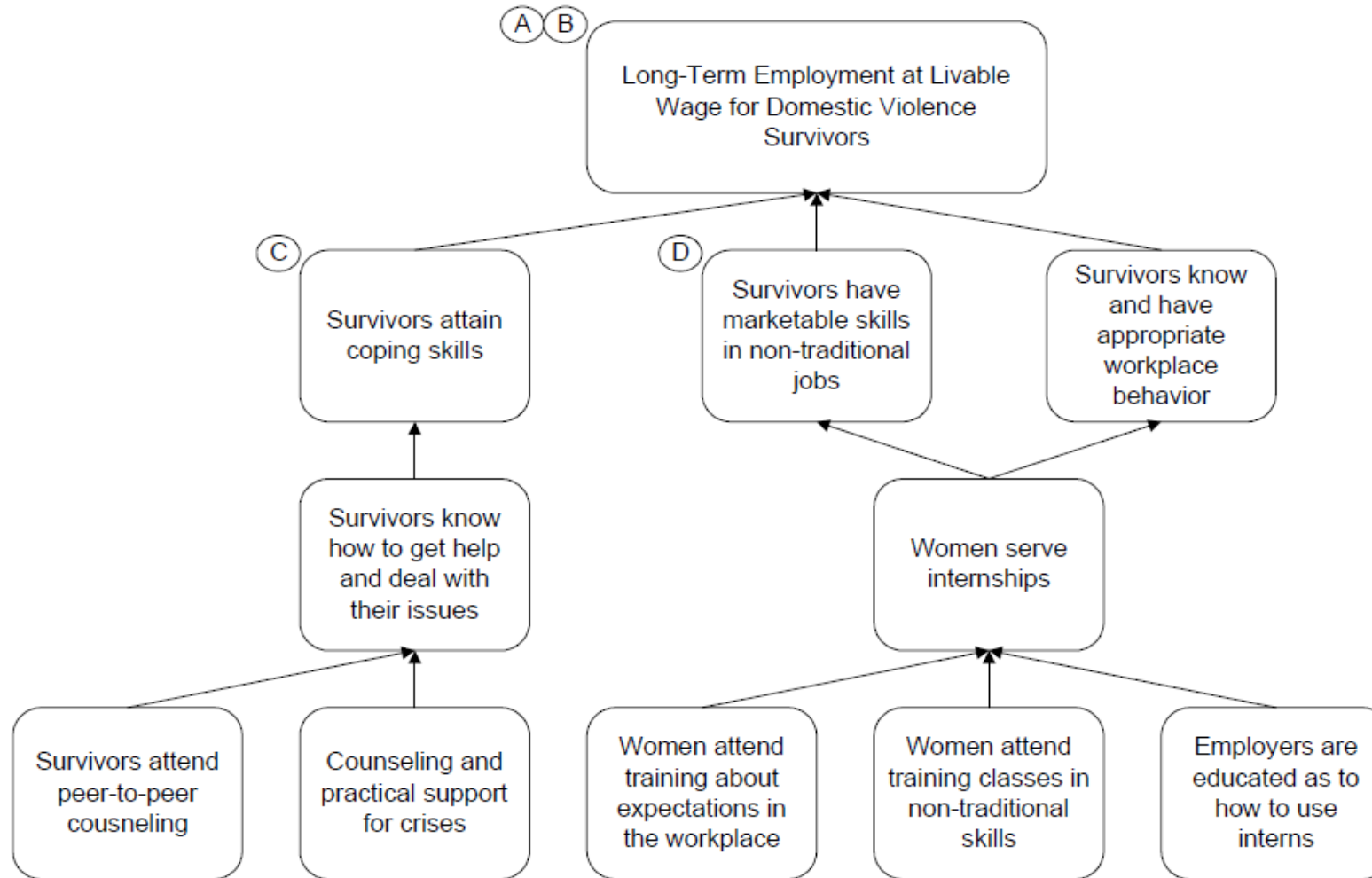
Kirkpatrick's 'Four Levels of Learning Evaluation Model'

Program logic

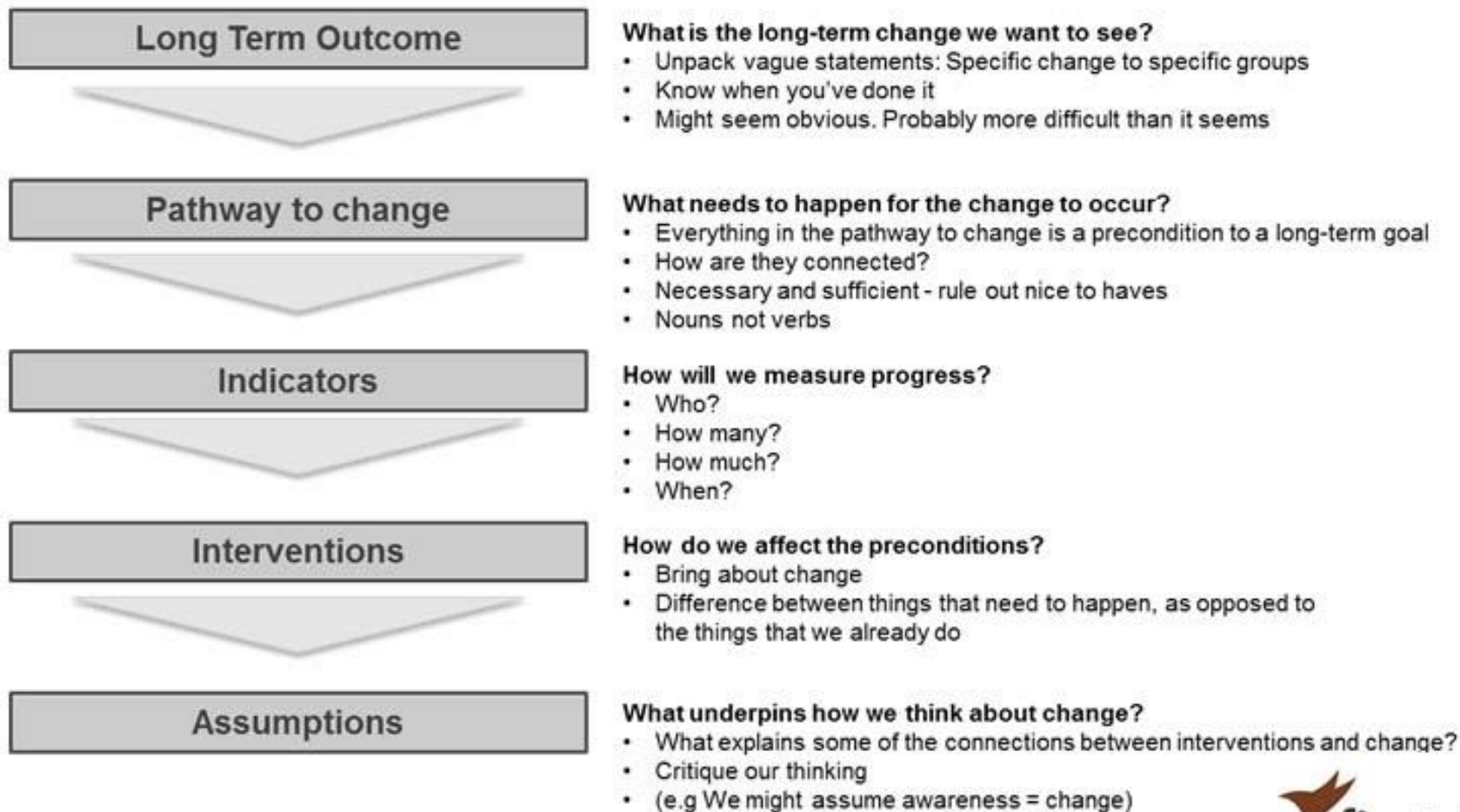


Logframe (Logical Framework)

Backwards Mapping and Connecting Outcomes

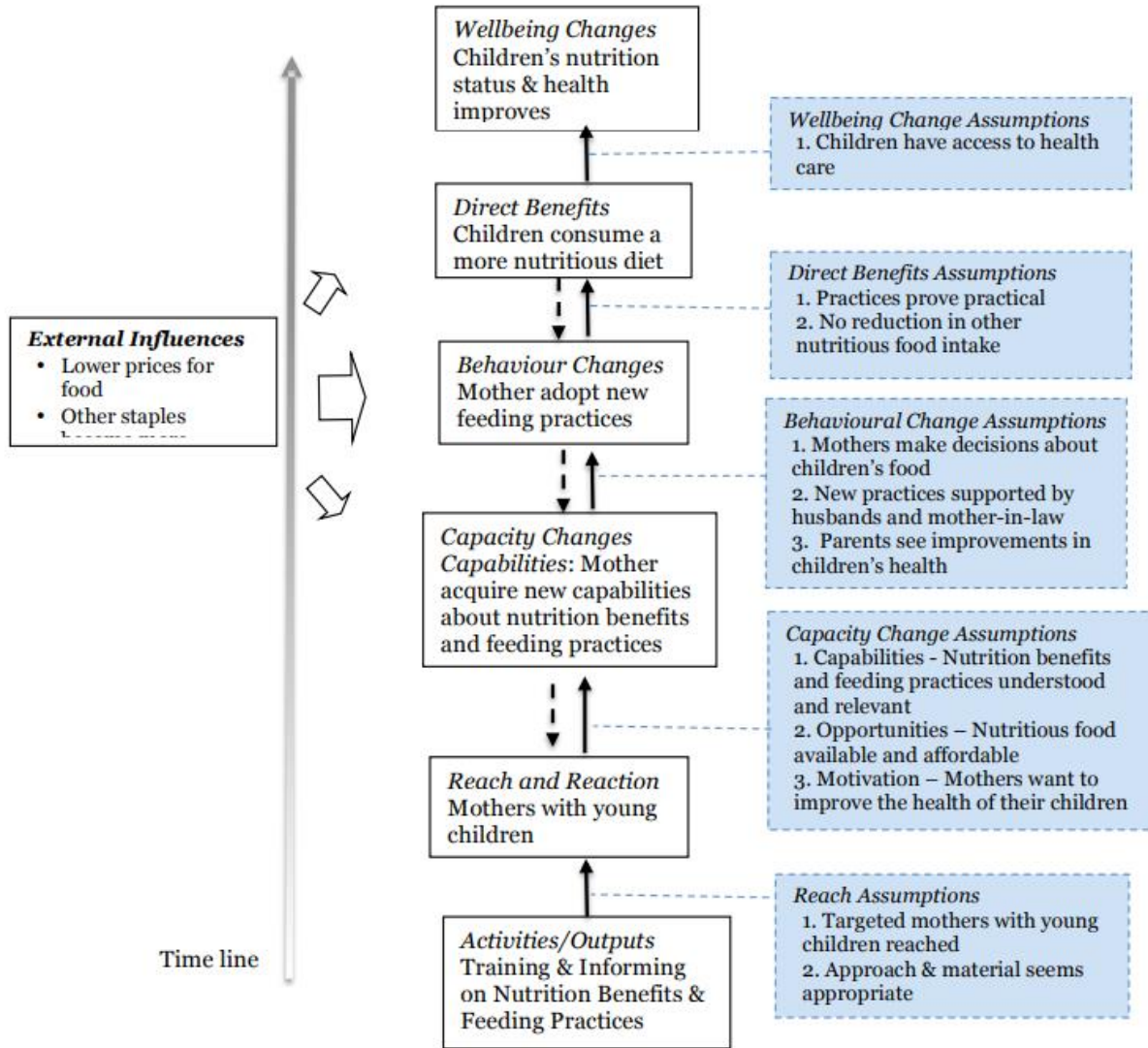


A Process for Developing a Theory of Change



Assumptions

Figure 4: A Nutrition Intervention Theory of Change

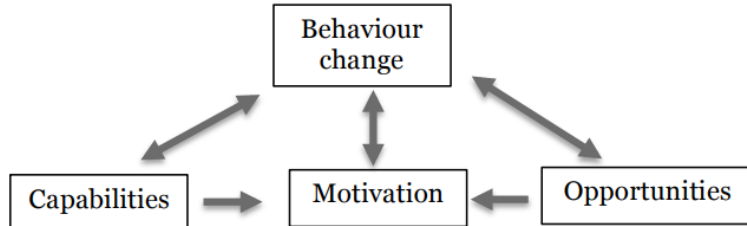


The COM-B-Based Theory of Change

External influences

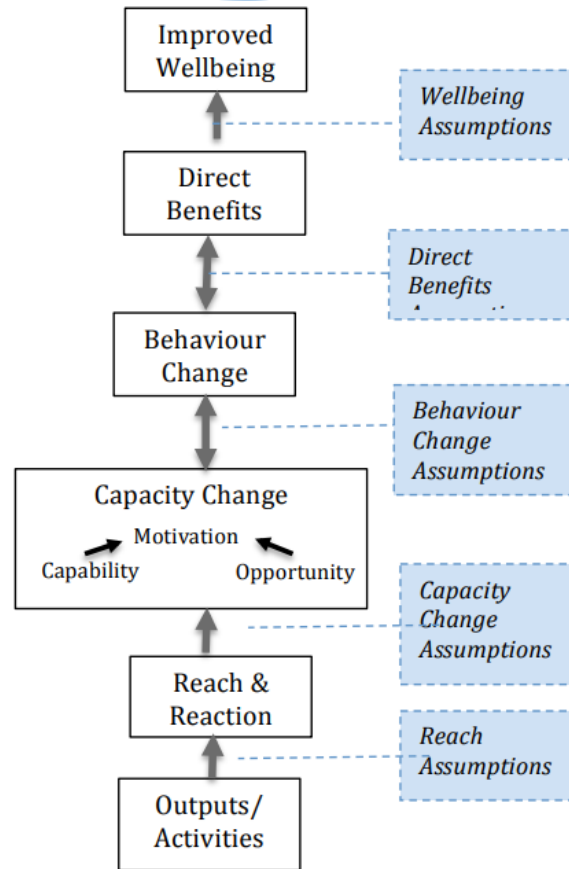
เงื่อนไขและเหตุการณ์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับ intervention แต่มีผลต่อผลลัพธ์ที่คาดหวัง

External Influences



Timeline

Enabling environment เงื่อนไขและเหตุการณ์นอกขอบเขตของ intervention แต่มีผลทำให้ Theory of Change ประสบความสำเร็จ



Assumption เงื่อนไขและเหตุการณ์สำคัญที่จำเป็น เพื่อให้ causal link แต่ละช่วงเป็นความจริง

Supporting Activities
(to help bring about the assumptions, including the enabling environment)

Supporting activities กิจกรรมที่ผู้ดำเนินการโครงการกระทำเพื่อให้ assumption เป็นจริง

Output ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นผลของ intervention

Exercise : Review the missing middle



เลือกวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขึ้นมา 1 ข้อ พิจารณาประเด็นต่อไปนี้

1. อะไรคือ**ความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมหรือแผนปฏิบัติการ** กับ วัตถุประสงค์ มีความชัดเจนใน precondition ที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ เพียงใด
2. **เติม the missing middle** โดยใช้วิธี backward mapping เริ่มจาก ultimate outcome แล้วระบุ precondition ที่จะเป็นตัวเชื่อมระหว่างกิจกรรม กับวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะมีหลายลำดับขั้น
3. **พิจารณา assumption** ที่เกี่ยวข้องกับ precondition ที่เราเติมลงไปว่ามี สมมติฐานอะไรบ้างที่จะทำให้ precondition นั้นเป็นจริง และจาก precondition นั้นไปสู่เป้าหมายที่สูงกว่า



Purpose of Action Plan for Surveyor Recommendation

Group Work: Purpose of Action Plan



1. จะกำหนดเป้าหมายของแผนปฏิบัติการว่าอย่างไร
2. ความสำเร็จหน้าตาเป็นอย่างไร
3. จะใช้อะไรเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะ

“ควรประเมินความเพียงพอพร้อมใช้ของข้อมูลที่ดีและหน่วยงานต่างๆ จำเป็นต้องใช้เพื่อการจัดบริการและพัฒนาคุณภาพ รวมทั้งประเมินการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และดำเนินการปรับปรุงตามผลการประเมิน”



OKR

Objective and Key Results

Problem of Goal Cascade (or Waterfall)



Goals Cascade ?



Cascade (or waterfall):

Top-Down
Unidirectional
Irreversible Flow
No Feedback Loops
Ends Crashing on the Rocks

OKR: Components

Objective:

- Aspirational.
- Memorable – Simpler, shorter, remarkable.
- Qualitative.

Key Results:

- 2-5 per Objective.
- Quantitative & Measurable.
- Metrics (recommended) or Milestones.

@meetfelipe 

OKR: Objectives and Key Results

- OKR is an Agile goal setting framework. When used properly, it helps expand agility.
- Created by Intel and adopted by Google in 1999.
- Used by LinkedIn, Twitter, Dropbox, GoPro and several other companies.

OKR - Example

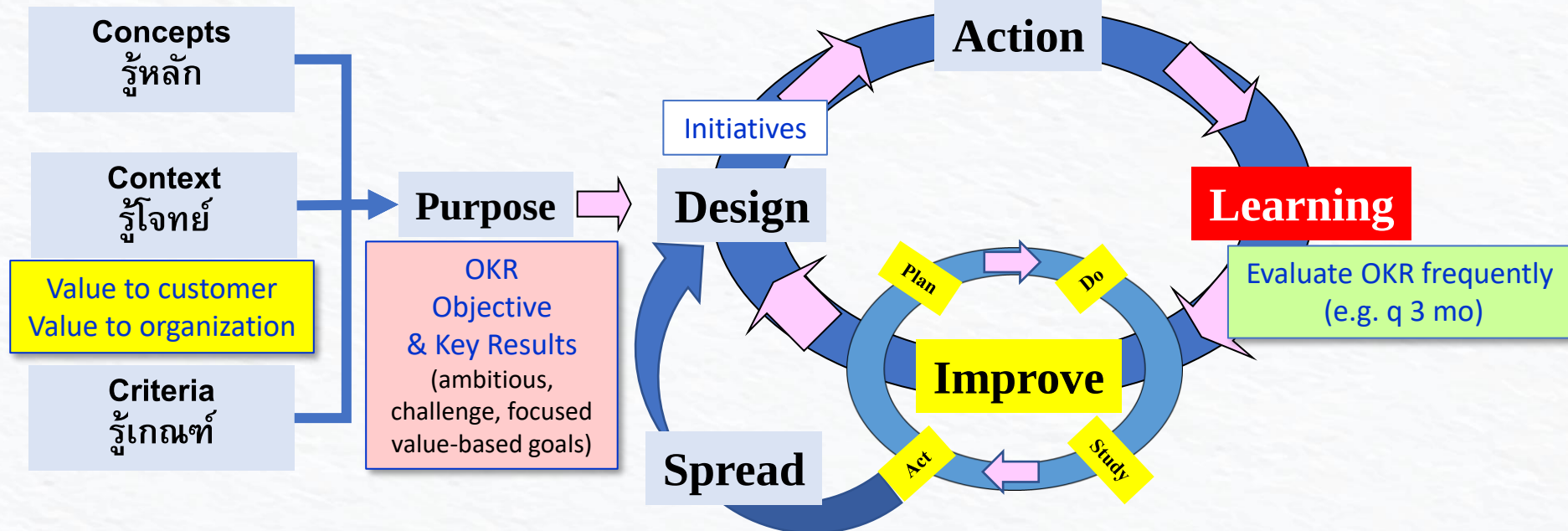
Objective: Delight our customers

Key Results:

- Increase average weekly visits to 3.3 per active user
- Reach a Net Promoter Score of 52%.
- Increase non paid (organic) traffic to 80%.
- Reduce revenue churn to 1%.
- Increase engagement (users that complete a full profile) to 75%.

OKR (Objective & Key Results)

Agile goals, shorter goal cycle, dynamic planning
Simplicity, reduce time for setting goal
Transparency, everyone access to everyone else's OKRs
Nested cadence (จังหวะติดตาม):
strategy (รายปี), tactic (ไตรมาส), operation (สัปดาห์)
Bidirectional goal setting, aligned autonomy, workforce engagement
Ambitious goals, value outcomes (destination) over features (means)
Decoupling reward: separate OKR from compensation & promotion



Exercise : OKR



1. สำหรับท่านที่เคยใช้ OKR ขอให้ทบทวนความสัมพันธ์ระหว่าง OKR กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าหมายระยะยาวขององค์กร
2. สำหรับท่านที่ไม่เคยใช้ OKR ขอให้เลือกวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโรงพยาบาล มา 1 ข้อ ทดลองกำหนด Key Results (ตัววัด การเปลี่ยนแปลง กำหนดเวลา)

Reflection

The background features a repeating hexagonal pattern in various shades of teal and dark green. A dark silhouette of a person's head and shoulders is positioned on the right side, facing left. The word "Reflection" is written in a bold, white, sans-serif font on the left side of the image.