

เอกสารคำสอน  
การวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น  
(Participatory Planning for Local Development)  
รหัสวิชา 0109501

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉลาด จันทรสุมบัติ

ภาควิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ISBN 974-94752-9-1



เอกสารคำสอนวิชา การวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ฉลาด จันทรสมบัติ

พิมพ์ครั้งที่ 1 : มกราคม พ.ศ. 2545 จำนวน 1,600 เล่ม  
พิมพ์ครั้งที่ 2 : พฤศจิกายน พ.ศ. 2547 จำนวน 300 เล่ม  
พิมพ์ครั้งที่ 3 : พฤศจิกายน พ.ศ. 2550 จำนวน 200 เล่ม  
สงวนลิขสิทธิ์

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

ฉลาด จันทรสมบัติ

เอกสารการสอนวิชา รายวิชา 0109501 การวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์, 2547. 345 หน้า

1. การวางแผนแบบมีส่วนร่วม 2. การพัฒนาท้องถิ่น 3. ชื่อเรื่อง

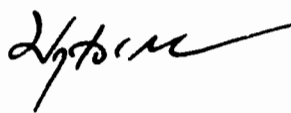
ISBN 974-94752-9-1



## คำนิยม

การบริหารจัดการกลุ่ม องค์กร ชุมชน หรือสถาบันต้องอาศัยการวางแผนแบบมีส่วนร่วม เพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน กิจกรรม โครงการให้เป็นไปตามมาตรฐานและตัวชี้วัดที่มุ่งหวังในการปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ จึงถือเป็นกระบวนการเรียนรู้ของอย่างหนึ่งของกลุ่ม องค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการต้องเรียนรู้ตลอดชีวิตและเกิดการพัฒนายั่งยืน ดังนั้น การวางแผนแบบมีส่วนร่วมของคนในองค์กร หรือในชุมชนจึงเป็นปัจจัยสำคัญให้เกิดความสมดุล พอเพียงและบูรณาการ มีการรวมกลุ่มที่จะศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ความจริงถือเป็นช่องทางหนึ่งในการพัฒนางานแบบสหวิชาการ เอกสารคำสอนการวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาห้องถิ่น ของ ผศ.ดร.ฉลาด จันทรสุมบัติ เล่มนี้จะส่งผลให้เกิดนวัตกรรมทางการเรียนรู้หนึ่งที่ดีมีคุณภาพ โดยผู้รับผิดชอบได้มุ่งมั่นผลิตและพัฒนาเอกสารคำสอนมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนในระดับ ประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการและการประเมินโครงการ และมีการปรับปรุงให้ เหมาะสมกับสภาพที่เปลี่ยนไปจนเป็นผลสำเร็จ ซึ่งเกิดจากการสอน การลงพื้นที่ปฏิบัติการ ภาคสนามและการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไปใช้ใน “หน้างาน” โดยมุ่งหวังให้การวางแผน แบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาห้องถิ่น เป็นนวัตกรรมการเรียนรู้ให้กับนิสิต หรือผู้สนใจให้เกิด ประโยชน์ต่อส่วนรวมและสังคม

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ขอชมเชย ผศ.ดร.ฉลาด จันทรสุมบัติ ที่ได้ ปรับปรุงพัฒนาเอกสารคำสอนการวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาชุมชนและห้องถิ่นเล่มนี้ เป็น นวัตกรรมการเรียนรู้ที่ส่งผลถึงการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองให้แก่ นิสิต นักวิจัยชุมชน นักพัฒนา หรือบุคคลที่สนใจได้เป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณผู้เขียนและหวังว่าจะได้ผลิตหนังสือ ตำรา และ เอกสารวิชาการในลักษณะนี้มากยิ่งขึ้น



รองศาสตราจารย์ ดร. ประวิต เอราวรรณ์

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

307.1  
ฉ46ก  
3-2550  
c.3



ต้นฉบับไม่ปรากฏข้อมูลหน้า 2



## คำนำ

### (การพิมพ์ครั้งที่ 3 )

เอกสารสอนเล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการเรียนการสอนวิชา 0109501 : การวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นซึ่งเป็นวิชาในระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต (ป.บัณฑิต) สาขาการจัดการและประเมินโครงการ ผู้เขียนรับผิดชอบสอนในรายวิชานี้มาตั้งแต่ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2545 เป็นหลัก จำนวน 1,500 คน ตามโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ณ ศูนย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และศูนย์จังหวัดนครพนม ต่อมาได้มีการปรับปรุงเอกสารเป็นเอกสารคำสอนใช้กับหลักสูตรในระดับการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบของภาควิชาการศึกษานอกระบบ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และได้มีโครงการพัฒนาประสิทธิภาพนักจัดการความรู้ ให้กับศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดมหาสารคาม และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 1 และเขต 2 เพื่อบริการวิชาการให้เปิดการเรียนการสอนกับนิสิตหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต เพิ่มอีก 2 รุ่นในปีการศึกษา 2549-2550 โดยใช้หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการและการประเมินโครงการเช่นกัน ดังนั้นเอกสารคำสอนวิชาการวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ตามที่ได้มีทดลองใช้และปรับปรุงเอกสารคำสอนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้เขียนได้เรียบเรียงและรวบรวมเนื้อหาจากประสบการณ์การสอน การทำวิจัยและพัฒนากลุ่มองค์กรชุมชนวิสาหกิจชุมชน การสร้างหมู่บ้านชุมชนเข้มแข็งต้นแบบร่วมกับจังหวัดมหาสารคาม ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ ในประเด็นยุทธศาสตร์การสร้างชุมชนเข้มแข็ง เนื้อหาโดยรวมเกี่ยวกับ แนวคิดใหม่ในการพัฒนา ทูทางสังคม ประชาสังคม การวางแผน การทำงาน กระบวนการแบบมีส่วนร่วม งบประมาณ แผนแม่บทชุมชน การเรียนรู้สู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและการศึกษาชุมชน เน้นการนำไปใช้และปฏิบัติจริงในชุมชน

ผู้เขียนขอขอบคุณครู อาจารย์ที่เคยสอน เจ้าของบทความ หนังสือและตำราต่าง ๆ ที่ให้คำแนะนำด้านวิชาการที่ช่วยให้เอกสารคำสอนนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารสอน การวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น จะเป็นประโยชน์ต่อนิสิตและนักศึกษาตลอดทั้งผู้ที่สนใจทุกท่าน

ฉลาด จันทร์สมบัติ

พฤศจิกายน 2550



(4)

## คำนำ (การพิมพ์ครั้งที่ 2)

เอกสารสอนเล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการเรียนการสอนวิชา 0109501 : การวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นซึ่งเป็นวิชาในระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต (ป.บัณฑิต) สาขาการจัดการและประเมินโครงการ ผู้เขียนรับผิดชอบสอนในรายวิชานี้มาตั้งแต่ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2545 เป็นหลัก จำนวน 1,500 คน ตามโครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ณ ศูนย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และศูนย์จังหวัดนครพนม ต่อมาได้มีการปรับปรุงใช้กับหลักสูตรในระดับการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ ของภาควิชาการศึกษานอกระบบ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เอกสารคำสอนวิชาการวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ตามที่ได้มีการปรับปรุง หลักสูตรใหม่นี้ พ.ศ. 2547 ซึ่งผู้เขียนได้เรียบเรียงและรวบรวมเนื้อหาจากประสบการณ์การสอน การทำวิจัยและพัฒนากลุ่มองค์กรชุมชนวิสาหกิจชุมชน การสร้างหมู่บ้านชุมชนเข้มแข็งต้นแบบร่วมกับจังหวัดมหาสารคาม ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ ในประเด็นยุทธศาสตร์การสร้างชุมชนเข้มแข็ง เนื้อหาโดยรวมเกี่ยวกับแนวคิดใหม่ในการพัฒนา ทูทางสังคม ประชาสังคม การวางแผน การทำงาน กระบวนการแบบมีส่วนร่วม งบประมาณ แผนแม่บทชุมชน การเรียนรู้สู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและการศึกษาชุมชน เน้นการนำไปใช้และปฏิบัติจริงในชุมชน มาโดยตลอดและต่อมาได้มีการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนในระดับที่ผู้เขียนได้อ้างอิง ความคิดของเอกสารคำสอนเล่มนี้ ผู้เขียนขอทำเป็นเครื่องสักการบูชาคุณของบิดา มารดา ผู้ให้กำเนิด พี่ ๆ ภรรยา และบุตรที่ได้ส่งเสริมสนับสนุนผู้เขียนได้ประสบผลสำเร็จ

ผู้เขียนขอขอบคุณครู อาจารย์ที่เคยสอน เจ้าของบทความ หนังสือและตำราต่าง ๆ ที่ให้คำแนะนำด้านวิชาการที่ช่วยให้เอกสารคำสอนนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นและขอขอบคุณนายทองสง่า ผ่องแผ้ว นักวิชาการศึกษา ศูนย์พัฒนาทรัพยากรการศึกษา ช่วยจัดพิมพ์ต้นฉบับ

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารสอนเล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการเรียนการสอนวิชา 0109501 : การวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น จะเป็นประโยชน์ต่อนิสิตและนักศึกษาผู้ที่สนใจทุกท่าน

ฉลาด จันทรสุมบัตติ

พฤศจิกายน 2547



## คำนำ

### (การพิมพ์ครั้งที่ 1)

การกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นเพื่อพัฒนาประชาธิปไตยพื้นฐานการพัฒนาอาชีพในท้องถิ่น โดยใช้แหล่งเงินทุนหมุนเวียน ในหมู่บ้านและชุมชน จึงเป็นกระบวนการที่ต้องส่งเสริมสนับสนุนให้ชุมชนฐานราก ได้ตระหนักโดยใช้กระบวนการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน เป็นช่องทางในการพบปะแลกเปลี่ยนเกิดความสามัคคีเอื้ออาทรต่อกัน คือ วางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ รับผิดชอบ และรับผลประโยชน์ร่วม มีการทำงานในลักษณะประชาสังคม มีจิตสำนึกสาธารณะต่อประโยชน์ส่วนรวม

โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ถือเป็นตัวขับเคลื่อนให้ชุมชนได้รู้จักตนเอง คือ ลงมือปฏิบัติ ปรับปรุงพัฒนางานให้กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและการพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนั้นมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้สนองนโยบายรัฐบาล จึงได้จัดการเรียนการสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรสาขาการจัดการและการประเมินโครงการ ประจำปีการศึกษา 2544 รวมจำนวน 1,509 คน แยกเป็นจังหวัดมหาสารคาม 969 คน และจังหวัดนครพนม จำนวน 540 คน โดยมีรายวิชาที่เปิดการเรียนการสอน 27 หน่วยกิต และในภาคเรียนที่ 1/2545 เปิดการเรียนการสอน 3 รายวิชา คือ

1. รายวิชา 0109501 การวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น
2. รายวิชา 0109502 ระเบียบวิธีวิจัยและสถิติทางสังคมศาสตร์
3. รายวิชา 0109503 กระบวนการศึกษาพัฒนาชุมชน

ในส่วนของรายวิชาการวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ได้จัดทำเอกสารประกอบการเรียนการสอนเป็น 3 บท คือ บทที่ 1 แนวคิดประชาสังคมและการวางแผน บทที่ 2 หลักการพื้นฐานการทำงานแบบมีส่วนร่วม และบทที่ 3 กระบวนการวางแผนพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ส่วนในภาคผนวกจะได้นำเสนอตัวอย่างแบบรายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการ

ผู้เขียนเอกสารประกอบการเรียนการสอนรายวิชาการวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อท้องถิ่น หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารนี้จะเป็กลุ่มมือและแนวทางการเรียนรู้ร่วมกัน เกิดประโยชน์ต่ออนิสิตและผู้สนใจส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการและประเมินโครงการได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในที่สุด

ฉลาด จันทร์สมบัติ

มกราคม 2545



(6)

## ประมวลการสอนวิชา

**ชื่อรายวิชา** การวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น  
(Participatory Planning for Local Development)

**รหัสวิชา** 0109501

**จำนวนหน่วยกิต** 3 (1-6-6)

**คำอธิบายรายวิชา**

ทฤษฎีและเทคนิคการวางแผนแบบมีส่วนร่วม หลักการทั่วไปและกระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม ตลอดจนปัญหาในกระบวนการวางแผนต่าง ๆ ในระดับท้องถิ่น การจัดทำโครงการและความสัมพันธ์ระหว่างโครงการต่าง ๆ การวางแผนแบบมีส่วนร่วมในชุมชนระดับต่าง ๆ การวางแผนงบประมาณ การควบคุมและติดตาม การแก้ไขและปรับปรุงแผนงาน/โครงการ

Theories and techniques of Participatory Planning general principles and processes of Participatory Planning including problem of planning processes at a community level, a project development and relationship between/among other projects, Participatory Planning techniques at different community levels, budding planning, monitoring and following up, revising and improving or monitoring plans and projects.

**จุดมุ่งหมายของรายวิชา**

รายวิชานี้ มุ่งให้ผู้เรียน

1. เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแนวคิดใหม่ในการพัฒนา
2. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทุนทางสังคม ประชาคม
3. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำทุนทางสังคม ไปใช้ในการพัฒนาแบบยั่งยืน
4. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนและงบประมาณ
5. นำความรู้การวางแผนและงบประมาณไปใช้ในชีวิตประจำวันได้
6. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการพื้นฐานการทำงานแบบมีส่วนร่วม
7. อธิบายขั้นตอนการทำงานแบบมีส่วนร่วมได้
8. สามารถจัดทำแผนแม่บทชุมชนได้
9. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนแม่บทชุมชน
10. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน





11. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษาชุมชน

ขอบข่ายเนื้อหาวิชาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนการศึกษาชุมชน การสำรวจปัญหาชุมชน

เนื้อหาวิชาการวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น แบ่งออกเป็น 8 บท ดังนี้

บทที่ 1 แนวคิดใหม่ในการพัฒนา

บทที่ 2 ทูทางสังคม ประชาสังคม

บทที่ 3 การวางแผนแบบมีส่วนร่วมและงบประมาณ

บทที่ 4 หลักการพื้นฐานการทำงานแบบมีส่วนร่วม

บทที่ 5 กระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม

บทที่ 6 แผนแม่บทชุมชน

บทที่ 7 การเรียนรู้การพัฒนาที่ยั่งยืน

บทที่ 8 การศึกษาชุมชน

#### กิจกรรมการเรียนการสอน

1. การบรรยายและวิทยากร ให้ความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์

2. การฝึกให้ผู้เรียนได้วิเคราะห์ สังเคราะห์งานวิจัยชุมชน และฝึกปฏิบัติการใบงานและ

ข้อตกลงร่วมกันของผู้เรียนและอาจารย์ผู้สอน

3. การสังเคราะห์การวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาท้องถิ่นทั้งในประเทศ

และต่างประเทศ

4. ปฏิบัติการเขียนแผนแม่บทชุมชนและรายงานผลการปฏิบัติงานตามกรณีศึกษา

การศึกษาชุมชน เป็นรายกลุ่มและหรือรายบุคคลตามข้อตกลง

5. การเสริมสร้างประสบการณ์ศึกษาภาคสนามและศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญา

ท้องถิ่น ศูนย์การเรียนรู้ บุคคล สื่อและอื่น ๆ



(8)

กำหนดการสอน

สัปดาห์ที่	บทที่	เนื้อหาวิชา	จำนวนชั่วโมง
1	1	แนวคิดใหม่ในการพัฒนา บทนำ ถึงเวลาเปลี่ยนวิธีคิดการทำงาน แนวคิดใหม่ในการพัฒนา	4
2-3	2	ทุนทางสังคม ประชาสังคม ความหมาย ทุนสังคม โครงสร้างอำนาจในสังคม ประชาสังคม เวทีประชาสังคม หลักการทำงานแบบมีส่วนร่วม ยุทธวิธีเพื่อทำให้เกิดพลังของการมีส่วนร่วมและกิจกรรม ด้านประชาสังคมระดับท้องถิ่น ยุทธศาสตร์และยุทธวิธี ใครเป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์ การจัดทำระบบข้อมูล : หันมารู้จักตนเอง การค้นหายุทธศาสตร์ การเลือกสรรยุทธวิธีและการตรวจสอบความเป็นไปได้ใน การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	8
4-5	3	การวางแผนแบบมีส่วนร่วมและงบประมาณ การวางแผน งบประมาณ	8



ลำดับที่	บทที่	เนื้อหาวิชา	จำนวนชั่วโมง
6	4	<p>หลักการพื้นฐานการทำงานแบบมีส่วนร่วม</p> <p>ความหมายและความสำคัญของการทำงานแบบมีส่วนร่วม</p> <p>กรอบแนวคิดการทำงานแบบมีส่วนร่วม</p> <p>หลักการและกระบวนการขั้นตอนของการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม</p> <p>ลำดับขั้นตอนและระดับของการมีส่วนร่วม</p> <p>รูปแบบและกระบวนการพัฒนาการมีส่วนร่วม</p> <p>โดยการเรียนรู้และการสะท้อนกลับ</p> <p>ทักษะที่สำคัญในการทำงานแบบมีส่วนร่วม</p>	4
7-8	5	<p>กระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม</p> <p>การประชุมเพื่อระดมความคิดในการพัฒนา (A-I-C)</p> <p>การสร้างอนาคตร่วมกัน (F.S.C)</p> <p>การจัดการคุณภาพในภาพรวม (TQM)</p>	8
9	6	<p>แผนแม่บทชุมชน</p> <p>การจัดทำแผนแม่บทชุมชนกลุ่มองค์กรชุมชนเป้าหมาย</p> <p>การเก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนแม่บทชุมชน</p>	4
10	7	<p>การเรียนรู้สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน</p> <p>ความหมายของการจัดการความรู้</p> <p>ต้นทุนทางปัญญา</p> <p>ต้นทุนทางโครงสร้าง</p> <p>ความรู้ที่เป็นประโยชน์</p> <p>วัดความรู้ได้ยาก</p> <p>การลงมือจัดการความรู้</p> <p>ตัวอย่างการจัดการความรู้</p> <p>ตัวอย่างของระบบปัญญาที่ดีที่สุด</p> <p>สังคมเรียนรู้</p>	4



(10)

สัปดาห์ที่	บทที่	เนื้อหาวิชา	จำนวนชั่วโมง
		ความรู้ การเรียนรู้ การวิจัยการเรียนรู้ ร่วมกันในการปฏิบัติ กระบวนการเรียนรู้สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน กระบวนการประชาพิชัย	
สัปดาห์ที่	บทที่	เนื้อหาวิชา	จำนวนชั่วโมง
11	8	การศึกษาชุมชน ความหมายของการศึกษาชุมชน จุดมุ่งหมายของการศึกษาชุมชน แนวคิดและหลักการการศึกษาชุมชน ลักษณะของการศึกษาชุมชน ประโยชน์ของการศึกษาชุมชน แนวทางในการศึกษาชุมชน การวางแผนการศึกษาชุมชน การสำรวจปัญหาชุมชน	4
12		สอบภาคทฤษฎี	2



### สื่อ อุปกรณ์ที่ต้องใช้

1. ชุด LCD
2. Overhead Projector
3. ชุด Power Point
4. เอกสารประกอบการสอนในชั่วโมงเรียน
5. VCD

### การวัดและประเมินผล

- |  |          |
|--|----------|
| 1. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม และชั้นเรียน | 10 คะแนน |
| 2. การสังเคราะห์งานวิจัยชุมชนและแผนแม่บทชุมชน  | 10 คะแนน |
| 3. งานกลุ่ม (การศึกษาชุมชน)                    | 20 คะแนน |
| 4. การจัดเวทีประชุมเชิงปฏิบัติการ              |          |
| การวางแผนแบบมีส่วนร่วม                         | 15 คะแนน |
| 5. แผนแม่บทชุมชนเพื่อพัฒนาชุมชนหรือท้องถิ่น    | 15 คะแนน |
| 6. การทดสอบกลางภาคและปลายภาค                   | 30 คะแนน |

### เกณฑ์การประเมิน

คะแนน	ผลการเรียนที่ได้
86 ขึ้นไป	A
80 – 85	B+
76 – 79	B
66 – 75	C
56 – 65	C+
46 – 55	C
ต่ำกว่า 46	D

### ผู้รับผิดชอบรายวิชา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ฉลาด จันทรมบัติ      ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
 โทรศัพท์ (043) 721764 ต่อ 6068  
 โทรสาร (043) 721764 มือถือ 081-975-4618  
 Email Address: [chalard.c@msu.ac.th](mailto:chalard.c@msu.ac.th)



## สารบัญ

หน้า

บทที่ 1	แนวคิดใหม่ในการพัฒนา .....	1
	ถึงเวลาเปลี่ยนวิธีคิดการทำงาน .....	2
	แนวคิดใหม่ในการพัฒนา .....	4
	กิจกรรมท้ายบท .....	23
บทที่ 2	ทุนทางสังคม ประชาสังคม .....	25
	ความหมาย .....	25
	ทุนสังคม .....	27
	โครงสร้างอำนาจในสังคม .....	28
	ประชาสังคม .....	30
	เวทีประชาสังคม .....	33
	หลักการงานแบบมีส่วนร่วม .....	35
	ยุทธวิธีเพื่อทำให้เกิดพลังของการมีส่วนร่วมและกิจกรรมด้านประชาสังคม	
	ระดับท้องถิ่น .....	41
	ยุทธศาสตร์และยุทธวิธี .....	42
	ใครเป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์ .....	44
	การจัดทำระบบข้อมูล : หันมารู้จักตนเอง .....	46
	การค้นหายุทธศาสตร์ .....	47
	การเลือกสรรยุทธวิธีและการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำยุทธศาสตร์	
	ไปสู่การปฏิบัติ .....	49
	กิจกรรมท้ายบท .....	57
บทที่ 3	การวางแผนแบบมีส่วนร่วมและงบประมาณ .....	63
	การวางแผน .....	64
	การวางแผนงบประมาณ .....	93
	กิจกรรมท้ายบท .....	106



## หน้า

บทที่ 4	หลักการพื้นฐานการทำงานแบบมีส่วนร่วม .....	109
	ความหมายและความสำคัญของการทำงานแบบมีส่วนร่วม .....	110
	กรอบแนวคิดการทำงานแบบมีส่วนร่วม .....	112
	หลักการและกระบวนการขั้นตอนของการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม .....	114
	ลำดับขั้นตอนและระดับของการมีส่วนร่วม .....	117
	รูปแบบและกระบวนการพัฒนาการมีส่วนร่วมโดยการเรียนรู้ และการสะท้อนกลับ .....	124
	ทักษะที่สำคัญในการทำงานแบบมีส่วนร่วม .....	130
	กิจกรรมท้ายบท .....	162
บทที่ 5	กระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม .....	167
	การประชุมเพื่อระดมความคิดในการพัฒนาหมู่บ้านหรือตำบล (A-I-C) .....	168
	การสร้างอนาคตร่วมกัน (F.S.C) .....	174
	การจัดการคุณภาพในภาพรวม (TQM) .....	186
	กิจกรรมท้ายบท .....	192
บทที่ 6	แผนแม่บทชุมชน .....	197
	การจัดทำแผนแม่บทชุมชนกลุ่มองค์กรชุมชนเป้าหมาย .....	197
	การเก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนแม่บทชุมชน .....	210
	กิจกรรมท้ายบท .....	211
บทที่ 7	การเรียนรู้สู่การพัฒนายั่งยืน .....	215
	ความหมายของการจัดการความรู้ .....	217
	ต้นทุนทางปัญญา .....	218
	ต้นทุนทางโครงสร้าง .....	218
	ความรู้ที่เป็นประโยชน์ .....	220



วัดความรู้ได้ยาก .....	221
การลงมือจัดการความรู้ .....	222
	<b>หน้า</b>
ตัวอย่างการจัดการความรู้ .....	227
ตัวอย่างของระบบปัญญาที่คิดที่สุด .....	228
สังคมเรียนรู้ .....	229
ความรู้ การเรียนรู้ การวิจัยการเรียนรู้ ร่วมกันในการปฏิบัติ .....	230
กระบวนการเรียนรู้สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน .....	231
กระบวนการประชาพิชัย .....	236
กิจกรรมทำยบท .....	241
<b>บทที่ 8 การศึกษาชุมชน .....</b>	<b>243</b>
แนวคิดและความหมายชุมชน .....	243
แนวคิดใหม่เกี่ยวชุมชนในรูปแบบใหม่ .....	245
การศึกษาชุมชน .....	248
เทคนิคการศึกษาชุมชน .....	260
วิธีการและกระบวนการศึกษา วิเคราะห์ ชุมชน .....	287
การศึกษแบบผสมผสาน .....	299
เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลชุมชน .....	301
การวิเคราะห์ชุมชน .....	308
เงื่อนไขและขอบเขตของการประยุกต์ใช้ .....	315
กิจกรรมทำยบท .....	318
<b>ภาคผนวก .....</b>	<b>323</b>
ภาคผนวก ก คู่มือการเรียนรู้ด้วยตนเองในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ .....	325
ภาคผนวก ข การออกแบบการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ .....	335
ภาคผนวก ค การออกแบบในการประชุมปฏิบัติการโดยประยุกต์ใช้	
เทคนิค TQM .....	341





## บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	เปรียบเทียบความหมายของวิทยากรในความหมายเดิมกับวิทยากรกระบวนการ ...	12
2	ทักษะผู้เสริมพลังความรู้ .....	21
3	การออกแบบกลุ่ม .....	36
4	เปรียบเทียบกระบวนการ AIC กับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ .....	174
5	แนวทางเลือกลงน้ำหนักรกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ .....	223



## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กระบวนการแบบมีส่วนร่วม .....	7
2 โครงสร้างอำนาจทางสังคม .....	29
3 โครงสร้างชุดคำถาม .....	39
4 วงจรสัมพันธ์ PRM Model .....	76
5 วงจรสัมพันธ์ PMS Model .....	77
6 ความสัมพันธ์ระหว่างแผน แผนปฏิบัติการ แผนติดตามควบคุมและประเมินผล ..	78
7 ระบบโครงสร้างแผน .....	80
8 ระบบการวางแผนและการบริหาร ..	82
9 วงจรกระบวนการบริหาร .....	82
10 แผนภูมิแสดงการวางแผนกลยุทธ์ .....	87
11 กรอบแนวคิดการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม .....	113
12 ทักษะพื้นฐานในการพัฒนา .....	117
13 บันไดของการมีส่วนร่วม 8 ขั้นของอาร์สไตน์ .....	121
14 กระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม โดยการเรียนรู้และการสะท้อนกลับ .....	125
15 กระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคล .....	133
16 ระดับของการสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพ .....	138
17 กระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างอนาคตร่วมกัน .....	180
18 สถาผู้นำชุมชนกับแผนแม่บทชุมชนตำบลประชาพัฒนา .....	205
19 วิสัยทัศน์ตำบลประชาพัฒนา .....	206
20 สี่สิบปี จากผู้ใหญ่ลีถึงผู้ใหญ่วิบูลย์ .....	231
21 การเรียนรู้สู่การพึ่งตนเอง .....	232
22 ความสัมพันธ์ระหว่างคน ความรู้ และทรัพยากร .....	233
23 หลักประชาพิจัย (PR&D) .....	234
24 กระบวนประชาพิจัย .....	236
25 การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการในชุมชน .....	236



## ภาพประกอบ

## หน้า

26	เวทีชุมชนสู่แผนแม่บทชุมชน .....	237
27	กระบวนการเรียนรู้ .....	238
28	การทำข้อมูลและการวางแผน “เพื่อการพึ่งตนเอง” แบบ “เชื่อมประสานพลัง” ....	239
29	ขั้นตอนในการศึกษาวิธี RRA .....	264
30	กระบวนการและขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบชนบท .....	273
31	โครงสร้างเทคนิคการระดมพลังสมองเชิงสร้างสรรค์ AIC .....	281
32	กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม SLP .....	286
33	ตัวอย่างแผนที่วงจรข่าย .....	303
34	แสดงขั้นตอนและวิธีการศึกษาวิเคราะห์ชุมชน .....	313



ต้นฉบับไม่ปรากฏข้อมูลหน้า 18



## บทที่ 1

### แนวคิดใหม่ในการพัฒนา

โลกปัจจุบันเป็นโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความสลับซับซ้อนยากที่จะเข้าใจ เราสองสังเกตปรากฏการณ์ที่อยู่รอบตัว จะเป็นว่าโลกทุกวันนี้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สังคมเกษตรเปลี่ยนแปลงเป็นสังคมอุตสาหกรรม ชนบทเปลี่ยนเป็นชุมชนเมือง การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งผลของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก่อให้เกิดผลกระทบและปัญหาตามมามากมาย อาทิเช่น ปัญหาความยากจนและช่องว่างระหว่างคนรวยกับคนจน ปัญหาความรุนแรงที่ภาคใต้ปัญหาการค้า พิษผลการเกษตร ปัญหาวัยรุ่น ปัญหายาเสพติด ปัญหาเรื่องมลพิษภาวะ ความเสื่อมโทรมของ ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ปัญหาสื่อลามก ฯลฯ ซึ่งในความจริงปัญหาเหล่านี้มิได้แยกออกจากกัน แต่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และในขณะเดียวกันสังคมต่างพยายามที่จะแสวงหา แต่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และในขณะเดียวกันสังคมต่างพยายามที่จะแสวงหา ทางออกใหม่ ๆ มีการนำเสนอแนวคิดใหม่ เช่น เศรษฐกิจพอเพียงทดแทนเศรษฐกิจทุนนิยม การมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากร กระแสท้องถิ่น กระแสนวัตกรรมปัญญา การปฏิรูปการเมือง การปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูปการเรียนรู้ การกระจาย อำนาจจากส่วนกลางสู่ท้องถิ่น ความทับซ้อนของปัญหาและปรากฏการณ์ จนอาจกล่าวได้ว่า โลกปัจจุบันเป็นโลกของความขัดแย้ง (World of Paradox) (ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์ และคณะ. 2543 :12) นอกจากนั้นในยุคปัจจุบันยังเป็นโลกของข้อมูลข่าวสาร มีข้อมูลข่าวสารมากมายและเปลี่ยนแปลง รวดเร็ว แนวคิด ทฤษฎีองค์ความรู้ที่ร่ำเรียนมาอาจกลายเป็นเรื่องล้าสมัย ไม่สามารถใช้ได้จริง ในช่วงเวลาอันรวดเร็ว ดังนั้น จึงไม่มีใครหรือหน่วยงานใดที่มีความรู้เป็นพหูสูต ที่มีความรู้มาก พอที่จะแก้ปัญหาหรือนำพาสังคมให้รอดพ้นจากสภาวะวิกฤติ และปัญหาที่สลับซับซ้อนอย่างเช่นที่เป็นอยู่ได้ และจากการที่ปัญหา มีความสลับซับซ้อน การแก้ปัญหา หรือการกำหนดแนวทางการ ทำงาน ไม่สามารถที่จะทำแบบ เฉพาะที่หรือทำงานแบบต่างคนต่างทำได้อีกต่อไป เพราะจะเปรียบ เหมือนทำงานแบบดาบอดคกล้าซ่าง มองไม่เห็นภาพรวมปัญหา หรือมีความรู้มากพอที่จะแก้ปัญหา นั้นได้ ดังนั้น การทำงานจะต้องพิจารณาปัญหาแบบ องค์กรวม โดยอาศัยข้อมูล ประสบการณ์ และองค์ความรู้ของบุคคลหลายกลุ่ม หลายองค์กรมาระดมความคิดแก้ปัญหาาร่วมกัน

ดังนั้น กระบวนการพัฒนาที่ให้ความสำคัญความรู้ที่มาจากประเทศตะวันตก ละเลยคุณค่า ขององค์ความรู้และภูมิปัญญาดั้งเดิมของไทย สนใจการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นสำคัญ โดยมีหน่วยงาน ภาครัฐเป็นเจ้าของโครงการการพัฒนา ชาวบ้านหรือชุมชนเป็นผู้ร่วมกิจกรรมการพัฒนาตามที่รัฐ กำหนดจึงไม่ใช่แนวทางที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนการพัฒนาประเทศนับต่อแต่นี้ไปจะต้องปรับเปลี่ยน



มาเป็นการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ร่วมกัน ให้ความสำคัญกับความรู้และประสบการณ์ของทุกคนในสังคม ดังนั้นการเรียนรู้ร่วมกัน ก็คือการนำเอาความรู้ ประสบการณ์ที่ทุกคนมีอยู่มาแลกเปลี่ยนกันและสร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำไปสู่การทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาที่สังคมเผชิญอยู่ จึงจะสามารถแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อนและสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนได้

### 1.1 ถึงเวลา เปลี่ยนวิธีคิดวิธีทำงาน

จากวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นกับประเทศไทยในปี 2540 ประชาชนทั้งหลายในสังคมไทยพยายามที่จะค้นหาคำตอบว่า ทำไมประเทศไทยจึงเกิดวิกฤตเศรษฐกิจและพยายามที่จะแสวงหาคำตอบว่าทำอย่างไรจึงจะไม่เกิดขึ้นอีก จากการศึกษา พบว่า วิกฤตเศรษฐกิจครั้งนี้เกิดจากการพัฒนาประเทศที่ใช้เงินเป็นเป้าหมาย และให้ความสำคัญกับธุรกิจเอกชน โดยละเลย เศรษฐกิจชุมชน รัฐบาลให้ความสำคัญกับการส่งเสริมธุรกิจการลงทุนขนาดใหญ่ ซึ่งบางกิจการบริหารโดยขาดความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม ไม่โปร่งใส พอธุรกิจขนาดใหญ่ล้ม เช่นธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ สถาบันการเงิน ก็ล้มตามและกลายเป็นปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจที่ลุกลามไปทั่วและคนที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดคือคนจนในเมือง คนงานในโรงงานต่างๆ ที่ต้องตกงาน ถูกเลิกจ้าง และกลับสู่อ้อมกอดของบ้านเกิด คือชุมชนชนบทที่เคยจากมา แต่ถึงแม้ว่าวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น จะดูเหมือนรุนแรงอย่างยิ่งจนบางคนกล่าวว่า ประเทศไทยเสียกรุงครั้งที่ 3 ต้องกลายเป็นเมืองขึ้นของ IMF ปี พ.ศ. 2540-2542 จึงเป็นช่วงแห่งความทุกข์ระทมของคนไทย เป็นยุคข้าวยากหมากแพง ที่เราเรียกว่ายุค IMF แต่หลังจากนั้นเศรษฐกิจประเทศไทยกลับฟื้นคืนได้

คุณเจสำคัญที่ทำให้สังคมไทยไม่เลวร้ายอย่างที่คิด ก็คือฐานความเข้มแข็งของชุมชน การเป็นชุมชนเกษตรที่สามารถผลิตอาหารได้เองและวัฒนธรรมความเอื้ออาทรของสังคมไทย ที่ถึงแม้จะถูกบ่อนเซาะโดยเศรษฐกิจทุนนิยม แต่ก็ยังไม่ล่มสลายไปทั้งหมด จากผลดังกล่าวทำให้เกิดนโยบายการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน เพื่อเผชิญปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจ และถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของชาติ และทำให้ประเทศไทยไม่เลวร้าย อย่างเม็กซิโกหรืออาร์เจนตินา เพราะว่าสถาบันชุมชนในชนบทยังไม่ล่มสลายและเป็นฐานในการผลิตปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิตคืออาหารแรงงานที่ตกงานกลับบ้านได้กลับไปอาศัยความอบอุ่นและเอื้ออาทรที่ยังคงเหลืออยู่ พุ่มพริกและหล่อเลี้ยงจนสามารถลุกขึ้นมายืนหยัดทำมาหาเลี้ยงชีพได้ และรัฐบาลต่อๆ มาได้หันมาให้ความสำคัญกับการฟื้นฟูความเข้มแข็งของเศรษฐกิจชุมชน ให้ความสำคัญกับเศรษฐกิจชุมชนอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อนในประวัติศาสตร์ชาติไทย จนมีนโยบายหลายประการในการสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชนคนรากหญ้า เพราะเป็นที่ประจักษ์แล้วว่า เศรษฐกิจของชุมชนคือฐานเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศ และจาก



การศึกษาชุมชนที่เข้มแข็งได้ข้อค้นพบว่า การมีส่วนร่วมของคนในชุมชนในการตัดสินใจเรื่องส่วนรวมเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ชุมชนเข้มแข็ง เพราะถ้าคนในชุมชน ได้ร่วมคิดร่วมตัดสินใจ จะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของเรื่อง และนำไปสู่การร่วมปฏิบัติและร่วมรับผิดชอบ ทำให้การดำเนินกิจกรรมการพัฒนาชุมชนเป็นไปได้จริง โดยที่ชาวบ้านเป็นเจ้าของโครงการ เป็นเจ้าของกิจกรรมที่คิดร่วมกันเป็นกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของชาวบ้าน ชาวบ้านจะรู้สึกภาคภูมิใจและเป็นเจ้าของโครงการพัฒนาและเกิดความตระหนักในการที่จะร่วมพัฒนาชุมชนของตนเองให้ดีขึ้น ดังนั้น การเรียนรู้ร่วมกัน จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะดำเนินกิจกรรมการพัฒนาให้สำเร็จ

ณ วันนี้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันว่าการรวมตัวเป็น กลุ่มอาชีพ กลุ่มเศรษฐกิจ สหกรณ์ และเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายประสานการทำงานร่วมกันเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เพราะว่าการพัฒนาทั้งหลายจะเกิดขึ้นต้องอาศัยพลังของความสามัคคี ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมไม้ร่วมมือของคนในสังคม ร่วมกัน ตั้งแต่กลุ่มเล็ก ๆ จนกระทั่งถึงสังคมใหญ่ ก็คือการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือทำกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของเขา เมื่อกลุ่มเข้มแข็งก็จะสามารถขับเคลื่อนงานพัฒนาอื่น ๆ ให้เกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจหรือสังคมที่ผ่านมา การส่งเสริมของหน่วยงานราชการต่าง ๆ พยายามที่จะส่งเสริมกลุ่ม จัดตั้งกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชนให้เกิดขึ้น เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ ก็จัดตั้งสหกรณ์ รวมทั้งกลุ่มสตรีสหกรณ์ กรมส่งเสริมการเกษตรก็จัดตั้งกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร กลุ่มเกษตรกร กรมการพัฒนาชุมชน ก็จัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มอาชีพต่าง ๆ มากมาย จนมีกลุ่มต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมายมหาศาล ผู้เขียนเคยสำรวจกลุ่มในตำบลหนึ่ง ๆ พบว่ามีกลุ่มนับร้อยกลุ่ม แต่ในความเป็นจริงมีกลุ่มที่ดำเนินกิจกรรมจริงประมาณ 10 จาก 10 หมู่บ้าน ส่วนที่เหลือเป็นกลุ่มที่ตั้งขึ้นตามนโยบายของหน่วยงานต่าง ๆ เมื่อหมดโครงการหมดงบประมาณ กิจกรรมของกลุ่มก็เลิกไปด้วยแต่ก็มีบางส่วนที่ทำกิจกรรมต่อ ดังนั้นกลุ่มในชุมชนที่ดูเสมือนว่ามีมากมาย แต่ในความเป็นจริงกลุ่มที่เข้มแข็งนั้นมีไม่มาก และบางกลุ่มมีกลุ่มเดียวแต่มีหลายชื่อ กล่าวคือเป็นทั้งกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร เป็นทั้งกลุ่มสตรีสหกรณ์ เป็นทั้งกลุ่มสตรีพัฒนาชุมชน แต่ในความเป็นจริงคือกลุ่มเดียวกัน โจทย์สำคัญ ที่นักส่งเสริมฯ ทุกคนจะต้องทำความเข้าใจก็คือ ทำอย่างไร จะส่งเสริมกลุ่มให้เกิดขึ้นและพัฒนาตัวเองให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน ไม่ใช่ตั้งกลุ่มอย่างเดียว แล้วก็ปล่อยให้ล้มไปตามยถากรรม มิได้ติดตามดูแลให้เติบโตตามที่ควรจะเป็น เพราะเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณและไม่เกิดประโยชน์อันใดในการพัฒนา ซึ่งสถานการณ์ทางสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กระแสชุมชนนิยมกระตุ้นให้หน่วยงานต่าง ๆ ให้ความสนใจและศึกษาชุมชนอย่างมากมาย นโยบายรัฐบาล ก็ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนอย่างเข้มข้น และมีการกระจายอำนาจให้ชุมชนได้ตัดสินใจด้วยตัวเอง เช่น นโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ กองทุนหมู่บ้าน โครงการพัฒนาหมู่บ้านขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และ



ขนาดเล็ก (SML) ชุมชนมีโอกาสดูแลเรียนรู้ เข้าร่วมอบรมสัมมนา ทำวิจัย กับหน่วยงานต่าง ๆ มากมาย การที่เขาได้มีโอกาสเรียนรู้มากขึ้น ทำให้มีความรู้เพิ่มขึ้นและเริ่มตัดสินใจเลือกที่จะร่วมมือกับหน่วยงานหรือโครงการที่เป็นประโยชน์กับเขา ดังนั้น จุดเปลี่ยนก็คือข้าราชการจะต้องทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ถ้าข้าราชการปรับตัวไม่ทัน จะกลายเป็นคนล้าหลัง ชุมชนไม่ยอมรับ และ ณ วันนี้ หลายชุมชนปฏิเสธที่จะให้ความร่วมมือกับหน่วยงานราชการที่ไม่จริงใจ และทำงานไม่เป็น ซึ่งเกิดขึ้นแล้ว

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าถ้าหน่วยงานราชการยังดำเนินการส่งเสริมแบบดั้งเดิม คือ เป็นผู้คิดโครงการ และให้ชาวบ้านมาร่วมโครงการตามที่ตัวเองคิด แบบในอดีตที่ผ่านมา ในวันหนึ่ง อาจจะได้รับกับการปฏิเสธไม่ให้ความร่วมมือ ดังนั้น จุดเริ่มต้นที่สำคัญคือจะต้องปรับวิธีคิด หรือที่เรียกให้หุรหว่า ปรับกระบวนทรรศน์ โดยให้ความสำคัญกับ การร่วมคิด ร่วมทำกับกลุ่มองค์กร ชุมชนและให้คุณค่า ความคิดกับกลุ่มองค์กรชุมชน ความคิดของชาวบ้าน ที่เท่าเทียมกับเรา ฟังระลึกเสมอว่าการพัฒนากลุ่มองค์กรชุมชน จะต้องให้เจ้าของกลุ่มองค์กรชุมชนเป็นตัวแสดงหลัก และเราคือบุคคลภายนอกเป็นตัวช่วยหนุนเสริมตามที่เขาต้องการ ผลแห่งความสำเร็จเป็นผลจากการ ทำงานร่วมกันเป็นผลงานที่สร้างร่วมกันของทุกหน่วยงาน โดยมีชาวบ้าน กลุ่มองค์กรชุมชนหรือ ชุมชนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา

## 1.2 แนวคิดใหม่ในการพัฒนา

แนวคิดใหม่ในการพัฒนา เพื่อสร้างความเข้มแข็งแบบยั่งยืน ประกอบด้วย

### 1. การจัดการกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของชาวบ้านในการพัฒนา เป็นหลักการพัฒนา ชุมชนที่รู้กันมานาน โดยมีหลักการ 6 ร่วม คือ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับประโยชน์ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมประเมินผล ซึ่งยอมรับโดยทั่วไปว่าถ้าสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมเช่นนี้ได้ จะนำไปสู่ความยั่งยืน แต่ปัญหาที่ผ่านมาก็คือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมหรือพัฒนา ขาดเครื่องมือ วิธีการและทักษะในการจัดการกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม จึงไม่สามารถนำหลักการมีส่วนร่วม มาใช้ในการพัฒนาได้อย่างแท้จริง ดังนั้น สิ่งที่นักพัฒนาและนักส่งเสริมจะต้องเรียนรู้ก็คือ หลักการ ของการจัดการกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม นอกจากหลักการจัดการกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม แล้ว จะต้องให้ความสำคัญกับ การเรียนรู้ด้วยการกระทำ (Action Learning) เพราะว่าวัฒนธรรม การเรียนรู้จากชาวบ้านเป็นการเรียนรู้ในวิถีชีวิตจริงทำไปเรียนรู้ไป ดังนั้นการออกแบบการจัด กระบวนการเรียนรู้จะต้องมีความหลากหลาย เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการพัฒนาอาจมีทั้ง อบรม ศึกษาดูงาน ทดลองทำ สรุปรบทเรียนร่วมกันมีรายละเอียด ดังนี้





## 1.1 การประชุม

การอบรม สัมมนา การประชุม เป็นเครื่องมือ สำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนงาน และการพัฒนา แต่ปัญหาที่ปรากฏก็คือ ข้าราชการประชุมจนไม่มีเวลาทำงาน ชาวบ้านต้องมาร่วมประชุม อบรม จนไม่มีเวลาทำมาหากิน ดังนั้นจึงเกิดคำถามตามมา เช่น

ทำอย่างไร จะประชุมให้น้อยลงและการประชุมอบรมแต่ละครั้ง เกิดประโยชน์ สูงสุดกับทุกฝ่าย

ทำอย่างไร จะทำการประชุมให้มีประสิทธิภาพ ประชุมแล้วเกิดประโยชน์ ประชุมแล้วก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งต้องปรับเปลี่ยนการประชุมแบบใหม่ ที่แตกต่างจากเดิม

การประชุมแบบเดิม คือการประชุมที่เน้นการสื่อสารทางเดียว โดยมีวิทยากรคือ ผู้เชี่ยวชาญถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้เข้าประชุมเป็นหลัก ผู้เข้าร่วมประชุมแทบไม่มีโอกาสในการ แลกเปลี่ยน นำเสนอมุมมองความคิดเห็น หรือจะทำได้ก็ในช่วงเปิดให้ซักถาม หรือในการประชุม ของหน่วยงานต่างๆ ก็เป็นการบอกกล่าว หรือสั่งการโดยประธานในที่ประชุม เป็นหลักการถกเถียง แลกเปลี่ยนมีน้อย หรือถ้าถกเถียงแลกเปลี่ยน ในบางครั้งก็เป็นการแสดงโวหาร ความสามารถ แต่หาข้อสรุปที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริงที่ชัดเจนไม่ได้ ประชุมเสร็จแล้วไม่รู้ว่ข้อสรุปคืออะไร ใครต้องทำอะไรต่อไป ผลลัพธ์คืออะไร

การประชุมแบบใหม่ คือการประชุมที่อยู่บนฐานของความเชื่อที่ว่าทุกคนมีความรู้มีความคิด และประสบการณ์ ที่พร้อมจะแลกเปลี่ยนกันในที่ประชุม โดยที่ผู้นำประชุมทำหน้าที่เป็นวิทยากรกระบวนการ ดำเนินการประชุมโดยการตั้งประเด็นคำถาม ให้ที่ประชุมในการ ระดมสมอง ตามประเด็นที่ต้องการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้เทคนิคกระบวนการต่างๆ เพื่อขับเคลื่อน การประชุมสู่เป้าหมายที่วางไว้ เป็นการประชุมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เห็นผล (OUTCOME) ซึ่งการประชุมอาจมีต่อเนื่องจนเห็นผลการปฏิบัติที่ชัดเจน สามารถประเมินผลได้

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า การประชุมแบบใหม่ เน้นกระบวนการแลกเปลี่ยน เน้นการหาข้อสรุปเพื่อการปฏิบัติ เน้นความต่อเนื่อง มุ่งหวังให้เกิดกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม นำไปสู่ การเปลี่ยนแปลง นำไปสู่เป้าหมาย หรือจินตนาการใหม่ กำหนดไว้ร่วมกัน มีข้ออบรมหรือประชุม ตามภารกิจประจำวันเท่านั้น

## 1.2 การให้การศึกษาอบรม

ที่ผ่านมากระบวนการให้การศึกษาอบรม เน้นกระบวนการถ่ายทอดความรู้ จากวิทยากร ให้กับผู้เข้าอบรม โดยคาดหวังว่า เมื่อผู้เข้าอบรมได้รับความรู้แล้วก็จะนำไปพัฒนา ตนเองหรือไปพัฒนาสหกรณ์ต่อไป วิธีการถ่ายทอดแบบนั้นเราได้ทำกันมายาวนานหลายทศวรรษ แต่คำถามว่าก่อผลให้เห็นการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนางานสหกรณ์มากน้อยเพียงใดคงตอบยาก



เพราะการอบรมแบบถ่ายทอดความรู้นั้นเป็นเพียงการเพิ่มเติมความรู้ให้กับผู้เข้าอบรม แต่ยังคงขาดกระบวนการที่จะไปกระตุ้นให้เกิดการนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติอย่างแท้จริง และที่สำคัญคือถ้าคนที่เข้ารับการอบรม ไม่สนใจหรือไม่ใส่ใจที่จะนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการทำงานความรู้นั้นก็สูญเปล่า เช่น กองฝึกอบรม ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เคยจัดอบรมหลักสูตรการตลาดให้กับสหกรณ์อำเภอหลายรุ่นในช่วงปี 2532-2538 โดยคาดหวังว่า สหกรณ์อำเภอจะไปพัฒนาธุรกิจการตลาดของสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จ กระบวนการฝึกอบรมก็เชิญวิทยากรมาบรรยายทฤษฎีด้านการตลาด มีการศึกษาดูงาน และจัดทำแผนงานพัฒนาการตลาด แต่หลังจากจบการอบรมแล้ว แผนการตลาดนั้น ถูกนำไปเสนอให้สหกรณ์ปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใดไม่ปรากฏ แต่คำถามที่น่าสนใจก็คือ ใครเป็นคนต้องขับเคลื่อนการพัฒนาธุรกิจการตลาดในสหกรณ์ ใช้สหกรณ์อำเภอนั้นจะประสบความสำเร็จด้านธุรกิจการตลาดหรือไม่ ใครควรจะเป็นคนต้องเก่งเรื่องการตลาดในสหกรณ์และจะอย่างไรจึงจะทำให้สหกรณ์สามารถพัฒนาธุรกิจการตลาดได้ด้วยตนเอง ซึ่งแน่นอนคำตอบก็คือต้องพัฒนาขีดความสามารถด้านการตลาดให้กับคนของสหกรณ์มากกว่า และให้เขาไปทดลองทำด้วยตัวเอง จะสำเร็จหรือล้มเหลวก็เริ่มเรียนรู้ด้วยตนเอง และเรียนรู้ไปท่ามกลางการกระทำจริง (Action Learning) เพราะการเรียนรู้ท่ามกลางการกระทำจริงจะทำให้เกิดทักษะการเรียนรู้และสามารถสร้างความรู้ใหม่ได้หรือรู้จักวิธีการที่จะแสวงหาความรู้มาใช้ในการแก้ปัญหา หรือทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ (ณรงค์ศักดิ์ จักรกรณ. 2547 : 19-21)

การฝึกอบรมแบบเดิม ใสใจกับการให้ความรู้ (Knowledge) มาก แต่ปฏิบัติ (Action) น้อย เลยกลายเป็นมีความรู้แต่ไม่ปฏิบัติ (Knowledge But No Action) แต่การอบรมในปัจจุบันต้องปรับเปลี่ยนเป็น ให้ความสำคัญ กับการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การทำการจริงมุ่งหวังให้เกิดการปฏิบัติจริง เพราะการเรียนรู้ที่ดีที่สุด คือเรียนรู้ด้วยการกระทำ (Action Learning)

กระบวนการอบรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

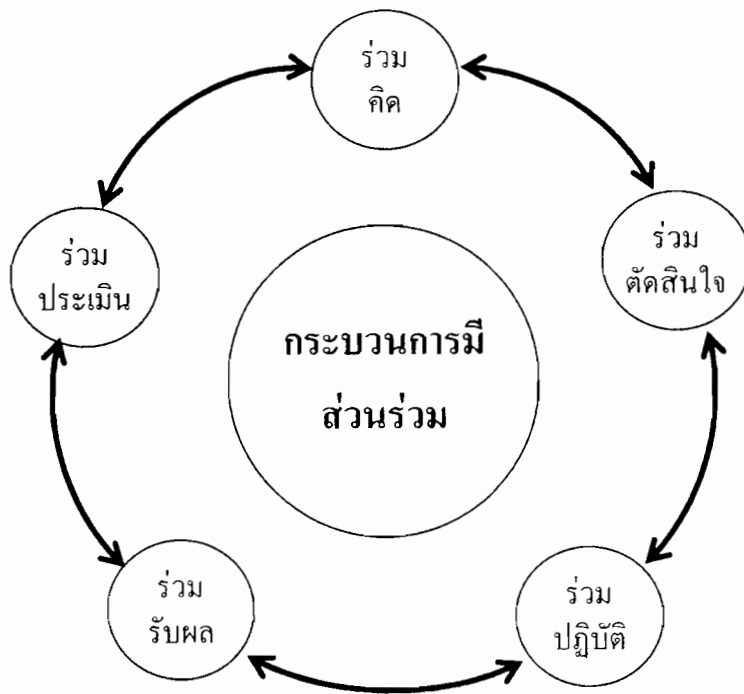
เพราะเหตุใดประเทศไทย ก่อนหน้านั้นเราเคยจะเป็นเสือตัวที่ 5 ของเอเชีย แล้วทำไมเรากลายเป็นหมาไปได้ในพริบตา วิกฤตเศรษฐกิจก่อให้เกิดความเสียหายมากมายมหาศาล แต่อีกด้านหนึ่งก็ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือทำให้ประเทศไทย ฉุกคิดและตั้งคำถามกับแนวทางการพัฒนาประเทศที่ผ่านมา และหันมาสนใจแนวคิดในการพัฒนาเศรษฐกิจแบบไทย ๆ เช่น แนวคิดเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง ขององค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว นอกจากการปรับวิถีคิดเรื่องการพัฒนาเศรษฐกิจใหม่แล้ว ยังหันกลับมาให้ความสำคัญกับชุมชนหรือกลุ่มมากขึ้น โดยรัฐบาลได้กำหนดนโยบายการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน โดยเน้นกระบวนการเรียนรู้ของคนในชุมชนให้สามารถค้นหาปัญหาและกำหนดทิศทางการพัฒนาชุมชนของตนเองได้ และเน้นกระบวนการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การพึ่งตนเอง ซึ่งการเรียนรู้แบบนี้เน้นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน มากกว่าที่จะเน้นกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ผลดังกล่าว สังคมไทยจึงหันมาให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้



ที่เน้นให้ผู้เข้าอบรมได้มีส่วนร่วมในการนำความรู้และประสบการณ์ที่มีการแลกเปลี่ยนกันหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน และกำหนดแผนงานที่จะทำร่วมกัน ซึ่งกระบวนการจัดการเรียนรู้แบบนี้เรียกว่า “กระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม” ซึ่งได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการอบรมประชุม สัมมนา ที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

### 1.3 กระบวนการมีส่วนร่วม

กระบวนการมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมที่เป็นอิสระโดยความสมัครใจ ในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือการปฏิบัติ ร่วมประเมินผล และร่วมรับประโยชน์ กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา มิได้หมายถึงการให้ประชาชนเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาของรัฐตามที่รัฐกำหนดแต่หมายถึง การให้ประชาชน กลุ่ม ชุมชน ร่วมกันคิดและตัดสินใจกำหนดทิศทางการพัฒนาการดำรงชีวิต ร่วมปฏิบัติตามแผนของกลุ่มหรือของชุมชน และรับประโยชน์ร่วมกัน โดยรัฐเป็นเพียงผู้สนับสนุน ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กระบวนการมีส่วนร่วม

โดยทั่วไปการร่วมคิดและตัดสินใจภายในกลุ่มเป็นเรื่องยากที่จะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมจริงๆ และเป็นอิสระในการแสดงออก เพราะสมาชิกในกลุ่มมีศักยภาพ ฐานะอำนาจทางสังคมแตกต่างกัน ปัจจัยวัฒนธรรมบางประการเป็นอุปสรรคต่อความเป็นอิสระในการแสดงออก คนแต่ละคนต่างก็มีมุมมองในการตัดสินใจคุณค่าเรื่องต่างๆ ไม่เหมือนกัน ประสบการณ์แตกต่างกัน



ความแตกต่างเหล่านี้อาจนำไปสู่การไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อย่างไรก็ตามหากมีวิทยากร กระบวนการที่สามารถเอื้ออำนวยให้ทุกคนคิดและแสดงออกโดยอิสระ ก็จะเกิดการเรียนรู้ซึ่งกัน และกัน ความแตกต่างหลากหลายเหล่านั้น กลับเป็นตัวทวีคูณให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และก่อให้เกิดพลังที่จะนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายของกลุ่มร่วมกัน

### 1.3.1 ความคิดพื้นฐานในการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

การที่จะดำเนินการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม จะต้องมีความคิดความเชื่อพื้นฐานดังนี้คือ

1.3.1.1 คนมีศักยภาพทางสมองสูง สามารถคิด เรียนรู้ และเผชิญปัญหา ด้วยตนเอง หรือร่วมมือกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.1.2 คนหรือกลุ่มบุคคล สามารถเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้เองได้ ถ้ามีแรงกระตุ้น และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

1.3.1.3 การเรียนรู้เริ่มจากความศรัทธาได้แก่ ความศรัทธาในตนเองใน ความรู้ในบุคคลอื่น ในครู/ วิทยากร

1.3.1.4 รูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน การร่วมมือกัน เรียนรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งในสังคมการเรียนรู้

1.3.1.5 การเรียนรู้และการเผชิญปัญหา จะมีประสิทธิภาพ ถ้าผู้เรียน มีอิสระในการเรียนรู้และเผชิญปัญหาร่วมกัน

1.3.1.6 บุคคลหรือกลุ่มบุคคล จะเรียนรู้หรือเผชิญปัญหาได้มี ประสิทธิภาพเมื่อทุกคนมีส่วนร่วมและมีส่วนในการรับผลกระทบจากปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน

1.3.1.7 การพัฒนาศักยภาพทางการเรียนรู้ การคิดของบุคคล จะต้อง สมบูรณ์ สมดุลสมองได้รับการพัฒนาทั้งซีกซ้ายและซีกขวา กล่าวคือ สมองซีกซ้ายจะคิดแบบเป็น เหตุผล ส่วนสมองซีกขวา เน้นการคิดเชิงสร้างสรรค์คิดแบบจินตนาการ

1.3.1.8 การพัฒนาสังคมจะรอดพ้นจากวิกฤตได้ ต้องมุ่งเน้นที่การพัฒนา “คน” แต่ละคนให้สามารถพึ่งตนเองได้ อยู่ร่วมและร่วมมือกันกับผู้อื่นในชุมชน / สังคม พัฒนา ชุมชน / สังคมให้เข้มแข็ง

1.3.1.9 วิกฤต ที่ปรากฏอยู่สามารถแก้ไขได้ต้องปฏิบัติวิธิตัด หรือ กระบวนการธรรมส์ ของคนและสังคมใหม่ ให้บุคคลมีความเข้าใจตนเอง (Self Awareness) มีความ เข้าใจผู้อื่น (Empathy) เข้าใจสังคม (Social Awareness) มีความตระหนักสำนึกที่เข้าร่วมรับผิดชอบ ในการแก้ไขปัญหาชุมชน / สังคม

1.3.1.10 การพัฒนาต้องคำนึงถึงรากฐานทางวัฒนธรรมความเชื่อของแต่ละ ชุมชน ซึ่งแตกต่างกันอย่างหลากหลาย จัดโอกาสให้คนแต่ละชุมชนมีส่วนร่วมวิเคราะห์ปัญหา



ของตนเอง ร่วมกันเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหาพร้อมมือกันแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชนของตนเอง

1.3.1.11 การพัฒนาจะเกิดความยั่งยืนได้ต้องร่วมมือกันทุกฝ่าย ไม่ใช่ต่างคนต่างทำ โดยให้ประชาชนสามารถจัดตั้งกลุ่มหรือองค์กรของตนเอง (Self Organization) ร่วมกันคิด ร่วมทำให้เกิดความสำเร็จเล็ก ๆ น้อย ๆ และค่อย ๆ พัฒนาขยายใหญ่ กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาสู่ความเข้มแข็งของกลุ่มองค์กรและชุมชน

1.3.1.12 ผู้นำ ทั้งที่เป็นผู้นำตามธรรมชาติและผู้นำโดยตำแหน่ง เป็นเสมือนแกนหรือเสาหลักในการพัฒนาของแต่ละกลุ่ม ในแต่ละชุมชน

1.3.1.13 กระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม จะช่วยสร้างความเข้มแข็งทางปัญญาให้แก่ผู้นำและคนในชุมชน ซึ่งเป็นเสมือนรากแก้วที่จะสร้างความเป็นประชาชนและความเข้มแข็งแก่ชุมชน

1.3.1.14 การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม จะช่วยกระตุ้นให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลคิดเป็น เรียนรู้และสร้างสรรค์กระบวนการแก้ปัญหาของชุมชนได้

1.3.1.15 สังคมอนาคตจะเปลี่ยนแปลงเร็ว การรวมกลุ่มเพื่อการร่วมมือและแข่งขันเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น บุคคลจำเป็นจะต้องเรียนรู้และมีกระบวนการทัศน์ใหม่ จึงจะสามารถปรับตัวให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอนาคตได้อย่างมีคุณค่าและมีความสุข

1.3.1.16 สังคมไทยจะพ้นวิกฤตและพัฒนาสู่ความยั่งยืนได้จำเป็นต้องมีคนกล้าหาญทางจริยธรรม มีจิตสาธารณะเสียสละและทำงานเพื่อสังคมมากขึ้น กระแสความคิด ความงาม ความถูกต้อง เป็นประชาสังคมต้องเป็นกระแสหลักของสังคม

### 1.3.2 องค์ประกอบของการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

องค์ประกอบสำคัญของการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ คือ

1.3.2.1 การคัดเลือกผู้เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ถ้าจะให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันมากควรเชิญผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) มาร่วมกัน เช่น ถ้าจะทำแผนพัฒนาความเข้มแข็งของกลุ่มสตรีสหกรณ์ ผู้ที่เข้าร่วมก็สมควรที่จะมาจาก ข้าราชการที่เกี่ยวข้อง ตัวแทนกลุ่มสตรีสหกรณ์ ตัวแทนจากสหกรณ์ที่กลุ่มสตรี นั้นสังกัดอยู่ เพราะจะได้ให้ข้อมูลได้ครบถ้วน และแผนงานหรือกิจกรรมที่คิดขึ้นเกิดจากการระดมความคิดร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วน ซึ่งจะต้องร่วมกันรับผิดชอบทำให้ประสบความสำเร็จ

1.3.2.2 วิทยากรกระบวนการ (Facilitator) ตัววิทยากรก็สำคัญ เพราะต้องเป็นคนออกแบบกระบวนการประชุมให้เหมาะสมกับประเด็นปัญหาและเป้าหมายที่ต้องการไปให้ถึง นอกจากนั้นยังต้องเป็นคนคอยกระตุ้นให้เกิดการร่วมกันคิดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้



1.3.2.3 การออกแบบคำถาม การตั้งคำถามที่ก่อให้เกิดการคิดร่วมกัน และเป็นคำถามที่สามารถกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้คิด และนำไปสู่การเข้าใจปัญหา เข้าใจสถานการณ์ และเป็นคำถามที่จะทำให้คนได้ขบคิดและเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ ซึ่งถ้าวิทยากรสามารถตั้งคำถามได้ดีก็จะช่วยก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ได้ดี คำถามที่ดีจะทำให้เกิดการรวบรวมความรู้ และประสบการณ์ที่มีอยู่ แล้วนำมาจัดหมวดหมู่เสียใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพเป็นจริงกลายเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากความรู้หรือประสบการณ์ที่มีอยู่แล้ว กระบวนการ เทคนิค และทำที่ที่ดีของวิทยากร จะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกตอบสนองต่อประเด็นคำถาม รวมถึงกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนอย่างจริงจัง จะช่วยให้ผู้เข้าอบรมเกิดความตระหนัก ความเข้าใจในเรื่องราวอย่างนั้นอย่างจริงจัง ดังนั้น การตั้งคำถามจึงไม่ได้มุ่งหมายแต่คำตอบเพียงอย่างเดียว แต่มุ่งหมายให้ผู้เข้าอบรมได้สำรวจตนเองและเรื่องราวอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องโดยรอบคอบ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาความคิดอย่างเป็นระบบ

1.3.2.4 กลุ่มและการออกแบบกลุ่มให้เหมาะสม ก็จะช่วยให้การเรียนรู้ร่วมกันของคนที่เข้าร่วมประชุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.2.5 ความมุ่งมั่นของสมาชิกที่เข้าร่วมประชุมก็เป็นเรื่องสำคัญของกรณีกรอบหลักสูตรวิทยากรจะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความตั้งใจของผู้เข้าอบรม ด้วยเช่นเดียวกันว่าต้องการนำไปใช้มากน้อยเพียงใด

1.3.2.6 กระบวนการมีส่วนร่วม การออกแบบกระบวนการมีส่วนร่วมให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย หรือข้อมูลที่ต้องการก็จะนำไปสู่การเรียนรู้ที่ดี สร้างความรู้ก่อให้เกิดปัญญา

### 1.3.3 เครื่องมือการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

เครื่องมือการประชุมและเทคนิควิธีการ ที่ใช้ในการระดมความคิด และจัดบรรยากาศการประชุมให้มีบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี นั้นมีหลากหลายเทคนิคการประชุมแบบมีส่วนร่วม ที่เป็นสูตรสำเร็จ เช่น

1.3.3.1 เทคนิคการประชุม A-I-C (Appreciation Influence Control)

1.3.3.2 เทคนิคการประชุม แบบ F-S-C (Future Search Conference)

1.3.3.3 เทคนิค เมตาเพลน (Mattapan)

1.3.3.4 การประเมินสถานะชนบทแบบมีส่วนร่วม (Participatory Rural Appraisal : PRA)

1.3.3.5 การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR)



ในการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมจะต้องเข้าใจรากของวัฒนธรรมและค่านิยมตรงนี้ และสร้างกระบวนการที่สอดคล้อง จัดบรรยากาศให้เกิดการนำเสนอแลกเปลี่ยนมากที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้ และต้องขจัด ระบบอำนาจ หรืออุปสรรคที่จะขัดขวางการเรียนรู้ร่วมกันออกไป เคล็ดลับสำคัญก็คือ การที่ทำให้เวทีมีความหลากหลาย และเปิดเผยต่อสาธารณะ มีคนหลายกลุ่มเข้าร่วม จะก่อให้เกิดพลังของความต้องการพัฒนา และจะนำเสนอแต่สิ่งดี ไม่กล้าที่เสนอและทำสิ่งที่ด้านความรู้สึกคนส่วนใหญ่ และที่สำคัญ เราต้องเชื่อว่า ทุกคนอยากเป็นคนดี และต้องการการยอมรับจากสังคม การมีเวทีสาธารณะบ่อยๆ จะช่วยให้ การมีอำนาจของคนบางกลุ่ม และทำให้คนที่ไม่เคยมีปากเสียง กล้าที่จะพูด กล้าที่จะวิจารณ์ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่าได้

#### 1.4 วิทยากรกระบวนการ (Facilitator)

วิทยากรกระบวนการ คือ คนกลางที่ช่วยจัดและดำเนินการประชุมอบรมให้เกิดการคิดที่เป็นระบบ มีอิสระทางความคิดและสามารถสื่อสารทำความเข้าใจกันอย่างตรงไปตรงมา ด้วยการใช้เทคนิคและกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม นอกจากนี้วิทยากรกระบวนการยังช่วยสร้างเสริมบรรยากาศแห่งมิตรภาพ ความร่วมมือที่จริงใจจริงจัง และขจัดอุปสรรคทางวัฒนธรรมที่ทำให้การคิด และการสื่อสารขาดประสิทธิภาพ

รภา ชัยเลิศวิชกุล (อ้างถึงใน กรมการพัฒนาชุมชน. 2545 : 14-19) เรียกผู้ทำหน้าที่ Facilitator ว่า “ผู้อำนวยกลุ่ม” มีหน้าที่รับผิดชอบในอันที่จะทำให้มีหลักประกันได้ว่าสมาชิกกลุ่มได้ใช้วิธีการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล โดยใช้เวลาที่สั้น หรือน้อยที่สุดในการทำงาน ในความหมายทางพฤติกรรมศาสตร์ผู้อำนวยกลุ่ม คือ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตการณ์ และให้ข้อมูลย้อนกลับถึงสิ่งที่ได้สังเกต ไม่ว่าจะป็นในด้านเนื้อหา วิธีการทำงาน ซึ่งรวมทั้งขั้นตอนในการตัดสินใจ การสื่อความหมายในกลุ่ม และพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มปฏิกิริยาของสมาชิก และวิธีการแก้ปัญหาของกลุ่ม โดยผู้อำนวยกลุ่มจะทำหน้าที่รวมถึงการเป็นผู้กระตุ้นให้กลุ่มได้พิจารณาถึงองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้ เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่าวิทยากรกระบวนการ (Facilitator) ซึ่งบางทีก็เรียกว่า ผู้เอื้ออำนวยกลุ่มนั้นคือ ผู้ที่ทำหน้าที่ในการช่วยเหลือและสนับสนุนให้กลุ่มเกิดการเรียนรู้ และสามารถคิดหรือตัดสินใจได้อย่างดีที่สุด และมีประสิทธิภาพ ซึ่งวิทยากรกระบวนการจะมีบทบาทในการกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มเกิดการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ต้องสร้างความเข้าใจระหว่างสมาชิกกลุ่มและช่วยให้กลุ่มสามารถค้นหาวิธีการ แก้ไขปัญหาที่ครอบคลุม และสร้างพันธะสัญญาในระหว่างมวลกลุ่มสมาชิก โดยจะต้องวางตัวเป็นกลาง ไม่แสดงความคิดเห็นในเรื่องที่กลุ่มอภิปรายหรือศึกษากันอยู่



ตาราง 1 เปรียบเทียบความหมายของวิทยากรในความหมายเดิมกับวิทยากรกระบวนการ

วิทยากรในความหมายเดิม	วิทยากรกระบวนการ
1. เป็นครู (Teacher)	1. เป็นครูฝึก (Coach) ตั้งคำถาม / สะท้อนความคิดพร้อมให้คำแนะนำและสรุปสาระสำคัญ
2. เป็นผู้นำความรู้มาให้ เน้นการถ่ายทอดและการฟัง	2. เป็นผู้จัดกระบวนการให้เกิดความรู้ เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
3. มีเป้าหมายให้ผู้ฟังเชื่อในสิ่งที่นำเสนอ	3. มีเป้าหมายในการสร้างความรู้ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ที่จะนำไปสู่สังคมที่ดีกว่า
4. วิทยากรเป็นศูนย์กลาง	4. ผู้เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้เป็นศูนย์กลาง
5. เป็นผู้ตัดสินใจการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้าร่วมกิจกรรม	5. เป็นเพียงกระจกสะท้อนให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้เปลี่ยนแปลงตนเอง
6. ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เป็นความรับผิดชอบของวิทยากร	6. ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เป็นความรับผิดชอบของผู้เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันกับวิทยากร
7. เป็นการสื่อสารทางเดียว (One way communication)	7. การสื่อสารสองทาง (Two way communication)
8. มีความรู้เชี่ยวชาญเฉพาะ (Expert)	8. มีความรู้ที่เป็นสหวิทยาการสามารถเชื่อมโยงความรู้เข้าด้วยกันแบบองค์รวม
9. ต้องตอบคำถามได้ทุกอย่าง	9. ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้รู้ทุกอย่างความรู้อยู่ที่การเรียนรู้ร่วมกัน แต่เป็นผู้สรุปข้อมูลความรู้สำคัญที่เกิดขึ้นจากการประชุม
10. สนใจให้รับความรู้ฟังพาวิทยากร	10. สนใจให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันนำไปสู่พลังทวีคูณ (Synergy) และฟังพาตนเอง
11. มุ่งยกระดับความรู้	11. มุ่งยกระดับความคิด เพื่อนำไปสู่การกระทำ
12. มักเป็นระบบปิด และไม่ยืดหยุ่น	12. เป็นระบบเปิด และยืดหยุ่น
13. สนใจเนื้อหาที่จะให้กับผู้เข้ามากกว่ากระบวนการ	13. ให้ความสนใจต่อกระบวนการการปฏิสัมพันธ์และการเกิดความรู้และวิธีการทำงานของผู้เข้าร่วมสัมมนาใหม่ๆ มากกว่าการมารับเนื้อหาเพียงอย่างเดียว





#### 1.4.1 บทบาทหน้าที่วิทยากรกระบวนการ

- 1.4.1.1 เป็นผู้ที่ออกแบบการจัดการกระบวนการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการเรียนรู้ร่วมกัน
- 1.4.1.2 เป็นผู้จัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้าประชุม รวมทั้งร่วมเป็นผู้ที่เรียนรู้กับผู้เข้าประชุม
- 1.4.1.3 เป็นผู้ตั้งคำถาม ตั้งประเด็นให้ผู้เข้าประชุมได้คิดและแลกเปลี่ยนความรู้กัน
- 1.4.1.4 เป็นกระจกสะท้อนให้ผู้เข้าสัมมนาได้เห็นศักยภาพของคน กลุ่มหรือชุมชน ในการที่จะนำไปสู่การพัฒนา รวมทั้ง ชี้ให้เห็น แนวโน้มปัญหาอุปสรรค ข้อจำกัดต่างๆ ด้วยเช่นกัน เพื่อให้ บุคคล กลุ่มหรือ ชุมชนเกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเข้าใจสถานการณ์ของสังคมอย่างมีระบบ
- 1.4.1.5 เป็นผู้นำร้อยเรียงกระบวนการประชุมตั้งแต่ต้นจนจบ
- 1.4.1.6 เป็นผู้กระตุ้นให้กำลังใจในการที่จะเรียนรู้ ลงมือทำ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
- 1.4.1.7 เป็นผู้ควบคุมกฎ กติกา ให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยไม่มีการทำลายความคิดเห็น สามารถเรียนรู้ร่วมกันบนความแตกต่างหลากหลายได้
- 1.4.1.8 เป็นผู้วิเคราะห์สรุปประเด็น ติดตาม สังเคราะห์เชื่อมโยงเพื่อนำไปสู่ความรู้ใหม่ หรือวิธีปฏิบัติใหม่ๆ ได้
- 1.4.1.9 เป็นผู้สนับสนุนกระบวนการการมีส่วนร่วมทางความคิด คลี่คลายข้อขัดแย้ง จัดการกับความคิดที่แตกต่างหลากหลายอย่างสร้างสรรค์
- 1.4.1.10 เป็นผู้นำการยกระดับความคิดของผู้เข้าร่วมประชุมขึ้นไปสู่ขั้นที่สูงขึ้น
- 1.4.1.11 เป็นผู้เตรียมความพร้อมและวางแผนการจัดประชุมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
- 1.4.1.12 เป็นผู้รับผิดชอบความสำเร็จของกระบวนการประชุม
- #### 1.4.2 คุณสมบัติของวิทยากรกระบวนการ
- 1.4.2.1 ให้ความสนใจใส่ใจกับกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้คนเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
- 1.4.2.2 มีความเป็นกลาง อิสระ เป็นธรรมชาติ ไม่โอ้อวด หรืออคติ ต่อความคิดตัวเอง ฝ่ายใด พยายามทำความเข้าใจความคิดผู้อื่นและมองด้วยความเข้าใจ



1.4.2.3 มีจิตใจรักมนุษย์ มีความสุขกับการเห็นมนุษย์เกิดการยกระดับทางจิตวิญญาณ และภูมิปัญญา และมีความเชื่อมั่นในพลังทวีคูณ (Synergy) ระหว่างมนุษย์ ไม่ดูถูกมนุษย์

1.4.2.4 มีจิตใจประชาธิปไตย ใจกว้าง ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม และยอมรับความแตกต่างหลากหลาย ไม่เป็นเผด็จการ เพื่อให้เกิดการปรับวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

1.4.2.5 มีวิธีคิดเชิงระบบ (System Thinking) สามารถเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ ให้เห็นแบบองค์รวมได้

1.4.2.6 มีจินตนาการ ชอบคิดสร้างสรรค์ ไม่ยึดติดกรอบ พร้อมทั้งจะขยายปรับหรือเปลี่ยนแบบแผนทางความคิด (Mental Model) กล่าวคือ กล่าวทำ กล่าวจินตนาการ กล่าวเปลี่ยนแปลง

1.4.2.7 สามารถใช้สมองสองซีก ทั้งซ้ายขวาอย่างเชื่อมโยงกันมีทั้งหลักการเหตุผลและคิดแบบศิลปิน กล่าวคือมีทั้งศาสตร์และศิลปะ

1.4.2.8 สมာธิ มีประสาทสัมผัสที่ดี กล่าวคือ ตาหูและเก็บภาพได้ดี หูฟัง จับประเด็นประเด็นที่คนเสนอได้เร็ว เป็นนักสังเกตการณ์ มีความละเอียดอ่อน สามารถรับรู้อารมณ์ความรู้ของคนได้เร็ว

1.4.2.9 มีอารมณ์ที่ดี สมาธิ ใจเย็น ไม่ตื่นตระหนกง่าย ไม่ฉุนเฉียว ไม่เอาแต่ใจตัวเอง มีความฉลาดทางอารมณ์ (EQ)

1.4.2.10 เป็นผู้ที่มีความตื่นตัว มีทักษะในการที่จะจัดบรรยากาศให้การเรียนรู้ให้ดี

1.4.2.11 มีอุดมการณ์ เสียสละ ต้องการเห็นสังคมดีและมีความรับผิดชอบสูง

1.4.2.12 เป็นผู้ที่สนใจ ใฝ่รู้อยู่เสมอ ชอบอ่านหนังสือ ชอบทดลองทำอะไรใหม่ๆ

สิ่งหนึ่งที่วิทยากรกระบวนการจะต้องเข้าใจ คือ ลักษณะของชาวบ้านโดย นายแพทย์ทวีศักดิ์ นพเกษร (2541 : 35) กล่าวว่าสังคมไทยเป็นสังคมในระบบอุปถัมภ์และการจัดลำดับขั้นทางสัมพันธภาพตามทฤษฎีสังคมไมตรีสัมพันธ์ สังคมไทยให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพของบุคคลเพื่อการพึ่งพิงและการยอมรับทางสังคม คนไทยจึงมีความเคารพตนเองน้อย (Low self-respect) ขาดความเชื่อมั่นในกฎเกณฑ์ของตนเอง (Low self discipline) ให้ความสำคัญกับความรู้สึกมากกว่าเหตุผล พฤติกรรมที่เด่นชัดคือ การเคารพ เชื้อพียง เกรงใจ คนไทยทั่วไปและโดยเฉพาะเกษตรกรไทยไม่ชอบการแสดงตัวเป็นศัตรูซึ่งหน้า ไม่ชอบโต้เถียงกันโดยเฉพาะการโต้เถียงกันในที่ประชุมซึ่งมีคนต่างฐานะเข้าร่วมประชุม ส่วนหนึ่งมาจากโครงสร้างสังคมที่เน้นความแตกต่างระหว่างคนมีฐานะต่ำและคนมีฐานะสูง อีกส่วนหนึ่งมาจากการที่คนไทยให้ความสำคัญอย่าง



มากต่อความสัมพันธ์แบบซึ่งหน้า (Face to Face Relationship) เกษตรกรไทยยังไม่ชอบโต้เถียง ขัดแย้งกับบุคคลภายนอก มักเห็นด้วยกับคำแนะนำทุกอย่างที่พูดในที่ประชุมหรือคำแนะนำที่ได้รับ จากคนที่มีฐานะสูงกว่า ทั้งที่ตามความเป็นจริงคิดคัดค้าน และไม่เห็นด้วยอย่างรุนแรงอยู่ในใจ เมื่อ ถึงเวลาดำเนินงานตามคำแนะนำจึงไม่ยอมเข้าไปมีส่วนร่วม พฤติกรรมดังกล่าวจึงปรากฏแก่สายตา ของบุคคลภายนอกว่าเป็นพฤติกรรมที่เชื่อถือไม่ได้หรือขาดความรับผิดชอบ

โครงสร้างสังคมไทยในแนวอนประกอบด้วย เกษตรกร กรรมกร และ ข้าราชการต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ซึ่งเป็นกลุ่มที่ไม่มีอำนาจทางสังคมไม่ค่อยมีความใฝ่ฝัน ทะเยอทะยาน ไม่คาดหวังกับการปรับปรุงสถานภาพทางสังคมของกลุ่ม ไม่หวังอนาคต แก้ปัญหา เฉพาะหน้ามากกว่าป้องกันปัญหามีวัฒนธรรมเกรงใจภายในกลุ่มแนวอนด้วยกันเองในการสร้าง มิตรภาพ การยอมรับของกลุ่ม และความปลอดภัยในกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมการสมานฉันท์กลมกลืน หลีกเลี่ยงการขัดแย้งเผชิญหน้าและเพื่อความสงบสุขทางสังคมสูงกว่า ความเกรงใจในสถานการณ์ เช่นนี้ยังหมายถึงการเก็บกดไม่แสดงออก เพื่อความคาดหวังในการพึ่งพากลุ่มแนวตั้ง และการเอาตัวรอดจากอำนาจสังคมที่สูงกว่า

ลักษณะค้อยของความเกรงใจที่เป็นโทษ คือ ใจไม่ยินดี ไม่เต็มใจ ไม่พอใจ แสดงความเกรงใจแล้วข่มใจให้คิดตามนั้นไม่ได้ สิ่งที่ทำไปเป็นเพียงการเสแสร้งเพื่อหลีกเลี่ยง ความขัดแย้ง การเผชิญหน้าเพื่อเอาตัวรอดเพื่อหวังพึ่งพาทายหน้า หรือเพื่อให้ถูกยอมรับ ทำให้ไม่มี ความสุข วัฒนธรรมเกรงใจมีผลในด้านลบประการหนึ่ง คือ ทำให้คนไทยไม่กล้าพูดกล้าทำอะไร ตรงไปตรงมา ทำให้เสียเวลา เพราะที่จริงแล้วไม่ต้องการที่จะทำแต่ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ไม่กล้าพูดไม่กล้าบอกรับหรือปฏิเสธอะไรกันตรงๆ คนไทยจึงมักมีคำพูดปฏิเสธนำการบอกรับ หรือขึ้นด้วยคำบอกรับแต่ถามด้วยคำปฏิเสธไว้ด้วยเสมอ

ลักษณะความเกรงใจแต่ไม่ตรงกับความต้องการของใจนี้เป็นอุปสรรคต่อการ ดำรงชีวิตของคนไทยในยุคสมัยที่ต้องทำงานแข่งขันกับเวลาซึ่งต้องการความตรงไปตรงมาในการ แสดงออกเป็นอันมาก เป็นอุปสรรคต่อการทำงานทุกระดับ เพราะความเกรงใจ เนื้อแท้คือความ ไม่จริงใจ เราจึงพบว่าการประชุมของคนไทยนั้นถึงเวลาควรจะพูดกันให้รู้เรื่องในที่ประชุมกลับไม่ พูดกันเพราะ “เกรงใจ” แต่มักจะพูดกันนอกห้องประชุมลับหลัง ผลที่สุดคือ ความขัดแย้ง แยกแยก ไม่ร่วมมือ ไม่จริงจัง จนล้มเหลวหรือขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานเพราะความไม่กล้า พูดไม่กล้าบอกว่าที่ถูกที่ควรที่เป็นความต้องการของคนนั้นคืออะไร มากน้อยแค่ไหน

โครงสร้างระบบสังคมไทยที่ให้ความสำคัญกับอำนาจนิยมและการจัดลำดับ ชั้นทางสังคม หล่อหลอมให้ระบบราชการ ระบบการศึกษา และผู้ปฏิบัติงานพัฒนาชนบทต่างๆ มีความคิดและแนวทางการดำเนินงานในลักษณะแนวตั้ง ทั้งโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัว เป็นผลให้ระบบ ภูมิปัญญา ชุมชน ราชการ ธุรกิจ ของสังคมไทยทั้งหมดอ่อนแอ



### 1.5 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

วิถีแห่งการเรียนรู้ของคนในชุมชน เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง จากการทำที่ได้ทดลองทำจริง วัฒนธรรมการถ่ายทอดความรู้ของสังคมไทยดั้งเดิมจะเป็นการถ่ายทอดความรู้จากคนรุ่นหนึ่ง เช่น ลูกสาวจะเรียนรู้การทำกับข้าว การทอผ้า จากแม่ เรียนรู้การทำนาจากพ่อ และทำเป็นเองโดยอัตโนมัติ แบบไม่รู้ว่าเมื่อไหร่ ลองถามแม่บ้านว่าทำกับข้าวเป็นตั้งแต่อายุเท่าไร ส่วนใหญ่ตอบยาก แต่รู้ว่าเป็นเพราะเข้กรัวทำกับข้าวกับแม่ตั้งแต่เล็ก จำได้ว่าทำแบบไหนแต่เด็กรุ่นใหม่ ต้องเปิดตำราทำ หรือต้องเข้าโรงเรียนจึงจะทำเป็น เพราะเด็กรุ่นใหม่ไม่ต้องทำกับข้าว หิวก็ดืมมามา เมื่อมีครอบครัวจึงทำกับข้าวไม่เป็น ต้องไปเรียนทำกับข้าว

ถ้าจะถามว่า ชาวบ้านทำธุรกิจเป็นไหม บางคนอาจจะบอกว่าไม่เป็น แต่ผู้เขียนยืนยันว่าชาวบ้านทำธุรกิจเป็น การทำมาค้าขาย วิถีคิดเรื่องธุรกิจ การแสวงหารายได้ เพื่อการดำรงชีวิต เป็นสัญชาตญาณอย่างหนึ่งของมนุษย์ เพียงแต่อาจจะเก่งหรือไม่ นั่นอีกเรื่องหนึ่ง ดังนั้นการเรียนรู้ที่สำคัญที่นักส่งเสริมจะต้องพาไปให้ถึง ก็คือ กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติจริง ที่สอดคล้องกับปัญหาและวิถีชีวิต

จุดเริ่มอย่างง่าย ของการเรียนรู้จากการได้ปฏิบัติ คือ การค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ตามสภาพความเป็นจริง เช่น ถ้ามีปัญหาเรื่องรายได้ต่ำ ยากจน ก็หากิจกรรมที่จะสร้างรายได้เพิ่มและลดรายจ่ายเอง และวางแผนการทำกิจกรรม กำหนดกิจกรรมที่จะทำร่วมกัน เช่น ปลูกผักสวนครัว กลุ่มออมทรัพย์ที่ตั้ง ทำปุ๋ยชีวภาพก็ทำ ตั้งกลุ่มผลิตน้ำพริก ตั้งกลุ่มตัดเย็บเสื้อผ้า ตั้งกลุ่มทอผ้าพื้นเมือง กลุ่มทำดอกไม้ กลุ่มแกะสลัก ฯลฯ จะทำกิจกรรมอะไร ก็ขึ้นอยู่กับวัตถุดิบ ทรัพยากรในท้องถิ่น ความรู้ภูมิปัญญาที่มีอยู่ และการคาดการณ์ตลาด และเมื่อทดลองทำแล้วได้ผลเป็นประการใด ให้มีการ ติดตามประเมินผล สรุปบทเรียน สรุปความรู้ที่เกิดขึ้นนำไป ปรับปรุงพัฒนาการทำงาน ใหม่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม ถ้าทำแล้วประสบความสำเร็จ ก็ต้องรู้ว่าทำไมจึงสำเร็จ ถ้าทำแล้วล้มเหลว ก็ต้องรู้ว่าทำไมจึงล้มเหลว ถ้าจะทำใหม่จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง นี่คือการเรียนรู้และเป็นการเรียนรู้ท่ามกลางการกระทำจริง ทำไปเรียนรู้ไป การเรียนรู้แบบนี้จะสนุก ถ้าจับความรู้ได้เห็น ชัด จะเกิดความรู้ใหม่มหาศาล และเป็นความรู้ที่ชาวบ้านสร้างได้เอง ไม่ใช่การเรียนรู้จากในห้องเรียนหรือทฤษฎีฝรั่ง แต่เป็นความรู้ที่เกิดจากการทดลองทำด้วยตนเอง เป็นความรู้ทักษะที่ชาวบ้าน เข้าใจได้ ถ่ายทอดได้ เป็นความรู้ของเขา เราเรียกกระบวนการแบบนี้ว่า การจัดการความรู้แบบชาวบ้าน และกระบวนการแบบทำไปเรียนรู้ไป สรุปบทเรียนไป และนำมาทำใหม่แบบนี้ ภาษาทางวิชาการเรียกว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) ซึ่งมีขั้นตอนง่ายๆ แบบนี้คือ



1.5.1 สรรหาคณะทำงาน ที่จะร่วมกันแก้ปัญหา และค้นหาความรู้ใหม่ในการพัฒนา ชุมชนร่วมกัน ซึ่งอาจจะประกอบด้วยผู้นำทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่สำคัญคือ ต้องการพวกหัวใจ ใจสู้ อยากรเรียนรู้ และเสียสละ

1.5.2 นัดพูดคุยปรึกษาหารือกัน ถึงสถานการณ์ปัญหาที่เผชิญอยู่ ทรัพยากร วัตถุประสงค์ทางสังคม ภูมิปัญญา และข้อจำกัด ของชุมชน นำข้อมูลที่มีมากำหนดแนวทางการพัฒนา

1.5.3 จัดทำแผนปฏิบัติการว่าจะทำกิจกรรม อะไรบ้าง ตั้งกลุ่มออมทรัพย์ ตั้งกลุ่มอาชีพต่าง ๆ เพื่อเพิ่มรายได้ ทำกลุ่มพึ่งตนเองเพื่อลดรายจ่ายโดยการทำพืชผักสวนครัว ตั้งกลุ่มดูแลสุขภาพทำปุ๋ยใช้เอง เพื่อลดต้นทุนการผลิต สร้างโรงสีสีข้าวกินเอง ที่สำคัญคือ แผนจะต้องเป็นแผนที่แก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ สอดคล้องกับวัฒนธรรมและความต้องการของคนในชุมชน

1.5.4 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ โดยคณะทำงานในข้อหนึ่ง ที่ต้องมานะพยายาม ทำให้แผนที่วางไว้บรรลุผล

1.5.5 สรุบทเรียน ติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง

1.5.6 มีการบันทึกข้อมูลอย่างเป็นระบบ เช่น จด บันทึกเทป ถ่ายรูป

1.5.7 นำข้อมูลที่ได้นับที่กไว้มาเรียบเรียง เล่าเรื่องราวที่ทำ ผลที่เกิดขึ้น บทเรียนแห่งความสำเร็จหรือล้มเหลวและแผนงานที่จะทำต่อไป

1.5.8 เริ่มดำเนินการต่อไปตามแผน ที่ได้ปรับปรุงใหม่

## 1.6 คนสำคัญของการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2547 : 23-36) ได้กล่าวถึงคนสำคัญของการจัดการความรู้หลักของ “คุณอำนวย” คือส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในเชิงกิจกรรม เชิงระบบ และเชิงวัฒนธรรม ประเวศ วะสี เรียกคนเหล่านี้ว่าเป็น “ช่างเชื่อม” ทำหน้าที่เชื่อมโยงผู้คนหรือหน่วยงานเข้าหากัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เชื่อมระหว่างผู้มีความรู้หรือประสบการณ์ กับผู้ต้องการเรียนรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ “คุณอำนวย” ในที่นี้จะเรียก ผู้เสริมพลังความรู้ (Knowledge Activist) ดังนี้

1.6.1 เป้าหมาย 6 ประการของการส่งเสริมพลังความรู้ (Knowledge Activist)

- 1) ริเริ่มการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำให้พุ่งเป้า (Focus)
- 2) ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 3) ยกระดับของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร
- 4) เพิ่มการยอมรับต่อพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

โดยทำให้กิจกรรมสอดคล้องกับเป้าหมายใหญ่ขององค์กร



5) เตรียมพนักงานที่ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เข้าสู่งานใหม่ที่ต้องการความรู้ความสามารถที่พนักงานผู้นั้นมี

6) เชื่อมโยงโลกทัศน์ของชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้เล็กๆ ภายในองค์กร เข้าสู่การปรึกษาหารือเพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรในภาพรวม

#### 1.6.2 บทบาท 3 ประการของผู้เสริมพลังความรู้ ได้แก่

- 1) เป็นผู้ “เติมพลัง” (Catalyst) ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 2) เป็นผู้ “ประสานเชื่อมโยง” (Coordinator) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 3) เป็น “นักขายภาพอนาคต” (Merchant of Foresight)

#### 1.6.3 ผู้เติมพลังของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ผู้เสริมพลังความรู้ ทำภารกิจ “เติมพลัง” ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการทำกิจกรรม 2 อย่าง

1) จุดประกาย โดยตั้งคำถามที่เหมาะสม เช่น ปัญหาอยู่ที่ไหน คุณได้แนวคิดนั้นเมื่อไร ทำไมจึงทำเรื่องนี้ได้ จะเปลี่ยนแปลงสิ่งนี้ได้อย่างไร คุณมีวิธีอื่นใหม่เป็นต้น

2) สร้าง “พื้นที่” ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งอาจมีทั้งพื้นที่จริงและพื้นที่เสมือน วิธีการทำให้คนที่แตกต่างหลากหลายเข้ามาในพื้นที่นั้น และมีการดำเนินการให้เกิดการสนทนาแลกเปลี่ยนด้วยเทคนิคที่เหมาะสม

#### 1.6.4 ผู้ประสานเชื่อมโยงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ภารกิจประสานเชื่อมโยงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีความสำคัญในทุกสถานภาพขององค์กรไม่ว่าองค์กรจะมีขีดความสามารถในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สูงเพียงใดก็ตาม ซึ่งต่างจากภารกิจเติมพลัง (activism) ที่อาจไม่จำเป็นหากองค์กรมีวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เข้มข้นแล้ว

การประสานเชื่อมโยงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำใน 3 มิติ ได้แก่

##### 1) เชื่อมชุมชนจุลภาค (Micro Community)

ชุมชนจุลภาคเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่แล้วตามธรรมชาติ อาจเป็นชุมชนภายในหน่วยงานย่อย หรือข้ามหน่วยงาน เป็นชุมชนที่รวมตัวกันแก้ไขปัญหาบางอย่างร่วมกันเกาะเกี่ยวกันอย่างหลวมๆ ด้วยปัญหา ความสนใจ งาน ความรู้ หรือการเรียนรู้ ผู้เสริมพลังความรู้ (Knowledge Activist) เข้าไปช่วยทำให้ชุมชนจุลภาคเกิดการรวมตัวกันอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น มีการพบปะแลกเปลี่ยนกันสม่ำเสมอมากขึ้น การเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์หรือความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) อย่างพุ่งเป้ามากขึ้นข้อพึงตระหนักสำหรับผู้เสริมพลังความรู้ ก็คือจะต้องเข้าไปส่งเสริมความเป็นตัวของตัวเอง หรือความเป็นอิสระในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนจุลภาคแต่ละชุมชนและในขณะเดียวกัน ก็เชื่อมโยงเป้าหมายของแต่ละชุมชนจุลภาคเข้ากับเป้าหมายภาพรวมขององค์กรด้วย



## 2) เชื่อมชุมชนจินตนาการ (Imagined Community)

ชุมชนจินตนาการ หมายถึง หน่วยงาน กลุ่มคน หรือบุคคลที่ไม่เคยพบปะกัน ไม่เคยมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน แต่มีใจร่วมกันที่จินตนาการ คุณค่า ความเชื่อ เป้าหมาย เกี่ยวกับงาน วิธีการเชื่อมโยงชุมชนจินตนาการทำโดยจัดให้มีการนำเสนอ “เรื่องเล่าเร้าพลัง” (Story-telling) ที่จะมีผลกระทบรุนแรงบันดาลใจ (ที่มีร่วมกัน) หรือกระทบใจในระดับคุณค่าและความเชื่อ (ที่ร่วมกัน) การเล่าเรื่องจะต้องมีทั้งศิลปะของการนำเสนอที่กระทบอารมณ์ความรู้สึก และเนื้อเรื่องที่มีสาระ มีคุณค่าต่องาน การนำเสนออาจใช้บทร้อยกรองเข้ามาประกอบการเล่าเรื่อง

ผลที่เกิดขึ้นจากการเชื่อมชุมชนจินตนาการ ก็คือ เกิดการเชื่อมโยงระหว่างชุมชนจุลภาค ผ่านเป้าหมายภาพใหญ่ (Sense Purpose) ขององค์กร เมื่อเกิดสภาพเช่นนี้ บทบาทของผู้เสริมพลังความรู้ ก็จะเข้าสู่ขั้นตอนที่ 3

## 3) เชื่อมด้วย “แผนที่”

แผนที่ หรือ แผนที่ (Map) ที่แสดงว่า มีใคร หรือกลุ่มใดทำอะไร อยู่ที่ไหนในเรื่องการจัดการความรู้ หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความจำเป็นต่อการเชื่อมโยง “ภาพเชิงซ้อน” ที่มีความซับซ้อนและปรับตัว (Complex Adaptive) อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้รับรู้ หรือค้นหาได้

แผนที่ดังกล่าว จะช่วยอำนวยความสะดวกต่อการเปลี่ยนแปลงเรียนรู้ โดยจะนำมา “จัดแสดง” ไว้ในอินทราเน็ตขององค์กร

แผนที่หรือแผนที่ แสดงกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำได้หลายมิติ และหลายแบบ ตัวอย่างเช่น (1) Organigram เป็นแผนที่แสดงตำแหน่งของกลุ่มต่างๆ ที่กำลังดำเนินการจัดการความรู้ (2) ตารางการจัดการ (Project Management Tool) โครงการจัดการความรู้ โครงการใดโครงการหนึ่ง (3) แผนที่แสดงโครงการจัดการความรู้ ที่สะท้อนการแลกเปลี่ยนความรู้และยกระดับความรู้ผ่านเขตแดน อย่างเป็นขั้นตอน แสดงผู้เข้าร่วม งบประมาณ กำหนดเวลา ผลที่คาดหวัง และผลลัพธ์ที่ได้ (4) แผนที่แสดงขีดความสามารถ (Competence) ของแต่ละชุมชนจุลภาค ให้เห็นว่าแต่ละชุมชนทำภารกิจ (Task) อะไร และใช้ความรู้อะไรบ้าง ในการบรรลุภารกิจนั้น เป็นต้น

แผนที่ (map) ดังกล่าว จะต้องนำเสนออย่างน่าสนใจ เข้าใจง่าย และสะท้อนให้เห็นว่าแต่ละชุมชนมีส่วนร่วมขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างไรบ้าง

เนื่องจากการจัดการความเป็น การ “เดินทาง” “แผนที่” จึงต้องเปลี่ยนไปเรื่อยๆ ตามสถานภาพขององค์กร และตามสถานภาพของการจัดการความรู้ในองค์กร



### 1.6.5 นักขายภาพอนาคต

องค์กรทุกองค์กรอยู่ในสภาพของ “ผู้เดินทาง” ไปในอนาคต ซึ่งจะต้องเผชิญ “ภูมิประเทศ” ที่ไม่เหมือนกับที่กำลังเผชิญอยู่ ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการ “ทำแบบฝึกหัด” มองไปข้างหน้า สร้างวิสัยทัศน์แบบมองการณ์ไกล เอาชนะธรรมชาติแบบ “สายตาสั้น” ของมนุษย์

ผู้เสริมพลังความรู้จะทำหน้าที่ชักชวนให้ชุมชนจุลภาคสามารถมองเห็นสภาพใหญ่ขององค์กร มองเห็นฉากสถานการณ์อนาคต (Scenarios) หลาก ๆ แบบ และเชื่อมโยงมาสู่กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของกลุ่มที่กำลังดำเนินการอยู่ เชื่อมโยงสู่ความร่วมมือระหว่างชุมชนจุลภาค เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์กรในภาพรวม

ในการปฏิบัติภารกิจนักขายภาพอนาคต ผู้เสริมพลังความรู้จะถามคำถามที่จี้จุด ให้เห็นว่าองค์กรจะต้องมีทั้งกลยุทธ์สำหรับความก้าวหน้า (อยู่ดี) และกลยุทธ์สำหรับอยู่รอด คำถามเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน แหล่งหรือต้นเหตุของความสามารถในการแข่งขัน บทบาทของความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ด้านความรู้ (Knowledge Vision) ได้ดีกว่า

### 1.6.6 ความเข้าใจผิดเกี่ยวกับการเสริมพลังความรู้

1) ผู้เสริมพลังความรู้ (knowledge activist) ทำหน้าที่คนละอย่างกับ “เจ้าหน้าที่ความรู้” (knowledge officer) ที่มีอยู่ในองค์กรบางองค์กร

2) การเสริมพลังงานความรู้ เป็นการดำเนินการในลักษณะ “ให้อำนาจหรือเพิ่มขีดความสามารถ” (Enabling) ไม่ใช่ดำเนินการในลักษณะควบคุม (Control) ในการทำหน้าที่เติมพลังงาน, ประสานเชื่อมโยง, และขายภาพอนาคต ผลที่มุ่งหวัง คือ เข้าไป กระตุ้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่เข้าไป กำหนด

3) นักเสริมพลังงานความรู้ ต้องไม่มองความรู้เป็น “สมบัติ” (Asset) ที่มีความจริงยั่งยืนต้องมองความรู้เชื่อมโยงกับพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีลักษณะจำเพาะตามบริบท มีลักษณะเลื่อนไหลและเป็นพลวัต ส่วนหนึ่งฝังลึก (Tacit) อีกส่วนหนึ่งชัดเจน จับต้องได้ (Explicit) เชื่อมโยงกับบุคคลและกลุ่มคน และพร้อมที่จะปรับสภาพเอง (Self-organize) เข้าสู่ความรู้ใหม่ที่ยกระดับขึ้น หรือลดระดับลง

4) การดำเนินการในลักษณะ “ควบคุม” ความรู้ จะทำให้เน้นที่ความรู้ชนิดชัดเจนและเป็นความรู้ที่มีอยู่แล้ว ซึ่งไม่นำไปสู่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และบรรยากาศเสริมพลัง ไม่เกิดประโยชน์ต่อการสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

ในการเสริมพลังความรู้ หัวใจอยู่ที่ กระบวนการ (Process) ที่สมาชิกขององค์กรรวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจลึกๆ ก้าวข้ามอุปสรรคของความร่วมมือ เอาชนะทัศนคติเชิงปกป้องปิดความลับ เปิดใจรับแนวคิดใหม่ๆ และร่วมกันสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ





ภายใต้กระบวนการทัศน์ “ผู้ควบคุมความรู้” ผู้เสริมพลังความรู้จะเป็นได้เพียงอุปสรรคอีกอย่างหนึ่งของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5) การเสริมพลังความรู้ ไม่ใช่การเข้าไปทำหน้าที่เชื่อมโยงผู้อื่น แต่เป็นการทำให้คนเหล่านั้นเชื่อมโยงกันเอง การทำหน้าที่เติมพลัง ประสานเชื่อมโยง และขยายภาพอนาคต ต้องทำในลักษณะที่ผู้คนที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ “ซื้อ” ไม่ใช่ผู้เสริมพลังความรู้เป็นผู้ “ขยี้เขียด” ให้นั้น ผู้เสริมพลังความรู้จะต้องไว (Sensitive) ต่อความรู้สึกและความต้องการของ “ชุมชนอนุภาค” แต่ละชุมชน และจะต้องอดทนมีความมั่นคง และมุ่งสร้างเชื่อมั่น (Trust) จากผู้คนในชุมชน ผ่านทางการสนทนาแลกเปลี่ยน (Dialogue) และการตั้งคำถาม

6) ต้องไม่ใช่การแต่งตั้ง ผู้เสริมพลังความรู้เป็นเครื่องอ้างว่า องค์กร มีการจัดการความรู้ ผู้เสริมพลังความรู้ ทำหน้าที่ 3 อย่าง คือ เติมพลัง, ประสานเชื่อมโยง, และขยายภาพอนาคต แต่การจัดการความรู้หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่แท้จริงอยู่ที่ทุกคน หรือทุกหน่วยงานภายในองค์กร

#### 1.6.7 ทักษะของผู้เสริมพลังความรู้

ทักษะที่ต้องการในการทำหน้าที่ทั้ง 3 ประการ ของผู้เสริมพลังความรู้ แสดงในตาราง 2 (วิจารณ์ พานิช. 2547 : 31)

ตาราง 2 ทักษะของผู้เสริมพลังความรู้

เติมพลัง (catalyst)	ประสานเชื่อมโยง	ขยายภาพอนาคต
ทักษะในการสร้างแรงจูงใจ	ความรู้ความเข้าใจพัฒนาการเชิงประวัติศาสตร์ขององค์กร	เป็นเหตุสำหรับวิสัยทัศน์ความรู้ขององค์กร
ทักษะด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น : เป็นที่เคารพนับถือ	ทักษะในการเล่าเรื่อง : ค้นหาผู้เรื่อง และเล่าเรื่องเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ทักษะเกี่ยวกับเครื่องมือด้านกลยุทธ์และการวิเคราะห์
ทักษะในการดำเนินการ : พัฒนาพลวัต และความสัมพันธ์ของกลุ่ม	ทักษะเชิงแผนที่และการจัดทำภาพหรือแผนผัง : ทำแผนที่ / แผนผัง (map) แสดงกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ความเข้าใจภาพกว้างของกระบวนการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร



22 การวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

ตาราง 2 (ต่อ)

เติมพลัง (catalyst)	ประสานเชื่อมโยง	ขยายภาพอนาคต
ทักษะเชิงวิเคราะห์ : ช่วยกลุ่มในการเขียนข้อกำหนดภารกิจและความรับผิดชอบของกลุ่ม	ทักษะเชิงวิเคราะห์ : ระบุความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้หลายๆกิจกรรม	ทักษะในการสร้างแรงจูงใจและทักษะในการขยายความคิด
เครือข่ายสังคมภายในองค์กรและภายนอกองค์กร	เครือข่ายสังคมภายในองค์กรและภายนอกองค์กร	ความสามารถในการคิดแหวกแนว และทักษะเชิงวิสัยทัศน์
ความเข้าใจด้านการดำเนินการเชิงธุรกิจผลิตภัณฑ์หลัก และด้านตลาด		



## กิจกรรมท้ายบท

### ขอบข่ายของเนื้อหา

เนื้อหาบทนี้ว่าด้วยแนวคิดใหม่ในการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การทำงานแบบมีส่วนร่วมและชุมชนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาที่ยั่งยืน

### วัตถุประสงค์

เมื่อเรียนจบบทที่ 1 แล้วผู้เรียนสามารถ

1. เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแนวคิดใหม่ในการพัฒนา
2. เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำเครื่องมือมาใช้ในการพัฒนา

### กิจกรรมการเรียนการสอน

1. การอภิปรายระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน
2. อาจารย์ผู้สอนบรรยายประกอบ
3. ผู้เรียนทำกิจกรรมท้ายบทที่ 1

### สื่อการเรียนรู้

1. กิจกรรมท้ายบท
2. ใบความรู้
3. สื่อการสอน โปรแกรม Power Point
4. Computer
5. Projector
6. เครื่องเสียงช่วยสอน

### การวัดผลประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมด้านต่าง ๆ
2. วัดความรู้จากการนำเสนอ
3. วัดจากการอภิปรายซักถามและการตอบคำถาม
4. วัดจากกิจกรรมท้ายบท



### แบบฝึกหัด

1. เพราะเหตุใดจึงมีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดใหม่ในการพัฒนา
2. แนวคิดที่ส่งเสริมการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมประกอบด้วยอะไรบ้าง จงอธิบาย
3. เครื่องมือที่ช่วยในการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดใหม่ในการพัฒนา มีอะไรบ้าง

จงอธิบาย

### บรรณานุกรม

- กรมการพัฒนาชุมชน. คู่มือนักพัฒนา เรื่อง การจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมวิทยาการ  
กระบวนการ. กรุงเทพฯ : กองวิจัยและประเมินผล กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย,  
2545.
- ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์ และคณะ. การประชุม อย่างสร้างสรรค์ศิลปะแห่งการสร้างพลังเพื่อการ  
เปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : สถาบันการเรียนรู้และพัฒนาประชาสังคม, 2543.
- ณรงค์ศักดิ์ จักรกรณ. คู่มือการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ  
กลุ่มผลิตภัณฑ์ชุมชน. กรุงเทพฯ : อสอาร์ พรินติ้งแมสโปรดักส์, 2547.
- ทวีศักดิ์ นพเกษร. วิกฤตสังคมไทย 2540 กับบทบาทวิทยาการกระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อจัดเวที  
ประชาคม. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนเพื่อสังคม ธนาคารออมสิน, 2541.
- ธีระพงษ์ แก้วหาวงษ์. กระบวนการเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง ประชาคม ประชาสังคม. ขอนแก่น :  
โครงการจัดตั้งมูลนิธิเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง ชมรมนักวิชาการสาธารณสุข  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 2543.
- วิจารณ์ พานิช. องค์ความรู้และการจัดการความรู้. 21 มกราคม 2547 < [http://www.kmi.or.th/  
KMI\\_doc1.html](http://www.kmi.or.th/KMI_doc1.html) > 21 มกราคม 2547.
- ..... . การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.),  
2547.



## บทที่ 2

### ทุนทางสังคม ประชาสังคม

ความยั่งยืนของสังคมชนบทขึ้นอยู่กับการเมืองค์กรและกระบวนการเรียนรู้ของประชาชน การเมืองค์กรทำให้มีพลังเพิ่มมากขึ้น และมีความยั่งยืน โดยเป็นกลไกของการเรียนรู้ร่วมกันและการจัดการร่วมกัน

องค์กรชุมชนเกิดขึ้นโดยกระบวนการที่คนในชุมชนมาประชุมปรึกษาหารือกันแล้วซ้ำอีก จนปรากฏตัวผู้นำตามธรรมชาติขึ้นมีการจัดการองค์กร มีการวิเคราะห์ปัญหา วินิจฉัยปัญหา วิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์ทางเลือก ตัดสินใจทางเลือกใดถูกต้อง

การพัฒนาที่รออยู่บนรากฐานของการให้ความสำคัญของภูมิปัญญาหรือทุนทางสังคม วัฒนธรรมที่มีอยู่ในชาติ จึงนับเป็นประเด็นหนึ่งของการพัฒนาที่ได้รับความสนใจ และกล่าวถึง แม้คำว่าภูมิปัญญา จะถูกตีความไปต่างๆ นานา จากหลากหลายมุมมองวิชาชีพ และบ่อยครั้งทำให้เกิดความเข้าใจสับสนว่าทุนทางสังคม หรือภูมิปัญญา มีความหมายเพียงโบราณสถาน โบราณวัตถุ กระจง ตะกร้า เครื่องปั้นดินเผา การทอผ้า หรือการฟ้อนรำที่สามารถนำไปคิดคำนวณเป็นทุน ราคาถูกที่สามารถนำไปขาย เพื่อหารายได้จากนักท่องเที่ยวได้เท่านั้น ไม่มองถึงอดีตความเป็นมาว่าเกิดจากการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบ เกิดคุณค่าเป็นเอกลักษณ์ของคนในชุมชน

#### 2.1 ความหมาย

สังคม คือ อาณาบริเวณหรือขอบเขตความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่ได้ใช้ชีวิตร่วมกันตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย และต้องดำรงความเป็นกลุ่มหรือสังคมไปเรื่อย ๆ ภายในอาณาบริเวณหรือขอบเขตนี้ มีกิจกรรมหลายอย่างต้องกระทำร่วมกัน ซึ่งเป็นผลผลิตรวมของมนุษย์ ได้แก่ การจัดระเบียบ โครงสร้างสังคม วัฒนธรรม บรรทัดฐาน ฯลฯ สังคมมีขนาดใหญ่ที่สุดคือ สังคมโลก และสังคมได้แบ่งแยกออกเป็นหน่วยย่อยๆ มาอีกเป็นประเทศ และได้แบ่งแยกน้อยลงมาอีกคือ กลุ่มสังคม กลุ่มสังคมที่สำคัญและเป็นตัวกำหนดบทบาทสมาชิกสังคมคือ ครอบครัว กลุ่มสังคมลักษณะอื่น ๆ อีก ได้แก่ กลุ่มสังคมที่สมาชิกได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวัน เช่น โรงเรียน สมาคม กลุ่มธุรกิจ หรือกลุ่มสังคมอื่น ๆ อีกมากมาย มนุษย์เราไม่สามารถจะอยู่คนเดียวได้ ต้องอาศัยซึ่งกันและกันมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับคนอื่นไม่มากก็น้อย ยิ่งในชุมชนที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน หรือมีการแข่งขันกัน ก็มีความจำเป็นเช่นกัน ทั้งนี้ก็เพราะว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคม (พิสิษฐ์ บุญไชย และคณะ. 2545 : 1)



### 1. ความต้องการของมนุษย์

มนุษย์เราอยู่ได้โดยอาศัยปัจจัย 4 คือ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค นอกนั้นยังไม่พอยังต้องการความปลอดภัย ต้องการที่พึ่งทางจิตใจ ต้องการเรียนหนังสือ ต้องการรับทราบข่าวสาร ฯลฯ แต่ธรรมชาติของคนเรานั้นต้องการสิ่งต่าง ๆ มาบำบัดความต้องการให้ได้รับการตอบสนอง และมีความพอใจสูงสุด ความต้องการของมนุษย์มักจะมีปัญหาเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เพราะจำนวนสมาชิกของสังคมก็เพิ่มขึ้นทุก ๆ นาที ปัญหาจึงเกิดขึ้น คือทรัพยากรของโลกมีจำกัด แต่ความต้องการของคนมีไม่จำกัด จำเป็นต้องมีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อตอบสนองความต้องการของคนให้เกิดประโยชน์และยุติธรรมสูงสุด

สังคมเรามีทรัพยากรจำกัด เราต้องตั้งโจทย์เพื่อคิดวางแผนร่วมกันว่า ทำอย่างไร จึงจะใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดนี้ให้มีใช้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด คำถามหรือปัญหาพื้นฐาน ได้แก่

จะผลิตอะไร

จะผลิตอย่างไร

จะผลิตเพื่อใคร

**จะผลิตอะไร** คือ สังคมและชุมชนต้องวางแผนร่วมกันว่า มีทรัพยากรที่มีอยู่จะผลิตอะไร ทำอะไร เพื่อให้ได้ประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม ทรัพยากรในที่นี้คือ สิ่งที่เรามีอยู่แล้วหรือศักยภาพของชุมชนหรือหมู่บ้าน นั้นเอง

**จะผลิตอย่างไร** คือ การจะทำกิจกรรมอะไรในชุมชน ใช้วิธีการ เทคโนโลยีที่ได้ผล ประโยชน์ สูงสุด เช่น ต้องมีการวางแผน หรือจัดทำแผนพัฒนา เพื่อการตรวจสอบความมีประสิทธิภาพของกิจกรรมนั้น ๆ

**จะผลิตเพื่อใคร** หมายความว่า ผลที่จะตกหรือประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น เช่น ต้องให้คนในสังคมได้รับประโยชน์ร่วมกัน แนวทางที่เป็นไปได้คือ การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และได้รับประโยชน์

### 2. โครงสร้างของสังคมไทยกับปัญหาสังคม

สังคมไทยได้มีส่วนประกอบหลายองค์ประกอบที่สำคัญ หากวิเคราะห์ภาพรวมแล้ว สังคมไทยคงรูปอยู่ได้เพราะมีหน่วยย่อย ๆ ของสังคมได้ทำหน้าที่ เช่น ระบบใหญ่ ๆ คือ ระบบการปกครอง ระบบเศรษฐกิจ ระบบการศึกษา ส่วนระบบย่อย ๆ ในระดับชุมชนก็มีเช่นกัน คือ มีครอบครัว มีกลุ่มเศรษฐกิจ ธุรกิจชุมชน สมาคม สหกรณ์ วัด โรงเรียน และยังมีระบบความเชื่อ ค่านิยมแต่ละท้องถิ่น ทำให้ชุมชนครอบครัวดำเนินชีวิตต่อไปได้ไม่ให้สังคมมีปัญหาเกิดความขัดแย้ง ส่งผลให้สังคมหรือชุมชนล่มสลายไป แต่หากเราวิเคราะห์ภาพรวมของชุมชน โครงสร้างย่อย ๆ ระดับชุมชนหรือหมู่บ้าน อาจสันคลอนหรือประสบปัญหา สิ่งที่ทำให้สังคมสันคลอน หรือมีปัญหา เรียกว่า “ปัญหาสังคม” สังคมระดับประเทศอาจล่มสลายลงได้ด้วยภัยธรรมชาติ การสงครามทำให้



ทุกคนตายไปหมด แต่ก็เป็นไปได้ยากเพียงแต่อาจทำให้สังคมอ่อนแอ เสี่ยงงบประมาณพัฒนาประเทศ  
คุณภาพชีวิตของคนลดลง ส่วนหน่วยสังคมย่อย ๆ อาจจะอ่อนแอหรือล่มสลายลงได้ เหมือนกับธุรกิจ  
ขาดทุน ล้มเลิกกิจการ

### 3. คุณภาพชีวิต

ความหมายของคุณภาพชีวิต หมายถึง การมีชีวิตอยู่ของคนเราอย่างมีคุณภาพมี  
ความสุข ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บหรือมีปัจจัย 4 อย่างเพียงพอ แต่ในปัจจุบันนี้จำเป็นต้องเพิ่มดัชนี  
หรือตัวชี้วัดอีกหลายด้าน เพื่อยกมาตรฐานการดำรงชีวิตให้มีคุณภาพ มิได้หมายถึงมีเงินรายได้  
เพียงพอ แต่ความจริงคนเราหากมีเงินมีรายได้สูงก็ย่อมจะมีคุณภาพชีวิตที่ดีได้แต่คุณภาพชีวิตเป็นเรื่อง  
ของสาธารณะที่ต้องมาวางแผนร่วมกัน เพราะคนเราหากมีคนใดคนหนึ่งมีปัญหา ก็จะกระทบต่อ  
คุณภาพชีวิตของคนอื่น ๆ ได้ด้วย

ตัวชี้วัดการมีคุณภาพชีวิต คือ จ ป รุ นั้นเอง

จ ป รุ หรือความจำเป็นพื้นฐาน (Basic Minimum Needs) หมายถึง ความจำเป็น  
ขั้นต่ำที่ทุกคนในครอบครัวหรือชุมชนควรจะมีหรือควรจะเป็นในระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้มีคุณภาพ  
ชีวิตที่ดี มีอยู่ 8 หมวด มี 39 ตัวชี้วัด หมวด จ.ป.รุ 8 หมวด ได้แก่

สุขภาพดี มีบ้านอาศัย ศึกษาถ้วนทั่ว ครอบครัว สุขสบาย รายได้มาก อยากร่วม  
พัฒนา พาสู่คุณธรรม บำรุงสิ่งแวดล้อม

ความต้องการของคนเรา แม้ว่าจะไม่มีทางที่จะตอบสนองความต้องการได้  
ทั้งหมด แต่ก็คงพยายามวางแผนพัฒนาให้ครอบครัว ชุมชน ได้รับการตอบสนองความจำเป็น  
ขั้นพื้นฐานนี้เป็นเบื้องต้น

## 2.2 ทูนสังคม

ก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจไทย ธนาคารโลกได้กำหนดตัวชี้วัดความมั่งคั่งร่ำรวยของประเทศ  
ต่าง ๆ เสียใหม่จากรายได้ประชากรต่อคนต่อปี หรือ GDP per capita มาเป็น Estimated Wealth  
per capita ซึ่งคิดจากปัจจัย 3 ลักษณะ

1. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) หมายถึง ศักยภาพของประชากร คุณค่า  
และศักยภาพของชุมชน สถาบันองค์กรต่าง ๆ ทางสังคม
2. สินทรัพย์จากการผลิต (Produced Assets) หมายถึง เทคโนโลยีและเครื่องจักร อาคาร  
และสาธารณูปโภคพื้นฐาน
3. ทูนทางทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Resource Capital) หมายถึง แร่ธาตุ ที่ดิน  
แหล่งน้ำ และทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ



ในการจัดลำดับตามระบบใหม่ประเทศออสเตรเลียและแคนาดาติดอันดับประเทศที่รวยที่สุดในโลก ประเทศญี่ปุ่นเลื่อนจากลำดับ 3 ในระบบเดิมมาเป็นลำดับที่ 5 ประเทศออสเตรเลียและแคนาดามีทรัพยากรมากเมื่อเทียบกับประชากรและยังให้ความสนใจปัญหาสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรควบคู่ไปกับการพัฒนาประเทศและประชากร ส่วนประเทศญี่ปุ่นมีมูลค่าทรัพยากรมนุษย์และสินทรัพย์จากการผลิตสูง ประเทศไทยอยู่อันดับที่ 96 จาก 192 ประเทศ ผลการวิจัยนี้พบว่า กว่า 2 ใน 3 ของประเทศที่มั่งคั่งอยู่ที่ทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้น ทูทางสังคม ซึ่งหมายถึงศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ ชุมชน และสถาบันองค์กรทางสังคม จึงเป็นทุนที่สำคัญ เป็นบ่อเกิดของความมั่นคงของประเทศ ทูทางสังคมด้านประชากรที่สำคัญได้แก่ ระดับการศึกษา การใฝ่รู้และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ระเบียบวินัยในการควบคุมตนเอง และความซื่อสัตย์ ทูทางสังคมด้านองค์กรสังคมและชุมชนได้แก่ ประชาสังคมที่เข้มแข็ง

### 2.3 โครงสร้างอำนาจในสังคม

สังคมทุกสังคมประกอบด้วยกลุ่มอำนาจต่าง ๆ ถักทอกันอยู่อย่างแน่นแฟ้นยาวนาน การจะแก้ไขวิกฤตในสังคม จำเป็นต้องเข้าใจโครงสร้างอำนาจในสังคม หากพิจารณาถึงโครงสร้างอำนาจในสังคมแล้ว อาจแบ่งเป็น

#### 1. ภาครัฐ

เป็นภาคที่ใช้อำนาจตามกฎหมายในการสร้างความสงบเรียบร้อยในสังคม เป็นภาคที่มีทั้งอำนาจรัฐ อำนาจเงิน และอำนาจปัญญาในช่วง 2 - 3 ศตวรรษที่ผ่านมา ภาครัฐได้เติบโตขึ้นอย่างมาก โดยเฉพาะในลักษณะรวมศูนย์อำนาจแต่มีปัญหาอุปสรรคที่เต็มไปด้วยขั้นตอนและระเบียบมากมายจนขาดประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องความไม่โปร่งใสและการแสวงหาผลประโยชน์ด้วย ปัญหาดังกล่าวทำให้ภาครัฐขาดประสิทธิภาพที่จะแก้ไขปัญหาวิกฤตในสังคม ซึ่งซับซ้อนขึ้นทุกวัน ได้จนมีผู้ให้ข้อสังเกตว่า "รัฐ เล็กและไร้ประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาใหญ่ ๆ ในสังคม ขณะเดียวกันใหญ่เทอะทะจนแก้ปัญหาเล็กไม่ได้" ยิ่งในโลกยุคโลกาภิวัตน์หรือโลกไร้พรมแดน ทุนและข้อมูลข่าวสารสามารถผ่านเส้นกั้นพรมแดนมาได้อย่างเสรี อำนาจรัฐยังมีประสิทธิภาพน้อยลงไปทุกที

#### 2. ภาคธุรกิจ

เป็นภาคที่มุ่งทำกิจกรรมเพื่อกำไร ภาคธุรกิจจะค่อย ๆ สะสมอำนาจเงินมากขึ้นเรื่อย ๆ จนเป็นภาคที่มีอำนาจเงินและอำนาจปัญญาสูงสุด และถึงแม้จะไม่มีอำนาจรัฐแต่ก็สามารถอาศัยอำนาจเงินในการเชื่อมโยงกับรัฐ เพื่อให้มีการใช้อำนาจรัฐเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจได้



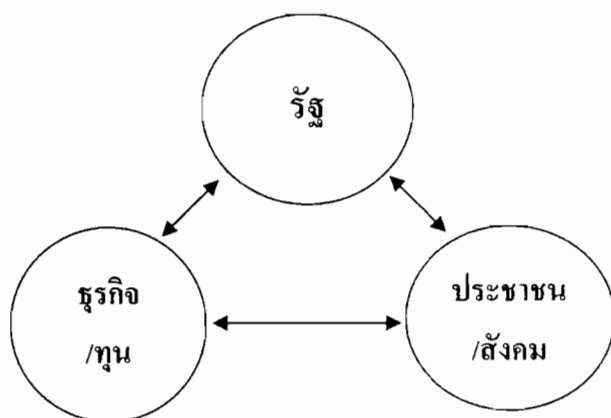


ด้วยเจตจำนงที่มุ่งกำไรเป็นหลัก ภาคธุรกิจจึงดำเนินการทุกวิถีทางโดยความร่วมมือของภาครัฐในการอำนวยความสะดวกในทางธุรกิจ ซึ่งนำไปสู่ปัญหาในสังคมความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม จราจร อาชญากรรม โสเภณี รวมทั้งปัญหาโรคเอดส์ด้วย

### 3. ภาคประชาชนหรือสังคม

ภาคประชาชนที่ผ่านมามีลักษณะเป็นผู้ตาม ขึ้นอยู่กับอำนาจรัฐเป็นหลัก ขาดทั้งอำนาจรัฐ อำนาจเงิน อำนาจปัญญา ภาคประชาชนจึงเป็นผู้แบกรับปัญหาทุกอย่างในสังคม โดยไม่สามารถแสดงบทบาทร่วมในการแก้ไขได้อย่างจริงจัง

โครงสร้างอำนาจทั้งสามกลุ่มนี้มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การควบคุมกำกับ ระบบภาษี การลงทุน การบริจาคอุดหนุน การทำลายกัน การกดดัน และการต่อรองด้านการเมือง รวมทั้งการสร้างอำนาจต่อรองและกดดันด้านสาธารณะด้วย ในสถานะปัจจุบันโครงสร้างอำนาจทั้ง 3 กลุ่มนี้เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างขาดคุณภาพ



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างอำนาจในสังคม

การขาดคุณภาพแห่งโครงสร้างดังกล่าวจึงนำไปสู่วิกฤตต่าง ๆ ในสังคม หากสร้างความเข้มแข็งของสังคมขึ้น ด้วยการสนับสนุนการสร้างประชาสังคมขึ้นให้มากทั้งประเทศ คุลอำนาจในสังคมก็จะเกิดขึ้น เป็นลักษณะ "สังคมสมานูภาพ" วิกฤตในสังคมก็จะเกิดขึ้นน้อยลงและที่มีอยู่ก็จะได้รับการเยียวยาฟื้นฟูแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส



## 2.4 ประชาสังคม (Civil Society)

### 2.4.1 ความหมาย

มีนักคิดนักวิชาการให้ความหมายไว้มากพอที่จะสรุปได้ว่า "ประชาสังคม" น่าจะหมายถึง "การที่คนในสังคม ซึ่งมีจิตสำนึก (Civic Consciousness) ร่วมกัน มารวมตัวกันในลักษณะที่เป็นหุ้นส่วนกัน (Partnership) ในการกระทำบางอย่าง ทั้งนี้ด้วยความรักและความเอื้ออาทรต่อกัน ภายใต้ระบบการจัดการให้เกิดความรู้สึกร่วมกันเพื่อประโยชน์สาธารณะ"

ประชาสังคม จะก่อให้เกิด "อำนาจที่สาม" นอกเหนือจาก อำนาจรัฐ และอำนาจธุรกิจ อำนาจที่สามนี้อาจไม่ต้องการคนจำนวนมาก แต่เป็นกลุ่มเล็กน้อย กระจายกระจายและอาจมีความเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายย่อย ๆ (Civic Network)

การรวมตัวกันนั้น อาจไม่ต้องอยู่ใกล้ชิดกัน แต่สามารถสื่อสารกัน ได้เกิดเป็นองค์กรขึ้น (Civic Organization) ซึ่งอาจเป็นองค์กรทางก๊าร (นิติบุคคล) หรือไม่เป็นทางการก็ได้ การรวมตัวในลักษณะประชาสังคมจะก่อให้เกิด โครงสร้างสังคมแนวใหม่ที่มีความสัมพันธ์กันในแนวราบที่เท่าเทียมกัน ซึ่งหากประสานกับโครงสร้างที่มีความสัมพันธ์ในแนวตั้งด้วยความสมานฉันท์แล้ว ก็จะทำให้สังคมทั้งสังคมมีความเข้มแข็งเหมือนผืนผ้าที่มีเส้นใยแนวตั้งและแนวนอน ถักทอกันเป็นผืนผ้าที่มีความงามและแข็งแรง

### 2.4.2 การก่อตัวของแนวคิดประชาสังคม

หากศึกษาการก่อตัวของแนวคิดประชาคมทั้งระดับ โลก และในประเทศไทยอาจกล่าวได้ว่ากระแสประชาสังคมก่อตัวมาจากหลายเหตุปัจจัยด้วยกัน

1. วิกฤตในสังคม ที่รัฐและทุนไม่สามารถแก้ไขได้โดยลำพังหรือเป็นวิกฤตระดับโลก (Global Crisis) เช่น วิกฤตสิ่งแวดล้อม ลิทธิมนุษยชน เอดส์
2. การก่อกำเนิดของชนชั้นกลาง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พ่อค้า นักธุรกิจ นักวิชาการ ที่มีการศึกษาและมีฐานะทางเศรษฐกิจ
3. พัฒนาการของกระบวนการประชาธิปไตย ซึ่งเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถแสดงออกทางความคิดเห็นได้โดยอิสระ
4. ระบบการติดต่อสื่อสาร ซึ่งช่วยให้การรวมตัวเป็นไปได้สะดวกขึ้น โดยที่บางครั้งไม่จำเป็นต้องพบกัน
5. ปัญหาเรื่องประสิทธิภาพและความโปร่งใสทางภาครัฐ ทำให้รัฐไม่สามารถเป็นผู้แก้ปัญหาในสังคมได้แต่เพียงอย่างเดียว จึงต้องการหาทางเลือกอย่างอื่น

การที่ปัญหาเกิดขึ้นในสังคม ซึ่งประชาชนผู้แบกรับปัญหาไม่สามารถพึ่งพารัฐแต่เพียงอย่างเดียว ไม่ว่าจะด้วยเหตุความสลับซับซ้อนของปัญหา หรือเพราะความจำกัดของประสิทธิภาพใน



ภาครัฐ ประชาชนก็จะต้องหาทางแก้ไขปัญหานั้น ตั้งแต่แก้ไขด้วยตัวเองเป็นกลุ่มเล็ก ๆ จนเมื่อมี โอกาสในการสนทนา แลกเปลี่ยนความเห็นในวงกว้าง จึงเกิดการรวมตัวกันที่จะกระทำการ บางอย่างเพื่อแก้ปัญหานั้นให้ลุล่วงไป ทั้งนี้ อาจดำเนินการ โดยประชาสังคมเอง หรือร่วมกับภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนก็ได้

#### 2.4.2 องค์ประกอบประชาสังคม

กิจกรรมหรือกระบวนการที่จะเรียกว่าเป็นประชาสังคมได้นั้น จะต้องประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ

1. จิตสำนึกประชาคม (Civic Consciousness) หมายถึง ความคิดและความยอมรับ เรื่องการรวมตัวกันอย่างอิสระด้วยความรัก ความเอื้ออาทร ความยอมรับในความคิดเห็นของกันและ กัน ในอันที่จะเรียนรู้ร่วมกัน หรือแก้ไขปัญหาที่เผชิญอยู่ การรวมตัวกันจึงเป็นลักษณะหุ้นส่วน (Partnership) เป็นความสัมพันธ์ในแนวราบ (Horizontal) มีอิสระเท่าเทียมกัน และมีการเรียนรู้ร่วมกัน

2. โครงสร้างองค์กรประชาสังคม (Civic Organization) หมายถึง กลุ่มการรวมตัวซึ่ง อาจเป็นองค์กรที่เป็นทางการ (นิติบุคคล) หรือไม่เป็นทางการก็ได้ เป็นกลุ่มที่รวมตัวกันเฉพาะคราว เฉพาะเรื่องหรือต่อเนื่องก็ได้ สมาชิกของกลุ่มอาจเป็นบุคคลในภาครัฐ ภาคธุรกิจ หรือประชาชน หรือรวมกันอยู่ก็ได้ จำนวนสมาชิกไม่จำกัด มีสมาชิกเพียง 2 - 3 คนก็ได้ รูปแบบที่เห็นได้มากที่สุด ก็คือ องค์กรเอกชนสาธารณะประโยชน์ในลักษณะต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นมูลนิธิ สมาคม ชมรม สมาพันธ์ สหพันธ์ ชุมชนุ ม สหกรณ์ กลุ่มออมทรัพย์ หรือกลุ่มอื่น ๆ ประเด็นสำคัญการรวมกลุ่มต้องมี จิตสำนึกประชาคมครบถ้วน การรวมกลุ่มที่มีลักษณะจัดตั้ง ขึ้นมา ขาดการสร้าง Partnership ไม่มีการ เรียนรู้ร่วมกันและมีลักษณะความสัมพันธ์ในแนวตั้ง แม้จะเกิดอยู่ในชุมชนไม่ว่าจะสนับสนุน โดยภาครัฐหรือองค์กรเอกชนก็ไม่สามารถนับเป็นประชาสังคมได้ เพราะขาดจิตสำนึกประชาสังคม

3. เครือข่ายประชาคม (Civic Network) หมายถึง โครงสร้างและกระบวนการ ซึ่ง เชื่อมโยงสมาชิกในกลุ่ม หรือ เชื่อมโยงองค์กรประชาสังคมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ปัจจัยสำคัญของ เครือข่ายประชาสังคม คือ ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการประชาสัมพันธ์ด้วยความ สมานฉันท์ เครือข่ายประชาสังคมจะเป็นสิ่งที่ช่วยรวมจิตสำนึกของสมาชิกและองค์กรประชาสังคม ต่าง ๆ ให้เกิด “อำนาจที่สาม” ที่มีความเข้มแข็งในสังคมขึ้นมา

#### 2.4.3 องค์ประกอบประชาสังคมที่เข้มแข็ง

1. จิตสำนึกประชาสังคม (Civic Consciousness) คือ สำนึกว่าตนเป็นเจ้าของปัญหาของ ชุมชนและมีเจตจำนงที่จะเข้าร่วมรับผิดชอบและร่วมแก้ไขปัญหากับฝ่ายต่าง ๆ ยอมรับในการรวมตัว และความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน ด้วยมิตรภาพในการเรียนรู้ร่วมกันหรือแก้ไขปัญหาที่เผชิญอยู่ให้ ความสำคัญกับศักยภาพของปัจเจกชนในชุมชน ยอมรับและเห็นคุณค่าความแตกต่างหลากหลายของ



สมาชิกในชุมชนในการร่วมทำงานด้วยกัน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการแก้ปัญหาชุมชนเป็น ตัวกระตุ้นให้เกิดจิตสำนึกความเป็นชุมชน

2. โครงสร้างพื้นฐานสาธารณะและช่องทางสื่อสาร หมายถึง โครงสร้างที่เอื้อให้ผู้คนมี โอกาสสื่อสารพูดคุยถึงปัญหาหว่ามกัน ไม่ว่าจะเป็นการพูดคุยที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เวที ประชาคม (Civic Forum) ในรูปแบบต่าง ๆ จึงเป็นที่ที่สร้างความเป็นพลเมืองให้กับประชาชนในการ ร่วมมือกันแก้ไขปัญหของชุมชนและสาธารณะ โครงสร้างพื้นฐานสาธารณะ (Civic Infrastructure) แยกได้หลายระดับ พื้นฐานที่สุด ก็คือ การพบปะของผู้คนเป็นบางครั้งบางคราว (Adhoc Association) เช่นการพบปะของเพื่อนบ้านในวัด ซึ่งเปิดโอกาสให้คนมาสัมพันธ์กันและพูดคุยถึงประเด็นสาธารณะ ระดับถัดมาคือการรวมตัวเป็นกลุ่มงานด้านใดด้านหนึ่งหรือเป็นองค์กร เช่น กลุ่มเกษตรกร กลุ่มออม ทรัพย์ มูลนิธิชุมชน ชมรม ระดับสูงสุดคือ องค์กรร่ม (Umbrella Organization) ที่เชื่อมองค์กรสมาชิก และสมาชิกเข้าหากันเป็นเครือข่ายชุมชน องค์กรต่าง ๆ ในประชาสังคมที่ เข้มแข็ง การพบปะกันใน เวทีประชาคม ต้องขยายไปถึงการให้โอกาสคนแปลกหน้าที่สนใจในเรื่องเดียวกันด้วย ประชาชนมี โอกาสเข้าร่วมในการพูดถึงปัญหาความเป็นอยู่ของชุมชนไม่เพียงในเวที วงเล็ก แต่รวมไปถึงเวที สาธารณะขนาดใหญ่ด้วย

3. กระบวนการเรียนรู้ของชุมชนและการตัดสินใจ การตัดสินใจในกิจกรรมสาธารณะ จำต้องดำเนินการหลังกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน ซึ่งหมายถึง สิ่งที่ประชาชนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ผ่านการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดกับคนในชุมชนสาธารณะ สิ่งที่คุณำมักทำกันเป็นนิจคือการ รวบรวมหลักฐานข้อมูลชักจูงให้ประชาชนเชื่อว่าข้อเสนอของผู้นำถูกต้องชอบธรรมเหมาะสมที่สุด อย่างไรก็ดี กระบวนการเรียนรู้ของชุมชนมิใช่การรับฟังข้อเสนอและข้อมูลเท่านั้น ประชาชน จำต้องพูดคุยถกเถียงแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพราะไม่มีใครมีประสบการณ์ เหมือนกันในเรื่องเดียวกัน ต่างคนต่างมีประสบการณ์และมองสิ่งเดียวกันจากมุมมองและการให้ คุณค่าที่แตกต่างกัน ชุมชนที่มีประชาสังคมเข้มแข็งจึงเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

4. ภาวะการนำและผู้นำชุมชน ลักษณะเด่นของชุมชนที่เป็นประชาสังคม มิได้เกิดจาก จำนวนและแหล่งที่อยู่ของผู้นำ แต่อยู่ที่วิถีทาง ที่ผู้นำสัมพันธ์กับคนอื่น ผู้นำเช่นนี้จะทำหน้าที่เป็นผู้ให้ โอกาสแก่ผู้คนเข้ามามีส่วนร่วมและริเริ่มสร้างสรรค์ และไม่ผูกขาดความคิดหรือการเป็นเจ้าของ ปัญหาหรือเจ้าของชุมชน ชุมชนจะเต็มไปด้วยภาวะการนำจากผู้คนหลากหลายที่มีความสามารถต่าง ๆ กัน มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล มองปัญหาชุมชนทั้งชุมชนอย่างเชื่อมโยง พร้อมทั้งจะเรียนรู้แลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น ผู้นำที่หลากหลายเหล่านี้จะไม่ค่อยแตกต่างจากชาวบ้านคนอื่น คือไม่มีชนชั้นผู้นำที่แยก จากผู้ตามและคอยปกป้องฐานะของตนเอง รวมทั้งควบคุมการกระทำของคนอื่นอย่างเข้มงวด หากแต่ จะเป็นผู้นำที่ผนึกตัวเองเข้ากับชุมชนอย่างแนบแน่นและร่วมทำประ โยชน์เพื่อชุมชน การเข้าร่วม พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาสาธารณะในเวทีประชาคม และมีส่วนร่วมในกิจกรรม



แก้ปัญหาของชุมชน จะทำให้ประชาชนจำนวนมากเกิดภาวะการนำภายใน ตนเอง กลายเป็นผู้นำตามธรรมชาติที่หลากหลายในชุมชน

5. ความสัมพันธ์ระหว่างคนกับสถาบัน ชุมชนที่เป็นประชาสังคมมักจะไม่พึ่งพาสถาบันของรัฐอย่างเดียว ตรงข้ามกับชุมชนที่ไม่เข้มแข็งมักจะพึ่งพารัฐ ส่งผลให้รัฐมีการรับผิดชอบชุมชนทุกด้าน จนไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ทั้งหมด นำมาซึ่งความไร้ประสิทธิภาพ ในที่สุด ในประชาสังคมความสัมพันธ์ของคน ไม่ว่าจะป็นรูปองค์กรหรือเครือข่ายทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมักเป็นความสัมพันธ์ต่อกันในแนวระนาบในชุมชนที่ไม่เป็นประชาสังคม ความสัมพันธ์ระหว่างคนกับคนและคนกับสถาบันทางสังคม เป็นความสัมพันธ์ในแนวตั้งหรือแบบอุปถัมภ์ ข้อมูลที่ไหลตามช่องทางความสัมพันธ์ในแนวตั้งมักเชื่อถือได้น้อย ความสัมพันธ์ใน แนวตั้งก่อให้เกิดการปกครองแบบมาเฟียและเศรษฐกิจการเมืองล้าหลัง

การพัฒนาทุนทางสังคมซึ่งเป็นแบบพื้นฐานของความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืนจะต้องกำหนดวิธีการสร้างเสริมและพัฒนาองค์ประกอบประชาสังคมทั้งทำให้เข้มแข็ง การกำหนดยุทธวิธีดังกล่าวจำเป็นต้องเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งของวิถีชีวิตวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้อง

## 2.5 เวทีประชาคม

### 2.5.1 เวทีประชาคม

เวทีประชาคม คือ พื้นที่สาธารณะ (Public Space) หรือสถานที่ที่ผู้คนสามารถมาพบปะรวมตัวกัน เพื่อพูดคุย แลกเปลี่ยน ถกเถียง (ไม่ใช่ได้เดียว) ข้อมูล ความคิดเห็น คุณค่า อุดมการณ์ ปัญหา การแก้ไขปัญหา การวางแผนงานและการกระทำหรือปฏิบัติร่วมกัน เพื่อเป็นประโยชน์สาธารณะหรือของชุมชน ไม่ว่าจะเป็นการพูดคุยที่เป็นทางการ เช่น เวทีหรือการประชุมของเมือง หรือการพูดคุยที่ไม่เป็นทางการ เช่น เวทีหรือการประชุมของเมือง หรือการพูดคุยที่ไม่เป็นทางการ เช่น การสนทนาของคนกลุ่มเล็กในศาลาวัด อาจเป็นการพบปะเป็นครั้งคราว สม่่าเสมอ หรือเมื่อมีวิกฤต/เหตุการณ์/ประเด็นร่วมกัน อาจรวมกันเป็นกลุ่ม/องค์กรที่เน้นงานด้านใดด้านหนึ่งหรือเป็นองค์กรแม่ข่าย/องค์กรร่วมที่เชื่อมโยงองค์กรสมาชิก และสมาชิกเข้าหากันเป็นเครือข่าย สิ่งเหล่านี้คือโครงสร้างพื้นฐานสาธารณะ (civic infrastructure) ของชุมชน การพบปะในรูปแบบต่าง ๆ หรือองค์กรทุกประเภทข้างต้น เป็นช่องทางสื่อสารซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการร่วมกันตัดสินใจและดำเนินการในชุมชน

เวทีประชาคม ควรมีบรรยากาศของความร่วมมือในการพูดคุยสื่อสารทำความเข้าใจกัน ทำอย่างไรที่จะให้ผู้เชี่ยวชาญ/นักวิชาการ ข้าราชการ องค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs) กับประชาชน คนธรรมดาได้มีโอกาสพบปะพูดคุยในบรรยากาศที่มีมิตรภาพสนุกสนานและสัมพันธ์ภาพที่เท่าเทียมกัน แต่ไม่ใช่เรื่องที่ทุกฝ่ายที่มาพบกันต้องคิดและทำอะไรเหมือนกันหมด อันที่จริงความแตกต่าง



หลากหลายของผู้คนที่มีวิถีคิดแตกต่างกัน สามารถทำให้เกิดความกลมกลืนอย่างสมานฉันท์ (Harmony) เกิดเป็นประโยชน์ในสิ่งใหม่ ๆ ความแตกต่าง ๆ หลากหลายที่แต่ละคนมีอยู่ต่างหากที่เป็นจุดแข็งที่จะสร้างประชาสังคมที่แข็งแกร่งขึ้นมา เวทีประชาคมที่ดีผู้เข้าร่วมต้องสามารถสื่อสารความคิดเห็น ความรู้สึกและการให้คุณค่าเรื่องต่าง ๆ ให้ผู้อื่นได้รับรู้อย่างตรงไปตรงมา

วิธีการระดมสมองรูปแบบหนึ่งที่อาจประยุกต์ใช้ในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ ได้แก่ การทำ Mind mapping เกี่ยวกับสื่อมวลชน และประชาสังคม โดย Mind mapping เป็นเทคนิคการระดมสมองที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางทั่วโลก โดยเทคนิคดังกล่าวริเริ่มโดย โทนี่ บูซาน ได้ตีพิมพ์เผยแพร่แนวคิดดังกล่าวในหนังสือชื่อ Using Both Side of the Brain และต่อมาแนวคิดดังกล่าวได้รับการพัฒนาและเผยแพร่ต่อโดย ปีเตอร์ รัสเซล ในหนังสือชื่อ The Brain Book ส่วนในประเทศไทย ชัยวัฒน์ ธิระพันธ์ เป็นผู้หนึ่งที่ทำหน้าที่เผยแพร่แนวคิดดังกล่าวสู่สังคม

ปรัชญาเบื้องต้นของการทำ Mind mapping ได้แก่ ความคิดพื้นฐานที่ว่า เราไม่สามารถคิด และบรรยายข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างละเอียดถี่ถ้วนจนครบทุกซอกทุกมุม ในขณะที่ต้องจัดหรือสร้างสรรค์ประเด็นใหม่ ๆ ในเวลาเดียวกัน กล่าวกันว่า ในการพูด การบรรยาย หรือการถ่ายทอดความคิดของบุคคลสู่สังคมภายนอกนั้น หากสังเกตให้ดีจะพบว่า เราสามารถสรุปประเด็นต่าง ๆ ของเนื้อเรื่องที่พูด โดยใช้ “คำหลัก” (Key Words) จำนวนหนึ่งซึ่งอาจประกอบด้วยคำนามหรือคำกริยา โดยปริมาณของคำหลักเหล่านี้จะมีประมาณ 10-15% ของเนื้อเรื่องที่พูดทั้งหมด ในขณะที่ส่วนที่เหลืออีกประมาณ 85-90% มักเป็นรายละเอียดปลีกย่อย การยกตัวอย่าง ฯลฯ

จากสำนวนไทยที่ว่า “หลายหัว ดีกว่า หัวเดียว” นำไปสู่ความคิดที่ว่า การทำ Mind mapping ที่ลึกซึ้งและครอบคลุมในประเด็นต่าง ๆ ได้ดี จำเป็นที่จะต้องอาศัยกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลาย แต่มีเป้าหมายร่วมกัน มีความเข้าใจ หรือสนใจ เกี่ยวกับประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่ศึกษา ตลอดจนมีใจที่เปิดกว้าง ยอมรับฟัง และเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น มาร่วมมือกัน ระดมสมอง เพื่อคิด วิเคราะห์ข้อมูล และร่วมกำหนดขั้นตอนยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม

วิธีการในการระดมสมองโดยทำ Mind mapping อาจประกอบด้วยขั้นตอนคร่าว ๆ ดังนี้

(1) การกำหนดให้เป้าหมายหลัก โดยผู้เขียน Mind mapping มักนิยมเขียนแนวคิดหลักในบริเวณกลางหน้ากระดาษ

(2) การเขียนคำหลัก ๆ โดยในขณะที่ผู้เข้าร่วมกลุ่มระดมสมองอภิปรายเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตัวแทนของกลุ่มคนหนึ่ง อาจทำหน้าที่เขียนคำหลัก ๆ ที่เกิดขึ้นจากประเด็นในการอภิปรายกลุ่ม หรือวาดภาพ ที่สะท้อนความหมายของ “คำหลัก” เหล่านั้น ลงไปบนกระดาษ

(3) การเขียน “คำหลัก” สามารถเขียนได้ในมุมต่าง ๆ 360 องศา รอบเป้าหมายหลัก

(4) หากคำใดมีความหมายใกล้เคียงกัน คล้ายคลึงกัน เกี่ยวข้องกัน ก็ควรนำมาเขียน



ไว้ ใกล้ ๆ กัน เพื่อที่จะได้สามารถเชื่อมโยงความเกี่ยวเนื่องกันได้ง่าย

(5) เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงกันระหว่างคำหลักต่าง ๆ เราอาจใช้สีต่าง ๆ วาดเส้นหรือลูกศรเพื่อเชื่อมโยงระหว่างคำหลัก กับประเด็นเป้าหมายกลางกระดาษ และเชื่อมโยงระหว่างคำหลัก ที่เป็นแกนในประเด็นต่าง ๆ เข้ากับคำอื่น ๆ ที่มีผู้เสนอในการประชุม เข้าไว้ด้วยกัน โดยลูกศร หรือเส้นต่าง ๆ เหล่านั้นเปรียบเสมือนการแตกกิ่งก้านสาขาของต้นไม้ ซึ่งหมายถึงการแตกประเด็นและรายละเอียดปลีกย่อย ตลอดจนการสะท้อนให้เห็นประเด็นใหม่ ๆ ที่ค้นพบเพิ่มขึ้น

ดังนั้นเราอาจกล่าวได้ว่า วิธีการดังกล่าวจะช่วยเตือนความจำของบุคคลทุกครั้งเกี่ยวกับแนวคิดหลักและรายละเอียดปลีกย่อยที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ซึ่งสามารถช่วยในการหาความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นที่เหมือน ใกล้เคียง สอดคล้องกัน (ความคิดร่วม) ตลอดจนช่วยในการทบทวนประเด็นหลักที่ได้คิด หรือพูดไปแล้วได้อย่างรวดเร็ว เพื่อไม่ให้บุคคลต่าง ๆ ที่ร่วมกันแสดงความคิดหลุดจากประเด็น หรือลืมประเด็นที่สำคัญลงไป

## 2.6 หลักการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participatory Performance)

การทำงานแบบมีส่วนร่วมอาศัยหลักการการทำงานที่ยึดสมาชิกของกลุ่มเป็นศูนย์กลาง (ไม่ใช่ประธานหรือวิทยากร) โดยสมาชิกเป็นผู้สร้างผลงานจากประสบการณ์เดิม การทำงานแบบมีส่วนร่วมมีหลักสำคัญ 5 ประการ

1. เป็นการทำงานที่อาศัยประสบการณ์เดิมของสมาชิก
2. ทำให้เกิดประสบการณ์/การเรียนรู้ใหม่ ๆ / ความคิดใหม่ที่ทำทนายอย่างต่อเนื่อง เป็นการทำงานที่เรียกว่า Active performance
3. มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกันเองและระหว่างวิทยากรกับสมาชิกกลุ่ม
4. ปฏิสัมพันธ์ที่มีทำให้เกิดการขยายตัวของเครือข่ายความคิดที่ทุกคนมีอยู่ออกไปอย่างกว้างขวาง
5. มีการสื่อสาร โดยการพูด/ การเขียน เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนวิเคราะห์ และสังเคราะห์ความคิด

### 2.6.1 การออกแบบกลุ่ม (Group design)

การมีส่วนร่วมสูงสุด เกิดจากการออกแบบกลุ่มที่เหมาะสมในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการกลุ่มแต่ละประเภทมีข้อดีและข้อจำกัดแตกต่างกันมาก บางประเภทเอื้อให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์ได้มากแต่อาจขาดความหลากหลายของแนวคิด จึงเหมาะสำหรับการ



แลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากประสบการณ์ โดยยังไม่ต้องการข้อสรุปที่สมบูรณ์ ข้อสรุปที่สมบูรณ์ อาจได้มาจากการนำเสนอแลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่ม รายละเอียดของกลุ่มต่าง ๆ ปรากฏในตาราง 3

ตาราง 3 การออกแบบกลุ่ม

ประเภทกลุ่ม	ความหมาย	ข้อบ่งชี้	ข้อจำกัด
กลุ่ม 2 คน (Pair group)	ให้สมาชิกจับคู่กันทำกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย	ต้องการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความเห็นหรือปฏิบัติ	ขาดความหลากหลายทางความคิดและประสบการณ์
กลุ่ม 3 คน (Triad group)	ให้สมาชิกจับกลุ่ม 3 คน แต่ละคนมีบทบาทที่ชัดเจนและหมุนเวียนบทบาทกันได้	ทุกคนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ตามบทบาทและสามารถเรียนรู้ได้ครบทุกบทบาท	ขาดความหลากหลายและกระจำงัดไปบ้าง
กลุ่มย่อยระดมสมอง (Buzz group)	เป็นการรวมกลุ่ม 3-4 คน ขึ้นชั่วคราวเพื่อแสดงความคิดเห็น	ต้องการให้สมาชิกมีส่วนร่วมในเวลาสั้น ๆ โดยไม่ต้องการข้อสรุป หรือต้องการข้อสรุปที่ไม่ลึกซึ้งมากนัก	ขาดความลึกซึ้ง ไม่มีการอภิปรายกันอย่างลึกซึ้ง
กลุ่มเล็ก (Small group)	เป็นการจัดกลุ่ม 5-6 คน ทำกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายจนลุล่วง	ต้องการให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและอภิปรายได้อย่างลึกซึ้งจนได้ข้อสรุป	ใช้เวลามาก
กลุ่มใหญ่ (Large group)	เป็นการอภิปรายในกลุ่ม 15-30 คน หรือทั้งชั้น	ต้องการให้เกิดการโต้แย้งหรือการรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มย่อยเพื่อหาข้อสรุป	บางคนอาจให้ความใส่ใจหรือมีส่วนร่วมน้อย ใช้เวลามาก





ตาราง 3 (ต่อ)

ประเภทกลุ่ม	ความหมาย	ข้อบ่งชี้	ข้อจำกัด
กลุ่มไขว้ (Cross-over group)	เป็นการจัดกลุ่ม 2 ขั้นตอนโดยแยกให้สมาชิกทำกิจกรรมเฉพาะบางกลุ่มจนมีความเชี่ยวชาญ จากนั้นจึงให้สมาชิกจากแต่ละกลุ่มมารวมกันเป็นกลุ่มใหม่เพื่อบูรณาการ	ต้องการให้สมาชิกใช้ศักยภาพของตนเองในสร้างความรู้ สมาชิกจะมีส่วนร่วมและได้เนื้อหา มาก	ใช้เวลามากอาจมีความรู้ที่ตกหล่น
กลุ่มแบ่งย่อย (Sub group)	เป็นการจัดกลุ่ม 2 ขั้นตอน จากกลุ่ม 8-12 คน แต่ละกลุ่มถูกแบ่งเป็นกลุ่มย่อย 3-4 กลุ่มเพื่อให้ทำงาน กลุ่มละ 1 งาน (ที่ไม่เหมือนกัน) จากนั้นจึงให้กลุ่มย่อยมารวมกันเพื่อบูรณาการ	ต้องการให้สมาชิกใช้ศักยภาพของตนเองในสร้างความรู้ สมาชิกจะมีส่วนร่วมและได้เนื้อหา มาก	ใช้เวลามากอาจมีความรู้ที่ตกหล่น
กลุ่มพีรามิด (Pyramid group)	รวบรวมความคิดเห็น โดยเริ่มจากกลุ่ม 2-4 คน ทวีขึ้นไปเป็นชั้น ๆ จนครบทั้งชั้น	สร้างความตระหนักและเข้าใจความรู้สึกรู้สึกคิดของแต่ละกลุ่มหรือฝ่าย	ขาดข้อสรุปและความลึกซึ้ง

การร้อยรัดกระบวนการกลุ่มที่หลากหลายด้วยกันอย่างเหมาะสมในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างสูงสุดมีพลวัตหรือการเคลื่อนไหวของการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิด/ประสบการณ์ ทำให้สมาชิกมีความสนใจอย่างต่อเนื่อง



### 2.6.2 การออกแบบงาน (Task design)

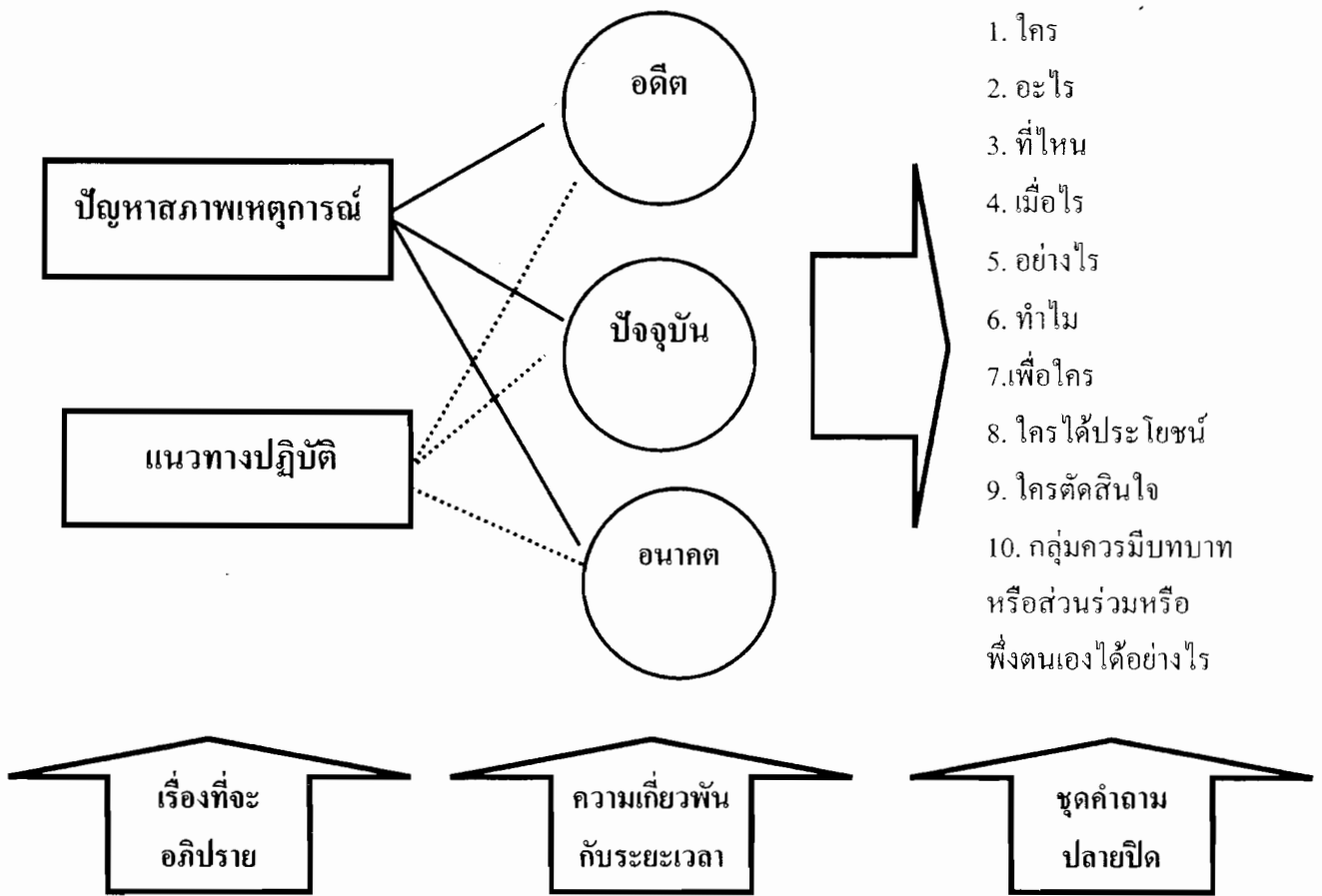
แม้การออกแบบกลุ่มที่หลากหลายจะช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมได้มาก แต่ไม่ได้หมายความว่า การมีส่วนร่วมนั้นได้เกิดผลงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่เสียเวลาหัวใจสำคัญของการบรรลุนานสูงสุดจึงอยู่ที่การกำหนดงานให้กับกลุ่ม ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญของการกำหนดงาน 3 ประการ คือ

1. กำหนดกิจกรรมที่ชัดเจนว่าจะให้สมาชิกแบ่งกลุ่มอย่างไร เพื่อทำอะไร ใช้เวลาอย่างน้อยแค่ไหน เมื่อบรรลุนานแล้วจะให้ทำอะไรต่อ (เช่น เตรียมเสนอหน้าชั้นในเวลาที่กำหนดให้)
2. กำหนดบทบาทของกลุ่มหรือสมาชิกที่ชัดเจน โดยปกติการกำหนดบทบาทในกลุ่มย่อยควรให้แต่ละกลุ่มมีบทบาทที่แตกต่างกัน เมื่อมารวมเสนอในกลุ่มใหญ่จึงจะเกิดการขยายเครือข่ายการเรียนรู้โดยไม่น่าเบื่อ การกำหนดบทบาทยังรวมถึงสมาชิกในกลุ่มด้วย เช่น บทบาทของการนำกลุ่ม การรวบรวมความเห็น การนำเสนอ เป็นต้น
3. ควรมีโครงสร้างของงานที่ชัดเจน ซึ่งบอกรายละเอียดของกิจกรรมและบทบาท โดยทำเป็นข้อกำหนดงานที่วิทยากรแจ้งแก่สมาชิกหรือทำเป็นใบงานมอบให้กลุ่ม ซึ่งประการหลังจะเหมาะกับการทำกลุ่มย่อยที่ต้องการทำงานให้ได้ผลงานที่เป็นข้อสรุปของกลุ่ม โดยจัดทำเป็น
  - ใบงาน เป็นข้อกำหนดผลงาน หรือใบมอบหมายงานให้กลุ่มเล็ก หรือกลุ่มย่อยระดมสมองที่มีรายละเอียดมาก และต้องการผลงานที่เป็นข้อสรุปของกลุ่มที่มีความลึกซึ้งมาก วิทยากรอาจพิมพ์หรือเขียนใส่กระดาษแจกให้สมาชิก หรือแจกให้กลุ่มประกอบการทำงานเป็นกลุ่ม มักใช้ในกิจกรรมสะท้อนความคิดและอภิปราย และกิจกรรมประยุกต์แนวคิด
  - ใบชี้แจง เป็นงานที่มีรายละเอียดไม่มากนักในกลุ่มใหญ่ ก่อนทำกิจกรรม กลุ่มวิทยากรอาจเขียนใส่กระดาษหรือแผ่นใส ให้สมาชิกอ่านพร้อมกันในชั้นหรือในกลุ่มใหญ่ มักใช้ในกิจกรรมด้านประสบการณ์ หรือประยุกต์แนวคิด

### 2.6.3 เทคนิคการตั้งคำถาม

ลักษณะของคำถามที่จะก่อให้เกิดการอภิปรายกลุ่มนั้นจะต้องเป็นคำถามที่กระตุ้นช่วยความคิดท้าทายความคิด และควรเป็นคำถามปลายเปิดมากกว่าคำถามปิด เพื่อประสิทธิภาพในการใช้คำถามวิทยากรควรมีกรอบหรือ โครงสร้างของชุดคำถาม ดังนี้





ภาพประกอบ 3 โครงสร้างชุดคำถาม

**คำถามปลายปิด** : เป็นคำถามเพื่อทราบข้อมูลโดยเฉพาะ ไม่ค่อยเอื้อให้เกิดการเปิดเผยตนเอง ได้ข้อมูลน้อยมักจะได้คำตอบเพียงสั้น ๆ หรือคำตอบใช่ ไม่ใช่ มักเป็นคำถามที่ถามถึงใคร อะไร

**คำถามเปิด** : เป็นคำถามที่ไม่ได้กำหนดขอบเขตการตอบ ทำให้มีโอกาสพูดถึงความคิด ความรู้สึก ปัญหาประสบการณ์ตามความต้องการของผู้ตอบ ผู้ตอบจะพูดได้เต็มที่สะดวกใจทำให้ทราบเรื่องราวต่าง ๆ ได้มากมาย มักเป็นคำถามที่เกี่ยวกับ ทำไม อย่างไร

จากโครงสร้างชุดคำถามอธิบายประกอบภาพได้ดังนี้

**ส่วนที่ 1** : สี่เหลี่ยมทางซ้ายมือจะแสดงถึงทฤษฎีหลักการและปัญหาหรือสภาพเหตุการณ์ แนวทางปฏิบัติของเรื่องที่จะอภิปราย ซึ่งโดยปกติแล้วเรื่องต่าง ๆ ที่จะมีการอภิปราย กลุ่มนั้นจะมีองค์ประกอบสำคัญอยู่ 2 ส่วนคือ ส่วนที่หนึ่ง จะเป็นแนวทฤษฎี/หลักการ / ปัญหาของเรื่อง / สภาพเหตุการณ์นั้น ๆ และส่วนที่สอง เป็นแนวปฏิบัติของเรื่องนั้น ๆ



ส่วนที่ 2 : วงกลม 3 วง ถัดมาจะแสดงถึงระยะเวลา 3 ช่วง คือ อดีต ปัจจุบัน อนาคต โดยทั่วไปแล้ว เรื่องที่จะอภิปรายกลุ่มจะมีความเกี่ยวข้องกับมิติของเวลา 3 ช่วงดังกล่าว

ส่วนที่ 3 : ด้านขวามือสุดของภาพเป็นชุดคำถามที่จะใช้กระตุ้นให้กลุ่มเกิดการอภิปรายมี 10 คำถามส่วนใหญ่เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด

วิธีการใช้ชุดคำถามจะต้องนำ 3 ส่วนมาประกอบกัน แล้วผูกประโยคเป็นชุดคำถามตามตัวอย่างข้างล่างนี้

**ตัวอย่าง** การอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาชนบทไทยสามารถผูกประโยคเป็นชุดคำถามได้ดังนี้

- ทฤษฎีหรือหลักการพัฒนาชนบทมีอะไรบ้าง **ใคร** เป็นผู้กำหนดหลักการหรือทฤษฎีดังกล่าว และเกิดขึ้นในช่วงเวลาใด ปัจจุบันยังมีการใช้หรือไม่อย่างไร และแนวโน้มในอนาคตจะมีการใช้อีกหรือไม่ **อย่างไร** และแนวโน้มในอนาคตจะมีการใช้อีกหรือไม่ **อย่างไร**
- แนวทางปฏิบัติการพัฒนาชนบทในอนาคตมีอะไรบ้าง และใครได้ประโยชน์จากการพัฒนา **เพราะอะไร**
- การพัฒนาในอดีตส่งผลกระทบต่อพัฒนาในปัจจุบัน **อย่างไรบ้าง เพราะอะไร**
- ทำไมการพัฒนาชนบทไทยจึงไม่สามารถแก้ปัญหาคความยากจนของประชาชนในชนบทได้ **อย่างไร**
- ที่ไหนบ้างที่ท่านคิดว่าในอดีตนั้นการพัฒนาชนบทไม่ประสบผลสำเร็จเลย **เพราะอะไร**
- ในทัศนะของท่านคิดว่าเมื่อไรการพัฒนาชนบทไทย จึงประสบผลสำเร็จ **เพราะอะไร**

การกำหนดบทบาทของผู้ร่วมเวทีประชาคม

1. ช่วยกันค้นหาข้อมูล ให้ข้อมูล/ประสบการณ์/ความคิด
2. ร่วมกันวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูล ประสบการณ์/ความคิดรวบยอด สรุป
3. ทำงานภายในกลุ่มให้เป็นไปตามเวลาที่กำหนด
4. ค้นหาความคิดเห็นร่วมของกลุ่ม
5. ช่วยกันกำหนดกิจกรรมที่จะนำ "ความคิดเห็นร่วม" ไปสู่การปฏิบัติ



### กติกาเบื้องต้นของการประชุมเวทีประชาคม

1. ทุกความคิดเห็นที่สมาชิกกล่าวต่อกลุ่มถือเป็นความหมายมีคุณค่า แต่ยังไม่มีการตัดสินว่าความคิดเห็นนั้นถูกหรือผิด สมาชิกสามารถอธิบายเหตุผลความรู้สึกรู้สึกของตนต่อความคิดเห็นที่เสนอต่อกลุ่ม โดยไม่มีการโต้เถียง สมาชิกกลุ่มจะช่วยกันเลือก/ค้นหา ความคิดเห็นร่วมเพื่อถือเป็นความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่ม
2. ทุกความคิดเห็น/ข้อมูลที่สมาชิกเสนอต้องได้รับการบันทึกให้ปรากฏบนแผ่นพลิก เพื่อให้ผู้อื่นได้มองเห็นอย่างชัดเจนซึ่งจะช่วยให้สมาชิกอื่น ๆ นำมาคิดสืบเนื่องต่อกันได้ เป็นการขยายเครือข่ายความคิด
3. บริหารเวลาการทำงานให้เป็นไปตามที่กำหนดทุกขั้นตอน
4. กลุ่มจะทำงานเกี่ยวกับความคิดที่สมาชิกกลุ่มเห็นพ้องต้องกันเท่านั้น สิ่งที่ไม่เห็นพ้องจะถูกบันทึกและนำมาพิจารณาได้อีกหากมีเวลาหรือนำมาพิจารณาในโอกาสต่อ ๆ ไป
5. กลุ่มจะไม่ทำงานในประเด็นที่สมาชิกกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกัน
6. สมาชิกที่เข้าร่วม ควรเข้าร่วมงานกับกลุ่มตั้งแต่เริ่มต้นอย่างต่อเนื่อง

### 2.7 ยุทธวิธีเพื่อทำให้เกิดพลังของการมีส่วนร่วมและกิจกรรมด้านประชาสังคมระดับท้องถิ่น

ในช่วงที่สงครามโลกครั้งที่ 2 มีเรื่องเล่ากันว่า Sir Winston Churchill นายกรัฐมนตรีของสหราชอาณาจักรในขณะนั้น ได้สั่งการให้แม่ทัพเรือใหญ่ของอังกฤษกำหนด "ยุทธศาสตร์" สำหรับกองทัพอังกฤษในการพิชิตเยอรมัน โดยระบุให้เขียน "ยุทธศาสตร์" ดังกล่าว ลงบนหน้ากระดาษแผ่นเล็ก ๆ โดยมีความยาวไม่เกิน 1 หน้าเท่านั้น

หากท่านเป็นแม่ทัพเรือชาวอังกฤษผู้มีความซำซองในการรบ ท่านคิดว่า ท่านควรเขียนอะไรในกระดาษเล็ก ๆ แผ่นนั้น แน่่อนท่านอาจมีประเด็นต่าง ๆ มากมาย มีภาพเหตุการณ์ต่าง ๆ ผ่านไปมาในสมอง อาทิ บรรยากาศการสู้รบ การทำสงคราม บัญชีรายชื่อยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่อังกฤษเคยใช้ในการทำสงครามครั้งก่อน ๆ ข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับศักยภาพของกองทัพอังกฤษและกองทัพเยอรมัน สภาพความเป็นอยู่ของประชาชนชาวอังกฤษขณะเกิดสงคราม ฯลฯ

อย่างไรก็ตาม พื้นที่ในกระดาษสำหรับกำหนดยุทธศาสตร์มีเพียง "หน้าเดียว" เท่านั้น !

เหตุการณ์ดังกล่าวข้างต้น เป็นเสมือนการเริ่มต้นที่ว่า การกำหนดยุทธศาสตร์ไม่ใช่สิ่งที่ทำกันได้ง่าย ๆ และไม่ใช่สิ่งที่จำเป็นต้องบรรยายอย่างยืดเยื้อ นอกจากนั้น เหตุการณ์ดังกล่าวยังสะท้อนว่า การกำหนดยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับ "สาระสำคัญ" ที่บุคคลต้องกลั่นกรองออกมาจากความรู้ ความคิด ความฝัน และความจริง!



ยิ่งไปกว่านั้น ยุทธศาสตร์ไม่ใช่สิ่งที่หีบหุ้ม หรือลอกเลียนกัน ได้หมด แต่เป็นสิ่งที่ต้อง ชูค และ คั้น คัด คัด กลั่น และกรอง ลอง และเสีียง!

นั่นหมายความว่า เรา "รีบ" ไม่ได้ เราต้องมีเวลาในการคัดเลือกและกลั่นกรองข้อมูลต่าง ๆ ที่มีอยู่ในมือ วิเคราะห์สถานการณ์รอบด้าน ตลอดจนการดำเนินการค้นหาข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถกำหนด "ยุทธศาสตร์" ได้อย่างเหมาะสม

## 2.8 ยุทธศาสตร์ และยุทธวิธี

เมื่อเอ่ยถึงคำว่า ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ (Strategy) บุคคลอาจคิดถึงสภาพเหตุการณ์ ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป อาทิ การแข่งขันกันทางธุรกิจการค้า การเมือง การธนาคาร การทูต การพัฒนาสังคม การโฆษณาประชาสัมพันธ์ ฯลฯ

มีใครทราบบ้างหรือไม่ว่า ศัพท์ภาษาอังกฤษที่เขียนว่า "Strategy" ซึ่งแปลเป็นภาษาไทยว่า ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ นั้น ในศัพท์ภาษากรีกโบราณ คำดังกล่าว หมายถึง เรื่องทั่ว ๆ ไป ในขณะที่ คำว่า strategy ในภาษาอังกฤษมีความหมายที่หลากหลาย อาทิ

- ⊗ แผนการจัดการ โดยเลือกสรรวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้โครงการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
- ⊗ แนวทางกว้าง ๆ ในการดำเนินโครงการหรือโครงการรณรงค์ต่าง ๆ
- ⊗ แนวทางในการทำให้โครงการโดยรวม สามารถเป็นรูปเป็นร่างได้อย่างดี ฯลฯ

ในอดีตที่ผ่านมา สังคมไทยและสังคมตะวันตก นิยมใช้คำว่า "ยุทธศาสตร์" กันในด้าน การทหาร การกำหนดแผนการรบ และการทำสงครามต่าง ๆ โดยคำว่า "ยุทธศาสตร์" ในที่นั้นหมายถึง การวางแผนในเชิงภาพรวมเกี่ยวกับแนวทางในการรบ เช่น การวางแผนให้มุ่งโจมตีภาคพื้นดิน โดยใช้จรวดมิสไซล์ หรือการวางแผนการเปิดเส้นทาง การสู้รบทางอากาศ เป็นต้น

ส่วนคำว่า "ยุทธวิธี" หรือ "กลวิธี" (Tactics) เป็นคำที่มากู้กันกับ "ยุทธศาสตร์" โดย "ยุทธวิธี" หมายถึงการระบุนรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนต่าง ๆ ในการรบอย่างชัดเจน เพื่อให้ กองทัพสามารถนำยุทธศาสตร์ที่วางไว้ไปใช้ได้เหมาะสม ต่อเนื่อง และสอดคล้องกับสภาพ ความเป็นจริง

หากนำคำว่า ยุทธศาสตร์ และยุทธวิธี มาปรับใช้ในการทำงานทั่ว ๆ ไป ยุทธศาสตร์หรือ กลยุทธ์ มักเกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิดขนาด "มหึมา" หรือ "ภาพรวม" เกี่ยวกับแนวทางในการ ดำเนินโครงการ ตลอดจนแผนแม่บทต่าง ๆ ที่อยู่เบื้องหลังโครงการ ในขณะที่ยุทธวิธี หรือ กลวิธี มักเกี่ยวข้องกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรม หรือการกำหนดวิธีการต่าง ๆ ตลอดจน การให้รายละเอียดปลีกย่อยเกี่ยวกับโครงการ เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่วางไว้เป็นจริง



Mintzberg เป็นนักวิชาการผู้หนึ่งที่ทำให้ความสนใจกับการศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์ ได้กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ เป็นแนวคิดที่มีหลากหลายมิติ มีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ มีจุดเริ่มต้นขั้นตอนในการดำเนินการและเป้าหมายที่หลากหลายกันไปตามประเภทของงาน หน่วยงาน และสภาพแวดล้อม โดยคำว่า "ยุทธศาสตร์" มักจะเกี่ยวข้องกับแนวคิดหลัก 5 ประการ คือ

1. การวางแผน (Plan) อันประกอบด้วยแนวทางการปฏิบัติอย่างตั้งใจและสำนึก เพื่อดำเนินการจัดการปัญหา
2. รูปแบบ (Pattern) ซึ่งได้แก่ รูปแบบของพฤติกรรมกลุ่มที่เกิดขึ้น
3. จุดยืน (Position) ซึ่งได้แก่วิธีการในการจัดการ หรือการกำหนดตำแหน่งขององค์กรในสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ
4. มุมมอง (Perspective) ซึ่งได้แก่ แนวคิด หรือ ทัศนคติของผู้กำหนดนโยบายแต่ละท่าน
5. เล่ห์เพทุบาย (Ploy) ซึ่งได้แก่การแสวงหาวิธีการต่าง ๆ นานา ในการบังคับหรือ กดดันฝ่ายตรงข้าม

นอกจากนั้น ข้อควรคำนึงประการหนึ่งเกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์ และยุทธวิธี ได้แก่การศึกษาบริบทแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เราไม่สามารถกำหนดยุทธศาสตร์และยุทธวิธีได้อย่างลอย ๆ โดยปราศจากความชัดเจนในด้านบริบทแวดล้อม ยุทธศาสตร์และยุทธวิธีมักมีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการ ตลอดจนมีความเกี่ยวข้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของกลุ่มที่เราสังกัดอยู่อย่างชัดเจน โดยเรามักจะนำยุทธศาสตร์และยุทธวิธีมาใช้ในการผลักดันให้ "วัตถุประสงค์" ที่ตั้งไว้เป็นจริงอันจะนำไปสู่ความสำเร็จต่อไป

จากความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์ ยุทธวิธี และบริบทแวดล้อมต่าง ๆ ทำให้มีผู้กล่าวกันว่า การกำหนดยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนการสร้างสะพาน เพื่อเชื่อมโยงระหว่างสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (สภาพปกติ หรือ สภาพที่เป็นปัญหา) กับสภาพการณ์ที่เราฝันใฝ่อยากให้เกิดขึ้นในอนาคต (สภาพที่คาดหวัง) โดยมี ภาระงาน หรือภาระกิจเป็นเสมือนตัวควบคุมหรือตรวจสอบ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ตลอดจนกำหนดทิศทางในการเลือกยุทธศาสตร์ และยุทธวิธี



## 2.9 ใครควรเป็นผู้กำหนด “ยุทธศาสตร์”

นับจนถึงปัจจุบัน เป็นเวลากว่า 40 ปีแล้ว ที่บุคคลในแวดวงต่าง ๆ ได้ให้ความสนใจและพยายามศึกษาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และยุทธวิธีต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง ตลอดจนพยายามค้นหาแนวทางกำหนดยุทธศาสตร์ในมุมมองต่าง ๆ ตลอดจนการพยายามค้นหาบุคคลที่เหมาะสมในการทำหน้าที่กำหนดยุทธศาสตร์

หากพิจารณาแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ผ่านมาแบบกว้าง ๆ เราอาจกล่าวได้ว่าการกำหนดยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 2 แนวทางหลัก ได้แก่ แนวทางแบบดั้งเดิม หรือ แบบคลาสสิก (Traditional or Classical Approach) และแนวทางแบบใหม่ หรือแบบประชานิยม (Alternative or Popular Approach)

การกำหนดยุทธศาสตร์โดยแนวทางแบบดั้งเดิม ผู้กำหนดยุทธศาสตร์มักเป็นบุคคลชั้นนำในด้านต่าง ๆ โดยหากเป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับหน่วยงาน หรือองค์กร ผู้กำหนดยุทธศาสตร์ก็ได้แก่ ผู้บริหาร หรือ ที่ปรึกษาของหน่วยงานนั้น ๆ หรือหากเป็นการกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับชาติ ผู้กำหนดยุทธศาสตร์ ก็มักจะเป็นผู้บริหารประเทศหรือผู้นำในสังคม โดยบุคคล หรือ กลุ่มบุคคลดังกล่าว จะทำหน้าที่คัดเลือกยุทธศาสตร์ที่ “เหมาะสม” ที่สุดสำหรับการ “บริหารจัดการ” สถานะแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับองค์กร หรือประเทศ หรือเลือกยุทธศาสตร์เพื่อ “ตอบสนอง” โอกาส หรือสิ่งที่คุกคามจากภายนอกก็ได้ ในขณะเดียวกัน พนักงานขององค์กร หรือ ประชาชนในประเทศทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ตาม ในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้วยวิธีการดังกล่าวข้างต้นนั้น ผู้บริหารอาจไม่พิจารณาเลือกยุทธศาสตร์ใด เพียงยุทธศาสตร์เดียว แต่ผู้บริหาร อาจคัดเลือกยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่หลากหลายที่เตรียมไว้ล่วงหน้า เพื่อตอบสนอง หรือรับมือกับปัญหา อุปสรรค และโอกาสต่าง ๆ ตลอดจนเพื่อสามารถปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ตามที่ตนเห็นสมควร ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สถานที่ ช่วงระยะเวลา กลุ่มเป้าหมาย

ในขณะที่การกำหนดยุทธศาสตร์ด้วยวิธีใหม่ หรือวิธีประชานิยมมักเกี่ยวข้องกับ “กลุ่มบุคคล” ซึ่งมีความหลากหลายกันในด้านประสบการณ์ ความรับผิดชอบ ตำแหน่ง หน้าที่ สถานภาพทางสังคม แต่มีเป้าหมายร่วมกัน มีความหวัง ความฝันร่วมกัน แต่ไม่จำเป็นต้องมีความหวัง หรือความฝันในแบบฉบับเดียวกัน หรือเหมือนกันทุกอย่าง โดยกลุ่มบุคคลดังกล่าว จะทำหน้าที่เป็นเสมือนตัวแทนของสมาชิกในสังคม ในการดำเนินการตัดสินใจเลือกเพื่อยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม โดยผ่านกระบวนการคิด การระดมสมอง การวิเคราะห์ และการสังเคราะห์ข้อมูล และสถานการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ ตลอดจนดำเนินการตรวจสอบสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ค้นหาโอกาสที่เปิดกว้าง และภัยคุกคาม ด้วยความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง อันจะนำไปสู่ยุทธศาสตร์





## ขั้นตอนในการกำหนดยุทธศาสตร์แบบประชานิยม

### 1. การระดมสมอง : จุดเริ่มต้นในการสำรวจตนเองและกลุ่ม

ไม่มีสูตรสำเร็จในการค้นหายุทธศาสตร์ แต่การกำหนดยุทธศาสตร์ด้วยวิธีใหม่ ต้องเกิดจากความร่วมมือ ความสร้างสรรค์ การค้นหาและค้นเค้นกับสภาพปัญหา การเก็บรวบรวม ข้อมูลต่าง ๆ “ทบทวน และวิเคราะห์” ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมกัน

วิธีการระดมสมองรูปแบบหนึ่งที่อาจประยุกต์ใช้ในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการครั้งนี้ ได้แก่ การทำ Mind mapping เกี่ยวกับสื่อมวลชนและประชาสังคม โดย Mind mapping เป็นเทคนิคการระดมสมองที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางทั่วโลก โดยเทคนิคนี้ริเริ่มโดย โทนี บูซาน ต่อมาแนวคิดดังกล่าวได้รับการพัฒนาและเผยแพร่ต่อโดย ปีเตอร์ รัสเซล ส่วนประเทศไทย ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์ เป็นผู้หนึ่งที่ทำหน้าที่เผยแพร่แนวคิดดังกล่าวสู่สังคม

ปรัชญาเบื้องต้นของการทำ Mind mapping ได้แก่ ความคิดพื้นฐานที่ว่า เราไม่สามารถคิด และบรรยายข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างละเอียดถี่ถ้วนจนครบทุกซอกทุกมุม ในขณะที่ต้องจัดหรือสร้างสรรค์ประเด็นใหม่ ๆ ในเวลาเดียวกัน กล่าวกันว่า ในการพูด การบรรยาย หรือการถ่ายทอดความคิดของบุคคลผู้สังคมนอกนั้น หากสังเกตให้ดีจะพบว่า เราสามารถสรุปประเด็นต่าง ๆ ของเนื้อเรื่องที่พูด โดยใช้ "คำหลัก" (Key Words) จำนวนหนึ่งซึ่งอาจประกอบด้วยคำนาม หรือคำกริยา โดยปริมาณของคำหลักเหล่านี้จะมีประมาณ 10-15% ของเนื้อเรื่องที่พูดทั้งหมด ในขณะที่ส่วนที่เหลืออีกประมาณ 85-90% มักเป็นรายละเอียดปลีกย่อย การยกตัวอย่าง ฯลฯ

จากสำนวนไทยที่ว่า "หลายหัว ดีกว่า หัวเดียว" นำไปสู่ความคิดที่ว่า การทำ Mind mapping ที่ลึกซึ้งและครอบคลุมในประเด็นต่าง ๆ ได้ดี จำเป็นที่จะต้องอาศัยกลุ่มบุคคลที่มีความหลากหลาย แต่มีเป้าหมายร่วมกัน มีความเข้าใจ หรือสนใจ เกี่ยวกับประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่ศึกษา ตลอดจนมีใจที่เปิดกว้าง ยอมรับฟัง และเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น มาร่วมมือกัน ระดมสมอง เพื่อคิด วิเคราะห์ข้อมูล และร่วมกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม

วิธีการในการระดมสมองโดยทำ Mind mapping อาจประกอบด้วยขั้นตอนคร่าว ๆ ดังนี้

1. การกำหนดให้เป้าหมายหลัก โดยผู้เขียน Mind mapping มักนิยมเขียนแนวคิดหลักในบริเวณกลางหน้ากระดาษ
2. การเขียนคำหลัก ๆ โดยในขณะที่ผู้เข้าร่วมกลุ่มระดมสมองอภิปรายเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตัวแทนของกลุ่มคนหนึ่ง อาจทำหน้าที่เขียนคำหลัก ๆ ที่เกิดขึ้นจากประเด็นในการอภิปรายกลุ่ม หรือวาดภาพ ที่สะท้อนความหมายของ "คำหลัก" เหล่านั้น ลงไปบนกระดาษ



3. การเขียน “คำหลัก” สามารถเขียนได้ในมุมต่าง ๆ 360 องศา รอบเป้าหมายหลัก

4. หากคำใดมีความหมายใกล้เคียงกัน คล้ายคลึงกัน เกี่ยวข้องกัน ก็ควรนำมาเขียนไว้ใกล้ ๆ กัน เพื่อที่จะได้สามารถเชื่อมโยงความเกี่ยวเนื่องกันได้ง่ายให้เห็นความเชื่อมโยงกันระหว่างคำหลักต่าง ๆ เราอาจใช้สีต่าง ๆ วาดเส้น หรือลูกศรเพื่อเชื่อมโยงระหว่างคำหลัก กับ ประเด็นเป้าหมายกลางกระดาษ และเชื่อมโยงระหว่างคำหลัก ที่เป็นแกนในประเด็นต่าง ๆ เข้ากับคำอื่น ๆ ที่มีผู้เสนอในการประชุม เข้าไว้ด้วยกัน โดยลูกศร หรือเส้นต่าง ๆ เหล่านั้นเปรียบเสมือนการแตกกิ่งก้านสาขาของต้นไม้ ซึ่งหมายความถึง การแตกประเด็น และรายละเอียดปลีกย่อย ตลอดจนการสะท้อนให้เห็นประเด็น ใหม่ ๆ ที่กันพบเพิ่มขึ้น

ดังนั้นเราอาจกล่าวได้ว่า วิธีการดังกล่าวจะช่วยเตือนความจำของบุคคลทุกครั้งเกี่ยวกับแนวคิดหลักและรายละเอียดปลีกย่อยที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ซึ่งสามารถช่วยในการหาความเชื่อมโยงระหว่างประเด็นที่เหมือน ใกล้เคียง สอดคล้องกัน (ความคิดรวม) ตลอดจนช่วยในการทบทวนประเด็นหลักที่ได้คิด หรือพูดไปแล้วได้อย่างรวดเร็ว เพื่อไม่ให้บุคคลต่าง ๆ ที่ร่วมกันแสดงความคิดหลุดจากประเด็น หรือลืมประเด็นที่สำคัญลงไป

## 2.10 การจักระบบข้อมูล (SWOT analysis) : หันมารู้จักตัวเอง

เทคนิคในการจักระบบข้อมูลที่ผู้เขียน แนะนำให้ใช้ คือ เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis หรือเรียกชื่อสั้น ๆ แบบไทยปนฝรั่งว่า การทำสวอต โดยคำว่า SWOT มาจากการย่อตัวอักษร “ตัวแรก” ของคำ 4 คำ มารวมกัน ได้แก่ Strength (จุดเด่น), Weakness (จุดด้อย), Opportunity (โอกาส), Threat (อุปสรรค)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการจักระบบข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ได้เขียนขึ้นในช่วงของการทำ Mind mapping โดยมีขั้นตอนดังนี้

(1) การแยกองค์ประกอบเหล่านั้นออกเป็น 2 ประเด็นหลัก ได้แก่ องค์ประกอบภายใน และองค์ประกอบภายนอกองค์กรสื่อมวลชน เพื่อประชาสังคม

(2) องค์ประกอบภายใน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรสื่อมวลชนที่เกี่ยวข้องกับประชาสังคม เช่น บุคลากร (ทั้งในส่วนของผู้บริหาร และพนักงาน) งบประมาณ เครื่องมือ เป็นต้น ส่วนองค์ประกอบภายนอก หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรสื่อมวลชนที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการขององค์กรไปสู่การสนับสนุนประชาสังคม เป็นต้น โดยองค์ประกอบภายนอกดังกล่าว อาจประกอบด้วยสถานะทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ตลอดจน คู่แข่งขัน ลูกค้า ประชาชน กฎระเบียบต่าง ๆ ของทางรัฐบาล เงื่อนไขทางสภาพตลอด ฯลฯ



(3) การแยกองค์ประกอบภายใน ให้แยกออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่เป็นจุดเด่น (หรือจุดแข็ง) ขององค์กรในการสนับสนุนให้เกิดประชาสังคม และกลุ่มที่เป็นจุดด้อย (หรือจุดอ่อน) ขององค์กรในการสนับสนุนให้เกิดประชาสังคม ได้แก่ ปัญหาภายในด้านต่าง ๆ ขององค์กร สื่อมวลชน

(4) การแยกองค์ประกอบภายนอก ให้แยกออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ องค์ประกอบที่อาจส่งผลกระทบต่อทางบวก หรือ เอื้อต่อการดำเนินการขององค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ (การสนับสนุนประชาสังคม) หรือสนับสนุนองค์กรในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประชาสังคม โดยเราถือว่า องค์ประกอบดังกล่าวเป็น "โอกาส" (Opportunity) ขององค์กร สื่อมวลชน และองค์ประกอบที่อาจมีผลกระทบด้านลบต่อการส่งเสริมบรรยากาศประชาสังคม หรือสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประชาสังคม โดยเราถือว่าองค์ประกอบดังกล่าวเป็น "อุปสรรค" (Threat) ขององค์กร สื่อมวลชน

โดยนำตารางเข้ามาช่วยในการแยกแยะ และการจัดระเบียบองค์ประกอบทั้ง 4 กลุ่ม ซึ่ง ได้แก่ Strength (จุดเด่น), Weakness (จุดด้อย), Opportunity (โอกาส), Threat (อุปสรรค) ดังต่อไปนี้

Strength	Weakness
Opportunity	Threat

## 2.11 การค้นหายุทธศาสตร์ ที่เหมาะสม

ขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ ในการเลือกเฟ้น "แนวทาง" ที่เหมาะสมเพื่อการก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ หรือในที่นี้ ได้แก่ การเป็นประชาสังคม โดยกระบวนการดังกล่าวอาจเป็นไปด้วยความเครียด ผสมผสานกับความตื่นเต้นสลับกันไปจนกระทั่ง ได้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ก็จะนำไปสู่ความรู้สึกที่ปลอดภัย

บุคคลที่ทำหน้าที่กำหนดยุทธศาสตร์ อาจเริ่มต้นด้วยการทบทวนสภาพการณ์เชิงลบ



อาทิ ปัญหาภายในองค์กร หรืออุปสรรคในการก้าวไปสู่การเป็นประชาสังคม และพยายามนำสภาพการณ์เชิงบวก อาทิ จุดเด่นขององค์กร หรือโอกาสในการสร้างประชาสังคมให้เป็นจริง เพื่อเอาชนะปัญหาต่าง ๆ การดำเนินการดังกล่าวจะนำไปสู่การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการลบสิ่ง หรือบรรเทาสภาพปัญหาภายในองค์กร หรืออุปสรรคภายนอกองค์กร ตลอดจนเพิ่มโอกาส หรือใช้ประโยชน์จากจุดเด่นขององค์กร หรือสถานการณ์ภายนอกที่เป็นใจ หรือเอื้อให้ นั่นเอง

**Heinz Wehrich** นักวิชาการด้านยุทธศาสตร์ ได้แนะนำวิธีการขั้นพื้นฐานในการกำหนดยุทธศาสตร์ ที่พัฒนาจากข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ด้วยระบบด้วย SWOT analysis โดยเขาเสนอให้ ผู้กำหนดยุทธศาสตร์ดำเนินการจับคู่ข้อมูลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์เชิงเอส-โอ (SO strategies) ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นโดยคำนึงถึงจุดเด่นขององค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญ และดำเนินการฉกฉวยโอกาสจากสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เอื้ออำนวยให้

2. ยุทธศาสตร์เชิงเอส-ที (ST strategies) ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นโดยคำนึงถึงจุดเด่นขององค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญ และดำเนินการเพื่อลบสิ่งอุปสรรคที่คุกคามจากสภาวะแวดล้อมภายนอก

3. ยุทธศาสตร์เชิงดับเบิล-โอ (WO strategies) ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นโดยพยายามลดจุดอ่อนขององค์กร ในขณะที่พยายามฉกฉวยโอกาสจากสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เอื้ออำนวยให้

5. ยุทธศาสตร์เชิงดับเบิล-ที (WT strategies) ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นโดยพยายามลดจุดอ่อนขององค์กร ในขณะที่เดียวกันก็พยายามกำจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในสภาวะแวดล้อมภายนอกไปพร้อม ๆ กัน

ตัวอย่างเช่น องค์กร ก. อาจพบว่า จุดเด่นได้แก่การที่องค์กรของตนเป็นที่ยอมรับในสังคม และในขณะเดียวกันโอกาส ได้แก่ การที่สภาพสังคมมีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการก่อกำเนิดของประชาสังคม องค์กร ก. อาจคิดที่จะเลือกใช้ยุทธศาสตร์ "ดับเบิลซี" (Double C's) ได้แก่ contact (ติดต่อ) และ convince (จูงใจ) มาใช้ในการเชื่อมประสานกลไกสำคัญในสังคม ได้แก่ กลุ่มเจ้าของธุรกิจขนาดใหญ่ รัฐบาล องค์กรพัฒนาเอกชน และประชาชน ให้เข้าร่วมกิจกรรมด้านประชาสังคมมากขึ้น



## 2.12 การเลือกสรรยุทธวิธีและการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

สิ่งที่จำเป็นต้องดำเนินการภายหลังจากที่การกำหนดยุทธศาสตร์ได้เสร็จสิ้นแล้ว ได้แก่ การค้นหายุทธวิธี หรือการคัดเลือก “ กิจกรรม ” ที่จะต้องดำเนินการ เพื่อผลักดันให้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้เป็นไปได้จริง โดยอาจคำนึงถึงรายละเอียดต่าง ๆ อาทิ

1. การพิจารณาความเหมาะสม โดยเฉพาะการทบทวนว่ายุทธวิธีดังกล่าวสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ สารที่ใช้หนักแน่นพอเพียงไหม น่าเชื่อถือไหม ยุทธวิธีนั้น สอดคล้องหรือเหมาะสมกับเราหรือไม่
2. การพิจารณาศักยภาพในการถ่ายทอดยุทธวิธีดังกล่าวไปสู่กลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะการตรวจสอบด้านงบประมาณ กำลังคนว่ามีเพียงพอและไม่ และการพิจารณาช่วงเวลาที่เหมาะสมในการถ่ายทอดว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ความมั่นใจว่าจะสามารถดำเนินกลวิธีดังกล่าวได้สำเร็จหรือไม่ มีงบประมาณเพียงพอหรือไม่
3. การพิจารณาบุคคลที่รับผิดชอบ การกำหนดขอบข่ายภาระหน้าที่อย่างชัดเจน ตลอดจนงบประมาณที่จำเป็น

จากสิ่งที่กล่าวมา เราอาจกล่าวได้ว่า การกำหนดยุทธศาสตร์ในแนวใหม่หรือประชานิยม ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นในสภาพ “ สุญญากาศ ” และไม่ใช้การกำหนดโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่ประกอบไปด้วยกลุ่มบุคคลที่หลากหลาย ซึ่งเข้ามาทำหน้าที่เป็นเสมือนตัวแทนในการตัดสินใจเลือก หรือ กำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม โดยดำเนินการควบคู่ไปกับการวิเคราะห์สถานการณ์ และตรวจสอบสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนโอกาส และภัยคุกคาม อย่างเป็นระบบ โดยอาจใช้เทคนิคการค้นหาคำตอบในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ในการกำหนดสภาพปัญหาและโอกาส ด้วยความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง อันจะนำไปสู่การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย และยุทธวิธีได้อย่างชัดเจน และอาจนำไปสู่การนำยุทธศาสตร์และยุทธวิธีดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งได้มีประสบการณ์ในการจัดเวทีโครงการกระบวนการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนโดยเศรษฐกิจชุมชน : โอกาสในการแก้วิกฤตท้องถิ่นซึ่งใช้กระบวนการ SWOT ในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (work shop) ดังตัวอย่าง



**ตัวอย่าง การวิเคราะห์หาจุดเด่น จุดด้อย โอกาสข้อควรระวัง เพื่อปรับกลยุทธ์ของตนเอง**

**วิธีการ**

1. แบ่งกลุ่มย่อยตามกลุ่มอาชีพจำนวน 4 กลุ่มอาชีพ ได้แก่ กลุ่มผลผลิตทางการเกษตร. กลุ่มร้านค้าชุมชน. กลุ่มออมทรัพย์. กลุ่มอาชีพ
2. อธิบายชี้แจงจุดเด่น จุดด้อย โอกาส ข้อควรระวัง
3. ใช้เทคนิค SWOT โดยแยกออกเป็นประเด็นดังนี้

**ผลิตภัณฑ์**

- การผลิต
- ทุน
- การส่งเสริมการขาย
- การบริหารจัดการกลุ่ม
- ผู้นำ
- เทคโนโลยี

strength (ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง)	weakness (ปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน)
opportunity (สถานการณ์ที่เอื้อต่อการดำเนินงาน)	Threat (ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรค)

4. วิทยากรพี่เลี้ยงแยกเข้าประจำกลุ่มย่อย
5. ให้เวลากลุ่มละ 1 ชั่วโมง
6. ตัวแทนกลุ่มนำเสนอ

**ตัวอย่างกลุ่มที่ 1 วิเคราะห์ตัวเองรอบด้าน กลุ่มผลผลิตทางการเกษตร (โคเนื้อ)**

ประเด็น	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
การผลิต	1. สมาชิกมีความพร้อมในการอยากรวมกลุ่ม 2. เป็นผลผลิตชนิดเดียวที่เกษตรกรสามารถตั้งราคาขายเองได้	1. สมาชิกยังไม่พร้อมและไม่มั่นใจในกลุ่ม 2. ขาดการทำพ่อพันธุ์-แม่พันธุ์	หากความรู้จากผู้มีประสบการณ์	ขาดความเข้าใจในการรวมกลุ่มที่ดี



ประเด็น	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
ทุน	สมาชิกช่วยกันออก ช่วยตัวเองก่อน	1. ขาดเงินลงทุน เริ่มต้น 2. รอคอย ช่วยเหลือจาก รัฐมากเกินไป	แหล่งที่มาของ เงินทุนควรรหาจาก ภาคเอกชนบ้าง	ไม่มีใครทำอย่าง จริงจัง
การส่งเสริม การขาย	พ่อพันธุ์-แม่พันธุ์ที่ดี	1. ขาด แหล่งข้อมูล เกี่ยวกับสัตว์ อย่างต่อเนื่อง 2. ขาดการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ ในเรื่องการ แปรรูป		
ผู้นำ	เข้มแข็ง. เสียสละ ซื่อสัตย์	1. ขาดผู้นำที่ ทำงานอย่าง ต่อเนื่อง 2. เชื้อถือนุคคล เกินไป		ขาดการหาข้อมูล/ ความรู้จากแหล่ง ต่าง ๆ



กลุ่มที่ 2 วิเคราะห์ตัวเองรอบด้าน กลุ่มร้านค้าชุมชน

ประเด็น	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
การผลิต	1. การจำหน่าย อุปกรณ์ การเกษตร ฯลฯ	ไม่มีความรู้ในการ ผลิต	ได้รับการฝึก อบรมจากภาครัฐ และเอกชน	ขาดทรัพยากรใน การนำผลิต
ทุน	เปิดโอกาสให้ สมาชิกร่วมหุ้น ตลอดปี	ขาดทุนหมุนเวียน ภายใน	สมาชิกหน่วยงาน พร้อมที่จะ ช่วยเหลือ	สมาชิกชำระหนี้
การส่งเสริมการ ขาย	ขายสินค้าในราคา เป็นธรรม	ขาดการ ประชาสัมพันธ์	ได้รับความ ช่วยเหลือจาก ภาครัฐ	พ่อค้าเร่ขายของ ตัดราคา
ผู้นำ	1. ผู้นำเข้มแข็ง 2. มีวิสัยทัศน์ที่ กว้างไกล	ผู้นำขาดการ สนับสนุน	ผู้นำ หน่วยงาน สนับสนุนอย่างดี	การยึดถือตัว บุคคล
สมาชิกกลุ่ม	สมาชิกให้ความ ร่วมมือดี	ขาดความร่วมมือ ในการประชุมแต่ ละครั้ง	หน่วยงานให้การ สนับสนุน	ไม่เข้าใจบทบาท ของตัวเอง
เทคโนโลยี				ไม่โอกาส
การสร้างทีมงาน	คณะกรรมการมี ความเสียสละ	ขาดบุคลากรที่มี คุณภาพในการ บริหารงาน	หน่วยงานจัดการ ฝึกอบรมทีมงาน	ทีมงานขาดความรู้ ความเข้าใจใน หน้าที่ของตนเอง





กลุ่มที่ 3 วิเคราะห์ตัวเองรอบด้าน กลุ่มออมทรัพย์

ประเด็น	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
การผลิต	<ol style="list-style-type: none"> <li>ทีมงานเข้มแข็ง</li> <li>ซื่อสัตย์</li> <li>ทำงานต่อเนื่อง</li> <li>มีการประชาสัมพันธ์</li> <li>สมาชิกมีความเชื่อถือ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>การดำเนินงานระบบยังไม่มีประสิทธิภาพ</li> <li>ขาดการดำเนินงานตามแผนอย่างต่อเนื่อง</li> <li>ขาดเป้าหมายร่วมของกลุ่ม</li> <li>ระบบข้อมูลประจำปีไม่เป็นระบบ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ได้รับการจัดอบรม/ประชุม</li> <li>มีกลุ่มในเครือข่ายที่เข้มแข็ง</li> <li>มหาวิทยาลัยมหาสารคามอบรมให้ความคิด</li> <li>อบต. ให้โอกาสสนับสนุน</li> </ol>	<p>ขาดการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง</p>
ทุน	<ol style="list-style-type: none"> <li>ระดมทุนได้ตามเป้าหมาย</li> <li>ให้บริการได้ตามเป้าหมาย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>อยู่ในระหว่างการเตรียมการยังไม่ปล่อยกู้</li> <li>ขาดการวางแผนแหล่งเงินทุนเพื่อบริการสมาชิก</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>หลักทรัพย์ที่ดีประกันเงินกู้มีชาวาธนาคารให้สินเชื่อ</li> <li>มีแหล่งเงินทุนให้การกู้ยืมมากขึ้น</li> </ol>	<p>ไม่สามารถบริการได้ทั่วถึง</p>
การส่งเสริมการขาย		<ol style="list-style-type: none"> <li>ไม่สามารถขยายกิจกรรมของกลุ่มให้หลากหลาย</li> <li>ทุนสะสมน้อย</li> </ol>	<p>ขอสนับสนุนจากภายนอก เช่น กองทุนเพื่อสังคม (SIF)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ขาดการประสานการประชาสัมพันธ์</li> <li>หน่วยงานรัฐไม่ให้การสนับสนุน</li> </ol>



ประเด็น	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
ผู้นำ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถระดมกลุ่มสมาชิก/จัดตั้ง</li> <li>2. ซื่อสัตย์. เสียสละ, ยุติธรรม</li> <li>3. อดทนต่อวิกฤต</li> <li>4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</li> <li>5. กล้าได้กล้าเสีย</li> <li>6. น่าเชื่อถือ. มีความตั้งใจจริง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เห็นแก่ตัว</li> <li>2. ขาดความรับผิดชอบ</li> <li>3. ขาดทักษะในการสื่อสารข้อมูล</li> <li>4. ขาดประสบการณ์</li> <li>5. ขาดวิสัยทัศน์</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล</li> <li>2. ได้รับการสนับสนุนจากกองทุนเพื่อสังคม (SIF)</li> <li>3. ได้รับการสนับสนุนจากมูลนิธิเกษตรกรไท (เอกชน)</li> <li>4. ได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยมหาสารคามประชาคมวาปี</li> </ol>	ขาดการประชาสัมพันธ์
สมาชิก	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีสัจจะ</li> <li>2. มีความรับผิดชอบ</li> <li>3. ปฏิบัติตามกติกา</li> <li>4. ยึดมั่นตามกฎ</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของกองทุนชุมชน</li> <li>2. ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ</li> </ol>	



กลุ่มที่ 4 วิเคราะห์ตัวเองรอบด้าน กลุ่มอาชีพ

ประเด็น	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
การผลิต	วัดดูคิบหาง่าย (จักสาน.โรงสี)	1. ขาดงานตาม ฤดูกาล 2. ขาดวัดดูคิบ		ขาดหน่วยงาน ส่งเสริม
ทุน	กองทุนข้าว สถานที่กลุ่ม	ขาดเงินทุน	กองทุนเพื่อสังคม (SIF) ธกส. อบต.	ส่วนราชการ พัฒนาชุมชน 8 กระทรวง ไม่ ต่อเนื่องจริงจัง
การส่งเสริม การขาย	ขายในระหว่าง ตำบล	ตลาดแคบ	มีตลาดรองรับ (ข้าวซ้อมมือ)	1. ไม่มีตลาด กลุ่มจักสาน 2. คู่แข่ง
ผู้นำ	1. บริหารจัด การดี 2. เสียสละ 3. ซื่อสัตย์	1. ขาดทุนทรัพย์ 2. ขาด ประสบการณ์ 3. ความรู้ด้าน ผลิต/ตลาด 4. ส่งยอดสั้น	ได้รับการอบรม (ราชการ, มหาวิทยาลัย มหาสารคาม)	ได้รับการครอบงำ จากภายนอก
สมาชิกกลุ่ม	1. มีความ สามัคคี 2. เชื่อมมั่นในกัน และกัน 3. ได้รับ ผลประโยชน์	1. ขาดความ สามัคคี 2. ไม่ไว้วางใจ กันและกัน 3. สมาชิกเห็น แก่ตัว 4. ไม่รวมมือ 5. รอรับแต่ ผลประโยชน์	หน่วยงานให้การ สนับสนุนอบรม/ ดูงาน	



ประเด็น	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	อุปสรรค
เทคโนโลยี	1. มีฝีมือ (จักสาน) 2. มีประสบการณ์ (เย็บผ้า)	ขาดอุปกรณ์ (เครื่องจักร)		ขาดการสนับสนุนจากภายนอก
การสร้างทีมงาน	1. เข้มแข็ง 2. เสียสละ 3. อยากทำ	1. ไม่รู้ว่าจะทำอย่างไร 2. ขาดการเรียนรู้	ไม่ได้รับการสนับสนุนอบรม	การประสานงานกลุ่ม

### WORKSHOP 3 การสร้างแผนงานของกลุ่มระยะสั้นและระยะยาว

#### วิธีการ

1. แบ่งกลุ่มตามกลุ่มอาชีพ
2. คิดแผนงานร่วมกันในประเด็น ทำอะไร กับใคร ระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ
3. ระดมความคิดเห็นในกลุ่มย่อย
4. ตัวแทนกลุ่มนำเสนอ
- 5.

#### กลุ่มที่ 1 กลุ่มออมทรัพย์

ทำอะไร	กับใคร	ระยะเวลา	ที่ไหน	ผู้รับผิดชอบ
-สร้างเครือข่าย วางแผนงาน (ชุมชน) -ชุมชนกลุ่ม ออมทรัพย์ -ดูงาน -อบรม -หาแหล่งทุน สนับสนุน	เครือข่ายกลุ่มออม ทรัพย์ 5 ตำบล ได้แก่ หนองแสง นาข่า หนองโก หนองไฮ เสือไค้ก	พ.ย. 2542	หอประชุมอำเภอ วาปีปทุม	ประธาน(สุวรรณ) รอง (จันดี) เลขา (คำปน)



## กิจกรรมท้ายบท

### ขอบข่ายของเนื้อหา

เนื้อหาบทนี้ว่าด้วยทุนทางสังคม ประชาคม เวทีประชาคม โครงสร้างอำนาจในสังคม ยุทธศาสตร์ รวมทั้ง ยุทธวิธีเพื่อทำให้เกิดพลังของการมีส่วนร่วมและกิจกรรมด้านประชาสังคม ระดับท้องถิ่น

### วัตถุประสงค์

เมื่อเรียนจบบทที่ 2 แล้วผู้เรียนสามารถ

1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทุนทางสังคม ประชาคม
2. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำทุนทางสังคม ไปใช้ในการพัฒนาแบบยั่งยืน
3. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเวทีประชาคม
4. นำยุทธวิธีเพื่อทำให้เกิดพลังของการมีส่วนร่วมและกิจกรรมด้านประชาสังคมระดับ

ท้องถิ่นได้

### กิจกรรมการเรียนรู้

1. การอภิปรายระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน
2. อาจารย์ผู้สอนบรรยายประกอบ
3. ผู้เรียนทำกิจกรรมท้ายบทที่ 2

### สื่อการเรียนรู้

1. กิจกรรมท้ายบท
2. ใบความรู้
3. สื่อการสอนโปรแกรม Power Point
4. Computer
5. Projector
6. เครื่องเสียงช่วยสอน

### การวัดผลประเมินผล

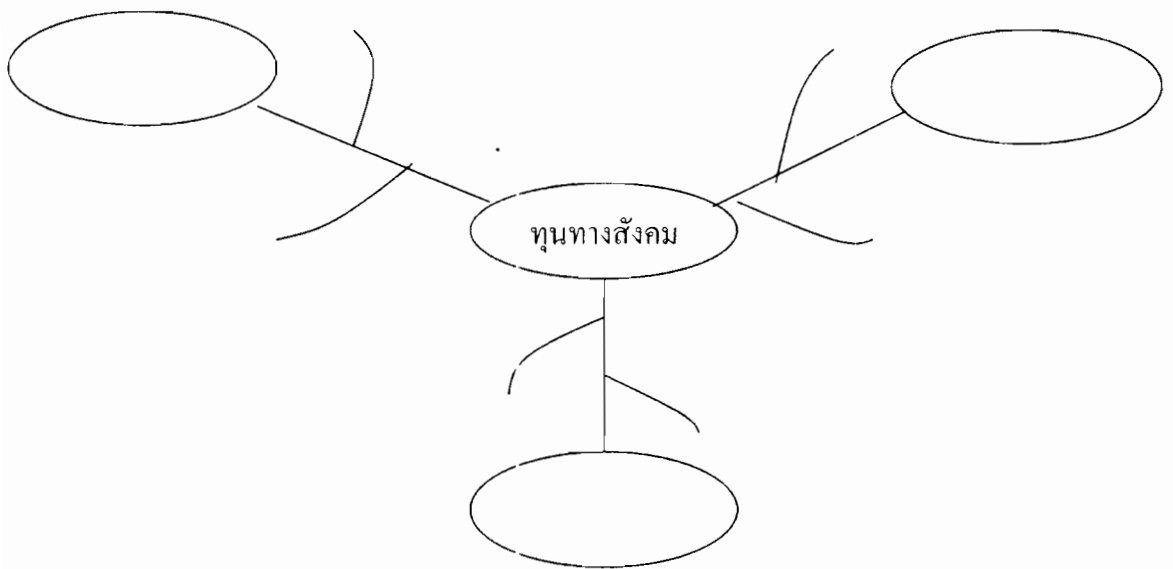
1. สังเกตพฤติกรรมด้านต่าง ๆ



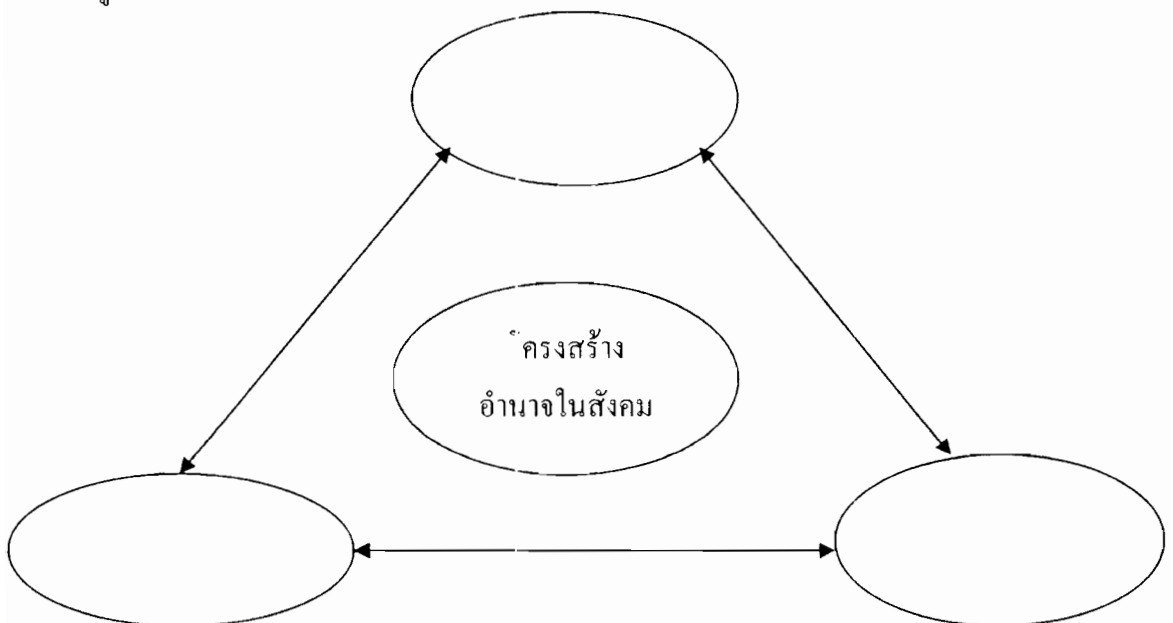
2. วัดความรู้จากการนำเสนอ
3. วัดจากการอภิปรายซักถามและการตอบคำถาม
4. วัดจากกิจกรรมทำียบท

### แบบฝึกหัดทำียบท

1. ให้ท่านสรุปปัจจัยพื้นฐานซึ่งเป็น ทูนทางสังคม เป็นแผนภาพความคิด ลงในกระดาษรายงาน ดังแผนภูมิ

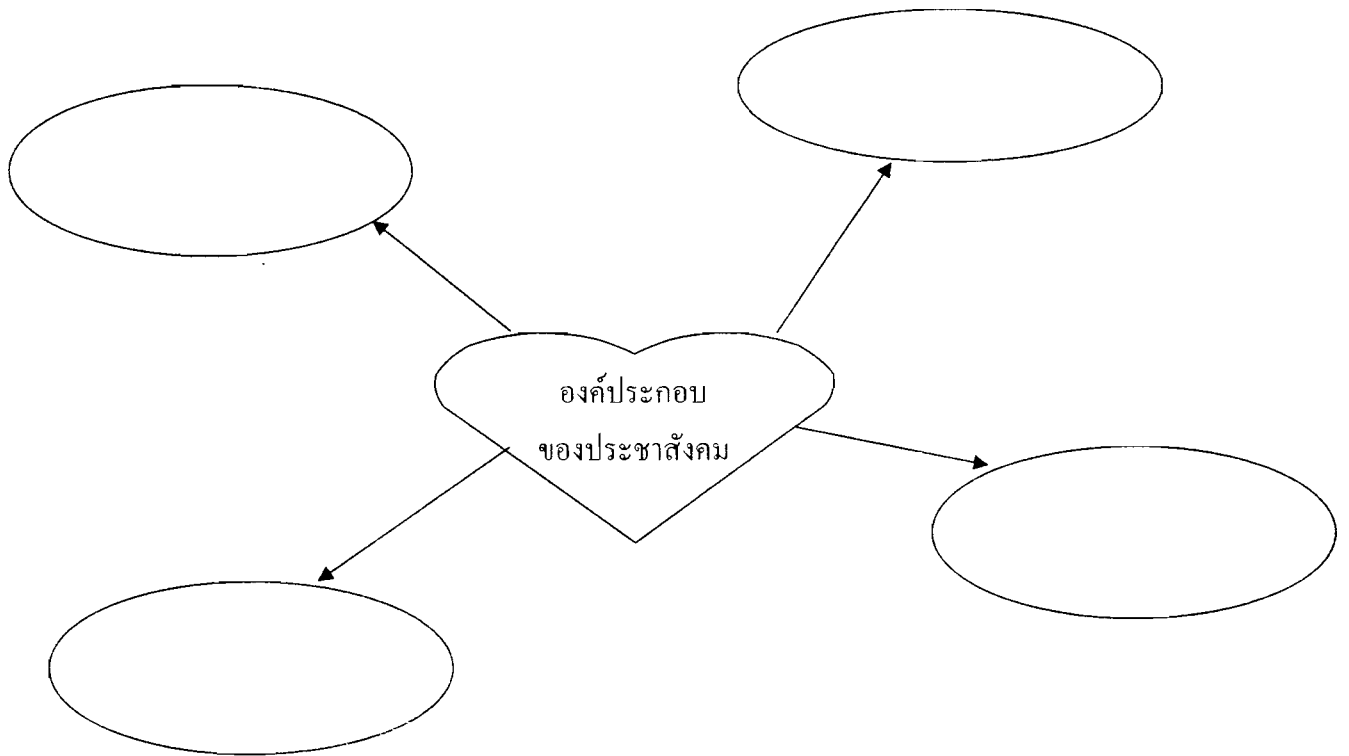


2. ให้ท่านสรุปโครงสร้างอำนาจใน สังคม เป็นแผนภาพความคิด ลงในกระดาษรายงาน ดังแผนภูมิ

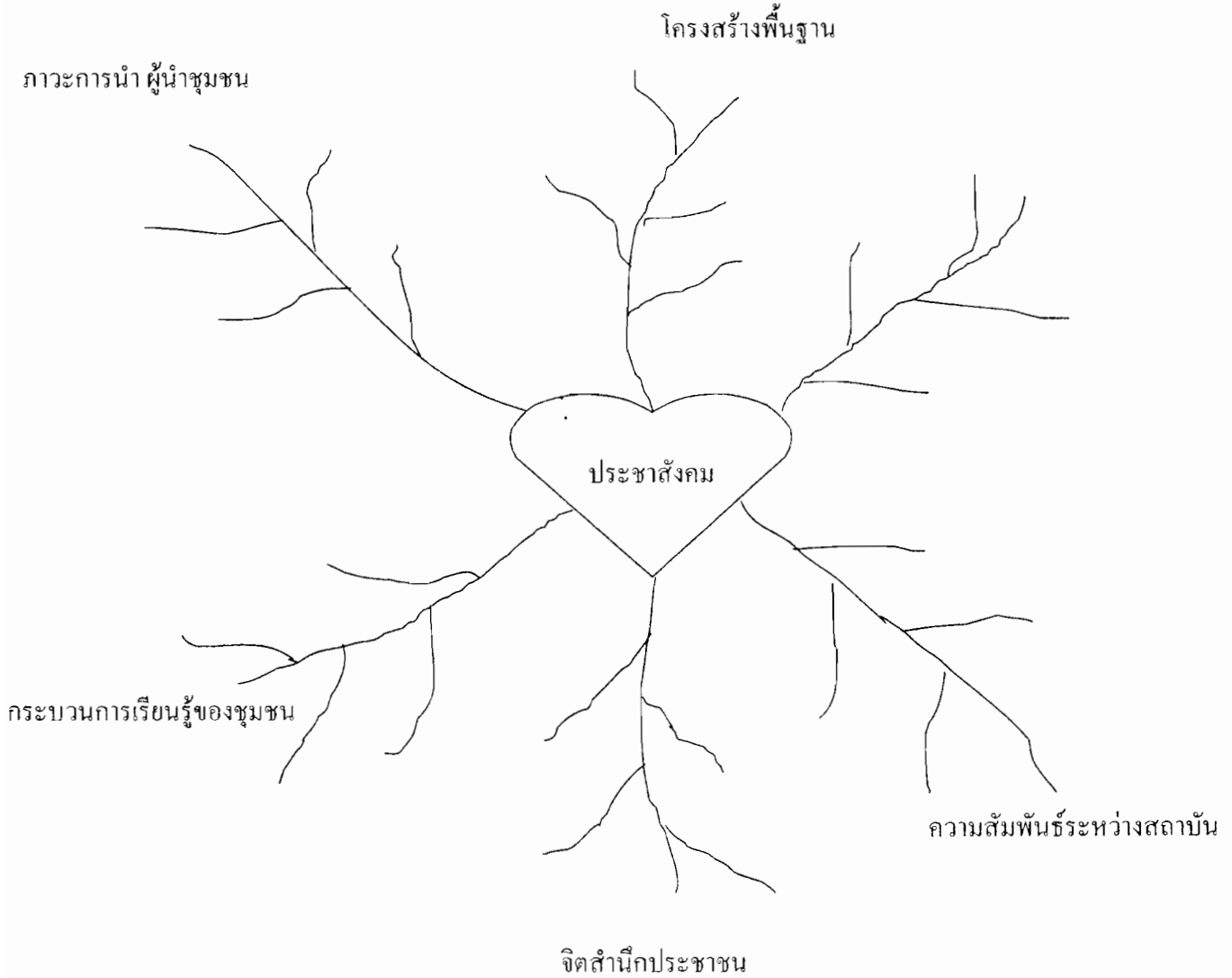


3. การก่อตัวแนวคิดประชาสังคม ในประเทศไทยมาจากสาเหตุใด โดยให้วิเคราะห์เป็นแผนภาพความคิด อธิบาย และยกตัวอย่างประกอบ

4. ให้วิเคราะห์องค์ประกอบของประชาสังคมในประเทศ จากคำบรรยาย และศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมลงในกระดาษรายงาน ดังแผนภูมิ



5. ให้ท่านสังเคราะห์องค์ประกอบประชาสังคมที่เข้มแข็ง ทั้งองค์ประกอบย่อย และรายละเอียดย่อยให้ครอบคลุมมากที่สุด ลงในกระดาษรายงาน ดึงแผนภูมิ





6. เวทีประชาสังคม หมายถึงอะไร และมีความสำคัญอย่างไร อธิบาย พร้อมยกตัวอย่างประกอบ

7. หากท่านได้รับมอบหมายให้เป็นวิทยากรและจัดเวทีประชาสังคม ท่านจะมีหลักในการตั้งกติกหรือเงื่อนไขในการประชุมเวทีประชาคมอย่างไร อธิบาย พร้อมยกตัวอย่างประกอบ

## บรรณานุกรม

กาญจนา แก้วเทพ และกนกศักดิ์ แก้วเทพ. การพึ่งตนเองศักยภาพในการพัฒนาของชนบท.

กรุงเทพฯ : สำนักเลขาธิการ สภาคาทอติกแห่งประเทศไทยเพื่อการพัฒนา, 2530.

ฉลาด จันทร์สมบัติ. กระบวนการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มอาชีพอุตสาหกรรม

ชุมชน กรณีศึกษา กลุ่มทอผ้าพื้นเมืองชุมชนบ้านน้ำเกลือ ตำบลนาท่า อำเภอวาปีปทุม

จังหวัดมหาสารคาม. มหาสารคาม : ศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็ง

ชุมชนและเศรษฐกิจฐานราก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2545.

..... การประชุมค้นคว้าเกี่ยวกับอนาคต(Future Search Conference). เอกสารประกอบ

การสอนวิชา 501881 ปฏิบัติการทางการศึกษานอกระบบ. มหาสารคาม :

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2541.

ฉลาด จันทร์สมบัติ และคณะ. กระบวนการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มอาชีพ

อุตสาหกรรมชุมชน : กรณีศึกษาประชาคมผลิตภัณฑ์แปรรูปจากหม่อนน้ำเกลือเวียงชัย.

พิษณุโลก : คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2544.

..... แนวคิด ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ การวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น.

มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์, 2545.

..... องค์กรทางสังคมและพัฒนาการความเป็นประชาคม : กรณีศึกษาประชคมนาท่า

อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม. มหาสารคาม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย

มหาสารคาม, 2543.

ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์. “คำบรรยายและการฝึกปฏิบัติการศึกษาค้นคว้าอนาคต”, เอกสารประกอบ

การประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาวิสัยทัศน์ในการพัฒนา วันที่ 21-23 มกราคม 2541,

ณ คณะสังคมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชูชัย สุภวงส์. “การก่อตัวและเคลื่อนไหวของประชาสังคมไทย”, ประชาสังคมกับการพัฒนาสุขภาพ :

บทวิเคราะห์ทางวิชาการ. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข, 2539.



เดวิด แมททิวส์ แปลโดย จีรวุฒิ เสนาคำ. จากปัจเจกสู่สาธารณะ กระบวนการเสริมสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง. กรุงเทพฯ : สถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา, 2540.

ทวีศักดิ์ นพเกษร และวิลาส เตชะไพบุลย์. “เบื้องลึกวิกฤตเศรษฐกิจไทย : ลำดับการเสียเอกราชทางเศรษฐกิจ”, เอกสารเผยแพร่ประชาคมกอบบ้านกู้เมือง ฉบับที่ 1 ถูกดูด ชุดทอง : บทย่อย กระบวนการเสียกรุง พฤษภาคม 2541.

โทนี่ บูซาน. ใช้หัวคิด. แปลจาก Use your head โดย ธัญญา ผลอนันต์. กรุงเทพมหานคร : ขวัญข้าว, 2541.

ประชาคมจังหวัดมหาสารคาม. รายงานการวิจัยเชิงปฏิบัติการโครงการกระบวนการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้าง ความเข้มแข็งของชุมชนโดยเศรษฐกิจชุมชน : โอกาสในการแก้ไขวิกฤตท้องถิ่น. ประชาคม จังหวัดมหาสารคาม, 2543.

ประเวศ วะสี. แนวคิดและยุทธศาสตร์ สังคมสมานภาพและวิชา. กรุงเทพฯ : มูลนิธิโกมลคีมทอง, 2536.

———. ประชาตำบล ยุทธศาสตร์เพื่อเศรษฐกิจพอเพียง ศิลธรรมและสุขภาพ. กรุงเทพฯ : มติชน, 2541.

พิสิฏฐ์ บุญไชย และคณะ. แนวคิด วิทยุ สุขาภิบาล การวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น. อภิศาดิการพิมพ์ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2545

Kuder, Merls. Mapping Your Education. Bellingham Washington : Western Washington State College, 1966.



### บทที่ 3

#### การวางแผนแบบมีส่วนร่วมและงบประมาณ

การวางแผนเป็นหลักการสำคัญขั้นต้นของกระบวนการบริหาร แผนที่ดีจะช่วยให้การบริหารสำเร็จลุล่วงไปด้วยความราบรื่น รูปแบบของแผนมีหลายอย่างต่างกัน สุดแต่ว่าจะวางแผนขึ้นมาสำหรับกิจการใด และวัตถุประสงค์อย่างใดแผนงานเป็นประจักษ์มิตช่วยชี้ช่องทางในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามไม่ว่าแผนงานนั้นจะดีเด่นสักปานใดก็ตาม หากผู้ใช้แผนไม่ดำเนินตามแผนหรือไม่ให้ความสนใจแก่แผนงานนั้นเท่าที่ควรแล้ว แผนนั้นก็ไร้ความหมาย แผนงานเป็นหลักและรากฐานในการปฏิบัติงานทั้งปวง ถ้าปราศจากวางแผนและการติดตามผลที่ดีแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้ได้ผลดีมีอยู่น้อยมาก ผู้บริหารที่ฉลาดควรสนใจและให้ความสำคัญแก่แผนอย่างเพียงพอ หากยอมเสียเวลาเพียงเล็กน้อยสำหรับการวางแผน จะไม่ต้องเสียเวลาเสียแรงงาน และเสียเงินจำนวนมาก เพื่อแก้ไขอุปสรรคและปรับปรุงกิจการให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ได้มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้มากมาย แตกต่างกันไปตามทัศนะของแต่ละกลุ่ม แต่ไม่ว่าจะมีการกำหนดความหมายแตกต่างกันอย่างไรสาระสำคัญของการวางแผน ก็น่าจะหมายถึง การเตรียมการล่วงหน้า เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ วิธีการแก้ปัญหา ตลอดจนการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด ง่ายที่สุด และรวดเร็วที่สุด เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงการจัดลำดับกิจกรรมสำคัญ ๆ ตามลำดับก่อนหลัง และตามลำดับเวลาที่จะต้องทำให้สำเร็จ จัดให้มีทรัพยากรในการบริหารให้เพียงพอ วางแผนเพื่อให้มีการประสานงาน ตลอดจนกำหนดระบบการควบคุมงาน

เมื่อการวางแผนมีความสำคัญเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารอันจะขาดเสียมิได้แล้ว ผู้บริหารจึงควรจะได้จัดทำการวางแผนในการทำงานทุกครั้ง ควรเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการวางแผน การวางแผนที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องขึ้นกับความจริงและข้อมูล ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับอารมณ์หรือความต้องการการวางแผนจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการทางปัญญาต่าง ๆ เช่น เป็นผู้มองการณ์ไกล คาดการณ์ได้แม่นยำเตรียมที่จะเผชิญกับสิ่งที่เกิดขึ้น จัดกิจกรรมเป็นขั้นตอน รู้จักวางจุดมุ่งหมายได้ถูกต้องตามลำดับเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ



### 3.1 การวางแผน (Planning)

การวางแผนงานเป็นงานต่อเนื่อง แผนทุกแผนควรจัดกระทำขั้นต้นและทบทวนแก้ไขในเวลาต่อมาหรือเมื่อได้มีข้อเท็จจริง หรือมีสิ่งใหม่ที่เกี่ยวข้องกับแผนเกิดขึ้น โดยปกติจะมีการตรวจแผนอยู่เป็นประจำ หากมีความจำเป็น ก็อาจมีการแก้ไขให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ใหม่

เนื่องจากการวางแผนถูกนำไปใช้กับกิจกรรมทุกชนิด แผนจึงแบ่งออกเป็นหลายประเภท ตามลักษณะของงานบางแผนใช้กับเรื่องกว้าง ๆ บางแผนใช้กับเรื่องแคบ ๆ บางแผนเน้นเรื่องสถานที่ บางแผนเน้นเรื่องการปฏิบัติจริง ค่าใช้จ่าย คุณภาพ หรือสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจแบ่งออกเป็นประเภทได้ดังนี้

1. แผนเกี่ยวกับการขยายงาน เป็นแผนที่ช่วยให้ทราบว่าขณะนี้หน่วยงานเป็นอย่างไร ควรจะไปทิศทางใด ปัญหาอะไรที่กำลังประสบ เวลาที่ต้องใช้ในการเจริญเติบโต และกิจกรรมใดที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์
2. แผนเกี่ยวกับกำไร เป็นแผนที่เน้นเกี่ยวกับกำไร และผลผลิต เป็นแผนที่พิจารณาถึงการลงทุนและค่าใช้จ่ายเพื่อจะได้ให้กำไรสูงสุด
3. แผนเกี่ยวกับการหาผู้ใช้ เป็นแผนที่พยายามศึกษาหาผู้ใช้เพื่อเป็นการกำหนดการปฏิบัติงานหรือกล่าวอีกอย่างหนึ่ง ก็คือหาตลาดเพื่อผลผลิตนั่นเอง
4. แผนเกี่ยวกับการจัดกำลังคน เป็นแผนที่จัดเตรียมและพัฒนากำลังคนให้พอเหมาะกับสภาพของหน่วยงาน

#### 3.1.1 ลักษณะของแผนโดยทั่วไป

ลักษณะของแผนโดยทั่วไป จะต้องประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดไว้ล่วงหน้าจะมีการปฏิบัติอะไรและอย่างไร เป็นการชี้ทางให้เห็นและเป็นการป้องกันการเข้าใจผิดและหลงทาง วัตถุประสงค์จะต้องกำหนดไว้แจ่มแจ้งชัดเจน โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ต้องมีการจัดเรียงลำดับวัตถุประสงค์ และมีการปรับปรุงแก้ไขเป็นระยะ ๆ ไป
2. มาตรฐานในการบริหาร เป็นการกำหนดความต้องการ ความสมดุล และความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรทั้งหลาย มาตรฐานเป็นเครื่องกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการควบคุม การกำหนดอาจเขียนเป็นคำอธิบาย หรือโดยการบอกกล่าวด้วยคำพูดให้ถือปฏิบัติตาม
3. งบประมาณ ได้แก่ แผนการรับและแผนการจ่าย ซึ่งกำหนดขึ้นสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดเป็นเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม และใช้เป็นแผนการควบคุมได้



4. แผนงาน เป็นแผนเบ็ดเตล็ดซึ่งรวมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ และการจัดเรียงลำดับของกิจกรรมซึ่งจะต้องทำตามกำหนดระยะเวลาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

5. นโยบาย หมายถึง การตกลงขั้นต้นในการกำหนดแนวทางอย่างกว้างในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ นโยบายที่ดีจะต้องกำหนดไว้อย่างกว้างๆ และสอดคล้องกัน และแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาองค์การในที่สุด

6. วัตถุประสงค์ หมายถึง ภาระงานของงานทั้งหลายซึ่งเกี่ยวข้องกัน มีการจัดเรียงลำดับ พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ ตลอดจนจัดสายทางเดินของงานไว้ด้วย วัตถุประสงค์ควรจะแน่นอนมั่นคง จะเปลี่ยนแปลงต่อเมื่อมีเหตุการณ์กระทบต่อการดำเนินงานเกิดขึ้นเท่านั้น

7. วิธีการ หมายถึง ขั้นตอนของวิธีปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง และเป็นการกำหนดว่างานขั้นนี้จะต้องปฏิบัติอย่างไร โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ ค่าใช้จ่าย เวลา เงิน และกำลัง

สำหรับหลักการวางแผนโดยทั่วไป จะระบุถึงเป้าหมายที่ตั้งอยู่บนบทบาทขององค์การในสังคมนั้น มีการกำหนดสถานะในปัจจุบัน พิจารณาถึงความต้องการและเป้าหมายในอนาคต มีการกำหนดวิธีดำเนินการ หรือหนทางที่จะทำให้เป้าหมายสัมฤทธิ์ผล ตลอดจนกระบวนการวางแผนจะต้องพิจารณาถึงสภาพทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองและได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ในระหว่างการดำเนินงานจะมีการประเมินหรือวิเคราะห์ผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อดูว่าเป้าหมายประสบผลสำเร็จหรือไม่ และจะต้องแก้ไขปรับแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างไร

### 3.1.2 ความหมายของการวางแผน

ความหมายของการวางแผน มีนักวิชาการด้านการบริหารหลายท่านได้อธิบายไว้ดังนี้

ประชุม รอดประเสริฐ (2535) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือหน่วยงานได้กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต การวางแผนประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ หลายขั้นตอน ซึ่งบางขั้นตอนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการกระทำก่อน และด้วยความรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย (Goals) ที่ได้กำหนดไว้ การวางแผนมีคุณค่าอย่างมากต่อวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การหรือของหน่วยงาน และมีความสำคัญยิ่งต่อความมุ่งหมายส่วนตัวของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติตามภารกิจทั้งหลาย

อุทัย บุญประเสริฐ (2538) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนเป็นกิจกรรมที่คาดหวังว่าจะต้องปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลจากการค้นหาและกำหนดวิธีทำงานในอนาคตเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์กรมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าจะมีการทำอะไร ทำที่ไหน เมื่อใด ให้ใครทำ ทำอย่างไร และให้รายละเอียดอื่นๆ ที่จำเป็นช่วยให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ



วีโรจน์ สารรัตน์ (2539) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการกระทำไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติตามให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

อนันต์ เกตุวงศ์ (2526) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนก็คือการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ คือ จะทำอะไร (What) ทำไมจึงต้องทำ (Why) ใครบ้างที่จะเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (Where) และจะทำการอย่างไร (How)

W.W Simmons (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2526) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนหมายถึง (1) ความหมายในแง่ของงานที่ต้องปฏิบัติของผู้บริหารแต่ละคน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การจูงใจและสื่อความ การวัดผลงาน และการพัฒนาบุคคล (2) ความหมายที่มีขอบเขตกว้างกว่าที่คลุมถึงการบริหารทั้งหมด คือ กระบวนการบริหารที่ต่อเนื่อง ครอบคลุมถึงทุกกิจกรรมของงานและมุ่งสู่นาคต

Elbert Wohlstetter (อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2526) ให้คำอธิบายความหมายของการวางแผนไว้แตกต่างออกไปจากท่านอื่นๆ โดยให้ความหมายถึงวิธีการที่จำเป็นของการทำให้การตัดสินใจก้าวหน้า และเป็นสิ่งที่จะต้องมียู่ก่อนการกระทำ การวางแผนจะต้องหาคำตอบ 2 ประการนี้ให้ได้คือ (1) ความมุ่งหมายขององค์กรหรือแผนงานคืออะไร (2) อะไรคือวิธีการที่ดีที่สุดจะทำให้บรรลุผลสำเร็จของความมุ่งหมายนั้น ยิ่งกว่านั้นยังเน้นอีกต่อไปว่า การวางแผนเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ และสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

จากความหมายของการวางแผน สรุปได้ว่า การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรหรือหน่วยงานดำเนินการเพื่อให้ได้ผลที่ต้องการในอนาคต โดยการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกวิธีทำงานที่ดีที่สุดมีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้บรรลุผลตามที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด และเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสามารถปรับปรุงแก้ไขได้อยู่เสมอ

### 3.1.3 ประโยชน์ของการวางแผน

ประชุม รอดประเสริฐ (2535) ได้กล่าวถึงคุณประโยชน์หรือข้อดีของการวางแผนต่อการบริหารงานไว้ ดังนี้

- 1) สามารถบอกให้ทราบถึงศักยภาพของปัญหาและโอกาสที่ปัญหาเหล่านี้จะเกิดขึ้น
- 2) สามารถปรับปรุงแก้ไขกระบวนการตัดสินใจภายในองค์กรหรือหน่วยงานให้ดีขึ้น



3) สามารถชี้เฉพาะให้เห็นทิศทาง ค่านิยม และวัตถุประสงค์ในอนาคตของหน่วยงาน

4) สามารถช่วยให้แต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยงานปรับเข้าได้กับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

5) สามารถช่วยผู้บริหารให้มีความมั่นใจในอันที่จะนำความอยู่รอดปลอดภัยมาสู่องค์กรและหน่วยงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2534) กล่าวถึงคุณประโยชน์ที่ได้จากการวางแผนไว้ดังนี้

- 1) ช่วยค้นหา ชี้ให้ทราบถึงปัญหา หรือช่วยให้เห็นถึงโอกาสต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น
- 2) ช่วยปรับปรุงและยกระดับคุณภาพกระบวนการตัดสินใจภายในองค์กรให้ดีขึ้น
- 3) ช่วยให้การปรับทิศทางอนาคตขององค์กร ตลอดจนค่านิยม และวัตถุประสงค์

ขององค์กรให้ชัดเจนเสมอ

4) ช่วยให้แต่ละบุคคลหรือองค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม

- 5) ช่วยเหลือผู้บริหารให้สามารถมั่นใจที่จะนำองค์กรให้อยู่รอด

W.W.Simmons (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2534) กล่าวถึงประโยชน์ของการวางแผนไว้ดังนี้

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงความรับผิดชอบได้ดีขึ้น
- 2) ช่วยให้การควบคุมสามารถกระทำได้โดยอาศัย การวัดผลสำเร็จตามแผนงานที่

ทำไป

3) แผนงานช่วยในการเป็นเครื่องมือในการสื่อความให้ทุกฝ่ายทราบถึงทิศทางขององค์กร และให้ฝ่ายต่างๆ ประสานการทำงานเป็นทีมโดยอาศัยแผนเป็นเครื่องมือ

4) แผนงานที่ได้ดำเนินอยู่สามารถใช้ตรวจสอบความถูกต้องของนโยบายปัจจุบัน โดยสามารถตรวจสอบได้จากผลของการปฏิบัติตามแผน เพื่อจะได้มีการปรับแก้ในนโยบายและเป้าหมายระยะยาวให้ถูกต้อง

5) การวางแผนช่วยขยายขอบเขตการคิดของผู้บริหาร และช่วยให้ผู้บริหารคล่องตัวในการแก้ปัญหาหรือยกระดับผลงานให้ดีขึ้น เพราะสามารถเพิ่มทัศนวิสัยของการคิดให้กว้างและไกล และสามารถคิดคล่องแคล่วปรับตัวให้ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การวางแผนมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อหน่วยงานหรือองค์กรเป็นสิ่งที่บอกให้เห็นถึงทิศทางค่านิยม วัตถุประสงค์ในอนาคตขององค์กร ให้ทุกฝ่ายทราบมีการประสานงานโดยอาศัยแผนเป็นเครื่องมือ ช่วยปรับปรุงและยกระดับคุณภาพกระบวนการในการตัดสินใจภายในองค์กรให้ดีขึ้น ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่



เปลี่ยนไปได้ ตลอดจนช่วยขยายขอบเขตแนวคิดของผู้บริหาร เพิ่มทัศนวิสัยของการคิดกว้างและไกล เป็นสิ่งที่ดีซึ่งการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน การบรรลุถึงเป้าหมายจะคุ้มค่างับ การลงทุนหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับการวางแผนที่ดีเป็นประการสำคัญ

### 3.1.4 ประเภทของแผน

อุทัย บุญประเสริฐ (2538) ได้แบ่งประเภทของแผนออกเป็นดังนี้

1) แผนซึ่งแบ่งด้วยระยะเวลา ตามปกติมีประเภทสำคัญ อยู่ 3 ประเภทด้วยกัน คือ แผนระยะสั้น (Short-range Plan) แผนระยะปานกลาง (Medium-range Plan) และแผนระยะยาว (Long-range Plan)

2) แผนแบ่งโดยขอบเขตพื้นที่ ซึ่งครอบคลุมในการปฏิบัติการของแผนนั้น มีได้ ตั้งแต่แผนที่โลกไปจนถึงแผนที่ท้องถิ่นเฉพาะ เช่น แผนโลก (Global Plan) แผนภูมิภาค (Region Plan) แผนประเทศ (National Plan) แผนภาค (Regional Plan) แผนจังหวัด (Province Plan) แผนอำเภอ (District Plan) แผนตำบล (Tambon Plan) แผนหมู่บ้าน (Village Plan) แผนเขต ซึ่งกำหนดพื้นที่ขึ้นเป็นการเฉพาะ (Zone Plan หรือ Area Plan) เช่น แผนเขตบริการ เป็นต้น

3) แผนมหภาค – จุลภาค ซึ่งแผนมหภาค (Macro Plan) ได้แก่ แผนชาติและแผน สาขาต่างๆ (National and Sectoral Plan) เช่น แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผน เกษตร แผนอุตสาหกรรม แผนการศึกษา แผนความมั่นคง ฯลฯ เป็นแผนระดับโดยส่วนร่วมขนาดใหญ่ที่ครอบคลุมระบบนั้นๆ ทั้งระบบโดยเฉพาะนิยมใช้กับแผนระดับชาติ ส่วนแผนจุลภาค (Micro Plan) ได้แก่ แผนเฉพาะเรื่อง เฉพาะส่วน เฉพาะสถาบันหรือเฉพาะส่วนย่อยๆ ของระบบ ใหญ่ เช่น แผนภาคและแผนท้องถิ่น เป็นต้น แต่ในบางที่มีการแยกแผนภูมิภาคออกไปต่างหาก แล้วกำหนดให้แผนเฉพาะที่ เฉพาะท้องถิ่น เฉพาะหน่วยหรือสถาบันเป็นแผนระดับจุลภาค

4) แผนตามระดับขององค์การ แผนซึ่งแบ่งแบบนี้จะถือว่าแผนรวมขององค์การ เป็น แผนใหญ่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าองค์การนั้นคืออะไร แบ่งเป็นขั้นเป็นระดับอย่างไร ถ้าองค์การเป็น ระดับชาติแผนก็จะแบ่งเป็นแผนระดับชาติ ระดับกระทรวง ทบวง ระดับกรม สำนักงาน ระดับกอง ระดับฝ่าย/สายระดับหน่วยงาน/ศูนย์หรืองาน

5) แผนตามสาขางานในองค์การ โดยถือว่าการแบ่งสาขาภายในองค์การนั้นเป็น หลักสำคัญในการจัดทำแผน เช่น แผนตามหลังงานการศึกษาจะแบ่งสาขาเป็น แผนด้านวิชาการ แผนด้านกิจการนักเรียน แผนด้านบุคลากร แผนด้านอาคารสถานที่ แผนด้านบริหารงานทั่วไป ธุรการ การเงินและพัสดุ แผนด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และแผนด้านโครงการพิเศษ

6) แผนตามลักษณะตัวแผน แบ่งโดยคำนึงถึงลักษณะที่เป็นตัวเนื้อหาของแผนว่า ปรากฏในลักษณะซึ่งอาจจะแบ่งได้เป็น แผนลับ (Secret Plan) แผนที่เป็นข้อตกลงหรือคำสั่ง (Agreement หรือ Ordered Plan) และแผนที่เป็นเอกสาร (Document Plan)





7) แผนโดยเทคนิควิธีการวางแผน แผนลักษณะนี้ประกอบด้วย แผนเดี่ยวเฉพาะเรื่อง (Single Plan หรือ Project by Project Plan) แผนผสมผสาน (Integrated Plan) และแผนสมบูรณ์แบบ (Comprehensive Plan)

8) แผนตามโครงสร้างของระบบแผน จะประกอบด้วย แผน (Plan) แผนงาน (Program) โครงการ (Project) งาน (Task) และกิจกรรม (Activity)

พะยอม วงศ์สารศรี (2538) ได้จำแนกประเภทของแผนออกตามลักษณะแนวคิดพื้นฐานได้ 6 ประเภท ดังต่อไปนี้

1) จำแนกตามระดับการจัดการ

(1) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) เป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการระดับบน หรือฝ่ายบริหารระดับสูง (Top Management) เป็นการวางแผนในลักษณะภาพรวมทั้งหมด (Overall Planning)

(2) การวางแผนบริหาร (Administrative Plan) เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการระดับกลาง เป็นการวางแผนเพื่อกำหนดกรอบและทิศทางไว้สำหรับแผนปฏิบัติการ

(3) การวางแผนปฏิบัติการ (Operational Planning) เป็นแผนที่ผู้จัดการระดับต้น นำแผนบริหารไปดำเนินการในภาคปฏิบัติ

2) จำแนกตามหน้าที่ทางธุรกิจ แบ่งออกเป็นการวางแผนด้านการตลาด (Marketing Planning) การวางแผนด้านการผลิต (Production Planning) การวางแผนด้านการเงิน (Financial Planning) การวางแผนด้านบุคลากร (Personnel Planning) การวางแผนด้านอื่นๆ ตามที่มีความสำคัญ (Any other Major Planning)

3) จำแนกตามลักษณะการปฏิบัติ

(1) การวางแผนใช้ประจำ (Standing Planning) เป็นแผนที่มีลักษณะเป็นแผนถาวรบ่งบอกถึงแนวคิดหลักหรือแนวทางปฏิบัติในการทำกิจกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยๆ ในองค์กร หรือเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นประจำ แผนชนิดนี้จะรวมถึงนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน กฎ วิธีการ และมาตรฐาน มีประโยชน์ต่อการตรวจสอบการทำงาน จุดอ่อนคือเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป แผนนี้จะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น

(2) การวางแผนใช้เฉพาะครั้ง (Ad hoc or Single Planning) เป็นการวางแผนเพื่อปรับและเสริมการวางแผนใช้ประจำ ทั้งนี้เนื่องจากแผนที่ใช้ประจำไม่อาจตอบสนองความเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ ได้ แผนประเภทนี้ใช้ครั้งเดียวแล้วจะไม่นำมาใช้อีก แผนประเภทนี้ได้แก่ แผนงานโครงการ งบประมาณ และตารางการทำงาน



#### 4) จำแนกตามระยะเวลา

(1) การวางแผนระยะยาว (Long-range Planning) เป็นการวางแผนที่กำหนดระยะเวลา ในการดำเนินการตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป แต่จากการศึกษาของ The American Management Association พบว่า แผนระยะยาวควรมีระยะเวลา 5 ปี เหมาะที่สุดที่จะจะสามารถคาดการณ์อนาคตได้อย่างมีเหตุผล

(2) การวางแผนระยะปานกลาง (Medium – rang Planning) เป็นการวางแผนที่มีระยะเวลาดำเนินการระหว่าง 3-5 ปี

(3) การวางแผนระยะสั้น (Short- rang Planning) มีระยะเวลาดำเนินการไว้ระหว่าง 1-3 ปี เป็นการกำหนดกิจกรรมช่วงสั้นๆ เพื่อให้วัตถุประสงค์ในแผนระยะยาวประสบผลสำเร็จ

5) จำแนกตามลักษณะคุณค่าการใช้งาน เช่น การวางแผนอาคารสถานที่ เป็นการวางแผนด้านทำเลที่ตั้ง การเตรียมสร้างอาคารให้เหมาะสมกับประเภทของธุรกิจ และการจัดหาเครื่องมือต่างๆ ที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจในช่วงระยะเวลาต่างๆ

6) จำแนกตามขอบข่ายลักษณะของแผน แบ่งออกได้ดังนี้ คือ วัตถุประสงค์ (Objectives) นโยบาย (Policies) วิธีปฏิบัติงาน (Procedures) วิธีการ (Method) มาตรฐาน (Standard) งบประมาณ (Budget) และแผนงาน (Program)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การวางแผนสามารถแบ่งออกได้หลายประเภทและหลายลักษณะตามแนวคิดพื้นฐานของการแบ่ง คือ แบ่งตามระยะเวลา แบ่งตามขอบเขตพื้นที่ แบ่งตามระดับขององค์กร แบ่งตามสายงานในองค์กร แบ่งตามลักษณะของตัวแผน แบ่งตามเทคนิควิธีการวางแผน แบ่งตามโครงสร้างของระบบแผนงาน แบ่งตามระดับการจัดการ แบ่งตามลักษณะการปฏิบัติ แบ่งตามหน้าที่ทางธุรกิจ แบ่งตามลักษณะคุณค่าการใช้งาน และแบ่งตามขอบข่ายลักษณะของแผน ซึ่งในการวางแผนจริงในภาคปฏิบัตินั้น แผนจะไม่มีลักษณะเพียงอย่างเดียวหนึ่งเท่านั้น แต่จะเป็นการผสมผสานกันหลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับว่าหน่วยงานหรือองค์กรจะเลือกใช้แบบใดผสมผสานกัน มากน้อยแค่ไหนเพียงใด เพื่อความเหมาะสมกับการดำเนินงานในองค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ เป็นประการสำคัญ

#### 3.1.5 ระดับการวางแผน

ธงชัย สันติวงษ์ (2534) กล่าวถึง ระดับของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนในองค์กรที่เป็นทางานั้น จะเกี่ยวข้องกับผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กร ซึ่งผู้บริหารแต่ละระดับจะมีความรับผิดชอบแตกต่างกันออกไป ทั้งด้านความรับผิดชอบและหน้าที่งานที่ต่างกัน ในวิธีการวางแผนของระดับต่าง ๆ ในองค์กรนั้น ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติจะมีลักษณะเหมือนกัน แต่ที่จะแตกต่างกันก็คือ ชนิดของแผนงานและเนื้อหาสาระของแผนซึ่งผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในองค์กรได้จัดทำขึ้น จะมีลักษณะแตกต่างกันเป็น 3 ประเภท ดังนี้



1) การวางแผนในระดับสูงหรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การวางแผนเชิงรวมของทั้งองค์กรที่กระทำโดยผู้บริหารระดับสูง เป็นการวางแผนระยะยาว เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์ที่สำคัญต่างๆ จะมีผลอย่างสำคัญต่อความสำเร็จของงานที่ทำอยู่และต่ออนาคตขององค์กรโดยตรง การวางแผนระดับนี้ กระทำได้ยาก ขึ้นอยู่กับความนึกคิดที่จะสามารถมองปัญหาได้รอบด้าน โดยมีระดับของการนึกคิดที่อยู่ในระดับสูง สามารถมีทัศนวิสัยที่มองได้กว้างและมองไกลไปถึงอนาคตได้ด้วย

2) การวางแผนในระดับกลางหรือการวางแผนโครงการ (Project Planning) หมายถึง การวางแผน / โครงการที่กระทำโดยผู้บริหารในระดับกลางขององค์กร ซึ่งเป็นระดับของหน่วยงานต่างๆ ที่มีภาระงานที่ชัดเจน เป็นหน้างานประเภทต่างๆ กัน ในทางปฏิบัติก็คือ ฝ่ายงานที่แบ่งหน้าที่กันปฏิบัติภายในองค์กรหรือที่เป็นแผนกงานต่างๆ ในหน่วยงานนั้นนั่นเอง การวางแผนในระดับนี้ ผู้บริหารระดับกลางจะต้องวิเคราะห์และจัดทำแผนงานภายในกรอบของวัตถุประสงค์และนโยบายใหม่ขององค์กรและจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาและอนุมัติโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรด้วย

3) การวางแผนในระดับต้นหรือการวางแผนดำเนินงาน (Operational Planning) หมายถึง การวางแผนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายระยะสั้น รวมทั้งการวางแผนสำหรับการปฏิบัติงานต่างๆ ที่เป็นงานประจำจุดมุ่งที่สนใจในการวางแผนชนิดนี้ก็คือ การตั้งงบประมาณ การกำหนดเป้าหมาย ผลงานและแผนปฏิบัติที่จะใช้ในแต่ละปี การวางแผนดำเนินงานนี้จะเกี่ยวข้องกับหัวหน้างานในระดับผู้ควบคุมงาน (Supervisory Level) ซึ่งเป็นหัวหน้ากลุ่มปฏิบัติการหรือกลุ่มดำเนินงานซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปและเป็นหน้าที่งานที่ต้องทำเป็นประจำต่อเนื่อง โดยมีได้มีการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบวิธีการดำเนินงานต่างๆ ที่สั่งการมาจากผู้บริหารที่อยู่สูงขึ้นไป การปฏิบัติจึงกระทำได้ง่าย ส่วนมากเป็นเรื่องของการคิดวิเคราะห์และจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อให้ได้วิธีการทำงานที่ดีที่สุด ประหยัด และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

เดวิด ไอ. คลีแลนด์ (David I. Cleland) และวิลเลียม อาร์.คิง (William R.king) (อ้างถึงใน อนันต์ เกตวงศ์. 2541) ได้แบ่งแผนเป็น 4 ระดับ คือ

1) แผนภารกิจ (Mission Plan) เป็นแผนระดับสูงสุดขององค์กร ซึ่งจะระบุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรไว้กว้างๆ และระบุนโยบายขององค์กรไว้ อันจะเป็นแนวทางหรือหลักการของแผนในระดับต่ำๆ ลงไป บางครั้งเรียกว่าแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)

2) แผนพัฒนาขององค์กร (Corporate Development Plan) แผนระดับนี้จะกำหนดกิจกรรมที่สำคัญและจำเป็นใหม่ ๆ และกำหนดแนวทางที่จะนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าตามแผนกลยุทธ์ แผนนี้จะต้องทราบความต้องการของสิ่งแวดล้อมเพื่อองค์กรจะได้จัดทำและจัดบริการได้อย่างสอดคล้องกันในอนาคต



3) แผนระดับปฏิบัติการ (Operation Plan) แผนนี้ทำเหมือนกับแผนพัฒนาองค์กร คือ สนับสนุนแผนกลยุทธ์ แผนระดับนี้จะเกี่ยวข้องกับการจัดกระทำกิจกรรมต่างๆ ในปัจจุบัน และเป็นกรอบหรือแนวทางในการปฏิบัติงาน

4) แผนโครงการ (Project Plan) โครงการเป็นแผนระดับล่างสุดที่มีความจำเพาะคือ มีขึ้นเพื่อการทำงานแต่ละเรื่องแต่ละอย่าง และเป็นพื้นฐานรองรับงานทุกด้าน จึงมีอยู่ในทุกระดับขององค์กร เนื่องจากเป็นแผนระดับพื้นฐานและเป็นตัวชี้ที่สำคัญของความสำเร็จของงานขององค์กร ดังนั้นโครงการจึงมีระยะเวลาปฏิบัติการทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว เป็นแผนที่ต้องใช้ทรัพยากรทุกอย่าง มีตารางการทำงาน และใช้เทคนิคเฉพาะด้านมาก

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การวางแผนนั้นมีหลายระดับ และมีชื่อแตกต่างกันซึ่งแผนเหล่านี้โดยกระบวนการอาจมีความคล้ายคลึงกัน แต่ในแง่ของความกว้าง ความลึก รายละเอียด และความสำคัญอาจมีส่วนที่แตกต่างกันอยู่บ้าง สามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับที่สำคัญ คือ ระดับที่ 1 แผนระดับสูง ประกอบด้วยแผนภารกิจ(Mission Plan)แผนนโยบาย(Policy Plan)และแผนยุทธศาสตร์(Strategic Plan) ซึ่งเป็นแผนกว้างๆ เพื่อเป็นแนวคิดในการดำเนินงานและระดับที่ 2 แผนปฏิบัติการ(Operation Plan) ประกอบด้วยโครงการ รายการปฏิบัติ และวิธีการปฏิบัติงานซึ่งเป็นแผนที่แสดงถึงรายละเอียดในการดำเนินงาน

### 3.1.6 ขั้นตอนของการวางแผน

การดำเนินการใดๆ ก็ตามควรจะมีลำดับขั้น เพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพการวางแผนก็เช่นกันจำเป็นต้องทำต่อเนื่องเป็นกระบวนการ ลำดับขั้นในการวางแผนมีผู้เสนอไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2534) กล่าวถึงขั้นตอนกระบวนการวางแผนไว้ 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์
- 3) การพัฒนากลยุทธ์
- 4) การสร้างเป้าหมายระยะปานกลาง
- 5) การกำหนดแผนปฏิบัติงาน
- 6) การปฏิบัติตามแผน
- 7) กลไกของข้อมูลย้อนกลับ

พะยอม วงศ์สารศรี (2538) กล่าวถึงลำดับขั้นตอนในกระบวนการวางแผนไว้

6 ขั้นตอน คือ

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting Objectives)
- 2) พัฒนาข้อตกลงที่เป็นตัวกำหนดขอบเขตในการวางแผน (Developing the Planning Promises)



3) พิจารณาข้อจำกัดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการวางแผน (Reviewing all Possible Limitations on Planning)

4) พัฒนาทางเลือกที่จะเป็นแนวทางในการดำเนินการตามแผนนั้น (Developing Alternatives)

5) ประเมินทางเลือก (Evaluating Alternatives)

6) เปลี่ยนแปลงแผนสู่การปฏิบัติ (Converting Plans into Action)

อุทัย บุญประเสริฐ (2538) ได้สรุปขั้นตอนในการวางแผนไว้ 8 ขั้นตอนดังนี้

1) การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์

2) การกำหนดแผนงาน โครงการและเป้าหมายของการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ซึ่งแสดงวิธีการดำเนินงานที่คิดว่าเหมาะสมที่สุด ที่ให้บรรลุจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

3) การกำหนดและประมาณความต้องการทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน

4) การจัดสรรทรัพยากรหรืองบประมาณ

5) การจัดรูปร่างและนำแผนออกไปปฏิบัติ ซึ่งหมายถึงการบริหารแผนและโครงการที่กำหนดรายละเอียดไว้แล้ว

6) การจัดระบบการติดตามควบคุมกำกับและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน

7) การทบทวนตรวจสอบ และแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนซึ่งได้กำหนดไว้แล้วเพื่อให้เกิดผลดียิ่งขึ้น

8) การหมุนเวียนเข้าสู่วงจรการวางแผนใหม่

การกำหนดแนวปฏิบัติให้แก่องค์กร ใช้ในการวางแผนมี 5 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ

1) ขั้นเตรียมการวางแผน

2) ขั้นศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา

3) ขั้นจัดทำแผน

4) ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ

5) ขั้นติดตามและประเมินผล

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การวางแผน (Planning) นั้นถือว่าเป็นกระบวนการ (Process) กระบวนการหนึ่งที่มีลำดับขั้นตอนของการดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้นถึงสิ้นสุดเป็นวงจรต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ ซึ่งนักการศึกษาแต่ละท่านนั้นอาจจะมีกำหนดขั้นตอนในการวางแผนแตกต่างกันอยู่บ้าง แต่เมื่อมองในภาพรวมและแนวทางในการปฏิบัติแล้วก็จะเหมือนกัน ซึ่งสรุปเป็นภาพรวม



ขั้นตอนใหญ่ๆ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการวางแผน ขั้นตอนจัดทำแผน ขั้นนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นตอนติดตามประเมินผล

### 3.1.6 ข้อมูล และสารสนเทศกับการวางแผน

ปัจจัยสำคัญอีกอย่างหนึ่งของการวางแผนคือ ข่าวสารข้อมูล (Information) แผนงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของข้อมูล ซึ่งผู้วางแผนพร้อมที่จะนำมาใช้ได้เหมาะสมและทันเวลา ข้อมูลทุกชนิดจะต้องได้รับการรวบรวมตรวจสอบ จัดเก็บ และแจกจ่ายให้กับผู้วางแผนหรือผู้ต้องการใช้ได้โดยทันทีที่ต้องการอย่างเป็นระบบ จึงจะถือว่าเป็นข้อมูลที่ดี สรุปว่าระบบข้อมูล (Data) และสารสนเทศ (Information) เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้องค์กรหรือสถานศึกษาสามารถดำเนินภารกิจไปได้โดยมีประสิทธิภาพ เพราะนอกจากจะใช้ประกอบการตัดสินใจในการวางแผนและการบริหารแล้ว ยังนำไปสู่การพัฒนากระบวนการปฏิบัติปัญหาทำให้เกิดแนวคิดและสร้างทางเลือกใหม่ๆ ในการบริหารองค์กร การมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี จะช่วยให้สามารถเป็นผู้นำในการดำเนินงานต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยความมั่นใจ

#### 1) ลักษณะของข้อมูลที่ดี

ประชุม รอดประเสริฐ (2535) กล่าวถึง ข้อมูลที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

(1) ทันต่อเหตุการณ์ (Timely) ข้อมูลที่ดีจะต้องเป็นข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน (Up to Date) จึงจะทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานไม่ผิดพลาด

(2) เทียบตรง (Accurate) ข้อมูลที่ดีจะต้องเป็นข้อมูลที่มีความเป็นจริง (Correct) ที่ได้รับการตรวจสอบและวิเคราะห์มาอย่างดีแล้ว เพราะข้อมูลที่ขาดความเป็นจริงหรือข้อมูลที่เชื่อถือไม่ได้จะเป็นต้นเหตุสำคัญที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด

(3) กระชับ (Concise) ข้อมูลที่ดีจะต้องกระชับ และจำเป็นกับประเด็นของการตัดสินใจดำเนินการ การมีข้อมูลมากมายแบบน้ำท่วมทุ่งจะทำให้การตัดสินใจเป็นไปโดยยากลำบาก

(4) เกี่ยวข้อง (Relevant) ข้อมูลที่ดีจะต้องสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องตัดสินใจการใช้ข้อมูลไม่ตรงกับเรื่องหรือประเด็นยอมทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้

(5) สมบูรณ์ (Complete) ข้อมูลที่ดีจะต้องครอบคลุมสาระหรือกิจกรรมที่ต้องตัดสินใจการใช้ข้อมูลเพียงส่วนหนึ่งส่วนใดมาใช้จะทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้เช่นเดียวกัน

2) ขอบข่ายของข้อมูลองค์การควรจัดเก็บ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ชี้ให้เห็นว่าระบบการจัดเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพขององค์กรนั้นจะต้องตอบสนองต่อความต้องการ ที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจในการวางแผนและการบริหารได้อย่างรวดเร็ว และครบถ้วนสมบูรณ์ตามภารกิจ ซึ่งควรจะครอบคลุมงานทั้งหน่วยงาน โดยก่อนจะดำเนินการจัดเก็บข้อมูลในแต่ละงานองค์การควรจะได้วิเคราะห์ความจำเป็นที่จะนำมาใช้โดยการ



ช่วยกันกำหนดรายการดัชนี (Indicator) ที่จะเป็นตัวบ่งชี้สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานนั้น ๆ แล้วพิจารณาเก็บเฉพาะข้อมูลหรือสารสนเทศที่จะนำมาใช้ตามรายการดัชนีหรือตัวบ่งชี้ดังกล่าว รวมทั้งพิจารณารายการข้อมูลที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้จัดเก็บด้วย ทั้งนี้เพื่อจะได้ลดภาระการเก็บข้อมูลที่ไร้ประโยชน์หรือเรียกว่าข้อมูลขยะ ซึ่งเสียทั้งเวลา ค่าใช้จ่ายและสิ้นเปลืองแรงงานโดยไม่จำเป็น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ระบบข้อมูล และสารสนเทศเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อการวางแผน เป็นสิ่งที่จะช่วยให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถดำเนินภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งมีลักษณะข้อมูลที่ควรจะดีจะเป็นข้อมูลที่ทันต่อเหตุการณ์ มีความเที่ยงตรง มีความกะทัดรัด จำเป็นต่อการตัดสินใจ มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับเรื่องที่ต้องตัดสินใจ และมีความสมบูรณ์ครอบคลุมสาระหรือกิจกรรมที่ต้องตัดสินใจ

### 3.1.7 ข้อจำกัดของการวางแผน

ประชุม รอดประเสริฐ (2535) ให้ความเห็นไว้ว่า การวางแผนก็เหมือนกับกระบวนการบริหารงานอื่น ๆ ตรงที่ไม่สามารถจัดปัญหาให้กับบุคคลหรือองค์กรได้ทั้งหมด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนคุณภาพของงานจากการที่ได้ปฏิบัติตามแผน ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ใช้ในการวางแผน ถ้าข้อมูลที่ใช้เป็นขยะ ผลของงานที่ออกมาก็ต้องเป็นขยะ อย่งไรก็ตามแม้การวางแผนจะมีข้อมูลที่ดี แต่การวางแผนนั้นก็อาจไม่มีประสิทธิภาพได้ ถ้าการวางแผนนั้นยังคงเขียนไว้บนแผ่นกระดาษและไม่เคยออกไปปฏิบัติเลย การวางแผนที่ดีนั้นจะต้องนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง และได้รับการปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่เป็นปัญหาอุปสรรค ข้อจำกัดของการวางแผนอาจเกิดจากสาเหตุดังต่อไปนี้

- 1) ความยากลำบากในการหาข้อมูลและสมมติฐานที่ถูกต้องแม่นยำ
- 2) ปัญหาการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว
- 3) ความไม่แน่นอนของปัจจัยภายในองค์กร เช่น บุคคลภายในหน่วยงาน นโยบายของหน่วยงานและจำนวนของเงินลงทุน
- 4) ความไม่แน่นอนของปัจจัยภายนอกขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ยากแก่การควบคุม เช่น บุคคลภายในหน่วยงาน นโยบายของหน่วยงานและจำนวนของเงินลงทุน
- 5) เวลาและค่าใช้จ่ายในการวางแผนและการดำเนินงานตามแผน

จากข้อจำกัดของการวางแผนดังกล่าว สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ข้อจำกัดภายนอก และข้อจำกัดภายใน ซึ่งข้อจำกัดภายนอก หมายถึง ปัญหาอุปสรรคของการวางแผนที่เกิดจากอิทธิพลภายนอกองค์กร เป็นปัญหาที่มีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น ปัญหาทางเศรษฐกิจ ปัญหาทางสังคม ปัญหาทางการเมือง และปัญหาอันเกิดจากความเชื่อ ค่านิยม ระเบียบ กฎหมาย ประเพณี วัฒนธรรมและศาสนา เป็นต้น ส่วนข้อจำกัดภายใน หมายถึง



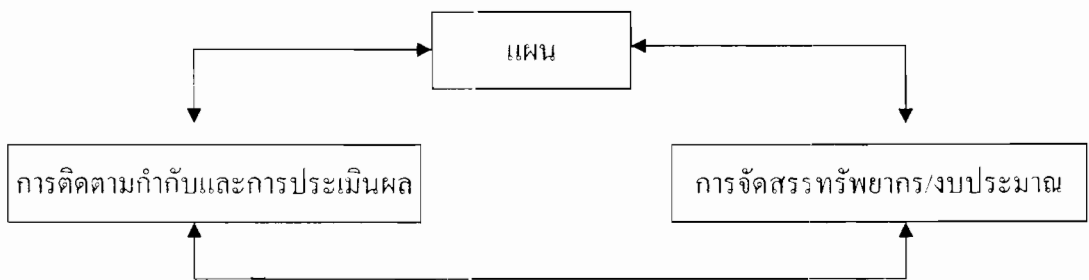
ปัญหาอุปสรรคของการวางแผนอันเกิดจาก อิทธิพลภายในองค์กรหรือเกิดจากตัวแผนเอง เช่น ปัญหาจากการขาดข้อมูลที่เป็นจริง ปัญหาจากการขาดงบประมาณเพื่อการปฏิบัติตามแผน ปัญหาจากการจัดลำดับก่อนหลังของแผน ปัญหาการปรับแผน ปัญหาการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการใช้แผน ปัญหาความไม่สอดคล้องของแผนระดับต่างๆ และปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมและการประเมินผลในการใช้แผน กล่าวโดยสรุปได้ว่า ข้อจำกัดของการวางแผนสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ข้อจำกัดภายนอก และข้อจำกัดภายใน ซึ่งการวางแผนที่ดีนั้นจำเป็นจะต้องขจัดปัญหาหรือแก้ไขอุปสรรคที่เป็นข้อจำกัดของการวางแผนให้หมดไป ถ้าไม่สามารถแก้ไขได้ก็หลีกเลี่ยงปัญหานั้นเสีย หรือถ้ามีความจำเป็นก็ต้องปรับแผนให้สอดคล้องกับปัญหาอุปสรรคหรือข้อจำกัดนั้น เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ

### 3.1.8 ระบบแผนงาน

ได้จัดแบ่งระบบแผนงาน (Planning System) ตามหลักการแนวคิดและระบบงานด้านการวางแผนออกเป็น 2 ระบบด้วยกัน คือ

#### 3.1.8.1 ระบบ PRM

ระบบ PRM (Planning Resource Allocation Monitoring-Control and Evaluation System Model) เป็นวงจรสัมพันธ์ภายในของระบบแผนงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าระบบแผนงานที่มีประสิทธิภาพสูงนั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่มีการดำเนินงานและมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างการวางแผน (Planning) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) การติดตามกำกับและการประเมินผล (Monitoring-Control and Evaluation) มีลักษณะเป็นวงจรสัมพันธ์กันตามตัวแบบดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 วงจรสัมพันธ์ PRM Model

จากภาพประกอบ 4 จะเห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านดังกล่าวจะต้องมีความสัมพันธ์และตอบสนองต่อกันอย่างเป็นระบบ ตัวระบบแผนงานจึงจะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ มีแผนเป็นกรอบเป็นเค้าโครงกำกับการทำงาน มีการกำหนดหรือจัดสรร





ทรัพยากรสอดคล้องสัมพันธ์กับแผนตามที่ได้กำหนดไว้และมีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ  
ผูกพันกัน ระบบแผนจึงจะเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดสำคัญของวงจร PRM Model  
ก็คือ ระบบแผนงานจะทำงานไปได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพสูงได้นั้น ก็ต่อเมื่อ

- 1) มีการจัดสรรงบประมาณหรือทรัพยากรสนับสนุนสอดคล้องกับแผน
- 2) จะต้องมีระบบการติดตามตรวจสอบมีการควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงานตาม

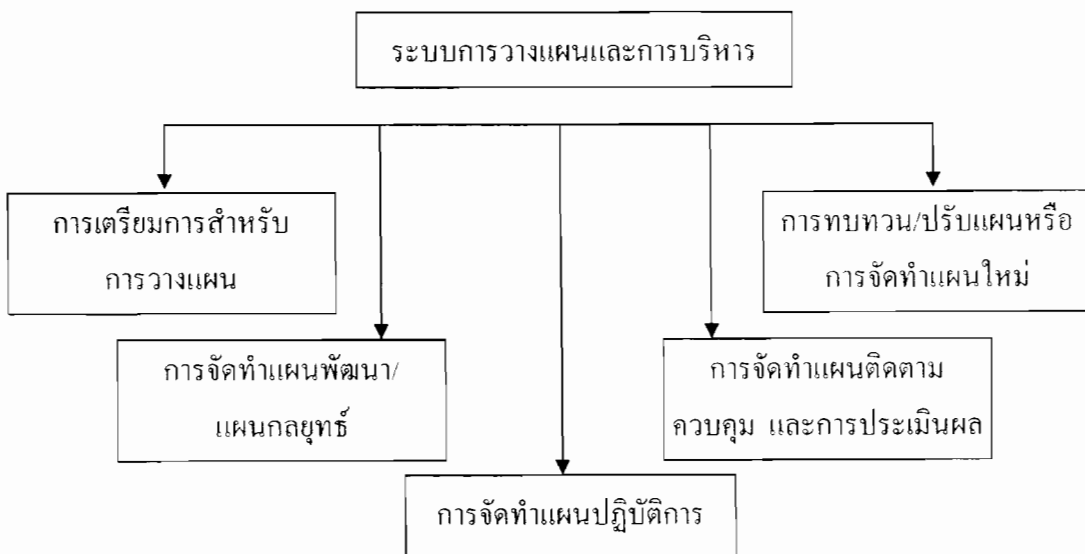
แผนอย่างเป็นระบบมีการประเมินสัมฤทธิ์ผลของแผนและการบริหารแล้ววิธีการที่เป็นระบบสัมพันธ์  
เป็นแบบ Systematic Evaluation

### 3.1.8.2 ระบบ PMS

ระบบ PMS (Planning and Management System Model) เป็นระบบที่จัดให้การ  
วางแผนมีความสอดคล้อง ตอบสนองกระบวนการหรือกรรมวิธีทางการบริหาร เป็นระบบที่มีส่วน  
ทำให้ผู้บริหารสามารถใช้แผนเป็นเครื่องมือได้สะดวกยิ่งขึ้น ช่วยให้การวางแผนไม่เป็นภาระเพิ่มแก่  
ผู้บริหารโดยไม่จำเป็น ประกอบด้วย 5 ส่วนสำคัญคือ

- 1) การเตรียมการสำหรับการวางแผน (Preplan)
- 2) การจัดทำแผนพัฒนา (Plan Development)
- 3) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Operation Planning)
- 4) การจัดทำแผนการติดตาม ควบคุม กำกับ และประเมินผล (Monitoring, Control and Evaluation Plan หรือ M – C – E Planning)
- 5) การทบทวน ปรับแผนหรือการจัดทำแผนใหม่ (Planning Revision / Re – Plan)

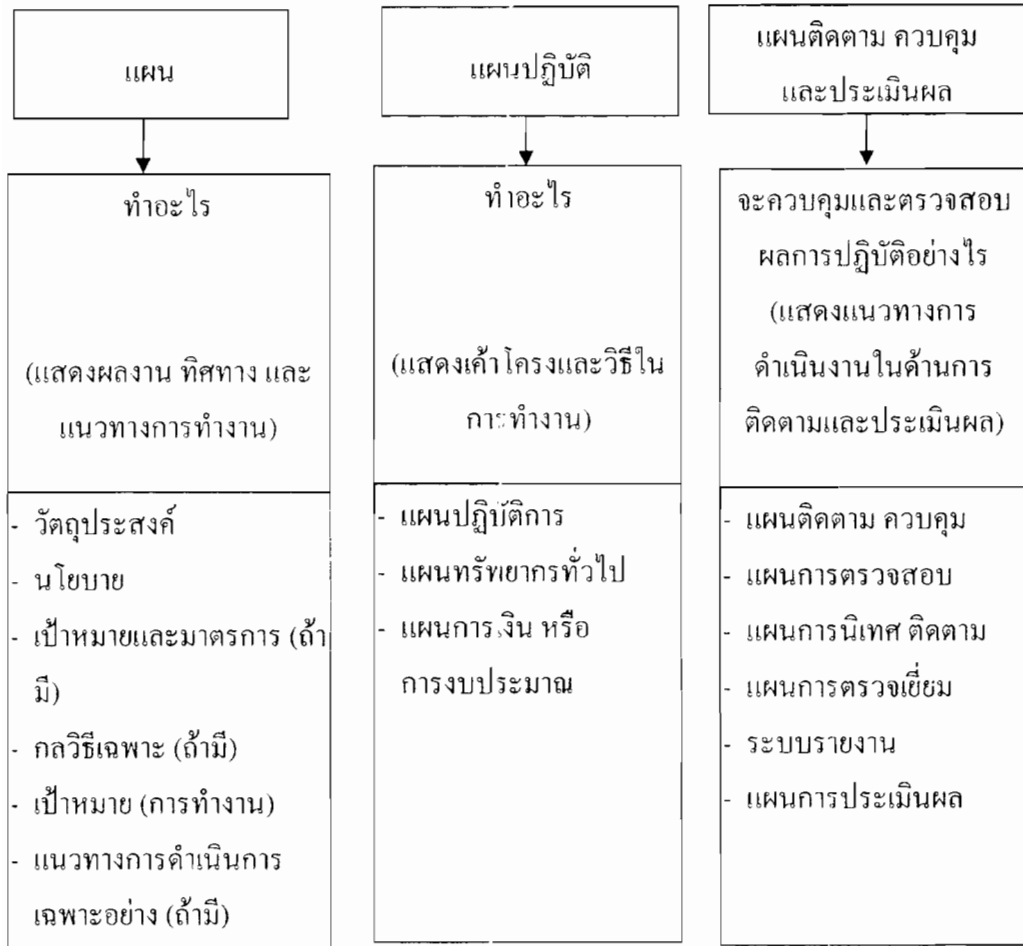
และระบบ PMS จะมีลักษณะเป็นวงจรสัมพันธ์กันตามตัวแบบ ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 วงจรสัมพันธ์ PMS Model



จากภาพประกอบ 5 จะเห็นว่า PMS Model นี้เองที่เชื่อมโยงแผนเข้ากับกระบวนการบริหารปกติของหน่วยงานได้โดยง่าย คือ จะมีทั้ง แผน (Plan) แผนปฏิบัติการ (Operation Plan) แผนติดตาม ควบคุมและประเมินผล (Monitoring / Control and Evaluation Plan) ซึ่งจะมีเค้าโครงลักษณะสัมพันธ์ของแผนปฏิบัติการ และแผน ติดตาม ควบคุม และประเมินผล ในแบบที่ต่อเนื่องกัน ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างแผน แผนปฏิบัติการ แผนติดตามควบคุมและประเมินผล

ด้วยระบบแผนงาน PMS ที่กระบวนจรดังกล่าว งานวางแผนจะมีโอกาสเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเป็นการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และผูกแผนกับงานในขอบเขตความรับผิดชอบของหน่วยงานโดยตรง จะเป็นกระบวนการบริหารที่มีความเป็นระบบชัดเจน วิธีการทำงานโดยใช้แผนเป็นวิธีทำงานโดยหลักระบบ เน้นวิธีการที่เป็นระบบที่มุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงในการทำงานเป็นหลัก ไม่เป็นการทำงานแบบตามใจใครผู้ใดผู้หนึ่งโดยเฉพาะ



ต้องมีทิศทางในการทำงานของระบบที่แน่ชัด

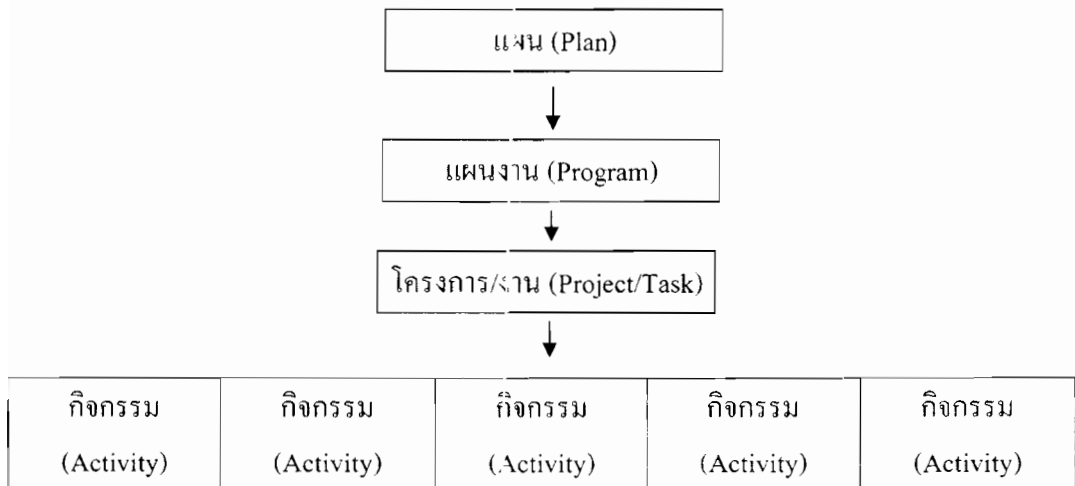
กล่าวโดยสรุปได้ว่า ระบบแผนงานประกอบด้วย 2 ระบบ คือ ระบบ PRM ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การติดตามกำกับและประเมินผล ซึ่งทั้ง 3 ส่วนจะมีความสัมพันธ์กันเป็นวงจร หลักสำคัญก็คือ มีแผนจะต้องมีทรัพยากร (งบประมาณ) สนับสนุน และจะต้องมีระบบการติดตามตรวจสอบและการประเมินผลที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ตัวระบบแผนจึงจะมีประสิทธิภาพที่ดี อีกระบบหนึ่งคือ ระบบ PMS ซึ่งจะประกอบด้วยส่วนสำคัญอยู่ 5 ส่วนคือ การเตรียมการสำหรับการวางแผนการจัดทำแผนพัฒนา การจัดทำแผนปฏิบัติการ การจัดทำแผนการติดตาม ควบคุม และประเมินผล และการทบทวน ปรับแผน หรือการจัดทำแผนใหม่ จากระบบแผนงานทั้งสองนี้ จะเห็นว่า การจัดทำแผนเพื่อให้ได้เอกสารแผนในลักษณะต่าง ๆ นั้น เป็นเพียงส่วนเดียวของระบบการวางแผน การวางแผนที่ครบวงจรจะต้องใช้แผนเป็นส่วนของทั้ง Planning, Implementation และ Evaluation แผนจึงจะเป็นเครื่องมือ ที่มีประสิทธิภาพของกระบวนการบริหาร ช่วยให้ระบบการบริหารดำเนินการประสบความสำเร็จ มีระบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

### 3.1.9 ระบบโครงสร้างแผนงาน

ระบบโครงสร้างแผนงาน (Program Structure) เป็นการจัดระบบการวางแผน เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยแบ่งแผนออกเป็นส่วนย่อยของแผนตามลำดับชั้น ส่วนย่อยๆ เหล่านี้จะเป็นกรอบกำกับในการจัดกลุ่มงาน กลุ่มกิจกรรมและโครงการไว้อย่างเป็นระบบ ซึ่งการจัดกลุ่มงานตามระบบนี้เพื่อช่วยให้การวางแผนสัมพันธ์กับงานปกติ

อำนวยความสะดวกในการดำเนินงานด้านการเงิน การงบประมาณ การจัดโครงสร้างแผนงานในแต่ละหน่วยงาน หรือแต่ละระบบนั้นจะมีลักษณะการจัดที่อาจแตกต่างกันแต่โครงสร้างพื้นฐานในงานการวางแผนโดยทั่วไปจะประกอบด้วย แผน (Plan) แผนงาน (Program) โครงการ/งาน (Project / Task) และกิจกรรม (Activity) เป็น ลำดับลดหลั่นกันไปตามลำดับชั้น ดังภาพประกอบ 7





ภาพประกอบ 7 ระบบโครงสร้างแผนงาน (Program Structure)

1) แผน (Plan) เป็นแผนรวมขององค์กรทั้งองค์กร เป็นแผนรวมของสถาบัน ทั้งสถาบันหรือแผนรวมของหน่วยงานนั้น โดยเฉพาะทั้งหน่วย หรือแผนเฉพาะในระดับต่าง ๆ เช่น แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนของกระทรวง แผนของกรม แผนของกอง แผนของสำนักงาน แผนของฝ่าย แผนของแผนกหรืออาจเป็นแผนเฉพาะเรื่องเฉพาะด้านก็ได้ เช่น แผนพัฒนาชนบท แผนเตรียมสู่กีฬาโอลิมปิก แผนการปฏิรูปที่ดิน เป็นต้น แผนจะมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญ คือ เป็นแหล่งรวมเรื่องทั้งหมดไว้ด้วยกัน เป็นที่พิจารณาโดยรวมทั้งหมดของเรื่องนั้น ส่วนนั้นทั้งหมด ไม่ว่าจะ เป็นแผนมหภาคซึ่งเป็นระดับส่วนรวมของชาติ เป็นแผนแห่งชาติ หรือแผนระดับจุลภาคซึ่งเป็นที่รวมทั้งหมดเฉพาะเรื่อง เฉพาะจุด เช่น แผนของหน่วยงาน กระทรวง กรม กอง ฝ่าย รายละเอียดที่สำคัญของแผน คือ วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ มาตรการ ซึ่งในแต่ละแผน สิ่งที่จะขาดไม่ได้ก็คือ วัตถุประสงค์ และนโยบาย

2) แผนงาน (Program) โดยปกติแล้วหน่วยงานหรือองค์กรแต่ละแห่ง จะประกอบด้วยส่วนงานหรือกลุ่มงานที่สำคัญๆ ซึ่งเป็นกลุ่มงานหลัก เมื่อใช้แผนเป็นกรอบกำกับการจัดกลุ่มงาน โดยระบบโครงสร้างแผนงาน จะมีสภาพที่เรียกว่าใกล้เคียงกับระดับแผนงาน ซึ่งตัวแผนเป็นแผนรวมของระบบใหญ่ทั้งหมด แผนงานเป็นส่วนที่เป็นกลุ่มงานสำคัญๆ ตัวแผนเป็นรวมของโครงการต่างๆ เพื่อดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของแผนงานนั้น สิ่งที่ปรากฏอยู่ในแผนก็คือ วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย สำหรับรายแผนงานนั้นและในบ้างที่อาจมียุทธศาสตร์หรือมาตรการ สำหรับการดำเนินงานเพิ่มเติมประกอบไปด้วยก็ได้ ตามรูปแบบระบบแผนงานที่หน่วยงานนั้นกำหนดใช้ หรือตามที่หน่วยงานผู้มีอำนาจเป็นผู้กำหนดได้กำหนดไว้

3) โครงการ / งาน (Project / Task) จะเป็นที่รวมของกิจกรรม (Activity) ต่าง ๆ



เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นชัดเจนถึงกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติและการใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณ กับการควบคุมกำกับการทำงานให้เป็นไปตามเค้าโครงการทำงาน ตามลำดับขั้นตอนของกิจกรรมที่กำหนดไว้ ผลสำเร็จที่เป็นผลรวมของโครงการและงานต่าง ๆ แต่ละแผนงาน จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายของแผนงานนั้น ๆ โดยตรง และในทำนองเดียวกันผลรวมของแต่ละแผนงานทุกแผนงานในแผน ก็จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายของแผนตามลำดับ รายละเอียดส่วนใหญ่ที่ปรากฏในโครงการ ก็จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายของแผนตามลำดับ รายละเอียดส่วนใหญ่ที่ปรากฏในโครงการ มักจะประกอบด้วย ชื่อโครงการ ผู้รับผิดชอบโครงการ เวลาที่ใช้ในการดำเนินการโครงการ เหตุผล-ความสำคัญ-ความเป็นมาของโครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินงาน งบประมาณ วิธีการติดตามกับโครงการและวิธีการประเมินสัมฤทธิ์ผลของโครงการหรือการประเมินผล ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการหรือผลประโยชน์พลอยได้ที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ นอกจากนี้ยังอาจมีรายละเอียดอื่น ๆ เพิ่มเติมได้อีกตามความเหมาะสม หรือตามที่กำหนดไว้ในแบบฟอร์มมาตรฐานการเสนอโครงการ ซึ่งหน่วยงานนั้นต้องยึดถือปฏิบัติความแตกต่างระหว่างโครงการและงาน คือ งานเป็นที่รวมของกิจกรรมประจำ ต่อเนื่องเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติตลอดไป ตามภาระหน้าที่ของหน่วยงาน ส่วนโครงการจะมีลักษณะเป็นงานใหม่ที่แตกต่างจากงานประจำตามปกติ หรือเป็นงานเฉพาะพิเศษที่แตกต่างจากการทำงานตามปกติประจำทั่วไป สามารถแยกออกจากงานประจำให้เห็นความแตกต่างชัดเจน

กล่าวโดยสรุปตามความเห็นของผู้วิจัยได้ว่า ระบบโครงสร้างแผนงาน เป็นการจัดระบบการวางแผนเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานโดยจะแบ่งแผนออกเป็นส่วนย่อยตามลำดับชั้นจากส่วนใหญ่ไปหาส่วนย่อย คือ แผน (Plan) ซึ่งเป็นโครงการต่างๆ โครงการและงาน (Project / Task) จะเป็นที่รวมของกิจกรรม (Activity) ต่าง ๆ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นชัดเจนถึงกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติและการใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณ และกิจกรรม (Activity) เป็นลำดับลดหลั่นกันไป โดยในแต่ละส่วนนั้นก็จะมีรายละเอียดที่แตกต่างกันไปตามลักษณะโครงสร้างในการจัดทำที่กำหนดไว้ในแต่ละส่วน

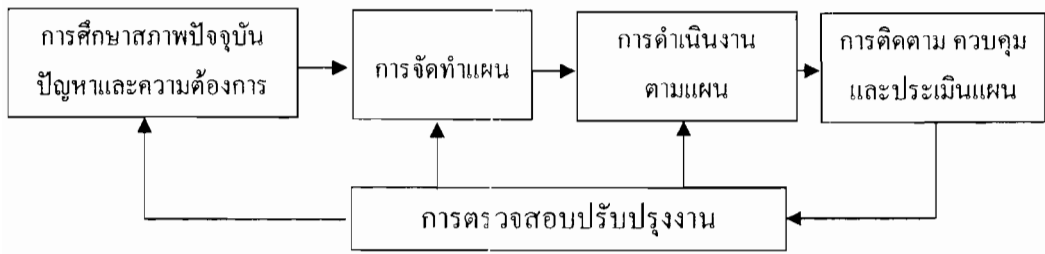
### 3.1.10 การบริหารแผน

การบริหารแผนได้กำหนดระบบการวางแผนไว้ 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ
- 2) การจัดทำแผน
- 3) การดำเนินงานตามแผน
- 4) การติดตามและประเมินผล

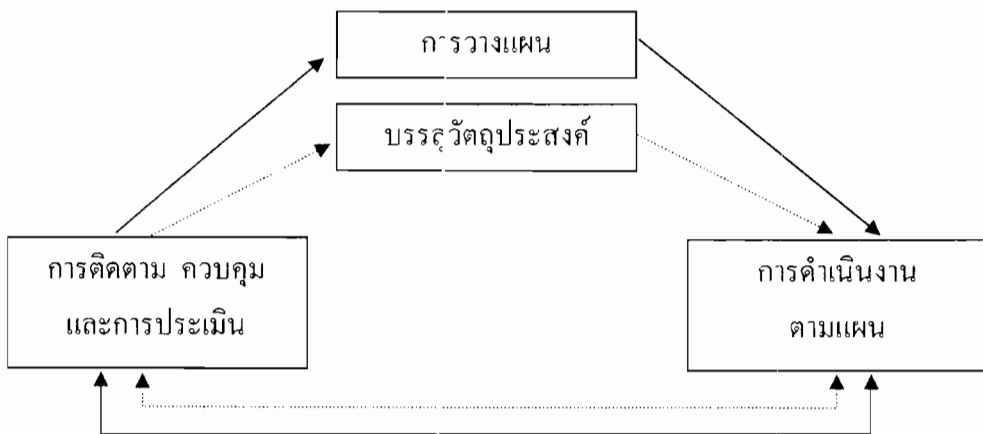


ส่วนประกอบของระบบการวางแผนและการบริหารงานแสดงไว้ดังภาพ ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 8 ระบบการวางแผนและการบริหารแผน

ภาพประกอบ 8 แสดงให้เห็นถึงระบบย่อยของระบบการวางแผนและการบริหารงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นขั้นตอนสอดคล้องต่อเนื่องกัน ซึ่งถ้าพิจารณากระบวนการบริหารในอีกลักษณะหนึ่งก็พบว่า การติดตามและการประเมิน ก็เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน ดังแสดงในภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 วงจรของกระบวนการบริหาร

### 3.1.11 การติดตาม และการควบคุม (Monitoring and Control)

การติดตาม และการควบคุม เป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของนักบริหาร และเป็นเครื่องมือสำคัญของการวางแผน การดำเนินตามแผน และการประเมินผลของงาน ทั้งนี้เพราะงานที่เกี่ยวข้องกับแผนขององค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ จะดำเนินไปได้จะต้องอาศัยการติดตาม การควบคุมเข้ามาช่วย มิฉะนั้นแล้วงานทุกอย่างก็จะดำเนินไปตามธรรมชาติ หรือไปตามอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงาน หากที่จะ



ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ สุนทร เกิดแก้ว (2538) ได้ให้ความหมายและคำอธิบายถึงความสำคัญของการติดตามและการควบคุมไว้ดังนี้

1) การติดตาม หมายถึง กระบวนการของการวัดหรือการตรวจสอบที่ทำเป็นประจำเป็นช่วง ๆ การวัดและการตรวจสอบดังกล่าวได้แก่ การวัดปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (outputs) ที่เกิดขึ้นในช่วงการดำเนินงานตามแผน โดยทั่วไปมักติดตามในด้านการจัดหาการเคลื่อนย้าย และการนำทรัพยากรของโครงการมาใช้ว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผนและกำหนดการหรือไม่ วัตถุประสงค์ของการติดตามก็คือ ต้องการชี้ให้เห็นถึงสถานการณ์ของโครงการให้เร็วที่สุดที่เท่าที่จะเร็วได้ ในเรื่องเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ หรือผลผลิตของโครงการเพื่อจะได้จัดการแก้ไขปรับปรุงสถานการณ์ต่าง ๆ ของโครงการที่เป็นไปทันที ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การติดตามก็คือ เครื่องมือพื้นฐานเบื้องต้นสำหรับการปรับปรุงการบริหารโครงการ การติดตามแบ่งได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

(1) การติดตามผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การติดตามว่าการปฏิบัติงานตามโครงการนั้น ได้ผลงานก้าวหน้าไปในทิศทางที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานตลอดจนงบประมาณที่กำหนดไว้หรือไม่

(2) การติดตามประสิทธิภาพของโครงการ ได้แก่ การศึกษาติดตามว่าเมื่อมีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลผลิตของโครงการออกมานั้น ได้ใช้กรรมวิธีการผลิต หรือวิธีดำเนินงานที่ประหยัดที่สุดหรือไม่ โดยอาจจะมีการเทียบเคียงให้เห็นสัดส่วนของผลผลิตกับปัจจัยนำเข้าของโครงการ

(3) การติดตามประเมินผลของโครงการ ได้แก่ การศึกษาติดตามว่าการปฏิบัติงานตามโครงการนั้นได้ก่อให้เกิดผลผลิตตามที่กำหนดไว้หรือไม่ และผลผลิตที่เกิดขึ้นดังกล่าวสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้มากน้อยเพียงใด

## 2) การควบคุม

การควบคุม หมายถึง กระบวนการที่กระทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานได้ดำเนินการไปตามแผนที่กำหนดไว้ หรือถ้าจะให้ความหมายที่ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของผู้ควบคุมชัดเจนขึ้นก็หมายถึง การบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่า เมื่อมีการศึกษาผลการปฏิบัติงานตามแผนปรากฏว่าไม่เป็นไปตามทิศทาง กรอบ หรือข้อกำหนดที่วางไว้ ผู้ควบคุมหรือผู้บริหารจะต้องดำเนินการอย่างอย่างหนึ่งจะแก้ไขปรับปรุงให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนดังกล่าว มิฉะนั้นแล้วแผนก็จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การควบคุมอาจแบ่งตามลักษณะของสิ่งที่ถูกควบคุมออกเป็น 5 ประเภทด้วยกัน คือ

(1) การควบคุมผลการปฏิบัติงาน (Product Control) เป็นการควบคุมผลผลิตของโครงการ เพื่อจัดการให้โครงการผลิตได้ปริมาณตามที่กำหนดไว้ในแผน เรียกว่า การควบคุม



ปริมาณ (Quantity Control) และควบคุมให้ผลผลิตที่ได้มีลักษณะและคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ เรียกว่าการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การควบคุมในข้อนี้รวมถึงการควบคุมเวลาของโครงการด้วย คือการควบคุมให้โครงการสามารถผลิตผลงานได้ปริมาณและคุณภาพตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้

(2) การควบคุมบุคลากร (Personal or Staff Control) เป็นการควบคุมพฤติกรรมปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานโครงการ โดยควบคุมให้ปฏิบัติงานตามวิธีที่กำหนดไว้ และให้เป็นไปตามกำหนดการโครงการ ควบคุมและบำรุงขวัญพนักงาน ความประพฤติ ความสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนควบคุมด้านความปลอดภัยของพนักงานด้วย

(3) การควบคุมด้านการเงิน (Financial Control) ได้แก่ การควบคุมค่าใช้จ่าย (Cost Control) การควบคุมทางด้านงบประมาณ (Budget Control) ตลอดจนการควบคุมทางด้านบัญชีต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้โครงการเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด และมีเหตุผลเป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม

(4) การควบคุมทรัพยากรทางกายภาพ (Control of Physical Resources) ได้แก่ การควบคุมค่าใช้จ่ายทรัพยากรประเภทวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ อาคารและที่ดิน ตลอดจนแรงงานในการเป็นปัจจัยนำเข้าของโครงการ เพื่อให้เกิดการประหยัดในการใช้ทรัพยากรดังกล่าว

(5) การควบคุมเทคนิควิธีการปฏิบัติงาน (Control of Techniques or Procedure) ได้แก่ การควบคุมกำกับดูแลเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามหลักวิชาที่กำหนดไว้ สำหรับการปฏิบัติงานประเภทนั้น ๆ โดยจะต้องควบคุมทั้งเทคนิควิธีที่มองเห็นและเข้าใจง่าย เช่น โครงการเกี่ยวกับอุตสาหกรรมและการก่อสร้าง และเทคนิคที่ค่อนข้างละเอียดอ่อนและเป็นนามธรรม เช่น โครงการพัฒนาสังคม วัฒนธรรม การส่งเสริมประชาธิปไตย หรือโครงการพัฒนาชนบท เป็นต้น

### 3) ความสำคัญของการติดตามและการควบคุม

ความสำคัญ ความจำเป็น และประโยชน์ของการติดตามและการควบคุมนั้น อาจพิจารณาได้จากประเด็นต่อไปนี้

(1) เพื่อให้แผนบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประโยชน์ในข้อนี้ นับว่าเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดของการติดตามและการควบคุมโครงการ ทั้งนี้เพราะ วัตถุประสงค์และเป้าหมายถือเป็นหัวใจสำคัญของโครงการ หากไม่มีการยึดเป้าหมายและ วัตถุประสงค์เป็นหลักแล้ว เราก็ไม่ทราบว่าจะทำโครงการนี้ไปทำไม เมื่อเป็นเช่นนี้ การติดตามและ ควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะช่วยประคับประคองให้โครงการบรรลุสิ่งที่มุ่งหวังดังกล่าวจึงถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารโครงการ





(2) ช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ผู้บริหารที่ดีจะต้องควบคุมเวลาและค่าใช้จ่ายของโครงการ โดยการเสนอแนะเทคนิควิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพให้ซึ่งจะสามารถลดเวลาและค่าใช้จ่ายของโครงการลงไปได้มาก ทำให้สามารถนำทรัพยากรที่ลดลงไปใช้ประโยชน์กับโครงการอื่น หรือเพื่อวัตถุประสงค์อื่น ๆ ได้

(3) ช่วยกระตุ้น จูงใจ และสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงาน การติดตามควบคุมนั้นไม่ใช่เป็นการจับผิดเพื่อลงโทษ แต่เป็นการแนะนำช่วยเหลือโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของโครงการเป็นสำคัญ เพราะฉะนั้น ผู้นิเทศงานและผู้ควบคุมงานที่ดีมักจะได้รับการต้อนรับจากผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกกระตือรือร้น เพราะมีพี่เลี้ยงมาช่วยแนะนำ ช่วยเหลืออีกแรงหนึ่ง ขวัญกำลังใจที่ผู้ปฏิบัติงานต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ก็จะมีมากขึ้น

(4) ช่วยป้องกันและลดความเสียหายรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้นได้ โครงการบางโครงการถ้ามีการควบคุมไม่ดีพออาจเป็นสาเหตุให้เกิดความเสียหายใหญ่หลวงได้ และหากพบความเสียหายแต่ต้นลักษณะของเหตุการณ์ที่เรียกว่า “สายเกินแก้” ก็จะไม่เกิดขึ้น

(5) ทำให้พบปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเนื่องมาจากโครงการนั้น ทั้งนี้ในขณะที่ทำการติดตามและควบคุมนั้น ผู้บริหารจะมองเห็นปัญหาอันเป็นผลกระทบต่าง ๆ ของโครงการหลายประการ จึงจะสามารถจัดมาตรการในการป้องกันแก้ไขได้อย่างถูกต้อง เช่น โครงการสร้างถนนเข้าไปในถิ่นทุรกันดาร อาจก่อให้เกิดปัญหาการลักลอบตัดไม้เถื่อนโดยใช้ถนนสายนั้นเป็นเส้นทางขนส่ง เป็นต้น

(6) ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เห็นเป้าหมายวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานของงานได้ชัดเจนขึ้น โดยปกติ โครงการต่าง ๆ มักจะกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไว้อย่างหลวม ๆ หรือใช้คำที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรมสูง เช่น คำว่าพัฒนา ขยาย ปรับปรุง กระตุ้น ยกย่อง ฯลฯ ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงาน หรือแม้กระทั่งผู้บริหารมองไม่เห็นเป้าหมายได้ชัดเจน ไม่อาจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ถูกต้องได้ เมื่อมีการติดตามและควบคุมโครงการจะต้องมีการทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายรวมทั้งมาตรฐานต่าง ๆ ชัดเจนขึ้น เพื่อจะได้สามารถเปรียบเทียบและทำการควบคุมได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การติดตามและการควบคุมเป็นเครื่องมือสำคัญของกระบวนการบริหาร และกระบวนการวางแผน ทำให้การดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายที่กำหนดไว้การติดตามและการควบคุมนั้นเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน มักจะใช้ควบคู่กันไม่ได้มีการแยกกันอย่างอิสระ กล่าวคือเมื่อมีการติดตามผลการดำเนินงานว่าเป็นอย่างไรแล้ว ก็ต้องมีการควบคุมเพื่อปรับปรุงปฏิบัติงานดังกล่าวให้ไปสู่ทิศทางที่ต้องการ และในทางกลับกัน ใครหรือหน่วยงานใดก็ตามที่จะทำหน้าที่ควบคุมก็ต้องมีการติดตามก่อนเสมอ มิฉะนั้นก็ไม่สามารถควบคุมอะไรได้



### 3.12 กลยุทธ์การวางแผนงานสู่ความสำเร็จขององค์กร

ในการดำเนินชีวิต หรือดำเนินกิจการใดๆ ขององค์กรจะประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมีการวางแผนก่อน ผู้รู้ได้ให้ข้อคิดว่า “ถ้าเราล้มเหลวในการวางแผน คือวางแผนที่จะล้มเหลว”

(If we fail to plan we plan to fail) ในที่นี้จะยกกล่าวถึงเฉพาะการวางแผนกลยุทธ์

#### ลักษณะแผนกลยุทธ์

1. เป็นแผนระยะยาวส่วนมากนิยมทำภายใน 3-5 ปี ซึ่งเป็นการวางแผนในปัจจุบันว่า จะทำอะไร ไม่ทำอะไร ที่จะส่งผลในอนาคต

2. ต้องสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

3. เป็นการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ต้องทำงานเป็นทีม

แผนกลยุทธ์ เป็นกลุ่มของหลักการเทคนิคและเครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์นั้นต้องสามารถตอบคำถามดังนี้

1. หน่วยงานของเราอยู่ที่ไหน คือมีภารกิจหลักอะไรบ้างที่เราดำเนินการอยู่

2. ช่วยตัดสินใจว่าหน่วยงานจะไปที่ใด คือ หน่วยงานจะดำเนินงานไปในทิศทางใดบ้าง แต่ต้องยึดถือภารกิจหลักเท่านั้น

3. กำหนดวิธีการที่ดีที่สุดที่เราจะไป คือการสร้างวิธีการ

สาเหตุที่จะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์เนื่องจากว่าประเทศไทยในอดีตที่ผ่านมาดำเนินกิจการใดๆ ไม่ค่อยจะประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งแตกต่างกับอเมริกา และญี่ปุ่น แผนกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องใหม่ในประเทศไทยและมีความจำเป็นมากเนื่องจาก

1. ต้องทบทวนพันธะกิจหลักของหน่วยงานในอดีตมีพันธะกิจที่ซ้ำซ้อนกันในหลายหน่วยงาน

2. มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น นโยบายเปลี่ยนนโยบายลดกำลังคนภาครัฐ จำนวนผู้ป่วยผู้มารับบริการเพิ่มสังคมเปลี่ยน เป็นต้น

3. ความคาดหวังจากประชาชนเพิ่มขึ้น เช่น ต้องการคุณภาพการให้บริการ การปกป้องสิทธิของประชาชน

กลยุทธ์ได้จัดลำดับไว้ 3 ลำดับ คือ

1. ลำดับผู้บริหารสูงสุด คือ แผนนโยบาย

2. ลำดับผู้บริหาร คือ แผนกลยุทธ์ (แผนกลยุทธ์)

3. ผู้ปฏิบัติการ คือ แผนปฏิบัติการ



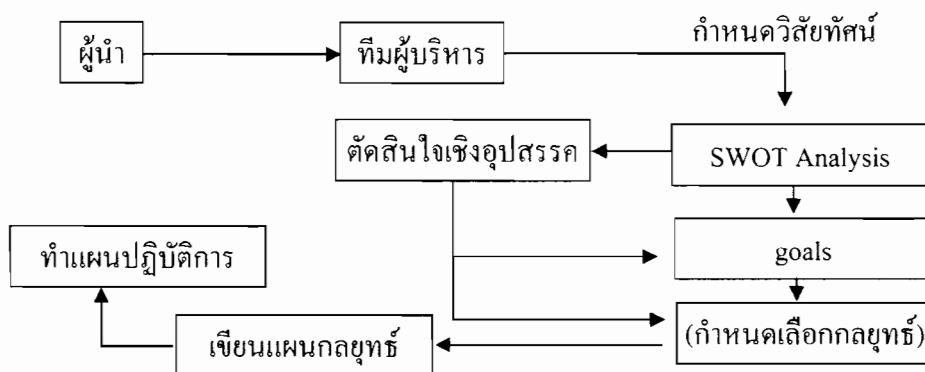
กระบวนการวางแผน ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ผู้บริหาร

1. ต้องทราบว่า
  - 1.1 หน่วยงานกำลังจะก้าวไปในทิศทางไหน
  - 1.2 สภาพแวดล้อมของหน่วยงานปัจจุบันเป็นอย่างไร
  - 1.3 จะนำหน่วยงานไปถึงจุดหมายได้อย่างไร
2. ค้นหาวิธีดำเนินงาน
  - 2.1 จะต้องทำอะไรบ้าง
  - 2.2 ไม่ทำอะไรบ้าง

บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนฯ ได้แก่ ผู้นำ, ทีมบริหาร, และตัวแทนกลุ่มผลประโยชน์ร่วมกัน กำหนดวิธีดำเนินงาน นั้นหมายความว่า จะนำหน่วยงานไปถึงจุดหมายได้อย่างไร

การวางแผนมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
2. วิเคราะห์สถานการณ์
3. กำหนดกลยุทธ์
4. การกำหนดวิธีการนำกลยุทธ์ไปสู่วิธีการปฏิบัติ



ภาพประกอบ 10 แผนภูมิแสดงการวางแผนกลยุทธ์



### 3.13 วิสัยทัศน์, ค่านิยม, เจตน์จํานง (หรือพันธกิจ), เป้าหมาย

#### 3.13.1 วิสัยทัศน์ (Vision) : ภาพอนาคตที่ต้องการ

คือภาพในอนาคตที่เราต้องการสร้างให้เกิดขึ้น บรรยายในลักษณะเสมือนกำลังเกิดขึ้นในปัจจุบัน ข้อความวิสัยทัศน์จะบอกว่าเราต้องการไปที่ไหน เมื่อไปถึงที่นั่นแล้วเราจะมีลักษณะอย่างไรรากศัพท์คำนี้มาจากคำละติน Videre (to see) ยังทำให้เห็นได้ชัดเจนเท่าไรยังเป็นแรงขับเคลื่อนมากขึ้นเท่านั้น

การที่วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่สัมผัสได้ จึงเป็นตัวชี้นำรูปร่างและทิศทางอนาคตขององค์กร และช่วยให้คนในองค์กรกำหนดเป้าหมายเพื่อให้เข้าไปใกล้อนาคตนั้น

#### 3.13.2 ค่านิยม (Values) : วิธีการเดินทางไปสู่จุดหมาย

เป็นการอธิบายว่าเราจะดำเนินการในแต่ละวันอย่างไรเพื่อให้ไปถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจจะประกอบด้วย วิธีการปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่ด้วยกัน วิธีการปฏิบัติต่อลูกค้า ชุมชน ผู้ขาย สิ่งที่เราจะทำและไม่ทำ ควรแสดงค่านิยมในลักษณะของพฤติกรรมว่าผู้อื่นจะเห็นเราเป็นอย่างไร เราเองคิดอย่างไร ซึ่งการร่วมมือกัน สร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร จะทำให้ไปสู่เป้าหมายได้ง่ายขึ้น เพราะทุกคนรับรู้ว่าเป็นสิ่งที่ตกลงและยอมรับร่วมกัน

3.13.3 เจตน์จํานง (Purpose) หรือ พันธกิจ (Mission) : มีองค์กรไว้ทำอะไรทำไมต้องมีองค์กร

Mission มาจากคำละติน Mittere (to throw, let go, send) ส่วน purpose มาจากคำละติน proponere (to declare) ไม่ว่าจะใช้คำว่าอะไรก็ตาม มันคือสิ่งที่บอกเหตุผลของการมีองค์กรว่าเรามาร่วมกันเพื่อทำอะไร

เจตน์จํานงหรือพันธกิจมักจะเป็นข้อความที่สั้นๆ ระหว่างทางที่เราจะไปสู่เจตน์จํานงขององค์กรนั้น เราอาจจะบรรลุวิสัยทัศน์ได้หลายประการ

#### 3.13.4 เป้าหมาย (Goals) : หลักชัยที่กำหนดไว้ในระยะที่ไม่นานเกินไป

วิสัยทัศน์ร่วมแต่ละเรื่องจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนและประเมินได้ เป้าหมายคือสิ่งที่ผู้คนแสดงความมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จ เป้าหมายมักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับอุปสรรคคิดขวางที่เราต้องฝ่าฟันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์

จะสร้างวิสัยทัศน์คุณภาพ (Quality Vision) ที่ดีได้อย่างไร

(Melum MM&Sinioris MK. Total Quality Management : The Health Care Pioneers. AHA 1992)

การสร้างวิสัยทัศน์เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญอันหนึ่ง วิสัยทัศน์นั้นควรเป็นไปในเชิงบวกควรแสดงออกซึ่งความมุ่งหวังขององค์กรในการเรียนรู้และการเติบโต

มีความแตกต่างกันระหว่างความสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์กับพันธกิจ บางองค์กรเห็นว่าพันธกิจ เป็นแนวทางเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ในลักษณะนี้วิสัยทัศน์จะบอกว่าอะไรคือความฝัน



ขององค์กรและพันธกิจจะอธิบายว่าแต่ละคนต้องทำอะไร (เช่น การดูแลลูกค้า การศึกษา การวิจัย) ในขณะที่บางองค์กรเริ่มด้วยพันธกิจก่อน แล้ววิสัยทัศน์เป็นที่สิ่งออกมาจากพันธกิจ และองค์กรอีกจำนวนหนึ่งรวมทั้งวิสัยทัศน์และพันธกิจเข้าเป็นข้อความเดียวกัน ระบุทิศทางนโยบายที่ชัดเจนขององค์กร

ข้อความวิสัยทัศน์ที่มีพลังควรประกอบด้วยค่านิยมพื้นฐานต่อไปนี้

- ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศและการปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้ง
- ความมุ่งมั่นต่อผู้ปฏิบัติงาน และการพัฒนากำลังคน
- ความมุ่งมั่นต่อการสร้างบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ตลอดเวลา
- ความมุ่งมั่นต่อลูกค้า การค้นหาและการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า
- ความมุ่งมั่นต่อชุมชนและความรับผิดชอบต่อสังคม

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared/Common Vision)

ถ้าต้องการให้วิสัยทัศน์เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ จะต้องสร้างให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วม ได้มีการแบ่งระดับของเจตน์คติหรือความเอาใจจริงเอาใจกับวิสัยทัศน์เป็นระดับต่าง ๆ ดังนี้

- มุ่งมั่นอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดขึ้น (Commitment)
- ผูกพันเป็นเจ้าของ (Enrollment)
- ปฏิบัติด้วยความเต็มใจ (Genuine Compliance)
- ปฏิบัติตามหน้าที่ (Formal Compliance)
- ปฏิบัติอย่างเสียดายไม่ได้ (Grudging Compliance)
- ไม่นำไปปฏิบัติ (Noncompliance)
- ไม่ใส่ใจ (Apathy)

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่มีพลัง (Strong Vision Statement)

- ผลัดดันให้ต้องทำ
- เข้าใจง่าย จำง่าย
- บรรลุได้หากใช้ความพยายาม
- เร้าใจเนื่องจากเห็นช่องว่างระหว่างปัจจุบันกับภาพที่ฝัน
- ให้ความรู้สึกที่ดี มีสมดุลและคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- สามารถแปลงไปสู่เป้าหมายซึ่งปฏิบัติได้และวัดได้
- ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว
- มีเจ้าของ สะท้อนธรรมชาติที่แท้จริงขององค์กร
- กระตุ้นให้แต่ละคนสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวว่าจะมีส่วนร่วมอย่างไร



- มีความหมายต่อทุกคนในองค์กร  
ขั้นตอนในการจัดทำวิสัยทัศน์ที่นำไปปฏิบัติได้

1. เตรียมร่างของผู้บริหาร

ผู้บริหารระดับสูงร่วมกับสภาคุณภาพ (Quality Council) ร่วมยกร่างวิสัยทัศน์ โดยพิจารณาคุณสมบัติที่ดีข้างต้น อาจจะมีวิทยากรภายนอกเข้ามาร่วมด้วย เครื่องมือที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำวิสัยทัศน์ให้แก่ Affinity Chart และ Interrelation

2. ตรวจสอบกับความเป็นจริง

เป็นการปรับวิสัยทัศน์ให้มีข้อความที่ตื่นเต้น ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า และมีคุณสมบัติดังที่กล่าวข้างต้น ด้วยการพบปะเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ระหว่างผู้บริหารกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งผู้ปฏิบัติงาน ผู้ป่วย ลูกค้าอื่น ๆ เพื่อรับข้อคิดเห็นต่อข้อความวิสัยทัศน์ที่ร่างไว้ รวมทั้งข้อเสนอแนะอื่น ๆ

3. ทบทวน

สภาคุณภาพทบทวนข้อคิดเห็นที่ได้รับมา ปรับปรุงข้อความวิสัยทัศน์ ตรวจสอบกับคุณสมบัติที่กำหนดไว้แล้วปรับปรุงอีกครั้งหนึ่ง

4. ขอความเห็นชอบ

นำเสนอให้คณะกรรมการในองค์กรบริหารสูงสุดพิจารณารับรอง หากไม่รับรองก็นำกลับไปทบทวนใหม่

5. จัดทำแผนถ่ายทอดและแปรไปสู่การปฏิบัติ

สภาคุณภาพจัดทำแผนถ่ายทอดและแปรไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งการจัดทำเครื่องชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า เครื่องชี้วัดทางคลินิก ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมาย แผนปฏิบัติการและงบประมาณ

6. แปรวิสัยทัศน์

แต่ละหน่วยงานจัดทำวิสัยทัศน์ของหน่วยงานด้วยกระบวนการเดียวกัน วิสัยทัศน์ของหน่วยงานควรบ่งบอกว่าจะมีส่วนทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริงได้อย่างไร ในประเด็นสำคัญต่างๆ แปรวิสัยทัศน์ของหน่วยงานไปสู่การปฏิบัติของเจ้าหน้าที่แต่ละคน ด้วยการกำหนดเป้าหมาย แผนปฏิบัติการและงบประมาณ

ปัญหาที่พบบ่อย

- วิสัยทัศน์ที่ได้ไม่กระตุ้นให้เกิดความหวังเนื่องจากไม่สอดคล้องกับค่านิยมส่วนตัวของแต่ละคน

- เป็นวิสัยทัศน์ที่ไม่มีเจ้าของ ผู้บริหารไม่ได้ปฏิบัติตามค่านิยมความเชื่อที่ระบุว่าส่งเสริมให้เกิดขึ้น



- ขาดการมีส่วนร่วมในระหว่างการจัดทำ
- เป็นนามธรรมมากเกินไปทำให้เกิดความสับสนหรือเข้าใจผิดเมื่อผู้ปฏิบัติงาน

พยายามตีความสำหรับนำไปปฏิบัติ

- ผู้บริหารไม่ได้ให้เวลาในการสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังผู้ปฏิบัติงาน คาดว่าทุกคนเข้าใจแล้ว
- ไม่มีการแปรวิสัยทัศน์ไปสู่ เป้าหมาย และแผนปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กร

### 3.14 วิธีการ SWOT

ความหมาย

- S = Strengths หมายถึง การค้นหาจุดแข็ง
- W = Weaknesses หมายถึง การค้นหาจุดอ่อน
- O = Opportunity หมายถึง การพิจารณาโอกาสและความเป็นไปได้
- T = Threats หมายถึง การค้นหาอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร

ในการทำ SWOT ให้พิจารณาถึงปัจจัยภายใน ซึ่งประกอบด้วย คน เงิน การจัดการ บริการ ปัจจัยภายนอกซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กร เช่น สังคม เศรษฐกิจการเมือง วัฒนธรรม องค์กร เอกชน ความจำเป็นทางสุขภาพ

ใครทำ SWOT

- ภายในองค์กร ได้แก่ ผู้บริหาร ร่วมกับผู้ปฏิบัติ
- ภายนอกองค์กร ได้แก่ คนนอกองค์กร หรือคนในร่วมกับคนนอกองค์กร

การประเมิน SWOT โดย

- เทียบกับเป้าหมาย : ตามเป้าหมายหรือนโยบายกำหนด
- เทียบกับอดีต : เปรียบเทียบจากอดีตกับปัจจุบัน
- เทียบกับหน่วยงานในท้องถิ่น : เปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น
- เทียบกับต้นแบบ : เปรียบเทียบกับต้นแบบที่สัมฤทธิ์ผลแล้ว

### 3.15 การเขียนโครงการ

3.15.1 การเขียนโครงการมี 3 วิธี คือ แบบประเพณีนิยม แบบตารางเหตุผล และแบบ Zopp

#### 3.15.2 ขั้นตอนการวางแผนโครงการ

##### 1. กำหนดปัญหา

1.1 หาปัญหา อะไรคือปัญหา/ เป็นปัญหาประเภทใด เช่น แก้ไข ป้องกัน หรือเชิงพัฒนา

##### 1.2 หาสาเหตุปัญหา



1.3 กำหนดจุดหมายในการแก้ปัญหา

1.4 หาวิธีการแก้ไขปัญหา

การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

1. หลักการของพาโรโต

1.1 แก้ปัญหามีมากมายแต่มีเพียงบางปัญหาเท่านั้นที่สำคัญ

1.2 ปัญหาที่สำคัญมีสาเหตุมากมาย แต่มีเพียงไม่กี่สาเหตุที่สำคัญ

1.3 จงทุ่มเทความพยายามแก้ปัญหาที่สำคัญจะได้รับผลที่ดีกว่าทุ่มเท

แก้ปัญหาที่ไม่สำคัญ

2. การกำหนดหลักเกณฑ์

ขั้นตอนที่ 1

- ขนาดของประชากรที่ถูกระทบจากปัญหา
- ความร้ายแรง และความเร่งด่วนของปัญหา
- แนวโน้มทางปัญหาหรือความยากง่ายของปัญหา
- การยอมรับหรือความร่วมมือของชุมชน
- ผลกระทบในระยะยาว
- เกณฑ์เฉพาะอื่นๆ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดน้ำหนัก (ความสำคัญ) ในแต่ละเกณฑ์

ขั้นตอนที่ 3 การให้คะแนนปัญหา

ขั้นตอนที่ 4 หาความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับหลักเกณฑ์

ขั้นตอนที่ 5 การจัดลำดับความสำคัญ

3. การค้นหาสาเหตุของปัญหา เครื่องมือ ผังก้างปลา เป็นเทคนิคหนึ่งในการระดมการแก้ปัญหาร่วมกันใช้ได้ดี

2. กำหนดวัตถุประสงค์

3. การออกแบบโครงการ

3.1 กำหนดกิจกรรม

3.2 กำหนดทรัพยากร ได้แก่ คน เงิน เวลา

3.3 ลำดับกิจกรรมก่อนหลัง

4. การวิเคราะห์โครงการ

4.1 ทางการเงิน

4.2 ทางการบริหาร

4.3 ทางเศรษฐกิจ





- 4.4 ทางสังคม
5. การเขียนโครงการ กำหนดแบบฟอร์มที่สำคัญ
  - 5.1 ชื่อโครงการ
  - 5.2 ผู้รับผิดชอบโครงการ
  - 5.3 ระยะเวลาดำเนินการ
  - 5.4 หลักการเหตุผล / ความสำคัญของโครงการ
  - 5.5 วัตถุประสงค์
  - 5.6 วิธีการดำเนินงาน
  - 5.7 งบประมาณ
  - 5.8 การติดตามประเมินผล
  - 5.9 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

### 3.2 การวางแผนงบประมาณ

#### 3.2.1 ความหมายของคำว่าการงบประมาณ

คำว่า การงบประมาณ (Budgeting) มีความหมายครอบคลุมถึงการจัดทำงบประมาณ (Budget Preparation) และการควบคุมโดยงบประมาณ (Budgetary Control)

การจัดทำงบประมาณหรือการวางแผนงบประมาณ คือ การจัดทำแผนการดำเนินงาน อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรขององค์กรใดองค์กรหนึ่งสำหรับระยะเวลาใดระยะเวลาหนึ่งในภายหน้า แผนงบประมาณนี้อาจจะเป็นแผนระยะยาว ซึ่งครอบคลุมระยะเวลา 3 หรือ 5 หรือ 10 ปีข้างหน้า หรืออาจจะเป็นแผนระยะสั้น ซึ่งโดยปกติจะเป็นแผนการดำเนินงานสำหรับระยะเวลา 1 ปี หรือ 6 เดือนข้างหน้า

ส่วนการควบคุมโดยงบประมาณ หมายถึง การติดตามเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับแผนงบประมาณที่วางไว้เพื่อดูว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ หรือไม่ แตกต่างจากแผนมากน้อยเพียงไร ด้วยเหตุใดเพื่อจะได้หาทางแก้ไขให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้

#### 3.2.2 การงบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการบริหาร

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น การบริหารองค์การจำเป็นต้องมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างดีล่วงหน้า เพื่อจะได้สามารถดำเนินงานภายใต้สภาวะการณ์ที่จะเกิดขึ้นในภายหน้าได้อย่างดีที่สุดในการดำเนินธุรกิจกิจการต้องพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ปัญหาบางประการเป็นสิ่งที่กิจการสามารถจะควบคุมได้ โดยที่ปัญหาบางอย่างอาจจะควบคุม



ได้ภายในระยะสั้น และบางอย่างอาจจะต้องใช้ระยะเวลาสั้นขึ้น เช่น การขาดแคลนบุคลากร ถ้าบุคลากรที่ขาดแคลนนั่นเป็นบุคลากรประเภทไม่มีฝีมือหรือความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ (Unskilled Labour) ปัญหานี้ก็สามารถแก้ไขได้ในระยะเวลาอันสั้น แต่หากบุคลากรที่ขาดแคลนนั่นเป็นบุคลากรที่ต้องมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในเฉพาะเรื่อง อาจจะต้องใช้เวลาในการรับสมัครคนงานแล้วจัดให้มีการฝึกอบรมจนมีความชำนาญในระดับที่ถ่องการ การแก้ไขปัญหาเช่นนี้จึงต้องการระยะเวลานานขึ้น หรือในกรณีที่สินค้าขายดีเกินความคาดหมายและในปัจจุบันกิจการกำลังดำเนินการผลิตอย่างเต็มกำลังการผลิตอยู่แล้ว การจะขยายกำลังการผลิตเพิ่ม ซึ่งอาจจะคลุมถึงการขยายโรงงาน การจัดซื้อเครื่องจักรเพิ่มเติม การจัดหาบุคลากรและปัจจัยการผลิตอื่น ๆ เพิ่มเติมอาจจะต้องกินเวลาหลายเดือน หรือนานกว่าหนึ่งปีเป็นต้น แต่ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อาจจัดว่าเป็นปัญหาที่กิจการสามารถแก้ไขได้

นอกจากปัญหาที่กิจการต้องประสบแต่ปัญหาที่กิจการสามารถแก้ไขได้ไม่ว่าจะในระยะเวลาด้านหรือยาวแล้วยังมีปัญหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ซึ่งกิจการอาจจะไม่สามารถแก้ไขได้ในระยะเวลาด้านหรือระยะยาวปานกลาง เช่น การเปลี่ยนแปลงในความนิยมของผู้บริโภค ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด สภาพความไม่เรียบร้อยในประเทศ ซึ่งอาจจะกระทบกระเทือนถึงการดำเนินงานของกิจการ สภาพการณ์แวดล้อมอันมีผลกระทบถึงการดำเนินงานของกิจการเหล่านี้ในบางเรื่องกิจการอาจหาทางแก้ไขได้โดยต้องใช้เวลา เช่น ในกรณีของกิจการที่ซื้อสินค้ามาเพื่อขายต่อ หากความนิยมการปรับตัวของกิจการในเรื่องนี้อาจจะทำได้ภายในระยะเวลาอันสั้นพอควร แต่สำหรับปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการค้าดำเนินงานของกิจการบางอย่าง กิจการอาจต้องใช้เวลาในการปรับตัว เช่น ในสภาพเงินฝืดอันมีผลทำให้การค้าขายฝืดเคืองโดยทั่ว ๆ ไป หรือการเริ่มเข้าสู่การค้าดำเนินงานของกลุ่มแข่งขันอันมีผลทำให้ส่วนของตลาดของกิจการลดน้อยลง การปรับตัว เช่น การหาตลาดต่างประเทศหรือเปลี่ยนแนวการผลิต การค้า ฯลฯ อาจจะต้องใช้เวลาสั้นกว่าทั่วไป แล้วการที่จะทำให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างอยู่รอดและบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจนั้น ธุรกิจจะพยายามเปลี่ยนแนวการค้าดำเนินงานเพื่อให้กิจการรอดพ้นจากสภาพการณ์ที่ตนไม่สามารถจะควบคุมได้ และเข้ามาอยู่ในสภาพการณ์ที่ตนสามารถควบคุมได้ดีขึ้นโดยเร็ว ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าในระยะยาวกิจการจะสามารถปรับตนเองให้อยู่ในสภาวะแวดล้อมที่จะเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของตนได้ แต่การปรับตัวเช่นนี้ต้องการเวลา ดังนั้นการวิเคราะห์พิจารณากรณีตลอดจนการวางแผนล่วงหน้าว่าสภาพการณ์ข้างหน้าจะเป็นเช่นใด มีปัจจัยใดบ้างที่จะกระทบถึงการดำเนินงานของกิจการ เพื่อจัดผลกระทบเหล่านั้นมิให้มีผลต่อกิจการหรือบรรเทาผลร้ายที่อาจจะเกิดขึ้น กิจการควรจะมีแผนการค้าดำเนินงานอย่างไรการวางแผนล่วงหน้าเช่นนี้จะทำให้กิจการมีความพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาเหล่านั้น ได้ดีขึ้นและรวดเร็วขึ้นหรือในทางตรงกันข้ามหากสภาวะแวดล้อมที่คาดคะเนว่าจะเกิดขึ้นนั้นจะมีผลต่อกิจการ การวางแผนล่วงหน้าจะทำให้กิจการพร้อมที่จะได้รับประโยชน์จากสภาวะแวดล้อม



ที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานนั้นได้อย่างทันเวลาที่ ได้รับประโยชน์อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย ไม่ต้องใช้เวลาในการปรับตัวมากเหมือนดังที่จะต้องใช้เวลาหากไม่มีการวางแผนล่วงหน้า

### 3.2.3 ประโยชน์ของการงบประมาณต่อการบริหาร

จากการศึกษาถึงหน้าที่ต่างๆ ในการบริหาร อาจกล่าวได้ว่าการงบประมาณมีความสำคัญต่อหน้าที่ในการบริหาร 3 ประการด้วยกัน

1. ในการวางแผน
2. ในการประสานงาน
3. ในการควบคุม

### 3.2.4 ประโยชน์ของการงบประมาณในการวางแผน

ดังได้กล่าวไว้ในหน้าที่ของการบริหารว่า หน้าที่อันดับแรกคือ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการดำเนินการของกิจการว่ามุ่งไปในทางใด ต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์เช่นใดหรือเป้าหมายใดในระยะเวลาใด การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายดังกล่าวโดยระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในแผนงานงบประมาณมีผลดีที่ว่าทำให้บุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้นได้ทราบโดยทั่วกันว่าวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการเป็นเช่นใด การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานอันเป็นส่วนประกอบขององค์กรนั้นจะได้มีเป้าหมายร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรเป็นไปด้วยดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การจัดสรรทรัพยากรล่วงหน้าเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนก็จะดำเนินไปอย่างราบรื่นอันจะก่อให้เกิดผลดีต่อกิจการไม่ว่าจะเป็นการจัดหาทุนทรัพย์ที่จำเป็นการจัดหาบุคลากรและปัจจัยอื่นๆ ในการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจการโดยทั่วไปมักจะกำหนดไว้อย่างกว้างๆ และเป็นวัตถุประสงค์ในระยะยาว เช่น ประเภทของผลิตภัณฑ์ที่จะทำการผลิตหรือจำหน่าย ขอบข่ายของการดำเนินงาน นโยบายเกี่ยวกับคุณภาพและราคาของผลิตภัณฑ์ ความรับผิดชอบต่อสังคม ความสัมพันธ์กับพนักงานของกิจการ ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น เป็นต้น

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) อย่างกว้างๆ โดยไม่กำหนดว่าภายในเวลาใดจะต้องสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้นได้เพียงใด เช่นนี้มักจะไม่ค่อยมีผลในการกระตุ้นให้ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถของตน เพราะไม่มีเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างแจ่มชัด ดังนั้นเมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ของกิจการอย่างกว้างๆ แล้ว กิจการก็จะกำหนดเป้าหมาย (goals) ในการดำเนินงานของตนโดยละเอียดยิ่งขึ้นว่า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (objectives) ตามที่กำหนดไว้ การดำเนินงานจะต้องพยายามให้บรรลุเป้าหมาย (goals) ขึ้นต้นและขั้นต่างๆ ไปอย่างไรภายในเวลาใด ตัวอย่างเช่น การกำหนดผลิตภัณฑ์ที่จะผลิตและนำออกสู่ตลาด อาจจะกำหนดเป้าหมายไว้อย่างแน่นอนว่าภายใน 3 ปี ข้างหน้าจะนำผลิตภัณฑ์ ก. ออกสู่ตลาดใน



ปริมาณเท่านั้น ๆ การกำหนดเป้าหมายชัดเจนเช่นนี้จะมีผลทำให้หน่วยงานวิจัยคุณภาพผลิตภัณฑ์ต้องทำงานของตนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ก. ให้เสร็จทันที่จะมีการทดลองการผลิต ดำเนินการผลิตและนำออกสู่ตลาดได้ทันตามกำหนด หน่วยงานผลิตต้องเตรียมปัจจัยการผลิตทั้งปวงให้พร้อมที่จะดำเนินการผลิตและนำออกสู่ตลาดได้ทันเวลา หน่วยการตลาดต้องเตรียมคู่ทางและบุคลากรให้พร้อมในการนำสินค้านั้นออกสู่ตลาด ตลอดจนหน่วยบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น คลังสินค้า เพื่อเตรียมการจัดเก็บสินค้าและแผนกการเงินในการเตรียมเงินทุนที่จะต้องใช้เพื่อการนี้ ฯลฯ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์จึงต้องมีการกำหนดเวลา ปริมาณที่จะต้องทำให้สำเร็จและมีการจัดแบ่งและกำหนดหน้าที่ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

ภายหลังที่มีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานแล้ว เพื่อจะให้มั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้กิจการควรจะตั้งค่านึงถึงนโยบายในการดำเนินงาน (Strategies) และขั้นตอนในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น ในการนำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดและต้องการให้จำหน่ายได้ตามเป้าหมายที่กำหนด กิจการคงจะต้องกำหนดนโยบายการตลาดและการส่งเสริมการขายสินค้าของตนว่าจะเป็นอย่างใด เช่นจะใช้วิธีการขายส่ง ขายปลีกการจูงใจลูกค้าจะทำด้วยวิธีใดเช่นนี้เป็นต้น หรือในกรณีของการผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ หากเงินทุนไม่เอื้ออำนวยให้มีการลงทุนเพื่อทำการผลิตทุกขั้นตอนโดยกิจการเอง จะมีการซื้อชิ้นส่วนจากภายนอกหรือจ้างผู้ผลิตอื่นให้ผลิตชิ้นส่วนนั้นให้ เป็นต้น

แผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดอันเป็นแผนที่สามารถจะทำได้ภายใต้สภาวะการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และเป็นแผนที่จะก่อให้เกิดผลดีต่อกิจการในสภาวะเช่นนั้นจะได้นำมา กำหนดเป็นแผนการดำเนินงานโดยละเอียด โดยแยกแสดงเป็นแผนงานของแต่ละส่วนงาน แสดงปริมาณงานหรือปริมาณเงินที่เกี่ยวข้อง โดยที่แผนของส่วนงานต่าง ๆ เหล่านี้จะสอดคล้องกันอันจะยังผลให้เกิดขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนด แผนเช่นนี้ก็คือแผนงบประมาณ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การงบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญในการวางแผนของฝ่ายบริหาร เพราะในการจัดทำแผนงานงบประมาณ ฝ่ายบริหารจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจการว่าจะมุ่งไปในทางใด กำหนดเป้าหมายว่าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องมีเป้าหมายว่าภายในระยะเวลาใดจะต้องทำเช่นใด อย่างไร หน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ มีเช่นใด จะต้องทำอะไร อย่างไร เพื่อให้งานของทั้งกิจการดำเนินไปตามเป้าหมาย

### 3.2.5 ประโยชน์ของการงบประมาณในการประสานงาน

เมื่อได้กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานตลอดจนนโยบายในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นแล้ว ก็เป็นหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องมาวางแผนการดำเนินงานสำหรับหน่วยงานของตนโดยละเอียด แผนของแต่ละหน่วยงานนี้ก็ถือเป็นแผนงบประมาณของหน่วยงาน



นั้น ๆ แต่ก่อนที่จะถือว่าเป็นแผนงบประมาณของหน่วยงานนั้น ๆ ได้ จะต้องมีการนำแผนงบประมาณของหน่วยงานทั้งหลายมาพิจารณาร่วมกันเสียก่อนว่าแผนของหน่วยเหล่านั้นเป็นไปตามนโยบายของกิจการหรือไม่ ขัดแย้งซึ่งกันและกันหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามนโยบายของกิจการที่ได้กำหนดไว้หรือขัดแย้งซึ่งกันและกันจะต้องได้รับการพิจารณาวินิจฉัยเสียก่อน แผนงบประมาณที่จะนำมาใช้ภายในกิจการจะต้องเป็นแผนงานที่ไม่ขัดแย้งกับนโยบายของฝ่ายบริหาร นอกจากนี้จะต้องได้รับการวินิจฉัยและอนุมัติแล้ว และจะต้องเป็นแผนที่การดำเนินงานของส่วนงานต่าง ๆ ไม่ขัดแย้งกัน ตัวอย่างเช่น กิจการได้มีกำหนดขั้นต้นว่ายอดขายของผลิตภัณฑ์ ก. ในปีหน้าจะเป็นเท่านั้น ๆ หน่วย ปริมาณสินค้าคงคลังที่จะถือจะเป็นเท่านั้น ๆ หน่วย หากฝ่ายการผลิตเห็นว่าปริมาณที่จะต้องผลิตเพื่อให้มีสินค้าขายและถือคงคลังตามนโยบายดังกล่าวจะทำให้ต้นทุนการผลิตสูงกว่าที่ควรจะเป็นก็ควรจะต้องแสดงข้อขัดข้องของตนให้ฝ่ายบริหารทราบว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงระดับสินค้าคงคลังที่จะถือได้หรือไม่ เพื่อลดปริมาณการผลิตให้ต่ำลงไม่ต้องผลิตในปริมาณที่ไม่ประหยัด หรือควรจะซื้อสินค้าหรือชิ้นส่วนบางอย่างจากภายนอก เป็นต้น

การวางแผนงบประมาณจึงเป็นการเปิดโอกาสให้ได้มีการสำรวจประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มแรกในการวางแผน หากมีที่ติดขัดในหน่วยงานใดจะได้รับการวินิจฉัยเสียแต่ในขั้นต้น แผนงบประมาณที่ผ่านการอนุมัติในขั้นสุดท้ายจึงเป็นแผนที่ทำให้วางใจได้ว่าหากสถานการณ์เป็นไปตามที่คาดคะเนแล้ว งานของแต่ละหน่วยงานจะดำเนินไปอย่างสอดคล้องกัน และควรจะให้ผลดังที่แสดงไว้ในแผนงบประมาณ

การที่ได้มีโอกาสนำแผนงานของแต่ละส่วนมาวินิจฉัยร่วมกันเพื่อให้การดำเนินงานของส่วนต่างๆ สอดคล้องกันนั้นช่วยให้การประสานงานระหว่างหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยดียิ่งขึ้น เพราะทำให้ได้มีโอกาสได้ทราบถึงการดำเนินงานในส่วนงานอื่นของกิจการ และมีความเข้าใจดียิ่งขึ้นถึงความจริงที่ว่าแต่ละส่วนงานก็เป็นส่วนประกอบย่อยเพียงส่วนหนึ่งขององค์การ การดำเนินงานของทุกส่วนงานต้องดำเนินไปเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายเดียวกัน การพิจารณาปัญหาในแง่ของส่วนงานใดส่วนงานหนึ่งในทัศนะที่แคบ ๆ โดยไม่คำนึงถึงว่าจะก่อให้เกิดผลต่อหน่วยงานอื่น เช่น ใดบ้างอาจจะก่อให้เกิดผลเสียแก่กิจการ ดังนั้นการที่หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วมในการเสนอแผนงานสำหรับหน่วยงานของตน ได้มีโอกาสทราบถึงการดำเนินงานของหน่วยงานอื่นอันมีผลกระทบต่อกิจการเป็นส่วนรวมจึงช่วยให้การประสานงานของบุคลากรในระดับบริหารขององค์การนั้นเป็นไปด้วยดียิ่งขึ้น

เมื่อแผนงบประมาณขององค์การนั้นได้รับอนุมัติให้เป็นแผนการดำเนินงานของกิจการแล้วสิ่งหนึ่งที่ต้องระลึกอยู่เสมอก็คือว่า แผนงบประมาณนี้ได้ทำขึ้นตามข้อสมมติฐานเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในภายหน้า หากมีเหตุใดเหตุหนึ่งเกิดขึ้นอันมีผลทำให้สภาพแวดล้อมไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนี้อาจมีผลกระทบต่อการทำงานของกิจการทำให้ไม่



เป็นไปตามที่วางแผนไว้ ในกรณีเช่นนี้อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในแผนงบประมาณที่วางไว้ การเปลี่ยนแปลงในแผนงานของหน่วยงานหนึ่งอาจจะกระทบถึงงานของหน่วยงานอื่นด้วย เช่น การเปลี่ยนแปลงในปริมาณผลิตย่อมกระทบถึงารวางแผนการจัดซื้อวัตถุดิบ การใช้เงินทุนในการจัดซื้อ และในการจัดกำลังคนเพื่อการผลิต เป็นต้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการนำแผนงบประมาณมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจะช่วยให้ฝ่ายบริหารนั้นในได้ว่าในขณะที่ขณะหนึ่งการดำเนินงานของทุกๆ ส่วนงานภายในกิจการจะดำเนินไปอย่างสอดคล้องกันหากมีการเปลี่ยนแปลงในแผนการดำเนินงานของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งไม่ว่าจะด้วยเหตุใดก็ตามก็ควรจะได้มีการพิจารณาถึงผลอันควรจะมีต่อการดำเนินงานของหน่วยงานอื่นด้วย

### 3.2.6 ประโยชน์ของการงบประมาณในการควบคุมการดำเนินงาน

นอกจากประโยชน์ที่จะได้รับจากการงบประมาณในการวางแผนล่วงหน้าและการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ แล้ว ฝ่ายบริหารยังสามารถใช้แผนงบประมาณเป็นเครื่องมือติดตามควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ แตกต่างเพียงใด เนื่องด้วยเหตุใด การควบคุมติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ นี้ได้กล่าวแล้วข้างต้นว่า ถ้าหากได้พิสูจน์ว่างานกำลังดำเนินไปตามเป้าหมายหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามเป้าหมายเป็นเพราะเหตุใด จะแก้ไขเช่นใด การที่การปฏิบัติงานของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งไม่เป็นไปตามเป้าหมายอาจมีผลกระทบถึงการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นได้ ผลกระทบเช่นนั้นมิเช่นใด การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานหนึ่งก็อาจส่งผลกระทบไปยังหน่วยงานอื่นเช่นกัน ดังนั้นการติดตามผลโดยใกล้ชิดว่างานของแต่ละหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่และกระทบถึงการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น เช่นใดบ้าง จึงทำให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยดี ขจัดผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้นแก่กิจการได้มากหากไม่มีการติดตามผลและต่างฝ่ายต่างดำเนินงานไปโดยไม่ทราบว่าจะแต่ละหน่วยงานกำลังดำเนินงานไปอย่างไร ตัวอย่างเช่น หากสินค้าขายไม่ได้ตามเป้าหมาย หากไม่มีการติดตามว่ายอดขายที่เกิดขึ้นจริงเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ หน่วยผลิตสินค้าก็คงจะยังผลิตตามแผนการเดิม มีผลทำให้สินค้าคงคลังตกค้างอยู่มาก เงินทุนจมอยู่อย่างเสียเปล่า ในกรณีที่สินค้ามีคุณภาพไม่คงทน การที่สินค้าคุณภาพเสื่อมเพราะเก่าเก็บจะเกิดผลเสียหายเพิ่มขึ้นแก่กิจการ ดังนั้นการติดตามเปรียบเทียบยอดขายสินค้าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ เพราะเหตุใด และการแก้ไขควรจะเป็นเช่นใด จะทำให้ได้มีการพิจารณาแก้ไขแผนงานของหน่วยงานอื่นที่ถูกกระทบไปพร้อมกัน ในทันทีด้วย เป็นการขจัดผลเสียอันอาจจะเกิดแก่กิจการได้หากไม่มีการติดตามควบคุมผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับแผนงบประมาณที่วางไว้

นอกจากการติดตามเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับงบประมาณทำให้ได้มีการวิเคราะห์สาเหตุของข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอันมีผลทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน และทำให้ได้มี



การแก้ไขแผนงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกันแล้ว การควบคุมติดตามผลโดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับงบประมาณ และแสดงผลต่างที่เกิดขึ้นให้เห็น โดยชัดเจน ยังมีประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารในการประหยัดเวลาในการบริหาร โดยสามารถใช้วิธีการบริหารแบบ Management by exception ได้ กล่าวคือ จากรายงานเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนงบประมาณดังกล่าว รายการใดที่แสดงผลการปฏิบัติจริงไม่แตกต่างจากแผนงบประมาณ ฝ่ายบริหารจะไม่ต้องสนใจกับรายการเหล่านั้น เพราะการดำเนินงานกำลังเป็นไปตามแผน นอกเสียจากจะมีเหตุการณ์ใดหรือเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นอันสมควรจะมีการเปลี่ยนแปลงแผนเสียใหม่ ดังนั้นความสนใจของฝ่ายบริหารจึงจะพุ่งเป้าไปยังรายการที่แตกต่างไปจากแผนที่วางไว้ ทบทวนสาเหตุว่าเป็นเพราะเหตุใด และดำเนินการแก้ไขหรือหลีกเลี่ยงสาเหตุเหล่านั้นหากไม่สามารถแก้ไขได้ ด้วยการให้ความสนใจกับรายการที่ควรได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษ (exceptions) เช่นนี้ ฝ่ายบริหารก็สามารถใช้เวลาส่วนที่เหลือไปในการวางแผนนโยบาย ฯลฯ ได้ การติดตามผลการปฏิบัติงานโดยใช้การงบประมาณเป็นเครื่องมือจึงช่วยให้การงบประมาณเป็นเครื่องมือจึงช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหารดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 3.2.7 กระบวนการจัดทำงบประมาณ

เพื่อให้การงบประมาณเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหาร การจัดทำงบประมาณควรมีขั้นตอนต่างๆ ในการจัดทำดังนี้

1. การประเมินสถานะแวดล้อมขององค์การ
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การ
3. การกำหนดเป้าหมาย (Goals) การดำเนินงาน
4. การกำหนดนโยบายปฏิบัติการ (Strategies) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

และเป้าหมายที่วางไว้

5. การกำหนดข้อสมมติฐานในการวางแผน (Planning Premises)
6. การประเมินและจัดทำแผนสำหรับโครงการต่างๆ (Evaluating and planning projects)
7. การจัดทำแผนงบประมาณระยะยาว (Strategic long-range plan)
8. การจัดทำแผนงบประมาณระยะสั้น (Tactical short-range plan)
9. การจัดทำรายการวิเคราะห์ต่างๆ
10. การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน (Performance report) เพื่อติดตามผล

การปฏิบัติงานตามแผนงบประมาณ



### 3.2.8 ส่วนประกอบของแผนงบประมาณ

ดังได้กล่าวไว้ว่าในการวางแผน เพื่อจะให้แผนนั้นเป็นแผนการดำเนินงานซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ กิจการควรจะได้กำหนดวัตถุประสงค์ของกิจการให้แจ้งชัดว่าจะมุ่งดำเนินงานอย่างไร โดยกำหนดเป้าหมายไว้เป็นระยะ ๆ ว่าเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ จะต้องทำสิ่งใดให้ลุล่วงไปภายในระยะเวลาเท่าใด วิธีการที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายนั้น ๆ ควรใช้วิธีการใด เมื่อคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่คาดว่าจะเกิดขึ้น การปูพื้นฐานเพื่อใช้ในการวางแผนให้การดำเนินงานมีเป้าหมายปลายทางเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและการดำเนินงานสอดคล้องกันจึงเป็นสิ่งสำคัญส่วนแรก ที่เกี่ยวกับการกำหนดแนวทาง การให้ข้อมูลเพื่อใช้เป็นสมมติฐานในการวางแผนจึงอาจจะเรียกได้ว่าเป็นแผนงบประมาณส่วนพื้นฐาน (The Substantive Plan)

จากแผนงบประมาณส่วนพื้นฐานนี้ หัวหน้าหน่วยงานก็จะนำไปทำแผนรายละเอียดแสดงผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานตนในรูปของหน่วยเงินตรา (Financial Plan) เพื่อดูว่าผลของการปฏิบัติตามพื้นฐานที่กำหนดนั้นจะให้ผลต่อกิจการอย่างไร เป็นที่พอใจหรือไม่ หากไม่พอจะแก้ไขอย่างไรจนกว่าผลที่ได้โดยประมาณนั้นจะเป็นที่พอใจและแผนงบประมาณนั้นได้รับการอนุมัติในที่สุด ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า แผนงบประมาณประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วนดังนี้คือ

1. แผนงบประมาณส่วนพื้นฐาน (The Substantive Plan)
2. แผนงบประมาณการเงิน (The Financial Plan)

หากแสดงส่วนประกอบของแผนงบประมาณโดยละเอียดแล้ว อาจแสดงได้ดังนี้

1. แผนงบประมาณส่วนพื้นฐาน ประกอบด้วย
  - ก. วัตถุประสงค์ของกิจการ
  - ข. เป้าหมายการดำเนินงาน
  - ค. นโยบายการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
  - ง. ข้อสมมติฐานอื่น ๆ
2. แผนงบประมาณการเงิน ได้แก่
  - 2.1 งบประมาณระยะยาว ประกอบด้วย
    - งบประมาณการขาย ต้นทุนขาย และกำไรขาดทุนโดยประมาณ
    - งบประมาณโครงการต่าง ๆ และงบประมาณการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร
    - งบกระแสเงินสดและแผนการจัดหาเงินทุน
    - แผนงานบุคลากร
  - 2.2 งบประมาณระยะสั้น (รายปี) ประกอบด้วย
    - 1) แผนการดำเนินงานได้แก่ งบกำไรขาดทุนโดยประมาณประกอบด้วย
      - งบประมาณการขาย





- งบประมาณการผลิต
  - งบประมาณค่าใช้จ่ายบริหาร
  - งบประมาณค่าใช้จ่ายในการจำหน่าย
  - งบประมาณค่าใช้จ่ายแบ่งสรร (Appropriative – type Budget)
- 2) งบแสดงฐานะการเงินโดยประมาณได้แก่
- งบดุลโดยประมาณ
  - งบกระแสเงินสดและกระแสเงินทุน
3. งบประมาณค่าใช้จ่ายผันแปร
4. งบประกอบอื่นๆ
- 1) การวิเคราะห์ข้อมูล
  - 2) การวิเคราะห์ต้นทุน – ปริมาณ – กำไร
  - 3) ผังแสดงการเจริญเติบโตของกิจการ ฯลฯ
5. รายงานภายในกิจการ
- 1) รายงานทางสถิติ
  - 2) รายงานพิเศษอื่นๆ
  - 3) รายงานผลการปฏิบัติงาน

แผนงบประมาณส่วนพื้นฐาน (The Substantive Plan) ซึ่งกล่าวถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายในการดำเนินงานและข้อสมมติฐานอื่น ๆ ในการวางแผนมักจะอยู่ในรูปของสารสนเทศจากประธานกรรมการถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องในการวางแผน ซึ่งจะส่งไปพร้อมกับคู่มือและแบบฟอร์มที่จะใช้การวางแผนแก่หัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### 3.2.9 วิธีการงบประมาณแผ่นดินของประเทศไทย

คำว่า “วิธีการงบประมาณ” (Budget Procedure) มีความหมายเช่นเดียวกับคำว่า “กระบวนการงบประมาณ” (Budget Process) และคำว่า “วงจรงบประมาณ” (Budget Cycle) กล่าวคือ ทั้ง 3 คำนี้ต่างก็มีความหมายถึงกิจการทุกชั้น เริ่มตั้งแต่การประมาณการรายรับ รายจ่าย จนกระทั่งถึงขั้นที่รัฐบาลเสนอรายงานการรับจ่ายประจำปีต่อรัฐสภาชั้นต่างๆ ของกระบวนการหรือวิธีการงบประมาณแผ่นดินนี้มีอยู่หลายชั้นด้วยกัน ถ้าจะจำแนกออกเป็นชั้นที่สำคัญๆ แล้วก็จะมียู่ 3 ชั้น คือ

1. ขั้นการจัดเตรียมงบประมาณ
2. ขั้นอนุมัติงบประมาณ
3. ขั้นการบริหารงบประมาณ



สำหรับวิธีการงบประมาณของประเทศไทยในปัจจุบัน ได้ยึดบทบัญญัติตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติมเป็นหลักในการปฏิบัติ นอกจากนั้นแล้วยังจะต้องดำเนินการตามระบบงบประมาณที่นำมาใช้ปฏิบัติด้วย ซึ่งระบบงบประมาณที่ใช้ในปัจจุบันได้แก่ ระบบงบประมาณแบบแผนงาน (Programmer Budgeting) สำนักงบประมาณได้นำเอาระบบงบประมาณแบบนี้มาใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2525 เป็นต้นมา

สำหรับขั้นตอนของวิธีการงบประมาณที่สำคัญ ๆ นั้น ดังจะได้กล่าวเป็นลำดับถัดไป

1. ขั้นตอนการจัดเตรียมงบประมาณหรือการจัดทำงบประมาณ

ธงชัย สันติวงศ์ (2526 : 3-16) ได้กล่าวถึงการจัดทำงบประมาณตั้งแต่ปีงบประมาณ 2525 เป็นต้นมา สรุปได้ดังนี้

1. ฝ่ายวิชาการสำนักงบประมาณจัดทำข้อเสนอเกี่ยวกับยอดงบประมาณรายจ่ายประจำปีทั้งสิ้น และยอดงบประมาณรายจ่ายของแต่ละด้านให้สำนักงบประมาณพิจารณา
2. สำนักงบประมาณพิจารณากำหนดวงเงินงบประมาณประจำปีทั้งสิ้นและยอดที่จะจัดสรรให้แต่ละกระทรวง ทบวง กรม ไว้เป็นหลักการเบื้องต้น
3. กองวิเคราะห์ต่าง ๆ พิจารณากำหนดวงเงินงบประมาณของแผนงานหรือโครงการต่างๆ ที่รับผิดชอบเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักงบประมาณ
4. คณะกรรมการพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปี พิจารณาวงเงินงบประมาณของงานโครงการต่างๆ ที่กองวิเคราะห์เสนอ แล้วกำหนดวงเงินให้แต่ละงาน โครงการตามความเหมาะสมและความจำเป็น ภายในวงเงินงบประมาณที่ทั้งสิ้นที่ได้กำหนดเป็นหลักการไว้
5. คณะกรรมการพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปี จัดทำเอกสารกำหนดวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีทั้งสิ้น จำแนกเป็นด้าน กระทรวง ทบวง กรม และแผนงานงานโครงการเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติ
6. คณะรัฐมนตรีพิจารณาอนุมัติวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี และกำหนดหลักการและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องไว้ด้วย
7. สำนักงบประมาณแจ้งกระทรวงพิจารณาดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี
8. รัฐมนตรีแต่ละกระทรวงเรียกประชุมส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจในสังกัดเพื่อพิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่ายภายในวงเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี
9. ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจัดหารายละเอียดค่าของงบประมาณตามวงเงินที่ได้รับจัดสรร ส่งสำนักงบประมาณภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยผ่านรัฐมนตรีเจ้าสังกัด



10. สำนักงบประมาณโดยกองวิเคราะห์งบประมาณตรวจสอบและพิจารณารายละเอียดค่าของงบประมาณว่าเป็นไปตามหลักการและเงื่อนไขที่คณะรัฐมนตรีมีมติไว้หรือไม่ จากนั้นก็จะพิจารณารายละเอียดรายจ่ายและรายการค่าใช้จ่ายต่าง ๆ โดยละเอียดต่อไป

11. กองวิเคราะห์งบประมาณเสนอรายละเอียดค่าของงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจที่ตรวจสอบและพิจารณาเสร็จเรียบร้อยแล้วต่อคณะกรรมการพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปีพิจารณา

12. คณะกรรมการพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปี พิจารณารายละเอียดค่าของงบประมาณของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เมื่อเสร็จเรียบร้อยแล้วต่อคณะกรรมการพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปีพิจารณา

เมื่อพิจารณาขั้นตอนต่าง ๆ ในการจัดทำงบประมาณแล้ว จะเห็นได้ว่าวิธีการจัดทำงบประมาณเป็นไปในลักษณะเบื้องบนกำหนดวงเงินให้ แล้วส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจัดทำรายละเอียดค่าของงบประมาณให้แก่รัฐมนตรีและส่วนราชการจะต้องพิจารณาจัดสรรและจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายกระทรวง ทบวง กรม ภายในกรอบของวงเงินที่ได้รับ กระบวนการจัดทำงบประมาณแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Top-down Process) นี้ จากการที่ได้นำมาใช้ปฏิบัติตั้งแต่ปีงบประมาณ 2525 เป็นต้นมาได้พบว่า วิธีการจัดทำงบประมาณแบบนี้ยังมีจุดอ่อนอยู่หลายประการ เช่น (บคิ จุณณานนท์, 2527 : 6)

1. ไม่คำนึงถึงความต้องการและความสามารถในการใช้จ่ายเงินของส่วนราชการ
2. ขาดความแม่นยำในการกำหนดวงเงินงบประมาณรายจ่ายของแต่ละด้าน และแต่ละส่วนราชการ ทำให้ส่วนราชการบางแห่งได้รับงบประมาณมากเกินไป และบางแห่งได้น้อยเกินไป
3. เมื่อส่วนราชการได้ทราบวงเงินที่กำหนดให้แล้ว อาจนำไปจัดสรรให้แก่งานโครงการที่มีความสำคัญลำดับต่ำหรือไม่มีความจำเป็นโดยไม่เสนอตั้งงบประมาณให้แก่งานโครงการที่มีความสำคัญหรือมีข้อผูกพันอย่างครบถ้วนทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับงบประมาณในภายหลังโดยส่วนราชการจะอ้างว่า ไม่ได้รับงบประมาณหรืองบประมาณไม่เพียงพอ และต้องขอใช้งบกลางเพิ่มเติม
4. การพิจารณากำหนดวงเงินแต่ละด้านแต่ละส่วนราชการต้องใช้ระยะเวลานานขึ้นข้างมาก จึงเหลือเวลาสำหรับการจัดทำรายละเอียดไม่เพียงพอ ทำให้รายละเอียดค่าของงบประมาณที่สำนักงานงบประมาณเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาและนำเสนอต่อรัฐสภาไม่เป็นไปอย่างประหยัด และไม่อยู่ในหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่เหมาะสม



เพื่อแก้ไขจุดอ่อนดังกล่าวในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2528 สำนักงานประมาณจึงได้พิจารณาปรับปรุงวิธีการจัดทำงบประมาณให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยนำวิธีการจัดทำงบประมาณแบบเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Top-down Process) ซึ่งเป็นการนำแนวนโยบายรัฐบาลและแผนพัฒนาฯ มากำหนดเป็นวงเงินงบประมาณรายจ่ายของแต่ละด้านในลักษณะของการวางแผนมหภาคมาใช้ประกอบกับวิธีการจัดสรรงบประมาณแบบวิเคราะห์รายละเอียดค่าขอตั้งงบประมาณของส่วนราชการ (Bottom-up Process) ด้วยวิธีการผสมผสานกระบวนการจัดทำงบประมาณทั้งสองแบบนี้เข้าด้วยกัน ก็จะทำให้การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีมีความครบถ้วนสมบูรณ์สอดคล้องสนองตอบต่อนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมทั้งนโยบายและแผนของกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ ด้วย นอกจากนี้ยังให้สำนักงานประมาณสามารถดูแลการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายให้เป็นไปโดยประหยัดและอยู่ในกรอบที่เหมาะสมอีกด้วย

### 3.2.10 ขั้นตอนอนุมัติงบประมาณ

ขั้นตอนอนุมัติงบประมาณนี้หมายถึง การพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ที่รัฐบาลเสนอโดยฝ่ายนิติบัญญัติซึ่งได้แก่ รัฐสภา การพิจารณางบประมาณของรัฐสภาแบ่งออกเป็น 3 วาระ คือ วาระที่หนึ่งพิจารณาว่าจะรับหลักการแห่งร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือไม่ และเมื่อรับหลักการแล้วก็จะมีการตั้งคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีขึ้น วาระที่สอง พิจารณาเต็มสภาฯ โดยพิจารณาเรียงมาตรา และวาระที่สาม เป็นวาระลงมติผ่านร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีเพื่อประกาศใช้เป็นกฎหมายต่อไป ในการพิจารณางบประมาณรายจ่ายของรัฐสภา สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจะแปรญัตติเพิ่มเติมรายการหรือจำนวนในรายการมิได้ แต่อาจจะแปรญัติได้ในทางลดหรือตัดทอนรายจ่าย ซึ่งมีรายจ่ายตามข้อผูกพันอย่างใดอย่างหนึ่ง ใน 3 อย่าง คือ (1) เงินสงฆ์คืนเงินกู้ (2) ดอกเบี้ยเงินกู้ (3) เงินที่กำหนดให้จ่ายตามกฎหมาย (มาตรา 133 แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2521) ถ้าพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีออกใช้ไม่ทันปีงบประมาณ รัฐบาลสามารถใช้งบประมาณรายจ่ายประจำปี งบประมาณที่ล่วงเวลาไปพลางก่อน ได้ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ผู้อำนวยการสำนักงานประมาณกำหนดโดยอนุมัตินายกรัฐมนตรี (มาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502)

### 3.2.11 ขั้นตอนการบริหารงบประมาณ

กระบวนการงบประมาณซึ่งเป็นกระบวนการต่อเนื่อง 3 ขั้นตอน คือ การจัดทำการอนุมัติ และการบริหารงบประมาณนั้น อาจกล่าวได้ว่า การบริหารงบประมาณเป็นขั้นตอนที่สำคัญตอนหนึ่ง เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่ส่วนราชการเจ้าของงบประมาณต้องปฏิบัติงานตามแผนงานหรือโครงการและงบประมาณที่ได้รับอนุมัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในชั้นบริหารงบประมาณเองก็ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยหลายขั้นตอน โดยเริ่มต้นตั้งแต่กระทรวง ทบวง



กรม ต่าง ๆ จัดทำแผนปฏิบัติงาน การขออนุมัติเงินประจำงวด การก่อกำหนดผู้ผูกพัน การเบิกจ่ายเงิน การจัดทำบัญชี การทำงบเดือนและรายงานการเงินประจำเดือน การตรวจสอบการใช้จ่ายเงินการ รายงานผลการปฏิบัติงาน จนกระทั่งถึงคณะรัฐมนตรีเสนอรายงานการรับจ่ายเงินประจำปีให้รัฐสภา พิจารณา จะเห็นได้ว่าในชั้นการบริหารหรือควบคุมงบประมาณนี้ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติ ต่างก็มีส่วนในการควบคุม



## กิจกรรมท้ายบท

### ขอบข่ายของเนื้อหา

เนื้อหาบทนี้ว่าด้วยการวางแผนและงบประมาณ

### วัตถุประสงค์

เมื่อเรียนจบบทที่ 3 แล้วผู้เรียนสามารถ

1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนและงบประมาณ
2. นำความรู้เรื่องการวางแผนและงบประมาณไปใช้ในการทำงานของตนเองได้
3. นำความรู้การวางแผนและงบประมาณไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

### กิจกรรมการเรียนการสอน

1. การอภิปรายระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน
2. อาจารย์ผู้สอนบรรยายประกอบ
3. ผู้เรียนทำกิจกรรมท้ายบทที่ 3

### สื่อการเรียนรู้

1. กิจกรรมท้ายบท
2. ใบความรู้
3. สื่อการสอน โปรแกรม Power Point
4. Computer
5. Projector
6. เครื่องเสียงช่วยสอน

### การวัดผลประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมด้านต่าง ๆ
2. วัดความรู้จากการนำเสนอ
3. วัดจากการอภิปรายซักถามและการตอบคำถาม
4. วัดจากกิจกรรมท้ายบท



## แบบฝึกหัดท้ายบท

1. การวางแผนมีความสัมพันธ์กับงบประมาณอย่างไร จงอธิบาย
2. จงบอกความสำคัญและประโยชน์ การวางแผน งบประมาณ
3. จงอธิบายขั้นตอนการทำงานงบประมาณ
4. SWOT เกี่ยวข้องกับการวางแผนและงบประมาณอย่างไร จงอธิบาย
5. การวางแผนที่ดี มีลักษณะอย่างไร

## บรรณานุกรม

- กิติมา ปริศิติกุล. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : อักษรภาพิพัฒน์, 2532.
- ชัยยุทธ ศิริสุทธิ. วิธีการงบประมาณแผ่นดินของประเทศไทย เอกสารประกอบการสอนวิชา 501301 งบประมาณและการเงินโรงเรียน. มหาสารคาม : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2540.
- ธงชัย สันติวงษ์. กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2526.
- \_\_\_\_\_. การวางแผน. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2540.
- ชรินทร์ นามวรรณ. การวางแผน เอกสารประกอบการเรียนรายวิชา 501302 การบริหาร การศึกษา. มหาสารคาม : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2543.
- ชรินทร์ นามวรรณ และคณะ. แนวคิด ทฤษฎี สู่อการปฏิบัติ การวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น. มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์ , 2545.
- บดี จุณณานนท์. ปัญหางบประมาณด้านการป้องกันประเทศและการรักษาความสงบภายใน. เชียงใหม่ : คณะครุศาสตร์ วิทยาลัยครูเชียงใหม่, 2527.
- ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2535.
- พะยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2538.
- เพ็ญแจ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา. การงบประมาณ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- วิโรจน์ สารวัฒนะ. กระบวนการนโยบายทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : อักษรภาพิพัฒน์, 2539.
- \_\_\_\_\_. การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ. 2542.



สุนทร เกิดแก้ว. หลักและเทคนิคการติดตามและประเมินผล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, 2538.

อนันต์ เกตุวงศ์. หลักและเทคนิคการวางแผน. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2526.

อุทัย บุญประเสริฐ. การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.





## บทที่ 4

### หลักการพื้นฐานการทำงานแบบมีส่วนร่วม

ความจำเป็นในการทำงานแบบมีส่วนร่วม นับวันเป็นเรื่องที่ถูกหยิบยกมาให้ความสำคัญและพูดถึงกันในทุกส่วนของการพัฒนาสังคม การจัดระบบการพัฒนาในรูปแบบใหม่เน้น การให้ประชาชนได้ใช้ศักยภาพในการกำหนดการพัฒนาชุมชนและตนเองเป็นหลักในการดำเนินการ ฟาแกนซ์ (Fagence. 1977 : 4-5 ; อ้างถึงใน ชีระพงษ์ แก้วหาวงษ์. 2543 : 149) ได้แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการมีส่วนร่วมของประชาชนว่า ยิ่งฐานการมีส่วนร่วมของประชาชนกว้างขวางมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้อิทธิพลของประชาชนต่อการกำหนดนโยบายและแผนมีมากขึ้นเพียงนั้น นอกจากนี้ ยิ่งฐานการมีส่วนร่วมมากขึ้นเท่าใด ผู้วางแผนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก็จะสามารถนำเสนอทางเลือกของสังคมมากขึ้นเท่านั้น และทางเลือกดังกล่าวสอดคล้องกับความปรารถนาของสังคมชุมชน และแผนดังกล่าวจะได้รับการสนับสนุนจากมหาชน

การมีส่วนร่วม จึงเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนา อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน แนวคิดของการพัฒนาที่พยายามหยิบยื่นโครงการต่าง ๆ ให้แก่ประชาชน ถ้าเป็นไปโดยปราศจากการมีส่วนร่วม การยอมรับและตัดสินใจของชุมชนแล้ว เมื่อสิ้นวาระของโครงการ ทุกอย่างก็จบลง ไม่มีการเคลื่อนไหวใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับ โครงการพัฒนานั้นอีกต่อไป นับเป็นความสูญเสียที่น่าเสียดายยิ่งนัก

ดังนั้น แนวทางการพัฒนาในรูปแบบใหม่จึงจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้ให้นักพัฒนาปรับเปลี่ยนแนวคิดและบทบาทของตนในการเป็นผู้กระตุ้นและดึงศักยภาพของประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาให้มากขึ้น ด้วยประสบการณ์ของการพัฒนาที่ผ่านมาเป็นส่วนช่วยทำให้มองเห็นการนำแนวคิดการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมของประชาชนมาเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาที่สำคัญ ทำให้มองเห็นได้ชัดเจนว่าความหมายของการพัฒนาไม่ว่าจะกว้างขวางครอบคลุมเพียงใด จะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาในทุกเรื่อง ประพนธ์ ปิยรัตน์ (2532 : 4) ได้กล่าวไว้ว่า ความหมายของการมีส่วนร่วมกับการพัฒนาหมายถึงการเพิ่มพูนการอยู่ดีกินดีของพลเมืองทั้งหมดโดยอาศัยการมีส่วนร่วมโดยสมบูรณ์ในกระบวนการพัฒนาและกระจายผลชประโยชน์ได้อย่างยุติธรรม การมีส่วนร่วมกับการพัฒนาจึงเป็นกระบวนการสำคัญที่นำไปสู่การมีคุณภาพชีวิตโดยถ้วนหน้า



## 4.1 ความหมายและความสำคัญของการทำงานแบบมีส่วนร่วม

### 4.1.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

ความหมายของการมีส่วนร่วม กล่าวได้ว่าเป็นการกระทำร่วมกันของบุคคลในกระบวนการพัฒนามี 2 ลักษณะ ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมเป็นวิธีการ (Participation as a mean) หมายถึงเป็นการนำเอาทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และสังคมของประชาชนไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาที่วางไว้ก่อนแล้ว

2. การมีส่วนร่วมเป็นเป้าหมาย (Participation as a end) หมายถึงการมุ่งให้ประชาชนได้มีกิจกรรมร่วมกัน เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจนทำให้เกิดการพึ่งตนเองได้ในที่สุด เป็นการรวมกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถและมีศักยภาพในกระบวนการแก้ไขปัญหา และร่วมทำกิจกรรมซึ่งมีความสำคัญยิ่งกว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการกระทำนั้น ถึงแม้โครงการจะเสร็จสิ้นไปแล้ว การมีส่วนร่วมยังคงอยู่ตลอดไปและทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์อย่างยั่งยืน (ประพนธ์ ปิยรัตน์. 2532 : 17)

การมีส่วนร่วมของชุมชนแบบวิธีการ (Participation as a mean) จึงเปรียบเสมือนเรือที่ต้องหาคนลากจูง คนที่ลากจูงตั้งเป้าหมายไว้และจูงให้คนมีส่วนร่วม ส่วนการมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นเป้าหมายนั้น เป็นการมีส่วนร่วมของชุมชนที่ร่วมกันตั้งเป้าหมายไว้เปรียบเสมือนเรือที่ไม่ต้องมีการลากจูง จึงเป็นการมีส่วนร่วมแบบยั่งยืน ในการพัฒนาชุมชนและสังคมรูปแบบใหม่จึงต้องการการมีส่วนร่วมในแบบที่สอง ซึ่งควรมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่การมีส่วนร่วมอย่างจริงจังโดยอาศัยหลักการที่สำคัญดังนี้ (อติศรา ชูชาติ และคณะ. 2538 : 5 - 6 )

1. การมีส่วนร่วมเป็นวิธีการที่ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับสภาพท้องถิ่น ความต้องการ และเจตคติของประชาชน

2. ถ้าประชาชนมีส่วนร่วมในการคิดค้นปัญหาและวางแผนการพัฒนาแล้ว จะทำให้พวกเขายอมรับแผนงานและโครงการพัฒนานั้น ๆ

3. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเองนับเป็นหลักการที่อยู่บนพื้นฐานของประชาธิปไตย

4. ความรู้สึกของประชาชนที่ว่าพวกเขามีหุ้นส่วน หรือเป็นเจ้าของโครงการพัฒนานั้น ๆ เป็นหลักการสำคัญอันหนึ่ง ที่การพัฒนาต้องสร้างให้เกิดขึ้น โดยการสร้างวัตถุประสงค์ร่วม มีแนวทางการพัฒนาที่อยู่บนพื้นฐานของการยอมรับความเท่าเทียมกันของบุคคล มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้



ประสบการณ์ของกันและกัน เป็นการเพิ่มพูนความสัมพันธ์ที่ดีอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย และที่สำคัญการสร้างความรู้สึกร่วมกันให้ทุกคนมีส่วนร่วมและวัตถุประสงค์นั้นเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อสร้างเข้าใจ และเสริมศักยภาพของการพัฒนาร่วมกัน

ปัญหาในการสร้างความรู้สึกร่วมกันของประชาชนอาจเกิดขึ้นได้ในหลายกรณี การมองทางแก้ปัญหามาโดยการให้แสดงความคิดเห็นและโต้แย้งกันอย่างเปิดเผย จริงใจและตรงไปตรงมาเป็นทางออกหนึ่ง แม้จะมีความยากลำบากและเสี่ยงต่อการขัดแย้ง แต่หากทำแล้วสามารถสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาที่ยั่งยืนได้ ก็ควรพิจารณา ดังนั้นการเตรียมการเพื่อให้ประชาชนได้มีส่วนร่วม ในกิจกรรมของการพัฒนาทั้งหลายจึงเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญยิ่ง

#### 4.1.2 ความสำคัญของการมีส่วนร่วม

ความสำคัญของการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่ต้องมีการเตรียมการ เป็นกระบวนการของการพัฒนาที่ต้องมีจุดเริ่ม และแนวทางการพัฒนาจึงจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้นักพัฒนาปรับเปลี่ยนแนวคิดและบทบาทของตนในการเป็นผู้กระตุ้นและดึงศักยภาพของประชาชนให้เข้ามา มีส่วนร่วมในการพัฒนา

การมีส่วนร่วมของประชาชนนับเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของกระบวนการเสริมสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง ซึ่งโดยหลักการแล้วการมีส่วนร่วมของประชาชนมีความสำคัญดังนี้ (ธีระพงษ์ แก้วหาญ. 2543 : 148)

1. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานและเป็นสิทธิมนุษยชน ดังนั้นการดำเนินการพัฒนาจึงควรให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
2. การมีส่วนร่วมของประชาชนช่วยให้เกิดการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมทำให้ประชาชนมีคุณภาพที่ดีขึ้นด้วยเหตุผล 4 ประการ คือ
  - 2.1 การมีส่วนร่วมในการกำหนดความจำเป็นพื้นฐาน ช่วยให้กลุ่มที่ถูกกีดกันทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ได้มีโอกาสเสนอสิ่งที่ตนเองต้องการต่อผู้จัดทำนโยบายการพัฒนา และมีโอกาสได้รับการพัฒนาระดับฐานะให้สูงขึ้นหลุดพ้นจากการถูกเอารัดเอาเปรียบ
  - 2.2 การมีส่วนร่วมของประชาชน ช่วยให้รัฐบาลสามารถระดมทรัพยากรในท้องถิ่น เช่น ความรู้ ทักษะ บุคคล และแม้แต่ที่ดินและทุนที่ต้องใช้ใน โครงการพัฒนา
  - 2.3 การมีส่วนร่วมของประชาชนช่วยปรับปรุงการกระจายสินค้าและบริการ ตลอดจนการกระจายรายได้ให้ดีขึ้นและการมีชีวิตสาธารณะที่มีสุขภาพดี
  - 2.4 การมีส่วนร่วมของประชาชนช่วยสนองความต้องการทางจิตวิทยาของประชาชน



จากการที่ได้มีอิทธิพลในการตัดสินใจต่อเนื้อที่มีผลกระทบต่อชีวิตและการทำงาน

3. การมีส่วนร่วมของประชาชน ในการพัฒนาอย่างจริงจังทุกขั้นตอนจะช่วยให้ประชาชนมีพลังการต่อรองกับกลุ่มผลประโยชน์อื่นๆ ในสังคม

4. การมีส่วนร่วมของประชาชน ในการพัฒนา แสดงนัยถึงการช่วยเหลือตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถในการพึ่งพาตนเอง ได้ในที่สุด

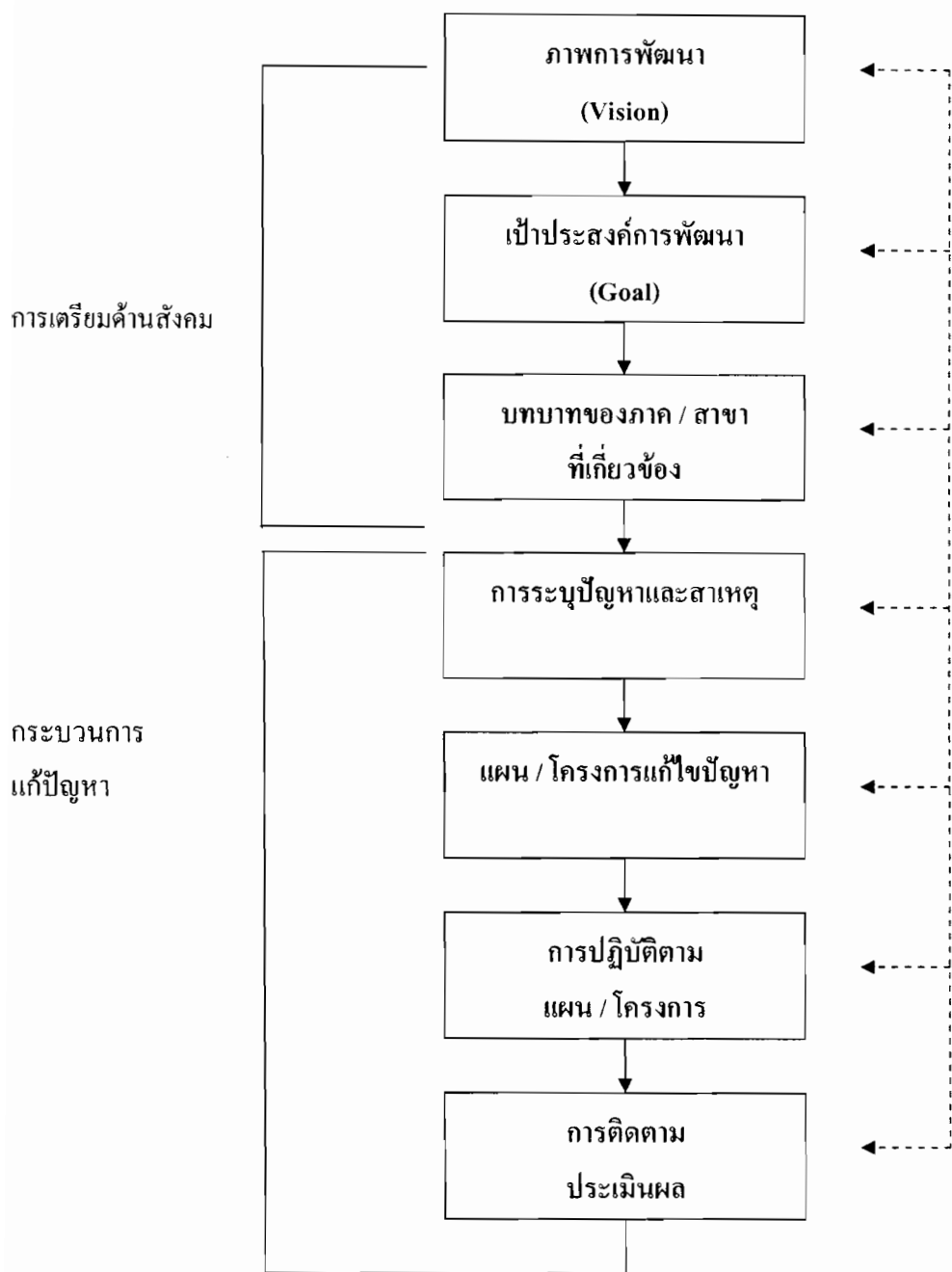
5. การมีส่วนร่วมของประชาชน ในกระบวนการพัฒนาเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการยอมรับและการใช้ความคิดใหม่ หรือนวัตกรรมนี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการพัฒนา

6. การมีส่วนร่วมของประชาชน ในกระบวนการพัฒนาจะทำให้ประชาชนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ และช่วยให้ได้หนทางการแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรมที่เหมาะสมกับปัญหาของชุมชนได้มากกว่าการให้บุคคลภายนอกเข้ามาช่วยแก้ปัญหา

#### 4.2 กรอบแนวคิดของการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม

การพัฒนาที่มีส่วนร่วม ต้องเริ่มด้วยการตกลงกำหนดปัญหา หรือจะต้องมี ภาพของการพัฒนา (Vision) ที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไขเป็นอันดับแรก ต่อมาคือการกำหนดเป้าประสงค์ของการพัฒนา (Goal) ร่วมกันของทุกภาคทุกระดับ ต่อจากนั้นก็กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละภาคที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับของการพัฒนา สุดท้ายก็ต้องตกลงกำหนดกลวิธีแผนงาน / โครงการการพัฒนาในระดับชุมชนและในระดับภาคอื่นๆ ตามด้วยการปฏิบัติตามแผนหรือโครงการ การติดตามประเมินผล เพื่อให้ทราบผลที่เกิดขึ้นและสุดท้ายการปรับปรุงโครงการที่อาจต้องกระทำต่อไปดังภาพประกอบ 11 (อลิศรา ชูชาติ และคณะ. 2538 : 5 - 6 )





ภาพประกอบ 11 กรอบแนวคิดระบบการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม



### 4.3 หลักการและกระบวนการตามขั้นตอนของการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม

กระบวนการพัฒนาที่ผ่านมานั้นทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต่างยอมรับกันว่า การพัฒนาที่มุ่งแต่ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยมิได้ยึด “คน” เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาหรือมิได้ให้ประชาชนเข้ามามี “ส่วนร่วม” นั้น ส่งผลให้บังเกิดความล้มเหลวของการพัฒนา ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากการพัฒนาที่ทอดทิ้งประชาชน ประชาชนกลายเป็นผู้ร่วม (Passive Participation) ในการพัฒนา ไม่ได้เป็นผู้ที่มีส่วนให้หรือมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการพัฒนา (Active Participation) ปัจจุบันถนนทุกสายของการพัฒนาได้มุ่งไปสู่ “การมีส่วนร่วม” ซึ่งถือว่าเป็นสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐานของประชาชนที่จะเข้ามาแสดงความคิดเห็นในการกำหนดรูปแบบการพัฒนา ที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง ของชุมชนและท้องถิ่น

แนวทางในการพัฒนาดังกล่าว จำเป็นต้องมีการแสวงหาวิธีการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายและบทบาทของนักพัฒนาที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและอุดมการณ์ในการพัฒนาที่มุ่งเน้นการพัฒนากันมากกว่าการพัฒนางาน ปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้ให้บริการเป็นผู้กระตุ้นปลุกประชาชนให้ตื่น และสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม อุทิศตนสัมผัสใกล้ชิดกับปัญหาของประชาชน เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งหมายถึงประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง (Involvement) ในการตัดสินใจในโครงการพัฒนาและร่วมดำเนินการแก้ไขปัญหาของชุมชน อันจะส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นและความรู้สึกเป็นเจ้าของ โครงการเพื่อให้บรรลุ “การพึ่งตนเอง” ของชุมชน อันเป็นเป้าประสงค์ของการพัฒนาอย่างแท้จริง

การพัฒนาแบบมีส่วนร่วมมีมิติของการพัฒนาที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับแนวตั้งและแนวนอน เป็นการพัฒนาที่มีส่วนร่วมของประชาชนและภาคต่าง ๆ ของสังคม ขั้นตอนสำคัญที่สุดในการพัฒนาก็คือ การเตรียมด้านสังคม ที่เริ่มด้วยแนวคิดในการเตรียมความพร้อมของผู้เกี่ยวข้องในทุก ๆ ภาคเพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจและเต็มใจร่วมมือร่วมใจทำงานในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา ซึ่งการเตรียมการด้านสังคม เพื่อการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมจะเกี่ยวข้องทั้งระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและประชาชน ซึ่งแต่ละฝ่ายมีบทบาทหน้าที่ที่พึงปฏิบัติ ดังนี้ (อลิศรา ชูชาติและคณะ. 2538 : 9 - 12)

#### 4.3.1 ภาครัฐหรือข้าราชการ

บทบาทหน้าที่ของภาครัฐหรือข้าราชการในการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมพึงมีดังต่อไปนี้

4.3.1.1 รู้และเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม และกลวิธีกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตเป็นอย่างดี



4.3.1.2 เชื่อมโยงแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตเข้ากับการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ โดยถือว่าการพัฒนาคุณภาพชีวิตเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ ในส่วนรวม

4.3.1.3 เข้าใจว่าการพัฒนาคุณภาพชีวิต มิใช่เป็นของข้าราชการกระทรวงใดกระทรวงหนึ่งแต่เป็นของประชาชน ข้าราชการทุกกระทรวงต้องร่วมมือประสานงานกัน สนับสนุนประชาชนให้สามารถดำเนินงานการพัฒนาตามกระบวนการของประชาชนได้ถูกต้อง

4.3.1.4 นิเทศ ติดตามช่วยแก้ไขปัญหาการปฏิบัติของประชาชนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ บำรุงขวัญและให้กำลังใจแก่ประชาชนโดยเหมาะสม

4.3.1.5 ประชุมปรึกษาหรือร่วมกันเป็นประจำทุกกระทรวง และฟื้นฟูความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการพัฒนา

4.3.1.6 เคารพในความเป็นมนุษย์ของประชาชน และเชื่อว่าชุมชนและประชาชน มีภูมิปัญญาจากประสบการณ์ที่อยู่ในพื้นที่มานาน สามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาของชุมชนได้ดีกว่า ที่ราชการได้คิดขึ้น

4.3.1.7 ร่วมมือประสานงานกับภาคเอกชน โดยทำความตกลงกันในการปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาตามโครงการ

#### 4.3.2 ภาคเอกชน

บทบาทหน้าที่ของภาคเอกชนในการส่งเสริมการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม ได้โดย

4.3.2.1 ช่วยจัดหาทรัพยากร เมื่อชุมชนหรือประชาชนขาดแคลนด้านการเงิน และกำลังคน

4.3.2.2 ช่วยให้การศึกษารอบร้อมด้านความรู้วิชาการและเทคโนโลยีที่เหมาะสม ในด้านที่ตนเองมี ความถนัด

4.3.2.3 ร่วมมือประสานงานกับภาครัฐเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐเอง หรือการนำแนวคิด ที่ดีมาเสนอ ให้ทำการทดลอง วิจัยกระบวนการและวิธีการต่าง ๆ ที่เคยได้ผลมาในที่อื่น ๆ

#### 4.3.3 ภาคประชาชน

ภาคประชาชนก็เช่นเดียวกัน ประชาชนก็ต้องมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบใน กระบวนการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม โดย

4.3.3.1 รู้และเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม และกลวิธีกระบวนการพัฒนา คุณภาพชีวิตจนสามารถปฏิบัติในชุมชนของตนเองได้



4.3.3.2 ถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาชุมชนไปสู่ชุมชนอื่น รวมทั้งติดตามช่วยเหลือให้ชุมชนอื่นปฏิบัติได้เช่นกัน

4.3.3.3 ระดมทรัพยากรในท้องถิ่นตนเองมาใช้ในการพัฒนาชุมชน ทั้งเรื่องกำลังคน เงิน และวัสดุอุปกรณ์

4.3.3.4 ช่วยเหลือกันเองในปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ภายในชุมชน หรือร้องขอให้ภาคอื่นมาช่วยด้วยหากเห็นว่าจำเป็น

4.3.3.5 พัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาอยู่เป็นประจำโดยช่วยเหลือกันเอง หรือร่วมกับภาคอื่น ๆ

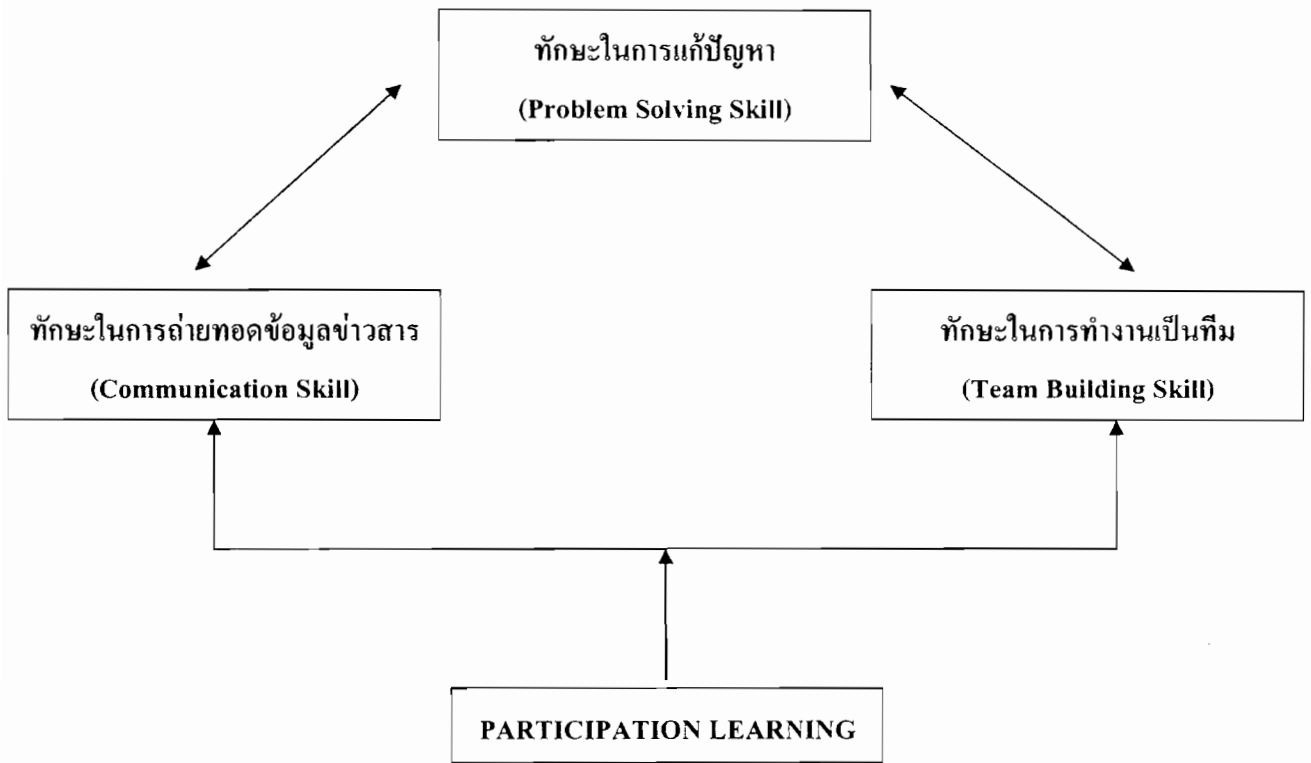
เพื่อเสริมสร้างการดำเนินงานพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม โดยแท้จริง ผู้ที่มีส่วนร่วมทั้ง 3 ระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลในการพัฒนาจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะพื้นฐาน 3 ประการ คือ

- ทักษะในการแก้ปัญหา (Problem Solving Skill)
- ทักษะในการสื่อสารข้อมูลข่าวสาร (Communication Skill)
- ทักษะในการทำงานเป็น ทีม (Team Building Skill)

ดังภาพประกอบ 12 (ประพนธ์ ปิยรัตน์ 2532 : 29)







ภาพประกอบ 12 ทักษะพื้นฐานในการพัฒนา

#### 4.4 ลำดับขั้นตอนและระดับของการมีส่วนร่วม

ขั้นตอนและระดับของการมีส่วนร่วม มีนักวิชาการหลายสาขา ได้พยายามศึกษาจำแนกลักษณะพฤติกรรมการมีส่วนร่วมไว้หลายแบบ โดยใช้เกณฑ์ในการจำแนกแตกต่างกัน (ธีระพงษ์ แก้วหาวงษ์, 2543 : 149 - 163) ได้แก่

##### 1) การจำแนกขั้นตอนการมีส่วนร่วม

การจำแนกการมีส่วนร่วมตามขั้นตอนการมีส่วนร่วม สามารถจำแนกขั้นตอนหรือประเภทของการมีส่วนร่วมแบ่งออกเป็น 4 ขั้น ดังนี้

**ขั้นที่ 1** การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ : ในกระบวนการของการตัดสินใจนั้น ประการแรกที่สุดที่จะต้องกระทำก็คือ การกำหนดความต้องการและการจัดลำดับความสำคัญ ต่อจากนั้นก็เลือกนโยบายและประชาชนที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจนี้เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องดำเนินการไปเรื่อย ๆ



ตั้งแต่การตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจในช่วงดำเนินการวางแผน และการตัดสินใจในช่วงการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

**ขั้นที่ 2** การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน : จะได้มาจากคำถามที่ว่าใครจะทำประโยชน์ให้แก่โครงการได้บ้างและจะทำประโยชน์ได้โดยวิธีใด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหารงาน และประสานงาน การให้ความช่วยเหลือด้านแรงงานหรือข้อมูล เป็นต้น

**ขั้นที่ 3** การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ : ในส่วนที่เกี่ยวกับผลประโยชน์นั้น จากความสำคัญของผลประโยชน์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้ว ยังจะต้องพิจารณาถึงการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มด้วย รวมทั้งผลที่เป็นประโยชน์ในทางบวกและผลที่เกิดขึ้นในทางลบที่เป็นผลเสียของโครงการ ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์และเป็นโทษต่อบุคคลและสังคม

**ขั้นที่ 4** การมีส่วนร่วมในการประเมินผล : การมีส่วนร่วมในการประเมินผลนั้นสิ่งสำคัญที่จะต้องสังเกต ก็คือ ความเห็น (Views) ความชอบ (Preferences) และความคาดหวัง (Expectations) ซึ่งจะมีอิทธิพลสามารถแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ได้

นอกจากการจำแนกขั้นตอนของการมีส่วนร่วมตามแนวดังกล่าวการมีส่วนร่วมที่แท้จริงนั้นน่าจะมี 4 ขั้นตอน คือ

**ขั้นที่ 1** การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา : ขั้นตอนนี้เป็นส่วนแรกที่สำคัญที่สุด เพราะถ้าชาวบ้านยังไม่สามารถเข้าใจปัญหาและค้นหาสาเหตุของปัญหาด้วยตนเองได้ กิจกรรมต่างๆ ที่ตามมาก็ไร้ประโยชน์ เพราะจะขาดความเข้าใจและมองไม่เห็นความสำคัญของกิจกรรมนั้น แต่อาจมองปัญหาไม่ได้เด่นชัด เจ้าหน้าที่หรือนักพัฒนาจึงเสมือนกระจกเงาผู้คอยสะท้อนภาพให้ชุมชนมองเห็นและวิเคราะห์ปัญหาได้

**ขั้นที่ 2** การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินกิจกรรม : การวางแผนการดำเนินกิจกรรมเป็นขั้นตอนต่อไปนี้ที่ขาดไม่ได้ หากเจ้าหน้าที่หรือนักพัฒนาต้องการแต่ผลงานการพัฒนาให้เสร็จสิ้นโดยฉับไว ก็จะดำเนินการวางแผนงานด้วยตนเอง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการวางแผน จะช่วยให้ชุมชนเข้าใจปัญหาพัฒนาประสบการณ์ของตนเองและสามารถวางแผนได้ด้วยตนเองในที่สุด

**ขั้นที่ 3** การมีส่วนร่วมในการลงทุนและการปฏิบัติงาน : ชุมชนมีทรัพยากรที่สามารถลงทุนและปฏิบัติงานได้ เพราะจากประสบการณ์การทำงานในชนบท อย่างน้อยก็มีแรงงานของตนเองเป็นขั้นต่ำสุดที่จะเข้าร่วมได้ และในหลายๆ แห่งก็สามารถที่จะร่วมลงทุนในกิจกรรมหลายๆ ประเภทได้ การร่วมลงทุนและปฏิบัติงานจะทำให้ชุมชนรู้จักคิดค้นทุนให้กับตนเองในการดำเนินงานและจะระมัดระวังรักษากิจกรรมที่สร้างขึ้นเพราะจะมีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของซึ่งต่างไปจาก สภาพที่การลงทุนและการ



ปฏิบัติงานทั้งหมดมาจากปัจจัยภายนอกจะมีอะไรเสียหายก็ไม่เดือดร้อนมากนัก และการบำรุงรักษาก็จะไม่เกิดขึ้นเพราะรู้สึกว่ามีชุมชน นอกจากนั้นการร่วมปฏิบัติงานด้วยตนเอง ทำให้ได้เรียนรู้การดำเนินงานกิจกรรมอย่างใกล้ชิด และเมื่อเห็นประโยชน์ก็สามารถจะดำเนินกิจกรรมชนิดนั้นด้วยตนเองต่อไปได้

**ขั้นที่ 4** การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลงาน : ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งอีกเหมือนกัน เพราะถ้าหากการติดตามและการประเมินผลงานขาดการมีส่วนร่วมของชุมชนแต่เป็นการดำเนินการโดยบุคคลภายนอก ชุมชนก็ไม่สามารถทราบว่าจะงานที่ทำไปนั้นได้รับผลดีได้รับประโยชน์อย่างไรหรือไม่ ถึงแม้ว่าจะมีผู้โต้แย้งว่าการประเมินที่เที่ยงธรรมที่สุดน่าจะมาจากบุคคลภายนอกที่ไม่ได้ยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมนั้นๆ แต่ถ้าคิดถึงจุดมุ่งหมายของการพัฒนาที่มุ่งจะพัฒนาคน การคำนึงถึงแต่ความเที่ยงธรรมอาจจะไร้ประโยชน์ การผสมผสานระหว่างคนภายนอกกับชุมชนน่าจะเกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์มากกว่า เพราะนอกจากจะเป็นการประเมินแล้ว ยังแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจในกระบวนการประเมินและเป็นกรเผยแพร่กิจกรรมออกไปสู่ชุมชนอื่น ๆ

แนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนต่าง ๆ ของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาที่น่าเสนอข้างต้นนั้นจะเห็นว่าแนวคิดของ โคอเฮน และอัทซอพเป็นแนวคิดที่เป็นระบบมากที่สุด ส่วนแนวคิดของ อकिन รพีพัฒน์ เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง และคนอื่น ๆ นั้น เป็นแนวคิดที่ได้จากประสบการณ์ภาคปฏิบัติในประเทศไทย และมีความสอดคล้องกับบริบททางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของไทย ดังนั้น เมื่อผสมผสานแนวคิดเชิงทฤษฎีของ โคอเฮน และอัทซอพ เข้ากับแนวคิดภาคปฏิบัติของ อकिन รพีพัฒน์ เจิมศักดิ์ ปิ่นทอง และคนอื่น ๆ แล้ว สามารถจำแนกประเภทการมีส่วนร่วมตามขั้นตอนในการพัฒนาเป็น 5 ขั้นตอน คือ

**ขั้นที่ 1** การมีส่วนร่วมในขั้นริเริ่มในขั้นริเริ่มโครงการ : เป็นขั้นที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาภายในชุมชน ตลอดจนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดความต้องการของชุมชน และมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการนั้น ๆ

**ขั้นที่ 2** การมีส่วนร่วมในขั้นวางแผนโครงการพัฒนา : เป็นขั้นที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ของโครงการ กำหนดวิธีการและแนวทางการดำเนินงาน กำหนดทรัพยากรและแหล่งของทรัพยากรที่จะใช้ในโครงการ เป็นต้น

**ขั้นที่ 3** การมีส่วนร่วมในขั้นดำเนินโครงการ : เป็นขั้นที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำประโยชน์ให้แก่โครงการร่วมช่วยเหลือด้านทุนทรัพย์วัสดุอุปกรณ์และแรงงาน หรือโดยการบริหารงานและประสานงาน ตลอดจนการดำเนินการขอความช่วยเหลือจากภายนอก เป็นต้น

**ขั้นที่ 4** การมีส่วนร่วมในขั้นรับผลที่เกิดจากโครงการพัฒนา : เป็นขั้นที่ประชาชนเข้ามามีส่วนในการรับผลประโยชน์ที่พึงได้รับจากโครงการ หรือมีส่วนในการรับผลเสียที่อาจเกิดจากโครงการ



ซึ่งผลประโยชน์หรือผลเสียนี้อาจเป็นด้านกายภาพหรือด้านจิตใจที่มีผลต่อสังคมหรือบุคคลก็ได้

**ขั้นที่ 5** การมีส่วนร่วมในขั้นประเมินผลโครงการพัฒนา : เป็นขั้นที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินว่า โครงการพัฒนาที่พวกเขาดำเนินการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่การประเมินผลนี้อาจเป็นการประเมินผลย่อย (Formative Evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินผลความก้าวหน้าของโครงการที่กระทำกันเป็นระยะๆ หรือการประเมินผลรวม (Summative Evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินผลสรุปรวมยอดของโครงการทั้งหมด

## 2) ระดับของการมีส่วนร่วม

การแบ่งระดับของการมีส่วนร่วมสามารถแยกได้ตามระดับความเข้มของการมีส่วนร่วมตามแนวคิดสมาคมสาธารณสุขของอเมริกา ได้กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วมนั้นไม่ได้มีความแปรเปลี่ยนเฉพาะชนิด (Kinds) และปริมาณของกิจกรรมที่กระทำเท่านั้น แต่ยังมีความแปรเปลี่ยนในระดับความเข้ม (Degree) ในการเข้าไปมีส่วนร่วมรับผิดชอบใน การริเริ่มและวางแผนกิจกรรม ดังนั้นพิสัยของการมีส่วนร่วม อาจจะมีตั้งแต่ระดับการยอมรับบริการที่จัดไว้ให้แล้วไปจนถึงการรวมกลุ่มเพื่อตัดสินใจและริเริ่มโครงการพัฒนาเอง ซึ่งระดับความเข้มของการมีส่วนร่วม หรือระดับการมีส่วนร่วมตามแนวคิดของสมาคมสาธารณสุขของอเมริกานั้น อาจจำแนกได้ 3 ระดับ คือ

(1) ระดับการตัดสินใจ (Decision Making) ในระดับนี้ประชาชนจะเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและจัดการกับกิจกรรมการพัฒนาด้วยตัวของเขาเอง (Level of Responsibility by Themselves)

(2) ระดับการร่วมมือ (Cooperation) ในระดับนี้ประชาชนจะให้ความร่วมมือต่อแผนงานที่ริเริ่ม โดยหน่วยงานภายนอก ซึ่งอาจต้องการความเสี่ยสละจากประชาชน ในด้านเวลา ทรัพย์สิน และแรงงาน เพื่อช่วยให้โครงการประสบผลสำเร็จ การมีส่วนร่วมในระดับนี้ถือว่าการมีส่วนร่วมในระดับที่ยอมรับได้ (Acceptable Level of Participation)

(3) ระดับการใช้ประโยชน์ (Utilization) ในระดับนี้ประชาชนจะยอมรับและใช้ประโยชน์จากบริการที่ได้วางโครงการไว้ให้เป็นการมีส่วนร่วมในระดับการยอมรับบริการเท่านั้น

ส่วนความคิดของอาร์นสไตน์ (Arnstein) นั้น เห็นว่าการมีส่วนร่วมมีลักษณะเป็นรูปของบันไดการมีส่วนร่วม (Participation ladder) 8 ขั้น ดังภาพประกอบ 13 (ธีระพงษ์ แก้วหาญชัย.

2543 : 154)





ภาพประกอบ 13 บันไดของการมีส่วนร่วม 8 ขั้น ของอาร์นสไตน์

ในขั้นต่ำของบันไดคือขั้นถูกจัดกระทำ และขั้นที่สองคือขั้นชี้แจงนั้น เรียกว่า การมีส่วนร่วมเทียมหรือไม่มีส่วนร่วม เป็นขั้นที่ประชาชนเข้าไม่ถึงการมีส่วนร่วมที่แท้จริงในการตัดสินใจ ในกรณีนี้จะมีกลุ่มบุคคลจำนวนน้อยที่อยู่ในอำนาจเท่านั้นทำหน้าที่ตัดสินใจ โดยไม่มีการพูดถึงเนื้อหา วิธีการของการตัดสินใจหรือตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ของผู้มีอำนาจตัดสินใจนั้น ขั้นที่สองนี้สร้างขึ้นมาเพื่อที่จะทดแทนการมีส่วนร่วมที่แท้จริง วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของสองขั้นนี้ไม่ใช่เป็นการทำให้ประชาชน



เข้าถึงการมีส่วนร่วมในการวางแผนหรือควบคุมโครงการ แต่จะช่วยให้ผู้กุมอำนาจอยู่ดำเนินการให้การศึกษา (Educate) หรือการชี้แจงแก่ผู้ที่เข้าร่วม

บันไดขั้นที่ 3 ถึง 5 ก้าวหน้าถึงระดับที่เรียกว่า การมีส่วนร่วมแบบพิธีกรรมหรือการมีส่วนร่วมบางส่วน โดยขั้นที่ 3 ขั้นให้ข้อมูลข่าวสาร และขั้นที่ 4 ขั้นปรึกษาหารือกัน ความเห็นหรือข้อคิดของประชาชนได้รับการรับฟังจากผู้กุมอำนาจมากขึ้น แต่ภายใต้เงื่อนไขเหล่านี้พวกเขาไม่มีอำนาจที่จะรับประกันได้ว่า ความคิดเป็นของพวกเขาจะได้รับการเอาใจใส่จากผู้มีอำนาจเต็ม เมื่อการมีส่วนร่วมถูกจำกัดอยู่ที่ระดับเหล่านี้ จึงไม่มีทางที่จะทำการเปลี่ยนแปลงสภาพตามข้อเรียกร้องของผู้มีส่วนร่วมบางส่วนนี้ คือ ขอมให้คนไร้อำนาจ (Have-nots) ให้คำแนะนำได้ แต่ก็ยังคงไว้ซึ่งสิทธิในการตัดสินใจของผู้มีอำนาจต่อไป

บันไดลำดับสูงขึ้นไปเป็นระดับที่เรียกว่า อำนาจเป็นของประชาชนซึ่งเพิ่มระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น ประชาชนสามารถเข้าไปสู่ขั้นที่ 6 ขั้นเป็นหุ้นส่วน ซึ่งจะทำให้สามารถเข้าร่วมในการเจรจาเพื่อผลได้ผลเสีย (Trade-offs) กับผู้มีอำนาจดั้งเดิม ส่วนในขั้นที่ 7 ขั้นใช้อำนาจผ่านตัวแทน และขั้นที่ 8 ขั้นควบคุม โดยประชาชน เป็นการใช้อำนาจตัดสินใจของประชาชนโดยผ่านตัวแทนหรือประชาชนเป็นผู้ใช้อำนาจนั่นเอง

แนวคิดการมีส่วนร่วมของอาร์นสไตน์นี้ มองความเข้มของการมีส่วนร่วมในแง่ของการมีอำนาจในการตัดสินใจของประชาชน ซึ่งมีพิสัยของความเข้มตั้งแต่การไม่มีอำนาจในการตัดสินใจเลยไปจนถึงการมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

แนวคิดการมีส่วนร่วมที่แสดงให้เห็นความเข้มของการมีส่วนร่วมที่สำคัญอีกแนวหนึ่ง คือการมีส่วนร่วมที่แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ตามลักษณะของการปฏิบัติการ ลักษณะทั้ง 4 ประเภทนี้ไม่ได้เป็นอิสระจากกัน ยังมีความคาบเกี่ยวและต่อเนื่องกัน การจำแนกลักษณะนี้ทั้ง 4 ประเภท ได้แก่

**ประเภทที่ 1** การมีส่วนร่วมแบบถูกกระทำ (Passive Participation) ทั้งนี้เป็นขั้นเริ่มแรก ซึ่งถือว่าการมีส่วนร่วมนั้นเป็นการยอมรับ (Accepting) หรือการเพิ่ม (Gaining) การเข้าถึงผลประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมหรือการช่วยเหลือปัจจัยการดำรงชีวิตเฉพาะหน้าบางประการ สำหรับผู้ที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาซึ่งอาจจะหมายถึงบริการหรือสิ่งอำนวยความสะดวกเฉพาะซึ่งไม่เคยมีมาก่อนหรือหมายถึงการปรับปรุงหรือการแนะนำรูปแบบการผลิตตามแนวทางเศรษฐกิจใหม่

**ประเภทที่ 2** การมีส่วนร่วมแบบสะท้อนการถูกกระทำ (Passive / Reflective Participation) การมีส่วนร่วมประเภทนี้เป็นส่วนต่อเนื่องจากประเภทที่หนึ่ง โดยถือว่าการมีส่วนร่วมเป็นกิจกรรมทาง



การศึกษาบางประการที่สามารถช่วยให้ประชาชนเข้าใจสาเหตุของสภาพการณ์ต่าง ๆ เช่น การด้อยพัฒนา และเข้าใจปัญหา ซึ่งจะต้องแก้ไขโดยการจัดทำโครงการพัฒนา

**ประเภทที่ 3** การมีส่วนร่วมแบบกระตือรือร้น (Active Participation) การมีส่วนร่วมในขั้นที่ 3 นี้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับองค์กรหรือบุคคลระดับพื้นฐาน (Grass Roots) ซึ่งเป็นผู้รับผลประโยชน์จากโครงการ หรือทำการกระตุ้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับกว้าง ๆ จากกลุ่มอื่น ๆ ทั่ว ๆ ไปที่มีอยู่ในส่วนต่างๆ ของสังคม นอกเหนือไปจากกลุ่มผลประโยชน์เอง โดยปกติแล้วการมีส่วนร่วมในมิตินี้รวมไปถึงองค์กรในท้องถิ่นที่มีอยู่แล้วและมีขอบข่ายที่ขยายความครอบคลุมไปถึงกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบด้วย

**ประเภทที่ 4** การมีส่วนร่วมแบบสะท้อนความกระตือรือร้น (Active / Reflective Participation) ขั้นนี้เสริมต่อจากขั้นการมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นเป็นการสะท้อนหรือการประเมินเกี่ยวกับข้อจำกัด และทางเลือกต่าง ๆ ของโครงการภายใต้บริบทระดับชาติ ภายใต้เงื่อนไขเดิมของโครงการที่มีอยู่ โดยปกติจะรวมถึงการออกแบบการก่อรูปหรือการประเมินเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ทางเลือกของโครงการพัฒนา ซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะความจำเพาะของโครงการ และลักษณะทั่วไปของสังคมที่ต้องการเข้ามามีส่วนร่วมโดยเน้นการเข้าร่วมตั้งแต่การศึกษา ตัดสินใจ ไปจนถึงการประเมินและควบคุม จะเห็นว่าแนวคิดการมีส่วนร่วมนี้ มองความเข้มของการมีส่วนร่วมว่ามีพิสัยตั้งแต่การมีส่วนร่วมแบบเป็นฝ่ายถูกระงับ ไปจนถึงการเป็นผู้กระทำโดยตนเอง

แนวคิดเกี่ยวกับระดับความเข้มของการมีส่วนร่วมที่เสนอมานี้ทั้งหมดนี้จะเห็นว่าการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่บุคคลกลุ่มหนึ่งหรือสองกลุ่มขึ้นไปมีอิทธิพลต่อกันและกันในการจัดทำแผน การกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจ โดยในการวัดความเข้มของการมีส่วนร่วม สามารถวัดได้จากปริมาณของอิทธิพลของกลุ่มบุคคลผู้เข้าไปร่วมกิจกรรมที่มีต่อบุคคลอื่น และแนวคิดที่มองการมีส่วนร่วมในลักษณะปริมาณอิทธิพลที่บุคคล มีต่อการตัดสินใจนั้นเป็นลักษณะการมีส่วนร่วมในมิติเชิงคุณภาพ

ในการวัดการมีส่วนร่วมในมิติเชิงคุณภาพเกี่ยวกับระดับความเข้มของการมีส่วนร่วมหรือปริมาณอิทธิพลที่บุคคลมีต่อบุคคลอื่นนี้ มีการจำแนกหลายแบบ แบบที่จำแนกประเภทละเอียด เช่น แบบของอาร์นสไตน์ วัดได้ครอบคลุมแต่ทำได้ยากในทางปฏิบัติ เนื่องจากการมีส่วนร่วมในแต่ละระดับคาบเกี่ยวกัน เพื่อให้ผลในทางปฏิบัติ ควรกำหนดกรอบระดับความเข้มของการมีส่วนร่วมกว้าง ๆ เป็น 3 ระดับ (บัญญัติ แก้วส่อง, 2537 : 112)

**ระดับที่ 1** ระดับการมีส่วนร่วมเทียม (Pseudo-Participation) หรือการมีส่วนร่วมแบบถูกกระทำ (Passive Participation) การมีส่วนร่วมในระดับนี้ผู้เข้าร่วมไม่มีอำนาจใด ๆ ในการตัดสินใจ



แต่เป็นฝ่ายกระทำตามการตัดสินใจของบุคคลอื่นเท่านั้น

**ระดับที่ 2** ระดับการมีส่วนร่วมบางส่วน (Partial Participation) การมีส่วนร่วมในระดับนี้ ผู้เข้าร่วมมีส่วนในการเสนอความคิดเห็น แต่อำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่บุคคลอื่น

**ระดับที่ 3** ระดับการมีส่วนร่วมที่แท้จริง (Genuine Participation) การมีส่วนร่วมในระดับนี้ ความคิดเห็นของบุคคลที่เข้าร่วมได้รับการรับฟัง และยอมรับเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้เข้าร่วมนั่นเอง

#### 4.5 รูปแบบและกระบวนการพัฒนาการมีส่วนร่วมโดยการเรียนรู้และการสะท้อนกลับ (The Learning / Reflecting Process)

##### 4.5.1 กระบวนการพัฒนาการมีส่วนร่วมโดยการเรียนรู้และการสะท้อนกลับ

ในกระบวนการพัฒนาการมีส่วนร่วมโดยการเรียนรู้ในแนวคิดของการพัฒนาชุมชนนั้น ไม่แตกต่างจากแนวคิดของนักการศึกษาบางคนที่เชื่อว่าการเรียนรู้เป็นประสบการณ์ชั่วชีวิตของบุคคล ดังนั้นประสบการณ์และกระบวนการพัฒนาการมีส่วนร่วมโดยการเรียนรู้ของชุมชนนั้นจะเป็นตั้งวงล้อหรือบันไดเวียน ที่มีการเรียนรู้ การสะท้อนกลับ และนำไปสู่การเรียนรู้ต่อไปไม่สิ้นสุด ขั้นตอนกระบวนการพัฒนาการมีส่วนร่วม โดยการเรียนรู้และการสะท้อนกลับมีดังนี้ (อลิศรา ชูชาติและคณะ. 2538 : 9 - 12)

##### 1) การได้รับประสบการณ์ (Experiencing)

การมีประสบการณ์จัดเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้และเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการสะท้อนกลับ ประสบการณ์ที่จะรวบรวมทุกสิ่งทุกอย่างที่เราได้ประสบมา ทุกอย่างที่เราเป็น ทุกอย่างที่เราทำ ทุกอย่างที่เรารู้สึก ที่เราเห็น ที่เราได้ยิน ประสบการณ์ที่เป็นจริงหรืออาจจะเป็นประสบการณ์จำลองโดยการใช้ภาพยนตร์ บทบาทสมมติ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์สิ่งต่างๆ เหล่านี้ต่างก็เสริมประสบการณ์ชีวิตให้แก่เรา เป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้

##### 2) การระบุประสบการณ์ (Naming Experience)

การระบุประสบการณ์จัดเป็นขั้นที่ 2 ของการเรียนรู้ กล่าวคือ เป็นการอธิบายเหตุการณ์ว่าเกิดอะไรขึ้น เราได้ทำอะไรไป เราได้ทำอะไรลงไป เรา รู้สึกอย่างไร คนอื่นพูดอย่างไร แล้วคนอื่นทำอย่างไร รู้สึกอย่างไร แล้วทำไมเหตุการณ์นี้จึงมีความสำคัญ และอะไรเป็นสิ่งที่เราไม่เข้าใจ ใน





กระบวนการเรียนรู้ของการศึกษาเพื่อปวงชน จะมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้สึก ค่านิยมของเรา  
ต่อสิ่งต่างๆ และพยายามที่จะเชื่อมโยงสิ่งนั้นกับชีวิตของเรา



ภาพประกอบ 14 กระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมโดยการเรียนรู้และการสะท้อนกลับ



### 3) การวิเคราะห์ประสบการณ์ (Analysis of An Experience)

การวิเคราะห์ประสบการณ์ เป็นขั้นตอนที่พยายามทำความเข้าใจกับประสบการณ์อย่างลึกซึ้งโดยละเอียด เช่น ใครคือผู้ที่มีพลังอำนาจในสถานการณ์ดังกล่าว ใครเป็นผู้ที่มีเสียงดังหรือมีอิทธิพลกว่าคนอื่น ใครเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ ใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ และใครเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ และประสบการณ์ที่กำลังวิเคราะห์อยู่นั้นมีอะไรบ้างคล้ายคลึงกับสถานการณ์อื่นที่เคยประสบมาก่อน

### 4) การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง เมื่อผู้เรียนเริ่มที่จะกำหนดกลยุทธ์สำหรับสิ่งที่เขาต้องการกระทำและนำไปสู่การปฏิบัติ หลักการศึกษาเพื่อวางชนมมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงและเชื่อว่าการเรียนรู้ที่ปราศจากการกระทำจะนำไปสู่ความเฉื่อยชาและขาดประสิทธิผล ดังนั้นในขั้นของการพัฒนากลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัตินั้น ผู้วางแผนกิจกรรมจะต้องกระตุ้นให้เกิดคำถามต่อตัวเองของแต่ละคนว่า อะไรคือสิ่งที่เขาปรารถนาและต้องการจะดำเนินการปฏิบัติ และผู้เรียนจะนำประสบการณ์การเรียนรู้นั้นไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

### 5) การปฏิบัติ (Doing)

การลงมือปฏิบัติจะเป็นขั้นตอนต่อไป ซึ่งการปฏิบัตินี้ นอกจากจะรวมการทดสอบ การค้นหา การทดลอง และการปฏิบัติแล้ว ยังอาจหมายถึงการรอคอย การฟัง การเฝ้าดู ทั้งนี้เพราะการลงมือปฏิบัติจะเป็นประสบการณ์ใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้นนี้ และประสบการณ์ใหม่จะเป็นเป้าหมายใหม่ของการเรียนรู้ใหม่ของเรา

#### 4.5.2 รูปแบบของการมีส่วนร่วมในการวางแผน

รูปแบบการมีส่วนร่วมที่สำคัญ คือ ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนได้ 3 วิธี ( ธีระพงษ์ แก้วหาญ. 2543 : 158 - 163)

1. การมีส่วนร่วมโดยศึกษาจากนิทรรศการที่แสดงแก่ประชาชนทั่วไป หรือการให้ข้อมูล
2. การมีส่วนร่วมในลักษณะการสำรวจ และรวบรวมข้อมูลข่าวสาร
3. การมีส่วนร่วมโดยเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา และแผนงาน โครงการที่เป็นทางเลือกต่อผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ

นอกจากนี้ในกระบวนการวางแผนประชาชนสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมได้ ในทุกกระบวนการ เพื่อให้สามารถเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาที่ดีที่สุด โดยประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมตั้งแต่



- (1) การสร้างเป้าหมาย
- (2) การตรวจสอบเป้าหมายและการพัฒนาทางเลือก
- (3) การเลือกเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาที่ดีที่สุด
- (4) การกำหนดแผน จัดทำ และอนุมัติแผน
- (5) การร่วมดำเนินการและติดตามประเมินผล

อย่างไรก็ตามเราสามารถพิจารณาการมีส่วนร่วมในการวางแผน ดังนี้

#### 1) การพิจารณาระดับความเหมาะสมของการมีส่วนร่วม

ในการตัดสินใจพิจารณาว่าการมีส่วนร่วมวิธีใด ในระดับใดจึงจะเหมาะสม ซึ่ง วงศา กงดี และคณะ (2540 : 21) ได้เสนอหลักในการพิจารณาดังนี้

**1.1) ความต้องการในการมีส่วนร่วมของชุมชนและระดับความยึดมั่นผูกพัน (Need for Public Commitment) :** พิจารณาจากผลกระทบที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตของประชาชน การมีส่วนร่วมรับผิดชอบของกลุ่มต่างๆ และชุมชน ความต่อเนื่องยั่งยืนของงาน อีกทั้งความมีประสิทธิภาพของงาน

**1.2) ระดับความขัดแย้งและผลประโยชน์ (Level of Conflict) :** หากมีความขัดแย้งซึ่งเกิดจากผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากกิจกรรมหรือโครงการ หรือกิจกรรมโครงการนั้นก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่กลุ่มต่างๆ มากหลายกลุ่ม ย่อมต้องการมีส่วนร่วมในระดับของการเจรจาและการตัดสินใจร่วมกันมากขึ้น

**1.3) ธรรมชาติหรือความซับซ้อนของประเด็นปัญหา (Nature and Complexity of the Issues) :** หากมีความซับซ้อนของประเด็นปัญหามีมาก แนวทางการแก้ไขปัญหามีหลากหลาย การตัดสินใจมีผลต่อการเมือง และความขัดแย้งของกลุ่มทำให้ต้องส่งเสริมให้มีการประชาพิจารณ์ การได้รับทราบข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง และการนำเสนอแนวทางการแก้ปัญหาและมีการตัดสินใจร่วมกัน

**1.4) อุปสรรคหรือข้อจำกัดด้านเวลาและทรัพยากร (Time and Resource Constraints) :** อุปสรรคด้านทรัพยากรถ้าหากยังต้องการระดมทุนจากแหล่งต่าง ๆ ส่งผลต่อการพิจารณากลุ่ม หรือองค์กรหรือบุคลากรที่จะเข้าร่วม รวมทั้งข้อจำกัดด้านเวลาจะส่งผลต่อการพิจารณาระดับความเหมาะสมของการมีส่วนร่วม

**1.5) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Range of Interested Parties) :** ความสามารถในการระบุผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และจำนวนผู้เกี่ยวข้องในกิจกรรมต่างๆ



5) เสรีภาพในการตัดสินใจของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ (Decision Maker's discretion) : ความเป็นตัวแทนความมีเสรีภาพในการตัดสินใจ และความมีอำนาจในการตัดสินใจ มีข้อมูลมีเพียงพอในการตัดสินใจ หากชุมชนไว้วางใจในผู้แทนหรือผู้นำของตนเองอาจมอบหมายให้คนเหล่านี้ดำเนินการแทน

## 2) การออกแบบสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของสาธารณชน

ในการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมและการที่จะประเมินเพื่อหาวิธีการที่เหมาะสม และการวางแผนส่งเสริมการมีส่วนร่วมที่ขึ้นอยู่กัลักษณะของการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล ตลอดจนความคาดหวังของสาธารณชนที่มีต่อกระบวนการหรือการพัฒนาที่ โดยทั่วไปภาพรวมของการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมอาจจะมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1) ประเมินความต้องการในการเข้าร่วม : ทำการรวบรวมและประเมินข้อมูลสาธารณะเบื้องต้น เพื่อแยกแยะผลกระทบต่อบุคคลหรือกลุ่มเบื้องต้น หาข้อมูลสภาพสังคมของชุมชนที่ถูกกระทบ ประเมินความต้องการของชุมชนในการเข้าร่วมในแผนงาน โครงการต่างๆ และวิธีการมีส่วนร่วมที่เหมาะสม โดยอาจใช้วิธีการสำรวจข้อมูลหรือการปรึกษากับชุมชนในระยะแรก เช่น การประชุมร่วมกับชุมชน การนำเสนอข้อมูลกับผู้นำชุมชน หรือกระจายข่าวสารด้วยวิธีการต่าง ๆ จัดตั้งผู้ประสานงานระดับชุมชนเพื่อชี้แจงและสร้างความเข้าใจ การแสวงหาวิธีการมีส่วนร่วมที่ชุมชนเห็นด้วย เป็นต้น

### 2.2) จัดสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม: โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ คือ

(1) สร้างความเข้าใจร่วมกันในประเด็นต่าง ๆ ของการพัฒนาและการมีส่วนร่วม โดยมีการแยกแยะความสนใจ ความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มและความต้องการในการมีส่วนร่วม

(2) กำหนดเป้าหมายและสร้างแนวทางแก้ไขต่าง ๆ ที่อาจเป็นไปได้ร่วมกัน ประเมินแนวทางการพัฒนา ยืนยันแนวทางที่ถูกเลือก โดยวิธีการมีส่วนร่วมที่อาจจะเหมาะสม

(2.1) การสัมภาษณ์และสำรวจ ใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างหรือไม่มีโครงสร้าง แล้วแต่กรณีเพื่อหาข้อมูลความคิดเห็นของสาธารณะหรือนำข้อมูลที่มีอยู่แล้วในชุมชนมาประกอบใช้ในการวางแผน

(2.2) การอบรมเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการปรึกษาหารือ และวางแผนร่วมกันของผู้แทนกลุ่มต่าง ๆ ที่ได้ตกลงจะทำงานร่วมกัน ในการอบรมนี้เนื้อหาจะประกอบด้วยวิธีการต่าง ๆ ของการมีส่วนร่วม เช่น การวางแผนแบบมีส่วนร่วม (AIC) วิธีการสื่อสาร และการเจรจา โดยอาจใช้กรณีศึกษา บทบาทสมมติ หรืออื่น ๆ การฝึกอบรมอาจจะทำก่อนหรือหลังจากที่ตกลงการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมก็ได้ เพราะการฝึกอบรมจะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงกระบวนการหรือกำหนดกระบวนการใหม่ ๆ ที่จะสามารถใช้ได้ดีกับกรณีที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ การอบรมร่วมกันจะช่วยทำ



ให้ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ดีขึ้นด้วย ซึ่งอาจจะเป็นส่วนสำคัญที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จของการแก้ปัญหา

(2.3) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นใดประเด็นหนึ่ง โดยเฉพาะผลการสัมมนาจะนำไปสู่การกำหนดแนวทางปฏิบัติต่อไป การสัมมนามีส่วนช่วยสนับสนุนกระบวนการแก้ปัญหาตัวอย่างเช่น การจัดสัมมนาหลาย ๆ ครั้ง ต่อเนื่องกันจะช่วยให้มีการกำหนดประเด็นและข้อมูลที่ต้องการ หาสาเหตุ ปัจจัยเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาที่เหมาะสม อีกทั้งกำหนดประเด็นการติดตามประเมินผลในบางครั้งจำเป็น ต้องให้มีการตั้งอนุกรรมการสนับสนุนการจัดกิจกรรมสัมมนาอย่างต่อเนื่องนี้

(2.4) ประชาวิจารณ์ (Hearing) การจัดประชาวิจารณ์เพื่อให้สาธารณชนและผู้สนใจ ได้แสดงความคิดเห็นประเด็นใดประเด็นหนึ่งโดยเฉพาะหรือทั้งโครงการ

2.3) กระบวนการนำไปปฏิบัติและติดตามผล : ติดตามการนำการตัดสินใจในแผนงานโครงการที่นำไปปฏิบัติ การดำเนินการร่วมกัน เครือข่ายความร่วมมือ การพัฒนาระบบในการทบทวนและปรับปรุงวิธีการมีส่วนร่วมที่อาจจะเหมาะสม

- (1) ประสานแผนและทรัพยากรของแต่ละองค์กรที่จะนำกิจกรรมไปปฏิบัติ
- (2) ตั้งกรรมการที่ปรึกษา (Advisory Committee) ซึ่งทำหน้าที่ติดตามผล
- (3) ตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลของชุมชน ท้องถิ่น
- (4) ประชุมร่วมกับชุมชนที่มีผู้แทนกลุ่มต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วม ส่วนใหญ่จะมีการกำหนดหัวข้อหรือประเด็นการประชุม ที่เกี่ยวข้องในการติดตามแผนงาน โครงการ ผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาอาจจะถูกเชิญมาให้ข้อมูลหรือความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะมีการสรุปทบทวนร่วมกัน และปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงาน

(5) ติดตามประเมินผลภายใต้การมีส่วนร่วม

ในกระบวนการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง ความคาดหวังสูงสุด คือ จะทำอย่างไรให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในระดับอำนาจเป็นของประชาชน โดยมีส่วนแรก การพัฒนาที่ชุมชนหรือคนในชุมชนต้องเข้าไปเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด และมีผลต่อคุณภาพชีวิตโดยตรง ทั้งในเรื่องการทำงาน สุขภาพ เศรษฐกิจ การเมือง และการอยู่ร่วมกันในสังคมระดับชุมชน ประชาชนน่าจะเข้าไปมีส่วนร่วมในระดับของการตัดสินใจและเป็นผู้ลงมือกระทำ (Community Action) ส่วนกิจกรรมพัฒนาอื่น ๆ ที่มีผลโดยอ้อมหรือกระทบต่อชุมชนในวงกว้างเป็นสังคมโดยรวม ประชาชนทุกคนอาจไม่สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมได้ อาจมีการใช้อำนาจผ่านตัวแทนหรือมีกระบวนการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เช่น การ



ให้ข้อมูลและทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ การจัดทำประชาพิจารณ์ ประชามติ หรือเข้าไปตรวจสอบ ภายใต้ระบบข้อมูลข่าวสาร กฎหมาย และเครือข่ายความเป็นประชาคม หรือประชาสังคมโดยเน้น “การมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง” อย่างไรก็ตาม ความสำคัญที่ต้องย้ำก็คือ “กิจกรรมการพัฒนาที่มีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของบุคคลในชุมชนท้องถิ่น อำนาจการตัดสินใจควรอยู่ที่ประชาชนในชุมชนท้องถิ่นนั้น”

ดังนั้น การที่ประชาชนจะสามารถเข้ามามีส่วนร่วมและรับผิดชอบในกิจกรรมสาธารณะที่มีผลต่อคุณภาพชีวิต ส่วนหนึ่งจะต้องจัดกระบวนการที่เหมาะสม เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมที่แท้จริงคืออำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ประชาชน (Genuine Participation) และภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยสนับสนุนปรับแนวคิดไปสู่การสนับสนุนขบวนการของประชาชน และพัฒนาความร่วมมือให้มีประสิทธิภาพ

#### 4.6 ทักษะที่สำคัญในการทำงานแบบมีส่วนร่วม

การทำงานแบบมีส่วนร่วมจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะที่สำคัญ ซึ่งต้องใช้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นตลอดเวลา ประกอบด้วยความรู้และทักษะด้านการสื่อสาร ทักษะด้านการสื่อความหมาย ด้านการเขียน ด้านการพูด การฟัง การสังเกต ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

##### 4.6.1 ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร

มนุษย์เริ่มมีการสื่อสารมาตั้งแต่อยู่ในครรภ์มารดาแล้ว โดยการแสดงปฏิกิริยาให้เข้าใจถึงความต้องการ และสื่อสารย้อนกลับ เช่น ดิ้นแรงขึ้นเมื่อหิว หรือรู้สึกไม่สบาย ซึ่งสามารถรับรู้และแปลความหมายกันได้ระหว่างมารดาและทารก เมื่อคลอดออกมาแล้ว ก็จะเริ่มสื่อสารกับมารดาและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เช่น การมีปฏิกิริยาต่อแสง และมีการพัฒนาการสื่อสารขึ้นตามวัย แม้เป็นผู้ที่จอร์รับรู้และสื่อสารกับทารกได้ดีที่สุด หากแม่เป็นคนช่างสังเกตจะสามารถทำการสื่อสารกับทารกได้รวดเร็ว โดยมากการสื่อสารของเด็กเล็กมักจะเป็นการสื่อสาร ชั่ว ๆ กัน เมื่อเจริญวัยขึ้นก็สามารถสื่อสารที่ซับซ้อนมากขึ้นเรื่อย ๆ ตามประสบการณ์ที่ได้รับ

มนุษย์จำเป็นต้องอยู่ร่วมกันในสังคม จึงต้องมีการศึกษา เรียนรู้ วิธีที่จะสื่อกับผู้อื่น สังคมที่มีคนอยู่ร่วมกันมาก ๆ การสื่อสารก็ยุ่งยากมากขึ้นไปด้วย วิธีการสื่อสารขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ลักษณะกลุ่มคน กฎระเบียบ ปทัสถาน ประเพณี และวัฒนธรรม เหล่านี้ล้วนมีผลต่อการกำหนดและการใช้ทักษะในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจ สอดคล้องและยังประโยชน์แห่งการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข



การสื่อสารของมนุษย์มีหลากหลายรูปแบบ เช่น การแสดงท่าทาง การพูดการเขียน และการทำกิจกรรมร่วมกัน การติดต่อสื่อสารระหว่างมนุษย์อาจจำแนกได้ 3 ลักษณะ คือ

1. การสื่อสารกับตนเอง ( Intrapersonal Communication )
2. การสื่อสารระหว่างบุคคล ( Interpersonal Communication )
3. การสื่อสารมวลชน ( Mass Communication )

ในที่นี้จะกล่าวถึงการสื่อสารระหว่างบุคคล ( Interpersonal Communication ) เป็นประเด็นหลัก เพียงอย่างเดียว

#### 4.6.2 การสื่อสารระหว่างบุคคล

การสื่อสารระหว่างบุคคล คือการติดต่อไปมาระหว่างกันทั้งระหว่างบุคคลกับบุคคล และบุคคลกับกลุ่ม รวมทั้งกลุ่มกับกลุ่ม ซึ่งมนุษย์จำเป็นต้องมีการสื่อสารกันอยู่ตลอดเวลา การสื่อสารเป็นสื่อกลางที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคล เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกัน เกิดความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจ ในการทำกิจกรรมใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จด้วยดี

การสื่อสารระหว่างบุคคลสามารถแบ่งกว้าง ๆ ออกได้ 2 ประเภท

1. การสื่อสารโดยใช้ภาษา ได้แก่ การใช้ภาษาพูดหรือภาษาเขียน ในการติดต่อสื่อความ
2. การสื่อสารโดยไม่ใช้ภาษา หรือ การสื่อไร้ภาษา ได้แก่ ภาษาเครื่องหมาย ภาษาท่าทาง และภาษาวัตถุ เช่น สัญลักษณ์ สัญลักษณ์ รูปภาพ แผนภูมิ และการใช้เสียงต่าง ๆ การแสดงท่าทาง รวมทั้งการใช้วัตถุสิ่งของ หรือเครื่องแต่งกาย เครื่องประดับ บ่งบอกอาชีพ หรือลักษณะของบุคคล เป็นต้น

นอกจากนี้ การสื่อสารระหว่างบุคคลยังจำแนกได้อีก 3 แบบ กล่าวคือ

1. การสื่อสารระหว่างบุคคล 2 คน ซึ่งมีลักษณะเป็นการสื่อสารกันแบบซึ่งหน้า เช่นการพูดคุยสนทนา เฝียูหน้ากัน และการสื่อสารโดยอ้อม โดยการผ่านสื่อ เช่น จดหมาย โทรศัพท์ เป็นต้น ภาษาที่ใช้ต้องเหมาะสมกับการพูดเป็นการส่วนตัว หรือการพูดแบบเป็นทางการ
2. การสื่อสารระหว่างบุคคลกลุ่มย่อย มีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป ไม่สามารถกำหนดจำนวนแน่นอนได้ เป็นกลุ่มย่อย แบบ Small Group มีสมาชิกตั้งแต่ 6 – 10 คน หรือมากกว่า ควรมีสมาชิกเป็นเลข คู่เพื่อให้ง่ายต่อการตัดสินใจ และไม่ควรมีจำนวนมากเกินไปจนเกินที่จะมีปฏิสัมพันธ์กันได้ ภาษาที่ใช้ต้องคำนึงถึงลักษณะของกลุ่มคนที่สื่อสารด้วย
3. การสื่อสารระหว่างบุคคลกลุ่มใหญ่ เป็นการพัฒนามาจากการสื่อสารระหว่างบุคคลกลุ่มย่อย ที่มีสมาชิกมากกว่าแบบอื่น ๆ เช่น การบรรยาย การอภิปราย การหาเสียง เป็นต้น



การสื่อสารระหว่างบุคคลกลุ่มใหญ่ มีจุดมุ่งหมายเพื่อ การแสดงเนื้อหา เพื่อการชักจูง โน้มน้าว ผู้สื่อสารเป็นผู้รับผิดชอบในการส่งสาร ไปยังผู้รับต้องมีประสิทธิภาพอย่างมากในการส่งสาร จึงต้องมีการเตรียมสารอย่างดี ให้ตรงจุดมุ่งหมายมากที่สุด บุคลิกภาพต้องมีความมั่นใจ เนื้อหาของสารดี มีวิธีการส่งเหมาะสม และมีการประเมินผลหลังการสื่อสารทันที

#### 4.6.3 การใช้ภาษาในการสื่อสารระหว่างบุคคล

ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารมีทั้งที่เป็นภาษาพูดและไม่เป็นภาษาพูด กล่าวคือ

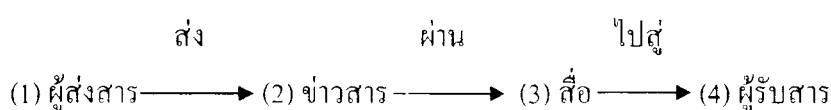
1. ภาษาใบ้ เป็นภาษาท่าทาง ที่เป็นภาษาสากล คนทุกชาติทุกภาษาสามารถเข้าใจกันได้ โดยไม่ต้องใช้ภาษาพูดหรือภาษาเขียนแบบเดียวกัน เมื่อมีการนำภาษาใบ้มาให้คนพิการใช้ในการสื่อสารข้อความระหว่างกัน โดยการกำหนดท่าทางแสดงความหมายของคำหรือข้อความ ภาษาใบ้ก็ได้กลายเป็นภาษาสากลโดยสมบูรณ์ ทำให้ผู้พิการทางการพูดและการได้ยินสามารถสื่อความหมายกับผู้อื่นได้ง่ายมากขึ้น

2. ภาษาพูด การพูดเป็นการกำหนดการเปล่งเสียงออกมาสื่อความหมายกันระหว่างบุคคลที่อยู่ในชาติ ภาษาเดียวกัน การกำหนดการเปล่งเสียงนี้เป็นการกำหนดรหัสที่มีความหมายและเข้าใจกันในกลุ่มคนเฉพาะหมู่เหล่าแตกต่างกันออกไป จึงมีภาษาเกิดขึ้นมากมายในโลกมนุษย์ แต่เดิมภาษาพูดมีข้อจำกัดในเรื่องของระยะทางและเวลา ต่อมา มนุษย์สามารถเอาชนะอุปสรรคนี้ได้ด้วยเครื่องมือสื่อสาร

3. ภาษาเขียน เป็นภาษาที่สามารถเอาชนะข้อจำกัดในเรื่องเวลาและระยะทาง ภาษาเขียนมีวิวัฒนาการมาจาก ภาษารูปภาพ ( Pictograph ) ซึ่งเป็นภาษาเขียนเริ่มแรกต่อมาได้พัฒนาเป็นภาษาความคิด ( Ideograph ) คือมีการเขียนรูปภาพแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกหรืออารมณ์ เช่น เขียนรูปภาพดวงอาทิตย์แสดงถึงเวลากลางวันและความร้อน เป็นต้น และพัฒนาเป็นภาษาเขียน ( Written Language ) ซึ่งเป็นภาษาที่บรรลุถึงขั้นสมบูรณ์ของการพัฒนาทางภาษา ทำให้ความเจริญด้านอื่น ๆ ได้รับการพัฒนาตามมา ภาษาเขียนทำให้สามารถบันทึกเรื่องราวความเป็นไปในอดีต แสดงถึงความรู้ ความเข้าใจในเรื่องราวต่าง ๆ ให้ชนรุ่นหลังได้นำมาคิดแปลงใช้ประโยชน์และพัฒนาต่อไป ภาษาเขียนทำให้สามารถสื่อสารกันได้ไม่จำกัดระยะทางและเวลา

#### 4.6.4 กระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคล

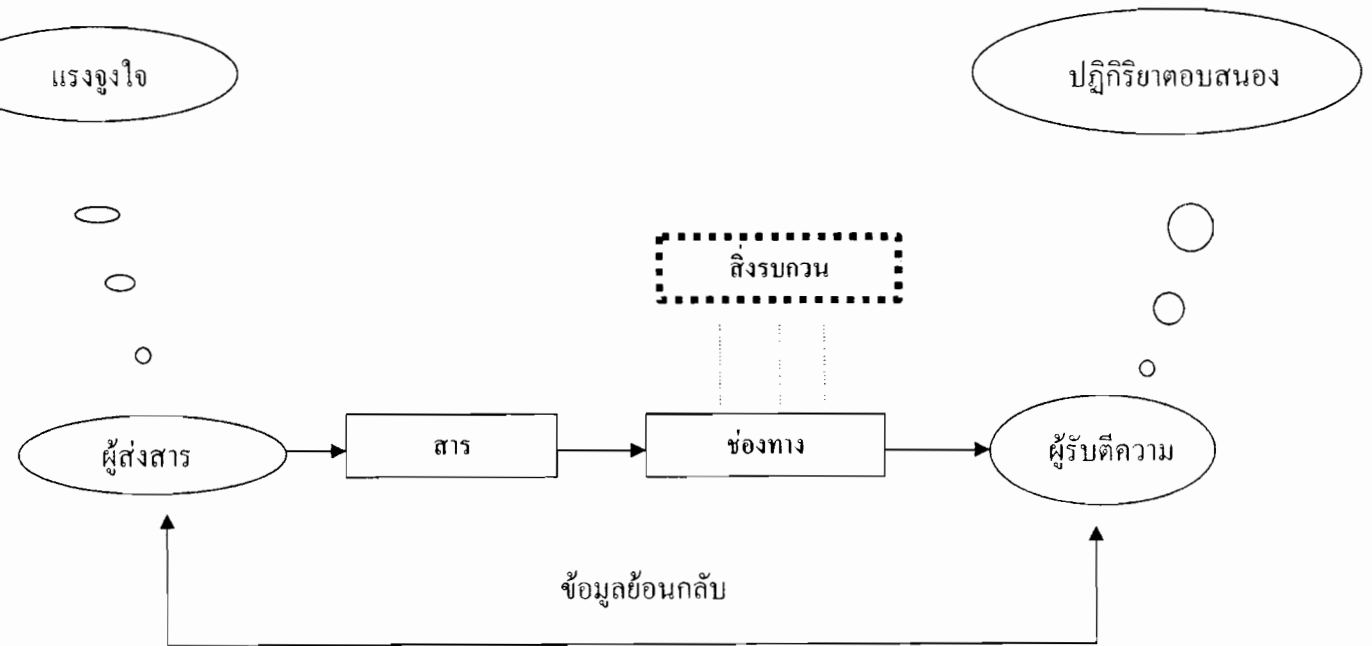
กระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคล มีขั้นตอน ที่เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลหนึ่งในฐานะผู้ส่งสารกับอีกบุคคลหนึ่งในฐานะผู้รับสาร ดังนี้





กระบวนการส่งสาร มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 เริ่มที่ผู้ส่งสารมีความรู้สึกรู้สึกนึกคิดบางอย่าง และต้องการส่งหรือสื่อไปให้ผู้อื่นหรือผู้รับ รู้ เข้าใจ ขั้นตอนที่ 2 จึงรวบรวมข้อมูล ความรู้สึกรู้สึกนึกคิด เพื่อให้สมองจัดลำดับความรู้สึกรู้สึกนึกคิดซึ่งจะลึกซึ้งเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์ และความมุ่งหมายในสถานการณ์นั้น ๆ ขั้นตอนที่ 3 ทำการเข้ารหัส โดยการแปรความรู้สึกรู้สึกนึกคิดให้เป็นรูปอื่นที่สามารถถ่ายทอดออกไปได้ เช่น คำพูด การเขียน สัญลักษณ์ เมื่อเข้ารหัสแล้วก็จัดนำสารไปสู่ผู้รับ ซึ่งการถ่ายทอดรหัสนี้ขึ้นอยู่กับโอกาส ความเหมาะสมของกาลเทศะ

กระบวนการรับสาร เป็นขั้นตอนต่อมาที่เกิดขึ้นในกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคล กล่าวคือ เกิดขึ้นตอนที่ 1 ของกระบวนการรับสาร คือ การรับรู้ข่าวสาร ขั้นตอนที่ 2 ทำการถอดรหัสนี้เพื่อตีความข่าวสารที่ได้รับ ขั้นตอนที่ 3 ทำความเข้าใจกับรหัสที่ผู้ส่งสารส่งมา ซึ่งหากผู้รับสารมีความพร้อม มีความสนใจ ความตั้งใจในการรับสาร ก็เกิดผล ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ภาษาที่ใช้สภาพของผู้รับ ซึ่งจะมีการตอบสนองให้รับรู้ได้ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ 15 ( Johnson & Johnson, 1967 )



ภาพประกอบ 15 กระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคล



กระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลมีองค์ประกอบ 7 ประการ คือ

1. องค์ประกอบด้านความตั้งใจ ความรู้สึกนึกคิด ตลอดจนลักษณะท่าทาง และบุคลิกภาพ ของผู้ส่งสาร เป็นองค์ประกอบด้านแรงจูงใจ
2. องค์ประกอบด้านความสามารถของผู้ส่งสารในการแปลง ความคิด ความรู้สึก และความตั้งใจของตนลงในสารที่ต้องการสื่อให้เหมาะสมกับวิธีการส่งสาร
3. องค์ประกอบด้านการดำเนินการส่งสารให้แก่ผู้รับ เป็นวิธีการในการสื่อสาร ในขั้นปฏิบัติการองค์ประกอบด้านการเลือกช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารนั้น
4. องค์ประกอบด้านผู้รับสาร ในการที่จะถอดรหัสของเนื้อความสาร โดยการตีความหมาย ของสารนั้น ทั้งนี้ในการตีความของผู้รับสารขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้รับสารในการที่จะเข้าใจเนื้อหาของสาร เข้าใจความตั้งใจของผู้ส่งสาร รวมทั้งความคิด ความรู้สึกและประสบการณ์เดิมของผู้รับสาร
5. องค์ประกอบด้านการตอบสนองของผู้รับสาร ที่จะตอบสนองต่อการตีความนั้น
6. องค์ประกอบด้านสิ่งรบกวน อาจเป็นสิ่งใด ๆ หรืออะไรก็ตามที่มีผลต่อกระบวนการ สื่อสาร เช่น ในส่วนของผู้ส่งสาร อาจเป็นทัศนคติ ความเชื่อ แนวคิด หรือความสามารถในการใช้ภาษา เป็นต้น ในส่วนของผู้รับสาร อาจเป็นทั้งทัศนคติ ประสบการณ์ หรือภูมิหลังต่าง ๆ ซึ่งมีผลต่อการ ถอดรหัส และในส่วนของสิ่งรบกวนในช่องทางการสื่อสาร อาจเป็นสภาพแวดล้อมที่มีเสียงรบกวน ปัญหาในการพูด รวมทั้งบุคลิกท่าทางของผู้ส่งสาร เป็นต้น

#### 4.6.5 ศิลปะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

“ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ส่วนแต่เป็นนักสื่อสารที่ยิ่งใหญ่ด้วยกันทั้งนั้น” การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จึงเป็นทักษะสำคัญในการสร้างกิจกรรม งาน หรือการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ แม้ทุกคน จะสามารถสื่อสารกันด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง แต่ต่างกันด้วยประสิทธิภาพในการสื่อสาร บางครั้งหรือบ่อยครั้งที่บุคคลไม่สามารถสื่อความให้อีกฝ่ายเข้าใจได้อย่างที่ต้องการ ทำให้เกิดความผิดพลาด ล้มเหลว ในการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมนั้น ๆ ผู้บริหารที่เป็นผู้นำหรือผู้ที่ต้องการประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีทักษะ หรือมีศิลปะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หลัก 9 ประการที่เป็นปัจจัยของการสื่อสาร ที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. การมีสติพิจารณา ในการสื่อสารทุกครั้งต้องคำนึงถึง หรือหยุดตั้งสติพิจารณาก่อน ว่า ใคร คือผู้ที่ฉันต้องการให้เขารับรู้ข่าวสารนี้ อะไร คือสิ่งที่แท้จริงที่ฉันต้องการจะสื่อสาร กับเขาและทำไม เขาจะต้องรับรู้ข่าวสารนี้



2. ใช้คำที่เข้าใจง่าย มีข้อสังเกตจากการใช้คำพูดของคนที่จบการศึกษาสูง ๆ จากต่างประเทศ หรือเคยไปต่างประเทศมา หรือแม้แต่คนที่ทำงานในอาชีพใดอาชีพหนึ่ง คนเหล่านี้มักมีภาษาของกลุ่มตนเองที่คนอื่นไม่เข้าใจ และบางทีก็ทำเหมือนพยายามเข้าใจ เช่น การใช้ศัพท์แสงสูง ๆ พูดไทยคำฝรั่งคำ หรือไม่ก็ไทยคำฝรั่งประโยค การสื่อสารด้วยภาษาลักษณะนี้เป็นอุปสรรคที่สำคัญที่จะคอยทำลายประสิทธิภาพของการสื่อสาร ทั้งที่มีภาษาไทยของเราเองที่ใช้ได้ง่าย สามารถสื่อความหมายได้ชัดเจน สามารถเข้าใจได้ระหว่างคนไทยด้วยกัน ไม่จำเป็นต้องพยายามแสดงภูมิอะไรให้ภาษาไทยต้องเสียหาย และทำให้เข้าใจกันยากไปเปล่า ๆ

3. หลีกเลี่ยงถ้อยคำที่แสดงอารมณ์ความรู้สึก ต้องคำนึงเสมอว่าเรากำลังพูดอยู่กับใคร ถ้อยคำแบบไหนที่เขาต้องการฟัง ต้องระมัดระวัง ความเคยชินต่อการพูดที่มักโยงเข้าหาประสบการณ์ของตน หากเป็นประสบการณ์ที่เลวร้าย ความรู้สึกที่ออกมาจากคำพูดก็จะไปกลบความสำคัญของข่าวสารที่ต้องการสื่อไปหมด บางคนเคยชินกับการใช้คำพูดใส่อารมณ์เชือดเฉือนคนอื่น โดยเฉพาะอารมณ์ชั่ววูบ พูดได้ทุกอย่างโดยขาดสติ ความยั้งคิด และลืมนึกถึงความรู้สึกของผู้ฟัง อย่าลืมนะว่า “คำพูด ... ก่อนพูดเราเป็นนายมัน แต่หลังพูดมันเป็นนายเรา”

4. พูดแต่ความจริง เป็นความสำคัญอย่างยิ่งของการสื่อสาร หากผู้ฟังจับความได้ว่าผู้พูดพูดไม่จริง ความน่าเชื่อถือจะหมดไป และเขาจะไม่รับฟังอะไรต่อไปอีก หากข้อมูลที่จะสื่อบางประการเป็นความลับ ก็บอกตามตรงว่าเป็นความลับบอกไม่ได้ เพราะถ้ามันรั่วไหล หรืออ้าอึ้งอยู่ก็จะกลายเป็นขาดความเชื่อมั่นและเป็นตัวทำลายประสิทธิภาพในการสื่อสารนั้น ๆ

5. แสดงความเป็นเจ้าของ เนื้อหาข่าวสารที่พูดนั้นนั้นอย่างชัดเจน โดยใช้สรรพนามบุรุษที่ 1 เช่น ผม ดิฉัน เป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อความคิด ความรู้สึกของตน ควรหลีกเลี่ยงคำพูดบางคำเช่น คนส่วนใหญ่ สมาชิกบางคน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความสงสัยในใจผู้ฟังว่าผู้พูดคิดหรือรู้สึกตามที่พูดจริงหรือไม่

6. หลีกเลี่ยงการประเมินลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้อื่นหรือผู้รับสาร ผู้ส่งสารควรอธิบายลักษณะหรือพฤติกรรมโดยไม่ต้องตีความ หรือแสดงความรู้สึกต่อลักษณะหรือพฤติกรรมนั้น ๆ เพราะการประเมินบุคคลอื่นอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งได้

7. ให้ข่าวสารเดียวซ้ำ ๆ บางกรณีของการสื่อสารจำเป็นต้องให้ข่าวสารซ้ำ หรือย้ำในข่าวสารเดียว ด้วยวิธีการหลาย ๆ วิธี ไม่จำเป็นต้องส่งด้วยวิธีเดียว ครั้งเดียว เพราะข่าวสารมีการเดินทางบางครั้งใกล้ บางครั้งไกล ระหว่างทางอาจมีอุปสรรคมากมายที่จะคอยสะกิดกัน หรือผู้รับปลายทางอาจขาดคุณสมบัติบางอย่างต่อการรับข่าวสารนั้นได้



8. สำคัญที่ประโยคแรกและประโยคสุดท้าย ควรพูดเปิดประเด็นทันทีให้ตรงกับวัตถุประสงค์ ไม่ต้องอ้อมค้อมทั้งการพูดและการเขียนจะสำคัญที่ประโยคแรกและประโยคสุดท้าย อย่างนำสาระสำคัญไปไว้ตรงกลาง และอย่าลืมย้ำตอนจบประเด็นนั้น ๆ เพื่อให้ผู้ฟังรับรู้และจดจำได้แม่นยำยิ่งขึ้น

9. ฟังและกระตุ้นให้อีกฝ่ายตอบสนอง เป็นการใช้สติพิจารณาผลของการสื่อสาร ดูการตอบสนองของผู้ฟัง พร้อมทั้งกระตุ้นให้มีการตอบสนอง เพื่อตรวจสอบว่าผู้ฟังรับข่าวสารนั้นได้หรือไม่ ตรงประเด็นที่ต้องการสื่อหรือไม่ หากผู้ฟังตอบสนองไม่ตรงประเด็นต้องมีการปรับปรุงวิธีการสื่อสารใหม่ โดยการถามซ้ำ ย้ำประโยคหรือประเด็นเดิม คำถามที่ดีควรเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ฟังตอบได้มาก ๆ ยิ่งเขาพูดมากเท่าใดเราก็ยิ่งรู้ความรู้สึกรู้สึกของเขาได้มาก

#### 4.6.6 หลักการสื่อความหมายที่มีประสิทธิภาพ

ในการสื่อความหมายให้มีประสิทธิภาพ ปัจจัยสำคัญอันดับแรก คือการส่งสาร ซึ่งในเรื่องนี้ได้มีผู้สรุปไว้ว่าผู้ส่งสารทุกคนควรมีทักษะในการส่งสารดังต่อไปนี้ (อลิศรา ชูชาติ และคณะ. 2538 : 34 - 35)

1. การแสดงความเป็นเจ้าของ “เนื้อความของสาร” อย่างชัดเจน การแสดงความเป็นเจ้าของนี้กระทำได้โดยการใช้สรรพนามบุรุษที่ 1 เช่น ข้าพเจ้า ผม ดิฉัน ซึ่งการกล่าวในลักษณะเช่นนี้เป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อความคิดและความรู้สึกที่บุคคลนั้นแสดงออกมา ขอให้ผู้ส่งสารหลีกเลี่ยงคำบางคำ เช่น “คนส่วนใหญ่” “สมาชิกบางคน” เพราะสรรพนามเหล่านี้ทำให้สมาชิกหรือผู้ฟังไม่รู้สึกรู้สึกในการเป็นเจ้าของเนื้อความของสารนั้น และทั้งยังอาจก่อให้เกิดความสงสัยว่าผู้ส่งสารคิดหรือมีความรู้สึกตามที่ได้ออกหรือไม่

2. ทำให้ “สาร” นั้นมีความสมบูรณ์และเฉพาะเจาะจง ทั้งนี้รวมถึงข้อความต่างๆ ที่จำเป็นในการช่วยให้ผู้รับมีความเข้าใจ “สาร” นั้นยิ่งขึ้น เนื่องจากบ่อยครั้งที่สมาชิกกลุ่มหรือผู้ฟังไม่ได้ถือกรอบแนวคิดเช่นเดียวกับผู้ที่ส่งสารยึดถือ

3. พยายามทำให้เนื้อความของสารมีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน กล่าวคือให้มีความสัมพันธ์กันระหว่างภาษาที่ใช้ เนื้อความที่พูด และกิริยาท่าทางที่แสดงออกระหว่างการสื่อสาร เรามักจะพบเสมอว่า ปัญหาในการติดต่อสื่อสาร มักจะเกิดขึ้นเมื่อเนื้อความที่พูดขัดแย้งกับท่าทีที่แสดงออกของผู้ส่งสาร

4. การกล่าวซ้ำหรือกล่าวซ้ำ บางครั้งมีความจำเป็นที่ผู้ส่งสารต้องกล่าวซ้ำหรือกล่าวซ้ำข้อความนั้นมากกว่า 1 ครั้ง โดยเฉพาะเมื่อข้อความนั้นมีความสำคัญ และผู้ส่งสารต้องการให้เกิดผลต่อความคิดและการกระทำของผู้รับสาร ทั้งนี้การย้ำหรือซ้ำข้อความอาจจะเป็นการพูดทบทวน พูดซ้ำ แต่ผู้ส่ง



สารเสียงโดยการใช้องค์ทางอื่นในการสื่อสารมากกว่า 1 ช่องทางได้ และการย้ำหรือซ้ำนี้จะช่วยให้ผู้รับสารมีความเข้าใจในเนื้อความยิ่งขึ้น

5. การตรวจสอบข้อความหรือข้อมูลที่ได้รับสารที่ได้รับ ภายหลังจากที่ผู้ส่งสารได้ส่งสารออกไปแล้วผู้ส่งสารต้องคอยตรวจสอบว่าผู้รับสารได้รับสารและมีความเข้าใจกันตรงตามกับผู้ส่งสารตั้งใจหรือไม่

6. การจัดเนื้อความให้เหมาะสมกับแนวคิดของผู้รับ เป็นความรับผิดชอบของผู้ส่งสารที่จะต้องพยายามจัดเนื้อความที่ส่งออกไปให้เหมาะสมกับแนวคิดของผู้รับ บางครั้งข้อความหรือข้อมูลเดียวกันอาจจะต้องอธิบายในลักษณะที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของผู้รับสาร เช่น การจัดเนื้อความให้เหมาะสมระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับผู้รู้ใหม่ หรือว่าเป็นการกล่าวกับเพื่อนร่วมงาน หรือเป็นการรายงานต่อผู้บังคับบัญชา

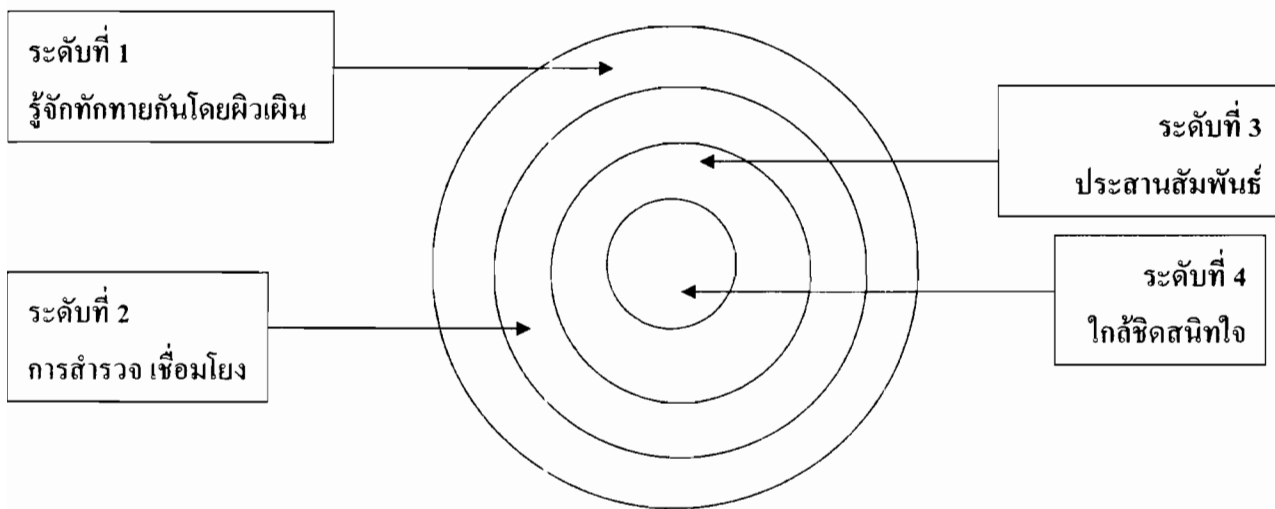
7. มีบางครั้งและผู้ส่งสารจำเป็นต้องอธิบาย พูดถึง บรรยายความรู้สึกของตน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ส่งสารสามารถกระทำได้ โดยผู้ส่งสารอาจจะเลือกกล่าวเป็นคำพูดหรืออาจจะใช้กิริยาท่าทางก็ได้ เพื่อให้ผู้อื่นรับรู้ถึงความรู้สึกของเรา

8. หลีกเลี่ยงการประเมินลักษณะพฤติกรรมของผู้อื่นหรือผู้ส่งสาร สิ่งที่ผู้ส่งสารควรกระทำ คือ อธิบายลักษณะของพฤติกรรมของบุคคลนั้น โดยไม่ต้องตีความ หรือแสดงความคิดเห็น หรือความรู้สึกต่อลักษณะของพฤติกรรมนั้นๆ ทั้งนี้เพราะการประเมินบุคคลอื่นอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งได้ ถ้าผู้ส่งสารซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสื่อสารสามารถปฏิบัติได้ตามหลักการส่งสาร 8 ประการได้แล้ว เป็นที่เชื่อได้แน่ว่าการติดต่อสื่อสารของบุคคลนั้นจะเต็มไปด้วยประสิทธิภาพ และไม่มีปัญหาในเรื่องของการเบี่ยงเบนของเนื้อความและความหมายของสาร

#### 4.6.7 ระดับของการสื่อความหมายเพื่อสร้างสัมพันธภาพ

เมื่อพิจารณาระดับของการติดต่อสื่อความหมายของบุคคล จะมีความแตกต่างกัน 4 ระดับ (วิริติ ปานศิลา และคณะ. 2543 : 55 - 57) ดังภาพประกอบ 16





ภาพประกอบ 16 ระดับของการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างสัมพันธภาพ

การติดต่อสัมพันธ์กันระดับที่ 1 รู้จักทักทายกันโดยผิวเผิน เป็นการติดต่อสื่อสารกัน เพื่อเปิดความสัมพันธ์ระดับต้น มีการทักทายตามวิธีที่นิยมกันโดยทั่วไป ของบุคคลที่เริ่มมาพบกัน

การติดต่อสัมพันธ์กันระดับที่ 2 การสำรวจ เชื่อมโยงเป็นการติดต่อกันในเรื่องเกี่ยวกับข้อเท็จจริง และปัญหาที่เกี่ยวข้อง เช่น การติดต่อกันในบทบาทหน้าที่ของผู้รักษาพยาบาลกับคนไข้ เจ้าหน้าที่กับประชาชนที่มาติดต่องาน

การติดต่อสัมพันธ์กันระดับที่ 3 ประสานสัมพันธ์ฉันท์มิตร เป็นการติดต่อพูดคุยกันอย่างเปิดเผย มีการร่วมรับรู้ความรู้สึก แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และพูดคุยถึงความคิดเห็นในระดับลึก

การติดต่อสัมพันธ์กันระดับที่ 4 ใกล้ชิดสนิทใจ เป็นการติดต่อกันอย่างใกล้ชิดฉันท์คนสนิท เกี่ยวข้องกับความรู้สึกร่วมกันเพียง 2-3 คน เช่น เพื่อนร่วมทุกข์ร่วมสุข คู่สมรส เป็นต้น

4.6.8 ทักษะด้านสร้างบรรยากาศและการจัดการประชุม (อนุวัฒน์ สุภชุตikul. 2542 : 7 - 29)

(1) การตั้งคำถาม

เทคนิคการสื่อสารที่มีพลังที่สุดคือการตั้งคำถาม การตั้งคำถามเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมมีส่วนร่วมในการแสดงและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำให้เกิดความเข้าใจร่วมกันซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้ทีมงานได้สำเร็จ

การตั้งคำถามทำให้เราสามารถเจาะลึกไปในประเด็นต่าง ๆ ที่แฝงเร้นอยู่ ขณะเดียวกันทำให้เราเห็นว่าประเด็นนั้นอยู่ตรงส่วนไหนของระบบใหญ่



การตั้งคำถามทำให้ความสัมพันธ์ของทีมดีขึ้น ทำให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม การถามแสดงว่าท่านให้ความสนใจ การถามทำให้เกิดการสื่อสารโดยตรงระหว่างสมาชิกของทีม ทำให้เกิดความไว้น้อยเชื่อใจและเปิดกว้าง

อย่างไรก็ตามการตั้งคำถามที่สมาชิกตอบไม่ได้ทำให้สมาชิกเกิดอาการเกร็ง อับอายและไม่เต็มใจที่จะเข้าร่วมอภิปรายในกลุ่มต่อไป

ผู้นำการประชุมจะต้องไม่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่สบายใจขึ้นในระหว่างการประชุม จะต้องทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกพอใจและบรรลุความสำเร็จ

ก. กฎในการตั้งคำถามที่ไม่ทำให้เกิดความหวาดหวั่น

- 1) เริ่มต้นด้วยการถามต่อทีม
- 2) หยุดรอเพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมมีเวลาพิจารณาคำถามอย่างสบาย ๆ
- 3) แสดงการรับรู้เมื่อมีสมาชิกตอบคำถาม อาจจะซักถามเพิ่มเติมถ้าจำเป็น
- 4) ถ้ายังไม่มีใครตอบ ให้มองหาสัญญาณอื่นๆ ว่ามีผู้ใดต้องการตอบ แล้วตั้ง

คำถามต่อบุคคลนั้นโดยเฉพาะ

5) ถ้าไม่มีใครตอบคำถาม อาจจะพิจารณาเปลี่ยนคำถามใหม่ หรือถามว่าต้องการให้อธิบายคำถามหรือไม่

- 6) หลีกเลี่ยงคำถามที่ตอบเพียง ใช่/ไม่ใช่ เพราะจะทำให้จำกัดการอภิปราย
- 7) หลีกเลี่ยงการตั้งคำถามที่ทำให้สมาชิกปกป้องตัวเอง

ข. ประเภทของคำถาม

- 1) คำถามปลายเปิด (Open-ended Questions)

เป็นคำถามที่ต้องการคำตอบกว้างๆ ผู้ตอบจะไปในทิศทางใดก็ได้ ใช้เพื่อกระตุ้นให้มีการอภิปรายในกลุ่ม เริ่มต้นการประชุม ซักชวนให้มีส่วนร่วม คำถามชนิดนี้มักจะเป็นคำถามประเภท อย่างไร อะไร ทำไม เช่น ท่านอื่นที่เหลือนี้อาจมีความรู้สึกต่อเรื่องนี้อย่างไร สถานการณ์นี้จะส่งผลกระทบต่อพวกเราอย่างไร เราอยากประเมินความคิดนี้ได้อย่างไร กรุณาอธิบายโครงการพัฒนาที่เราได้ทำมาแล้ว เรามีข้อสังเกตอะไรเกี่ยวกับสาเหตุที่เป็นไปได้ทั้ง 3 นี้

บางครั้งคำตอบต่อคำถามปลายเปิดก็ยาวนานไปจนน่าเบื่อ ผู้นำการประชุมอาจต้องควบคุมด้วยการใช้คำถามปิดและเจาะลึก

- 2) คำถามเจาะลึก (Greater Response Questions, Probes)



เป็นคำถามที่ทำให้เกิดความเข้าใจลึกซึ้งมากขึ้น และทำให้ทีมมีส่วนร่วมมากขึ้น  
ได้แก่ คำถามที่ขึ้นต้นว่า “ช่วยเล่า” “ช่วยอธิบาย”

คำถามเจาะลึกอาจจะเป็นคำถามปลายเปิดหรือคำถามปิด ทำให้สมาชิกต้อง  
พิจารณาประเด็นนั้นให้ลึกซึ้งขึ้น ผู้นำการประชุม ไม่ควรกลัวที่จะใช้คำถามเจาะลึก เพราะเป็นเทคนิคที่มี  
ประโยชน์ ไม่ใช่เรื่องก้าวร้าว

### 3) คำถามโยนลูก (Redirection Questions)

เมื่อสมาชิกตั้งคำถามกับ ผู้นำการประชุม หากเป็นคำถามที่เกี่ยวกับโครงสร้าง  
หรือวิธีการประชุม ผู้นำการประชุม ก็สามารถตอบไปได้เลย แต่ถ้าเป็นคำถามเกี่ยวกับเนื้อหา ผู้นำการ  
ประชุม ควร โยนลูก ไปให้สมาชิกคนอื่นในทีมเป็นผู้ตอบ เช่น ท่านอื่นๆ คิดอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องนี้คำถาม  
นี้ควรตอบโดยผู้ที่มีประสบการณ์โดยตรง มีใครเคยมีประสบการณ์เรื่องนี้บ้าง

### 4) คำถามสะท้อนเพื่อความเข้าใจหรือคำถามสรุป (Feedback & Clarification

Questions, Summary Question)

เป็นคำถามเพื่อสะท้อน ว่าผู้ถามเข้าใจประเด็นของผู้พูด/กลุ่มว่าอย่างไร ใช้เมื่อไม่  
แน่ใจว่าจะเข้าใจประเด็นดีพอ เมื่อมีการถามคำถามที่ซับซ้อน และบางทีพูดวนเวียนไม่ตรงประเด็น

การตรวจสอบประเด็น ทำให้เกิดความชัดเจนและเป็นการตรวจสอบว่ากลุ่มมีความ  
เข้าใจในเรื่องนั้นตรงกันหรือไม่ โดยการใช้คำถาม เช่น ช่วยตรวจสอบผมด้วยนะครับ ผมเข้าใจว่าสมศักดิ์  
พูดว่า..... ตอนนี้เราอยู่ที่ไหนกันแล้ว ขอ ความกรุณาให้ใครสักคนช่วยสรุปหน่อย  
มีข้อเสนอให้ทีมวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา นี้ เราจะระดมสมองเรื่องอะไรกันก่อน

### 5) คำถามสะท้อนความรู้สึก (Reflective Questions, Feeling Questions)

เป็นคำถามเพื่อสะท้อนว่าสมาชิกในกลุ่มมีความรู้สึกอย่างไร การตรวจสอบ  
ความรู้สึกเป็นการปรับเปลี่ยนบรรยากาศหรืออารมณ์ของสมาชิก เพื่อให้กลุ่มสามารถประชุม  
ต่อไปได้

### 6) คำถามปิด (Closed Question)

เป็นคำถามที่จำกัดคำตอบว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” หรือคำตอบสั้น ๆ ใช้สำหรับการ  
ค้นหาข้อเท็จจริงที่เฉพาะเจาะจง เช่น เวลา สถานที่ บุคคล หรือใช้เพื่อหยุดการพูดของสมาชิก  
ตัวอย่างคำถามลักษณะนี้ เช่น สมาชิกเข้าใจ ประเด็นนี้ชัดเจนดีหรือยัง อัตรการคิดเชื่อเป็นเท่าไร  
ข้อมูลโครงการที่ท่านสมัยที่สุดอยู่ที่ไหน





การตั้งคำถามปิดแล้วตามด้วยคำถามเปิดจะได้ผลดีไม่เท่ากับการใช้คำถามเปิดตั้งแต่เริ่มแรก เพราะเป็นการจำกัดความคิดของผู้ตอบไปในทิศทางหนึ่งเสียแล้ว

#### ก. การใช้คำถามต่อเนื่อง

การถามคำถามต่อเนื่องจะช่วยให้เพิ่มการมีส่วนร่วมได้มากขึ้น ได้ข้อมูลที่ต้องการในระดับที่ลึกซึ้งและตรงความต้องการมากขึ้น

การใช้คำถามต่อเนื่องจะถามทีละคำถามและสอดคล้องกับคำตอบของคำถามก่อน มิใช่การถามคำถามพร้อมๆ กันซึ่งสร้างความสับสนให้แก่สมาชิก

การใช้คำถามเพื่อเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรม

การเลือกใช้คำถามที่ดีจะทำให้ผู้ถูกถามตระหนักว่าพฤติกรรมบางอย่าง เช่น ก้าวร้าว จะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายของตนเอง

#### (2) การฟัง

การฟัง หมายถึง การที่ผู้ฟังเข้าใจในสิ่งที่ผู้พูดต้องการสื่อให้ทราบ การฟังไม่ใช่เพียงการได้ยินเสียง การฟังเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของการสื่อสารเพราะเป็นตัวตัดสินความสำเร็จ

ความสำเร็จของทีมขึ้นกับการที่สมาชิกของทีมมีความเข้าใจร่วมกันได้ง่าย การฟังให้เข้าใจสิ่งที่เพื่อนร่วมทีมพยายามบอกถือว่าเป็นหัวใจที่สำคัญยิ่งของทีมงาน

ทักษะการฟังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ ผู้นำการประชุม และสมาชิกทุกคน

การฟังทำให้เราได้รับข้อมูลข่าวสาร ทำให้เกิดความเข้าใจ และทำให้ทำงานได้ง่ายขึ้น

การฟังเป็นสัญญาณสำคัญของความเคารพนับถือด้วยเช่นกัน การฟังที่ดีจะช่วยกระตุ้นให้เพื่อนร่วมทีมร่วมแสดงความคิดเห็นและแสดงให้เห็นว่าท่านให้คุณค่าต่อความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม ยิ่งเราฟังผู้อื่นมากขึ้นเท่าไร ผู้อื่นก็จะยิ่งฟังเรามากขึ้นเท่านั้น

การฟังที่ดีจะต้องใช้ทั้งตาและหู รับรู้ทั้งภาษาและคำพูด ทำความเข้าใจในความหมายของสิ่งที่สื่อออกมาทั้งหมด ไม่ใช่เข้าใจอย่างผิวเผิน

#### ก. ความรู้เกี่ยวกับการฟัง

- 1) ในการสื่อสารตัวต่อตัวนั้น เวลา 2 ใน 3 ถูกใช้ไปในการฟัง
- 2) การฟังที่ดีไม่ใช่ฟังอย่างเงียบๆ แต่เป็นกระบวนการที่ Active ผู้ฟังที่ดีควรแสดงให้เห็นว่ากำลังฟังอยู่ด้วยการส่งเสียงสนับสนุนและตรวจสอบความเข้าใจของตน
- 3) ผู้ฟังที่ดีควรมองหน้าและสบตาผู้พูด เป็นการสื่อให้ผู้พูดทราบว่ากำลังฟังอยู่อย่างสนใจ ในทางตรงข้าม การมองออกไปทางอื่นเป็นวิธีการที่ดีสำหรับหยุดการสื่อสาร



4) การที่เรามีความรู้สึกเกี่ยวกับเรื่องที่ยิ่งใหญ่มาก อาจจะเป็นอุปสรรคในการฟัง เพราะในใจจะเต็มไปด้วยความคิดของตนเองและวางแผนว่าจะพูดอะไรต่อไป

5) วิธีการพูดมีความหมายต่อผู้ฟังมากกว่าสิ่งที่พูด โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการมอง

6) ผู้พูดคนทั่วไปจะไม่ฟังคำวิจารณ์ เพราะความรู้สึกเจ็บปวดต่อต้าน

หรืออารมณ์โกรธจะเข้ามาบดบังความสนใจ

#### ข. อุปสรรคต่อการฟังที่ดี

เราประสบปัญหาในการรับฟังด้วยสาเหตุต่อไปนี้

##### 1) สารของผู้พูด

เพียงร้อยละ 10 ของสารเท่านั้นที่ออกมาด้วยคำพูด ร้อยละ 20 อยู่ที่วิธีการพูด และร้อยละ 70 อยู่ที่ภาษากายของผู้พูด การฟังที่ไม่ได้เห็นภาษากายของผู้พูดจึงทำให้เกิดความเข้าใจที่ผิดพลาดได้ เช่น เราตัดสินใจเชื่อคำพูดนั้นเพราะเห็นความมั่นใจของผู้พูดซึ่งสื่อออกมาด้วยการสบตา

วิธีการในการพูด เช่น การใช้คำ ความเร็ว น้ำเสียง ความดัง มีส่วนสำคัญในการทำให้เกิดความสนใจและความเข้าใจด้วยเช่นกัน

##### 2) มุมมองของผู้ฟัง

เราแต่ละคนมีความเชื่อ เจตคติ ความเห็น ของตนเองซึ่งเกิดจากการสั่งสมมาตั้งแต่แรกเกิด สิ่งเหล่านี้เป็นตัวกรองสำคัญสำหรับการฟัง เรามักจะเลือกฟังเฉพาะในสิ่งที่เราต้องการฟัง ซึ่งการเลือกนั้นอาจจะมีอคติอยู่ ผู้ฟังที่มีมุมมองต่างจากผู้พูดอาจไม่สามารถเก็บความได้ทั้งหมด เกิดอารมณ์ที่รุนแรง ต้องการแสดงความเห็น มีปฏิกิริยาต่อผู้พูด

การที่จะเอาตัวเราไปทำความเข้าใจคนอื่นนั้นไม่ใช่สิ่งที่ เป็นธรรมชาติ แต่ถ้าเราทำความเข้าใจกับวิธีการเลือกฟังของเรา เราก็จะตระหนักว่ามุมมองในการฟังของเราเป็นอย่างไร เราจะรู้ว่าเรื่องใดที่เป็นเรื่องที่เราสนใจอยากฟัง เราจะเลือกรับฟังใครหรือไม่รับฟังใคร

การที่เรากรองผู้พูดและสารผู้พูด เท่ากับเป็นการประเมินว่าเราชอบหรือไม่ชอบผู้พูด เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับสารของผู้พูด แต่การฟังและการประเมินไม่สามารถเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันได้ หากมีการประเมินหรือตัดสินใจระหว่างที่ฟัง เราจะได้ยินทุกคำพูด

##### 3) ใจของผู้ฟัง

ความคิดของคนเราเร็วกว่าความเร็วของผู้พูดมาก สมองของเราสามารถทำความเข้าใจกับคำพูดในอัตรา 600 คำต่อนาที แต่คนปกติจะพูดในอัตรา 100-140 คำต่อนาทีเท่านั้น จึงมีเวลา



เหลืออีกมากให้ใจของเราล่องลอยไปกับเรื่องอื่น ๆ การที่ใจของเราคิดเรื่องนั้นเรื่องนี้อยู่ตลอดเวลา ทำให้ไม่สนใจ เราจดจ่ออยู่กับสิ่งที่ผู้พูดกำลังพูดได้

#### ค. ฟังคนการฟังที่ดี

##### 1) ตัดสินใจฟังอย่างจริงจัง

เริ่มด้วยการกำหนดเป้าหมายในการฟัง มุ่งสนใจที่คำพูดของผู้พูด ไม่วอกแวกกับสิ่งรบกวนอื่น ๆ ใช้เวลาในระหว่างการฟังประมวลเนื้อหาและความหมายของคำพูด

##### 2) มองผู้พูด ทำตัวให้น่าสนใจ

การมองผู้พูดจะทำให้เราสามารถอ่านใจของผู้พูดด้วยภาษากาย และส่งเสริมให้ผู้พูดอยู่ในประเด็น การมองผู้พูดนั้นควรเป็นไปอย่างมีชีวิตชีวา ไม่ใช่ด้วยท่าทีที่เฉยเมยหรือเบื่อหน่าย

การนั่งตัวตรง เงยหน้ามองผู้พูด โดยแนบอยู่ข้างลำตัว ไม่กอดอก จะทำให้ท่านน่าสนใจและกระตุ้นให้ผู้พูดพูดในสิ่งที่น่าสนใจยิ่งขึ้น

##### 3) สรุปประเด็น

แม้ผู้พูดที่เก่งกาจก็ยังพูดประโยคที่ไม่มีประโยชน์ที่จะฟัง บางคนจะหลงกลในประเด็นปลีกย่อย บางครั้งก็หลงทาง ถ้าผู้ฟังไม่ระวังก็จะพลอยหลงทางไปด้วย

ผู้ฟังควรค้นหาความคิดที่เป็นประเด็นสำคัญ ทำตัวเองเป็นเสมือนผู้พูด สรุปหรือปรับประโยคเพื่อทำความเข้าใจ การสรุปประเด็นสำคัญและเชื่อมโยงกับสิ่งที่ได้อภิปรายกันไปแล้วจะทำให้ผู้ฟังเกิดความตื่นตัวสูง

##### 4) อย่าด่วนตัดสินใจ

ในระหว่างที่พยายามทำความเข้าใจและแปลความหมายของผู้พูดนั้น ต้องระวังอย่าด่วนตัดสินใจว่าเราเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย เมื่อเรารู้เรื่องนั้นดีเรามักจะเลือกรับฟังเฉพาะสิ่งที่เราคาดหวังว่าจะได้ยินเท่านั้น ปล่อยให้เรื่องอื่นผ่านหูไปเปล่าๆ

เราควรฟังทุกอย่างที่พูด แปลผลและทำความเข้าใจกับความคิดเห็นและความรู้สึกของผู้พูด สัมผัสกับความตั้งใจของผู้พูดมากกว่าวางแผนว่าจะตอบสนองอย่างไร

##### 5) ทดสอบความเข้าใจ

ควรตรวจสอบข้อสมมติและข้อสรุปผู้ฟังในระหว่างที่ฟังเป็นระยะ ไม่ใช่หลังจากที่ผู้พูดพูดไปเป็นเวลานาน ไม่ควรกลัวที่จะบอกว่าเราไม่เข้าใจในสิ่งที่พูด การขัดจังหวะถามให้กระจ่างทันทีดีกว่าการปล่อยจนไม่เข้าใจอะไรเลย



6) ขจัดอารมณ์ของผู้ฟัง

อารมณ์ต่อผู้พูดและต่อประเด็นที่พูดมีผลต่อการแสดงออกของผู้ฟัง การที่เรารู้ล่วงหน้าว่าเรามีความรู้สึกมีอารมณ์อย่างไร จะช่วยให้เราทราบได้ว่าสิ่งนั้นมีผลต่อปฏิกริยาของเราอย่างไร และสามารถปรับท่าทีของเราได้

ควรพิจารณาว่าเรามีเจตคติและค่านิยมอะไรติดตัวอยู่ ให้เอาทิ้งไว้ที่หน้าประตู ไม่ประเมินและตัดสินความถูกผิดของสิ่งที่ฟัง ในขณะที่ฟัง

7) บันทึกร

การบันทึกช่วยให้เราจดจำสิ่งที่รับฟังได้ แสดงให้ผู้พูดว่าเรากำลังสนใจอย่างจริงจัง และช่วยให้ความเผ็ดร้อนของการสนทนาลดลงได้ การสนใจกายาของของผู้พูดทำให้เราสามารถแปลความหมายของผู้พูดได้ดีขึ้น กายาที่ดี

8) ตอบสนองอย่างเหมาะสม

การตอบสนองบนพื้นฐานของข้อมูลที่ชัดเจน มีการ feed back อย่างเหมาะสม

8.1) ควรแสดงความเห็นใจผู้พูด **ไม่ควร** ใช้ประโยคในลักษณะของการให้คำแนะนำ การตัดสิน เช่น ผมคิดว่าคุณน่าจะทำอย่างนี้..... คุณไม่ควรคิดอย่างนั้น

8.2) วิเคราะห์แยกแยะผู้พูดจากคำพูด ความจริงจากข่าวลือ เช่น ผมต้องทบทวนตัวเองในประเด็นนี้ ที่ว่ามาเป็นข้อมูลหรือเป็นความเห็นของใคร จะขอข้อมูลสนับสนุนสิ่งที่พูดมานี้ได้จากที่ไหน

8.3) สร้างสรรค์ คิดเสมือนหนึ่งเป็นความคิดของเรา เปิดใจใช้ประโยชน์ เช่น เป็นความคิดที่ดี เราน่าจะลองทำดู ข้อเสนอนี้อาจจะใช้ไม่ได้ทั้งหมด แต่บางส่วนน่าจะมีประโยชน์

(3) การสังเกต

การสังเกต คือการเฝ้าดูพฤติกรรมบางอย่างการประชุม ผู้ทำหน้าที่สังเกตอาจจะเป็น ผู้นำการประชุม ผู้นำทีม หรือผู้สังเกตการณ์ที่ได้รับมอบหมาย

ผู้สังเกตการณ์จะบันทึกผลการสังเกตในแบบบันทึกที่เตรียมไว้และนำเสนอต่อที่ประชุม เมื่อสิ้นสุดการประชุมหรือในจังหวะที่เหมาะสม เพื่อให้ทีมพิจารณาร่วมกันว่าพฤติกรรมใดที่ควรส่งเสริมให้มากขึ้น พฤติกรรมใดควรมีการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกของทีมได้มีการปรับปรุงวิธีการทำงานร่วมกัน



ในกรณีที่เป็น ผู้นำการประชุม หรือผู้นำทีม วัตถุประสงค์ของการสังเกตคือการนำผลการสังเกตนั้นไปใช้กระตุ้นหรือแทรกแซงเพื่อให้กลุ่มมีพฤติกรรมที่เหมาะสม ละเว้นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม

ก. แนวทางทั่วไปสำหรับการสังเกต

1) ผู้สังเกตการณ์ไม่เข้าร่วมในเนื้อหาของการอภิปรายขณะสังเกต

ผู้สังเกตการณ์ควรนั่งห่างออกมาจากกลุ่มที่กำลังอภิปรายกันอย่างชัดเจน ผู้สังเกตการณ์ไม่ควรเข้าร่วมในการอภิปราย ควรใส่ใจกับวิธีการอภิปรายและปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ผู้อภิปรายอาจจะเสนอความคิดของตนในส่วนเนื้อหาได้หลังจากที่สมาชิกอื่นๆ ได้อภิปรายกันครบแล้ว

2) การนำเสนอผลการสังเกต

ผู้สังเกตการณ์ควรนำเสนอเฉพาะในส่วนที่ตนเห็นและได้ยินเท่านั้น ไม่ควรเป็นตัวแทนความคิดของผู้อื่น การนำเสนอควรบรรยายอย่างเป็นระบบ เช่น ตามลำดับการเกิดเหตุการณ์ หรือตามหัวข้อการสังเกต

3) การอภิปรายผล ควรให้สมาชิกแต่ละคนนำเสนอผลการสังเกตของตนว่าแตกต่างไปจากสิ่งที่ผู้สังเกตการณ์เห็นหรือไม่

เมื่อมีการ Feedback สำหรับบุคคลหนึ่ง ควรมุ่งเน้นการพิจารณาว่าทีมจะจัดการกับปัญหานั้นอย่างไร ไม่ควรมุ่งไปที่พยายามที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลนั้น

ข. ลำดับของการฝึกสังเกต

การลำดับขั้นต้น

1) ฝึกสังเกตลักษณะ 1-2 อย่าง

- เลือกลักษณะที่จะสังเกต 1-2 อย่าง เช่น โกรธพูด แต่ละคนพูดบ่อยแค่ไหน มีการขัดจังหวะกี่ครั้ง มีประโยคหรือคำพูดของการเห็นด้วย/ไม่เห็นด้วยอย่างละเท่าไร การอภิปรายออกนอกประเด็นย่อยเพียงใด

- กำหนดแบบบันทึกอย่างง่าย ๆ เช่น Check sheet

- ฝึกสังเกตกลุ่มเป็นเวลา 10-15 นาที โดยไม่จดบันทึก ฝึกให้คุ้นเคยกับการสังเกตกระบวนการไม่ใช่เนื้อหาของการประชุม

- เมื่อคุ้นเคยกับการสังเกตกระบวนการแล้ว ให้เริ่มต้นบันทึกใน

แบบฟอร์มที่เตรียมไว้ ถ้าแบบฟอร์มนั้นไม่เหมาะสมก็ให้ปรับเปลี่ยนได้

2) ฝึกสังเกตพฤติกรรมหลายอย่างพร้อมกัน

- เลือกพฤติกรรมที่จะสังเกตพร้อมกัน 4 ประการ ซึ่งคละกันระหว่าง



พฤติกรรมที่มีโอกาสพบบ่อยและพฤติกรรมที่นาน ๆ พบที่

- ใช้แบบบันทึกตามตัวอย่าง
- สังเกตกระบวนการกลุ่มโดยไม่จดบันทึกในช่วง 10-15 นาทีแรก
- บันทึกรายละเอียดของพฤติกรรมให้เฉพาะเจาะจงมากที่สุด

#### การสังเกตชั้นกลาง

##### 1) Sociogram

- บันทึกปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในทีม โดยการใช้แผนภูมิแสดงตำแหน่งของสมาชิก มีลูกศรแสดงว่าใครพูดกับใคร หรือไม่เจาะจงว่าพูดกับใคร มีจำนวนขีดบนลูกศรเพื่อแสดงจำนวนครั้งของการพูด

- เมื่อมีความชำนาญมากขึ้น ให้ระบุหมวดสีไว้ในแผนภูมิด้วยการใช้ปากกาสีต่าง ๆ

##### 2) สังเกตพฤติกรรมทุกด้านเกี่ยวกับงาน

- ใช้แบบบันทึกซึ่งมีรายชื่อผู้ร่วมประชุมและพฤติกรรมที่ต้องการสังเกต บันทึกจำนวนครั้งและรายละเอียดของพฤติกรรม

##### 3) สังเกตพฤติกรรมทุกด้านเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม

- ใช้แบบบันทึกซึ่งมีรายชื่อผู้ร่วมประชุมและพฤติกรรมที่ต้องการสังเกต บันทึกจำนวนครั้งและรายละเอียดของพฤติกรรม

#### การสังเกตชั้นสูง

##### 1) สังเกตกระบวนการแก้ปัญหา

- สังเกตสิ่งต่อไปนี้ระหว่างการประชุมของกลุ่ม
  - ผู้นำเสนอปัญหาระบุปัญหาอย่างไร
  - มีสมาชิกผู้ใดถามเพื่อหาความกระจ่างหรือไม่
  - กลุ่มต้องใช้เวลาานเท่าไรเพื่อทำความเข้าใจกับปัญหา
  - กลุ่มมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหานี้เพียงใด
  - ใครมีบทบาทมากที่สุดในการกำหนดรูปแบบของการอภิปราย
  - กลุ่มสามารถตัดสินใจได้หรือไม่ ถ้าตัดสินใจไม่ได้เป็นเพราะอะไร
- ถ้าตัดสินใจ ใครมีบทบาทต่อทางเลือกนั้นมากที่สุด
- สมาชิกในทีมฟังกันและกันหรือไม่



- บันทึกความเห็นของผู้สังเกตการณ์เพิ่มเติม
- 2) ศึกษารูปแบบของการมีส่วนร่วม
  - ใช้ Sociogram บันทึกปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในทีม
  - บันทึกความถี่ของการแสดงความคิดของสมาชิกแต่ละคนเห็นตามช่วงเวลา

ต่าง ๆ ใน 1 ชั่วโมงแรก

- บันทึกข้อสังเกตพฤติกรรมเกี่ยวกับเนื้อหาและกระบวนการกลุ่ม

#### (4) เทคนิคการใช้แผนที่ความคิด (Mind map)

แผนที่ความคิดได้นำมาใช้ในการพัฒนาสำหรับสถานการณ์ที่ต้องการการมีส่วนร่วม โดยสามารถสร้างจินตนาการเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ดีกว่า หลักการสำคัญในการใช้ความคิดสำหรับการทำแผนที่ความคิด ได้แก่ (ธีระพงษ์ แก้วหาวงษ์, 2543 : 214 - 216)

1. การใช้ทักษะของสมองทั้งหมด โดยคิดให้รอบด้าน 360 องศา
2. การใช้จินตนาการเพื่อสร้างสรรค์ผลงานทางความคิด
3. การใช้ความสามารถในการเชื่อมคำ สร้างความคิดให้กว้างและชัดเจนสื่อ

ความหมายได้ง่าย

4. การสร้างความสนุกกับการคิด โดยเพิ่มมิติความลุ่มลึก และสร้างสัญลักษณ์

รูปภาพ และสีสันทัน ประคบ เพราะเป็นสิ่งที่สมองชอบ

#### 5. เทคนิคสำคัญในการทำแผนที่ความคิด

- (1) นำกระดาษเปล่ามาโดยคำนึงถึงการช่วยให้คิด จินตนาการได้รอบด้าน และ แยกแขนงทางความคิดได้ดี
- (2) การเริ่มที่ประเด็นหรือหัวข้อสำคัญไว้ตรงกึ่งกลางหน้ากระดาษ
- (3) การแตกแขนงความคิดออกจากประเด็นหรือหัวข้อสำคัญนั้น ๆ โดยคิดในด้านหลักๆ ก่อนแล้วค่อยแตกแขนงเส้นย่อย ๆ ออกไป การใช้คำสั้น ๆ ง่ายต่อการทำความเข้าใจ สะดวกต่อการบันทึกและสามารถเชื่อมโยงคำและความคิดในแต่ละแขนงต่าง ๆ ได้
- (4) การสร้างความสนุกไปกับจินตนาการทางความคิด ด้วยการใช้นิสัยวาดภาพ แสดงสัญลักษณ์ต่าง ๆ

การประยุกต์ใช้แผนที่ความคิดในการระดมสมอง สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

- 1) การพยายามให้ได้มาซึ่งความคิดที่หลากหลาย
- 2) ความคิดเหล่านั้นมาจากกลุ่มบุคคล ไม่ใช่มาจากบุคคลเดียว หรือ 2 คน



3) คิดในระยะเวลาอันสั้น รวดเร็ว และจำกัด

หลักการสำคัญในการระดมสมอง ได้แก่

- 1) ต้องไม่ทำลายความคิดเห็นของผู้อื่น
- 2) ต้องให้คิดอย่างอิสระ
- 3) ต้องการความคิดอย่างค้ำเนื่อง
- 4) ร่วมกันคิดให้หลากหลายรอบด้าน

โดยมีการกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมห้ถึงความคิดให้พุ่งพรูออกมาด้วยวิธีการ ดังนี้

- 1) การเขียนความคิดที่แต่ละคนเสนอลงบนกระดาษเพื่อผลิตความคิด
- 2) ให้หมายเลขกำกับความคิดแต่ละความคิดไว้
- 3) เน้นการใช้คำว่าอย่างไร อยู่เสมอเพื่อผลิตความคิด
- 4) พยายามกระตุ้นให้ทุกคนคิดและให้ความคิดไหลเวียนอยู่เสมอ ไม่สะดุด
- 5) ไม่กระทบกระทั่งบุคคลด้วยการตัดสินหรือประเมินความคิดคนอื่น
- 6) ทำการประชุมให้สนุก สร้างสรรค์เกมส์ หรือวาดภาพเพื่อให้ไม่น่าเบื่อ
- 7) นำกติกามาใช้เสมอ โดย จพาะการไม่ทำลายความคิดเห็นของผู้อื่น

ขั้นตอนการทำกิจกรรมระดมสมองโดยใช้แผนที่ความคิด

- 1) แบ่งกลุ่มความสนใจในประเด็นปัญหาหรือการพัฒนาแต่ละด้านออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 6 - 10 คน เพื่อสะดวกต่อการอภิปรายหรือสนทนา รวมทั้งการจดบันทึก

เป็นกลุ่ม ๆ ละ 6 - 10 คน เพื่อสะดวกต่อการอภิปรายหรือสนทนา รวมทั้งการจดบันทึก

- 2) คัดเลือกผู้แทนกลุ่มประกอบด้วย

- ผู้อำนวยการความสะดวกหรือประธาน มีหน้าที่คอยกระตุ้นและส่งเสริมให้

สมาชิกเกิดการสนทนาอย่างกว้างขวาง

- ผู้จดบันทึก มีหน้าที่คอยจดบันทึกการนำเสนอข้อคิดเห็นต่างๆ ของสมาชิก

กลุ่ม โดยจดบันทึกให้สั้น อ่านเข้าใจง่ายและได้ใจความ

- ผู้นำเสนอ มีหน้าที่คอยสรุปความคิดเห็นร่วมของกลุ่มและเตรียมกร

นำเสนอ

หลักในการเขียนแผนที่ความคิด

- 1) เรื่องที่เป็นหัวข้อสนใจหรือเป็นประเด็นในการประชุมที่ให้ร่วมกันระดม

สมอง จัดให้อยู่ตรงกึ่งกลางกระดาษ

- 2) ความคิดหลักจะแตกแขนงออกจากหัวข้อหรือประเด็นที่ร่วมกันระดมความคิด





ส่วนความคิดย่อยๆ ในความคิดหลักแต่ละด้าน ก็จะแตกแขนงออกไปเรื่อยๆ ให้ความสำคัญด้วยการใช้เส้น โดยความคิดหลักให้ใช้เส้นใหญ่ทึบ และเส้นเล็กสกรีนเรื่อง ๆ เมื่อแตกแขนงความคิดออกไป

3) เพิ่มความลึกในมิติของความคิด เพิ่มสีสัน ซึ่งนอกจากจะเขียนคำสำคัญต่าง ๆ ลงในแผนที่ความคิดแล้ว ควรตกแต่งสี รูปภาพ เพื่อให้ดูสนุกไปกับความคิดและจินตนาการ

4) เชื่อมโยงและจัดกลุ่มทางความคิดในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันอีกครั้ง เพื่อสรุปและคิดเพิ่มเติม

(5) ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (วิริติ ปานศิลา และคณะ. 2543 : 39 - 52)

ก. หลักในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

1) การรู้จักตัวเอง คุณสมบัติอย่างหนึ่งของการเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ คือ การเป็นคนดีที่จะเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ได้ ต้องสร้างตนให้เป็นคนดีของสังคม รวมทั้งการพัฒนาตนเองให้เป็นที่รู้จักใคร่ชอบพอกันทั่วไป

2) การเป็นคนดี เป็นแรงดึงดูดให้คนมาสัมพันธ์กับเราอยู่แล้ว การเป็นคนดี ต้องดีอะไรบ้างจึงจะเรียกว่าดีก่อนที่เราจะสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี ต้องทราบว่าเรามีข้อบกพร่องในการสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุงตัวเราให้เป็นที่นิยม ชอบพอ เรามีจุดดีอะไรบ้างแล้ว ที่จะได้เสริมสร้างให้ดีขึ้นหรือเด่นยิ่งขึ้น

ข. ลักษณะการแสดงออกของบุคคลในทางสังคม อาจแยกออกได้ดังนี้

1. ลักษณะเปิดเผยชอบสังคม (Extrovert) พวกมีบุคลิกคล่องแคล่ว ว่องไว ร่าเริง ชอบสังคมพูดคุยกับบุคคล ซึ่งเป็นลักษณะดีของมนุษยสัมพันธ์

2. ลักษณะเก็บตัวไม่ชอบสังคม (Introvert) บุคลิกของพวกนี้เงียบขรึม ไม่ค่อยพูดจាកับใคร ไม่ค่อยชอบสังคม เป็นลักษณะไม่ดีของมนุษยสัมพันธ์

3. ลักษณะการปรับตัวได้ (ambivert) เป็นพวกที่ปรับตัวหรือรู้จักบุคคลและสิ่งแวดล้อม สามารถปรับใช้ประโยชน์ต่อตนเองได้

ในการที่จะเป็นคนดีของสังคมหรือสัมพันธ์กับผู้อื่นนั้น จะต้องปรับปรุงแก้ไขตนเองให้มีลักษณะชอบติดต่อสังคมเสียก่อน และทราบว่าอะไรเป็นสิ่งที่น่ารังเกียจของสังคม สังคมชอบอะไรเราต้องดำเนินการแก้ไขตัวเราก่อนเป็นลำดับแรก

ค. สาเหตุที่ทำให้มนุษย์เราไม่สัมพันธ์กัน

ปัญหาต้นเหตุของสิ่งที่ทำให้มนุษย์เกิดการขาดความสัมพันธ์ ไม่ลงรอยกันนั้นอาจจะพอประมวลได้ดังนี้คือ



1. ความไม่รู้จักรั้ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ในความเป็นมนุษย์เหมือนกัน ไม่รู้จักรั้ให้ค่ายก้อง ชมเชยกัน

2. การไม่ยอมรับนับถือผู้อื่นในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านฐานะ วุฒิ วัย

3. การดูหมิ่นเหยียดหยาม ไม่เห็นความสำคัญของคนหรือความเป็นมนุษย์

4. การเห็นว่าตนเองเป็นคนสำคัญกว่าผู้อื่น คนอื่นไม่มีความสำคัญ หรือตนเองมีความสามารถเหนือกว่าผู้อื่น

5. การใช้อารมณ์ที่ไม่ถูกต้อง เกรงเครียด โศกเศร้า หรือขุ่นมัวอยู่เสมอ

6. การมีอารมณ์ไม่ปกติ หงุดหงิด มีเรื่องราวกระทบจิตใจ ทำให้อารมณ์ไม่ดี

7. ความคิดเห็นไม่ตรงกัน ความเชื่อไม่เหมือนกัน รสนิยมค่านิยมต่างกัน

8. ถือเอาความคิดเห็นและใจตนเองเป็นส่วนใหญ่ ไม่คิดถึงผู้อื่น

9. มีความไม่ชอบพอกันเป็นส่วนตัว หรือไม่ชอบในรูปร่าง หน้าตา นิสัย

พฤติกรรมกรกระทำ

10. ความระแวง สงสัย ไม่ไว้วางใจกัน

11. ความพิการ และความไม่ปกติทางร่างกาย และจิตใจ

12. ผลประโยชน์ขัดกัน

13. วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี แตกต่างกัน เข้ากันไม่ได้

14. ระดับความรู้ ความเข้าใจวัย ฐานะ แตกต่างกัน

15. การเยาะเย้ย ถากถาง กระแทกกระเทียบ เสียดสี ใ้ร้ายป้ายสีผู้อื่น

สาเหตุของความไม่สัมพันธ์กันเหล่านี้จะเป็นสาเหตุเพียงผิวเผินและไม่แท้จริง ความขัดแย้งอาจเกิดจากสิ่ง หรือสาเหตุ ที่มีความลึกซึ้งและกว้างใหญ่ไพศาลกว่านี้ก็ได้

อย่างน้อยถ้าเราสามารถป้องกัน หรือแก้ไขตัวเราเองจากสาเหตุความไม่สัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้นได้แล้ว ก็จะช่วยป้องกันความขัดแย้ง และมีความสัมพันธ์ที่ดีได้ไปส่วนหนึ่ง

ง. การปรับปรุงเพื่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์

ในการปรับปรุงตัวสร้างมนุษยสัมพันธ์นั้น มีส่วนประกอบที่เราจะต้องปรับปรุงดังนี้

1. ปรับปรุงตนเอง หมายถึง การศึกษาจุดเด่นและจุดด้อยในตัวเราเองว่า เรามีสิ่งใดหรือพฤติกรรมใดที่เสีย จะต้องกำจัดออกไป เช่น ไม่สุภาพ หยาบคาย แข็งกระด้าง อารมณ์ร้อน ฯลฯ ขณะเดียวกันก็ศึกษาจุดเด่นในตัวเราว่ามีอะไรบ้างเพื่อจะเสริมสร้างหรือคงสิ่งดีนั้นไว้ ลดจุดด้อยให้



น้อยลง สร้างเสริมปรับปรุงจุดเด่น เปลี่ยนแปลงจุดด้อยให้เด่น ปรับตัวเราให้เข้ากับผู้อื่นและสิ่งแวดล้อม มิใช่ปรับผู้อื่นให้เข้ากับตัวเรา

2. ศึกษาและเข้าใจผู้อื่นหมายถึงการที่เราพยายามศึกษาและเข้าใจผู้อื่น ผู้ที่เราจะเข้าไปติดต่อด้วย ทำงานอยู่กับเรา ว่าแต่ละคนมีจุดเด่นจุดด้อยอย่างไร เขาชอบอะไร ไม่ชอบอะไร เพื่อเราจะได้ปรับตัวให้ไปกับเขาได้อย่างราบรื่นดียิ่งขึ้น ดีกว่าการไม่ศึกษา ไม่สนใจ ไม่เข้าใจผู้อื่น ซึ่งจะเป็นปัญหาในการสัมพันธ

3. การศึกษาและเข้าใจในภาวะแวดล้อม ทำไมเขาจึงคิดเช่นนั้น ทำไมเขาจึงทำเช่นนั้น ทำไมเขาจึงแสดงพฤติกรรมเช่นนั้น เหล่านี้อาจเกิดจากสิ่งแวดล้อมที่เขาอยู่ พื้นฐานที่เขาได้รับการอบรมสั่งสอนแนะนำมา เพื่อนที่เขาคบ บรรยากาศ สิ่งแวดล้อม เหตุการณ์ในขณะนั้นมีส่วนทำให้เขาแสดงออกเช่นนั้น

4. ศึกษาวิธีการแนวทางมนุษยสัมพันธ์ ท่านจะเดินเรือให้ไปถึงจุดหมายปลายทางท่านต้องมีแผนที่เดินทาง ศึกษาการทำงานของเครื่องจักรเครื่องยนต์กลไก คันบังคับ ฯลฯ ของเรืออย่างถูกต้องและเชี่ยวชาญ มนุษยสัมพันธ์ก็เช่นเดียวกัน ท่านต้องทราบ ศึกษาหลักการ ความมุ่งหมายวิธีการ เทคนิคต่าง ๆ ที่จะทำให้ท่านเดินทางไปสู่ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

#### จ. การพัฒนาตนเอง

แนวทางในการพัฒนาตนเองว่าบุคคลที่พัฒนาแล้วจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้ คือ

1. อนามัยดี (Good Health) ได้แก่ การมีร่างกายแข็งแรง ไม่อ้วน ไม่ผอม มีกำลังทำงานได้วันละ 8 ชั่วโมง ไม่เหนื่อยเพลีย ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ มีภูมิต้านทานโรคดี
2. มีใจสงบ (Calmness) ไม่วิตกกังวล กลุ้มใจ เป็นทุกข์ร้อน เตรียมตัวเตรียมใจพร้อมที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในชีวิต พยายามหาสาเหตุของความทุกข์แล้วหาทางแก้ไข รู้จักทำใจให้เป็นสมาธิ
3. ใจเบิกบาน (Cheerfulness) มีความร่าเริง แจ่มใส ไม่หงอยเหงา ซึมเศร้า มองโลกในแง่ดี
4. ตั้งจุดมุ่งหมายของชีวิต (Aim) เป็นตัวของตัวเอง ไม่ให้ผู้อื่นมาอิทธิพลเหนือเรา รักษาเป้าหมายของชีวิต และพยายามดำเนินชีวิตให้บรรลุเป้าหมาย
5. เป็นผู้ไม่รู้จักหมดหวัง (Hopefulness) ควรตระหนักว่าสิ่งจำเป็นของคนเราที่จะมีชีวิตอยู่ในสังคมคือศรัทธา ความดีงามและความหวัง



6. ไม่หวาดกลัวต่อความยากลำบาก (Energy) ไม่มีความสำเร็จใดที่เป็นไปได้อย่างราบรื่นโดยไม่มีอุปสรรค ความมานะพยายามและความอดทน จะนำคุณไปสู่ความสำเร็จด้วยดี
7. มีหัวใจเข้มแข็ง (Strong Mindedness) มีความมั่นคงไม่อ่อนไหว ไม่หวาดกลัวต่ออุปสรรคใด ๆ ในชีวิต มีพลังที่จะต่อสู้กับเหตุการณ์ทุกอย่างที่จะเข้ามาในชีวิต
8. ตรงต่อเวลา (Exactitude) เป็นผู้มีวินัย บังคับตนเองได้ ไม่ประมาท ตรงต่อเวลานัดหมาย การทำงาน ความตั้งใจและตรงตามแผนที่กำหนด
9. เป็นคนขยัน (Activeness) กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานได้สำเร็จ ไม่นิ่งเฉย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อชีวิตของตนเองและสังคม
10. เป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย (Steadiness) มีความมั่นคง ไม่โลเล จับจด การเสมอต้นเสมอปลายจะทำให้เกิดความศรัทธา ไว้วางใจและแสดงให้เห็นถึงความจริงใจซึ่งกันและกัน
11. มีสมาธิ (Concentration) มีความตั้งมั่นอยู่ในอารมณ์เดียว ไม่วอกแวก
12. ความกล้าหาญ (Courage) เป็นผู้ไม่หวั่นไหวถึงการนิทนาบว่าร้าย รักความจริง มีความรับผิดชอบสูง มีใจมั่นคง มีสติ เป็นผู้นำคนได้ ไม่ท้อถอย
13. มีเทคนิควิธีการในการทำงาน (Method) รู้จักวางแผน ประหยัด มีความริเริ่ม หลีกเลียงอุปสรรค ละเอียดรอบคอบ รู้จักพัฒนา เปลี่ยนแปลง และประยุกต์วิธีการทำงานให้ทันสมัย และทันเหตุการณ์
14. มีระเบียบ (Orderliness) ระเบียบจะเป็นเครื่องแสดงความเจริญของจิตใจ ประเทศพัฒนาเมื่อคนในชาติเป็นผู้มีระเบียบวินัย
15. ต้องมีความไตร่ตรอง (Reflection) เป็นผู้รู้จักคิด วิเคราะห์ อย่างมีเหตุผล และมีการทบทวนประเมินผลกิจกรรมที่ได้ดำเนินไปแล้ว
16. เป็นคนละเอียดถี่ถ้วน (Thoroughness) เป็นผู้มีสติระวังตัว ช่างสังเกต ฝึกให้เป็นคนรอบรู้ ทำงานอย่างมีสมาธิ ทำตามระเบียบ ไม่ทำงานลวก ๆ
17. เป็นคนหาเหตุผลให้ถูกต้อง (Right Reasoning) ไม่เป็นคนหุนหา ใจร้อน วู่วาม มีความสุขุมรอบคอบ
18. รู้จักวินิจฉัยสิ่งต่าง ๆ อย่างถูกต้อง (Good Judgement) รู้จักคิดและตัดสินใจ ได้ถูกต้องและได้ประโยชน์มาก
19. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self Confidence) รู้จักพึ่งตนเอง นับถือตนเอง มีความคิดเป็นของตนเอง มีความตั้งใจจะทำสิ่งต่าง ๆ ด้วย ความมุ่งมั่น ไม่คิดว่าจะทำไม่ได้



20. ความรวดเร็ว (Rapidity) ต้องตั้งอยู่บนเงื่อนไขของความถูกต้อง และคุณภาพของงานที่สำเร็จต้องดี
21. ต้องรู้จักสังเกต (Observation) มีความละเอียดถี่ถ้วน เปรียบเทียบความแตกต่าง และนำส่วนที่ดีที่ได้พบเห็น มาปรับปรุงชีวิตให้ดีขึ้น
22. มีสัมปชัญญะ (Perception) มีการรับรู้ที่ดี เข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ดีและถูกต้อง
23. มองคนอื่นในแง่ดี (Positiveness) ไม่หวาดกลัวผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง รักความจริง ความสัตย์ ยิงชีวิต ให้เกียรติผู้อื่น
24. ทำตนให้เป็นที่ต้องใจของผู้อื่น (Charming Personality)
  - มีสังกหัตถ์ 4
  - มีความจริงใจ
  - มีพรหมวิหารธรรม
  - มีบุคลิกดึงดูดใจ
  - รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา
  - มีอารมณ์สดชื่นแจ่มใส
  - ไม่โกรธ ขี้ริษยา แสลงอน ทิฐิ ต้อรัน เห็นแก่ตัว
25. รู้จักกาลเทศะ (Tact) ไม่ทำอะไรฝืนกฎเกณฑ์และระเบียบของสังคม
26. มีปฎิภาณ (Intuition) มีความคิด คำพูด และการกระทำที่เกิดโดยฉับพลัน ทำให้แก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าให้ลุล่วงไปด้วยดีและเป็นประโยชน์ต่อตนเอง
27. ทำตนให้คนอื่นเชื่อถือได้ (Trustworthiness) พูดแต่ความจริง เพราะความจริงแสดงถึงนิสัยของผู้พูดว่า เป็นคนซื่อตรง คนซื่อสัตย์ รักความเป็นธรรม นำเชื่อถือ กล่าวหาญ มีความรับผิดชอบ
28. มีความเป็นผู้ดี (Nobility) มีมารยาท สุภาพ มีระเบียบวินัย มีวัฒนธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี
29. ทำตนให้สมกับเกียรติยศ (Dignity) รู้จักวางตัวเหมาะสม เป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ และรักใคร่จากบุคคลโดยทั่วไป
30. เป็นผู้มีความมึรู้ (Knowledge) รู้จักแสวงหาความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ตนเอง

#### จ. การเข้าใจผู้อื่น

การศึกษาสิ่งที่ควรรู้เกี่ยวกับบุคคล บุคคลโดยทั่วไปมักมีลักษณะคล้าย ๆ กัน อยู่หลายประการ หากเราได้ตระหนักถึงลักษณะเหล่านี้ก็จะช่วยส่งเสริม สร้างสรรค์มนุษยสัมพันธ์ กับบุคคลอื่นได้ง่ายขึ้น และดำรงความสัมพันธ์อันดีให้มั่นคงได้ ลักษณะต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคคลดังกล่าวมีดังนี้



### 1. ไม่ชอบให้ใครตำหนิ

แม้ว่าความคิดหรือการกระทำนั้นจะผิดก็ตาม เนื่องจากเราเข้าใจสิ่งที่เราคิดหรือกระทำลงไปนั้นถูกต้องแล้ว คนเราจะกระทำสิ่งใดย่อมมีเหตุผลของตนเองเสมอ แต่เป็นเหตุผลในแง่ความนึกคิดของแต่ละคน ฉะนั้น ความคิดของแต่ละคนย่อมแตกต่างกันออกไป ด้วยเหตุนี้การตำหนิผู้อื่นเมื่อคิดว่าเขากระทำผิดนั้นนับว่าไม่มีประโยชน์ เนื่องจากความคิดเห็นของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน อาจทำให้ผู้ที่ถูกตำหนิไม่พอใจและรู้สึกว่าเป็นการทำลายเกียรติของตน จึงเป็นธรรมชาติของมนุษย์ไม่ชอบให้ใครมาตำหนิตนเช่นนี้ ดังนั้นเราควรงดตำหนิผู้อื่น โดยไม่มีเหตุผล ควรรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้จักให้อภัยซึ่งกันและกัน

### 2. อยากรู้ชื่อเสียงดีเด่น

คนเรามักชอบให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญตนว่าเก่งหรือมีเกียรติ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้คนเราเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ ที่จะอำนวยความสะดวกแก่มวลมนุษย์ เพื่อสร้างชื่อเสียงให้แก่ตน อย่างไรก็ตามเราควรรู้จักประมาณตน และมีความมานะพยายามในทางที่ถูก ไม่เอาโรคเอาเปรียบผู้อื่นด้วย

### 3. ชอบคนที่มีอารมณ์ดีมากกว่าอารมณ์เสีย

คนที่ยิ้มแย้มแจ่มใส หรือมีนิสัยร่าเริงอยู่เสมอ นั้น เป็นบุคคลที่น่าคบค้าสมาคมมากกว่าคนที่มีความทุกข์ อารมณ์ไม่มั่นคง โกรธง่าย หงุดหงิดใจน้อย

การยิ้มของคนเรานั้นนับว่าสำคัญมาก คำสุภาษิตจีนกล่าวไว้ว่า “ คนที่ยิ้มไม่เป็นจะค้าขายขาดทุน ” การยิ้มแสดงถึงการมีความสุข การมีความโอบอ้อมอารี เป็นการต้อนรับเป็นมิตร ทำให้ผู้ที่พบเห็นอยากคบค้าสมาคมด้วย ฉะนั้น เราควรยิ้มแย้มแจ่มใสกับคนที่เราคบค้าสมาคมเสมอ เพื่อเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์

### 4. ไม่ชอบให้ใครได้เปรียบ

โดยธรรมชาติของมนุษย์นั้นไม่ชอบให้ใครมาพุดขัดแย้ง หรือ ได้เปรียบตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อหน้าที่ประชุม หรือในกลุ่มคน และหากผู้ได้เปรียบเป็นบุคคลที่มีฐานะต่ำกว่าด้วยแล้วก็จะยิ่งทำให้เกิดความไม่พอใจมากยิ่งขึ้น

ผู้สูงอายุซึ่งเป็นผู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสภาพจิตใจ มักยึดมั่นในความคิดดั้งเดิมของตน ยึดมั่นในประเพณี ขนบธรรมเนียม วัฒนธรรมเดิม อาจต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแนวทางชีวิตใหม่ ๆ ความคิดใหม่ ๆ ที่ขัดแย้งกับความคิดเดิมของตน ดังนั้นจึงมักมีปัญหาขัดแย้งระหว่างผู้สูงอายุ



กับผู้เยาว์เสมอ เราจึงควรเข้าใจถึงสภาพธรรมชาติของมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงทางสภาพจิตใจของผู้สูงอายุ เพื่อให้เราสามารถปฏิบัติตนในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ได้

5. อยากให้ผู้อื่นเคารพนับถือและยกย่องตน

คนส่วนใหญ่ปรารถนาให้ผู้อื่นเคารพนับถือ และยกย่องว่าตนเป็นคนดี มีน้ำใจโอบอ้อมอารี โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้สูงอายุมักปรารถนาให้บุตรหลานและบุคคลอื่น ๆ ในครอบครัวเคารพนับถือ ยกย่องตนและคิดว่าตนยังมีประโยชน์ ต่อครอบครัว ดังนั้นในฐานะที่เราเป็นผู้เยาว์ควรให้ความเคารพนับถือและยกย่องท่าน รับฟัง ความคิดเห็นของท่าน และขอคำปรึกษาในเรื่องที่เหมาะสมตามสมควร ก็จะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างเรากับผู้สูงอายุได้

6. ชอบเห็นการรับผิดชอบเมื่อกระทำผิด

ผู้ที่กระทำผิดยอมรับนั้นเป็นบุคคลที่ควรให้อภัย น่าสรรเสริญ เพราะการยอมรับผิดนั้นเป็นการแสดงให้เห็นถึงความมีสปิริต (Spirit) มีได้ทำให้คนต้องเสียเกียรติหรืออับอาย แต่เป็นการแสดงถึงความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา เป็นบุคคลที่น่ายกย่องอย่างยิ่ง

7. ต้องการให้เป็นกันเองกับทุกคน

การปฏิบัติตนเป็นกันเองกับทุกคน ไม่วางตัวข่มเหงผู้อื่น จะช่วยสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ง่าย กล่าวคือ บุคคลที่วางตัวได้เหมาะสมกับฐานะของตน โดยไม่ถือตัว ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่แบ่งว่า อยู่เหนือหรือใต้ ตะวันออก หรือตะวันตก จะสามารถเข้ากับบุคคลอื่นได้ง่าย เป็นที่รักใคร่ของบุคคลทั่วไป และสร้างความประทับใจให้ผู้อื่น อย่างไรก็ตามการปฏิบัติตนเป็นกันเองกับผู้อื่นนั้น ควรเหมาะสมกับระดับของบุคคลและกาลเทศะ เช่น ปฏิบัติตนเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

8. ชอบให้ผู้อื่นพูดในเรื่องที่ตนสนใจ คนเรามีความแตกต่างกันในด้านความคิด การศึกษา การอบรม ฐานะ และความเป็นอยู่ จึงทำให้ความพอใจและความสนใจของคนเราแตกต่างกันออกไป ดังนั้นเรื่องที่เราจะสนทนากับบุคคลต่าง ๆ นั้น ควรสอดคล้องกับความพอใจและความสนใจของเขาให้มากที่สุด จึงจะช่วยส่งเสริมความเข้าใจและความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกัน

9. ชอบให้ผู้อื่นฟังเมื่อตนพูด การพูดคุยหรือการแสดงความคิดเห็นร่วมกันนั้น ควรเปิดโอกาสให้ผู้อื่นพูดหรือแสดงความคิดเห็นบ้าง โดยตนเป็นผู้สนใจฟัง ควรตั้งคำถามในเรื่องที่เกี่ยวกับเรื่องที่เขาพูด จะช่วยส่งเสริมให้ผู้พูดเกิดความพอใจเรา เนื่องจากมีผู้อื่นสนใจฟังขณะที่ตนพูด



ช. การส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ และสัมพันธภาพของบุคคล

1) คุณลักษณะดีมีมนุษยสัมพันธ์

คุณลักษณะ มนุษยสัมพันธ์ดี มีดังต่อไปนี้

1. การมีท่าทางที่ดี มีลักษณะการเข้ากับผู้อื่นได้ดี กิริยามารยาทเรียบร้อย การพูดคุยสนุกสนาน ตลกขบขันเบิกบาน ผู้คบหาด้วยความสบายใจ มีลักษณะโอภาปราศรัย
2. บุคลิกภาพ (Personality) รูปร่าง หน้าตา การแต่งตัว การเคลื่อนไหว กิริยาท่าทาง การพูดจา
3. ความเป็นเพื่อน (Friendliness) สนทนาสนทนากลมเกลียว เป็นเพื่อนได้ง่าย เป็นกันเอง
4. ความอ่อนน้อม (Modesty) รวมทั้งกิริยามารยาทสุภาพ พูดจาอ่อนน้อมถ่อมตน
5. การมีน้ำใจช่วยเหลือ (Helpful) เต็มใจช่วยเหลือผู้อื่น ช่วยด้วยกำลังกาย กำลังความคิด กำลังเงิน ในลักษณะเอื้อเพื่อเผื่อแผ่
6. การให้ความร่วมมือดี (Cooperation) การให้ความร่วมมือในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่นเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญและให้การช่วยเหลือ
7. การมีความกรุณา (Kindness) เอื้อเพื่อ มีน้ำใจ โอบอ้อมอารีแก่ผู้ได้รับความทุกข์ยาก กรุณาปราณีแก่คนทั่วไป
8. เป็นคนมีประโยชน์ (Contribution) ช่วยเหลือกิจการงานแก่คนทั่วไป โดยมีได้หวังประโยชน์ อำนวยประโยชน์แก่สังคม ไม่ว่าจะป็นด้วยความคิด กำลังกายหรือกำลังทรัพย์
9. มีการสร้างสรรค์ (Constructive) หมายถึง มีความคิดและการกระทำที่สร้างสรรค์ ไม่ใช่ ความคิดที่คอยทำลาย หรือกลั่นแกล้ง ถ่วงหรือหน่วงเหนี่ยว ความเจริญก้าวหน้าของผู้อื่น
10. การมีอารมณ์ดี (Good Emotion) การควบคุมและใช้อารมณ์ได้เหมาะสม
11. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือความมีชีวิตจิตใจ ไม่เชื่องซึม หรือมีนินชา แต่มีความเบิกบาน แจ่มใส
12. มีความรับผิดชอบ (Responsibility) ต่อการงาน คำพูด คำมั่นสัญญา รักษาเวลา ทำให้เป็นผู้มีเกียรติ และมีความซื่อตรง ซื่อสัตย์สุจริต





13. มีความอดทน (Patient) อดทนต่อความเหน็ดเหนื่อย ความยากลำบาก อดทนต่อกิริยาท่าทาง การกระทำ คำพูดที่ไม่สบอารมณ์ หรือทำให้เราโกรธ

14. มีความขยันขันแข็ง (Diligent) ขยันต่อการทำงาน ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ไม่เป็นคนขี้เกียจ ทำให้ภาพพจน์ และความนิยม เลื่อมใสเสียไป

15. มีความพยายาม (Attempt) มีความพยายามพากเพียร ที่จะฝึกฝน ฝึกหัดตน ให้มีคุณสมบัติทางมนุษยสัมพันธ์อย่างไม่มีที่ถอย พยายามปรับปรุงแก้ไขตนเอง อยู่เสมอ พยายาม เอาชนะ ใจคน และอุปสรรคต่าง ๆ อันจะเป็นหนทางนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดี

16. มีปฏิภาณ (Intelligence) ฝึกปฏิภาณไปหาพรึบ ความแพรวพราวในการสร้าง บรรยากาศความสัมพันธ์กับผู้อื่น การพูดคุย การเสนอความเห็นปฏิภาณนี้ สามารถเตรียมและฝึกฝนได้

## 2) หลักการสนทนาที่ดีมีมนุษยสัมพันธ์

1. มีลักษณะพร้อมที่จะสัมพันธ์พูดคุยกับคนอื่น อย่าเป็นคนเฉยเมย ขริม พุดน้อย ไม่สนใจใคร เริ่มสัมพันธ์กับผู้อื่นก่อน อย่าต้องรอให้ผู้อื่นทักทายตนก่อน หรือใคร เขาทักแล้วก็ยังไม่อยากจะทำด้วย ฉะนั้นลักษณะที่พร้อมในการสนทนาคือต้องทักผู้อื่นก่อน ยิ้มแย้มแจ่มใสอย่าบูดบึ้ง สนุกสนาน พร้อมที่จะต่อหรือเสริมเรื่องที่ผู้อื่นเริ่มต้นหรือกำลังสนทนา อย่าเป็นคนขัดจังหวะ ขัดคอ คอยเปลี่ยนเรื่อง ที่เขากำลังสนทนากันอยู่เรื่อย ๆ

2. ปรับตัวให้เข้ากับคู่สนทนาหรือกลุ่มที่สนทนา มีเรื่องหลายเรื่องที่ถูกใจเรา อยากสนทนาและหลายเรื่องที่เราไม่ชอบ เรื่องที่เราไม่ชอบต้องพยายามปรับตัวระครองการพูดคุยให้เกิด บรรยากาศดีที่สุดที่เราจะทำได้ อย่าให้ผู้อื่นรู้สึก ส่วนเรื่องที่ถูกใจก็ไม่ควรจะให้สนุกสนานหรือยืดเยื้อ เกินไป นอกจากเรื่องที่สนทนาแล้ว บุคลิกกิริยาท่าทาง หางเสียง วิธีการของคู่สนทนาอาจทำให้เราเบื่อหน่ายหรืออยากจะทำหนีไป แต่ก็ต้องปรับให้แนบเนียน อย่าแสดงให้เห็นหรือสังเกตได้

3. ฟังคนอื่นพูดให้มาก เพื่อนสนทนาจะมีอยู่ 3 ประเภทใหญ่ คือ ประเภทชอบพูดมากกว่าฟัง ชอบฟังมากกว่าพูด ทั้งพูดทั้งฟัง แต่ส่วนมากจะเป็นผู้ชอบนั่งเงียบ หรือพูดให้ผู้อื่นฟัง จึงควรฟังให้มาก สำหรับคู่สนทนาประเภทหลังนี้ควรสอดแทรกบ้าง แต่อย่าโต้แย้ง การเงียบฟังผู้อื่น สนทนาเป็นการสร้างมิตรภาพ แต่อย่าเงียบตลอดเวลา

4. ปรับปรุงวิธีทำทางลีลาการสนทนา อย่าออกทำทางมากเกินไป ถ้าเสียงดังเกินไป หัวเราะดังเกินไป ควรปรับให้ลดลงเสียบ้าง สุภาพไม่หยาบคาย เช่น ไม่เรียกขานคนนี้ ไอ้นี้ กู สะบัดช่อ อย่าพูดเร็วหรือยืดเยื้อยาวนาน กล่าวเรื่องวกวน ยาวจนเกินไป ควบคุมอารมณ์และกิริยาท่าทาง ของตนด้วย



5. ทุกคนต้องการให้คนอื่นเคารพนับถือ และเห็นด้วยกับความคิดของตนเอง การเคารพและให้เกียรติ ยอมรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มสนทนา แม้จะไม่เห็นด้วย แต่ไม่ควรใช้วิธีโต้แย้งในการสนทนา เพราะส่วนมากเป็นเรื่องไม่สำคัญ ไม่เป็นหลักการหรือหลักฐานผูกมัดอะไร เป็นเพียงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเท่านั้น

6. เป็นผู้มีมารยาทและอัธยาศัยไมตรีอันดี บางท่านอาจจะคิดว่าไม่เกี่ยวกับแต่ มารยาทและอัธยาศัยเป็นเสมือนน้ำมันหล่อลื่น ที่ทำให้กลุ่มสนทนา มีบรรยากาศสราญสดชื่น สิ่งเหล่านี้ ได้แก่ ความสุภาพเรียบร้อย จิตใจดี โอบอ้อม เอื้อเฟื้อ เอาใจเขามาใส่ใจเรา การให้การต้อนรับเข้าสู่วงสนทนา อย่างฉันทมิตรและให้เกียรติ ฯลฯ อย่าแสดงอาการดูถูก หรือวางตนข่มท่าน และการใช้มารยาทฝึกคน ให้เป็นผู้มีกิริยามารยาทและอัธยาศัยไมตรีที่ดี

7. ฝึกให้มีความอดทน อดกลั้น ในการสนทนากัน มีอยู่บ่อยครั้งที่เรามักเกิดความรำคาญหรืออึดอัดกับกลุ่มสนทนาของเราที่เป็นคนชอบพูดวกวนเวียนเยื้อ ไ้อวดความรู้ ความสามารถ ความร่ำรวย ความสำเร็จ ฯลฯ หรือการพูดติดต่อยาวนาน ไม่ยอมมีจังหวะที่จะหยุด จะจบได้ก็ไม่ยอมจบ หรือยอมหยุด อย่าแสดงความไม่พอใจออกมาด้วยการขัดจังหวะ แสดงสีหน้าท่าทางรำคาญ เมื่อเป็นเช่นนี้ เราต้องใช้ความอดทน เพื่อรักษามารยาทและความสัมพันธ์อันดี สิ่งที่เราต้องฝึกปฏิบัติให้เคยชิน คือ การฝึกหัดเป็นนักฟังที่ดี ซึ่งจะเป็นผู้มีมารยาทในการสนทนาที่ดีได้ด้วย

8. สนทนาให้น่าสนใจ จากการศึกษาพบว่า ผู้ที่ได้รับความนิยมในการสนทนา ได้แก่ ผู้ที่สามารถที่จะพูดเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างสนุกสนาน (ตรงกันข้ามกับผู้ที่ชอบขัดคอหรือขัดแย้งจะเป็นผู้ที่ลืมหูลืมตาในการสนทนา) หากเรื่องนั้นตรงกับความสนใจของผู้ฟังด้วยก็จะยิ่งได้รับความสนใจยิ่งขึ้น พยายามศึกษาและสังเกตให้รู้ว่ากลุ่มสนทนาเรา สนใจเรื่องอะไร ถ้าเขาคุยเรื่องนั้นอย่างสนุกสนาน และไม่ยอมเลิกคุยง่าย ๆ ก็ต้องคอยสนับสนุน ส่งเสริม สอบถาม อย่าแสดงอาการเบื่อหน่าย หรือเปลี่ยนเรื่อง หรือเอาเรื่องที่เราชอบขึ้นมาคุยแทน

9. อย่าพูดแต่เรื่องของตัวเอง ควรสนทนาในเรื่องที่เป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ร่วมกันหรือร่วมกันสนทนา อย่าพูดอยู่แต่เรื่องครอบครัวฉัน แม่ฉัน ลูกฉัน ญาติพี่น้องฉัน ซึ่งเป็นเรื่องที่ผู้อื่นอาจไม่สนใจ และน่าเบื่อ หรือเป็นเรื่องที่น่าสนใจเฉพาะตัวผู้พูด

10. อย่าดึงการสนทนาไปสู่เรื่องใหม่อยู่ตลอดเวลา ในขณะที่วงสนทนาจำลอง พุดคุยอยู่ในเรื่องหนึ่ง บางคนคอยแต่จะเปลี่ยนเรื่องอยู่เสมอทั้ง ๆ ที่เรื่องเดิมยังคุยไม่จบ จะทำให้การสนทนาชะงัก และเสียบรรยากาศของการสนทนา ควรใช้วิธีการพูดเสริมเรื่องที่กลุ่มสนทนากำลังพูด หรือสนใจอยู่ แล้วค่อย ๆ เบนเรื่องออก



11. ฝึกหัดคนให้มีความชำนาญชำนาญหรือความสามารถในการพูดคุย การสนทนานั้นหมายถึงการพูดคุยที่สุภาพเรียบร้อย ถูกต้องตามประเพณีความนิยมของสังคมนั้น ๆ การสนทนาเป็นกิจการที่สำคัญที่หลีกเลี่ยงไม่พ้นในชีวิตประจำวัน เพราะมนุษย์ต้องติดต่อสัมพันธ์กัน อยู่เสมอ ต้องหัดสังเกตความรู้สึกหรือปฏิกิริยา สีหน้า ท่าทีท่าทาง ที่เกิดจากการสนทนา ว่าพอใจหรือไม่ พอลงแล้วนำมาปรับปรุงจนมีความสามารถในการพูดคุย โปรดจำเอาไว้ว่า “อย่าเป็นคนจี้เกียจคุย หรือ คุยจนคนอื่นรำคาญ” เลือกจังหวะและโอกาสเหมาะสมในการสอดแทรกการคุยใช้เรื่องซ้ำชั้น คำคม คำพังเพยมาประกอบการสนทนาบ้าง อย่าเข้าข้างตนเองว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการพูดคุยจนไม่ต้องการปรับปรุง แต่ควรปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง รวมทั้งการใช้หลักจิตวิทยาสอดแทรกในขณะพูด อยู่ตลอดเวลาด้วย

12. จงเป็นคนที่มีท่าทีความรู้สึที่ดี มองโลกในแง่ดี จงสนใจขณะนี้ว่ากำลังคุย เรื่องอะไร ให้ความสนใจว่าคนอื่นกำลังคิดอะไร พูดเรื่องอะไรอยู่ อย่าทำเป็นคนใจลอย ฟันใจสนทนา หรือพูดคุยอย่างเสียไม่ได้ หรือว่ากล่าวคนนั้น โจมตีคนนั้นอยู่ตลอดเวลา ให้ความสนใจอย่างจริงจังในการสนทนา อย่าคิดว่า คนนี้เป็นเพื่อนสนิทรู้จักกันดีแล้ว ไม่ต้องให้ความสนใจ แต่ต้องให้ความสนใจ กับทุก ๆ คนในกลุ่ม พยายามสอบถามพูดคุยกับคนที่ไม่ได้พูดอะไรเลยบ้าง คุยกับเขาเป็นพิเศษบ้าง

13. มีความเป็นมิตรที่ดีและแสดงความเห็นอกเห็นใจ การแสดงออกในระหว่างการสนทนาเป็นจุดสำคัญที่จะทำให้เราเด่นหรือด้อย ได้รับความร่วมมือ หรือต่อต้าน เป็นจุดอันตรายที่เรา มักมองข้ามไป และไม่สนใจกันอย่าทำตนเป็นพ่อค้าหรือนักแสวงประโยชน์ ในทำนองว่าจะพูดกับใครก็ ต่อเมื่อจะได้รับประโยชน์ หรือต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับธุระ การงานเท่านั้น เมื่อเสร็จธุระหรือได้รับ ประโยชน์แล้วก็เบือนหน้าหนี ไม่พูดไม่สนใจ รีบลากลับ ไม่คบค้าสัมพันธ์ด้วย เป็นการเห็นแก่ตัว เป็นการสนทนาเฉพาะวันนี้แต่ไม่ได้คิดถึงวันหน้า อยากให้ผู้อื่นเห็นอกเห็นใจในความทุกข์ร้อนของตน แต่เมื่อผู้อื่นจะเล่าความทุกข์ร้อนของเขาให้ฟัง กลับไม่สนใจช่วยเหลือหรือปลอบใจ แสดงความเฉยเมย ไม่สนใจ แสดงความเห็นแก่ตัว

14. จงเป็นคนร่าเริงแจ่มใส อารมณ์ดีและมีอารมณ์ขัน อย่าเป็นคนหน้าตาออก บุญไม่รับ บุคบึ้งอยู่ตลอดปีตลอดชาติ แต่ควรจะมียิ้มแย้มแจ่มใสบ้าง แสดงออกซึ่งความรู้สึกในขณะ ที่พูดคุยถึงเรื่องต่าง ๆ ลอกหน้ากากอันบูดบึ้ง และอารมณ์อันขุ่นมัวของท่านทิ้งไป อย่าเรียกร้องความสนใจ ของผู้อื่น ด้วยการเอาเรื่องหรืออารมณ์ขุ่นมัวขึ้นมาสนทนา จะทำให้บรรยากาศ ในขณะที่สนทนาต้องเศร้า สลดหรือชะงักงัน ใช้การหัวเราะ ยิ้มแย้ม อารมณ์ขัน เป็นจุดดึงดูดความสนใจเขา และผ่อนคลายหรือ เปลี่ยนบรรยากาศ



15. มีชีวิตจิตใจและมีศิลปะในการแสดงออกในขณะสนทนา ขณะที่สนทนา ลองหัดใช้สายตา กิริยาท่าทางประกอบในการพูดคุย จะช่วยให้เรื่องมีชีวิตจิตใจยิ่งขึ้น แต่อย่าให้มากเกินไป ต้องควบคุมได้ โดยพิจารณาเวลา สถานที่ บุคคลให้เหมาะสม ในบางแห่งอาจไม่จำเป็นต้องมีท่าทางประกอบก็ได้ เพราะบางครั้งก็ต้องการความเงียบขรึมหรือพูดคุยธรรมดาสบาย ๆ ก็ได้ผล การสนทนาถือว่าเป็นเวลาที่เราจะได้ผ่อนคลายความเคร่งเครียด จากการทำงานมาตลอดวัน

16. จงยึดหยุ่น การสนทนาจะมีการเปลี่ยนเรื่อง เปลี่ยนคนสนทนา เปลี่ยนอารมณ์ ซึ่งมักจะเกิดขึ้นเสมอ หลีกเลียงเรื่องที่จะเป็นชนวนให้เกิดการโต้แย้ง โต้เถียงกันอย่างรุนแรง ควรเปลี่ยนเรื่องสนทนาเสียบ้าง หรือหาทางปลีกตัวไปจากการสนทนาที่เสีย ผู้สนทนาที่ดีต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงลีลาตามไป และสามารถรักษาบรรยากาศในการสนทนาที่ดีไว้ได้เสมอ

17. มีความแนบเนียนในการพูดคุย คู่สนทนาที่มีวัยและวุฒิต่าง ๆ กัน เราไม่ทราบจุดอ่อนหรือปมด้อยของคู่สนทนาว่าอยู่ที่ใด หรือเราอาจไปสะกิดแผลหรือพูดในเรื่องที่เขาไม่พอใจเข้า เมื่อไรก็ได้ จึงต้องค่อย ๆ หัดสังเกตในขณะสนทนา และจงใช้หลัก “คิดก่อนพูด มิใช่พูดแล้วจึงคิด” จะเสียใจภายหลัง

18. เป็นนักฟังที่ดีและปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมการสนทนา กล่าวกันว่าเสน่ห์ของการสนทนาอยู่ที่การเป็นนักฟังที่ดี มนุษย์มักชอบพูดให้คนอื่นฟังมากกว่าที่จะฟังคนอื่นพูด ฉะนั้นอย่าเอาแต่พูดเพื่อดึงดูดความสนใจเท่านั้น ท่านจะเป็นนักสนทนาที่น่าเบื่อหน่าย เช่นเดียวกับการเงิบเฉยไม่เปิดปากพูด หรือพูดน้อยเกินไปก็เป็นสิ่งไม่ดี

19. ระมัดระวังมารยาทในการสนทนา คำที่กล่าวว่า “ สำเนียงบอกภาษา กิริยาบอกสกุล ” ควรนำมาคำนึงถึงและใช้ได้เป็นอย่างดีในการสร้างบุคลิกภาพในการสนทนา การมีมารยาทที่ดีสุภาพ ย่อมได้รับความนิยมนกว่าหยาบคาย ไม่มีมารยาท การนิทาผู้อื่น การพูดถึงจุดอ่อนของผู้อื่นให้เขาอับอาย พูดในเรื่องที่ทำให้ผู้อื่นไม่สบายใจหรือพูดเชิงตำหนิผู้อื่น

20. เสียงของการสนทนา ควรใช้อยู่ในระดับที่ทุกคนในวงสนทนาฟังได้ยินชัดเจน ไม่ควรพูดดังมากหรือเป็นเสียงตะโกน หรือดังเกินความจำเป็นจนเกิดความรำคาญ คนที่พูดเสียงค่อย คนฟังได้ยินบ้าง ไม่ได้ยินบ้าง ย่อมสร้างจาวมเบื่อหน่ายและรำคาญแก่ผู้ฟังเช่นเดียวกัน ควรพูดช้าบ้าง เร็วบ้าง ดัง ค่อย สลับกันไป

21. ระวังหางเสียงของท่าน อย่าพูดกระโชก ห้วนไม่มีหางเสียง โดยเฉพาะผู้พูดเสียงดังและห้วน จะกลายเป็นคนหยาบคายไปโดยไม่ตั้งใจ ถ้าเป็นคนพูดเร็วควรทอดเสียง หรือเพิ่มคำว่า ครับ กะ จ๊ะ จะช่วยให้สุภาพขึ้น



22. จงคิดก่อนพูด การสนทนาที่ดีต้องเก็บความชุ่มไว้ในใจ เอาความสดใสไว้ข้างนอก ควรคิดก่อนพูด มิใช่พูดแล้วจึงคิด มีหลักการไคร่ครวญดังนี้คือ

22.1 คิดว่าถ้าท่านพูดออกไป กับเจียบไว้ อย่างไหนจะให้ประโยชน์กว่ากัน ในกลุ่มนั้นมีพรรคพวก ของผู้ที่ท่านจะพูดถึงหรือไม่ และเขาจะออกปรับแทนหรือเก็บไปบอกกันหรือไม่ ถ้าเราพูดเราจะมีศัตรูเพิ่มขึ้นไหม

22.2 เป็นการบ่น นินทา กล่าวร้ายผู้อื่น หรือหมิ่นประมาทเขาหรือไม่ ถ้าเป็นเช่นนั้นอย่าพูดจะดีกว่า เพราะเป็นสิ่งต้องห้ามในการสนทนา

22.3 ถ้าเป็นการพูดในทำนองชมเชย ยกย่อง กล่าวถึงในทางที่ดี ถ้าอยู่ในกลุ่มซึ่งเป็นพวกของผู้ที่กล่าวถึงก็กล่าวได้ แต่ถ้าเป็นพวกที่ไม่ชอบผู้ที่เรายกย่อง ให้เจียบไว้ดี มิฉะนั้นเขาจะเกลียดท่านไปด้วย



## กิจกรรมท้ายบท

### ขอบข่ายของเนื้อหา

เนื้อหาบทนี้ว่าด้วยหลักการพื้นฐานการทำงานแบบมีส่วนร่วม ความหมาย ความสำคัญ ขั้นตอนการทำงานแบบมีส่วนร่วม กระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม โดยการเรียนรู้และสะท้อนกลับ และทักษะที่สำคัญในการทำงานแบบมีส่วนร่วม

### วัตถุประสงค์

เมื่อเรียนจบบทที่ 4 แล้วผู้เรียนสามารถ

1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการพื้นฐานการทำงานแบบมีส่วนร่วม
2. อธิบายขั้นตอนการทำงานแบบมีส่วนร่วมได้
3. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม โดยการเรียนรู้และสะท้อน
4. อธิบายทักษะที่สำคัญในการทำงานแบบมีส่วนร่วมได้

### กิจกรรมการเรียนการสอน

1. การอภิปรายระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน
2. อาจารย์ผู้สอนบรรยายประกอบ
3. ผู้เรียนทำกิจกรรมท้ายบทที่ 4

### สื่อการเรียนรู้

1. กิจกรรมท้ายบท
2. ใบความรู้
3. สื่อการสอนโปรแกรม Power Point
4. Computer
5. Projector
6. เครื่องเสียงช่วยสอน

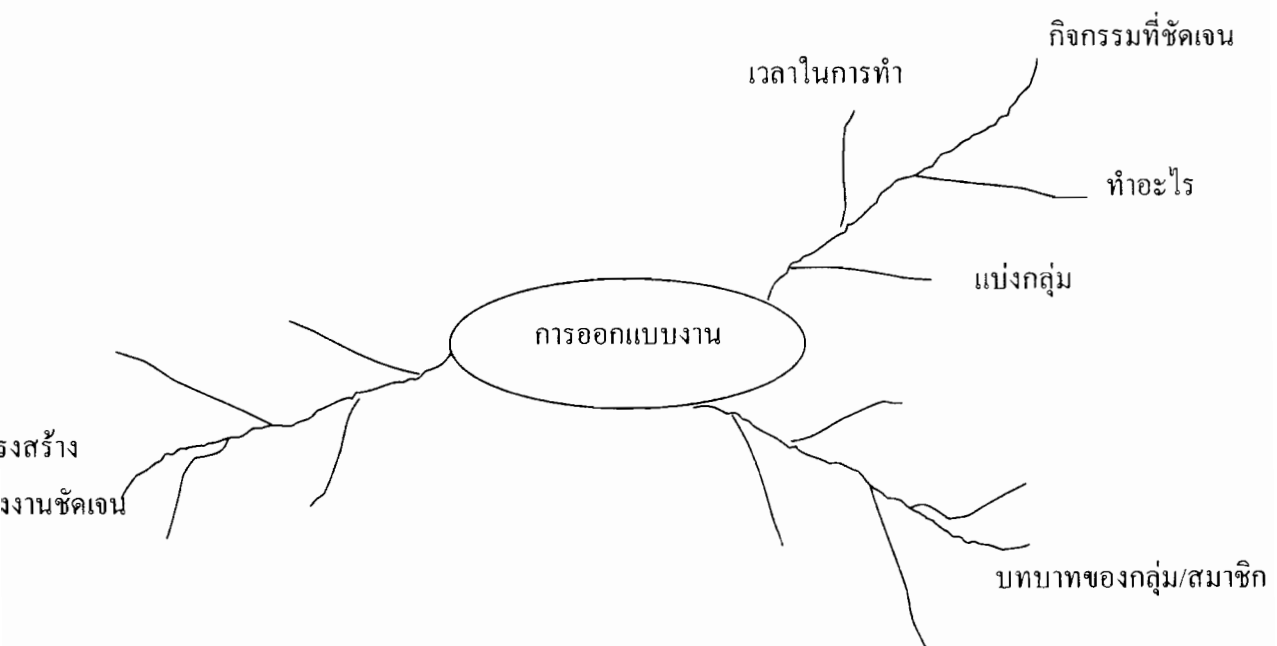


### การวัดผลประเมินผล

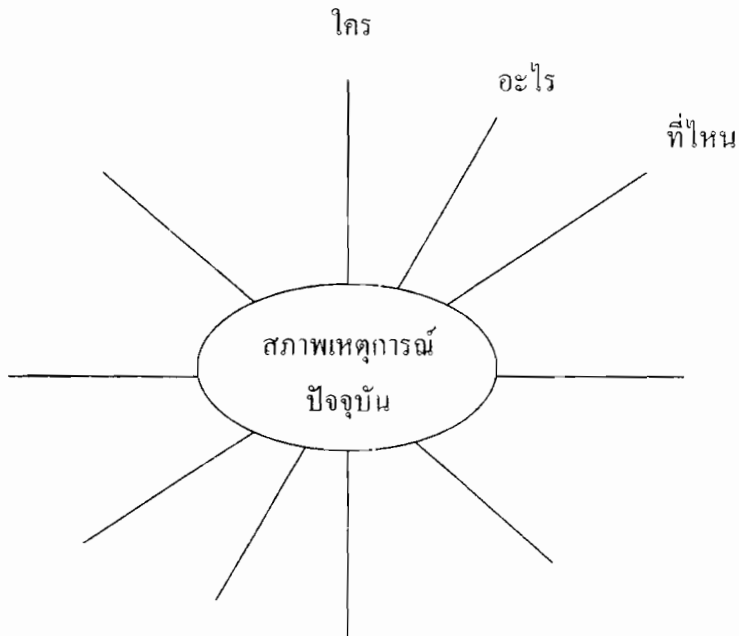
1. สังเกตพฤติกรรมด้านต่าง ๆ
2. วัดความรู้จากการนำเสนอ
3. วัดจากการอภิปรายซักถามและการตอบคำถาม
4. วัดจากกิจกรรมท้ายบท

### แบบฝึกหัดท้ายบท

1. การทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participatory Performance) มีหลักสำคัญที่ประการ อะไรบ้าง
2. การออกแบบงานเพื่อให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพในการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม มักจะมีองค์ประกอบสำคัญอยู่ 3 ประการ อธิบายให้มองเห็นรายละเอียดในแผนภูมิ



3. ให้วิเคราะห์เทคนิคการตั้งคำถาม มีองค์ประกอบหลักที่ใช้เป็นแนวในการตั้งคำถามหลักๆ ก็ประเด็น สองในแผนภูมิ





## บรรณานุกรม

- กวีวงศ์พุ่ม. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, 2539.
- ธีระพงษ์ แก้วหาวยักษ์. กระบวนการเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง ประชาคม ประชาสังคม. ขอนแก่น : โครงการจัดตั้งมูลนิธิเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง ชมรมนักวิชาการสาธารณสุข ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 2543.
- บัญญัติ แก้วส่อง. การวางแผนสาธารณสุข. ขอนแก่น : ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2537.
- ประเวศ วัชชี. การพัฒนาพลังสร้างสรรค์องค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน, 2540.
- วิรัตน์ ปานศิลา และคณะ. กลุ่มและการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาองค์การสหกรณ์ออมทรัพย์สาธารณสุข กอพสินธุ์ สู่อำนาจเป็นเลิศ” ระหว่างวันที่ 14 -15 กรกฎาคม 2544 ณ ห้วยชันรีสอร์ท อำเภอเลิงนกทา จังหวัดยโสธร.
- . การสร้างทีมงาน. เอกสารประกอบการเรียน โครงการตำราหลักสูตรสาธารณสุขศาสตร์. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2543.
- วิรัตน์ ปานศิลา, วีระพงษ์ หาญรินทร์ และเบญจมาศ วระสีหะ. แนวคิด ทฤษฎี สู่อำนาจปฏิบัติ การวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น. มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์, 2545.
- อนุวัฒน์ สุขชุตติกุล. Facilitator กับการเพิ่มประสิทธิภาพของทีม คู่มือการเป็นที่เลี้ยงทีมพัฒนาคุณภาพ. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย และสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข, 2542.
- อลิศรา ชูชาติ และคณะ. เทคนิคการศึกษาเพื่อการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม. นครปฐม : สถาบันพัฒนาการสาธารณสุขมูลฐานอาเซียน, 2538.
- ประพนธ์ ปิยรัตน์. บทบาทและภาระหน้าที่ของบุคลากรสาธารณสุขระดับตำบล. กรุงเทพฯ : โครงการวิจัยเพื่อพัฒนาบุคลากร สาธารณสุขระดับตำบล สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล, 2532.
- วงศา คงดี และคณะ. รายงานการวิจัยกรณีศึกษาการป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งที่เกี่ยวกับนโยบายของรัฐและกิจกรรมของรัฐกับชุมชน เล่มที่ 1. ขอนแก่น : สถาบันดำรงราชานุภาพ กองแผนพัฒนาจังหวัด กระทรวงมหาดไทย ร่วมกับสถาบันสันติศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2540.



ต้นฉบับไม่ปรากฏข้อมูลหน้า 166



## บทที่ 5

### กระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม

การพัฒนาชุมชนที่สอดคล้องกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยและสามารถนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ คือ การพัฒนาที่เปิดโอกาสให้ประชาชนในชุมชนทุกกลุ่ม ทุกเพศ ทุกวัย ได้เข้าไปมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางในการพัฒนาชุมชน ร่วมตัดสินใจอนาคตของชุมชน ร่วมดำเนินกิจกรรมการพัฒนา ร่วมรับผลประโยชน์จากการพัฒนา และร่วมรักษาทรัพย์สินของชุมชน การพัฒนาชุมชนในลักษณะเช่นนี้จะเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันในการดำเนินงานพัฒนาของชุมชน สร้างการยอมรับและความรับผิดชอบในฐานะที่เป็นสมาชิกของชุมชน ก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของในโครงการพัฒนาต่างๆ และมีความภาคภูมิใจในผลงานที่เกิดขึ้นจากการพัฒนา สิ่งเหล่านี้จะเป็นพลังผลักดันให้โครงการหรือกิจกรรมพัฒนาชุมชนต่าง ๆ ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ ซึ่งหมายถึงเป็นการพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืน

ถึงแม้ภาครัฐได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม โดยการจัดวางโครงสร้างและรูปแบบการวางแผนพัฒนาชนบทที่เปิดโอกาสให้ชาวบ้านได้เสนอความเห็น โดยมีการตั้งองค์กรประชาชนในระดับหมู่บ้าน คือ “คณะกรรมการพัฒนาหมู่บ้าน (กม.)” ให้มีหน้าที่กำหนดกิจกรรมพัฒนาหมู่บ้าน คัดเลือกโครงการและดำเนินกิจกรรมพัฒนาหมู่บ้าน ซึ่งได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่ช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม โดยหลักการ โครงการจะต้องมาจากความต้องการของประชาชน แต่ในทางปฏิบัติผู้นำชุมชนและเจ้าหน้าที่ของรัฐมักจะปรึกษาหารือและเสนอโครงการตามกรอบนโยบายของหน่วยงาน หรือโครงการที่มีงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ เป็นผลให้ประชาชนส่วนใหญ่ไม่ให้ความสนใจที่จะร่วมโครงการพัฒนาหรือโครงการที่ได้มา มิได้ตอบสนองความต้องการของประชาชน บางครั้งมิได้แก้ไขปัญหาของหมู่บ้านอย่างแท้จริง จึงนับว่าเป็นการพัฒนาชนบทที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้นวิธีการที่จะทำให้ประชาชนในหมู่บ้านมีส่วนร่วมในการพัฒนาจึงเป็นเรื่องสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะกระบวนการวางแผนพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ชาวบ้านได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมปฏิบัติการในกระบวนการพัฒนาชุมชน



## 5.1 การประชุมเพื่อระดมความคิดในการพัฒนาหมู่บ้านหรือตำบล (A-I-C)

### 5.1.1 ความหมาย

การประชุมเพื่อระดมความคิดในการพัฒนาหมู่บ้านหรือตำบล (A-I-C) คือ การประชุมที่มีวิธีการและขั้นตอนที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้มีโอกาสสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจถึงสภาพปัญหา ข้อจำกัด ความต้องการ และศักยภาพของผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เป็นกระบวนการประชุมที่ระดมพลังสมอง เพื่อแก้ไขปัญหาและหาแนวทางในการพัฒนาในเชิงสร้างสรรค์ เมื่อดำเนินการถูกต้องตามขั้นตอน ผลงานที่ได้จากการประชุมนี้จะมาจากความคิดของผู้ที่เข้าร่วมประชุมทุกคน

วิธีการที่ใช้ในการจัดประชุมชนิดนี้พัฒนาและดัดแปลงจากกระบวนการ เอ-ไอ-ซี (A-I-C โดยที่ A ย่อมาจาก Appreciation I ย่อมาจาก Influence และ C ย่อมาจาก Control) โดยนางทูริด ซาโต้ (Mrs. Turid Sato) และนายวิลเลียม สมิธ (Mr. William E. Smith) ร่วมกับสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน (PDA) และสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) ได้นำมาทดลองและเผยแพร่ในประเทศไทยตั้งแต่ พ.ศ. 2533 ต่อมาในช่วง พ.ศ. 2536 สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย ร่วมกับสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน และกองฝึกอบรม กรมการพัฒนาชุมชน ได้นำเอาแนวความคิดนี้ไปดัดแปลงและฝึกปฏิบัติในระดับหมู่บ้านและตำบล

### 5.1.2 ประโยชน์ต่อการพัฒนาชนบท

วิธีการและขั้นตอนที่ใช้ในการระดมความคิดนี้เปิดโอกาสให้ตัวแทนชาวบ้านได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนาหมู่บ้าน การคัดเลือกโครงการ และบริหารโครงการพัฒนาหมู่บ้าน วิธีการจัดการประชุมเพื่อระดมความคิดในการพัฒนาหมู่บ้าน/ตำบลตามกระบวนการ A-I-C นี้ จะเป็นส่วนช่วยส่งเสริมปรัชญาและหลักการในการพัฒนาชนบท ตามที่ระบุไว้ตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 จนถึงฉบับปัจจุบัน ซึ่งให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและส่งเสริมให้ประชาชนสามารถพึ่งตนเองได้

ข้อสรุปที่ได้จากการนำเอากระบวนการจัดการประชุมมาใช้ในการพัฒนาชนบทพบว่า

- 1) กระบวนการนี้ช่วยกระตุ้นให้ประชาชนตื่นตัวในการพัฒนาหมู่บ้าน
- 2) เปิดโอกาสให้ผู้แทนกลุ่มชาวบ้านต่างๆ ในหมู่บ้าน มีส่วนร่วมในการคิดกำหนดทิศทางการพัฒนา แก้ไขปัญหาและสร้างความเข้าใจถึงความจำเป็นในการพัฒนาหมู่บ้าน
- 3) กระบวนการนี้นับการวางเป้าหมายการพัฒนาที่พึงประสงค์ในอนาคต นับเป็นการรวมพลังการพัฒนาในเชิงสร้างสรรค์
- 4) ชาวบ้านมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการและมีพลังในการรวมกลุ่มเพื่อ



## พัฒนาชุมชน

5) เป็นกระบวนการที่ช่วยให้นักพัฒนาโดยเฉพาะนักพัฒนาจากภาครัฐได้มี  
โอกาสใกล้ชิดประชาชนมากขึ้น

นอกจากนั้นการจัดประชุมตามกระบวนการ A-I-C ยังมีความสอดคล้องกับงานพัฒนา  
ชนบท ในแต่ละปีผู้ใหญ่บ้านและกรรมการหมู่บ้านต้องเสนอโครงการพัฒนาหมู่บ้านต่อสภาองค์การ  
บริหารส่วนตำบล เพื่อถกกันกรองและบรรจุอยู่ในแผนพัฒนาตำบล และจะนำเสนอต่ออำเภอและ  
จังหวัดตามลำดับ เมื่อมีการจัดประชุมเพื่อระดมความคิดในการพัฒนาหมู่บ้าน/ตำบลตามกระบวนการ  
A-I-C จะได้รับรายชื่อโครงการที่มาจากตัวแทนชาวบ้านทุกกลุ่ม ทุกเพศ และทุกวัย ผู้นำชุมชนร่วมกับ  
พัฒนากรสามารถพิจารณาโครงการเหล่านี้เพื่อเสนอต่อองค์การบริหารส่วนตำบล โดยจะใช้ข้อมูล  
หมู่บ้าน/ตำบล เช่น กชช. 2 ค และจปฐ. มาเป็นเกณฑ์พิจารณาลำดับความสำคัญของโครงการ

ผลที่ได้จากการจัดประชุม ได้แก่

1) รายชื่อกิจกรรมหรือโครงการที่ชาวบ้านตกลงว่าจะดำเนินการเอง และมีการนัด  
หมายว่าจะดำเนินการเมื่อไร ใครรับผิดชอบ ทำแล้วได้ประโยชน์อย่างไร ซึ่งเป็นแผนปฏิบัติการ  
ของชาวบ้าน

2) รายชื่อกิจกรรมหรือโครงการที่ชาวบ้านจะเสนอต่อองค์การบริหารส่วนตำบล  
เพื่อของบประมาณหรือโครงการจากภาครัฐ

3) รายชื่อกิจกรรมหรือโครงการที่ชาวบ้านอยากได้ แต่ไม่อยู่ในเกณฑ์ที่จะขอจาก  
องค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งชาวบ้านจะแสวงหาทรัพยากรของหน่วยงานอื่นๆ เช่น จากบพัฒนา  
ของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (ส.ส.) สมาชิกสภาจังหวัด (ส.จ.) องค์กรพัฒนาเอกชน หรือภาคเอกชน  
ต่างๆที่เกี่ยวข้อง

ผลที่ได้จากกระบวนการ

1) ชาวบ้านมีความตื่นตัวและมีพลังในการพัฒนาชุมชนของตนเอง โดยได้จาก  
กิจกรรมที่ชาวบ้านจะทำเอง พลังนี้เกิดจากการที่บุคคลต่างๆ ได้มาสร้างภาพของหมู่บ้านพัฒนาที่พึง  
ประสงค์ร่วมกันในอนาคต และได้เข้าใจถึงความจำเป็นในการช่วยกันดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย  
ที่ตั้งไว้

2) โครงการหรือกิจกรรมที่เสนอต่อองค์การบริหารส่วนตำบลหรือภาครัฐ  
เป็นโครงการที่มาจากความต้องการของชาวบ้าน ทำให้ชาวบ้านสนใจและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ  
โครงการ

3) นักพัฒนาโดยเฉพาะพัฒนากรหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ได้มีโอกาสใกล้ชิดและรับ  
ฟังความเห็นจากประชาชน



### ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดประชุม

ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้กระบวนการประชุม A-I-C ประสบความสำเร็จได้ คือ

1) การดำเนินงานที่เน้นกระบวนการ การจัดประชุมตามกระบวนการ A-I-C นี้ เน้นความเป็นกระบวนการ จะดำเนินการข้ามขั้นตอนหรือสลับขั้นตอนไม่ได้ เน้นการระดมความคิด และสร้างพลังพัฒนาในเชิงสร้างสรรค์ ให้ความสำคัญต่ออนาคตที่ตั้งเป้าไว้ เน้นการสร้างพลังปัญญา ความรัก และความเมตตาตามหลักศาสนาพุทธ และเน้นบรรยากาศที่เป็นมิตร

2) การศึกษาและเตรียมชุมชน เพื่อเข้าใจถึงสภาพของหมู่บ้านและความสัมพันธ์ของกลุ่มต่างๆ ในหมู่บ้าน การเตรียมชุมชนจะทำให้ชาวบ้านเข้าใจถึงความสำคัญในการที่จะเข้าร่วมประชุม ประสิทธิภาพและคุณภาพของผลการระดมความคิด ขึ้นอยู่กับผู้ที่ถูกคัดเลือกให้เข้าร่วมประชุม

3) ผู้นำการประชุมที่เข้าใจขั้นตอนของกระบวนการ A-I-C และมีทักษะในการ นำประชุม มีไหวพริบในการแก้ไขปัญหาและสถานการณ์เฉพาะหน้า สามารถใกล้ชิดและ ประนีประนอมข้อขัดแย้งของผู้เข้าร่วมประชุมที่อาจจะเกิดขึ้นในบางครั้ง

### ข้อควรคำนึง

1) ระยะเวลาในการจัดประชุม การจัดประชุมเพื่อระดมความคิดตามกระบวนการ A-I-C ควรจัดเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ก่อนจัดทำแผนพัฒนาตำบลประจำปี โดยจัดในหมู่บ้าน การประชุมแต่ละครั้งจะใช้เวลาประมาณ 2 หรือ 2 ½ วัน ส่วนการประชุมระดับตำบลจะใช้เวลา ประมาณ 1 หรือ 1 ½ วัน ขึ้นอยู่กับขนาดของตำบล

2) การจัดประชุมในหมู่บ้านเดิม การจัดประชุมในปีต่อไปในหมู่บ้านเดิม ผู้นำการประชุมควรพิจารณาปรับขั้นตอนบางขั้นตอนให้เหมาะสม เช่น ขั้นตอนการเล่าอดีต ของหมู่บ้าน อาจจะยกเลิก หรือเปลี่ยนเป็นการเล่าถึงผลงานการพัฒนาหมู่บ้านในปีที่ผ่านมา

3) การปรับใช้กับหมู่บ้านต่าง ๆ จากการศึกษาของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยซึ่งทดลองจัดในจังหวัดต่าง ๆ พบว่า กระบวนการนี้สามารถปรับใช้ได้กับหมู่บ้าน ในภาคต่างๆ ของประเทศที่มีลักษณะทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจและประเพณีที่แตกต่างกัน โดยการปรับขั้นตอน วิธีการเตรียมชุมชน เวลาในการประชุม และการดำเนินการในกลุ่มใหญ่ และกลุ่มย่อย ตลอดจนวิธีการละลายพฤติกรรมให้เหมาะสมกับประเพณีนิยมของท้องถิ่น

### บทบาทของนักพัฒนา

ผู้นำการประชุมเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการประชุมระดมความคิดเพื่อพัฒนาหมู่บ้าน ควรมีทักษะในการนำประชุม เข้าใจกระบวนการ มีไหวพริบในการแก้ไขปัญหเฉพาะหน้า และสามารถสรุปเนื้อหาสาระของการประชุมได้ นักพัฒนาซึ่งเป็นผู้ดำเนินการประชุมมีหน้าที่หลักใน กระบวนการ A-I-C ดังนี้



- 1) เตรียมชุมชน เตรียมการประชุม ดำเนินการประชุม และสรุปผล
- 2) สร้างบรรยากาศในการประชุมเพื่อคลายความตึงเครียดของผู้เข้าร่วมประชุม
- 3) ควบคุมขั้นตอนและเวลาในการดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามกระบวนการและความเหมาะสม (เวลาจะยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์)
- 4) สรุปความเห็นที่แท้จริงของชาวบ้าน โดยไม่สอดแทรกความเห็นหรือทัศนคติ

ของตน

5) ในกรณีที่เกิดข้อถกเถียงระหว่างกลุ่มต่างๆ ซึ่งเป็นลักษณะตามธรรมชาติของกลุ่ม ซึ่งย่อมต้องปกป้องผลประโยชน์ของตนเอง ดังนั้นผู้นำการประชุมต้องทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยและหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายพึงพอใจ

6) วิเคราะห์และสังเกตบรรยากาศในการประชุม ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดปัญหาในการประชุม

#### เทคนิคการวาดภาพ

การประชุมตามกระบวนการ A-I-C จะมีวิธีการสื่อสาร โดยใช้เทคนิคการวาดภาพ ในช่วง ขั้นตอนการสร้างความรู้ (Appreciation : A1 และ A2) โดยการวาดภาพมีความสำคัญดังนี้

1) การวาดภาพจะช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถสร้างจินตนาการ โดยไม่ต้องจำกัดอยู่ที่ตัวอักษร ซึ่งจะช่วยให้ผู้ที่ไม่ถนัดในการเขียนหนังสือ สามารถสื่อความหมายได้

2) การวาดภาพเป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมต้องพูด อธิบายภาพ หรือ สัญลักษณ์ที่ตนเองวาดและต้องอธิบายอย่างลึกซึ้ง นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมอื่นๆ สามารถซักถามข้อมูลจากภาพได้ เป็นการเปิดให้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูล การวาดภาพเป็นประโยชน์ในการกระตุ้นให้สมาชิกที่ไม่ค่อยกล้าพูดต่อหน้าคนอื่น เช่น กลุ่มสตรี กลุ่มผู้ด้อยโอกาส จำเป็นต้องร่วมอธิบายภาพของตนเอง

3) การรวมภาพของแต่ละบุคคลเป็นภาพของกลุ่มทำได้ง่ายกว่าการที่จะพยายามรวมแนวความคิด หรือคำอธิบายในรูปของข้อเขียน การสร้างภาพของกลุ่มโดยมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคล อยู่ในภาพ จะสร้างความเป็นเจ้าของภาพ (ความคิด) และการมีส่วนร่วมในการสร้างกรอบความคิดตามภาพของกลุ่ม

4) การใช้เทคนิควาดภาพช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการประชุมให้มีความสนุกสนานเป็นกันเองมากยิ่งขึ้น

โดยปกติเมื่อเสนอให้ผู้เข้าร่วมประชุมวาดภาพบนกระดานมักจะถูกปฏิเสธ เนื่องจากผู้ใหญ่มักจะมองว่าเป็นกิจกรรมสำหรับเด็ก ดังนั้นการเปลี่ยนความคิดเกี่ยวกับการวาดภาพของผู้เข้าร่วมประชุม อาจจะเริ่มจากการเล่นเกมวาดภาพเป็นการอุ่นเครื่องก่อน เช่น การนำเอาเกมวาดภาพมาใช้เป็นการแนะนำตัวของผู้เข้าร่วมประชุม โดยให้วาดภาพสิ่งที่ชอบหรือไม่ชอบแล้วอธิบาย



## ขั้นตอนการจัดประชุม

### 1) ขั้นเตรียมการ

ขั้นเตรียมการ หมายถึง กิจกรรมที่ควรดำเนินการก่อนที่จะจัดการประชุม เพื่อระดมความคิดในการพัฒนาหมู่บ้าน โดยมีขั้นตอนในการเตรียมการที่จำเป็นดังนี้

1.1) การศึกษาชุมชน คือการที่นักพัฒนาผู้ที่จะจัดการประชุมระดับหมู่บ้าน ต้องทำความเข้าใจข้อมูล สภาพหมู่บ้าน ลักษณะภูมิประเทศ ชาวบ้านกลุ่มต่าง ๆ ผู้นำ ความเชื่อ ศิลปวัฒนธรรม การเมืองระดับหมู่บ้าน ตลอดจนสภาพปัญหาต่าง ๆ โดยควรดำเนินการศึกษาชุมชน ก่อนการจัดประชุมอย่างน้อย 4 สัปดาห์

1.2) การวิเคราะห์และคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย ผู้เข้าร่วมประชุมเป็นปัจจัยสำคัญ ประการหนึ่งที่จะทำให้การประชุมประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นนักพัฒนาควรวิเคราะห์และคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายในหมู่บ้านจากกลุ่มต่าง ๆ

จำนวนกลุ่มเป้าหมายควรมีประมาณอย่างน้อย 30 คนและอย่างมากไม่เกิน 40 คน ทั้งนี้เพื่อความเหมาะสมในการแบ่งกลุ่มย่อย (กลุ่มละ 10 คน) โดยประกอบไปด้วยตัวแทนของกลุ่มคนต่าง ๆ ในหมู่บ้าน คือ กรรมการหมู่บ้าน กลุ่มสตรี กลุ่มเยาวชน กลุ่มอาชีพต่างๆ กลุ่มผู้ด้อยโอกาส ผู้อาวุโส อาสาสมัครต่าง ๆ และชาวบ้านทั่วไป

วิธีการในการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายกระทำโดยการหารือผู้นำในหมู่บ้าน หรือสัมภาษณ์ชาวบ้านกลุ่มต่างๆ โดยคัดเลือกให้มีจำนวนหญิงและชายเท่าๆกัน และเสนอให้คณะกรรมการหมู่บ้านช่วยพิจารณา การคัดเลือกควรดำเนินการพร้อมกับการศึกษาชุมชน

1.3) การจัดการประชุมกรรมการหมู่บ้านและการเตรียมชุมชน ก่อนที่จะจัดการประชุม A-I-C ในหมู่บ้านนั้น การเตรียมชุมชนหรือชาวบ้านเพื่อให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการประชุม และประโยชน์ที่ชาวบ้านจะได้รับ เป็นขั้นตอนที่สำคัญและจำเป็นอีกขั้นตอนหนึ่ง ซึ่งการจัดการประชุมกรรมการหมู่บ้านมีวัตถุประสงค์หลัก 2 ข้อ คือ เพื่อชี้แจงให้กรรมการหมู่บ้านและผู้ใหญ่บ้านเข้าใจถึงความสำคัญในการจัดประชุม และเพื่อหารือกรรมการหมู่บ้านเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ในการจัดประชุม เช่น วันเวลา สถานที่ รวมทั้งรายชื่อของผู้ที่จะเข้าร่วมประชุม

1.4) การเตรียมตัวของนักพัฒนาผู้นำการประชุม ความสำเร็จประการหนึ่งในการจัดประชุมตามกระบวนการ A-I-C นี้อยู่ที่ความสามารถและศิลปะของผู้นำการประชุม ดังนั้นนักพัฒนาจำเป็นต้องมีการเตรียมตัวเพื่อให้สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างราบรื่น สร้างความมั่นใจ การนำการประชุม และให้ทีมงานเข้าใจขั้นตอนและกระบวนการในการจัดประชุม โดยนักพัฒนาต้องมีการเตรียมตัวดังนี้ คือ ศึกษาขั้นตอนการจัดประชุม A-I-C อย่างละเอียด วางแผนการดำเนินการประชุม (จัดความรับผิดชอบ) และเตรียมเกมต่าง ๆ





1.5) การเตรียมอุปกรณ์และสถานที่จัดประชุมให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

2) **ขั้นการสร้างความรู้ (Appreciation : A)**

คือขั้นการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ขั้นตอนนี้เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนแสดงความคิดเห็น รับฟัง และหาข้อสรุปร่วมกันอย่างเป็นประชาธิปไตย โดยใช้การวาดภาพเป็นสื่อในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งแบ่งเป็น 2 ช่วง ได้แก่

2.1) การวิเคราะห์สถานการณ์ของหมู่บ้านในปัจจุบัน (A1)

2.2) การกำหนดอนาคตของหมู่บ้านว่าต้องการให้เกิดการพัฒนาในทิศทางใด (A2) ก่อนที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ของหมู่บ้านในปัจจุบัน อาจจะทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมเล่าถึงภาพหมู่บ้านในอดีตก่อนเป็นการอุ่นเครื่องก็ได้

3) **ขั้นการสร้างแนวทางการพัฒนา (Influence : I)**

คือขั้นตอนการหาวิธีการที่จะทำให้สามารถพัฒนาหมู่บ้านตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในช่วง A2 และเป็นช่วงการหามาตรการหรือวิธีการในการพัฒนาและการค้นหาเหตุผลเพื่อจัดลำดับความสำคัญตามความเห็นของกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งแบ่งเป็น 2 ช่วง ได้แก่

3.1) การคิดโครงการที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ (I1)

3.2) การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ (I2) โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท

3.2.1) กิจกรรมหรือโครงการที่ชาวบ้านดำเนินการเอง

3.2.2) กิจกรรมหรือโครงการที่ชาวบ้านดำเนินการเองบางส่วนและขอความช่วยเหลือจากแหล่งทุนภายนอก

3.2.3) กิจกรรมหรือโครงการที่สามารถขอจากภาครัฐโดยผ่านอบต.

4) **ขั้นการสร้างแนวทางปฏิบัติ (Control : C)**

คือการนำเอาโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ มาสู่การปฏิบัติและจัดกลุ่มผู้ดำเนินงาน ซึ่งจะรับผิดชอบต่อโครงการหรือกิจกรรมขั้นตอนนี้ โดยแบ่งออกเป็น 2 ช่วง ได้แก่

4.1) การแบ่งกลุ่มรับผิดชอบ (C1)

4.2) การตกลงรายละเอียดในการดำเนินงาน (C2)



ตาราง 4 เปรียบเทียบกระบวนการ A-I-C กับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนการวางแผน	กระบวนการ A-I-C	ผลลัพธ์
การวิเคราะห์สถานการณ์	Appreciation	วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์
การพัฒนาทางเลือก	Influence	กลยุทธ์ โครงการ กิจกรรม
การตัดสินใจ	Control	แผนปฏิบัติการ

## 5.2 การสร้างอนาคตร่วมกัน ( Future Search Conference= F.S.C )

### 5.2.1 ความเป็นมา

F.S.C. เป็นเทคนิคการประชุมแบบมีส่วนร่วมที่พัฒนาจาก หลักการทางสังคมจิตวิทยา โดยภาครุกิจในอังกฤษและสหรัฐอเมริกา มีการพัฒนามาตลอดระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา องค์กรอื่นๆ นอกจากภาครุกิจในประเทศต่างๆ ได้นำเทคนิค F.S.C. ไปใช้อย่างแพร่หลาย อย่างไรก็ตาม F.S.C. เพิ่งมีการนำมาใช้ในประเทศไทยได้เพียง 3 ปี เท่านั้น และยังใช้อยู่ในวงจำกัด องค์กรสหประชาชาติ (UNFPA) ร่วมกับ FIT (Foundation for International Training , Canada) และสมาคมวางแผนครัวแห่งประเทศไทยนำมาใช้และเผยแพร่ตั้งแต่ปี 2539

### 5.2.2 ความหมาย

F.S.C. เป็นกระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการของกลุ่มผู้แทนหลายประเภท หลายระดับ ซึ่งต่างก็มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องนั้น มาทำงานร่วมกัน โดยนำประสบการณ์ของแต่ละคนมาสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกันในเรื่องนั้น และได้แผนหรือแนวทางปฏิบัติให้ไปถึงวิสัยทัศน์ร่วมของกลุ่ม โดยมี จิตสำนึกพันธะสัญญาาร่วมกัน เป็นกระบวนการที่ใช้ออกมาเป็นจุดประสงค์ที่เต็มไปด้วยความหวังในการทำงานแทนการใช้ปัญหา และการแก้ไขปัญหาคือตัวตั้งในการทำงานซึ่งมักทำให้เกิดการขัดแย้ง รู้สึกท้อแท้สิ้นหวังในการแก้ปัญหา F.S.C. ช่วยทำให้เป้าหมายระยะยาวและแนวทางของกลุ่มหรือ องค์กรชัดเจนขึ้น เป็นเป้าหมายร่วมกันซึ่งสมาชิกทุกคนยอมรับ และช่วยเพิ่มพันธะสัญญาของสมาชิก ในการร่วมมือปฏิบัติตามแผนงานหรือแนวทางของกลุ่มเพื่อไปสู่อนาคตร่วมกันของกลุ่มตามที่ได้ตกลงกันได้

ผู้เขียนนำกระบวนการ F.S.C. ไปทดลองประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานพัฒนาร่วมกันกับ ชุมชนต่างๆ ในจังหวัดพิษณุโลก ตั้งแต่ปี 2539 พบว่ากระบวนการ F.S.C. กระตุ้นให้ประชาชนตื่นตัว คิดเป็นระบบ กล้าแสดงความคิดเห็นในการพัฒนา มีพลังและกำลังใจในการพึ่งตนเอง



เกิดเครือข่ายชุมชนและสร้างผู้นำตามธรรมชาติของชุมชนให้ปรากฏ ข้าราชการศรัทธาในศักยภาพของชุมชนมากขึ้น และเกิดเครือข่ายผู้นำชุมชนกับข้าราชการ

### 5.2.3 วัตถุประสงค์

- 1) ร่วมกันทำความเข้าใจสถานการณ์ในอดีต และปัจจุบันที่มีความเชื่อมโยงซึ่งจะมีผลกระทบในอนาคต
- 2) เพื่อเสนอภาพรวมของสถานการณ์ปัจจุบัน
- 3) เพื่อลงมติและสร้างพันธสัญญาในการมีวิสัยทัศน์ของอนาคตร่วมกัน
- 4) เพื่อรวบรวมแนวคิด ความเข้าใจ ข้อมูลพื้นฐาน แผนปฏิบัติการ ที่จะใช้ในการสร้างอนาคตร่วมกัน

### 5.2.4 ผลลัพธ์จากการประชุมแบบ F.S.C.

- 1) เข้าใจปัจจัย องค์ประกอบ เหตุการณ์ในอดีตที่มีผลต่อสภาพปัจจุบัน และแนวโน้มที่มีผลกระทบต่ออนาคต
- 2) ทุกคนเห็นภาพรวมเป็นภาพเดียวกัน เกิดวิสัยทัศน์ในอนาคตร่วมกันที่เต็มไปด้วยความหวัง และพันธสัญญาร่วมกัน
- 3) ทุกคนเกิดความตระหนัก ได้แลกเปลี่ยนแนวคิดใหม่ ๆ ร่วมกัน เป็นการขยายเครือข่ายมีสัมพันธภาพที่ดี เข้าใจและเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน ความคิดทุกอย่างอยู่ในสมองของทุกคน และตระหนักว่าทุกคนลงเรือลำเดียวกัน มีจุดมุ่งหมายปลายทางร่วมกัน มีแผนงานที่ชัดเจนร่วมกัน

### 5.2.5 ลักษณะการประชุม

การประชุม F.S.C. เต็มรูปแบบจะใช้เวลา 2-3 วัน จำนวนคนที่พอเหมาะประมาณ 50-60 คน ถ้าคนน้อยเกินไป ความหลากหลายทางความคิดปะประสพการณ์จะน้อย ถ้าคนมากเกินไป จะทำให้ใช้เวลามาก ควบคุมได้ยาก การบริหารจัดการประชุมไม่สะดวก วิทยากรดูแลกระบวนการได้ไม่ทั่วถึง

กระบวนการประชุมจะเริ่มจากการสร้างสัมพันธภาพสมาชิกในกลุ่มและแบ่งผู้เข้าประชุมกลุ่มย่อยกลุ่มละไม่เกิน 10 คน กลุ่มย่อยที่ใช้ย่อยมี 2 แบบ คือ กลุ่มผสม สมาชิกในกลุ่มมีลักษณะหลากหลาย มีพื้นฐานและสถานะทางสังคมที่แตกต่างกัน แต่ละคนเป็นตัวแทนของกลุ่มชุมชน องค์กรย่อยที่เป็นส่วนประกอบของกลุ่มชุมชนองค์กรขนาดใหญ่ กลุ่มเฉพาะ สมาชิกในกลุ่มมีลักษณะเฉพาะบางประการร่วมกัน เช่นมีสถานะทางสังคมระดับเดียวกัน / หน้าที่ความรับผิดชอบเหมือนกัน/ มีอาชีพเดียวกัน/ มีเพศเดียวกัน/ มาจากพื้นที่หรือสถานที่เดียวกัน/ มีวัยใกล้เคียงกัน/ มีพื้นฐานความรู้ใกล้เคียงกัน

บางกิจกรรมในการประชุมจะใช้กลุ่มผสม บางกิจกรรมจะใช้กลุ่มเฉพาะ บางกิจกรรมจะใช้กลุ่มใหญ่ทั้งหมด กระบวนการสนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น/



ประสบการณ์/ข้อมูลในอดีตในประเด็นต่างๆ ที่สัมพันธ์เพื่อเชื่อมโยงเหตุการณ์/ประสบการณ์ของสังคมโลก ประเทศ จังหวัด ชุมชน และตัวผู้เข้าร่วมประชุมเองในอดีตกับปัจจุบัน สรุป / ตรวจสอบสภาพเหตุการณ์ปัจจุบันให้ชัดเจนแล้วจึงร่วมกันค้นหาอนาคตที่กลุ่มพึงปรารถนาร่วมกัน กระบวนการเหล่านี้เป็นการเชื่อมโยงให้เห็นพลังและความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันของการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ ของโลก ประเทศ ชุมชน บุคคล ที่เกี่ยวข้องกันอยู่ สุดท้ายการประชุมมุ่งเน้นไปสู่แผนยุทธศาสตร์/ยุทธวิธี/แผนปฏิบัติการ สำหรับอนาคตขององค์กรหรือกลุ่ม ผู้เข้าร่วมประชุมควรเป็นตัวแทนจากกลุ่มคือโอกาส คนตกงาน แรงงานรับจ้าง เกษตรกรรายย่อย เกษตรกรรายใหญ่ พ่อค้า องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น อุตสาหกรรม กลุ่มองค์กรชุมชนต่าง ๆ กลุ่มข้าราชการในตำบลอำเภอ เป็นต้น หากเป็นการประชุมในองค์กร ผู้เข้าร่วมประชุมควรมีความหลากหลายตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุด ตัวแทนเจ้าหน้าที่ในทุกระดับและทุกหน่วยในองค์กร อาจเชิญคนนอกเข้าร่วมด้วย

#### 5.2.6 บทบาทของผู้เข้าร่วมประชุม

- 1) เป็นผู้ค้นหาข้อมูล ให้ข้อมูล/ประสบการณ์ วิเคราะห์ข้อมูล/ประสบการณ์
- 2) ช่วยกันทำงานภายในกลุ่มตามที่ได้รับมอบให้ทันเวลา
- 3) ช่วยกันสร้างภาพของอนาคตที่พึงปรารถนา
- 4) ค้นหา ความคิดเห็นร่วม ของกลุ่ม
- 5) ช่วยกันกำหนดกิจกรรมที่จะนำ ความคิดเห็นร่วม ไปสู่การปฏิบัติ
- 6) ในกลุ่มย่อยให้มีการแบ่งหน้าที่เป็นผู้นำสนทนา ผู้บันทึก ผู้ควบคุมแผ่นพลิก

โฆษณา และให้หมุนเวียนหน้าที่กันในแต่ละกิจกรรม

#### 5.2.7 ผู้นำสนทนา (ผู้ดำเนินการอภิปราย)

- พยายามกระตุ้นให้ทุกคนได้มีโอกาสพูดและแสดงความคิดเห็น
- ดูแลทุกคนให้เข้าใจและทำงานตามเงื่อนไข และเวลาที่กำหนด
- พยายามให้สมาชิกในกลุ่มเป็นผู้ฟังที่ดี

#### 5.2.8 ผู้จัดบันทึก

- เขียนข้อความสำคัญๆ ที่สมาชิกในกลุ่มพูดบันทึกให้กระชับ ชัดเจนตามที่สมาชิก

พูด

- สรุปรวบรวมร้อยรัดประเด็นสำคัญ เตรียมนำเสนอรายงานของกลุ่มต่อที่ประชุม

#### 5.2.9 โฆษกกลุ่ม (ผู้นำเสนอรายงาน)

- รายงานความคิดเห็นของกลุ่มต่อที่ประชุมให้กระชับ ชัดเจน ภายในเวลาที่กำหนด

#### 5.2.10 ผู้ควบคุมเวลา

- ประเมินขั้นตอนการทำงานของกลุ่มให้สอดคล้องกับเวลาที่กำหนด
- ดูแลกลุ่มให้ทำงานเสร็จตามเวลา



### 5. 2.11 ผู้ควบคุมแผ่นพลิก (Flip Chart)

- เขียนชื่อสมาชิก และหัวข้อของงานแต่ละงาน
- ตั้งใจฟังการอภิปรายของสมาชิกทุกคน และดึงประเด็นสำคัญจากการอภิปรายมา

บันทึกบนแผ่นพลิกเป็นคำสั้นๆ ที่มีความหมายตรงกับประเด็นสำคัญที่สมาชิกอภิปรายหากไม่แน่ใจว่าสรุปตรงประเด็น โดยใช้คำสั้นๆ ตรงกับความหมายของผู้อภิปรายหรือไม่ ให้สรุปทวนซ้ำกับผู้อภิปรายจนเข้าใจตรงกัน แล้วจึงบันทึกบนแผ่นพลิกด้วยอักษรตัวโตพอที่สมาชิกทุกคนสามารถมองเห็นได้ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกคนอื่นได้พิจารณาคิดทบทวนหรืออภิปรายเพิ่มเติม ดังตัวอย่าง

### สรุปบทบาทของวิทยากรกระบวนการ

#### ฉลาด จันทรสุมบัติ

เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการทบทวนแผนแม่บทชุมชนตำบลประชาพัฒนา

วันที่ 13 พฤศจิกายน 2546 ณ ที่ว่าการอำเภอวาปีปทุม

1. มอบหมายงาน/กิจกรรมแก่ผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งงานที่มอบหมายจะเป็นการตอบคำถามกว้าง ๆ ดังนี้

- ประวัติ/ข้อมูล/ประสบการณ์ ต่อประเด็นนั้นๆ ที่สมาชิกแต่ละคนทราบว่ามีอะไรบ้าง
- ข้อมูล/ประสบการณ์ เหล่านั้นมีความหมายอย่างไร
- เกิดอะไรขึ้นในสภาพการณ์ปัจจุบันในประเด็นนั้น
- สมาชิกแต่ละคนได้รับผลกระทบ/ตอบสนอง/โต้ตอบต่อสภาพการณ์นั้น อย่างไร
- อนาคตที่พึงปรารถนาร่วมกันเป็นอย่างไรในประเด็นนั้น
- สมาชิกต้องการอะไรบ้างเพื่อให้เกิดอนาคตที่พึงปรารถนา
- สมาชิกจะร่วมกันสนับสนุนอะไรได้บ้างเพื่อให้เกิดอนาคตที่พึงปรารถนา
- สมาชิกจะมีส่วนร่วมปฏิบัติตัว หรือมีแผนงานอย่างไรเพื่อเสริมสร้างอนาคตที่พึงปรารถนา

2. เป็นผู้เชิญชวนกระตุ้น หรือนำสมาชิกในกลุ่มใหญ่ ถกเถียง/อภิปรายประเด็นปัญหาอย่างสร้างสรรค์พร้อมทั้งรักษากติกา และเวลา

3. เป็นตัวกลางช่วยสรุปประเด็นสำคัญร่วมกับผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มใหญ่

4. ผู้ช่วยวิทยากรหลักควรเป็นผู้ที่เข้าใจในกระบวนการ/วัตถุประสงค์ของการประชุม/ประเด็นหลัก / ประเด็นย่อย และทำหน้าที่สังเกต/ อธิบาย วิธีการและความหมาย/ กระบวนการทำงาน และให้กำลังใจแก่กลุ่มย่อย โดยทั่วไปคนไทยไม่คุ้นเคยกับการระดมสมองเป็นกลุ่ม/ การแสดง



ความคิดและประเด็นอภิปราย/ การคิดเชื่อมโยง ผู้ช่วยวิทยากรหลักอาจจำเป็นต้องทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการอภิปราย/ผู้ควบคุมเวลา และแผ่น พลิกในกลุ่มย่อยด้วย  
ข้อตกลงเบื้องต้น (กติกากาการประชุม)

1. ถือว่าทุกความเห็น/ความคิด/ประสบการณ์ มีประโยชน์ให้คุณค่าในการทำให้สมาชิก  
รับรู้เข้าใจ มีมุมมองและวิสัยทัศน์ที่รอบด้านครอบคลุมครบถ้วน ซึ่งมีคุณค่าต่อความสำเร็จของการ  
ประชุม ไม่มีการตัดสินใจว่าความคิดเห็นใดถูกหรือผิด สนับสนุนให้แถลงเหตุผลของความคิดเห็นที่  
แตกต่างให้สมาชิกฟังโดยไม่มีการโต้เถียงหรือประทุษร้ายด้วยวาจา สมาชิกจะร่วมพิจารณากำหนดเป็น  
ความเห็นของกลุ่มต่อไป

2. ทุกความคิดเห็น/ข้อมูล/ประสบการณ์ ที่สมาชิกในกลุ่มต้องเสนอต้องได้รับการเขียนเป็น  
คำสั้นๆ บนแผ่นพลิก

3. สมาชิกในกลุ่มช่วยกันบริหารเวลาการทำงานให้เป็นไปตามกำหนด

4. สมาชิกจะร่วมกันทำงานในประเด็นที่สมาชิกกลุ่มเห็นพ้อง หรือตกลงร่วมกันเท่านั้น  
ประเด็นใดที่ไม่เห็นพ้องยังถือว่าเป็นคุณค่า จะได้รับการบันทึกและนำมาหารือร่วมกันเมื่อมีเวลาหรือใน  
โอกาสต่อไป กลุ่มจะไม่ทำงานในประเด็นที่สมาชิกกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างไม่เห็นพ้อง

5. กลุ่มจะไม่ทำงานนอกประเด็นที่วิทยากรมอบหมาย

6. สมาชิกที่เข้าประชุมต้องอยู่ร่วมกิจกรรมตลอดเวลาของการประชุมเพื่อความต่อเนื่อง

#### 5.2.12 การจัดการกลุ่ม

ผู้เข้าร่วมประชุม F.S.C. ควรมีความหลากหลายทั้งประเภทและระดับ เช่น  
การประชุมเรื่องสิ่งแวดล้อม ในตำบล ควรเชิญตัวแทนจากกลุ่มต่าง ๆ ได้แก่ เกษตรกรรายย่อย  
เกษตรกรรายใหญ่ องค์กรบริหารส่วนตำบล โรงเรียน ชำรษาการท้องถิ่น แม่บ้าน โรงเรียน เขาวชน  
องค์กรชุมชน องค์กรสาธารณะประโยชน์ที่มีโครงการในพื้นที่ การประชุมการพัฒนาประชากร  
ประเทศ ควรเชิญตัวแทนต่าง ๆ ทั้งส่วนกลางและระดับภูมิภาคตามระดับและภาระงาน ได้แก่ กำหนด  
นโยบาย ผู้นำความคิดภาครัฐ ผู้ปฏิบัติงานภาครัฐ นักวิชาการและนักศึกษา องค์กรการพัฒนาเอกชน  
ระหว่างประเทศ องค์กรพัฒนาเอกชนในประเทศ ผู้นำชุมชน(รวมผู้นำศาสนา ผู้นำสตรี ฯลฯ)  
และผู้สนับสนุน (เช่น สื่อมวลชน ผู้สนับสนุนงบประมาณ) เป็นต้น

การจัดกลุ่มกิจกรรมต่างๆ จะเป็นกลุ่มลักษณะดังต่อไปนี้

1. กลุ่มเฉพาะ (Stake Holders) สมาชิกในกลุ่มมีลักษณะบางประการร่วมกัน  
ได้แก่ มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน เช่น ชาวบ้านที่อยู่เหนือเขื่อนเป็นผู้รับผลกระทบจากน้ำท่วมพื้นที่ทำ  
กิน กลุ่มชาวบ้านที่อยู่ใต้เขื่อนเป็นผู้ที่ได้ประโยชน์จากระบบชลประทาน กลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่  
คำนึงถึงพื้นที่ป่าที่จะถูกน้ำท่วม กลุ่มข้าราชการที่ต้องปฏิบัติตามนโยบาย หรือ มีภาระงานใกล้เคียงกัน



เช่นกลุ่มผู้กำหนดนโยบาย กลุ่มผู้ปฏิบัติระดับสูง กลุ่มผู้ปฏิบัติระดับกลาง กลุ่มผู้ปฏิบัติระดับล่าง หรือ อยู่ในพื้นที่/สิ่งแวดล้อม/สถานการณ์ใกล้เคียงกัน เช่นกลุ่ม อบต. ที่มีพื้นที่ติดกันตามแม่น้ำ กลุ่ม อบต. ที่มีพื้นที่ติดกับต้นน้ำกลุ่มกิจการที่ระบายน้ำลงแม่น้ำ กลุ่มประชาชนผู้ใช้น้ำเพื่อเกษตรกรรม กลุ่มเฉพาะจะมีมุมมอง ประสบการณ์ ความชำนาญเฉพาะด้านซึ่งมีคุณค่าในการพิจารณาที่ละเอียด ในด้านนั้นๆ

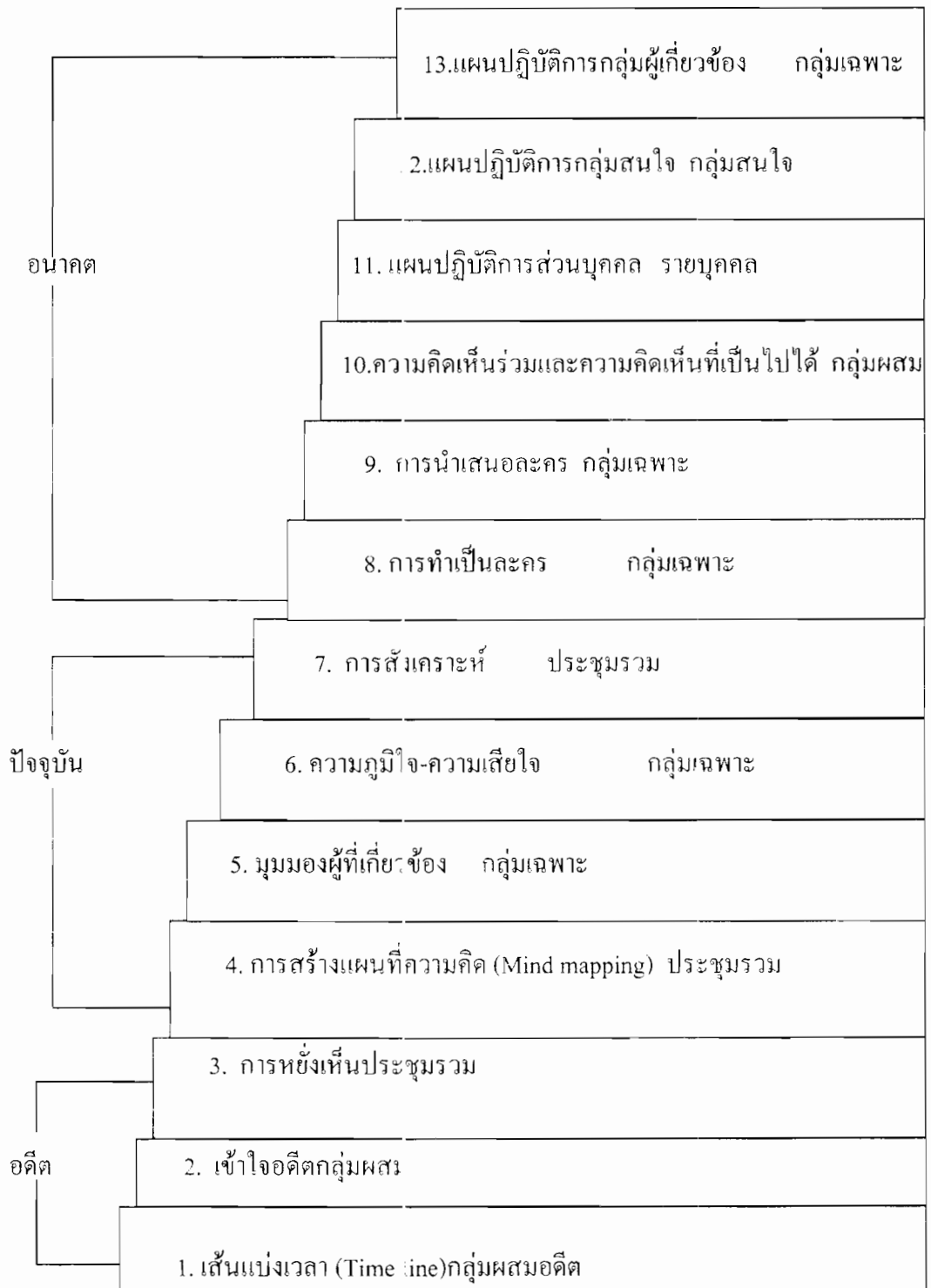
2. กลุ่มผสม (Mixed Group) มีสมาชิกแตกต่างกันหลากหลาย เช่นสมาชิกในกลุ่ม ประกอบด้วยผู้กำหนดนโยบาย ผู้ปฏิบัติระดับสูง ผู้ปฏิบัติระดับกลาง ผู้ปฏิบัติระดับล่าง ความหลากหลายทำให้ได้ข้อมูล/ข้อคิดเห็น/ประสบการณ์หลายๆ ด้าน เกิดความครอบคลุม เห็นความเชื่อมโยงของด้านต่างๆ นอกจากนี้ยังเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน ของสมาชิกในกลุ่ม

3. กลุ่มสนใจ (Self-Selected Group) สมาชิกแต่ละคนตัดสินใจเลือกประเด็น ที่กลุ่มได้รวบรวมจัดลำดับไว้แล้ว การตัดสินใจเลือกประเด็นเป็นการตัดสินใจส่วนบุคคล สมาชิก ที่สนใจประเด็นเดียวกันจะรวมตัวกันเป็นกลุ่มสนใจประเด็นนั้นๆ เพื่อร่วมกันทำงานตามทวิพยากรณ์ มอบหมาย

#### 5.2.13 องค์ประกอบกระบวนการ F.S.C.มี 3 ส่วน ได้แก่

- การวิเคราะห์เหตุการณ์ในอดีต เพื่อเชื่อมโยงกับสภาพการณ์และแนวโน้มในปัจจุบัน
  - การวิเคราะห์และสังเคราะห์สภาพการปัจจุบันเพื่อความเข้าใจในทิศทางปัจจัยใน ทิศทางและปัจจัยที่มีอิทธิพลในประเด็นหลักของการประชุม
  - การสร้างจินตนาการถึงอนาคตที่พึงปรารถนาในประเด็นหลักของการประชุม เพื่อร่วมกันกำหนด ความคิดเห็นร่วมและสร้างแผนปฏิบัติการไปสู่อนาคตร่วมกัน
- ดังภาพประกอบ 17





ภาพประกอบ 17 กระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างอนาคตร่วมกัน





ซึ่งแต่ละขั้นของกระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างอนาคตร่วมกันมีรายละเอียด ดังนี้

1. เส้นแบ่งเวลา (Time Line) (กลุ่มผสม)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกทุกคนสะท้อนข้อมูล (ประสบการณ์ในอดีตที่ตนเองมีอยู่) งาน/โจทย์ผู้เข้าร่วมประชุมนี้ร่วมกันเป็นกลุ่มผสมกลุ่มละไม่เกิน 10 คน แต่ละคนจะนั่งทบทวนข้อมูล ความรู้ประสบการณ์ เหตุการณ์ที่สำคัญๆที่เกิดขึ้นในห้วงเวลาที่วิทยากรกำหนด เช่น ห้วงเวลา 20 ปี หรือ 50 ปี ที่ผ่านมา โดยมีประเด็นหลัก 4 ประเด็น

1.1 การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม และเศรษฐกิจที่สำคัญของโลก

1.2 สภาพเหตุการณ์ในประเทศไทยที่เกี่ยวกับหัวข้อของการประชุม

เชิงปฏิบัติการ

1.3 การดำเนินงานหรือความร่วมมือที่เกี่ยวกับหัวข้อของการประชุม

เชิงปฏิบัติการครั้งนี้ หรือ การเปลี่ยนแปลงของชุมชน

1.4 ชีวิตส่วนตัว การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในชีวิตแต่ละครแต่ละคนนำสิ่งที่ตนเองทบทวนได้ ทั้ง 4 ประเด็นไปเขียนบนแผ่นพลิกที่ปะติดไว้กับผนังห้องประชุม ทุกคนจะใช้เวลาอ่านข้อมูลของสมาชิกคนอื่นๆที่เขียนไว้บนแผ่นพลิกทั้งหมด ข้อมูลนี้จะใช้เป็นฐานข้อมูลที่แต่ละคนจะนำไปใช้ทำงานช่วงต่อไป วิธีนี้ทำให้ข้อมูลของสมาชิกทุกคนรวบรวมอยู่ในสมองของสมาชิกแต่ละคร และทุกคนมีความรู้สึกว่ายู่ในเรือลำเดียวกัน มีภาพร่วมกันว่าเรามาถึงจุดนี้ได้อย่างไร

ตัวอย่าง เส้นแบ่งเวลาการเปลี่ยนแปลงด้านสังคมและเศรษฐกิจที่สำคัญโลก

2490	2500	2510	2520	2530	2540
ยุค สงครามโลก เกิดสงคราม เย็น		สงคราม เวียดนาม	ยุคข้อมูล ข่าวสาร โลกาภิวัตน์	ยุคสงคราม เย็น	

2. การวิเคราะห์ (เข้าใจ) อดีต (กลุ่มผสม)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกของแต่ละกลุ่ม นำข้อมูลจากเส้นแบ่งเวลามาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชื่อมโยงและตอบคำถาม ที่แต่ละกลุ่มได้รับมอบหมาย



งาน/โจทย์ สมาชิกแต่ละคนเดินอ่านข้อมูลของเพื่อน ๆ เขียนบนแผ่นพลิกตามผนังห้องแล้วเข้ากลุ่มผสมเพื่อนำข้อมูลที่ปรากฏมาสรุปวิเคราะห์ เพื่อตอบคำถามวิทยากรมอบหมายให้กลุ่มละ 1 ประเด็นและนำเสนอในที่ประชุมรวม วิทยากรจะเป็นผู้เตรียมจำนวนคำถามเท่ากับจำนวนกลุ่มผสมที่จัดไว้ ประเด็นคำถามจะสัมพันธ์กับหัวข้อหลักของการประชุมและประเด็นหลักของเส้นแบ่งเวลา

**ตัวอย่าง** การประชุม F.S.C เรื่องสิ่งแวดล้อมในชุมชนระดับตำบล

เส้นแบ่งเวลา หัวงเวลา 20 ปี

1. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม ประชากรของจังหวัด ในหัวงเวลา 20 ปีเป็นอย่างไร
2. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคม ประชากรในอำเภอ ตำบลของเราในระยะเวลา 20 ปี เป็นอย่างไร
3. สภาพสิ่งแวดล้อมในชุมชนระดับตำบลเป็นอย่างไร
4. เหตุการณ์สำคัญในชีวิตแต่ละคนเป็นอย่างไร

วิเคราะห์อดีต (กลุ่มผสม)

1. การเปลี่ยนแปลงของจังหวัดที่สำคัญมีอะไรบ้าง
  2. การเปลี่ยนแปลงของอำเภอและตำบลของพวกเรามีอะไรบ้าง
  3. การเปลี่ยนแปลงของจังหวัดมีผลต่อชุมชนเราอย่างไร
  4. สิ่งแวดล้อมในชุมชนนั้นเป็นอย่างไร
  5. การเปลี่ยนแปลงของจังหวัดและอำเภอ ตำบล มีผลต่อสิ่งแวดล้อมในชุมชนของเราอย่างไร
  6. เหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในชีวิตแต่ละคนเกี่ยวข้องกับประเด็นหลักๆ อะไรบ้าง
  7. การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในชุมชนมีผลต่อชีวิตแต่ละคนอย่างไร
3. การหยังเห็น (การสะท้อน) (ประชุมรวม)

วัตถุประสงค์ ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนมีโอกาสเสนอความคิดเห็นและวิจารณ์ผลการวิเคราะห์ของกลุ่มต่างๆ รวมทั้งสะท้อนสิ่งที่ได้จากการทำกิจกรรมที่เกี่ยวกับอดีตที่ผ่านมา

งาน/โจทย์ วิทยากรเชิญชวนให้สมาชิกเสนอข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากการนำเสนอผลการวิเคราะห์ของกลุ่มต่าง ๆ ในขั้นตอนการวิเคราะห์ อดีต ปัจจุบัน



#### 4. แผนที่ความคิด (Mind map) (ประชุมรวม)

วัตถุประสงค์เพื่อสร้างภาพรวม ทิศทางแนวโน้มนิยมและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อหัวข้อหลักของการประชุมในสถานการณ์ปัจจุบัน

งาน/โจทย์ วิทยากรนำกระดาษมา 4 แผ่น รวมเป็นแผ่นใหญ่ 1 แผ่น

โดยเขียนภาพสัญลักษณ์หรือหัวข้อหลัก สมาชิกแต่ละคนมีอิสระที่จะเสนอความคิดเห็นของตน ไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกถกเถียงหรือวิจารณ์ความเห็นซึ่งกันและกัน เป็นการเสนอความคิดเห็นและอธิบายความคิดเห็นของตนให้ชัดเจนเพื่อให้กลุ่มรับทราบเท่านั้น ทุกความคิดเห็นวิทยากรจะช่วยสรุปและบันทึกบนกระดาษแผ่นใหญ่ด้วยคำสั้น ๆ และลากเส้นแสดงความเชื่อมโยงกับประเด็นที่ได้บันทึกไว้ก่อนแล้ว ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกัน สมาชิกจะได้รับสติ๊กเกอร์สีคนละ 5-8 แฉีก ๆ กัน พิจารณาความเห็นที่บันทึกบนกระดาษแผ่นใหญ่ นำสติ๊กเกอร์ที่ได้รับแจกติดข้างความคิดที่ตนเองเห็นด้วย วิทยากรช่วยนับคะแนน รวบรวมเป็นหมวดหมู่และจัดลำดับเพื่อนำเสนอที่ประชุมรวม

#### 5. มุมมองของผู้เกี่ยวข้อง (กลุ่มเฉพาะ)

วัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนรับรู้ถึงมุมมองของกลุ่มเฉพาะที่มีต่อประเด็นจากแผนที่ความคิด ทำให้มีการพิจารณาวิเคราะห์ได้ลึกซึ้งขึ้น

งาน/โจทย์ กลุ่มเฉพาะต่าง ๆ ร่วมกันเลือกประเด็นที่วิทยากรจัดลำดับ สรุปและนำเสนอไว้แล้วหรือนำมาจากแผนที่ความคิด โดยตรง มาพิจารณาเพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็นต่างๆเสียใหม่แล้วนำเสนอในที่ประชุมรวม

#### 6. ความภูมิใจและเสียใจ (กลุ่มเฉพาะ)

วัตถุประสงค์เปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนทบทวนผลงานและภาระหน้าที่ของตนเองทั้งในอดีตและปัจจุบัน ทำให้แต่ละคนรับรู้เข้าใจถึงสถานะ ความสามารถและขีดจำกัดซึ่งกันและกัน และเกิดกำลังใจเมื่อคิดถึงความภาคภูมิใจ

งาน/โจทย์ สมาชิกกลุ่มเฉพาะต่าง ๆ ร่วมกันระดมความคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในอดีตและปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการประชุม แจกผลงานหรือข้อมูลที่ทำให้ตนมีความภูมิใจและเสียใจ แล้วร่วมกันคัดเลือกเอาหัวข้อสำคัญอย่างละ 3 ลำดับ (ความภูมิใจ 3 ลำดับ เสียใจ 3 ลำดับ) นำเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนในที่ประชุมรวม

#### 7. การสังเคราะห์ (ประชุมรวม)

วัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนสะท้อนความรู้สึกเมื่อได้รับรู้ถึงขีดจำกัดและความเสียใจของกลุ่มเฉพาะต่างๆ เป็นการเปิดใจและยอมรับซึ่งกันและกัน เพื่อเตรียมทุกคนเข้าสู่อนาคตร่วมกัน และเกิดกำลังใจเมื่อรับรู้ถึงความภาคภูมิใจ

งาน/โจทย์ วิทยากรเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนแสดงความรู้สึกหลังจากได้รับความภูมิใจและเสียใจของกลุ่มเฉพาะอนาคต



### 8. การทำเป็นละคร (Dramatization) (กลุ่มเฉพาะ)

วัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกร่วมกันจินตนาการถึงอนาคตที่พึงปรารถนาในหัวข้อหลักของการประชุม โดยนำข้อมูลที่ได้เรียนรู้จากอดีตและปัจจุบันมาจินตนาการสร้างภาพอนาคตหรืออนาคตในอุดมคติ

งาน/โจทย์ให้ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมกันจินตนาการถึงอนาคตที่พึงปรารถนาโดยการระดมสมอง หรือให้แต่ละคนวาดภาพจินตนาการของตนแล้วนำภาพจินตนาการของแต่ละคนมารวมกันเป็นภาพจินตนาการของกลุ่ม จากนั้นถ่ายทอดจินตนาการของกลุ่มออกมาในรูปแบบการแสดงสั้นๆ ให้กลุ่มอื่นชม โดยใช้เวลาในการแสดงกลุ่มละ 5-10 นาที รูปแบบการแสดงอาจสะท้อนออกมาในลักษณะละครใบ้ ละครหุ่น ละครพูด บทเพลง/บทกวี การสัมภาษณ์บุคคลสำคัญ รายการวิทยุ/ทีวี ข่าวหนังสือพิมพ์ เนื้อหาของการสะท้อนจินตนาการควรมีลักษณะดังนี้

1. มีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจนและรูปธรรมถึงความสำเร็จ
2. กล่าวถึงการ เปลี่ยนแปลงซึ่งความคิดเห็นเป็นรูปธรรม
3. กล่าวถึงการ เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างไร นับตั้งแต่ปัจจุบันไปจนถึงอนาคตที่กำหนด
4. ครอบคลุมการใช้กระบวนการ วิธีการ เทคโนโลยีใหม่
5. ครอบคลุมสิ่งที่สมาชิกกลุ่มเห็นว่าอาจเกิดขึ้นจริง
6. ไม่คำนึงถึงมูลค่าและระดับความยากง่ายของกระบวนการทั้งหมด

### 9. การนำเสนอละคร

ขณะที่กลุ่มกำลังแสดงอยู่ ผู้ชมทุกคนต้องจับประเด็นความคิดและสาระต่างๆ ที่บทละครกล่าวถึง แล้วบันทึกเป็นข้อมูลของตนเพื่อนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลในการทำงานกลุ่มช่วงต่อไป

### 10. ความคิดเห็นร่วม (กลุ่มผสม)

วัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนและค้นหาแนวความคิดในอนาคตที่พึงปรารถนา งาน/โจทย์ ผู้เข้าร่วมประชุมรวมกลุ่มเป็นกลุ่มผสมเพื่อร่วมกันพิจารณาค้นหา “ความคิดเห็นร่วม” และ “ความคิดเห็นที่เป็นไปได้” จากประเด็นความคิดสาระที่บทละครกล่าวถึง ลักษณะอนาคตในอุดมคติ

ความคิดเห็นร่วม หมายถึง ความคิดเห็นที่สมาชิกกลุ่มทุกคนเห็นชอบต่อ ความสำคัญของความคิดนั้นด้วยมติเอกฉันท์

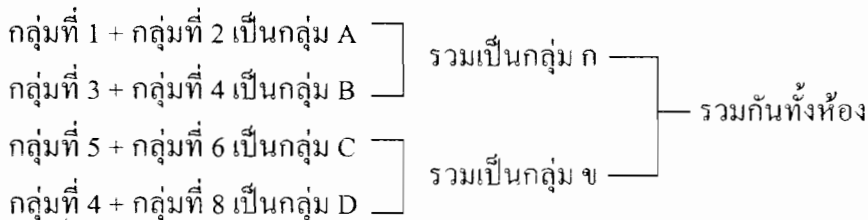
ความคิดเห็นที่เป็นไปได้ หมายถึง ความคิดเห็นของสมาชิกบางคนเท่านั้นที่เห็นด้วย



จากนั้นทำการรวมกลุ่มผสมย่อย 2 กลุ่มเป็นกลุ่มเดียวกัน และทำการค้นหาความคิดเห็นร่วมและความคิดเห็นที่เป็นไปได้ ทำเช่นนี้อีกเมื่อมีการรวมกลุ่มย่อย 4 กลุ่มมาเป็น 1 กลุ่มสุดท้ายจะได้ความคิดเห็นร่วมและความคิดเห็นที่เป็นได้ที่เป็นมติของสมาชิกทั้งห้อง

#### ตัวอย่าง

มีกลุ่มผสม 8 กลุ่ม (กลุ่มที่ 1,2,3,4,5,6,7,8)



ความคิดเห็นร่วมและความคิดเห็นที่เป็นไปได้ ที่รวบรวมได้จากสมาชิกทั้งห้องประชุม จะถูกเขียนไว้บนแผ่นกระดาษ สมาชิกทุกคนจะได้รับแจกแต้มสีจำนวน 5 แต้ม เพื่อทำการลงคะแนนตามความคิดเห็นของตน

#### 11. แผนปฏิบัติการส่วนบุคคล

จากการคิดเห็นร่วมกันและความคิดเห็นที่เป็นไปได้ ที่ผ่านการลงมติทั้งห้องประชุมแล้ว สมาชิกแต่ละคนจะเลือกประเด็นที่ตนสนใจและให้ความสำคัญมากเพียงประเด็นเดียว โดยตอบคำถามว่าตนและองค์กรที่สังกัดจะมีส่วนร่วมในการประสานงานต่อหัวข้อนั้นอย่างไร เพื่อเข้าร่วมพิจารณาและทำงานกับสมาชิกที่เลือกประเด็นเดียวกัน

#### 12. แผนปฏิบัติการกลุ่มสนใจ

วัตถุประสงค์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดอนาคตที่พึงปรารถนา

งาน/โจทย์ ผู้สนใจประเด็นเดียวกันจากความคิดเห็นร่วมและความคิดเห็นที่เป็นไปได้รวมกลุ่ม เป็นกลุ่มสนใจในเรื่องนั้นเพื่อพิจารณาภาพที่เป็นอยู่ กลยุทธ์หรือแนวทางและกิจกรรมหรือขั้นตอน พร้อมทั้งระบุปัญหาอุปสรรคข้อจำกัดที่มีอยู่ การนำเสนอในที่ประชุมรวมใช้เวลาประมาณกลุ่มละ 3 นาที

สภาพที่เป็นอยู่	กลยุทธ์/แนวทางการปรับปรุง	กิจกรรม/ขั้นตอน	ปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัด



13. แผนปฏิบัติการกลุ่มเฉพาะ

วัตถุประสงค์เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงานเฉพาะภายใต้เงื่อนไขที่สมาชิกกลุ่มเฉพาะมีศักยภาพในการนำไปปฏิบัติ/สนับสนุน

งาน/โจทย์ กลุ่มเฉพาะร่วมกันค้นหาและวางกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่กลุ่มพึงปรารถนาในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการประชุมนั้น โดยเน้นประเด็นที่สำคัญและมีโอกาสเป็นไปได้จริงเพียง 3 ประเด็นจากความคิดเห็นร่วมและความคิดเห็นที่เป็นไปได้ พร้อมทั้งระบุปัจจัยสนับสนุน ปัญหา อุปสรรค และแนวทางข้อจำกัด

ข้อจำกัด/ปัญหาอุปสรรค	กลยุทธ์	ปัจจัยสนับสนุน
ประเด็นที่ 1 เรื่อง.....		
•	◆	■
•	◆	■

ข้อจำกัด/ปัญหาอุปสรรค	กลยุทธ์	ปัจจัยสนับสนุน
ประเด็นที่ 2 เรื่อง.....		
•	◆	■
•	◆	■

5.3 การจัดการคุณภาพในภาพรวม (Total Quality Management : การบริหารคุณภาพครบวงจร (TQM))

การบริหารคุณภาพครบวงจร(TQM) ย่อมาจาก TOTAL QUALITY MANAGEMENT ตรงกับคำว่า การบริหารคุณภาพ ทั้งองค์กรหรือการบริหารคุณภาพโดยรวม หรือการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวนี้เรียกว่า “การบริหารคุณภาพแบบครบวงจร” (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) ซึ่งนำมาประยุกต์ใช้ได้ โดยกลวิธีดังนี้

**T = TOTAL**

คือการกำหนดนโยบายโดยการวิเคราะห์สภาพปัญหาและแนวทางที่เป็นไปได้ในการแก้ไขจากเจ้าหน้าที่ทุกกลุ่ม ทุกระดับ เพื่อให้มีส่วนร่วมในการช่วยพัฒนา (Participation) โดยวิธีการประชุมระดมพลังสมองร่วมศึกษา วิเคราะห์



- จุดเด่น
- จุดด้อย
- ความคาดหวังจากการทำงาน
- ความประทับใจจากการทำงาน
- หัวหน้างานที่ต้องการ/ไม่ต้องการ

### Q = QUALITY

คือการกำหนดมาตรฐานจากการสำรวจและวิเคราะห์ระบบงาน พร้อมกำหนดแนวทางปฏิบัติทั้งการให้บริการ และการแก้ไขปัญหาที่ค้นพบ โดย

- ให้ความรู้โดยการจัดอบรม ประชุม สัมมนา
- เสริมความรู้และพัฒนาส่วนที่ขาดตามปัญหาที่พบ
- ประชุมเพื่อแก้ไขปัญหา และเพิ่มคุณภาพให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ทั้งคุณภาพผลงาน (End Product) และคุณภาพในขั้นตอนการทำงาน (Process Oriented)

### M = MANAGEMENT

เป็นการจัดการเพื่อให้เกิดคุณภาพที่ดีดังกล่าวแล้วข้างต้น โดยมีลำดับของการจัดการดังนี้

1. ค้นหาปัญหา
2. จัดลำดับความสำคัญของปัญหา
3. เลือกหัวข้อปัญหา
4. ตรวจสอบข้อมูลพื้นฐาน
5. เหตุจูงใจ
6. ตั้งเป้าหมาย
7. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา
8. ทำตาราง PDCA ได้แก่ P = PLAN D = DO C = CHECK A = ACTION
9. ตั้งเกณฑ์มาตรฐาน ถือเป็นปฏิบัติและปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสม โดย

อาจมีการจัดทำมาตรฐานฉบับปรับปรุงใหม่

10. ติดตามผลงานเป็นระยะ

การจัดการคุณภาพในภาพรวม มีความหมายดังต่อไปนี้

1. ภาพรวม (Total) หมายถึง ทุกคนในองค์กรที่เกี่ยวข้องในผลผลิตหรือการบริหาร

ขั้นสุดท้าย



2. คุณภาพ (Quality) หมายถึง การกระทำที่ได้ตามความต้องการ ดังนั้นคำว่า คุณภาพ จึงไม่ได้หมายถึงความสะดวกสบายเพียงอย่างเดียว

3. การจัดการ (Management) หมายถึง การจัดการ การบริหารคุณภาพครบวงจร (TQM) นั้นจะไม่ได้เกิดจากอุบัติเหตุแต่ การบริหารคุณภาพครบวงจร (TQM) เป็นกระบวนการที่จัดการทั้ง คน ระบบ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และเทคนิควิธีต่าง ๆ

ดังนั้นความหมายของ การบริหารคุณภาพครบวงจร (TQM) ในภาพรวมจึงหมายถึง การบริหารมุ่งเน้นคุณภาพในทุกด้าน ทุกขั้นตอนในทุกกิจกรรม ทุกกระบวนการ ทุกผลิตภัณฑ์และทุกบริการ โดยให้ทุกคนและทุกส่วนขององค์กร นับตั้งแต่ นโยบาย กลยุทธ์ องค์กรและวัฒนธรรม มีส่วนร่วมในการบริหารที่มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ให้มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า หรือด้านบริการเพื่อให้มั่นใจว่าทุกอย่างทำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และมีคุณภาพทั้งหมดทั่วทั้งองค์กร

#### 5.3.1 วัตถุประสงค์ของการบริหารคุณภาพครบวงจร (TQM)

วัตถุประสงค์ที่สำคัญของ การบริหารคุณภาพครบวงจร (TQM) คือ การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งานทุกด้านมีคุณภาพ โดยมุ่งหวังให้ผลิตผล ผลิตภัณฑ์ หรือการบริการมีคุณภาพตามความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า

#### 5.3.2 หลักการพื้นฐานที่สำคัญของ การบริหารคุณภาพครบวงจร (TQM) สรุปได้ดังนี้

1. มุ่งให้ความสำคัญต่อลูกค้า (Customer Focus) ผู้ปฏิบัติงานต้องรู้ว่า ใครคือลูกค้า ใครคือผู้ที่ได้รับบริการจากเรา หรือใครคือผู้ที่นำผลที่ได้จากการปฏิบัติงานของเราไปใช้ เขามุ่งหวังอะไร คาดหวังอะไร อะไรคือความพึงพอใจของเขา เหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติต้องคำนึงถึง เพื่อสนองตอบสิ่งที่เขาหวังและให้เขาพึงพอใจ

2. ปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่เสมอ แสวงหาแนวทางและวิธีการแก้ปัญหา มีการวางแผนดำเนินการตรวจสอบผลการปฏิบัติ และนำวิธีการที่ได้ผลไปกำหนดเป็นแนวปฏิบัติ

3. ให้ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Involvement) ทุกคนต้องรับผิดชอบปฏิบัติงาน ที่ตนได้รับมอบหมายและรับผิดชอบร่วมกันในผลการปฏิบัติงานโดยรวมของหน่วยงาน และหรือองค์กร

#### 5.3.3 องค์ประกอบที่สำคัญของ การบริหารคุณภาพครบวงจร (TQM)

องค์ประกอบที่สำคัญของ การบริหารคุณภาพครบวงจร (TQM) ที่ทำให้บรรลุผล ประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้





1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. การศึกษาและการฝึกอบรม (Education and Training)
3. โครงสร้างที่เกื้อหนุน (Supportive Structure)
4. การติดต่อสื่อสาร (Communication)
5. การพิจารณาความชอบ (Reward and Recognition)
6. การใช้กระบวนการทางสถิติ (Statistical Process Control) หรือการ

วัดผลการปฏิบัติงาน (Measurement)

7. การทำงานเป็นทีม (Team Work)

ในการบริการงานตามแนวคิด การบริหารคุณภาพครบวงจร(TQM) ผู้บริหารต้องอาศัยหลักการบริหารที่สร้างความผูกพันและสร้างความรับผิดชอบในงาน สามารถนำแนวคิดเรื่องการปรับปรุงคุณภาพการผลิตโดยใช้กระบวนการทางสถิติตามหลักการจัดการ 14 ข้อ ของ เดมิ่ง (Deming s 14 Management Principles) ได้แก่

1. มีวัตถุประสงค์ ในการปรับปรุงคุณภาพที่แน่นอน และชัดเจน
2. มีการปรับให้เข้ากับปรัชญาใหม่ ๆ และยอมรับการเปลี่ยนแปลง
3. สร้างคุณภาพการผลิต โดยใช้กระบวนการทางสถิติ
4. ผลตอบแทนทางธุรกิจ กำหนดจากสินค้า
5. ปรับปรุงระบบงาน เพื่อให้เกิดคุณภาพการผลิตและลดต้นทุนการผลิต
6. มีหน่วยงานหรือสถาบันการฝึกอบรม
7. สร้างภาวะผู้นำให้บุคลากรเพื่อประสิทธิภาพของงาน
8. ขจัดความกลัว หรืออุปสรรคต่อการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร โดยให้มีการสื่อสารแบบสองทาง และเลือกใช้วิธีการปรึกษาหารือมากกว่าสั่งการ
9. ทำงานร่วมกันเป็นทีม
10. มุ่งคุณภาพเป็นหลัก ไม่ยึดติดคำขวัญหรือเป้าหมายที่เป็นตัวเลขเพียงอย่าง

เดียว

11. ปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
12. ขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคการทำงานของบุคลากร
13. สนับสนุนให้มีการศึกษาและการฝึกอบรม
14. จัดคนให้ทำงานตามความเหมาะสม เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ

การคำนึงถึงการนำ การบริหารคุณภาพครบวงจร (TQM) มาใช้ต้องตระหนักถึงกิจกรรมของสองฝ่าย คือ กิจกรรมของฝ่ายบริหารจัดการ (Topdown Activities) และกิจกรรมของฝ่ายปฏิบัติการ (Bottom up Activities)



กิจกรรมของฝ่ายบริหารจัดการ เป็นกิจกรรมการบริหารงานจากบนสู่ล่าง หากเป็นผู้บริหารระดับสูงจะมีหน้าที่ชี้แจงกระงานนโยบาย และการปรับปรุงการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับกลางจะมีหน้าที่บริหารงานประจำวันตามอำนาจหน้าที่ของตน ซึ่งเกี่ยวกับการจัดการ (Management) ได้แก่ การวางแผนและจัดหางบประมาณ (Planning and Budgeting) การจัดองค์การ และจัดอัตรากำลัง (Organization and Staffing) และการควบคุมการแก้ไขปัญหา (Controlling and Problem Solving) เกี่ยวกับลักษณะผู้นำ (Leadership) ได้แก่การกำหนดทิศทาง (Aligning People) และการจูงใจกระตุ้นให้ทำงานมีประสิทธิภาพ (Motivating and Inspiring)

กิจกรรมของฝ่ายปฏิบัติการ (Bottom Up Activities) เป็นกิจกรรมการทำงานของฝ่ายปฏิบัติงานจากล่างขึ้นสู่บน ได้แก่ กลุ่มคุณภาพ กิจกรรมต่าง ๆ กิจกรรมข้อเสนอแนะ แนวทางการปรับปรุงคุณภาพงาน เช่น การปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standardization) การปรับปรุงให้ดีกว่ามาตรฐาน (Eureka Through) และกระบวนการแก้ไขปัญหาอย่างมีระบบ (Problem Solving)

#### 5.3.4 ขั้นตอนการดำเนินงาน การบริหารคุณภาพครบวงจร (TQM) ประกอบด้วย

1. ประเมินความต้องการ โดยประเมินวัฒนธรรมขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเกี่ยวกับ
  - 1.1 สภาพปัจจุบัน
  - 1.2 การติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน
  - 1.3 การทำงานเป็นทีม
  - 1.4 ระดับความสิ้นเปลืองที่ซ่อนอยู่
2. ค้นหาคำตอบจากการประเมิน
3. เตรียมการวางแผน และนำไปปฏิบัติ
  - 3.1 วางแผนเพื่อความสำเร็จ โดยการวางแผนงานเป็นทีม
  - 3.2 กำหนดภารกิจ หน้าที่และค่านิยม
  - 3.3 จัดทำโครงสร้างเพื่อการเปลี่ยนแปลง
  - 3.4 จัดอบรมและฝึกปฏิบัติ
  - 3.5 จัดระบบดูแลเครื่องมือต่าง ๆ
  - 3.6 กำหนดเป้าหมายและเกณฑ์การวัด
  - 3.7 กำหนดแหล่งทรัพยากรที่ต้องการใช้
4. ปฏิบัติการโดย
  - 4.1 ปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้จัดการไปในทางที่ควรเป็น
  - 4.2 จัดโครงสร้างที่ที่ต้องการ
  - 4.3 จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้พื้นฐานที่สำคัญ ๆ



- 1.4 วัดและวิเคราะห์ผล
  - 1.5 แก้ไขการกระทำต่าง ๆ ให้ถูกต้อง
  - 1.6 แก้ไขปัญหา
  - 1.7 ควบคุมกระบวนการ
  - 1.8 ลดความผันแปรต่าง ๆ
  - 1.9 แสวงหาเครื่องมือพิเศษต่าง ๆ ที่ต้องการมีเพิ่ม
- 5.3.5 ผลที่ได้จาก การบริหารคุณภาพครบวงจร (TQM)
1. มีการปรับปรุงผลิตผลการบริการอย่างใหญ่หลวง
  2. ลดการสิ้นเปลืองทรัพยากรต่าง ๆ
  3. เป็นโอกาสดีในการเพิ่มผลกำไร
  4. เพิ่มการแบ่งส่วนการตลาดระยะยาว
  5. เป็นการปลดปล่อยศักยภาพของคนอย่างแท้จริง
  6. เป็นการจูงใจในการปฏิบัติงาน
  7. เป็นการชำระล้างความหงุดหงิดที่ไม่พึงพอใจในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ

สรุป การบริหารคุณภาพครบวงจร (TQM) หรือ การจัดการคุณภาพในภาพรวม เป็นการบริหารมุ่งเน้นคุณภาพในทุกด้าน ทุกขั้นตอนในทุกกิจกรรม ทุกกระบวนการ ทุกผลิตภัณฑ์และทุกบริการ โดยให้ทุกคนและทุกส่วนขององค์กร นับตั้งแต่ต้นนโยบาย กลยุทธ์ องค์กรและวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในการบริหารที่มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ให้มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า หรือด้านบริการเพื่อให้มั่นใจว่าทุกอย่างทำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณภาพทั้งหมดทั่วทั้งองค์กร ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ในเทคนิคดังกล่าว โดยเริ่มจากการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อรู้จักตนเอง ทบทวนและกำหนดมาตรฐานและดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐาน ดังได้แสดงตัวอย่างในภาคผนวก ก



## กิจกรรมท้ายบท

### ขอบข่ายของเนื้อหา

เนื้อหาบทนี้ว่าด้วยกระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการวางแผนแบบมีส่วนร่วม เช่น การประชุมเชิงสร้างสรรค์ (AIC) การสร้างอนาคตร่วม (FSC) และ การบริหารคุณภาพครบวงจร (TQM)

### วัตถุประสงค์

เมื่อเรียนจบบทที่ 5 แล้วผู้เรียนสามารถ

1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม
2. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคการวางแผนแบบมีส่วนร่วม AIC
3. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคการวางแผนแบบมีส่วนร่วม FSC
4. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคการวางแผนแบบมีส่วนร่วม การบริหารคุณภาพครบวงจร(TQM)

### กิจกรรมการเรียนการสอน

1. การอภิปรายระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน
2. อาจารย์ผู้สอนบรรยายประกอบ
3. ผู้เรียนทำกิจกรรมท้ายบทที่ 5

### สื่อการเรียนรู้

1. กิจกรรมท้ายบท
2. ใบความรู้
3. สื่อการสอน โปรแกรม Power Point
4. Computer
5. Projector
6. เครื่องเสียงช่วยสอน



## การวัดผลประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมด้านต่าง ๆ
2. วัดความรู้จากการนำเสนอ
3. วัดจากการอภิปรายซักถามและการตอบคำถาม
4. วัดจากกิจกรรมท้ายบท

## แบบฝึกหัดท้ายบท

ให้นักศึกษาแบ่งกลุ่มย่อยประมาณ 8-10 คน แล้วให้ปฏิบัติงานตามหัวข้อ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 (A1) สสำรวจสภาพเป็นจริงในปัจจุบัน (15 นาที)

1) ให้แต่ละคนวาดภาพสภาพของสังคมไทยตามประเด็นของกลุ่มโดยสะท้อนความเป็นจริงตามที่มองเห็นและความรู้สึก ลงในกระดาษ A4 ที่แจกให้แบ่งตาม

- (1) ด้านการเมืองการปกครอง
- (2) ด้านสังคม ศาสนาและวัฒนธรรม
- (3) ด้านสิ่งแวดล้อม
- (4) ด้านการศึกษา
- (5) ด้านเศรษฐกิจของชุมชน
- (6) ด้านสุขภาพอนามัย
- (7) การมีส่วนร่วมขององค์กรรัฐ เอกชนและประชาชนในการดำเนินงานกองทุน

หมู่บ้านและชุมชนเมือง

2) ให้อภิปรายประกอบภาพของตน เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มทราบ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แต่ไม่วิจารณ์

3) เมื่ออธิบายครบทุกคนแล้วให้ร่วมกันสรุปหลอมรวมเป็นภาพเดียว ใน กระดาษชาร์ต

4) มอบหมายตัวแทนกลุ่มมานำเสนอในกลุ่มใหญ่ โดยให้มีการซักถามได้แต่ไม่วิจารณ์

ตอนที่ 2 (A2) กำหนดสภาพที่มุ่งหวังในอนาคต (15 นาที)

5) แจกกระดาษโรเนียว A4 ให้ทุกคนในกลุ่มย่อยเดิม

6) ให้แต่ละคนวาดภาพแสดงความมุ่งหวังกระดาษที่แจกให้

7) ให้แต่ละคนในกลุ่มได้อธิบายภาพ ประกอบ โดยให้เพื่อนถามได้ แต่ไม่วิจารณ์

8) ให้กลุ่มสรุปหลอมรวมภาพแห่งความมุ่งหวังเป็นแผ่นเดียวในกระดาษชาร์ต

9) ร่วมกันกำหนดอุดมการณ์ สัญลักษณ์หรือโลโก้ประจำกลุ่มตน

10) ส่งตัวแทนนำเสนอผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมกลุ่มใหญ่



ตอนที่ 3 (I1) คิดค้นหาวิธีการสำคัญหรือกำหนดยุทธศาสตร์ (15 นาที)

11) ให้สมาชิกในกลุ่มย่อยคิดยุทธวิธีและยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน เป็นรายบุคคล กลุ่มละ 1-3 ข้อ

- 12) ให้เขียนยุทธศาสตร์ที่คิดไว้ลงในกระดาษ A4 ที่แจกให้เป็นรายบุคคล
- 13) ให้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มย่อย
- 14) กลุ่มคัดเลือกยุทธศาสตร์ที่เห็นว่าดีที่สุดประมาณ 1-3 ข้อ
- 15) แต่ละยุทธศาสตร์ อาจมียุทธศาสตร์ย่อย(มาตรการ)พ่วงได้มากกว่า 1 ข้อ
- 16) อภิปรายถกเถียงกันได้เพื่อให้หาข้อยุติ สมเหตุสมผล และกลุ่มพอใจ
- 17) กลุ่มย่อยนำข้อสรุปยุทธศาสตร์พร้อมมาตรการ เสนอต่อที่ประชุมกลุ่มใหญ่
- 18) กลุ่มใหญ่คัดเลือกยุทธศาสตร์ ประมาณ 1-3 ข้อ พร้อมมาตรการ โดยอาจตั้งคณะทำงาน ชี้แจงกว้าง และอภิปรายหาข้อสรุป ควรเป็นข้อคิดเห็นในเชิงบวก (POSITIVE THINKG)

ตอนที่ 4 (I2) วิเคราะห์ผลกระทบต่อบุคคลหน่วยงาน องค์กร (15 นาที)

- 19) ระดมความคิดเห็นจากกลุ่มเล็ก เพื่อพิจารณาว่ายุทธศาสตร์แต่ละข้อ จะกระทบบุคคล หน่วยงาน องค์กรใดบ้างอย่างไร ที่เห็นว่าสำคัญและควรคำนึง(ทั้งในแง่ดีและไม่ดี)
- 20) ถ้าเห็นว่าสมควรที่จะนำข้อคิดที่ได้ปรับปรุงยุทธศาสตร์ มาตรการให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ตอนที่ 5 (C 1) จัดกลุ่มผู้ทำงาน เพื่อวางแผนดำเนินการ

- 24) เขียนชื่อยุทธศาสตร์บนกระดาษปรีฟที่แจกให้ ติดไว้ข้างฝา และหรือวางบนโต๊ะ
- 25) ให้แต่ละคนเลือกยุทธศาสตร์ที่จะทำแผนดำเนินการ โดยลงชื่อได้แผนยุทธศาสตร์ที่เลือกแต่ละข้อ
- 26) คนในกลุ่มสามารถชักชวน หรือขอร้องให้คนใดคนหนึ่ง เลือกหรือไม่เลือกยุทธศาสตร์ ข้อใดข้อหนึ่งได้
- 27) ให้เลือกกลุ่มทำงานแต่ละยุทธศาสตร์ เพื่อดำเนินการตอนที่ 6 ต่อไป

ตอนที่ 6 (C 2) นำแผนไปปฏิบัติการ

- 28) นำยุทธศาสตร์แต่ละข้อ พร้อมด้วยมาตรการนำแผนดำเนินการซึ่งกำหนดคร่าว ๆ ได้ดังนี้
  - ใคร.....(ผู้รับผิดชอบ)
  - จะทำอะไร.....(กิจกรรม)
  - เมื่อใด.....(กำหนดเวลา)
  - ให้ได้ผลอย่างไร.....(เป้าหมาย)
  - มีค่าใช้จ่ายเท่าใด..... (งบประมาณ)
- 29) เมื่อกลุ่มอภิปรายให้ความเห็นชอบตามข้อ 1 แล้ว นำมาเขียนในรายละเอียดขอแผนปฏิบัติการ ดังนี้



- ชื่อยุทธศาสตร์ หรือมาตรการ หรือโครงการ = ทำอะไร
- หลักการและเหตุผล = ทำไมต้องทำ
- เป้าหมาย หรือผลที่มุ่งหวัง = ทำเพื่อผลอะไร
  - วิธีดำเนินการ = ทำอย่างไร
  - กำหนดเวลา = ทำเมื่อใด
  - ค่าใช้จ่ายและแหล่งเงิน = ใช้เงินเท่าใด  
เอามาจากไหน
- ประเมินการยอมรับ(ถ้ามี) = มีหรือไม่  
คาดว่าจะใช้เท่าไร
- ผู้รับผิดชอบที่สำคัญ = ใครเป็นผู้ดูแล
- ผู้ให้ความร่วมมือ = จะมีใครบ้าง

30) เสนอแผนปฏิบัติการต่อกลุ่มใหญ่

ตอนที่ 7 (C 3) สรุปบททวน เพื่อการวางแผนที่ต่อเนื่อง

31) ให้กลุ่มได้ร่วมคิดและทบทวนทั้งกลุ่มว่าจะทำอะไรได้บ้าง และผลที่ได้ อะไรที่สำคัญ

32) พิจารณาว่า ข้อใดผิด หรือบทเรียนที่มีประโยชน์อย่างไร

33) พิจารณาว่า เรื่องใดควรดำเนินการภายหลังการประชุมระดมพลังสมอง มีอะไรบ้าง และใครจะเป็นผู้รับผิดชอบไปดำเนินการ รวมทั้งกำหนดระยะเวลาดำเนินการ ( เริ่มต้น จนกระทั่งเสร็จเรียบร้อย)

ตัวอย่างตารางวิเคราะห์การประชุมระดมพลังสมองเพื่อวางแผนต่อเนื่อง

ที่	เรื่อง	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเวลา
1			
2			
3			



## บรรณานุกรม

- คณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. กระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนา : แนวทางใหม่แห่งความร่วมมือในการพัฒนา. กรุงเทพฯ : กรมประชาสงเคราะห์, 2537.
- จารุวรรณ มณีแสง .การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร (TQM), อัฒสำเนา.
- ฉลาด จันทรสมบัติ. คู่มือกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาแนวทางใหม่แห่งความร่วมมือในการพัฒนา. มหาสารคาม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2540).
- ฉลาด จันทรสมบัติ. เอกสารการสอนชุดวิชาการศึกษาตามอัธยาศัย. มหาสารคาม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2546.
- สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย, สำนักงาน ก.พ.. การพัฒนาระบบมาตรฐานสากลประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ. มปป, มปท.
- สายไหม ไชยศิริินทร์. กระบวนการวางแผนพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ในเอกสารประกอบการเรียนการสอนรายวิชา 0109501 แนวคิด ทฤษฎี สู่การปฏิบัติการวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น. มหาสารคาม : อภิชติการพิมพ์, 2545.
- อนุวัฒน์ ศุภชุติกุลและคณะ. ก้าวแรกของ TQM/COI ในโรงพยาบาล. กรุงเทพฯ : ดีไซร์, 2541.





## บทที่ 6

### แผนแม่บทชุมชน

สภาพการพัฒนาในปัจจุบัน มีรัฐเป็นผู้ดำเนินการหลัก ทั้งด้านการศึกษา การจัดการ สิ่งแวดล้อม ซึ่งก่อให้เกิดความไม่สมดุล แม้แต่ในเรื่องศึกษาทุกวันนี้เกิดคำถามว่า ทำไปแล้วทำไม คนไม่ฟังตนเอง ถ้าถามว่าทำไมต้องทำแผนแม่บทชุมชน เพราะความเชื่อมั่นต่าง ๆ ได้หายไป ภาครัฐเอาสิ่งต่าง ๆ ลงไปมากมาย แต่สิ่งต่าง ๆ นั้นชุมชนไม่ได้คิดเอง ทำอย่างไรชุมชนจึงจะเป็นผู้ กำหนดชะตาชีวิตของเขาเอง แล้วปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องดังนั้น การจัดทำแผนแม่บทชุมชน จึงเป็นวิธีคิดที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ นำไปสู่เป้าหมายร่วมกันของคนในชุมชน บนพื้นฐานความเชื่อ ว่าคนมีศักยภาพ เมื่อคนมีศักยภาพ รู้จักตนเอง รู้จักทรัพยากร โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ทำให้เกิด ความรู้ที่หลากหลายร่วมกัน เกิดการร่วมคิดและกำหนดเป้าหมายการทำงานเดียวกัน ในขณะเดียวกัน ก็สร้างองค์ความรู้แบบบูรณาการ โดยให้ภาคีต่าง ๆ มาทบทวนความรู้และความรู้ใหม่ร่วมกัน จะช่วยให้กำหนดเป้าหมายและปฏิบัติงานได้ตรงกัน

บทเรียนของเครือข่ายองค์กรชุมชนที่มีการเรียนรู้ผ่านมา เกิดจากการปฏิบัติลองผิดลองถูกจน เกิดองค์ความรู้จริงในการพึ่งพาตนเองในปัจจุบันนี้ ทั้งอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัยและยารักษาโรค ในอดีตถือเป็นความสำเร็จของชุมชนที่มีการวางแผนให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตและมีความพอเพียงแสดง ให้เห็นถึงความสำคัญของการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของคน ครอบครัว ชุมชนและสังคม ให้นำไปสู่ ความอยู่ดีมีสุข กินอิ่มนอนอุ่น และพึ่งพาตนเองได้ในที่สุด แต่ในปัจจุบันการพึ่งพาตนเองได้ลดลง เพราะเทคโนโลยีและความทันสมัยสะดวกสบายทำให้การพึ่งพาตนเองลดลง ใช้เงินนำหน้าปัญญา ตามหลังจำเป็นจะต้องกลับมาวิเคราะห์ถึงการพึ่งพาตนเองที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไป

#### 6.1 การจัดทำแผนแม่บทชุมชนกลุ่มองค์กรชุมชนเป้าหมาย

##### 6.1.1 ความหมายของแผนแม่บทชุมชน

แผนแม่บทชุมชน คือ วิธีคิดที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ นำไปสู่เป้าหมายร่วมกันของคน ในชุมชน บนพื้นฐานความเชื่อว่าคนมีศักยภาพ เมื่อคนมีศักยภาพ รู้จักตนเอง รู้จักทรัพยากร โดย ผ่านกระบวนการเรียนรู้ทำให้เกิดความรู้ที่หลากหลายร่วมกัน เกิดการร่วมคิดและกำหนดเป้าหมาย การทำงานเดียวกัน เช่น เป้าหมายคือการพึ่งตนเอง การเรียนรู้จะทำให้เกิดองค์ความรู้ การให้ชุมชน ได้ศึกษาวิจัยจะทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่หรือการรื้อฟื้นความรู้ที่อาจจะหายไปเมื่อ 10 ปี 20 ปีคืนมา



ในขณะเดียวกันก็สร้างองค์ความรู้แบบบูรณาการ โดยให้ภาคีต่าง ๆ มาทบทวนความรู้และความรู้ใหม่ร่วมกัน จะช่วยให้กำหนดเป้าหมายตรงกันได้ (ฉลาด จันทรสมบัติ. 2547 : 21-31)

### 6.1.2 แนวคิดแผนแม่บทชุมชน

ภายใต้สภาพการพัฒนาในปัจจุบัน ที่รัฐเป็นผู้ดำเนินการหลัก ทั้งด้านการศึกษา การจัดการสิ่งแวดล้อม ซึ่งก่อให้เกิดความไม่สมดุล ซึ่งก่อให้เกิดความไม่สมดุล แม้แต่ในเรื่องศึกษา ทุกวันนี้เกิดคำถามว่า ทำไปแล้วทำไมคนไม่ฟังตนเอง ไม่รู้จักตนเองมากยิ่งขึ้น ถ้าถามว่าทำไมต้องทำแผนแม่บทชุมชน เพราะความเชื่อมั่นต่าง ๆ มันหายไปหมดแล้ว ภาครัฐเอาสิ่งต่าง ๆ ลงไปมากมาย แต่สิ่งต่าง ๆ นั้นชุมชนไม่ได้คิดเอง ทำอย่างไรชุมชนจึงจะเป็นผู้กำหนดชะตาชีวิตของตนเอง แล้วปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

บทเรียนในการจัดทำแผนแม่บททำให้ทีมงานและผู้ร่วมวิจัยมีความเชื่อว่า ต้องถึงความเชื่อมั่นกลับคืนมาให้ได้ เชื่อว่าจุดเล็ก ๆ ในสังคมยังไม่ได้แตกทุกจุด ต้องดึงจุดเล็ก ๆ ที่ยังไม่แตกเหล่านี้ขึ้นมาเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น เกิดความมั่นใจในการที่จะทำงานร่วมกันระหว่างภาคี ทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคมด้านชุมชนและกลุ่ม/องค์กรชุมชน เพราะฉะนั้นแผนแม่บทชุมชนในความหมายของทีมงาน สค.อช. จึงมาจากการสรุปประสบการณ์หลากหลายของแต่ละจังหวัดพัฒนานำร่อง เกิดจากการตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องทำ คือต้องการชนะความยากจนในชุมชน และต้องการเห็นคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ขณะเดียวกันให้เกิดความรู้ คือ รู้จริงในสิ่งที่ชุมชนสนใจ

เมื่อมีแผนแม่บทชุมชน จะเกิดทุนต่าง ๆ ตามมาไม่ว่าคน ทรัพยากร ที่สำคัญคือเครือข่าย ซึ่งหากทำไปสักระยะจะกลายเป็นโรงเรียนของประชาชน ที่เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนควรเร่งสร้างขึ้น เพราะการศึกษาตามอัธยาศัยยังไม่มีคนทำที่ชัดเจนขั้นตอนการทำจะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การเรียนรู้ด้านทฤษฎี ได้แก่ การเรียนรู้จากบทเรียนที่อื่น ๆ และการเรียนรู้จากการกระทำ สรุปว่าทำอะไรที่จะทำให้ชุมชน กลุ่มหรือภาคีต่าง ๆ ได้เรียนรู้ ได้รู้จักตนเองเช่น ข้อมูลรายรับรายจ่าย ของชุมชนไทยในปัจจุบันเป็นอย่างไร ข้อมูลโลกเป็นอย่างไร จะทำอย่างไรให้เกิดแรงกระตุ้นหรือความตระหนักรู้ ตื่นตัวและริเริ่มที่จะทำเอง เช่น ทีมงานเคยเสนอให้ชุมชนทำข้อมูลรายรับรายจ่ายเดิมของตนเองถึง 3 ครั้ง แต่ 2 ครั้งแรกไม่สำเร็จ พอครั้งที่ 3 จึงเริ่มจากสมาชิกประมาณ 12 คน มากุยกัณฑ์ว่าถ้าอยากจะได้ข้อมูลรายรับรายจ่ายที่เป็นจริงกลุ่มจะทำอย่างไร กลุ่มบอกไม่ยาก ให้กลุ่มไปคุยกันแล้วก็ถ่ายเอกสารแบบฟอร์มบันทึกข้อมูลไปไว้ที่ข้างฟ้านบ้านของสมาชิก สมาชิกจะบันทึกรายการค่าใช้จ่ายทุกวันจากความเป็นจริง จากวันที่ 1 จนถึงวันที่ 31 ให้และสมาชิกได้เสนอบันทึกข้อมูลให้ 3 เดือน เพื่อจะเห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ และมีรายละเอียดมากพอเชื่อถือได้

### 6.1.3 การวิเคราะห์ศักยภาพและกำหนดแนวทางพัฒนาตนเอง

เมื่อมีข้อมูลที่ได้จากการจัดเก็บโดยตนเองดังกล่าวแล้ว ก็จะนำมาวิเคราะห์ว่าศักยภาพ



และข้อจำกัดของตนเองเป็นอย่างไร กระบวนการวิเคราะห์จะทำให้คนในชุมชนรู้จักตนเองในเรื่อง  
 ทุนที่มีอยู่ได้แก่ ภูมิปัญญา และจุดเด่น จุดแข็งของตนเองรู้จักจุดด้อยหรือข้อจำกัด จากนั้นให้เขา  
 เลือกวิธีการในการที่แก้ปัญหาหรือข้อจำกัดรวมทั้งแนวทางพัฒนาส่งเสริมศักยภาพหรือของดีที่มีอยู่  
 ในชุมชน ซึ่งชุมชนก็มีการกำหนดทางเลือกการพัฒนาของตนเองโดยนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่แล้วมา  
 วางแผนเป็นแผนแม่บทชุมชน

6.1.4 ตัวอย่างกระบวนการสนับสนุนให้เกิดการจัดการจัดทำแผนแม่บทชุมชนของเครือข่าย  
 เครือข่ายประชาพัฒนา

ขั้นตอนแรกการเตรียมแกนนำ : ต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับกลุ่มแกนนำ  
 มุ่งเรื่องการฟังตนเอง เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าประสงค์ว่าเราจะฟังตนเองอย่างไร

ขั้นตอนที่สองจัดตั้งคณะทำงาน : หลังจากเตรียมแกนแล้ว แกนจะไปเลือกคน  
 ในหมู่บ้านมาประมาณ 5 - 7 คน เพื่อทำความเข้าใจ ขยายแนวคิดในเรื่องการฟังตนเองสร้าง  
 กระบวนการเรียนรู้โดยการศึกษาดูงานเครือข่ายแม่ แล้วกลับมาทบทวนความคิดว่ามีประเด็นอะไร  
 ที่น่าสนใจ เรื่องแม่เขาคิดและดำเนินการอย่างไร เปรียบเทียบกับตัวเราว่าแตกต่างกันอย่างไร  
 ขั้นตอนนี้ค่อนข้างยาก เพราะทีมงานที่เลือกมามีลักษณะแตกต่างกัน บ้างสนใจจริง บ้างมีความสนใจ  
 เฉพาะของตนเอง จึงเปรียบเทียบเหมือนการคัดคนไปในตัว

ขั้นตอนที่สามจัดทำแผนแม่บทชุมชนและโครงการ : หลังจากสร้างกระบวนการเรียนรู้  
 ก็นำมาร่วมวิเคราะห์ในระดับตำบล เพื่อที่จะให้ได้ประเด็นที่ชุมชนสนใจแล้วจึงสนับสนุนให้แกนนำ  
 ไปคิดวางแผนร่วมกันว่าจะทำอย่างไร คุยกันว่าจะเขียนโครงการอะไร แล้วให้นำมาเสนอ ช่วงนี้มี  
 การทบทวนแก้ไขการเขียนโครงการถึง 3 ครั้ง กว่าจะได้ชุดโครงการที่จะเป็นการถักทอในชุมชน  
 เป็นเครือข่าย และนำความคิดสู่การปฏิบัติจริง

ในอนาคตเครือข่ายหวังว่าจะขยายพันธมิตรเพิ่มขึ้นอีกได้ จุดนี้ต้องใช้เวทีชุมชนตาม  
 แนวคิดทฤษฎีของมูลนิธิหมู่บ้าน แต่เราไม่ได้ทำตามนั้นทั้งหมด แต่เรานำมาประยุกต์ให้เหมาะสม  
 กับประสบการณ์ที่มีอยู่ เลือกใช้เทคนิคบางตัวที่ง่าย ชาวบ้านสามารถนำไปใช้ได้ ตัวอย่างเช่น  
 การสืบค้นว่าเวลาชีวิต 1 วันคุณไปทำอะไรมาบ้าง ให้ชาวบ้านไปทบทวนดึงออกมา เขาจะรู้ว่าทำ  
 อะไรบ้าง ทำเพื่อตัวเองหรือเพื่อเพื่อน แล้วใช้เทคนิค Mind Mapping และเทคนิคต่าง ๆ อีกมาก  
 ในการบันทึก และสร้างกระบวนการเรียนรู้ของเครือข่ายที่เป็นจริง จนเกิดเครือข่ายประชาพัฒนาขึ้น  
 ประกอบด้วยแกนนำ 26 คน และสมาชิกจากหมู่บ้านอีก 80 คน

เครือข่ายได้นำให้เกิดการพูดคุยกันว่า จะทำอะไรต่อไปตามศักยภาพที่มีอยู่ มีการกำหนด  
 เป้าหมายว่าจะจัดตั้งสถาบันการเรียนรู้ภายในระยะเวลา 3 ปี ของการดำเนินโครงการ โดยเฉพาะ  
 ในเรื่องการจัดทำแผนแม่บท พอสิ้นปี 2547 คาดว่าจะเกิดกลไกในลักษณะสภา สำหรับคิด วางแผน



อะไรต่าง ๆ ร่วมกัน สภาจะเกิดได้สมาชิกจะต้องรู้จักตนเอง รู้จักทรัพยากร ต้องมีการจัดการ ทรัพยากรร่วมกัน ต้องรู้ว่าชุมชนมีคนเก่งกี่คน มีภูมิปัญญาอะไร หรือว่ามีกลุ่มองค์กรอะไรที่จะ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ต้องรู้ในเรื่องคุณค่าของคน น้ำ สิ่งต่าง ๆ แล้วคิดต่อว่าจะทำให้ทรัพยากร มีค่ามากขึ้นได้อย่างไร ตามอุดมการณ์ที่เขียนไว้

#### 6.1.5 วิจัยศึกษาชุมชนเข้มแข็งจะได้อย่างไร

ตัวอย่างการใช้แนวคิดการจัดการทรัพยากรเพื่อพึ่งตนเอง เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง ในชุมชนในพื้นที่เป้าหมายโครงการสนับสนุนเครือข่ายองค์กรชุมชน (สก.อช.) เช่น กรณีตำบล ประชาพัฒนา อำเภอบางบาล จังหวัดมหาสารคามที่มีการทำนามาก เพื่อให้เกิดข้อเสนอแนว ทางการเพิ่มมูลค่า โดยการมีส่วนร่วมระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) และกลุ่มต่าง ๆ ที่มี อยู่โครงการจึงจัดให้มีเวทีสำหรับกลุ่มเหล่านี้มาพบกันเดือนละครั้ง เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่หลากหลาย เกิดแนวทางในการแก้ปัญหาตนเอง มีการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาลักษณะที่ เรียกว่าแผนชีวิต คือการหาทางลดรายจ่ายเพิ่มรายได้ หาวิธีการแปรรูปเพิ่มเพิ่มมูลค่าขณะเดียวกัน ก็มีการวิจัยศึกษาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การยกระดับความรู้คือ คิดวางแผนปฏิบัติและสรุปลง บทเรียนโดยอาศัยการจัดการอย่างมีส่วนร่วม มีการสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกลุ่มต่าง ๆ โดยคำนึงถึง ประเด็นด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น การจัดทำชุดโครงการกลุ่มขนมจีน ที่มีวัตถุประสงค์เบื้องต้นคือการเพิ่มมูลค่าข้าว จากราคาขายกิโลกรัมละ 5 บาท แต่ถ้านำมาแปรรูป เป็นขนมจีนจะขายได้ประมาณกิโลกรัมละ 13 บาท เป็นต้น เครือข่ายประชาพัฒนาจึงเริ่มดำเนินการ โดยการลงขันกันของกลุ่มผู้สนใจจากเดิมตั้งเป้าไว้ 158 คน แต่เมื่อปฏิบัติจริงมีผู้ร่วมทุนถึง 200 คน งบประมาณที่ได้นำไปสร้างสถานประกอบการ หลังจากนั้นได้จัดศึกษาดูงานต่าง ๆ เพิ่มเติม ทำให้เกิด แนวคิดเชื่อมโยงไปสู่การรื้อฟื้นปลูกข้าวเจ้าแดงที่ใช้ทำขนมจีนได้ดีแต่ชาวบ้านเข่นนี้เลิกปลูกไปนาน แล้วขึ้นมาใหม่ในฤดูทำนาปี 2546 โดยการช่วยเหลือของเกษตรตำบล สมาชิกจึงสามารถซื้อพันธุ์ ข้าวเจ้าแดงและนำมาปลูกในพื้นที่ตนเองสำหรับนำมาทำเป็นขนมจีน โดยใช้ปุ๋ยชีวภาพที่ผลิตโดย กลุ่มปุ๋ยที่เป็นหนึ่งในกลุ่มกิจกรรมสมาชิกของเครือข่ายประชาพัฒนา เช่นเดียวกันทำให้สามารถลด รายจ่าย ได้ผลผลิตปลอดภัยจากสารพิษและเป็นผลผลิตของสมาชิกเครือข่ายเองอย่างค่อนข้างครบวงจร

ตัวอย่างกลุ่มที่เกิดขึ้นดังกล่าวเป็นเครือข่ายระดับตำบล นอกจากการจัดการทำแผนแม่บท ชุมชนระดับตำบลแล้ว สมาชิกจะต้องจัดทำแผนหมู่บ้านต่อ ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายว่าการจัดสร งบประมาณสนับสนุนโครงการที่จัดทำขึ้นตามแผนตั้งแต่ปีงบประมาณ 2547-2548 เป็นต้นไป ต้องขึ้นจากระดับรากหญ้า โดยหมู่บ้านเป็นผู้ขอจาก อบต. ผลการดำเนินงานที่มายังให้เห็นว่า อบต. ให้ความสำคัญกับกลุ่มขนมจีนและให้การสนับสนุนเช่น ปี 2547 ได้ให้งบสนับสนุนในการ ปรับปรุงสถานประกอบการแลเครื่องมือสำคัญแก่กลุ่ม 80,000 บาท ให้การสนับสนุนกลุ่มเห็ด



50,000 บาท เป็นต้น ตัวอย่างดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จในการเชื่อมโยงระหว่างการทำแผนแม่บทโดยให้ อบต. มีส่วนร่วม ทำให้เป็นเรื่องของชาวบ้านที่จะต้องพูดคุยปรึกษาหารือกันเองให้ได้ อย่างไรก็ตาม โครงการสค.อช. คงจะต้องใช้เวลาในกาติดตามดูต่อไปว่า จะทำให้เขาได้เกิดองค์ความรู้ เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในลักษณะภาคีเครือข่ายได้อย่างไร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

#### 6.1.6 ความสำคัญของการเชื่อมต่อระหว่างผลการทำศึกษาสภาวะชุมชนแบบเร่งด่วน(PRA)สู่การทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR)

บทเรียนของเครือข่ายประชาพัฒนาแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการเชื่อมต่องานจากขั้นตอนการศึกษาชุมชนโดยการศึกษาสภาวะชุมชนแบบเร่งด่วน (Participatory Rural Appraisal : PRA) ที่ทำให้ได้แผนแม่บทชุมชนและโครงการต่าง ๆ แล้วมีการสนับสนุนให้เกิดการทดลองปฏิบัติจริงอย่างต่อเนื่องโดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR)

ซึ่งหากทำแต่การศึกษาสภาวะชุมชนแบบเร่งด่วน (PRA) คือ มีแต่แผนแล้วทั้งค้างไว้ไม่ได้ทำ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ก็ล้มเหลว การสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติจริงสามารถกระทำได้หลายวิธี อยู่ที่ว่าโครงการจะพิจารณาส่งเสริมในลักษณะไหนที่เหมาะสมกับเงื่อนไขแต่ละชุมชน กรณีเครือข่ายประชาพัฒนาได้มีการประสานงานกับหลายหน่วยงาน นอกเหนือจากหน่วยงานระดับท้องถิ่นเพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อเนื่อง เช่น กรมการศึกษานอกโรงเรียนในการทำงานกับกลุ่มเห็ด กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมในการสนับสนุนกลุ่มขนมจีน เป็นต้น กล่าวโดยสรุปการจัดทำแผนแม่บทชุมชนจึงควรเป็นกระบวนการที่ชักนำให้เกิดโรงเรียนของประชาชนขึ้นเปรียบเสมือนเกลิยวสวนให้เกิดการพูดคุยกันอย่างต่อเนื่อง เกิดการสรุปบทเรียนถอดองค์ความรู้แต่ละด้าน โดยมีเจ้าหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนกระบวนการสร้างองค์ความรู้

#### 6.1.7 สรุปประเด็นอภิปรายและแลกเปลี่ยนระหว่างผู้ร่วมสนทนา

**คำถาม :** การสนับสนุนเครือข่ายองค์กรชุมชนในโครงการ สค.อช. ที่เคยพูดคุยกัน หมายถึงการทำงานเชื่อมประสานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ที่มีแล้วอยู่เป็นหลัก ส่วนใหญ่ไม่ใช่การสร้างกลุ่มใหม่ สำหรับตัวอย่างเครือข่ายประชาพัฒนาการเป็นการสร้างกลุ่มใหม่ใช่หรือไม่ คือ กลุ่มเห็ด กลุ่มขนมจีน และกลุ่มเหล่านี้มีการดำเนินงานจริงหรือไม่ มีการเชื่อมต่อกับกลุ่มเดิมอย่างไร

**คำตอบ :** สำหรับกลุ่มปุ๋ยชีวภาพเป็นแผนงานหลักของ อบต. ในปี 2547 ด้วย โดย อบต. ได้จัดสรรงบให้กับทุกหมู่บ้าน หมู่บ้านละ 20,000 บาทอยู่แล้ว ดังนั้น การดำเนินงานในเรื่องนี้จึงเป็นการประสานพูดคุยกันระหว่างโครงการ สค.อช. กับ อบต. ในเวทีของคณะทำงานวิจัยสนามที่ อบต. เป็นกรรมการอยู่ด้วย ปัจจุบันนี้ ได้มีการก่อสร้างอาคารจากงบประมาณที่ได้รับมีการผลิตปุ๋ยและนำไปใส่ข้าวในนาแล้วจริงผลผลิตข้าวที่จะได้รับ กลุ่มขนมจีนก็จะนำไปเป็น



วัตถุประสงค์ทำขนมจีนต่อไป

ส่วนกลุ่มขนมจีนก็ได้ทำการทดลองผลิตขนมจีนหลายครั้ง และเปิดตัวอย่างเป็นทางการแล้วตั้งแต่วันที่ 12 กรกฎาคม 2547 ในโอกาส “บุญข้าวปุ้น” โดยมีโรงเรือนที่ทำการที่ก่อสร้างขึ้นจากบ่ที่รับจากการระดมทุนของสมาชิกกันเอง โดย ศค.อช. ไม่ได้ให้งบประมาณสนับสนุนการสร้างเลย แต่สมาชิกเชื่อว่าทำแล้วดี มีประโยชน์จึงลงมือทำ สำหรับเครื่องขนมจีนก็ได้รับบริจาคจากสมาชิกคนหนึ่งที่มีเครื่องทำขนมจีนแต่ไม่ใช้ เห็นว่ากลุ่มนี้จะทำประโยชน์ให้กับตำบลจึงยินดีจะให้ใช้ไม่ต้องเช่าทั้งหมดนี้เป็นการร่วมมือกันโดยคนในชุมชนเองและเกิดการปฏิบัติจริงแล้ว

ในประเด็นการเชื่อมระหว่างกลุ่มเห็ด กลุ่มขนมจีน กลุ่มปุย กับกลุ่มอื่น ๆ ที่มีอยู่เดิม เช่น ปุยชีวภาพ ชาวบ้านในตำบลประชาพัฒนาทำมานาน แต่ยังไม่เกิดการรวมกลุ่ม แม้แต่ข้าวพันธุศีเกษตรตำบลก็ส่งเสริมมาก่อน แต่ยังไม่มีการรวมกันกันเพื่อเพิ่มมูลค่า โครงการจึงกระตุ้นให้เกิดการรวมกันระดับตำบล ส่วนกลุ่มหรือกองทุนต่าง ๆ ที่มีอยู่ในชุมชน เช่น กลุ่มออมทรัพย์ โครงการก็ให้ชุมชนเป็นคนตัดสินใจเองว่า สนใจเรื่องอะไรและต้องการลงมือทำอะไรก่อน ซึ่งเครือข่ายได้เลือกทำวิสาหกิจชุมชนก่อนเพราะไม่สามารถทำได้ทุกเรื่อง ส่วนการเชื่อมต่อกับกองทุนหมู่บ้านและกลุ่มออมทรัพย์คาดว่าไม่เป็นปัญหา เพราะหากมีการประชุมระดับตำบลเดือนละครั้ง ก็จะเกิดการเรียนรู้และประสานกันได้อย่างอัตโนมัติ เพราะเป้าหมายคือชาวบ้านต้องการจะจัดการทรัพยากรในท้องถิ่นของเขาด้วยตัวเอง

**แลกเปลี่ยน :** สำหรับเครือข่ายที่จังหวัดมหาสารคามเดิมมีความคิดว่าจะทำงานกับกลุ่มเดิม แต่พอไปดูงานที่เครือข่ายอินแปง ไปเข้าใจแนวคิดเรื่องการพึ่งตนเอง คือต้องเริ่มจากวิเคราะห์ตัวเองทุกด้าน รวมทั้งด้านศักยภาพทรัพยากรที่มีอยู่ พอกลับมาวิเคราะห์ศักยภาพตัวเอง แล้วก็พบว่าทุนที่มีอยู่ในพื้นที่มีอีกเยอะ แต่ยังไม่เคยถูกนำมาใช้ประโยชน์ อย่างเรื่องขนมจีนกินทุกบ้าน แล้วก็ไปซื้อทุกครั้ง แม้กระทั่งปุยก็ทำอยู่แต่ไม่เกิดการจัดการเป็นระบบ จึงเกิดแนวคิดจะทำในสิ่งที่ตอบปัญหาปัจจุบันดีกว่า คือ ทำกลุ่มขนมจีน และกลุ่มปุยชีวภาพระดับตำบล ส่วนกลุ่มที่มีอยู่เดิมก็ให้ทำกิจกรรมตนเองต่อไป ในระยะต่อไปก็อาจเชื่อมกันได้เพราะสมาชิกข้างข้างกัน ในที่นี้จึงมีข้อเสนอว่าเครือข่ายจังหวัดมหาสารคามควรทำการศึกษาต่อไปว่า การเชื่อมระหว่างกลุ่มเดิมและกลุ่มใหม่เป็นเครือข่ายจะมีความเป็นไปได้อย่างไร ในลักษณะไหน

**ชี้แจงเพิ่มเติม :** จากการการให้หมู่บ้านเป้าหมายศึกษาตัวเอง พบว่า ปุยเป็นรายจ่ายที่มากที่สุดของครอบครัวสำหรับการผลิต โครงการจึงกระตุ้นให้ปริกษาหาวิธีว่าจะแก้ปัญหายังไร ชาวบ้านตกลงว่าจะทำเรื่องปุยชีวภาพเป็นปัญหาเร่งด่วน ส่วนข้าวในหมู่บ้านก็มีอยู่มาก แต่จากการสำรวจพบว่ายังต้องซื้อขนมจีนวันหนึ่งประมาณ 260 กิโลกรัม ถ้าไม่ซื้อจะทำอย่างไร ชาวบ้านบอกก็จะทำเอง เพราะเครื่องไม้เครื่องมือก็เคยมีส่วนป่าสำหรับเก็บหาของป่าก็มีอยู่เฉพาะที่บ้านเหล่าหมัน



บ้านอื่นไม่มีพื้นที่ป่าเหลืออยู่เลย จึงตั้งคำถามว่าทำอย่างไรถึงจะมีเห็ดกิน ชาวบ้านก็บอกว่าจะเพาะเห็ดเองทั้งหมดนี้เกิดจากการศึกษาตนเอง และตั้งประเด็นพูดคุยปรึกษาหารือ แล้วนำไปสู่การตัดสินใจเลือกทำกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาที่ชาวบ้านเองสนใจและอยากทำ

**ข้อสังเกต :** จากการศึกษาเอกสารชุดโครงการและพัฒนาเครือข่ายของกิจกรรมชุมชนสู่วิสาหกิจชุมชนแบบมีส่วนร่วม ของเครือข่ายประชาพัฒนา พบว่ามีการจัดทำมีตัวชี้วัดความสำเร็จทุกด้าน ทั้งด้านการผลิต การบริหารจัดการกลุ่ม การตลาด ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม ทำให้เห็นว่าการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ไม่ได้ทำให้เกิดการเพิ่มรายได้อย่างเดียว แต่เป็นเรื่องการพัฒนาแบบองค์รวม เป็นเรื่องของการพึ่งตนเองระยะยาว

**คำถาม :** ในกรณีเครือข่ายประชาพัฒนา ขอคำอธิบายเพิ่มเติมว่า การที่ไปตั้งกลุ่มใหม่เป็นเพราะกลุ่มที่มีอยู่ไม่ตอบสนองต่อวิถีชีวิต หรือไม่ได้ตอบสนองต่อความสนใจของคนที่มารวมกลุ่ม ใช่หรือไม่ ดังนั้น เวลาสร้างเครือข่าย องค์กรเองก็เลยรู้สึกว่าการที่ตัวเองตั้งมาก่อนไม่น่าจะเอามาเป็นตัวตั้ง เป็นอย่างนั้นหรือเปล่า

**คำตอบ :** การเกิดกลุ่มใหม่ของเครือข่ายประชาพัฒนาต่างกัน ชาวบ้านมีโอกาสเรียนรู้ดูงาน โดยมีการคัดเอาผู้นำชุมชน 10 คน ไปศึกษาดูงาน กลับมาเขามาวิเคราะห์ตนเองและเห็นโจทย์ใหญ่ของชุมชนว่า เรื่องปุ๋ย เป็นเรื่องที่สำคัญเร่งด่วน ส่วนการเกิดกลุ่มทำขนมเงินจะเห็นว่าเชื่อมโยงไปถึงประเพณีวัฒนธรรมบุญข้าวปุ้น เคยมีการทำขนมเงินในชุมชนแล้วหายไปนานแล้ว ชุมชนจึงรื้อฟื้นขึ้นมาใหม่ จะเห็นว่าการเกิดตรงนี้คือโจทย์ของชุมชนที่เขาได้เรียนรู้กันทั้งผืน กล่าวได้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นการเคลื่อนไหวใน 2 ระดับ ระดับแรกคือเกิดการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้นำกลุ่ม ต่อมาจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงระดับที่ 2 คือ การคิดร่วมและลงมือทำร่วมกัน เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งชุมชน

ส่วนกลุ่ม / องค์กรต่าง ๆ ที่มีอยู่เดิมพบว่าเป็นการทำกิจกรรมแคบ ๆ อยู่เฉพาะกลุ่มในอนาคตก็น่าจะมีแนวคิดที่จะดึงทั้งหมดมาเชื่อมกัน

**แลกเปลี่ยน :** ข้อสังเกตหนึ่งที่พบจากการทำงานคือ กลุ่มมักจะเชื่อที่ปรึกษาและเชื่อทีม เพราะที่ปรึกษามักจะแนะนำจุดนั้นจุดนี้ ตัวอย่างเช่น กลุ่มชาวบ้านที่ไปเก็บข้อมูลรายรับรายจ่ายแต่ละหมู่บ้าน บอกว่าเขาไม่เคยคิดว่าเขาจะได้มาขีดเขียน มาบอกเลขมาคิดเลข เขาบอกว่าเขาภูมิใจมาก และได้ไปเล่าให้สามีกับลูกเข้าฟัง เขาภูมิใจในเรื่องของการคิด การวิเคราะห์ สังเคราะห์มาได้ เพราะฉะนั้นเจ้าหน้าที่ที่จะเอื้ออำนวยความสะดวกการคือการทำให้เกิดการศึกษาธรรมธัชยาศรัยขึ้น มันอาจจะไม่มีรูปแบบตายตัว

แต่จะทำให้เป็นหลักสูตรท้องถิ่น หรือพัฒนาให้เป็นมาตรฐานอย่างไร อันนี้คือเป้าหมายที่อยากจะเรียนรู้ไปสักระยะหนึ่งก่อน ปัจจุบันมีนิสิตปริญญาตรี ปริญญาโท ไปเรียนรู้



ด้วยกันที่ชุมชนแล้ว บางทีอาจารย์ก็ไปดูไปเรียนรู้ร่วมกัน อันนี้คือสิ่งที่เราพยายามสร้างให้เกิด  
เครือข่ายนักเรียนนักศึกษาในระยะต่อไปด้วย

**คำถาม :** ศูนย์ประสานงานเครือข่ายองค์กรชุมชนประจำตำบล (ศอชต.) กับเครือข่าย  
ที่เกิดขึ้น มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างไร หรือมีบทเรียนอะไรหรือไม่เกี่ยวกับ ศอชต.

**คำตอบ :** อยากให้เป็นธรรมชาติของการเกิด แต่ตัวบุคคลที่มาทำงานเครือข่ายโครงการ  
ศค.อช. ในทางปฏิบัติมีหน้าที่หลายอย่าง เช่น ผู้แทน อบต. และมีผู้นำอีกหลายด้านมาร่วมเป็นทีม  
วิจัย ในการดำเนินงานที่ผ่านมาโครงการยังไม่แตะ ศอชต. ก็ยังไม่พูดถึง แต่คนที่มาร่วมใน  
กระบวนการทำงานหลายคนคือคนทำงานกับ ศอชต. ด้วย

วัตถุประสงค์โครงการ ศค.อช. ระยะที่ 1 คือ การเรียนรู้สถานการณ์กลุ่มและองค์กร  
ในชุมชน ระยะที่ 2 คือการพัฒนาและสร้างเครือข่าย ส่วนระยะที่ 3 คือ การสนับสนุนความยั่งยืน  
ของเครือข่ายและการทำร่วมกับภาคี ปัจจุบันคือการดำเนินการในระยะที่ 3

ในระยะที่ 3 คือระยะต่อไปโครงการมีแผนที่จะทำเวทีเครือข่ายของค์กรผู้นำโดยจะให้  
เอาผู้นำเครือข่ายเหล่านี้ทั้งหมดมาคุยกัน ทั้ง ศอชต. กลุ่มออมทรัพย์ และเครือข่าย ศค.อช. ฯ แล้ว  
เอาแผนชุมชนคือเอาโจทย์ของชุมชนเป็นตัวตั้ง ให้ทุกฝ่ายมาร่วมคิดมาคิดว่าจะถักทอเครือข่ายทั้งหมด  
ได้อย่างไร คาดว่าจะมีตัวแทนมาร่วมคิดวิเคราะห์ปัญหาของเขาเอง

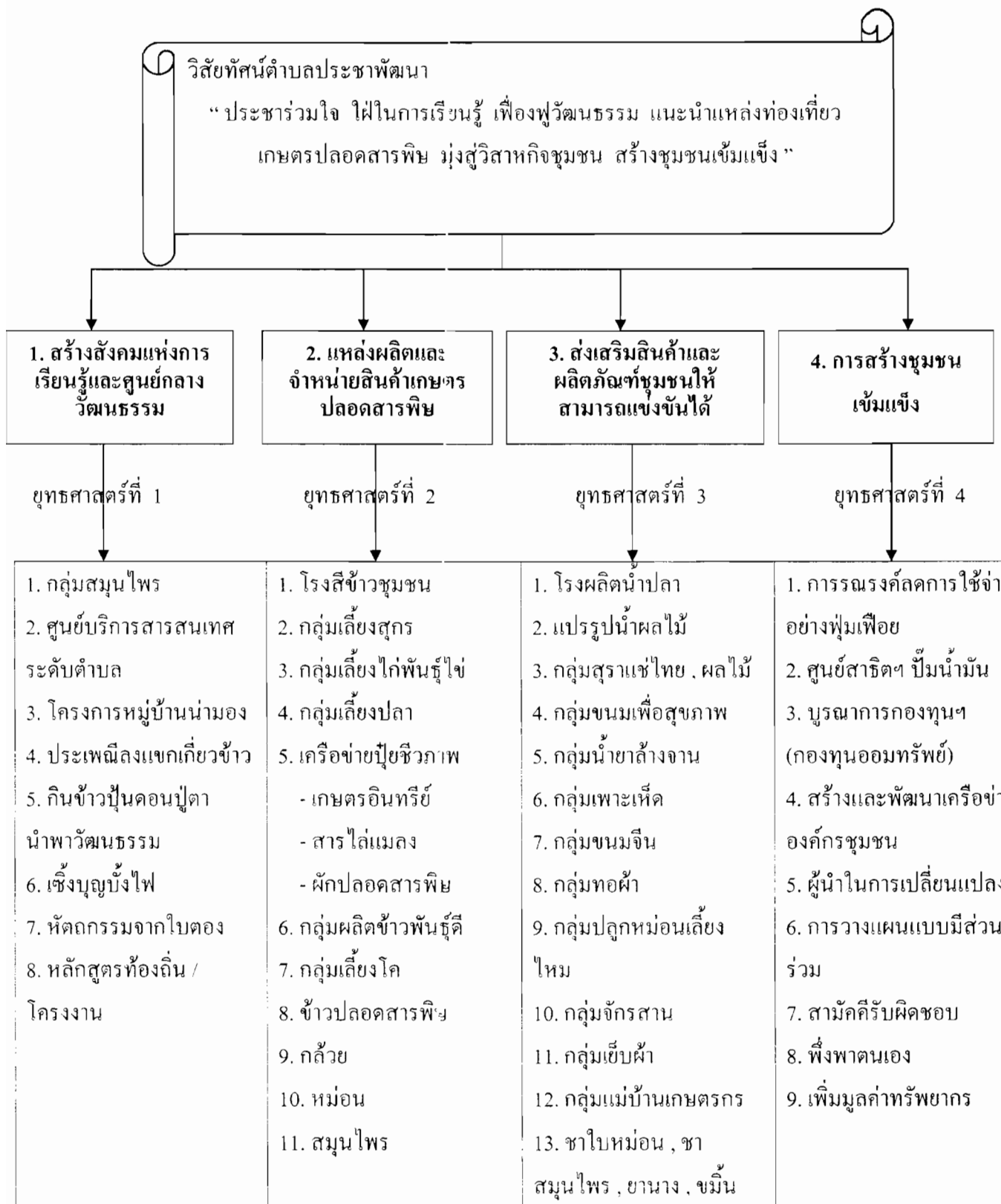
โครงการนี้เป็นโครงการที่ต้องการองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อจะนำไปพัฒนาสิ่งที่  
กำลังเป็นอยู่ เพราะฉะนั้นวัตถุประสงค์และสิ่งที่ต้องการจะรู้ คือ รูปแบบใหม่ ๆ ของการพัฒนาการ  
พึ่งตนเองของชุมชน โดยเฉพาะการสร้างเครือข่ายของชุมชนเพราะฉะนั้นเครือข่ายที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะ  
ออกมาในรูปแบบไหน จะเกิดขึ้นมาจากกลุ่มใหม่หรือเกิดจากกลุ่มเก่า จะเป็นรูปแบบที่พัฒนา  
ตนเองขึ้นมา น่าจะมองไปตรงที่ว่าเมื่อเกิดกลุ่มขึ้นมาแล้วพัฒนาไปเป็นเครือข่าย ทำอย่างไรที่จะให้  
เครือข่ายเหล่านี้มีการทำงานที่ยั่งยืน

ศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและเศรษฐกิจฐานราก  
โดยผู้ศึกษาค้นคว้าเป็นผู้วิจัยหลักร่วมกับเจ้าหน้าที่ภาครัฐ 4 กระทรวงหลัก ผู้นำ ผู้รู้ภูมิปัญญาชาวบ้าน  
ได้มีประสบการณ์ในการจัดทำแผนแม่บทชุมชน ในช่วง กรกฎาคม 2545- เมษายน 2547 มีบทเรียน  
ที่น่าสนใจ ดังแผนภูมิ สถาผู้นำชุมชนกับแผนแม่บทชุมชนตำบลประชาพัฒนาและแผนแม่บท  
ชุมชนตามยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของตำบลประชาพัฒนา ตัวอย่างรายรับรายจ่ายของชุมชน  
กลุ่มเป้าหมาย ดังภาพประกอบ 18 (ฉลาด จันทรสุมบัติ. 2546 : 33-51)









ภาพประกอบ 19 วิสัยทัศน์ตำบลประชาพัฒนา



ตัวอย่างแผนพัฒนาแม่บทชุมชนตามยุทธศาสตร์แบบบูรณาการของตำบลประชาพัฒนา  
(2547 - 2549)อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม

กิจกรรม / แผนงาน	เป้าหมาย				ผู้รับผิดชอบหลัก
	2547	2548	2549	รวม	
สร้างและพัฒนาผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (คน)	30	30	30	90	นายสม จันดา
ปลูกข้าวปลอดสารพิษ (ไร่)	500	500	1,500	2,500	1. นายสมคิด วัฒนราช 2. นายจำเนียร ติลาภูค 3. นายนิพล ศรีจุลลา
แปรรูปขนมจีน (ก.ก./วัน)	300	350	400	1,050	1. นายนิพล ศรีจุลลา 2. นายคำสิงห์ สุขขารี
ป่วยชีวภาพ (ครัวเรือน)	400	475	-	875	1. นายวอง จำทุ่งวัง 2. นายประเสริฐ แปนเมือง
ปลูกผักปลอดสารพิษ (ครัวเรือน)	200	657	-	857	นายประเสริฐ แปนเมือง
การเพาะเห็ด (ก.ก./วัน)	300	500	800	1,600	นางปริญา สืบสำราญ
ตั้งจะออมทรัพย์กองทุนตำบล (ครัวเรือน)	220	440	197	857	นายบุญโฮม ราชแก้ว
พืชสมุนไพร (ชนิด)	30	50	100	180	นายห้า พวงมั่ง
โรงสีข้าวชุมชน (แห่ง)	-	1	-	1	นายไพศาล บุญเพชร
ทอผ้าไหมมัดหมี่, ผ้าไหมลายจิด (เมตร/วัน)	15	30	50	95	นายวอง จำทุ่งวัง
เลี้ยงโค, กระบือ (ตัว/ปี)	1,000	1,300	1,500	1,800	1. นายวอง จำทุ่งวัง 2. นายวิจิต บรรณศรี
เลี้ยงปลา (บ่อ)	200	400	257	857	นายโสพรรณ ประธรรมสาร
ปลูกกล้วย (กอ)	1,600	3,200	6,400	11,200	1. นายสังวาลย์ จันทะพิมพ์ 2. นายบุญโฮม ราชแก้ว
หลักสูตรท้องถิ่น / โครงการงาน	5	5	5	15	1. นายรัศมี ปะกิระนา 2. นายสงวน บุญเพชร
ฟื้นฟูการท่องเที่ยว / กินข้าวปุ้นดอนปู่ตา (ครั้ง)	1	1	1	3	นายสม จันดา
ปลูกหม่อนเลี้ยงไหม (ไร่)	100	100	200	400	นายวอง จำทุ่งวัง



## ตัวอย่าง

## ผลการสำรวจรายรับรายจ่าย บ้านหนองข่า ตำบลประชาพัฒนา

อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม ปี 2545

รายได้ / ปี					
ขายผลผลิต พืชสวน(บาท)	ขายผลผลิตพืชนา (บาท)	ขายผลผลิตสัตว์ เลี้ยง(บาท)	การรับจ้าง (บาท)	จากลูกที่ส่งให้ (บาท)	รวม
500	80,000	38,000	1,359,740	108,200	1,716,740

หนี้สิน / ปี					
หนี้ ธ.ก.ส.	หนี้สหกรณ์	หนีกลุ่มชุมชน	หนีนายทุน	หนีอื่นๆ	รวมหนี้สินทั้งหมด
40,000	1,050,000	110,000	137,500	231,000	1,568,500

## ผลการสำรวจรายรับรายจ่าย บ้านหนองข่า ตำบลประชาพัฒนา

อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม ปี 2546

รายได้ต่อปี	จำนวนรายได้ทั้งหมดบ้าน (บาท)
1. การเกษตร	986,800
2. หัตถกรรม/แปรรูป/โรงงาน	244,500
3. ค่าขาย	200,500
4. การบริการ	16,000
5. รับจ้าง	396,500
6. ลูกหลานส่งให้	228,500
7. อื่นๆ เงินเดือน , ค่าจ้าง	1,742,800
รวมรายได้	3,815,600

รวมรายได้ทั้งหมดบ้าน / ปี 3,815,600 บาท



## ผลการสำรวจข้อมูลการใช้จ่ายเป็นรายเดือน ประจำเดือนพฤษภาคม - มิถุนายน 2546

ประเภทค่าใช้จ่าย	จำนวนเงินที่ใช้จ่าย (บาท)		
	เดือนพฤษภาคม	เดือนมิถุนายน	รวม
1. ค่าอาหาร			
1.1 ข้าวสาร	3,219	1,930	5,419
1.2 เนื้อวัว	12,930	33,204	46,134
1.3 เนื้อควาย	2,495	420	2,915
1.4 เนื้อหมู	7,599	10,606	18,205
1.5 เนื้อไก่	4,522	2,168	6,690
1.6 เนื้อเป็ด	760	110	870
1.7 ไข่ไก่ / ไข่เป็ด	5,506	6,682	12,188
1.8 ปลาน้ำจืด	6,348	6,020	12,368
1.9 อาหารทะเล	5,487	4,068	9,555
1.10 ผัก	4,506	4,446	8,952
1.11 อื่นๆ	5,886	-	5,886
รวม	67,624	69,654	137,278
ประเภทค่าใช้จ่าย 2. อาหารสำเร็จรูป / เครื่องปรุง			
2.1 ผงชูรส	2,763	3,092	5,855
2.2 น้ำตาลทรายขาว	1,985	4,322	6,307
2.3 น้ำปลา	2,303	2,832	5,135
2.4 น้ำมันพืช	2,207	4,134	6,341
2.5 ซอส / ซีอิ๊ว	2,113	6,630	8,743
2.6 มาม่า / ไวไว	2,941	3,300	6,241
2.7 ปลากระป๋อง	1,462	1,309	2,771
2.8 กะปิ	471	762	1,233
2.9 เครื่องเทศ	1,927	3,271	5,198
2.10 ปลาร้า	403	610	1,013
2.11 ขนมหิน	3,506	3,300	6,806
รวม	22,081	33,562	55,643



## 6.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนแม่บทชุมชน

กรณีตัวอย่างชุมชนบ้านน้ำเกลี้ยง การเก็บรวบรวมข้อมูลจะประกอบไปด้วยหัวข้อต่อไปนี้

1. บริบทชุมชนน้ำเกลี้ยง ซึ่งประกอบด้วย ประวัติหมู่บ้านจากอดีตถึงปัจจุบัน สภาพทางนิเวศน์วิทยา อาณาเขตติดต่อ การคมนาคม ลักษณะภูมิอากาศ ลักษณะภูมิประเทศ ดิน ลักษณะดินและคุณภาพของดิน ลักษณะแหล่งน้ำ สภาพป่าไม้ การตั้งถิ่นฐาน ประชากร กลุ่มชาติพันธุ์
2. สาธารณูปโภคของหมู่บ้าน ไฟฟ้า ประปา หอกระจายข่าว ถนน ครอบครัวยุคใหม่ การศึกษา
3. การสาธารณสุขและอนามัย การสาธารณสุขและอนามัยของบ้านน้ำเกลี้ยง ซึ่งสามารถพิจารณา ได้ดังนี้ ส้วม โอ่งน้ำ ที่รองรับขยะ การรักษาพยาบาล อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน
4. ศาสนาประเพณีวัฒนธรรม ประกอบด้วย วัด ประเพณีพิธีกรรม
5. เศรษฐกิจ ชุมชนมีการประกอบอาชีพอะไรบ้าง
6. ธุรกิจชุมชน
7. การค้าขาย การค้าขายในชุมชนมีลักษณะอย่างไร
8. ภาระหนี้สิน
9. การเมืองการปกครอง
10. องค์กรภายในชุมชน มีที่องค์กรชุมชน เช่น กลุ่มฌาปนกิจศพ กลุ่มฌาปนกิจศพบ้าน กลุ่มเลี้ยงโคเนื้อ



## กิจกรรมท้ายบท

### ขอบข่ายของเนื้อหา

เนื้อหาบทนี้ว่าด้วยการจัดแผนแม่บทชุมชนกลุ่มองค์กรชุมชนเป้าหมาย กรณีตัวอย่าง การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแผนแม่บทชุมชน

### วัตถุประสงค์

เมื่อเรียนจบบทที่ 6 แล้วผู้เรียนสามารถ

1. สามารถจัดทำแผนแม่บทชุมชนได้
2. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนแม่บทชุมชน

### กิจกรรมการเรียนการสอน

1. การอภิปรายระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน
2. อาจารย์ผู้สอนบรรยายประกอบ
3. ผู้เรียนทำกิจกรรมท้ายบทที่ 6

### สื่อการเรียนรู้

1. กิจกรรมท้ายบท
2. ใบความรู้
3. สื่อการสอน โปรแกรม Power Point
4. Computer
5. Projector
6. เครื่องเสียงช่วยสอน
- 7.

### การวัดผลประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมด้านต่าง ๆ
2. วัดความรู้จากการนำเสนอ
3. วัดจากการอภิปรายซักถามและการตอบคำถาม
4. วัดจากกิจกรรมท้ายบท



## แบบฝึกหัดท้ายบท

ให้นักศึกษาจัดทำแผนแม่บทชุมชนของตนเองและเก็บรวบรวมข้อมูลตามหัวข้อต่อไปนี้

1. บริบทชุมชน ซึ่งประกอบด้วย ประวัติหมู่บ้านจากอดีตถึงปัจจุบัน สภาพทางนิเวศน์วิทยา อาณาเขตติดต่อ การคมนาคม ลักษณะภูมิอากาศ ลักษณะภูมิประเทศ ดิน ลักษณะดิน และคุณภาพของดิน ลักษณะแหล่งน้ำ สภาพป่าไม้ การตั้งถิ่นฐาน ประชากร กลุ่มชาติพันธุ์
2. สาธารณูปโภคของหมู่บ้าน ไฟฟ้า ประปา หอกระจายข่าว ถนน ครอบครัวยุวกาการศึกษา
3. การสาธารณสุขและอนามัย การสาธารณสุขและอนามัยของชุมชน ซึ่งสามารถพิจารณา ได้ดังนี้ ส้วม อนามัย ที่รองรับขยะ การรักษาพยาบาล อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน
4. ศาสนาประเพณีวัฒนธรรม ประกอบด้วย วัด ประเพณีพิธีกรรม
5. เศรษฐกิจ ชุมชนมีการประกอบอาชีพอะไรบ้าง
6. ธุรกิจชุมชน
7. การค้าขาย การค้าขายในชุมชนมีลักษณะอย่างไร
8. ภาระหนี้สิน
9. การเมืองการปกครอง
10. องค์กรภายในชุมชน มีที่องค์กรชุมชน เช่น กลุ่มฌาปนกิจศพ กลุ่มทอผ้าไหม กลุ่มเลี้ยงโคเนื้อ เป็นต้น





## บรรณานุกรม

- ฉลาด จันทรสมบัติ. แผนแม่บทชุมชนตำบลประชาพัฒนา อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม  
มหาสารคาม : โครงการสนับสนุนเครือข่ายองค์กรชุมชน. 2546.
- ..... . คู่มือและรายงานผลการสร้างคู่มือการบริหารและพัฒนาเชิงระบบสำหรับศูนย์เครือข่าย  
การเรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชนและเศรษฐกิจฐานราก คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. มหาสารคาม : ศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้และเสริมสร้างความ  
เข้มแข็งชุมชนและเศรษฐกิจฐานราก คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2547.
- ..... . การทำ PAR ในงานพัฒนาและแผนชุมชนเพื่อการพึ่งพา. กรุงเทพฯ : โครงการ  
สนับสนุนเครือข่ายองค์กรชุมชน กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย, 2547.
- ..... . การเสริมต่อกระบวนการเรียนรู้ในการสร้างและพัฒนาเครือข่ายองค์กรชุมชนกับ  
การศึกษาทางเลือก : กรณีศึกษา หลักสูตรท้องถิ่นกับการเรียนรู้ชุมชน. มหาสารคาม :  
ศูนย์เครือข่ายการเรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชนและเศรษฐกิจฐานราก  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2547.
- เสรี พงษ์พิศ และวิจิต นันทสุวรรณ. กระบวนการเรียนรู้สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน. กรุงเทพฯ :  
เจริญวิทย์การพิมพ์, 2545.



ต้นฉบับไม่ปรากฏข้อมูลหน้า 214



## บทที่ 7

### การเรียนรู้สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

โลกยุคปัจจุบัน แข่งขันกันด้วยการสร้างนวัตกรรม (Innovation) เป็นปัจจัยหลักสำหรับนำมาใช้ขับเคลื่อนความอยู่ดีกินดีและความสุขของคนในสังคมและแข่งขันร่วมกับสังคมอื่นประเทศอื่น ไม่ใช่แข่งขันกันด้วยการสะสมปัจจัย (Factors Accumulation) เช่น ทรัพยากรธรรมชาติ หุ่น หรือแรงงาน เป็นปัจจัยหลักเหมือนสมัยก่อน

การสร้างนวัตกรรม ต้องอาศัยความรู้ กิจกรรมสร้างความมั่งคั่งจากความรู้ นั้น ยิ่งดำเนินการ ตัวปัจจัย หลักคือ นวัตกรรม และความรู้จะยิ่งงอกงาม อยู่ในสภาพ “ยิ่งใช้ ยิ่งงอกงาม” แต่การสร้างความมั่งคั่งจากทรัพยากรธรรมชาติ หุ่น และแรงงาน ยิ่งดำเนินการตัวปัจจัยหลักจะยิ่งร่อยหรอลงไป อยู่ในสภาพ “ใช้แล้วหมด” การพัฒนาประเทศในแนวทางแรกจึงเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน ในขณะที่แนวทางหลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาที่ไม่ยั่งยืนอย่างที่เห็น ๆ กันอยู่

สรุปได้ว่า โลกยุคปัจจุบัน เป็นโลกยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Society and Economy) ทุกสังคมจะต้องมีความสามารถในการนำความรู้มาสร้างนวัตกรรม สำหรับใช้เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาสังคม ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างขึ้นนั้น จะต้องก่อประโยชน์ต่อสังคมส่วนต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างหลากหลายอย่างทั่วถึง และขับเคลื่อนทั้งเศรษฐกิจเพื่อการแข่งขันและเศรษฐกิจพอเพียงอย่างสมดุล

สังคมไทยจะต้องพัฒนาความสามารถในการสร้างนวัตกรรมจากความรู้ เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในระดับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift หรือ Mindset Change) ของทั้งสังคม สังคมไทยจึงจะอยู่รอดได้จากสภาพบีบคั้นรอบด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สภาพบีบคั้นจากกระแสโลกาภิวัตน์

ประเวศ วะสี ได้ให้หลักการ “สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา” สำหรับใช้เปลี่ยนแปลงสิ่งที่ยากว่าจะต้องดำเนินการ 3 เรื่องไปพร้อม ๆ กัน คือ การสร้างความรู้ การนำความรู้ไปเคลื่อนไหวสังคม และเชื่อมโยงความรู้และการเคลื่อนไหวสังคมกับการดำเนินการทางการเมืองเพื่อเคลื่อนไหวในเชิงระบบเชิงกติกาสังคม (กฎหมาย) หรือเชิงโครงสร้าง ในสามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขานั้น มุมบนสุด ซึ่งสำคัญที่สุด และเป็นพลังหลัก แต่ดำเนินการยากที่สุด คือ การสร้างความรู้

ในการนำความรู้มาใช้สร้างนวัตกรรม หรือเพื่อพัฒนาส่วนต่าง ๆ ของสังคม โดยการปรับปรุงให้ดีขึ้นทีละเล็กละน้อย (Continuous Improvement) นั้น วงการวิชาการและวงการบริหารจัดการของไทยมักเข้าใจผิด ว่าจะต้องทำโดยสร้างความรู้ของเราขึ้นใช้เองทั้งหมด เป็นความเข้าใจผิด



ที่คิดสุดโต่งไปทางหนึ่ง และเป็นแนวทางของนักวิชาการ ส่วนผู้ประกอบการและผู้บริหารประเทศ ก็มักคิดสุดโต่งไปอีกทางหนึ่ง คือ รับถ่ายทอด (จริง ๆ คือ ซื้อ) ความรู้หรือเทคโนโลยีของต่างประเทศ มาใช้ทั้งกระตุ้นด้วยความมั่นใจว่าเป็นความรู้หรือเทคโนโลยีที่พิสูจน์แล้วว่าใช้ได้ผล

แนวทางที่ถูกต้อง คือ แนวทางผสมผสาน ใช้ความรู้หรือเทคโนโลยีจากทั้งโลกอย่างชาญฉลาด ในกรณีที่ไม่มีความรู้หรือเทคโนโลยีที่เหมาะสม หรือมีแต่ยังไม่เหมาะสม เราก็ัดแปลงหรือสร้างขึ้นเอง โดยต่อยอดจากความรู้หรือเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้ว ให้ส่วนของการสร้างเองนั้นน้อยที่สุด ใช้เงิน เวลา และแรงงานวิจัย (แรงสมอง) ให้น้อยที่สุด

ในแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์เช่นนี้ ประเทศไทยจะต้องมีความสามารถในการ (1) เข้าถึงความรู้และเทคโนโลยีของทั้งโลก (2) รู้จักเลือกใช้ความรู้จากภายนอก (3) ทำวิจัยปรับปรุงคัดแปลงหรือสร้างต่อยอด ความรู้หรือเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้ว

แหล่งความรู้ของโลกในปัจจุบัน ส่วนใหญ่สามารถเข้าถึงได้ทางอินเทอร์เน็ต ทักษะในการสืบค้นผ่านอินเทอร์เน็ตจึงเป็นเรื่องสำคัญ ความรู้ฐานข้อมูลของเรื่องใดอยู่ที่ไหน การจัดระบบให้คนในประเทศไทย สิทธิในการเข้าถึงฐานข้อมูล ฯลฯ ที่จะก่อให้เกิดการประหยัด ยังอยู่ในลักษณะต่างคน (และต่างสถาบัน) ต่างซื้อ ทำให้มองในภาพรวมของประเทศเกิดความไม่ประหยัด คนไทยและนักวิชาการไทย ยังใช้ฐานข้อมูลความรู้ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์แบบไม่ครบถ้วน มองเชิงนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เราขาดวัฒนธรรมพื้นฐานข้อมูลสิทธิบัตร เรามักค้นแต่ฐานข้อมูลวารสารวิชาการ หรือฐานข้อมูลความรู้ทั่วไป ซึ่งไม่เพียงพอ และเป็นวัฒนธรรมภายใต้วิธีคิดแบบ “ผู้เสพ” ความรู้ไม่ใช่ “ผู้สร้าง” ความรู้

ในแนวคิดของ “ผู้เสพ” ความรู้ เราเข้าถึงแหล่งความรู้ผ่านวิธีคิดหรือปัญหาตามแนวทางของต่างประเทศเป็นแนวคิดที่ทำให้วงการวิชาการของไทยมีลักษณะ “เท้าไม่ติดดิน” แนวทางที่ถูกต้องก็คือ เราจะต้องเสาะแสวงหาความรู้ของทั้งโลกผ่านปัญหาหรือโจทย์ของเราเอง เมื่อได้ความรู้มาโดยวิธีใดก็ตาม จะต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมต่อบริบททางสังคม วัฒนธรรม และขีดความสามารถด้านอื่น ๆ ของสังคมไทย แล้วจึงนำมาปรับแต่งให้เหมาะสมต่อการใช้งาน เมื่อใช้งานแล้วก็ดำเนินการพัฒนาต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ อย่างไม่หยุดยั้ง

ปัญหาอย่างหนึ่งในการสร้างนวัตกรรม หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ของไทย ก็คือ ไม่ทำอย่างต่อเนื่อง ทำแล้วหยุด แล้วไปจับชิ้นอื่นต่อ ในลักษณะของคนจับจดหรือสมาธิสั้น



## 7.1 ความหมายการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายข้อ จึงจะครอบคลุมความหมาย ซึ่งได้แก่

- การจัดการความรู้มีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

- การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พละวัตร และวิถีปฏิบัติ มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคม มีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

- การจัดการความรู้ต้องการผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

- การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำคัญให้แก่องค์กร การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา” (Intellectual Capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ เป็นดัชนีบอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้ได้อย่างไรผลหรือไม่

ดังนั้นกิจกรรมต่อไปนี้ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

1. การพัฒนาฐานข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ปัญหาที่พบบ่อย และแนวทางแก้ปัญหา
2. กำหนดผู้เชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งที่เป็นคนภายในองค์กร ทำตารางรายชื่อและวิธีติดต่อ

ติดต่อ

3. ดึงเอาความรู้ออกมาจากผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้และกระจายความรู้ให้แก่ผู้อื่น
4. จัดทำโครงสร้างความรู้เพื่อให้ข้อมูลเป็นระบบ เข้าถึงง่าย และนำไปใช้ได้ง่าย
5. จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็น โดยอาจเป็นการประชุมความปกติ หรือผ่านการสื่อสารทางไกลรูปแบบต่าง ๆ

6. จัดกระบวนการกลุ่มให้คนจากต่างพื้นที่ได้ทำงานแก้ปัญหาาร่วมกัน และผลักดันกันทำหน้าที่ผู้จัดการความรู้



7. ค้นหา และส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษในความรู้ และทักษะที่เป็นหัวใจของความสำเร็จขององค์กร และหาทางให้ได้อยู่ในองค์กรไปนาน ๆ
8. ออกแบบการฝึกอบรม และกิจกรรมเพื่อการพัฒนาคนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประเมินและพัฒนาความรู้ของแต่ละคนในองค์กร
9. ส่งเสริม ให้รางวัลหรือยกย่อง ปฏิบัติการที่นำไปสู่การแบ่งปันข้อมูลและดำเนินการเพื่อป้องกันไม่ให้มีการปิดบังข้อมูล
10. สร้างเครื่องอำนวยความสะดวกในการค้นหาและประยุกต์ใช้ความรู้
11. วัด “ต้นทุนทางปัญญา” เพื่อหาทางจัดการความรู้ให้ดีขึ้น
12. ทำความเข้าใจแนวโน้มของลูกค้า โดยศึกษาข้อมูลจากจุดให้บริการเกี่ยวกับความต้องการความพึงพอใจ และรสนิยมของลูกค้า

## 7.2 ต้นทุนทางปัญญา

คำว่า “ต้นทุนทางปัญญา” (Intellectual Capital) มีความหมายรวมถึง ความรู้ ข้อมูล ข่าวสารทรัพย์สินทางปัญญา และประสบการณ์ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการสร้างความมั่งคั่งได้

สิ่งที่มีรวมอยู่ใน “ต้นทุนทางปัญญา” อาจมีรายการแตกต่างกัน แล้วแต่วิธีคิด และความเห็นของนักวิชาการแต่ละคน โดยมากมักรวม ต้นทุนด้านคน (Human Capital) ต้นทุนด้านโครงสร้าง (Structural Capital) ต้นทุนด้านทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) ต้นทุนด้านลูกค้า ต้นทุนด้านตลาด

## 7.3 ต้นทุนด้านโครงสร้าง

มีมากมายหลากหลาย ครอบคลุม hardware, software, ฐานข้อมูล โครงสร้างขององค์กร สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า จึงจะเห็นว่าบางคนก็ยกบางเรื่องไปเป็นต้นทุนด้านทรัพย์สินทางปัญญา มีผู้ให้นิยามต้นทุนด้านโครงสร้างว่า หมายถึง สิ่งที่เหลืออยู่ที่องค์กรหลังจากพนักงานกลับบ้านหมดแล้ว

ความยากของการจัดการความรู้

มีลักษณะอยู่ 3 ข้อ เกี่ยวกับความยากของการจัดการความรู้ ได้แก่

1. ความรู้เป็นเรื่องที่หุ้ดง่าย แต่ทำให้ชัดเจนได้ยาก
2. ความรู้ที่สำคัญที่สุด เป็นสิ่งที่แลกเปลี่ยนได้ยาก
3. วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของทรัพย์สินด้านความรู้ (Knowledge Asset) ได้ยาก



ความรู้เป็นสิ่งที่ทำให้ชัดเจนได้ยาก

มี 3 สิ่งที่เกี่ยวข้องกัน และต้องแยกจากให้ชัดเจน คือ ข้อมูล (Data) การสนเทศ (Information) และความรู้ (Knowledge)

ข้อมูล อาจเป็นข้อมูลเชิงบรรยายหรือข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หากมีการนำมาตีความหรือวิเคราะห์ ประมวล แยกส่วนที่ ผิดพลาดออกไป หรือสรุปย่อให้สั้นลง จะกลายเป็นสารสนเทศ (Information) สารสนเทศจะถูก เปลี่ยนเป็นความรู้โดยคน โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การเปรียบเทียบ การตรวจสอบ ผลกระทบ การเชื่อมโยงกับความรู้อื่น การนำมาอภิปรายโต้เถียง หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ เกิดขึ้นโดยกระบวนการภายในคนหรือกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างคน ในองค์กรจะพบความรู้ อยู่ในตัวคนและในกิจกรรมประจำวันขององค์กร ความรู้เหล่านั้นถ่ายทอดจากตัวบุคคลสู่ตัวบุคคล โดยกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่การพูดคุยไปจนถึงการฝึกฝน หรืออาจถ่ายทอดผ่านสื่อ เช่น หนังสือและ หนังสืออื่น ๆ

ความรู้เป็นสิ่งที่ขึ้นกับพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรม

มีผู้แบ่งความรู้เป็น 4 ระดับ คือ

1. Know-What เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง เป็นความรู้ในระดับที่ผู้จบการศึกษา มหาวิทยาลัยใหม่ๆ มี
2. Know-How เป็นความรู้เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง เป็นความรู้ที่มีอยู่ในผู้จบมหาวิทยาลัยออกไปทำงาน 2-3 ปี ภายในสภาพความจริงที่ซับซ้อน
3. Know-Why เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผลของ ประสบการณ์แก้ปัญหาที่ซับซ้อนและนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น
4. Care-Why เป็นความรู้ในลักษณะของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ซับซ้อนมาจาก ภายในตนเอง

คำที่เกี่ยวข้องกับความรู้มีอยู่มากมาย ได้แก่ ประสบการณ์ ซึ่งเป็นทั้งตัวความรู้เอง และเป็นบ่อเกิดแห่งความรู้ ความเป็นจริง (Truth) ความรู้ต้องเชื่อมโยงกับความเป็นจริง และความเป็นจริงเป็นบ่อเกิดของความรู้ ความซับซ้อน (Complexity) คนมีความรู้ การตัดสินใจหรือวินิจฉัย (Judgment) คนเราใช้ความรู้เป็นเครื่องตัดสินใจสถานการณ์ใหม่โดยการเปรียบเทียบกับความรู้ที่มีอยู่ แล้ว ใช้การตัดสินใจตรวจสอบความพอเพียงของความรู้ที่ตนมีอยู่แล้ว และเพิ่มเติมความรู้จาก ประสบการณ์ใหม่ สามัญสำนึก (Common Sense) คนมีความรู้จะมีความสามารถใช้สามัญสำนึกในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ดี คุณค่าและความเชื่อ (Value & Belief) เป็นส่วนประกอบที่แฝงอยู่



ในความรู้จนเป็นเนื้อเดียวกัน ถ้ามีคุณค่าหรือความเชื่อพื้นฐานต่างกัน จะพัฒนาความรู้จากเหตุการณ์เดียวกัน ออกมาเป็นความรู้คนละชุด และแตกต่างกันได้อย่างมาก

#### 7.4 ความรู้ที่เป็นประโยชน์

ในวัฒนธรรมตะวันตก มักถือกันว่าองค์การเป็นเสมือนโรงงานประมวลสารสนเทศ (Information Processing) คือ สมมุติฐานว่า ความรู้เป็นเรื่องจับต้องได้ทั้งหมด แต่ในวัฒนธรรมตะวันออก โดยเฉพาะในญี่ปุ่น ถือกันว่าความรู้เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง มีทั้งส่วนที่เห็นชัดเจนเสมือนภูเขาน้ำแข็งส่วนที่อยู่เหนือน้ำกับความรู้ที่ “ฝัง” อยู่ลึก ๆ เหมือนภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่อยู่ใต้น้ำความรู้ที่ “ฝัง” อยู่เป็นส่วนใหญ่ของความรู้ทั้งหมด เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนไม่เป็นระบบ ทำความเข้าใจยาก และแลกเปลี่ยนยาก ฝังอยู่ลึก ๆ ในพฤติกรรม ประสพการณ์ อารมณ์ ค่านิยม และอุดมการณ์ส่วนตัว ความรู้ส่วนที่ “ฝังลึก” นี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเรียนรู้ในองค์การ

ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เกิดจากปฏิสัมพันธ์คู่ควรระหว่างความรู้ เปิดเผยกับความรู้ฝังลึกในลักษณะวงจรเพิ่มพลังดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก เกิดจากการสัมพันธ์ใกล้ชิด การเป็นลูกมือฝึกงาน การฝึกโดยการทำงานร่วมกัน การจัดประชุมคนในหน่วยงานเดียวกัน โดยประชุมแบบระดมความคิด
2. การเปลี่ยนความรู้ฝังลึก ๖ เป็นความรู้เปิดเผย โดยการนำความรู้ฝังลึกออกมานำเสนอในรูปของการเล่าเรื่อง การเปรียบเทียบ และการนำเสนอเป็นรูปแบบ
3. การแลกเปลี่ยนความรู้ที่ ๖ ปิดเผยในรูปของเอกสาร การประชุม คำรา ฐานข้อมูลในคอมพิวเตอร์
4. การเปลี่ยนความรู้ที่เปิดเผยไปเป็นความรู้ที่ฝังลึก ซึ่งอาจเป็นความรู้ฝังลึกในระนาบความลุ่มลึกที่สูงขึ้น การมีความรู้ที่เปิดเผยในรูปแบบที่เป็นรูปธรรม เรียนรู้ง่าย เข้าใจง่าย จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ที่เปลี่ยนความรู้ไปเป็นความรู้ที่ฝังลึกและเพิ่มระดับความลุ่มลึก

เพื่อให้สามารถส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ได้ดียิ่งขึ้น ควรเข้าใจอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ดังต่อไปนี้

1. ระบบความดีความชอบอาจไม่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้หากพนักงานมองว่าความรู้นั้นเป็นอาวุธส่วนตัวสำหรับใช้ในการต่อสู้แข่งขันกับเพื่อนร่วมงาน
2. สถานที่ไม่เท่าเทียมกัน อาจปิดกั้นการแลกเปลี่ยน เช่น พยายามส่วนใหญ่ลำบากใจที่จะเสนอแนะวิธีรักษาผู้ป่วยต่อแพทย์
3. ความห่าง ทั้งในเชิงระยะทางและในด้านเวลา ทำให้การแลกเปลี่ยนเกิดได้ยาก





4. ในคนบางกลุ่ม การแลกเปลี่ยนความรู้ในลักษณะข้อสนทนาจะไม่ได้ได้รับความสนใจ ถ้าไม่มีผลการวิเคราะห์แนบด้วย
5. คนบางคนไม่เชื่อว่าจะสามารถนำเสนอความรู้ที่ฝังลึกได้
6. เกิดความพิการของกลไกตลาด ในตลาดความรู้ โดยเปรียบเทียบเป็น "ผู้ชาย" และ "ผู้หญิง" จึงเกิดความพิการของกลไกตลาดได้หลากหลายรูปแบบดังนี้
  - ผู้ชื้อกับผู้ชายไม่มีโอกาสพบกัน
  - มีภาวะ "ความรู้สั้นตลาด" และ "ความรู้ขาดแคลน"
  - เกิดการผูกขาดความรู้
    - เกิดการกักตุนความรู้ ทำให้เกิดความขาดแคลนเทียม
    - ความรู้อาจขาดแคลนจากการลดขนาด (Downsizing) องค์กรและจากภาวะสมองไหล
    - เกิดโรค NIH (Not-Invented-Here) ระบาด ทำให้ปิดกั้นตลาดการค้า

## 7.5 วัดความรู้ได้ยาก

เมื่อวัดยาก จับต้องยาก ก็จับผิดจุดได้ง่าย การจัดการความรู้ภายในองค์กรจึงจัดการผิดที่ได้ง่าย คือ เข้าไปเอาใจใส่ที่เปลือกหรือรูปแบบ มากกว่าที่แก่นหรือสาระที่แท้จริง

ในทางธุรกิจมักวัดผลสุดท้ายที่การเปลี่ยนเป็นเงินทองทรัพย์สิน การจัดการความรู้มักถูกมองเป็นค่าใช้จ่ายหรือการลงทุนที่ในที่สุดแล้วจะต้องก่อผลในการทำกำไรได้อย่างคุ้มค่า ซึ่งอาจเป็นประเด็นที่ตอบคำถามนี้ได้ยาก

การประเมินองค์กรในรูปแบบที่เป็นการประเมินสมัยใหม่ นอกจากประเมินผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ซึ่งเป็นผลจากการกระทำในอดีตแล้ว จะต้องช่วยชี้แนะอนาคตขององค์กรด้วย ว่ามีศักยภาพในการเผชิญอนาคตที่ไม่แน่นอนได้ดีเพียงใด นั่นคือการประเมินคุณภาพด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งตัวชี้วัดอย่างหนึ่งคือ การจัดการความรู้ขององค์กร



## 7.6 การลงมือจัดการความรู้

ไม่มีหลักการหรือวิธีปฏิบัติตายตัว แต่หลัก 10 ประการ ดังต่อไปนี้ น่าจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้ (วิจารณ์ พานิช. 2547 : 13-25)

ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบเครื่องอำนวยความสะดวก

เครื่องช่วยการเลื่อนไหลของความรู้

- บรรยากาศความร่วมมือ และซอฟต์แวร์ช่วยกระบวนการกลุ่ม เช่น Lotus Notes, NetMeeting ของ ไมโครซอฟท์

- Intranets และ Extranets

- “อี-หน้าเหลือง” สำหรับช่วยการค้นบุคคลภายในและภายนอกองค์กรที่มีลักษณะพิเศษที่ต้องการ

- เครื่องช่วยจัดระบบข้อมูลและเอกสาร ได้แก่ เครื่องทำดัชนีและช่วยค้นเครื่องจัดทำฐานข้อมูลอัตโนมัติ

- เครื่องช่วยค้นหาข้อมูล ตัวอย่างเช่น project management tools. เทคโนโลยีมัลติมีเดีย ซึ่งจะช่วยลดอุปสรรคการเรียนรู้จากข้อจำกัดด้านภาษา

- เครื่องช่วยแลกเปลี่ยนความรู้และสารสนเทศ ได้แก่ เครื่องแฟกซ์, โทรศัพท์, ระบบคอนเฟอเรนซ์ผ่านวิดีโอ, chat room ทางอิเล็กทรอนิกส์

- เครื่องช่วยค้นหาและดึงข้อมูล ได้แก่ search engine, ระบบช่วยการตัดสินใจ, ระบบค้นหาสารสนเทศตามเนื้อเรื่อง ซึ่งช่วยกรอง ปรับปรุง ค้นหา และจัดหมวดหมู่ความรู้

ขั้นตอนที่ 2 นำกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ กับกลยุทธ์ด้านธุรกิจมาเชื่อมโยงกัน

การจัดการความรู้ภายในองค์กร มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมธุรกิจหรือภารกิจขององค์กรนั้น ในความเป็นจริงแล้ว ค่าใช้จ่ายในการจัดการความรู้ควรจะน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยที่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจ ได้อย่างมีคุณภาพในปัจจุบัน และสามารถต่อสู้ฟันฝ่าอุปสรรคอันคาดไม่ถึง ในอนาคต รวมทั้งสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ด้วย

กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้มี 2 แบบ คือ แบบ “เข้ารหัส” กับ “เข้าคน” กลยุทธ์แบบ “เข้ารหัส” (Codification) มีการลงทุนอย่างจริงจังต่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนาระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการ “เข้ารหัส” ความรู้ เพื่อให้สามารถสังเคราะห์ กระจายความรู้ และใช้เวลาใช้อีกเป้าหมายสำคัญคือ เชื่อมโยงคนผ่านการใช้ความรู้แบบใช้แล้วใช้อีก

กลยุทธ์การจัดการความรู้แบบ “เข้าคน” (Personalization) มีการลงทุนในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศพอประมาณ เพื่อให้เกิดเครือข่ายสารสนเทศที่เชื่อมโยง อำนาจความสะดวก



ให้พนักงานขององค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างสะดวก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้แบบ “ฝังลึก” อยู่ในคน (Tacit Knowledge)

ผู้บริหารองค์กรจะต้องใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ทั้งสองแบบ ในสัดส่วนที่เหมาะสมสำหรับกลยุทธ์ด้านธุรกิจของตน นักวิชาการด้านการจัดการความรู้บอกว่า สัดส่วนควรเป็น 80 : 20 หรือ 20 : 80 ไม่ควรลงทุนเต็มที่ทั้งสองแบบ เพราะจะเป็นการสูญเปล่า แนวทางเลือกสัดส่วนที่หนักแบบใดแบบหนึ่งเป็นไปตามตารางที่ 5

ตาราง 5 แนวทางเลือกของผู้นำนักกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้

กลยุทธ์ด้านธุรกิจขององค์กร	แนวทางเลือกของผู้นำนักกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้	
	แบบ "เข้ารหัส"	แบบ "เข้าคน"
ผลิตภัณฑ์หรือบริการ	คุณภาพสูงสมราคา	ออกแบบสำหรับลูกค้าเฉพาะราย
ใช้วัสดุหรือข้อมูลเก่าในการผลิตผลิตภัณฑ์/บริการใหม่มากน้อยเพียงใด	ใช้มาก	แทบไม่ใช้เลย
สินค้า/บริการ มีลักษณะเป็นมาตรฐานหรือเฉพาะราย	มาตรฐาน	เฉพาะราย (customized)
ผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งที่ใช้กันโดยทั่วไปหรือเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่	ใช้กันโดยทั่วไป	ผลิตภัณฑ์ใหม่ (นวัตกรรม)
ในการทำงาน พนักงานใช้ความรู้แบบใดมากเป็นพิเศษ	ความรู้ที่เปิดเผย	ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในคน
กำหนดราคาสินค้าแบบใด	ตามราคาคลาด	ตามประสบการณ์
อัตรากำไร	ต่ำ	สูง

### ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้

โครงสร้างพื้นฐานในที่นี้ หมายถึง เทคโนโลยีด้านสารสนเทศที่เป็น hardware และ software โดยจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้

1. เทคโนโลยีที่จำเป็นต้องมี ได้แก่ อะไรบ้าง เพื่อให้พนักงานขององค์กรสามารถ ค้นหา สร้าง เชื่อมต่อหรือผสมผสานและใช้ความรู้ได้อย่างรวดเร็วและคุ้มค่าต่อการสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กร เทคโนโลยีดังกล่าวควรใช้ทำงานต่อไปนี้



- ช่วยพนักงานขององค์กรในการหาและสร้างความรู้ โดยการติดต่อแลกเปลี่ยนระหว่างกัน จัดบันทึกปัญหาหรือความล้มเหลว และความสำเร็จ
- ช่วยส่งเสริมการเปลี่ยนความรู้แบบฝังลึกในตัวคน ให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย
- ช่วยในการค้นหาและกำจัดอุปสรรคในการถ่ายทอดทักษะ และวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice)

- ช่วยให้มีการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว ในลักษณะที่ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม ถ่ายทอดไปยังบุคคลที่ถูกต้องเหมาะสม ถ่ายทอดไปยังบุคคลที่ถูกต้อง ในเวลาที่ต้องการ
- ช่วยจัดระบบความรู้ ได้แก่ ทำดัชนี ทำดัชนี กลับกรอง จัดหมวดหมู่ แยกแยะเป็นกลุ่ม สังเคราะห์

- ช่วยในการ “บรรจุหีบห่อ” ส่ง และจัดเก็บความรู้
- ช่วยนำเข้ความรู้จากภายนอกองค์กร
- ช่วยการวิเคราะห์ในลักษณะของการตอบคำถาม “จะเป็นอย่างไร ถ้า”

2. การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวข้องกับข้อมูลขนาดใหญ่เพียงใด เพื่อจะได้เลือกเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับขนาดของข้อมูล

### 3. รูปแบบของการสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ

#### ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบองค์ความรู้และระบบที่มีอยู่

ควรดำเนินการโดยทีมตรวจสอบ ซึ่งควรประกอบด้วย นักยุทธศาสตร์ ผู้จัดการอาวุโส เจ้าหน้าที่การเงิน ผู้จัดการทรัพยากรบุคคล นักการตลาด เจ้าหน้าที่สารสนเทศ และหัวหน้าเจ้าหน้าที่จัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer) ทีมดังกล่าวควรกำหนดทรัพยากรความรู้หลัก 5 ประการ ที่จำเป็นสำหรับองค์กร เช่น ความรู้ด้านกฎหมายเป็นความรู้หลักอย่างหนึ่งของสถาบันพระปกเกล้า และถามคำถามต่อไปนี้ต่อแต่ละความรู้หลัก

- ทรัพยากรความรู้ขององค์กรกำลังเพิ่มขึ้นหรือลดลง
- ทำให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรความรู้ขององค์กรจะต้องเพิ่มขึ้นเสมอได้อย่างไร
- องค์กรกำลังใช้ทรัพยากรความรู้ที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่
- "ทรัพย์สิน" (asset) ด้านความรู้ขององค์กรมีความมั่นคงถาวรแค่ไหน
- คู่แข่งสามารถสร้างองค์ความรู้เหล่านี้โดยไม่ลอกเลียนได้หรือไม่
- คู่แข่งกำลังพัฒนาส่วนไหนของความรู้ ที่องค์กรไม่ได้พัฒนา
- ความรู้เหล่านี้รั่วไหลออกไปจากองค์กรได้ไหม
- ระดับความรู้ด้านนั้น ๆ ขององค์กรอยู่ในระดับไหน ความรู้ระดับต่ำสุด

ไม่สามารถแยกแยะระหว่างผลิตภัณฑ์คุณภาพต่ำ-สูง ความรู้ระดับสูงกลาง ๆ สามารถวัดระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้ ความรู้ระดับสูงขึ้นไปอีก...สามารถผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตรงข้อกำหนด



และมีคุณภาพสม่ำเสมอ ความรู้ที่สูงมาก สามารถอธิบายได้ว่าทำไมจึงผลิตภัณฑ์ชนิดนั้นชนิดนี้ได้ จนถึงสามารถกำหนดสูตรขึ้นเองได้

ทีมตรวจสอบกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรความรู้หลักสำหรับใช้เป็นแนวทางการจัดการความรู้ที่จะออกแบบต่อไป

#### ขั้นตอนที่ 5 ออกแบบทีมจัดการความรู้

ทีมจัดการความรู้ควรประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้

1. พนักงานในหน่วยใดหน่วยหนึ่งในองค์กร ที่รู้เรื่องของตนดี และมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. เจ้าหน้าที่สารสนเทศภายในองค์กร
3. พนักงานขององค์กร ที่มีความรู้ความเข้าใจข้ามหน่วยงาน
4. ที่ปรึกษาจากภายนอก ควรใช้ให้น้อยที่สุดตามความจำเป็น เพื่อรักษาความลับ
5. ผู้จัดการอาวุโส จำเป็นต้องมีผู้อาวุโสเข้าร่วม เพื่อเป็นเครื่องแสดงความเอาใจจริง เอาใจ เพื่อเสริมพลัง และช่วยแนะนำวิคิดเชิงยุทธศาสตร์

#### ขั้นตอนที่ 6 ร่าง “พิมพ์เขียว”

เป็นขั้นตอนที่ทีมจัดการความรู้ ออกแบบระบบจัดการความรู้ซึ่งอย่างน้อยจะต้องมีระบบย่อย 4 ระบบคือ 1. คลังความรู้ (Knowledge Repository) ซึ่งอาจประกอบด้วยฐานข้อมูลหนึ่งหรือหลายฐานเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน และเป็นคลังที่เข้าถึงได้ง่าย 2. เวทีความร่วมมือ (collaborative Platform) เป็นที่เกิดกิจกรรมที่ทำให้เกิดการเคลื่อนความรู้ไปทั่วองค์กร ในลักษณะเหมือนการเคลื่อนที่ของสิ่งมีชีวิต มีเป้าหมาย มีคำถามและมีชีวิตชีวา 3. เครือข่ายสำหรับส่งเสริมเสริมการสื่อสารแลกเปลี่ยน เครือข่ายประกอบด้วย ส่วนที่เป็น hardware และส่วนที่เป็นกิจกรรม ส่วนที่เป็น hardware ได้แก่ การเช่าสาย อินเทอร์เน็ต เอ็กซ์ทราเน็ต ส่วนที่เป็นกิจกรรมอย่างเดียวกัน การจัดประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นต้น 4. วัฒนธรรม หมายถึง การส่งเสริมให้พนักงานใช้ระบบการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

#### ขั้นตอนที่ 7 พัฒนาระบบการจัดการความรู้

ระบบการจัดการความรู้ประกอบด้วยโครงสร้าง 7 ชั้น คือ

1. ชั้นบนสุดทำหน้าที่สัมผัส-สัมพันธ์กับคนหรือสมาชิกในองค์กร เป็นส่วนที่คนเข้ามาสร้าง พัฒนาหลักการ ใช้ค้นหา และแลกเปลี่ยนความรู้เป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ผู้ใช้มองเห็นจับต้องได้ ในหลายกรณีหมายถึงอินเทอร์เน็ตขององค์กร
2. ชั้นเข้าถึงและตรวจสอบผู้ใช้ มีไว้ป้องกันการบุกรุก ป้องกันผู้ใช้ที่ไม่ใช่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้ เป็นส่วนป้องกันอันตรายต่อระบบต่อศัตรูภายนอก



3. ชั้นอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้รายบุคคล ประกอบด้วยเครื่องมือสำหรับเลือกทำดัชนี และปรับปรุงสารสนเทศตามความต้องการของผู้ใช้เป็นรายบุคคล
4. ชั้นประยุกต์ใช้ ประกอบด้วยฐานข้อมูลทักษะพิเศษ “หน้าเหลือง” เครื่องมือสำหรับทำงานร่วมกัน เช่น เครื่องมือทำวิดีโอคอนเฟอเรนซ์
5. ชั้นส่งข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วยเทคโนโลยีเชื่อมต่อ, web server, mail server เป็นต้น
6. เครื่องเชื่อมต่อระหว่างคอมพิวเตอร์ระบบเก่าที่ล้าสมัยแล้ว กับคอมพิวเตอร์ระบบที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน
7. คลังข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ ฐานข้อมูลที่ใช้ทำงาน ฐานข้อมูลการอภิปรายแลกเปลี่ยน คลังข้อมูลจากการแลกเปลี่ยนใน web เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 8 ต้นแบบและการทดลองใช้

อาจสร้างต้นแบบหลาย ๆ แบบให้ทดลองใช้ แล้วจึงขยายจากต้นแบบ "ยอดนิยม"

ขั้นตอนที่ 9 บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม และโครงสร้างการตอบแทน (reward)

การจัดการความรู้จะได้ผล ต้องมีการจัดการเปลี่ยนวัฒนธรรมและเปลี่ยนโครงสร้างการตอบแทน เพื่อให้ได้หัวใจและสมองของสมาชิกองค์กร จึงควรมี CKO (Chief Knowledge Officer) มาทำหน้าที่ 8 ประการคือ

1. ส่งเสริมการจัดการความรู้ การดำเนินการและการใช้
2. ให้การศึกษาหรือฝึกอบรมผู้ใช้
3. ให้การศึกษาหรือฝึกอบรมทีมบริหารขององค์กร
4. วัดผลกระทบจากการจัดการความรู้
5. ทำแผนที่ (mapping) ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน
6. จัดหมวดหมู่ความรู้ ผลิตภาพแยกส่วน
7. สร้าง “ถนนความรู้”
8. เชื่อมโยงกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรเข้ากับระบบการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 10 ประเมินผลสัมฤทธิ์ วัดผลตอบแทนจากการลงทุนและพัฒนาระบบการจัดการความรู้

วิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์จากการพัฒนาและประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ มีหลากหลายวิธีและเป็นวิธีการที่ค่อนข้างซับซ้อนซึ่งจะไม่กล่าวถึง ณ ที่นี้ จะกล่าวเพียงว่าเป็นการวัดต้นทุนทางปัญญา (intellectual capital) ขององค์กรนั่นเอง



## 7.7 ตัวอย่างการจัดการความรู้

ในสมัยนี้ การอยู่ให้รอดจะเป็นเรื่องสำคัญร่วมกันหมดทุก ๆ ระดับทั้งระดับบุคคล ระดับบุคคล ระดับทั้งระดับบุคคล ระดับครอบครัว ระดับชุมชน ระดับประเทศ ไปจนถึงการอยู่รอดของมนุษยชาติทั้งหมด จึงควรทำความเข้าใจกันถึงธรรมชาติของการอยู่รอด การอยู่รอด (Survival) เป็นสิ่งสำคัญที่สุดของชีวิตทุก ๆ ระดับ

สิ่งมีชีวิตเกิดจากการมีผนังเซลล์แยกเอาสารจำนวนหนึ่งเป็นเอกเทศจากสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ มีลักษณะเฉพาะตัว แต่สัมพันธ์อยู่กับสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัว

ภัยอันตรายที่จะทำให้เซลล์ตายมีอยู่โดยรอบ เช่น ความเป็นกรด เป็นด่าง มีสารพิษ การขาดแคลนอาหาร ผนังเซลล์จะต้อง “รู้” จากการสัมผัส ทำให้เซลล์มีปฏิกิริยาตอบโต้ เช่น การหดตัว การพองตัว การเคลื่อนหนี เพื่อความอยู่รอด

เซลล์จะต้อง “รู้” สิ่งสัมผัส เพื่อความอยู่รอด

ต้นไม้ก็ดิ สัตว์ก็คิดต้องอาศัยการ “รู้” ธรรมชาติรอบตัว เพื่อการปรับตัว เพื่อการอยู่รอด

ในสัตว์ชั้นสูงขึ้นไปก็มีเครื่องรับรู้ และเครื่องรู้ที่พัฒนาสูงขึ้น

เครื่องรับรู้ คืออวัยวะสัมผัส ได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น ผิวกาย

เครื่องรู้ ก็คือสมอง ตั้งแต่เป็นตุ่มนูนเดียว ไปจนถึงสมองก้อนใหญ่ของมนุษย์

การรับรู้ความจริง และการรู้ความจริงทำให้สัตว์รอดชีวิตได้

สัตว์ไม่ได้อยู่ตัวเดียวโดด ๆ แต่จะอยู่เป็นฝูง การอยู่เป็นฝูงทำให้โอกาสรอดชีวิตมีมากกว่าอยู่เดี่ยว เช่น ปลาอยู่เป็นฝูง นกอยู่เป็นฝูง หมาในอยู่เป็นฝูง เมื่อเป็นเช่นนั้นก็ต้องมีการสื่อสารระหว่างกัน ให้มีการรู้ร่วมกัน การรู้ร่วมกันจึงทำให้รอดได้ดีขึ้น

สัตว์อาจจะรู้ภาพเท่าที่ปรากฏ และมีปฏิกิริยาออกไปเท่าที่รู้

แต่มนุษย์ เนื่องจากสมองมีสมรรถนะมากกว่าสัตว์ สามารถเอาสิ่งที่รับรู้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นความรู้ หรือปัญญาที่สูงขึ้นกว่าเท่าที่ปรากฏ สิ่งหากฎกับความจริงอาจไม่ตรงกัน เช่น โลกเท่าที่ปรากฏมีลักษณะแบนอยู่ช้านาน แต่ด้วยการวิเคราะห์สังเคราะห์จากข้อมูลต่าง ๆ มนุษย์เกิดความรู้ขึ้นมาว่า โลกกลม ความรู้ว่าโลกกลมเป็นความรู้ใหม่ เพราะไม่เคยมีความรู้เช่นนี้มาก่อน การวิเคราะห์สังเคราะห์จึงเกิดความรู้ใหม่ เรียกว่า การสร้างความรู้ หรือ การวิจัย

เงิน ก็ถือเป็นเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร และการสื่อสารอย่างหนึ่งและขณะนี้เงินสามารถน ก็ถือเป็นเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร และการสื่อสารอย่างหนึ่งและขณะนี้เงินสามารถเคลื่อนไหวผ่านการสื่อสารด้วยความรวดเร็วของแสง สังคมรู้จักมนุษย์ก่อนรู้จักเงิน และหลังรู้จักเงินแล้ว ต่างกันลิบลับ ก่อนมีเงินใช้มนุษย์มีความโลภได้จำกัดมาก เช่น ไม่รู้จะล่าสัตว์ไป



มาก ๆ เกินกินไปทำไมเพราะมันจะน่าเสีย ไม่สามารถสะสมอะไรได้มาก เพราะมันจะน่าเสีย มนุษย์จึงไม่แตกต่างกันมาก แต่เมื่อมีการใช้เงิน เงินมีลักษณะแปลกที่เก็บไว้ไม่เนาเปื้อย และสามารถเพิ่มศูนย์ เพิ่มมูลค่าไปได้ไม่มีที่สิ้นสุด เช่น 100,000,000,000 ... เงินจึงมาขยายความโลภของมนุษย์ออกไปไม่มีที่สิ้นสุด ทำให้เราอยู่ในยุค โลภจริตเสรี โลภจริตเสรีนี้เปลี่ยนความรู้สึกรู้สึกนึกคิดและการกระทำของมนุษย์ไปจากเดิมโดยสิ้นเชิง และสร้างสถาบันทางสังคมหรือโครงสร้างทางสังคมรองรับวิถีคิดหรือวิถีนี้

ในสมัยโบราณ มนุษย์ไม่แตกต่างกันมากนัก แต่ในยุคโลกาภิวัตน์ที่ถือการแข่งขันเสรีเป็นตัวตั้ง เราเห็นความแตกต่างอย่างสุดกู่ เช่น คนอเมริกันที่รวยที่สุด 300 คน มีเงินมากกว่าคนในโลก 2,000 ล้านคนรวมกันในยุคเช่นนี้ ช่องว่างระหว่างบุคคล ระหว่างเมืองกับชนบท และระหว่างประเทศ ทำให้เกิดปัญหายุ่งยากซับซ้อนทางสังคมตามมาอย่างเหลือคณานับ

ปัญหาความซับซ้อนเชิงโครงสร้างของสังคม ทำให้ยากต่อความเข้าใจและการแก้ไข ทำให้ชีวิต สังคม และมนุษยชาติ เข้าไปสู่สภาวะวิกฤตและเป็นวิกฤตการณ์ของความอยู่รอด

ขณะนี้มนุษย์ไม่มีปัญญาพอที่จะเข้าใจความซับซ้อนของสังคมปัจจุบัน ที่จะจัดการกับความซับซ้อนให้ชีวิตดำรงอยู่ในดุลยภาพได้ เป็นวิกฤตการณ์ทางปัญญาโดยแท้

## 7.8 ตัวอย่างของระบบปัญญาที่ดีที่สุด

สังคมยังไม่มีตัวอย่างของระบบที่ดีที่สุด

ระบบที่ดีที่สุดคือร่างกายของท่านเอง เพราะเป็นผลของวิวัฒนาการของสิ่งมีชีวิตบนพื้นภินิพในเวลาล่วงถึง 3,500 ล้านปีในร่างกายมีความหลากหลายสุดประมาณ ประกอบด้วยยูนิตชนิดต่าง ๆ เซลล์ชนิดต่าง ๆ มีตับ ปอด หัวใจ ลำไส้ ไต กระดูก สมอ ฯลฯ เซลล์สมองกับเซลล์หัวแม่เท้าแตกต่างกันจนเกือบประมาณมิได้ แต่ความหลากหลาย ถ้าหัวใจไปทาง ปอดไปทาง ตับไปทาง เราไม่สามารถเป็นคนอย่างที่เราเป็น

ถ้าถามว่าร่างกายทำอะไร จึงมีความหลากหลายและความจำเป็นเอกภาพขณะเดียวกัน และสามารถเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงได้ จะเห็นว่าร่างกายใช้ระบบดังต่อไปนี้

1. ระบบข้อมูลข่าวสาร
2. ระบบการสื่อสาร
3. ระบบการเรียนรู้ (และการเอาความรู้ไปใช้)

ทุกเซลล์จะมี ดีเอ็นเอ ซึ่งเป็นรหัสมีความยาว 3 พันล้านตัวอักษร ทุกเซลล์มีรหัสหรือข้อมูลข่าวสาร ถู่วัดตรงกันหมด รหัสนี้กำหนดโครงสร้างและหน้าที่ของเซลล์ นั่นคือ ข้อมูลข่าวสารกำหนดโครงสร้างและหน้าที่





ร่างกายมีระบบการสื่อสารอย่างวิจิตร มีระบบสมองและระบบประสาทที่โยงใยทุกจุดในร่างกาย ไม่ว่าจะสัมผัสอะไรที่ไหน สมองจะรู้

นอกจากนี้สารเคมียังสื่อสารถึงกันได้ เช่น ระดับน้ำตาลในเลือดสูงไปหรือต่ำไป อวัยวะอื่น ๆ จะรู้เพื่อการปรับตัวให้อยู่ในดุลยภาพมากที่สุด นักวิทยาศาสตร์บางท่านว่าสิ่งมีชีวิตเป็น fluid crystal อันหมายความว่าทุกส่วนมันรู้กันทันที การรู้ทั่วถึงกันทั้งระบบทำให้รักษาดุลยภาพไว้ได้

มนุษย์ต้องเผชิญสิ่งใหม่ตลอดเวลา เพราะสรรพสิ่งล้วนเปลี่ยนแปลงถ้ามนุษย์ไม่สามารถเรียนรู้ได้ ก็จะไม่สามารถปรับตัวให้อยู่ในดุลยภาพได้ เมื่อเสียดุลยภาพก็จะเสียความเป็นปกติ ทำให้เจ็บป่วย วิกฤต และตาย คนปัญญาอ่อนเรียนรู้ได้น้อย จึงอยู่รอดได้ยาก การเรียนรู้จึงเป็นเครื่องทำให้อยู่รอด

จะเห็นได้ว่า ระบบมนุษย์ เป็นอยู่และอยู่รอดได้ด้วยปัญญาเป็นระบบปัญญาอันประกอบด้วย

1. ระบบข้อมูลข่าวสาร ที่กำเนิดโครงสร้าง และหน้าที่ขององค์ประกอบ
2. ระบบการสื่อสาร ให้รู้ถึงกัน เพื่อการรักษาคุณภาพ
3. ระบบการเรียนรู้ (และการเอาความรู้ไปใช้) เพื่อให้เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงได้

ความคิดปรกติในระบบใดระบบหนึ่ง จะทำให้เกิดความพิกลพิการเจ็บป่วยและวิกฤต เช่น ดีเอ็นเอ ผิดปรกติ ไปเป็นบ่อเกิดของโรคมะเร็ง การสื่อสารกับไม่ได้ เช่น โรคทางสมอง โรคทางระบบประสาท หรือเป็นมะเร็งและคนที่เรียนรู้ไม่ได้ หรือเรียนรู้ได้น้อย ย่อมเอาตัวไม่รอดเป็นต้น

ระบบที่จะเป็นไปด้วยดีจึงต้องเป็นระบบปัญญาที่สมบูรณ์

สังคมจะต้องสร้างระบบข้อมูลข่าวสาร และการสื่อสารที่ทำให้คนรู้ความจริงโดยทั่วถึงและมีระบบการเรียนรู้ที่ดี ในที่นี้จะไม่กล่าวถึงระบบ ข้อมูลข่าวสาร และระบบการสื่อสาร ซึ่งเป็นส่วนของระบบปัญญาที่สำคัญยิ่ง อันจะต้องสร้างขึ้นให้ได้ จะกล่าวเฉพาะเรื่องการสร้างความรู้ (การวิจัย) และการศึกษา

## 7.9 สังคมเรียนรู้

การเรียนรู้ที่ดีเป็นสิ่งที่ประเสริฐที่สุดของมนุษย์ เพราะคุณสมบัติพิเศษของมนุษย์คือศักยภาพในการเรียนรู้ มนุษย์สามารถเรียนรู้ให้บรรลุปัญญาสูงสุด คือบรรลุความจริง บรรลุ ความงาม บรรลุความดี บรรลุการมีมิตรภาพอันไพศาล และบรรลุความสุขได้

คนทุกคนควรเป็นบุคคลเรียนรู้

องค์กรทุกองค์กรควรเป็นองค์กรเรียนรู้

สังคมทั้งสังคมควรเป็นสังคมเรียนรู้



และมีกระบวนการเรียนรู้ที่ถูกต้อง

นั่นคือสังคมในอุดมคติ เป็นสังคมแห่งปัญญา เป็นเป้าหมายที่เราจะต้องไปให้ถึง และมีเครื่องมืออันทรงพลังที่จะขับเคลื่อนสังคมไปเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

### 7.10 ความรู้ การเรียนรู้ การวิจัยการเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ

พระไตรปิฎก หรือตำราต่าง ๆ คือความรู้ถ้ามีความรู้ที่อยู่โดยปราศจากการเรียนรู้ การมีความรู้ช่วยให้การเรียนรู้ง่ายขึ้น การวิจัยคือการสร้างความรู้ใหม่ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ง่ายขึ้น การวิจัยคือการสร้างความรู้ใหม่ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ ในการเรียนรู้ควรมีการสร้างความรู้ด้วย นั่นคือการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ เมื่อพูดถึงการเรียนรู้ย่อมรวมถึงการวิจัยด้วย

ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งมักมีคนที่เกี่ยวข้อง องค์กร หรือสถาบัน มากหลาย ทุกคน ทุกองค์กร และทุกสถาบัน เป็นทั้งปัจจัยและอุปสรรคต่อความสำเร็จ การเรียนรู้ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งไม่เพียงพอที่จะทำให้เรื่องนั้นประสบความสำเร็จ เพราะคนอื่น ๆ องค์กร และสถาบันที่เกี่ยวข้องไม่ได้เรียนรู้ ย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ การเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ (Interactive Learning Through Action) เท่านั้นที่จะทำให้สำเร็จ การเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติจึงมีความสำคัญยิ่ง แต่มันจะทำไมเป็น จึงต้องการการจัดการให้ทำเป็น

การจัดการความรู้ หมายถึงการจัดการให้มีการวิจัยสร้างความรู้ที่เหมาะสม ให้มีการตั้งโจทย์ร่วมกัน วิจัยร่วมกัน ร่วมเรียนรู้ จัดความรู้ให้อยู่ในรูปที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ จัดการให้การสร้างความรู้และการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติที่สำเร็จผล จัดการให้ประเมินผลการปฏิบัติ เพื่อการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง และมีการจัดการสร้างนักวิจัย สร้างนักจัดการความรู้ และสร้างหน่วย



7.11 กระบวนการเรียนรู้สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

สี่สิบปี จากผู้ใหญ่อีสู่ผู้ใหญ่วิบูลย์

2504 - 2544 สี่สิบปีของ modernization without development ?
2504 - 2512 แผน 1-2 จุดเปลี่ยนของวิถีชุมชน, unequal development theory
2512 - 2521 แผน 3-4 ปฏิวัติเขียว บริโภคนิยม เข้าป่า เข้าเมือง
2521 - 2531 แผน 5-6 วิกฤติน้ำมัน แผนแก้ชนบทยากจน ปรักับประคองตัว
2531 - 2540 แผน 6-7 NICs เศรษฐกิจฟองสบู่ ปันราคา หลอกตัวเอง
2540 - 2550 แผน 8-9 Back to Basics พัฒนาคน พัฒนาชุมชน
2550 - 2555 แผน 10 แผนมาจากชุมชน แผน bottom up อย่างแท้จริง

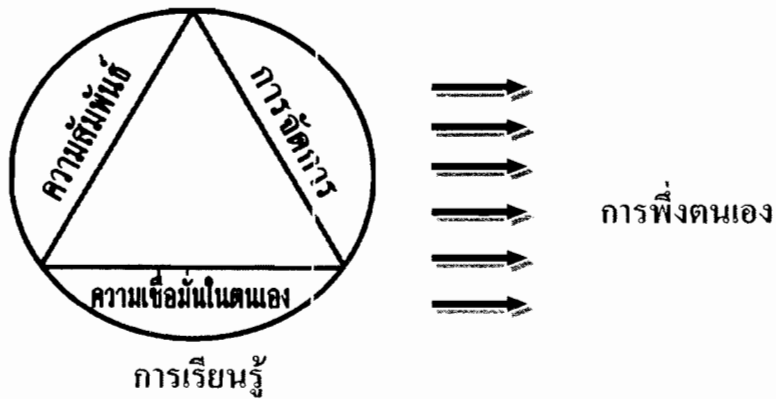
ภาพประกอบ 20 สี่สิบปี จากผู้ใหญ่อีสู่ผู้ใหญ่วิบูลย์

เสรี พงษ์พิศ และคณะ (2545 : 12-22) ได้กล่าวว่า สี่สิบปีของการพัฒนาประเทศตั้งแต่ 2504 ที่ผู้ใหญ่อีสู่การประชุม ปีแรกของแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติแผนที่ 1 (ยังไม่คำว่า “สังคม”) จนถึงวันนี้เราได้สิ่งดี ๆ มากมาย แต่ในเวลาเดียวกัน เราก็ได้สูญเสียอะไรไปมากมายเช่นเดียวกัน ความสูญเสียยิ่งใหญ่ที่สุดของการพัฒนาดังกล่าวนี้ คือ การสูญเสียความเชื่อมั่นในตนเองของผู้คน โดยเฉพาะคนจน ชาวบ้าน ความล้มเหลวในการทำมาหากิน การประกอบอาชีพที่ขาดทุน หนี้สินที่พอกพูนเพิ่มมากขึ้น จากที่กู้เพียงห้าพันบาทเมื่อ 10 ปีที่แล้วมาเป็นแสนห้าในวินนี้ ที่มองไม่เห็นทางหลุดพ้นจากวงจรอุบาทว์นี้ได้

คนสูญเสียความเชื่อมั่นย่อมหมดเรี่ยวหมดแรง ไม่มีกะจิตกะใจจะทำอะไรอีกต่อไป เพราะไม่แน่ใจว่า ทำไปแล้วจะขาดทุนอีกหรือไม่ เหมือนนักมวยที่ขึ้นชกทีไรแพ่ทุกที เมื่อต้องขึ้นไปชกอีก ระวังยังไม่ตั้งก็อยากลงไปนอนแล้ว

เหมือนต้นไม้ที่ขาดรากเหง้า ผู้คนไม่รู้สึกภูมิใจในวัฒนธรรม ในความเป็นตัวเอง ตรงกันข้าม กลัวถูกดูตัวเอง ถูกพ่อแม่บรรพบุรุษและภูมิปัญญาของตนเอง เข้ากรุงเทพฯ ก็พยายามพูดไทย แม้กับลูกหลานคนบ้านเดียวกัน กลัวคนจะดูถูกว่าบ้านนอกคอกนา พูดไทยไม่เป็น





ภาพประกอบ 21 การเรียนรู้สู่การพึ่งตนเอง

เจ็บไข้ได้ป่วยมาก็ไม่รักษาตัวเองแม้เรื่องเล็กน้อยพื้นฐานและแม้จะมีหมอยาพื้นบ้าน มียาสมุนไพร ที่ยังต้องเหมารถเข้าไปหาหมอที่คลินิกในเมือง ได้เสียเงินให้หมอแล้วสบายใจขึ้น

ความสูญเสียอันยิ่งใหญ่ประการที่สองในรอบสี่สิบปีของการพัฒนาแบบเร่งรัดเพื่อให้รวดเร็วนี้ คือ การสูญเสียความสัมพันธ์ระหว่างกันชนธรรมชาติ ระหว่างคนกับคนและชุมชน เราถูกสังคมนเปลี่ยนวิถีชีวิตปฏิบัติ ทำให้มองเห็นมูลค่ามากกว่าคุณค่าของทรัพยากร ของชีวิตการอยู่ร่วมกัน การมองเห็นแต่มูลค่า ทำให้เราตัดไม้ทำลายป่า ทำให้เราทำลายดินด้วยสารเคมี ทำลายน้ำ ทำลายอากาศและสิ่งแวดล้อมโดยรวม ทำลายชีวิต ทำลายสัตว์ ใช้เบ็ดใช้แหตกปลาไม่ทันใจ ใต้น้อย ไม่ทันคนอื่นจึงต้องใช้ไฟฟ้าไปซื้อต ใช้ระเบิดไประเบิด ใช้ยาไปเบื้อ แล้วจะเหลืออะไร

ที่เหลืออยู่จึงต้องมีการบวชป่า สืบชะตามแม่น้ำ ต้องทำเขตกบภัยทานอนุรักษ์พันธุ์ปลา ก่อนที่ปลาจะสูญพันธุ์

ความสัมพันธ์ครอบครัวค่อย ๆ คลายลง เพราะปัญหาสารพันในการทำมาหากิน หนีสินและวิถีที่เปลี่ยนไป ทำให้พ่อแม่ไปทาง ลูกชายไปทาง ลูกสาวไปทาง ชุมชนก็อ่อนแอลง ที่เคยทำบุญกันทุกเดือน กลายเป็นปีละสองครั้งสามหน ฮีตสิบสองกลายเป็นฮีตสองฮีตสาม ก็เหลือแต่คนเฒ่าคนแก่กับหลาน ๆ แล้วใครจะจัดพิธีกรรมอะไรเหมือนเมื่อก่อนได้

เพราะความสัมพันธ์ที่เสื่อมลง ความเป็นหมู่ที่ 1 หมู่ที่ 2 ก็ไม่อาจทดแทนได้ จึงต้องตั้งกลุ่มตั้งองค์กรชุมชนขึ้นมาสารพัดรูปแบบ ด้วยความตั้งใจจะให้เป็น “ชุมชน” ใหม่ที่เข้มแข็ง

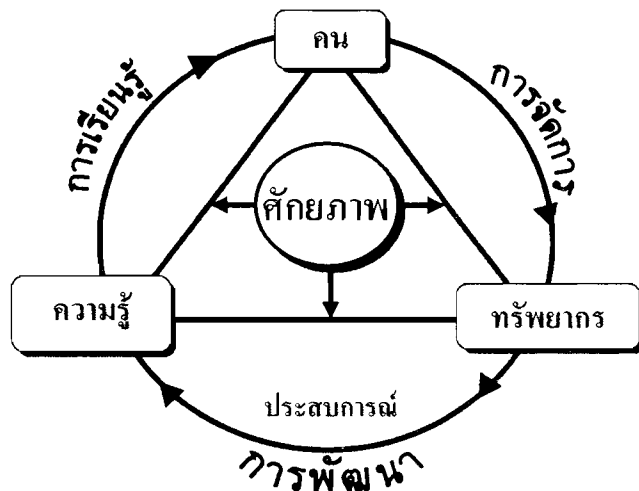
การสูญเสียสำคัญอีกประการหนึ่งของสิ่งที่เรียกกันว่าการพัฒนาในรอบสี่สิบปีที่ผ่านมา คือ สูญเสียความสามารถในการจัดการ ทำนา-สร้างก็ให้พ่อค้ามาจัดการข้าวให้ ขุดมันขึ้นมาก็ไปอ่อนวอนพ่อค้าให้ซื้อให้ ลูกโคขึ้นมาก็มอบให้ครูจัดการการศึกษาให้ เจ็บไข้ได้ป่วยก็ให้หมอจัดการสุขภาพให้ ทรัพยากร ดิน น้ำ ป่าก็ให้หน่วยงานและข้าราชการดูแลให้



เพราะเหตุนี้ ชาวบ้านจึงจัดการชีวิตของตนเองไม่ได้ ปล่อยให้คนอื่นเป็นผู้กำหนดชะตากรรมของตนเองมาตลอด

วันนี้พวกเขาต้องการเอาความเชื่อมั่นกลับคืนมา เอาครอบครัว เอาชุมชน เอาลูกหลาน เอาสุขภาพ เอาการพัฒนา ป่าไม้ ดิน น้ำ เอาชะตากรรมและชีวิตของตนเองกลับคืนมา

วิธีเดียวที่จะทำได้ คือ การเรียนรู้ และเรียนรู้โดยมีเป้าหมายประสงค์ที่ชัดเจน คือ ต้องการไปสู่การพึ่งตนเองให้ได้



ภาพประกอบ 22 ความสัมพันธ์ระหว่างคน ความรู้ และทรัพยากร

ชุมชนหมู่บ้านเจ็ดหมื่นกว่าหมู่บ้านในประเทศไทย ล้วนมีศักยภาพพอ ๆ กัน (ศักยภาพหมายถึงความสามารถที่ยังไม่พัฒนา หรือยังไม่พัฒนาเต็มที่) หมายถึง มีคน มีความรู้ มีทรัพยากร มากบ้าง น้อยบ้าง แต่นั่นไม่สำคัญ (สิงคโปร์ไม่มีนา ไม่มีสวนยาง ไม่ปลูกมันสำปะหลัง ไม่มีโรงงานมากมายเหมือนไทย มีคนน้อยกว่าประเทศไทยสิบกว่าเท่า แต่ “พัฒนา” แบบเทียบกันไม่ได้) ข้อแตกต่างระหว่างชุมชนต่าง ๆ เข้มแข็งและไม่เข้มแข็ง พึ่งตนเองได้น้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับทรัพยากร แต่ขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัย คือ

มีการเรียนรู้หรือไม่ มีการจัดการทรัพยากรหรือไม่ มีการพัฒนาทรัพยากรนั้นหรือไม่ สามปัจจัยนี้ก่อให้เกิดประสบการณ์ อันเป็นฐานของการพัฒนาตนเอง และนำไปสู่การพึ่งตนเอง

ภาพนี้มาจากกระบวนทัศน์พัฒนา (Development Paradigm) ที่เชื่อว่าชาวบ้านและชุมชนมีศักยภาพ แต่ขาดโอกาสในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง

การเรียนรู้ทำได้หลายแบบ แบบหนึ่งที่มูลนิธิหมู่บ้านทำมาหลายปีและเชื่อว่าได้ผล คือ การช่วยให้ชุมชนเรียนรู้เพื่อทำแผนแม่บทชุมชน

แผนแม่บทชุมชน คือ แผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมของชุมชน ที่ชุมชนร่วมกันพัฒนาขึ้นมา โดยกระบวนการเรียนรู้ที่ทำให้เข้าใจศักยภาพที่เป็น “ทุน” ที่แท้จริงของตนเอง และพบแนวทางใน

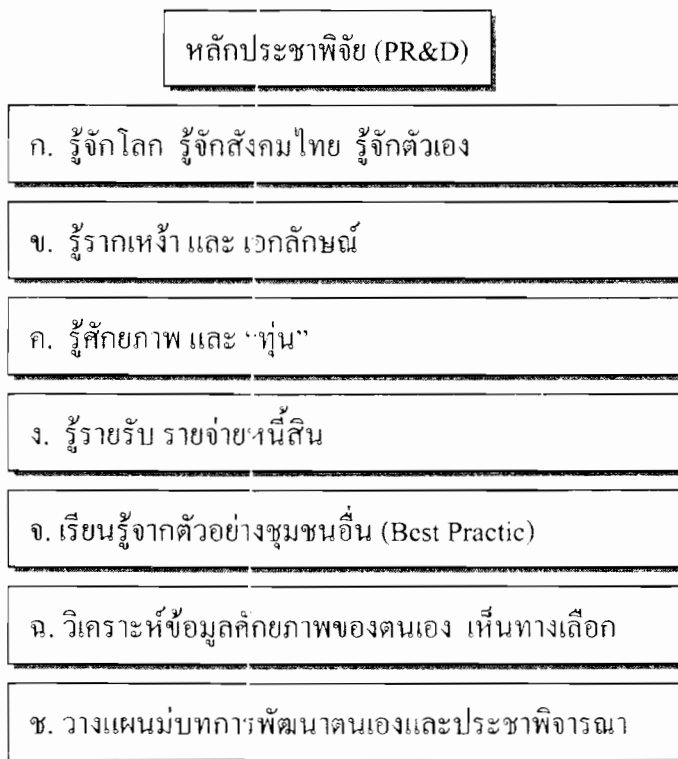


การพัฒนาทุนดังกล่าวไปสู่การพึ่งตนเอง

กระบวนการเรียนรู้นี้ มูลนิธิหมู่บ้านเรียกว่า “การทำประชาพิจัย” หรือ “การทำประชาวิจัยและพัฒนา” หรือ PR&D : People Research and Development

นี่คือ เครื่องมือหรือวิธีการที่พัฒนาขึ้นมาจากประสบการณ์การทำงานกับชุมชน เป็นวิธีการที่โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) ได้พิมพ์เผยแพร่ไปทั่วโลก พร้อมกับตัวอย่างชุมชนที่เข้มแข็งของไทย เป็นวิธีการที่ถูกนำไปใช้ในการวิจัยในโครงการ ECI (Enhancing Care Initiative) ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดที่เชียงใหม่ และกำลังได้รับการเผยแพร่ไปทั่วโลกเพื่อบอกว่า “ชุมชนเข้มแข็งแก้ปัญหาเอคส์ได้” ทั้งการป้องกันและการดูแลรักษา

ที่หลายฝ่ายให้ความสนใจเพราะ “หัวใจของการทำประชาพิจัย” คือ การสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับคนในชุมชน เพื่อให้ชุมชนหลุดพ้นจากวิถีคิดแบบพึ่งพาและรอคอยความช่วยเหลือจากรัฐหรือภายนอก



ภาพประกอบ 23 หลักประชาพิจัย (PR&D)

การเรียนรู้ของชุมชนจะต้องไม่จำกัดอยู่เพียงการค้นหาศักยภาพของตนเองเท่านั้น หากต้องรับรู้ว่า วันนีโลกใบนี้เล็กนิดเดียว และสถานการณ์โลกของประเทศมีผลกระทบโดยตรงต่อชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนหมู่บ้าน ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง

เรียนรู้ประวัติความเป็นมาของหมู่บ้าน เอกลักษณะทางวัฒนธรรม สสำรวจทรัพยากรต่าง ๆ ต้นไม้ สมุนไพร ความรู้ ภูมิปัญญาในการทำมาหากิน การรักษาโรค ซึ่งส่วนใหญ่จะไม่เคยสำรวจไว้ก่อนหรือไม่ละเอียด เนื่องจากต้องใช้เวลาและคนมาก แต่ที่ชาวบ้านสำรวจเอง เป็นลูกหลานที่คนเฒ่าคนแก่อยากถ่ายทอดวิชาความรู้ให้อยู่แล้ว

ตำบลเล็ก ๆ แห่งหนึ่งมีเพียงห้าหม่หมู่บ้าน ที่สกลนคร นับต้นมะขามป้อมที่มีอยู่ในทุกหมู่บ้านได้กว่า 5,000 ต้น สมอไทยกว่า 10,000 ต้น ว่านอย่างเดียวโดยไม่นับสมุนไพรอื่น ๆ ได้กว่า 200 ชนิด อื่น ๆ อีกมากมาย ที่ชาวบ้านนำมาจัดการให้เกิดคุณค่าและมูลค่าสำหรับตนเอง

ชาวบ้านที่ตำบลหนึ่งที่จังหวัดบุรีรัมย์ ร่วมกันทำแผนแม่บท เก็บข้อมูลป่าสาธารณะ 800 ไร่ในพื้นที่ตำบลของตนเองว่าปีหนึ่ง ๆ ผู้คนจากตำบลนั้นและจากที่อื่น ๆ เข้าไปเก็บเห็ดในป่ามากินมาขายคิดเป็นมูลค่าได้เท่าไร ผลออกมาว่า ได้ถึง 4 ล้านบาท ยังไม่ได้รวมไข่มดแดง แมงแคง จักจั่น อีลอก ดอกกระเจียว สมุนไพร ไม้ใหญ่ไม้น้อยใช้สอย ซึ่งหากรวมทั้งหมดคงมีมูลค่าหลายสิบล้านบาท ชาวบ้านตื่นเต็นกับผล

การสำรวจ ตัดสินใจตั้งคณะกรรมการขึ้นมาอนุรักษ์และจัดการป่าแห่งนั้น โดยไม่มีใครบอกใครสั่ง พวกเขากลัวว่า ป่าแห่งนั้นจะไม่เหลือเป็น “ซูเปอร์มาเก็ต” ให้พวกเขาอีกต่อไป เพราะก่อนหน้านี้ป่านี้มีอาณาบริเวณถึงกว่า 4,000 ไร่ ได้ค่อย ๆ หดหายไปเหมือนป่าทั้งหลายในประเทศสารจันทร์

ข้อมูลมีอำนาจจริง ทำให้คนเกิดจิตสำนึกใหม่ได้

ชาวบ้านทำบัญชีรายรับรายจ่ายและหนี้สิน เพื่อจะได้รับรู้สภาพที่แท้จริงของตนเอง หมู่บ้านตำบลก็เหมือนประเทศประเทศหนึ่ง ถ้ารายจ่ายมากกว่ารายรับ และหนี้สินล้นพ้นตัว หมู่บ้านและตำบลนั้นก็อ่อนแอ และอาจถึงล้มละลายและล่มสลายได้ ผู้คนย่อหน้าหนีหายไปเพื่อหาทางรอดทางเลือกใหม่ ถ้าไม่เข้าป่าอาจป่าหาที่ทำกินใหม่ ก็หนีไปตายคาบหน้าในเมือง

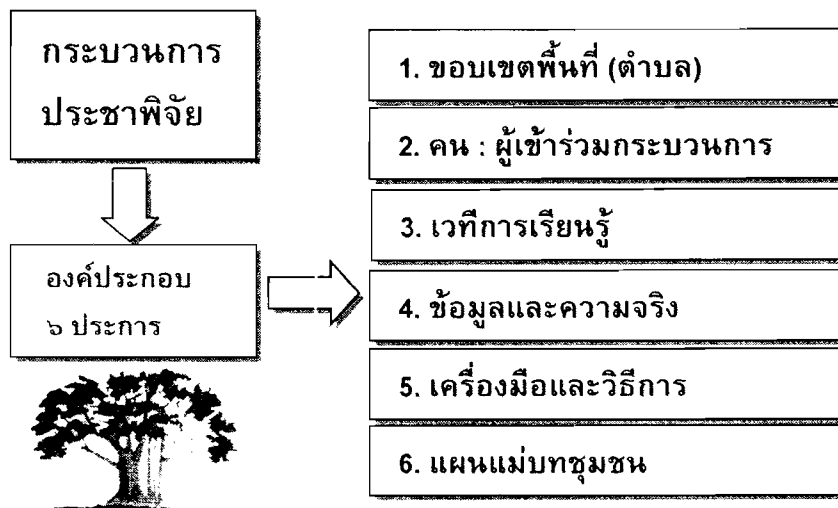
การเรียนรู้จากตัวอย่างชุมชนอื่นเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้กับชาวบ้านได้เป็นอย่างดี แรงบันดาลใจ คือ กำลังใจ + ปัญญา ถ้าได้แรงบันดาลใจ คนจะรู้แจ้งเห็นจริง ไม่ท้อเมื่อมีปัญหา ไม่เลียนแบบแต่เรียนรู้ ไม่หยุดอยู่แค่รูปแบบภายนอก แต่เข้าถึงสาระสำคัญของตัวอย่างนั้น และนำไปประยุกต์ในบริบทตามศักยภาพของตนเอง

แล้วนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้สำรวจมาวิเคราะห์และมาทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของหมู่บ้านและตำบลของตนเอง โดยกระบวนการทั้งหมดนี้ ชุมชนมีส่วนร่วม จนกระทั่งการทำประชาพิจารณ์ก่อนจะทำแผนลงสู่การปฏิบัติ

กระบวนการเหล่านี้ ต้องทำงานกันอย่างน้อย 6-7 เดือน อย่างน้อย 6-7 เวทีชาวบ้าน (ประชุมผู้นำหรืออาสาสมัครชาวบ้านจากทุกหมู่บ้านในตำบลนั้น) จะต้องอดทนให้ชาวบ้านทำเอง ไม่ใช่วิเคราะห์แทนชาวบ้าน ทำแผนแทนชาวบ้านซึ่งจะทำให้การเรียนรู้ไม่ได้ผล



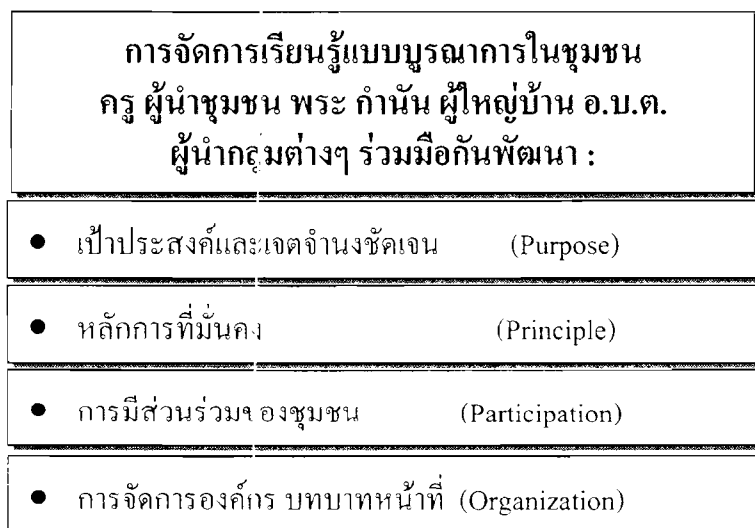
7.12 กระบวนการประชาพิชัย



ภาพประกอบ 24 กระบวนการประชาพิชัย

กระบวนการประชาพิชัยมี 6 องค์ประกอบ ทำในพื้นที่ตำบล ซึ่งเป็นชนสคที่พอเหมาะเพื่อกการเรียนรู้และการพึ่งพาอาศัยกัน ทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน โดยให้ชุมชนช่วยกันคัดตัวแทนมาหมู่บ้านละ 3-4 คน โดยให้ได้คนที่มใจทำงาน เข้ากับคนได้ดี ได้รับการยอมรับจากชุมชน ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งอะไรก็ได้

เมื่อได้ผู้แทนจากหมู่บ้าน ตำบลหนึ่ง ๆ ก็จะมีกลุ่มทำงานตำบลประมาณ 30-50 คน ซึ่งจะมาร่วมกันจัดเวทีระดับตำบลทุกเดือน เพื่อนำข้อมูลสำรวจและข้อสรุปจากเวทีชุมชนมาเสนอในเวทีตำบล เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันไปด้วย จนกระทั่งได้แผนแม่บทที่ทำในแต่ละหมู่บ้านก็นำมาแลกเปลี่ยนในเวทีระดับตำบลด้วย เพื่อทำแผนแม่บทตำบล



ภาพประกอบ 25 การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการในชุมชน



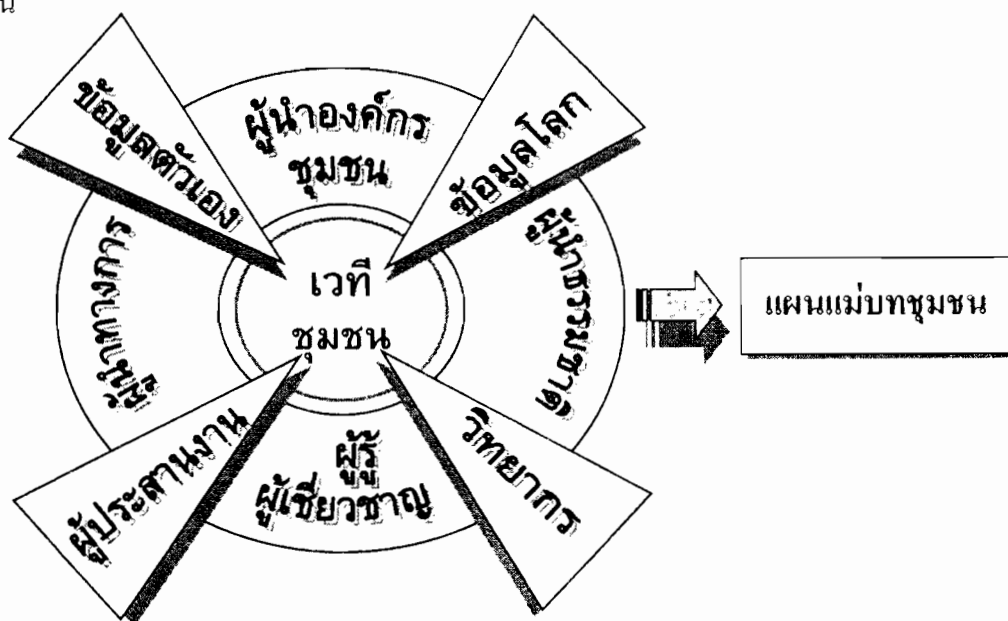


การทำงานในชุมชนให้ได้ผล ก็เหมือนกับการทำงานในทุกระดับ รวมถึงระดับชาติ ผู้นำชุมชนต้องร่วมมือกันแบบผนึกพลัง (Synergy)

เป้าประสงค์ (Purpose) ต้องชัดเจนว่าต้องการพึ่งตนเอง ไม่ใช่ต้องการทำข้อมูลเพื่อทำโครงการไปขอเงินรัฐบาล หรือองค์กรเงินทุนนอกชุมชน ถ้าจะมีคนให้ก็ถือว่าเป็นการสมทบทุนชุมชนมากกว่า ข้อนี้ต้องมีความชัดเจนและมีเจตจำนงร่วมกัน

ต้องมีหลักการที่มั่นคง (Principle) หลักการในการเรียนรู้และการจัดการชุมชน โดยอาศัยข้อมูลที่ต้องทำการสำรวจและทำแผน หลักการดำเนินงานที่ต้องมีลักษณะเสริมพลัง ไม่ใช่ต่างคนต่างทำ หรือแยกเรื่องแยกประเด็น หลักการที่ต้องการใช้ทุนของตนเองเป็นหลัก เพื่อให้เกิดความยั่งยืน

ต้องทำให้ทุกคนในชุมชนมีส่วนร่วม (Participation) ในทุกขั้นตอน โปร่งใสไว้ใจกัน และมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน (Organization) มีการจัดการที่ดีประสานงานกันอย่างพร้อมเพรียงและพร้อมใจกัน



ภาพประกอบ 26 เวทีชุมชนสู่แผนแม่บทชุมชน

หัวใจของการทำแผนแม่บทอยู่ที่เวทีชุมชน ซึ่งทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมได้ข้อมูลที่ละเอียด ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจสถานภาพและศักยภาพของตนเองเกิดการเรียนรู้ตั้งแต่การทำข้อมูล

เวทีชุมชนหมู่บ้านจัดได้หลายรูปแบบ ทั้งจัดเสริมหรือคู่ขนานไปกับการประชุมอื่น ๆ ประจำเดือน หรือการอบรมสัมมนาอื่น หรือถือโอกาสที่คนไปวัดไปทำบุญ ไปออมทรัพย์ ไปงานต่าง ๆ หรือจะจัดเป็นกรณีเฉพาะก็สามารถทำได้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการและการประสานงาน

เวทีชุมชนเป็นเวทีการเรียนรู้ ไม่ใช่แค่เวทีให้คนมาตอบหรือกรอกแบบสอบถาม แต่เป็น

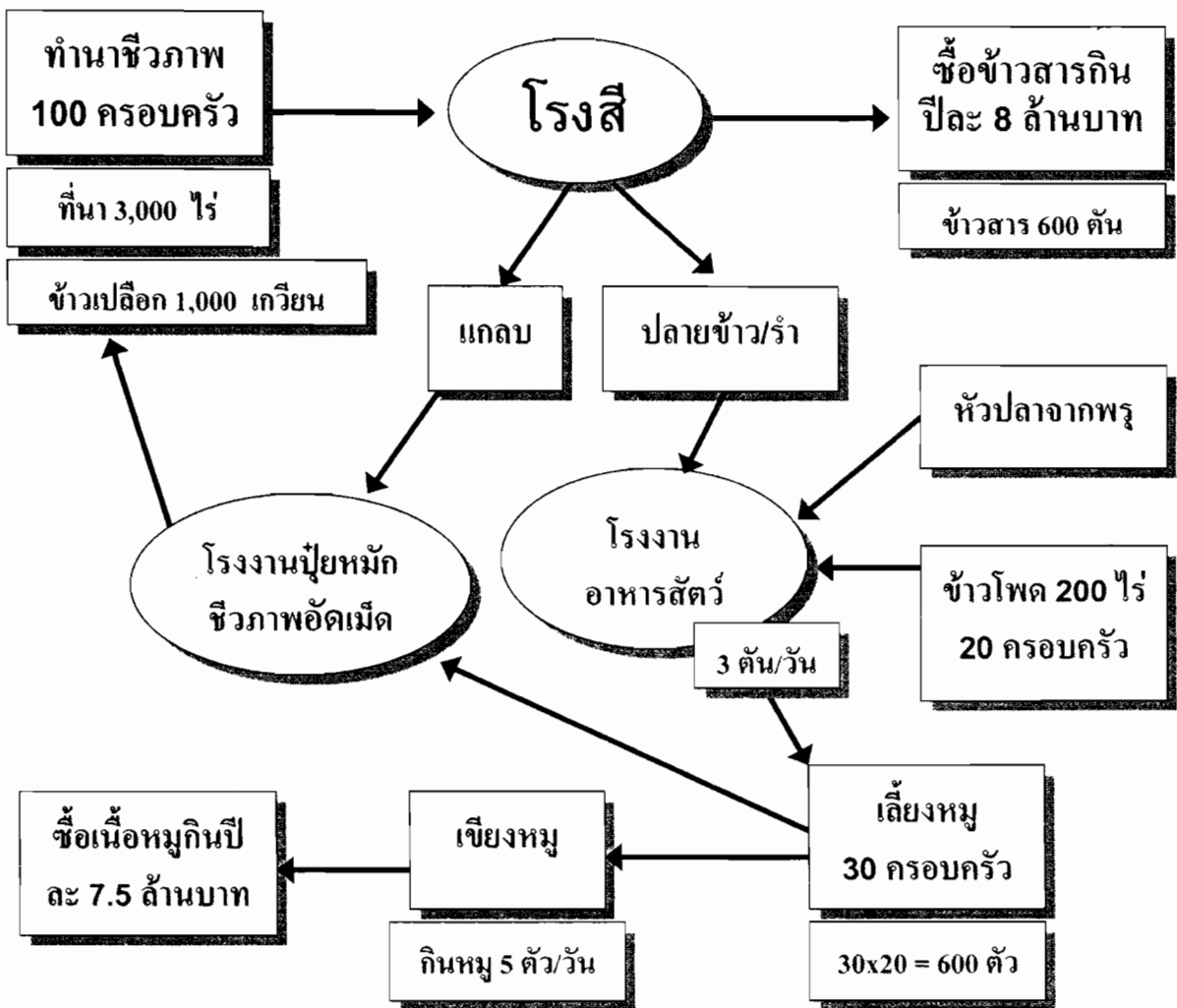


เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีผู้รู้ในหมู่บ้าน เป็นผู้บอกเล่าความรู้ภูมิปัญญา เป็นการร่วมกันให้ข้อมูล เพื่อให้เกิดภาพที่ชัดเจนของประวัติศาสตร์หมู่บ้าน ของความรู้ภูมิปัญญาในบางเรื่องบางประเด็นอัน เป็นจุดเด่นของชุมชน

<b>กระบวนการเรียนรู้</b>		
<b>เวที 1</b>	- ชุมชนกับโลก - แนวคิดใหม่ของการพัฒนาชุมชน - ทำความเข้าใจการทำประชาพิชญ์	- ประสานงานทุกฝ่าย - ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน - เตรียมการนำเสนอ
<b>เวที 2</b>	- ศึกษาข้อมูลชุมชน - กิจกรรมการเรียนรู้ต่อเนื่องในชุมชน	- เวทีขยายผล - เก็บรวบรวมข้อมูล - เตรียมการนำเสนอ
<b>เวที 3</b>	- ศึกษาข้อมูลชุมชน - กิจกรรมการเรียนรู้ต่อเนื่องในชุมชน	- เวทีขยายผล - เก็บรวบรวมข้อมูล - เตรียมการนำเสนอ
<b>เวที 4</b>	- ศึกษาข้อมูลชุมชน - กิจกรรมการเรียนรู้ต่อเนื่องในชุมชน	- เวทีขยายผล - เก็บรวบรวมข้อมูล - เตรียมการนำเสนอ
<b>เวที 5</b>	- ศึกษาข้อมูลชุมชน - กิจกรรมการเรียนรู้ต่อเนื่องในชุมชน - สร้างกรอบแผนแม่บทชุมชน	- เวทีขยายผล - เก็บรวบรวมข้อมูล - เตรียมการนำเสนอ
<b>เวที 6</b>	- ศึกษาข้อมูลชุมชน - วิเคราะห์สรุปแผนแม่บทชุมชน - พัฒนาองค์การและระบบการจัดการ	- เวทีขยายผล - ยกร่างแผนงานและโครงการ - เตรียมการนำเสนอ
<b>เวที 7</b>	- ศึกษาข้อมูลชุมชน - การจัดทำแผนปฏิบัติการของแผนแม่บทชุมชน	- เวทีขยายผล - การสัมมนาเชิงปฏิบัติการกรอบการทำแผนปฏิบัติการ

ภาพประกอบ 27 กระบวนการเรียนรู้





ภาพประกอบ 28 การทำข้อมูลและการวางแผน “เพื่อการพึ่งตนเอง” แบบ “เชื่อมประสานพลัง”

นี่คือตัวอย่างของการทำแผนแม่บทชุมชน ซึ่งหลังจากได้ทำข้อมูลแล้วก็นำข้อมูลมาวิเคราะห์และช่วยกันคิดว่าจะทำอะไรจึงจะจัดการใหม่ ตอบสนองศักยภาพของชุมชนแบบพึ่งตนเอง คือ ทำกินทำใช้ให้มากที่สุด

ข้อมูลที่สำรวจได้พบว่า คนตำบลเคิ่งกินข้าวสารปีหนึ่งประมาณ 600 ตันคิดเป็นมูลค่าประมาณ 8 ล้านบาท จึงมาคิดกันว่า ข้าว 600 ตัน คิดเป็นข้าวเปลือกประมาณ 1,000 เกวียน ทำอย่างไรให้ได้ 3,000 ไร่ โดยใช้ปุ๋ยชีวภาพ ซึ่งความจริง ชาวนาที่ปลูกข้าวอยู่แล้วส่วนหนึ่ง แต่ต้องมาจัดการใหม่ และให้ได้ปริมาณตามที่ต้องการ

แล้วก็จะต้องมีโรงสีเพื่อสีข้าวกินเอง มีโรงสีก็มีปลายข้าวมีรำ



ข้อมูลอีกตัวหนึ่งบอกว่า ชาวเครื่องบริโภคเนื้อหมูปีละประมาณ 7.5 ล้านบาท กินวันละ 5 วัน ถ้าจะเลี้ยงหมูกินเอง ต้องเลี้ยงหมู 30 ครอบครัวๆ ละ 20 ตัว ได้ 600 ตัว พอกับความต้องการ และเพื่อให้ได้หมูราคาถูกลง ก็ต้องทำอาหารหมูเอง ทำโรงงานอาหารสัตว์ เอาหัวปลาจากฟาร์มที่ชาวบ้านเอามาทำปลาร้าและตัดหัวทิ้ง และให้ชาวบ้าน 20 ครอบครัวปลูกข้าวโพด คนละ 10 ไร่ ให้ได้ 200 ไร่ เพื่อนำไปเป็นอาหารสัตว์ ซึ่งต้องการวันละ 3 ตัน

เมื่อเลี้ยงหมูแล้วก็เชือดทำเขียงหมูวันละ 5 ตัว อ.บ.ค. ออกกฎห้ามหมูนอกเขตเข้ามาขาย อ.บ.ค. เองก็มีรายได้จากใบอนุญาตและการชำแหละหมูปีหนึ่งประมาณ 400,000 บาท ชาวบ้านได้กินหมูที่เลี้ยงเอง ไม่ใช่สารกระตุ้นเนื้อแดงหรือสารเคมีต่างๆ อาหารสัตว์ก็ปลอดภัย เพราะวางแผนทำโรงงานปุ๋ยหมักชีวภาพสำหรับใช้ในนา สำหรับข้าวโพด และมีแผนปลูกอ้อย เพราะพ่อค้าขายกากน้ำตาลแพงขึ้นเรื่อยๆ กากน้ำตาลเอามาทำปุ๋ยชีวภาพ ก่อนนี้โรงงานเค็มทิ้ง หรือขายถูกๆ วันนี้ราคาสูงขึ้นจะถึง 10 บาทต่อกิโลอยู่แล้ว ชาวบ้านก็ไม่จ้อ เริ่มลงมือปลูกเอง ครอบครัวหนึ่งปลูกแค่ครึ่งงานงานเดียวก็เหลือกินเหลือใช้ทั้งปี

นี่คือผลการทำข้อมูลและการวางแผน “เพื่อการพึ่งตนเอง” แบบ “เชื่อมประสานพลัง” (Synergy)

การสร้างและพัฒนาเครือข่ายองค์กรชุมชนเพื่อการพึ่งตนเองของตำบลประชาพัฒนา อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม มีองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินงาน คือ (ฉลาด จันทสมบัติ. 2547 : 150)

- 1) การเตรียมศักยภาพบุคลากรทีมงานวิจัยสนาม และเครือข่ายองค์กรชุมชน
- 2) การสร้างจิตสำนึกของทีมผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
- 3) การสร้างความร่วมมือจากภาคีภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และองค์กรปกครองท้องถิ่น ในลักษณะแนวราบ คือ สภาผู้นำชุมชน
- 4) การสนับสนุนการดำเนินงานของทีมงานวิจัยภาคสนาม และเครือข่ายองค์กรชุมชน ให้ปฏิบัติตามความสนใจและความต้องการ
- 5) การสรุปบทเรียนและสะท้อนผลการดำเนินงาน อย่างเป็นระบบในรูปแบบที่หลากหลาย เผยแพร่ให้คนภายในและนอกชุมชนรู้ความเคลื่อนไหว
- 6) พัฒนาการเรียนรู้ของคนในชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น จากคนรุ่นหนึ่ง สู่คนอีกรุ่นหนึ่ง ในลักษณะศูนย์การเรียนรู้ชุมชน สถาบันการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข การยกระดับองค์ความรู้ของภูมิปัญญาสู่ระดับสากล ในลักษณะหลักสูตรท้องถิ่น โครงการเทียบโอนกับการศึกษาในระบบและนอกระบบ
- 7) การเชื่อมโยงกลุ่มเครือข่ายองค์กรชุมชน ภาคีภาครัฐ ภาคเอกชน เข้ารับช่วงก่อนเสร็จสิ้นโครงการวิจัย และวางแผนต่อเนื่อง ให้เครือข่ายองค์กรชุมชนเป็นสถาบันการเรียนรู้เพื่อเป็นสุข หรือมหาวิทยาลัยชุมชนรากหญ้าในอนาคต



## กิจกรรมท้ายบท

### ขอบข่ายของเนื้อหา

เนื้อหาบทนี้ว่าด้วยการจัดการการเรียนรู้สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ต้นทุนทางปัญญา ทางโครงสร้าง สังคมแห่งการเรียนรู้ การวิจัยเรียนรู้ร่วมกัน กระบวนการเรียนรู้สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และกระบวนการประชาพิชญ์

### วัตถุประสงค์

เมื่อเรียนจบบทที่ 7 แล้วผู้เรียนสามารถ

1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการการเรียนรู้สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน
2. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ การวิจัยเรียนรู้ร่วมกัน
3. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกระบวนการเรียนรู้สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน
4. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการประชาพิชญ์

### กิจกรรมการเรียนการสอน

1. การอภิปรายระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน
2. อาจารย์ผู้สอนบรรยายประกอบ
3. ผู้เรียนทำกิจกรรมท้ายบทที่ 7

### สื่อการเรียนรู้

1. กิจกรรมท้ายบท
2. ใบความรู้
3. สื่อการสอน โปรแกรม Power Point
4. Computer
5. Projector
6. เครื่องเสียงช่วยสอน

### การวัดผลประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมด้านต่าง ๆ
2. วัดความรู้จากการนำเสนอ
3. วัดจากการอภิปรายซักถามและการตอบคำถาม
4. วัดจากกิจกรรมท้ายบท



### แบบฝึกหัดท้ายบท

1. จงอธิบายความหมายการจัดการการเรียนรู้สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน
2. สังคมแห่งการเรียนรู้มีลักษณะอย่างไร
3. จงอธิบายการเรียนรู้สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ของชุมชนของท่าน ควรเป็นอย่างไร

### บรรณานุกรม

- ฉลาด จันทรสมบัติ. “การสร้างและพัฒนาเครือข่ายองค์กรชุมชนเพื่อการพึ่งตนเอง,” ศึกษาศาสตร์วิจัย : ร่วมงานวิจัยของคณาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ระหว่างปี 2542-2547. 1(1) : 143-153 ; กันยายน, 2547.
- ประเวศ วะสี. เครือข่ายแห่งปัญญา. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสาธาณสุขแห่งชาติ, 2545.
- . ยุทธศาสตร์ทางปัญญา. กรุงเทพฯ : มูลนิธิเพื่อสร้างสรรค์, 2546.
- วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.), 2547.
- . ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาสังคม (สคส.), 2545.
- . การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาสังคม (สคส.), 2545.
- เสรี พงษ์พิศ และคณะ. กระบวนการเรียนรู้สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน. กรุงเทพฯ : เจริญวิทย์การพิมพ์, 2545.



## บทที่ 8

### การศึกษาชุมชน

การพัฒนาชุมชนนั้น นักพัฒนาจะรู้แต่หลักการและวิธีการพัฒนาอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะดำเนินการพัฒนาสภาพความเป็นอยู่ของคนในชุมชนได้ ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาชุมชนอยู่ที่ การเข้าใจสภาพปัญหาและความต้องการของคนในท้องถิ่นรู้จักสภาพแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ ขนบธรรมเนียมประเพณี และวิถีชีวิตของคนในชุมชนเป็นอย่างดี การเข้าใจสภาพการณ์ต่างๆ เหล่านี้ ส่วนหนึ่งอาจเกิดจากการที่นักพัฒนามีโอกาสใช้ชีวิตอยู่ในชุมชนนั้นหรือมีความคุ้นเคยกับ ชุมชนนั้นมาก่อน แต่ก็ยังเป็นเพียงความเข้าใจในขอบเขตกว้างๆ หรืออาจรู้เรื่องดีเป็นบางด้านไม่เพียงพอที่จะวางแผนหรือกำหนดโครงการพัฒนาชุมชนได้อย่างละเอียดชัดเจน การวิเคราะห์ปัญหาและ สาเหตุ ตลอดจนการหาแนวทางในการพัฒนาชุมชน จึงจำเป็นต้องอาศัยการศึกษาชุมชน (Community Study) หรือการสำรวจชุมชน (Community survey) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา วัฒนธรรม โครงการของประชากรและทรัพยากรต่างๆ ของ ชุมชน

ผู้ดำเนินงานศึกษาชุมชน จำเป็นต้องเข้าใจแนวทางในการทำการศึกษาชุมชน โดยกำหนด ขอบเขตของการศึกษา ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของการศึกษานั้นๆ ทั้งนี้เพื่อให้ ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและตรงตามที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม ข้อเท็จจริงเบื้องต้นในชุมชนที่เป็นสิ่งจำเป็น ที่ผู้ทำงานศึกษาชุมชนควรทำความเข้าใจอย่างถูกต้องเสียก่อน ที่จะทำการศึกษาต่อไป

#### 8.1 แนวคิดและความหมายชุมชน

Community มีความหมายในภาษาไทยว่า “ชุมชน” ซึ่งบางครั้งช่วยให้เข้าใจในเรื่อง เกี่ยวกับ “การรวมตัวของคน” เท่านั้น ถ้าพิจารณาในภาษาอังกฤษคำว่า “com” มีความหมายลึกซึ้งที่ หมายถึง together คือ การ (เดินทาง) ร่วมกัน และจะเห็นว่ามีคำที่เกี่ยวข้องใกล้เคียงอีกหลายคำ เช่น

Communal = ของชุมชน, เพื่อชุมชน

Common = ร่วมเป็นสมาชิกอยู่ด้วย

Commune = ความรู้สึกผูกพันใกล้ชิด



จากคำในภาษาอังกฤษดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ความหมายของชุมชนนั้นไม่จำกัดแน่นอนตายตัวอาจพิจารณาได้หลายแง่มุม อาทิ ปรัชญากายภาพ สังคมวิทยา จิตวิทยา ในบางครั้ง ความหมายของชุมชนไม่ได้จำกัดอยู่กับความหมายที่ให้ความสำคัญกับอาณาบริเวณทางภูมิศาสตร์หรือบริเวณเล็กๆ ที่เรานึกถึงของหมู่บ้านเท่านั้น แต่บางครั้งความหมายของชุมชนอาจจะมีทั้งสิ่งเป็นรูปธรรมและนามธรรม

“ชุมชน” เป็นคำที่มีการนำไปใช้กันอย่างกว้างขวางและใช้ในลักษณะแตกต่างกันออกไป จึงมีอาจกล่าวได้ว่า “ชุมชน” เป็นคำที่มีความหมายแน่นอนตายตัวเพียงประการเดียว ดังนั้น ถ้าเราปฏิเสธ ที่จะยึดติดกับความหมายแคบๆ ของสิ่งหนึ่งสิ่งใดแล้ว ก็ช่วยให้ทัศนะอันกว้างในการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ได้หลายแง่มุมมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม การศึกษาแนวคิดและความหมายของชุมชนในทัศนะของการพัฒนาชุมชน ก็ควรจะศึกษาถึงความหมายที่เป็นรากฐานและเอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันสมาชิกของชุมชนต่อไปด้วย

ชุมชน อาจมีความหมายเหมือนคำว่า “สังฆะ” คือ ชุมชน เป็นการรวมกันของบุคคลเพื่อประกอบกิจกรรมในสิ่งที่จะเป็นประโยชน์เพื่อให้มีชีวิตและหมู่คณะที่ดีงามเป็นชุมชนแห่งกัลยาณมิตร เพื่อการจัดการและคุ้มครองชีวิตที่ดีร่วมกัน อันจะนำไปสู่การพัฒนาหรือความเปลี่ยนแปลงที่ดี (พระธรรมปิฎก. 2539 :72)

อย่างไรก็ตามคำว่า “ชุมชน” อาจจะสรุปความหมายหรือคำจำกัดความในหลายกรณีและหลายความหมาย ดังนี้

พจนานุกรม Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English (1994 : 233) ได้ให้ความหมายของชุมชน หมายถึง กลุ่มคนที่อาศัยอยู่ในพื้นที่แห่งหนึ่ง มีความรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน มีศรัทธา ความเชื่อ เชื่อชาติ การงาน หรือมีความรู้สึกนึกคิด ความสนใจ ที่คล้ายคลึงกัน มีการเกื้อกูลกันเป็นอยู่ร่วมกัน”

Mark S. Homan (1994 : 82) ให้ความหมายของชุมชน หมายถึง คนจำนวนหนึ่งที่อาศัยอยู่ในพื้นที่แห่งหนึ่ง มีความเชื่อ ผลประโยชน์ กิจกรรม และมีคุณสมบัติอื่นที่คล้ายคลึงกัน คุณลักษณะเหล่านี้มีลักษณะเด่นเพียงพอที่จะทำให้สมาชิกนั้นตระหนักและเกื้อกูลกัน”

ส่วนนักวิชาการและนักบริหารงานพัฒนาของไทย ได้ให้ความหมายของ “ชุมชน” ไว้อย่างหลากหลายเช่นเดียวกัน เช่น

ประเวศ วะสี (2540 : 33) ได้ให้ความหมายของชุมชน หมายถึง ความเป็นชุมชนอาจหมายถึง การที่คนจำนวนหนึ่งเท่าใดก็ได้ มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารหรือรวมกลุ่มกัน มีความเอื้ออาทรต่อกัน มีการเรียนรู้ร่วมกันในการกระทำ มีการจัดการ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน”





พระธรรมปิฎก (2539 : 71 72) ได้ให้ความหมายของชุมชน หมายถึง ชุมชนแห่ง กัลยาณมิตร คือการที่บุคคลมาอยู่ด้วยกันเริ่มตั้งแต่ผู้นำ (พระศาสดา) เป็นกัลยาณมิตร คือผู้ที่ช่วย เกื้อหนุนผู้อื่นในการพัฒนาชีวิตได้ดี ให้เป็นชีวิตที่เจริญองงาม และผู้ที่มาอยู่ด้วย (พระภิกษุ) ก็มาช่วยกัน เอื้ออาทรต่อกัน ให้แต่ละบุคคลพัฒนาให้เข้าถึงชีวิตที่ดั่งงามขึ้น เมื่อแต่ละบุคคลได้รับ ประโยชน์จากสังฆะ หรือชุมชน แต่ละบุคคลนั้นก็ต้องเป็นประกอบหรือส่วนร่วมที่ดี เพื่อช่วยให้ เอื้อเพื่อเกื้อกูลต่อสังฆะหรือชุมชนด้วยเช่นกัน”

กาญจนา แก้วเทพ (2538 : 14) กล่าวถึงชุมชน หมายถึง กลุ่มคนที่อาศัยอยู่ในอาณา เขตบริเวณเดียวกัน มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด มีฐานะและอาชีพที่คล้ายคลึงกัน มีลักษณะของการใช้ ชีวิตร่วมกัน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตั้งแต่ระดับครอบครัวไปสู่ระดับเครือข่าย จนถึงระดับ หมู่บ้านและระดับเกินหมู่บ้าน และผู้ที่อาศัยอยู่ในชุมชน มีความรู้สึกว่าเป็นคนชุมชนเดียวกัน นอกจากนี้ ยังมีการดำรงรักษาคุณค่า มรดกทางวัฒนธรรมและศาสนา และมีการถ่ายทอดไปยังลูก หลานอีกด้วย

สรุปได้ว่า ชุมชน หมายถึง ระบบความสัมพันธ์ของคน ความเชื่อ ศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม ระบบเศรษฐกิจ อาชีพ ระบบการเมือง ระบบการปกครอง โครงสร้างอำนาจ รวมถึง ระบบนิเวศวิทยา สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ซึ่งระบบเหล่านี้มีความสัมพันธ์ต่อกันและ ระหว่างกัน หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่ามีความเชื่อมโยงกันชนิดที่ไม่สามารถแยกจากกันได้

## 8.2 แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนในรูปแบบใหม่

แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนในรูปแบบใหม่ เกิดขึ้นพร้อมกับการพัฒนาเทคโนโลยี และปัญหา ของสังคมสมัยใหม่ที่ทวีความซับซ้อนและรุนแรงขึ้น การพิจารณาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา ไม่อาจจำกัดอยู่ในปริมาตรของชุมชนที่มีอาณาเขตภูมิศาสตร์เล็ก ๆ ได้เพียงลำพัง เพราะบางปัญหา ก็เกิดจากอิทธิพลภายนอก ซึ่งบางครั้งการแก้ไขต้องการ การรวมกำลังความร่วมมือ และทรัพยากร จากภายนอกชุมชน

คุณลักษณะที่สำคัญของชุมชนในรูปแบบใหม่คือ (Schuler, 1996 : 9)

1. จิตสำนึกรวม (Consciousness)
2. หลักการ (Principle)
3. จุดมุ่งหมาย (Purpose)

ดังนั้น ชุมชนในรูปแบบใหม่ จึงอาจมีลักษณะเป็น “ชุมชนทางอากาศ” หรือผู้สนใจจะมี ส่วนร่วมในรายการวิทยุ ชุมชนเครือข่ายบน Internet ฯลฯ อาจกล่าวได้ว่าเป็นชุมชนที่ไม่จำเป็นต้อง มีพื้นที่ทางกายภาพ ไม่จำเป็นว่าสมาชิกต้องพบปะหน้าตากันโดยตรง แต่เป็นชุมชนที่อาศัย



เทคโนโลยีการสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องสร้างความสัมพันธ์ และจิตสำนึกร่วมของสมาชิก

ชุมชนในรูปแบบใหม่อาจเรียกได้ว่าเป็น “ชุมชนเสมือนจริง” (Virtual Community) เป็นชุมชนที่กลุ่มคนอาจจะได้พบกันโดยตรงหรือไม่ก็ตาม แต่มีโอกาสสื่อสารกันด้วยถ้อยคำภาษา และความคิดผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ชุมชนแบบนี้มีข้อดีกว่าชุมชนแบบอื่นตรงที่ว่า ไม่มีอคติเกี่ยวกับเพศ อายุ เชื้อชาติ สีผิวดิน เผ่าพันธุ์ รูปร่างหน้าตา เสียงพูด อากัปกริยาของสมาชิก ชุมชนเสมือนจริงเป็น เครื่องมือที่เชื่อมโยงผู้ที่มีความสนใจร่วมกันเข้าด้วยกัน ในชุมชนแบบเดิมเราจะรู้จักผู้คนต่อเมื่อได้พบปะหน้าคำตาและต้องคบหาสมาคม กับผู้คนจำนวน ไม่น้อยกว่าที่จะพบผู้ที่มีความสนใจในเรื่องบางเรื่องเหมือนกับเรา แต่ในชุมชนประเภทนี้เราสามารถเข้าถึงแหล่งที่เราสนใจได้อย่างทันที นอกจากนี้ยังมีข้อดี คือ ช่วยคัดสรรกลั่นกรองข้อมูลที่จำเป็นและทันสมัย โดยไม่ต้องเก็บรวบรวมไว้มากมายเช่นแต่ก่อน (Rheingold. 1998 : 116 – 121)

อย่างไรก็ดี มีข้อทักท้วงว่าชุมชนในรูปแบบใหม่นี้ ไม่น่าจะถือว่ามีลักษณะเป็น “ชุมชน” เนื่องจากผู้ที่เกี่ยวข้องไม่มีพันธะผูกพันใด ๆ กับชุมชนมีอิสระที่จะเลือกเข้าร่วมเมื่อใดก็ได้ หรือถอยออกไปเมื่อใดก็ได้ อีกทั้งข้อมูลข่าวสารที่สื่อถึงกันก็ไม่สามารถที่จะเชื่อถือได้หมด

ชุมชนในรูปแบบใหม่นี้ ยังคงต้องมีการอาศัยความเป็นชุมชนเดิมคือ พื้นที่อยู่บ้าง แต่ลักษณะความสัมพันธ์มีการเปลี่ยนแปลงไป สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมที่ซับซ้อน โดยผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีรูปแบบที่กว้างขวางขึ้นทั้งในระดับชาติและในระดับโลก กล่าวคือ สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นถ้าเป็นปัญหา ปัญหาหรือสิ่งนั้นๆ ก็จะเชื่อมโยงไปในระดับที่กว้างขึ้นได้ และในทางตรงกันข้ามก็จะเป็นประโยชน์หรือมีผลต่อความรับผิดชอบร่วมกันในฐานะเป็นชุมชนในรูปแบบใหม่ที่มีจิตสำนึกร่วมกัน มีหลักการและจุดมุ่งหมายร่วมกัน

Schuler (1996 : 6 – 7) กล่าวถึงปัจจัยและทิศทางของชุมชนในรูปแบบใหม่ คือ ความเป็นปัจเจกบุคคลของแต่ละบุคคล ระบบเศรษฐกิจและการแพร่กระจายของเทคโนโลยีสารสนเทศอันไร้ขอบเขต ที่จะสร้างวัฒนธรรมมวลชนแบบใหม่

Lois Dean ของกลุ่ม HUD ในอเมริกาได้กล่าวถึงชุมชนในปี ค.ศ. 2020 ว่า ชุมชนจะอยู่บนพื้นฐานและหรืออยู่ในรูปแบบขององค์กร รัฐ รัฐบาลท้องถิ่น องค์กรเอกชน ที่สามารถสร้างและส่งเสริมโดยการวางแผนร่วมกัน โดยมีเครือข่ายคอมพิวเตอร์เป็นพื้นฐาน และการพัฒนาจะอยู่ในลักษณะของกิจกรรมความร่วมมือทางเทคนิคและการมีส่วนร่วมของรัฐ เอกชน และกลุ่มคนในท้องถิ่น ([www.Hud.gov/ccpd/c2020/intro.html](http://www.Hud.gov/ccpd/c2020/intro.html))

การศึกษาชุมชนในมิตินี้ จะช่วยให้เห็นความเปลี่ยนแปลงและเข้าใจสภาพที่เกิดขึ้นในสังคมสมัยใหม่ได้ และช่วยให้เห็นรูปแบบของชุมชนที่มีความหลากหลาย โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เชื่อมโยงเครือข่ายของผู้คนเข้าด้วยกัน ด้วยความที่มีวัตถุประสงค์และความสนใจ



ร่วมกัน หรือเป็นศูนย์กลางสื่อสารที่ทำให้ผู้คนที่ผ่านมาเข้ามาในเครือข่ายได้มีโอกาสแลกเปลี่ยน และแบ่งปัน ความรู้ ประสบการณ์ร่วมกัน โดยความร่วมมือทางเทคโนโลยีที่เชื่อมโยงในระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับภูมิภาค จนถึงระดับโลก แต่ในขณะเดียวกันความเป็นศูนย์กลางสื่อสาร หรือเครือข่ายชุมชนในรูปแบบนี้ สมาชิกในเครือข่ายมีข้ออ่อน คือไม่มีข้อภาระผูกพัน ข้อต่อรอง หรือมีความพร้อมในเรื่องของข้อเท็จจริงร่วมกัน แต่ถ้ามีวัตถุประสงค์ และความสนใจร่วมกันมากขึ้น ความพร้อมในเรื่องของข้อเท็จจริงจะมีปรากฏเพิ่มขึ้น จากนั้นจะนำไปสู่การประสานงาน และการทำกิจกรรมร่วมกัน

ลักษณะของชุมชนในรูปแบบใหม่ที่อาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศนี้ ถ้ามองในด้านของพื้นที่แล้ว จะเห็นว่าเป็นชุมชนที่ไร้พรมแดน จะอาศัยเพียงความสัมพันธ์อย่างง่าย ที่ผู้เข้ามาหรือผ่านมาได้ มีความรู้สึกผูกพันกันอย่างมีหลักการและเป้าหมาย ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นชุมชนในรูปแบบใหม่ได้หรือไม่ ดังนั้น นักวิชาการ และนักพัฒนาผู้ที่ทำงานร่วมกันกับชุมชนจึงควร แสวงหาคำตอบเพื่อรู้เท่าทันกับสภาพของชุมชนที่ไร้พรมแดนทั้งนี้เพื่อทราบถึงเปลี่ยนแปลงของสังคม

แต่ถ้าย้อนถึงการสร้างความเป็นชุมชนของนักพัฒนาเริ่มจากการเน้น “ชุมชน” ขนาดเล็ก ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางสังคมแบบส่วนตัว รู้จักกัน ช่วยเหลือกัน ภายในกลุ่มเล็กๆ มาสู่การขยายเป็น “เครือข่าย” การช่วยเหลือที่เป็นความสัมพันธ์ที่กว้างขึ้น และมาสู่ชุมชนในรูปแบบใหม่ ซึ่ง Tonics (อ้างถึงใน อริยา เสวตามร์. 2542 : 204) กล่าวว่า เป็นความสัมพันธ์แบบปัจเจก มีการแข่งขัน มีการคิดคำนวณบนฐานของประโยชน์และอยู่บนพันธะทางกฎหมาย ซึ่งพบได้ในสังคมเมืองหรืออุตสาหกรรมสมัยใหม่ที่อาศัยเทคโนโลยี ความสัมพันธ์แบบนี้อาจสูญเสียความเป็นธรรมชาติ สัมผัสของความเป็นมนุษย์ และการเกื้อหนุนของสมาชิก แต่การสร้างความเป็นชุมชนใหม่จึงไม่ใช่การรื้อฟื้นวัฒนธรรมชุมชนแบบดั้งเดิม หากเป็นการผสมผสานความเชื่อแบบเก่าที่มีคุณค่าและการพัฒนาระบบใหม่ที่ก้าวต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง

อริยา เสวตามร์ (2542 : 205) กล่าวถึงชุมชนในรูปแบบใหม่ว่า สำหรับผู้นำชุมชนและนักพัฒนาแล้ว ความเป็นชุมชนหมายถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในชุมชนและเครือข่ายที่กว้างขวาง กิจกรรมที่สร้างขึ้นเป็นการสร้างความเป็นชุมชนในรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมที่ยุติธรรมและเครือข่ายที่กว้างขวางมากกว่าในอดีต เพื่อสอดคล้องกับกระแสการพัฒนาในปัจจุบันที่ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนและเครือข่าย หรือเพื่อรู้เท่าทันการเชื่อมโยงเครือข่ายของเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ไร้พรมแดน

กล่าวโดยสรุป ความเป็นชุมชนไม่ได้มีความหมายที่ตายตัว แต่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง การให้ความหมายเกี่ยวกับชุมชนจึงเป็นสื่อที่ใช้ในการอธิบายความสัมพันธ์ทางสังคม หรือการจัดระบบความสัมพันธ์ใหม่ ทั้งกับภายในและภายนอกชุมชน ฉะนั้น ความเป็นชุมชนจึงมิได้มีเพียงหน่วยเดียว หากแต่เป็นสายใยของความสัมพันธ์ที่สารขึ้นจากความสัมพันธ์ต่างๆ และมี



เครือข่ายของความสัมพันธ์ที่ซ้อนทับกันอยู่ การสร้างใหม่ของความเป็นชุมชนจึงเป็นการแสดงออกถึงความเป็นตัวตนอันเป็นการตอบโต้ของคนในชุมชนหรือสังคม และเป็นที่ยังช่วยให้ผู้คนยกระดับความรู้ ความสามารถ การรับรู้ และความเข้มแข็งหรือพลังที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวกันผ่านการสานความสัมพันธ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

จากข้อสรุปดังกล่าวจะเห็นได้ว่า “ชุมชน” มีนัยและความหมายที่เป็นไปตามพลวัตหรือกระแสของสังคม แต่ถ้าพิจารณาอย่างท่องแท้ จะพบว่า บรรดานักวิชาการ นักพัฒนา หรือผู้คนที่ให้ความหมายของคำว่า “ชุมชน” ล้วนต่างให้ความหมายที่สอดคล้องกับความรู้ ทัศนคติ และหรือผลประโยชน์ของตน ความเป็นชุมชน หรือความเป็นหมู่คณะ ล้วนมีการเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา การจำกัดคำนิยามของความว่า “ชุมชน” ไว้ในแนวใดแนวหนึ่งย่อมจะขาดความหลากหลาย หรือความไม่เข้าใจในความเป็นชุมชน และถ้าพิจารณาโดยรวมก็จะเห็นว่า ความเป็นชุมชนนั้น เน้นเรื่องของความสัมพันธ์และความเกะเกี้ยวกันของเพื่อนมนุษย์ในระดับต่าง ๆ

### 8.3 การศึกษาชุมชน

#### 8.3.1 ความหมายการศึกษาชุมชน

คำว่า “การศึกษาชุมชน” มีนักวิชาการและนักบริหารงานพัฒนาให้ความหมายไว้หลายประการ โดยมุ่งเน้นถึงการเข้าไปศึกษา เพื่อทำความเข้าใจในสภาพต่างๆ ของชุมชน ทั้งทางด้านกายภาพ สังคม วัฒนธรรม ประเพณี เศรษฐกิจ ความสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์ของการศึกษาชุมชนที่แตกต่างกันไป

ชยันต์ วรรณระภูติ (2536 : 35) กล่าวถึงการศึกษาชุมชนว่า เป็นการศึกษาและอธิบายอย่างเป็นระบบว่า ชุมชนนั้นมีสภาพโดยรวมเป็นอย่างไร มีเงื่อนไขทางด้านสิ่งแวดล้อม รูปแบบการผลิต หรือการทำมาหากิน มีรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในชุมชนอย่างไร มีการจัดระเบียบสังคมอย่างไร โครงสร้างอำนาจในชุมชนเป็นอย่างไร องค์กรชาวบ้านมีอย่างไร มีปัจจัยหรือมีอิทธิพลจากชุมชนภายนอกมาเกี่ยวข้องอย่างไร ชุมชนมีองค์ความรู้ที่ได้สะสมมาอย่างไร มีวิธีการมีศักยภาพอย่างไรในการแก้ปัญหาและมีปัจจัยอะไรที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและรูปแบบของความสัมพันธ์ ข้อมูลเหล่านี้ ถ้าสามารถเก็บรวบรวมได้ ก็จะนำมาซึ่งความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงและปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

จิตติ มงคลชัยอรัญญา (2540 : 4) ได้กล่าวไว้ในเอกสารเกี่ยวกับ “การศึกษาชุมชนเพื่อการพัฒนา” ว่า หมายถึง การที่นักพัฒนาซึ่งเป็นคนภายนอกชุมชนหรือผู้มีอาชีพอื่น เข้าไปเรียนรู้เรื่องราวของชุมชนใดชุมชนหนึ่ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจว่า ชุมชนมีองค์ประกอบใดบ้าง มีโครงสร้าง มีคุณลักษณะทั้งทางด้านกายภาพ ชีวภาพ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง



การเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม มีสถานการณ์ใดเกิดขึ้นในชุมชนบ้าง มีประวัติความเป็นมาอย่างไร คนในชุมชนมีความเป็นอยู่อย่างไร มีความคิดเห็นต่อเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวเขาอย่างไร มีปัญหา ความเดือดร้อนอย่างไร มีความต้องการที่จะแก้ไขปรับปรุงหรือไม่ มีศักยภาพในชุมชนอะไรบ้าง เช่น ผู้นำกลุ่มหรือการรวมตัวที่เข้มแข็ง เป็นต้น และได้สรุปถึงการศึกษาชุมชนที่มีประสิทธิภาพว่าต้องนำมาซึ่ง ความรู้ เรื่องพื้นที่สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมภายในชุมชนกับความเข้าใจเรื่องของคนในชุมชนว่าเขามีแบบแผนในการดำเนินชีวิตและการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ อย่างไร เพื่อให้สามารถระบุปัญหา และกลุ่มผู้ได้รับผลกระทบจากปัญหานั้นได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งประเมินศักยภาพต่างๆ ของชุมชนได้ อันจะนำมาซึ่งการกำหนดโครงการ กิจกรรมเพื่อการพัฒนาหรือการแก้ไขปัญหา โดยทั้งที่ชุมชนเสนอเองและจากการวิเคราะห์ของผู้ศึกษา

ธนพรรณ ธานี (2540 : 34) กล่าวถึง ความหมายของการศึกษาชุมชนใน “การศึกษาชุมชน” ว่า หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้นักพัฒนาสามารถวิเคราะห์ชุมชนในงานพัฒนาได้ ซึ่งการศึกษาชุมชนจะมีความหมายตรงกันนั้น นักพัฒนาจะต้องยอมรับในแง่ที่ชุมชนแต่ละชุมชนมีความแตกต่างในด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมือง เพื่อให้เข้าใจลักษณะของแต่ละชุมชนอย่างแท้จริง

มงคล พนมมิตร และชาติชาย รัตนศิริ (2540 : 21) กล่าวถึง การศึกษาชุมชน ว่า หมายถึง การที่นักพัฒนาซึ่งเป็นคนภายนอกชุมชนเข้าไปทำความรู้จักทำความเข้าใจชุมชนก่อนที่จะลงมือทำงานร่วมกับชุมชนนั้นๆ ซึ่งถือเป็นหัวใจในการเริ่มต้นของงานพัฒนาทุก ๆ ด้าน เพราะถ้าไม่รู้จักไม่เข้าใจชุมชนอย่างเพียงพอ เป้าหมายและทิศทางการทำงานของเราก็จะไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

จากความหมายดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การศึกษาชุมชน คือ การที่เข้าไปศึกษาชุมชนในด้านต่างๆ ทั้งทางกายภาพ ชีวภาพ ความเป็นอยู่ระบบวิถีคิด การทำงาน ความสัมพันธ์ในด้าน เศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม ตลอดจนปัญหาและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชน ซึ่งเป็นกิจกรรมร่วมกันของนักพัฒนาและชุมชน เพื่อที่จะได้กำหนดและวางแผนเพื่อการพัฒนาชุมชนร่วมกัน

### 8.3.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษาชุมชน

การศึกษาชุมชน มีวัตถุประสงค์ เพื่อนำมาซึ่ง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการกำหนดปัญหา การประเมินศักยภาพในด้านต่างๆ ของชุมชน อันจะนำมาซึ่งโครงการและ กิจกรรมเพื่อการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหา ด้วยความร่วมมือจากทั้งผู้ศึกษาและตัวชุมชนเอง

ธนพรรณ ธานี (2540 : 34 – 35) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการศึกษาชุมชนไว้ ดังนี้

1. การศึกษาชุมชนเพื่อหาข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชน คือ เป็นการหาความรู้ใหม่ หรือเป็นการเพิ่มเติมความรู้ให้มากยิ่งขึ้น การหาข้อเท็จจริงอาจจะเป็นข้อเท็จจริงใน



ลักษณะกว้างทั่วไป หรือลึกซึ่งมีการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ อย่างละเอียดก็ได้ ตามวัตถุประสงค์ของผู้ศึกษา

2. การศึกษาชุมชนเพื่อทดสอบความรู้เดิมให้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น เป็นการทดสอบความรู้ต่าง ๆ เพื่อยืนยันและเป็นการทำให้ความรู้เดิมนั้นน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น เป็นเรื่องของ การที่จะสร้างแนวความคิดและทฤษฎีใหม่ขึ้น

3. การศึกษาชุมชนเพื่อนำข้อเท็จจริงไปใช้ประโยชน์ในงานพัฒนาซึ่งนับว่ามีประโยชน์และสำคัญต่องานพัฒนาอย่างมาก เพราะจะได้นำไปวางแผนและนำไปปฏิบัติในงานพัฒนา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาชุมชน

อรพินท์ สพโชคชัย (2537 : 27) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษาชุมชนว่า “เพื่อเข้าใจชุมชนหรือหมู่บ้านที่จะพัฒนา ความเข้าใจนี้จะเป็ประโยชน์ในการดำเนินการประชุม (ระดมความคิด) เพื่อช่วยงานการพัฒนาหมู่บ้าน และเพื่อศึกษากลุ่มบุคคลต่างๆ ในชุมชนหรือหมู่บ้าน”

จิตติ มงคลชัยอรัญญา (2540 : 6) กล่าวถึงการศึกษาคชุมชนว่า สามารถแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ

1. การศึกษาชุมชนโดยนักพัฒนา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาชุมชนนั้น ๆ โดยตรง ทำการศึกษาชุมชนเพื่อให้เข้าใจและเห็นลู่ทางในการกระตุ้น ส่งเสริมให้คนหรือกลุ่มในชุมชน ริเริ่มกิจกรรมต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาของตน ซึ่งนักพัฒนา ต้องเป็นทั้งผู้กำหนดประเด็นศึกษา ผู้รวบรวมข้อมูล ผู้วิเคราะห์ และผู้ใช้ประโยชน์จากผลการวิเคราะห์ด้วยตนเอง งานศึกษาชุมชนนี้ นักพัฒนาจะขอให้ผู้อื่นทำแทนมิได้ นักพัฒนาจะต้องมีส่วนร่วมในการศึกษาชุมชนเสมอ

2. การศึกษาชุมชนที่หน่วยงานต้นสังกัดของนักพัฒนามอบหมายให้นักพัฒนา ทำการรวบรวมหรือสำรวจข้อมูลในชุมชนเพื่อนำไปใช้วางแผนซึ่งนักพัฒนาเป็นเพียงผู้เก็บข้อมูลตามประเด็นและ / หรือแบบสำรวจข้อมูลที่คนอื่นสร้างขึ้นมาก่อน ส่วนผลการวิเคราะห์ผลและใช้ประโยชน์จากผลการวิเคราะห์มักจะเป็เจ้าหน้าที่ข้อมูลหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนหรือจัดทำข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงาน

นอกจากนี้ จิตติ มงคลชัยอรัญญา ยังกล่าวถึงความแตกต่างของการศึกษาชุมชนทั้งสองนี้ว่า การศึกษาชุมชนข้อแรกนั้น ข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับนักพัฒนาในการทำงานในพื้นที่นั้นอาจจะไม่ครอบคลุมทุกด้าน เพราะมีขีดจำกัดเรื่องเวลา ปริมาณภารกิจ ตลอดจนขีดความสามารถของนักพัฒนา ในเรื่องเกี่ยวกับคนที่เป็กลุ่มเป้าหมาย พื้นฐานความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์เดิม อุดมการณ์และแนวคิดที่มีต่อชุมชน เป็นต้น แต่การศึกษาชุมชนแบบนี้ จะได้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ทำให้เข้าใจชุมชนดีขึ้น เป็นความร่วมมือของทั้งสองฝ่าย ส่วนการศึกษาชุมชนประเภทที่สอง ข้อมูลจากการกำหนดของหน่วยงานต้นสังกัดนั้น มักเป็นข้อมูลเชิงปริมาณทำให้รู้ปัญหาชุมชนในภาพรวม แต่ขาดความลึกซึ้ง การศึกษาชุมชนแบบแรกเป็สิ่งที่มีความสำคัญสูงต่อการทำงานพัฒนา



ในพื้นที่ หรือที่เรียกว่าในระดับจุลภาค การที่นักพัฒนาสามารถเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ของชุมชนได้เป็นอย่างดี ย่อมมีผลต่อการทำงานพัฒนา เหมือนคำกล่าวของนักพัฒนาที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาที่ว่า “หากศึกษาชุมชนได้ดีก็เท่ากับว่างานพัฒนาสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง” ส่วนแบบที่สองเป็นการมองในระดับมหภาคในภาพรวมของการพัฒนา

### 8.3.3 ประเภทของการศึกษาชุมชน

ประเภทของการศึกษาชุมชนสามารถแบ่งประเภทต่างๆ ซึ่งธนพรรณ ธาณี (2540 : 35) กล่าวถึงประเภทของการศึกษาชุมชนไว้ ดังนี้

#### 1. การจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการนำความรู้ไปใช้ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1.1 การศึกษาชุมชนแบบหาความรู้พื้นฐานทั่วไป เป็นการศึกษาชุมชนเพื่อหาข้อเท็จจริงทั่วไปภายในชุมชน

1.2 การศึกษาชุมชนแบบทดสอบความรู้เดิม เป็นการศึกษาชุมชนในลักษณะที่ต้องการทดสอบความรู้ต่าง ๆ ให้เกิดความรู้ที่น่าเชื่อถือมากขึ้น

1.3 การศึกษาแบบนำไปใช้ในงานพัฒนา เพื่อหาข้อเท็จจริงภายในชุมชนในเรื่องต่างๆ ไปใช้ในงานพัฒนาและการวางแผน

#### 2. การจำแนกตามเนื้อหาของข้อมูลที่จะนำไปใช้ ได้แก่

2.1 การศึกษาชุมชนแบบข้อมูลโดยละเอียด โดยเป็นการศึกษา เพื่อต้องการหาข้อมูลรายละเอียดทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมือง การศึกษาประเภทนี้จะนำข้อมูลไปวางแผนในอนาคต เป็นแนวทางในการพัฒนา และมีระยะเวลาของการเก็บรวบรวมข้อมูลนาน

2.2 การศึกษาชุมชนแบบข้อมูลเฉพาะหรือข้อมูลคร่าว ๆ เป็นการศึกษาชุมชนที่ต้องการข้อมูลบางเรื่องที่จะนำไปใช้ในการวางแผนเกี่ยวกับชุมชน เพื่อนำไปลงมือปฏิบัติงานพัฒนาทันที

#### 3. การจำแนกตามวิธีการเก็บข้อมูล ได้แก่

3.1 การศึกษาชุมชนแบบสำรวจ ซึ่งเป็นการศึกษาที่ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณ เช่น การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม

3.2 การศึกษาชุมชนแบบการมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิด โดยวิธีการเก็บรวบรวมในเชิงคุณภาพ เช่น การใช้แนวทางในการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์แบบลึกซึ้ง โดยที่ได้เข้าไปศึกษาชุมชนอย่างมีการสังเกตการณ์อย่างต่อเนื่อง และการมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิด

3.3 การศึกษาชุมชนแบบเอกสาร คือการศึกษาชุมชนจากข้อมูลที่มีการบันทึก

3.4 การศึกษาชุมชนแบบอื่น ๆ โดยการใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลอื่น ๆ เช่น การใช้แบบประเมินสภาวะชนบทอย่างเร่งด่วน การสนทนากลุ่ม เป็นต้น



#### 4. การจำแนกตามวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

4.1 การศึกษาชุมชนแบบปริมาณ ที่ต้องใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ เป็นการเสนอข้อมูลตั้งแต่พื้นฐานทั่วไปในลักษณะของตัวเลขสถิติต่าง ๆ จนถึงการวิเคราะห์สถิติขั้นสูง

4.2 การศึกษาชุมชนแบบคุณภาพ ที่มีการเสนอข้อมูลในลักษณะของการอธิบายพรรณานำโดยละเอียด จากข้อมูลที่ได้จากการมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดในชุมชนเป็นระยะเวลา

#### 5. การจำแนกตามผู้กระทำการศึกษา ได้แก่

5.1 การศึกษาชุมชนแบบกระทำการค้าเดียว

5.2 การศึกษาชุมชนแบบการกระทำเป็นกลุ่ม

#### 6. การจำแนกตามทัศนะของผู้ศึกษา ได้แก่

6.1 การศึกษาชุมชนโดยบุคคลภายนอกชุมชน

6.2 การศึกษาชุมชนโดยบุคคลภายในชุมชน

จากข้อมูลดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การศึกษาชุมชนสามารถแบ่งเป็นหลายประเภท แต่ละประเภทก็มีความหมายหลากหลายรูปแบบ อย่างไรก็ตาม แต่ละประเภทของการศึกษาชุมชนก็มีส่วนที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การศึกษาชุมชนที่ดี มีความเหมาะสมนั้น น่าจะมีการศึกษาด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการผสมผสานหลายรูปแบบ เนื่องจากแต่ละแบบมีข้อดีและข้อจำกัดด้วยกัน และถ้าผสมผสานให้หลายรูปแบบ การศึกษาชุมชนก็ย่อมจะมีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือมากขึ้น

#### 8.3.4 แนวคิดในการศึกษาชุมชน

ในระยะเวลาของการพัฒนาประเทศที่ผ่านมาได้มีความพยายามในการศึกษา และพัฒนาส่วนต่างๆ ของประเทศในลักษณะของการกำหนดเขต พื้นที่ ชุมชน หมู่บ้าน เมือง ชนบท หรือแม้แต่ในเขตนิคมอุตสาหกรรม เป็นต้น แต่ความพยายามในการศึกษา และพัฒนาดังกล่าว ส่วนหนึ่งก็ประสบความสำเร็จ บางส่วนก็ล้มเหลว แต่ปัญหาในด้านอื่น ๆ ก็เกิดขึ้นตามมาอีก เช่น ปัญหาความยากจน ปัญหาสิ่งแวดล้อม อาชญากรรม ยาเสพติด โสเภณี โรคนเอดส์ เป็นต้น ซึ่งแสดงถึงว่า เราไม่สามารถรู้เท่าทันสภาพสังคม ชุมชน ที่หลากหลายและมีสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์ความรู้ที่ได้มาเป็นเพียงส่วน หนึ่งของความจริงทั้งหมด ยิ่งถ้าหากพิจารณาสังคม ชุมชนอย่างลึกซึ้งแล้วจะพบว่า ทุกสังคม ชุมชน ล้วนมีความเป็นพลวัต มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การเรียนรู้ การศึกษาชุมชน สังคม เพื่อให้รู้เท่าทัน และทราบถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงย่อมเป็นประโยชน์และเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาอย่างยิ่ง

การขาดความเข้าใจต่อความเปลี่ยนแปลง และการขาดแนวทางหรือแนวคิดในการศึกษาชุมชน ก็เป็นสาเหตุประการหนึ่งที่ทำให้ นักพัฒนาขาด “เครื่องมือนำทาง” ที่จะช่วยชี้ให้เห็นว่า จะ





ศึกษาอะไร มีองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องอะไรบ้าง สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันอย่างไร และมีผลกระทบต่อองค์การดำรงอยู่และการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เป็นต้น มิเช่นนั้น ผู้ที่ศึกษาชุมชนก็จะไม่รู้ว่าจะศึกษาชุมชนใดด้านใดบ้าง ไม่รู้ว่าจะเก็บข้อมูลอย่างไร รวมทั้งไม่สามารถเข้าใจระบบความสัมพันธ์และกลไกของชุมชนที่ช่วยอธิบายการดำรงอยู่และการเปลี่ยนแปลงของชุมชน

ชยันต์ วรรณระภูติ (2536 : 34 – 36) กล่าวถึงกรอบคิดในการศึกษาชุมชน และการเปลี่ยนแปลง ว่าต้องมีความเข้าใจในด้านต่าง ๆ คือ ความคิดพื้นฐานในการศึกษาชุมชน คือ การมีกรอบในการศึกษาเพื่อความรู้เท่าทันสภาพชุมชนที่มีเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจในฐานะ และความหมายของชุมชนหมู่บ้าน มีข้อพิจารณาในการศึกษาชุมชน และการศึกษาการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมของชุมชนหมู่บ้าน ซึ่งกรอบแนวคิดเหล่านี้ เป็นหลักการพื้นฐาน เป็นเครื่องมือและข้อสังเกตทางทฤษฎี ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ และเป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งในการศึกษาการเปลี่ยนแปลงสังคม และวัฒนธรรม โดยนักสังคมศาสตร์ที่ศึกษาการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องอาศัยกรอบคิดทางทฤษฎี ซึ่งมักจะแบ่งออกเป็น 2 แนวใหญ่ คือ กรอบคิดทางทฤษฎี โครงสร้างและหน้าที่ และกรอบแนวคิดทฤษฎีเศรษฐศาสตร์การเมือง นอกจากนี้ยังต้องอาศัยปัจจัย และเงื่อนไขอื่นอีกในการศึกษาชุมชน คือ มีความคิดพื้นฐานว่า ปรากฏการณ์ทางสังคมมีความ สลับซับซ้อน หลากหลาย และปรากฏการณ์สังคมที่หลากหลายนี้ เป็นปรากฏการณ์ของความสัมพันธ์ทางสังคมที่มีลักษณะเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

การศึกษาชุมชน และการมองปรากฏการณ์ทางสังคม ก็คือการมองข้อมูลชุดหนึ่งที่เกิดขึ้นภายใต้ระยะเวลาและสถานที่ที่บุคคลผู้นั้นสนใจ โดยอาศัยแนวความคิด ทฤษฎี เป็นเครื่องมือ นำทางในการมองหาข้อมูล เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความหมายและสามารถอธิบายปรากฏการณ์ทางสังคมนั้นได้ ดังนั้น การศึกษาชุมชนหรือปรากฏการณ์และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เพื่อต้องการที่จะอธิบายกระบวนการ เงื่อนไข กลไกในการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งนักวิชาการได้พยายามพัฒนาวิธีการศึกษาขึ้นมาศึกษาเพิ่มเติม นอกจากแนวความคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง นักวิชาการ โดยเฉพาะนักมานุษยวิทยา ได้กำหนดหลักการเบื้องต้นขึ้น ในการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคมไว้ 4 ประการ ดังที่ ชยันต์ วรรณระภูติ (2536 : 23 – 27) ได้สรุปว่า

ประการที่หนึ่ง ถือว่าปรากฏการณ์ทางสังคมและวัฒนธรรมมี 2 ระดับ คือ ปรากฏการณ์ที่อยู่ในระดับผิวหน้า ซึ่งเป็นสิ่งสังเกตเห็น พรรณนาหรือจำแนกปรากฏการณ์เหล่านี้ให้เห็นเป็นหมวดหมู่อย่างมีความหมายได้ โดยหลักการแล้วการพรรณนาปรากฏอย่างละเอียดจะช่วยให้เข้าใจสภาพการดำรงอยู่และกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตลอดจนความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ ยิ่งอธิบายมากเท่าใด ยิ่งเข้าใจปรากฏการณ์มากขึ้นเท่านั้น ในลักษณะที่สอง ปรากฏการณ์ที่อยู่เบื้องหลังของปรากฏการณ์ผิวหน้า คือ พยายามที่จะศึกษาปรากฏการณ์ ค้นหาสาเหตุที่อยู่เบื้องหลัง หรือที่ลึกลงไป เป็นการมองหาสาเหตุไม่ว่าจะเป็นทางด้านชีวภาพหรือทาง



สังคมวัฒนธรรม เพื่อเข้าใจปรากฏการณ์เบื้องหลัง เพื่อหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างในเชิงเหตุผล หรือที่มีความเชื่อมโยงเกี่ยวพันทางประวัติศาสตร์เบื้องหลังที่มา เป็นต้น ซึ่งเป็นการศึกษาหาความเป็นจริงทางสังคมในทุกด้าน

ประการที่สอง นักวิชาการมองปรากฏการณ์ทางสังคมว่า เป็นปรากฏการณ์ที่มีความสลับซับซ้อน มีมิติ ด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมืองที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยการมองปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างสัมพันธ์กับปรากฏการณ์อื่น หรือเป็นการมองอย่างองค์รวม รอบด้านสัมพันธ์กันทั้งทางด้านประวัติศาสตร์ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมือง เป็นการมองเพื่อทราบและเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์นั้นกับปรากฏการณ์อื่น ๆ ว่ามีอยู่อย่างไร

ประการที่สาม โดยเหตุที่ความหมายของปรากฏการณ์ในสังคมหนึ่งถูกกำหนดขึ้น และเข้าใจความหมายรู้กันในกลุ่มคน ซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมเดียวกัน ดังนั้น นักมานุษยวิทยาจึงต้องตั้งคำถามว่า ความจริงที่เห็นเป็นความจริงของใคร ความเป็นจริงในสายตาของคนในสังคมที่ถูกศึกษาข้อมจะแตกต่างกันไป จากความเป็นจริงในสายตาของผู้ศึกษา ดังนั้นการยอมรับความเป็นจริงทางสังคมถูกสร้างและกำหนดโดยคนในสังคม การแสวงหาความเป็นจริง และความหมายของสังคมย่อมจะต้องอาศัยกฎเกณฑ์ หรือรหัสของคนในสังคมนั้น เป็นเครื่องตัดสิน และช่วยอธิบายทั้งนี้เพราะผู้ศึกษาชุมชน หรือนักวิจัยย่อมมีฐานะทางชนชั้นที่แตกต่างออกไป และเป็นคนนอก จากสังคมอื่นที่มีบรรทัดฐานแตกต่างกัน ซึ่งถ้าหากไม่ระวังแล้ว ผู้ศึกษามักจะใช้เกณฑ์ของคนเป็นเครื่องตัดสิน หรืออธิบายปรากฏการณ์นั้น และยอมทำให้การศึกษาแบบนี้ไม่สามารถสะท้อนความเป็นจริงของสังคมนั้นได้ ดังนั้น จึงต้องมีการศึกษาชุมชนในลักษณะของการมีส่วนร่วมมากขึ้น

ประการที่สี่ การศึกษาการเปลี่ยนแปลงสังคมและวัฒนธรรม ย่อมต้องอาศัยการเปรียบเทียบ เพื่อให้เข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมหนึ่งๆ แตกต่างหรือเหมือนกันอย่างไร มิติของการเปรียบเทียบย่อมช่วยให้ผู้ศึกษาสามารถหาข้อสรุปเชิงสากลเกี่ยวกับปรากฏการณ์นั้นได้ โดยการเปรียบเทียบสังคมมากกว่าหนึ่งแห่ง การเปรียบเทียบ ข้อเหมือนหรือข้อแตกต่าง และการศึกษาโดยการให้รายละเอียดเกี่ยวกับ บริบท หรือเงื่อนไขของสังคมนั้น จะช่วยให้เข้าใจปรากฏการณ์นั้นอย่างชัดเจนมากขึ้น

นอกจากนี้ ชัยนต์ วรรณะวุติ (2536 : 37) ยังเสนอกรอบคิดเพื่อทำความเข้าใจชุมชนในมิติต่าง ๆ เช่น

1. ความสัมพันธ์ของสังคมหมู่บ้านที่เชื่อมโยงกับระบบการเมืองการปกครอง
2. ลักษณะของระบบเศรษฐกิจของสังคมหมู่บ้านที่กำลังถูกผนึกเข้ากับระบบตลาด

และระบบทุนนิยม



### 3. ลักษณะโครงสร้างทางสังคม โครงสร้างอำนาจ องค์กรชาวบ้านที่เป็น ลักษณะเฉพาะของสังคมหมู่บ้าน

#### 4. ลักษณะของวัฒนธรรม ความคิด และจิตสำนึกของสมาชิกชุมชน

จากหลักการดังกล่าว การศึกษาชุมชน จะต้องมีความละเอียดรอบคอบ มิใช่เพียงแต่  
การไปเก็บข้อมูลในชุมชนเพื่อจะพรรณนาว่าชุมชนมีประชากรจำนวนเท่าใด ประกอบอาชีพอะไร  
มีประเพณีวัฒนธรรมอย่างไร มีปัญหาอะไรในการดำเนินชีวิต มีระดับการพัฒนาอย่างไร ซึ่งเป็น  
เหมือนการบรรยายให้เห็นองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ในลักษณะเป็นภาพนิ่งเท่านั้น

กาญจนา แก้วเทพ (2538 : 202) ได้เสนอหลักการวิเคราะห์และศึกษาชุมชนที่มี  
แนวทางเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ คือ

1. ต้องมีมิติทางด้านประวัติศาสตร์ กล่าวคือมองดูตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ว่ามี  
อะไรเปลี่ยนแปลงคลี่คลายมาได้อย่างไร และอะไรเป็นปัจจัยกำหนดการเปลี่ยนแปลง
2. การวิเคราะห์ในเชิงโครงสร้าง คือการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานความเข้าใจที่ว่า  
เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น มิได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่หากเกิดขึ้นอย่างมีระบบ ระเบียบโครงสร้างที่  
แน่นอน มีองค์ประกอบย่อยของเหตุการณ์นั้น มีกลไก และเงื่อนไขที่สืบทอดเหตุการณ์นั้น
3. วิเคราะห์ / สำรวจปัญหา ความสามารถ และศักยภาพทั้งหมดในการแก้ไขปัญหา
4. เครื่องช่วย กลไกเงื่อนไขที่เสริมสร้างสืบทอดหรือทำลายเหตุการณ์นั้น ๆ

นอกจากนี้ แนวคิดการศึกษาและการพัฒนาชุมชนในอดีต มีความเชื่อเบื้องต้นว่า  
จำเป็นที่องค์กรพัฒนาจากภายนอก จะต้องนำทรัพยากรทุกชนิด นับตั้งแต่เงินทุน วิธีการทำงาน  
ความรู้ วิธีการจัดองค์กร หรือแม้แต่คุณค่าหรือจิตสำนึกในการพัฒนาเข้าสู่ชุมชน แต่ในความเป็น  
จริงประชาชนในชุมชนนั้นมีได้วางแปลอย่างที่เรา หรือนักพัฒนาคิด (กาญจนา แก้วเทพ, 2538 : 13)  
ในกลุ่มประชาชนหรือชุมชน มีทรัพยากรส่วนหนึ่งที่ดำรงอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็ศักยภาพพลัง  
สร้างสรรค์ ภูมิธรรม ภูมิปัญญา วิธีการจัดองค์กร บุคลากร แม้แต่แนวคิดในการพัฒนาตนเอง  
และชุมชนให้ดีขึ้น การขาดเพียงทุนทรัพย์นั้นมิได้หมายความว่า ชุมชนจะขาดเสียทุกอย่าง การจน  
เงินทนนั้น มิได้หมายถึงการจนปัญญา จนใจ หรืออับจนไปเสียทุกอย่าง ดังนั้น การศึกษาชุมชน  
จึงเป็นการศึกษาในส่วนที่ขาดหายไปร่วมกัน ไม่ละทิ้งของเก่า ไม่มัวเมาสิ่งใหม่ เพื่อพัฒนาสิ่งที่ดี  
ร่วมกัน

จากความเป็นจริงที่มีอยู่ จึงมีการปรับเปลี่ยนหลักการทำงาน แนวความคิดในการศึกษา  
และพัฒนาชุมชน จากบนลงล่าง มาเป็นจากล่างขึ้นบน (Bottom – up Approach) พร้อมกับได้มีการ  
เปลี่ยนยุทธศาสตร์การพัฒนาจากการนำความรู้จากภายนอกเข้าไปแทนที่ความรู้ภายในชุมชน  
(Strategies of Substitution) มาเป็นการพยายามประสานความรู้ทั้งจากภายนอกและภายในเข้าด้วยกัน



เพื่อให้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ชุมชน โดยที่องค์กรพัฒนาและองค์กรชาวบ้านจะมีบทบาทร่วมมือประสานกันบนพื้นฐานความเท่าเทียมกันไม่มีใครเหนือใคร ไม่มีใครนำใคร

จากหลักการและแนวความคิดดังกล่าว จึงเป็นที่มาของการศึกษาชุมชนในแนวต่างๆ เช่น แนวเศรษฐศาสตร์การเมือง แนววัฒนธรรมชุมชน รวมถึงแนวความคิดของการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่แต่ละแนวคิด ก็อาศัยกรอบแนวคิดดังกล่าวเป็นข้อสมมติฐาน หรือเป็นหลักการเบื้องต้นในการประยุกต์เพื่อศึกษาชุมชน

### 8.3.5 มิติ / ประเด็นของการศึกษาชุมชน

ในการศึกษาชุมชนนั้น ได้มีสำนักคิดต่างๆ เช่น สำนักโครงสร้างและหน้าที่ สำนักมานุษยวิทยาวัฒนธรรม และสำนักวัฒนธรรมนิเวศวิทยา เป็นต้น ได้มีมุมมอง / ประเด็นในการศึกษาชุมชน หรือสังคม เพื่อเป็นกรอบในการศึกษาวิเคราะห์นั้น ว่าจำเป็นต้องมีฐานในการมอง การวิเคราะห์ซึ่งอาจจะมีหลากหลายประเด็น แต่โดยรวมแล้ว มักจะมีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ซึ่งอาจเรียกชื่อต่างกันไป ถ้าเป็นการวิเคราะห์เชิงโครงสร้างและหน้าที่ นักคิด เช่น Radcliffe - Brown (1958. อ้างถึงใน อมรา พงศาพิชญ์ 2536 : 8) จะมองว่าสังคมและชุมชนมีองค์ประกอบที่สำคัญในการวิเคราะห์ คือ

1. โครงสร้างสังคม (Social Structure) หรือส่วนประกอบต่างๆ และความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบนั้น ๆ อาจจะเป็นระบบเครือญาติหรือโครงสร้างสังคมรูปแบบอื่น ๆ
  2. สภาพแวดล้อมและระบบนิเวศ (Ecology) ซึ่งสังคมจะต้องปรับให้เข้ากันได้ มีการใช้ทรัพยากรจากระบบนิเวศเพื่อยังชีพ
  3. กลไกหรือวัฒนธรรม (Culture) ซึ่งทำให้มนุษย์ในสังคมนั้นสามารถอยู่ด้วยกันได้
- นักมานุษยวิทยา สำนักโครงสร้างหน้าที่ ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทางด้านโครงสร้างมากกว่าองค์ประกอบ อีก 2 ส่วน ในขณะที่นักวิชาการในสาขามานุษยวิทยาวัฒนธรรม จากสำนักแพร่กระจายวัฒนธรรม จะให้ความสำคัญแก่วัฒนธรรม และต่อมาเห็นว่า ระบบนิเวศวิทยาและการที่มนุษย์ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งสำคัญสภาพนิเวศจะเป็นตัวกำหนดว่า สังคมมนุษย์จะปรับตัวและมีพัฒนาการไป สู่สังคมวัฒนธรรมรูปแบบต่างๆ เช่น สังคมวัฒนธรรมชาวเขา สังคมวัฒนธรรมชาวนา เป็นที่ยอมรับว่าความคิดเรื่องวัฒนธรรมนิเวศเป็นความคิดที่ริเริ่มโดย Julian Steward (1995)

Julian Steward (อ้างถึงใน ชศ สันตสมบัติ. 2540 : 34) ได้อธิบายแนวคิดแบบนิเวศวิทยาวัฒนธรรม ว่าเป็นการปรับตัวของสังคมภายใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อม และมองว่าวัฒนธรรมเป็นเครื่องมือช่วยให้มนุษย์ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม และวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมกับเทคโนโลยีการผลิต กับพฤติกรรมของมนุษย์



สำหรับกลุ่มวัฒนธรรมวัตถุนิยมโดย Marx (อ้างถึงใน อมรา พงศาพิชญ์ 2536 : 9) ได้แยกองค์ประกอบออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. โครงสร้างสังคมคือ ระบบชนชั้น ซึ่งแบ่งคนออกเป็นระดับ และมีความเหลื่อมล้ำระหว่างระดับต่างๆ

2. ระบบนิเวศและการใช้ทรัพยากรจากระบบนิเวศ คือ การผลิตทางเศรษฐกิจ

3. อุดมการณ์ หรือ Ideology ซึ่งนักวิชาการกลุ่มอื่นเรียกว่า วัฒนธรรม คือ สิ่งที่สังคมทุกสังคมมีสิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุด สำหรับนักวิชาการกลุ่มวัฒนธรรมวัตถุนิยมก็คือ วิธีการผลิต และวัฒนธรรมจะสอดคล้องกับวิธีการผลิตในแต่ละสังคม

ถึงแม้ว่านักวิชาการจะให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบที่ต่างกัน แต่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ในการศึกษาชุมชนและสังคม องค์ประกอบที่สำคัญอาจแยกออกได้เป็น 3 หมวด คือ  
หมวดแรก ว่าด้วยองค์ประกอบของสังคมหรือโครงสร้างสังคม  
หมวดสอง ว่าด้วยทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรในสังคม  
หมวดสาม วัฒนธรรมหรืออุดมการณ์ซึ่งอาจอยู่ในลักษณะรูปธรรม เช่น ศิลปะและสิ่งประดิษฐ์อื่นๆ หรือในลักษณะนามธรรม เช่น ความเชื่อและระบบคิด ซึ่งในการศึกษาชุมชนแต่ละองค์ประกอบ ย่อมมีความหมายต่อปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อช่วยอธิบายปรากฏการณ์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

อคิน รพีพัฒนา (2536 : 56) กล่าวถึงการศึกษาและวิเคราะห์ชุมชน ว่าต้องศึกษาในมิติของโครงสร้างและหน้าที่ โครงสร้าง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบส่วนต่างๆ ของสังคม โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของชุมชน และความแน่นแฟ้นในการรวมตัวของสังคม (Social Integration) และหน้าที่ (Function) ที่เน้นความสัมพันธ์ในเชิงหน้าที่ทางสังคม

ชยันต์ วรรณะภูติ (2536 : 35) มีมุมมองในการศึกษาชุมชนโดยมองถึงประเด็นในการศึกษา ว่าสามารถศึกษาได้สองวิธี คือ ศึกษาด้วยวิธีการเชิงปริมาณ และศึกษาด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงเปรียบเทียบกับวิธีการวิจัยในทางสังคมศาสตร์

วิธีการแรก เป็นการศึกษาสำรวจ เพื่อทำความเข้าใจกับองค์ประกอบด้านเศรษฐกิจ สังคม ประชากร สุขภาพอนามัย วัฒนธรรม ประเพณี รวมทั้งระดับการพัฒนาของหมู่บ้าน โดยอาศัยการสำรวจที่มีแบบสำรวจ - สอบถาม เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงปริมาณ และนำมาสรุปเป็นข้อมูลชุมชน (Village Profile)

วิธีการที่สองเป็นการศึกษาคุณภาพนั้น มิใช่เป็นการศึกษาเพื่อพรรณนาคุณลักษณะและสภาพของชุมชนโดยการใช้ตัวอักษรแทนตัวเลขเชิงปริมาณ แต่เป็นการศึกษาวิวัฒนาการ ความเคลื่อนไหว ความสัมพันธ์ ตลอดจนความขัดแย้งในหมู่บ้าน โดยดูถึงระบบความสัมพันธ์ทางสังคมรูปแบบการใช้ทรัพยากร โครงสร้างอำนาจในชุมชน ผู้นำ องค์กรชาวบ้าน ภูมิปัญญาชาวบ้าน



และปฏิสัมพันธ์ระหว่างชุมชนหมู่บ้านกับระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมืองที่อยู่ภายนอก เพื่อที่ว่า ปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน และช่วยอธิบายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการหลีกเลี่ยงการใช้วิธีการสำรวจเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงปริมาณแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องการได้ข้อมูลที่เป็นภาพรวมด้านต่าง ๆ ของชุมชน ตลอดจนความคิดเห็นของชาวบ้าน ที่เป็นการช่วยอธิบายปรากฏการณ์สังคมในระดับจุลภาค ได้ข้อมูลในเชิงลึก ซึ่งครอบคลุมมิติของเวลา มิติทางสังคม และสะท้อนให้เห็นความเคลื่อนไหวและความสัมพันธ์ในระดับชุมชนหรือเครือข่ายที่ใหญ่ขึ้นไป

มิติ / ประเด็นในการศึกษาชุมชนเหล่านี้ ช่วยให้ผู้ศึกษาเข้าใจโครงสร้างทางสังคมของชุมชน และความสัมพันธ์ของชุมชนในลักษณะต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้การศึกษาชุมชนได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

### 8.3.6 ข้อพิจารณาในการศึกษาชุมชน

ในการศึกษาชุมชนประเภทต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายนั้น ควรนำแนวคิดต่าง ๆ มาเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถนำมาใช้ทำความเข้าใจ กับสภาพความเป็นจริงของชุมชนและสังคมให้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อชุมชนมีความสัมพันธ์กับรัฐในกระบวนการพัฒนามากขึ้น และในขณะที่มีการขยายตัวของความต้องการในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติซึ่งทำให้ชุมชนกลายเป็นเวทีของการแข่งขันทรัพยากร ดังนั้น แนวคิดที่จะนำมาใช้ในการศึกษาชุมชน จึงจำเป็นต้องขยายให้เป็นประโยชน์ในการอธิบายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นด้วย ซึ่ง ชยันต์ วรรธนะภูติ (2536 : 40–48) ให้แนวทางหรือข้อเสนอแนะในการศึกษาชุมชนไว้ดังนี้

1. ประวัติศาสตร์หมู่บ้านและรูปแบบการใช้ทรัพยากร คือการศึกษาหมู่บ้านตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ศึกษาการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการใช้ทรัพยากรตั้งแต่ต้นเริ่มจนถึงการใช้ทรัพยากรในการผลิตในปัจจุบัน เป็นการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เกิดขึ้นกับหมู่บ้านเป็นช่วง ๆ เพื่อจำแนกให้เห็นปัจจัยที่เข้ามากระทบในลักษณะการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ

2. ผู้นำ และบทบาทของผู้นำในฐานะของ “คนกลาง” การศึกษาผู้นำของชุมชนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความเข้าใจหมู่บ้าน เป็นการศึกษาฐานอำนาจในหมู่บ้าน ความสัมพันธ์ระหว่างหมู่บ้านกับระบบภายนอก การตัดสินใจของหมู่บ้านในการเลือกผู้นำ และการได้มาซึ่งอำนาจ เพื่อเข้าใจภาวะผู้นำในชุมชน ซึ่งกลุ่มผู้นำมีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวเชื่อมระหว่างหมู่บ้านกับรัฐ การกระจายผลประโยชน์ในชุมชน และทิศทางการเปลี่ยนแปลงของชุมชน

3. การศึกษาชุมชนเป็นการศึกษาทั้งในด้านความสัมพันธ์ และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในชุมชนเพื่อให้เข้าใจสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้ดีขึ้น

4. การสร้างแบบจำลอง (Model) เพื่อเป็นเครื่องมือนำทางในการศึกษาและอธิบาย เช่น Potter (อ้างถึงใน อकिन รพีพัฒน์. 2536 : 58) ได้ศึกษาสังคมไทยว่า มีลักษณะสำคัญที่เป็นองค์ประกอบหรือกลไกในการรวมกลุ่มของสังคมชนบทไทย เช่น ลักษณะครอบครัวขยายที่อาศัยอยู่



รวมกันในบริเวณบ้านเดียวกัน ระบบเครือข่ายที่นับญาติทั้งสองฝ่าย การให้ความสำคัญต่อกลุ่มบ้านที่เป็นเพื่อนบ้าน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใหญ่น้อย การจัดแบ่งชนชั้นและสถานภาพ ผู้นำและบริวาร กลุ่มการเมือง หมู่บ้านและฐานะเป็นองค์กรบริหารและปกครอง สังคมหมู่บ้าน และวัดของหมู่บ้าน เป็นต้น ซึ่งข้อสังเกตดังกล่าว เป็นเครื่องมือหรือแนวทางในการศึกษาชุมชนชนบทไทย

จิตติ มงคลชัยอรัญญา (2540 : 10) กล่าวถึงข้อปฏิบัติในการศึกษาชุมชน ว่า การศึกษาชุมชนเพื่อการพัฒนา นักพัฒนาต้องศึกษาเรียนรู้ชุมชนด้วยตนเอง เพราะหากใช้ผลการศึกษาของผู้อื่น อาจไม่เข้าใจเรื่องชุมชนอย่างแท้จริง และอาจไม่สามารถริเริ่มกิจกรรมที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง และนอกจากนี้ในการเรียนรู้ชุมชนยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างนักพัฒนากับคนในชุมชน ไม่ว่าจะใช้เทคนิคใดในการศึกษาชุมชน ผู้ศึกษาชุมชนพึงตระหนักหลักปฏิบัติที่สำคัญ คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาชุมชนให้ชัดเจน ว่าต้องการรู้อะไร เพื่ออะไร
2. การใช้ประโยชน์จากข้อมูลทุกขุม เพื่อการเข้าใจชุมชนในเบื้องต้น
3. การกำหนดประเด็นคำถามที่จะนำมาซึ่งคำตอบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
4. การเก็บข้อมูลที่หลากหลายในชุมชนโดยการสัมภาษณ์ ทั้งจากผู้นำชุมชน ผู้ที่เกี่ยวข้องในชุมชน และจากผู้คนในชุมชนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน
5. การเก็บข้อมูลด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การสนทนากลุ่มการประชุม เป็นต้น
6. การไม่มีอคติในการศึกษาชุมชน และการจัดเก็บข้อมูล
7. การใช้หลักการในการเก็บข้อมูลที่ถูกต้อง
8. ระหว่างที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลในชุมชน ผู้ศึกษาควรปฏิบัติตามหลักการแสวงหาและรวบรวมข้อมูล คือใช้ ดาตุ หูฟัง ปากถาม สมองคิด และมีมือเขียน เป็นต้น

ซึ่งข้อพิจารณาในการศึกษาชุมชนดังกล่าว เป็นการสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในการที่ลงมือศึกษาชุมชน ว่านักพัฒนาหรือผู้ศึกษาจะต้องปฏิบัติตนอย่างไร เมื่ออยู่ในชุมชน จะเก็บข้อมูลด้านไหนบ้าง ด้วยวิธีการอย่างไร และหรือเพื่อความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชน อันจะนำมาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ในการพัฒนา



## 8.4 เทคนิคการศึกษาชุมชน

เทคนิคในการศึกษาชุมชนมีหลายชนิด เทคนิคส่วนใหญ่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในงานพัฒนา การเกษตรและ / หรืองานพัฒนาชุมชนชนบท เทคนิคบางชนิดเป็นวิธีการที่ให้โอกาสประชาชนมีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์และค้นหาปัญหา เพื่อสร้างเป้าหมายในการพัฒนา เทคนิควิธีศึกษาชุมชนต่างๆ ได้มีการปรับปรุงเพื่อใช้ในการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลและสามารถนำมาประยุกต์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาได้มากขึ้น ในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงเทคนิคต่าง ๆ ได้แก่

1. การประเมินสถานะชนบทอย่างรวดเร็ว (Rapid Rural Appraisal – RRA)
2. การประเมินสถานะชนบทอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Rural Appraisal – PRA)
3. การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research – PAR)
4. การศึกษาวิเคราะห์ระบบชนบท (Rural System Analysis – RSA)
5. การวิเคราะห์ระบบนิเวศเกษตร (Agro – ecosystem Analysis – AA)
6. การวิเคราะห์ชุมชนด้วยความละเอียดอ่อน (Soft System Analysis – SSA)
7. เทคนิค A – I – C (Appreciation Influence Control)
8. กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning process – SLP)

### 8.4.1 การประเมินสถานะชนบทอย่างรวดเร็ว (Rapid Rural Appraisal – RRA)

การประเมินสถานะชนบทอย่างรวดเร็ว (Rapid Rural Appraisal – RRA) เป็นเทคนิคที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในหมู่นักวิชาการ และผู้ปฏิบัติงานโครงการพัฒนาชนบทและการเกษตรในช่วงกว่าหนึ่งทศวรรษที่ผ่านมา โดยโครงการวิจัยการทำฟาร์มของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งเป็นหน่วยงานแรกที่นำเข้ามาใช้เมื่อ พ.ศ. 2526 และได้เผยแพร่ไปสู่หน่วยงานต่างๆ ทั่วประเทศ RRA เป็นผลของความพยายามในการค้นพบทางสายกลางระหว่างงานวิจัยแบบประเพณีนิยมที่ยุ่งยาก ใช้เวลานานกว่าจะรู้ผล กับการศึกษาอย่างลวกๆ ซึ่งแม้จะให้ผลเร็วแต่ยังขาดความถูกต้อง RRA จึงเป็นเทคนิคที่สามารถช่วยให้เรียนรู้สภาพชนบทอย่างถูกต้องในระยะเวลาอันสั้น มีการใช้เครื่องมือและวิธีการศึกษาหลายๆ อย่างประกอบกัน (สุจินต์ สิมารักษ์ และ สุเกศินี สุภธีระ, 2530 : 14 – 15) และเพื่อช่วยให้เข้าใจสภาพชนบทดียิ่งขึ้น โดยใช้ข้อมูลมือหนึ่งเป็นสำคัญ เน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ระหว่างผู้วิจัยจากสาขาวิชาต่างๆ และเรียนรู้จากความรู้ประสบการณ์ของชาวบ้าน เพื่อพัฒนาวิธีการศึกษาแบบกลาง ๆ ซึ่งสามารถทำการศึกษาในระยะสั้น แต่ต้องทำการศึกษาอย่างเป็นระบบ ทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องที่จะนำไปใช้ได้ทันเวลา ประหยัดเงินและเวลา มีการวางแผนล่วงหน้าเป็นอย่างดี และผู้วิจัยต้องมีความตั้งใจสูงในการทำงาน และทำการศึกษาด้วยตนเอง (จิตติ มงคลชัยอรัญญา, 2540 : 17 – 21)





ลักษณะที่สำคัญของเทคนิค RRA คือ

1. ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – Structured Interviewing – SSI)

เป็นวิธีกลาง ๆ ระหว่างการศึกษาที่มีรูปแบบตายตัว คือการใช้แบบสอบถาม กับการศึกษาที่มีอิสระเต็มที่แบบวิธีการของผู้สื่อข่าว ในการรวบรวมข้อมูลในสนาม กล่าวคือ ในขณะที่มีการสัมภาษณ์นั้น จะไม่มีแบบสอบถาม แต่ใช้ “กรอบคำถาม” หรือ “แนวคำถาม” ที่เตรียมไว้ เช่น ประวัติหมู่บ้าน การประกอบอาชีพ การถือครองที่ดิน การตลาด ระบบการปลูกพืช ฯลฯ ลักษณะการสัมภาษณ์จะพยายามจัดให้เหมือนกับการพูดคุยตามปกติ เพียงแต่จะควบคุมไม่ให้หลุดจากกรอบที่ตั้งไว้ โดยไม่สนใจว่าจะเริ่มประเด็นใดก่อนหลัง ขึ้นกับบรรยากาศของการสนทนาแต่ละครั้ง เมื่อต้องการข้อมูลเรื่องใดเป็นพิเศษ นักวิจัยหรือผู้สัมภาษณ์ก็จะถามเจาะลึก (Probing) ไปเรื่อยๆ จนเป็นที่เพียงพอ (สุจินต์ สิมารักษ์ และ สุเกสสินี สุภธีระ. 2530 : 15 – 16)

2. เน้นการใช้เทคนิคต่าง ๆ เสริมการสัมภาษณ์แบบ SSI โดยเฉพาะการสังเกต การใช้ตัวบ่งชี้ การวัดต่าง ๆ และการถ่ายภาพ เป็นต้น โดยที่การสัมภาษณ์จะเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และมีบรรยากาศเป็นกันเอง ดังนั้นนักวิจัยจึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือช่วยจำ (Conceptual Tools) ที่ไม่อยู่ในรูปแบบของแบบสอบถาม เครื่องมือดังกล่าวนี้ได้แก่

- การเขียนผังกิจกรรม (Activity Chart) กิจกรรมนี้จะทำให้นักวิจัยทราบว่า เกษตรกรที่ให้ข้อมูลนั้นมีกิจกรรมการผลิตอะไรบ้าง มากน้อยเพียงใด ได้ผลดีแค่ไหน เป็นต้น
- การเขียนพฤกษาคครอบครัว (Family Tree) ทำให้ทราบว่าสมาชิกและแรงงาน ในครัวเรือนกี่คน อาชีพนอกภาคเกษตร ความรู้ ความสามารถของสมาชิกในครอบครัว
- การเขียนปฏิทินแรงงาน (Labor Calendar) จะช่วยให้นักวิจัยทราบถึงการ จัดสรรแรงงาน และการกระจายแรงงานทำกิจกรรมต่างๆ ในรอบปี สำหรับการวางแผนทำกิจกรรม เสริมกับชาวบ้าน
- การใช้ภาพอื่นๆ ที่ทำให้ชาวบ้านสามารถบอกข้อมูลเรื่องต่างๆ ที่จำเป็น และ นักวิจัยสามารถบันทึกลงไปได้ ตามแต่จินตนาการ และทักษะที่มี เช่น การวาดภาพชุมชน การวาด ภาพตัดขวางของพื้นที่ (Cross Section) เป็นต้น

3. เน้นการศึกษาที่ใช้ผู้วิจัยมาจากสาขาวิชาต่าง ๆ หรือที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ (Interdisciplinary Team) คือแต่ละทีมจะมีนักวิชาการทั้งทางด้านสังคมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ธรรมชาติทำงานร่วมกันสมาชิกในทีมจะต้องมีการประชุมทำความเข้าใจเรื่องวัตถุประสงค์ ประเด็น คำถามเทคนิคการถามประเภทและแหล่งของข้อมูลที่ต้องการ เครื่องมือที่จะใช้การแบ่งบทบาทหน้าที่ ระหว่างกัน ก่อนที่จะลงปฏิบัติการในชุมชน นอกจากนี้ แล้วยังต้องร่วมกันศึกษาชุมชน ช่วยกัน บันทึกข้อมูล รวมทั้งหาทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นร่วมกัน และร่วมกันทำรายงานผลการศึกษา



4. เน้นการเรียนรู้ของนักวิจัยที่รวดเร็วและต่อเนื่อง (Rapid and Progressive Learning) กล่าวคือ ทีมนักวิจัยจะต้องมาร่วมสรุปผลการศึกษาเป็นระยะ เช่น ทุกคืน หรือทุกสองคืน เพื่อประเมินว่าได้ข้อสรุปหรือเรียนรู้ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วหรือไม่ หากยังได้ข้อมูลไม่ครบ หรือเกิดความคิดใหม่ หรือเกิดความสงสัยในข้อมูล หรือการตีความของทีม ก็สามารถไปตรวจสอบความถูกต้องหรือไปเก็บข้อมูลเพิ่มเติมได้ในวันถัดไป แทนที่จะรอมาทบทวนหลังจากที่ถอนทีมออกจากชุมชนแล้ว กระบวนการดังกล่าวนี้ จะไม่เพียงให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลเท่านั้น หากแต่ยังก่อให้เกิดการเรียนรู้ หรือความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ของชุมชนดีขึ้น

5. ใช้แนวคิดเรื่องสามมิติ (Triangulation) สำหรับการพิจารณาข้อมูลแต่ละชนิด โดยใช้ทีมวิจัยจากหลายสาขาวิชา รวมทั้งใช้เป็นหลักในการเลือกพื้นที่ หรือครัวเรือนที่จะศึกษา เช่น เลือกศึกษาระบบการปลูกข้าวในแปลงขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก เลือกผู้ให้ข้อมูลทั้งจากคนที่ฐานะดี ปานกลาง และยากจนเป็นต้น และพยายามเลือกคนที่น่าจะเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ดี ได้ถูกต้อง (Key Informant) ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาและตามหลักสามมิติที่กล่าวมาแล้ว

6. RRA ถูกพัฒนามาเพื่อใช้สำรวจความรู้ในเบื้องต้น และมีใช้ทำเสร็จภายในครั้งเดียว (Exploratory and highly Interactive Research) โดยปกติแล้ว การศึกษาในรอบแรกจะไม่ได้ข้อมูลที่ต้องการทั้งหมด ต้องมีการทำซ้ำรอบที่สอง สาม หรือสี่ หรือจนกว่าจะได้ข้อมูลที่ต้องการในระดับที่พึงพอใจ โดยไม่กำหนดปริมาณผู้ให้ข้อมูลล่วงหน้า แต่การศึกษาแต่ละรอบ รวมทั้งช่วงระยะเวลาระหว่างการศึกษาระหว่างรอบจะไม่เสียเวลานานนัก อีกทั้งนักวิจัยยังสามารถใช้วิจารณญาณของตนปรับปรุง เพิ่ม ลด เปลี่ยนแปลงสมมติฐาน หรือแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความเป็นจริงได้ตลอดเวลา

สุจินต์ สิมารักษ์ และ สุเกสินี สุทธิระ (2530 : 16) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ในการศึกษาของเทคนิค RRA ว่าแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ 1) การศึกษาทั้งระบบ (General RRA) 2) การศึกษาข้อมูลเฉพาะ (Specific RRA) และหลักการสำคัญของเทคนิค RRA ว่าอาจจะมีขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติไม่เหมือนกัน แต่ต่างต้องยึดหลักการที่สำคัญ คือ

1. การพิจารณาแบบสามมิติ (Triangulation) วิธี RRA เน้นการพิจารณาข้อมูลจากหลายมิติ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แม่นยำมากขึ้น หลักการพิจารณาแบบสามมิติ ได้แก่

- 1) การกำหนดทีมนักวิจัย ที่มาจากหลายสาขาที่เกี่ยวข้องและเหมาะสมกับเรื่องที่จะศึกษา
- 2) การกำหนดตัวอย่างที่หลากหลาย
- 3) การกำหนดวิธีการ เครื่องมือ และเทคนิคที่ใช้ในการศึกษาเพื่อเพิ่มคุณภาพของข้อมูล

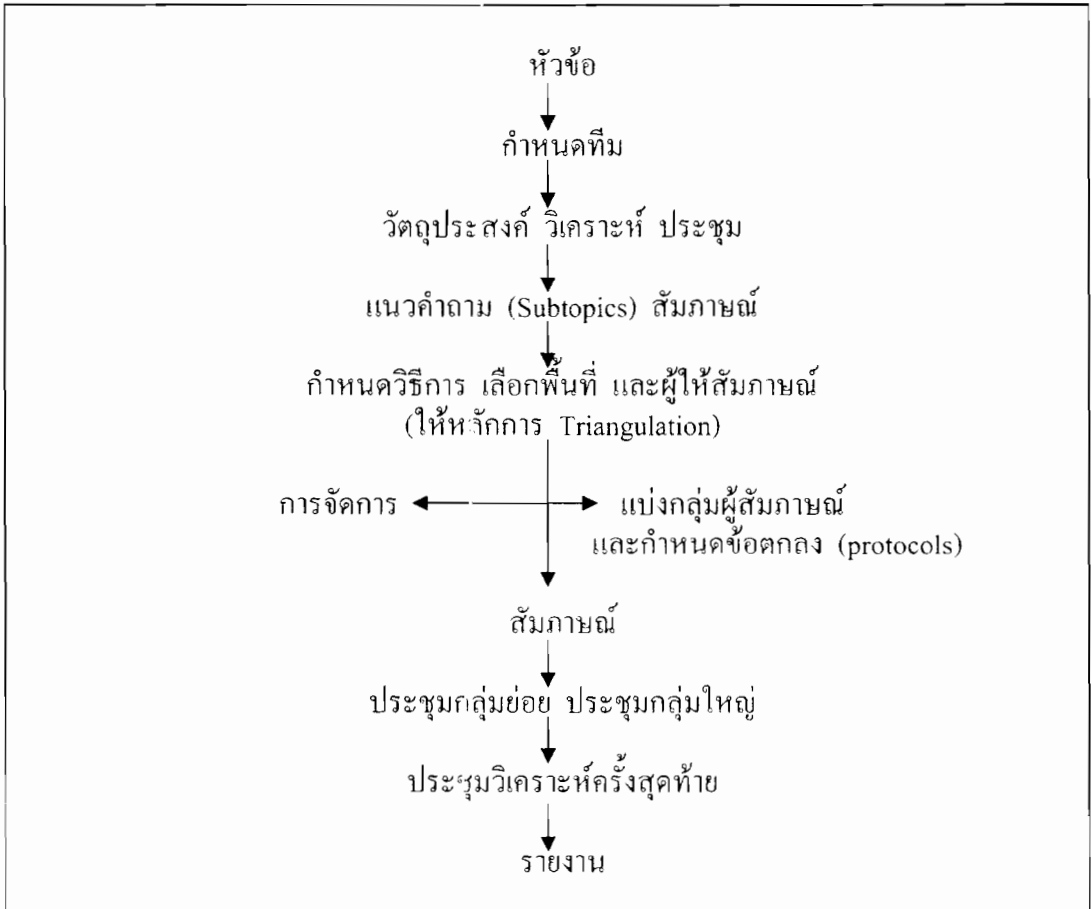


2. การวิจัยแบบสำรวจหาความรู้ในเบื้องต้น และทำซ้ำอย่างต่อเนื่อง (Exploratory and highly iterative research)
3. การเรียนรู้อย่างรวดเร็วและก้าวหน้า (Rapid and progressive learning)
4. การใช้ประโยชน์จากภูมิปัญญาของชาวบ้าน (Substantial use of indigenous Knowledge)
5. การใช้แนวทางการศึกษา และทำงานเป็นทีมแบบสหวิทยาการ (Interdisciplinary approach and teamwork)
6. ความคล่องตัวและการใช้วิจารณญาณ (Flexibility and use of conscious judgment)

หลักการดังกล่าว เป็นพื้นฐานสำคัญของกระบวนการวิจัยศึกษาชุมชน RRA จึงช่วยให้ผู้ศึกษาวิจัย เข้าใจปัญหาการพัฒนาได้ดีขึ้น และมีทักษะเกี่ยวกับการพัฒนาที่สอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาแนวใหม่ที่เน้นความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกันและมีผลกระทบต่อกัน และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การติดต่อสื่อสารและความร่วมมือระหว่างนักวิจัย นักพัฒนา และชาวชนบท จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มความเข้าใจในปัญหาของชุมชนและความเปลี่ยนแปลงของสังคม

ขั้นตอนในการศึกษา โดยเทคนิควิธี RRA มีขั้นตอนที่สามารถปรับได้ตามความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่ก็มีขั้นตอนต่าง ๆ ที่ควรยึดเป็นหลักปฏิบัติ ดังภาพประกอบ 29 สุจินต์ สิมารักษ์ และ สุเกสินี สุภธีระ (2530 : 63)





ภาพประกอบ 29 ขั้นตอนในการศึกษาวิธี RRA

#### การใช้ประโยชน์ของเทคนิค RRA

การประชุมนานาชาติว่าด้วยเรื่อง RRA ที่จัดขึ้น ณ มหาวิทยาลัยขอนแก่นในปี 2528 สรุปถึงลักษณะการใช้ประโยชน์จากเทคนิค RRA ดังนี้

- เพื่อค้นหา ระบุ และวิเคราะห์สถานการณ์ และปัญหา
- เพื่อวางแผนดำเนินการ ติดตาม และประเมินผลโครงการ
- เพื่อพัฒนา ส่งเสริม และถ่ายทอดเทคโนโลยี
- เพื่อช่วยในการตัดสินใจ และกำหนดนโยบาย
- เพื่อช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถกำหนดความช่วยเหลือได้เหมาะสม ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน หรือมีภัยพิบัติ
- เพื่อใช้เสริม หรือปรับปรุงวิธีการวิจัยอื่น ๆ



### ข้อดีของเทคนิค RRA

สุจินต์ สิมารักษ์ และ สุเกศินี สุภธีระ (2530 : 16 – 17) แห่ง

มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้สรุปข้อดีของเทคนิค RRA ว่า

1. เป็นเทคนิคที่ประหยัดเวลา สามารถสรุปผลการศึกษาได้เร็ว ทันเหตุการณ์
2. ช่วยให้ผู้วิจัยมีความเข้าใจในเรื่องที่ศึกษาลึกซึ้งมากขึ้น มากกว่าวิธีการวิจัยแบบสำรวจ หรือวิจัยแบบประเพณีนิยม เพราะเป็นผู้ทำการศึกษาเอง และรู้วัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นอย่างดี มีโอกาสซักถามเพิ่มเติมข้อมูลอย่างต่อเนื่อง
3. ช่วยเสริมสร้างการทำงาน และเรียนรู้ร่วมกันของนักวิชาการสาขาต่างๆ ทำให้ค้นหาข้อเท็จจริงได้ดีกว่า ถูกต้องกว่า และลึกซึ้งกว่า เพราะสิ่งต่างๆ ในโลกย่อมมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และไม่มีศาสตร์สาขาใดสาขาหนึ่งจะสามารถเข้าใจสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมได้ทุกด้าน
4. เป็นเทคนิคที่มีความคล่องตัวสูง สามารถปรับปรุงหัวข้อ รายละเอียด และคำถามรวมตลอดถึงวิธีการ ตารางเวลา ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม สอดคล้องกับเงื่อนไขที่เป็นจริงที่เกิดขึ้นในขณะนั้น
5. เสียค่าใช้จ่ายต่ำ เพราะเครื่องมือที่สำคัญในการศึกษาในการศึกษา คือ ตัวของนักวิจัยเอง และใช้เพียงอุปกรณ์เครื่องเขียนสำหรับบันทึกเนื้อหาจากการสัมภาษณ์เท่านั้น ข้อมูลมือสองที่ต้องการมักจะหาได้ หรือขอยืมจากหน่วยงานต่างๆ ในระดับอำเภอ หรือตำบล

### ข้อจำกัดของเทคนิค RRA

ประโยชน์ของเทคนิค RRA มีมากมาย แต่ก็ยังมีจุดอ่อนในตัวเอง กล่าวคือ

1. แม้เทคนิคนี้จะทำให้ผู้ศึกษาเข้าใจเรื่องราวได้ลึกซึ้งกว่าการใช้แบบสอบถาม แต่ก็ไม่ได้ลึกซึ้งเท่ากับการศึกษาแบบมานุษยวิทยา และข้อมูลที่ได้จาก RRA มักจะเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นส่วนใหญ่จะขาดข้อมูลเชิงปริมาณไปบ้าง
2. โดยเหตุที่ RRA ไม่ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบงานวิจัยอื่นๆ แต่ใช้การเลือก Key Informant ตามหลักการพิจารณาแบบสามมิติ (Triangulation) ซึ่งมักจะมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลไม่มากนัก จึงไม่สามารถใช้วิธีการทางสถิติได้
3. ผู้ศึกษาต้องมีความเข้าใจ และประสบการณ์ในการทำ RRA ดีพอและต้องมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะเรียนรู้เรื่องของชุมชน มิฉะนั้นแล้ว อาจเกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย เพราะใช้เวลาลงชุมชนไม่นาน สามารถเลือกพื้นที่ กลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งประเด็นศึกษาได้ด้วยตนเอง เทคนิคนี้เปิดช่องให้มีการยึดหยุ่นได้มาก หากผู้ศึกษายังไม่มีความชำนาญควรหานักวิจัยที่เชี่ยวชาญการใช้ RRA เข้าร่วมทีมด้วย



กล่าวโดยสรุป เทคนิค RRA เป็นทางเลือกที่ดีอีกทางหนึ่งสำหรับผู้ที่ต้องการจะเรียนรู้ เรื่องของชุมชนได้อย่างดีอย่างพอสมควร ในเวลาที่ไม่นานจนเกินไป และเสียค่าใช้จ่ายต่ำ เทคนิคนี้ได้ มีการนำไปประยุกต์ใช้ในงานวิจัยพัฒนาในด้านต่าง ๆ และมีความพยายามในการพัฒนา ปรับปรุง เทคนิคนี้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

#### 8.4.2 การประเมินสถานะชนบทแบบมีส่วนร่วม (Participatory Rural Appraisal – PRA)

การประเมินสถานะชนบทแบบมีส่วนร่วม (Participatory Rural Appraisal – PRA) เป็นเทคนิคที่พัฒนาต่อมาจาก RRA โดยมีหลักคิดว่า แม้เทคนิค RRA จะช่วยให้เกิดความเข้าใจ เรื่องราวต่าง ๆ ในชุมชนดีขึ้นกว่าเทคนิคอื่น ๆ ที่ใช้กันมา แต่ก็ยังคงเป็นคนภายนอกที่ได้ความรู้ คนในชุมชนมีบทบาทเป็นเพียงผู้ให้ข้อมูล ผลการศึกษาจะเป็นมุมมองและการวิเคราะห์ด้วยสายตา ของคนนอก ซึ่งอาจจะประเมินถูกหรือผิดก็ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การประเมินคุณค่าเรื่องของชีวิต ความเชื่อ คุณธรรม ความสำคัญของระบบอุปถัมภ์ ระบบอื่นๆ ที่ยึดถือในชุมชนอิทธิพลของปัจจัย ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขัดขวางหรือสนับสนุนงานพัฒนา ซึ่งเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นสิ่งที่ยากต่อการ ทำความเข้าใจในระยะเวลาสั้นๆ และที่สำคัญ คือ การคิดแบบแยกส่วนว่า คนในชุมชนน่าจะรู้ เรื่องราวของชุมชนเป็นอย่างดีแล้ว ดังนั้น ขาจึงไม่ต้องมาศึกษาชุมชนอีก มีเพียงคนภายนอก (นักพัฒนา) เท่านั้น ที่ต้องศึกษาชุมชน เพราะไม่รู้สถานการณ์ ปัญหาและศักยภาพของชุมชน PRA กำเนิดจากแนวคิดที่ว่า การศึกษาชุมชนเป็นสิ่งชุมชนควรกระทำ เพราะยังมีเรื่องราวอีกหลายอย่างที่ ชุมชนเดียวกันไม่รู้ ไม่ได้นึกคิด หรือมองข้ามหรือยังมีความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง เช่น ไม่ได้ตระหนัก ถึงปัญหาที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ ปัญหาบางอย่างที่เผชิญอยู่ หรือบางครั้งอาจจะสัมผัส รับรู้ปัญหา แต่ไม่รู้ว่ามีสาเหตุมาจากอะไร ทำให้ไม่สามารถหาช่องทางป้องกัน หรือแก้ไขปัญหานั้นๆ ได้

##### 8.4.2.1 ลักษณะสำคัญของเทคนิคการประเมินสถานะชนบทแบบมีส่วนร่วม

(Participatory Rural Appraisal – PRA)

1. เป็นการศึกษาชุมชนที่คนภายในชุมชนเป็นผู้ศึกษาวิเคราะห์เอง โดยผ่าน กระบวนการเสวนากลุ่ม
2. นักพัฒนาจะมีบทบาทเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกในกระบวนการเสวนา เรียนรู้ (Facilitator) มากกว่าเป็นประธาน หรือผู้นำ และต้องอยู่ร่วมในกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ
3. วัตถุประสงค์ของการศึกษาจะเน้นที่ผลประโยชน์ต่อชุมชนท้องถิ่น และตัวคนที่ เข้าร่วมในกระบวนการ ให้มีความสามารถในการวิเคราะห์ การตัดสินใจ และศักยภาพในการแก้ไข ปัญหาของชุมชนได้มากยิ่งขึ้น
4. การทำเทคนิคการประเมินสถานะชนบทแบบมีส่วนร่วม (Participatory Rural Appraisal – PRA) จะไม่ตั้งต้นที่ความรู้สาขาใดสาขาหนึ่ง หากแต่จะเริ่มจาก สิ่งที่ชาวบ้านรู้ ชาวบ้าน



คิด รู้สึก และเชื่อเช่นนั้น แล้วค่อย ๆ จัดกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

#### 8.4.2.2 การใช้ประโยชน์ของเทคนิค PRA

Natpracha P and Stephens A. (อ้างอิงในจิตติ มงคลชัยอรัญญา. 2540 : 25) ได้สรุปขั้นตอนการทำ PRA ไว้ดังนี้

1. นักพัฒนาต้องกระตุ้นให้คนในชุมชนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาร่วมประชุมเพื่อหาปัญหา
2. ช่วยกันกำหนดเนื้อเรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้นๆ และวิธีการที่จะใช้ในการวิจัย อาทิ การเก็บตัวอย่าง ภาพถ่าย การใช้สื่อพื้นบ้านการแสดง การอบรม เป็นต้น และมอบหมายหน้าที่ให้ผู้เกี่ยวข้องไปดำเนินการ
3. ดำเนินการรวบรวมข้อมูล
4. วิเคราะห์ผลและนำเสนอข้อมูลต่อคนในชุมชน โดยทีมผู้ร่วมศึกษา ซึ่งอาจใช้การนำเสนออย่างง่ายแต่มีประสิทธิภาพ เช่น ใช้แผนภูมิ การชี้แจงต่อที่ประชุม การใช้เสียงตามสาย
5. เมื่อได้รับข้อคิดเห็นจากชาวบ้านที่เหลือแล้ว ให้ทีมมาร่วมสรุปและให้ข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ไขปัญหา

ส่วนปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของการใช้เทคนิค PRA มีหลายประการ คือ

- คนที่เข้าร่วมในกระบวนการ ควรเป็นคนจากทุกกลุ่ม ทุกเพศ ทุกฐานะ และทุกวัยโดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มคนที่ด้อยโอกาสในประเภทต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มสตรี คนจน คนด้อยการศึกษา
- นักพัฒนาต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด ทักษะ และพฤติกรรมของตนเองใหม่ให้สอดคล้องกับภารกิจ บทบาท หน้าที่ใหม่ และต้องพัฒนาความรู้ทักษะที่จำเป็นให้แก่ตนเอง มิฉะนั้นก็ไม่อาจช่วยคนในชุมชนเกิดการเรียนรู้ได้เท่าที่ควร
- นักพัฒนาต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ต้องสร้างความไว้วางใจ และความมั่นใจว่า การเข้าร่วมกระบวนการนี้ มิได้มีเจตนาอื่นแอบแฝง หรือตกเป็นเครื่องมือของนักพัฒนาที่ต้องการอะไรบางอย่างจากชุมชนหรือตัวชาวบ้านเอง
- ควรมีการจัดเตรียมความพร้อมของชาวบ้าน สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ที่ต้องการใช้ให้พร้อมก่อน หรือในบางกรณี อาจจัดเวทีพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการได้ แต่ต้องมีการนัดหมายกับชาวบ้านล่วงหน้า และหากมีการมอบหมายหน้าที่ให้แต่ละคนเตรียมข้อมูลของตนมาก่อน ได้ก็ยิ่งดี
- ระหว่างที่มีการเสวนา ควรจัดบรรยากาศของการประชุมให้เป็นไปเรียบง่าย เป็นกันเอง ถ้าเป็นไปได้ควรเลือกสถานที่ที่มีความสะดวกในการนั่งประชุม ปรึกษาหารือกันตามสมควร



- แนวทางแก้ไขปัญหา หรือแผนงานที่คิดได้จะมีโอกาสลุล่วงไปได้มากหากมีการประสานความร่วมมือจากองค์กรต่าง ๆ ในท้องถิ่น เป็นต้น PRA ไม่เน้นการศึกษาหรือการมอบหน้าที่ในการสำรวจชุมชนให้แก่ผู้นำหรือคนในชุมชนบางคนที่จะทำงานได้ ไปเก็บรวบรวมข้อมูล หรือแม้แต่จะไปร่วมกันสรุปข้อมูลเพื่อนำเสนอต่อองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งยังไม่ใช่ PRA ที่สมบูรณ์

#### 8.4.2.3 ข้อดีของเทคนิค PRA

จิตติ มงคลชัยอรัญญา (2540 : 22) กล่าวถึงข้อดีของเทคนิค PRA ว่าไม่ได้เป็นแต่เพียงเทคนิคในการศึกษาชุมชนเท่านั้น หากเป็นกระบวนการเปิดโลกทัศน์ของคนในชุมชน เป็นส่วนหนึ่งของการปลูกจิตสำนึก (Conscientization หรือ Consciousness Raising) เป็นกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ของคนในชุมชน (Community Learning Process) โดยการร่วมศึกษา รวบรวม แลกเปลี่ยน และวิเคราะห์ข้อมูล ข่าวสารต่างๆ อันจะนำมาซึ่งความคิดริเริ่มใหม่ๆ และค้นพบแนวทางป้องกัน แก้ไขปัญหา (Participatory Problem Solving) เป็นการเพิ่มศักยภาพของคนในชุมชน และรวมถึง การพัฒนาคนและชุมชนในที่สุด ซึ่งเป็นข้อดีของเทคนิค PRA ดังกล่าว

กระบวนการดังกล่าวนี้ ยังเป็นสิ่งใหม่ต่อชุมชน (รวมทั้งต่อนักพัฒนาด้วย) ดังนั้น นักพัฒนาจึงต้องมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้กระตุ้น เร่งเร้า (Stimulator / Catalyst) ผู้อำนวยการในกระบวนการเรียนรู้ของชุมชนหรือกระบวนการเรียนรู้ในกลุ่มการเสวนาของคนในชุมชน ไปพร้อมกับคนในชุมชนด้วย การที่จะทำให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการศึกษาสถานการณ์ปัญหาของตนเองนั้น นักพัฒนาต้องเปลี่ยนบทบาทของตนจากการเป็นผู้นำในการพัฒนา (Leader) หรือ ผู้ให้คำแนะนำ (Advisor) มาเป็นเพื่อนร่วมทางพัฒนา (Partner in Development) โดยที่นักพัฒนาเองจะต้องเริ่มต้นจากการเปลี่ยนความเชื่อ ค่านิยม แนวคิด ทักษะคติที่มีต่อชุมชนมีต่อคนในชุมชน และตัวเองก่อน กล่าวคือ นักพัฒนาต้องมีความเชื่อมั่นว่า คนในชุมชนมีความรู้ ความสามารถ มีพลัง มีเหตุผล และต้องการจะพัฒนาตนเอง และนักพัฒนาต้องมีค่านิยมเกี่ยวกับระบบประชาธิปไตย ความเสมอภาค เสรีภาพ ความยุติธรรม การแบ่งบทบาทหน้าที่ของคนในสังคม

นักพัฒนาต้องเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาที่แท้จริง การพัฒนาที่ยั่งยืน การพึ่งตนเอง การมีส่วนร่วม การรวมพลังหรือรวมตัวเป็นกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหา กระบวนการเรียนรู้ท้ายที่สุดคือ ต้องมีทัศนคติที่ดีทั้งต่อชุมชน คนในชุมชน และต่อตัวเอง มีความอดทน มีการมองสิ่งต่างๆ ในเชิงบวก และสร้างสรรค์ (Positive Thinking)

เครื่องมือที่ใช้ในการทำ PRA ที่สำคัญที่สุด คือ ตัวของนักพัฒนาเอง ความสามารถในการจินตนาการ และทักษะใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น แผนที่ วัสดุอุปกรณ์การเขียน รูปภาพ สัญลักษณ์ หรือแม้แต่การใช้สิ่งของที่มีอยู่ในพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็น หิน ดิน เป็นต้น





#### 8.4.2.4 ข้อจำกัดของเทคนิค PRA

1. ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมศึกษาของชาวบ้านอาจจะไม่ถูกต้องเป็นจริงเสมอไป แม้ว่าข้อมูลบางอย่างจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับตัวของเขาเองก็ตาม
2. การทุ่มเทเพื่อการจัดกระบวนการเสวนาเช่นนี้ อาจสร้างความคาดหวังให้แก่คนในชุมชนว่าจะได้รับความช่วยเหลือจากภายนอก
3. การจัดประชุมกลุ่มใหญ่ ในบางครั้งอาจมีปัญหาเรื่องอิทธิพลของผู้นำ หรือความเกรงใจที่ทำให้ผู้เข้าประชุมหลายรายไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุอย่างตรงไปตรงมา
4. ปัญหาบางอย่างมีความยุ่งยาก สลับซับซ้อนทำให้ชุมชนไม่สามารถวิเคราะห์ได้ชัดเจน หรือไม่สามารสดำเนินการแก้ปัญหานั้นได้
5. กระบวนการวิเคราะห์สถานการณ์ปัญหา ในบางครั้งอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งของคนภายในชุมชนได้
6. ชีตความสามารถของเจ้าหน้าที่จากภายนอกในการนำอภิปรายกระตุ้นให้คนคิดอย่างเป็นระบบ การใช้สื่อฉายภาพปัญหาและชุมชน จะมีผลต่อความสำเร็จของการใช้เทคนิค PRA อย่างมาก

สรุป เทคนิค PRA เป็นเทคนิคที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของคนในชุมชน โดยการร่วมศึกษา รวบรวม แลกเปลี่ยน วิเคราะห์ข้อมูลในชุมชน ของคนในชุมชนและนักพัฒนา และที่สำคัญนักพัฒนาต้องมีทักษะในการดำเนินการประชุมสัมมนา และการวางแผนร่วมกัน

#### 8.4.3 การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research – PAR)

เทคนิคการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยประชาชนมีส่วนร่วม (PAR) เป็นยุทธวิธีที่จะช่วยให้ประชาชนสามารถรวมตัวกันขึ้นมาในรูปขององค์กรประชาชน และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้มแข็ง ทั้งโครงสร้างและการดำเนินงานโดยอาศัยเงื่อนไขของการเพิ่มขีดความสามารถของประชาชนด้วยระบบข้อมูลทำให้ประชาชนเห็นความสำคัญของข้อมูลเพราะข้อมูลจะช่วยทำให้ประชาชนสามารถวิเคราะห์ปัญหาของชุมชน และทำการพัฒนาต่อไปได้ ประชาชนจะเกิดความสามารในการวิเคราะห์ระบบข้อมูลได้ ต้องอาศัยการฝึกฝนประชาชนให้ทำวิจัยเป็น โดยการสร้างทีมงานวิจัยท้องถิ่น หรือนักวิจัยท้องถิ่นขึ้นมา (ชนพรพรรณ ธาณี, 2540 : 56)

เทคนิค PAR มีความคล้ายคลึงกับเทคนิคการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ในเชิงมานุษยวิทยา ซึ่งนักวิจัยต้องเข้าอาศัยอยู่ในชุมชน มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน และเน้นการศึกษาชุมชนโดยมองคนในฐานะสมาชิกชุมชน และพฤติกรรมของคนจะถูกกำหนดโดยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น เน้นการสังเกต การ



สัมภาษณ์ รวมถึงการใช้ในชีวิตในชุมชนเพื่อได้ข้อมูลเฉพาะเรื่องอย่างลึกซึ้ง มีการประยุกต์ความรู้ทางมนุษยวิทยามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา (อมรา พงศาพิชญ์. 2536 : 10)

หัวใจของการกระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วม คือ การจัดการชุมชนและการมีส่วนร่วมของประชาชน เพราะฉะนั้น การจัดการชุมชนและการมีส่วนร่วม จะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่ต้องทำควบคู่กันไปโดยมีเป้าหมายอยู่ที่การส่งเสริมให้บุคลากร และทรัพยากรที่มีอยู่ภายในชุมชนมาใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาให้ได้มากที่สุด ในรูปของการรวมตัวเป็นองค์กรโดยมีนักวิจัยภายนอกชุมชน ทำหน้าที่เป็นนักจัดองค์กร ช่วยอบรมความรู้และทักษะของการทำวิจัยให้แก่ชุมชน และระดมในการครอบงำความคิด และการตัดสินใจของชุมชนและส่งเสริมให้ชาวบ้านเป็นผู้มีบทบาทในทุกขั้นตอนของกระบวนการ PAR โดยการช่วยประสานงาน การให้ความรู้ทางวิชาการ และเทคนิคต่างๆ เป็นต้น

#### 8.4.3.1 ขั้นตอนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

สุชาติ ทวีสิทธิ์ (อ้างถึงใน ธนพรรณ ธานี. 2540 : 57 – 65) ได้อธิบายเกี่ยวกับขั้นตอนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมว่า มี 5 ขั้นตอนซึ่งเป็นขั้นตอนที่ผสมผสานแนวคิดของการจัดการชุมชน และการเรียนรู้ปัญหาของชุมชนเข้าด้วยกัน (Community organization VS Problem base learning) คือ

1. ระยะก่อนทำการวิจัย (Pre – Research Phase) มีขั้นตอน ได้แก่
  - 1.1 การคัดเลือกชุมชนและการเข้าถึงชุมชน
  - 1.2 การบูรณาการตัวนักวิจัยเข้ากับชุมชน
  - 1.3 การสำรวจข้อมูลเบื้องต้นของชุมชน
  - 1.4 การแพร่แนวคิด PAR แก่ชุมชน
2. ระยะของการทำวิจัย (Research Phase)
  - 2.1 การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาร่วมกับชุมชน
  - 2.2 การฝึกอบรมทีมวิจัยท้องถิ่น
  - 2.3 การวิเคราะห์ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในกระบวนการ PAR และกำหนด
3. ระยะการจัดทำแผน (Planning Phase)
  - 3.1 การอบรมทีมงานวางแผนท้องถิ่น
  - 3.2 การกำหนดโครงการหรือกิจกรรม



- 3.3 การศึกษาความเป็นไปได้ของแผนงาน
- 3.4 การแสวงหางบประมาณและหน่วยงานที่สนับสนุน
- 3.5 การวางแผนเพื่อติดตามและประเมินผล
4. ให้นำแผนไปปฏิบัติ (Implementation Phase)
  - 4.1 การกำหนดทีมงานปฏิบัติงานอาสาสมัคร
  - 4.2 การอบรมทีมงานปฏิบัติอาสาสมัคร
5. ระยะเวลาติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Monitoring and Evaluation Phase)

การติดตาม และประเมินผลโครงการนับว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญในกระบวนการปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ดังนั้น ควรมีการจัดตั้งทีมงานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหมู่บ้านขึ้นมา โดยการรับฝึกอบรมความรู้เทคนิคในการติดตามและประเมินผลโครงการอย่างง่าย จากเจ้าหน้าที่ก่อนที่จะปฏิบัติงาน ทีมงานติดตามประเมินผลจะต้องติดตามการทำงานของฝ่ายปฏิบัติทุกระยะ ว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ บรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด และทีมงานติดตามและประเมินผลจะต้องรวบรวมข้อมูลและผลการประเมินเสนอต่อที่ประชุมหมู่บ้านรับทราบและให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเพื่อให้ชาวบ้านจะได้เห็นผลงานที่เกิดจากความพยายามร่วมกันของทุกฝ่ายในการช่วยกันแก้ไขปัญหาของชุมชน

สรุป เทคนิค PAR เป็นเทคนิคที่เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนในการเข้าศึกษาหาสาเหตุ ปัญหาของชุมชน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ วางแผน ดำเนินการแก้ไขปัญหาของชุมชนให้มาบางลง ซึ่งมีวิธีการและขั้นตอนที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกันของชุมชนและนักวิจัย – นักศึกษาชุมชน PAR เป็นเทคนิคที่เหมาะสมต่อในสมัยปัจจุบันที่ต้องการการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย

#### 8.4.4 การศึกษาวิเคราะห์ระบบชนบท (Rural System Analysis – RSA)

RSA เป็นอีกเทคนิคที่พัฒนามาจาก RRA และได้มีการปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลบางประการเพื่อให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุด คือ การเปลี่ยนกรอบในการวิเคราะห์ เพื่อให้ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของโครงการ SFPP ที่เน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรรายย่อยโดยเฉพาะ (จิตติ มงคลชัยอรัญญา, 2540 : 28)

RSA เป็นทั้ง “การวิจัย” (หาความรู้ใหม่) และ “การศึกษา” (เรียนรู้สิ่งที่มีอยู่) ซึ่งเน้นระดับหมู่บ้าน และครัวเรือนเท่านั้น ใช้วิธีการเก็บข้อมูลของ RRA เป็นหลักและเสริมด้วยการเก็บข้อมูลวิธีอื่นๆ เพื่อให้ได้ภาพของชุมชนทั้งทางด้านการเกษตร เศรษฐกิจ และสังคมที่สมบูรณ์พอที่จะนำไปใช้ในการสร้างกิจกรรมการพัฒนาในชุมชน ได้เพราะ RSA ถูกกำหนดไว้ให้เป็นขั้นตอนแรกในการทำงานพัฒนาเกษตรกรรายย่อยในชุมชน ซึ่งจะต้องตามด้วยกิจกรรมพัฒนาอื่น เช่น การกระตุ้นให้เกิดกลุ่ม การให้การศึกษาแก่กลุ่ม การเสริมสร้างขีดความสามารถในการบริหาร



จัดการกลุ่ม การเชื่อมโยงกลุ่มต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และเชื่อมโยงกับแหล่งทรัพยากร หรือสถาบันพัฒนาภายนอกชุมชน

วัตถุประสงค์ของการทำเทคนิค RSA คือ เพื่อให้ให้นักพัฒนาในสนามที่ทำการศึกษากลุ่มชุมชน ได้เข้าใจสภาพของชุมชนโดยทั่วไป และรู้จักกับเกษตรกรรายย่อย (Small Farmers – SF) ว่าเป็นใคร มีวิถีชีวิตเป็นอย่างไร ประสบปัญหาใดบ้าง มีผู้ใดสนใจที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของตนเองหรือไม่ และมีช่องทางในการพัฒนา SF เหล่านั้นอย่างไรได้บ้าง

กรอบสำหรับการวิเคราะห์ (Analytical หรือ Conceptual Framework) จึงถูกพัฒนาขึ้นมาใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูลระดับชุมชน จะเน้นถึงความสัมพันธ์ของคนในแต่ละกลุ่มฐานะ กับทรัพยากรทั้งเป็นธรรมชาติและที่มนุษย์สร้างขึ้น อาทิ ระบบชลประทาน บ่อน้ำ โรงเรียน วัด ฯลฯ นอกจากนี้ คำว่า “ทรัพยากร” ยังหมายรวมถึง กลุ่มผู้นำ ภูมิปัญญาชาวบ้าน ในสาขาต่างๆ ด้วย เพราะสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และการได้มา การเข้าถึง การมีโอกาสควบคุมทรัพยากรต่างๆ นั้น เกิดจากพื้นฐานปัจจัยทางด้านสังคม ประเภทใด เกิดโดยความร่วมมือ (Cooperation) การแข่งขัน (Competition) หรือความขัดแย้ง (Conflict)

ส่วน บัณฑิต อ่อนดำ (ม.ป.พ. : 3) ได้ให้นิยาม เทคนิค RSA ว่า เป็นการวิเคราะห์ระบบชนบทที่พยายามจะได้อะไรซึ่งภาพที่สมบูรณ์กว่าเกี่ยวกับระบบชนบท โดยการสำรวจชุมชนหมู่บ้านและเกษตรกรเป้าหมาย ผลการวิเคราะห์ระบบชนบท จึงได้แก่ภาพที่สมบูรณ์กว่าเกี่ยวกับชุมชนหมู่บ้าน และตัวเกษตรกรเป้าหมาย ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลอยู่ที่ชุมชนหมู่บ้าน และตัวเกษตรกรเป้าหมาย โดยเริ่มจากระดับชุมชนจากนั้นจึงไปสู่ระดับครอบครัว และกล่าวถึงเครื่องมือของเทคนิค RSA 3 ประการ ได้แก่

- 1) ผังกิจกรรม
- 2) โครงสร้างครอบครัว
- 3) ปฏิทินแรงงาน

#### 8.4.4.1 วิธีการของเทคนิค RSA

1. การสร้างทีมงาน โดยการรวมตัวของบุคลากรที่มีในระดับอำเภอมาเป็นทีมงานในการศึกษาวิเคราะห์
2. การใช้ประโยชน์จากข้อมูลทุติยภูมิ เช่น กชช.2ค จปฐ. มาเป็นข้อมูลในการศึกษา
3. การศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิ ในระดับต่างๆ โดยเริ่มจากครัวเรือนเพื่อการวางแผน

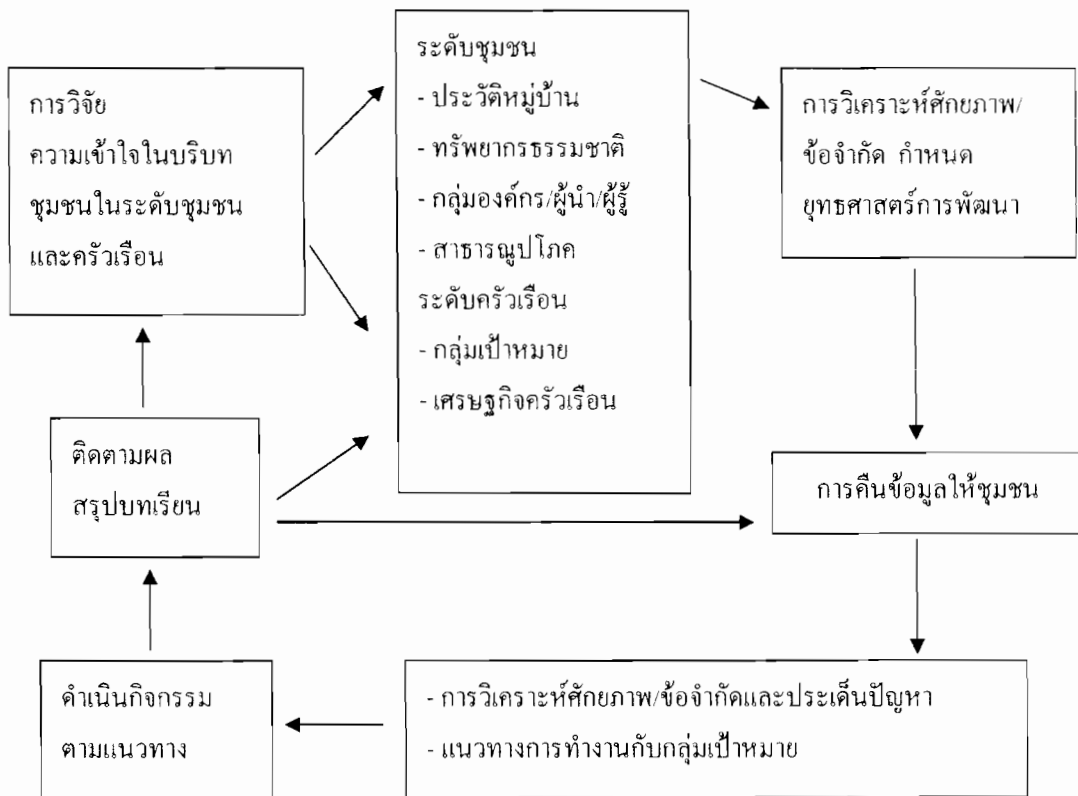


4. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ประโยชน์จากแผนที่ และตารางวิเคราะห์
5. การกำหนดระยะเวลาในการศึกษาข้อมูลเป็นระยะเวลาสั้น ๆ และศึกษาเพียง

ครั้งเดียว

มงคล พนมมิตร และ ชาติชาช รัตนศิริ (2540 : 22) กล่าวถึงกระบวนการและขั้นตอนของการวิเคราะห์ระบบชนบทไว้ คือ

- 1) ทบทวนทำความเข้าใจกรอบแนวคิด วัตถุประสงค์ ตลอดจนประเด็นที่จะศึกษาตามกระบวนการและเทคนิคการวิเคราะห์ชนบท
  - 2) นำเอาข้อมูลมือสองมาศึกษาและสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม
  - 3) ตรวจสอบและนำข้อมูลที่ได้ข้อมูลมือสองไปบันทึกตามกรอบการศึกษาที่กำหนด
  - 4) พบปะผู้นำ ผู้นำอาวุโส และการสัมภาษณ์พูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ
  - 5) จัดประชุมแบบเป็นทางการกับชาวบ้านเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษา
- ชุมชน
- 6) จัดทำแผนที่
  - 7) เก็บข้อมูลรายครัวเรือน
  - 8) นำข้อมูลทั้งระดับชุมชนและครัวเรือนมารวบรวมวิเคราะห์โดยมีขั้นตอนดังนี้



ภาพประกอบ 30 กระบวนการและขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบชนบท



สรุปเทคนิค RSA เป็นเทคนิคที่เน้นการศึกษาในระบบย่อยของชุมชน เพื่อให้เข้าใจองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ของชุมชน และเพื่อให้ นักพัฒนาได้รู้ถึงสภาพปัญหา การพัฒนาของชุมชน โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของคน ทรัพยากรต่าง ๆ กลุ่ม ผู้นำ ภูมิปัญญาชาวบ้าน ที่มีอยู่ในชุมชนเข้าด้วยกัน เพื่อสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน โดยมีข้อดี คือ ทำให้ชุมชนเข้าสถานการณ์ต่างในชุมชนได้ดีขึ้น ชาวบ้านเกิดความตระหนักในปัญหาและมีความคิดริเริ่มในการแก้ไขปัญหาชุมชน สามารถวิเคราะห์ วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ และเกิดกระบวนการเรียนรู้ทั้งของชุมชนและเจ้าหน้าที่ เป็นเทคนิคที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแท้จริง

#### 8.4.5 การวิเคราะห์ระบบนิเวศเกษตร (Agro – ecosystem Analysis – AA)

เทคนิค AA นี้ใช้สำหรับการวิเคราะห์พื้นที่ตั้งแต่ระดับหมู่บ้านขึ้นไปจนถึงระดับจังหวัด นักวิชาการบางท่านเรียกเทคนิคนี้ว่า “เทคนิคการวิเคราะห์พื้นที่” เทคนิคนี้จะใช้ข้อมูลทุติยภูมิเป็นหลัก ดังนั้น จึงไม่สามารถบอกรายละเอียดได้มากนัก แต่ทำให้ทราบข้อมูลในภาพรวม โดยมากใช้ประกอบกับเทคนิค RRA เพราะ RRA จะมีการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งจะช่วยให้สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลได้ และยังทำให้ทราบการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่ด้วย ส่วนคำว่า “วิเคราะห์” ในที่นี้ หมายถึง “การแยกย่อยระบบใหญ่สู่องค์ประกอบที่เล็กกว่า แล้วประเมินว่าองค์ประกอบไหนสำคัญต่อระบบ และมีโอกาสปรับปรุงกระบวนการภายในองค์ประกอบนั้น ๆ เพื่อให้้องค์ประกอบนั้น รวมทั้งระบบใหญ่กว่า ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น”

(วิริยะ ลิมปินันท์. อ้างถึงใน จิตติ มงคลชัยอรัญญา. 2540 : 12)

กรอบที่ใช้ในการวิเคราะห์ระบบนิเวศเกษตร ได้แก่ ทฤษฎี และแนวคิดเชิงระบบ โดยจะวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในพื้นที่นั้น ๆ มีลักษณะตามคุณสมบัติของระบบ (System Properties) 6 ประการหรือไม่ คุณสมบัติดังกล่าวได้แก่

1. ผลผลิตภาพ หรือระดับการผลิต (Productivity)
2. เสถียรภาพ หรือ ความสม่ำเสมอ (Stability)
3. ถาวรภาพ หรือ ความยั่งยืน (Sustainability)
4. ความสามัคคี (Solidarity)
5. ความเสมอภาค (Equitability)
6. การพึ่งตนเอง (Autonomy)

คุณสมบัติสามประการแรก มักจะนำมาใช้วิเคราะห์เรื่องการเกษตร เช่น วิเคราะห์กิจกรรม การปลูกพืชในพื้นที่นั้นให้ผลผลิตดี เพียงพอหรือไม่ หากได้ผลต่ำกว่ามาตรฐานที่ควรเป็นก็สรุปเกิดปัญหาขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การวิเคราะห์สาเหตุ และการเสนอแนวทางในการปรับปรุง เช่น อาจเปลี่ยนพืชที่ปลูก เพื่อให้ผลผลิตดีขึ้น และให้มีการรักษาความสม่ำเสมอของน้ำเพื่อการเกษตร รวมถึงให้พิจารณาถึงความยั่งยืนของการผลิต เป็นต้น โดยเป็นการเปรียบเทียบกับคุณสมบัติ



ที่กำหนดไว้ และถ้าผลิตผลต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ต้องมีการวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปรับปรุงต่อไป ส่วนคุณสมบัติสามประการหลังมักใช้ในการวิเคราะห์เรื่องของคนและเรื่องของทางสังคม เช่น การปลูกข้าวส่งผลต่อความสามัคคีของชุมชนอย่างไร มีความเสมอภาคในด้านการผลิต การตลาด และผลประโยชน์ของกลุ่มชุมชนหรือไม่อย่างไร และสุดท้ายชุมชนมีการพึ่งตนเองได้มากน้อยเพียงใด และเมื่อผลการวิเคราะห์ในเรื่องทางสังคมดังกล่าว ออกมาในเชิงลบ ผู้ศึกษาต้องเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหานั้น ๆ โดยพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ที่พอเป็นไปได้ หรือเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป

ในการวิเคราะห์คุณสมบัติของระบบทั้งหกดังกล่าว สามารถประยุกต์ใช้กับงานอื่น ๆ ได้ เพราะผลิตภาพ มิใช่เกิดกับงานด้านเกษตรอย่างเดียว แต่ยังเป็นเรื่องของอุตสาหกรรม หรือ หัตถกรรม หรืออาชีพอื่น ๆ ได้ ทำนองเดียวกันคุณสมบัติของระบบตัวอื่นก็สามารถขยายหรือเปลี่ยนมุมมองมาเป็นแนวเศรษฐกิจ วัฒนธรรม การศึกษา การแพทย์และอนามัย การเมือง เป็นต้น ถ้าผู้ศึกษาวิจัยชุมชนมีความรู้ความเข้าใจ และมีข้อมูลของชุมชนที่ถูกต้อง

การวิเคราะห์ตามเทคนิค AA นี้ เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาหรือวิเคราะห์พื้นที่ การกำหนดขอบเขตของพื้นที่ การรวบรวมข้อมูลมือสองด้านต่าง ๆ ทั้งที่เป็นข้อมูลเชิงพรรณนา ตัวเลข แผนที่ แล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ เช่น ทางกายภาพ ชีวภาพ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม เป็นต้น และหากจำเป็นต้องเก็บข้อมูลมือหนึ่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ มีรายละเอียดครบถ้วนมากขึ้นแล้วเริ่มการวิเคราะห์โดยเริ่มการวิเคราะห์รูปแบบ (Pattern Analysis) ด้าน

1) การกระจายตัวของปัจจัยต่าง ๆ เช่น ถนน บ่อน้ำ ป่าไม้ โรงเรียน ฯลฯ ในพื้นที่ (Space / Structure)

2) การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ในช่วงเวลาต่าง ๆ เช่น เริ่มปลูกมันสำปะหลังเมื่อใด สร้างโรงสีเมื่อไหร่ ในแต่ละช่วงเวลามีใครเป็นผู้นำบ้าง ชาวบ้านมีการกระจายแรงงานในแต่ละเดือนเพื่อทำอะไรบ้าง (Time)

3) การเคลื่อนย้ายไหลเวียนของแรงงาน ข้อมูลข่าวสาร สินค้า เงิน ฯลฯ จากไหนไปไหน จากใครถึงใคร (Flow)

4) การตัดสินใจของคนในชุมชนว่าจะทำหรือไม่ทำอะไร ในเงื่อนไขสถานการณ์ต่าง ๆ ถ้าจะทำเขาจะทำกับใคร เพราะเหตุใด (Decision making) รูปธรรมของการใช้ AA ที่เห็นได้ชัดในพื้นที่ต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาระบบการเกษตร รวมถึงการรายงาน การวิเคราะห์พื้นที่เป้าหมายว่ามีปัญหา และสภาพอย่างไร มีแนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะ ปรับปรุงอย่างไร เป็นต้น

สรุปเทคนิค AA ถึงแม้จะพัฒนาเพื่อใช้ในการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาการเกษตรในระดับตำบล / อำเภอโดยคำนึงถึงคุณสมบัติทั้ง 6 ประการดังกล่าว แต่ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาชุมชน โดยพิจารณาถึงคุณสมบัติ เช่น ความสามัคคี ความเสมอภาค การพึ่งตนเอง



เป็นต้น ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยให้เข้าใจสภาพชุมชนได้ดีขึ้น และจะได้ทราบข้อมูลเสนอแนะ แนวทางแก้ไขปัญหาชุมชนได้ตรงจุด ซึ่งเทคนิคโดยส่วนใหญ่มีการประยุกต์ใช้ร่วมกับเทคนิคอื่นๆ

#### 8.4.6 การวิเคราะห์ชุมชนด้วยความละเอียดอ่อน (Soft System Analysis – SSA)

เทคนิค SSA เป็นเทคนิคที่เกิดขึ้นด้วยความคิดที่ว่า การที่นักพัฒนานำกิจกรรมและโครงการหรือเป้าหมายจากส่วนกลาง และเข้าไปทำงานร่วมกับคนในชุมชน ซึ่งบางครั้งดูเหมือนเป็นการเร่งเร้าให้คนในชุมชนเกิดการพัฒนา เป็นการเร่งเร้าจากบุคคลภายนอกชุมชน แต่ถ้าว่ากระบวนการเร่งเร้านั้นปราศจากความคิดเห็นและข้อโต้แย้งของคนในชุมชน ผลของกิจกรรมโครงการ แม้ว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ ก็เป็นเพียงระยะสั้น และไม่อาจมีประโยชน์ต่อประชาชนเลย นอกจากนั้นยังจะเป็นผลเสียต่อระบบการแก้ไขปัญหของประชาชนในระยะยาว การทำงานในชุมชนจึงเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก ต้องอาศัยเวลาและไม่ฉาบฉวย และถ้าเริ่มต้นการพัฒนาหรือแก้ไขจากสิ่งที่ชาวบ้านมีอยู่ จากสิ่งที่ต้องการได้ ก็เท่ากับว่าขั้นตอนการพัฒนา แก้ไขปัญหาสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง เพราะนั่น คือ ความต้องการของชุมชนโดยแท้จริง ซึ่งคนนอกชุมชนจะต้องเชื่อมั่น เคารพในความคิดของประชาชนและระลึกเสมอว่า (ธนพรธณ ธานี, 2540 : 82-87)

1. บุคคลแต่ละคนย่อมมีศักดิ์ศรีและเอกลักษณ์เป็นของตนเอง ดังนั้น นอกจากมีสิทธิอันพึงได้รับการปฏิบัติอย่างสมศักดิ์ศรีในฐานะที่เป็นมนุษย์ผู้หนึ่ง ยังมีสิทธิในการกำหนดวิถีชีวิตในทิศทางที่ตนต้องการ
2. หากได้รับโอกาสบุคคล แต่ละคนย่อมมีความสามารถที่จะเรียนรู้ปรับเปลี่ยนทัศนคติ การประพฤติปฏิบัติ และพัฒนาขีดความสามารถในการรับผิดชอบต่อสังคมที่สูงขึ้น
3. บุคคลแต่ละคนมีพลังในความคิดริเริ่ม มีความเป็นผู้นำและมีความคิดใหม่ๆ ซึ่งซ่อนเร้นอยู่ หากได้รับการกระตุ้นและพัฒนา พลังความสามารถเหล่านี้จะเจริญเติบโตและนำออกมาใช้ได้

สิ่งเหล่านี้ นักวิชาการและนักพัฒนา ต้องคำนึงถึงอยู่เสมอว่าตนเองยอมรับกับแนวคิดดังกล่าวมาน้อยเพียงใด และพึงระลึกว่า ทุกคนมีความสามารถ เพียงแต่ไม่นำออกมาใช้ ดังนั้น คนนอกที่จะเข้าไปพัฒนาชุมชนต้องเข้าใจสภาพของชุมชนอย่างลึกซึ้ง จึงจะสามารถร่วมคิดร่วมทำ และเอื้อประโยชน์ให้ชุมชนในการพึ่งพาตนเอง การเข้าไปพัฒนาแก้ไขปัญหาและดึงศักยภาพพร้อมกับพัฒนาขีดความสามารถของชุมชนมาก่อให้เกิดประโยชน์ในกระบวนการพัฒนานั้น คนนอกชุมชนจำเป็นต้องเข้าไปวิเคราะห์สถานการณ์ของชุมชนที่เป็นอยู่จริง ร่วมกันคนในชุมชนด้วยความละเอียดอ่อน (Soft System Analysis) ทั้งนี้เพื่อภาพของผลการวิเคราะห์จะเป็นที่ยอมรับ และสามารถดำเนินการแก้ไข หรือพัฒนางานได้ตรงตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย และในที่สุด





ความรู้สึกของประชาชนที่มีต่องานของรัฐ ทำเพื่อรัฐ กลับมาเป็นความรู้สึกเป็นเจ้าของที่ตนเองจะรับผิดชอบเพื่อตัวเอง และเพื่อชุมชน

#### 8.4.6.1 ขั้นตอนของการวิเคราะห์ชุมชนด้วยความละเอียดอ่อน SSA

##### 1. การหาปัญหาในสถานการณ์ที่เป็นจริง

- การหาปัญหา จะต้องเข้าถึงชุมชน พูดคุย ซักถามและเรียนรู้ถึงสถานการณ์ความเป็นอยู่ของชุมชนทั้งระบบ เพื่อนำข้อมูลชุดหนึ่งมาวิเคราะห์ จะทำให้ทราบบริบทและสภาพชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชน และรู้ถึงสถานการณ์ปัจจุบันของชุมชน เช่น กลุ่ม ผู้นำ เป็นต้น

- เข้าสู่สถานการณ์ เป็นการนำสถานการณ์ที่มีอยู่มาพูดคุย อภิปรายแลกเปลี่ยนในประเด็นต่าง ๆ ตามกระบวนการ ทั้งนี้ต้องเคารพความคิดเห็นของแต่ละฝ่าย

##### 2. การรู้สถานการณ์ที่เป็นจริงจะต้องค้นหาคำตอบให้ได้ผลว่า สรุปรจากการพูดคุย อภิปราย ได้แย้งในขั้นตอนที่หนึ่ง และประชาชนเห็นด้วยและพึงพอใจกับสภาพปัญหานั้นหรือไม่ และนำมาอภิปรายในรายละเอียดทำความเข้าใจด้วยเหตุผล และจึงหามิติในสถานการณ์ที่เป็นจริงอยู่ในขณะนั้น

##### 3. การสร้างภาพที่พึงประสงค์ เป็นการวาดภาพโดยจินตนาการคาดหวังสิ่งที่ดีควรจะเป็น โดยการอภิปราย วิพากษ์วิจารณ์ระหว่างประชาชนกับเจ้าหน้าที่รัฐและประชาชนด้วยกันเอง เพื่อหาคำตอบว่า ประชาชนต้องการเปลี่ยนสถานการณ์จริงหรือสภาพปัญหาที่เผชิญอยู่อย่างไร และเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการนั้น

##### 4. การหาช่องทาง เป็นการหาช่องว่างหรือแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุถึงภาพที่พึงประสงค์

##### 5. หาข้อตกลงเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ตามโครงการหรือกิจกรรมนั้น

##### 6. การวางแผนคือการวางแผนร่วมกัน โดยเจ้าหน้าที่รัฐและประชาชน โดยตอบคำถามนี้ What When Where Who How หมายถึง ทำอะไร ทำไ้เมื่อไร ที่ไหน ใครเป็นผู้ทำ และจะทำอย่างไร เป็นต้น

##### 7. การปฏิบัติตามแผน

##### 8. การประเมินผล โดยเป็นการประเมินผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ว่าเป็นไปตามที่ตั้งไว้หรือไม่ มีผลกระทบอย่างไร ประชาชนมีความพึงพอใจหรือไม่ เป็นต้น

สรุป เทคนิค SSA เป็นกระบวนการที่ได้เสริมสร้างและดึงศักยภาพและขีดความสามารถในการพัฒนาของชุมชนให้สูงขึ้น เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อชุมชนในการแก้ไขปัญหาของตนเอง ได้ร่วมคิดร่วมสร้าง ได้พัฒนาในทิศทางและความเปลี่ยนแปลงที่ตนต้องการ



#### 8.4.7 แผนที่ความคิด (Mind Mapping)

แผนที่ความคิด เป็นวิธีการช่วยบันทึกความคิดเพื่อให้เห็นภาพความคิดที่หลากหลายในมุมมองที่กว้างและชัดเจนกว่าการบันทึกที่เราคุ้นเคยโดยยังไม่จัดระบบระเบียบความคิดใด ๆ ทั้งสิ้น เป็นวิธีการสอดคล้องกับโครงสร้างการคิดของมนุษย์โดยเลียนแบบ การทำงานของเซลล์สมอง ที่บางช่วงสมองจะกระโดดออกนอกทางขณะกำลังคิดถึงเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างลุ่มลึก

การประชุมหรือการระดมความคิดเห็นแบบมีส่วนร่วมนั้นพบว่า การประชุมที่มีการถกเถียงกันและการนำเสนอความคิดที่หลากหลายที่หลากหลายนั้น มักมีปัญหาต่าง ๆ เช่น การจำเรื่องราวการพูดคนละเรื่องเดียวกัน หรือประเด็นที่ใกล้เคียงกัน การอภิปรายต่าง ๆ ที่จะขาดความเกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องจนไม่สามารถปะติดปะต่อข้อมูลต่าง ๆ ในการเชื่อมโยงเข้าด้วยกันหรือแม้แต่การมองภาพรวมของข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้นำเสนอในที่ประชุมอย่างชัดเจน ดังนั้นการระดมสมองอย่างได้ผลก็คือการปล่อยให้บุคคลได้แสดงความคิดเห็นและนำเสนอความคิดดังกล่าวต่อที่ประชุมในขณะเดียวกันก็ทำการจดบันทึกข้อคิดในการประชุมเหล่านั้นด้วยแผนที่ทางความคิด เพื่อให้บุคคลสามารถเห็นรวมของข้อมูลต่าง ๆ ที่นำเสนอในที่ประชุมและยังสามารถเสริมต่อประเด็นในการอภิปรายได้อย่างเหมาะสมชัดเจน

##### 8.4.7.1 การทำแผนที่ความคิด

1. เริ่มที่กึ่งกลางกระดาษ อ จวาดเป็นรูปหัวใจหรือสัญลักษณ์อื่น ๆ เช่น ดาว บ้าน ถูเงิน ฯลฯ
2. จากกลางภาพวาดเส้นหลักออกไปรอบภาพโดยเน้นนำหน้าเส้นที่โคนเส้นดังกล่าวให้หนากว่าส่วนปลายคล้ายกิ่งต้นไม้
3. เขียนข้อความที่เป็นความคิดหลักที่โคนเส้นติดกับกลางภาพ การเขียนคำสั้น ๆ ในประเด็นที่เราต้องการ (Key Word) ไว้กึ่งกลางกระดาษแผ่นใหญ่ที่ไม่มีเส้นบรรทัดซึ่งวางไว้ในแนวนอนแล้วลากเส้นสิ่งที่สัมพันธ์กับประเด็นปากกาหลากสีออกไป
4. เขียนข้อความที่เป็นรายละเอียดลงไปบนเส้นที่แตกแขนงของเส้นหลัก คล้ายก้านไม้ที่งอกจากกิ่งต้นไม้ออกไปเรื่อยๆ จนกว่าจะสิ้นสุดการระดมความคิดตัวอย่างการสรุปสถานการณ์ของชุมชน การเขียนข้อมูลนั้นต้องคำนึงถึง
  - 4.1 ประโยคสั้น ๆ ที่มีคำหลักมีใจความสำคัญ (Key Words)
  - 4.2 ประเด็นย่อยจากประเด็นหลักให้ใช้ปากกาเมจิกปลายแหลมลากเส้นจากประเด็นหลักโดยให้เส้นเล็กแทนประเด็นย่อยแต่ละประเด็น โดยเขียนอักษรบนเส้นย่อยนั้นๆ
5. ผู้บันทึกอาจวาดรูปภาพเป็นสัญลักษณ์แทนข้อความต่าง ๆ ก็ได้ หรืออาจใช้ปากกาสีที่แตกต่างกันตามประเด็นหลัก ประเด็นย่อย และประเด็นเสริม อันจะช่วยเพิ่มสีสันให้กับข้อมูลและน่าสนใจมากขึ้น จดจำได้ง่ายและนาน



6. ในกรณีจัดความสำคัญของประเด็นหลักต่าง ๆ หรือมีข้อตกลงกันในที่ประชุมโดยการนับคะแนน ผู้ดำเนินการสามารถแจกกระดาษสติ๊กเกอร์สีให้แก่ผู้เข้าร่วมประชุมเพื่อคิดในประเด็นที่ต้องมีการตัดสินใจ

#### 8.4.7.2 ประโยชน์ของแผนที่ทางความคิดในการระดมการมีส่วนร่วม

1. ช่วยในการเก็บบันทึกข้อมูลหรือเรื่องราวที่คนนำเสนอต่อที่ประชุมลงบนเอกสารอย่างชัดเจน
2. ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประชุมเห็นการบันทึกข้อมูล หรือเรื่องราวที่คนนำเสนอที่ประชุมลงบนเอกสารอย่างชัดเจน
3. ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประชุมจดจำเรื่องราวต่าง ๆ ในการประชุมได้ง่าย และนานขึ้นตลอดจนสอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้ของบุคคลที่ชอบภาพสีต้นต่าง ๆ
4. ช่วยให้ผู้ฟังการนำเสนอผลงานสามารถเห็นภาพรวม และปะติดปะต่อรายละเอียดต่าง ๆ เข้าด้วยกันง่ายขึ้น

#### 8.4.8 เทคนิค A – I – C (Appreciation Influence Control)

AIC เป็นเทคนิคที่พัฒนามาจากแนวคิดของสถาบันเอกชนชื่อ Organization for Development : an International Institute (ODII) ตั้งขึ้นโดย ทูริค ซาโต้ และวิลเลียม อี สมิธ (Ms. Turid Sato and Dr. William E. Smith) กระบวนการนี้ได้นำมาทดลองและเผยแพร่ในประเทศไทยโดยสถาบัน (ODDI) ร่วมกับสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) และสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน (PDA)

จากการศึกษาได้พบว่า กระบวนการเทคนิค AIC เป็นกระบวนการที่มีศักยภาพในการสร้างพลังและกระตุ้นการยอมรับของชาวบ้านให้ร่วมพัฒนาชุมชนและยังมีศักยภาพที่จะขยายผลได้ เทคนิค AIC ที่นำมาประยุกต์สำหรับการประชุมระดมความคิดในการพัฒนาหมู่บ้าน คือ เทคนิคการระดมความคิดที่ให้ความสำคัญต่อความคิดและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชนบนพื้นฐานแห่งความเสมอภาคเป็นกระบวนการที่นำเอาคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา (อรพินท์ สฟโชคชัย, 2537 : 13)

กระบวนการเทคนิค AIC เป็นเทคนิคที่ง่าย และสามารถนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมสำหรับการวางแผนพัฒนาหมู่บ้านและการกำหนดแผนปฏิบัติ และยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการระดมความคิดเห็นและขั้นตอนที่จะรวมความคิดและความต้องการไว้ในแผนได้ เพราะในส่วนรายละเอียดของเทคนิค AIC มีเทคนิควิธีการประชุมระดมความคิดที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมระดมความคิดได้มีส่วนร่วมอย่างเป็นประชาธิปไตย มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งทำให้เข้าใจถึงสภาพปัญหา ข้อจำกัด ความต้องการ และศักยภาพของผู้ที่ระดมความคิดทุกคน (ชนพรรณ ธานี, 2540 : 91)



เทคนิค AIC เป็นวิธีการที่รวมพลังปัญญา และพลังสร้างสรรค์ของแต่ละคนเข้ามาเป็นพลังในการพัฒนา ซึ่งมีขั้นตอน 3 ขั้นตอน ดังนี้ (อรพินท์ สพโชคชัย, 2537 : 13)

1. ขั้นตอนการสร้างความรู้ (Appreciation หรือ A)

เป็นขั้นตอนการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ขั้นตอนนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนแสดงข้อคิดเห็นรับฟัง และหาข้อสรุปร่วมกันอย่างเป็นประชาธิปไตย โดยใช้การวาดรูปเป็นสื่อในการแสดงข้อคิดเห็นแบ่งเป็น 2 ช่วงคือ

- 1) การวิเคราะห์สถานการณ์ของหมู่บ้านในปัจจุบัน (A)
- 2) การกำหนดอนาคตของหมู่บ้านว่าต้องการให้เกิดการพัฒนาในทิศทางใด

(A2)

2. ขั้นตอนการสร้างแนวทางการพัฒนา (Influence หรือ I)

คือ ขั้นตอนการหาวิธีการที่จะทำให้เกิดการพัฒนาหมู่บ้านตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในช่วง (A2) และเป็นช่วงการหามาตรการหรือวิธีการในการพัฒนาและการค้นหาเหตุผลเพื่อจัดลำดับความสำคัญตามความเห็นของกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมแบ่งออกเป็น 2 ช่วงคือ

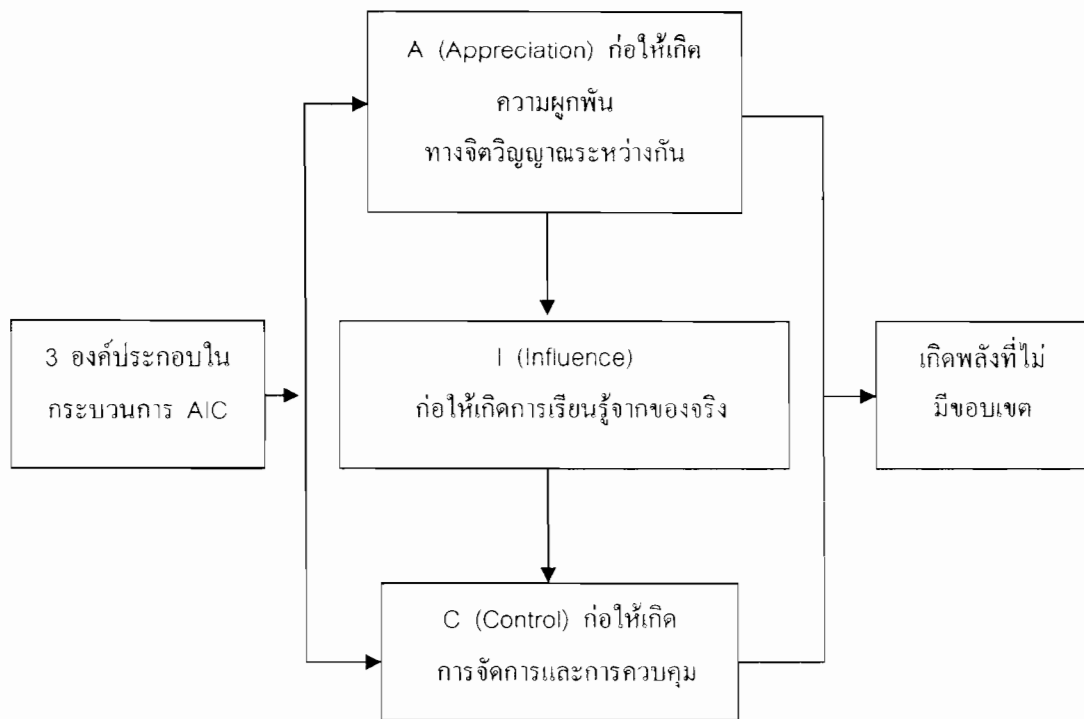
- 1) การคิดโครงการที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์
- 2) การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ โดยแยกออกเป็น 3 ประเภท คือ กิจกรรมหรือโครงการที่ชาวบ้านทำเอง กิจกรรมหรือโครงการที่ชาวบ้านทำเองบางส่วนและขอความช่วยเหลือจากแหล่งทุนภายนอก และกิจกรรมหรือโครงการที่สามารถขอทุนอุดหนุนจากภาครัฐโดยผ่านตำบล

3. ขั้นตอนการสร้างแนวปฏิบัติ (Control หรือ C)

คือ การนำเอาโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ มาสู่การปฏิบัติและจัดกลุ่มผู้ดำเนินงานซึ่งจะรับผิดชอบต่อโครงการหรือกิจกรรมขั้นตอนนี้ โดยแบ่งออกเป็น 2 ช่วงได้แก่

- 1) การแบ่งกลุ่มรับผิดชอบ 2) การตกลงในรายละเอียดในการดำเนินงาน





ภาพประกอบ 31 โครงสร้างเทคนิคการระดมพลังสมองเชิงสร้างสรรค์ AIC

สรุปเทคนิค AIC เป็นเทคนิคที่ระดมความคิดเห็นของประชาชนในชุมชนเพื่อช่วยกันวางแผนเพื่อการพัฒนาชุมชน เป็นเทคนิคที่มีศักยภาพในการสร้างพลัง และกระตุ้นการยอมรับของชาวบ้านให้มีส่วนร่วมในการคิด การวางแผนเพื่อการพัฒนาชุมชนของตนเอง

#### 8.4.9 SWOT

“S” มาจากคำว่า “Strength” คือ มีจุดแข็ง หรือจุดเด่นอะไรบ้างที่เสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้น เช่น กรมการพัฒนาชุมชนมีบุคลากรระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ อยู่ในทุกระดับตั้งแต่ระดับชาติไปจนถึงระดับหมู่บ้าน นับว่าเป็นจุดเด่นเมื่อสามารถนำนโยบายต่าง ๆ ไปปฏิบัติต่อเนื่องถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว

“W” มาจากคำว่า “Weakness” หมายถึง “จุดอ่อน” ของหน่วยงาน อาการป่วยของหน่วยงานอาจจะมีบางส่วน บางองค์ประกอบที่กระทบต่อหน่วยงาน แต่หน่วยงานยังอนุรักษ์ไว้หรือยืนยงไม่เปลี่ยนแปลงท่าที เช่น ทศนคติของคนมหาดไทยบางส่วนที่ยึดติดกับเจ้าขุนมูลนายขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอกเข้าสู่ความเป็นประชาธิปไตย ประชาชนเป็นเจ้าของอำนาจธิปไตย ที่จะเป็นผู้คิด ตัดสินใจ ลงมือแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

“O” มาจากคำว่า “Opportunity” หมายถึง โอกาสที่หน่วยงานจะได้รับการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจจะเป็นความพร้อมและศักยภาพของบุคลากร ในปัจจุบันกรมการพัฒนาชุมชนเป็นกรมหนึ่งที่มีบุคลากรที่มีความรู้ มีคุณภาพ มีความสามารถ ไม่น้อยหน้าหน่วยงานข้างเคียง



มีการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรี โท เอก และมีการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติการกิจสำคัญ ตามนโยบายของรัฐบาล และกระทรวงมหาดไทย คุณภาพเป็นที่ปรากฏจึงนับเป็นโอกาสที่หน่วยงานจะสร้างงาน และพัฒนาการมีส่วนร่วมขององค์กรชุมชนให้เข้มแข็ง และสามารถพึ่งตนเอง

“T” มาจากคำว่า “Treat” หมายถึง แรงกดดันหรืออันตรายที่บั่นทอนความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานซึ่งเป็นเรื่องที่หน่วยงานจะต้องปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น ระเบียบ ข้อกฎหมายที่ล้าสมัยซ้ำซ้อนกันจนกระทั่งไม่มีโอกาสทำงานที่สนับสนุนความคิดริเริ่ม และแก้ไขปัญหาของประชาชนได้อย่างจริงจัง หรือกระแสการกระจายอำนาจราชการบริหารส่วนท้องถิ่น (อบต.) ที่มีผลกระทบในการดำเนินงานพัฒนาชุมชน

#### 8.4.9.1 การวิเคราะห์ SWOT มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก

1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน ซึ่งมีมาตรการหรือตัวแปรที่สำคัญในการวิเคราะห์ กล่าวคือ

##### (1) สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน

- ด้านทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร องค์กรประชาชน งบประมาณ
- วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี
- ด้านโครงสร้าง นโยบาย ระบบการทำงาน บทบาทหน้าที่
- ด้านระเบียบข้อกฎหมาย
- ด้านการสนับสนุนจากภายนอก

##### (2) ศักยภาพในหน่วยงาน

- จุดแข็งของหน่วยงาน
- จุดอ่อนของหน่วยงาน

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน มีตัวแปรที่สำคัญในการวิเคราะห์ กล่าวคือ

##### (1) สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่

- ด้านสังคม
- ด้านการเมืองการปกครอง
- ด้านเศรษฐกิจ
- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และเครือข่าย

##### (2) ผลกระทบต่อหน่วยงาน ได้แก่

- ด้านเชิงบวก ซึ่งเป็นช่องทางหรือโอกาสของหน่วยงาน
- ด้านเชิงลบ ซึ่งเป็นอุปสรรคหรืออันตรายของหน่วยงาน



#### 8.4.10 เทคนิคการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อแสวงหาอนาคตร่วมกัน (Future Search Conference)

กระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างอนาคตร่วมกัน FSC (Future Search Conference) คล้ายกับการประชุมเพื่อแสวงหาข้อตกลงในการปฏิบัติการทางทหาร โดยมีการรวบรวมข้อมูลข่าวสารประมาณการ ประเมินสถานการณ์ และตกลงใจว่าจะทำอะไร อย่างไร ต่อการยุทธครั้งนี้ แต่กระบวนการ FSC นี้เราจะนำไปใช้จัดการประชุมให้กับชาวบ้านในพื้นที่เป้าหมาย โดยมีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน คือ

- 1) การวิเคราะห์เหตุการณ์ในอดีต เพื่อเชื่อมโยงกับสภาพการณ์ และแนวโน้มในปัจจุบัน
- 2) การวิเคราะห์และสังเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันเพื่อความเข้าใจใน ทิศทาง และปัจจัยที่มีอิทธิพลในประเด็นหลักของการประชุม
- 3) การจินตนาการถึงอนาคตที่พึงปรารถนา ในประเด็นหลักของการประชุม เพื่อร่วมกันกำหนดความคิดเห็นร่วม และสร้างแผนปฏิบัติการไปสู่อนาคตร่วมกัน

##### 8.4.10.1 วัตถุประสงค์

เพื่อให้กลุ่มเฉพาะ หลายประเภท มาร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์และการทำงานร่วมกัน โดยใช้ประสบการณ์ของแต่ละคน เพื่อให้ได้แผนหรือแนวทางปฏิบัติ สำหรับนำไปปฏิบัติจนบรรลุ วัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ที่เกิดจากกลุ่ม เป็นการใช้ออนาคตเป็นจุดประสงค์ของการทำงาน (ไม่นำปัญหาเป็นตัวตั้งเพราะจะรู้สึกสิ้นหวัง)

##### 8.4.10.2 ข้อตกลงเบื้องต้น ซึ่งแจ้งให้ผู้เข้าสัมมนาเข้าใจ โดยเขียนให้ทุกคนได้อ่าน

- 1) ถือว่าทุกความคิดมีคุณค่า สามารถอธิบายให้สมาชิกในกลุ่มฟังได้ โดยไม่ส่งเสริมให้มีการถกเถียง
- 2) เขียนข้อมูลทั้งหมดบนแผ่นพลิก เพื่อให้ทุกคนได้รับทราบร่วมกัน
- 3) กลุ่มต้องควบคุมเวลาอย่างเคร่งครัด
- 4) การทำงานต้องอยู่บนพื้นฐานเฉพาะของการตกลง และมีแนวทางร่วมกัน (Common Idea) เท่านั้น
- 5) ข้อคิดเห็นที่แตกต่าง (Promising Idea) รับทราบในกลุ่มเท่านั้น
- 6) ความคิดเห็นที่แตกต่างต้องอภิปรายเพิ่มเติมเพื่อหาข้อยุติ เพื่อให้กลุ่มรับทราบว่า เป็น Common Idea หรือเป็น Promising Idea



#### 8.4.10.3 ประโยชน์ของการเรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจ

- 1) ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ได้ดี เพราะการช่วยเหลือร่วมมือซึ่งกันและกัน สมาชิกกล้าที่จะตั้งคำถามหรือวิพากษ์สิ่งที่กำลังเรียนรู้ ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบไร้พรมแดน
- 2) เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมได้เป็นอย่างดี เพราะทุกคนต้องยอมรับความแตกต่างความสามารถของกันและกัน ทำให้เกิดความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้
- 3) เกิดผลสัมฤทธิ์ในการเรียน ผู้ที่สร้างความคิดรวบยอดได้เร็วและเรียนรู้ได้ง่ายก็จะสามารถช่วยเหลือเพื่อนซึ่งสามารถใช้ภาษาใกล้เคียงกันได้ง่ายขึ้นกว่าการเรียนจากครู ซึ่งอาจใช้ภาษาทางวิชาการชั้นสูงและเข้าใจยาก
- 4) เทคนิคการเรียนทำให้ได้พัฒนาความคิดเชิงสร้างสรรค์ ได้ศึกษาค้นคว้า ทำงานแก้ปัญหาด้วยตนเอง
- 5) ทำให้เกิดทักษะการบริหารจัดการ มีความเป็นผู้นำ มีการแก้ปัญหา มีมนุษยสัมพันธ์จากการทำงานซักถามช่วยเหลือแลกเปลี่ยนและได้รับความร่วมมือซึ่งกันและกัน

#### 8.4.10.4 หลักการเรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจ

- 1) แบ่งผู้เรียนเป็นกลุ่มย่อย ๆ มีสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถต่างกัน
- 2) สมาชิกมีเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงานตรงกัน
- 3) สมาชิกแบ่งงานและความรับผิดชอบ ความสำเร็จของสมาชิกถือว่าเป็นความสำเร็จของกลุ่ม
- 4) สมาชิกให้ความร่วมมือแลกเปลี่ยนให้กำลังใจกระตุ้นเพื่อสมาชิกให้มีความรับผิดชอบ
- 5) สมาชิกร่วมกันทำกิจกรรมดูแลปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่

#### 8.4.10.5 รูปแบบการเรียนรู้แบบร่วมแรงร่วมใจ

- 1) การเล่าเรื่องรอบวง (Round robin)
- 2) คู่ตรวจสอบ (Pain Check) แบ่งผู้เรียนเป็นกลุ่มย่อยๆ เมื่อรับโจทย์ปัญหาหรือแบบฝึกหัด จากนั้นมีการแลกเปลี่ยนโจทย์ และตรวจสอบความถูกต้องซึ่งกันและกัน
- 3) กลุ่มร่วมมือ (Co – Operation) ผู้เรียนแบ่งกลุ่มย่อยกันรับผิดชอบงาน และนำผลงานมารวมกันเป็นกลุ่ม

ดังนั้น การเรียนรู้เพื่อให้เกิดกระบวนการร่วมกลุ่มย่อย เพื่อเสริมสร้างกำลังกายกำลังใจแนวคิด และสติปัญญาให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน แก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ประการให้สอดคล้องตามจุดประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ





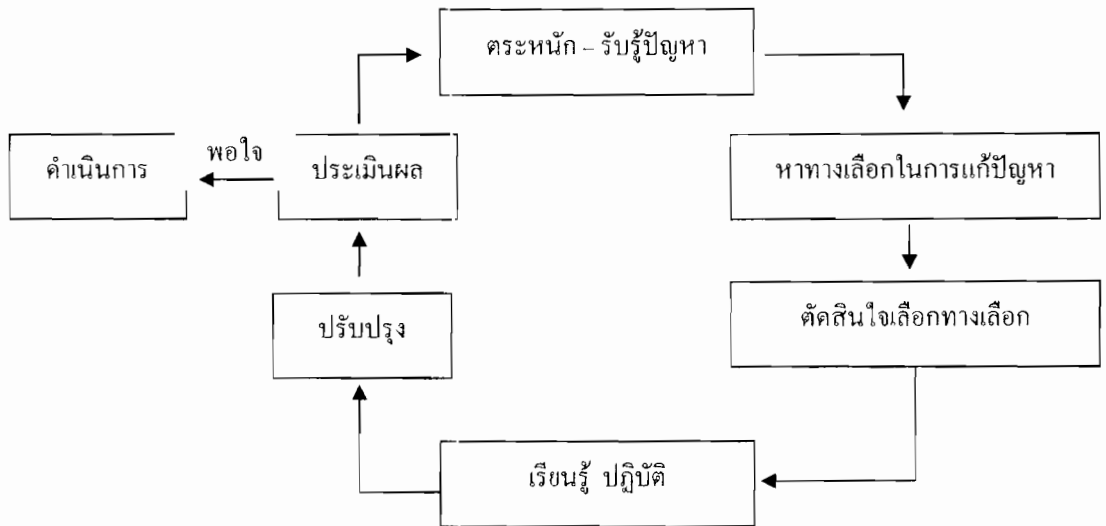
#### 8.4.11 กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning process – SLP)

กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม หรือ SLP เป็นแนวคิดที่กำหนดไว้ในโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของกรมการศึกษานอกโรงเรียน กระบวนการ SLP นี้เน้นให้ประชาชนเกิดการเรียนรู้และมีทักษะหรือที่เรียกว่า เรียนด้วยความรอบรู้ (Mastery learning) กระบวนการเรียนรู้แต่ละขั้นตอน ผู้ปฏิบัติงานและประชาชนอาจใช้วิธีการในการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ ด้วยเทคนิควิธีต่าง ๆ เช่น การระดมสมอง การปฏิบัติการกลุ่ม เป็นต้น กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม มีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ (ชนพรธณ ธานี. 2540 : 103)

1. ตระหนักรู้ปัญหา (Identify Problem) ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนแรกที่จะแก้ไข ปัญหา คือจะต้องทำให้ประชาชนทราบก่อนว่า มีปัญหาอะไรบ้าง และเกิดความตระหนักและเห็น ความสำคัญในปัญหานั้น
2. หาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา (Explore Alternative) มีขั้นตอนย่อยๆ ในการ หาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา คือ การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา เพื่อพิจารณาถึงปัญหาว่า มีสาเหตุมาจากอะไร และอะไรเป็นสาเหตุที่แท้จริงของปัญหานั้น และการพิจารณาหาทางเลือกในการ แก้ไขปัญหาโดยพิจารณาว่า ปัญหาต่างๆ นั้นมีวิธีการแก้ปัญหาคิดด้วยวิธีการใด และแสวงหา ทางเลือกที่หลากหลาย และเหมาะสม มีประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหา
3. ตัดสินใจเลือกทางเลือก (Select Appropriate Alternative) เป็นขั้นตอนการ ตัดสินใจว่า ทางเลือกต่างๆ ที่สามารถแก้ไขปัญหานั้น ทางเลือกใด มีความเหมาะสมหรือมีความ เป็นไปได้มากที่สุด สำหรับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในชุมชน ซึ่งจะใช้กระบวนการคิดเป็นและ กระบวนการอื่น ๆ เข้ามาเป็นแนวทางในการตัดสินใจ
4. เรียนรู้และลงมือปฏิบัติตามทางเลือก (Learning and Implementing) ซึ่งมีขั้นตอน ย่อยๆ คือ การวางแผนการดำเนินงาน เป็นการดำเนินแนวทางการดำเนินงานตามทางที่เลือกที่ กำหนดว่าจะต้องทำอะไร มีขั้นตอนอย่างไร ใครเป็นผู้กระทำ และดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งในขณะที่ปฏิบัติงานก็จะได้เรียนรู้วิธีการปฏิบัติและผลที่เกิดขึ้นแต่ละขั้นตอนที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิด การเรียนรู้และเกิดทักษะในการปฏิบัติ
5. การปรับปรุง (Improvement) ในระหว่างการดำเนินงานอาจเกิดปัญหาขึ้นได้ จะต้องมีการปรับปรุงและกระบวนการทำงานให้สามารถดำเนินการไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ ต้องการ
6. การประเมินผล (Evaluation) เป็นการประเมินดูว่า กิจกรรมที่ปฏิบัตินั้นสามารถ แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้หรือไม่ ถ้าแก้ไขปัญหาได้เป็นที่พอใจ ก็ถือว่า ปัญหาที่ประสบอยู่ หมดไป ก็ดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นๆ ต่อไป แต่ถ้าประเมินผลแล้ว ผลที่ออกมาไม่น่าพอใจ คือ



ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ก็ต้องเริ่มตั้งพิจารณา วิเคราะห์ปัญหาและอาจจะต้องหาทางเลือกใหม่ เริ่มต้นตามกระบวนการ SLP ใหม่



ภาพประกอบ 32 ารบวนการเรียนรู้ทางสังคม SLP

จะเห็นได้ว่า กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม SLP เป็นกระบวนการในการค้นหาปัญหา และแก้ไขปัญหา โดยใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เป็นกระบวนการในการแก้ปัญหานั้นเอง ซึ่งเป็นลักษณะเช่นเดียวกับกระบวนการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) ซึ่งตามแนวคิดนี้ มีความเชื่อว่า ถ้าประชาชนนำเอากระบวนการแก้ไขปัญหาเหล่านี้ไปใช้แก้ไขปัญหาให้กับตนเอง ครอบครัว หรือชุมชน โดยหาทางเลือกที่เหมาะสมที่จะทำให้ตนเอง หรือชุมชน สามารถดำเนินการ แก้ไขปัญหาได้เอง ก็จะเป็นแนวทางนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองและชุมชนได้ด้วยตนเอง

เทคนิคในการศึกษาและวิเคราะห์ชุมชนเหล่านี้ เป็นกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัย นักพัฒนา และผู้ที่เข้าไปศึกษาชุมชนพึงพิจารณาเพื่อที่จะได้มีความเข้าใจในสภาพของชุมชนในด้านต่าง ๆ ทั้งด้าน กลุ่ม ผู้นำ ความเป็นอยู่ สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมประเพณี การเมือง และระบบต่างๆ ของชุมชนที่เชื่อมโยงกับระบบใหญ่ รวมถึงสภาพปัญหา ความต้องการของชุมชน ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนร่วมกับชุมชนในการพัฒนาชุมชนต่อไป



## 8.5 วิธีการ และกระบวนการศึกษาวิเคราะห์ชุมชน

ในการศึกษาชุมชน การเก็บรวบรวมข้อมูลของชุมชนในด้านต่าง ๆ นับว่ามีความสำคัญต่อผู้ที่เข้าไปศึกษาชุมชน และต่อนักพัฒนาที่จะเข้าไปพัฒนาชุมชน การเรียนรู้ถึงสภาพที่แท้จริงของชุมชน การวางตัวที่เหมาะสม และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในชุมชน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสองชุมชนที่ถูกต้องนั้น จำเป็นต้องมีเทคนิค วิธีการและกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลของชุมชน การศึกษาชุมชนมีวิธีการศึกษาอยู่หลายวิธี แต่ที่สำคัญมีดังนี้

1. การสังเกต (Observation)
2. การสัมภาษณ์ (Interview)
3. การสนทนากลุ่ม (Focus group)
4. การใช้ข้อมูลเอกสาร
5. การเข้าสนาม
6. การศึกษาแบบผสมผสาน

### 8.5.1 การสังเกต (Observation)

การสังเกต เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลอีกประเภทหนึ่งที่นักวิจัยเชิงคุณภาพนิยมนำมาเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งจะต้องอาศัยการฝึกฝนวิธีการสังเกตอย่างมีระบบ และการวิเคราะห์ปรากฏการณ์ที่ทำการสังเกตการณ์นั้น วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการสังเกตคือ เพื่อที่จะเข้าใจลักษณะธรรมชาติและขอบเขตของการเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของปรากฏการณ์ทางสังคม และพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกในสังคม ดังนั้น การสังเกต จึงต้องอาศัยการสังเกตด้วยตา หู สัมผัส ที่อาการทั้ง 5 สามารถจะทำการสังเกตได้

สุภางค์ จันทวานิช (2536 : 94) กล่าวถึงกรอบของการสังเกตของ Lofland (1971) ว่าเพื่อให้เห็นพฤติกรรมของชาวบ้านในบทบาทต่าง ๆ เช่น ใครมีบทบาทในการแสดงความคิดเห็น การดำเนินการประชุมอย่างไร เป็นต้น โดยยกตัวอย่างของการประชุมของสภาตำบล ที่นักวิจัยผู้ศึกษา ชุมชนควรศึกษา ว่าควรมีกรอบแนวคิดมาช่วยในการสังเกต ดังนี้

1. ฉากและบุคคล (Setting) การสังเกตฉากหรือสภาพแวดล้อมและตัวบุคคลเป็นการสังเกตที่ง่าย เพราะมีข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่มาก ผู้ศึกษาวิจัยจึงสามารถเห็นได้ทันทีที่เริ่มสังเกตฉาก หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ และทางสังคมของเหตุการณ์ที่นักวิจัยเฝ้าดู ประกอบด้วยสถานที่ บุคคลสิ่งของ ฯลฯ ซึ่งช่วยให้ผู้ศึกษาวิจัย กำหนดข้อมูลทางสังคม คุณลักษณะต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น การสังเกต ฉาก ก็คือ การตอบคำถาม ใคร และที่ไหน นั่นเอง



2. พฤติกรรม (Acts) คือ การกระทำที่ผู้สังเกตเห็นในเหตุการณ์ที่เฝ้าดูอยู่ ในเหตุการณ์ที่มีคนหลายคน พฤติกรรมที่จะต้องสังเกตก็มีมากและหลากหลายไปด้วย อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษาวิจัย พิจารณาว่า เป็นการสังเกตพฤติกรรมสังคม มิใช่พฤติกรรมส่วนบุคคล พฤติกรรมที่สังเกตเป็นการกระทำระหว่างกัน เช่น การชี้แจงเรื่องต่างๆ การยกมือถามข้อสงสัย ฯลฯ ผู้ศึกษาวิจัย ต้องเฝ้าดูสิ่งที่เกิดขึ้นให้ครบถ้วน โดยไม่มีอคติต่อพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ไม่คาดหวังให้ตรงกับทฤษฎีที่ได้ศึกษามา เพราะสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น คือความเป็นจริงทางสังคม การสังเกตตัว พฤติกรรมทำให้ผู้ศึกษาวิจัยตอบคำถามว่า ทำอะไร ได้

3. แบบแผนพฤติกรรม (Activities) คือ การนำเอาพฤติกรรมที่เฝ้าดูมาเรียงลำดับ ด้วยเหตุผลบางประการเพื่อจะได้เรียงเรื่องราวเหล่านั้นให้เป็นเรื่องที่มีความสืบเนื่องกัน เพื่อให้รู้ว่า สิ่งที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร

4. ความสัมพันธ์ (Relationship) คือการสังเกตถึงความสัมพันธ์ว่าใครกระทำกับใคร สังเกตถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมของคนในชุมชน

5. การมีส่วนร่วม (Participation) ข้อมูลการมีส่วนร่วมของชุมชนในด้านต่าง ๆ เป็นการสังเกตเพื่อเข้าใจในภาพรวมของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในชุมชน

6. ความหมาย (Meaning) หมายถึง การให้ความสำคัญหรือการรับรู้เหตุการณ์หนึ่ง ๆ ของผู้ที่อยู่ในเหตุการณ์ การค้นหาความหมายจึงเป็นการหาข้อมูลว่าบุคคลมองตนเองและ บุคคลรอบข้างอย่างไร และทำไมจึงมีพฤติกรรมเป็นเช่นนี้ เป็นต้น

#### 8.5.1.1 ประเภทของการสังเกต แบ่งออกได้ 3 ประเภทดังนี้

1. การสังเกตแบบมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิด (Participant Observation) เป็นวิธีที่ผู้ ศึกษาเข้าไปมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน หรือกลุ่มที่ทำการศึกษาเช่น การศึกษาประวัติศาสตร์ หมู่บ้าน

2. การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิด (Non-participant Observation) เป็น วิธีที่ผู้ศึกษาไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนหรือกลุ่มที่ทำการศึกษา เป็นเพียงเข้าไป เฝ้าดู พฤติกรรมทางสังคม เช่น การสังเกตกำลังเล่นเกมต่าง ๆ ผู้ศึกษาเข้าไปดูพฤติกรรมของเด็กที่กำลังเล่นเกมเหล่านี้ การสังเกตดังกล่าวสามารถแบ่งได้เป็น 3 ชนิด

1) การสังเกตอย่างมีโครงสร้าง (Structured Observation) เป็นการสังเกตการณ์ที่เป็นระบบ ผู้ศึกษาทราบถึงวัตถุประสงค์ของการสังเกตการณ์ ผู้ศึกษาจึงมีการเตรียมการสิ่งที่ต้องการ สังเกตไว้ล่วงหน้า ข้อที่ต้องการศึกษา และวิธีการวิเคราะห์ทำให้สามารถที่จะสังเกตการณ์อย่างเป็น ระบบ

2) การสังเกตอย่างไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Observation) เป็นการ สังเกตการณ์ที่ผู้ศึกษาได้เตรียมวัตถุประสงค์ของการสังเกตไว้ล่วงหน้า เนื่องจากการสังเกตแบบนี้เป็น



การสังเกตพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงพฤติกรรมตามธรรมชาติในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม พฤติกรรมที่แสดงออกจึงเป็นไปตามเงื่อนไขของบุคคลนั้น ผู้ศึกษาไม่อาจจะเตรียมการไว้ล่วงหน้าได้ เช่น ผู้ศึกษาไปสังเกตพฤติกรรมการบริโภคในชุมชน พฤติกรรมของแต่ละคนและแต่ละครอบครัวย่อมจะแตกต่างกันไปไม่อาจจะตั้งเป็นกฎเกณฑ์ตายตัวได้

3) การสังเกตในห้องปฏิบัติการ (Laboratory Observation) เป็นการสังเกตในสถานการณ์ที่ผู้ศึกษาได้กำหนดไว้ อาจจะใช้วิธีการสังเกตผ่านห้องกระจกที่มองด้านเดียว เพื่อมิให้ผู้ถูกสังเกตรู้ตัว

#### 8.5.1.2 บทบาทของนักพัฒนาในสนาม

นักพัฒนาที่จะเข้าไปศึกษาในชุมชนหรือกลุ่มคนตามที่ได้เลือกนั้น จะต้องคำนึงถึงบทบาทที่จะอาศัยอยู่ในชุมชนนั้น บทบาทมีอยู่หลายบทบาทแล้วแต่จะเลือกบทบาทหนึ่งหรือหลาย ๆ บทบาท ซึ่งบทบาทของการสังเกตในสนามมีอยู่ 4 บทบาท

1. ผู้มีส่วนร่วมอย่างสมบูรณ์ (Complete Participant) บทบาทในลักษณะนี้ คือ ประชากรที่อยู่ในชุมชนไม่ว่าผู้ศึกษาได้เข้ามาศึกษาในชุมชน โดยผู้สังเกตจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ถูกสังเกตตามธรรมชาติ มีส่วนร่วมในการทำงาน มีทัศนคติร่วมกัน และมีความคุ้นเคยกับชีวิตคนในชุมชนนั้น
2. ผู้มีส่วนร่วมเป็นผู้สังเกตการณ์ (Participant – as – Observer) บทบาทนี้ เหมือนกับข้อแรกที่ผู้ศึกษาและประชากรในชุมชนนั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ผู้ศึกษาจะมีส่วนร่วมในเหตุการณ์หรือพิธีกรรมต่าง ๆ พยายามสังเกตพฤติกรรมต่าง ๆ ในด้านที่เกี่ยวกับชีวิตความเป็นอยู่ในเรื่องที่จะศึกษา แต่ต่างกันว่าประชากรในชุมชนรู้ว่าตนถูกสังเกต บทบาทนี้ใช้กันมากในวิธีการของการสังเกตด้วย การมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิด
3. ผู้สังเกตการณ์เป็นผู้มีส่วนร่วม (Observer – as – Participant) บทบาทนี้ผู้ศึกษาเป็นผู้สังเกตโดยไม่ได้บอกวัตถุประสงค์ของการศึกษาให้ประชากรในชุมชนได้ทราบ โดยจะสังเกตการณ์อยู่ตลอดเวลาและเข้าไปมีส่วนร่วมในเหตุการณ์หรือพิธีกรรมต่างๆ มีการตีความจากการสังเกตด้วยตนเอง
4. ผู้สังเกตการณ์อย่างสมบูรณ์ (Complete Observer) บทบาทของผู้ศึกษาที่จะเข้าไปสังเกตพฤติกรรมของประชาชนในชุมชน โดยไม่ได้บอกวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพราะมีข้อสมมุติว่าถ้าบอกตามความเป็นจริงแล้ว ประชากรในชุมชนนี้อาจจะไม่ให้ข้อมูลตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้จึงไม่น่าเชื่อถือ เทคนิคนี้ผู้สังเกตการณ์จะไม่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ถูกสังเกต



### 8.5.1.3 ข้อดีของการสังเกต

1. สามารถสังเกตหรือบันทึกพฤติกรรมได้ทันทีที่เกิดขึ้น
2. สามารถได้ข้อมูลที่แน่นอนตรงกับสถานการณ์จริงของพฤติกรรมนั้น
3. สามารถดำเนินการ หรือเก็บข้อมูลได้มากกว่าวิธีอื่นในกรณีที่เกิดความไม่เต็มใจ

จะให้ข้อมูลจากบุคคลหรือกลุ่มคน

### 8.5.1.4 ข้อจำกัดของการสังเกต

1. ไม่สามารถที่จะทำนาย ได้อย่างแน่ชัดว่า เหตุการณ์หนึ่ง ๆ จะเกิดตามธรรมชาติเมื่อใด จึงจะสังเกตการณ์ได้ทัน
2. มีปัญหาด้านปัจจัยสอดแทรกที่ไม่คาดคิดมาก่อน เช่น การจราจร การจราจร ความแปรปรวนของดินฟ้าอากาศ ฯลฯ ซึ่งทำให้การสังเกตการณ์ไม่ได้ผลสมบูรณ์
3. ปัญหาระยะเวลาของเหตุการณ์ เช่น จะศึกษาประวัติชีวิตบุคคลโดยวิธีนี้ก็จะลำบาก
4. การสังเกตการณ์มีข้อจำกัดในเรื่องกฎเกณฑ์หรือมารยาท เช่น การเข้าไปสังเกต การรับประทานอาหาร การสนทนา หรือการทะเลาะกันภายในบ้านบุคคลอื่น ฯลฯ

## 8.5.2 การสัมภาษณ์ (Interview)

การสัมภาษณ์ คือ การสนทนาซักถามอย่างมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ได้ข้อมูลเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ต้องการ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์จะช่วยอธิบายสิ่งที่พบเห็นหรือสังเกตได้ แต่ยังไม่เข้าใจ ให้เข้าใจแจ่มแจ้งยิ่งขึ้น การสัมภาษณ์จำเป็นต้องมีโครงสร้างของคำถาม และสามารถควบคุมทิศทางโครงสร้าง ของเนื้อหาให้เป็นเรื่องที่ต้องการทราบหรือปัญหาในการวิจัย ศึกษาชุมชน จุดสนใจของการสัมภาษณ์ คือ การหาข้อมูลเกี่ยวกับกฎระเบียบหรือระบบความหมายที่เหตุการณ์หรือปรากฏการณ์สังคมหนึ่ง ๆ มีอยู่เป็นเรื่องเกี่ยวกับบรรทัดฐานทางสังคมซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับระบบวัฒนธรรมโดยตรง

### 8.5.2.1 ลักษณะของการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์จะเกิดขึ้นเมื่อมีการกระทำหรือความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ ทำให้ทราบลักษณะทั่วไปของบุคลิกภาพ ทัศนคติ ค่านิยม และอื่น ๆ จากการแสดงอารมณ์หรือพฤติกรรมออกมาระหว่างการสัมภาษณ์ ลักษณะของการสัมภาษณ์ที่ดีควรต้องคำนึงในเรื่องต่อไปนี้

1. ผู้สัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์อาจจะเป็นผู้ศึกษาและหรือบุคคลอื่นที่ผู้ศึกษาได้คัดเลือกเป็นผู้สัมภาษณ์ ซึ่งจำเป็นต้องมีการได้รับการฝึกฝนวิธีการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์จะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของเรื่องที่จะทำการศึกษาอย่างละเอียด เพื่อให้สามารถจะซักถาม ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบตามวัตถุประสงค์ได้ถูกต้อง บางครั้งผู้สัมภาษณ์มีตำแหน่งหรือบุคลิกภาพส่วนตัวที่ทำให้ผู้ให้



สัมภาษณ์ให้ข้อมูลผิด ๆ เช่น ผู้สัมภาษณ์เป็นพนักงานสำรวจภาษีจากกระทรวงการคลัง ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ค้อยการศึกษาอาจจะให้ข้อมูลที่บิดเบือนความจริงได้เพราะเข้าใจว่าข้อมูลต่าง ๆ ที่สัมภาษณ์จะนำไปเก็บภาษี

2. ผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นบุคคลที่สำคัญในการให้ข้อมูลที่แท้จริง ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมและประเพณีของผู้ให้สัมภาษณ์ย่อมมีผลต่อการตอบคำถาม ตลอดจนระบบความเชื่อ ค่านิยมของผู้ให้สัมภาษณ์ อาจจะทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถที่จะแสดงออกในการตอบคำถาม หรือไม่กล้าที่จะตอบคำถาม เช่น หากการศึกษาเรื่องการวางแผนครอบครัว ผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นสตรีอาจจะอวยไม่กล้าตอบ ซึ่งเป็นไปตามวัฒนธรรมของชุมชน

#### 8.5.2.2 ประเภทของการสัมภาษณ์

1. แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา อาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท

1.1 การสัมภาษณ์แบบเจาะจง (Focused Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่เจาะจงหัวข้อเรื่องที่ต้องการข้อมูล เช่น การสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวกับสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง โดยเฉพาะจากการคุณภาพดนตรี การสัมภาษณ์ประสบการณ์ส่วนตัวของแต่ละบุคคลในเรื่อง ทศนคติ ค่านิยม ในเรื่องที่ต้องการศึกษา

1.2 การสัมภาษณ์ที่ไม่กำหนดคำตอบล่วงหน้า (Non – directive Interview) เป็นวิธีการสัมภาษณ์ที่ต้องการรายละเอียดมากที่สุดในเรื่องที่ผู้ศึกษาต้องการ การสัมภาษณ์แบบลึกซึ่งจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ให้สัมภาษณ์มีความคุ้นเคยและให้คำตอบมากที่สุด และมีมากกว่าเป็นผู้ซักถาม เช่น การสัมภาษณ์ของนักจิตวิทยาต่อผู้ป่วย

1.3 การสัมภาษณ์แบบลึกซึ่ง (In – depth Interview) เป็นวิธีการสัมภาษณ์ที่ต้องการรายละเอียดมากที่สุดในเรื่องที่ผู้ศึกษาต้องการสัมภาษณ์แบบลึกซึ่งจะเกิดขึ้นได้เมื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคุ้นเคยและให้คำตอบมากที่สุด และมีมากกว่าที่ผู้สัมภาษณ์ได้เตรียมข้อมูลเพื่อที่จะสัมภาษณ์ เช่น การสัมภาษณ์ชีวประวัติบุคคลต่าง ๆ

1.4 การสัมภาษณ์ซ้ำ (Repeated Interview) เป็นวิธีการศึกษาแบบการศึกษาซ้ำ (panel study) จึงต้องมีการสัมภาษณ์ซ้ำเป็นครั้งที่สอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะศึกษาความเปลี่ยนแปลง เช่น การสัมภาษณ์พฤติกรรมกรรมการบริโภคก่อนและหลังในเรื่องอาหารสุกเป็นอย่างไร

2. แบ่งตามเทคนิคการสัมภาษณ์ ได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

2.1 การสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง (Structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ถามคำถามต่าง ๆ ที่มีไว้ในแบบสัมภาษณ์โดยไม่สามารถที่จะดัดแปลงเป็นคำถามอื่น ๆ ได้ เป็นการสร้างมาตรฐานเดียวกันกับการสัมภาษณ์บุคคลอื่นๆ เพื่อช่วยลอคคติของการสัมภาษณ์แต่ละบุคคล อาจแบ่งย่อยเป็น 2 ชนิด 1) การสัมภาษณ์ตามแบบสอบถาม (Interview Schedule) เป็นการสัมภาษณ์ตามแบบสอบถาม โดยมากมักจะนำไปสัมภาษณ์ชาวบ้านซึ่งไม่มีความรู้



ความสามารถที่จะเข้าใจแบบสอบถามที่จะต้องกรอกด้วยตนเอง จึงมีการนำแบบสอบถามไปสัมภาษณ์ อาจจะมีการยืดหยุ่นในการสัมภาษณ์ในแต่ละคำถาม เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบคำถามที่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา 2) การสัมภาษณ์ตามแบบคำถามที่กำหนดไว้ (Questioned Interview) เป็นการสัมภาษณ์แบบคำถามต่าง ๆ ที่มีไว้โดยไม่มี การดัดแปลง การสัมภาษณ์แต่อย่างไร เช่น การสำรวจสำมะโนประชากร การสำรวจสำมะโนในทางธุรกิจ และอื่น ๆ

### 2.2 การสัมภาษณ์อย่างไม่มีการโครงสร้าง (Unstructured Interview)

เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่มีขอบเขตของคำถามที่แน่นอน มีเพียงแนวทางกว้าง ๆ เป็นแนวทางการสัมภาษณ์ (interview guide) ซึ่งสร้างขึ้นเป็นประเด็นหรือหัวข้อในการสัมภาษณ์ สัมภาษณ์โดยไม่ใช้แบบสอบถาม แต่มีกรอบคำถามเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ โดยผู้ศึกษาจะกำหนดว่าต้องการอะไร และกำหนดหัวข้อย่อยหรือประเด็นคำถาม เช่น ประวัติหมู่บ้าน การประกอบอาชีพ ในแต่ละประเด็นคำถามจะมีการแจกแจงคำถามย่อยๆ ผู้สัมภาษณ์จะพุดคุยตามประเด็นคำถามที่ได้เตรียมไว้แล้ว โดยใช้คำถามหลัก ๆ ได้แก่ ใคร อะไร ที่ไหน อย่างไร เท่าไร และทำไม

2.3 การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ในแบบสอบถามแต่สามารถที่จะปรับเปลี่ยน เพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความชัดเจนในคำตอบได้

#### 8.5.2.3 หลักการสัมภาษณ์

หลักการสัมภาษณ์ที่ดีควรมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การแนะนำตัว (Introduction) ผู้สัมภาษณ์จะต้องแนะนำตัวเองเสียก่อนเพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ทราบและคุ้นเคย อย่างไรก็ตามผู้สัมภาษณ์จะต้องสังเกตสิ่งแวดล้อมของผู้ให้สัมภาษณ์ว่ามีความพร้อมที่จะให้สัมภาษณ์หรือไม่ เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์กำลังทำอาหารเข้า ไม่ควรที่จะทำการสัมภาษณ์ จึงต้องพิจารณาความเหมาะสมของระยะเวลาและสถานที่

2. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (Good Relationship) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ผู้สัมภาษณ์จะต้องสร้างความคุ้นเคย มีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อผู้ให้สัมภาษณ์ จึงเป็นเทคนิคเฉพาะของผู้สัมภาษณ์แต่ละคนจะมีความสามารถที่สร้างความเป็นกันเองอย่างไรเพื่อให้ผู้สัมภาษณ์มีความพร้อมและพอใจในการตอบคำถามจากการสัมภาษณ์ เทคนิคนี้จึงเป็นศิลปะที่ผู้สัมภาษณ์จะต้องได้รับการฝึกฝน เช่น ถ้าหากผู้ให้สัมภาษณ์กำลังทำอาหารเข้ากำลังจะเสร็จ ผู้สัมภาษณ์ควรที่จะหาโอกาสช่วยเหลืองานเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อสร้างความคุ้นเคยและเป็นกันเองให้เกิดขึ้น

3. การเข้าใจวัตถุประสงค์ (Objectives) ผู้สัมภาษณ์จะต้องมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของคำถามที่กำหนดขึ้นเพื่อที่จะทำให้เกิดความเข้าใจในการซักถามประกอบการ





สัมภาษณ์ รวมทั้งผู้สัมภาษณ์ควรจะบอก วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์แก่ผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้นอาจจะบอกวัตถุประสงค์ในช่วงแรกของการแนะนำตัว

4. การจดบันทึก (Take Note) ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมการจดบันทึกในขณะที่จะทำการสัมภาษณ์ การจดบันทึกเพื่อให้คำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ถูกบันทึกหรือลงในแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างที่กำหนดขึ้น เป็นการจดบันทึกเพื่อให้คำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ถูกบันทึกลงอย่างเรียบร้อย ขั้นตอนนี้ผู้สัมภาษณ์จะต้องมีความตั้งใจในการฟังการสัมภาษณ์เพื่อจะได้ข้อมูลที่แท้จริง

5. การสัมภาษณ์ (Interview) ผู้สัมภาษณ์จะต้องมีการเตรียมการล่วงหน้าในการสัมภาษณ์จะต้องได้รับการฝึกฝนเทคนิคและวิธีการสัมภาษณ์ในระหว่างการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

1) การสังเกตการณ์ (Observing) ผู้สัมภาษณ์จะต้องสังเกตการทำทางของผู้ให้สัมภาษณ์ รวมทั้งสิ่งแวดล้อม บรรยากาศต่าง ๆ และความเบื่อหน่ายหรือความสนใจที่ให้ผู้สัมภาษณ์มีความสนใจในเรื่องที่จะสนทนาซักถาม

2) การฟัง (Listening) ผู้สัมภาษณ์ที่ดีควรจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ยอมรับฟังคำสนทนาบอกเล่าจากผู้ให้สัมภาษณ์แม้ว่าจะเป็นเรื่องราวที่ยาวหรือบางครั้งเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับเรื่องที่ซักถามก็ตาม

3) การซักถาม (Questioning) ผู้สัมภาษณ์ควรที่จะต้องรู้จักการใช้คำถาม ซักถาม โดยถามคำถามง่าย ๆ ที่ทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์เกิดความเข้าใจ

4) การถามซ้ำ (Probing) ผู้สัมภาษณ์ควรที่จะต้องถามซ้ำเพื่อเป็นการกระตุ้นให้ได้คำตอบที่ถูกต้องตรงประเด็นมากขึ้น โดยทั่วไปการถามซ้ำมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะให้ผู้ให้สัมภาษณ์ให้คำตอบที่สมบูรณ์ (completion probe) ชัดเจน (clarity probe) มีรายละเอียดต่อเนื่อง (channel probe) เพื่อการพิสูจน์สมมติฐาน (hypothetical probe) และการได้รับปฏิกิริยาตอบ (reaction probe)

5) การกล่าวขอบคุณ (Thanks) เมื่อเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรจะกล่าวขอบคุณแก่ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นการอำลา และขอบคุณที่ได้เสียสละเวลาในการสัมภาษณ์ เป็นการแสดงออกถึงมารยาทที่ดี การสัมภาษณ์ที่ดีในแต่ละครั้งไม่ควรเกิน 1 ชั่วโมง การสัมภาษณ์ที่เหมาะสมควรอยู่ในระหว่าง 30-45 นาที

ส่วน สุภางค์ จันทวานิช (2536 : 100) กล่าวถึงเทคนิคในการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. การให้ความสำคัญต่อข้อมูลเกี่ยวกับค่านิยมพื้นฐานของชาวบ้านในชุมชน ข้อมูลนี้เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการซักถามต่อ ๆ ไป

2. การใช้เวลาในการสัมภาษณ์อย่างมีค่า จึงควรซักถามอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เสียเวลาในการสัมภาษณ์



3. ควรวางกลยุทธ์ในการสัมภาษณ์แบบเป็นธรรมชาติที่สุด

4. ต้องระมัดระวังในการใช้ภาษา คือ ตั้งคำถามด้วยถ้อยคำที่สื่อความหมาย

ตามที่ตนต้องการและได้รับคำตอบอย่างถูกต้อง

5. อาจใช้คำถามเดิมซ้ำมากกว่าหนึ่งครั้ง โดยการเปลี่ยนถ้อยคำเสียใหม่

6. ควรรู้จักใช้เทคนิคการหยุดเงียบ หรือรอคอยระหว่างที่ไม่มีคำตอบจากผู้ตอบ

#### 8.5.2.4 ข้อดีของการสัมภาษณ์

1. ผู้สัมภาษณ์มีโอกาสได้สังเกตและศึกษาสภาพการณ์ต่างๆ ตลอดจนปฏิบัติการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2. ได้คำตอบที่แน่ชัดสมบูรณ์ เพราะสามารถอธิบายข้อสงสัยต่างๆ ให้แก่ผู้ตอบได้

3. สามารถเก็บข้อมูลได้ แม้ผู้ตอบจะมีการศึกษาดำหรือเป็นผู้ที่อ่านไม่ออกเขียนไม่ได้

4. โอกาสที่จะได้ข้อมูลมีสูงมากเพราะผู้ตอบส่วนใหญ่ยินดีให้ความร่วมมือ

#### 8.5.2.5 ข้อจำกัดของการสัมภาษณ์

1. ค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง

2. มีปัญหาเกี่ยวกับการฝึกให้คำแนะนำผู้ที่จะออกไปสัมภาษณ์ การติดตามและควบคุมการสัมภาษณ์

3. จะมีอคติหรือความลำเอียงของผู้สัมภาษณ์

4. ต้องใช้เวลาและแรงงาน

#### 8.5.3 การสนทนากลุ่ม (Focus group)

การสนทนากลุ่ม เป็นวิธีการศึกษาชุมชนอีกวิธีหนึ่งที่ประหยัดเงินและเวลา แต่ต้องมี การวางแผนเตรียมการอย่างเหมาะสม และเรื่องที่สนทนากลุ่มนั้นเป็นเรื่องที่กลุ่มให้ความสนใจ ด้วยการสนทนากลุ่ม จึงเป็นการนั่งสนทนากันระหว่างผู้ให้สัมภาษณ์เป็นกลุ่มตามปกติประมาณ 6-12 คน แต่ในบางกรณีอาจมีข้อยกเว้นให้มีได้ประมาณ 4-5 คน ในระหว่างการสนทนาจะมีผู้ดำเนินการสนทนาเป็นผู้คอยจุดประเด็นการสนทนาเพื่อเป็นการชักจูงใจให้บุคคลกลุ่มนี้ได้แสดงความคิดเห็นต่อประเด็น หรือแนวทางในการสนทนาให้ได้กว้างขวางลึกซึ้งและละเอียดที่สุดเท่าที่จะทำได้และต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลในลักษณะที่มีเนื้อหาสาระหรือเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ

##### 8.5.3.1 องค์ประกอบในการจัดสนทนากลุ่ม

1. บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1) ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ผู้ดำเนินการสนทนาจะต้องเป็นผู้ที่พูดและฟังภาษาท้องถิ่นได้ เป็นผู้มีบุคลิกดี สุภาพ อ่อนน้อม และมีมนุษยสัมพันธ์ดี ผู้ดำเนินการสนทนา



จะต้องเป็นผู้รู้ความต้องการและวัตถุประสงค์ของการศึกษาชุมชนในแต่ละครั้งเป็นอย่างดีด้วย

2) ผู้จดบันทึกการสนทนา (Note – taker) ผู้จดบันทึกการสนทนาจะต้องรู้วิธีว่า  
 ทำอย่างไรจึงจะจดบันทึกได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะต้องจดบันทึกบรรยากาศที่เกิดขึ้นใน  
 ระหว่างการสนทนาด้วย

3) ผู้ช่วย (Assistant) ผู้ช่วยจะเป็นผู้ทำหน้าที่ช่วยเหลือทั่วไปในขั้นเตรียมการ  
 การจัดสนทนากลุ่ม เช่น เตรียมสถานที่ จัดสถานที่ บันทึกเสียง เป็นต้น

2. แนวทางในการสนทนากลุ่ม ควรต้องจัดแนวทางในการสนทนากลุ่มและการ  
 จัดลำดับหัวข้อในการสนทนา ในทางปฏิบัติอาจยืดหยุ่นได้จากบรรยากาศในการสนทนาที่เกิดขึ้น  
 ซึ่งผู้ดำเนินการสนทนา อาจจะได้ประเด็นซึ่งไม่ได้คาดคิดเอาไว้ก่อนจากผู้เข้าร่วมสนทนา  
 ผู้ดำเนินการสนทนา สามารถซักข้อได้

3. อุปกรณ์สนาม อุปกรณ์สนามที่ควรเตรียม ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียง เทปเปล่า  
 แบตเตอรี่แห้ง สมุดบันทึก และดินสอ เป็นต้น

4. แบบฟอร์มสำหรับคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ควรจัดเตรียมแบบฟอร์ม  
 สำหรับคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มไว้ด้วย

5. ส่งเสริมสร้างบรรยากาศ ควรจัดเตรียมสิ่งของสำหรับส่งเสริมสร้างบรรยากาศ  
 เช่น เครื่องดื่ม ของขบเคี้ยว บุหรี่ เป็นต้น ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองระหว่าง  
 ผู้มีส่วนร่วมในการสนทนาได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

6. ของสมนาคุณแก่ผู้เข้าร่วมสนทนา เพื่อเป็นการตอบแทนผู้เข้าร่วมสนทนาแม้จะ  
 เป็นสิ่งเล็กน้อย แต่ในทางจิตวิทยาแล้ว เป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับการแสดงออกซึ่งความมีน้ำใจ  
 ของผู้ที่ทำการสนทนา

7. สถานที่และระยะเวลา อาจจะเป็นบ้าน ศาลาวัด ใต้ร่มไม้ ที่มีอากาศถ่ายเท  
 สะดวก ห่างไกลจากความพลุกพล่าน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสนทนาได้มีสมาธิในเรื่องต่างๆ ที่กำลัง  
 สนทนากัน ส่วนระยะเวลาในการสนทนาโดยทั่วไปไม่ควรเกิน 2 ชั่วโมงต่อ 1 กลุ่ม

#### 8.5.3.2 ข้อดีของการจัดสนทนากลุ่ม

1. เนื่องจากผู้ที่ศึกษาชุมชนเป็นผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม ดังนั้นการที่ผู้ร่วมสนทนา  
 เข้าใจผิดต่อประเด็นที่สนทนา ผู้ดำเนินการสนทนาก็สามารถแก้ไขได้ทันที เพราะเป็นผู้ที่รู้ถึงความ  
 ต้องการและวัตถุประสงค์ของการศึกษาในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี

2. ในการจัดสนทนากลุ่ม ผู้เข้าร่วมสนทนาจะมีลักษณะความเป็นอยู่ใกล้เคียงกัน  
 จึงไม่ค่อยรู้สึกขัดใจหรือมีความขำเกรง

3. ลักษณะการสนทนากลุ่ม เป็นการเปิดโอกาสให้มีปฏิริยาโต้ตอบกัน ทำให้ผู้ทำ  
 การศึกษาสามารถวิเคราะห์ประเมินปัญหาต่างๆ ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ถ้าหากในประเด็นต่าง ๆ ยังไม่



ชัดเจนเพียงพอ ก็สามารถซักถามต่อเพื่อหาคำอธิบายได้

4. บรรยากาศในการสนทนากลุ่ม จะลดความกลัวว่าความคิดเห็นของแต่ละคนจะเป็น เป้าหมายในการถูกบันทึกเอาไว้ ทั้งนี้เพราะเป็นการแสดงความคิดเห็นในลักษณะกลุ่มมากกว่า

#### 8.5.3.3 ข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม

1. การจัดสนทนากลุ่มทุกครั้งต้องระวังมิให้เกิดการผูกขาดการสนทนาขึ้น โดยบุคคลใดในกลุ่มและไปครอบงำผู้ร่วมสนทนาคนอื่น ๆ โดยผู้ดำเนินการสนทนาจะต้องมีเทคนิคในการที่จะให้ความสำคัญกับผู้ร่วมสนทนาให้เท่าๆ กันทุกคน

2. พฤติกรรมหรือความคิดเห็นบางอย่าง ซึ่งเป็นส่วนที่ไม่ยอมรับของชุมชนอาจจะไม่ได้รับการเปิดเผยในการจัดสนทนากลุ่ม ถ้าหากไม่สัมภาษณ์ตัวต่อตัวจะได้รับการเปิดเผยมากกว่า ผู้ที่จะทำการสนทนากลุ่มจะต้องคำนึงถึงบุคลากรและกำลังงบประมาณที่มีอยู่ประกอบด้วย เช่น สามารถพูดภาษาท้องถิ่นได้ เป็นต้น

#### 8.5.3 การใช้ข้อมูลเอกสาร

แหล่งข้อมูลที่สำคัญอีกแหล่งหนึ่งที่นักวิจัย ผู้ศึกษาชุมชนควรใช้ คือ แหล่งข้อมูลเอกสาร แม้ว่าผู้ศึกษาวิจัยจะทำงานสนามและได้ข้อมูลส่วนใหญ่จากการสัมภาษณ์ และการสังเกต แต่แหล่งข้อมูลเอกสารก็เป็นสิ่งที่จะละเลยมิได้ เพราะมีข้อมูลบางอย่างที่ไม่อาจหาได้จากการสัมภาษณ์ การสังเกต เช่น การหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับเรื่องในอดีต หรือมีข้อมูลที่พร้อมแก่การนำไปใช้ เช่น ข้อมูลทางด้านประชากร ก็เกี่ยวกับจำนวนคนเกิด คนตาย หรือประชากรจำแนกตามเพศและวัย เป็นต้น

##### 8.5.3.1 ชนิดของข้อมูลเอกสาร

1. สถิติและบันทึกต่าง ๆ หมายถึงข้อมูลที่ได้มีการรวบรวมอย่างเป็นระบบระเบียบ ต่อเนื่องกันมาเป็นระยะเวลาพอสมควร เป็นข้อมูลสถิติที่เป็นตัวเลข เป็นเรื่องราวเหตุการณ์ เช่น บันทึกประจำวัน ประวัตินุคคล เป็นต้น

2. เอกสาร หมายถึงข้อมูลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีอยู่เป็นลายลักษณ์อักษรหรืออาจเป็นแผนผัง รูปภาพ ข้อมูลเหล่านี้ ได้แก่ ข่าวหรือบทความในหนังสือ จดหมายโต้ตอบระหว่างบุคคล คำขวัญ ทัศนียภาพ ประวัตินุคนาน เป็นต้น

ข้อมูลทั้งสองประการดังกล่าวข้างต้น จะมีทั้งที่เป็นลักษณะข้อมูลของทางราชการ และข้อมูลส่วนบุคคล

##### 8.5.3.2 การใช้ข้อมูลเอกสาร

ข้อมูลเอกสารเป็นข้อมูลที่น่าสนใจใช้ประโยชน์ได้มาก เพราะมีความพร้อมบางประการ ซึ่งข้อมูลบุคคลอาจไม่มีเท่าหรือไม่ครอบคลุมเท่า แต่นักวิจัยก็ต้องอดทนในการใช้ข้อมูลเหล่านี้ เพราะมักเสียเวลาในการตรวจสอบและการวิเคราะห์ตีความ นักวิจัยต้องฝึกฝนในการใช้ข้อมูล



เอกสาร คือ การหัดตรวจสอบและตีความเอกสาร ซึ่งโดยปกติข้อมูลเหล่านี้มีประโยชน์ในการให้ ร่องรอยหรือเพื่อสืบสาวเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และให้รายละเอียดเกี่ยวกับค่านิยม ความรู้สึก ความเชื่อ อุดมการณ์ ตลอดจนการให้ความหมายแก่สิ่งต่าง ๆ ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

#### 8.5.3.3 ข้อดีของข้อมูลเอกสาร

1. ใช้เก็บข้อมูลในอดีตที่ไม่อาจใช้วิธีการอื่นในการเก็บได้อีก เช่น เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในประวัติศาสตร์
2. ใช้เก็บข้อมูลที่อยู่ห่างไกลได้
3. เป็นแหล่งข้อมูลที่ได้รับความร่วมมือสูง เมื่อหาเอกสารได้ ต่างจากแหล่งข้อมูลบุคคลซึ่งอาจสงวนท่าที
4. ใช้หาข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่ยังไม่ครบถ้วน
5. ใช้เก็บข้อมูลแทนข้อมูลสนาม เมื่อไม่สามารถไปสนามได้
6. ช่วยให้ผู้วิจัยประหยัดค่าใช้จ่าย

#### 8.5.3.4 ข้อจำกัดของข้อมูลเอกสาร

1. ข้อมูลบางอย่างที่ต้องการไม่มีอยู่ในรูปเอกสาร เช่น ความขัดแย้งระหว่างบุคคล
2. ข้อมูลที่ได้อาจไม่ละเอียดเพียงพอ และไม่ถูกต้องสมบูรณ์
3. ข้อมูลที่ได้ไม่มีลักษณะได้ตอบกับผู้วิจัยได้เหมือนข้อมูลบุคคล ทำให้ตีความลำบาก
4. ข้อมูลบางอย่างหาได้ยาก หรือโอกาสเข้าถึงยาก
5. ผู้วิจัยต้องใช้ความพยายามและอดทนมาก (สุภางค์ จันทวานิช, 2536 : 102)

#### 8.5.3.4 การเข้าสนาม

การเข้าสนาม หรือการลงสู่ชุมชนมีความสำคัญต่อการวิจัยเชิงคุณภาพและการศึกษา ชุมชน เพราะว่าการเข้าสนามอย่างถูกต้องกำหนดบทบาทที่เหมาะสมของนักวิจัยที่อยู่ในสนาม และการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในชุมชน ล้วนเป็นเงื่อนไขสำคัญของการทำงานวิจัยชุมชน ต่อไป โดยเฉพาะการเก็บรวบรวมข้อมูลของชุมชนที่จำเป็นต่อการศึกษาวิจัย

การเข้าสนามเริ่มต้นที่การพิจารณาเลือกสนามในการวิจัยชุมชนโดยพิจารณาว่า ชุมชนนั้นสามารถตอบโจทย์ปัญหาของการศึกษาวิจัยได้หรือไม่ พิจารณาความเหมาะสมของชุมชน ในด้านต่าง ๆ เช่น ขนาดของหมู่บ้าน ความซับซ้อน เป็นต้น รวมถึงการจัดเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์ ที่จำเป็นต่อการศึกษาวิจัย และการเรียนรู้เกี่ยวกับประเพณี ภาษา วัฒนธรรม ความเป็นอยู่ เป็นต้น

ขั้นตอนต่อมา คือ การแนะนำตัว และการกำหนดสถานภาพและบทบาทที่เหมาะสม ของผู้ศึกษา ในการเข้าสู่ชุมชน โดยอาจจะทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ ไม่บอกว่าเป็นใคร และบอกว่าเป็นใคร เพื่อจะได้ทราบถึงข้อมูลที่จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่อชุมชนในโอกาสต่อไป



นอกจากนี้การวางตัวตามบทบาท ยังหมายถึง การปฏิบัติสิ่งที่เป็นความคาดหวัง และบรรทัดฐานของสังคมหมู่บ้านหรือชุมชน เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ของชุมชน การสร้างความสัมพันธ์ เมื่อมีการแนะนำตัวแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การสร้างความสัมพันธ์ หมายถึง การผูกมิตรไมตรี จนกระทั่งชาวบ้านมีความไว้วางใจ โดยระวังมิให้ตนเองมีบทบาทเกินกว่าที่ควรเป็น และระวังมิให้เกิดความลำเอียงในการรวบรวมข้อมูลและตีความข้อมูล สุภางค์ จันทวานิช (2536 : 91) กล่าวถึงเทคนิคที่ช่วยให้ผู้ศึกษาวิจัยสร้างความสัมพันธ์ได้ดี ดังนี้

1. วางท่าที่สงบเสงี่ยม ไม่ทำตัวให้เด่นจนผิดสังเกต
2. หลีกเลี่ยงการถามคำถามที่ทำให้ชาวบ้าน/ผู้ตอบรู้สึกอึดอัดและจำเป็นต้องปกป้องตน
3. อย่าพยายามทำตัวทัดเทียมผู้นำชาวบ้าน
4. พยายามเข้าไปมีส่วนร่วมในเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชน แต่เกี่ยวข้องกับอย่างสงบ และพร้อมที่จะช่วยเหลือจะทำให้ชาวบ้านยอมรับจากชาวบ้านเร็วขึ้น
5. หาใครคนหนึ่งเป็นผู้เริ่มแนะนำเราให้รู้จักกับชาวบ้าน
6. เมื่อมีความรู้สึกอึดอัด ให้เข้าใจว่าเป็นเรื่องปกติธรรมดา เพราะเข้าสู่สิ่งแวดล้อมใหม่
7. ให้ถือว่าสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสนาม เป็นเรื่องของงาน
8. อย่าคิดว่าจะทำอะไรได้มากในวันแรก ๆ การสร้างความสัมพันธ์ใช้เวลานาน
9. เป็นมิตรกับทุกคน

การทำงานในภาคสนาม ควรเริ่มที่ การทำแผนที่ (Mapping) โดยการหาคนให้นำทางในการสำรวจชุมชน และทำแผนที่ทางกายภาพ แผนที่ทางประชากร และแผนที่ทางสังคม ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงโครงสร้างในด้านต่างๆ ของชุมชน

การเข้าสนามเป็นเรื่องที่สำคัญในการศึกษา สำรวจชุมชน ถ้านักวิจัยผู้ศึกษาชุมชนมีการวางตัวที่เหมาะสม กำหนดบทบาทของตนเองในทางที่ชัดเจน ย่อมเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาในการที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ของชุมชนได้สะดวกยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้ศึกษาวิจัยชุมชนจึงควรวางตัวให้เหมาะสม ไม่มีอคติต่อสิ่งที่พบเห็น พยายามทำความเข้าใจถึงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นชุมชน แล้ววิเคราะห์สิ่งเหล่านั้น โดยมองว่าทุกสิ่งที่เกิดขึ้นล้วนมีการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต และเป็นไปอย่างสัมพันธ์กัน



## 8.6 การศึกษาแบบผสมผสาน

การศึกษาแบบผสมผสาน คือ การนำเอาเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการศึกษา วิเคราะห์ชุมชน มาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาชุมชน โดยเริ่มต้นที่การเข้าสนาม หรือการลงสู่ชุมชน จากนั้นใช้การสังเกตทั้งที่มีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์พูดคุยอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การใช้ข้อมูลเอกสารมือสองในการศึกษาหาประวัติของชุมชนการสนทนากลุ่มเพื่อระดมความคิดร่วมกับชุมชน การจดบันทึกต่างๆ ในระหว่างการศึกษาชุมชน เทคนิค วิธีการแบบผสมผสานเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ศึกษาวิจัยได้รับทราบข้อมูล ข้อเท็จจริงของชุมชนได้มาก ในมุมมองที่หลากหลาย

กาญจนา แก้วเทพ (2538 : 30) กล่าวถึงประสบการณ์และประมวลวิธีการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลชุมชนในลักษณะแบบผสมผสาน ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ทั้งแบบมีโครงสร้าง (มีแบบสอบถาม) และไม่มีโครงสร้าง
2. การสนทนาพูดคุยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
3. การสังเกตอย่างมีส่วนร่วมและการสังเกตอย่างไม่มีส่วนร่วม
4. การจดบันทึกประจำวัน
5. การทำกรณีศึกษาเหตุการณ์หรือธรรมเนียมประเพณีอันใดอันหนึ่ง
6. การเข้าร่วมประชุมชนกับชาวบ้านในงานพัฒนา หรืองานพิธีต่างๆ หรืองานการผลิต
7. การสัมภาษณ์เจาะลึก Key information
8. การอ่านเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
9. การศึกษาอัตชีวประวัติของผู้นำ
10. การทำกรณีศึกษา ครอบครัว หรือเครือญาติ

สรุป เทคนิคและเครื่องการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม อันได้แก่ การเตรียมตัวเข้าสนาม การสังเกต การสัมภาษณ์ การใช้ข้อมูลเอกสาร การตรวจสอบข้อมูล เป็นต้น เป็นขั้นตอนที่นักศึกษาวิจัยจะต้องพบในการศึกษาวิจัยชุมชน ดังนั้น การศึกษา รวบรวมข้อมูลของชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เราทราบถึงสภาพปัญหา ความเปลี่ยนแปลง และความต้องการของชุมชน เพื่อที่จะได้ร่วมกันวางแผนเพื่อการพัฒนาชุมชนต่อไป

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลภายใต้เทคนิค และเครื่องมือดังกล่าวจำเป็นต้องมีความเข้าใจในการเก็บข้อมูลของชุมชนในบริบทต่าง ๆ โดย ฉวีวรรณ ประจวบเหมาะ (2536 : 111) ได้เสนอถึงวิธีการเก็บรวมข้อมูลเพื่อเข้าใจในสถานะและการเปลี่ยนแปลงชุมชน ว่ามีการเก็บข้อมูลในประเด็นต่าง ๆ โดยภาพรวมของชุมชน ดังนี้

1. การเก็บข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับชุมชน ได้แก่



- 1.1 สภาพภูมิประเทศและการตั้งถิ่นฐานของชุมชน
  - 1.2 ลักษณะโครงสร้างของประชากร
  - 1.3 ลักษณะโครงสร้างพื้นฐานทางการศึกษาและสาธารณสุขของโลกของชุมชน
  - 1.4 ประวัติและความเป็นมาของชุมชน
  2. ข้อมูลเกี่ยวกับระบบเศรษฐกิจ และการใช้ทรัพยากร: การผลิต การแลกเปลี่ยนและการบริโภค
  - 2.1 การครอบครองทรัพยากรในการผลิต
  - 2.2 กระบวนการผลิตและผลผลิต
  - 2.3 การแลกเปลี่ยนและการบริโภค
  - 2.4 รายได้/รายจ่ายและหนี้สิน
  3. ข้อมูลเกี่ยวกับระบบสังคมและการเมืองในชุมชน
  - 3.1 ครอบครัวและเครือญาติ เช่น รูปแบบครอบครัว ความสัมพันธ์เครือญาติ
  - 3.2 เพื่อนบ้านและเพื่อน
  - 3.3 กลุ่มอื่น ๆ เช่น กลุ่มวุฒันท์ กลุ่มผลประโยชน์ กลุ่มอาชีพ กลุ่มการเมือง กลุ่มอื่น ๆ ที่ทางการเข้ามาจัดตั้ง เป็นต้น
  - 3.4 การศึกษาสถาบันต่างๆ ของชุมชน
  - 3.5 การศึกษาลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในเชิงอำนาจ ผู้นำ และความขัดแย้งในชุมชน
- นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความเชื่อและพิธีกรรมของชุมชน โดยมีประเด็นที่ศึกษาในเรื่องความคิด ความเชื่อ หรือคำอธิบายเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ที่คนในชุมชนกล่าวว่าเป็นจริงซึ่งน่าจะครอบคลุมใน 4 ประเด็นใหญ่ คือ
1. ความคิดความเชื่อเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสิ่งมีชีวิตอื่น ๆ โดยเฉพาะสิ่งที่นำมาใช้เป็นทรัพยากรในการดำรงชีพ
  2. ความคิดความเชื่อเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยกันเอง
  3. ความคิดความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่มีอำนาจเหนือมนุษย์และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ
  4. ความคิดความเชื่อเกี่ยวกับการเกิดของสรรพสิ่งทั้งหลาย และชีวิตหลังความตาย
- สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเชื่อนี้ เป็นการให้การสังเกตและการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการได้ในลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้
1. สังเกต และสัมภาษณ์เกี่ยวกับพฤติกรรมในชีวิตประจำวันของชาวบ้าน
  2. สัมภาษณ์ผู้ที่มีความรู้ทางศาสนาและพิธีกรรม





### 3. การสังเกตและสัมภาษณ์เกี่ยวกับพิธีกรรม

ส่วนการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของชุมชนเป็นการศึกษาเพื่อเข้าใจความเปลี่ยนแปลง ความสืบเนื่องของชุมชนในระบบต่าง ๆ รวมถึงความสัมพันธ์ในชุมชน โดยการพยายามเข้าใจชุมชนอย่างรอบด้านในสภาวะปัจจุบัน โดยมีจุดเน้นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามที่ตนสนใจหรือที่เห็นว่า มีประโยชน์ต่องานพัฒนา และพยายามระบุปัญหาของชุมชนจากทัศนยะของคนในชุมชนที่เห็นว่า เป็นปัญหา ประกอบกับแนวทางการศึกษาของผู้ศึกษาวิจัย และเริ่มหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นในเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง ในกาลเวลาใด และคนในชุมชนได้แก้ไขปัญหามาหรือปรับตัวอย่างไรในสถานการณ์ดังกล่าว ซึ่งการวางกรอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลของชุมชนแบบนี้จะช่วยให้ผู้ศึกษาวิจัยได้เข้าใจในสภาพต่าง ๆ ของชุมชนได้ดีขึ้น

## 8.7 เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลชุมชน

วิธีการและกระบวนการรวบรวมข้อมูลชุมชนดังกล่าว จำเป็นต้องมีเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและหรือเครื่องมือช่วยจำในการศึกษาชุมชน เพื่อที่จะได้ศึกษา วิเคราะห์ชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้มีประโยชน์ที่ให้ผู้ศึกษาวิจัยชุมชนได้เห็นภาพและเข้าใจถึงชุมชนในสภาวะและลักษณะต่าง ๆ ได้ดีขึ้น และสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและเป็นแนวทางในการอ้างอิงได้อย่างรวดเร็วอย่างไรก็ตาม ก่อนการนำเครื่องมือต่าง ๆ ไปใช้ ผู้ที่ศึกษาวิจัยหรือผู้ทำงานภาคสนามและชุมชน ควรมีความคิดในเบื้องต้นว่า ต้องการเก็บข้อมูลในเรื่องอะไร และทำไมต้องเก็บ ทั้งนี้เพื่อเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการเก็บข้อมูลที่ชัดเจน

ในที่นี้จะนำเสนอเครื่องมือการศึกษา และการเก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่หรือชุมชนอย่างเร่งด่วน ซึ่งเป็นวิธีการแบบมีส่วนร่วมที่ให้โอกาสแก่ชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้คนทำงานภาคสนามและชุมชนท้องถิ่นมีโอกาสสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีต่อกัน ซึ่งสามารถทำได้รวดเร็ว ลดผลกระทบต่อวิถีชีวิตของชุมชน และเครื่องมือเหล่านี้เป็นเครื่องมือที่ทำให้เห็นประเด็นปัญหาของชุมชนได้อย่างรวดเร็ว โดยจากการศึกษาของ แอนดรู คอร์นิส นันทาสีทริราช และ อาแซ สะยาละ (2542 : 1-7) พบว่ามีกระบวนการต่าง ๆ ดังนี้

เครื่องมือการศึกษา และเก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่อย่างเร่งด่วน

#### 1. การทบทวนข้อมูลมือสอง (Review of Secondary Sources)

**วิธีการใช้** โดยทั่วไปชุมชนจะมีข้อมูล เช่น หนังสือ รูปภาพ แผนที่ โฉนดที่ดิน เอกสารเก่า ๆ เป็นต้น ที่ได้อธิบายสภาพชุมชนไว้ ซึ่งสามารถใช้เป็นแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับพื้นที่ หรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นในพื้นที่นั้นได้ ถ้าเป็นเอกสารเก่าก็ควรนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลใหม่ และควร



ศึกษาเอกสารว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร แสดงให้เห็นถึงสถานการณ์โดยรวมของชุมชนว่าเป็นอย่างไร และต้องจดบันทึกในรายละเอียดของแหล่งข้อมูล สถานที่ จากผู้ให้ข้อมูลทันที โดยไม่นำเอาเอกสารมาเก็บไว้

**ประโยชน์** ข้อมูลมือสองส่วนใหญ่ สามารถให้ข้อมูลที่เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับชุมชน ที่ไม่มีอยู่ในข้อมูลมือสองที่มาจากห้องสมุดหรือหน่วยงานราชการ ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับสิทธิ การครอบครอง ชาวบ้านก็จะนำมาอภิปรายและให้ข้อมูลเพิ่มเติม

**ปัญหา หรือข้อจำกัด** บางครั้งข้อมูลมือสองให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพสังคมของชุมชน ไม่ชัดเจน และไม่ครอบคลุมทั้งหมด ถ้าเป็นเอกสารที่มีความอ่อนไหวง่ายหรือทำให้นึกถึงเรื่องเศร้า สลดชาวบ้านก็ไม่อยากพูดถึงเรื่องนั้น

ตัวอย่างการใช้ เช่น การศึกษามาตรฐานความเป็นอยู่ของครอบครัว

## 2. การสังเกตการณ์โดยตรง (Direct Observation)

**วิธีการใช้** มี 2 วิธี คือ 1) การเดินตามทางในหมู่บ้านและบันทึกในเรื่องที่สังเกตเห็น เช่น มีบ้านกี่หลัง วัสดุสร้างบ้าน เป็นต้น 2) การสังเกตโดยการเข้าไปร่วมทำกิจกรรมกับชาวบ้าน เช่น การเก็บฝืน การทำนา เป็นต้น ซึ่งเป็นโอกาสที่ได้ซักถามชาวบ้านถึงวัตถุประสงค์ การจัดการของชาวบ้านในเรื่องนั้นๆ หรือการพัฒนาวิธีการใหม่ ในการทำกิจกรรมของชุมชน

**ประโยชน์** การสังเกตโดยตรง ทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำกว่าการใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์และในบางกรณีสามารถให้ข้อมูลในเชิงปริมาณเกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติได้ ทำให้คนทำงานสนามมีโอกาสพบคนที่หลากหลายในชุมชน

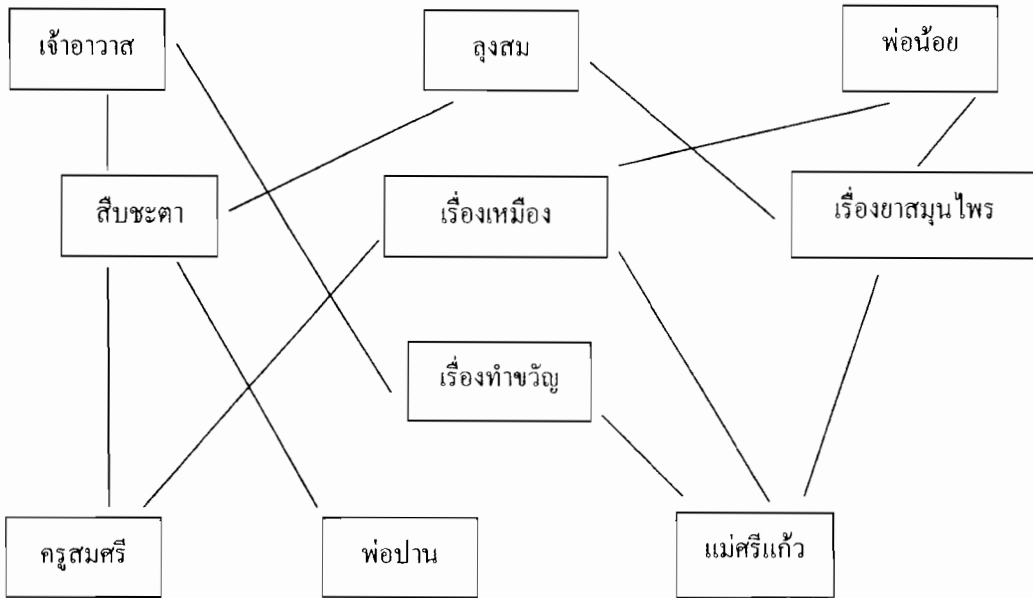
**ข้อจำกัด** ไม่สามารถทำให้เห็นการกระทำที่ยากแก่การเข้าใจ เช่น การทำงานในที่กำบัง เป็นต้น ดังนั้นจึงต้องระวังการเข้าไปมีส่วนร่วม ที่ไม่รบกวนการทำงานของชาวบ้าน

ตัวอย่างการใช้ เช่น สถานที่ประชุมของชุมชน เป็นต้น

3. แผนที่วงจรราย (Network Maps) เป็นเทคนิคที่ช่วยให้เกิดการค้นหาบุคคลและทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ในชุมชน ดังนี้



**บุคคลใดมีความรู้เรื่องวัฒนธรรมชุมชนมากที่สุด**



ภาพประกอบ 33 ตัวอย่างแผนที่วงจรข่าย

**วิธีการใช้** แผนที่วงจรเครือข่ายสามารถทำให้เห็นถึง คน กลุ่มคน หรือทรัพยากร ที่มีอยู่ในชุมชนตามลำดับความสำคัญ เช่น เราต้องการทราบว่าใครเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ รู้จักและการใช้ขาสมนไพรในชุมชน ก็ต้องใช้การวาดภาพแสดงชื่อคนที่มีความรู้ หลังจากนั้นจึงใช้ การสัมภาษณ์จะทำให้ทราบถึง บุคคล หรือทรัพยากรที่ชาวบ้านเห็นว่ามีความสำคัญหรือเป็นผู้รู้ในเรื่องรานั้นๆ

**ประโยชน์** แผนที่วงจรเครือข่ายเป็นวิธีที่เร็วและมีประสิทธิภาพทำให้รู้ว่าใครเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในด้านต่าง ๆ หรือรู้ถึงทรัพยากรที่คนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ และจะเป็น ประโยชน์ในการอภิปรายกลุ่มย่อยและในด้านทรัพยากร แผนที่วงจรเครือข่ายจะช่วยให้เห็นภาพรวม และเป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล

**ข้อจำกัด** แผนที่วงจรเครือข่าย ต้องมีผู้ให้ข้อมูลมากพอ และต้องสอบถามคนที่ เหมาะสม

**ตัวอย่างการใช้** เช่น การค้นหาผู้ที่มีความรู้และบทบาททางศาสนาในชุมชน



#### 4. การสัมภาษณ์ (Interview)

**วิธีการใช้** การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่ดีสำหรับการศึกษาหรือเก็บข้อมูลในเรื่องที่สนใจโดยเฉพาะ ผู้สัมภาษณ์ควรตั้งประเด็นที่เปิดกว้างและควรถาม เช่น ใคร อย่างไร ทำไม คิดอย่างไร

**ประโยชน์** การสัมภาษณ์ทำให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่เจาะลึก ใช้ในการศึกษาหรือเก็บรวบรวมข้อมูลได้เกือบทุกเรื่องในชุมชน รวมทั้งหาวิธีในการแก้ไขปัญหาหรือรับมือกับปัญหาของชุมชน

**ข้อจำกัด** ต้องใช้เวลาในการสัมภาษณ์ และเป็นเวลาที่สะดวกสำหรับชาวบ้าน

#### 5. แบบสอบถามอย่างสั้น (Short Questionnaire)

**วิธีการใช้** เมื่อต้องการเก็บข้อมูลในเรื่องที่เฉพาะเจาะจง การใช้แบบสอบถามอย่างสั้น เป็นวิธีการที่ง่าย รวดเร็วมากกว่าการสัมภาษณ์ หรือการสำรวจ ให้มีแบบสอบถามที่ตรงประเด็นของเรื่องที่กำหนดไว้

**ประโยชน์** การใช้แบบสอบถามแบบสั้น สามารถให้ข้อมูลที่เป็นตัวอย่างของข้อมูลทั้งหมด ในเรื่องที่เราสนใจโดยเฉพาะ และไม่ต้องอาศัยการวิเคราะห์ทางสถิติที่ซับซ้อนสามารถทำได้เร็ว และสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล

**ข้อจำกัด** ระวังการออกแบบสอบถามที่สั้น และตรงตามประเด็นที่ตั้งไว้

**ตัวอย่างการใช้** เช่น ข้อมูลขนาดครัวเรือน เป็นต้น

#### 6. ประวัติบุคคล (Biography)

**วิธีการใช้** ประวัติบุคคล สามารถศึกษาได้จากการสัมภาษณ์ โดยถามถึงช่วงเวลาต่างๆ ของบุคคลที่ให้ข้อมูล เช่น เกิดที่ไหน ทำงานอะไรบ้าง ความสัมพันธ์กับคนในชุมชนเป็นอย่างไร เป็นต้น

**ประโยชน์** ประวัติของบุคคลที่มีอายุมาก จะแสดงให้เห็นถึงประวัติของชุมชน/พื้นที่สภาพปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชน ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงการได้รับการบริการจากรัฐ ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของชุมชน และสังคม

**ข้อจำกัด** สามารถให้ข้อมูลได้เฉพาะบุคคลเท่านั้น ข้อมูลที่ได้ไม่สามารถใช้เป็นตัวแทนของข้อมูลทั้งหมดได้

**ตัวอย่างการใช้** เช่น การประกอบอาชีพของชุมชน เป็นต้น



## 7. การทำประวัติพื้นที่ (Local History)

**วิธีการใช้** ช่วยในการสรรหาผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับประวัติของพื้นที่ในชุมชน

**ประโยชน์** การทำประวัติพื้นที่ สามารถแสดงให้เห็นรูปแบบของการตั้งถิ่นฐานในปัจจุบัน การเมืองท้องถิ่น การทำงานของคนในท้องถิ่นหรืออื่น ๆ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ดีที่ช่วยในการเปรียบเทียบปัจจุบันกับอดีต

**ข้อจำกัด** การรวบรวมข้อมูลประวัติพื้นที่จากหลาย ๆ คนทำให้ได้ผลหรือให้ภาพที่ไม่กว้าง และเป็นการอาศัยข้อมูลจากความทรงจำ ดังนั้น อาจจะมีข้อมูลที่ชาวบ้านจำได้ไม่หมด

**ตัวอย่างการใช้** เช่น การเปลี่ยนแปลงพื้นที่ป่า และผลกระทบต่อวิถีชีวิตของชาวบ้านในช่วง 25 ปี ที่ผ่านมา เป็นต้น

## 8. เส้นเวลา (Time Line)

เป็นเทคนิคที่แสดงให้เห็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งจะทำให้เห็นกระบวนการและผลกระทบที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา

ตัวอย่างตารางเส้นเวลาการลดลงของป่าต้นน้ำ

2525	2530	2533	2538	2540	2543
มีป่าสมบูรณ์	ป่าลดลง	ป่าลดลงมาก	ป่ามีน้อย	เริ่มฟันฟุ	ป่าเริ่มมี
มีน้ำพอใช้	น้ำพอใช้ใน	น้ำมีน้อยขาด	น้ำไม่พอใช้	น้ำยังไม่พอใช้	ชาวบ้านร่วม
ตลอดปี	หน้าแล้ง	แคลนน้ำใน ภาคเกษตร	เริ่มมีการ ขัดแย้งการใช้ น้ำ	ชาวบ้าน หาทางออก	กำหนดการ จัดการเรื่องน้ำ

**วิธีการใช้** เส้นเวลาเป็นภาพวาดโดยประมวลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามลำดับเวลา ซึ่งทำให้เห็นภาพชัดเจนใช้ในการแสดงเรื่องราวของบุคคลหรือประวัติพื้นที่และช่วยในการลำดับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

**ประโยชน์** เส้นเวลาทำให้เข้าใจภาพรวมของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตได้ง่าย และสามารถชี้ให้เห็นจุดที่ชาวบ้านยังไม่มี ความชัดเจนในเหตุการณ์นั้นๆ การเรียงลำดับเหตุการณ์ตามเส้นเวลา ช่วยมองให้เห็นว่าเหตุการณ์ใด เหตุการณ์หนึ่ง มีผลกระทบต่อเหตุการณ์หนึ่ง

**ข้อจำกัด** ข้อมูลตามเส้นเวลาจะขึ้นอยู่กับความทรงจำของผู้ถูกสัมภาษณ์ ดังนั้น จึงไม่จำเป็นว่าข้อมูลนั้นๆ จะเป็นไปตามลำดับเวลาที่ถูกต้อง ซึ่งปัญหานี้สามารถแก้ไขได้โดยการหาผู้ให้ข้อมูลหลาย ๆ คน



**ตัวอย่างการใช้** เช่น การติดตามการขยายตัวของป่าชุมชน เป็นต้น

#### 9. การศึกษารายกรณี (Case Study)

**วิธีการใช้** การศึกษารายกรณี จะให้รายละเอียดถึงเหตุการณ์ที่สำคัญหรือประเด็นที่มีความสำคัญต่อชุมชน การบันทึกแต่ละกรณีศึกษา จำเป็นที่ต้องทำการสัมภาษณ์กลุ่มชาวบ้านกลุ่มต่าง ๆ และเพื่อความแน่ใจว่าข้อมูลที่ได้มาจากกลุ่มคนที่แตกต่างกัน ในข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ประวัตินุคคลหรือประวัตินุชุมชน

**ประโยชน์** การศึกษารายกรณี ให้ข้อมูลที่สะท้อนบทเรียนที่ได้รับจากพื้นที่ ซึ่งได้แสดงให้เห็นการแก้ปัญหาวิกฤติในอดีตของชุมชนอย่างไร และวิธีนี้ยังได้แสดงให้เห็นถึงกลไกที่ใช้ในการรับมือกับปัญหาในชุมชน และวิธีการของชุมชนในการจัดการกับปัญหา

**ข้อจำกัด** อาจทำให้ขาดความเข้าใจในความหลากหลายของข้อมูลและแนวคิดที่ได้มา ต้องทำให้มีความชัดเจน

**ตัวอย่างการใช้** เช่น การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งการใช้น้ำ

นอกจากนี้ แอนดรู คอร์นิส นันทา สิทธิราช และอาแซ สะยาอะ ยังได้เสนอเรื่องการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเร่งด่วน เช่น การวาดแผนที่ (Mapping) การเดินตามด้านหน้าตัด (Transect Walk) แผนภูมิการจัดการองค์กร (Organization Chart) แผนภูมิสายงาน (Flow Charts) การจัดลำดับความสำคัญ (Ranking) การจำแนกประเภท (Classification) ปฏิทินตามฤดูกาล (Seasonal Calendar) แผนภาพ (Diagram) แผนภูมิแสดงปัญหา (Problem) เป็นต้น ซึ่งเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเร่งด่วนเหล่านี้ เป็นการช่วยให้ผู้ศึกษาวิจัย และชาวชุมชนได้มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ การศึกษาชุมชนร่วมกัน ซึ่งผู้ที่จะนำเครื่องมือต่าง ๆ นี้ไปใช้ควรคำนึงถึงความเหมาะสมของเครื่องมือที่จะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล ให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยในครั้งนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจในชุมชนอย่างแท้จริง และเพื่อให้ผู้วิจัยได้ดำเนินงานศึกษาชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ส่วน ขนิษฐา กาญจนรังษินนท์ (2541 : 43-52) ได้เสนอถึงเครื่องมือช่วยจำ (Conceptual Tools) สำหรับช่วยบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างในขณะที่ทำ RRA และ RSA โดยเครื่องมือช่วยจำบางชนิดสามารถนำไปใช้ในการทำ PRA เพื่อกระตุ้นความคิดสำคัญ และก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร อันจะนำมาซึ่งการเรียนรู้ระหว่างผู้ศึกษากับคนในชุมชน เครื่องมือเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งที่มีการใช้กัน และสามารถพัฒนาคัดแปลงวิธีการใช้เครื่องมือที่มีอยู่แล้วให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ เงื่อนไขและสภาพแวดล้อมยิ่งขึ้น

เครื่องมือช่วยจำเหล่านี้ จะช่วยในการศึกษาชุมชนได้ดีขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยมีเครื่องมือ ดังนี้



- 1) ผังกิจกรรม (Activity Chart) เป็นการบันทึกข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลลงบนกระดาษเปล่า โดยวาดภาพสภาพพื้นที่ต่าง ๆ ให้ชัดเจน เป็นต้น
- 2) พดกษารอบครัว (Family Tree) หรือโครงสร้างครอบครัว โดยเขียนถึงความสัมพันธ์ในครอบครัว และรายละเอียดต่าง ๆ ของครอบครัว เช่น เพศ อายุ เป็นต้น
- 3) ปฏิทินแรงงาน (Labor Calendar) เป็นการเขียนข้อมูลที่ได้เกี่ยวกับกิจกรรมการทำเกษตรในแต่ละช่วงเวลาของครอบครัวใดครอบครัวหนึ่ง เป็นต้น
- 4) ปฏิทินฤดูกาล (Seasonal Analysis) เป็นภาพปฏิทินที่แสดงข้อมูลด้านต่าง ๆ ของชุมชน อาทิ ข้อมูลเรื่องน้ำฝน กิจกรรมที่ทำในชุมชน เป็นต้น ที่ทำให้ทราบถึงการทำงานในช่วงเวลาที่สำคัญต่าง ๆ
- 5) แผนที่ทรัพยากร (Resource Map) เป็นแผนที่ที่แสดงขอบเขตของหมู่บ้าน เส้นทางคมนาคม แหล่งทรัพยากร ป่าไม้ พื้นที่การเกษตร เป็นต้น
- 6) แผนที่หมู่บ้าน (Village)
- 7) แผนผังเวนน์ (Venn Diagram) แผนที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคนหรือสถาบัน
- 8) เครื่องมือกราฟปี (Grapp Method) เป็นเครื่องมือที่เหมาะสมกับกลุ่มคนที่อ่านหนังสือไม่ออกที่แสดงด้วยภาพวาดของสิ่งต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความหมายของสิ่ง ๆ นั้น
- 9) แผนที่ภาพตัดขวาง (Transect Map) เป็นการวาดภาพแสดงลักษณะภูมิประเทศของพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งที่เกี่ยวกับสภาพทางกายภาพและชีวภาพ
- 10) แผนที่ภาพตัดขวางแต่ละช่วงเวลา (History Transect Map) เป็นการวาดภาพแสดงสภาพภูมิประเทศและการใช้ที่ดินของพื้นที่ในแต่ละช่วงเวลา
- 11) แผนที่ทางสังคม (Social Map)
- 12) แผนผังการถ่ายเททรัพยากรชีวภาพ (Bio – resource Flow) เป็นการแสดงภาพจำลองการถ่ายเททรัพยากรชีวภาพระหว่างกิจกรรมการเกษตรประเภทต่างๆ ของเกษตรกร
- 13) แผนผังการถ่ายเททรัพยากรระหว่างหมู่บ้าน (Village Resource Flow) เป็นการแสดงภาพจำลองการถ่ายเทของทรัพยากรจากหมู่บ้านหนึ่งไปยังหมู่บ้านหนึ่ง เช่น การผลิตข้าว ส่งข้าว เป็นต้น
- 14) เมตริกคะแนน (Matrix Ranking) เป็นการแสดงตารางวิเคราะห์เปรียบเทียบความสำคัญของพืชผลทางการเกษตรแต่ละประเภทในรูปแบบของการให้คะแนน เช่น เป็นอาหาร เป็นแหล่งรายได้ เป็นต้น
- 15) เมตริกคะแนนแหล่งข้อมูลข่าวสาร (Matrix Scoring of information Source)



เป็นตารางวิเคราะห์การเปรียบเทียบความสำคัญของแหล่งข้อมูลข่าวสารที่มีจากทัศนระของคนในชุมชน ในรูปของการให้ค่าคะแนนจำแนกตามประเภทข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่ได้รับจากแหล่งต่าง ๆ และบอกถึงประโยชน์และความสำคัญที่ได้รับจากแหล่งข่าวนั้นๆ

16) แผนผังใยแมงมุม (Spider Diagram) เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงาน และการให้บริการของหน่วยงานจากโครงสร้างและระบบงานขององค์กร โดยเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่ให้บริการในลักษณะเดียวกัน เพื่อศึกษาข้อได้เปรียบเสียเปรียบของโครงสร้างระบบงาน ซึ่งนำไปสู่การวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุงโครงสร้างและระบบให้ดีขึ้น

สรุป เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลชุมชนเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาวิจัย พึงนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา การเก็บข้อมูลบางวิธีต้องใช้เทคนิค และเครื่องมือหลายอย่างรวมกัน เพื่อความเข้าใจในสภาพและความเปลี่ยนแปลงของชุมชนอย่างแท้จริง

## 8.8 การวิเคราะห์ชุมชน

การจะเข้าใจในการวิเคราะห์ชุมชนอย่างคั้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องลงไปวิเคราะห์ข้อมูลชุมชนจากสนาม โดยเริ่มตั้งแต่การศึกษาชุมชนจนถึงเทคนิควิธีการวิเคราะห์ชุมชน อย่างน้อยที่สุดควรที่จะต้องมีการวางแผน โดยติดต่อหาชุมชนเพื่อที่จะได้ลงไปปฏิบัติงานสนามและสรุปผลของการวิเคราะห์ชุมชนตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สาเหตุที่นักพัฒนาต้องวิเคราะห์ชุมชน ก็เพราะนักพัฒนาต้องเข้าไปใช้ชีวิตอยู่ในชุมชนและทำงานรับใช้ชุมชนนั้น ๆ ดังนั้น การวิเคราะห์จึงมีความจำเป็นต่อการสร้างขบวนการเข้าใจและเรียนรู้ชุมชนทั้งในเรื่องของคนและสังคมหมู่บ้าน สิ่งที่นักพัฒนาจะต้องวิเคราะห์ก็คือ สภาพความเป็นมาของหมู่บ้านตั้งแต่อดีต สภาพการดำรงอยู่ของชุมชนในปัจจุบันและการคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตของชุมชน ทั้งนี้เพื่อแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถตอบสนองความสมบูรณ์ของการปฏิบัตินั้น ๆ มากที่สุด การวิเคราะห์ชุมชนมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เข้าใจถึงระบบคิดของชาวบ้าน ชุมชน และเข้าใจวิถีชีวิตแบบหมู่บ้านให้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานของนักพัฒนาหรือการดำเนินงานพัฒนาชนบทมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของชาวบ้านในชุมชน

### 8.7.1 แนวคิดในการวิเคราะห์ชุมชน

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2531 : 226) ได้เสนอแนวคิดในการวิเคราะห์ โดยมองว่า นักพัฒนาที่มีแนวคิดต่างกันจะวิเคราะห์ หรือมองชุมชนโดยได้ข้อสรุปออกมาต่างกัน ซึ่งเป็นปัจจัยกำหนดการทำงานต่างกันด้วย มีแนวคิดวิเคราะห์ชุมชน 4 แบบที่ทำให้ผลการวิเคราะห์ชุมชนออกมาแตกต่างกัน คือ





1. เป็นการมองโดยยึดค่านิยม ความเชื่อ ความคุ้นเคย และแบบแผนการใช้ชีวิตของตนเองเป็นหลัก และมองเพียงปรากฏการณ์ผิวเผิน โดยสรุปว่าความจริงสังคมโดยรวมยังดี เพียงแต่บางกลุ่มเท่านั้นที่ต้องการความช่วยเหลือ นักพัฒนาที่มองแบบนี้จะทำงานแบบสงเคราะห์

2. เป็นการมองโดยยึดตนเองเป็นหลักเช่นเดิม แต่มองว่า มีบางส่วนของสังคมที่ยังไม่เหมาะสม ต้องแก้ไข ผู้ที่มองแบบนี้งานก็ออกมาแบบกึ่งพัฒนา กึ่งสงเคราะห์

3. มองโดยยึดตนเองเป็นหลัก แต่เพิ่มความพยายามในการศึกษาค้นคว้าของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ในมุมมองกว้างขึ้น ซึ่งพบว่าสังคมยังมีโครงสร้างที่ไม่เหมาะสมและไม่เป็นธรรม แต่ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจวิถีชีวิตและวัฒนธรรมตลอดจนระบบคิดของชาวบ้านในชนบท จึงใช้ระบบคิดของตนซึ่งได้รับอิทธิพลจากสังคมเมืองเป็นบรรทัดฐานในการวัดความถูกต้อง งานที่ออกมาจะเป็นแบบปฏิบัติสังคม

4. พยายามมองให้พ้นจากตนเอง พยายามขจัดทัศนคติที่มีไว้ล่วงหน้าออกไปเสียก่อน มองให้ถึงวิถีชีวิต วัฒนธรรม และระบบคิดของประชาชนในชนบท ไม่นำบรรทัดฐานของตนเองไปเปรียบเทียบหรือตัดสินการดำเนินชีวิตในด้านต่าง ๆ ของชาวชนบท พร้อมทั้งจะสร้างจิตสำนึกหรือปรับปรุงวิธีปฏิบัติใหม่ ๆ ขึ้นมาโดยยึดประชาชนเป็นหลัก การดำเนินงานพัฒนาชนบทจะมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสังคมให้เป็นสังคมที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง

อकिन รพีพัฒน์ (2536 : 56) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ชุมชนว่าต้องวิเคราะห์ในด้านของโครงสร้างและหน้าที่ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของชุมชน และความแน่นแฟ้นในการรวมตัวของสังคม และหน้าที่ของสังคมหรือสถาบันที่เป็นแบบแผนพฤติกรรมของสังคม

นอกจากนี้ อकिन รพีพัฒน์ (2531 : 57) ได้วิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของชุมชนใน “บทเรียนจากยกกระบัตร” ว่า การเปลี่ยนแปลงในชุมชนไม่ได้เกิดจากคนภายนอกฝ่ายเดียว แต่เป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างภายนอกกับภายใน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นลักษณะพลวัตของชุมชน ที่เกิดจากความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มคนต่างๆ ซึ่งจะได้บทเรียนในการวางแผนพัฒนาชนบท เช่น จำเป็นต้องศึกษาประวัติและวิวัฒนาการของท้องถิ่น โดยละเอียด และศึกษาถึงโครงสร้างอำนาจผู้นำท้องถิ่น รวมทั้งฐานอำนาจผู้นำ และผู้มีอิทธิพล ตลอดจนผลประโยชน์ในด้านต่างๆ และการเลือกกลุ่มเป้าหมาย ที่มีฐานะทางเศรษฐกิจและปัญหาาร่วมกันที่จะสามารถรวมกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกระบวนการช่วยเหลือตนเอง เป็นต้น

ชยันต์ วรรณระภูติ (2536 : 170) กล่าวถึงการวิเคราะห์ชุมชนว่าเป็นการพยายามมุ่งที่จะศึกษาศักยภาพของชุมชน องค์กรชาวบ้านและบทบาทของผู้นำในการแก้ไขปัญหาของชาวบ้าน โดยการวิเคราะห์ชุมชนมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันคือ เป็นการวิเคราะห์แยกย่อยให้เห็นองค์ประกอบต่างๆ ของชุมชนและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มาจากภายนอก เช่น การเข้า



มาของรัฐ และปัจจัยภายในซึ่งอาจหมายถึงบทบาทของผู้นำ องค์กรชาวบ้าน กลุ่มชาวบ้าน ชนชั้น และที่สำคัญคือ พลังเหล่านี้ซึ่งมีกลุ่มต่าง ๆ เป็นตัวผลักดันภายใต้กรอบและเงื่อนไขทางวัฒนธรรม ดำเนินไปอย่างไร และมีผลออกมาอย่างไร ผู้ศึกษาวิจัยต้องอาศัยแนวคิด ทฤษฎีในฐานะเครื่องมือนำทางในการศึกษาโดยได้ยกตัวอย่างของการวิเคราะห์ชุมชนที่ยกกระบวนกรของ อकिन ริฟพิณน์ ที่ใช้แนวคิด ทฤษฎี เพื่อช่วยให้เห็นความสลับซับซ้อนและพลวัตของชุมชน ได้แก่ โครงสร้างสังคม (Social Structure) สถานภาพและบทบาท (Status and Role) การหน้าที่ (Function) การวิเคราะห์กระบวนการคลี่คลายของเหตุการณ์ตามกาลเวลา (Processual Analysis) เวทีและสนาม (Field Concept & Arena) และเป็นการวิเคราะห์ถึงข้อมูลพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความเข้าใจเรื่องความหมายหน้าที่ และความสัมพันธ์ทางสังคม

กาญจนา แก้วเทพ (2538 : 175) กล่าวถึงการวิเคราะห์ ว่าหมายถึง การค้นหาสาเหตุที่อยู่เบื้องหลังเหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ เช่น ทำไมคนไทยเป็นคนปลูกข้าว แต่กลับไม่มีข้าวกิน เป็นต้น เพื่อดูสิ่งที่อยู่เบื้องหลังของเหตุการณ์ ซึ่งอาจจะเป็นมูลเหตุจูงใจ ความหมายต่าง ๆ และหมายถึงการแยกแยะองค์ประกอบของสิ่งต่าง ๆ ออกมาเป็นชิ้นส่วนย่อย ๆ และค้นหาโครงสร้างดังกล่าว และได้เสนอการวิเคราะห์ชุมชน/สังคม สำหรับการพัฒนาแนววัฒนธรรมชุมชนว่า เป็นการวิเคราะห์ประวัติความเป็นมาของชุมชน ชีวิตของคนในชุมชน ลักษณะทางกายภาพ โครงสร้างปัจจุบันด้านต่าง ๆ ของชุมชน เป็นต้น และวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหา พลังของการแก้ไข ปัญหา การวิเคราะห์ทบทวนอดีตและปัจจุบัน การดำรงชีวิต ความเป็นอยู่ รวมถึงการทบทวนตัวเองของนักพัฒนาและชาวบ้าน และกิจกรรม กระบวนการทำงานที่ได้ลงมือไป ทั้งนี้จะช่วยให้บุคคลภายนอก นักพัฒนา มีความเข้าใจชุมชนมากขึ้นในลักษณะที่รอบด้านและลุ่มลึก และเพื่อให้เกิดจิตสำนึกที่ถูกต้องต่อชุมชนและสังคมของตนเอง

นอกจากนี้ กาญจนา แก้วเทพ ยังได้เสนอหลักการในการวิเคราะห์ชุมชน คือ จะต้องวิเคราะห์ในมิติทางประวัติศาสตร์ คือ ดูถึงความเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมา และปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดการเปลี่ยนแปลง วิเคราะห์ในเชิงโครงสร้างและหน้าที่ ว่าทุกสิ่งเกิดขึ้นอย่างมีระบบระเบียบ โครงสร้างที่แน่นอน มีกลไก และเงื่อนไขที่สืบทอดเหตุการณ์นั้น ๆ วิเคราะห์ถึงปัญหาและศักยภาพในการแก้ไขปัญหาของชุมชน รวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างมีเงื่อนไขเหล่านั้น โดยวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยกลไก เงื่อนไข ความสัมพันธ์ที่ส่งเสริมให้เกิดเหตุการณ์หรือปรากฏการณ์นั้น หรือกลไก เงื่อนไขที่ทำลายปรากฏการณ์นั้น ๆ ด้วย

อภิชาติ ทองอยู่ (อ้างใน กาญจนา แก้วเทพ. 2538 : 198) กล่าวถึงเนื้อหาของ การวิเคราะห์ชุมชนและสังคมโดยสังเขป คือ

1. เนื้อหาเกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงของชีวิตชุมชน ชีวิตบุคคล พัฒนาการ และการเปลี่ยนแปลงสภาพปัญหาปัจจุบันของชุมชน สาเหตุต่าง ๆ และอนาคตของชุมชน



2. พิจารณาคุณเนื้อหากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภายนอกแล้วควรสนใจต่อ  
 ปฏิกริยาของคนในชุมชนที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงปฏิกริยาได้แก่ ด้านอารมณ์ความรู้สึก ด้านความ  
 คิดเห็น ด้านการกระทำ

3. เนื้อหา การวิเคราะห์หาจุดพลังที่มีอยู่เพื่อเป็นต้นทุนสำหรับการก้าวเดินต่อไป  
 ได้แก่ จุดพลังในแง่ความรู้สึก ความสามารถ สติ ปัญญา สำหรับการแก้ไขปัญหา และจุดพลังใน  
 แง่คุณค่า คุณธรรม คุณงามความดีที่มีในชุมชน และถ้าเมื่อวิเคราะห์ในแง่ระบบคุณค่า จะพบว่า  
 เป็นคุณค่าที่ชุมชนสร้างมาเองเห็นได้จากการวิเคราะห์ประวัติศาสตร์ เป็นค่านิยมที่อำนาจจาก  
 ภายนอกสอดแทรกเข้ามา และการปรับประสานระหว่างคุณค่าดั้งเดิมและค่านิยมแบบใหม่

วันรักษ์ มิ่งมณีนาถิน (2531 : 227) กล่าวถึงความหมายและขอบเขตของการวิเคราะห์  
 ชุมชน คือ กระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องของคนและสังคมหมู่บ้าน ศึกษาสิ่งที่เป็นตัว  
 กำหนดการเปลี่ยนแปลงของชุมชน ซึ่งได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรมและจิตสำนึก  
 ในระดับและนอกชุมชน สำหรับวัฒนธรรมนั้น มีความสัมพันธ์กับวิถีการผลิตของชุมชนและมี  
 วิวัฒนาการ เมื่อวิถีการผลิตเปลี่ยนแปลงไป วัฒนธรรมของชาวบ้านก็เปลี่ยนแปลงไป จึงต้องศึกษา  
 พัฒนาการของวิถีการผลิตและวัฒนธรรมของชาวบ้านในช่วงประวัติศาสตร์ การศึกษาวิเคราะห์  
 ชุมชนจึงประกอบด้วย การศึกษาประวัติของหมู่บ้านสภาพการดำรงอยู่ของชุมชนในปัจจุบัน  
 สัมพันธภาพส่วนต่าง ๆ ภายในและรอบ ๆ ชุมชน วัฒนธรรมการดำรงชีวิตของชาวบ้าน และระบบ  
 คิดของชาวบ้าน ซึ่งการศึกษาความเป็นมาของชุมชนจะช่วยให้มองเห็นการเคลื่อนไหวตัวของชุมชน  
 การแทรกแซงของอิทธิพลภายนอก การดำรงอยู่และการสูญหายไปของคุณค่าที่ดีต่าง ๆ ซึ่งจะนำไป  
 สู่อุณหภูมิจิตใจสภาพและปัญหาในปัจจุบัน ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาอย่างมีเป้าหมาย

บัณฑิต อ่อนคำ และ วิริยา น้อยวงศ์ นยางค์ (2533 : 133) กล่าวถึงการวิเคราะห์  
 ชุมชนว่า ประกอบด้วยการวิเคราะห์พื้นที่หรือการวิเคราะห์สถานการณ์ซึ่งกระทำอยู่เสมอ  
 การวิเคราะห์การวางแผนทั้งหมดประกอบกับการกำหนดสาเหตุของกิจกรรมอันตั้งอยู่บนรากฐาน  
 ของความคิดและปัญหาความต้องการ ส่วนเรื่องที่น่ามาวิเคราะห์สถานการณ์ในชนบทมีดังนี้ ไกร  
 ทำอะไร เมื่อไร อย่างไร และทำไม การศึกษาชุมชน รวมทั้งภาวะผู้นำ และเจตนาธรรมชุมชน  
 บทบาทชายหญิง และเยาวชนความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวในชุมชน อิทธิพลของชุมชน อะไรคือ  
 ความคิดและความต้องการที่แท้จริงของชุมชน มีศักยภาพและทรัพยากรอะไรบ้างที่มีในชุมชน  
 มีทรัพยากรภายนอกอะไรบ้างที่จะนำมาสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน

### 8.7.2 หลักการวิเคราะห์ชุมชน

การวิเคราะห์ชุมชน เพื่อต้องการทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของชุมชน  
 คืออะไร สาเหตุของปัญหาและความต้องการเป็นอย่างไร จึงวางแผนดำเนินการแก้ไขปัญหาในขั้น  
 ต่อไป สิ่งสำคัญที่สุดในการวิเคราะห์ชุมชนคือ ประชาชนจะต้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ชุมชน



ถ้าหากประชาชนมีส่วนร่วมมากเท่าใด การทราบคำตอบของปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหาก็ย่อมจะมีมากขึ้นเท่านั้น สมศักดิ์ ศรีสันติสุข และ ธนพรรณ ธาณี (2540 : 50) กล่าวถึงขั้นตอนของการวิเคราะห์ชุมชนว่า มีอยู่ 4 ประการดังต่อไปนี้

1. ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน ถ้าหากปัญหาและความต้องการมีหลายอย่างในขณะเดียวกัน จะต้องเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการ ซึ่งจะต้องสำรวจและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการต่าง ๆ ตามความต้องการของประชาชนในชุมชน

2. ศึกษาสาเหตุของปัญหา เป็นการค้นหาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลต่าง ๆ เป็นพื้นฐานประกอบการวิเคราะห์ ซึ่งวิธีการหาสาเหตุของปัญหาและความต้องการในชุมชนนั้นมีหลายวิธี ได้แก่ การสังเกตการศึกษาประวัติศาสตร์ภูมิหลังของชุมชน การสัมภาษณ์ เป็นต้น

3. ศึกษาความสามารถในการแก้ไขปัญห

4. ศึกษาสู่ทางในการแก้ไขปัญห มีการวางแผนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อหาสู่ทางในการแก้ปัญหและความต้องการของชุมชน ซึ่งมีหลายวิธีดังนี้

4.1 การประชุมวิเคราะห์และสรุประหว่างผู้สำรวจเก็บข้อมูล ผู้ปฏิบัติงานในชุมชนและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อที่จะดำเนินการวางแผนในการแก้ไขปัญหและความต้องการของชุมชนโดยวิธีการนี้ ประชาชนไม่ได้มาเกี่ยวข้องด้วย

4.2 การประชุมวิเคราะห์และสรุประหว่างผู้สำรวจข้อมูล ผู้ปฏิบัติงานและผู้นำชุมชนตลอดจนองค์กรชุมชน ผู้นำกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชน เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ทำให้ได้ทราบความคิดเห็นทั้งสองฝ่าย แต่อาจจะมิข้อเสียเปรียบในแง่ที่ฝ่ายผู้นำชุมชนอาจจะไม่กล้าพูด ไม่กล้าที่จะแสดงออก ทำให้อาจจะเป็นผู้รับฟังความคิดเห็นเสียมากกว่า

4.3 การแยกประชุมและสรุปการวิเคราะห์ชุมชนระหว่างฝ่ายประชาชนกับฝ่ายเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือองค์กรเอกชน จะเป็นประโยชน์มากกว่า เพราะทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นและสรุปแนวทางแก้ไขปัญหได้อย่างเต็มที่ หลังจากนั้น เมื่อต่างฝ่ายได้ข้อสรุปและมาประชุมพิจารณาวิเคราะห์สรุปร่วมกันอีกครั้งหนึ่ง ก็จะได้ข้อสรุป สู่ทางการวางแผนแก้ไขปัญหและความต้องการของชุมชน

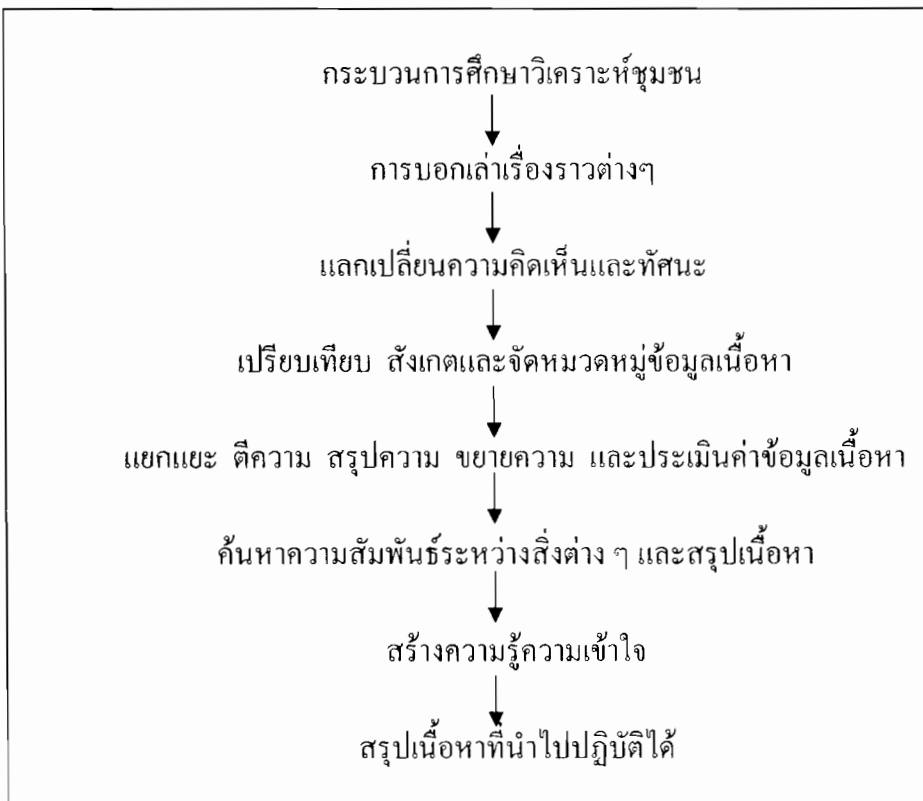
4.4 ผู้นำชุมชน องค์กรชุมชน อาสาสมัคร และกลุ่มต่าง ๆ ภายในชุมชนร่วมกันประชุมพิจารณาวิเคราะห์ชุมชน เพื่อวางแผนหาสู่ทางแก้ไขปัญหและความต้องการของชุมชน โดยเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือเอกชนที่ทำงานด้านพัฒนาจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาเท่านั้น วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ดีที่ประชาชนภายในชุมชนได้ตระหนักถึงความสามารถของตนเองได้รู้จักการวิเคราะห์ชุมชนของตน โดยมีเจ้าหน้าที่เป็นที่ปรึกษาเท่านั้น



4.5 การประชุมและสรุปการวิเคราะห์ชุมชนโดยชุมชนเอง ปราศจากการช่วยเหลือหรือมีที่ปรึกษาจากภายนอกชุมชน วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ดีที่ประชาชนช่วยและหาผู้ทางการพัฒนาด้วยตนเอง ภายในชุมชนของตน

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน (2531, น. 227) กล่าวถึงบุคคลผู้มีบทบาทในการวิเคราะห์ชุมชนว่าอาจแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. การวิเคราะห์ชุมชนโดยฝ่ายชาวบ้าน ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่ถูกต้องที่สุด เพราะชาวบ้านย่อมรู้จักและมีความเข้าใจเกี่ยวกับชุมชนในแง่มุมต่าง ๆ ได้ดีกว่าบุคคลภายนอก
  2. การวิเคราะห์ชุมชนโดยฝ่ายชาวบ้านร่วมกับนักพัฒนา เป็นการประนีประนอมหรือเป็นการพบกันครึ่งทาง เพราะเหตุที่ความสามารถในการวิเคราะห์ของชาวบ้านในชุมชนยังไม่มี การพัฒนาจำเป็นต้องอาศัยบุคคลภายนอกเข้าไปกระตุ้นให้ชาวบ้านเกิดการเรียนรู้ แสดงความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจและลงมือปฏิบัติร่วมกัน
  3. การวิเคราะห์ชุมชนโดยนักพัฒนา เป็นการที่นักพัฒนาจะสามารถดำเนินบทบาทในการกระตุ้นให้ชาวบ้านแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างมีเป้าหมาย
- นอกจากนี้ วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน ยังได้เสนอวิธีการในการศึกษาวิเคราะห์ชุมชน ดังนี้



ภาพประกอบ 34 แสดงขั้นตอนและวิธีการศึกษาวิเคราะห์ชุมชน



### 8.7.3 การวิเคราะห์ชุมชนกับการพัฒนา

อคิน รพีพัฒน์ กล่าวถึงการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิเคราะห์ชุมชนว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาชุมชน ด้วยเหตุผล คือ

1. เป็นกระบวนการซึ่งทำให้เห็นถึงปฏิกริยา หรือการตอบสนองต่อปัจจัยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบต่าง ๆ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นข้อมูลประกอบในการวางแผนการพัฒนาได้อย่างดี

2. เป็นการศึกษาวิจัยระดับจุลภาคเน้นเฉพาะในท้องถิ่นที่มีขอบเขตพื้นที่ไม่กว้าง จึงทำให้ผู้ศึกษาวิจัยสามารถเจาะเข้าไปค้นคว้าและวิเคราะห์ปัญหาเฉพาะของท้องถิ่นนั้น ๆ หรือปัญหาเฉพาะของส่วนใดส่วนหนึ่งของท้องถิ่นนั้นได้โดยสะดวก ซึ่งทำให้วางแผนการพัฒนาที่เหมาะสมกับท้องถิ่นได้ดี

3. เป็นการศึกษาวิจัยระดับจุลภาค อาจเป็นชุมชนที่มีสมาชิกประมาณ 100 – 200 ครอบครัว ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยจะต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่า มีการแบ่งกลุ่ม แบ่งพวกทางสังคมอย่างไร กลุ่มใดมีฐานะเช่นใด และมีปัญหาอย่างไรบ้าง ซึ่งจะเอื้อต่อการวางแผนพัฒนาและกำหนดกลุ่มบุคคลเป้าหมายได้

4. ในกระบวนการวิเคราะห์ชุมชนร่วมกับสมาชิกของชุมชน หรือบางกลุ่มของชุมชน ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการพัฒนาการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิเคราะห์ชุมชนก่อนการทำ PAR จะเป็นประโยชน์ในการที่บุคคลและกลุ่มบุคคลในชุมชนที่จะทำการวิเคราะห์ชุมชนร่วมกับผู้ศึกษาวิจัย การวิเคราะห์ชุมชนเชิงคุณภาพ โดยนักวิจัยเองก่อนร่วมทำ PAR กับสมาชิกชุมชนเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเพื่อที่จะให้การทำ PAR ประสบความสำเร็จ

สรุป การวิเคราะห์ชุมชน เป็นวิธีการวิเคราะห์เพื่อดูถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในช่วงต่าง ๆ ของชุมชน และศึกษาว่า มีปัจจัยอะไร เป็นตัวกำหนดการเปลี่ยนแปลง และแยกแยะทำความเข้าใจกับปัญหาการพัฒนาที่มีความซับซ้อนและต้องการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยชาวบ้าน นอกจากนี้ ยังเป็นการศึกษาถึงปรากฏการณ์ และความสัมพันธ์ของกลุ่มบุคคล ความสัมพันธ์ทางสังคมชนชั้น ปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ทั้งเศรษฐกิจ การ เมือง วัฒนธรรมของชุมชนอีกด้วย



## 8.8 เงื่อนไขและขอบเขตการประยุกต์ใช้

การทำงานพัฒนาหรือการทำงานสิ่งใด ๆ เพื่อจะให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมาย มักต้องเผชิญอุปสรรคในการทำงาน สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นเปรียบเหมือนความทุกข์หรือโรคร้ายที่จะต้องบำบัดรักษา แก้ไขให้ถูกต้อง ด้วยมรรควิธีที่ถูกต้อง การกำหนดมรรควิธีที่ถูกต้องจึงจำเป็นอย่างยิ่งต่อการทำงาน โดยเฉพาะการพัฒนาชุมชน สังคม ที่ต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ชุมชนก่อน เพื่อที่จะได้เข้าใจในสภาพปัญหาที่แท้จริงของชุมชน การศึกษาวิเคราะห์ชุมชน ด้วยแนวคิด เทคนิค วิธีการ และเครื่องมือต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วนั้น ต่างมีข้อดี และข้อจำกัดในตัวเอง ดังนั้น เมื่อรู้ถึงสภาพปัญหาและข้อดี ข้อจำกัดของเทคนิค วิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ แล้ว ก็ควรระมัดระวังหรือหาทางป้องกันมิให้ปัญหานั้น ๆ เกิดขึ้นซ้ำอีก ซึ่งกรอบการมองหรือการศึกษาวิเคราะห์ชุมชนดังกล่าว ต่างมีเงื่อนไขและขอบเขตการประยุกต์ใช้ที่เหมาะสมกับเครื่องมือและเทคนิคนั้นๆ ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงการมองปัญหา เงื่อนไข และขอบเขตในการศึกษาและวิเคราะห์ชุมชน ดังนี้

โดยทั่วไปการศึกษาหรืองานพัฒนามักมีผู้เกี่ยวข้องอยู่ 3 ฝ่าย หรือ 3 ระบบ คือ ระบบรัฐบาล โดยเฉพาะตัวองค์กรแบบราชการ (Bureaucracy) ระบบชุมชน (Community) อาจเป็นชุมชนเมืองหรือชุมชนชนบทก็ตาม แต่หมายถึง ส่วนทั้งหมด คือ เมืองหรือชนบททั้งหมดของสังคม ส่วนรวม และอีกระบบ คือ ตัวนักพัฒนา พวกพ้อง เครือญาติ นักพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของระบบ เพราะโดยทั่วไป คนเราย่อมต้องมีญาติและเพื่อนฝูงเมื่อรู้ว่า งานพัฒนาชุมชน สังคม ประกอบด้วย 3 ระบบ ดังนี้แล้ว

การคิดถึงปัญหาจากตัวระบบ โดยคำนึงถึงธรรมชาติของแต่ละระบบในการสัมพันธ์กับงานพัฒนา จากการทำเช่นนั้น เราได้ปัญหา หรือ เงื่อนไข และขอบเขต ซึ่งสัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2540 : 129) กล่าวถึง ปัญหา เงื่อนไข และขอบเขตไว้ 3 ประเภท คือ

1. ปัญหาจากองค์การแบบราชการ เช่น
  - ปัญหาด้านงบประมาณและระบบงบประมาณ
  - ปัญหาด้านการเน้นผลงานทางวัตถุ
  - ปัญหาความล่าช้า
2. ปัญหาจากระบบชุมชน เช่น
  - ปัญหาการขาดความรู้
  - ปัญหาโรคภัยไข้เจ็บ
  - ปัญหาความยากจน
  - ปัญหาความขัดแย้งภายในชุมชน



### 3. ปัญหาจากตัวนักพัฒนา

- ปัญหานักพัฒนาจำนวนน้อย
- ปัญหานักพัฒนาขาดความรู้ความสามารถ
- ปัญหานักพัฒนาหนีงาน หรือไม่ตั้งใจทำงานให้เต็มที่

นอกจากระบบทั้ง 3 ระบบนี้แล้ว ยังเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างระบบทั้ง 3 ระบบ ก็ทำให้เป็นบ่อเกิดปัญหาขึ้นมาได้อีก คือ ความไม่เข้าใจกันระหว่างระบบ ทำให้ประสานงานกัน อย่างไม่มีประสิทธิภาพ มีความซ้ำซ้อน และความไม่ร่วมมือกันหรือเกิดการขัดแย้งระหว่างกัน ทำให้เกิดความเสียหายในการปฏิบัติหน้าที่ ความหย่อนยานในการปฏิบัติหน้าที่ของบางหน่วยงาน เป็นต้น ซึ่งปัญหาเหล่านี้กลายเป็นเงื่อนไข และขอบเขตที่ผู้ศึกษาวิจัย หรือนักพัฒนาต้องทำความเข้าใจ เพื่อที่จะประยุกต์และเลือกใช้เทคนิคและเครื่องมือในการศึกษา วิเคราะห์ชุมชนต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

จากเงื่อนไขและขอบเขตของระบบทั้ง 3 จะเห็นได้จากโครงการพัฒนาหมู่บ้านแม่กลอง ที่ยกกระบัตร ซึ่ง อคิน รพีพัฒน์ (2531 : 80-90) ได้กล่าวถึงปัญหาการทำงานพัฒนาชนบท ประสบการณ์โครงการพัฒนาชนบทหมู่บ้าน แม่กลอง ว่า มีปัญหาในด้านต่าง ๆ คือ การประสานงาน ของทีมงานที่เข้าไปพัฒนา การแบ่งสายงานบังคับบัญชา การขัดแย้งระหว่างทีมงาน การไม่สามารถ ค้นหาความต้องการและความจำเป็นของคนในท้องถิ่น การไม่สามารถจัดหาคณะเข้าไปในพื้นที่ การขัดแย้งของชุมชน ปัญหาการแข่งขันและการขาดการประสานงานการทำงานของหน่วยราชการ ในท้องถิ่น การส่งข่าวสารจากท้องที่ขึ้นสู่เบื้องบน การขาดความคล่องตัวของหน่วยงานราชการ เป็นต้น ซึ่งปัญหาเหล่านี้เป็นเงื่อนไขที่นักพัฒนาต้องทำความเข้าใจเพื่อที่จะศึกษาและวิเคราะห์ชุมชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ นักพัฒนาพึงพิจารณาถึงความเปลี่ยนแปลงหรือความเป็นพลวัตของชุมชนใน มิติต่างๆ และพึงเข้าใจถึงหรือพึงคิดถึงผลเสีย/ผลกระทบของการพัฒนาชุมชน/สังคมไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะเป็นประโยชน์หลายประการ เช่น การทำงานด้วยความระมัดระวัง การใช้จ่ายในงานใด ๆ จะได้ ทำด้วยความประหยัดมัธยัสถ์ ไม่ฟุ่มเฟือย และการป้องกันผลเสียของการพัฒนาไว้ล่วงหน้า เป็นต้น

ผลเสียหรือผลกระทบของการพัฒนาชุมชน สังคมบางอย่างที่คาดไว้ล่วงหน้า เช่น

- การทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- การเกิดมลพิษทางดิน อากาศ ทางน้ำ ทางเสียง
- การเอาโรคเอาเปรียบกันของคนที่ได้เปรียบในสังคม
- พลังอำนาจอันรุนแรงของวัตถุนิยม ทำให้จิตนิยมหรือคุณธรรมอ่อนลง
- วัตถุนิยมของสังคมสมัยใหม่ที่ส่งเสริมให้คนมีความโลภ
- มีการทำลายประเพณีอันดีงามและค่านิยมพื้นฐานเป็นจำนวนมาก





- ความเจริญทางวัตถุเป็นไปอย่างรวดเร็ว ความเจริญทางสังคม วัฒนธรรมและจิตใจตามไม่ทัน

- มีช่องว่างระหว่างคนจนและคนรวย
- มีความขัดแย้งและแข่งขันสูง
- ครอบครัวแตกแยก วัฒนธรรมล่มสลาย ฯลฯ

ซึ่งการมองผลเสีย หรือผลกระทบไว้ล่วงหน้าย่อมจะเป็นแนวทางให้นักพัฒนาได้พิจารณาถึงเงื่อนไข และขอบเขตดังกล่าว เพื่อที่จะได้ประยุกต์ใช้เทคนิค วิธีการ และเครื่องมือต่าง ๆ ให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา และเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ดังปรารถนา

ส่วนการประยุกต์ใช้นั้น จากการศึกษาของสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (AIT) (อ้างใน บัณฑิต อ่อนคำ และวิริยา น้อยวงศ์ นยางศ์. 2533 : 147) พบว่าในองค์กรเอกชนที่ทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาใช้วิธีการพัฒนาใน 3 วิธี คือ

1. การพัฒนาชุมชนแบบผสมผสาน
2. การพัฒนาแบบเป็นภาค
3. การพัฒนาโดยทำหน้าที่ประสาน และให้บริการแก่นักพัฒนาและองค์กรเอกชน

ส่วนกาญจนา แก้วเทพ (2538 : 187) ได้เสนอข้อสังเกตของการทำงานแนววัฒนธรรมชุมชนที่สร้างผลให้เกิดขึ้น คือ

1. ทิศทางและการทำงานในแนวนี้จะต้องเริ่มต้นในระดับชุมชน และขยายขึ้นมาเป็นการสร้างเครือข่ายในแนวนอนและแนวตั้ง
2. การแก้ไขปัญหาเริ่มต้นด้วยการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ปัญหาด้านสวัสดิการชีวิต แล้วขยายออกไปสู่มิติอื่น ๆ ของปัญหา เช่น ปัญหาด้านสุขภาพ การเมืองการปกครอง เป็นต้น
3. ขระคัยการทำงานให้มีระดับสูงขึ้นจากพื้นฐานไปสู่เครือข่ายที่กว้างขึ้น รวมทั้งการขยายประเด็นปัญหาด้านสวัสดิการชีวิตไปสู่เรื่องการจัดการผลิต การปกป้องสิทธิชุมชน ฯลฯ ซึ่งการขยายขีดความสามารถของชุมชนหรือนักพัฒนาในการทำงานในด้านนี้ จึงต้องมีความจำเป็นที่องค์กรนั้นจะต้องไปประสานและระดมทรัพยากร ความร่วมมือ ความช่วยเหลือจากบุคคลและกลุ่มบุคคลภายนอกซึ่งเป็นเครื่องวัดขีดความสามารถในการประสานงานที่จะทำงานร่วมกับชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดังนั้น นักพัฒนา ผู้ศึกษาชุมชนพึงพิจารณาถึงเงื่อนไขและขอบเขตการประยุกต์ใช้ ในด้านแนวคิด เทคนิค วิธีการ และเครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งเครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้ ต่างมีข้อดีและข้อจำกัดในตัวเอง และเมื่อทราบถึงข้อดี และข้อจำกัดของเทคนิค และเครื่องมือต่าง ๆ แล้ว ควรระมัดระวังป้องกันมิให้ปัญหาในการศึกษา วิเคราะห์ชุมชน เกิดขึ้นซ้ำอีก และควรมีการประยุกต์ใช้เทคนิค และเครื่องมือเหล่านั้น ให้เหมาะสมต่อการพัฒนาชุมชนต่อไป



## กิจกรรมท้ายบท

### ขอบข่ายของเนื้อหา

เนื้อหาบทนี้ว่าด้วยการศึกษาชุมชน ความหมาย หลักการศึกษาชุมชน ประโยชน์ของการศึกษาชุมชน การแผนการศึกษาชุมชน และการสำรวจปัญหาชุมชน

### วัตถุประสงค์

เมื่อเรียนจบบทที่ 8 แล้วผู้เรียนสามารถ

1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษาชุมชน
2. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแผนการศึกษาชุมชน การสำรวจปัญหาชุมชน

### กิจกรรมการเรียนการสอน

1. การอภิปรายระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน
2. อาจารย์ผู้สอนบรรยายประกอบ
3. ผู้เรียนทำกิจกรรมท้ายบทที่ 8

### สื่อการเรียนรู้

1. กิจกรรมท้ายบท
2. ใบความรู้
3. สื่อการสอน โปรแกรม Power Point
4. Computer
5. Projector
6. เครื่องเสียงช่วยสอน

### การวัดผลประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมด้านต่าง ๆ
2. วัดความรู้จากการนำเสนอ
3. วัดจากการอภิปรายซักถามและการตอบคำถาม
4. วัดจากกิจกรรมท้ายบท



## แบบฝึกหัดท้ายบท

ให้นักศึกษาแบ่งกลุ่ม ๆ ละ 5 คน แล้วทำการศึกษาชุมชนหรือสำรวจชุมชน กลุ่มละ 1 ชุมชน เพื่อให้ทราบลักษณะและสภาพต่าง ๆ ของชุมชน แล้วกำหนดแผนงานหรือวางโครงการที่จะพัฒนาชุมชนในด้านต่าง ๆ ให้ตรงกับปัญหาและความต้องการของคนในท้องถิ่นนั้น

## บรรณานุกรม

- กาญจนา แก้วเทพ. การพัฒนาแนววัฒนธรรมชุมชน. กรุงเทพมหานคร : สภาคาทอติกแห่งประเทศไทยเพื่อการพัฒนา, 2538. (ก)
- ..... เครื่องการทำงานแนววัฒนธรรมชุมชน. กรุงเทพมหานคร : สภาคาทอติกแห่งประเทศไทยเพื่อการพัฒนา, 2538. (ข)
- จิตติ มงคลชัยอรัญญา. การศึกษาชุมชนเพื่อการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร : เอกสารประกอบการเรียนภาควิชาการพัฒนชุมชน, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2540.
- ฉวีวรรณ ประจวบเหมาะ. “วิธีการเก็บข้อมูลเพื่อเข้าใจสภาวะและการเปลี่ยนแปลงของชุมชน.” คู่มือการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่องานพัฒนา. หน้า 110 – 132. ขอนแก่น : สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2536
- ชยันต์ วรรณษะภูติ. “การกำหนดรอบคิดในการวิจัย.” คู่มือการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่องานพัฒนา. หน้า 23 – 25, ขอนแก่น : สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2536.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. วัฒนธรรมคือทุน. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสุชมและบุตร จำกัด, 2540.
- ธนพรรณ ธานี. การศึกษาชุมชน. ขอนแก่น : ภาควิชาพัฒนาสังคม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, บริษัทเพ็ญพรินต์ติ้ง, 2540.
- ประเวศ วะสี. ศักดิ์ศรีแห่งความเป็นคน ศักยภาพแห่งความสร้างสรรค์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน, 2540.
- พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต). นิติศาสตร์แนวพุทธ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัท สหธรรมิก จำกัด, 2539.
- บัณฑิต อ่อนคำ และวิริยา น้อยวงศ์ นยางค์. ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาชนบท : ประสบการณ์ของประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการพัฒนชุมชน คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2533.



มงคล พนมมิตร และชาติชาย รัตนศิริ. “การวิจัยชุมชน.” ใน เอกสารประกอบโครงการ พัฒนาที่สูงไทย-เยอรมัน. เชียงใหม่ : สำนักงาน ปปส. ภาคเหนือ, 2540.

ยศ สันตสมบัติ, มนุษย์กับวัฒนธรรม. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2540.

วันรักษ์ มิ่งมณีนาคิน. การพัฒนาชนบทไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์, 2531.

สมศักดิ์ ศรีสันติสุข. สังคมวิทยา : หลักการศึกษา วิเคราะห์และปฏิบัติงานชุมชน.

พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น : ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2536.

สนธยา พลศรี. ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2533.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. การพัฒนาชุมชน. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

———. ทฤษฎีและกลยุทธ์การพัฒนาสังคม. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2540.

สุภางค์ จันทวานิช. “วิธีการเก็บข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ.” ใน คู่มือการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่องานพัฒนา. หน้า 82 – 90, ขอนแก่น : สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2536.

อกิน รพีพัฒน์ “การศึกษาและวิเคราะห์ชุมชนในการวิจัยเชิงคุณภาพ.” ใน คู่มือการวิจัย เชิงคุณภาพเพื่องานพัฒนา. หน้า 55 – 60, . ขอนแก่น : สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2536.

อนุชาติ พวงสาดี และวีรบูรณ์ วิสารทสกุล. ประชาสังคม คำ ความคิด และความหมาย. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร : สถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา, 2541.

อมรา พงศาพิชญ์. “ความหมายของการวิจัยเชิงคุณภาพ.” ใน คู่มือการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่องานพัฒนา. หน้า 9 – 10, ขอนแก่น : สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2536.

อรพินท์ สฟโชคชัย. คู่มือการจัดการประชุมเพื่อระดมความคิดในการพัฒนาหมู่บ้าน. กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2537.

แอนดรู คอร์นิส นันทา สิทธิราช และ อาแซ สะยะคะ. เครื่องมือการศึกษาและการเก็บข้อมูล ชุมชนชายฝั่งอย่างเร่งด่วน คู่มือสำหรับเจ้าหน้าที่สนาม และบุคคลทั่วไป. สงขลา : คณะการจัดการสิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2542.



- Douglas Schuler. New Community Networks. Wire for change New York : AMC Press, 1996.
- Mark S. Homan. Promoting Community Change. Books / Cole Publishing Company Pacific Gove California, USA. 1994.
- Frances Hesselbein et. Al.ed. The Community of the Future. The Dreucker Foundation Future Keies Josses – Ban Publishers, San Francisco, 1998.
- Oxford University, Oxford Advanced Learner’s Dictionary. Fourth Edition, Oxford, Oxford University press, (First Edition for Thailand. 1994.
- Hillery, George A. “Selected Issues in Community Theory.” Rural Sociology 37 (December, 1972) : 534 – 552.



ต้นฉบับไม่ปรากฏข้อมูลหน้า 322



## ภาคผนวก



ต้นฉบับไม่ปรากฏข้อมูลหน้า 324





ภาคผนวก ก

คู่มือการเรียนรู้ด้วยตนเองในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ



ต้นฉบับไม่ปรากฏข้อมูลหน้า 326



**คู่มือการเรียนรู้ด้วยตนเองในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ**  
**รายวิชา 0109501 การวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น**  
**(Participatory Planning for Local Development )**

โดย  
ฉลาด จันทรสมบัติ

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



## แนวการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการภาคสนามเรียนรู้กับชุมชน

### แนวคิด

1. เทคนิคที่ใช้ในการทำงานร่วมกัน คือ สิ่งสำคัญของการพัฒนาบุคลากรและกลุ่มองค์กรทางสังคม
2. การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ตามหลักการ ทฤษฎีนำไปสู่ความสำเร็จที่มุ่งหวัง
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นที่มาของยุทธศาสตร์การทำงานที่มีคุณภาพ

### จุดประสงค์

#### เมื่อศึกษาแล้วสามารถ

1. บอกความหมายของการระดมพลังสมองอย่างสร้างสรรค์ (AIC) การบริหารคุณภาพโดยภาพรวม (TQM) และการสร้างอนาคตร่วม (FSC) ได้
2. ปฏิบัติตามหลักการ กระบวนการและเทคนิควิธี ได้ถูกต้องและรู้จักเลือกเทคนิคในการทำงานร่วมกับชุมชนที่เหมาะสม

### ขอบข่ายของเนื้อหา

การระดมพลังสมองอย่างสร้างสรรค์ (AIC)

### วิธีสอน

1. บรรยาย
2. อภิปราย
3. ศึกษาค้นคว้า สืบหาข้อมูลพื้นฐานของชุมชนและแบบบร.ต่าง ๆ
4. ฝึกปฏิบัติ
5. สรุปและรายงานเป็นเอกสาร

### สื่อการเรียนการสอน

1. เอกสารประกอบการเรียนการสอนรายวิชา
2. สื่อบุคคล
3. เครื่องฉายข้ามศีรษะ
4. อุปกรณ์เพื่อดำเนินงานกิจกรรมกลุ่มย่อย ได้แก่ กระดาษชาร์ต สีเมจิก เทปกาวย่น



## การวัดผลประเมินผล

1. แบบสังเกตพฤติกรรม
2. แบบทดสอบ
3. งานเดี่ยว/งานกลุ่ม

### ตัวอย่าง

#### การระดมพลังสมองอย่างสร้างสรรค์(AIC)

#### วิทยากรกระบวนการและทีมงาน

สิ่งที่ต้องเตรียมและดำเนินงานจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ

1. ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของชุมชนกลุ่มเป้าหมาย แบบ บร. 1 แบบบร.2 แบบบร.3 และแบบบร.12
2. เตรียมวิทยากรกระบวนการ
3. จัดตารางและกิจกรรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ
4. จัดทำข้อมูลพื้นฐานสรุปเป็นแผนภาพใช้จัดนิทรรศการวันประชุมเชิงปฏิบัติการและคัดเลือกตัวแทนเป้าหมายเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ
5. นัดหมายและมีหนังสือเชิญผู้เข้าร่วมประชุม
6. ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการตามวัน เวลาและสถานที่กำหนด
7. สรุปผลกาประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นเอกสารรูปเล่ม
8. สืบข้อมูลสู่ชุมชน โดยเชิญตัวแทนกลุ่มมาร่วมวิเคราะห์ วิจัย
9. ปรับปรุงและจัดพิมพ์รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อใช้ประโยชน์ตามที่คาดหวัง

#### แนวการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ

แนวการจัดระดมพลังสมองอย่างสร้างสรรค์(AIC)

1. แบ่งกลุ่มย่อยประมาณ 8-10 คน
2. แจกกระดาษโรเนียว เอ 4 ให้คนละ 1 แผ่น
3. ปฏิบัติการใบงานที่เตรียมไว้ เช่น สีเทียน หรือสีไม้ชุดละสี



## ตอนที่ 1 (A1)

### สำรวจสภาพเป็นจริงในปัจจุบัน (25 นาที)

1) ให้แต่ละคนวาดภาพสภาพของสังคมไทยตามประเด็นของกลุ่ม โดยสะท้อนความเป็นจริงตามที่มองเห็นและความรู้สึก ลงในกระดาษ A4 ที่แจกให้แบ่งตาม

- (1) ด้านการเมืองการปกครอง
- (2) ด้านสังคม ศาสนาและวัฒนธรรม
- (3) ด้านสิ่งแวดล้อม
- (4) ด้านการศึกษา
- (5) ด้านเศรษฐกิจของชุมชน
- (6) ด้านสุขภาพอนามัย
- (7) การมีส่วนร่วมขององค์กรรัฐ เอกชนและประชาชนในการดำเนินงาน

กองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง

2) ให้อภิปรายประกอบภาพของตน เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มทราบ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แต่ไม่วิจารณ์

3) เมื่ออธิบายครบทุกคนแล้ว ให้ร่วมกันสรุปหลอมรวมเป็นภาพเดียว ใน กระดาษชาร์ตที่แจกให้

4) มอบหมายตัวแทนกลุ่มมานำเสนอใน กลุ่มใหญ่ โดยให้มีการซักถามได้แต่ไม่วิจารณ์

## ตอนที่ 2 (A2)

### กำหนดสภาพที่มุ่งหวังในอนาคต (25 นาที)

5) แจกกระดาษโรเนียว A4 ให้ทุกคนในกลุ่มย่อยเดิม

6) ให้แต่ละคนวาดภาพแสดงความมุ่งหวัง ในกระดาษที่แจกให้

7) ให้แต่ละคนในกลุ่มได้อธิบายภาพประกอบ โดยให้เพื่อนถามได้แต่ไม่วิจารณ์

8) ให้กลุ่มสรุปหลอมรวมภาพแห่งความ มุ่งหวังเป็นแผ่นเดียวในกระดาษชาร์ต

9) ร่วมกันกำหนดอุดมการณ์ สัญลักษณ์หรือ โลโก้ประจำกลุ่มตน

10) ส่งตัวแทนนำเสนอผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมกลุ่มใหญ่



### ตอนที่ 3 (I1)

#### คิดค้นหาวิธีการสำคัญหรือกำหนดยุทธศาสตร์ (25 นาที)

- 11) ให้สมาชิกในกลุ่มย่อยคิดยุทธวิธีและ ยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนา งาน เป็นรายบุคคล กลุ่มละ 1-3 ข้อ
- 12) ให้เขียนยุทธศาสตร์ที่คิดไว้ลงในกระดาษ A4 ที่แจกให้เป็นรายบุคคล
- 13) ให้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มย่อย
- 14) กลุ่มคัดเลือกยุทธศาสตร์ที่เห็นว่าดีที่สุด ประมาณ 1-3 ข้อ
- 15) แต่ละยุทธศาสตร์ อาจมียุทธศาสตร์ย่อย (มาตรการ) พ่วงได้มากกว่า 1 ข้อ
- 16) อภิปรายถกเถียงกันได้เพื่อให้หาข้อยุติสมเหตุสมผล และกลุ่มพอใจ
- 17) กลุ่มย่อยนำข้อสรุปยุทธศาสตร์พร้อมมาตรการ เสนอต่อที่ประชุมกลุ่มใหญ่
- 18) กลุ่มใหญ่คัดเลือกยุทธศาสตร์ ประมาณ 1-3 ข้อ พร้อมมาตรการ โดยอาจตั้ง คณะทำงานขึ้นยกร่างและอภิปรายหาข้อสรุป ควรเป็นข้อคิดเห็นในเชิงบวก(POSITIVE THINKG)

### ตอนที่ 4 (I2)

#### วิเคราะห์ผลกระทบต่อบุคคลหน่วยงาน องค์กร (20 นาที)

- 19) ระดมความคิดเห็นจากกลุ่มเล็ก เพื่อพิจารณาว่า ยุทธศาสตร์แต่ละข้อ จะกระทบบุคคล หน่วยงาน องค์กรใดบ้างอย่างไรที่เห็นว่าสำคัญและควรคำนึง(ทั้งในแง่ดี และไม่ดี)
- 20) ถ้าเห็นว่าสมควรที่จะนำข้อคิดที่ได้ปรับปรุงยุทธศาสตร์ มาตรการให้ เหมาะสมยิ่งขึ้น



### ตอนที่ 5 (C 1)

#### จัดกลุ่มผู้ทำงาน เพื่อวางแผนดำเนินการ (30 นาที)

24) เขียนชื่อยุทธศาสตร์บนกระดาษปรีฟที่แจกให้ ติดไว้ข้างฝา และหรือวางบนโต๊ะ

25) ให้แต่ละคนเลือกยุทธศาสตร์ที่จะทำแผนดำเนินการ โดยลงชื่อได้แผนยุทธศาสตร์ที่เลือกแต่ละข้อ

26) คนในกลุ่มสามารถชักชวน หรือขอร้องให้คนใดคนหนึ่ง เลือกหรือไม่เลือกยุทธศาสตร์ข้อใดข้อหนึ่งได้

27) ให้เลือกกลุ่มทำงานแต่ละยุทธศาสตร์ เพื่อดำเนินการตอนที่ 6 ต่อไป

### ตอนที่ 6 (C 2)

#### นำแผนไปปฏิบัติการ (30 นาที)

28) นำยุทธศาสตร์แต่ละข้อ พร้อมด้วยมาตรการนำแผนดำเนินการ ซึ่งกำหนดคร่าว ๆ ได้ดังนี้

- ใคร.....(ผู้รับผิดชอบ)

- จะทำอะไร.....(กิจกรรม)

- เมื่อใด.....(กำหนดเวลา)

- ให้ได้ผลอย่างไร.....(เป้าหมาย)

- มีค่าใช้จ่ายเท่าใด.....(งบประมาณ)

29) เมื่อกลุ่มอภิปรายให้ความเห็นชอบตามข้อ 1 แล้ว นำมาเขียนในรายละเอียดขอแผนปฏิบัติการ ดังนี้

- ชื่อยุทธศาสตร์ หรือมาตรการ หรือโครงการ = ทำอะไร

- หลักการและเหตุผล = ทำไมต้องทำ

- เป้าหมาย หรือผลที่มุ่งหวัง = ทำเพื่อผลอะไร

- วิธีดำเนินการ = ทำอย่างไร





- กำหนดเวลา = ทำเมื่อใด
- ค่าใช้จ่ายและแหล่งเงิน = ใช้เงินเท่าใดเอามาจากไหน
- ประมาณการรายรับ(ถ้ามี) = มีหรือไม่คาดว่าจะใช้เท่าไร
- ผู้รับผิดชอบที่สำคัญ = ใครเป็นผู้ดูแล
- ผู้ให้ความร่วมมือ = จะมีใครบ้าง

30) เสนอแผนปฏิบัติการต่อกลุ่มใหญ่

### ตอนที่ 7 (C 3)

#### สรุปบททวน เพื่อการวางแผนที่ต่อเนื่อง (30 นาที)

31) ให้กลุ่มได้ร่วมคิดและทบทวนทั้งกลุ่มว่าจะทำอะไรได้บ้าง และผลที่ได้คืออะไรที่สำคัญ

32) พิจารณาว่า ข้อใดผิด หรือบทเรียนที่มีประโยชน์อย่างไร

33) พิจารณาว่า เรื่องใดควรดำเนินการภายหลังการประชุมระดมพลังสมอง มีอะไรบ้าง และใครจะเป็นผู้รับผิดชอบไปดำเนินการ รวมทั้งกำหนดระยะเวลาดำเนินการ (เริ่มต้น จนกระทั่งเสร็จเรียบร้อย)

ตัวอย่าง

ที่	เรื่อง	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเวลา
1			
2			
3			



ต้นฉบับไม่ปรากฏข้อมูลหน้า 334



ภาคผนวก ข  
การออกแบบการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ



ต้นฉบับไม่ปรากฏข้อมูลหน้า 336



### หลักสูตรกำหนดการประชุมเชิงปฏิบัติการ

เวลา	เนื้อหา	กระบวนการ/เทคนิค	เครื่องมือ/อุปกรณ์	ผู้รับผิดชอบ
08.00-08.30 น.	ลงทะเบียน		เพิ่มรายชื่อลงทะเบียน	เจ้าหน้าที่
08.30-09.00 น.	ประธานกล่าวเปิดงาน และบรรยายพิเศษ		คำกล่าวเปิด	เจ้าหน้าที่
09.00-09.30 น.	สภาพปัญหาชุมชน	บรรยาย/สไลด์		วิทยากร
09.30-09.45 น.	ประวัติความเป็นมาชุมชน	บรรยาย		ตัวแทนชุมชน
09.45-10.35 น.	WSI ความภูมิใจในสภาพอดีต และปัจจุบันของคนในชุมชน	แยกกลุ่ม 5กลุ่ม กลุ่มละ 10 คน ใช้ เทคนิคผสมผสาน -Metaplan -Mind map -นำเสนอความภูมิใจในอดีตและ ปัจจุบันของคนท้องถิ่นในกลุ่มย่อย -วิทยากรประจำกลุ่มพิจารณาความ สมบูรณ์เพิ่มเติม -ความภูมิใจในอดีตและความภูมิใจ ปัจจุบันใน 5ประเด็น 1. สังคม วัฒนธรรมและศาสนา 2. เศรษฐกิจ	1. กระดาษ เอ 4 (ตัด4 แผ่น) คนละ 50 แผ่นต่อกลุ่ม 2. กระดาษปรู๊พ จำนวน 14 แผ่น (กลุ่มละ 2แผ่น) 3.สติ๊กเกอร์สี (คนละ5แต้ม)	เจ้าหน้าที่ วิทยากรประจำกลุ่ม          ผู้บันทึกการประชุม สรุปเป็น Mind map

เวลา	เนื้อหา	กระบวนการ/เทคนิค	เครื่องมือ/อุปกรณ์	ผู้รับผิดชอบ
		3. การเมืองการปกครอง 4. การศึกษา 5. สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม		ในกระดาษ เอ 4
10.35-11.00น.	พักรับประทานอาหาร			
11.00-11.30 น.	WS2เสียดายหรือปัญหาอุปสรรคในปัจจุบันแยกเป็น 5 ประเด็น 1. สังคม วัฒนธรรมและศาสนา 2. เศรษฐกิจ	-ใช้เทคนิคระดมพลังสมองแบบMind map -ใช้บัตรคำเป็นข้อมูลในการอภิปรายตามประเด็น	-กลุ่มย่อยเดินตาม -ใช้ Mind map(5 สาขา) จำนวน 14 แผ่น	วิทยากรกลางและ วิทยากรประจำกลุ่ม 5 กลุ่มและผู้บันทึก จำนวน 5 คน
11.30-12.00 น.	3. การเมืองการปกครอง 4. การศึกษา 5. สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	-สุ่มกลุ่มตัวอย่างจาก 5 กลุ่ม โดยให้กลุ่มนำเสนอเพียง 1 ประเด็นที่กลุ่มสนใจจะนำเสนอเวทีกลาง -ที่ประชุมนำเสนอประเด็นเพิ่มเติม -ทีมวิทยากรสรุปเป็น Mind map -จัดลำดับความสำคัญของปัญหา	-กระดาษ เอ 4 (ตัด 4 แผ่น) คนละ 5 แผ่น -กระดาษปรีฟ กลุ่มละ 2 แผ่น -สติ๊กเกอร์สี คนละ 5 เต็ม	
12.00-13.00 น.	พักรับประทานอาหาร			
13.0-14.00 น.	WS3ความมุ่งหวังหรือความฝันในอนาคตของคนในชุมชน แยกเป็น 5 ประเด็น คือ	-ใช้ Mind map ใหญ่ของแต่ละกลุ่มจาก WS2 เป็นข้อมูลในการอภิปราย -Mata plan	-กลุ่มย่อยเดินตาม -ใช้ Mind map (5 สาขา) จำนวน 14 แผ่น	วิทยากรกลางและ วิทยากรประจำกลุ่ม 5 กลุ่มและผู้บันทึก



เวลา	เนื้อหา	กระบวนการ/เทคนิค	เครื่องมือ/อุปกรณ์	ผู้รับผิดชอบ
	1. สังคม วัฒนธรรมและศาสนา 2. เศรษฐกิจ 3. การเมืองการปกครอง 4. การศึกษา 5. สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	- Mind map ความมุ่งหวังตามประเด็น โดยให้เลือกวิเคราะห์ 1-2 ประเด็น (ความเหมาะสมเวลา) - สุ่มหรือเลือกประเด็นตามกลุ่มย่อยเพื่อนำเสนอเวทีกลางกลุ่มละ 1 ประเด็น โดยไม่ให้ซ้ำประเด็น	- กระดาษ เอ 4 (ตัด 4 แผ่น) คนละ 5 แผ่น - กระดาษปรีฟ กลุ่มละ 2 แผ่น - สติกเกอร์สี คนละ 5 แด้ม	จำนวน 5 คน
14.00-14.45 น.	WS4 นำเสนอผลงานกลุ่ม 5 ประเด็น (เวทีกลาง) และลำดับความสำคัญของความคาดหวังในการพัฒนาหมู่บ้าน	- กลุ่มนำเสนอผลงานตามประเด็น - วิทยากรสรุป Mind map รวมเวทีกลาง โดยมีวิทยากรผู้ช่วย 5 คน ทำ Mind map รวม - ให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาลำดับความสำคัญโดยการตัดแแต่้มสี	- Mind map ใหญ่ 1 แผ่น (กระดาษปรีฟต่อกัน 4 แผ่น) - สติกเกอร์สี คนละ 5 แผ่น (490 แแต่้ม)	วิทยากรกลางและ ผู้ช่วยวิทยากร 7-8 คน
14.45-15.35 น.	WS5 สร้างชุมชนในอนาคต (อยากเห็นอะไร) จะทำเพื่อแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นของตน	- เกมสร้างบรรยากาศ ทบทวนความมุ่งหวังความต้องการชุมชนมีความสำคัญแยกออกเป็น 3 ส่วน คือ 1. กิจกรรมที่ทำได้เอง 2. กิจกรรมที่จะเสนอ 3. กิจกรรมที่เสนอจากหน่วยงานต่าง ๆ	- วิทยากรเตรียมกระดาษโปสเตอร์กลุ่มละ 2 แผ่น แยกเป็นกิจกรรมไว้ล่วงหน้า คือ 1. กิจกรรมที่ทำได้เอง 2. กิจกรรมที่จะเสนอ	วิทยากรกลางและ ผู้ช่วยวิทยากร 7-8 คน

เวลา	เนื้อหา	กระบวนการ/เทคนิค	เครื่องมือ/อุปกรณ์	ผู้รับผิดชอบ
		4. เข้ากลุ่ม ๆ ละ 10 คน โดยให้สมัครใจ ย้ายกลุ่มได้ตามประเด็น 5 ประเด็น 5. นำเสนอผลงานของกลุ่มย่อย	3. กิจกรรมที่เสนอจาก หน่วยงานต่าง ๆ	
15.35-15.45 น.	รับประทานอาหารว่าง			
15.45-16.15 น.	WS6 แสวงหาผู้รับผิดชอบและ แสวงหาแนวทางการดำเนินงานต่อไป แยกตามประเด็น คือ -ทำอะไร(ชื่อกิจกรรม) -ทำแล้วจะได้อะไร (ผลที่คาดว่าจะเกิด) -ทำอย่างไร (วิธีการ) -จะต้องใช้วัสดุอะไรบ้าง -ทำเมื่อใด(วัน เวลา ที่จะดำเนิน) -ใครบ้างจะช่วย -ใครรับผิดชอบ(ผู้ดูแล,โครงการ)	เกมบรรยากาศ -แบ่งกลุ่มย่อยเป็น 3 กลุ่ม เพื่อกำหนด กรอบงาน ระยะเวลา กิจกรรมและ งบประมาณแยกเป็น 1.ผู้อาสาสมัครในกิจกรรมที่ตนเองทำได้ ประมาณ 15-20 คน 2.ผู้อาสาสมัครในกิจกรรมร่วมกับอบต. ประมาณ 10-15 คน 3.ผู้อาสาสมัครในทำกิจกรรมร่วมกับ หน่วยงานของรัฐหรือเอกชน ประมาณ 10-15 คน	วิทยากรเตรียม กระดาษปรีฟเขียน โครง สร้างตามแผนงาน	วิทยากรประจำกลุ่ม 2 คน
16.15-16.30 น.3	ประเมินผล	โดยวิธี Flash Light	กระดาษปรีฟจำนวน 5 แผ่น สีเมจิก	วิทยากร/ผู้บันทึก
16.3-17.00 น.	สรุปแนวทางการดำเนินต่อไป	บรรยาย		วิทยากร





ภาคผนวก ค  
การออกแบบในการประชุมปฏิบัติการโดยประยุกต์ใช้เทคนิค TQM



ต้นฉบับไม่ปรากฏข้อมูลหน้า 342



ตัวอย่าง การออกแบบในการประชุมปฏิบัติการโดยประยุกต์ใช้เทคนิค TQM

ใบงานที่ 1
การประยุกต์ใช้การบริหารคุณภาพแบบครบวงจร “การรู้จักตนเอง”

ตอนที่ 1
T

1. แบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมออกเป็นกลุ่ม ๆ 5-7 คน
2. ให้อภิปรายห้สภาพการทำงานในองค์กรของท่านในปัจจุบัน ตามประเด็นที่กำหนดให้ แล้วสรุปลงในตารางต่อไปนี้

จุดเด่น	จุดด้อย	ความคาดหวังจากการทำงาน	ความประทับใจในการทำงาน	หัวหน้าที่ต้องการ/ ไม่ต้องการ

3. มอบตัวแทนกลุ่มนำเสนอตัวกลุ่มไปใหญ่
4. ผู้สอนให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม/ให้ข้อสังเกต



<b>ใบงานที่ 2</b>
<b>การประยุกต์ใช้การบริหารคุณภาพแบบครบวงจร</b>
<b>“ทบทวนและกำหนดมาตรฐาน”</b>

<b>ตอนที่ 2</b>
<b>Q</b>

1. ให้กลุ่มย่อย (เดิม) วิเคราะห์ระบบงานและกำหนดมาตรฐานในการทำงานกำหนดแนวทางปฏิบัติและแก้ไขปัญหาที่พบแล้วสรุปลงในตารางต่อไปนี้

ปัญหาที่พบ	แนวทางแก้ไข	แนวทางปฏิบัติ	มาตรฐานที่กำหนด	ยุทธศาสตร์

2. ให้ตัวแทนรายงานตัวกลุ่มใหญ่
3. ผู้สอนเสนอแนะเพิ่มเติม/ให้ข้อสังเกต



<b>ใบงานที่ 3</b>
<b>การประยุกต์ใช้การบริหารคุณภาพแบบครบวงจร “ดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด”</b>

<b>ตอนที่ 3</b>
<b>M</b>

1. ผลจากใบงานที่ 1-2 นำมากำหนดเป็นโครงการต่างๆ แล้ว กลุ่ม  
พิจารณาคัดเลือกที่เห็นว่าจำเป็นเร่งด่วนมาเสนอ 1 โครงการ  
ตามตารางดังนี้

1. ชื่อโครงการ .....

2.วัตถุประสงค์	3.วิธีดำเนินการ	4.เป้าหมาย	5.พื้นที่ ดำเนินการ	6.รายงาน เวลา ดำเนินการ	7.งบ ประมาณ	8.เครือข่าย

2. มอบตัวแทนกลุ่มรายงานตัวกลุ่มใหญ่
3. จัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อดำเนินการปฏิบัติจริง

