

**แนวคิดและเรื่องราวีงมือการทำงานประชาตม  
(คู่มือการเสริมสร้างศักยภาพแกนนำสุขภาพ)**

โดย

**สมพันธ์ เตชะจธก**

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

สนับสนุนโดย

สำนักงานพัฒนาและสนับสนุนการกระจายอำนาจสุขภาพ

สถาบันวิจัยนโยบายสุขภาพและสังคม สวรศ.

กระทรวงสาธารณสุข

HM101  
ร268น  
2547

# แนวคิดและเครื่องมือการทำงานประชาคม (คู่มือการเสริมสร้างศักยภาพแกนนำสุขภาพ)

เลขหมู่ .....  
เลขทะเบียน ๐๐๐๐๐๗๙๕ .....  
วันที่ .....

โดย

**สมพันธ์ เตชะอธิก**

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

HM 101 ส268น 2547



\*BK0000001763\*

แนวคิดและเครื่องมือการทำงานประชาคม...

สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ

สนับสนุนโดย

สำนักงานพัฒนาและสนับสนุนการกระจายอำนาจสุขภาพ

สถาบันวิจัยนโยบายสุขภาพและสังคม สวรส.

กระทรวงสาธารณสุข

## ก

### คำนำ

สำนักงานพัฒนาและสนับสนุนการกระจายอำนาจสุขภาพ โดยการสนับสนุนขององค์การอนามัยโลก (WHO) ร่วมกับประชาคมสุขภาพจังหวัดขอนแก่นและมหาสารคาม จัดทำโครงการเสริมสร้างศักยภาพแกนนำสุขภาพ โดยมีกลุ่มเป้าหมายจังหวัดละ 30 คน มาจากตัวแทนองค์กรประชาชน องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรภาครัฐ องค์กรปกครองท้องถิ่น (อบต. เทศบาล อบจ.)

มีการพัฒนาศักยภาพแกนนำโดยการอบรมเชิงปฏิบัติการในเรื่องต่างๆ ตามความต้องการของแกนนำแต่ละกลุ่ม กระบวนการในการเสริมสร้างศักยภาพแกนนำสุขภาพได้ใช้แนวคิดและเครื่องมือประชาสังคม ดังรายละเอียดในคู่มือฉบับนี้

ภายหลังสถาบันวิจัยนโยบายสุขภาพและสังคม กระทรวงสาธารณสุข ได้แสดงความสนใจและร่วมสนับสนุนให้มีการเขียนคู่มือนี้ เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มคนที่เคลื่อนไหวเรื่องการปฏิรูประบบสุขภาพทั่วประเทศ

หวังว่าคู่มือนี้จักได้มีการนำไปประยุกต์ให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบสุขภาพและสังคมต่อไป

สมพันธ์ เตชะอธิก

มิถุนายน 2547

## ๖

### บทนำ

แนวคิดและเครื่องมือประชาคม เป็นการผสมผสานในการนำเอาความรู้ทางสากลที่ได้การนำมาปรับใช้กับสังคมไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการประยุกต์ใช้แนวคิดและเครื่องมือต่างๆ มาใช้กับภาคประชาคมกับการปฏิรูประบบสุขภาพ ซึ่งกำลังเคลื่อนไหวอย่างมีชีวิตชีวาในทุกจังหวัด แนวคิดและเครื่องมือที่นำมาบูรณาการในเอกสารนี้ได้แก่

#### 1. การรวมพลังสร้างสรรค์ โดยใช้ AIC

A = Appreciation

I = Influence

C = Control

โดยนำ AIC มาใช้ในการกำหนดปัญหา สาเหตุ กระบวนทัศน์ วิสัยทัศน์ ภารกิจ ใช้แนวคิดการรวมพลังความรัก ความเมตตา พลังสร้างสรรค์ทางปัญญา และพลังการจัดการ โดยใช้เครื่องมือการจินตนาการด้วยภาพวาด

2. การกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ใช้แนวคิด การวิเคราะห์ปัจจัยภายในเรื่อง จุดแข็ง จุดอ่อน และปัจจัยภายนอกเรื่อง โอกาส ภาวะคุกคาม จากนั้นมาจัดความสัมพันธ์เพื่อสร้างยุทธศาสตร์ โดยใช้เครื่องมือ SWOT ANALYSIS

3. การสร้างตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ ใช้แนวคิดและเครื่องมือ Balance Scorecard ในการกำหนดมิติด้านต่าง ๆ 4 มิติ ได้แก่ มิติผู้รับประโยชน์/ชุมชน มิติด้านการเงิน มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา มิติด้านองค์กร

4. การจัดทำแผนปฏิบัติการ ใช้แนวคิดและเครื่องมือการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยลงรายละเอียดหัวข้อต่าง ๆ ให้เชื่อมโยง สัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ

5. การสรุปทริชาน ใช้แนวคิดการทบทวนเพื่อปรับปรุงแก้ไข โดยมีเครื่องมือแผนที่ความคิด การตั้งโจทย์และการนำเสนอผล

แนวคิดและเครื่องมือประชาคม เหมาะกับการประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ที่ต้องการความริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ หรือการจัดระบบใหม่ในกระบวนการทางยุทธศาสตร์ แผนแม่บทและการบริหารจัดการงบประมาณ โดยภาคราชการทุกจังหวัด ภาคประชาคม ภาคองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรนำไปใช้อย่างยิ่ง

## ก

ใครคือกลุ่มคนที่ใช้แนวคิดและเครื่องมือประชาคม กลุ่มคนดังกล่าว ได้แก่ กลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำนโยบาย วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และแผนแม่บท ทุกระดับ นับตั้งแต่ระดับหมู่บ้าน/ชุมชน ระดับตำบล อำเภอ จังหวัด องค์กร หน่วยงาน เครือข่าย

ไม่ว่าจะในชื่อของสภาพัฒน์ฯ ผู้ว่าราชการจังหวัดบูรณาการ องค์กรบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาล องค์กรบริหารส่วนตำบล (อบต.) ประชาคมหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ จังหวัด สมัชชาสุขภาพพื้นที่ และชื่ออื่น ๆ ที่มีลักษณะการรวมตัวของกลุ่มคนต่าง ๆ

เมื่อไรที่ควรนำแนวคิดและเครื่องมือประชาคมไปใช้ ควรเริ่มต้นในช่วงของการจัดทำแผน และงบประมาณประจำปีและใช้ในช่วงปีงบประมาณถัดไป

แนวคิดและเครื่องมือประชาคม จำเป็นต้องอาศัยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการฝึกฝนมาแล้ว รวมทั้งมีประสบการณ์ในการจัดทำกระบวนการเชิงระบบมาก่อน มาจัดกระบวนการให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่ได้ระบุไว้ในเอกสารนี้

สถานการณ์ที่ควรนำไปประยุกต์ใช้ อยู่ในช่วงการเปลี่ยนผ่านตำแหน่ง สถานภาพของบุคลากรต่าง ๆ ในองค์กร เช่น การเปลี่ยนชุดบริหารและสมาชิกของ อบจ. เทศบาล อบต. การสับเปลี่ยนโยกย้ายถ่ายโอน ผู้ว่าฯ CEO หัวหน้าส่วนราชการในจังหวัด เป็นต้น

กลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมในกระบวนการแนวคิดและเครื่องมือประชาคม คือ กลุ่มแกนนำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งต้องมีการค้นหาให้ดี ความร่วมมือและการบรรลุผลในขั้นตอนต่าง ๆ จะง่ายขึ้น

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
บทนำ	ข
แนวคิดและเครื่องมือการทำงานประชาคม	1
• แนวคิดและความหมายของประชาคม	2
• รูปแบบของประชาคมในบริบทชุมชนไทย	3
• กระบวนการและเครื่องมือ	4
1. การค้นหาแกนนำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	7
2. การระบุปัญหาและสาเหตุ	9
3. การกำหนดวิสัยทัศน์	10
4. การปรับกระบวนการทัศน์ใหม่	12
5. การสร้างภารกิจที่สำคัญ	13
6. การสร้างยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด	14
7. การจัดทำแผนปฏิบัติการ	22
8. การสรุปบทเรียน	23
• บรรณานุกรม	26

## แนวคิดและเครื่องมือการทำงานประชาคม

กระบวนการวางแผนพัฒนาได้ถูกนำมาปรับใช้เป็นการเรียนรู้กระบวนการระดมพลังสร้างสรรค์ ซึ่งเอื้อให้เกิดการระดมความคิดเห็นในการกำหนดทิศทางของการพัฒนา เน้นการคิดในเชิงบวกเป็นสำคัญ ในกระบวนการนี้อาจเรียกว่า “กระบวนการทรรสนะใหม่ในการพัฒนา (New Development Paradigm) มีหลักคิด ดังนี้คือ

1. เห็นว่าการพัฒนามีหลักการสำคัญๆ ดังนี้ คือ จะทรงพลังมีประสิทธิภาพและได้ผลสูงสุด ต้องเป็นการรวมพลังสร้างสรรค์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องบนพื้นฐานแห่งความ “ไว้รักสามัคคี”

2. เห็นว่า การพัฒนาที่พึงปรารถนาของทุกฝ่าย คือ การพัฒนาที่เป็น “บูรณาการ” นำมาซึ่งคุณภาพชีวิตและสังคมที่ดี มีองค์ประกอบที่ครบถ้วนสมดุลและสามารถดำเนินไปได้อย่างยั่งยืน

3. เห็นว่าการพัฒนาที่จะเป็นบูรณาการได้ต้องมี “ประชาชนและชุมชนเป็นแกนหลัก” โดยผู้กำหนดความต้องการในการพัฒนาเป็นผู้ดำเนินการให้เกิดการพัฒนาและผู้รับผลของการพัฒนา

4. เห็นว่า “องค์กรชุมชน” “การศึกษาเรียนรู้ของชุมชน” คือ กลไกและกระบวนการสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ มีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5. เห็นว่า “การเรียนรู้จากการปฏิบัติการกิจกรรมร่วมกัน” เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความเป็นจริงในมิติต่างๆ ตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

กระบวนการระดมพลังสร้างสรรค์ จึงเป็นการเริ่มต้นจากฐานความคิดใหม่ โดยมีเป้าหมายสำคัญ 3 ประการคือ

1. การไว้รักสามัคคีของหมู่คนในสังคม ในการร่วมกันสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงาม

2. ชุมชนเป็นแกนหลักในการพัฒนา โดยมุ่งเป้าหมายการพัฒนาบทบาทของชุมชนสังคมร่วมกัน

3. พัฒนาองค์กรร่วม เป็นการมองเป้าหมายการพัฒนาอย่างมีความสัมพันธ์ ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงด้านเดียว หรือด้านหนึ่งด้านใด โดยไม่มองผลกระทบด้านอื่นๆ

ในความเป็นจริงของสังคม บุคคล กลุ่มคน ย่อมมีความคิดความเชื่อที่แตกต่างกันไป แต่บุคคลหรือสังคมจะสามารถแยกแยะได้ว่าความคิดและความชั่วร้ายอยู่ในมิติใดก็ดียังกัน ดังนั้น เป้าหมายจึงเป็นการรวมพลังความคิดในการสร้างสรรค์อย่างแท้จริงในความเป็นจริงของสังคมมีกระบวนการ วิธีการอีกหลายแบบที่จะใช้ในการวางแผน แต่ละวิธีการก็มีข้ออ่อนและข้อแข็งที่ต่าง

กันไป แต่ถ้าหากวิเคราะห์แล้วกระบวนการเอไอซีมีข้อเด่น คือ สามารถทำให้บุคคลหรือกลุ่มคนมีทิศทางที่ลดความขัดแย้ง หรือลดการใช้พลังเพื่อทำลายกันมากกว่า

พลังสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในบุคคล กลุ่มคน องค์กร ชุมชน และสังคมที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อชุมชนสังคม ได้แก่

1. พลังความรักและความซาบซึ้งเข้าใจ (Appreciation) คือ การมีความรัก ความเมตตา ปรารถนาดี เป็นมิตร ซาบซึ้งคุณค่า รับรู้ เข้าใจ ใส่ใจ ต่อสภาพสิ่งที่อยู่รอบตัวเรา

2. พลังความคิดและการมีปฏิสัมพันธ์ (Influence) คือ การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การวิเคราะห์ (แยกแยะ) การสังเคราะห์ (รวบรวม) การใช้ปัญญา โดยเห็นการคิดร่วมกัน แลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์ กันผสมผสานกัน พร้อมทั้งให้เกิดริเริ่มและเคารพซึ่งกันและกัน

3. พลังความพยายามและการควบคุมจัดการ (Control) คือ การมีความมุ่งมั่น ผูกพัน และความรับผิดชอบที่จะปฏิบัติภารกิจ ซึ่งอยู่ในความควบคุมดูแลของคนให้ดำเนินได้ด้วยดีจนประสบผลสำเร็จ<sup>1</sup>

### แนวคิดและความหมายของประชาคม

ประชาคม หมายถึง กลุ่มหรือองค์กรที่มีการรวมตัวกันเพื่อทำกิจกรรมทางสังคม โดยเป็นอิสระ ไม่อยู่ภายใต้อำนาจของราชการหรือได้บังคับบัญชาของอำนาจทางการเมืองที่เป็นทางการ มีลักษณะให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลที่มาร่วมกันแสดงสิทธิและหน้าที่ของความเป็นพลเมืองในการมีส่วนร่วมกับการสาธารณะต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ประชาคมตำบล ประชาคมจังหวัด ประชาคมสุขภาพ เป็นต้น

การรวมตัวของปัจเจกชนเป็นประชาคม ชีวิตของผู้คนต้องมีความสัมพันธ์กัน มีกลุ่ม มีเครือข่าย มีทุนทางสังคม มีการสื่อสาร โดยต้องมีความไว้วางใจกัน ไม่กลัวถูกหักหลัง มีความอดทนอดกลั้นต่อความขัดแย้ง ความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยต้องพยายามหาทางออกร่วมกัน มีความเอื้ออาทรเกื้อกูลกัน รู้จักให้คนอื่นมากกว่ารับอย่างเดียว ไม่แบ่งแยกกัน ยินดีรับทุกคน ร่วมกันในเวทีแห่งการเรียนรู้<sup>2</sup>

อธิบายง่าย ๆ ตามแบบฉบับภาษาอีสาน มี 4 ฮ คือ

ฮ ที่หนึ่ง โฮมกัน นำผู้คนมารวมกันให้ช่วยกันคิด (คุ้มกัน)

<sup>1</sup> สมพันธ์ เศษะอริก และคณะ, อบต. ในอุดมคติ ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 3, สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ธันวาคม 2544.

<sup>2</sup> นพ. โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์, บทความเรื่อง ประชาคม : พลังหลักสู่การปฏิรูประบบสุขภาพ, เอกสาร โรเนียว, พ.ศ. 2546



ฮ	ที่สอง ฮักกัน	ผู้คนที่รวมตัวกันต้องมีความรักกันเป็นพื้นฐานสำคัญ
ฮ	ที่สาม เฮ็ดดีนากัน	ทำความดีร่วมกัน ไม่คิดและกระทำในสิ่งที่ไม่ดี
ฮ	ที่สี่ เฮียนฮู้	ต้องรู้จักเรียนรู้และสรุปทเรียนสิ่งที่ทำร่วมกันว่ามีข้อดี ข้อควรปรับปรุงแก้ไขอะไรบ้าง <sup>3</sup>

## รูปแบบของประชาคมในบริบทชุมชนไทย

ประชาคมในบริบทของชุมชน มีทั้งแบบธรรมชาติและแบบจัดตั้ง โดยมีกิจกรรมที่หลากหลาย ภายใต้รูปแบบที่ดำรงอยู่ จำแนกออกได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

1. ประชาคมแบบธรรมชาติ เป็นการรวมตัวของกลุ่มคนในชุมชนที่อยู่ในวิถีชีวิตทางวัฒนธรรมที่เกาะเกี่ยวกันมา ตัวอย่างได้แก่ การทอดกฐิน ผ้าป่า การลงแขก การคุยกันแบบไม่เป็นทางการของแม่บ้าน พ่อบ้าน ชาวชน ผู้อาวุโส ฯลฯ เรียกกันในภาษาพื้นบ้านอีสานว่า โตกันหรือ โตเห่ ภาษาใต้เรียก จังกาบ ภาษาเหนือเรียกฮู้กันเตื่อ ภาษากลางเรียก สนทนากลุ่ม ประชาคมแบบธรรมชาติมีจุดดี คือ เป็นอิสระ รวมกันและทำกิจกรรมกันด้วยจิตใจ ไม่มีผลประโยชน์ มีแต่การแบ่งปันเกื้อกูลกัน ไม่เอารัศเอาเปรียบกัน มีการแบ่งบทบาทการทำงานโดยไม่เกี่ยงงอน ใครมีความสามารถอะไรก็ทำไปตามสติปัญญาและแรงกายที่จะช่วยเหลือกันให้สำเร็จ สำหรับจุดอ่อน คือ เป็นการรวมกลุ่มเฉพาะกิจกรรมหนึ่ง ๆ เมื่อเสร็จสิ้นภารกิจแล้วก็จะอยู่กันแบบปัจเจกบุคคล จึงขาดความต่อเนื่องในการรวมกลุ่มทำกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติแบบสม่ำเสมอ มีปัญหาด้านทรัพยากรเงินทุนมาใช้ในการพัฒนากิจการสาธารณะ

2. ประชาคมแบบรัฐจัดตั้ง เป็นการยอมรับการมีส่วนร่วมของผู้คนหลากหลายในลักษณะพหุภาคี ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการในกิจการสาธารณะ ตัวอย่างได้แก่ ประชาคม ตำบล ประชากรรัฐ คณะกรรมการชุดต่าง ๆ เป็นต้น

ประชาคมแบบรัฐจัดตั้ง มีจุดดีคือ เป็นการสร้างความร่วมมือในการทำงานให้กับภาครัฐและไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกับภาคราชการ ทำให้สามารถเคลื่อนไหวกิจกรรมต่าง ๆ ไปได้ โดยมีงบประมาณที่เพียงพอสนับสนุนกิจการต่าง ๆ จุดไม่ดี คือ เป็นการรักษาระบบราชการให้มีอายุยืนยาวและเข้มแข็งต่อไป กิจกรรมมีแต่การประชุม อบรมสัมมนาจึงขาดรูปธรรมการปฏิบัติที่ดีในพื้นที่ ภาคประชาชนขาดความอิสระเป็นตัวของตัวเองในการแสดงความคิดเห็นและข้อมูลต่าง ๆ การตัดสินใจและการปฏิบัติเป็นแบบระบบอาวุโสและตำแหน่งที่สูงมากกว่าการใช้เหตุผลและข้อมูลวิชาการ

<sup>3</sup> สมพันธ์ เตชะอธิก, บทความเรื่อง ดุ่มโฮม หนังสือพิมพ์คมชัดลึก, 4 มิถุนายน 2546.

3. ประชาคมแบบชาวบ้านหรือนักพัฒนาภาคเอกชน จัดตั้งโดยไม่มีภาคราชการ เป็นการรวมกลุ่มของชาวบ้านเพื่อทำกิจกรรมต่าง ๆ ตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มเกษตรผสมผสาน กลุ่มภูมิปัญญาพื้นบ้าน กลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มคนด้อยโอกาส (คนชรา คนพิการ คนคิดเอคส์ คนจน ฯลฯ) กลุ่มป่าชุมชน เป็นต้น ประชาคมแบบนี้มักไม่มีภาคราชการ แต่อาจได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ

ประชาคมแบบชาวบ้านหรือนักพัฒนาภาคเอกชนจัดตั้ง มีข้อดีคือ เป็นการรวมตัวกันและทำงานจริงจัง มีการจัดสรรผลประโยชน์และแบ่งปันกระจายกันให้ทั่วถึง กิจกรรมที่ทำมักมีแนวคิดการพึ่งตนเอง การมีส่วนร่วม การแบ่งปันซึ่งกันและกัน การรวมกลุ่มและการสร้างเครือข่าย จุดไม่ดี คือ มีการจัดตั้งตามโครงการและงบประมาณ มักต้องมีพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือ กำกับ ดูแล ชาวบ้านจึงขาดความต่อเนื่องหลายกิจกรรมเป็นกิจกรรมที่ชาวบ้านส่วนใหญ่ไม่ได้สนใจจริงจัง รวมทั้งไม่ได้อยู่ในวัฒนธรรม แต่เป็นกิจกรรมการพัฒนาที่คนกลุ่มหนึ่งต้องการอยากเห็นอยากทำ

4. ประชาคมแบบธรรมชาติร่วมมือกับองค์กรทางการ เป็นประชาคมที่ประชาชนสนใจอยากมีส่วนร่วม มีความเป็นเจ้าของและร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ ได้อย่างกลมกลืน ตัวอย่างได้แก่ อบต.ร่วมกับกลุ่มแม่บ้าน กลุ่มสิ่งแวดล้อม กลุ่มสาธารณสุข เป็นต้น ประชาคมแบบนี้มีจุดดีคือเป็นกลุ่มที่มีภาคประชาชนทำงานกับรัฐด้วยดี จึงไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง จุดไม่ดีคือ องค์กรทางการเมืองมักดึงเอากลุ่มประชาชนไปเข้าเป็นพวกและใช้เป็นฐานเสียงทางการเมือง

#### กระบวนการและเครื่องมือ

เป็นการประยุกต์จากประสบการณ์ของภูมิปัญญาชาวบ้านและเครื่องมือทางวิชาการ มีขั้นตอนในรายละเอียดดังนี้ (ดูตารางและแผนผังกระบวนการประกอบ)

1. โหมกัน การรวมคนหรือรวมประชาชนในที่นี้ หมายถึง ผู้นำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำกิจกรรมหนึ่ง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการรวมตัวกันเป็นองค์กร การเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดและประสบการณ์ต่าง ๆ การมีเครื่องมือวิชาการช่วยค้นหาเพื่อให้ได้คนที่สอดคล้องกับความต้องการในเรื่องหนึ่ง ๆ เครื่องมือดังกล่าวได้แก่ สังคมมิติ และระบบเครือข่าย

2. อัดกัน แกนนำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำเป็นต้องมีแนวคิดเบื้องต้นในการใช้พลังความรักความเมตตาต่อกัน โดยนำไปสู่การระบุปัญหา สาเหตุ และการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยเครื่องมือคือการจินตนาการด้วยการวาดภาพ ซึ่งทุกคนสามารถเขียนภาพด้วยมือและสมองของตนเองได้

3. **เฮ็ดดี** สิ่งที่จะปฏิบัติที่ดีควรเป็นสิ่งที่กำหนดเป็นภารกิจ ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ โดยใช้เครื่องมือการระดมความคิดเห็นทั้งคิดคนเดียว แลกเปลี่ยนในกลุ่มเล็ก และเสนอผลในกลุ่มใหญ่ โดยอภิปรายถกเถียงกันด้วยเหตุผลและพร้อมปรับเปลี่ยนให้นำไปสู่สิ่งที่ดีร่วมกัน

4. **เขียนผู้** เมื่อปฏิบัติสิ่งที่ดีร่วมกันไปแล้ว ควรมีการสรุปทบทวนสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่ยังบกพร่องและเสริมสิ่งที่ดีให้เข้มแข็งยิ่ง ๆ ขึ้น เครื่องมือในการเรียนรู้มีตั้งแต่การติดตามพื้นที่ กลุ่มคน การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม การบันทึกการประชุมแลกเปลี่ยน การสร้างแผนที่ความคิดและการตั้งโจทย์ให้คิด/ตอบร่วมกัน

#### ตาราง แนวคิด กระบวนการ เครื่องมือประชาคม 4 ฮ

แนวคิด	กระบวนการ	เครื่องมือ
1. โสมกัน	การค้นหาผู้นำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ตั้งคณมิติ เครือญาติ
2. ฮักกัน	ระบุปัญหาสาเหตุ กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	การจินตนาการโดยการวาดภาพ
3. เฮ็ดดี	กำหนดภารกิจ การสร้างยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ	การระดมความคิดเห็น - คนเดียว - กลุ่มเล็ก - กลุ่มใหญ่
4. เขียนผู้	สรุปทบทวน	- ติดตามพื้นที่ กลุ่มคน - สังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม - บันทึก - ประชุมแลกเปลี่ยน - แผนที่ความคิด - การตั้งโจทย์ให้คิด

สำหรับกระบวนการทำงานประชาคม มีวงจรอย่างเป็นระบบ ดังนี้



## 1. การค้นหาแกนนำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### แนวคิด

ผู้นำประชาคมถือว่าเป็นพลังขับเคลื่อนความเคลื่อนไหวในการปฏิรูประบบสุขภาพที่สำคัญ

ภายใต้บริหารของสังคมไทย การยอมรับผู้นำทางความคิด ผู้นำทางด้านศีลธรรม คุณธรรม ผู้นำทางการพูด/ประชาสัมพันธ์ ผู้นำทางการประสานงานกับภาคการเมือง ภาคราชการ ภาควิชาการ ภาคประชาชน ภาค NGOs และภาคอื่นๆ ผู้นำด้านการระดมทรัพยากรเงินทุน ความรู้ เทคโนโลยี สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ผู้นำการบริหารจัดการ และผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ทำงานแบบมีส่วนร่วมกับภาคีทุกภาคส่วนได้

ถ้าหากประชาคมด้านสุขภาพ มีผู้นำเหล่านี้มากเพียงใด โอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จในการปฏิรูประบบสุขภาพ ทั้งในเรื่องการผลักดัน พรบ.สุขภาพแห่งชาติ การกระจายอำนาจสุขภาพ การประกันสุขภาพ และการสร้างเสริมสุขภาพ ก็มีโอกาสประสบความสำเร็จ

แต่ถ้าพึ่งผู้นำเพียงอย่างเดียว คงไม่เพียงพอที่จะนำไปได้ทั้งขบวนการปฏิรูประบบสุขภาพได้ทั้งหมดจำเป็นต้องอาศัยผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียให้เข้าร่วมการเคลื่อนไหวโดยมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และร่วมในกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

### เครื่องมือค้นหาผู้นำ

การค้นหาผู้นำประชาคมเพื่อผลักดันการปฏิรูประบบสุขภาพ จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือต่างๆ

ในการทำงานที่ผ่านมามักค้นหาผู้นำหรือแกนนำ หรือผู้ประสานงาน โดยอาศัยข้อมูลเดิมจากการทำงานอย่างต่อเนื่องของแกนนำประชาสังคมในแต่ละจังหวัด จากนั้นก็ปรึกษาหารือกับแหล่งข้อมูลที่เคยทำงานด้วย เช่น สถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา กองทุนชุมชน (SIF) สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) สำนักงานปฏิรูประบบสุขภาพแห่งชาติ (สปรส) และบุคคลสำคัญๆ ในการให้ชื่อและการรับรองประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา

ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ มีทั้งผู้นำประชาคมที่ขับเคลื่อนภารกิจร่วมกันไปได้ และมีทั้งผู้นำที่มีปัญหาและขับเคลื่อนภารกิจได้น้อย รวมทั้งไม่เข้าใจแนวคิดการปฏิรูประบบสุขภาพ

จึงมีความจำเป็นต้องแสวงหาผู้นำประชาคมที่สอดคล้องกับภารกิจและมีจำนวนมากเพียงพอต่อการทำงานในอนาคต

ในที่นี่ขอเสนอเครื่องมือทางวิชาการบางส่วน ได้แก่ การค้นหาผู้นำแบบสังคมมิติ

สังคมมิติ (Sociometry)<sup>4</sup> ช่วยชี้ให้เห็นถึงระดับความสัมพันธ์ของตำแหน่งที่มีอยู่แล้วระหว่างสมาชิกในกลุ่มที่มีหลากหลาย มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เกิดขึ้น สลายไปต่อเนื่องกันอยู่เสมอ และผู้นำจะมีแรงจูงใจนำกลุ่มเข้ามารวมตัวกันเพื่อกระทำกิจกรรมจากสถานการณ์ต่างๆ

การสร้างแบบสอบถามเบื้องต้น (Criteria) เพื่อค้นหาสถานการณ์บางอย่างเพื่อเปิดโอกาสให้ได้ข้อมูลที่แน่นอน โดยเริ่มจากกลุ่มแคบๆ ไปสู่วงกว้าง โดยวิธี ดังนี้

1. สอบถามเป็นรายบุคคล โดยการสอบถามบุคคลทั่วๆ ไปในกลุ่มที่เคลื่อนไหว จากคนที่ 1..5.....10.....15.....20..... จนได้จำนวนที่พึงพอใจและนำไปแจกแจงความถี่เพื่อให้ได้ผู้นำประชาคมประเภทต่างๆ ที่พึงปรารถنالำดับที่ได้รับการระบุมากที่สุด คือ ผู้นำประชาคมด้านสุขภาพที่ต้องการ

คำถามหลักในวิธีนี้ คือ “ใครคือผู้ที่สนใจการปฏิรูประบบสุขภาพมากที่สุด (โปรดระบุชื่อ)”

2. สอบถามเป็นรายกลุ่ม โดยการสนทนาในประเด็นปัญหาสุขภาพ การดูแลและรักษาสุขภาพ การปฏิรูประบบสุขภาพ ภาวะผู้นำประเภทต่างๆ ที่ต้องการ และใคร คือ ผู้นำประชาคมด้านสุขภาพที่พึงปรารถนา

#### เครื่องมือค้นหาผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (Stakeholders)

ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย คือ ผู้ที่ใกล้ชิดกับปัญหาที่ต้องตัดสินใจ เป็นผู้มีผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและประโยชน์ใช้สอยในทรัพยากรต่างๆ มีความสนใจปัญหาสุขภาพมีอำนาจที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมาย

กระบวนการที่ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียจำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมทั้งโดยตรงและโดยอ้อมหรือรับฟังข้อมูล ปรีกษาหารือ และแสดงความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจทางนโยบาย

กระบวนการในการค้นหาผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ที่เพิ่มเติมจากวิธีของผู้นำ ได้แก่

1. ข้อมูลเดิม จากการมีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิรูประบบสุขภาพ การลงทะเบียนในกิจกรรมต่างๆ ที่ผ่านมาเป็นต้น

2. องค์กรท้องถิ่น ทั้ง กม. อบต. เทศบาล อบจ. อสม. ภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านสุขภาพ กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มเยาวชน กลุ่มอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น

3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งด้านกฎหมาย นโยบาย การปฏิบัติและการจัดทำโครงการ เป็นต้น

<sup>4</sup> นวลศิริ เปาโรหิตย์, สังคมมิติ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ 2520.

4. ข้อมูลสถิติภูมิจากหน่วยงานที่ทำงานด้านสุขภาพ

5. ผู้สนใจโดยทั่วไปที่แสดงเจตจำนงในการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิรูประบบสุขภาพ

คำถามสำคัญ ที่ต้องการระดมความคิดเห็น คือ “ใครคือ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และการค้นหาต้องใช้เครื่องมืออะไรบ้าง”

## 2. การระบุปัญหาและสาเหตุ

ควรมีการสำรวจสภาพที่เป็นจริง ใช้การวาดรูปเพื่อสื่อถึงปัญหา มีการอธิบายภาพของแต่ละคน โดยในที่ประชุมสามารถซักถาม และอธิบายได้ แต่ไม่ควรวิจารณ์และครอบงำกัน

วิธีการ คือ ให้ผู้เข้าร่วมแต่ละคนวาดรูปปัญหาที่เกิดขึ้นในที่ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อสรุปภาพดังกล่าวให้เป็นภาพๆ เดียว

ปัญหาที่พบข้อแรกในขั้นตอนนี้ คือ บางคนวาดรูปไม่เป็น หรือไม่อยากวาดรูป วิทยากรกระบวนการอาจให้ผู้เข้าร่วมเขียนเป็นข้อๆ หรือให้พูดได้ตามโอกาส แต่ในการพูด วิทยากรต้องคลมประเด็นให้ได้ และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในรูปแบบต่างๆ

อีกปัญหาหนึ่งคือ ไม่มีข้อมูลเชิงปริมาณ หรือเชิงวิชาการมาสนับสนุน ปัญหาที่เกิดขึ้น อาจใช้ข้อมูล จปฐ. กกช 2 ค มาตรวจสอบ หรือทำแผนที่เดินดิน แสดงปัญหาในรายครัวเรือนได้ ซึ่งการนำข้อมูลมาสนับสนุน ควรนำมาใช้หลังขั้นตอนระดมปัญหาแล้ว

วิธีการ

1. ใช้หลัก “อริยสัจ 4” ในการสำรวจสภาพปัญหาที่เป็นจริงในอดีต – ปัจจุบัน ด้วยการตั้งคำถาม

“ทุกข์ของหมู่บ้าน /ชุมชน คืออะไร? สาเหตุแห่งทุกข์ (สมุทัย) ในด้านสุขภาพ มีอะไรบ้าง ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยมีขั้นตอน ดังนี้

- วิทยากรกระบวนการให้แต่ละคนวาดภาพหรือเขียนในกระดาษ A4
- แบ่งกลุ่มย่อย จำนวน 6-12 คน
- แนะนำตัวสมาชิกกลุ่มย่อย เลือกประธานการประชุม เลขานุการ และผู้นำเสนอ
- ให้แต่ละคนนำเสนอทุกข์และสาเหตุที่เขียนไว้แล้ว
- ประธาน เลขานุการ และผู้นำเสนอ ประมวลผลสรุป สิ่งเหมือนและแตกต่างกันของทุกคน ใช้เทคนิคเส้นแบ่งช่วงเวลา (Time Line) แผนผังเหตุและผลที่เชื่อมทุกข์และสาเหตุในแต่ละเรื่อง

- นำเสนอก่อนกลุ่มใหญ่ โดยให้กลุ่มอื่นเวียนกันไปฟังบรรยายสรุป
- ตัวแทนแต่ละกลุ่ม ประมวลผลสรุปทุกกลุ่มเป็นของกลุ่มใหญ่

### 3. การกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ หรือความมุ่งหวังในอนาคตหรือภาพฝันที่อยากเห็น อยากให้เป็น อยากให้เกิดขึ้น หรือภาษาอีสาน อาจใช้คำว่า “ส่องซอด” อันหมายถึงความถึง การมองเห็นทะลุกว้างไกล มีทิศทางแจ่มชัด ในการแก้ไขปัญหาทุกข์ สมุทัย

วิสัยทัศน์ คือ การคิดสร้างภาพ ฉายไปในอนาคตถึงสภาวะที่ชัดเจน อันเป็นผลจากกระบวนการคิด การตระหนักรู้ การสังเคราะห์ข้อมูล เหตุการณ์ และสถานการณ์ต่างๆ เข้าด้วยกันของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล จากการทำความเข้าใจสภาพปัญหาภาวะปัจจุบันถึงเห็นความเป็นไปข้างหน้า และจับกระแสความเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ วิสัยทัศน์จะเป็นตัวร่ง กระตุ้น ทำท่ายให้เกิดพฤติกรรมเพื่อความเปลี่ยนแปลงในเชิงพัฒนาและสร้างสรรค์<sup>5</sup>

ถ้าเราอยากจะได้ทุกสิ่งเพิ่มสุขของชุมชน ชุมชนต้องเป็นอย่างไร การมองภาพอนาคตที่ปรารถนาในองค์กรวม ทั้งเรื่องของคนพื้นที่ สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม การศึกษา การเมืองการปกครอง ความเป็นอยู่ ความมั่นคงปลอดภัย วิถีชีวิตโดยรวม

#### ตัวอย่าง วิสัยทัศน์

1. เรื่องที่ผู้คนมีชีวิตสาธารณะที่มีสุขภาพและคุณภาพชีวิตที่ดี (ธีระพงษ์ แก้วหาญย์, กระบวนการเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง, ศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาการสาธารณสุขมูลฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, มิถุนายน 2543, หน้า 265)

2. คนอยู่ร่วมกับทรัพยากรธรรมชาติ ได้อย่างเอื้ออาทรและชุมชนเป็นศูนย์กลางและเจ้าของการจัดการทรัพยากร, (สมพันธ์ เศรษฐกิจ และคณะ, การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและเกษตรกรรมยั่งยืน, สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, มิถุนายน 2544, หน้า 136.

3. วิสัยทัศน์ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นการมีจิตสำนึกและปฏิบัติเพื่อให้คนและสิ่งแวดล้อมอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน มีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างเหมาะสม มีพื้นที่ป่าถาวรเพิ่มขึ้นเพื่อเป็นศูนย์อาหารธรรมชาติของท้องถิ่น การมีส่วนร่วมของประชาชนในการดูแลและการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ (สถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา, เอกสารประมวลข้อมูลความคิดเห็นและวิสัยทัศน์ จากเวทีประชาคมจังหวัดในอนุภาคภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน, 9-10 มีนาคม 2543)

<sup>5</sup> กลุ่มนักวิชาการทุน กพ. หลายสาขา



ด้วยการระดมความคิดความฝันออกเป็นภาพอนาคตที่ใฝ่ฝันโดยมีวิธีการในรายละเอียดดังนี้

## วิธีการ

ใช้เทคนิคในการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้วยการตั้งคำถาม

“ความมุ่งหวังในอนาคตของหมู่บ้าน / ชุมชนในด้านสุขภาพ ควรเป็นอย่างไร? ในการแก้ปัญหาสุขภาพให้หมดสิ้นไปได้” โดยมีขั้นตอน ดังนี้

- วิทยากรกระบวนการให้แต่ละคนวาดภาพความมุ่งหวัง (ความฝัน) ในอนาคตของชุมชนที่อยากเห็น

- แบ่งกลุ่มย่อย กลุ่มเดิม

- เลือกประธานการประชุม เลขานุการ และผู้นำเสนอ โดยไม่ซ้ำคนเดิม (เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม)

- ให้แต่ละคนแสดงภาพที่ตนเองวาดและอธิบายรายละเอียดจนครบทุกคน

- ประธานฯ เลขานุการ ผู้นำเสนอ ประมวลภาพให้เป็นภาพเดียว และอธิบายเนื้อหาโดยสรุป

- นำเสนอก่อนหน้าใหญ่ โดยให้กลุ่มอื่นเวียนกันไปชมภาพและบรรยายสรุป

- ตัวแทนแต่ละกลุ่ม ประมวลภาพทุกกลุ่มให้เป็นภาพเดียวและสรุปความมุ่งหวังในอนาคตเป็นลายลักษณ์อักษร อาจสรุปเป็นคำกลอนสั้นๆ ที่ใช้คำสำคัญให้คล้องจองกันเพื่อจำได้แม่นยำ หรือเป็นภาพสัญลักษณ์ที่สื่อความหมายถึงวิสัยทัศน์โดยรวม และนำเสนอก่อนหน้าใหญ่

ขั้นตอนในการกำหนดวิสัยทัศน์ ไม่ควรมีการกำหนดกรอบหรือระยะเวลาเพื่อให้ผู้เข้าร่วมมีเวลาคิด และสื่อออกมาถึงสิ่งที่ต้องการจริงๆ

การทำวิสัยทัศน์ในพื้นที่ควรให้ผู้เข้าร่วมรู้สึกสนุกและผ่อนคลาย ในการใช้จินตนาการวาดสิ่งต่างๆ ออกมาเป็นรูป ในการกำหนดวิสัยทัศน์ควรใช้คำสั้นๆ จำง่าย และเป็นวิสัยทัศน์ที่ผู้เข้าร่วมจากพื้นที่มีความต้องการจริงๆ เพราะวิสัยทัศน์ที่เกิดขึ้น โดยจำยอมมักไม่นำไปสู่การปฏิบัติ ไม่มีความรู้สึกรับเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์

การทำวิสัยทัศน์ ต้องกระตุ้นนำพลังต่างๆ ออกมา ได้แก่

1. พลังเมตตา
2. พลังปัญญา
3. พลังการจัดการ

อาจใช้นิทาน เกม หรือละคร ประกอบกิจกรรม การสร้างวิสัยทัศน์ได้ผลมากที่สุดถ้าทำในกลุ่มเล็ก และทำโดยวิทยากรกระบวนการที่มีประสบการณ์

ปัญหาในการทำวิสัยทัศน์ คือ ที่ประชุมไม่สามารถแยกแยะสาเหตุ ปัญหา วิสัยทัศน์ และเป้าหมายได้ชัดเจน เวลาพูดมักสับสน จึงควรทำการเข้าใจว่า อะไรคือ ปัญหา สาเหตุ อะไรคือเป้าหมาย (Goal) อะไรคือ วิสัยทัศน์ (Vision)

ประเด็นต่อมาที่สำคัญ คือ การทำวิสัยทัศน์ ไม่ควรตัดสินจากเสียงข้างมาก วิสัยทัศน์ที่ออกมา ควรเกิดจากฉันทามติ มีการประนีประนอม ทำความเข้าใจให้เห็นตรงกันหมด เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดจากเสียงข้างมากที่ละเลยเสียงข้างน้อย

ปัญหาการกำหนดวิสัยทัศน์ คือ ภาวะจ่านตต่อโครงสร้างอำนาจ ทำตามผู้นำ ผู้นำว่าอย่างไรก็ว่าอย่างนั้น กรณีนี้เกิดขึ้นทั้งในและนอกระบบราชการ ทำให้ไม่ใช่วิสัยทัศน์ที่แท้จริง

สำหรับการสร้างวิสัยทัศน์ของชาวบ้าน วิทยากรกระบวนการควรคำนึงถึงผู้เข้าร่วมกระบวนการ และบริบทต่าง ๆ ในพื้นที่ ให้เวลากับชุมชนเพื่อที่จะได้ข้อมูลด้าน ทนทางสังคม วัฒนธรรม และทรัพยากรในพื้นที่ ให้มีความสำคัญกับอดีตเพื่อสร้างคุณค่าให้กับอนาคต

ในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ วิทยากรกระบวนการ ควรปล่อยให้ผู้เข้าร่วมคิดอย่างอิสระ เพราะความละเอียดอ่อนจากภาพมีสูง หลายครั้งที่วิทยากรกระบวนการเป็นผู้เชี่ยวชาญ ทำกระบวนการอย่างรวดเร็ว ทำให้เป็นวิสัยทัศน์ของวิทยากร ไม่ใช่ของผู้เข้าร่วม

วิสัยทัศน์ที่มาจากชาวบ้าน อาจไม่ได้รับการยอมรับจากราชการ คณะทำงานของราชการมักปรับเปลี่ยนแผนให้สอดคล้องกับการทำงานของตนเอง โดยไม่คำนึงถึงความต้องการที่แท้จริงของชาวบ้าน เป็นปัญหาของระบบราชการ สามารถแก้ไขได้โดยให้ภาคราชการที่เป็นคณะทำงานเข้ามามีส่วนร่วม และสื่อถึงประโยชน์ที่ภาคราชการได้รับ

#### 4. ปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ (Paradigm Shift)

การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ เป็นสิ่งสำคัญต้องเคลื่อนย้าย หรือการเปลี่ยนสิ่งหนึ่งไปสู่อีกสิ่งหนึ่งที่ดีขึ้น การกระตุ้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ต้องทำให้ได้ทั้งองค์กร เพื่อจะไปถึงจุดนั้นได้ การศึกษาถึง วัฒนธรรมขององค์กร ก็เป็นเรื่องที่สำคัญ

การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ผู้เข้าร่วมกระบวนการต้องมีความเชื่อมั่นในตัวผู้ให้แนวทาง เพราะเคยมีปัญหา ผู้ที่เข้ามาให้แนวทางไม่ได้สร้างความเชื่อมั่นให้กับชาวบ้าน ตัวอย่างเช่น การทำเกษตรอินทรีย์ ก่อนหน้าที่มีการส่งเสริมเรื่องเกษตรอินทรีย์ เกษตรอำเภอเคยเข้าไปในท้องถิ่น บอกเกษตรกรว่าการปลูกพืชควรใช้ปุ๋ยตัวนั้นตัวนี้ แต่ภายหลังจากนั้น 3-4 ปี เกษตรอำเภอคนเดิมเข้ามาบอกกับเกษตรกรว่าใช้ปุ๋ยเคมีไม่ดี ควรเลิกใช้ปุ๋ยเคมี และหันมาทำเกษตรอินทรีย์ดีกว่า ในกรณีนี้เกษตรกรเกิดความไม่มั่นใจในตัวผู้ให้แนวทาง และไม่ให้การยอมรับเพราะเกษตรกรอำเภอไม่ได้สร้างความมั่นใจให้กับเกษตรกร

การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ต้องเปลี่ยนทั้งวิถีคิดและการกระทำ การปรับเปลี่ยนเฉพาะกิจกรรม ไม่สามารถทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ได้ เช่น การทำนุยชีวภาพ วิทยากรเข้าไปอบรม ถ้ากับดูแลให้เกษตรกรทำนุยชีวภาพ เกษตรกรก็ทำเพราะเป็นกิจกรรม หรือเกรงใจวิทยากร เมื่อวิทยากรออกจากพื้นที่ไป เกษตรกรที่ไม่ได้เปลี่ยนวิถีคิดก็กลับมาทำนุยเคมีเช่นเดิม

ในเชิงเทคนิค การทำกระบวนการ ให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วิทยากรกระบวนการ ควรยกตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมเกิดแรงจูงใจที่จะเปลี่ยนวิถีคิด และทำตามแนวทางนั้น ๆ

การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ควรมีต้นแบบและประสบการณ์มานำเสนอให้ผู้เข้าร่วมกระบวนการ โดยในขั้นแรกอาจให้ผู้เข้าร่วมกระบวนการคิดในเรื่องของตัวเองของก่อน และเปรียบเทียบกับตัวอย่าง ต้นแบบ ประสบการณ์

การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ไม่ได้จบแค่ในขั้นตอนการทำกระบวนการ ในกระบวนการวิทยากรฯ ทราบเพียงว่า ผู้เข้าร่วมกระบวนการมีแนวโน้มไปในทิศทางใด ซึ่งวิทยากรกระบวนการ ควรให้ความรู้ใหม่ ๆ กับผู้เข้าร่วมอย่างสม่ำเสมอ

เครื่องมือต่าง ๆ ที่นิยมใช้ในกระบวนการปรับเปลี่ยน ได้แก่ นิทาน ตัวอย่างกระบวนการที่ประสบความสำเร็จ

## 5. การกิจที่สำคัญ

การกิจ คือ แนวทางสำคัญๆ ในการที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์เป็นภาระงานที่จะดำเนินการและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งอาจคิดค้นการกิจได้ โดยแยกแยะวิสัยทัศน์ออกเป็นด้านๆ เช่น

สิ่งแวดล้อมดี มีภารกิจเรื่องการสร้างจิตสำนึกการพัฒนา กฎ กติกา การพัฒนาองค์กรชุมชน เป็นต้น

เศรษฐกิจพอเพียง มีภารกิจเรื่องการสร้างค่านิยม ขยัน ประหยัด พัฒนาสหกรณ์ชุมชน พัฒนาอาชีพเกษตรกรพึ่งตนเอง เป็นต้น

## วิธีการ

ใช้เทคนิค “การระดมความคิดเห็น” ในการกำหนดการกิจ ด้วยการตั้งคำถาม “แนวทางสำคัญ (การกิจ) ที่จะบรรลุความคาดหวังในอนาคต (วิสัยทัศน์) มีอะไรบ้าง?” โดยมีขั้นตอน ดังนี้

- วิทยากรกระบวนการให้แต่ละคนเขียนการกิจคนละ 1-3 ข้อ

- แบ่งกลุ่มย่อยโดยเปลี่ยนแปลงสมาชิกจากกลุ่มเดิม ใช้วิธีเล่นเกมสแบ่งกลุ่ม
- แนะนำตัว เลือกรประธานฯ เลขานุการ ผู้นำเสนอจากคนที่ไม่เคยนำเสนอมาก่อน
- ประธานฯ ให้แต่ละคนนำเสนอภารกิจ
- ประธานฯ เลขานุการ ผู้นำเสนอ ประมวลสรุปภารกิจ
- นำเสนอกกลุ่มใหญ่ โดยแผ่นใสในที่ประชุมหรือเขียนในกระดาษชาร์ท เดินเวียนกันฟัง

#### บรรยายสรุป

- ตัวแทนประมวลผลรวมและนำเสนอกกลุ่มใหญ่

ภารกิจต้องเป็นเรื่องที่สำคัญจริง ๆ และต้องทำให้ได้ โดยเฉพาะส่วนราชการที่มักมีปัญหา ซัดคิดกับระเบียบ กฎเกณฑ์ ทำให้วิสัยทัศน์ไม่ได้นำมาซึ่งจริง ดังนั้นควรอนุโลมในเรื่องระเบียบท่า ที่ทำได้ไว้ก่อน เพื่อให้ภารกิจ เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ให้ได้

สิ่งสำคัญในการทำภารกิจให้ลุล่วงคือ ความรับผิดชอบ ปัญหาของเรื่องนี้คือ การให้ทุกคน เข้ามารับผิดชอบ เป็นสิ่งที่ยากมาก ในกระบวนการส่วนนี้ผู้ที่รับหน้าที่มักเป็นคนเดิม ๆ เช่น ผู้ใหญ่ บ้าน มีตัวอย่างมากมายที่การะทุกอย่างตกอยู่กับผู้ใหญบ้าน ซึ่งในปัญหานี้ให้ย้อนกลับไปมองถึง กระบวนการที่ทำ “พันธสัญญาร่วมกัน” และการมีส่วนร่วมในการทำงาน

การแก้ไขปัญหาลำต้นคือ อาศัยพลังการจัดการ ในการแก้ไขปัญหา เริ่มตั้งแต่กลุ่มเป้าหมาย ที่เข้าร่วม ถ้าคนที่วิทยากรกระบวนการดึงเข้ามาเป็นคนที่มีพร้อม ปัญหาการปฏิบัติงานก็จะลดลง ที่ผ่าน มามีปัญหาในการค้นหาแกนนำไม่ใช่ผู้นำจริง

#### 6. การสร้างยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดโดยใช้ SWOT Analysis<sup>6</sup>

##### ความหมายของ SWOT

S = Strengths จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กร ที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

W = Weakness จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กร ที่เป็นลบและต้องความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

O = Opportunities โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอก ที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

T = Threats อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอก ที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์

<sup>6</sup> คร.นันทิยา และ คร.ณรงค์ หุตานุกิต, SWOT การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน, คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, สิงหาคม 2543.

## คุณลักษณะ 7 ประการของกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

1. การมีส่วนร่วมทุกระดับ
2. กระบวนการเรียนรู้
  - คิดจริงจัง
  - อภิปรายโต้แย้ง
  - ตัดสินใจเลือกทิศทางและกลยุทธ์
3. การใช้เหตุผล
4. การใช้ข้อมูล
  - จากประสบการณ์
  - จากผลการศึกษา
  - จากแหล่งข้อมูลภายนอก
5. การกระตุ้นให้คิดและเปิดขยายประเด็นที่ซ่อนเร้น
6. การเป็นเจ้าของและพันธสัญญา
7. การปฏิบัติหน้าที่

## ขั้นตอนกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

### การวิเคราะห์องค์กร



การประชุมปฏิบัติการครั้งที่ 1 : การวิเคราะห์ประเมิน จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค

- 1) การเตรียมตัวผู้เข้าร่วม
- 2) การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน - จุดอ่อนและจุดแข็ง
- 3) การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก -- โอกาสและอุปสรรค

การประชุมปฏิบัติการครั้งที่ 2 : การสร้างกลยุทธ์ ทางเลือก

- 1) การกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม
- 2) การสร้างกลยุทธ์ทางเลือก

การประชุมปฏิบัติการครั้งที่ 3 : การปรับปรุงและประเมินกลยุทธ์ทางเลือก

- 1) การจัดกระบวนการเสริมข้อมูล
- 2) การปรับปรุงกลยุทธ์ทางเลือก
- 3) การประเมินกลยุทธ์ทางเลือก
- 4) การจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์:

### คำถามในการวิเคราะห์ SWOT

- กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ นั้นทำให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ? อย่างไร ?
- ทำไมจึงใช้กลยุทธ์นั้น
- ประสิทธิภาพ (effectiveness) ของการดำเนินงานอยู่ในระดับใด เป็นอย่างไร
- เรื่องอะไรบ้างที่ดำเนินการได้ดี ? เพราะอะไร ?
- เรื่องอะไรบ้างที่ทำแล้วติดขัด หรือเป็นปัญหา ? เพราะอะไร ?
- สถานการณ์ที่ผ่านมาในเรื่องใดบ้างที่เอื้ออำนวยเป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม ? ในขณะนี้สถานการณ์เหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ? เช่น สภาพการแข่งขัน เศรษฐกิจ สังคม นโยบายของรัฐ
- สถานการณ์ที่ผ่านมาในเรื่องใดบ้างที่ไม่เอื้ออำนวย เป็นปัญหาต่อกลุ่ม ? ในขณะนี้สถานการณ์เหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ? เช่น สภาพการแข่งขัน เศรษฐกิจ สังคม นโยบายของรัฐ

### เทคนิคการสร้างยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ คือ แผนที่ทางความคิด ที่บอก ทิศทาง ขั้นตอน และ วิธีการ ที่บุคคลหรือองค์การกำหนดขึ้น เพื่อนำไปปฏิบัติ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตรงตามความมุ่งหมาย / วัตถุประสงค์ / เป้าหมายที่กำหนดไว้ (กระถาง พันธุมนาวิน)

### การสร้างยุทธศาสตร์จาก SWOT

#### 1. จุดแข็ง + โอกาส

เป็นการจับคู่จุดแข็งที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT และ โอกาส

#### 2. จุดอ่อน + กวาะคุกคาม

มองว่า จุดอ่อนและกวาะคุกคาม (อุปสรรค) ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT มีอะไรบ้าง และจะกำจัดสิ่งเหล่านั้นไปได้ได้อย่างไร ผู้เข้าร่วมควรคิดวิธีการออกมาและนำไปปฏิบัติ และดูบทเรียนที่ได้รับ

#### 3. จุดแข็ง + กวาะคุกคาม

เป็นการนำจุดแข็ง ไปกำจัดกวาะคุกคาม (อุปสรรค) ที่เข้ามา ทำให้มองเห็นทิศทางการแก้ปัญหา นำจุดแข็งมาเสริมให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### 4. จุดอ่อน + โอกาส

นำโอกาสที่ได้รับมากำจัดจุดอ่อนของกลุ่ม

ในการสร้างยุทธศาสตร์ด้วยวิธีวิเคราะห์ SWOT มักมีปัญหาคือ จับคู่ SWOT ไม่เป็น และมีปัญหาในการนำข้อมูลมาขึ้นชั้นว่าจะแก้ปัญหาได้อย่างไร จุดนี้ต้องย้อนกลับไปดูข้อมูลจากกระบวนการที่ทำไปแล้ว

การจัดกระบวนการในชุมชน ชาวบ้านหรือผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่มักนำปัญหาของตนเองมาพูด ในตารางของ SWOT จึงมีจุดแข็งและจุดอ่อนจำนวนมาก แต่โอกาสและภาวะคุกคาม (อุปสรรค) ไม่ชัดเจน การแก้ปัญหาสามารถแก้ไขได้โดย “เลือกใช้วิธีการ SWOT กับกลุ่มผู้มีปัญหาด້วยคลึงกัน” และตรวจสอบตาราง SWOT ก่อนว่าภาพขององค์กร หรือกลุ่มไปตกอยู่ตรงไหน และลดจำนวนข้อต่าง ๆ ในตารางให้เหลือเฉพาะข้อที่สำคัญจริง ๆ แล้วจึงทำการจับคู่ โดยให้ที่ประชุมร่วมอภิปราย

### วิธีการ

ใช้เทคนิค “SWOT ANALYSIS” ในการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ ด้วยการตั้งคำถาม “จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ข้อจำกัด ของหมู่บ้าน/ชุมชน มีอะไรบ้าง?” โดยมีขั้นตอน ดังนี้

- วิทยากรกระบวนการ แบ่งสถานีออกเป็น 4 สถานี และสมาชิก 4 กลุ่มย่อย
  - \* สถานีที่ 1 จุดอ่อน
  - \* สถานีที่ 2 จุดแข็ง
  - \* สถานีที่ 3 โอกาส
  - \* สถานีที่ 4 ข้อจำกัด
- ให้สมาชิก 4 กลุ่ม เลือกว่าจะอยู่สถานีไหน เป็นสถานีแรก
- ระดมความคิดเห็นและเขียนในกระดาษชาร์ต ตามสถานีที่เลือก เมื่อสรุปพร้อมกันเสร็จแล้ว ให้ย้ายไปสถานีถัดไปจนครบ 4 สถานี โดยเขียนความคิดเห็นเพิ่มเติม
- คัดเลือกตัวแทนนำเสนอในแต่ละสถานี
- วิทยากรกระบวนการ ให้แต่ละคนนำกระดาษสีตัดเป็นรูปดาวไปคิดให้คะแนนความคิดเห็นที่สำคัญในแต่ละสถานี
  - นับจำนวนคะแนนสูงสุด-ต่ำสุด เพื่อจัดอันดับความสำคัญและคัดเลือกข้อที่ไม่สำคัญออกให้เหลือที่จำเป็น
  - จากนั้นให้จับคู่จุดแข็งกับโอกาสที่สอดคล้องกัน
  - จับคู่จุดอ่อนกับข้อจำกัด เพื่อวางแผนยุทธศาสตร์แต่ละข้อ
  - สรุปยุทธศาสตร์แต่ละข้อที่ะบรรรจุภารกิจและแก้ไขจุดอ่อนกับข้อจำกัด

ปัญหาการจับคู่ SWOT เพื่อสร้างยุทธศาสตร์ ส่วนใหญ่ที่พบคือ การจับคู่จุดแข็ง + โอกาส และ จุดอ่อน + ภาวะคุกคาม (อุปสรรค) สามารถแยกเป็นข้อ ๆ ได้ยาก / ตรงนี้วิทยากรกระบวนการ ต้องมีความเข้าใจถึง เรื่องภายใน เรื่องภายนอก ให้ชัดเจน คือ

- จุดแข็ง และ จุดอ่อน คือเรื่องภายในองค์กร หรือกลุ่ม (ปัจจัยภายใน)
- โอกาส และ ภาวะคุกคาม (อุปสรรค) คือเรื่องภายนอก (ปัจจัยภายนอก)

เมื่อแยกแยะปัจจัยภายใน / ภายนอกได้ วิทยากรกระบวนการต้อง แยกแยะว่าอะไรคือ โอกาสและอะไรคือภาวะคุกคาม (อุปสรรค)

การแยกแยะโอกาสและภาวะคุกคาม (อุปสรรค) มีวิธีสังเกตคือ สิ่งที่เข้ามานั้นสามารถ สนับสนุนการทำงานได้แค่ไหน ถ้าช่วยสนับสนุนการทำงานได้ เรียกว่า โอกาส แต่ถ้าสร้างความ ลำบากให้กับองค์กร หรือกลุ่ม เรียกว่า ภาวะคุกคาม (อุปสรรค)

เมื่อจับคู่ SWOT ด้วยวิธีการที่กล่าวมา ที่ประชุมจะได้ยุทธศาสตร์ มาอย่างน้อย 4 ยุทธ ศาสตร์

วิทยากรกระบวนการ เป็นผู้ทำให้เกิดยุทธศาสตร์ ผู้ทำยุทธศาสตร์คือ ผู้เข้าร่วมกระบวนการ ดังนั้น วิทยากรฯ ควรให้ความสำคัญกับการคุมกระบวนการให้ได้

### ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์

ตัวชี้วัด คือ ตัวบ่งชี้ที่ช่วยวัดความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากวิธีการย่อย ๆ หรือกิจกรรม ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในกาปฏิบัติเพื่อบรรลุยุทธศาสตร์หนึ่ง ๆ เป็นการทำหน้าที่เหมือนไม้บรรทัด หรือตาชั่งที่บอกเกณฑ์เป็นค่าตัวเลขหรือคุณลักษณะต่าง ๆ

แนวคิด ภาคประชาคมที่เคลื่อนไหวการปฏิรูประบบสุขภาพ จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดยุทธ ศาสตร์ เพื่อทำงานอย่างมีทิศทางและวัดผลสำเร็จได้ เพราะมิเช่นนั้นจะเป็นการทำโครงการหรือกั ิจกรรมจำนวนมาก โดยมีความขยัน กระตือรือร้น รับผิดชอบ แต่ไม่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ที่ตั้งใจไว้ การมีตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ช่วยทำให้ไม่หลงทางและมั่นใจในการทำงานมากขึ้น

### หลักเกณฑ์ของตัวชี้วัดที่ดี

1. รู้วัตถุประสงค์และเป้าหมายว่ามีความก้าวหน้าหรือมีปัญหาอะไรข้าง
2. มีความตรง สมเหตุสมผล
3. มีความเที่ยง วัดซ้ำได้ผลเหมือนเดิม
4. วัดผลได้ในเชิงปริมาณ
5. เก็บข้อมูลง่าย ไม่แพง



6. กำหนดแนวทางแก้ปัญหาได้
7. มีอคติน้อยที่สุด

### การนำตัวชี้วัดไปใช้ประโยชน์

ตัวชี้วัดที่จัดทำขึ้นนี้จะไม่มีความหมายใด ๆ ทั้งสิ้น ถ้าไม่ได้นำไปใช้ในการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจริง และนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารและพัฒนางาน นอกจากนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้หลากหลายรูปแบบ เช่น

1. ใช้เป็นกรอบในการติดตาม ประเมินผล และการควบคุม กำกับ การปฏิบัติงาน
2. ใช้เป็นกรอบในการรายงานผลการดำเนินงานในภาพรวม
3. ใช้เป็นตัวชี้วัดกลางที่จะใช้เป็นฐานในการประยุกต์ ปรับปรุง หรือต่อยอดเพื่อใช้

ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ ต่อไป เช่น การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น

4. ใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ และจัดทำแผนงาน โครงการ กิจกรรม
5. ทำให้ผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับมองเห็นภาพการดำเนินงานทั้งหมด
6. ทำให้เกิดแนวทางการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมและแก้ไข

ได้ตรงจุดหรือที่ต้นเหตุ

7. กระบวนการในการดำเนินงานเรื่องตัวชี้วัด ช่วยส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมและเกิด

กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน

8. ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของผลงานร่วมกัน
9. ทำให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน
10. ใช้ในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

## ตัวอย่าง ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์

### 1. ยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของชุมชน

#### มุมมองด้านชุมชน

- มีข้อมูลชุมชนเข้มแข็งจังหวัดละ 10 แห่ง ประกอบด้วย
  1. ฐานข้อมูลผู้นำ
  2. ปริมาณสมาชิก
  3. กิจกรรมเด่น ๆ
  4. กระบวนการและเทคนิคการทำงาน
  5. ที่อยู่และโทรศัพท์ติดต่อ

#### มุมมองด้านการเงิน

- มีความสามารถในการประสานทรัพยากรเงินทุนทั้งจากภายในและภายนอกได้
  1. มีกองทุนชุมชนอย่างน้อย 1 กองทุน
  2. มีแผนงาน/โครงการ ที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือแหล่งสนับสนุนอื่น ๆ

#### มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

- มีการเสริมสร้างศักยภาพความเข้มแข็งแก่ผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
  - การอบรมเชิงปฏิบัติการกระบวนการสร้างยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด
- มีความสามารถในการจัดกระบวนการสมัชชาสุขภาพ
  - กำหนดภารกิจ/กิจกรรมก่อน ระหว่าง และหลังสมัชชาไว้อย่างชัดเจน

#### มุมมองด้านองค์กร

- เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ
  1. สามารถจัดทำแผนบูรณาการ งาน เงิน คน ได้
  2. ประสานกลไกต่าง ๆ ให้ทำงานได้
    - ลดช่องว่าง
    - สร้างบรรยากาศที่ดี

- ยอมรับซึ่งกันและกัน
- มีข้อตกลงร่วม
- มีพันธะสัญญาทำงานเพื่อบรรลุผลด้วยกัน

## 2. ยุทธศาสตร์การสื่อสารเชิงรุกเพื่อเข้าถึงสาธารณะ

มุมมองด้านผู้รับสื่อ

(องค์กร / ผู้คนที่เกี่ยวข้อง)

- จัดระบบสื่อสารเชิงรุกที่เข้าถึงตัวบุคคล องค์กร และเครือข่าย
  1. แผ่นพับ จำนวน.....ชุด
  2. Website จำนวน.....ชุด
  3. จดหมายเปิดผนึก จำนวน.....ชุด
  4. แดงการณ้ข้อมูลข่าวสารสำคัญ จำนวน.....ชุด
  5. พุดคุยปากต่อปาก 1 สัปดาห์ 10 คน
  6. หนังสือเล่ม .....เล่ม
  7. VCD ..... แผ่น
  8. นิทรรศการ .....ชุด
  9. Power Point..... เรื่อง

มุมมองด้านการเงิน

- ระดมทุน ได้เพียงพอ
  1. มีแหล่งสนับสนุนทุนในการดำเนินงานที่เพียงพอ อย่างน้อย 1 แหล่ง
  2. มีการจำหน่ายสื่อและได้รับเงินทุนหมุนเวียนกลับคืน อย่างน้อย .....บาท

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

- เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรด้านสื่อ
  - มีการอบรมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างศักยภาพให้คิดเป็น ทำเป็นเรื่อง “สื่อดี มีสุข”
- 2. ศึกษาฐานกระบวนการผลิต แปลรูป การตลาด และการบริหารจัดการของหน่วยงานที่เชี่ยวชาญ อย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี

## มุมมองด้านองค์กร

- มีการบริหารจัดการที่ดี
  1. ผลิตสื่อตรงเวลา
  2. สื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย
  3. สาธารณะ สนับสนุน พรบ.สุขภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ทำงานด้านนี้
    - ร่วมลงชื่อสนับสนุน พรบ.สุขภาพแห่งชาติ
    - ร่วมกิจกรรมรณรงค์และเผยแพร่การปฏิรูประบบสุขภาพ
    - ร่วมกิจกรรมสมัชชาสุขภาพอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง

## 7. การจัดทำแผนปฏิบัติการ

การวางแผนปฏิบัติการ ควรคำนึงถึงทรัพยากรมนุษย์ คนทุกคนมีความต้องการที่จำเป็นและสามารถทำให้ความต้องการที่จำเป็นเกิดขึ้นตามปรารถนาได้ แต่ต้องคำนึงถึงทรัพยากรธรรมชาติ และทรัพยากรทุนอันจำกัด ที่สามารถหามาได้และใช้ประโยชน์ได้มากที่สุด โดยมีการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับปัญหาความต้องการของมนุษย์

การวางแผนระดับท้องถิ่น มีทั้งการวางแผนเพื่อประชาชน (Planing for people) จะต้องทำให้ประชาชนเชื่อถือ และการวางแผนร่วมกับประชาชน (Planing with people) จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความมั่นใจและเชื่อมั่นในตนเองและสนับสนุนให้ประชาชนเชื่อถือซึ่งกันและกัน ผลตามมาจะทำให้การวางแผนและการพัฒนาเป็นกระบวนการแห่งการมีส่วนร่วมของประชาชน (Participatory Process) จากกลุ่มต่างๆ ของคนในท้องถิ่นทำหน้าที่และนักวางแผน

ประโยชน์การวางแผนทำให้สามารถรู้ถึงสภาพปัญหาที่เป็นจริง โดยไม่ต้องมีแผนที่มิชอบเขตกว้างขวางและสวทหุเกินไป ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาและปรับปรุงยกระดับสภาพความเป็นอยู่ของคนในชุมชน รวมทั้งเตรียมไว้เพื่อแนวทางในการพัฒนาขั้นต่อไป และตัดสินใจว่าจะทำแผนอะไรก่อนหรือหลังอย่างมีเหตุผล<sup>7</sup>

<sup>7</sup> สรุปและเรียบเรียงจาก สานิตย์ บุญชู แปลจาก Manual for Training in Rural Development Planing by Hiran D. Dias and B.W.E. Wickramanayake คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 2530.

## วิธีการ

ใช้เทคนิค “การจัดทำแผน” มาวางแผนปฏิบัติการ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

- วิทยากรกระบวนกรให้แต่ละคนแสดงความสนใจในการจัดทำแผนฯ ตามวิสัยทัศน์

ภารกิจ ยุทธศาสตร์ แต่ละข้อ

- แบ่งกลุ่มย่อยตามความสนใจ
- คิดค้นแผน โดยมีหัวข้อ ดังนี้
  1. ชื่อแผน
  2. วัตถุประสงค์
  3. กลุ่มเป้าหมาย
  4. วิธีการ / ขั้นตอนดำเนินงาน
  5. ระยะเวลาที่ใช้แต่ละวิธีการ
  6. สื่อ / อุปกรณ์
  7. งบประมาณแต่ละวิธีการ
  8. ผู้รับผิดชอบ
- นำเสนอก่อนหน้าใหญ่ ระดมความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะ
- ทบทวนสรุปแผนปฏิบัติการทั้งหมดในที่ประชุมใหญ่

## 8. การสรุปบทเรียน

### แนว วิคิด

1. เพื่อเรียนรู้ให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้ดีขึ้น
2. เพื่อให้รู้ข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดของการทำงานที่ผ่านมา ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดแนวทาง วิธีการ เทคนิคการทำงานใหม่ให้ดียิ่งขึ้นจนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
3. เพื่อการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีวิทยาศาสตร์

### ความหมาย

การทบทวน ตรวจสอบบทเรียนที่คิดปฏิบัติที่ผ่านมาอย่างเป็นระบบว่าสิ่งที่ดำเนินการได้ผลดี ผลเสียอย่างไร มีปัจจัยภายใน ภายนอก อะไรบ้างที่ต้องปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น และให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และสามารถกำหนดหนทางการปฏิบัติใหม่ที่ดียิ่งและมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

### ตัวอย่าง

1. เกษตรเชิงเดี่ยวมาเป็นวนเกษตรหรือเกษตรผสมผสาน เช่น การปลูกมันสำปะหลัง 60 ไร่ แต่ต้องกู้ยืมเงินมาลงทุนและใช้หนี้ทั้งหมดกลับล้ามาทำวนเกษตรจึงพึ่งตนเองได้โดยปลอดหนี้ ได้อย่างสิ้นเชิง
2. ปุ๋ยเคมีมาทำปุ๋ยอินทรีย์
3. ป่าเศรษฐกิจมาเป็นป่าชุมชน
4. เศรษฐกิจเพื่อการค้ามาเป็นเศรษฐกิจพอเพียง
5. TOP DOWN สู่ BOTTOM-UP ตัวอย่างเช่น พระนักพัฒนาได้ตั้งกลุ่มช่วยคิดค้นกิจกรรมต่าง ๆ และทำให้ชาวบ้านมาตลอด แม้คนพบว่าไม่สำเร็จและไม่ยั่งยืนจึงปรับเปลี่ยนมาให้ชาวบ้านทำเองจึงบรรลุผล

### กระบวนการ

#### การประชุมอย่างสร้างสรรค์<sup>7</sup>

- เตรียมความพร้อมก่อนประชุม
- กำหนดเป้าหมาย
- สร้างบรรยากาศ
- กระตุ้นผู้เข้าร่วมประชุม
- กำหนดกฎกติกา มารยาท
- จำแนกบทบาท
- ร่วมแสดงความคิดเห็น
- ควบคุมประเด็น
- ตั้งคำถามและให้ข้อสังเกต
- การใช้เครื่องมือ สีสัน และเสน่ห์ในการประชุม
- คลี่คลายข้อคิดเห็นที่แตกต่าง
- สรุปประเด็นร่วม

<sup>7</sup> ชัยวัฒน์ จิระพันธ์และคณะ, การประชุมเชิงสร้างสรรค์, สถาบันพัฒนาการเรียนรู้และพัฒนาประชาสังคม.

### เทคนิค

#### 1. ระดมสมองแบบแผนที่ความคิด

เป็นการประชุมที่มีการถกเถียงนำเสนอความคิดที่หลากหลาย จัดจำเรื่องราว ประเด็น ข้อมูลความคิดต่าง ๆ ให้สัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ใช้แผนที่ความคิดที่สรุปใจความหรือคำสำคัญหรือเขียนให้เห็นชัดเจน

#### 2. ระดมสมองแบบตั้งโจทย์ให้คิด

ใช้กระดาษแผ่นเล็ก โดยตั้งโจทย์รูปธรรมชัดเจนให้แต่ละคนได้เขียนและอภิปรายแลกเปลี่ยนกัน

#### 3. การนำเสนอ

- ขยายความคิดด้วยการประชาสัมพันธ์และเชิญชวนผู้อื่นเข้าร่วมรับฟังแลกเปลี่ยน
- เสนอในรูปแบบสั้นค่าความคิด โดยจัดทำเป็นนิทรรศการหรือโมบายย่อย ๆ และให้มีการเดินชอปปิ้งข้อมูลความคิด

- การสนทนารายคนแบบปากต่อปาก หูคุยกันแบบไม่เป็นทางการ สนทนาให้ออก  
รสชาติ

## บรรณานุกรม

- โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์, นายแพทย์ ด็อกเตอร์, "ประชาคม : พลังหลักสู่การปฏิรูประบบสุขภาพ, เอกสารโรเนียว พ.ศ.2546
- ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์และคณะ, การประชุมเชิงสร้างสรรค์, สถาบันการเรียนรู้และพัฒนาประชาสังคม, พ.ศ.2544
- ธีระพงษ์ แก้วหาวงษ์, กระบวนการเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง, ศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาการสาธารณสุขมูลฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, มิถุนายน 2543, หน้า 265
- นันทิยา นุตานุวัตรและคณะ นุตานุวัตร, รศ.ดร.SWOT การวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจชุมชน, คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, สิงหาคม 2543
- นวลศิริ เปาโรหิตย์, หนังสือสังคมมิติ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพฯ, พ.ศ.2520
- สมพันธ์ เตชะอธิกและคณะ, หนังสือ "อบต.ในอุดมคติ", สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ธันวาคม พ.ศ. 2544
- สมพันธ์ เตชะอธิก, บทความเรื่อง ตุ่มโฮม, หนังสือพิมพ์คมชัดลึก, 4 มิถุนายน 2546
- สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ, การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและเกษตรกรรมยั่งยืน, สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, มิถุนายน พ.ศ.2544, หน้า 136
- สถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา, เอกสารประมวลข้อมูลความคิดเห็นและวิสัยทัศน์ จากเวทีประชาคม จังหวัดในอนุภาค ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน, 9-10 มีนาคม พ.ศ.2543
- ซานิตย์ บุญชู, แปลจาก Manual for Training in Rural Development Planing by Wiran D. Dias and B.W.E Wickramanayake, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 2530