

# คู่มือ

## การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น

เทคนิคการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น  
แนวทางการสนับสนุนการจัดทำแผนแม่บทชุมชนพึ่งตนเอง  
สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



ส่วนแผนพัฒนาท้องถิ่น  
สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น  
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย

# คำนำ

การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะใช้แผนพัฒนาเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน ซึ่งแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย ยุทธศาสตร์และแนวทางในการพัฒนาท้องถิ่น รวมทั้งการกำหนดโครงการ/กิจกรรม ตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง

การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นนั้น จะมีความสอดคล้อง เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์และแนวทางในการพัฒนาในระดับต่างๆ และที่สำคัญองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อปัญหา ความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งแสดงออกมาในรูปแบบของแผนแม่บทชุมชน

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงได้จัดทำหนังสือ “คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น” ฉบับนี้ขึ้นเพื่อเป็นแนวทางเบื้องต้นให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น อีกทั้งยังมีเนื้อหาซึ่งกำหนดแนวทางในการสนับสนุนการจัดทำแผนแม่บทชุมชนพึ่งตนเองสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อใช้เป็นกลไกในการแก้ไขปัญหาความยากจนของประชาชน ตามนโยบายรัฐบาล คู่มือฉบับนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งจะนำไปใช้ จะต้องนำไปปรับประยุกต์ทั้งในเชิงวิชาการ และข้อเท็จจริงเชิงประจักษ์ของแต่ละพื้นที่ตามความเหมาะสม

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นหวังเป็นอย่างยิ่งว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะได้รับประโยชน์จากคู่มือฉบับนี้ เพื่อไปเป็นแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพและสนองตอบต่อปัญหาความต้องการของประเทศชาติและประชาชนต่อไป

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

สิงหาคม 2548

# สารบัญ

	หน้า
<b>คำนำ</b>	
<b>บทที่ 1 เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวางแผน</b>	
ประเภทของข้อมูล	1
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	2
การประมวลข้อมูล	4
ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์ประชาชน	6
แบบสำรวจข้อมูลพื้นฐาน อปท.	8
<b>บทที่ 2 การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา</b>	
ความสำคัญของการคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา	17
การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา	18
<b>บทที่ 3 เทคนิคการวิเคราะห์ศักยภาพในการพัฒนาท้องถิ่นเชิงยุทธศาสตร์</b>	
การวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพการพัฒนาของท้องถิ่นในปัจจุบัน	23
การกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาท้องถิ่น	28
การกำหนดพันธกิจในการพัฒนาท้องถิ่น	29
การกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	31
การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา และแนวทางการพัฒนา	34
การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่น	36
<b>บทที่ 4 การวางแผนโครงการแบบซ็อฟ (ZOPP)</b>	
บทนำ	39
วิธีการวางแผน โครงการแบบซ็อฟ	42
องค์ประกอบ 3 ประการของซ็อฟ	43
การวิเคราะห์ปัญหา	44
การวิเคราะห์วัตถุประสงค์	47
การวิเคราะห์ทางเลือก	49
การวางแผนหลักโครงการ	51
ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ/วัตถุประสงค์	55

# สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 5 เทคนิคพื้นฐานเพื่อการมีส่วนร่วม</b>	
เทคนิคพื้นฐานเพื่อการมีส่วนร่วม	59
เทคนิคการสื่อสาร	65
กระบวนการมีส่วนร่วมสร้างอนาคตร่วมกัน	69
แผนภูมิกระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างอนาคตร่วมกัน	74
<b>บทที่ 6 แนวทางการสนับสนุนการจัดทำแผนแม่บทชุมชนพึ่งตนเองสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</b>	
ความหมาย “แผนแม่บทชุมชนพึ่งตนเอง”	82
ขั้นตอนการทำแผนชุมชนพึ่งตนเอง	83
บทบาทของท้องถิ่นจังหวัด/ท้องถิ่นอำเภอ	93
บทบาทของเทศบาล/องค์การบริหารส่วนตำบล	94
บทบาทขององค์การบริหารส่วนจังหวัด	95
แบบสอบถามเพื่อจัดทำแผนชีวิตชุมชนระดับครัวเรือน	96
ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนชุมชนระดับหมู่บ้าน	104
รูปแบบแผนชีวิตชุมชน	111

\*\*\*\*\*

## บทที่ 1

### เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำแผน

การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นเทคนิคอย่างแรกในการจัดทำแผน เพราะข้อมูลเป็นปัจจัย พื้นฐานสำคัญที่สำคัญที่สุดในการจัดทำแผน ถ้าข้อมูลที่ได้รับถูกต้อง เชื่อถือได้ และตรงประเด็น ก็จะส่งผลให้แผนมีความสมบูรณ์ตรงตามสภาพข้อเท็จจริง แต่ในทางกลับกันถ้าข้อมูลที่ได้รับไม่ถูกต้อง เชื่อถือไม่ได้ และไม่ตรงกับประเด็นของเรื่อง แผนที่ปรากฏออกมาจะขาดความสมบูรณ์และไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

#### ประเภทของข้อมูล

โดยทั่วไปได้มีการแบ่งประเภทของข้อมูลออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) ข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ ข้อมูลที่มีอยู่ตามสภาพที่ปรากฏหรือข้อมูลที่เก็บใหม่
- 2) ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ ข้อมูลที่มีอยู่แล้วหรือได้รับการจัดมาแล้วครั้งหนึ่ง

การจัดเก็บข้อมูลสามารถจัดกลุ่มของข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1) **ข้อมูลเชิงปริมาณ** ได้แก่ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากแหล่งปฐมภูมิแล้วสามารถประมวลผลออกมาในลักษณะตัวเลขตามแบบฟอร์มตารางที่กำหนด และส่วนมากต้องใช้สถิติในการวิเคราะห์เชิงปริมาณ เพื่อแสดงผลของข้อมูล

2) **ข้อมูลเชิงคุณภาพ** ได้แก่ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากแหล่งปฐมภูมิหรือทุติยภูมิแล้วต้องใช้การวิเคราะห์ด้วยหลักเหตุผลหรือสถิติเบื้องต้นเพื่อแสดงผลของข้อมูล

เพื่อเป็นการอธิบายความหมายหรือความแตกต่างระหว่างข้อมูลทั้ง 2 กลุ่มให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ยกตัวอย่างได้ดังนี้

ข้อมูล	การเก็บข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลที่ได้
เชิงปริมาณ	- ปริมาณการผลิตน้ำประปาของเทศบาล 1,200 ม. <sup>3</sup> / วัน (1,200 x 1,000 = 1,200,000 ลิตร/วัน) - ปริมาณน้ำสูญเสียประมาณ 90 ม. <sup>3</sup> /วัน (15%)	- ปริมาณน้ำที่เหลือเพื่อจำหน่ายในเขต 1,200,000-(90x1,000)-(30x1,000) = 1,080,000 ลิตร/วัน - ปริมาณน้ำที่ใช้จริงในเขต (200x5,000)+(200x10x200)+15,000 = 1,415,000 ลิตร/วัน - ปริมาณน้ำประปาที่ไม่เพียงพอแก่การให้บริการในเขตเทศบาล 1,415,000-1,080,000 = 335,000 ลิตร/วัน (335 ม. <sup>3</sup> /วัน)	- ปัญหาการให้บริการน้ำประปาไม่เพียงพอ (น้ำประปาขาดแคลน)

ข้อมูล	การเก็บข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูล	ผลที่ได้
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปริมาณน้ำบริการสาธารณะ ประมาณ 30 ม.<sup>3</sup>/วัน (5%)</li> <li>- มาตรฐานการใช้น้ำของคนในเขตเมืองประมาณ 200 ลิตร/คน/วัน</li> <li>- จำนวนผู้ให้บริการในเขตเมือง 5,000 คน (ประจำ)</li> <li>- จำนวนโรงแรม 10 แห่ง ๆ ละ 200 คน/วัน (นักท่องเที่ยว)</li> <li>- โรงงานอุตสาหกรรมในเขตมี 1 แห่ง ใช้น้ำเฉลี่ย 15 ม.<sup>3</sup>/วัน (15,000 ลิตร/วัน)</li> </ul>		
เชิงคุณภาพ	- สอบถามความต้องการจากประชาชน (กลุ่มตัวอย่าง)	- ประชาชนประมาณ 90% (จากการสุ่มตัวอย่าง) ตอบว่าต้องการให้แก้ไขปัญหาน้ำประปาขาดแคลน	- ปัญหาการให้บริการน้ำประปาไม่เพียงพอ

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผน โดยทั่วไปมีวิธีการคือ

1. **การสัมภาษณ์** เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีผู้ซักถามแล้วเก็บรวบรวมข้อมูลจากคำตอบผู้ตอบการซักถาม การสัมภาษณ์นี้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) การสัมภาษณ์ที่ใช้แบบสอบถามหมายถึง ซักถามตามแบบฟอร์มที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

2) การสัมภาษณ์ที่ไม่ใช่แบบสอบถาม หมายถึง ซักถามโดยใช้ดุลยพินิจของผู้ซักถามในการติดตามประเด็นต่างๆ ที่ต้องการ

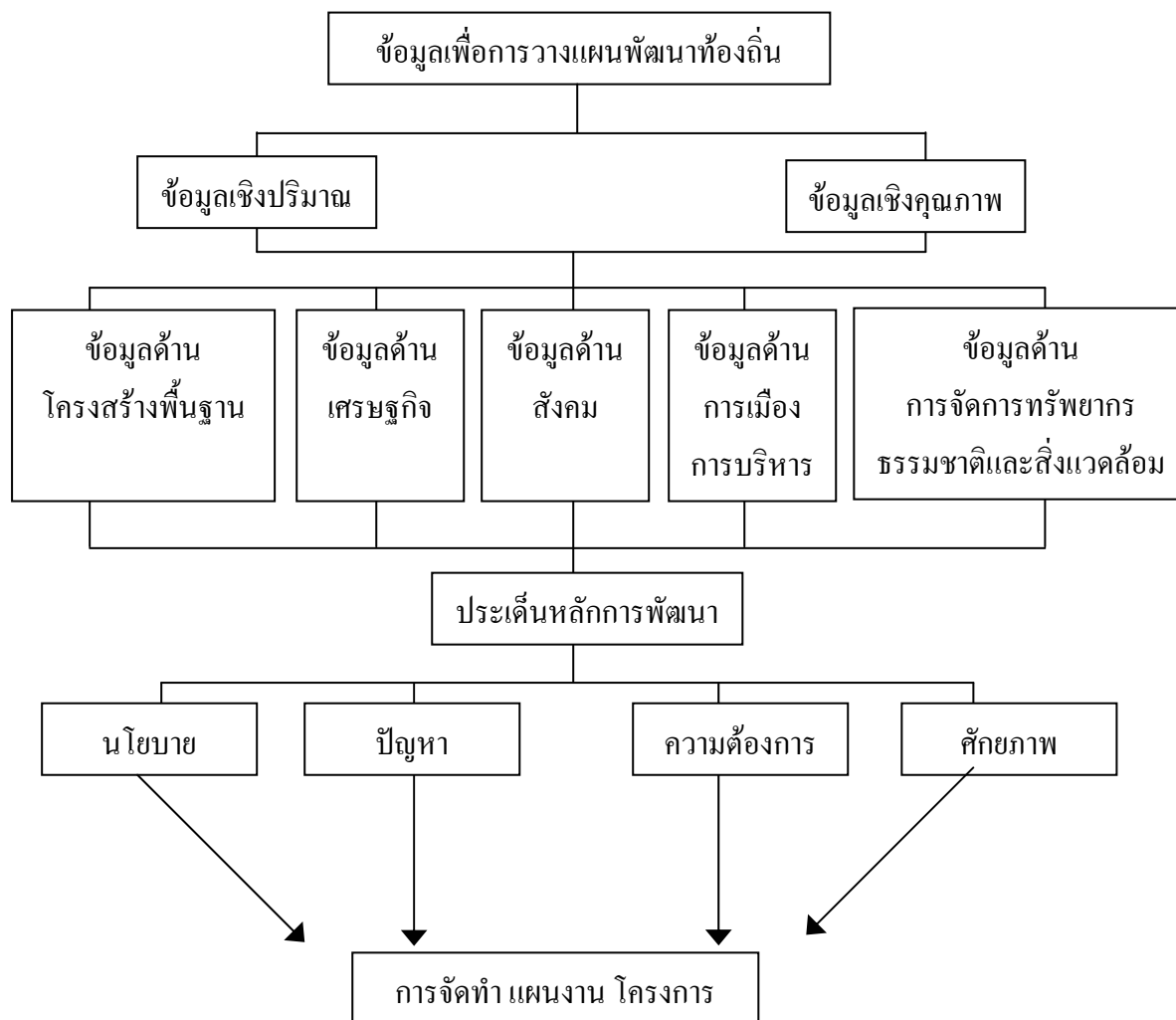
2. **การสำรวจ** เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยศึกษาจากสภาพข้อเท็จจริงที่ปรากฏซึ่งสัมผัสได้ด้วยประสาททั้ง 5 เช่น การสำรวจด้วยภาพที่ปรากฏแก่สายตาจริงว่าท่อระบายน้ำมีสภาพชำรุดทรุดโทรม ถนนเสียหายเป็นหลุมเป็นบ่อ เป็นต้น

3. **การทดสอบแบบสอบถาม** เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เอกสารแบบฟอร์มที่ได้จัดทำขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แล้วให้แหล่งข้อมูล (กลุ่มตัวอย่าง) เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

- 1) การทดสอบแบบสอบถามทางไปรษณีย์
- 2) การทดสอบแบบสอบถามโดยนำไปให้ด้วยตนเอง

4. การศึกษาเอกสาร เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ คือ จากเอกสารที่แหล่งข้อมูลนั้นได้จัดเก็บไว้แล้ว เช่น สำมะโนประชากร สถิติด้านต่างๆ เป็นต้น

### การเก็บรวบรวมข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น



### การเก็บรวบรวมข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น มีแนวทางการจัดเก็บข้อมูล ดังนี้

1) **ข้อมูลเชิงปริมาณ** การจัดเก็บข้อมูลเชิงปริมาณอาจใช้แบบสำรวจข้อมูลพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีลักษณะข้อมูลที่ต้องจัดเก็บอะไรบ้าง ที่มาของข้อมูลจากแหล่งใด แล้วจึงนำวิธีการจัดเก็บข้อมูลที่เสนอข้างต้นที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ในการเก็บข้อมูลที่ต้องการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นตัวเลขอื่นๆ เพื่อเป็นการนำมาใช้วิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่มีอยู่ต่างหากอีกด้วย

2) **ข้อมูลเชิงคุณภาพ** การจัดเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจะเป็นการจัดเก็บข้อมูลที่มีลักษณะมุ่งสู่ประเด็นของเรื่องที่ต้องการทราบเป็นสำคัญ ซึ่งสิ่งที่เราต้องการทราบว่าเป็นข้อมูลในการจัดทำแผน ได้แก่ ประเด็นหลักในการพัฒนาทั้ง 4 ประเภท คือ ปัญหา ความต้องการ นโยบาย และศักยภาพ

### **การประมวลข้อมูล**

การประมวลข้อมูลจะเป็นกิจกรรมสุดท้ายของขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ภายหลังจากที่ได้จัดเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพเรียบร้อยแล้วต้องนำข้อมูลนั้นมาสรุปผลแยกประเภทและจัดกลุ่มเพื่อเป็นการเสนอผลของการเก็บรวบรวมในเบื้องต้นว่าเป็นอย่างไร

1) ในกรณีข้อมูลเชิงปริมาณจะเป็นการประมวลข้อมูลแล้วสรุปออกมาในรูปแบบของตาราง เอกสาร คำแนะนำการจัดเก็บข้อมูล

2) ในกรณีข้อมูลเชิงคุณภาพจะเป็นการเสนอผลข้อมูลที่จัดเก็บโดยสรุปลงในผลการตอบแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ เป็นต้น

จากวิธีการดังกล่าวเป็นเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งพอสรุปได้ว่า ข้อมูลที่ต้องการจะเก็บรวบรวมมีทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณ แต่อย่างไรก็ตาม ข้อมูลทั้ง 2 กลุ่มดังกล่าวยังถือเป็นข้อมูลดิบกล่าวคือ หลังจากที่ได้รับการจัดเก็บข้อมูลและประมวลข้อมูลแล้วก็ยังไม่สามารถแสดงผลหรือชี้ให้ทราบถึงประเด็นหลักของการพัฒนาที่จะนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนได้โดยทันที จำเป็นต้องผ่านขั้นตอนของเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูลเสียก่อน ซึ่งจะเป็นการใช้เทคนิคเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และแผนที่ แผนภาพ และอาจใช้เทคนิคซีออฟ ((ZOPP) มาใช้ได้เช่นกัน เพื่อที่จะแปลความหมายของข้อมูลดิบจากการเก็บรวบรวมข้อมูลออกมาเป็นข้อมูลหลักในการจัดทำแผนต่อไป



## แนวทางพิจารณาเลือกกลุ่มตัวอย่างและลักษณะของตัวอย่างแบบสัมภาษณ์

### การเลือกกลุ่มตัวอย่างประชาชนมีวิธีการในการดำเนินงาน ดังนี้

1. กำหนดจำนวนตัวอย่างให้พิจารณาใช้เกณฑ์ คือ จำนวนประชากรในเขต อปท.
  - ถ้าจำนวนนับด้วยร้อยละ 25%
  - ถ้าจำนวนนับด้วยพันใช้ 10%
  - ถ้าจำนวนนับด้วยหมื่นใช้ 1%
2. แบ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยแยกเป็นตามลักษณะ กลุ่มลักษณะงาน คือ
  - 2.1 กลุ่มพ่อค้า นักธุรกิจ ให้ใช้ขนาด 30% ของตัวอย่าง
  - 2.2 กลุ่มข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ ให้ใช้ขนาด 25% ของตัวอย่าง โดยในกลุ่มนี้ให้ใช้แบบสัมภาษณ์ตามลักษณะย่อยของกลุ่มตัวอย่างคือ
 

- ข้าราชการพลเรือนในที่ว่าราชการอำเภอ	20% ของกลุ่ม
- ข้าราชการทหาร ตำรวจ	20% ของกลุ่ม
- ข้าราชการครู (สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ)	20% ของกลุ่ม
- ข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น	20% ของกลุ่ม
- พนักงานรัฐวิสาหกิจ	20% ของกลุ่ม
  - 2.3 กลุ่มนักเรียนนิสิตนักศึกษา (ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่าขึ้นไป) ให้ใช้ขนาด 10% ของตัวอย่าง
  - 2.4 กลุ่มผู้ใช้แรงงาน หาบเร่ แผงลอย ให้ใช้ขนาด 20% ของตัวอย่าง
  - 2.5 กลุ่มราษฎรอาสาสมัครต่างๆ (เช่น ลส.ชบ., อสม., ทสปช. เป็นต้น) ให้ใช้ขนาด 10% ของตัวอย่าง
  - 2.6 กลุ่มอื่นๆ ที่ไม่เข้าตามลักษณะกลุ่มข้างต้น ให้ใช้ขนาด 5% ของตัวอย่าง
3. วิธีการเก็บข้อมูลให้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์เท่านั้น เนื่องจากจะได้ข้อมูลที่ตรงประเด็นตามความต้องการ รวมทั้งสามารถอธิบายให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เข้าใจถูกต้อง

### ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์ประชาชน

- สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....น.  
ถึง.....น. ใช้เวลา.....ชั่วโมง/นาที
- สถานที่สัมภาษณ์ เลขที่.....ถนน.....ตรอก/ซอย.....  
ตำบล.....อำเภอ.....จังหวัด.....
- ที่อยู่ปัจจุบันของผู้ถูกสัมภาษณ์ เลขที่.....ถนน.....ตรอก/ซอย.....  
ตำบล.....อำเภอ.....จังหวัด.....
- กลุ่มของผู้ถูกสัมภาษณ์.....
- ข้อสังเกตของผู้สัมภาษณ์  
.....  
.....  
.....

ลงชื่อ.....ผู้สัมภาษณ์

1. อายุ.....ปี
2. เพศ  ชาย  หญิง
3. ศาสนา  พุทธ  อิสลาม  คริสต์  อื่นๆ ระบุ.....
4. พื้นฐานทางการศึกษา  
 ไม่เคยเรียน  ต่ำกว่า ป.4  ประถมศึกษา  มัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า  
 อนุปริญญาหรือเทียบเท่า  ระดับปริญญาตรีขึ้นไป  อื่นๆ ระบุ.....
5. สถานภาพสมรส  
 โสด  แต่งงานแล้ว  หม้าย  อื่นๆ ระบุ.....
6. อาชีพ  
 พ่อค้า นักธุรกิจ  ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ  นิสิต นักศึกษา  
 นักเรียน  ผู้ใช้แรงงาน หาบเร่ แผงลอย  อื่นๆ ระบุ.....
7. จำนวนระยะเวลาที่ท่านเข้ามาอยู่ในเขต อปท.นานเท่าไร  
 น้อยกว่า 1 ปี  1 ปี – 5 ปี  6 ปี – 10 ปี  มากกว่า 10 ปีขึ้นไป
8. ท่านเคยทราบเกี่ยวกับกิจกรรมในการดำเนินการพัฒนาท้องถิ่นของ อปท.หรือไม่  
 ทราบเป็นอย่างดี  พอทราบบ้าง  ไม่เคยทราบเลย
9. จากข้อ 8 ถ้าตอบว่าทราบ ท่านเคยมีส่วนร่วมมีกับกิจกรรมการพัฒนาท้องถิ่นของ อปท.บ้างหรือไม่  
 เคย  ไม่เคย

10. การบริการและพัฒนาท้องถิ่นของ อปท. ในปัจจุบัน ท่านเห็นว่าผลปฏิบัติงานเป็นอย่างไร  
 มีประสิทธิภาพดี  มีประสิทธิภาพพอสมควร  ยังต้องปรับปรุง
11. จากข้อ 10 ถ้าท่านเห็นว่าการปฏิบัติงานยังต้องปรับปรุงท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า “สาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งคือขาดการวางแผนพัฒนาที่ดีพอ”  
 เห็นด้วย  ไม่เห็นด้วย  ไม่แน่ใจ
12. จากข้อ 11 ถ้าท่านเห็นด้วย “ในขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาที่กำหนดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน โดยให้ข้อมูลด้านความต้องการ” นั้นท่านเห็นว่า  
 เป็นสิ่งที่ดีและยินดีให้ความร่วมมือ  ไม่มีความเห็น  ไม่เห็นด้วย
13. ท่านต้องการให้หน่วยงานของรัฐปรับปรุงหรือแก้ไขเพิ่มเติมการให้บริการหรือการพัฒนาอะไรบ้างในเขต อปท. (โปรดระบุเรียงความต้องการ พร้อมด้วยลักษณะของความต้องการ เช่น ต้องการให้ปรับปรุงสถานพักผ่อนหย่อนใจ ลักษณะความต้องการคือ ต้องการให้เพิ่มสนามเด็กเล่น สวนสาธารณะ สวนสัตว์ เป็นต้น )  
 13.1 สิ่งที่ต้องการ คือ.....ลักษณะสิ่งที่ต้องการ.....  
 13.2 สิ่งที่ต้องการ คือ.....ลักษณะสิ่งที่ต้องการ.....  
 ..... ฯลฯ .....
14. นอกจากความต้องการตามข้อ 13 แล้ว ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมให้ อปท. อย่างไรหรือไม่ (ถ้ามีโปรดระบุ)  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

## แบบสำรวจข้อมูลพื้นฐาน อปท.

อปท. ....อำเภอ.....จังหวัด.....

สำรวจเมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

### ข้อมูลด้านการเมืองการบริหาร

#### สภาพทั่วไป

จัดตั้ง อปท.เมื่อ.....

อยู่ในเขตพื้นที่ของตำบล.....

พื้นที่.....ตร.กม.

อาณาเขต ทิศเหนือจด ต. ....อ. ....

ทิศใต้จด ต. ....อ. ....

ทิศตะวันออกจด ต. ....อ. ....

ทิศตะวันตกจด ต. ....อ. ....

เปลี่ยนแปลงเขตครั้งล่าสุดเมื่อ.....

พื้นที่เดิมก่อนเปลี่ยนแปลงเขต..... ตร.กม.

ระยะห่างจากจังหวัด..... กม.

ในเขต อปท.มีจำนวน.....หมู่บ้าน (สำรวจเมื่อ พ.ศ. ....)

#### อัตรากำลัง

ข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่น รวมทั้งสิ้น จำนวน..... คน

ลูกจ้างประจำ รวมทั้งสิ้น จำนวน..... คน

ลูกจ้างชั่วคราว รวมทั้งสิ้น จำนวน..... คน

อาสาป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน จำนวน..... คน

( ) มี ( ) ไม่มี นายก อปท. มาจากการเลือกตั้ง

#### การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

1. รถยนต์ดับเพลิง..... คัน

2. เรือยนต์ดับเพลิง..... คัน

3. รถยนต์บรรทุกเครื่องยนต์ดับเพลิงชนิดหีบหาม..... คัน

4. รถยนต์บรรทุกน้ำ..... คัน

5. เครื่องดับเพลิงชนิดหีบหาม..... เครื่อง

6. รถยนต์หอสู่หรือรถกระเช้า..... คัน

7. รถยนต์กู้ภัยพร้อมอุปกรณ์ช่วยชีวิต..... คัน

8. เรือท้องแบนสำหรับติดตั้งเครื่องดับเพลิงชนิดหาบหาม.....ลำ
9. อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ดับเพลิง..... คน
- พนักงานส่วนท้องถิ่น..... คน
- ลูกจ้างประจำ..... คน
- ลูกจ้างชั่วคราว..... คน
10. อาสาสมัครป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย..... คน
11. ในรอบปีที่ผ่านมามีการปฏิบัติหน้าที่..... ครั้ง
12. ความเสียหายในรอบปีที่เกิดขึ้น..... ครั้ง
13. ในรอบปีที่ผ่านมามีการฝึกซ้อม..... ครั้ง
14. ในปีงบประมาณที่ผ่านมาตั้งงบประมาณเพื่อการนี้ทั้งสิ้น..... บาท
15. ในปีงบประมาณนี้ตั้งงบประมาณเพื่อการนี้ทั้งสิ้น..... บาท
16. วิทยุสื่อสาร..... เครื่อง
- ชนิด..... จำนวน..... เครื่อง
- ชนิด..... จำนวน..... เครื่อง
- ชนิด..... จำนวน..... เครื่อง
- ชนิด..... จำนวน..... เครื่อง
- ชนิด..... จำนวน..... เครื่อง

#### การสื่อสาร

- จำนวนโทรศัพท์ส่วนบุคคล..... หมายเลข
- จำนวนโทรศัพท์สาธารณะ..... หมายเลข
- จำนวนโทรศัพท์ของท้องถิ่น..... หมายเลข

#### ข้อมูลพื้นฐานด้านโครงสร้างพื้นฐาน (กายภาพและสิ่งแวดล้อม)

##### ถนน

- ถนนในความรับผิดชอบของกรมทางหลวง จำนวน..... สาย
- สภาพถนน คอนกรีต จำนวน.....สาย ระยะทาง ..... กม.
- ลาดยาง จำนวน.....สาย ระยะทาง ..... กม.
- ลูกรัง จำนวน..... สาย ระยะทาง ..... กม.
- ถนนในความรับผิดชอบของกรมโยธาธิการและผังเมือง จำนวน..... สาย
- สภาพถนน คอนกรีต จำนวน..... สาย ระยะทาง ..... กม.
- ลาดยาง จำนวน..... สาย ระยะทาง ..... กม.
- ลูกรัง จำนวน..... สาย ระยะทาง ..... กม.

ถนนในความรับผิดชอบของ ทรป.กลาง จำนวน.....	สาย
สภาพถนน คอนกรีต จำนวน.....	สาย ระยะทาง ..... กม.
ลาดยาง จำนวน.....	สาย ระยะทาง ..... กม.
ลูกรัง จำนวน.....	สาย ระยะทาง ..... กม.
ทางหลวงท้องถิ่น จำนวน.....	สาย
สภาพถนน คอนกรีต จำนวน.....	สาย ระยะทาง ..... กม.
ลาดยาง จำนวน.....	สาย ระยะทาง ..... กม.
ลูกรัง จำนวน.....	สาย ระยะทาง ..... กม.
ถนนของท้องถิ่น.....	สาย
สภาพถนน คอนกรีต จำนวน.....	สาย ระยะทาง ..... กม.
ลาดยาง จำนวน.....	สาย ระยะทาง ..... กม.
ลูกรัง จำนวน.....	สาย ระยะทาง ..... กม.

### ประปา

ครัวเรือนที่ใช้บริการน้ำประปา จำนวน.....	หลังคาเรือน
หน่วยงานเจ้าของกิจการประปา ของส่วนท้องถิ่น.....	แห่ง
ประปาหมู่บ้าน.....	แห่ง
น้ำประปาที่ผลิตได้ จำนวน.....	ลบ.ม./วัน
น้ำประปาที่ต้องการใช้ จำนวน.....	ลบ.ม./วัน
แหล่งน้ำดิบสำหรับผลิตน้ำประปา คือ ( ) แหล่งน้ำใต้ดิน ( ) แหล่งน้ำผิวดิน	
มีแหล่งน้ำสำหรับผลิตน้ำประปาหรือไม่ ( ) ไม่มี ( ) มี (ระบุ).....	

### ไฟฟ้า

ครัวเรือนที่มีไฟฟ้าใช้.....	หลังคาเรือน
ไม่มีไฟฟ้าใช้.....	หลังคาเรือน
ถนนในเขต อปท. ที่มีไฟฟ้าสาธารณะ จำนวน.....	สาย
ถนนในเขต อปท. ที่ไม่มีไฟฟ้าสาธารณะ จำนวน.....	สาย

### แหล่งน้ำ

ลำห้วย.....	แห่ง	สระน้ำ.....	แห่ง
หนองน้ำ.....	แห่ง	บ่อน้ำตื้น.....	แห่ง
ลำคลอง.....	แห่ง	บ่อน้ำบาดาล.....	แห่ง
บึง.....	แห่ง	อ่างเก็บน้ำ.....	แห่ง
แม่น้ำ.....	แห่ง	ฝาย.....	แห่ง
อื่น ๆ (ระบุ).....	แห่ง	เหมือง.....	แห่ง

**การระบายน้ำ**

จำนวนราง/ท่อระบายน้ำ.....แห่ง รวมระยะทาง..... กม.

ถนนที่มีราง/ท่อระบายน้ำ ทั้ง 2 ด้านของถนน จำนวน.....สาย ระยะทาง..... กม.

ถนนที่มีราง/ท่อระบายน้ำด้านเดียว จำนวน.....สาย ระยะทาง..... กม.

ถนนที่ไม่มีราง/ท่อระบายน้ำ จำนวน.....สาย ระยะทาง..... กม.

บริเวณที่มีน้ำท่วมถึง..... แห่ง

ระยะเฉลี่ยที่น้ำท่วมขังนานที่สุด.....วัน ประมาณช่วงเดือน.....

สาเหตุของน้ำท่วมขังเกิดจาก.....

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีการทำความสะอาดราง/ท่อระบายน้ำ

(1) ปีละ 3 ครั้งขึ้นไป (2) ปีละ 2 ครั้ง (3) ปีละ 1 ครั้ง

(4) 2 ปี ต่อ 1 ครั้ง (5) อื่น ๆ (ระบุ).....

**น้ำเสีย**

วิธีบำบัดน้ำเสียโดยวิธี ( ) ดำเนินการเอง ( ) จ้างเอกชน ( ) อื่น ๆ (ระบุ).....

ปริมาณน้ำเสีย.....ลบ.ม./ 1 วัน ปริมาณที่บำบัดได้..... ลบ.ม./ 1 วัน

ทางระบายน้ำหลักในเขตองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ (ระบุชื่อ ที่ตั้ง ความยาว)

1. ....

2. ....

3. ....

4. ....

ระบบบำบัดน้ำเสียที่ใช้ (ถ้ามีให้ระบุ)..... จำนวน..... แห่ง

น้ำเสียที่บำบัดได้ จำนวน..... ลบ.ม./ 1 วัน

ค่าซ่อมเครื่องจักร/เครื่องมือ ในการกำจัดน้ำเสีย..... บาท/เดือน

พนักงานปฏิบัติหน้าที่บำบัดน้ำเสีย..... คน/ 1 วัน

ค่าจ้างพนักงานปฏิบัติหน้าที่บำบัดน้ำเสียทุกคน (รวม)..... บาท/เดือน

ค่าธรรมเนียมจัดเก็บในการบำบัดน้ำเสีย..... บาท/เดือน/หลังคาเรือน

**ข้อมูลด้านเศรษฐกิจ****เกษตรกรรม**

พื้นที่ทำนา.....ไร่ ผลผลิต..... ตัน/ปี

พื้นที่ทำสวน.....ไร่

พืชที่สำคัญ ได้แก่

1. ....จำนวน.....ไร่ ผลผลิต..... ตัน/ปี

2. ....จำนวน.....ไร่ ผลผลิต..... ต้น/ปี  
 3. ....จำนวน.....ไร่ ผลผลิต..... ต้น/ปี  
 4. ....จำนวน.....ไร่ ผลผลิต..... ต้น/ปี  
 พื้นที่ทำไร่ประมาณ..... ไร่

พืชไร่ที่สำคัญ ได้แก่

1. ....จำนวน.....ไร่ ผลผลิต..... ต้น/ปี  
 2. ....จำนวน.....ไร่ ผลผลิต..... ต้น/ปี  
 3. ....จำนวน.....ไร่ ผลผลิต..... ต้น/ปี  
 4. ....จำนวน.....ไร่ ผลผลิต..... ต้น/ปี

### ปศุสัตว์

จำนวนสัตว์ในพื้นที่โดยประมาณ

- โค.....ตัว กระบือ.....ตัว สุกร.....ตัว  
 เป็ด.....ตัว ไก่.....ตัว อื่น ๆ.....ตัว

### ประมง

- แหล่งน้ำสาธารณะเพาะพันธุ์สัตว์น้ำ.....แห่ง พื้นที่..... ไร่  
 สถานที่เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำเอกชน.....แห่ง พื้นที่..... ไร่  
 ทำเทียบเรือ/สะพานปลา จำนวน..... แห่ง  
 ผลผลิตสัตว์น้ำจากการเพาะเลี้ยง..... ต้น/ปี  
 ผลผลิตสัตว์น้ำจับจากแหล่งน้ำสาธารณะ..... ต้น/ปี

### อุตสาหกรรม

- จำนวนโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่..... แห่ง (มีคนงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป  
 หรือมีทรัพย์สินเกินกว่า 50 ล้านบาทขึ้นไป)  
 จำนวนโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง..... แห่ง (มีคนงาน 10 – 49 คน  
 หรือมีทรัพย์สินถาวรตั้งแต่ 10 - 50 ล้านบาท)  
 จำนวนโรงงานอุตสาหกรรมขนาดเล็ก..... แห่ง (มีคนงานต่ำกว่า 10 คน  
 หรือมีทรัพย์สินถาวรไม่เกิน 1 ล้านบาท)

- กิจการอุตสาหกรรม 1) .....  
 2) .....  
 3) .....  
 4) .....



**การพาณิชย์**

ธนาคาร..... แห่ง สถานีบริการน้ำมัน..... แห่ง  
 บริษัท..... แห่ง ศูนย์การค้า/ห้างสรรพสินค้า..... แห่ง  
 ห้างหุ้นส่วนจำกัด ..... แห่ง ตลาดสด..... แห่ง  
 ร้านค้าต่าง ๆ..... แห่ง โรงฆ่าสัตว์..... แห่ง

**สถานบริการ**

โรงแรม..... แห่ง  
 ร้านอาหาร..... แห่ง  
 โรงภาพยนตร์..... แห่ง  
 สถานีขนส่ง..... แห่ง  
 อื่น ๆ..... แห่ง (รวมสถานบริการ)

**การคลัง**

รายรับ รวมทั้งสิ้น.....บาท แยกเป็น

- 1) ภาษีที่ท้องถิ่นจัดเก็บเอง รวมทั้งสิ้น..... บาท
  - ภาษีโรงเรือนและที่ดิน..... บาท
  - ภาษีบำรุงท้องที่..... บาท
  - ภาษีป้าย..... บาท
  - ออกรการฆ่าสัตว์..... บาท
- 2) ภาษีที่รัฐบาลจัดเก็บและแบ่งสรรให้ รวมทั้งสิ้น..... บาท
  - ภาษีมูลค่าเพิ่ม..... บาท
  - ภาษีสุรา..... บาท
  - ภาษีสรรพสามิต..... บาท
  - ภาษีและค่าธรรมเนียมรถยนต์หรือล้อเลื่อน..... บาท
- 3) รายได้หมวดอื่น รวมทั้งสิ้น..... บาท
  - ค่าธรรมเนียม ใบอนุญาตและค่าปรับ..... บาท
  - รายได้จากทรัพย์สิน..... บาท
  - รายได้จากสาธารณูปโภคและกิจกรรมพาณิชย์..... บาท
  - รายได้เบ็ดเตล็ด รวม..... บาท

แยกเป็น

- 3.1 เงินบริจาค.....จำนวน..... บาท
- 3.2 อื่น ๆ.....จำนวน..... บาท

4) รายได้หมวดเงินอุดหนุน รวมทั้งสิ้น.....	บาท
- เงินอุดหนุนเฉพาะกิจ.....	บาท
- เงินอุดหนุนเฉพาะกิจพิเศษ.....	บาท
- เงินอุดหนุนพัฒนาจังหวัด.....	บาท
- อื่น ๆ.....	บาท
5) รายรับจากกิจการเฉพาะการและกิจการพาณิชย์ รวมทั้งสิ้น.....	บาท
- กิจการประปา.....	บาท
- การจำหน่ายเนื้อสัตว์.....	บาท
- การจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงและแก๊ส.....	บาท
- สถานขนานูปาล.....	บาท
- กิจการขนส่ง.....	บาท
- กิจการโรงแรม.....	บาท
- อื่น ๆ.....	บาท
6) รายได้อื่น รวมทั้งสิ้น.....	บาท
- เงินจ่ายขาดจากการสะสม.....	บาท
- เงินกู้.....	บาท
- อื่น ๆ.....	บาท
<b>เงินสะสม</b> รวมทั้งสิ้น.....	บาท
- เงินสะสมเก็บรักษาไว้เอง.....	บาท
- เงินสะสมส่งสมทบ ก.ส.ส.....	บาท
<b>รายจ่าย</b> รวมทั้งสิ้น.....	บาท
- งบกลาง.....	บาท
- รายจ่ายประจำปี.....	บาท
- รายจ่ายเพื่อการลงทุน.....	บาท
<b>รายจ่ายบางประเภท</b>	
- เพื่อการศึกษา.....	บาท
- เพื่อการรักษาความสงบเรียบร้อย.....	บาท
- เพื่อการป้องกันและระงับอัคคีภัย.....	บาท
- เพื่อการบรรเทาอุบัติภัยต่าง ๆ.....	บาท
- เพื่อการส่งเสริมอาชีพราษฎร.....	บาท
- เพื่อการบำรุงทางบก.....	บาท
- เพื่อการบำรุงทางน้ำ.....	บาท

- เพื่อการรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อย..... บาท
- เพื่อการสาธารณสุขและอนามัยชุมชน..... บาท
- เพื่อการส่งเสริมการกีฬา..... บาท
- เพื่อการส่งเสริมงานประเพณีท้องถิ่น..... บาท
- เพื่อการบูรณะและก่อสร้างสาธารณประโยชน์..... บาท
  1. .... จำนวน..... บาท
  2. .... จำนวน..... บาท
  3. .... จำนวน..... บาท
  4. .... จำนวน..... บาท
  5. .... จำนวน..... บาท
- รายจ่ายอื่น ๆ รวมทั้งสิ้น..... บาท
  1. .... จำนวน..... บาท
  2. .... จำนวน..... บาท
  3. .... จำนวน..... บาท
  4. .... จำนวน..... บาท
  5. อื่น ๆ .....จำนวน..... บาท

#### รายจ่ายเพื่อกิจการเฉพาะการหรือกิจการพาณิชย์

- เพื่อกิจการประปา..... บาท
- เพื่อกิจการสถานธนาภิบาล..... บาท
- เพื่อการจำหน่ายเนื้อสัตว์..... บาท
- เพื่อกิจการขนส่ง..... บาท
- เพื่อการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงและแก๊ส..... บาท
- เพื่อกิจการโรงแรม..... บาท
- อื่น ๆ ..... บาท

#### ข้อมูลด้านสังคม

##### ประชากร

รายการ	ปีปัจจุบัน	ปีที่แล้ว	2 ปีที่แล้ว	
ประชากรชาย				(คน)
ประชากรหญิง				(คน)
รวมประชากร				(คน)
บ้าน				(หลังคาเรือน)

**การศึกษา**

โรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา..... แห่ง  
 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ..... แห่ง  
 เอกชน..... แห่ง  
 อื่น ๆ (ระบุ) ..... แห่ง

โรงเรียนระดับอนุบาล , ศูนย์เด็กเล็ก รัฐบาล..... แห่ง เอกชน..... แห่ง

โรงเรียนระดับประถม รัฐบาล..... แห่ง เอกชน..... แห่ง

โรงเรียนระดับมัธยม รัฐบาล..... แห่ง เอกชน..... แห่ง

วิทยาลัย รัฐบาล..... แห่ง เอกชน..... แห่ง

**สถานพักผ่อนหย่อนใจ**

สนามกีฬาท้องถิ่น..... แห่ง สวนสาธารณะ..... แห่ง

สนามกีฬาเอกชน..... แห่ง สวนสุขภาพ..... แห่ง

อื่น ๆ (ระบุ) ..... แห่ง

**สาธารณสุข**

โรงพยาบาล รัฐบาล..... แห่ง เตียงคนไข้..... เตียง

เอกชน..... แห่ง เตียงคนไข้..... เตียง

อื่น ๆ ..... แห่ง เตียงคนไข้..... เตียง

ศูนย์บริการสาธารณสุข / สถานีอนามัย..... แห่ง คลินิก..... แห่ง

**การกำจัดขยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูล**

วิธีการจัดเก็บและกำจัดขยะมูลฝอย โดยมี  จัดเก็บเอง  จ้างเอกชน

ปริมาณขยะมูลฝอย.....ตัน / 1 วัน

รถยนต์บรรทุกขยะมูลฝอย ขนาดความจุ.....ลบ.หลา ขนาดความจุ.....ลบ.หลา

ขนาดความจุ.....ลบ.หลา

รถเข็นเพื่อเก็บและขนขยะมูลฝอย.....คัน ถังรองรับขยะมูลฝอย..... ใบ

พนักงานเก็บ ขน และกวาดขยะมูลฝอย..... คน

มีที่ดินสำหรับทิ้งขยะมูลฝอย.....ไร่ มีเตาเผาขยะมูลฝอย..... เตา

รถยนต์เก็บและขนสิ่งปฏิกูล..... คัน

สถานที่เก็บสิ่งปฏิกูล.....แห่ง มีถังเก็บรวมทิ้ง..... ถัง

**การเก็บค่าธรรมเนียม กำจัดขยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูล**

(1) หลังคาเรือน..... บาท/เดือน

(2) ร้านค้า..... บาท/เดือน

(3) โรงงานอุตสาหกรรม..... บาท/เดือน

(4) อื่น ๆ (ระบุ) ..... บาท/เดือน

## บทที่ 2

### การตัดสินใจและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

สภาพปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีมากมาย แต่คงเป็นการยากที่จะดำเนินการแก้ไขได้ทุกด้านเนื่องจากข้อจำกัดในปัจจัยทางการบริหาร เช่น งบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ของท้องถิ่นมีจำกัด เป็นต้น ดังนั้น การวางแผนพัฒนาจึงจำเป็นต้องมีการคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา เพื่อจะทราบว่า จะดำเนินการแก้ไขปัญหาไหนก่อนหลังในการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นต่อไป

#### ความสำคัญของการตัดสินใจและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

จากลักษณะของประเด็นหลักในการพัฒนา 4 ประเด็นหลัก จะเห็นได้ว่า “ ปัญหา ” เป็นประเด็นที่สำคัญและมีขอบเขตกว้างขวางมากกว่าประเด็นอื่นๆ เนื่องจากเป็นประเด็นที่สามารถแสดงถึงลักษณะขอบเขต และสาเหตุที่เด่นชัด ดังนั้น จึงจะต้องนำปัญหาต่างๆ ดังกล่าวมาดำเนินการคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องทำการคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพราะ

1. สิ่งที่กำหนดว่าเป็นปัญหาในขั้นแรกแล้ว อาจไม่ใช่ปัญหาที่แท้จริง หรืออาจรวมกันเป็นปัญหาใหม่ที่ทำให้ความหมายได้ดีกว่าปัญหาเดิม
2. ปัญหาแต่ละปัญหาที่ได้มา มีความสำคัญไม่เท่ากัน
3. ทรัพยากรในด้านต่างๆ มีจำกัด การแก้ไขปัญหาทุกปัญหาในคราวเดียวกันเป็นไปได้ยาก จึงต้องมีการเลือกแก้ปัญหตามลำดับความสำคัญของปัญหา

#### การตัดสินใจและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

เมื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้วิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดเป็นปัญหาพร้อมกับระบุชื่อปัญหา ลักษณะ ขอบเขต และสาเหตุของปัญหาแล้วให้พิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญต่อไป

การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องประชุมพิจารณาเพื่อดำเนินการดังต่อไปนี้

##### 1. คัดเลือกปัญหา

1.1 พิจารณาทบทวนปัญหาว่าตามสภาพข้อเท็จจริงแล้วเป็นปัญหาจริงหรือไม่ ทั้งนี้อาจพิจารณาจากข้อเท็จจริง และลักษณะหรือสภาพแวดล้อมของสิ่งนั่นเอง

1.2 พิจารณาปรับปรุงตัวปัญหา โดยพิจารณาถึงชื่อปัญหา ลักษณะหรือสภาพขอบเขต และสาเหตุของปัญหา โดยอาจรวมหลายปัญหาเดิมเข้าด้วยกันเป็นปัญหาใหม่

การคัดเลือกปัญหาจะช่วยให้ได้ปัญหามีลักษณะเป็นปัญหาที่แท้จริง ก่อนที่จะพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของปัญหาต่อไป

## 2. จัดลำดับความสำคัญของปัญหา

2.1 กำหนดหลักเกณฑ์ ในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ต้องมีการกำหนดตัวเกณฑ์เบื้องต้นเป็นพื้นฐาน แล้วนำตัวเกณฑ์นั้นๆ มาพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของปัญหาต่อไป

การกำหนดตัวเกณฑ์ หมายถึง การกำหนดหลักเกณฑ์สำคัญที่จะนำมาใช้ตรวจสอบหรือพิจารณาในเรื่องนั้นๆ เช่น การจะซื้อรถยนต์มาใช้ส่วนตัว ประเด็นที่จะนำมาพิจารณาอาจเป็นความปลอดภัย ความแข็งแรง ราคาถูก รูปลักษณะสวยงาม เป็นต้น ตัวเกณฑ์ที่สำคัญที่ใช้ในการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของปัญหามีดังนี้

(ก) ความร้ายแรงและความเร่งด่วนของปัญหา หมายถึง ปัญหาที่มีความร้ายแรง มีความเร่งด่วนที่จะต้องแก้ไข ถ้าปล่อยทิ้งไว้จะเกิดผลเสียหายมากยิ่งขึ้น ปัญหาบางปัญหามีความร้ายแรง แต่ไม่มีความเร่งด่วนที่จะต้องรีบแก้ไข หากยังไม่แก้ไขหรือปล่อยไว้ระยะหนึ่งก่อนค่อยแก้ไขก็อาจจะไม่เกิดผลเสียหายมากนัก

(ข) ขนาดของกลุ่มชนและพื้นที่ที่ถูกระทบจากปัญหา หมายถึง ขนาดประชากรในชุมชนที่ถูกระทบจากปัญหานั้นๆ มีจำนวนมากน้อยเพียงใด ถ้ากลุ่มชนที่ถูกระทบมีจำนวนมากเท่าใด ความสำคัญของปัญหานั้นๆ ย่อมที่จะได้รับการพิจารณาจัดลำดับให้มีความสำคัญสูงยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกันถ้าปัญหานั้นๆ ขยายออกไปสู่พื้นที่หรือบริเวณที่กว้างขวางมากขึ้น ปัญหานั้นๆ ก็น่าจะพิจารณาหาแนวทางแก้ไขต่อไป

(ค) ขนาดของปัญหา ในที่นี้เราจะพิจารณาถึงขนาดของปัญหาว่ามีความใหญ่หรือเล็ก ในบางกรณีปัญหาขนาดเล็ก หากปล่อยทิ้งไว้ไม่ดำเนินการแก้ไขแล้วอาจจะขยายตัวอย่างรวดเร็วและเป็นอันตรายต่อชุมชน หรืออาจจะทำให้เกิดปัญหาอื่นๆ ต่อไปได้ เช่น ปัญหาทางด้านสุขอนามัย เป็นต้น ฉะนั้นการขยายตัวของปัญหาหรือทำให้เกิดปัญหาอื่นๆ อาจจะเป็นสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณาในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาด้วย

(ง) ความเสียหายในแง่การพัฒนา หมายถึง ความเสียหายที่เกิดจากการพัฒนา หรือที่จะตามมากับการพัฒนาปัญหาเหล่านี้สามารถที่จะคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแน่นอนว่าจะก่อให้เกิดผลเสียหายต่อการพัฒนาในอนาคต เช่น มลพิษ หรือมลภาวะต่างๆ ที่จะตามมากับการพัฒนา

(จ) การยอมรับปัญหาร่วมกันของชุมชน การจะพิจารณาเกณฑ์นี้ในลักษณะของสัดส่วนของชุมชน ปัญหาที่ชุมชนส่วนใหญ่มีความเห็นพ้องต้องกันและตระหนักถึงปัญหานั้นๆ เป็นอย่างดีถือว่าเป็นปัญหาที่มีความเด่นชัด ในทางกลับกันถ้าหากประชาชนในชุมชนส่วนใหญ่ไม่ยอมรับปัญหานั้นเป็นปัญหา การจะแก้ไขปัญหาก็คงจะกระทำได้ไม่ถนัด ตัวอย่างเช่น ปัญหาความสะอาดซึ่งเกี่ยวข้องกับปัญหาสุขภาพอนามัยของชุมชนซึ่งก็ได้มีหน่วยงานส่งเสริมการใช้ส้วมที่ถูกสุขลักษณะ การกำจัดขยะมูลฝอย และการบำบัดน้ำเสีย แต่ถ้าชุมชนส่วนใหญ่ไม่เห็นความสำคัญก็จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องนำมาพิจารณาเพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของปัญหานั้นๆ อย่างเด่นชัด

ตัวเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจจะใช้เพียงบางตัวเกณฑ์หรือเพิ่มตัวเกณฑ์บางตัวขึ้นมาก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพของปัญหา ภูมิประเทศ เหตุการณ์ เวลา และตัวแปรอื่นๆ ซึ่งแตกต่างกันออกไปในแต่ละท้องถิ่น แต่สิ่งที่จะลืมนเสียมิได้คือ ในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา จะต้องมียุทธศาสตร์เบื้องต้นเป็นมาตรการประกอบการพิจารณา โดยไม่ใช้ความเคยชิน ความรู้สึก หรือสามัญสำนึกของตนเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

## 2.2 ให้คะแนนน้ำหนักต่อปัญหาต่างๆ มีวิธีการดังนี้

### 2.2.1 ให้น้ำหนักตัวเกณฑ์แต่ละตัว

น้ำหนักความสำคัญของตัวเกณฑ์	น้ำหนักคะแนน
สูงมาก	5
สูงปานกลาง	4
ปานกลาง	3
ต่ำปานกลาง	2
ต่ำ	1

การให้น้ำหนักตัวเกณฑ์แต่ละตัว จะต้องพิจารณาตัวเกณฑ์แต่ละตัวเท่านั้น (ไม่พิจารณาปัญหา) แล้วกำหนดน้ำหนักความสำคัญออกมาเป็นสูงมาก สูงปานกลาง ปานกลาง ต่ำปานกลาง และต่ำ ตามลำดับ สำหรับน้ำหนักคะแนนกำหนดออกมาเป็น 5, 4, 3, 2, และ 1 ตามลำดับ โดยการประชุมร่วมกันขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยพิจารณาเสียงข้างมากของตัวเกณฑ์แต่ละตัวเป็นค่าน้ำหนักของแต่ละตัวเกณฑ์ เพื่อให้สะดวกขึ้นเมื่อได้คะแนนเสียงข้างมากของน้ำหนักตัวเกณฑ์แต่ละตัวแล้ว ให้ใส่ลงในเอกสารท้ายนี้ ในที่นี้สมมุติว่าได้น้ำหนักตัวเกณฑ์แต่ละตัวตามตัวอย่าง

ตัวเกณฑ์	ความร้ายแรงและเร่งด่วนของปัญหา	ขนาดของกลุ่มชนและพื้นที่ที่ถูกระทบจากปัญหา	ขนาดของปัญหา	ความเสียหายในแง่การพัฒนา	การยอมรับปัญหา ร่วมกันของชุมชน	คะแนนรวม	ลำดับ
ปัญหา	(น้ำหนัก) 4	(น้ำหนัก) 4	(น้ำหนัก) 3	(น้ำหนัก) 3	(น้ำหนัก) 3		
ปัญหา	(คะแนน)	(คะแนน)	(คะแนน)	(คะแนน)	(คะแนน)		
ปัญหา							
ฯลฯ							

2.2.2 ให้คะแนนตัวปัญหาแต่ละปัญหาที่มีความสัมพันธ์กับตัวเกณฑ์แต่ละตัว ในการนี้ต้องกำหนดคะแนนความสำคัญของปัญหา โดยเทียบกับเกณฑ์แต่ละตัว ออกมาเป็นสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ ต่ำมาก และไม่มีความสัมพันธ์เลย อาจกำหนดคะแนนออกมาเป็น 5, 4, 3, 2, และ 1 ตามลำดับ ดังตัวอย่าง

คะแนนความสัมพันธ์ของปัญหา ที่มีต่อตัวเกณฑ์แต่ละตัว	น้ำหนัก คะแนน
สูงมาก	5
สูง	4
ปานกลาง	3
ต่ำ	2
ต่ำมาก ไม่มีความสัมพันธ์เลย	1

2.2.3 ตัวอย่างการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาโดยวิธีการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับตัวเกณฑ์

ตัวเกณฑ์ ปัญหา	ความ ร้ายแรงและ เร่งด่วน ของปัญหา	ขนาดของ กลุ่มชนและ พื้นที่ ที่ถูกระทบ จากปัญหา	ขนาดของ ปัญหา	ความ เสียหายใน แง่การ พัฒนา	การยอมรับ ปัญหา ร่วมกันของ ชุมชน	คะแนนรวม	ลำดับ
	(น้ำหนัก) 4	(น้ำหนัก) 4	(น้ำหนัก) 3	(น้ำหนัก) 3	(น้ำหนัก) 3		
น้ำประปา	(คะแนน) 4 16	(คะแนน) 5 20	(คะแนน) 4 12	(คะแนน) 4 12	(คะแนน) 3 9	69	3
การจราจร	4 16	4 16	3 9	5 15	3 9	65	4
น้ำท่วม	5 20	5 20	4 12	4 12	4 12	76	2
ชุมชนแออัด	2 8	3 12	2 6	5 15	4 12	53	5
ขยะมูลฝอย	5 20	5 20	4 12	5 15	4 12	79	1



เมื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้มีการพิจารณาให้ค่าน้ำหนักหรือคะแนนตัวเกณฑ์แต่ละตัวจนครบทุกตัวน้ำหนักตัวเกณฑ์แล้ว จากนั้นให้ร่วมกันพิจารณาตามสภาพข้อเท็จจริงของปัญหาแต่ละตัวที่นำมาจัดลำดับความสำคัญของปัญหา (พิจารณาปัญหาทุกตัวตามช่องแนวตั้งของตัวเกณฑ์ที่ละตัว) เพื่อให้คะแนนปัญหาตามสภาพข้อเท็จจริงที่ปรากฏ

จากนั้นให้นำคะแนนปัญหาของแต่ละตัวตามที่ได้รับการพิจารณาความสัมพันธ์กับตัวเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น ไปคูณกับค่าน้ำหนักของตัวเกณฑ์แต่ละตัว เช่น ปัญหาน้ำประปาในตัวอย่างให้คะแนนตามช่องความสัมพันธ์ตัวเกณฑ์ความร้ายแรงและเร่งด่วนของปัญหา คือ 4 คะแนน ก็ให้ไปคูณกับน้ำหนักคะแนนของปัญหาน้ำประปาในช่องความร้ายแรงและเร่งด่วนของปัญหาน้ำประปา คือ 4 ก็จะได้คะแนนความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับตัวเกณฑ์ในช่องนี้ คือ 16 คะแนน และดำเนินการในทำนองเดียวกันนี้ทุกช่องแล้วนำมาบวกกัน ก็จะได้คะแนนรวมของปัญหาน้ำประปาเท่ากับ 69 คะแนน

วิธีการให้คะแนนที่เสนอมานี้ เป็นวิธีการหนึ่งในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อที่จะเห็นความแตกต่างในความสำคัญของปัญหาให้ชัดเจนและเด่นชัดมากยิ่งขึ้น อาจจะพิจารณาคะแนนแตกต่างไปจากตัวอย่างก็ได้ เช่น

น้ำหนักความสำคัญของปัญหา	น้ำหนักคะแนน
สูงมาก	16 – 20
สูง	11 – 15
ปานกลาง	6 – 10
ต่ำ	1 – 5
ไม่มีความสัมพันธ์เลย	0

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการกำหนดคะแนนของปัญหาต่าง ๆ คือ ในช่องตัวเกณฑ์ใดตัวเกณฑ์หนึ่งต้องไม่กำหนดคะแนนให้เท่ากันหมด เช่น มีปัญหาต่าง ๆ 5 ปัญหา เมื่อพิจารณาในช่องตัวเกณฑ์ “ความร้ายแรงและเร่งด่วนของปัญหา” ในข้อ 2.2.3 ปัญหาน้ำประปา การจราจร น้ำท่วม ชุมชนแออัด ขยะมูลฝอยตามลำดับ ต้องไม่กำหนดคะแนน 5,5,5,5,5 หรือ 4,4,4,4,4 เท่ากัน เป็นต้น

## บทที่ 3

### เทคนิคการวิเคราะห์ศักยภาพในการพัฒนาท้องถิ่นเชิงยุทธศาสตร์

#### การวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพการพัฒนาของท้องถิ่นในปัจจุบัน

เป็นการประเมินโดยวิเคราะห์ถึงโอกาส และภาวะคุกคามหรือข้อจำกัด อันเป็นสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนาในด้านต่างๆ ของท้องถิ่น รวมทั้งการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของท้องถิ่น อันเป็นสภาวะแวดล้อมภายในท้องถิ่น ซึ่งทั้งหมดเป็นการประเมินสถานภาพของท้องถิ่นในปัจจุบัน โดยเป็นการตอบคำถามว่า “ปัจจุบันท้องถิ่นมีสถานภาพการพัฒนาอยู่จุดไหน” สำหรับใช้เป็นประโยชน์ในการกำหนดการดำเนินงานในอนาคตต่อไป ทั้งนี้ โดยใช้เทคนิค SWOT analysis การพิจารณาถึงปัจจัยภายใน ได้แก่จุดแข็ง (Strength – S) จุดอ่อน (Weak – W) และปัจจัยภายนอกได้แก่โอกาส (Opportunity – O) และอุปสรรค (Threat – T) เป็นเครื่องมือ

#### ปัจจัยภายใน

ประกอบด้วยปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ต้องนำมาพิจารณา

- ▶▶ ด้านการบริหาร ได้แก่ การแบ่งส่วนราชการ การวางแผน การประสานงาน การมอบอำนาจ การกำกับดูแล เป็นต้น
- ▶▶ ระเบียบ กฎหมาย
- ▶▶ บุคลากร ได้แก่ อัตรากำลัง คุณภาพ วินัย ทักษะ ทักษะ ทักษะ เป็นต้น
- ▶▶ งบประมาณ รวมทั้งความช่วยเหลือต่าง ๆ
- ▶▶ ระบบฐานข้อมูล
- ▶▶ การประสานงาน/การอำนวยความสะดวก/ความร่วมมือจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง
- ▶▶ ทรัพยากร เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน

**การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength = S)** เป็นการพิจารณาปัจจัยภายในหน่วยงานมีส่วนดี ความเข้มแข็ง ความสามารถ ศักยภาพ ส่วนที่ส่งเสริมความสำเร็จซึ่งจะพิจารณา ในด้านต่าง ๆ

**การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness = W)** เป็นการพิจารณาปัจจัยภายในหน่วยงานว่า มีส่วนเสีย ความอ่อนแอ ข้อจำกัด ความไม่พร้อม ซึ่งจะพิจารณาในด้านต่าง ๆ เช่นเดียวกับการวิเคราะห์จุดแข็ง

#### ปัจจัยภายนอก

ประกอบด้วย

- ▶▶ ด้านการเมือง รวมถึงระดับความขัดแย้ง และกลุ่มผลประโยชน์
- ▶▶ ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ เศรษฐกิจรวมในเขตพื้นที่ (เช่น ผลผลิต รายได้ รายจ่าย การออม การลงทุน การใช้ที่ดิน แรงงาน) การเกษตรกรรม การพาณิชย์กรรม การคลัง
- ▶▶ ด้านสังคม

- ▶▶ นโยบายรัฐบาล/กฎหมาย
- ▶▶ เทคโนโลยี

**การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity = O)** เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีสภาพเป็นเช่นไร เหตุการณ์สถานการณ์ของโลก ของประเทศ ของจังหวัด และของอำเภอที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อท้องถิ่นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงใดที่เป็นประโยชน์ หรือเป็นโอกาสอันดีต่อท้องถิ่น โดยจะต้องพิจารณาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง และเทคโนโลยี

**การวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคหรือข้อจำกัด (Threat = T)** เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคหรือภาวะคุกคาม ก่อให้เกิดผลเสียหรือเป็นข้อจำกัดต่อท้องถิ่น โดยจะต้องพิจารณาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง และเทคโนโลยี เช่นเดียวกับการวิเคราะห์โอกาส

การวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน สามารถพิจารณาได้ดังนี้

การค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ต้องเป็นการระดมความเห็นจากกลุ่มคนที่หลากหลายเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างถูกต้อง แท้จริง

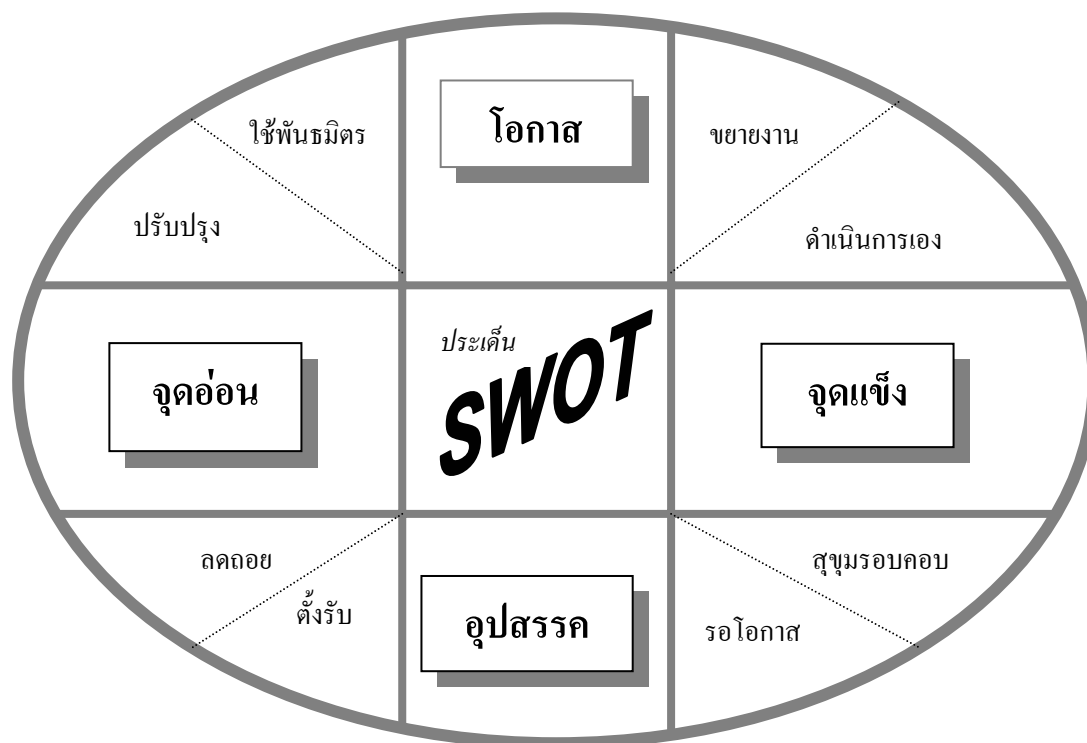
เมื่อมีการระดมความเห็นแล้ว ต้องนำมาจัดหมวดหมู่ของประเด็นต่าง ๆ หากมีข้อขัดแย้งหรือความไม่ชัดเจนในประเด็น ความเห็นใด ต้องบันทึกไว้เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติม ต้องไม่ใช้วิธีการตัดสินเพื่อเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งในทันทีเพราะจะทำให้มีการเผชิญหน้ากัน

เพื่อเป็นการคัดเลือกประเด็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่มีการนำเสนออย่างหลากหลาย จึงต้องให้ที่ประชุมพิจารณาให้น้ำหนักคะแนน แล้วนำมาหาค่าเฉลี่ย โดยอาจมีการให้น้ำหนักคะแนนเป็น 4 ระดับในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้าน	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
จุดแข็ง	3	2	1	0
จุดอ่อน	-3	-2	-1	0
โอกาส	3	2	1	0
อุปสรรค/ข้อจำกัด	-3	-2	-1	0

เมื่อมีการจัดลำดับของประเด็นในแต่ละด้านแล้ว จะดึงประเด็นสำคัญมาพิจารณาต่อไป ทั้งนี้ อาจดึงประเด็นสำคัญมาเพียงด้านละ 7-10 ประเด็น

☒ นำประเด็นมาเข้าตารางวิเคราะห์ เพื่อกำหนดแนวทางการตัดสินใจ



ในการวิเคราะห์ **SWOT** เชิงยุทธศาสตร์นั้น หน่วย หรือขอบเขตในการวิเคราะห์ ให้พิจารณาจากเขตการปกครองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหลัก ดังนั้น สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นประเด็นที่ปรากฏหรือมีอยู่ในเขตการปกครองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะถือว่าเป็นปัจจัยภายในที่ใช้ในการวิเคราะห์ ส่วนประเด็นที่ปรากฏหรือมีอยู่ที่อยู่นอกเขตการปกครองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะถือว่าเป็นปัจจัยภายนอก

ส่วนการวิเคราะห์ **SWOT** เชิงโครงการ/กิจกรรม หน่วย หรือขอบเขตในการวิเคราะห์ จะใช้หน่วยการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหลัก ดังนั้น สิ่งที่เป็นทรัพยากรในการบริหาร และองค์ประกอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่นสภาท้องถิ่น ข้าราชการท้องถิ่น หรือสิ่งปรากฏหรือมีอยู่ซึ่งอยู่ในขอบเขตที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถควบคุม กำกับดูแลได้ จะถือว่าเป็นปัจจัยภายใน ส่วนสิ่งที่ปรากฏหรือมีอยู่แต่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถควบคุม กำกับดูแลได้ ไม่ว่าจะสิ่งนั้นจะอยู่ภายในหรือภายนอกเขตการปกครองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ตาม ถือว่าเป็นปัจจัยภายนอก

## ตัวอย่างการวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานการณ์การพัฒนาของเทศบาลนครเชียงใหม่

### จุดแข็ง ( Strengths: S )

1. เป็นเทศบาลขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมทางด้านบริการ โครงสร้างพื้นฐานที่ดี และมีขีดความสามารถในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน
2. ภายในเขตเทศบาลนครเชียงใหม่เป็นที่ตั้งของธุรกิจการค้า การบริการ สถานที่ท่องเที่ยว สถานที่ราชการ และสถานศึกษา ส่งผลให้อัตราความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอยู่ในระดับสูง
3. ชุมชนมีวัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง
4. ประชาชน ชุมชน องค์กรเอกชนให้การสนับสนุน ส่งเสริม ตรวจสอบ ติดตามการดำเนินงานของเทศบาล
5. เมืองเชียงใหม่เป็นนครประวัติศาสตร์ที่มีโบราณสถาน โบราณวัตถุที่สำคัญเป็นจำนวนมาก
6. เมืองเชียงใหม่เป็นภูมินิเวศน์ที่เหมาะสมที่จะเป็นเมืองนำอยู่ นำอาศัย และนำท่องเที่ยว
7. เมืองเชียงใหม่เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป
8. คนเชียงใหม่มีความภูมิใจในความเป็นคนเชียงใหม่

### จุดอ่อน ( Weaknesses : W )

1. ปัญหาการจราจรติดขัด และความไม่เป็นระเบียบในการจัดการคมนาคมขนส่ง รวมทั้งการขาดระบบขนส่งสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ ที่จะรองรับการเดินทางของประชาชนและนักท่องเที่ยว
2. ปัญหาการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและการทำลายสิ่งแวดล้อมในเขตเมืองที่เพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ปริมาณขยะ ปัญหาน้ำเน่าเสีย และปัญหามลพิษทางอากาศมีปริมาณเพิ่มมากขึ้น อันจะเป็นสาเหตุการทำลายภาพพจน์ด้านการท่องเที่ยว และส่งผลต่อสุขภาพของประชาชนในเขตเมืองอีกด้วย
3. ปัญหาการรुक้าทำลายโบราณสถานและที่สาธารณะ
4. ปัญหาแหล่งท่องเที่ยวเสื่อมโทรม
5. เทศบาลขาดการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินโครงการขนาดใหญ่
6. บุคลากรของเทศบาลบางส่วนยังขาดความรู้ ความเข้าใจ ในระบบการบริการสมัยใหม่ที่มีเทคนิค และเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาเกี่ยวข้อง
7. เทศบาลขาดการจัดระเบียบของเมือง และขาดการบังคับใช้ผังเมืองอย่างเคร่งครัด ซึ่งก่อให้เกิดทัศนสะอูจาด
8. ตามกฎหมายเทศบาลนครเชียงใหม่ไม่สามารถขยายเขตพื้นที่ เพื่อรองรับการพัฒนาและการขยายตัวของเมืองได้

### โอกาส ( Opportunities : O )

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ให้การสนับสนุนการดำเนินงานของท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาในด้านเศรษฐกิจท้องถิ่น ระบบสาธารณูปโภค และสาธารณูปการ เป็นต้น

2. พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น โดยที่หน่วยงานราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคส่งเสริมและสนับสนุนการถ่ายโอนภารกิจให้แก่เทศบาล

3. รัฐบาลมีนโยบายผลักดันให้จังหวัดเชียงใหม่เป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค และเป็นเมืองศูนย์กลางสุขภาพซึ่งจะเป็นจุดดึงดูดให้ผู้คนเข้ามาลงทุนและท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น

4. รัฐบาลมีนโยบายผลักดันให้จังหวัดเชียงใหม่เป็น ICT CITY

5. สี่เหลี่ยมเศรษฐกิจ

6. รัฐบาลมีนโยบายและให้ความสำคัญในการป้องกันและแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

7. รัฐบาลสนับสนุนให้แต่ละท้องถิ่นมีบทบาทในการอนุรักษ์ ฟื้นฟู เผยแพร่ และถ่ายทอดวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่นมากขึ้น

8. แนวโน้มการท่องเที่ยวของโลกเน้นการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และเชิงสุขภาพ

9. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สนับสนุนให้มีการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างเท่าเทียมกันและทั่วถึง

10. เทศบาลนครเชียงใหม่มีการกระชับสัมพันธ์ไมตรีกับต่างประเทศ อาทิ บ้านพี่เมืองน้อง การแลกเปลี่ยนทางด้านวิชาการ และการแลกเปลี่ยนทางการพัฒนาเมือง

#### **ภัยคุกคามหรือข้อจำกัด (Threats : T)**

1. สภาพการณ์ทางเศรษฐกิจในระดับประเทศ ในระดับภูมิภาคส่งผลกระทบต่อการพัฒนาท้องถิ่น

2. การขยายตัวของเมืองและการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรภายในเขตเทศบาลอย่างรวดเร็วส่งผลให้ประชาชนมีระดับความต้องการในการบริการสาธารณสุขสูงขึ้น ทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างครอบคลุมและทั่วถึง

3. แรงงานต่างด้าวที่อพยพเข้ามาในท้องถิ่น ส่งผลให้วัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่นรวมถึงวิถีชีวิตของคนเปลี่ยนแปลงไปมากขึ้น

4. ความทันสมัยและกระแสวัฒนธรรมต่างชาติ ทำให้ประชาชนในท้องถิ่นลืมหากฐานทางวัฒนธรรมที่มีอยู่ และหันไปนิยมวัฒนธรรมการบริโภคมากขึ้น

5. มีปัญหาสุขภาพ ปัญหาเสพติด ปัญหาอาชญากรรม ปัญหาแรงงานต่างด้าว และปัญหาการค้าประเวณีเด็กและสตรี

6. โครงสร้างของประชาชนในภาพรวมของจังหวัดเชียงใหม่ไม่เอื้อต่อการพัฒนา

7. มีการแสวงหาผลประโยชน์จากการใช้ทรัพยากรเพื่อหวังผลตอบแทนในระยะสั้น




## การกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนากองทัพ

วิสัยทัศน์ (vision) หมายถึง ถ้อยแถลงที่ระบุถึงสภาพการณ์ในอนาคตซึ่งเป็น “อุดมการณ์” ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า เพราะเราเชื่อว่า หากสถานการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้น แล้วจะส่งผลให้เกิดคุณค่าหรือค่านิยมบางประการที่เรายึดถือ เช่น คุณภาพชีวิตของประชาชน การเติบโตทางเศรษฐกิจ และการกระจายรายได้ที่เท่าเทียมกัน เป็นต้น วิสัยทัศน์เป็นผลรวมของการสรุปทบทเรียนจากอดีต พิจารณาปัจจุบัน และมุ่งหวังถึงอนาคตข้างหน้า โดยที่การสรุปทบทเรียนจากอดีตหมายถึงการพิจารณาว่าในอดีตที่ผ่านมาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของเรามีข้อเด่น ข้อด้อยอะไรบ้าง? โดยประเมินจากภาพรวมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนการพิจารณาปัจจุบันนั้น คือการพิจารณาว่าในขณะที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของเราเป็นแบบใด? คำว่า “แบบใด?” ในที่นี้หมายถึง “บทบาทหน้าที่” ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อทั้งในระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับทวีป และไปไกลถึงระดับโลกได้ ขึ้นอยู่กับว่า คณะจัดทำแผน ตระหนักถึงความสัมพันธ์และความสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตนอย่างเชื่อมโยงกับเขตพื้นที่ใด การกำหนดวิสัยทัศน์จึงเป็นการตอบคำถามว่า **“ท้องถิ่นต้องการอะไรในอนาคต?”**

### วิสัยทัศน์ที่ดีมีลักษณะ ดังนี้

- 1) ไม่ใช่สภาพการณ์ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นมาในอดีตและบรรลุได้แล้วในปัจจุบัน
- 2) ไม่อาจบรรลุได้ด้วยการปฏิบัติงานประจำตามปกติธรรมดา
- 3) ต้องมีความเป็นไปได้ในการที่จะบรรลุถึง ภายใต้งบประมาณของศักยภาพและข้อจำกัดที่มีอยู่
- 4) ทำท่าย ใ้ใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการที่จะบรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่วางไว้
- 5) สะท้อนถึงสภาพการณ์หรือโฉมหน้าใหม่ของเมืองหรือท้องถิ่นในอนาคตอย่างรอบด้าน ภายใต้งบประมาณเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ
- 6) วิสัยทัศน์ควรเป็นสิ่งที่เห็นพ้องต้องกันระหว่างผู้บริหารท้องถิ่น ประชาคม และผู้มีส่วนได้เสียทั้งปวง
- 7) วิสัยทัศน์เป็นเสมือนเข็มทิศที่กำหนดทิศทางการพัฒนาของท้องถิ่น
- 8) เป็นข้อความง่าย ๆ ที่สามารถสื่อให้เห็นทิศทางในอนาคตของท้องถิ่น
- 9) ต้องตรวจสอบและวัดผลสำเร็จได้
- 10) สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ที่รับผิดชอบดำเนินการควรจะต้องหาข้อมูลทั่วไป และปัญหาสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำเสนอที่ประชุม จากนั้นจึงตั้งประเด็นคำถามเพื่อให้ที่ประชุมร่วมกันหาคำตอบในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

-  หลักการหรือความเชื่อที่ท้องถิ่นยึดถือกันมาตั้งแต่อดีต
-  ขอบข่าย/แนวทางการดำเนินงาน ในช่วงปัจจุบันและในอนาคตที่องค์กรจะดำเนินการ
-  ความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการให้สำเร็จ

#### หลักการเขียนวิสัยทัศน์

- ★ สั้น กระชับ จดจำง่าย
- ★ บอกถึงความปรารถนา อนาคต
- ★ บอกให้ทราบถึงสิ่งที่จะบรรลุถึง หรือระดับการให้บริการ
- ★ ท้าทาย เร้าความสนใจของสมาชิกในองค์กร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

#### ตัวอย่างวิสัยทัศน์การพัฒนาเทศบาลเชียงใหม่

“เชียงใหม่เมืองน่าอยู่ เพื่อพัฒนาวัฒนธรรม นำด้วยธรรมมาภิบาล บนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของประชาชน ”

#### การกำหนดพันธกิจ (mission) ในการพัฒนาท้องถิ่น

เป็นการกำหนดสิ่งที่ท้องถิ่นจะต้องทำ โดยจะเกิดขึ้นหลังจากที่ทราบว่าท้องถิ่นต้องการอะไร เป็นอะไรในอนาคต และจะเป็นไปได้เมื่อผลการวิเคราะห์ศักยภาพและการประเมินสถานภาพการพัฒนาท้องถิ่นในปัจจุบันปรากฏ ผนวกกับประวัติศาสตร์ของท้องถิ่นและความต้องการ/ความคาดหวังของทุกฝ่าย ในท้องถิ่น ดังนั้น การตอบคำถามว่าท้องถิ่นจะต้องทำอะไร เพื่อใคร คำตอบที่เกิดขึ้นก็คือ ความหมายของคำว่า “พันธกิจ” นั่นเอง

**พันธกิจ** เป็นข้อความหรือถ้อยแถลงที่แสดงถึงลักษณะหรือขอบข่ายในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวกับลักษณะการบริหารและการจัดบริการสาธารณะ รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรหรือภาพลักษณ์ที่ต้องการนำเสนอ และปณิธานหรือปรัชญาในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นขอบเขตของบทบาทหน้าที่หลักหรือขอบเขตของกิจกรรมที่มุ่งเน้นเป็นพิเศษที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

การกำหนดพันธกิจ มีแนวทางการดำเนินการแยกเป็นสองระดับ คือ

- 1) พันธกิจในลักษณะที่เป็นอาณัติ (Mandate) ที่ได้รับมอบหมายจากสังคมหรือรัฐ ซึ่งได้แก่ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 2) พันธกิจหลักที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมุ่งมั่นที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ และแสดงถึงความเข้าใจในรายงานที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องดำเนินการซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์



การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระบุหรือกำหนดพันธกิจไว้อย่างชัดเจนเป็นที่ยอมรับและเข้าใจของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร จะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะพันธกิจจะเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวหรือเป็นหลักการร่วมสำหรับการดำเนินงานในแต่ละด้านของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

พันธกิจที่ดีมีลักษณะ ดังนี้

- 1) ต้องสอดคล้องกับนโยบาย กฎหมาย และระเบียบที่มีอยู่
- 2) ไม่ขัดแย้งต่อบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมาย
- 3) ต้องระบุถึงบทบาทหน้าที่ที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างครอบคลุมรอบด้าน และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
- 4) ต้องสะท้อนถึงคุณค่าหลักหรือขอบเขตกิจกรรมที่มุ่งเน้นเป็นพิเศษ
- 5) ต้องสนับสนุนและนำไปสู่ถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดได้

หากเปรียบเทียบวิสัยทัศน์เป็นเสมือนจุดหมายปลายทางแล้ว พันธกิจก็เป็นเสมือนเส้นทางที่ถูกต้องชัดเจนที่จะนำเราไปสู่จุดหมายปลายทางนั้นโดยสวัสดิภาพ พันธกิจมีอยู่ 2 ระดับ คือ ระดับองค์กร (Organizational Mission) และระดับส่วนงาน (Departmental Mission) พันธกิจทั้ง 2 ระดับนี้มีความหมายเดียวกัน แตกต่างกันเพียงขอบเขตของบทบาทหน้าที่ที่ปลีกย่อยลงไปตามลำดับชั้นของโครงสร้างองค์กรเท่านั้น แต่ที่สำคัญก็คือพันธกิจทั้ง 2 ระดับ ต้องสอดคล้องสนับสนุนกันและกันอย่างน้อยที่สุดต้องไม่ขัดแย้งกัน ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาย่อมเป็นการแสดงพันธกิจระดับองค์กร แต่ขณะเดียวกันหน่วยงานภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ต้องมีการกำหนดพันธกิจของหน่วยงานประกอบไปด้วย

#### **ตัวอย่างพันธกิจการพัฒนาเทศบาลนครเชียงใหม่**

1. พัฒนาเมืองให้สอดคล้องกับผังเมืองรวม พัฒนาระบบการบริการสาธารณสุขปศุสัตว์ สาธารณูปการ รวมถึงการคมนาคมขนส่งให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้อย่างครอบคลุมทั่วถึง
2. อนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างประหยัดและคุ้มค่าสอดคล้องกับศักยภาพการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน
3. ส่งเสริม ฟื้นฟู และอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และสถาปัตยกรรมล้านนา
4. ส่งเสริมความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิตของประชาชน

## การกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง ขอบเขตหรือประเภทของกิจกรรมที่ควรค่าแก่การดำเนินงานทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ดีมีลักษณะ ดังนี้

1) ต้องระบุถึงขอบเขตหรือประเภทของกิจกรรมที่สนับสนุนและนำไปสู่พันธกิจ และบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างครอบคลุมรอบด้าน

2) มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

การกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นการกำหนดขอบเขตหรือประเภทของกิจกรรมที่ควรค่าแก่การดำเนินการทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และองค์กร ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะสนับสนุนหรือนำไปสู่การบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

การกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนอาจแยกเป็นด้านต่างๆ โดยมีจุดมุ่งหมายย่อยในแต่ละด้านก็ได้ ซึ่งเราจะเขียนรูปประโยคที่แสดงถึงจุดมุ่งหมายดังกล่าว ดังนี้

**“ คำกริยา + ประเภทของกิจกรรม / สภาพการณ์ + กลุ่มเป้าหมาย + สถานที่ ”**

กรอบความคิดที่ใช้ในการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนเราจะใช้กรอบ 2 กรอบกรอบความคิดแรก ก็คือวิสัยทัศน์และพันธกิจ นั้นย่อมาหมายความว่าจุดมุ่งหมายดังกล่าวต้องสอดคล้องหรือนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

กรอบความคิดที่สอง ก็คือ หลักการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งหมายถึงการรักษาและเพิ่มพูนความเจริญงอกงามของท้องถิ่น ในลักษณะที่จะเป็นการสืบสานความเจริญงอกงามนั้นให้ไปบุลย์ สืบเนื่องไปถึงชั่วลูกชั่วหลาน โดยไม่ก่อให้เกิดผลเสียในด้านต่างๆ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

สาเหตุที่เราควรใช้หลักการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นกรอบในการกำหนดจุดมุ่งหมายนั้น ก็เพราะเป็นที่พิสูจน์กันแล้วว่า การพัฒนาที่มุ่งเน้นแต่เพียง “อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ” (Economic Growth) แต่เพียงอย่างเดียว นั้น ได้ก่อให้เกิดการเผาผลาญทรัพยากรทางธรรมชาติอย่างมากจนกระทั่งทำให้ระบบนิเวศวิทยา เสียสมดุลส่งผลให้เกิดวาทภัยและอุทกภัยอย่างรุนแรง ทั้งในระดับภูมิภาค ระดับประเทศและทั่วโลก สภาพการณ์เช่นนี้ หากปล่อยให้ดำเนินต่อไปย่อมเป็นบ่อนทำลายขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ โดยเฉพาะในภาคเกษตรกรรมไปในที่สุด

นอกจากนี้ การมุ่งพัฒนาตามแนวทางเดิมใดๆ นั้น ยังส่งผลให้เกิด “ลัทธิบริโภคนิยม” ที่ทำลายดุลยภาพระหว่างการพัฒนาทางวัตถุกับการพัฒนาทางจิตใจ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ คนตกเป็นทาสของการเสพวัตถุ จนสูญเสียขีดความสามารถในด้านจิตใจอันที่พึงพาความสุขในจิตใจของตนเอง จะเห็นได้ว่าในปัจจุบัน คนส่วนใหญ่ต้องอาศัยสิ่งที่เป็นวัตถุภายนอกในการจรโลงความสุขของตนทั้งสิ้น นอกจากการสูญเสียดุลยภาพระหว่างการพัฒนาทางวัตถุกับจิตใจแล้ว การพัฒนาตามแนวทางเดิม ยังส่งผลให้เกิดการสูญเสีย

ดุลยภาพระหว่างภาคเศรษฐกิจต่างๆ ด้วย อาทิเช่น ระหว่างภาคเกษตรกรรมและอุตสาหกรรม ส่งผลให้ความเจริญในด้านต่างๆ กระจุกตัวอยู่ในเขตเมืองเท่านั้น ละทิ้งให้ชนบทต้องล่มสลาย เกิดการอพยพแรงงานจากภาคเกษตรเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมต่างๆ ที่ภาคเกษตรกรรมควรเป็นภาคการผลิตที่ถือเป็นศักยภาพทางการแข่งขันของประเทศ

ในหลายประเทศที่สามารถสร้างอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจได้อย่างมหัศจรรย์นั้น มักมีความเชื่อมโยงกันทั้งในด้านสิ่งแวดล้อมและจิตใจของประชาชนเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนเสมอ แนวคิดในการพัฒนายั่งยืนจึงเกิดขึ้นเพื่อเสนอกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาประเทศและท้องถิ่นเพื่อป้องกันและขจัดผลเสียที่ติดตามมาจากการพัฒนาแบบเดิม

นอกจากนี้ ในปัจจุบัน มีนักรัฐศาสตร์และเศรษฐศาสตร์หลายท่านเริ่มสังเกตเห็นแล้วว่า “อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ” ไม่สามารถใช้เป็นดัชนีหลัก การเจริญเติบโตหรือ (Growth) นั้น จะเกิดขึ้นได้ในภาวะที่สภาพแวดล้อมทั้งในระดับภูมิภาค ระดับประเทศและระดับโลกมีเสถียรภาพเพียงพอ ในขณะที่ในปัจจุบัน เมื่อประเทศของเราเข้าสู่กระแสโลกาภิวัตน์อย่างเต็มตัวแล้ว เราต้องเผชิญกับ “ภาวะไร้เสถียรภาพ” อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในอัตราเร่งที่สามารถส่งผลกระทบต่อได้จากทั่วทุกมุมโลก “ความยั่งยืน” (Sustainability) จึงเป็นดัชนีชี้วัดระดับการพัฒนาที่นับวันจะทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น

ความยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้เพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถของหน่วยงานเรา ในการสร้างเสริมปัจจัยดังต่อไปนี้ให้เกิดขึ้นในกระบวนการพัฒนา

### (๑) การสร้างดุลยภาพอย่างรอบด้าน (Holistic Balance)

หมายความว่า การกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาของเราต้องคำนึงถึงขอบเขตของกิจกรรมที่จะส่งเสริมให้เกิดความสมดุลระหว่างการพัฒนาวัตถุกับจิตใจและการพัฒนาภาคการผลิตกับภาคเกษตรกรรมกับการค้า หลักคิดสำคัญที่ใช้พิจารณาว่า สภาวะใดคือสภาวะที่ได้ดุล ก็คือการพิจารณา “ผลกระทบ” สภาวะที่ได้ดุลนั้นคือ สภาวะที่การเจริญเติบโตของส่วนราชการไม่ไปบั่นทอนความเจริญเติบโตของส่วนที่เหลือ

### (๒) คุณภาพชีวิต

หมายความว่าในการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนานั้น เราต้องคำนึงถึงกิจกรรมที่จำเป็นต่อการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของประชาชนด้วย เราอาจแบ่งคุณภาพชีวิตออกเป็น 2 ระดับ ในระดับแรกคือคุณภาพชีวิตที่จำเป็นต่อความอยู่รอดขั้นพื้นฐานของประชาชน และในระดับที่สอง คือคุณภาพชีวิตที่จำเป็นต่อการยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ให้สูงขึ้น

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า คำว่า “คุณภาพชีวิต” นั้นกินความหมายกว้างขวางเพราะครอบคลุมถึงปัจจัยในการดำเนินชีวิตต่างๆ ของประชาชนที่จำเป็นทั้งสองระดับ เช่น การศึกษา รายได้ต่อครัวเรือน สุขภาพกายและสุขภาพจิต สุขอนามัยในหมู่บ้าน เป็นต้น

## (๑) การอนุรักษ์ควบคู่กับการใช้ทรัพยากรประโยชน์ (Conservation with Utilization)

ในการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่นั่น เราต้องคำนึงถึงกิจกรรมที่มุ่งอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติควบคู่กับการกำหนดกิจกรรมอันชาญฉลาดที่จะใช้ประโยชน์จากมันจากการพัฒนาเศรษฐกิจด้วย การอนุรักษ์จะเกิดขึ้นควบคู่กับการใช้ทรัพยากรประโยชน์สูงสุดก็ต่อเมื่อ อัตราการทดแทนสอดคล้องกับอัตราการใช้เสมอ นอกจากนี้หากเราสามารถกำหนดกิจกรรมที่เกื้อหนุนต่อการนำกลับมาใช้ใหม่ (Recycle) หรือการหาวัสดุอื่นที่มีต้นทุนต่ำกว่า โดยใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพกว่า ก็ย่อมเอื้ออำนวยให้เกิดหลักการข้อนี้ในการพัฒนาท้องถิ่นของเรา

## (๒) การพึ่งพาตนเอง (Self-Dependency)

กิจกรรมที่ทำให้ชุมชนในท้องถิ่นสามารถมีรายได้เพียงพอต่อการหล่อเลี้ยงชุมชนของตนเอง โดยไม่แขวนความอยู่รอดของตนไว้กับแหล่งรายได้ภายนอก คือจุดมุ่งหมายของการพัฒนาที่สอดคล้องกับหลักการข้อนี้ อย่างไรก็ตาม มิได้หมายความว่าหลักการข้อนี้แฝงนัยของการทำให้ชุมชนปิดตนเองจากโลกภายนอก

จุดเน้นของหลักการข้อนี้ก็คือ การลดสัดส่วนของรายได้ที่ต้องพึ่งภายนอกให้น้อยลง เช่น การหันกลับมาแสวงหารายได้จากสินค้าหัตถกรรมที่ถือเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น ซึ่งสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในท้องถิ่นเอง อีกทั้งสินค้านั้นก็ยังมีโอกาสทางการตลาดภายในประเทศอยู่อย่างเพียงพอ หากสามารถส่งสินค้าไปขายต่างประเทศได้ก็ถือเป็นรายได้เสริมอีกทางหนึ่ง

ดังนั้นการพึ่งตนเองจึงมิได้หมายความว่าถึงสัดส่วนของรายได้เท่านั้น แต่กินความรวมถึงกิจกรรมที่จะเอื้ออำนวยให้ชาวบ้านสามารถใช้กระบวนการผลิตเพื่อหล่อเลี้ยงชีวิตและนำมาซึ่งรายได้ของตนเอง โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่ชุมชนมีอยู่แล้วและเป็นเจ้าของด้วย

## (๓) คำมั่นถึงลูกหลาน (Next Generation)

การพัฒนาที่ยั่งยืนคือการพัฒนาที่มีได้คำนึงถึงแต่เพียงความเจริญที่เกิดขึ้นแก่คนปัจจุบันเท่านั้น แต่จะคำนึงถึงด้วยว่าความเจริญนั้นจะส่งผลเสียต่อคนรุ่นต่อไปหรือไม่ หากส่งผลเสียก็จะหลีกเลี่ยงไม่ดำเนินการในส่วนนั้นโดยเด็ดขาด

### ตัวอย่างจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาเทศบาลนครเชียงใหม่

1. เพื่อให้การพัฒนาเมืองสอดคล้องกับผังเมืองรวมได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการจราจร การขนส่งมวลชน และการให้บริการพื้นฐานสาธารณูปโภคและสาธารณูปการให้สามารถรองรับการพัฒนาเมืองในระยะยาว
2. เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น
3. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการการท่องเที่ยวภายในเขตเทศบาลนครเชียงใหม่ ให้สามารถรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น
4. เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน โดยชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนา และแก้ไขปัญหาชุมชนของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม

## การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา และแนวทางการพัฒนา

เมื่อได้ดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาโดยอาศัยพื้นฐานการวิเคราะห์ SWOT แล้วต่อไปคือการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและแนวทางการพัฒนาของท้องถิ่นซึ่งยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นหมายถึง แนวคิดหรือวิธีการที่แยกขายันบ่งบอกถึงลักษณะการเคลื่อนตัวขององค์กรว่าจะก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคตได้อย่างไร อันเป็นการตอบคำถามว่า **“ท้องถิ่นจะไปถึงจุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร”**

ดังนั้น ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นจึงเป็นกรอบชี้แนะหรือส่วนหัวกระบวนของชุดแผนงานซึ่งเป็นการกำหนดวิธีการหรือขั้นตอนที่ท้องถิ่นเลือกที่จะปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และเมื่อได้บรรลุจุดมุ่งหมายแล้วหมายความว่ายอมบรรลุถึงพันธกิจที่ต้องการด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่า ทั้งหมดที่กล่าวมานั้นมีความสำคัญในเชิงตรรกะ (Logical Linkage) ซึ่งกันและกันของกระบวนการขั้นตอนและระดับต่างๆ ของแผนพัฒนาท้องถิ่นเชิงกลยุทธ์

ภายใต้ยุทธศาสตร์ต่างๆ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะกำหนดแนวทางการพัฒนาเพื่อดำเนินการให้บรรลุยุทธศาสตร์นั้น

แนวทางการพัฒนาท้องถิ่นที่กำหนดไว้ จะต้องนำแนวทางที่ได้ทั้งหมดมาทำการบูรณาการเพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกัน การบูรณาการแนวทางการพัฒนาท้องถิ่นจะทำให้ได้ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นด้านต่าง ๆ ที่สมบูรณ์

## ตัวอย่างยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาเทศบาลนครเชียงใหม่

### 1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเมือง

#### แนวทางการพัฒนา

1. พัฒนาระบบการวางผังเมืองและการใช้ที่ดินภายในเขต
2. พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการให้ได้มาตรฐาน
3. พัฒนาระบบการจราจรและการขนส่งภายในเขตเมืองให้มีประสิทธิภาพ

### 2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

#### แนวทางการพัฒนา

1. ลดปริมาณและควบคุมมลพิษทางน้ำ
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

ฯลฯ

### 3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์และสังคม

#### แนวทางการพัฒนา

1. สนับสนุนและส่งเสริมกระบวนการพัฒนาชุมชนและการพัฒนาสวัสดิการสังคมแก่ชุมชน
2. ส่งเสริมและสนับสนุนด้านการกีฬา

ฯลฯ

#### 4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ

- แนวทางการพัฒนา**
1. ส่งเสริมการสร้างงาน สร้างอาชีพ และสร้างรายได้ให้กับประชาชน
  2. ส่งเสริมด้านการค้า การบริการและการท่องเที่ยว

#### 5. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านส่งเสริมความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

- แนวทางการพัฒนา**
1. ส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินโดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
  2. พัฒนาระบบป้องกันภัยให้มีประสิทธิภาพและทันสมัย

#### 6. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการอนุรักษ์ประวัติศาสตร์ ศิลป: และวัฒนธรรม

- แนวทางการพัฒนา**
1. อนุรักษ์มรดกทางศิลปวัฒนธรรม
  2. อนุรักษ์และปลูกฝังค่านิยมเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรม ประเพณี จริยธรรม คุณธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น

#### 7. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

- แนวทางการพัฒนา**
1. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารเทศบาลอย่างเป็นระบบ
  2. ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างเทศบาล กับเมืองต่างๆ ในภูมิภาคอื่นของโลก

ฯลฯ

### การกำหนดเป้าหมายการพัฒนากว้างๆ

เป็นการกำหนดปริมาณหรือจำนวนสิ่งที่ต้องการให้บรรลุในแต่ละแนวทางการพัฒนาภายในเวลาที่กำหนด จึงมีความเฉพาะเจาะจงในผลที่คาดว่าจะได้รับในเชิงปริมาณตามช่วงเวลาต่าง ๆ ของกระบวนการดำเนินงาน

เป้าหมายที่ดีควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ระยะเวลา ควรระบุว่าต้องการทำอะไรให้บรรลุผลเมื่อไหร่
2. ปริมาณ ที่ต้องการจะเกิดขึ้นในจำนวนเท่าไร
3. คุณภาพ เป็นสภาพที่พึงปรารถนา
4. สถานที่ เป็นการระบุถึงเขตพื้นที่ครอบคลุมที่ต้องการ
5. มีความเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จริง
6. ควรเป็นข้อความที่แสดงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นภายหลังโครงการสิ้นสุด
7. กรณีที่มีเป้าหมายมากกว่าหนึ่งเป้าหมาย ควรจัดลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนไว้

เพื่อให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วน

**เป้าหมาย =** คำกริยา + มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานซึ่งมีการระบุปริมาณ, คุณภาพ, สถานที่ และกำหนดเวลาไว้อย่างชัดเจน

**ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมาย เช่น**

1. ทำให้ประชาชนมีรายได้จากการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นอย่างน้อย ร้อยละ 30 ภายในปี 2549
2. ลดจำนวนคนจนในเขตเทศบาลลงให้ได้ร้อยละ 50 ภายในปี 2554

ในการกำหนดเป้าหมายนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จในเชิงยุทธศาสตร์ไว้ด้วยเพื่อใช้ในกระบวนการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแผนพัฒนา

### **ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicator - KPI)**

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก หรือ KPI (Key Performance Indicator) เป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ องค์กรสามารถใช้ผลของการวัดและการประเมินความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี ควรมีความเหมาะสม สามารถที่จะโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กร และผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือ ผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักจะแสดงถึงภารกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยต้องสามารถวัดได้ว่าเป็นรูปธรรม

### **คุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี คือ ต้อง "SMART" ใดก็ได้**

#### **1. Specific**

ความเฉพาะเจาะจง ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจนและมีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่วัด ควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจน ไม่กำกวม เพื่อมิให้เกิดการตีความผิดพลาดและเพื่อสื่อสารความเข้าใจให้ตรงกันทั่วทั้งองค์กร

#### **2. Measurable**

เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัดสามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่นและใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้

#### **3. Attainable ( Achievable )**

สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ องค์กรไม่ควรใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่องค์กรไม่สามารถควบคุมให้เกิดผลได้โดยตรง

**4. Realistic**

มีความสมจริง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเหมาะสมกับองค์กรและไม่ใช้ต้นทุนการวัดที่สูงเกินไป

**5. Timely**

สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด ควรปรับปรุงตัวชี้วัด ให้ทันสมัยอยู่เสมอ



## บทที่ 4

### การวางแผนโครงการแบบซ็อฟ (ZOPP)

#### 1. บทนำ

ZOPP เป็นคำย่อจากภาษาเยอรมัน “Zeil Orientierte Projekt Planung” หรือเป็นภาษาอังกฤษว่า “Objectives-Oriented Project Planning”

องค์กรความร่วมมือทางวิชาการเยอรมัน (Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH /German Agency for Technical Cooperation) มีหน้าที่วิเคราะห์วางแผนและบริหารโครงการความร่วมมือทางวิชาการเพื่อการพัฒนาในนามของกระทรวงความร่วมมือทางเศรษฐกิจเยอรมัน (The Federal Ministry for Technical Cooperation BMZ) ความร่วมมือดังกล่าวเป็นความร่วมมือระดับรัฐบาลและส่วนใหญ่เป็นการให้บริการผู้เชี่ยวชาญหรือความช่วยเหลือด้านวัสดุอุปกรณ์ ส่วนความช่วยเหลือด้านการเงิน (Financial Assistance) นั้นจะกระทำเฉพาะบางกรณีเท่านั้น

โครงการ (Project) ในที่นี้หมายถึงกิจกรรมในรูปแบบใหม่ ๆ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ระยะเวลาการดำเนินการพื้นที่การดำเนินการและกลุ่มเป้าหมายที่กำหนดไว้แน่ชัดและเป็นการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะปัญหาใดปัญหาหนึ่งหรือปรับปรุงสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง โครงการในความหมายนี้จะไม่ใช่เป็นการดำเนินการเพื่อปฏิบัติงานประจำ (routine work) ภาระหลักของการดำเนินโครงการคือ การช่วยให้บุคลากรและองค์กรที่เข้าร่วมในการดำเนินโครงการสามารถดำเนินโครงการต่อไปได้ด้วยตนเองและสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายหลังจากที่ความช่วยเหลือสิ้นสุดลงไปแล้วได้ตามลำพัง

โครงการแต่ละโครงการจะได้รับการวางแผนในขั้นตอนต่าง ๆ โดยวิธีการวางแผนโครงการแบบซ็อฟ ผลงานที่ได้จากการวิเคราะห์และวางแผนร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องคือกรอบการดำเนินโครงการในเชิงตรรก (Logical Project Framework) ซึ่งหมายถึงแผนหลักโครงการซึ่งกำหนดโครงสร้างพื้นฐานโดยส่วนรวมของโครงการนั้น ๆ

ซ็อฟ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน 3 ประการดังต่อไปนี้

- วิธีการ (Method) คือแนวทางสำหรับการดำเนินการในกลุ่มผู้วางแผน
- การวางแผนเป็นกลุ่ม (Team Approach) เป็นแนวทางสำหรับการศึกษาปัญหาที่ครอบคลุมสาขาต่างๆ หลายสาขา
- การใช้ทัศนูปกรณ์ช่วยในการวางแผน (Visualization Technique) ใช้สำหรับแสดงข้อเสนอแนะของผู้เข้าร่วมวางแผนแต่ละคนตลอดจนผลสรุปของการหารือ

วิธีการวางแผนแบบซ็อฟ ถูกนำมาใช้สำหรับการวิเคราะห์และวางแผนโครงการเพราะว่าจากประสบการณ์ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการจะให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จมากขึ้นเมื่อทุกคนสามารถตกลงยอมรับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์โครงการ ที่กำหนด

ร่วมกันโดยใช้ภาษาที่ชัดเจนที่สุดเท่าที่จะทำได้ (ใช้วิธีวิเคราะห์วัตถุประสงค์ (Objectives Analysis) และแผนหลักของโครงการ (Project Planning Matrix)

วัตถุประสงค์จะถูกกำหนดขึ้นและเป็นที่ยอมรับกันได้ก็ต่อเมื่อมีการวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบของปัญหาที่ต้องการแก้ไขให้ชัดเจนเสียก่อน (ใช้วิธีการวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis) คำว่าปัญหานั้นไม่ได้หมายถึงข้อสมมุติฐานที่เป็นนามธรรม แต่เป็นปัญหาที่กลุ่มคน สังคมหรือองค์กรต่างๆ ประสบอยู่จริงและก่อนที่จะมีการวิเคราะห์ปัญหาจะต้องมีการวิเคราะห์กลุ่มคน / องค์กรที่เกี่ยวข้องตลอดจนผลได้ผลเสียที่กลุ่มนั้นๆ จะได้รับจากโครงการให้แน่ชัดเสียก่อน (ใช้วิธีวิเคราะห์บุคคลที่เกี่ยวข้อง (Participation Analysis)

การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ (Objectives Analysis) นั้นจะช่วยให้เรามองเห็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหาในแง่ต่าง ๆ ด้วย วัตถุประสงค์โครงการก็จะได้จากวิธีการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ดังกล่าว และเมื่อนำมารวมไว้ในแผนหลักของโครงการ (Project Planning Matrix)\* แล้วก็จะถูกจัดเรียงเรียงให้เป็นระบบที่ต่อเนื่องน่าเชื่อถือและปฏิบัติได้จริงแผนหลักของโครงการที่จัดทำโดยวิธีนี้จะมี 4 ระดับ คือ ระดับวัตถุประสงค์โครงการ (Project Purpose) ซึ่งจะมีส่วนในการสนับสนุนให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ระดับเหนือโครงการ (Overall Goal) ระดับกิจกรรม (Activities) และผลหลักที่เกิดขึ้น จากการดำเนินกิจกรรม (Results / Outputs) ซึ่งจะทำให้วัตถุประสงค์โครงการบรรลุผลได้ระดับต่างๆ ในแผนหลักของโครงการจะเชื่อมโยงกันในลักษณะสมมุติฐานซึ่งกำหนดสิ่งที่โครงการจะดำเนินการให้เกิดขึ้นในระดับกิจกรรมและผลหลัก และเป็นเครื่องพยากรณ์ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในระดับวัตถุประสงค์ทั้งวัตถุประสงค์โครงการและวัตถุประสงค์ระดับเหนือโครงการด้วย

ปัจจัยภายนอก (External Influences) ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินโครงการหรืออีกนัยหนึ่งเป็นความเสี่ยงของโครงการ (Risks) จะกำหนดไว้ในช่องที่ 4 ของแผนหลักๆ โดยเรียกว่าข้อสมมุติฐานที่สำคัญ (Important Assumptions) ซึ่งเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าโครงการนั้นๆ จำต้องพึ่งพาอาศัยสภาวะแวดล้อมอย่างใดบ้างและจะช่วยให้สามารถประเมินและลดอัตราเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการได้

มาตรการชี้วัดความสำเร็จของโครงการ (Indicators) จะถูกกำหนดขึ้นในระดับวัตถุประสงค์ (Objectives) และระดับผลหลักที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม (Results / Outputs) ในช่องที่ 2 มาตรการชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องบ่งชี้โดยอาศัยแหล่งข้อมูลอ้างอิง (Means / Sources of Verification) ในช่องที่ 3 ว่าได้มีการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์โครงการไปมากน้อยเพียงใดแล้วบ้าง

โดยอาศัยมาตรการชี้วัด (Indicators) และการกำหนดค่าใช้จ่ายและปัจจัยที่ต้องใช้ ในการดำเนินการ (Specifications of Inputs and Costs) เราจะสามารถวิเคราะห์และติดตามผลการดำเนินการในเชิงปริมาณได้ การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) จะบ่งชี้ระดับวัตถุประสงค์ที่ต้องดำเนินการให้บรรลุถึงด้วยแผนการเงินและการใช้ปัจจัย (Inputs) ต่าง ๆ มาตรการเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดระยะหรือขั้นตอนของโครงการ ตลอดจนวัตถุประสงค์ระดับรอง (Sub-objectives) ที่จะต้องดำเนินการให้ลุล่วงภายในระยะเวลาที่กำหนดซึ่งจะช่วยให้มีการติดตามและประเมินผลงานได้ อย่างต่อเนื่อง

กลุ่มผู้วางแผนโครงการโดยวิธีการช็อฟ จะเสนอแผนหลักของการดำเนินโครงการเพื่อการตัดสินใจจากหน่วยงานระดับสูงที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะอาศัยแผนหลักดังกล่าวในการกำหนดวัตถุประสงค์โครงการ ประเมินค่าใช้จ่ายและอัตราเสี่ยงในการดำเนินการ และวางแผนเกี่ยวกับสิ่งที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องจัดหามาใช้ในการดำเนินการอย่างละเอียดต่อไปได้ แผนการดำเนินการซึ่งได้มีการจัดทำและตกลงใช้ร่วมกันแล้วนั้นจะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์เป็นระยะ ๆ และถ้ามีการนำช็อฟไปใช้ในลักษณะดังกล่าวแล้ว ช็อฟก็จะเป็นเครื่องช่วยให้การทำความเข้าใจกันอย่างเป็นระบบ ในระหว่างผู้ดำเนินโครงการและจะเป็นพื้นฐานสำหรับกระบวนการเรียนรู้ซึ่งจะพัฒนาขึ้นจากการวิเคราะห์ประสบการณ์ที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมต่อไปได้อีกด้วย

การวิเคราะห์และวางแผนแบบช็อฟ สามารถใช้ได้ในการจัดเตรียมและดำเนินโครงการทุกขั้นตอน โดยใช้ระยะเวลาความเข้มข้นในการจัดทำและผู้ร่วมจัดทำในระดับต่างๆ กันตามความจำเป็น

ในระยะที่เริ่มต้นโครงการ เช่น การเสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับโครงการอย่างเป็นทางการในขั้นต้น และการประเมินโครงการ (Project Appraisals) จะมีการใช้วิธีการช็อฟภายใน GTZ โดยกลุ่มนักวางแผนในสาขาต่าง ๆ แต่ในขั้นวิเคราะห์ผลการประเมินโครงการหรือการวางแผนการดำเนินการแล้ว การวางแผนหรือปรับปรุงแผนจะต้องจัดทำร่วมกับโครงการในพื้นที่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กลุ่มผู้วางแผนจะต้องประกอบด้วยกลุ่มผู้ชำนาญจากสาขาต่าง ๆ กลุ่มผลประโยชน์ที่สำคัญสำหรับโครงการ (Main Interest Groups) และเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร (Management Decision Makers)

การมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยกลุ่มบุคคลดังกล่าวนี้ไม่เพียงแต่จะมีความสำคัญต่อกระบวนการวางแผนเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องชี้ความพร้อมและความตั้งใจจริงในการที่จะดำเนินโครงการตลอดจนความร่วมมืออันเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการด้วย

จำนวนผู้เข้าร่วมในการวางแผน และระยะเวลาการวางแผนขึ้นอยู่กับข้อกำหนดขอบเขตของโครงการซึ่งอาจจะประกอบด้วยจำนวนคนตั้งแต่ 5 ถึง 50 คน และระยะเวลา ที่ใช้อาจจะเป็น 1 วันถึง 2 สัปดาห์ก็ได้ ถ้ามีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อวางแผนขนาดใหญ่ จะต้องมีการใช้วิทยากร (Moderators) จากภายนอกด้วย ผู้บริหารระดับสูง (Senior Management) หรืออีกนัยหนึ่งผู้มีอำนาจในการตัดสินใจซึ่งมีหน้าที่จูงใจผู้บังคับบัญชาและผู้ซึ่งต้องรับผิดชอบผลการดำเนินโครงการจะเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการตัดสินใจใด ๆ เกี่ยวกับอนาคตของโครงการ ถ้าหากภารกิจของผู้บริหารระดับนี้ไม่เอื้ออำนวยให้ตนสามารถเข้าร่วมการวางแผนโครงการได้ตลอดระยะเวลาอย่างน้อยที่สุดก็ควรเข้าร่วมในช่วงที่มีการเสนอผลการวางแผนขั้นต้นหรือเมื่อมีการกำหนดแนวทางการดำเนินโครงการ ที่สำคัญได้แล้ว ผลที่ได้จากการวางแผนแบบช็อฟ มิได้ทำให้ความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารลดลง แต่ในทางตรงกันข้ามจะช่วยให้มีการตัดสินใจโดยมีข้อมูลที่หนักแน่นกว้างขวางขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถควบคุมทิศทางโครงการและประเมินความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการ ได้อย่างถูกต้องแม่นยำมากขึ้น

## 2. วิธีการวางแผนโครงการแบบชีฟ (ZOPP Approach)

ชีฟ (ZOPP) เป็นคำย่อจากภาษาเยอรมันดังนี้

O Ziel = objective = วัตถุประสงค์

O Orientierte = oriented = เน้น...เป็นหลัก

O Projekt = project = โครงการ

O Planung = planning = การวางแผน

ชีฟ เป็นระบบ ขั้นตอนและเครื่องมือสำหรับการวางแผนโครงการ โดยเน้นวัตถุประสงค์เป็นหลักและเป็นเทคนิคการวางแผนซึ่งใช้ในระบบการวางแผนโครงการอย่างเป็นทางการขององค์การความร่วมมือทางวิชาการเยอรมัน (German Agency for Technical Cooperation, Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit (GTZ).GmbH)

## 3. วัตถุประสงค์ของวิธีการวางแผนแบบชีฟ (ZOPP Objectives)

GTZ ได้นำวิธีการวางแผนแบบชีฟมาใช้เพื่อ

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์โครงการที่แน่ชัดและเป็นไปได้ในแง่ปฏิบัติจริงและสามารถใช้ได้ตลอดในระยะยาว
- 2) ปรับปรุงสภาวะการติดต่อสื่อสารและการร่วมมือระหว่างโครงการสำนักงานใหญ่ของ GTZ และหน่วยงานที่ได้รับความช่วยเหลือโดยวิธีการวางแผนร่วมกันและการกำหนดสิ่งที่จะดำเนินการตลอดจนการจัดทำเอกสารให้ชัดเจน
- 3) กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของกลุ่มผู้ดำเนินโครงการให้ชัดเจน
- 4) กำหนดมาตรการชี้วัดความสำเร็จของโครงการเพื่อให้เป็นพื้นฐานของการติดตามและประเมินผล

## 4. การใช้ชีฟ (ZOPP Application)

- 1) ชีฟเป็นหนึ่งในระบบที่นำไปใช้ได้จริง
- 2) ชีฟเป็นระบบเปิด (หมายความว่าเราสามารถนำระบบ / วิธีการอื่น ๆ เข้ามาเสริมเพิ่มได้ตามความเหมาะสม
- 3) คุณภาพของแผนโครงการแบบชีฟขึ้นอยู่กับคุณภาพของกลุ่มผู้วางแผน
- 4) ชีฟช่วยให้เราสามารถหาข้อตกลงร่วมกันจากข้อคิดเห็นที่แตกต่างกันได้โดยผ่านกระบวนการวางแผน
- 5) ชีฟจะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อมีการนำไปใช้ในการดำเนินการจริง

## 5. องค์ประกอบ 3 ประการของชีวพ (3 Features of ZOPP)

- 1) การวางแผนตามขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันเป็นระยะไป
- 2) การใช้ระบบทัศนูปกรณ์ (Visualization) และการใช้เอกสารบันทึกผลการดำเนินการประกอบการวางแผนตลอดกระบวนการ
- 3) การใช้ระบบวางแผนร่วมกันเป็นกลุ่ม

## 6. ขั้นตอนหลักของการทำชีวพ (Main Steps of ZOPP)

- 1) **ขั้นการวิเคราะห์**
  - การวิเคราะห์บุคคล / องค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงการ (Participation Analysis)
  - การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis)
  - การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ (Objectives Analysis)
  - การวิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหา (Alternative Analysis)
- 2) **ขั้นการวางแผนหลักของโครงการ (Project Planning Matrix)**
  - การกำหนดวัตถุประสงค์ / กิจกรรม (Objective / activities)
  - การกำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อโครงการ (Important Assumptions)
  - การกำหนดมาตรการชี้วัดความสำเร็จของโครงการและวัตถุประสงค์ (Objectively Verifiable Indicators)
  - การกำหนดหลักฐานที่จะใช้ตรวจสอบผลการดำเนินโครงการ (Means of Verification)
- 3) **ขั้นการกำหนดแผนปฏิบัติงาน (Plan of Operations)**
  - การกำหนดแผนกิจกรรม (ระยะเวลา)
  - ผู้รับผิดชอบ
  - งบประมาณ

## 7. การวิเคราะห์บุคคล / องค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงการ (Participation Analysis)

ขั้นตอนการวิเคราะห์บุคคล / องค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงการมีจุดประสงค์เพื่อ

- 1) กำหนดภาพรวมของบุคคล กลุ่ม องค์กรและสถาบันทั้งหมดที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการในทางใดทางหนึ่ง
- 2) วิเคราะห์ผลประโยชน์หรือความสนใจ (Interests) และความคาดหวัง (Expectations) ของบุคคลและกลุ่มที่มีความสำคัญต่อการดำเนินโครงการ

ขั้นตอนการวิเคราะห์มีดังต่อไปนี้

- 1) เขียนชื่อบุคคลและกลุ่มทั้งหมดที่มีส่วนเกี่ยวข้องกันหรือได้รับผลกระทบจากโครงการลงในแผ่นกระดาษ (CARD)

- 2) จัดแยกกลุ่มตามลักษณะที่เกี่ยวข้อง เช่นกลุ่มผู้รับผลประโยชน์จากโครงการ (Beneficiaries) กลุ่มเป้าหมายหลักของโครงการ (Target-groups), กลุ่มผู้ดำเนินการโครงการ (Actors) เป็นต้น
- 3) ให้คำนิยามลักษณะของกลุ่ม และวิเคราะห์กลุ่มนั้น ๆ ในรายละเอียด
- 4) วิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อโครงการอันอาจเกิดจากการกระทำ / ดำเนินการของกลุ่มนั้นๆ (เช่น ปฏิบัติการที่กลุ่มนั้น ๆ มีต่อโครงการ)

## 8. ทวิจวสำหรับวิเคราะห์บุคคล / องค์การโดยละเอียด

### (Detailed Participation Analysis)

- 1) ลักษณะของกลุ่ม (Characteristics of the group)
  - ลักษณะทางสังคม (ภูมิหลังด้านสังคม,ศาสนา วัฒนธรรมประจำกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ)
  - สถานะของกลุ่ม (เป็นกลุ่มแบบทางการ หรือไม่เป็นทางการ หรืออื่นๆ)
  - โครงสร้างของกลุ่ม (ระบบองค์กร, ผู้นำ ฯลฯ)
  - สถานการณ์และปัญหาตามความเห็นของกลุ่มนั้นๆ
- 2) ผลประโยชน์ / ความสนใจ (Interests), แรงจูงใจ (Motives), ทักษะ (Attitudes)
  - ความต้องการและความปรารถนาของกลุ่ม
  - ผลประโยชน์ / ความสนใจ (แสดงออกอย่างเปิดเผยหรือซ่อนเร้น หรือมีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงตามลักษณะหน้าที่ / ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย)
  - แรงจูงใจ (ความหวัง,ความคาดหวัง,ข้อเรียกร้องใจของกลุ่มนั้น ๆ ที่มีต่อโครงการ
  - ทักษะ (มีที่ทำเป็นมิตร / เป็นกลาง / ต่อต้านหน่วยงานที่ดำเนินโครงการและกลุ่มอื่นๆ
- 3) ศักยภาพ (Potentials)
  - จุดแข็ง / จุดได้เปรียบของกลุ่ม (ทรัพยากร,อำนาจหน้าที่,การผูกขาด ฯลฯ)
  - จุดอ่อนและข้อบกพร่องของกลุ่ม
  - กลุ่มนั้น ๆ จะสามารถมีส่วนสนับสนุน หรือขัดขวางโครงการได้อย่างใดบ้าง
- 4) กลุ่มนั้น ๆ จะมีส่วนเกี่ยวข้อง / มีผลต่อการวางแผนโครงการอย่างไรบ้าง  
(Implication for the Project Planning)
  - เราควรจะพิจารณากลุ่มนั้น ๆ ในแง่ใดบ้าง
  - เราควรจะกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มนั้นๆ อย่างไรบ้าง
  - โครงการควรมีปฏิกริยาตอบสนองกับกลุ่มนั้น ๆ อย่างไรบ้าง

## 9. การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis)

เป็นวิธีการที่ใช้ในการ

- 1) วิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

- 2) กำหนด / หาปัญหาสำคัญ ๆ (Major Problems) ที่เกี่ยวข้อง
- 3) กำหนด / หาปัญหาหลัก (Core Problem) ของสถานการณ์นั้น ๆ
- 4) แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของปัญหาในลักษณะเหตุและผลซึ่งกันและกัน (Cause- effect Relationships) ในรูปของต้นไม้ปัญหา (Problem Tree)

## 10. วิธีจัดทำแผนผังปัญหา

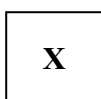
- ขั้นที่ 1 กำหนดปัญหาสำคัญ (Major Problems) ภายในกรอบสถานการณ์นั้น ๆ ร่วมกัน
- ขั้นที่ 2 เขียนปัญหาหลัก (Core Problem) ในรูปประโยคสั้น ๆ
- ขั้นที่ 3 หาสาเหตุ (Cause) ที่ทำให้เกิดปัญหาหลัก
- ขั้นที่ 4 หาผลต่าง ๆ (Effects) ที่เกิดขึ้นจากปัญหาหลัก
- ขั้นที่ 5 เขียนแผนผังแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลในรูปของต้นไม้ปัญหา (Problem Tree)
- ขั้นที่ 6 พิจารณาทบทวนแผนผังโดยส่วนรวม โดยพิจารณาว่าสมเหตุสมผลและสมบูรณ์หรือไม่

## 11. การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis)

### ข้อสังเกต

- 1) เขียนปัญหาโดยการระบุสภาพการณ์ในแง่ลบ (Negative conditions)
- 2) ใช้แผ่นกระดาษ (CARD) 1 แผ่นต่อ 1 ปัญหา (อย่าเขียนเกินกว่า 1 ปัญหาในกระดาษแผ่นเดียวกัน)
- 3) ระบุปัญหาที่เกิดอยู่จริงในปัจจุบันไม่ใช่ปัญหาที่อาจเป็นไปได้หรือจินตนาการเอาเองหรือเป็นปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต
- 4) การระบุปัญหาไม่ใช่เป็นการระบุในแง่ขาดวิธีการแก้ไข (Absence of a solution) แต่เป็นการระบุสถานการณ์ที่อยู่ในสภาพอันไม่พึงปรารถนา (Existing negative state)

ไม่มียาปราบศัตรูพืช

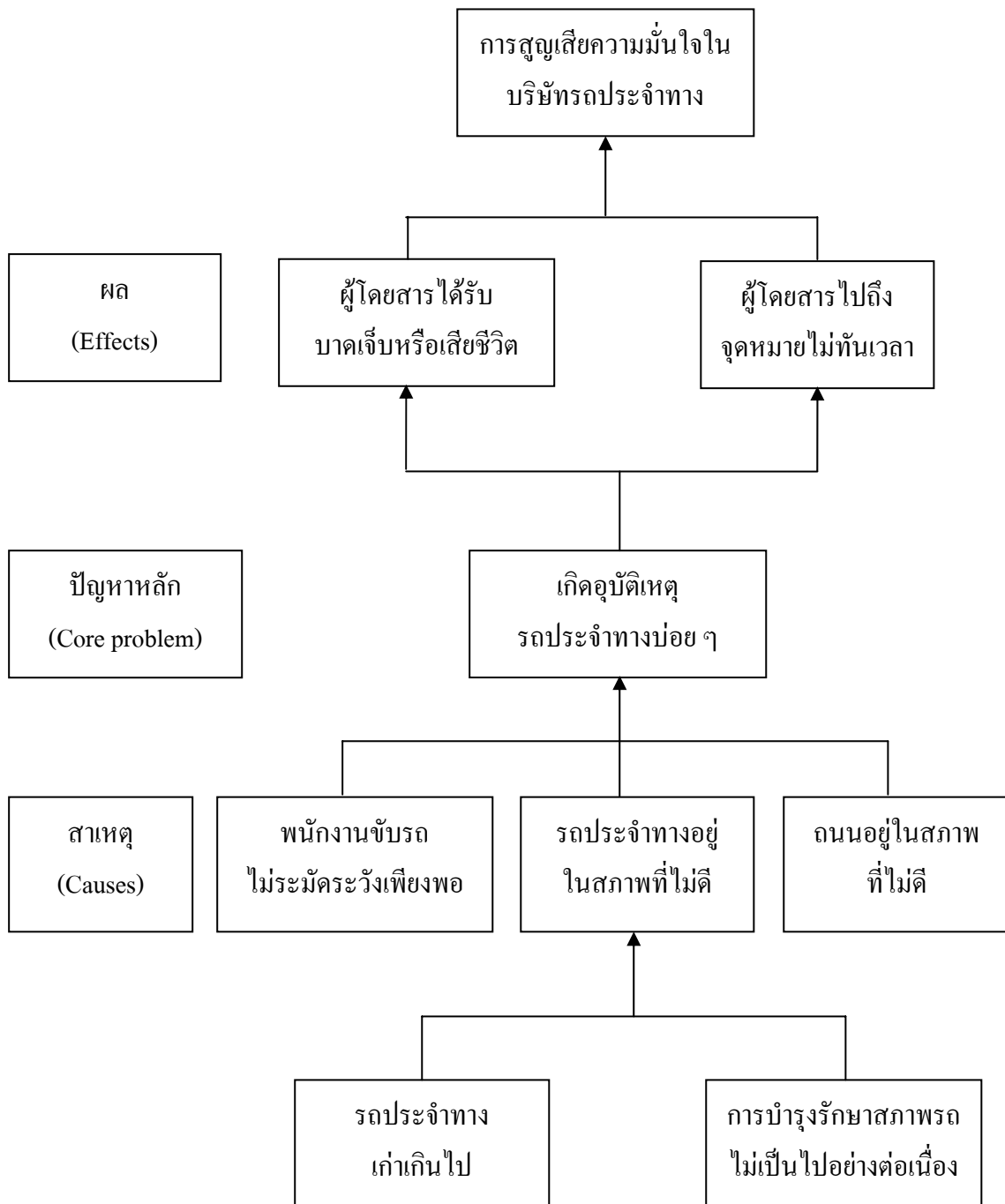


ผลิตผลในไร่ถูกทำลายโดยศัตรูพืช



- 5) ตำแหน่งของปัญหาใน Problem Tree ไม่ได้เป็นเครื่องแสดงความสำคัญของปัญหานั้น ๆ

12. การวิเคราะห์ปัญหา : ตัวอย่าง / ปัญหารถประจำทาง





### 13. การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ (Objectives Analysis)

เป็นวิธีการที่ใช้ในการระบุสถานการณ์ในอนาคต (Future situation) ที่จะบรรลุถึงได้หลังจากมีการแก้ไขปัญหาลแล้วกำหนดหาทางเลือกที่อาจเป็นไปได้ (Potential alternatives) ในการดำเนินโครงการ

### 14. วิธีการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ (Objectives Analysis)

**ขั้นที่ 1 :** เปลี่ยนข้อความที่แสดงสภาพการณ์เชิงลบ (Negative conditions) จากแผนผังปัญหา (Problem Tree) เป็นข้อความที่แสดงสภาพการณ์เชิงบวก (Positive conditions) ซึ่งเป็นสิ่งที่

- พึงปรารถนา (Desirable) และ
- สามารถดำเนินการให้บรรลุถึงได้จริง (Realistically achievable)

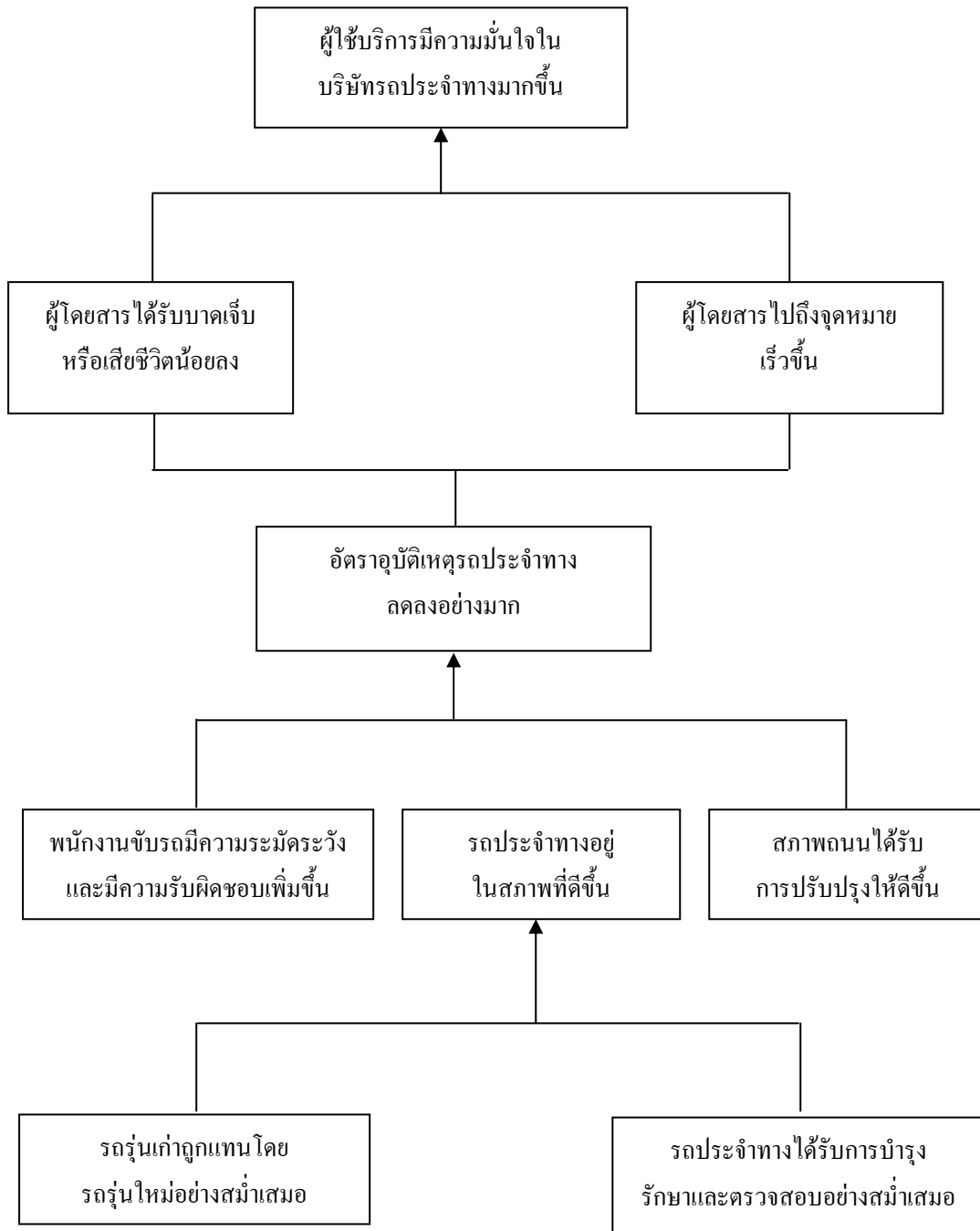
โดยให้ระวางว่ามีใช่เป็นการเปลี่ยนรูปประโยคปฏิเสธเป็นรูปประโยคตรงข้ามกันเฉยๆ ต้องคำนึงถึงความเป็นจริงด้วยว่าถ้ามีสถานการณ์ที่เป็นปัญหาเช่นนั้น เราจะแก้ไขปัญหานั้นจริงๆ ได้อย่างไร และรูปประโยคมักจะอยู่ในรูป passive voice ในภาษาอังกฤษ เช่น สถานการณ์ ก. ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น เป็นต้น

**ขั้นที่ 2 :** ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการและผลที่พึงจะได้รับ (Means-ends relationship) ว่าสมเหตุสมผลและสมบูรณ์ครบถ้วนหรือไม่

**ขั้นที่ 3 :** หากจำเป็นให้ดำเนินการดังนี้

- ทบทวนแก้ไขข้อความที่กำหนดไว้เสียใหม่
- เพิ่มเติมวัตถุประสงค์ที่พิจารณาแล้วว่าจะเกี่ยวข้องและจำเป็นในการที่จะดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับที่สูงขึ้นไปได้
- ลดวัตถุประสงค์ที่พิจารณาแล้วอาจจะไม่เป็นประโยชน์หรือไม่จำเป็นสำหรับการดำเนินโครงการ

**15. การวิเคราะห์วัตถุประสงค์ : ตัวอย่าง / รถประจำทาง**



## 16. การวิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหา (Alternatives Analysis)

เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อ

- 1) กำหนดหาทางเลือกในการแก้ปัญหาในรูปแบบต่าง ๆ ที่อาจจะใช้เป็นยุทธวิธี หรือแนวทางในการดำเนินโครงการต่อไป
- 2) คัดเลือกยุทธวิธีหรือแนวทางในการดำเนินโครงการที่น่าจะเป็นไปได้ไว้ 1 แนวทางหรือมากกว่านั้น
- 3) ตัดสินใจเลือกยุทธวิธีหรือแนวทางในการดำเนินโครงการไว้เพียง 1 วิธี / แนวทาง

## 17. วิธีการวิเคราะห์ทางเลือก

**ขั้นที่ 1** คัดวัตถุประสงค์ที่ไม่ต้องการดำเนินการออก

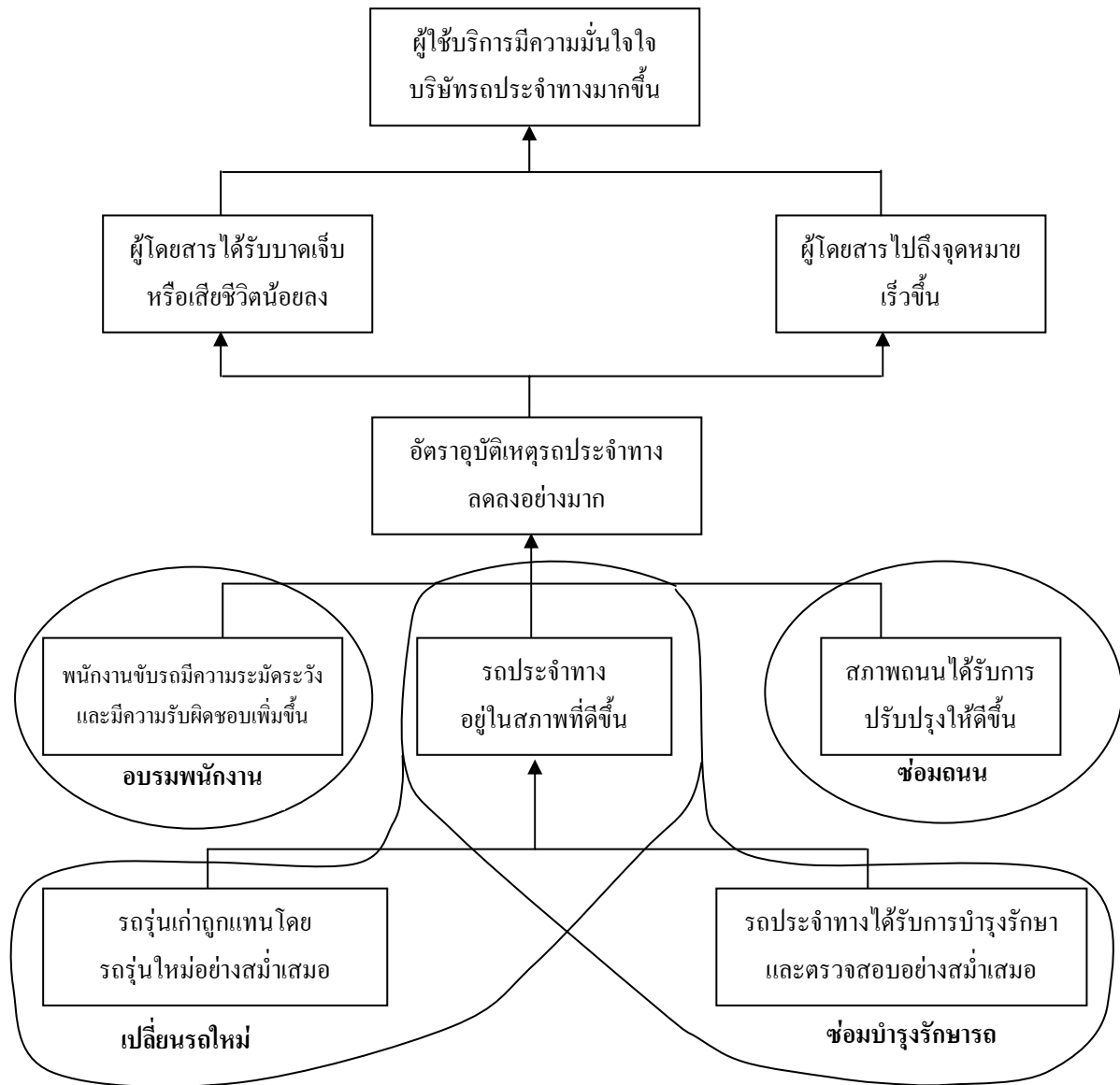
(เนื่องจากไม่สามารถดำเนินการได้ เป็นต้น)

**ขั้นที่ 2** กำหนดหาแนวทางเลือกหรือองค์ประกอบในการดำเนินโครงการ โดยทดลองโยง วิธีการและผลที่จะได้รับต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

**ขั้นที่ 3** พิจารณาว่าทางเลือกใดเป็นแนวทางที่จะสามารถใช้ในการดำเนินการให้ได้ผลประโยชน์สูงสุด โดยใช้องค์เกณฑ์ (criteria) ดังต่อไปนี้

- แหล่งทรัพยากรที่มีอยู่แล้ว
- ความเป็นไปได้ที่จะทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้
- ความเป็นไปได้ในทางการเมือง
- อัตราส่วนระหว่างการลงทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (cost-benefit ratio)
- อัตราความเสี่ยงด้านสังคม
- ระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการดำเนินโครงการ
- ความเป็นไปได้ที่โครงการจะสามารถดำเนินการต่อไปได้ด้วยตนเองในอนาคต (sustainability)
- ฯลฯ

## 18. ตัวอย่างการวิเคราะห์ทางเลือก



## 19. การวางแผนหลักโครงการ (Project Planning Matrix, PPM)

PPM เป็นแผนหลักในการดำเนินการ โครงการที่สรุปย่อลงในเอกสารแผ่นเดียวโดยมีข้อความระบุสิ่งต่อไปนี้

- 1) ทำไม ถึงต้องมีการดำเนินการโครงการนั้น ๆ ?
- 2) อะไร เป็นผลที่โครงการต้องการบรรลุถึง ?
- 3) โครงการจะบรรลุถึงผลที่ต้องการได้อย่างไร ?
- 4) อะไร คือปัจจัยภายนอก (external factors) ที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จของโครงการ / วัตถุประสงค์ ?
- 5) เราจะประเมินผลสำเร็จของโครงการได้อย่างไร ?
- 6) เราจะหาข้อมูล / หลักฐานที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลโครงการได้จากที่ใด ?
- 7) โครงการจะต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการเท่าใด?

ประโยชน์ของ PPM

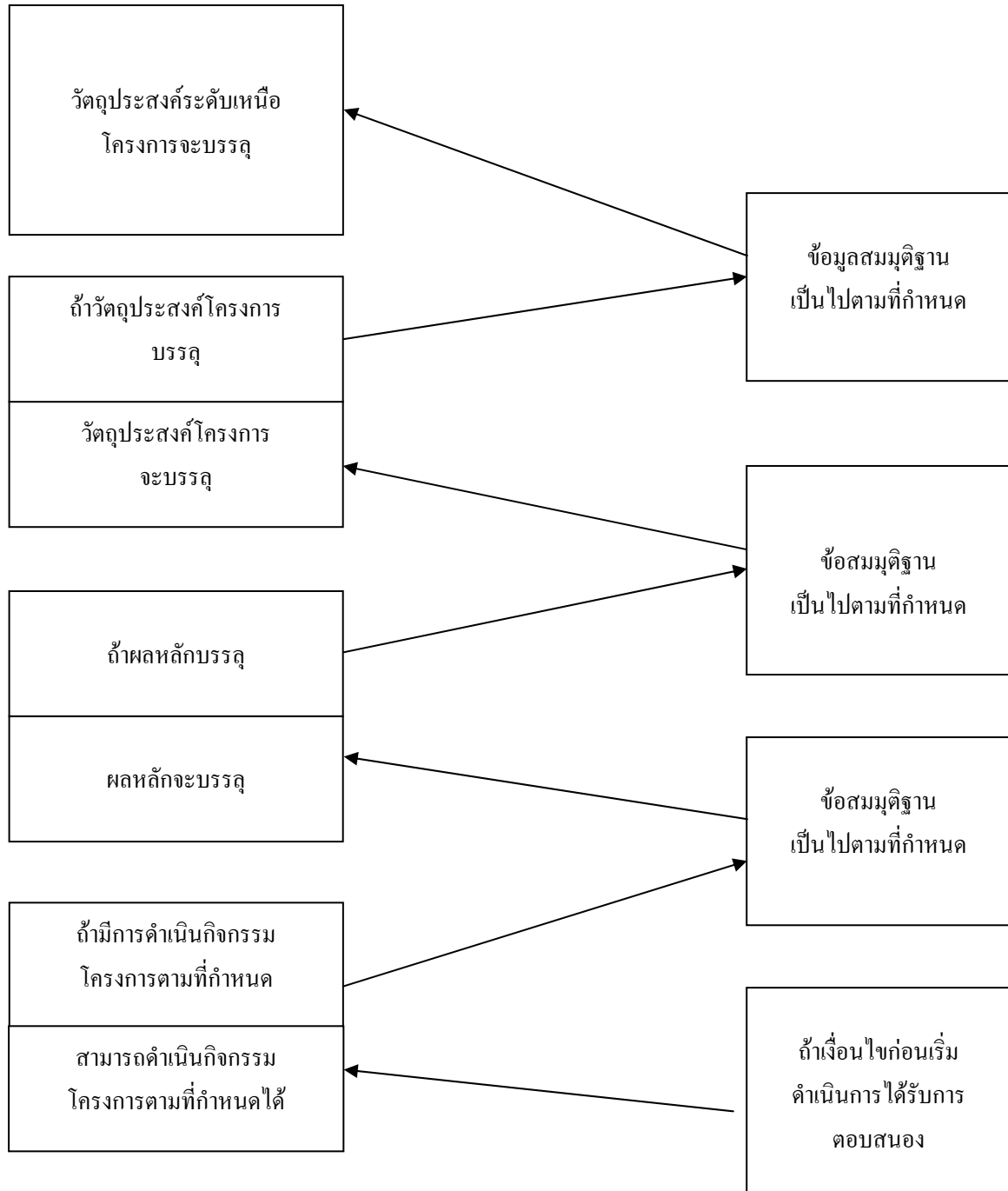
- 1) สรุปสิ่งที่เกี่ยวข้องกับโครงการ โดยตรงให้ชัดเจน
- 2) เป็นพื้นฐานของการวางแผนปฏิบัติการ
- 3) ใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผล

## 20. แผนหลักโครงการ (Project Planning Matrix)

สรุปวัตถุประสงค์ / กิจกรรม (Summary of Objectives and Activities)	มาตรการชี้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ (Objectively Verifiable Indicators)	หลักฐานตรวจสอบความสำเร็จของวัตถุประสงค์ (Means of Verification)	ข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก (Important Assumptions)
วัตถุประสงค์ระดับเหนือโครงการ (Overall Goal)			
วัตถุประสงค์โครงการ (Project Purpose)			
ผลหลักที่ได้รับจากการดำเนินกิจกรรม (Results / Outputs)			
กิจกรรมโครงการ (Activities)			

## 21. แผนหลักโครงการ : การวิเคราะห์เชิงเหตุผลในแนวตั้ง

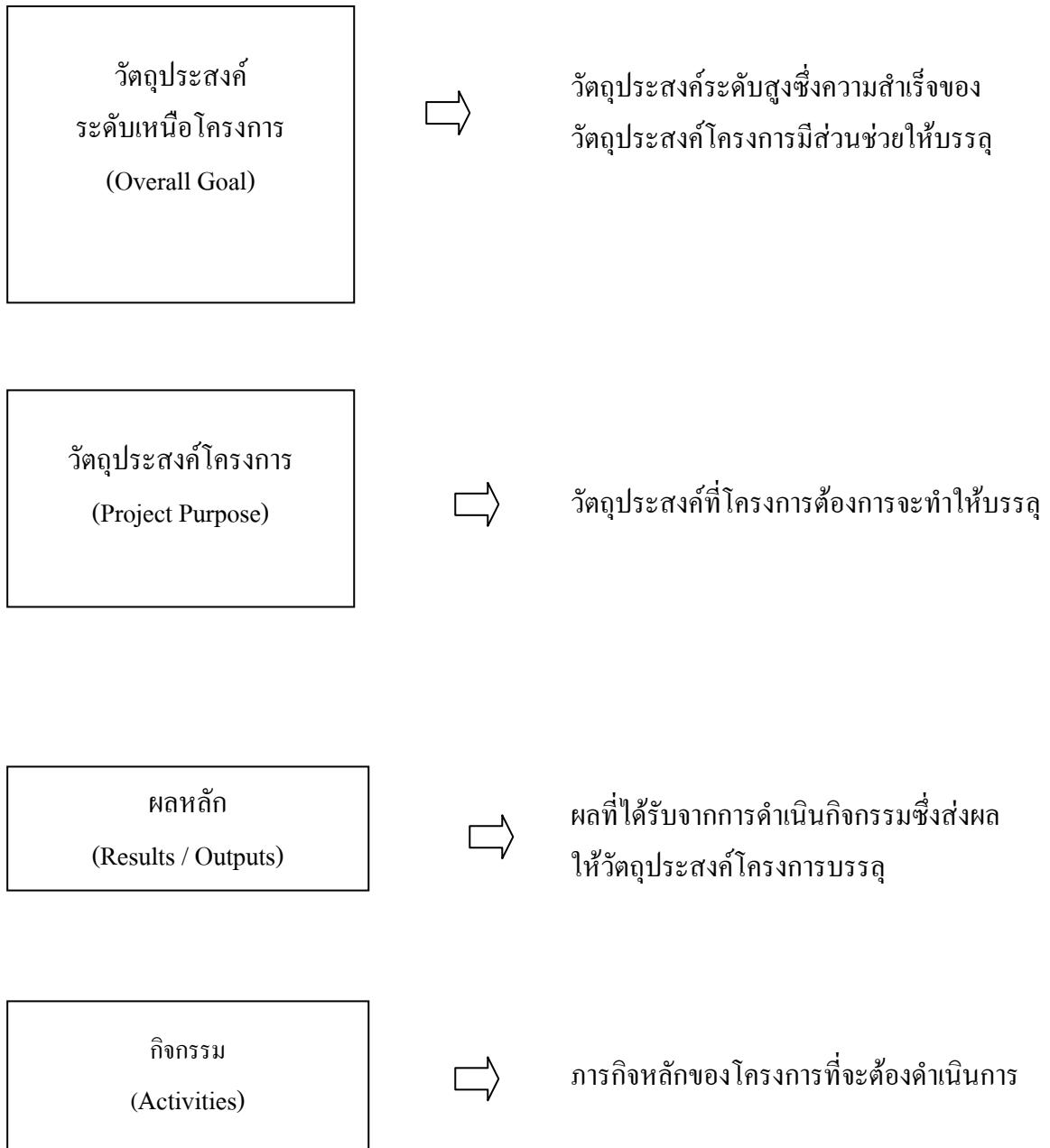
(PPM : Vertical Logic)



## 22. แผนหลักโครงการ : การวิเคราะห์เชิงเหตุผลแนวนอน

(PPM : Horizontal Logic)

วัตถุประสงค์ระดับ เหนือโครงการ (Overall Goal)	→ มาตรการชี้วัด (OVI)	→ หลักฐานตรวจสอบ (MOV)
วัตถุประสงค์โครงการ (Project Purpose)	→ มาตรการชี้วัด (OVI)	→ หลักฐานตรวจสอบ (MOV)
ผลหลักที่ได้รับ จากการดำเนินกิจกรรม (Results / Outputs)	→ มาตรการชี้วัด (OVI)	→ หลักฐานตรวจสอบ (MOV)
กิจกรรมโครงการ (Activities)	→ การกำหนดปัจจัยในการดำเนินโครงการ ค่าใช้จ่ายโครงการ (Inputs)	

**23. สรุปวัตถุประสงค์และกิจกรรม****(Summary of Objectives and Activities)**



## 24. ข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ / วัตถุประสงค์ (Important Assumptions)

คำนิยาม

สภาวะหรือเงื่อนไขใด ๆ ที่จำเป็นต้องมีอยู่เพื่อสนับสนุนให้โครงการบรรลุความสำเร็จได้แต่มีได้อยู่ในการควบคุมโดยตรงของโครงการ

วิธีกำหนดข้อสมมุติฐาน ๆ

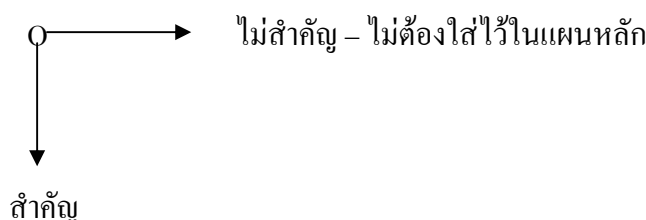
- กำหนดได้โดยการพิจารณาจาก Objective Tree
- เขียนในเชิงบวก (Positive condition)
- ต้องพิจารณาความสำคัญและความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นก่อนบรรลุลงในแผนหลักด้วย

ตัวอย่าง

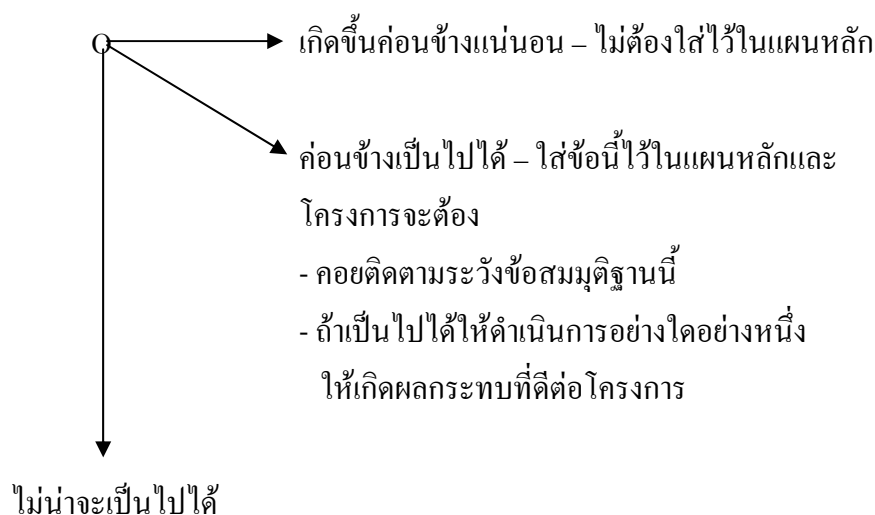
- มีงานเพียงพอสำหรับผู้จบการศึกษา
- ชาวบ้านกลุ่มเป้าหมายเต็มใจให้ความร่วมมือกับโครงการ
- นโยบายการส่งเสริมการเกษตรของรัฐบาลไม่เปลี่ยนแปลง
- ราคาปัจจัยการผลิตไม่เพิ่มสูงขึ้นจนเกินไป

## 25. การพิจารณาข้อสมมุติฐาน

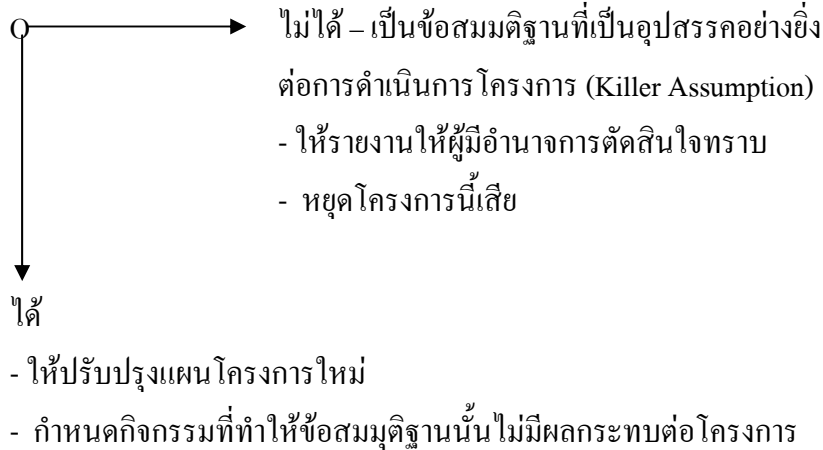
คำถามที่ 1 ข้อสมมุติฐานนี้สำคัญหรือไม่



คำถามที่ 2 ข้อสมมุติฐานนี้มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด



คำถามที่ 3 เราสามารถจะกำหนดหรือปรับปรุงแนวทางการดำเนินโครงการเพื่อให้ข้อสมมุติฐานนี้ไม่มีผลกระทบต่อโครงการในทางลบได้หรือไม่



## 26. มาตรการวัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์

(Objectively Verifiable Indicators, OVIs)

- 1) มาตรการชี้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์เป็นการกำหนดมาตรฐานของผลการดำเนินการที่จะต้องทำให้ได้เพื่อให้สามารถบรรลุถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โครงการ
- 2) มาตรการเหล่านี้จะระบุว่าสิ่งใดจะเป็นเครื่องชี้วัดว่ามีการดำเนินการให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ระยะยาว / ระดับเหนือโครงการ (Overall Goal) วัตถุประสงค์โครงการ (Project Purpose) หรือผลหลักที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมโครงการ (Result / Outputs) แล้ว ในรูปของ
  - ปริมาณ (เท่าใด)
  - คุณภาพ (อย่างไรเพียงใด)
  - เวลา (ภายในเวลาเท่าใด เมื่อใด)
  - สถานที่ (ที่ใด)
- 3) มาตรการชี้วัดจะเน้นลักษณะที่สำคัญของวัตถุประสงค์ ซึ่งจะต้องดำเนินการให้บรรลุ
- 4) มาตรการชี้วัดจะเป็นพื้นฐานสำหรับการติดตามและประเมินผล

## 27. วิธีการกำหนดมาตรการวัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์: ผลผลิตทางการเกษตรเพิ่มขึ้น

ขั้นที่ 1: กำหนดตัวชี้วัด  
เกษตรกรรายย่อยเพิ่มผลผลิตข้าว

ขั้นที่ 2 : กำหนดปริมาณ  
เกษตรกรรายย่อยจำนวน 10,000 คน (ผู้มีพื้นที่ถือครอง 10 ไร่ หรือน้อยกว่านั้น)  
เพิ่มผลผลิตข้าวได้ 50 %

- ขั้นที่ 3 : กำหนดคุณภาพ  
 ในขณะที่เดียวกันสามารถรักษาคุณภาพของผลผลิตที่เก็บเกี่ยวได้เช่นเดียวกับในปี 2533
- ขั้นที่ 4: กำหนดระยะเวลา  
 ภายใน 31 ธันวาคม 2535
- ขั้นที่ 5: กำหนดพื้นที่  
 จังหวัดนครราชสีมา

มาตรการชีวิตรวม : ภายใน 31 ธันวาคม 2535 เกษตรกรขนาดย่อมจำนวน 10,000 คน ในจังหวัดนครราชสีมา (ผู้มีพื้นที่ถือครอง 10 ไร่หรือน้อยกว่านั้น) เพิ่มผลผลิตข้าวได้ 50 % โดยในขณะที่เดียวกันสามารถรักษาคุณภาพของผลผลิตที่เก็บเกี่ยวได้เช่นเดียวกับในปี 2533

## 28. หลักฐานตรวจสอบความสำเร็จของวัตถุประสงค์

### (Means of Verification, MOV)

เป็นสิ่งที่ระบุว่าเราจะหาหลักฐานที่จะยืนยันว่าได้มีการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์โครงการและข้อมูลที่จะตรวจสอบมาตรการชีวิตความสำเร็จของวัตถุประสงค์ได้จากที่ใด

ข้อพิจารณาที่สำคัญ

- 1) หลักฐานดังกล่าวสามารถหาจากแหล่งข้อมูลปกติได้หรือไม่ (สถิติ, ข้อสังเกตการณ์, บันทึก ฯลฯ)
- 2) แหล่งข้อมูลเหล่านั้นเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด
- 3) จำเป็นจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นพิเศษหรือไม่และถ้ามีความจำเป็นจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าใด (ต้องพิจารณาข้อนี้เป็นพิเศษเพราะอาจจะหมายถึงการกำหนดงบประมาณและกิจกรรมโครงการเพิ่มเติม)
- 4) จำเป็นจะต้องกำหนด / สร้างแหล่งข้อมูลใหม่เพิ่มเติมหรือไม่
- 5) ถ้าเราไม่สามารถกำหนดหาหลักฐานสำหรับตรวจสอบความสำเร็จของวัตถุประสงค์ต่างๆ ได้จะต้องมีการเปลี่ยนมาตรการชีวิตความสำเร็จของวัตถุประสงค์นั้น ๆ

## 29. ตัวอย่างแผนหลักของโครงการแก้ปัญหาการประจำทาง

สรุปวัตถุประสงค์ / กิจกรรม (Summary of Objectives and Activities)	มาตรการชี้วัดความสำเร็จ ของวัตถุประสงค์ (Objectively Verifiable Indicators)	หลักฐานตรวจสอบความสำเร็จ ของวัตถุประสงค์ (Means of Verification)	ข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับ ปัจจัยภายนอก (Important Assumptions)
วัตถุประสงค์ระดับเหนือ โครงการ (Overall Goal)  ประชาชนโดยสารรถ ประจำทางมากขึ้น			
วัตถุประสงค์โครงการ (Project Purpose)  การโดยสารรถประจำทางมี ความปลอดภัยมากขึ้น	อัตราอุบัติเหตุ ประจำทางสายบางนา- ตราลดลงอย่างน้อย 50 % ของปี.....ภายใน ก.ย. ปี .....	สถิติประจำปีของ ตำรวจทางหลวง	ค่าโดยสารเพิ่มขึ้น ไม่เกิน 15 % ของ ปี.....
ผลหลัก (Results / Outputs)  1. รถประจำทางอยู่ใน สภาพที่ดี 2. พนักงานขับรถมี ความระมัดระวัง เพิ่มขึ้น	1.ตั้งแต่ ก.ย. ปี ..... 90% ของรถฯ อยู่ใน สภาพที่ปลอดภัยต่อ การขับขี่	รายงานการตรวจสอบ ทุก 6 เดือน	ถนนได้รับการปรับปรุง ให้อยู่ในสภาพดี
กิจกรรมโครงการ (Activities)  1.1 ขยายโรงซ่อมรถ 1.2 จุดหาอุปกรณ์เพิ่ม 1.3 ตรวจสอบรถอย่าง สม่ำเสมอ 1.4 ..... 1.5 .....			

## บทที่ 5

### เทคนิคพื้นฐานเพื่อการมีส่วนร่วม

#### เทคนิคพื้นฐานเพื่อการมีส่วนร่วม

เวทีประชาคม เป็นการพบปะของผู้คนที่มีความหลากหลายด้านข้อมูล ประสบการณ์ และความคิดมาร่วมกันแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ ความคิด เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ วิเคราะห์สถานการณ์/ปัญหา วางแผนงาน/ดำเนินงาน และติดตาม/ประเมินการทำงานร่วมกัน โดยใช้ความแตกต่างหลากหลายของแต่ละคนเป็นจุดแข็งในการทวิคูณความสำเร็จ

กระบวนการกลุ่ม (group process) เป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นต้องนำมาใช้ในการจัดเวทีประชาคมเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมสูงสุด (maximum participation) และการบรรลุงานสูงสุด (maximum performance) ซึ่งทำให้ได้ประสิทธิผลสูงสุด ผู้จัดเวทีประชาคมและผู้ใช้กระบวนการกลุ่มควรมีความเข้าใจ และมีทักษะในกระบวนการมีส่วนร่วมแบบต่างๆ (เช่น participatory Rual Apraiial PRA , Appreciation-Influence - Control AIC, Future Search Conference FSC) รวมทั้งทักษะในเทคนิคพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ / การสร้างมิตรภาพและเจตนาธรรมร่วมกัน การหลอมรวมความแตกต่าง/การบริหารจัดการความขัดแย้งภายในกลุ่มการคิดเป็นระบบ / การระดมสมอง และการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกลุ่ม

#### **หลักการทำงานแบบมีส่วนร่วม (participatory performance)**

การทำงานแบบมีส่วนร่วมอาศัยหลักการงานที่ยึดสมาชิกของกลุ่มเป็นศูนย์กลาง (ไม่ใช่ประธานหรือวิทยากร) โดยสมาชิกเป็นผู้สร้างผลงานจากประสบการณ์เดิม การทำงานแบบมีส่วนร่วมมีหลักสำคัญ 5 ประการ

1. เป็นการทำงานที่อาศัยประสบการณ์เดิมของสมาชิก
2. ทำให้เกิดประสบการณ์ / การเรียนรู้ใหม่ ๆ / ความคิดใหม่ที่ท้าทายอย่างต่อเนื่อง เป็นการทำงานที่เรียกว่า Active performance
3. มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกันเองและระหว่างวิทยากรกับสมาชิกกลุ่ม
4. ปฏิสัมพันธ์ที่มีทำให้เกิดการขยายตัวของเครือข่ายความคิดที่ทุกคนมีอยู่ออกไปอย่างกว้างขวาง
5. มีการสื่อสาร โดยการพูด/การเขียน เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนวิเคราะห์และสังเคราะห์ความคิด

### การออกแบบกลุ่ม (Group design)

การมีส่วนร่วมสูงสุด เกิดจากการออกแบบกลุ่มที่เหมาะสมในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ กลุ่มแต่ละประเภทมีข้อดีและข้อจำกัดแตกต่างกันมาก บางประเภทเอื้อให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์ได้มากแต่อาจขาดความหลากหลายทางแนวคิด จึงเหมาะสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากประสบการณ์ โดยยังไม่ต้องการข้อสรุปที่สมบูรณ์อาจได้มาจากการนำเสนอแลกเปลี่ยนระหว่างกลุ่ม รายละเอียดของกลุ่มต่างๆ ปรากฏในตารางข้างล่างนี้

ประเภทกลุ่ม	ความหมาย	ข้อบ่งชี้	ข้อจำกัด
กลุ่ม 2 คน (Pair Group)	ให้สมาชิกจับคู่กันทำกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย	ต้องการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความเห็นหรือปฏิบัติ	ขาดความหลากหลายทางความคิดและประสบการณ์
กลุ่ม 3 คน (Triad Group)	ให้สมาชิกจับกลุ่ม 3 คน แต่ละคนมีบทบาทที่ชัดเจนและหมุนเวียนบทบาทกันได้	ทุกคนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ตามบทบาทและสามารถเรียนรู้ได้ครบทุกบทบาท	ขาดความหลากหลายและกระจำจืดไปบ้าง
กลุ่มย่อยระดมสมอง (Buzz Group)	เป็นการรวมกลุ่ม 3-4 คน ขึ้นชั่วคราวเพื่อแสดงความคิดเห็น	ต้องการให้สมาชิกมีส่วนร่วมในเวลาสั้น ๆ โดยไม่ต้องการข้อสรุปหรือต้องการข้อสรุปที่ไม่ลึกซึ้งมากนัก	ขาดความลึกซึ้ง ไม่มีการอภิปรายกันอย่างลึกซึ้ง
กลุ่มเล็ก (Small Group)	เป็นการจัดกลุ่ม 5 – 6 คน ทำกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายจนลุล่วง	ต้องการให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและอภิปรายได้อย่างลึกซึ้งจนได้ข้อสรุป	ใช้เวลามาก
กลุ่มใหญ่ (Large Group)	เป็นการอภิปรายในกลุ่ม 15 – 30 คนหรือทั้งชั้น	ต้องการให้เกิดการโต้แย้งหรือการรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มย่อยเพื่อหาข้อสรุป	บางคนอาจให้ความสนใจหรือมีส่วนร่วมน้อยใช้เวลามาก

ประเภทกลุ่ม	ความหมาย	ข้อบ่งชี้	ข้อจำกัด
กลุ่มไขว้ (Cross-over Group)	เป็นการจัดกลุ่ม 2 ขั้นตอน โดยแยกให้สมาชิกทำกิจกรรมเฉพาะบางกลุ่มจนมีความเชี่ยวชาญ จากนั้นจึงให้สมาชิกจากแต่ละกลุ่มมาร่วมกันเป็นกลุ่มใหญ่เพื่อบูรณาการ	ต้องการให้สมาชิกใช้ศักยภาพของตนเองในการสร้างความรู้ สมาชิกจะมีส่วนร่วมและได้เนื้อหามาก	ใช้เวลามากอาจมีความรู้ที่ตกหล่น
กลุ่มแบ่งย่อย (Sub Group)	เป็นการจัดกลุ่ม 2 ขั้นตอน จากกลุ่ม 8 – 12 คน แต่ละกลุ่มถูกแบ่งเป็นกลุ่มย่อย 3 – 4 กลุ่ม เพื่อให้ทำงานกลุ่มละ 1 งาน (ที่ไม่เหมือนกัน) จากนั้นจึงให้กลุ่มย่อยมารวมกันเพื่อบูรณาการ	←----- เหมือนกลุ่มไขว้ -----→	
กลุ่มพีรามิด (Pyramid Group)	รวบรวมความคิดเห็นโดยเริ่มจากกลุ่ม 2 – 4 คน ทวีขึ้นไปเป็นชั้น ๆ จนครบทั้งชั้น	สร้างความตระหนักและเข้าใจความรู้สึกร่วมกันของแต่ละกลุ่มหรือฝ่าย	ขาดข้อสรุป และวลีกลิ้ง

การร้อยรัดกระบวนการกลุ่มที่หลากหลายด้วยกันอย่างเหมาะสมในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างสูงสุด มีพลวัตหรือการเคลื่อนไหวของการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความคิด / ประสบการณ์ทำให้สมาชิกมีความสนใจอย่างต่อเนื่อง

#### การออกแบบงาน (Task design)

แม้การออกแบบกลุ่มที่หลากหลายจะช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมได้มาก แต่ไม่ได้หมายความว่า การมีส่วนร่วมนั้น ได้เกิดผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่เสียเวลา หัวใจสำคัญของการบรรลุนานสูงสุดจึงอยู่ที่การกำหนดงานให้กับกลุ่ม ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญของการกำหนดงาน 3 ประการ คือ

1. กำหนดกิจกรรมที่ชัดเจนว่าจะให้สมาชิกแบ่งกลุ่มอย่างไร เพื่อทำอะไร ใช้เวลามากน้อยแค่ไหนเมื่อบรรลุนานแล้วจะให้ทำอะไรต่อ (เช่น เตรียมเสนอหน้าชั้นในเวลาที่กำหนดให้)

2. กำหนดบทบาทของกลุ่มหรือสมาชิกที่ชัดเจน โดยปกติการกำหนดบทบาทในกลุ่มย่อย ควรให้แต่ละกลุ่มมีบทบาทที่แตกต่างกัน เมื่อมารวมเสนอในกลุ่มใหญ่จึงจะเกิดการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ โดยไม่นำเพื่อการกำหนดบทบาทยังรวมถึงสมาชิกในกลุ่มด้วย เช่น บทบาทของการนำกลุ่ม การรวบรวมความเห็น การนำเสนอ เป็นต้น

3. ควรมีโครงสร้างของงานที่ชัดเจน ซึ่งบอกรายละเอียดของกิจกรรมและบทบาท โดยทำเป็นข้อกำหนด งานที่วิทยากรแจ้งแก่สมาชิกหรือทำเป็นใบงานมอบให้กับกลุ่ม ซึ่งประการหลังจะเหมาะกับการทำกลุ่มย่อยที่ต้องการทำงานให้ได้ผลงานที่เป็นข้อสรุปของกลุ่ม โดยจัดทำเป็น

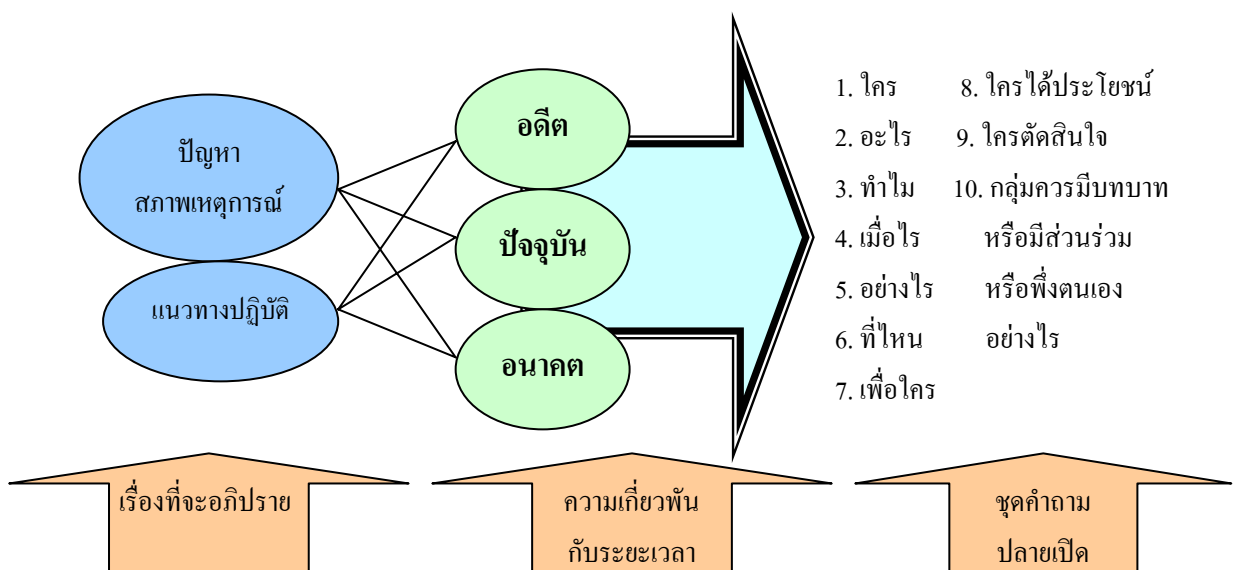
- ใบงาน เป็นข้อกำหนดผลงาน หรือใบมอบหมายงานให้กลุ่มเล็ก หรือกลุ่มย่อยระดมสมองที่มีรายละเอียดมาก และต้องการผลงานที่เป็นข้อสรุปของกลุ่มที่มีความลึกซึ้งมาก วิทยากรอาจพิมพ์หรือเขียนใส่กระดาษแจกให้สมาชิกหรือแจกให้กลุ่มประกอบการทำงานเป็นกลุ่ม มักใช้ในกิจกรรมสะท้อนความคิดและอภิปราย และกิจกรรมประยุกต์แนวคิด

- ใบชี้แจง เป็นงานที่มีรายละเอียดไม่มากนักในกลุ่มใหญ่ ก่อนทำกิจกรรมกลุ่ม วิทยากรอาจเขียนใส่กระดาษหรือแผ่นใส ให้สมาชิกอ่านพร้อมกันในชั้นหรือในกลุ่ม มักใช้ในกิจกรรมด้านประสบการณ์ หรือประยุกต์แนวคิด

**เทคนิคการตั้งประเด็น**

ลักษณะของคำถามที่จะก่อให้เกิดการอภิปรายกลุ่มนั้นจะต้องเป็นคำถามที่กระตุ้น ชั่วความคิด ทำทลายความคิดและควรเป็นคำถามปลายเปิด มากกว่าคำถามปิด เพื่อประสิทธิภาพในการใช้คำถามวิทยากร ควรมีกรอบหรือ โครงสร้างของชุดคำถาม ดังนี้

**โครงสร้างชุดคำถาม**





**คำถามปิด** เป็นคำถามเพื่อทราบข้อมูลโดยเฉพาะ ไม่ค่อยเอื้อให้เกิดการเปิดเผยตนเอง ได้ข้อมูลน้อย มักจะ  
ได้คำตอบเพียงสั้น ๆ หรือคำตอบใช่ ไม่ใช่ มักเป็นคำถามที่ถามถึงใคร อะไร

**คำถามเปิด** เป็นคำถามที่ไม่ได้กำหนดขอบเขตการตอบ ทำให้มีโอกาสพูดถึงความคิด ความรู้สึก ปัญหา  
ประสบการณ์ตามความต้องการของผู้ตอบ ผู้ตอบจะพูดได้เต็มที่สะดวกใจทำให้ทราบเรื่องราว  
ต่างๆ ได้มากมาย มักเป็นคำถามที่ถามเกี่ยวกับ ทำไมอย่างไร

### จากโครงสร้างชุดคำถามอธิบายประกอบภาพ ใต้ดังนี้

**ส่วนที่ 1** วงกลม 2 วง ซ้ายมือจะแสดงถึงทฤษฎีหลักการและปัญหาหรือสภาพเหตุการณ์แนวทางปฏิบัติ  
ของเรื่องที่จะอภิปราย ซึ่งโดยปกติแล้วเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะมีการอภิปรายกลุ่มนั้น จะมี  
องค์ประกอบสำคัญอยู่ 2 ส่วน คือส่วนที่หนึ่ง จะเป็นแนวทฤษฎี / หลักการ / ปัญหาของเรื่อง /  
สภาพเหตุการณ์นั้น ๆ และส่วนที่สองจะเป็นแนวปฏิบัติของเรื่องนั้น ๆ

**ส่วนที่ 2** วงกลม 3 วง ถัดมาจะแสดงถึงระยะเวลา 3 ช่วง คืออดีต ปัจจุบัน อนาคต โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว เรื่อง  
ที่จะอภิปรายกลุ่มจะมีความเกี่ยวข้องกับมิติของเวลา 3 ช่วงดังกล่าว

**ส่วนที่ 3** ด้านขวามือสุดของภาพเป็นชุดคำถามที่จะใช้กระตุ้นให้กลุ่มเกิดการอภิปรายที่ 10 คำถามส่วน  
ใหญ่เป็นลักษณะคำถามปลายเปิดวิธีการใช้ชุดคำถามจะต้องนำ 3 ส่วนมาประกอบกัน แล้วผูก  
ประโยคเป็นชุดคำถามตามตัวอย่างข้างล่างนี้

**ตัวอย่าง** การอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาชนบทไทยสามารถผูกประโยคเป็นชุดคำถามได้ดังนี้

- ทฤษฎีหรือหลักการพัฒนาชนบทมีอะไรบ้าง ใครเป็นผู้กำหนดหลักการหรือทฤษฎี  
ดังกล่าวและเกิดขึ้นในช่วงเวลาใด ปัจจุบันยังมีการใช้อยู่หรือไม่อย่างไร และแนวโน้มใน  
อนาคตจะมีการใช้อีกหรือไม่อย่างไร
- แนวทางปฏิบัติการพัฒนาชนบทในการพัฒนา และใครได้ประโยชน์จากการพัฒนา  
เพราะอะไร
- การพัฒนาในอดีตส่งผลกระทบต่อพัฒนาในปัจจุบันอย่างไรบ้าง เพราะอะไร
- ทำไมการพัฒนาชนบทไทยจึงไม่สามารถแก้ปัญหาคความยากจนของประชาชนในชนบท  
ได้ ท่านคิดว่าจะมีวิธีการแก้ปัญหชนบทไทย อย่างไร
- ที่ไหนบ้างที่ท่านคิดว่าในอดีตนั้นการพัฒนาชนบทไม่ประสบผลสำเร็จเลย เพราะอะไร
- ในทัศนะของท่านคิดว่าเมื่อไรการพัฒนาชนบทไทย จึงจะประสบผลสำเร็จ เพราะอะไร

### การกำหนดบทบาทของผู้ร่วมเวทีประชาคม

1. ช่วยกันค้นหาข้อมูล ให้ข้อมูล / ประสบการณ์ / ความคิด
2. ร่วมกันวิเคราะห์ / สังเคราะห์ / ข้อมูล ประสบการณ์ ความคิดรวบยอด สรุป
3. ทำงานภายในกลุ่มให้เป็นไปตามเวลาที่กำหนดให้
4. ค้นหา ความคิดเห็นร่วม (common ground) ของกลุ่ม
5. ช่วยกันกำหนดกิจกรรมที่จะนำ “ความคิดเห็นร่วม” ไปสู่การปฏิบัติ

### กติกาเบื้องต้นของการประชุมเวทีประชาคม

1. ทุกความคิดเห็นที่สมาชิกกล่าวต่อกลุ่มถือว่ามีความหมายมีคุณค่าแต่ไม่มีการตัดสินว่าความคิดเห็นนั้นถูกหรือผิด สมาชิกสามารถอธิบายเหตุผลความรู้สึกของตนต่อความคิดเห็นที่เสนอต่อกลุ่ม โดยไม่มีการโต้เถียงสมาชิกกลุ่มจะช่วยกันเลือก / ค้นหา ความคิดเห็นร่วมเพื่อถือเป็นความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่ม
2. ทุกความคิดเห็น / ข้อมูลที่สมาชิกเสนอต้องได้รับการบันทึกให้ปรากฏบนแผ่นพลิก เพื่อให้ผู้อื่นได้มองเห็นความชัดเจนซึ่งจะช่วยให้สมาชิกอื่นๆ นำมาคิดสืบเนื่องต่อกันได้ เป็นการขยายเครือข่ายความคิด
3. บริหารเวลาการทำงานให้เป็นไปตามที่กำหนดทุกขั้นตอน
4. กลุ่มจะทำงานเกี่ยวข้องกับความคิดที่สมาชิกกลุ่มเห็นพ้องต้องกันเท่านั้น สิ่งที่ไม่เห็นพ้องจะถูกบันทึกและนำมาพิจารณาได้อีกหากมีเวลาหรือนำมาพิจารณาในโอกาสต่อ ๆ ไป
5. กลุ่มจะไม่ทำงานในประเด็นที่สมาชิกกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกัน
6. สมาชิกที่เข้าร่วม ควรเข้าร่วมงานกับกลุ่มตั้งแต่เริ่มต้นอย่างต่อเนื่อง

### การสร้างบรรยากาศกลุ่ม

การสร้างบรรยากาศกลุ่มที่ดีและเหมาะสม เป็นกลยุทธ์ที่มีผลกระทบต่อการเปิดเผยความคิด ความรู้สึกประสบการณ์ ของสมาชิกกลุ่มด้วยความเต็มใจและจริงใจมีผลต่อการดำเนินงาน / อภิปรายภายในกลุ่ม บรรยากาศกลุ่มจึงควรมีลักษณะเป็นกันเองระหว่างสมาชิกกลุ่มด้วยกัน และระหว่างวิทยากรกับสมาชิกกลุ่ม ลักษณะประจำของคนไทยคือ ความรักสนุกใฝ่สัมพันธ์มากกว่าใฝ่สัมฤทธิ์ แต่มีความเกรงใจและไม่กล้าแสดงความคิดเห็น การจัดกิจกรรมนันทนาการเพื่อละลายพฤติกรรมและสร้างความสัมพันธ์ภาพด้วยความสนุกสนาน จะทำให้สมาชิกกลุ่มกล้าเปิดเผยตนเองด้วยความเต็มใจและจริงใจทำให้การอภิปรายกลุ่มเป็นไปด้วยความราบรื่นและสมาชิกมีส่วนร่วมเต็มที่ นอกจากนี้กิจกรรมนันทนาการยังใช้เพื่อนำไปสู่การปรับทัศนคติที่สะท้อนแง่คิด เป็นการนำเข้าสู่เรื่องที่จะอภิปรายได้ง่ายขึ้น เช่นการใช้เกมส์ เพลง นิทาน เกี่ยวกับเรื่องเพศนำก่อนการอภิปรายเรื่องเพศภายในกลุ่ม จะทำให้สมาชิกกลุ่มกล้าพูดแสดงความคิดเห็นเรื่องเพศได้มากขึ้น

### สถานที่

สถานที่เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการดำเนินกระบวนการแบบมีส่วนร่วม ควรเป็นสถานที่ที่แยกเป็นสัดส่วนเฉพาะไม่พลุกพล่าน หรือถูกรบกวนจากเสียง ภาพ และบุคคลภายนอก ซึ่งจะช่วยให้กิจกรรมดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องไม่สะดุดเป็นครั้งคราว สมาชิกมีสมาธิในการร่วมกิจกรรมและเปิดเผยตนเองได้เต็มที่

สถานที่ควรมีลักษณะโล่ง มีเฉพาะเก้าอี้ ไม่มีโต๊ะ เพื่อให้มีการเคลื่อนไหว เคลื่อนย้ายได้สะดวก ขณะดำเนินกิจกรรมกลุ่มมีการระบายอากาศที่ดี ไม่ร้อนอบอ้าว การจัดโต๊ะเก้าอี้ในรูปแบบต่างๆ สามารถสื่อให้คนเกิดความรู้สึกรับรู้ถึงตำแหน่ง อำนาจ ความร่วมมือ ความเท่าเทียม ความเป็นกันเอง ความเป็นพวกเดียวกัน การจัดเก้าอี้ที่เอื้อต่อกระบวนการกลุ่มจึงควรจัดเก้าอี้เป็นรูปโค้งครึ่งวงกลม รูปตัวยู รูปวงกลม โดยไม่มีโต๊ะ เพื่อให้สมาชิกกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ด้วยอวจนภาษา (ภาษาร่างกาย) มีความรู้สึกเท่าเทียมกัน ลดความแตกต่างทางสถานภาพรู้สึกเป็นกลุ่มเดียวกันไม่แปลกแยก แสดงความคิดเห็นได้เต็มที่

## เทคนิคการสื่อสาร

### การสื่อสาร (อวจนภาษา)

ภาษาเป็นการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ไม่ใช่คำพูด แต่มีความหมายสามารถสื่อถึงความรู้สึก ซึ่งมนุษย์สามารถรับรู้ได้ ได้แก่ การวางตัว กิริยาการเคลื่อนไหว การแสดงสีหน้าแววตา การประสานสายตา การสบตา น้ำเสียง การจัดสถานที่สิ่งแวดลอม ภาษากายมีความหมายที่ลึกซึ้งยิ่งกว่าภาษาพูด

การใช้สถานที่ที่มีมิติ และสงบ ปราศจากการรบกวนและสิ่งเร้าจากภายนอก ทำให้สมาชิก รู้สึกเป็นส่วนตัว

การให้แสงสว่างที่มืด ๆ (Dim Light) ที่มีเสียงเพลงสมาธิ (Meditation Music) หรือเพลงผ่อนคลาย (Relaxation Music) เบา ๆ ให้ความรู้สึกผ่อนคลาย หรือเป็นสุขด้วยความสงบ และมีสันติ

การจัดเก้าอี้ติดกันเป็นรูปเส้นโค้งโดยไม่มีโต๊ะ ให้ความรู้สึกถึงความ เป็นกลุ่มเดียวกัน ความเท่าเทียมที่ไม่แตกต่าง ความใกล้ชิด ความคุ้นเคยเป็นกันเอง

การใช้น้ำเสียงอ่อนโยนนุ่มนวล การสบตาและการยิ้มขณะตั้งคำถามหรือการพูดคุยด้วย แสดงให้เห็นถึงความ เป็นกันเอง ความอบอุ่น ความไม่มีเงื่อนไขว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดผิด การให้อภัย

การยืนในระยะห่าง 1 – 2 ฟุต แสดงถึงความใกล้ชิด

การแต่งกายด้วยชุดสุภาพเรียบง่าย และการวางตัวสบาย ๆ แสดงถึงความ เป็นกันเอง เปิดเผย

### การสื่อสารด้วยการเขียน

การเขียนความคิดเห็น ข้อมูลประสบการณ์ลงในกระดาษแผ่นเล็กๆ โดยไม่ระบุชื่อผู้เขียน แล้วส่งให้วิทยากรหรือเลขากลุ่มรวบรวมเป็นหมวดหมู่ เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน ทำให้ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็นได้ดีกว่าการพูดเพียงอย่างเดียว อาจใช้เป็นการนำขึ้นต้นเพื่อนำไปสู่การอภิปรายที่มีประสิทธิภาพตามประเด็นที่ได้เขียนรวบรวมไว้ภายในเวลาที่จำกัด ความคิดเห็นที่รวบรวมได้ ควรบันทึกสั้นๆ บนกระดาษแผ่นพลิกให้ทุกคนอ่านเห็นได้ชัดเจน

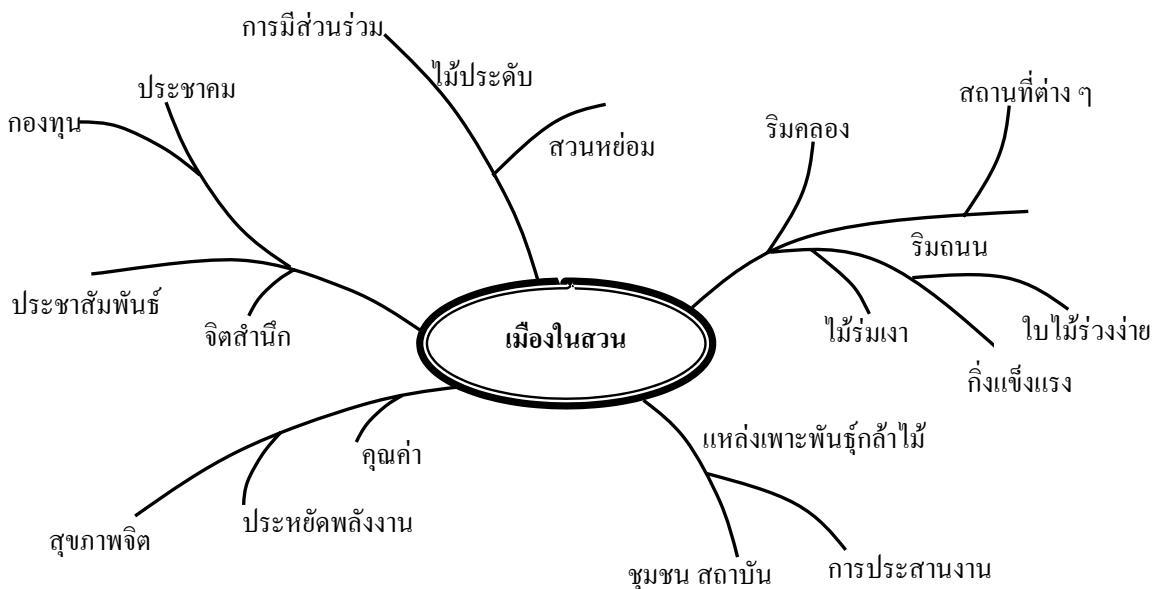
การเขียนความคิดเห็นของทุกคนบนกระดาษแผ่นใหญ่ที่ติดฝาผนังตามประเด็นที่ตั้งไว้ทำให้รู้สึกเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็น ความคิดเห็นของแต่ละคนจะปรากฏให้สมาชิกทุกคนได้รับรู้ได้ภายในเวลาที่จำกัดส่งเสริมการเรียนรู้เข้าใจซึ่งกันและกัน หลังจากนั้นจึงให้แบ่งกลุ่มเพื่อช่วยกันสรุปประเด็นที่ปรากฏบนผนังหรือนำมาเชื่อมโยงกับประเด็นคำถามที่ตั้งขึ้นใหม่ วิธีนี้เป็นวิธีการส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มอย่างมีส่วนร่วม ลดข้อโต้เถียงขัดแย้งและการข่มความคิดของผู้อื่น โดยมีวิทยากรช่วยสนับสนุน ควบคุม ควบคุมกระบวนการกลุ่มให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพภายในเวลาที่กำหนด

## แผนที่ความคิด (Mind Map)

แผนที่ความคิด เป็นวิธีการช่วยบันทึกความคิดเพื่อให้เห็นภาพความคิดที่หลากหลายในมุมมองที่กว้างและชัดเจนกว่าการบันทึกที่เราคุ้นเคย โดยยังไม่จัดระบบระเบียบความคิดใดๆ ทั้งสิ้น เป็นวิธีการที่สอดคล้องกับโครงสร้างการคิดของมนุษย์ที่บางช่วงสมองจะกระโดดออกนอกทางขณะกำลังคิดถึงเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างลุ่มลึก

การทำแผนที่ความคิด เริ่มต้นด้วยการเขียนคำสั้นๆ ในประเด็นที่เราต้องการ (Key Words) ไว้กลางกระดาษแผ่นใหญ่ที่ไม่มีเส้นบรรทัดซึ่งวางไว้ในแนวนอน ลากเส้นลิ่งที่สัมพันธ์กับประเด็นด้วยปากกาหลากสีออกไป

### ตัวอย่างแผนที่ความคิด (Mind Map)



การทำแผนที่ความคิดเป็นวิธีหนึ่งในการจดบันทึกความคิดของผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มโดยให้สมาชิกทุกคนเสนอความคิดที่ตั้งไว้ อาจกำหนดกติกาให้เสนอเพียงคนละหัวข้อก่อนเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วม ทุกความคิดที่เสนอขึ้น วิทยากรจะบันทึกด้วยคำสั้น ๆ เขียนตัวโตให้ทุกคนมองเห็นพร้อมทั้งโยงเส้นเข้ากับกิ่งต่าง ๆ ของผู้เสนอวิธีนี้ทำให้ได้ความคิดหลากหลายการมองเห็นความคิดของผู้อื่นที่ถูกบันทึกไว้ทำให้คนอื่น ๆ บังเกิดความคิดใหม่สืบเนื่องต่อมาได้เปรียบเสมือนการต่อภาพ jigsaw นั่นเอง วิทยากรมีหน้าที่กระตุ้นให้สมาชิกอธิบายความคิดให้กลุ่มฟังจนเข้าใจความหมายที่สมาชิกอภิปรายไว้ การจัดความสำคัญ ความสัมพันธ์ และความเป็นไปได้ตามความเห็นของสมาชิก กระทำได้โดยมอบ Sticker สีให้คนละ 5 – 8 แด้มเท่า ๆ กัน เพื่อให้สมาชิกนำไปติดข้างคำที่สมาชิกให้ความสนใจซึ่งอาจให้มากกว่า 1 แด้ม ต่อ 1 คำได้

## การสื่อสารด้วยการพูด

การสื่อสารด้วยคำพูด อาจเกิดความเข้าใจไม่ตรงกันได้โดยมีสาเหตุจาก

1. การสื่อสารความหมายไม่ชัดเจน คำกวม คลุมเครือ เป็นศัพท์เทคนิคเฉพาะ
2. สัมพันธภาพระหว่างผู้พูดและผู้ฟังไม่ดี
3. คำ ๆ นั้นนอกจากนี้อาจมีความหมายโดยตรงแล้ว อาจมีความหมายที่เป็นสัญลักษณ์ถึง

สิ่งอื่นๆ ซ่อนอยู่ส่วนใหญ่ขึ้นกับประสบการณ์ในอดีตเช่น แสงเทียน คนหนุ่มสาวอาจนึกถึงอาหารเมื่อคำกับคนรัก คนแก่อาจนึกถึงเวลาไฟดับเวลาเครื่องบินมาทิ้งระเบิดสมัยสงครามโลก คนเยอรมันนึกถึงความตายเพราะเวลามีใครตายเขาจะจุดเทียน

4. คำหลาย ๆ คำให้ความรู้สึกประกอบความหมายด้วย เช่น

“ทำไม” เมื่อใช้เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ฟังแล้ว เช่น ทำไมขับรถเร็ว ผู้ฟังมีความรู้สึกถูกตำหนิมากกว่า ถามว่า เพราะอะไรจึงขับรถเร็ว ซึ่งผู้ฟังมีความรู้สึกที่ผู้ถามถามด้วยความเป็นกลางมากกว่า

คำถามปฏิเสธ เช่น “คุณไม่ได้นำบัตรเชิญมาหรือ” ผู้ฟังมีความรู้สึกที่ผู้ถามตัดสินล่วงหน้าไว้แล้วว่าผู้ฟังไม่ได้นำบัตรเชิญมาแน่นอน “คุณนำบัตรเชิญมาหรือเปล่า” ซึ่งผู้ฟังมีความรู้สึกที่ผู้ถามถามด้วยความเป็นกลางมากกว่า

“วิจารณ์” เช่น ขอให้สมาชิกวิจารณ์ความเห็นของคุณสมชายจะมีความรู้สึกที่กำลังถูกสมาชิกตำหนิ ความเห็นของคนมากกว่าพูดว่า “ขอให้สมาชิกกรุณาให้ความเห็นเพิ่มเติมในความคิดเห็นของคุณสมชาย” ซึ่งคุณสมชายรู้สึกดีกว่า

“ข้อเสีย” เช่น ขอให้สมาชิกพูดถึงข้อเสียของการนำเสนอครั้งนี้ ผู้ฟังมีความรู้สึกเสียหน้ามากกว่าพูดว่า “ขอให้สมาชิกพูดถึงข้อควรปรับปรุงของการนำเสนอครั้งนี้”

5. หลักการวิจารณ์

- วิจารณ์ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกวิจารณ์ผู้วิจารณ์ก่อน จะทำให้สมาชิกยอมรับการวิจารณ์ของผู้วิจารณ์มากขึ้น

- พูดถึงข้อดีก่อน แล้วจึงพูดข้อที่ควรปรับปรุงและให้กำลังใจ

- ควรให้ผู้ถูกวิจารณ์วิจารณ์ของตนเองก่อน ตามด้วยการวิจารณ์ของเพื่อนสมาชิก

แล้วผู้วิจารณ์จึงวิจารณ์เป็นคนสุดท้าย

6. ขั้นตอนการดำเนินการสนทนา

- แนะนำตนเอง

- ขอให้ผู้ร่วมสนทนาแนะนำตนเอง

- เปิดการสนทนาด้วยเรื่องทั่วไป (small talk)

- นำเข้าสู่การสนทนาในส่วนเฉพาะ

- ตอนท้ายก่อนการปิดการสนทนาในกลุ่ม ให้ช่วยกันสรุปความคิดเห็นของกลุ่มใน

ประเด็นที่ต้องการ

## 7. เทคนิคการนำเสนอสนทนาในกลุ่ม

- เปิดการสนทนาอภิปรายด้วยประโยคทักทายที่เป็นเรื่องกว้างๆ (small talk)
- นำสนทนาในประเด็นเฉพาะ เชื่อมโยงข้อมูล / สถานการณ์ กับ ความรู้สึก ความคิดเห็น ค่านิยม ทักษะคติ ความเชื่อ และการสรุปประเด็น อาจเริ่มสนทนาเฉพาะเกี่ยวกับคนอื่นๆ ก่อนแล้วโยงไปสู่บุคคลใกล้ตัวและตนเอง
- ใช้จำนวนแสดงความรู้
  - “ใช้หรือคะ ดิฉันไม่ทราบจริงๆ คุณจะช่วยเล่ารายละเอียดกว่านี้อีกได้มั๊ย”
  - “คุณแดงเล่าเรื่องแหล่งท่องเที่ยวที่น่าสนใจมาก คุณคำช่วยให้ความเห็นเพิ่มเติมได้มั๊ย คงมีบางอย่างที่เราไม่รู้อีก”
- พูดไม่จบประโยค
  - “ดิฉันไม่ทราบจริงๆ บางทีการเลี้ยงไก่อย่างเดียวน่าจะ.....”
- พูดเชิงแย้ง ทำให้ผู้ร่วมสนทนาไขว้เขวเพื่อกระตุ้นความคิดเห็นที่รอบคอบมากขึ้น
  - “บางคนกล่าวว่า การทำเกษตรผสมผสานทำให้พอกิน แต่รายได้ไม่แน่นอน วางแผนรายรับรายจ่ายไม่ได้ พวกเราคิดอย่างไร”
- ตั้งคำถามกับผู้ร่วมสนทนา (ซึ่งไม่ค่อยพูด) โดยตรง
  - “คุณแดง คิดอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องเกษตรผสมผสาน”
- ถามเพื่อให้ขยายความ
  - “ที่กล่าวว่าการทำเกษตรผสมผสานแล้วชีวิตดีขึ้น หมายถึงอะไร”
- สังเกตพฤติกรรมเกี่ยวกับการแสดงอารมณ์หรือความคิดที่ไม่ได้เป็นคำพูด เช่น ทำนั้ง สีหน้า น้ำเสียง การเคลื่อนไหวของร่างกาย เช่น ขณะที่กำลังอภิปราย ผู้เข้าร่วมสนทนาบางคนนั่งเงิบ การเงิบอาจหมายถึงต้องการเวลาเพื่อคิดต่อ หรือต้องการหลีกเลี่ยงที่จะพูดในประเด็นนั้น
  - สังเกต คำพูด ภาษาที่ใช้ว่าพูดเน้นเรื่องประเด็นใดเป็นสำคัญ มีความรู้สึก อารมณ์อย่างไร มีความขัดแย้งระหว่างสิ่งที่พูดกับพฤติกรรมที่แสดงออกหรือไม่
  - ทวนซ้ำในประเด็นสำคัญเพื่อสรุป หรือตรวจสอบว่าสิ่งที่พูดนั้นถูกต้องตรงกันหรือไม่ และยังเป็นการแสดงความเอาใจใส่ของผู้ดำเนินการสนทนากับผู้พูด
  - ให้กำลังใจ ในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้อีกเล่าแสดงออกมากขึ้น ด้วยการมีท่าทางแสดงการรับรู้ในสิ่งที่พูด เช่น สบตา ยิ้ม พยักหน้า หรืออุทานตอบรับ (กรับ ค่ะ อืม.....) หรือทวนซ้ำ
  - สะท้อนเพื่อแสดงการรับรู้การแสดงออกทั้งวาจาและทางกายของผู้ร่วมสนทนา เพื่อให้มองเห็นสภาพที่เป็นจริงยิ่งขึ้น เปิดเผยมากขึ้น เช่น ผู้สนทนาพูดโดยก้มหน้าไม่สบตา “คุณแดงพูดว่าเกษตรผสมผสานน่าสนใจที่จะลองทำ แต่รู้สึกว่าคุณแดงยังกังวลไม่แน่ใจบางอย่าง พอจะบอกได้ไหม”
  - สรุปความกรณีผู้สนทนาพูดยาว ผู้ดำเนินการสนทนาควรสรุปเนื้อหา และให้ผู้ร่วมสนทนารับรู้ให้ตรงกัน

- ตีความ กรณีผู้พูด พูดไม่ชัดเจนหรือพูดยาว ผู้ดำเนินการสนทนาอาจตีความโดยใช้หลักสามัญสำนึก เหตุผล ประสพการณ์ที่มี เช่น “คุณกำลังพูดถึงการแปรรูปผลผลิตทางเกษตรใช้ไหม”
- ผู้ดำเนินการสนทนาไม่จำเป็นต้องเคร่งครัดในการดำเนินการสนทนา ตามแนวทางที่วางไว้จนเกินไป

## **กระบวนการมีส่วนร่วมการสร้างอนาคตร่วมกัน (Future Search Conference – F.S.C)**

### **ความเป็นมา**

F.S.C เป็นเทคนิคการประชุมแบบมีส่วนร่วมที่พัฒนาจากหลักการทางสังคมจิตวิทยาโดยภาคธุรกิจในอังกฤษและสหรัฐอเมริกา มีการพัฒนามาตลอดระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา องค์กรอื่น ๆ นอกภาคธุรกิจในประเทศต่างๆ ได้นำเทคนิค F.S.C. ไปใช้อย่างแพร่หลาย อย่างไรก็ตาม F.S.C. เพิ่งมีการนำมาใช้ในประเทศไทยเพียง 3 ปี เท่านั้น และยังใช้อยู่ในวงจำกัด องค์กรสหประชาชาติ (UNFPA) ร่วมกับ FIT (Foundation for International Training, Canada) และสมาคมวางแผนครอบครัวแห่งประเทศไทยนำมาใช้และเผยแพร่ตั้งแต่ปี 2539

### **ความหมาย**

F.S.C เป็นกระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการของผู้แทนกลุ่มหลายประเภท หลายระดับ ซึ่งต่างก็มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องนั้น มาร่วมกันทำงาน โดยนำประสบการณ์ของแต่ละคนมาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในเรื่องนั้น และได้แผนหรือแนวทางปฏิบัติให้ไปถึงวิสัยทัศน์ร่วมของกลุ่ม โดยมีจิตสำนึกพันธะสัญญาาร่วมกัน เป็นกระบวนการที่ใช้อนาคตเป็นจุดประสงค์ที่เต็มไปด้วยความหวังในการทำงาน แทนการใช้ปัญหาและการแก้ไขปัญหามาเป็นตัวตั้งในการทำงานซึ่งมักทำให้เกิดความขัดแย้ง รู้สึกท้อแท้สิ้นหวังในการแก้ปัญหา F.S.C. ช่วยทำให้เป้าหมายระยะยาวและแนวทางของกลุ่มหรือองค์กรชัดเจนขึ้น เป็นเป้าหมายร่วมกันที่สมาชิกทุกคนยอมรับ และช่วยเพิ่มพันธสัญญาของสมาชิกในการร่วมมือปฏิบัติตามแผนงานหรือแนวทางของกลุ่มเพื่อไปสู่อนาคตร่วมกันของกลุ่มตามที่ได้ตกลงกันไว้เมื่อ

ผู้เขียนนำกระบวนการ F.S.C. ไปทดลองประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานพัฒนาร่วมกันกับชุมชนต่าง ๆ ในจังหวัดพิษณุโลก ตั้งแต่ปี 2539 พบว่ากระบวนการ F.S.C. กระตุ้นให้ประชาชนตื่นตัวคิดเป็นระบบกล้าแสดงความคิดเห็นในการพัฒนา มีพลังและกำลังใจในการพึ่งตนเอง เกิดเครือข่ายชุมชนและสร้างผู้นำตามธรรมชาติของชุมชนให้ปรากฏ ข้าราชการศรัทธาในศักยภาพของชุมชนมากขึ้นและเกิดเครือข่ายผู้นำชุมชนกับข้าราชการ

### **วัตถุประสงค์**

1. ร่วมกันทำความเข้าใจสถานการณ์ในอดีตและปัจจุบัน ที่มีความเชื่อมโยง ซึ่งจะมีผลกระทบในอนาคต
2. เพื่อเสนอภาพรวมของสถานการณ์ปัจจุบัน

3. เพื่อลงมติและสร้างพันธสัญญาในการมีวิสัยทัศน์ของอนาคตร่วมกัน
4. เพื่อรวบรวมแนวคิด ความเข้าใจ ข้อมูลพื้นฐาน แผนปฏิบัติการ ที่จะใช้ในการสร้างอนาคตร่วมกัน

### **ผลลัพธ์จากการประชุมแบบ F.S.C**

1. เข้าใจ ปัจจัย องค์ประกอบ เหตุการณ์ในอดีตที่มีผลต่อสภาพปัจจุบันและแนวโน้มที่มีผลกระทบต่ออนาคต
2. ทุกคนเห็นภาพรวมเป็นภาพเดียวกัน เกิดวิสัยทัศน์ในอนาคตร่วมกันที่เต็มไปด้วยความหวังและพันธสัญญาร่วมกัน
3. ทุกคนเกิดความตระหนัก ได้แลกเปลี่ยนแนวคิดใหม่ๆ ร่วมกัน เป็นการขยายเครือข่าย มีสัมพันธภาพที่ดีเข้าใจและเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน ความคิดทุกอย่างอยู่ในสมองของทุกคนและตระหนักว่าทุกคนลงเรือเดียวกันมีจุดมุ่งหมายปลายทางร่วมกัน มีแผนงานที่ชัดเจนร่วมกัน

### **ลักษณะการประชุม**

การประชุม F.S.C. เต็มรูปแบบจะใช้เวลา 2 – 3 วัน จำนวนคนที่เหมาะสมประมาณ 50 – 60 คน ถ้าคนน้อยเกินไป ความหลากหลายทางความคิดและประสบการณ์จะน้อย ถ้าคนมากเกินไปจะทำให้ใช้เวลามากควบคุมได้ยาก การบริหารจัดการประชุมไม่สะดวก วิทยากรและกระบวนการไม่ทั่วถึง

กระบวนการประชุมจะเริ่มจากการสร้างสัมพันธภาพสมาชิกในกลุ่มและแบ่งผู้เข้าประชุมเป็นกลุ่มย่อย กลุ่มละไม่เกิน 10 คน กลุ่มย่อยที่ใช้บ่อย มี 2 แบบ คือ *กลุ่มผสม* สมาชิกในกลุ่มมีลักษณะหลากหลาย มีพื้นฐานและสถานะทางสังคมที่แตกต่างกัน แต่ละคนเป็นตัวแทนของกลุ่ม ชุมชนองค์กรย่อยที่เป็นส่วนประกอบของกลุ่มชุมชนองค์กรย่อย ที่เป็นส่วนประกอบของกลุ่มชุมชนองค์กรขนาดใหญ่ *กลุ่มเฉพาะ* สมาชิกในกลุ่มมีลักษณะบางประการร่วมกัน เช่น มีสถานะทางสังคมระดับเดียวกัน / หน้าที่ความรับผิดชอบเหมือนกัน / มีอาชีพเดียวกัน / มีเพศเดียวกัน / มาจากพื้นที่หรือสถานที่เดียวกัน / มีวัยใกล้เคียงกัน / มีพื้นฐานความรู้ใกล้เคียงกัน

บางกิจกรรมในการประชุมจะใช้กลุ่มผสม บางกิจกรรมจะใช้กลุ่มเฉพาะ บางกิจกรรมจะใช้กลุ่มใหญ่ทั้งหมดกระบวนการสนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น / ประสบการณ์ / ข้อมูลในอดีตในประเด็นต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เพื่อเชื่อมโยงเหตุการณ์ / ประสบการณ์ของสังคมโลก ประเทศ จังหวัด ชุมชน และตัวผู้เข้าร่วมประชุมเองในอดีตกับปัจจุบัน สรุป / ตรวจสอบเหตุการณ์ปัจจุบันให้ชัดเจน แล้วจึงร่วมกันค้นหาอนาคตที่กลุ่มพึงปรารถนาาร่วมกัน กระบวนการเหล่านี้เป็นการเชื่อมโยงให้เห็นพลังและความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันของการเปลี่ยนแปลง ของสิ่งต่าง ๆ ในโลก ประเทศ ชุมชน บุคคล ที่เกี่ยวข้องกัน อยู่ สุดท้ายการประชุมจะมุ่งไปสู่แผนยุทธศาสตร์ / ยุทธวิธี / แผนปฏิบัติการ สำหรับอนาคตขององค์กรหรือชุมชน ผู้เข้าร่วมประชุมจึงควรมีความหลากหลายทุกระดับ เช่น การประชุมแก้ไขวิกฤติเศรษฐกิจของชุมชนระดับตำบล ผู้เข้าร่วมประชุมควรเป็นตัวแทนจากกลุ่มคือโอกาส คนตกงาน แรงงานรับจ้าง เกษตรกรรายย่อย



เกษตรกรรายใหญ่ พ่อค้า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อุตสาหกรรม กลุ่มองค์กรชุมชนต่างๆ กลุ่มข้าราชการ ในตำบล อำเภอ เป็นต้น หากเป็นการประชุมในองค์กร ผู้เข้าร่วมประชุม ควรมีความหลากหลายตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุด ตัวแทนเจ้าหน้าที่ในทุกระดับและทุกหน่วยในองค์กร อาจเชิญคนนอกเข้าร่วมด้วย

### **บทบาทของผู้เข้าร่วมประชุม**

1. เป็นผู้ค้นหาข้อมูล ให้ข้อมูล / ประสพการณ์ วิเคราะห์ข้อมูล / ประสพการณ์
2. ช่วยกันทำงานภายในกลุ่มตามที่ได้รับมอบให้ทันเวลาที่กำหนด
3. ช่วยกันสร้างภาพของอนาคตที่พึงปรารถนา
4. ค้นหา “ความคิดเห็นร่วม” ของกลุ่ม
5. ช่วยกันกำหนดกิจกรรมที่จะนำ “ความคิดเห็นร่วม” ไปสู่การปฏิบัติ
6. ในกลุ่มย่อยให้มีการแบ่งหน้าที่เป็นผู้นำสนทนา ผู้บันทึก ผู้ควบคุมเวลา ผู้ควบคุมแผ่นพลิก

โฆษก และให้หมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่กันในแต่ละกิจกรรม

- ผู้นำสนทนา (ผู้ดำเนินการอภิปราย)
  - พยายามกระตุ้นให้ทุกคนมีโอกาสพูดและแสดงความคิดเห็น
  - ดูแลทุกคนให้เข้าใจและทำงานตามเงื่อนไข และเวลาที่กำหนด
  - พยายามให้สมาชิกในกลุ่มเป็นผู้ฟังที่ดี
- ผู้จัดบันทึก
  - เขียนข้อความสำคัญ ๆ ที่สมาชิกในกลุ่มพูดบันทึกให้กระชับ ชัดเจนตามที่สมาชิกพูด
  - สรุปรวบรวมร้อยรัดประเด็นสำคัญ เตรียมนำเสนอรายงานของกลุ่มต่อที่ประชุม
- โฆษกกลุ่ม (ผู้นำเสนอรายงาน)
  - รายงานความคิดเห็นของกลุ่มต่อที่ประชุมใหญ่ให้กระชับ ชัดเจน ภายในเวลาที่กำหนด
- ผู้ควบคุมเวลา
  - ประเมินขั้นตอนการทำงานของกลุ่มให้สอดคล้องกับเวลาที่กำหนด
  - ดูแลกลุ่มให้ทำงานให้เสร็จตามเวลา
- ผู้ควบคุมแผ่นพลิก (Flip Chart)
  - เขียนชื่อสมาชิก และหัวข้อของงานแต่ละงาน
  - ตั้งใจฟังการอภิปรายของสมาชิกทุกคน และดึงประเด็นสำคัญจากการอภิปรายมาบันทึกบนแผ่นพลิกเป็นคำสั้น ๆ (Key Word) ที่มีความหมายตรงกับประเด็นสำคัญที่สมาชิกอภิปราย หากไม่แน่ใจว่าสรุปตรงประเด็นและใช้คำสั้น ๆ ตรงกับความหมายของผู้อภิปรายหรือไม่ให้สรุปทวนซ้ำกับผู้อภิปรายจนเข้าใจตรงกัน แล้วจึงบันทึกบนแผ่นพลิกด้วยอักษรตัวโต พอที่สมาชิกทุกคนสามารถมองเห็นได้ชัดเจนเพื่อให้สมาชิกคนอื่นพิจารณาคิดทบทวนหรืออภิปรายเพิ่มเติม
  - นำแผ่นพลิกไปติดตามฝาผนัง เพื่อให้สมาชิกกลุ่มอื่นมีโอกาสรับรู้ร่วมกัน

### บทบาทของวิทยากรกระบวนการ

1. มอบหมายงาน / กิจกรรมแก่ผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งงานที่มอบหมายจะเป็นการตอบคำถาม กว้าง ๆ ดังนี้
  - ประวัติ / ข้อมูล / ประสบการณ์ ต่อประเด็นนั้นๆ ที่สมาชิกแต่ละคนทราบมีอะไรบ้าง
  - ข้อมูล / ประสบการณ์ เหล่านั้นมีความหมายอย่างไร
  - เกิดอะไรขึ้นในสภาพการณ์ปัจจุบันในประเด็นนั้น
  - สมาชิกแต่ละคนได้รับผลกระทบ / ตอบสนอง / ได้ตอบสนองสภาพการณ์นั้นเป็นอย่างไร
  - อนาคตที่พึงปรารถนาร่วมกันเป็นอย่างไรในประเด็นนั้น
  - สมาชิกต้องการอะไรบ้างเพื่อให้เกิดอนาคตที่พึงปรารถนา
  - สมาชิกจะร่วมกันสนับสนุนอะไรได้บ้างเพื่อให้เกิดอนาคตที่พึงปรารถนา
  - สมาชิกจะมีส่วนปฏิบัติงานหรือปฏิบัติตัว หรือมีแผนงานอย่างไรเพื่อเสริมสร้าง อนาคตที่พึงปรารถนา
2. เป็นผู้เชิญชวนกระตุ้นหรือนำสมาชิกในกลุ่มใหญ่ ถกเถียง / อภิปรายประเด็นปัญหาอย่าง สร้างสรรค์พร้อมทั้งรักษากติกาและเวลา
3. เป็นคนกลางช่วยสรุปประเด็นสำคัญร่วมกับผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มใหญ่
4. ผู้ช่วยวิทยากรหลักควรเป็นผู้ที่เข้าใจในกระบวนการ / วัตถุประสงค์ของการประชุม / ประเด็นหลัก / ประเด็นย่อย และทำหน้าที่สังเกต / อธิบายวิธีการและความหมาย / กระตุ้นการทำงานและให้ กำลังใจแก่กลุ่มย่อย โดยทั่วไปคนไทยไม่คุ้นเคยกับการระดมสมองเป็นกลุ่ม / การแสดงความคิดเห็นอย่าง อิสระในกลุ่ม / การสรุปความคิดและประเด็นอภิปราย / การคิดเชื่อมโยง ผู้ช่วยวิทยากรหลักอาจจำเป็นต้อง ทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการอภิปราย / ผู้ควบคุมเวลาและแผนพลิกในกลุ่มย่อยด้วย

### วัตถุประสงค์เบื้องต้น (กติกาการประชุม)

1. ถือว่าทุกความเห็น / ความคิด / ประสบการณ์ มีประโยชน์ให้คุณค่าในการทำให้สมาชิก รับรู้เข้าใจ มีมุมมองและวิสัยทัศน์ที่รอบด้านครอบคลุมครบถ้วน ซึ่งมีคุณค่าต่อความสำเร็จของการประชุม ไม่มีการตัดสินใจว่าความคิดเห็นใดถูกหรือผิด สนับสนุนให้แสดงเหตุผลของความคิดเห็นที่แตกต่างให้ สมาชิกฟังโดยไม่มีการโต้เถียงหรือปะทะด้วยวาจา สมาชิกจะร่วมพิจารณากำหนดเป็นความเห็นของกลุ่ม ต่อไป
2. ทุกความคิดเห็น / ข้อมูล / ประสบการณ์ ที่สมาชิกในกลุ่มเสนอต้องได้รับการเขียนเป็น คำสั้น ๆ (Key Words) บนแผ่นพลิก
3. สมาชิกในกลุ่มช่วยกันบริหารเวลาการทำงานให้เป็นไปตามที่กำหนด

4. สมาชิกจะร่วมกันทำงานในประเด็นที่สมาชิกกลุ่มเห็นพ้องหรือตกลงร่วมกันเท่านั้น ประเด็นใดที่ไม่เห็นพ้องยังถือว่ามีความสำคัญ จะได้รับการบันทึกและนำมาหารือร่วมกันเมื่อมีเวลาหรือในโอกาสต่อไป กลุ่มจะไม่ทำงานในประเด็นที่สมาชิกกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างไม่เห็นพ้อง

5. กลุ่มจะไม่ทำงานนอกประเด็นที่วิทยากรมอบหมาย

6. สมาชิกที่เข้าประชุมต้องอยู่ร่วมกิจกรรมตลอดเวลาของการประชุมเพื่อความต่อเนื่อง

### **การจัดกลุ่ม**

ผู้เข้าร่วมประชุม F.S.C. ควรมีความหลากหลายทั้งประเภทและระดับ เช่น **การประชุมเรื่องสิ่งแวดล้อม** ในตำบล ควรเชิญตัวแทนจากกลุ่มต่างๆ ได้แก่ เกษตรกรรายย่อย เกษตรกรรายใหญ่ องค์กรการบริหารส่วนตำบล โรงเรียน ช่างราชการส่วนท้องถิ่น แม่บ้าน โรงเรียน เยาวชน องค์กรชุมชน องค์กรสาธารณประโยชน์ที่มีโครงการในพื้นที่ **การประชุมการพัฒนาประชากรของประเทศ** ควรเชิญตัวแทนต่างๆ ทั้งส่วนกลางและภูมิภาคตามระดับและภาระงาน ได้แก่ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้นำความคิดภาครัฐ ผู้ปฏิบัติงานภาครัฐ นักวิชาการและนักการศึกษา องค์กรพัฒนาเอกชนระหว่างประเทศ ผู้นำชุมชน (รวมผู้นำศาสนา ผู้นำสตรี ฯลฯ) และผู้สนับสนุน (เช่น สื่อมวลชน ผู้สนับสนุนงบประมาณ) เป็นต้น

### **การจัดกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ จะเป็นกลุ่มตามลักษณะ ดังต่อไปนี้**

1. **กลุ่มเฉพาะ (Stake holders)** สมาชิกในกลุ่มมีลักษณะบางประการร่วมกันได้แก่ มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน เช่น กลุ่มชาวบ้านที่อยู่เหนือเขื่อนเป็นผู้รับผลกระทบจากน้ำท่วมพื้นที่ทำกิน กลุ่มชาวบ้านที่อยู่ใต้เขื่อนเป็นผู้ได้รับประโยชน์จากระบบชลประทาน กลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่คำนึงถึงพื้นที่ป่าไม้ที่จะถูกน้ำท่วม กลุ่มข้าราชการที่ต้องปฏิบัติตามนโยบาย หรือ **มีภาระงานใกล้เคียง** เช่น กลุ่มผู้กำหนดนโยบาย กลุ่มผู้ปฏิบัติระดับสูง กลุ่มผู้ปฏิบัติระดับกลาง กลุ่มผู้ปฏิบัติระดับล่าง **หรืออยู่ในพื้นที่ / สิ่งแวดล้อม / สถานการณ์ใกล้เคียงกัน** เช่น กลุ่ม อบต. ที่มีพื้นที่ติดกันตามแม่น้ำ กลุ่ม อบต. ที่มีพื้นที่ติดกันบนต้นน้ำ กลุ่มกิจกรรมที่ระบายน้ำลงแม่น้ำ กลุ่มประชาชนผู้ใช้น้ำเพื่อเกษตรกรรม กลุ่มเฉพาะจะมีมุมมอง ประสบการณ์ ความชำนาญเฉพาะด้านซึ่งมีคุณค่าในการพิจารณาที่ละเอียดในด้านนั้น ๆ

2. **กลุ่มผสม (Mixed Group)** มีสมาชิกแตกต่างหลากหลาย เช่น สมาชิกในกลุ่มประกอบด้วยผู้กำหนดนโยบาย ผู้ปฏิบัติระดับสูง ผู้ปฏิบัติระดับกลาง ผู้ปฏิบัติระดับล่าง ความหลากหลายทำให้ได้ข้อมูล / ข้อคิดเห็น / ประสบการณ์หลาย ๆ ด้าน เกิดความครอบคลุมเห็นความเชื่อมโยงของด้านต่างๆ นอกจากนี้ยังเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในกลุ่ม

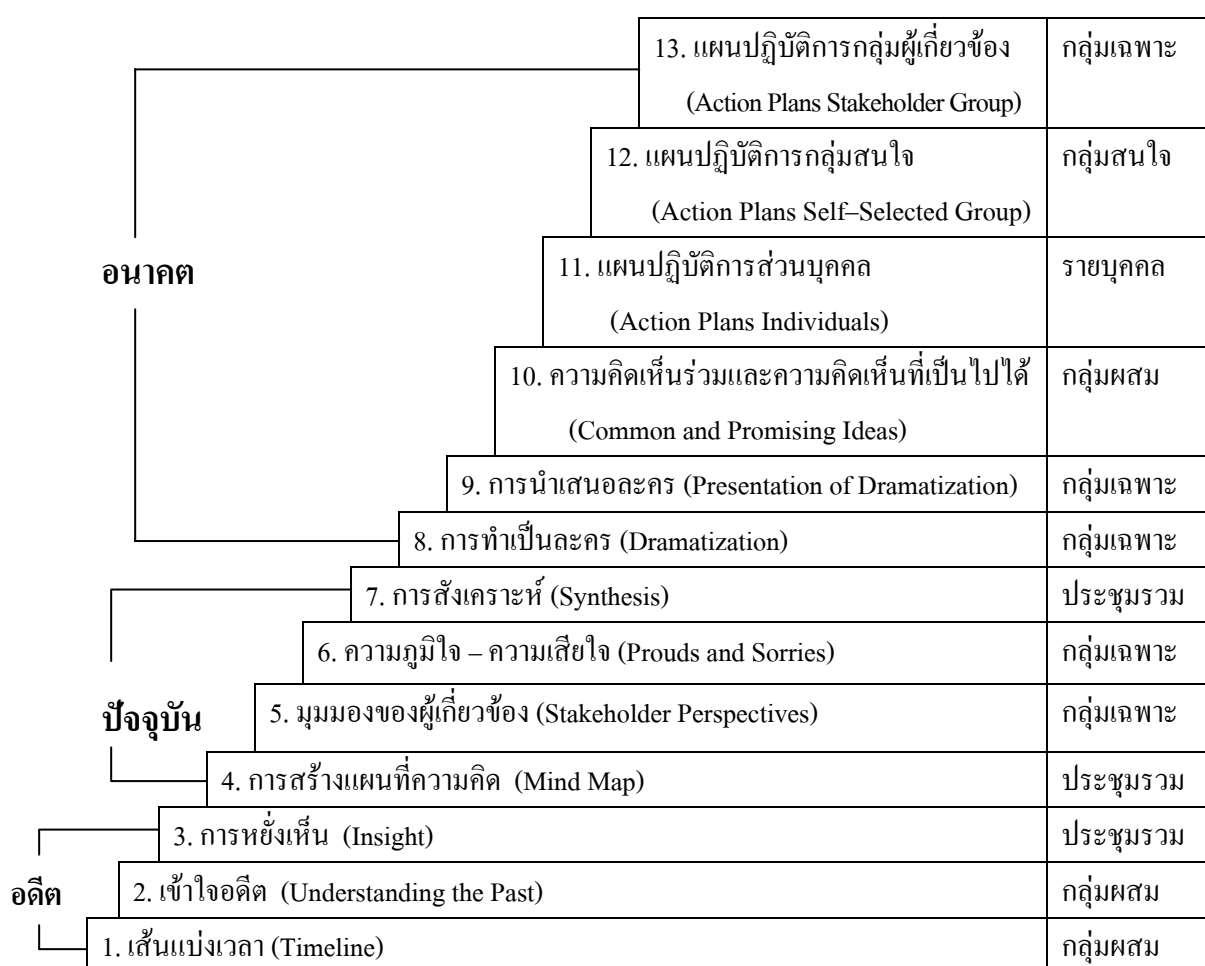
3. **กลุ่มสนใจ (Self - Selected Group)** สมาชิกแต่ละคนตัดสินใจเลือกประเด็นที่กลุ่มได้รวบรวมจัดลำดับไว้แล้ว การตัดสินใจเลือกประเด็นเป็นการตัดสินใจส่วนบุคคล สมาชิกที่สนใจประเด็นเดียวกันจะรวมตัวกันเป็นกลุ่มสนใจประเด็นนั้น ๆ เพื่อร่วมกันทำงานตามที่วิทยากรมอบหมาย

### กระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างอนาคตร่วมกัน

กระบวนการ F.S.C. ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่

- การวิเคราะห์เหตุการณ์ในอดีต เพื่อเชื่อมโยงกับสภาพการณ์และแนวโน้มในปัจจุบัน
- การวิเคราะห์และสังเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันเพื่อความเข้าใจในทิศทางและปัจจัยในทิศทางและปัจจัยที่มีอิทธิพลในประเด็นหลักของการประชุม
- การสร้างจินตนาการถึงอนาคตที่พึงปรารถนาในประเด็นหลักของการประชุมเพื่อร่วมกันกำหนดความคิดเห็นร่วมและสร้างแผนปฏิบัติการไปสู่อนาคตร่วมกัน

### แผนภูมิกระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างอนาคตร่วมกัน



## อดีต

### 1. เส้นแบ่งเวลา (Time Line) (กลุ่มผสม)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกทุกคนสะท้อนข้อมูล (ประสบการณ์ในอดีตที่ตนเองมีอยู่)

งาน / โจทย์ ผู้เข้าร่วมประชุมจะนั่งรวมกันเป็นกลุ่มผสมกลุ่มละไม่เกิน 10 คน แต่ละคนจะนั่งทบทวนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ และเหตุการณ์ที่สำคัญ ๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่วิทยากรกำหนด เช่น ช่วงเวลา 20 ปี หรือ 50 ปี ที่ผ่านมา โดยมีประเด็นหลัก 4 ประเด็น

1.1 การเปลี่ยนแปลงด้านสังคมและเศรษฐกิจที่สำคัญของโลก

1.2 สภาพเหตุการณ์ในประเทศไทยที่เกี่ยวกับหัวข้อของการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้

1.3 การดำเนินงานหรือความร่วมมือที่เกี่ยวกับหัวข้อของการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้

หรือการเปลี่ยนแปลงของชุมชน

1.4 ชีวิตส่วนตัว การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในชีวิตแต่ละคน

แต่ละคนจะนำสิ่งที่ตนเองทบทวนได้ ทั้ง 4 ประเด็น ไปเขียนบนแผ่นพลิกที่ปะติดไว้กับผนังห้องประชุม ทุกคนจะใช้เวลาอ่านข้อมูลของสมาชิกคนอื่น ๆ ที่เขียนไว้บนแผ่นพลิกทั้งหมด ข้อมูลนี้จะใช้เป็นฐานข้อมูลที่แต่ละคนจะนำไปใช้ทำงานในช่วงต่อไป วิธีนี้ทำให้ข้อมูลของสมาชิกทุกคนรวบรวมอยู่ในสมองของสมาชิกแต่ละคน และทุกคนมีความรู้สึกว่าจะอยู่ในเรือลำเดียวกัน มีภาพร่วมกันว่าเรามาถึงจุดนี้ได้อย่างไร

ตัวอย่าง เส้นแบ่งเวลาการเปลี่ยนแปลงด้านสังคมและเศรษฐกิจที่สำคัญของโลก

2490	2500	2510	2520	2530	2540
- ยุติสงครามโลก - เกิดสงครามเย็น		- สงครามเวียดนาม	- ยุคข้อมูลข่าวสาร - โลกาภิวัตน์ - จีนเปิดประเทศ - โรคเอดส์	- ยุติสงครามเย็น - การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจภูมิภาค - การค้าเสรี	

### 2. การวิเคราะห์ (เข้าใจ) อดีต (กลุ่มผสม)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้สมาชิกของแต่ละกลุ่ม นำข้อมูลจากเส้นแบ่งเวลามาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชื่อมโยงและตอบคำถาม ที่แต่ละกลุ่มได้รับมอบหมาย

งาน / โจทย์ สมาชิกแต่ละกลุ่มได้อ่านข้อมูลที่เพื่อน ๆ เขียนบนแผ่นพลิกตามผนังห้องแล้วเข้ากลุ่มผสมเพื่อนำข้อมูลที่ปรากฏมาสรุป / วิเคราะห์ เพื่อตอบคำถามที่วิทยากรมอบหมายให้กลุ่มละ 1 ประเด็น และนำเสนอในที่ประชุมรวม วิทยากรจะเป็นผู้เตรียมจำนวนคำถามเท่ากับจำนวนกลุ่มผสมที่จัดไว้ ประเด็นคำถามจะสัมพันธ์กับหัวข้อหลักของการประชุมและประเด็นหลักของเส้นแบ่งเวลา

**ตัวอย่าง การประชุม F.S.C. เรื่องสิ่งแวดลอมในชุมชนระดับตำบล จังหวัดพิษณุโลก**

**เส้นแบ่งเวลา** ห้วงเวลา 20 ปี

1. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม ประชากร ของจังหวัดพิษณุโลก ในห้วง 20 ปี เป็นอย่างไร
2. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคม ประชากร ในอำเภอและตำบลของพวกเรา ในห้วง 20 ปี เป็นอย่างไร
3. สภาพสิ่งแวดลอมในชุมชนระดับตำบล เป็นอย่างไร
4. เหตุการณ์สำคัญในชีวิตแต่ละคนเป็นอย่างไร

**วิเคราะห์อดีต (กลุ่มผสม)**

1. การเปลี่ยนแปลงของจังหวัดพิษณุโลกที่สำคัญมีอะไรบ้าง
2. การเปลี่ยนแปลงของอำเภอและตำบลของพวกเรามีอะไรบ้าง
3. การเปลี่ยนแปลงจังหวัดพิษณุโลกมีผลต่อชุมชนของเราอย่างไร
4. สิ่งแวดลอมในชุมชนนั้นเป็นอย่างไร
5. การเปลี่ยนแปลงของจังหวัดพิษณุโลกและอำเภอ / ตำบลมีผลต่อสิ่งแวดลอมในชุมชนของเราอย่างไร
6. เหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในชีวิตแต่ละคนเกี่ยวข้องกับประเด็นหลัก ๆ อะไรบ้าง
7. การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดลอมในชุมชนมีผลต่อชีวิตของแต่ละคนอย่างไรบ้าง

**3. การหยั่งเห็น (การสะท้อน) (ประชุมรวม)**

**วัตถุประสงค์** ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนมีโอกาสเสนอความคิดเห็นและวิจารณ์ผลการวิเคราะห์ของกลุ่มต่างๆ รวมทั้งสะท้อนสิ่งที่ได้จากการทำงานที่เกี่ยวกับอดีตที่ผ่านมา

**งาน / โจทย์** วิทยากรเชิญชวนให้สมาชิกเสนอข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากการนำเสนอผลการวิเคราะห์ของกลุ่มต่าง ๆ ในขั้นตอนการวิเคราะห์อดีต ปัจจุบัน

**4. แผนที่ความคิด (Mind Map) (ประชุมรวม)**

**วัตถุประสงค์** เพื่อสร้างภาพรวม ทิศทางแนวโน้มและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อหัวข้อหลักของการประชุมในสถานการณ์ปัจจุบัน

**งาน / โจทย์** วิทยากรนำกระดาษแผ่นพลิก 4 แผ่นมาตรึงด้วยกระดาษรวมเป็นแผ่นใหญ่ โดยเขียนภาพสัญลักษณ์หรือหัวข้อหลัก สมาชิกแต่ละคนมีอิสระที่จะเสนอความคิดเห็นของตน ไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกถกเถียงหรือวิจารณ์ความเห็นซึ่งกันและกัน เป็นการเสนอความคิดเห็นและอธิบายความคิดเห็นของตน ให้ชัดเจนเพื่อให้กลุ่มรับทราบเท่านั้น ทุกความคิดเห็นวิทยากรจะช่วยสรุปและบันทึกบนกระดาษแผ่นใหญ่ด้วยคำสั้นๆ และลากเส้นแสดงความเชื่อมโยงกับประเด็นที่บันทึกไว้ก่อนแล้ว ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกัน สมาชิกจะได้รับสติ๊กเกอร์สีคนละ 5 – 8 แด้มเท่า ๆ กัน พิจารณาความเห็นที่บันทึกบน

กระดาษแผ่นใหญ่ นำสติ๊กเกอร์ที่ได้รับแจกติดข้างความคิดที่ตนเองเห็นด้วย วิทยากรจะช่วยนับคะแนนรวบรวมเป็นหมวดหมู่และจัดลำดับเพื่อนำเสนอที่ประชุมรวม

#### 5. มุมมองของผู้เกี่ยวข้อง (กลุ่มเฉพาะ)

**วัตถุประสงค์** เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนรับรู้ถึงมุมมองของกลุ่มเฉพาะที่มีต่อประเด็นจากแผนที่ความคิดทำให้มีการพิจารณาวิเคราะห์ได้ลึกซึ้งขึ้น

**งาน / โจทย์** กลุ่มเฉพาะต่างๆ ร่วมกันเลือกประเด็นที่วิทยากรจัดลำดับ สรุป และนำเสนอไว้แล้ว หรือนำมาจากแผนที่ความคิดโดยตรง มาพิจารณาวิจารณ์เพื่อจัดลำดับความสำคัญของประเด็นต่างๆ เสียใหม่แล้วนำเสนอในที่ประชุมรวม

#### 6. ความภูมิใจและเสียใจ (กลุ่มเฉพาะ)

**วัตถุประสงค์** เปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนทบทวนผลงานและภาระหน้าที่ของตนเองทั้งในอดีตและปัจจุบัน ทำให้แต่ละคนรับรู้เข้าใจถึงสภาวะ ความสามารถและขีดจำกัดซึ่งกันและกัน และเกิดกำลังใจเมื่อคิดถึงความภาคภูมิใจ

**งาน / โจทย์** สมาชิกกลุ่มเฉพาะต่างๆ ร่วมกันระดมความคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในอดีตและปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อหลักการประชุม แจงผลงานหรือข้อมูลที่ทำให้ตนมีความภาคภูมิใจและเสียใจ แล้วร่วมกันคัดเลือกเอาหัวข้อสำคัญอย่างละ 3 ลำดับ (ความภูมิใจ 3 ลำดับ ความเสียใจ 3 ลำดับ) นำเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนในที่ประชุมรวม

#### 7. การสังเคราะห์ (ประชุมรวม)

**วัตถุประสงค์** เพื่อให้สมาชิกแต่ละคนสะท้อนความรู้สึกเมื่อได้รับรู้ถึงขีดจำกัดและความเสียใจของกลุ่มเฉพาะต่าง ๆ เป็นการเปิดใจและยอมรับซึ่งกันและกัน เพื่อเตรียมทุกคนเข้าสู่อนาคตร่วมกัน และเกิดกำลังใจเมื่อรับรู้ถึงความภูมิใจ

**งาน / โจทย์** วิทยากรเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนแสดงความรู้สึกหลังจากได้รับรู้ความภูมิใจและเสียใจของกลุ่มเฉพาะต่าง ๆ

### **ขนาด๓**

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

**วัตถุประสงค์** เพื่อให้สมาชิกร่วมกันจินตนาการถึงอนาคตที่พึงปรารถนาในหัวข้อหลักของการประชุม โดยนำข้อมูลที่ได้เรียนรู้จากอดีตและปัจจุบันมาจินตนาการสร้างภาพอนาคตหรืออนาคตในอุดมคติ

**งาน / โจทย์** ให้ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมกันจินตนาการถึงอนาคตที่พึงปรารถนาโดยการระดมสมองหรือให้แต่ละคนวาดภาพจินตนาการของตนแล้วนำภาพจินตนาการของแต่ละคนมารวมกันเป็นภาพจินตนาการของกลุ่มจากนั้นจึงถ่ายทอดจินตนาการของกลุ่มออกมาในรูปของการแสดงสั้นๆ ให้กลุ่มอื่นชม โดยใช้เวลาในการแสดงกลุ่มละ 5 – 10 นาที รูปแบบการแสดงอาจสะท้อนออกมาในลักษณะละครใบ้ ละครหุ่น

บทเพลง / บทกวี การสัมภาษณ์บุคคลสำคัญ รายการวิทยุ / โทรทัศน์ ข่าวหนังสือพิมพ์หน้าหนึ่ง เนื้อหาของการสะท้อนจินตนาการมีลักษณะ ดังนี้

1. มีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจนและรูปธรรมพูดถึงความสำเร็จ
2. กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงความคิดเห็นเป็นรูปธรรม
3. กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างไร นับแต่ปัจจุบันเป็นต้นไปจนถึงอนาคตที่กำหนด
4. ครอบคลุมการใช้กระบวนการ วิธีการ เทคโนโลยีใหม่
5. ครอบคลุมสิ่งที่สมาชิกกลุ่มเห็นว่าอาจเกิดขึ้นได้จริง
6. ไม่คำนึงถึงมูลค่าและระดับความยากง่ายของกระบวนการทั้งหมด

เพื่อให้ตื่นเต้นกลุ่มควรมุมเงียบลับตาเพื่อนกลุ่มอื่น ๆ ในการเตรียมงานและซ้อมบท

#### 9. การนำเสนอละคร

ขณะที่กลุ่มกำลังแสดงอยู่ ผู้ชมทุกคนต้องจับประเด็นความคิดและสาระต่างๆ ที่บทละครกล่าวถึง แล้วบันทึกเป็นข้อมูลของตนเพื่อนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลในการทำงานกลุ่มช่วงต่อไป

#### 10. ความคิดเห็นรวม (กลุ่มผสม)

**วัตถุประสงค์** เพื่อแลกเปลี่ยนและค้นหาแนวความคิดในอนาคตที่พึงปรารถนา

**งาน / โจทย์** ผู้เข้าร่วมประชุมรวมเป็นกลุ่มผสมเพื่อร่วมกันพิจารณาค้นหา “ความคิดเห็นร่วม” และ “ความคิดเห็นที่เป็นไปได้” จากประเด็นความคิดสาระที่บทละครกล่าวถึงลักษณะอนาคตในอุดมคติ

“ความคิดเห็นที่เป็นไปได้” หมายถึง ความคิดเห็นที่สมาชิกบางคนเท่านั้นที่เห็นด้วย ความคิดเห็นทั้ง 2 ประเภทจะบันทึกไว้บนแผ่นพลิกตามประเภทความคิดเห็นนั้น ๆ

จากนั้นทำการรวมกลุ่มผสมย่อย 2 กลุ่มเป็นกลุ่มเดียวกัน แล้วทำการค้นหาความคิดเห็นร่วม และความคิดเห็นที่เป็นไปได้ ทำเช่นนี้อีกเมื่อมีการรวมกลุ่มย่อย 4 กลุ่มมาเป็น 1 กลุ่ม สุดท้ายจะได้ความคิดเห็นร่วมและความคิดเห็นที่เป็นไปได้ ที่เป็นมติของสมาชิกทั้งห้อง

**ตัวอย่าง** มีกลุ่มผสมทั้งหมด 8 กลุ่ม (กลุ่มที่ 1,2,3,4,5,6,7,8)

กลุ่มที่ 1 + กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่ม A	}	รวมกันเป็นกลุ่ม ก	}	รวมกันเป็นทั้งห้อง
กลุ่มที่ 3 + กลุ่มที่ 4 เป็นกลุ่ม B				
กลุ่มที่ 5 + กลุ่มที่ 6 เป็นกลุ่ม C		รวมกันเป็นกลุ่ม ข		
กลุ่มที่ 7 + กลุ่มที่ 8 เป็นกลุ่ม D				

ความคิดเห็นร่วมและความคิดเห็นที่เป็นไปได้ ที่รวบรวมได้จากสมาชิกทั้งห้องประชุมจะถูกเขียนไว้บนแผ่นพลิกแยกแผ่น สมาชิกทุกคนจะได้รับแจกแต้มสีจำนวน 5 แต้ม (ให้สีตามสัญลักษณ์ของกลุ่มเฉพาะ) เพื่อทำการลงคะแนนตามความคิดเห็นที่ตนเห็นว่าสำคัญ



### 11. แผนปฏิบัติการส่วนบุคคล

จากความคิดเห็นร่วมและความคิดเห็นที่เป็นไปได้ ที่ผ่านการลงมติทั้งห้องประชุมแล้ว สมาชิกแต่ละคนจะเลือกประเด็นที่ตนสนใจและให้ความสำคัญมากเพียงประเด็นเดียว โดยมอบคำถามว่าตนและองค์กรที่สังกัดจะมีส่วนร่วมในการประสานงานต่อหัวข้อนั้นอย่างไรเพื่อเข้าร่วมพิจารณาและทำงานกับสมาชิกที่เลือกประเด็นเดียวกัน

### 12. แผนปฏิบัติการกลุ่มสนใจ

**วัตถุประสงค์** เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดอนาคตที่พึงปรารถนา

**งาน / โจทย์** ผู้สนใจประเด็นเดียวกันจากความคิดเห็นร่วมและความคิดเห็นที่เป็นไปได้อบรมกลุ่มเป็นกลุ่มสนใจในเรื่องนั้นเพื่อพิจารณาสภาพที่เป็นอยู่ กลยุทธ์หรือแนวทางและกิจกรรมหรือขั้นตอน พร้อมทั้งระบุปัญหาอุปสรรคข้อจำกัดที่มีอยู่ การนำเสนอในที่ประชุมรวมใช้เวลาประมาณกลุ่มละ 3 นาที

สภาพที่เป็นอยู่	กลยุทธ์ / แนวทางการปรับปรุง	กิจกรรม / ขั้นตอน	ปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัด

### 13. แผนปฏิบัติการกลุ่มเฉพาะ

**วัตถุประสงค์** เพื่อกำหนดแผนปฏิบัติการเฉพาะภายใต้เงื่อนไขที่สมาชิกกลุ่มเฉพาะ (Stakeholders) สักยภาพในการนำไปปฏิบัติ / สนับสนุน

**งาน / โจทย์** กลุ่มเฉพาะร่วมกันค้นหาและวางกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่กลุ่มพึงปรารถนาในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการประชุมนั้น โดยเน้นประเด็นที่สำคัญและมีโอกาสเป็นไปได้จริงเพียง 3 ประเด็น จากความคิดเห็นร่วมและความคิดเห็นที่เป็นไปได้ พร้อมทั้งระบุปัจจัยสนับสนุน ปัญหา อุปสรรค และแนวทางข้อจำกัด

ข้อจำกัด / ปัญหาอุปสรรค	กลยุทธ์	ปัจจัยสนับสนุน
ประเด็นที่ 1 : เรื่อง .....		
<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇</li> <li>◇</li> <li>◇</li> <li>◇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒</li> <li>⇒</li> <li>⇒</li> <li>⇒</li> </ul>
ประเด็นที่ 2 : เรื่อง .....		
<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇</li> <li>◇</li> <li>◇</li> <li>◇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒</li> <li>⇒</li> <li>⇒</li> <li>⇒</li> </ul>
ประเด็นที่ 3 : เรื่อง .....		
<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> <li>●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇</li> <li>◇</li> <li>◇</li> <li>◇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒</li> <li>⇒</li> <li>⇒</li> <li>⇒</li> </ul>

## บทที่ 6

### แนวทางการสนับสนุนการจัดทำแผนแม่บทชุมชนพึ่งตนเอง สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### แผนแม่บทชุมชนพึ่งตนเอง

##### การยกระดับคุณภาพชีวิตของปวงชนชาวไทยให้อยู่ดีมีสุขอย่างยั่งยืน

“แผนแม่บทชุมชนพึ่งตนเอง” เป็นรูปธรรมหนึ่งของการพัฒนาที่คนเป็นศูนย์กลาง ไม่ได้เน้นตัวเงินหรือวัตถุ แต่แผนชุมชนเป็นเครื่องมือในการพัฒนาที่สร้างการเรียนรู้ มุ่งเน้นยกระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา พัฒนาการความเป็นมาของแผนแม่บทชุมชนพึ่งตนเอง เริ่มในปี พ.ศ. 2542 มีการจุดประกายความคิดการทำแผนแม่บทชุมชนพึ่งตนเอง การก่อตัวเกิดจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยการสนับสนุนจาก UNDP ร่วมกันพัฒนาเกษตรกรด้วยวิธีการกระตุ้นให้เกษตรกร รู้ปัญหาและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์จึงได้จัดทำโครงการความร่วมมือกับมูลนิธิหมู่บ้านส่งเสริมให้ชาวบ้านที่เป็นสมาชิกเครือข่ายภูมิปัญญาไทยได้มีการจัดทำแผนชีวิตชุมชน โดยมีชุมชนไม้เรียง ตำบลไม้เรียง อำเภอฉวาง จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นต้นแบบของการจัดทำแผนชุมชน และเป็นต้นแบบทำให้เกิดการขยายผลการทำแผนชุมชนอย่างกว้างขวางในปี พ.ศ. 2545 โดยได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนเพื่อการลงทุนทางสังคม (SIF) และสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) ได้สนับสนุนให้เกิดเครือข่ายแผนแม่บทชุมชนพึ่งตนเอง 4 ภาค ที่สามารถสร้างรูปธรรมจากผลที่เกิดขึ้นจากการทำแผนชุมชนระดับตำบลได้อย่างชัดเจน

ปี พ.ศ. 2547 รัฐบาลโดย ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี พันตำรวจโท ดร.ทักษิณ ชินวัตร มีนโยบายที่จะต่อสู้เพื่อเอาชนะความยากจนให้หมดไปจากประเทศไทยภายในระยะเวลา 6 ปี (ภายในปี พ.ศ.2551) มีการจัดตั้งศูนย์อำนวยการต่อสู้เพื่อเอาชนะความยากจนแห่งชาติ (ศตจ.) เป็นองค์กรอำนวยการระดับชาติเพื่อผลักดันกำลังกันยกระดับคุณภาพชีวิตของปวงชนชาวไทยให้อยู่ดีมีสุข ด้วยการเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย บนพื้นฐานของความสมดุล พอดี พอประมาณ อย่างมีเหตุมีผล ภายใต้ปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” แผนแม่บทชุมชนพึ่งตนเอง ได้รับการยอมรับในระดับนโยบายให้ใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยให้เกิดการแก้ไขปัญหาความยากจนโดยสนับสนุนงบประมาณจาก ศตจ. ในการดำเนินโครงการจัดการความรู้และการขยายผลแผนแม่บทชุมชนแก้ไขปัญหาความยากจน การขยายพื้นที่รูปธรรมการทำแผนแม่บทชุมชนให้ครอบคลุมพื้นที่ประมาณ 2,000 ตำบล และสนับสนุนรูปธรรมการทำกิจกรรมภายใต้กระบวนการจัดทำแผนแม่บทชุมชน นอกจากนี้มีการนำแผนแม่บทชุมชนที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชื่อมโยงกับนโยบายการแก้ไขปัญหาความยากจนระดับประเทศอื่นๆ อาทิเช่น SML OTOP วัลลัณตัว กองทุนหมู่บ้านละ 1 ล้านบาท

ปัจจุบันมีหน่วยงานที่ส่งเสริมให้เกิดการจัดทำแผนแม่บทชุมชนพึ่งตนเอง ได้แก่ กรมการพัฒนาชุมชน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) การศึกษานอกโรงเรียน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กองบัญชาการทหารสูงสุด เครือข่ายแผนแม่บทชุมชนพึ่งตนเอง 4 ภาค

### **ความหมาย “แผนแม่บทชุมชนพึ่งตนเอง”**

การทำแผนแม่บทชุมชน มิได้มีเป้าหมายของการทำแผนงานเพื่อเสนอของบประมาณจากหน่วยงานราชการ หรือองค์กรพัฒนาเอกชน หากแต่เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ การทำงานที่มีการประสานงาน เชื่อมโยงแผนงานพัฒนาท้องถิ่น แผนแม่บทชุมชนกำลังอยู่ในกระแสการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นที่ทำให้เกิดการพัฒนาประชาธิปไตยโดยแนวใหม่ของประเทศ โดยแผนชุมชนเป็นสื่อให้ชาวบ้านรู้จักตนเอง ร่วมคิด ร่วมทำ แผนชุมชนเป็นรูปธรรมและมีการเชื่อมโยงหน่วยงาน ต่างๆ ของท้องถิ่นนำเอาแผนของชุมชนมาบูรณาการเป็นแผนการพัฒนาที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชนร่วมกัน ประชาธิปไตยที่เกิดขึ้นจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ยิ่งใหญ่ของการที่ชุมชนจะเกิดการพัฒนา

ศาสตราจารย์นายแพทย์ประเวศ วะสี ราชภัฏวไลยอลงกรณ์ กล่าวในงานสัมมนาแผนชุมชนแก้ปัญหาความยากจน “ความเข้มแข็งของชุมชนเกิดจากการรวมตัว ร่วมคิด ร่วมทำ ทุกพื้นที่ ทุกองค์กร ในทุกเรื่อง เพื่อให้เกิดพลัง 4 ประการมาผนึกรวมกันคือ พลังทางสังคม พลังทางจิต พลังทางปัญญา พลังทางการจัดการ ซึ่งชุมชนที่เข้มแข็งจะต้องประกอบไปด้วย 1) กระบวนการวิจัยของชุมชน 2) กระบวนการทำแผนชุมชน 3) กระบวนการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างบูรณาการ”

ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี พ.ต.ท.ดร.ทักษิณ ชินวัตร กล่าวในการสัมมนาแผนชุมชนแก้ปัญหาความยากจน “ชุมชนรวมตัวกันทำแผนของตนเองมีการถ่ายทอดประสบการณ์และการขยายต่อ มันเป็นความครบถ้วนของการแก้ไขปัญหาความยากจน การที่จะทำอย่างนี้ได้ประชาชนจะต้องตระหนักว่าจน ถ้าไม่ตระหนักว่าจน จะไม่สามารถพ้นจากความยากจนได้ จะใช้ชีวิตไปเรื่อย ๆ โดยขาดเป้าหมาย แผนชุมชนจะเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ที่ทำให้ชาวบ้านรู้เท่าทันตนเอง และเท่าทันสถานการณ์ การพัฒนาสมัยก่อนในระบบทุนนิยม ชาวบ้านรู้เท่าไม่ถึงการณ์ได้ทำลายเครื่องพิมพ์แบงก์ของตนเอง คือการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ ดิน น้ำ ลม ไฟ ซึ่งเป็นเครื่องผลิตแบงก์หลักของการแก้ปัญหาความยากจน คือ การลดรายจ่ายเพิ่มรายได้ ขยายโอกาสให้กับประชาชน”

ประยงค์ รัตนรงค์ ผู้นำชุมชนไม้เรียง อำเภอฉวาง จังหวัดนครศรีธรรมราช กล่าวถึงความหมายของแผนแม่บทชุมชนว่า “แผนชุมชนเป็นการทำงานเพื่อต้องการให้ชุมชนสามารถบริหารจัดการเอง กำหนดทิศทางของตนเอง การสร้างภูมิคุ้มกันป้องกันเงื่อนงายจากภายนอกเข้าไปทำให้ชุมชนเปลี่ยนแนวคิดวัฒนธรรมดั้งเดิม และวิ่งตามกระแสเงิน คุณค่าที่เกิดจากการทำแผนชุมชนคือ การเรียนรู้ของชาวบ้านในการทำแผน รู้ทิศทางของตนเอง รู้จักชุมชนของตนเอง ค้นหาทรัพยากรและศักยภาพของตนเอง ตลอดจนการทำโครงการแก้ไขปัญหาในอนาคตได้ และการประสานกับหน่วยงานทุกภาคส่วนเพื่อให้เกิดความร่วมมือเป็น

พลังสำคัญในการแก้ไขปัญหาที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนในปัจจุบันและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้”

เครือข่ายแผนแม่บทชุมชนพึ่งตนเอง 4 ภาค กล่าวว่า “แผนแม่บทชุมชนเป้าหมายที่สำคัญมิใช่การได้แผนงาน โครงการที่เป็นเอกสารรูปเล่ม ที่ทำเสร็จแล้วไม่รู้อะไรต่อ หากแต่ความสำคัญของการทำแผนแม่บทชุมชนอยู่ที่การทำให้ชาวบ้าน ท้องถิ่นเกิดความตระหนักร่วมกันว่าแผนคือ เครื่องมือในการพัฒนาที่มีชุมชนเป็นตัวตั้ง โดยชุมชนต้องค้นหาปัญหาตนเองให้พบและหาทางสร้างความร่วมมือแก้ไขปัญหาาร่วมกัน”

สรุปโดยภาพรวม แผนแม่บทชุมชนเป็นแผนที่เกิดจากการจัดการและการจัดกระบวนการเรียนรู้ของคนในชุมชน โดยสมาชิกร่วมกันคิด ร่วมกันค้นหา เรียนรู้ ร่วมกันกำหนดกิจกรรมพร้อมทั้งดำเนินการตามแผนที่คิดขึ้นมาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและการแก้ไขปัญหาของชุมชน โดยที่หน่วยงานต่างๆ ที่อยู่นอกชุมชน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน เป็นเพียงหน่วยงานที่คอยให้การสนับสนุนเสริมพลังให้กับชุมชน ทั้งทางด้านความรู้ ทรัพยากรอื่น ๆ

เป้าหมายของการทำแผนชุมชนอยู่ที่การทำให้สมาชิกที่มีอยู่อย่างหลากหลายในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นตอนเริ่มคิดทำแผน การลงมือปฏิบัติ ไปจนครบกระบวนการต่อเนื่องตลอดไป ตามหลักการ “ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผลประโยชน์”

## **ขั้นตอนการทำแผนชุมชนพึ่งตนเอง**

การทำแผนชุมชน มีขั้นตอนและรายละเอียดที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ ชุมชนที่สนใจจะทำแผนชุมชนสามารถศึกษาจากพื้นที่ที่เคยมีประสบการณ์ทำแผนแม่บทชุมชนมาก่อน และนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการจัดทำแผนแม่บทชุมชนในแต่ละพื้นที่ โดยขั้นตอนในการจัดทำแผนแม่บทชุมชนสรุปขั้นตอนได้ดังนี้

### **ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมพื้นที่และเตรียมทีมงาน**

**1.1 การเตรียมพื้นที่** การพิจารณาพื้นที่เพื่อทำแผนแม่บทชุมชนควรเป็นพื้นที่ ที่มีศักยภาพ มีต้นทุนที่ใช้ในการทำแผนชุมชน เช่น มีผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ มีกลุ่มองค์กรต่าง ๆ ที่อยู่ในพื้นที่ สามารถสร้างความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานราชการในอำเภอได้ เป็นตำบลที่สามารถจะเป็นตัวอย่าง สร้างแนวคิดเรื่องการทำแผนแม่บทชุมชนให้กับตำบลอื่นๆ ได้อย่างรวดเร็ว การเปิดพื้นที่ทำแผนชุมชนครั้งแรกไม่จำเป็นต้องทำให้เกิดพร้อมกันทั่วทั้งอำเภอ ค่อย ๆ ทำให้เห็นรูปธรรม อาจจะเลือกเป็นพื้นที่ตำบลนำร่อง 1-2 ตำบลเพื่อเริ่มต้นทำเป็นตัวอย่างที่ทำให้เห็นผลเป็นตำบลต้นแบบเพื่อนำไปสู่การขยายผล

**1.2 การเตรียมทีมงานหรือวิทยากรกระบวนการ** การสร้างทีมงานเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการทำแผนแม่บทชุมชนในตำบล ควรมียุทธศาสตร์ประกอบของคนที่มีความหลากหลาย ทั้งเพศ วัย อายุ การศึกษา ฐานะ อาชีพ จากประสบการณ์ของเครือข่ายแผนแม่บทชุมชนพึ่งตนเอง 4 ภาค การเลือกผู้นำที่จะเป็นแกนนำแผนแม่บทชุมชนได้แก่ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน นายก อบต. ครูหรือนักวิชาการท้องถิ่น ประชาชนผู้รู้หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น แกนนำกลุ่มองค์กรต่าง ๆ

คุณลักษณะของทีมงาน จะต้องมีความสัมพันธ์กันเป็นผู้ที่มีบทบาทในกลุ่ม ชุมชน และได้รับการยอมรับจากสมาชิกภายในกลุ่ม เป็นผู้รู้ ผู้นำทางความคิด รอบรู้เรื่องราวเหตุการณ์ความเคลื่อนไหวในสังคม หรือเป็นผู้ที่สามารถประสานงานกับผู้นำชุมชนและหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชนได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ทีมงานจะต้องประกอบไปด้วยตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น เกษตร พัฒนาชุมชน พัฒนาสังคม กศน. ประมง ปศุสัตว์ อบต. เข้าร่วมเป็นคณะทำงาน ตั้งแต่เริ่มดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานต่างๆ ทีมงานดังกล่าวจะทำหน้าที่ในการเป็นวิทยากรกระบวนการที่จะเผยแพร่แนวคิดและวิธีการจัดทำแผนแม่บทชุมชนในแต่ละหมู่บ้าน

จำนวนทีมงานแผนแม่บทชุมชนระดับตำบล ควรจะเป็นตัวแทนที่มาจากหมู่บ้านต่างๆ ในตำบล โดยเฉลี่ยหมู่บ้านละ 3-5 คน โดยเฉลี่ยคณะทำงานแผนแม่บทชุมชนระดับตำบลควรมีประมาณ 30-40 คน ขึ้นอยู่กับขนาดของตำบลว่ามีจำนวนหมู่บ้านมากหรือน้อย การจำกัดจำนวนของคณะทำงานของตำบลเพื่อไม่ให้เป็นกลุ่มคนที่ใหญ่เกินไปสามารถพูดคุยและหารือกันได้อย่างทั่วถึง

## **ขั้นตอนที่ 2 เวทีการสร้างความเข้าใจกับคณะทำงานแผนแม่บทชุมชนระดับตำบล**

เวทีการสร้างความเข้าใจกับคณะทำงานแผนแม่บทชุมชนระดับตำบลเป็นเวทีแรกที่มีความสำคัญ มีเป้าหมายที่สำคัญคือ การสร้างความเข้าใจ การจุดประกายความคิดและกระตุ้นให้ผู้นำเกิดแรงใจเกิดความสนใจที่จะทำแผนชุมชนและเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครทำแผนแม่บทชุมชน องค์กรประกอบผู้เข้าร่วมเวทีจะต้องประกอบด้วย

- ตัวแทนองค์กรหรือหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นกับผู้นำและตัวแทนชุมชน
- วิทยากรเนื้อหาการทำแผนแม่บทชุมชน วิทยากรอาจจะเป็นคนภายนอกหรือในพื้นที่ก็ได้ แต่ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนแม่บทเป็นอย่างดี และสามารถตอบข้อข้องใจได้
- ผู้ประสานงานระดับตำบล

การจัดเวทีเพื่อสร้างความเข้าใจกับคณะทำงานแผนแม่บทชุมชนระดับตำบล มีรายละเอียดเนื้อหา จากประสบการณ์ดังนี้

การจัดเวทีประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจ ในขั้นตอนนี้จะเป็นเวทีที่เชิญผู้นำจากหมู่บ้านต่างๆ หรือผู้ประสานงานระดับตำบล เข้าร่วมประชุม อาจจะใช้เวลา 1 หรือ 2 วัน ขึ้นอยู่กับวิธีการและงบประมาณที่จะใช้ในการจัดเวที เนื้อหาของการจัดเวทีกระตุ้นหรือจุดประกายความคิดมีเนื้อหาคือ

1. การชวนคิด ชวนคุยเพื่อวิเคราะห์ประวัติศาสตร์ตำบล สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคมทั้งภายในและภายนอกชุมชนที่มีผลกระทบต่อครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่น
2. ทิศทางและแนวโน้มการพัฒนาที่ให้เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา เน้นการสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน และท้องถิ่นในการพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนมีวิธีการอย่างไร
3. ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดทำแผนแม่บทชุมชนพึ่งตนเอง การทำแผนแม่บทชุมชนกับการเชื่อมโยงกับนโยบายของภาครัฐ
4. ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนแม่บทชุมชนพึ่งตนเอง เช่น การกำหนดประเภทของข้อมูลที่ต้องการ การสร้างเครื่องมือเก็บข้อมูล การแบ่งบทบาทของผู้นำในชุมชนกับการเก็บข้อมูล รวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การยกร่างแผนงาน การนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติ ส่วนหนึ่งใช้สื่อ VCD เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจและเห็นภาพของกระบวนการทำแผนแม่บทชุมชนพึ่งตนเอง ได้อย่างชัดเจน
5. การเล่าให้เห็นภาพของผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำแผนแม่บทชุมชนพึ่งตนเอง จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไรหลังจากที่มีการจัดทำแผนแม่บทชุมชนพึ่งตนเอง อาทิเช่น การทำให้ชุมชนเป็นผู้กำหนดทิศทางการพัฒนาตนเอง การทำกิจกรรมเพื่อแก้ไขปัญหา การระดมทุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การใช้ทุนทางสังคม ทุนทางทรัพยากรที่มีอยู่ในหมู่บ้านมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า การประสานแผนงานกับ อบต. เพื่อสนับสนุนช่วยเหลือการทำกิจกรรมของชุมชน

### **ขั้นตอนที่ 3 การสำรวจและการรวบรวมข้อมูลชุมชน**

#### **กำหนดประเด็นข้อมูลที่ยากรู้และสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูล**

การสำรวจหรือการรวบรวมข้อมูลเพื่อการทำแผนแม่บทชุมชนพึ่งตนเอง ขั้นตอนแรกของการสำรวจข้อมูลคือ การร่วมกันมากำหนดประเด็นข้อมูลที่ยากรู้ และทำให้เห็นภาพรวมของแต่ละหมู่บ้านและภาพรวมของตำบล ตัวอย่างประเด็นการเก็บข้อมูล เช่น

1. ข้อมูลพื้นฐานของชุมชน
2. ข้อมูลเศรษฐกิจชุมชน เช่น อาชีพ รายได้ รายจ่าย หนี้สิน
3. ข้อมูลทางด้านสังคมและประเพณีวัฒนธรรมชุมชน
4. ข้อมูลกลุ่ม / องค์กรต่าง ๆ ในชุมชน
5. ข้อมูลทรัพยากรและภูมิปัญญาของชุมชน
6. ข้อมูลสภาพปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นในชุมชน

หลังจากที่มีการกำหนดประเด็นข้อมูลที่ต้องการชัดเจนแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล อาจจะมีการประสานงานกับนักวิชาการท้องถิ่นเข้ามาช่วยในการออกแบบสอบถามหรือนำเอาตัวอย่างของตำบลที่เคยทำมาแล้วมาปรับประยุกต์ใช้ก็จะทำให้ประหยัดเวลาได้มาก

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลมีหลายวิธีการขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและประเภทของข้อมูลจากประสบการณ์การเก็บข้อมูลเพื่อการทำแผนชุมชน ถ้าหากเป็นชุมชนขนาดเล็กก็จะเก็บข้อมูลทุกครัวเรือน ถ้าเป็นชุมชนใหญ่จะมีการสุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูล วิธีการเก็บจะมีการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ในการสำรวจข้อมูลโดยให้คณะกรรมการชุมชนช่วยกัน บางชุมชนจะมีการแบ่งออกเป็นคุ่มให้มีหัวหน้าคุ่มทำหน้าที่ในการสร้างความเข้าใจและติดตามข้อมูล หรือใช้ฐานกลุ่มต่างๆ ที่มีอยู่ในชุมชน ในการเก็บข้อมูล ถ้าหากเป็นการสำรวจข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจระดับครัวเรือน อาจจะมีการทำเป็นบัญชีรับจ่ายประจำวัน ประจำสัปดาห์ หรือประจำเดือน วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูลทุกยูนิตหรือข้อมูลมือสองที่มีอยู่ เช่น ข้อมูลพื้นฐานของหมู่บ้าน ข้อมูลกลุ่ม / องค์กรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในหมู่บ้านและตำบล แต่ละตำบลจะมีฐานข้อมูล จปฐ. / กชช.2ค. / ที่มีการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นอยู่ที่ อบต. และอำเภอ คณะทำงานแม่บทชุมชนสามารถนำข้อมูลเหล่านี้มาปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันและนำมาใช้ได้
2. การใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจข้อมูลครัวเรือน ข้อมูลที่จำเป็นประกอบด้วย ข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจในครัวเรือน ข้อมูลศักยภาพและข้อมูลภูมิปัญญาของชุมชน
3. การสนับสนุนให้แต่ละครอบครัวทำบัญชีครัวเรือน คือการบันทึกรายรับ รายจ่าย ของครอบครัว โดยอาจเริ่มจากการทำในระยะเวลา 1 เดือนแล้วนำข้อมูลมารวมกัน
4. การสัมภาษณ์พูดคุยหรือการจัดเวทีประชาคม เป็นวิธีการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับประวัติศาสตร์ สังคมวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น

### ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลชุมชน

หลังจากที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลชุมชนเสร็จเรียบร้อยแล้ว คณะทำงานระดับตำบลจะเป็นผู้ที่รวบรวมข้อมูลและช่วยกันสรุปข้อมูล ในขั้นตอนนี้ ควรมีการประสานกับหน่วยงานราชการหรือผู้ที่มีความรู้ในชุมชน เช่น ครู เยาวชน สาธารณสุข เกษตร พัฒนาชุมชน เข้ามาช่วยในการสรุปข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งจะทำให้เห็นเรื่องราวทั้งหมดของชุมชน เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูล ในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลควรมีการวิเคราะห์ในระดับชุมชนโดยให้ชาวบ้านเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูล เพื่อสะท้อนข้อมูลที่ค้นพบที่สำคัญให้ชาวบ้านรับรู้ เช่น รายรับ รายจ่าย หนี้สิน สภาพปัญหาและสาเหตุ ทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่น และทำให้ชุมชนเห็นจุดเด่น จุดด้อย และศักยภาพของชุมชน ปัญหาและสาเหตุ การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และระดมการมีส่วนร่วมของชาวบ้านในการหาแนวทางการแก้ไขของชุมชน ผลลัพธ์ที่ได้จากขั้นตอนนี้คือชุมชนจะมีชุดข้อมูลที่ถูกรวบรวมอย่างเป็นระบบโดยชุมชน



หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลระดับหมู่บ้านเข้ามารวบรวมเป็นระดับตำบล และมีการวิเคราะห์ภาพรวมระดับตำบล โดยผู้ประสานงานระดับตำบลและตัวแทนหมู่บ้านเข้ามาร่วมกันวิเคราะห์กับทีมงานที่เป็นตัวแทนจากหมู่บ้านต่าง ๆ อันนำไปสู่การร่วมกันค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละด้าน

ขั้นตอนต่อจากการวิเคราะห์ภาพรวมของตำบลหลังจากที่เห็นภาพรวมของตำบลคือ การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาหลังจากที่ค้นพบว่าปัญหาใดมีความรุนแรงและมีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนมากน้อยอย่างไร และปัญหาใดที่ควรได้รับการแก้ไขก่อนหลัง จากนั้นคณะทำงานจะต้องช่วยกันระดมความคิดเห็นและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเพื่อนำไปสู่การยกร่างแผนแม่บทชุมชนระดับตำบล

### **ขั้นตอนที่ 5 การยกร่างแผนแม่บทชุมชน**

เมื่อคณะทำงานแผนแม่บทชุมชนร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลจนกระทั่งทำให้เห็นภาพรวมของหมู่บ้าน และตำบล ขั้นตอนต่อมาคือการยกร่างแผนแม่บทชุมชนแต่ก่อนที่จะมีการยกร่างแผนนั้นเพื่อเป็นการตอกย้ำและสร้างความมั่นใจ และเห็นตัวอย่างการทำแผนชุมชนจึงควรมีการพาคณะทำงานทำแผนแม่บทชุมชน ไปศึกษาดูงานตำบลต้นแบบเพื่อให้เห็นของจริง การทำกิจกรรมที่เกิดจากแผนแม่บทชุมชนแต่ละด้าน เช่น การรวมกลุ่มทางด้านอาชีพ ธุรกิจชุมชน กลุ่มออมทรัพย์ หรือกองทุนชุมชน สิ่งแวดล้อม การดูแลสุขภาพในชุมชน เกษตรพึ่งตนเอง รวมถึงการจัดสวัสดิการชุมชน

การศึกษาดูงานจากชุมชนต้นแบบ จะทำให้คณะทำงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงของตำบลที่ทำแผนแม่บทชุมชน การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กร หรือประเด็นอื่นตามความสนใจ และทำให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

หลังจากที่ศึกษาดูงานการทำแผนแม่บทชุมชนตำบลต้นแบบเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือคณะทำงานมาร่วมกันยกร่างแผนแม่บทชุมชน สำหรับขั้นตอนนี้คณะทำงานจะเกิดการเรียนรู้และเกิดการปรับฐานคิดเกี่ยวกับการหาทางแก้ไขปัญหาของชุมชน มีข้อมูลที่ทำให้เห็นแก่นของปัญหาที่แท้จริง และการค้นพบทุนทางสังคม ทุนทางเศรษฐกิจ ทุนทางทรัพยากรท้องถิ่น และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาหมู่บ้านและตำบล การทำแผนมิใช่การทำโครงการเพื่อของบประมาณจากหน่วยงานภายนอก การกำหนดแผนงานอาจจะมีการแบ่งเป็นหมวด อาทิเช่น

- แผนพัฒนาด้านเศรษฐกิจและวิสาหกิจชุมชน
- แผนพัฒนาทางด้านเกษตรกรรมยั่งยืน
- แผนพัฒนาสังคม (การฟื้นฟูประเพณี ศิลปะ ภูมิปัญญา วัฒนธรรมท้องถิ่น)
- แผนพัฒนาทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม
- แผนพัฒนาด้านการเมืองและการมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่น
- แผนพัฒนาด้านกองทุนชุมชน / องค์กรการเงิน
- แผนพัฒนาด้านการจัดสวัสดิการชุมชน
- แผนพัฒนาสุขภาพชุมชน

- แผนพัฒนาทางการสร้างการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพชุมชน
- แผนพัฒนาระบบสาธารณูปโภคและโครงสร้างพื้นฐาน

การยกร่างแผนงานจะต้องมีรายละเอียดเพื่อให้เกิดความชัดเจนและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ ควรมีรายละเอียดดังนี้ จะทำกิจกรรมอะไร ใครเป็นคนทำ ทำที่ไหน อย่างไร ทรัพยากรมาจากไหน ใครทำหน้าที่ติดตาม จะประสานให้ใครเข้ามาช่วยในการทำให้แผนเป็นจริง (แผนงาน / กิจกรรม / วัตถุประสงค์ / ขั้นตอน / วิธีการ / งบประมาณ / ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา การติดตามผลการปฏิบัติงาน)

ในขั้นตอนการยกร่างแผนงานการเรียนรู้ที่สำคัญที่เกิดขึ้นคือ การปรับระบบความคิดของผู้นำและชาวบ้านให้คิดอย่างมีเหตุมีผลมีการนำข้อมูลมาใช้อย่างเป็นระบบ เพื่อการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่มาจากฐานรากที่ชุมชนเป็นผู้กำหนดอนาคตของตนเอง ที่ตรงกับสภาพปัญหา ความต้องการ และศักยภาพของชุมชน โดยเกิดจากการมีส่วนร่วมของหลายฝ่ายในตำบล

### **ขั้นตอนที่ 6 การประชาพิจารณ์แผนแม่บทชุมชน**

การประชาพิจารณ์แผนแม่บทชุมชนระดับตำบล เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เพราะเป็นเวทีที่จัดขึ้นสำหรับการสะท้อนข้อมูล ภาพรวมของตำบล และนำเสนอร่างแผนงานให้ชาวบ้านได้รับรู้ และเปิดให้สมาชิก ได้ร่วมกันพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของแผน ความเหมาะสมและตรงกับความต้องการของชาวบ้านหรือไม่ และมาช่วยกันจัดลำดับความสำคัญของแผนแม่บทชุมชน

ในขั้นตอนการจัดเวทีประชาพิจารณ์จากบทเรียนของชุมชนไม้เรียง และเครือข่ายแผนแม่บทชุมชน 4 ภาค มีวิธีการจัดเวทีประชาพิจารณ์เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายคือ

1. การเตรียมทีมเพื่อนำเสนอ คณะทำงานแผนแม่บทชุมชนจะต้องเตรียมนำเสนอสะท้อนข้อมูลภาพรวมของตำบล และร่างแผนงานแม่บทชุมชนตำบล โดยจะต้องมีการแบ่งความรับผิดชอบทีมงาน และการซักซ้อมความเข้าใจกันก่อนที่จะมีเวทีการจัดประชาพิจารณ์ เพื่อให้เกิดความมั่นใจและนำเสนอสิ่งที่สำคัญ ๆ ชาวบ้านได้เห็นภาพรวมและเกิดความเข้าใจ
2. การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น นายอำเภอ เจ้าหน้าที่ปกครอง พัฒนาการ เกษตร สาธารณสุข ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียน ปศุสัตว์ ประมง อนามัย อบต. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ครู และชาวบ้าน เป็นตัวแทนจากกลุ่มต่าง ๆ ในหมู่บ้าน ทำให้กลุ่มผู้เข้าร่วมเวทีประชาพิจารณ์ทราบทิศทางการพัฒนาและแผนชุมชนระดับตำบล และร่วมกันหาแนวทางการบูรณาการแผนงานของตำบลให้เป็นงานที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของหน่วยงานต่าง ๆ ในท้องถิ่น ให้การสนับสนุนชุมชน
3. การนำเสนอร่างแผนแม่บทชุมชน ในการนำเสนอในเวทีประชาพิจารณ์ มีเนื้อหาของการนำเสนอที่ทำให้เห็นภาพรวมของการทำแผนงานคือ ตั้งแต่เป้าหมายการทำแผนแม่บทชุมชน ขั้นตอนการทำแผน ข้อมูลที่ค้นพบ และยกร่างแผนงาน

4. การเปิดเวทีแลกเปลี่ยนซักถาม หลังจากที่มีการนำเสนอแผนงานเสร็จจะต้องเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนซักถาม และให้ทุกส่วนที่เข้าร่วมเวทีได้แสดงความคิดเห็นทั้งภาครัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และชาวบ้านเพื่อให้ข้อเสนอแนะอันนำไปสู่การรวบรวมความคิดเห็นจากเวที ไปปรับปรุงแผนงานให้เกิดความสมบูรณ์หลังจากที่มีการจัดเวทีประชาพิจารณ์

### **ขั้นตอนที่ 7 นำแผนไปสู่การปฏิบัติ**

สิ่งสำคัญของการทำแผนแม่บทชุมชนพึ่งตนเอง มิใช่การได้มาซึ่งรายงานหรือเอกสารที่เป็นเล่มที่มีรายละเอียดของแผนงานและโครงการ สิ่งที่ได้มาจะไม่มีคุณค่า หรือประโยชน์อันใดเลย ถ้าไม่มีการนำสิ่งที่ร่วมกันคิด ร่วมกันค้นหา และร่วมกัน ไปสู่การปฏิบัติการแปรความคิดสู่ความเป็นจริง สำหรับการนำแผนแม่บทชุมชนไปสู่การปฏิบัตินั้นจากประสบการณ์ของการทำแผนแม่บทชุมชนของเครือข่ายแผนแม่บทชุมชน 4 ภาค มีแนวทางคือ

ประการแรกคือ การจัดลำดับความสำคัญของแผนงานกิจกรรมว่าเรื่องใดมีความสำคัญและต้องลงมือทำก่อนและสามารถเชื่อมโยงไปสู่การแก้ไขปัญหาอื่นๆ

ประการที่สองคือ การจัดประเภทของแผนงานซึ่งโดยส่วนใหญ่จะแบ่งประเภทของแผนออกเป็น 3 ประเภทด้วยกันคือ

- แผนชุมชนที่ชุมชนสามารถดำเนินการได้เอง
- แผนชุมชนที่ชุมชนและหน่วยงานภายนอกร่วมกันดำเนินการ
- แผนชุมชนที่ต้องประสานหน่วยงานภายนอกเข้ามาให้การสนับสนุน

ประการที่สาม การแบ่งบทบาทหน้าที่ของคณะทำงานระดับตำบลที่เป็นตัวแทนแต่ละหมู่บ้าน ร่วมกันผลักดันแผนงานให้เป็นจริงและนำแผนชุมชนไปปฏิบัติในแต่ละหมู่บ้าน

ประการที่สี่ การนำโครงการและแผนชุมชนบูรณาการเข้ากับแผนงานของหน่วยงานพัฒนาทั้งภาครัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น เกษตร ประมง กศน. อบต. สาธารณสุข พัฒนาชุมชน เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงแผนงานจากชุมชนสู่ยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับอำเภอ และก้าวสู่การเชื่อมโยงแผนแม่บทชุมชนสู่ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด (ผู้ว่า CEO)

### **ขั้นตอนที่ 8 การติดตามประเมินผลและการสรุปทบทวน**

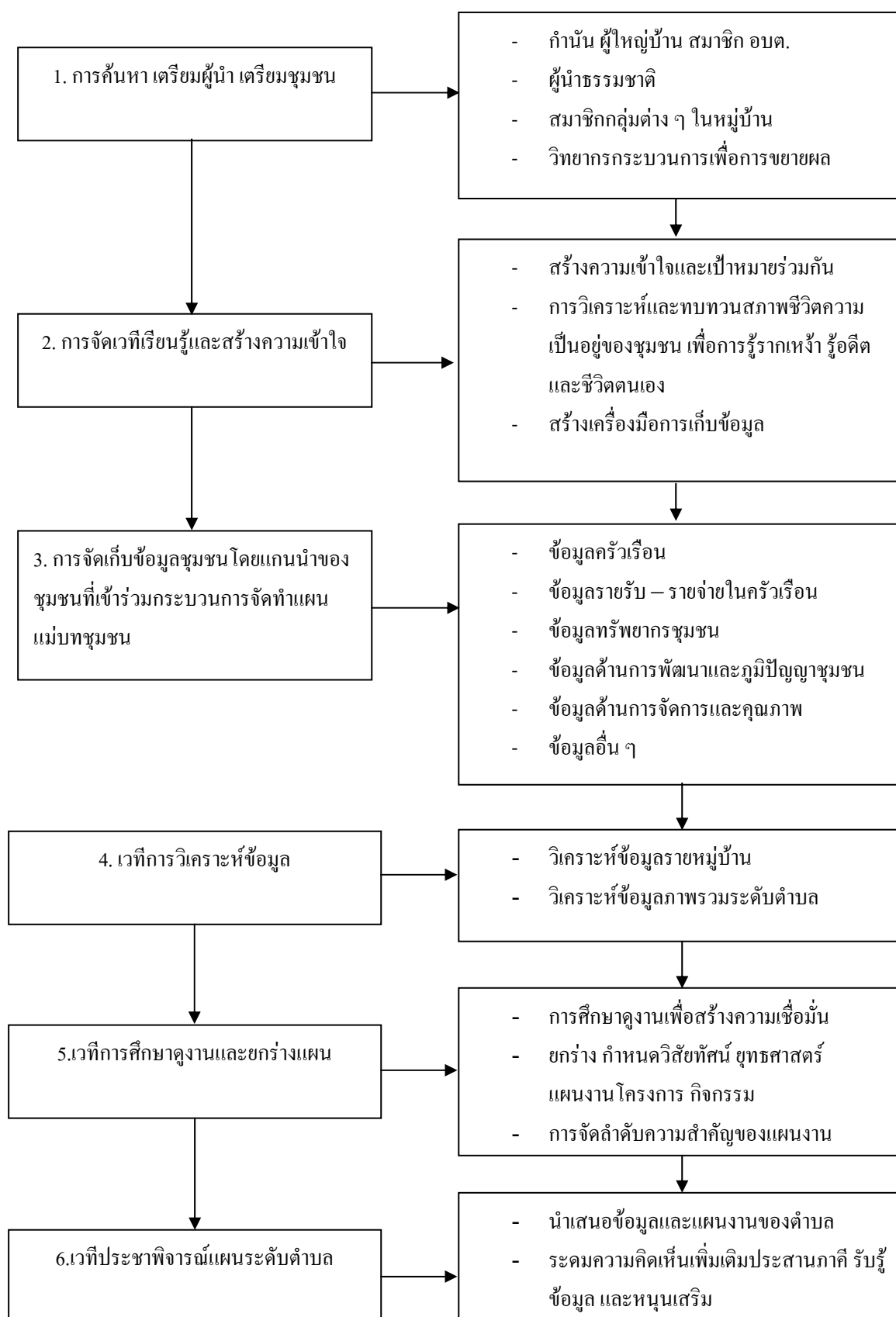
ขั้นตอนการติดตามประเมินผลเป็นการติดตามว่าแผนชุมชนนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงหรือไม่อย่างไร การติดตามถามข่าว ความเคลื่อนไหวของแผนงานเป็นการกระตุ้นในระดับหมู่บ้านและระดับตำบลว่ามีการดำเนินงานตามที่วางแผนไว้หรือไม่อย่างไร มีปัญหาหรืออุปสรรคหรือไม่ต้องการความช่วยเหลือหรือการหนุนเสริมเรื่องอะไรบ้าง ในขั้นตอนนี้จะมีวิธีการคือ การตั้งคณะกรรมการทำงานที่ทำหน้าที่ในการติดตามความคืบหน้าการทำแผนแม่บทชุมชน บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการติดตาม คือ

**การประชุม** ติดตามความคืบหน้าจากคณะประสานงานทำแผนแม่บทชุมชนระดับตำบลอย่างต่อเนื่อง รูปแบบควรมีการประชุมสัญจรหมุนเวียน ไปแต่ละหมู่บ้านให้ครบทุกหมู่บ้านในตำบล เพื่อจะได้เกิดการเรียนรู้ของชาวบ้านและเห็นสภาพความเป็นจริงของแต่ละหมู่บ้าน

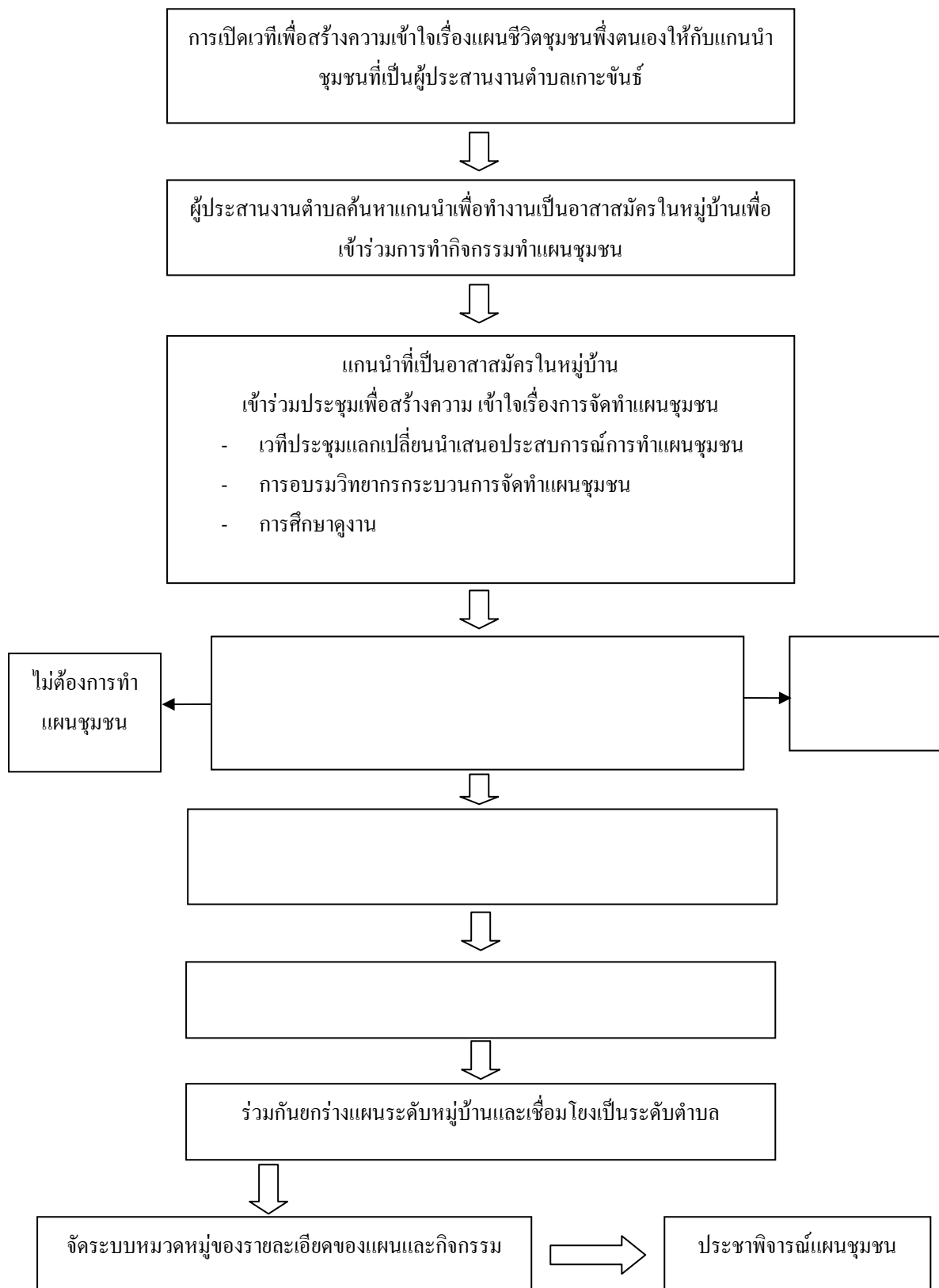
**การลงพื้นที่เยี่ยมเยือน** ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน การดำเนินกิจกรรมตามแผนงานในแต่ละหมู่บ้าน เพื่อให้คำแนะนำเพิ่มเติม

หลังจากที่ได้มีการดำเนินกิจกรรมไประยะหนึ่งจะต้องมีการสรุปทบทวนหรือถอดประสบการณ์ที่เกิดจากการทำแผนแม่บทชุมชน เพื่อค้นหาข้อบกพร่อง ปัญหาอุปสรรคและช่วยกันแก้ไข ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น สำหรับกิจกรรมที่ประสบความสำเร็จจะต้องถอดประสบการณ์ออกมาเพื่อที่จะมาขยายผลให้กับชุมชนอื่นได้เรียนรู้ต่อไป

### ตัวอย่างกระบวนการทำแผนแม่บทชุมชนตำบลวังตะกอก



**ตัวอย่างกระบวนการจัดทำแผนชีวิตชุมชนพึ่งตนเองตำบลเกาะจันทร์**



## แนวทางการสนับสนุนการจัดทำแผนแม่บทชุมชนพึ่งตนเอง สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รัฐบาลได้กำหนดให้แผนชุมชนพึ่งตนเองเป็นวาระสำคัญเชิงนโยบายที่ทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคประชาสังคม จะต้องผนึกกำลังดำเนินการให้สำเร็จ ดังนั้น ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงได้พิจารณาเสนอแนวทางการดำเนินงานของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปปรับใช้แนวทางปฏิบัติให้เหมาะสมกับจังหวัดและท้องถิ่น ดังนี้

### บทบาทของท้องถิ่นจังหวัด

ท้องถิ่นจังหวัดควรมีบทบาทผลักดันสนับสนุนการจัดทำแผนชุมชนในพื้นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง องค์กรภาคประชาชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

- 1) ส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเห็นความสำคัญของกระบวนการจัดทำแผนชุมชน และการนำแผนชุมชนสู่การพัฒนาท้องถิ่น
- 2) ประสานการดำเนินงาน อำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 3) เป็นศูนย์ประสานข้อมูลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับหน่วยงานภาครัฐ และภาคประชาชน
- 4) ส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าร่วมกระบวนการจัดทำแผนชุมชน และสนับสนุนการจัดทำแผนชุมชนในพื้นที่
- 5) ส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำแผนชุมชนในส่วนที่เกินขีดความสามารถของประชาชนและชุมชน ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่และอยู่ภายใต้สถานะทางการคลังเข้าสู่กระบวนการแก้ไขในกระบวนการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นและการจัดทำงบประมาณ
- 6) ส่งเสริมสนับสนุนให้ท้องถิ่นอำเภอ ผลักดันสนับสนุนการจัดทำแผนชุมชนในพื้นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง องค์กรภาคประชาชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในขอบเขตความรับผิดชอบ

### บทบาทของท้องถิ่นอำเภอ

ท้องถิ่นอำเภอควรมีบทบาทผลักดันสนับสนุนการจัดทำแผนชุมชนในพื้นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง องค์กรภาคประชาชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในขอบเขตความรับผิดชอบในระดับอำเภอ ทั้งในกระบวนการจัดทำแผนชุมชนและนำแผนชุมชนสู่การปฏิบัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามอำนาจ หน้าที่ และสถานะทางการคลัง

## บทบาทของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล

ในฐานะหน่วยงานที่มีความใกล้ชิดกับประชาชน และเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาพื้นที่ที่เป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการจัดทำแผนชุมชนและนำแผนชุมชนสู่การปฏิบัติ สามารถสรุปแนวทางการดำเนินงานเป็นขั้นตอนได้ ดังนี้

### 1. การเตรียมการจัดทำแผน

- 1) เข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานภาครัฐและองค์กรภาคประชาชน กำหนดพื้นที่ กลไกการดำเนินงานและแบ่งความรับผิดชอบในการดำเนินงานร่วมกัน จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ
- 2) ทำความเข้าใจกับบุคลากรในองค์กร ทั้งภาคการเมือง และข้าราชการท้องถิ่น
- 3) ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและองค์กรภาคประชาชนทำความเข้าใจการดำเนินงานในพื้นที่กับผู้นำชุมชน และประชาชน
- 4) ร่วมคัดเลือกแกนนำประชาชนในพื้นที่เพื่อส่งเข้ารับการศึกษาอบรมเป็นวิทยากรกระบวนการแผนชุมชน
- 5) สนับสนุนการจัดเตรียมเวทีสร้างความเข้าใจทุกภาคส่วนในชุมชน

### 2. การจัดทำแผนชุมชน

- 1) สนับสนุนให้วิทยากรแผนชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ภาคประชาชน ดำเนินการในพื้นที่ชุมชน
- 2) นำข้อมูลการพัฒนาในส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าร่วมสังเคราะห์กับข้อมูลรายครัวเรือน และข้อมูลชุมชน
- 3) ประสานงานกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องนำข้อมูลการพัฒนาของส่วนราชการเข้าร่วมสังเคราะห์กับข้อมูลรายครัวเรือน และข้อมูลชุมชน
- 4) สนับสนุนให้คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น และส่งนักวิชาการด้านแผนพัฒนาท้องถิ่นเข้าร่วมเวทีสังเคราะห์ข้อมูล จากปัญหาความต้องการของชุมชน จัดลำดับความสำคัญ กำหนดแผนงาน โครงการ ยกร่างแผนชุมชน
- 5) สนับสนุนการจัดเวทีนำร่างแผนชุมชนเข้าสู่กระบวนการประชาคมของชุมชนเพื่อรับรองเป็นแผนชุมชนระดับหมู่บ้าน
- 6) จัดให้มีเวทีสังเคราะห์แผนชุมชนระดับหมู่บ้าน/ชุมชน เป็นแผนชุมชนระดับตำบลและระดับเทศบาล
- 7) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีเวทีพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอและมีการปรับแผนชุมชนทุกปี



### 3. การนำแผนชุมชนสู่การปฏิบัติ

เทศบาล/องค์การบริหารส่วนตำบล พิจารณานำแผนชุมชนไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1) เทศบาล/องค์การบริหารส่วนตำบล นำข้อมูล ปัญหา ความต้องการที่ได้มาจากการระดมสมองจากแผนชุมชนที่จัดทำเสร็จแล้วมาประกอบการพิจารณาจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง (แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา)

2) เทศบาล/องค์การบริหารส่วนตำบลพิจารณานำโครงการ/กิจกรรมตามความจำเป็นที่เกินศักยภาพของชุมชน มาบรรจุในแผนพัฒนาท้องถิ่น (แผนพัฒนาสามปี) เพื่อเป็นกรอบในการจัดทำงบประมาณ อันเป็นการนำแผนชุมชนไปสู่การปฏิบัติอีกทางหนึ่ง

3) เทศบาล/องค์การบริหารส่วนตำบล พิจารณาแผนชุมชนในส่วนที่เกินอำนาจหน้าที่หรือฐานะทางการคลังของเทศบาล/องค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งให้หน่วยงานรัฐที่มีหน้าที่รับผิดชอบหรือองค์การบริหารส่วนจังหวัด เข้าไปดำเนินการแก้ไขปัญหาหรือบูรณาการการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน

### บทบาทขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

องค์การบริหารส่วนจังหวัดควรมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานในระดับจังหวัด ดังนี้

1. การประชาสัมพันธ์สร้างความรู้ความเข้าใจกระบวนการแผนชุมชนระดับจังหวัด
2. สนับสนุนการประมุขชี้แจงการดำเนินงานในระดับจังหวัด
3. สนับสนุนการฝึกอบรมวิทยากรกระบวนการแผนชุมชนที่คัดเลือกจากเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล
4. สนับสนุนการศึกษาดูงานของแกนนำชุมชน เพื่อสร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
5. สนับสนุนกิจกรรมจากแผนชุมชนในส่วนที่เกินอำนาจหน้าที่หรือฐานะทางการคลัง ของเทศบาล/องค์การบริหารส่วนตำบล ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด
6. การดำเนินงานอื่นๆ ในการให้การสนับสนุนตามที่เห็นสมควร



## 2. อาชีพของครัวเรือน

อาชีพงานประจำ	
ประเภท	ระบุ
- ข้าราชการ	ตำรวจ
- ลูกจ้างชั่วคราวราชการ	แม่ครัว
- ลูกจ้างประจำราชการ	คอมพิวเตอร์
- พนักงานบริษัท	บัญชี
- ลูกจ้างชั่วคราวบริษัท	ทำความสะอาด

อาชีพทางการเกษตร			
ประเภท	จำนวน	ผลผลิตรวม	ผลผลิตเฉลี่ย/หน่วย
<b>ปลูกพืช</b>			
- ข้าว			
- สวนเงาะ			
- สวนผสม			
- ข้าวโพด			
- ฯลฯ			
<b>เลี้ยงสัตว์</b>			
- ปลานิล			
- ไก่ไข่			
- วัว			
- หมู			
- ฯลฯ			
<b>ประมง</b>			
- หาดปลา			
- เรือประมง			
- ฯลฯ			

อาชีพแปรรูปผลิตภัณฑ์การเกษตร / สินค้าชุมชน		
ประเภท	จำนวนผลิต	จำนวนจำหน่าย
- ขนม		
- ผลไม้ ฯลฯ		
- ตระกร้า		
- หมวก		
- ของใช้ในครัวเรือน		
- เครื่องประดับ		
- ของที่ระลึก		
- ผ้าไหม		
- ฯลฯ		

อาชีพค้าขาย		
ประเภท	จำนวนขาย	
- ของชำ		
- เสื้อผ้า		
- อาหาร		
- ฯลฯ		

อาชีพบริการ		
ประเภท	จำนวนผู้มาใช้บริการ / เดือน	
- ร้านเสริมสวย		
- ร้านซ่อมรถ		
- ขับรถรับจ้าง		
- รับจ้างทั่วไป		
- ฯลฯ		

## 3. รายได้

ที่	รายการ	บาท / เดือน / ปี
1	เงินเดือน	
2	การเกษตร	
3	แปรรูปผลิตภัณฑ์	
4	ค้าขาย / ขายของ	
5	รับจ้าง	
6	บริการ	
7	ลูกหลานส่งให้	
8	ดอกเบี้ย	
9	อื่น ๆ	

## 4. ค่าใช้จ่าย

หมวดการผลิต (ต้นทุนการผลิตสินค้า / ประกอบอาชีพ)

ที่	รายการ	บาท / เดือน	ที่	รายการ	บาท / เดือน
1	น้ำมันรถไถ		6	เครื่องมือการผลิต	
2	ปุ๋ยเคมี		7	อุปกรณ์การผลิต	
3	ปุ๋ยหมัก / ปุ๋ยคอก / ธรรมชาติ		8	น้ำมันรถยนต์	
4	ยาฆ่าแมลง		9	ค่าเดินทาง / ค่ารถเมล์	
5	ค่าจ้างแรงงาน		10	วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต	

## หมวดอาหาร / ยารักษาโรค

ที่	รายการ	บาท / เดือน	ที่	รายการ	บาท / เดือน
1	ผัก		12	มาม่า / อาหารสำเร็จรูป	
2	ผลไม้		13	ผงชูรส	
3	ข้าวสาร		14	อาหารกระป๋อง	
4	เนื้อสัตว์		15	น้ำดื่ม	
5	อาหารทะเล		16	เครื่องปรุงรสสำเร็จรูป	
6	ขนม		17	กาแฟ / โอวัลติน / คริมเทียม	
7	ไข่		18	นมผง / นมสด	
8	พริก / หอม / กระเทียม		19	ยาแก้ปวดหัว / ปวดเมื่อย	
9	น้ำมันพืช		20	ยาแก้ไอเด็ก	
10	น้ำตาลทราย		21	ยา...	
11	น้ำปลา		22	ยาจากโรงพยาบาล / อนามัย...	
				ฯลฯ	

## หมวดของใช้สิ้นเปลือง

ที่	รายการ	บาท / เดือน	ที่	รายการ	บาท / เดือน
1	สบู่ / คริมอาบน้ำ		8	ผ้าอนามัย	
2	แชมพู / คริมนวด		9	สก็อตไบรท์	
3	ผงซักฟอก		10	แปรงขัดพื้น	
4	น้ำยาล้างจาน		11	กระดาษชำระ	
5	น้ำยาล้างห้องน้ำ		12	เครื่องสำอางต่าง ๆ	
6	น้ำยาปรับผ้า/รีด/ซักขาว		13	เสื้อผ้า	
7	แปรงสีฟัน		14		

## หมวดการศึกษา

ที่	รายการ	บาท / เดือน	ที่	รายการ	บาท / เดือน
1	ค่าเทอม / ค่าเล่าเรียน		4	ค่ากิจกรรมพิเศษ	
2	อุปกรณ์การเรียน		5	ค่าเรียนพิเศษ / ดิว	
3	เงินไปโรงเรียน		6	ฯลฯ	

## หมวดงานสังคม

ที่	รายการ	บาท / เดือน	ที่	รายการ	บาท / เดือน
1	งานทำบุญ (กฐิน / ผ้าป่า)		4		
2	งานสังคม (บวช/แต่ง/ตาย)		5		
3	บริจาค		6		

## หมวดบันเทิง

ที่	รายการ	บาท / เดือน	ที่	รายการ	บาท / เดือน
1	เครื่องคัมพูกำลัง		5	บุหรี	
2	น้ำอัดลม / น้ำหวาน		6	เลี้ยงโชค (หวย)	
3	เหล้า / เบียร์		7	การพนัน	
4	คูหนัง / ฟังเพลง				

## หมวดสิ่งอำนวยความสะดวก / ของใช้ในครัวเรือน

ที่	รายการ	บาท / เดือน	ที่	รายการ	บาท / เดือน
1	ค่าน้ำ		5	ค่าซื้อตู้ โต๊ะ เก้าอี้	
2	ค่าไฟ		6	ค่าซื้อแอร์	
3	ค่าโทรศัพท์บ้าน / มือถือ		7	ค่าซื้อคอมพิวเตอร์	
4	ค่าซื้อของใช้ในครัว งาน ชาม ช้อน		8	ฯลฯ	

## 5. หนี้สิน

ที่	รายการ	หนี้ คงเหลือ	ดอกเบี้ย / เดือน	งวดชำระ บาท/ เดือน	ผู้เพื่อ
1	ช.ก.ส.				ลงทุนซื้อกล้า
2	สหกรณ์				ซื้อที่
3	กองทุนหมู่บ้าน				ลงทุนซื้อของเข้าร้าน
4	กลุ่มออมทรัพย์				
5	ศกยอ.				
6	กขคจ.				
7	นายทุน (ร้านค้า)				
8	โครงการของรัฐ				
9	ธนาคารพาณิชย์				
10	บัตรเครดิต				
11	อื้ออน				ซื้อผ่อนสเตอร์ไอ
12	อีชีบาย				
13	เฟิร์สชอยส์				
14	อื่น ๆ ระบุ				
15					

## 6. สภาพทางสังคม

## การเป็นสมาชิกกลุ่มในชุมชน

ที่	กลุ่ม	จำนวนคนในบ้าน ที่เป็นสมาชิก	มีหุ้น / ทุนในปัจจุบัน (บาท)
1	กลุ่มออมทรัพย์		
2	กองทุนหมู่บ้าน		
3	กลุ่มฌาปนกิจ		
4	กลุ่มอาชีพ / กลุ่มเกษตร		
5	กลุ่มออม.		
6	กลุ่มอื่น ๆ		
7			



7. ท่านคิดว่าปัญหาของชุมชนคือ.....  
 ปัญหา / ความต้องการพัฒนา
1. ครอบครัวและชุมชน / ค้อยโอกาส / คนเร่ร่อน.....
  2. สุขภาพอนามัย / โรคภัยไข้เจ็บ / การรักษาพยาบาล.....
  3. เศรษฐกิจ / การประกอบอาชีพ / รายได้.....
  4. สภาพที่อยู่อาศัย.....
  5. การเมืองการปกครองท้องถิ่น / การรวมกลุ่ม / ผู้นำ.....
  6. วัฒนธรรมประเพณี.....
  7. สิ่งแวดล้อมชุมชน.....
  8. ความปลอดภัยในชุมชน / การหลอกลวง.....
  9. การศึกษา / การพัฒนาความรู้.....
  10. นันทนาการ / สถานที่พักผ่อน.....

**ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนชุมชน**  
**ระดับหมู่บ้าน**

แบบฟอร์มแผนชุมชน

รหัสหมู่บ้าน.....

รหัสตำบล.....

หมู่บ้าน.....ตำบล.....

อำเภอ.....จังหวัด.....

ชื่อผู้ใหญ่บ้าน.....ที่อยู่ติดต่อ.....

ระยะเวลาดำรงตำแหน่งตั้งแต่.....ถึง.....

**แกนนำจัดทำแผนชุมชน**

1. ....ที่อยู่.....เบอร์โทร.....
2. ....ที่อยู่.....เบอร์โทร.....
3. ....ที่อยู่.....เบอร์โทร.....
4. ....ที่อยู่.....เบอร์โทร.....

**รายชื่อ อบต.**

1. ....
2. ....

**ข้อมูลทั่วไป**

1. พื้นที่.....ตารางกิโลเมตร จำนวนประชากรตามทะเบียนราษฎร.....คน.....ครัวเรือน
2. จำนวนประชากร ชาย.....คน หญิง.....คน ผู้สูงอายุ.....คน เด็กเล็ก.....คน  
เด็กวัยเรียน.....คน พิการ.....คน
3. จำนวนครัวเรือน.....ครัวเรือน
4. จำนวนหลังคาเรือน.....หลังคาเรือน
5. อายุชุมชน.....ปี
6. ประวัติศาสตร์ชุมชน.....  
.....  
.....
7. แผนที่ชุมชน

### ศักยภาพชุมชน

1. การศึกษา ไม่ได้เรียนหนังสือ.....คน อนุปริญญา.....คน (ปวส.ปวช.ปวท.)  
 ประถมศึกษา.....คน ปริญญาตรี.....คน  
 มัธยม.....คน สูงกว่าปริญญาตรี.....คน

### 2. การประกอบอาชีพ

- เกษตรกรรม  ทำไร่..... ครัวเรือน  
 ทำนา..... ครัวเรือน  
 ทำสวน..... ครัวเรือน  
 เลี้ยงสัตว์..... ครัวเรือน  
 ประมง..... ครัวเรือน  
 ค้าขาย..... ครัวเรือน  
 บริการ..... ครัวเรือน  
 รับจ้าง..... ครัวเรือน  
 ทำงานประจำรับราชการ..... ครัวเรือน  
 ทำงานประจำเอกชนบริษัท / โรงงาน..... ครัวเรือน  
 ว่างาน..... ครัวเรือน  
 ไปประกอบอาชีพที่อื่น..... ครัวเรือน

### 3. ผู้มีความรู้ / ภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านต่าง ๆ ในชุมชน

แพทย์แผนไทย / สมุนไพร / หมอพื้นบ้าน ได้แก่

1. ....ที่อยู่.....รายละเอียด.....  
 2. ....ที่อยู่.....รายละเอียด.....  
 3. ....ที่อยู่.....รายละเอียด.....

ผู้อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม / ประเพณีท้องถิ่น ได้แก่

1. ....ที่อยู่.....รายละเอียด.....  
 2. ....ที่อยู่.....รายละเอียด.....  
 3. ....ที่อยู่.....รายละเอียด.....

งานฝีมือต่าง ๆ เช่น ช่างไม้ ช่างปั้น ช่างแกะ หัตถกรรม / จักรสาน ทอผ้า ได้แก่

1. ....ที่อยู่.....รายละเอียด.....  
 2. ....ที่อยู่.....รายละเอียด.....  
 3. ....ที่อยู่.....รายละเอียด.....

**ผู้มีความรู้ด้านการเกษตร เช่น การเพาะปลูก ขยายพันธุ์ การปรับใช้เทคโนโลยี ได้แก่**

1. .... ที่อยู่.....รายละเอียด.....
2. .... ที่อยู่.....รายละเอียด.....
3. .... ที่อยู่.....รายละเอียด.....

**ผู้มีความรู้ด้านการถนอมอาหาร ได้แก่**

1. .... ที่อยู่.....รายละเอียด.....
2. .... ที่อยู่.....รายละเอียด.....
3. .... ที่อยู่.....รายละเอียด.....

**ผู้มีความรู้ด้านความเชื่อ / โหราศาสตร์ / ไสยศาสตร์ ได้แก่**

1. .... ที่อยู่.....รายละเอียด.....
2. .... ที่อยู่.....รายละเอียด.....
3. .... ที่อยู่.....รายละเอียด.....

**ผู้มีความสามารถด้านการบริหารจัดการกลุ่ม / คน ได้แก่**

1. .... ที่อยู่.....รายละเอียด.....
2. .... ที่อยู่.....รายละเอียด.....
3. .... ที่อยู่.....รายละเอียด.....

**4. กลุ่มในชุมชน (กรอกรายละเอียดในแบบสำรวจองค์กรชุมชน / องค์กรเครือข่าย)**

- กลุ่มออมทรัพย์ / สวัสดิการ / กองทุน.....กลุ่ม ได้แก่.....
- กลุ่มอาชีพ.....กลุ่ม ได้แก่.....
- ธุรกิจชุมชน โรงสี ร้านค้า.....กลุ่ม ได้แก่.....
- เครือข่าย.....กลุ่ม ได้แก่.....
- กลุ่มอาสาสมัคร.....กลุ่ม ได้แก่.....
- กลุ่มเยาวชน.....กลุ่ม ได้แก่.....
- กลุ่มอนุรักษ์ทรัพยากร / สิ่งแวดล้อม.....กลุ่ม ได้แก่.....
- กลุ่มอื่น ๆ .....กลุ่ม ได้แก่.....

**5. องค์กรในชุมชน ได้แก่**

- โรงเรียน.....แห่ง ได้แก่
- 1.....
- 2.....
- 3.....

วัด / มัสยิด / โบสถ์แม่พระ ..... แห่ง ได้แก่

1.....

2.....

3.....

ตลาด.....แห่ง ได้แก่

1.....

2.....

3.....

ศูนย์เด็กเล็ก.....แห่ง ได้แก่

1.....

2.....

3.....

โรงพยาบาล / สถานพยาบาล.....แห่ง ได้แก่

1.....

2.....

3.....

หน่วยงานบริการของราชการ.....แห่ง ได้แก่

1.....

2.....

3.....

สถานีวิทยุ / หอกระจายข่าว.....แห่ง ได้แก่

1.....

2.....

3.....

สนามกีฬา .....แห่ง ได้แก่

1.....

2.....

ศาลากลางหมู่บ้าน / ห้องสมุด / ศูนย์เรียนรู้..... แห่ง ได้แก่

1.....

2.....

3.....

แหล่งท่องเที่ยว.....แห่ง ได้แก่

1.....

2.....

โรงงานอุตสาหกรรม.....แห่ง ได้แก่

1.....

2.....

สมาคม มูลนิธิ.....แห่ง ได้แก่

1.....

2.....

ร้านค้า / ร้านอาหาร.....แห่ง ได้แก่

โทรศัพท์สาธารณะ.....แห่ง ได้แก่

6. ทรัพยากรธรรมชาติของชุมชน	ความสำคัญต่อชีวิตชุมชน
ดิน	
แหล่งน้ำ	
ป่าชุมชน	
แร่ธาตุ	
น้ำมัน	
สัตว์ป่า	
พืชพรรณ / สมุนไพร	

พื้นที่ดินสาธารณะว่างเปล่า .....แห่ง ได้แก่

1. ....การใช้ประโยชน์.....

2. ....การใช้ประโยชน์.....

### เศรษฐกิจชุมชน

1. รายได้

จากการเกษตร ทำไร่..... บาท / ปี

ทำนา..... บาท / ปี

ทำสวน..... บาท / ปี

เลี้ยงสัตว์..... บาท / ปี

ประมง..... บาท / ปี

- ค่าขาย.....บาท / ปี  
 บริการ.....บาท / ปี  
 รับจ้าง.....บาท / ปี  
 งานประจำ.....บาท / ปี  
 ลูกหลานส่งให้.....บาท / ปี  
 กำไรจากกลุ่มองค์กร.....บาท / ปี  
 อื่น ๆ .....บาท / ปี
2. หนี้สิน
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร รวม.....บาท / ปี  
 ธนาคารพาณิชย์.....บาท / ปี  
 สหกรณ์.....บาท / ปี  
 กลุ่มองค์กร.....บาท / ปี  
 หนี้นอกระบบ / นายทุน.....บาท / ปี  
 บริษัทธุรกิจด้านการเงิน.....บาท / ปี  
 อื่น ๆ .....บาท / ปี
3. รายจ่าย
- หมวดการผลิต.....บาท / ปี  
 หมวดอาหาร / ยารักษาโรค.....บาท / ปี  
 หมวดของใช้สิ้นเปลือง.....บาท / ปี  
 หมวดการศึกษา.....บาท / ปี  
 หมวดงานสังคม.....บาท / ปี  
 หมวดบันเทิง.....บาท / ปี

### สังคม

1. องค์กรที่ให้การสนับสนุนการพัฒนาชุมชน ได้แก่
- ชื่อ.....เรื่อง.....  
 ชื่อ.....เรื่อง.....  
 ชื่อ.....เรื่อง.....
2. จุดแข็งของชุมชน ได้แก่
- .....
- .....

## 3. จุดอ่อนของชุมชน ได้แก่

.....

## 4. ปัญหาชุมชน ได้แก่

1.....แนวทางแก้ไข / พัฒนา.....

2.....แนวทางแก้ไข / พัฒนา.....

3.....แนวทางแก้ไข / พัฒนา.....

## 5. ความต้องการพัฒนาชุมชนของคนในชุมชน

1. ครอบครัวและชุมชน / คนด้อยโอกาส / คนเร่รอน.....

2. สุขภาพอนามัย / โรคภัยไข้เจ็บ / การรักษาพยาบาล.....

3. เศรษฐกิจ / การประกอบอาชีพ / รายได้.....

4. สภาพที่อยู่อาศัย.....

5. การเมืองการปกครองท้องถิ่น / การรวมกลุ่ม / ผู้นำ.....

6. วัฒนธรรมประเพณี.....

7. สิ่งแวดล้อมชุมชน.....

8. ความปลอดภัยในชุมชน.....

9. การศึกษา / การพัฒนาความรู้.....

10. นันทนาการ / สถานที่พักผ่อน.....

วันที่.....

.....ผู้สำรวจ



## แผนชีวิตชุมชน ปี 25.....

ตำบล.....อำเภอ.....จังหวัด.....

คำขวัญ.....

วิสัยทัศน์.....

เป้าหมายระยะยาว (5 ปี).....

เป้าหมายปี (1ปี).....

คณะกรรมการแผนชีวิตชุมชน

1. ....ตำแหน่ง.....จากหมู่บ้าน / ตำบล.....
2. ....ตำแหน่ง.....จากหมู่บ้าน / ตำบล.....
3. ....ตำแหน่ง.....จากหมู่บ้าน / ตำบล.....
4. ....ตำแหน่ง.....จากหมู่บ้าน / ตำบล.....
5. ....ตำแหน่ง.....จากหมู่บ้าน / ตำบล.....

ยุทธศาสตร์ที่ 1

- 1.1 ชื่อแผนงาน / โครงการ.....  แผนชุมชนทำเอง
- วิธีการ.....  ได้บรรจุในแผนอบต.
- วัตถุประสงค์ / เป้าหมาย.....  ได้บรรจุในแผนอบจ.
- รับผิดชอบโครงการ.....  ได้บรรจุในแผนจังหวัด
- ได้บรรจุในแผนหน่วยงาน

กิจกรรม	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ

1.2 ชื่อแผนงาน / โครงการ.....

ยุทธศาสตร์ที่ 2

1.1 ชื่อแผนงาน / โครงการ.....

บันทึกสรุปเวทีชุมชน.....

# คู่มือ การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น

พิมพ์ครั้งที่ 1 จำนวน 10,000 เล่ม

โดย ส่วนแผนพัฒนาท้องถิ่น

สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น (นโยบายและแผน) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

วังสวนสุนันทา ถนนนครราชสีมา แขวงวิเศษยาบาล เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300

โทร 0 - 2241 - 9000 ต่อ 2121 - 2124 โทรสาร 0 - 2243 - 2230

พิมพ์เมื่อ สิงหาคม 2548

## ที่ปรึกษา

นายสาโรช	กัษมาตย์	อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
นายชุมพร	พลรักษ์	รองอธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
นายรัชชชัย	ไพฑูริย์	รองอธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
นายวัลลภ	พริ้งพงษ์	รองอธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
นายวิจารณ์	กุลชนะรัตน์	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น (นโยบายและแผน)

## คณะผู้จัดทำ

### ส่วนแผนพัฒนาท้องถิ่น

นายธนา	ยันตรโกวิท
นายธีระรัตน์	วงษ์จักร
นายจำรัส	จันทร์ประทีป
น.ส.ณัฐนิชา	จิระธัมมาภรณ์
นายญาณกร	ไพฑูริย์
นายสัมพันธ์	เอี่ยมรอด
น.ส.พรรณวิภา	พูลสวัสดิ์
นายณัฐพงศ์	วงษ์แหวน
น.ส.ปัทมาภรณ์	จันทร์คณา
น.ส.ปราณี	นุ่นยอง