



# คู่มือ

การพัฒนาข้อเสนอโครงการ  
เพื่อการบูรณาการงานด้านทรัพยากรธรรมชาติ  
และสิ่งแวดล้อมสำหรับเครือข่ายลุ่มน้ำ



ผศ.ดร.กิตติชัย รัตน์นะ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สงวนลิขสิทธิ์

# คู่มือการพัฒนาข้อเสนอโครงการเพื่อการบูรณาการ งานด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมสำหรับ เครือข่ายลุ่มน้ำ

ผู้แต่ง: ผศ.ดร.กิติชัย รัตน์ะ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

50 ถนนงามวงศ์วาน จตุจักร กรุงเทพฯ 10900

คำสืบค้น: ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ลุ่มน้ำ การบูรณาการ  
ข้อเสนอโครงการ

พิมพ์เมื่อ: มกราคม 2560

จำนวนพิมพ์: 500 เล่ม

จำนวนหน้า: 145 หน้า

พิมพ์ที่: ภาควิชาอนุรักษวิทยา คณะวนศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

## คำนำผู้เขียน

ผู้เขียนได้มีโอกาสร่วมสนับสนุนการทำงานด้านวิชาการและกระบวนการติดตามและประเมินผลโครงการ รวมถึงลดจนการพัฒนากลไกการเสริมสร้างศักยภาพของภาคีเครือข่ายชุมชนและเครือข่ายลุ่มน้ำ รวมทั้งเครือข่ายอาสาสมัครด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องหลายปี โดยพบว่าเครือข่ายชุมชนจำนวนมากในหลายภูมิภาคของประเทศ มีความสนใจในการประเด็นงานพัฒนาที่แตกต่างกันตามสภาพภูมินิเวศของพื้นที่ ซึ่งแตกต่างกันไปตามการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม ประชากร และการตั้งถิ่นฐาน โดยส่วนใหญ่ เครือข่ายชุมชนที่ได้รับโอกาสในการพัฒนาข้อเสนอโครงการ และได้รับทุนสนับสนุนการดำเนินงานในพื้นที่ มักเป็นชุมชนที่มีแกนนำในรูปแบบของกลุ่มจิตอาสา ทำงานสนับสนุนกระบวนการพัฒนาและเชื่อมโยงภาคีเครือข่ายการทำงานให้กับชุมชนนั้นมาอย่างต่อเนื่อง และอาจมีประสบการณ์ในการเขียนและจัดทำข้อเสนอโครงการมาก่อน ทำให้ทราบแนวทางและหลักเกณฑ์ในการจัดทำข้อเสนอโครงการให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหน่วยงานผู้ให้ทุนสนับสนุน

ขณะเดียวกัน ยังมีอีกหลายชุมชนที่ประสบปัญหาเกี่ยวกับการเผชิญต่อความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรธรรมชาติ

และสิ่งแวดล้อม และความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยธรรมชาติ แต่ชุมชนเหล่านี้ยังขาดกระบวนการเรียนรู้และการจัดการชุมชน อีกทั้งขาดแกนนำในการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างมาตรการในการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น จึงทำให้ขาดโอกาสในการจัดการกับสถานการณ์และปัญหาอย่างมีส่วนร่วมที่แท้จริง ซึ่งผู้เขียนเห็นว่า ชุมชนหรือเครือข่ายเหล่านี้ หากได้รับการพัฒนาศักยภาพและแนวทางที่เหมาะสมในการกระตุ้นและเสริมการเรียนรู้เกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาข้อเสนอโครงการแล้ว ย่อมทำให้พวกเขาเกิดกระบวนการทัศน์ในการริเริ่มพัฒนาข้อเสนอโครงการให้มีคุณภาพและสามารถเข้าถึงแหล่งทุนในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี

คู่มือการพัฒนาข้อเสนอโครงการเพื่อการบูรณาการงานด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมสำหรับเครือข่ายลุ่มน้ำ ฉบับนี้ ผู้เขียนเรียบเรียงขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อใช้เป็นเครื่องมือประกอบการเสริมสร้างความคิด ทักษะ และประสบการณ์ให้กับเครือข่ายแกนนำชุมชน กลุ่มผู้สนใจ รวมถึงเจ้าหน้าที่ที่ต้องสนับสนุนงานทางวิชาการในงานติดตามและประเมินผลโครงการหรืองานพัฒนาศักยภาพเครือข่ายชุมชน เพื่อการพัฒนาข้อเสนอโครงการให้มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับต่อไป

ผศ.ดร.กิติชัย รัตนะ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

# สารบัญ

	หน้า
คำนำผู้เขียน	
สารบัญ	
<b>บทที่ 1 บทนำและการใช้งานคู่มือ</b>	10
1.1 ความเป็นมาของการพัฒนาคู่มือ	10
1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ	12
1.3 ความครอบคลุมด้านเนื้อหาของคู่มือ	13
1.4 ขอบข่ายการนำคู่มือไปใช้งาน	14
1.5 แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อการใช้งาน คู่มือที่มีประสิทธิผล	16
<b>บทที่ 2 การริเริ่มแนวคิดในการวางแผนและพัฒนา     โครงการ</b>	19
2.1 เข้าใจต่อโครงการและวางแผนพัฒนา โครงการ	19
2.2 ขั้นตอนในการพัฒนาโครงการเพื่อนำไปสู่ การปฏิบัติ	24

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.3 แนวทางปฏิบัติสำหรับผู้มีบทบาทในการเขียนข้อเสนอโครงการ	32
2.4 การค้นหาแกนนำชุมชนและการพัฒนาศักยภาพเพื่อสนับสนุนการพัฒนาข้อเสนอโครงการ	37
2.5 การผสมผสานปรัชญาการพัฒนาโครงการที่คำนึงถึงวิถีแบบพอเพียง	40
<b>บทที่ 3 การปฏิบัติที่ดีสำหรับการบริหารจัดการโครงการ</b>	<b>42</b>
3.1 คุณค่าความสำคัญของการบริหารจัดการโครงการ	42
3.2 ขั้นตอนปฏิบัติในการบริหารจัดการโครงการ	47
3.3 การควบคุมและลดความเสี่ยงของการบริหารจัดการโครงการ	53
3.4 การเสริมพลังชุมชนอย่างสร้างสรรค์	60

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.5 การสร้างเครือข่ายทางสังคมเพื่อสนับสนุนโครงการ	62
<b>บทที่ 4 การจัดทำข้อเสนอโครงการอย่างมีคุณภาพ</b>	64
4.1 ความสำคัญของข้อเสนอโครงการ	64
4.2 องค์ประกอบในการจัดทำข้อเสนอโครงการ	70
4.3 การเตรียมความพร้อมก่อนการเขียนข้อเสนอโครงการ	72
4.4 ขั้นตอนการยกร่างและเขียนข้อเสนอโครงการ	75
4.5 การทำให้ข้อเสนอโครงการได้รับการยอมรับ	99
<b>บทที่ 5 การนำโครงการสู่การปฏิบัติ</b>	101
5.1 ความสำคัญของการนำโครงการสู่การปฏิบัติ	101

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 ขั้นตอนการนำโครงการสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่	105
5.3 รูปแบบการทำงานร่วมกับชุมชน	108
5.4 ปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อความล้มเหลวในการนำโครงการไปปฏิบัติ	110
5.5 การส่งเสริมความร่วมมือในการสนับสนุนการทำงาน	112
<b>บทที่ 6 เครื่องมือเสริมสร้างการเรียนรู้ในการจัดทำข้อเสนอโครงการ</b>	115
6.1 เทคนิคการวิเคราะห์สภาพปัญหาและโอกาส	115
6.2 เทคนิคการประเมินศักยภาพและทุนทางสังคมในชุมชน	124
6.3 เทคนิคการจัดสนทนากลุ่มย่อย	132
6.4 เทคนิคการเป็นวิทยากรกระบวนการ	137
6.5 เทคนิคการติดตามและประเมินผลโครงการอย่างมีส่วนร่วม	140



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
เอกสารประกอบการเรียนเรียง	143



# บทที่ 1

## บทนำและการใช้งานคู่มือ

### 1.1 ความเป็นมาของการพัฒนาคู่มือ

การพัฒนาคู่มือฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อการรวบรวม เรียบเรียงองค์ความรู้ด้านการวางแผนและพัฒนาโครงการที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของเครือข่ายชุมชนและ/หรือเครือข่ายลุ่มน้ำ โดยต้องการให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการส่งเสริม สนับสนุนการวางแผน

จัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้ให้เป็นกรอบแนวทางในการให้คำแนะนำและข้อปรึกษาหารือกับเครือข่ายชุมชนที่มีความสนใจในการเขียนข้อเสนอโครงการเพื่อการเข้าถึงแหล่งทุนต่างๆ ซึ่งปัจจุบันมีหน่วยงานและองค์กรเป็นจำนวนมากพร้อมให้การสนับสนุนชุมชนหรือกลุ่มชุมชนในการพัฒนาข้อเสนอโครงการที่สอดคล้องกับกรอบเกณฑ์ในการให้ทุนหรืองบประมาณเพื่อดำเนินงานของชุมชนเอง แต่โดยส่วนใหญ่พบว่าชุมชนเป็นจำนวนมากในหลายภูมิภาคของไทยขาดประสบการณ์และองค์ความรู้ที่เหมาะสมในการพัฒนาตนเองในการเขียนข้อเสนอโครงการให้ได้รับการยอมรับและสามารถเข้าถึงแหล่งทุนเพื่อดำเนินกิจกรรมของชุมชนตามความสนใจได้อย่างแท้จริง และอาจเกิดข้อจำกัดในด้านทัศนคติ ความเชื่อ ขีดความสามารถในการวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลประกอบการเขียนโครงการ จึงทำให้สูญเสียโอกาสในการพัฒนากิจการด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของชุมชน

ปัจจุบัน การเขียนข้อเสนอโครงการ มีความซับซ้อนมากขึ้น และต้องมีกระบวนการในการวางแผนและจัดทำข้อเสนอโครงการที่เป็นไปตามเงื่อนไขของหน่วยงานผู้ให้ทุน ดังนั้น เนื้อหาในเล่มคู่มือฉบับนี้ จึงบรรจุเนื้อหาสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาแบบองค์รวม การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน การวิเคราะห์สถานการณ์ ปัญหา โอกาส และกรอบแนวทางในการเขียนข้อเสนอโครงการที่ตอบสนองต่อความต้องการ รวมทั้งการบริหารจัดการโครงการให้

บรรลุผล จึงนับว่าเป็นคู่มือที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเองและกลุ่มชุมชนในการวางแผนพัฒนาโครงการได้ด้วยตนเอง และยังเกิดผลดีต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐ องค์กรพัฒนาเอกชน หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการนำไปใช้ในการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชนในกระบวนการวางแผน วิเคราะห์ และประมวลรายละเอียดเพื่อการจัดทำข้อเสนอโครงการให้ได้รับการยอมรับในที่สุด

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือ

- 1) เพื่อเป็นกรอบแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาและจัดทำชุดข้อเสนอโครงการด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการวางแผนพัฒนากลุ่มน้ำ
- 2) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและการเรียนรู้ในการประมวลข้อมูลและสารสนเทศชุมชนเพื่อสนับสนุนการจัดทำชุดข้อเสนอโครงการด้านด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการวางแผนพัฒนากลุ่มน้ำที่สอดคล้องกับทุนทางสังคมในชุมชนและประเด็นประเด็นและโอกาสในการดำเนินงาน
- 3) เพื่อพัฒนากลไกความร่วมมือในระดับชุมชนในการดำเนินงานและกิจกรรมเพื่อสนับสนุนการด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการวางแผนพัฒนากลุ่มน้ำ และเป็นการบูรณาการภาคีหุ้นส่วนในการทำงานเชิงพื้นที่แบบบูรณาการโดยฐานชุมชน

### 1.3 ความครอบคลุมด้านเนื้อหาของคู่มือ

คู่มือฉบับนี้ได้รับการเรียบเรียงและจัดทำขึ้นโดยผ่านประสบการณ์การดำเนินงานในการพัฒนาและยกระดับความเข้มแข็งของเครือข่ายชุมชนในพื้นที่ลุ่มน้ำ โดยสนับสนุนให้เครือข่ายชุมชนที่มีความพร้อมและมีความสนใจในการพัฒนาประเด็นงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการวางแผนพัฒนาลุ่มน้ำ หรือประเด็นในมิติด้านอื่นๆ ที่สามารถเชื่อมโยงกับการจัดการแบบองค์รวม

ทั้งนี้ เนื้อหาในคู่มือจะบรรจุรายละเอียดเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาคู่มือ การใช้งานคู่มือ แนวคิดในการวางแผนและพัฒนาข้อเสนอโครงการ การจัดทำข้อเสนอโครงการที่ดีและสอดคล้องกับเป้าหมายของการสนับสนุนทุนเพื่อดำเนินงาน การรวบรวมและพัฒนาข้อมูลสารสนเทศเพื่อการพัฒนาโครงการ การวิเคราะห์สถานการณ์ ปัญหา โอกาส และแนวทางในการส่งเสริมและจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมโดยใช้ปัญหาเป็นตัวตั้ง (Problem-based Management) การนำกิจกรรมไปปฏิบัติตามโครงการ การเสริมพลังชุมชนและการสร้างการมีส่วนร่วมของภาคีหุ้นส่วนการทำงาน การติดตามและประเมินผลลัพธ์ของโครงการ โดยพิจารณาทั้งผลลัพธ์เชิงกระบวนการ ผลลัพธ์เชิงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ผลลัพธ์เชิงผลกระทบต่อสังคม/ชุมชน/

ระบบนิเวศ/สิ่งแวดล้อม รวมตลอดจนได้บรรจุเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาภาคีความร่วมมือในการบริหารจัดการแบบบูรณาการ

## 1.4 ขอบข่ายการนำคู่มือไปใช้งาน

ขอบข่ายของการนำคู่มือฉบับนี้ไปใช้งาน หมายถึง การประยุกต์งานพัฒนาข้อเสนอโครงการที่เชื่อมโยงกับการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไปใช้ในระดับชุมชนโดยพิจารณาให้สอดคล้องกับประเด็นงานที่ชุมชนสนใจจะดำเนินการ ซึ่งอาจเป็นประเด็นงานที่สะท้อนถึงการจัดการวิถีชีวิตชุมชนแบบพอเพียง รวมถึงการพัฒนาภาคีสันับสนุนที่มีประสิทธิภาพ และ/หรือ ประเด็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการกับความเสี่ยงภัยธรรมชาติ การวางแผนชุมชนเพื่อลดความเสี่ยงด้านการดำรงชีพ การผลิต การบริโภค การเข้าถึงทรัพยากรที่ชุมชนใช้ประโยชน์ ซึ่งการบริหารจัดการของชุมชนจะส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำรงวิถีสุขภาวะของบุคคล ครอบครัว ชุมชน หรือกลุ่มองค์กรในชุมชน เช่น การจัดการดิน การจัดการน้ำ การจัดการป่าและความหลากหลายทางชีวภาพในท้องถิ่น การเข้าถึงความมั่นคงด้านอาหารของชุมชน รวมไปถึงการดำรงรักษาวิถีวัฒนธรรมของชุมชนที่เป็นที่ยืนยันถึงการรักษาวินัยวิถีชีวิตตามภูมิปัญญาของชุมชนมาแต่ดั้งเดิม

อนึ่ง เนื่องจากในแต่ละพื้นที่หรือแต่ละภูมิภาคของชุมชน มีความแตกต่างกันตามสภาพการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม ประชากร และวิถีชีวิต ดังนั้น ประเด็นปัญหาของชุมชนในแต่ละพื้นที่ย่อมมีความเหมือนและแตกต่างกันตามบริบทแวดล้อม ด้วยเหตุนี้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ชุมชนแต่ละพื้นที่จะมีความสนใจในประเด็นงานต่างๆ ที่มุ่งเน้นเกี่ยวข้องกับวิถีวัฒนธรรมและประเด็นความเสี่ยงของชุมชนของตนเอง ดังนั้น ผู้เรียบเรียงคู่มือจึงได้กำหนดขอบข่ายการนำคู่มือไปใช้งานให้เชื่อมโยงกับประเด็นงานให้ครอบคลุมประเด็น 6 ประเด็นหลัก ประกอบด้วย

- 1) ประเด็นงานด้านการส่งเสริมการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ
- 2) ประเด็นงานด้านการจัดการน้ำและลุ่มน้ำเพื่อเตรียมความพร้อมชุมชนเพื่อรองรับความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยธรรมชาติ
- 3) ประเด็นงานด้านการจัดการป่าชุมชนและความหลากหลายทางชีวภาพและอาหารปลอดภัย
- 4) ประเด็นงานด้านการจัดการสุขภาพของกลุ่มเสี่ยงและกลุ่มเปราะบางทางสังคม
- 5) ประเด็นงานด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมและคุณค่าทางจารีตตามวิถีสุขภาพชุมชน
- 6) ประเด็นงานด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมชุมชนเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี

## 1.5 แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อการใช้งานคู่มือที่มีประสิทธิผล

เพื่อให้ผู้ใช้งานคู่มือฉบับนี้ สามารถนำคู่มือไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพในเชิงของการพัฒนาข้อเสนอโครงการและการเสริมสร้างศักยภาพเครือข่ายชุมชนในระดับลุ่มน้ำ จึงควรใช้คู่มือนี้ให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติที่ดีดังนี้

**1) คู่มือฉบับนี้ เหมาะสำหรับผู้ที่มีความสนใจในการริเริ่มงานพัฒนาด้านการส่งเสริมและจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม** ซึ่งมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาชุดข้อเสนอโครงการเพื่อการเข้าถึงทุนสำหรับการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยการพัฒนาข้อเสนอโครงการนั้น ต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ของโครงการที่บรรลุเจตนารมณ์ของหน่วยงานที่ต้องการสร้างสรรค์โอกาสให้กับเครือข่ายชุมชนได้เข้าถึงการพัฒนาโครงการด้วยชุมชนเอง และอาจพัฒนาไปสู่การยกระดับการจัดการสู่การเป็นนวัตกรรมด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่เป็นตัวอย่างที่ดี (Good Practices) สำหรับการขยายผลในระยะต่อไป

**2) ผู้ใช้งานคู่มือ** อาจหมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล คณะบุคคล องค์กรชุมชน ชุมชน หรือสถาบันทางสังคมในชุมชน เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้นำชุมชน ผู้นำกลุ่มอาชีพ สถานศึกษาในท้องถิ่น กลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่มอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เครือข่ายลุ่มน้ำ กลุ่มอาชีพสาขาต่างๆ ในชุมชน ที่มี



ความสนใจในการพัฒนาและริเริ่มโครงการด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมไปถึง คณะผู้บริหารท้องถิ่น ประชาชน ชุมชน และกลุ่มผู้สนใจ (Interest Group) ต่างๆ

**3) รูปแบบในการนำคู่มือไปใช้งาน** เบื้องต้นควรศึกษารายละเอียดในเนื้อหาประกอบคู่มือ แนวทางในการใช้คู่มือให้เหมาะสมกับความต้องการในการใช้งาน การทบทวนกิจกรรมการดำเนินงานของชุมชน ศักยภาพชุมชน ประเด็นปัญหาในชุมชนด้านต่างๆ ความสนใจของมวลชนสมาชิกและกลุ่มองค์กรต่างๆ ของการแก้ไขปัญหาในชุมชน ทั้งนี้ เพื่อให้การใช้งานคู่มือมีความคล่องตัว และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น อนึ่ง เนื้อหาและแนวทางปฏิบัติบางประการที่ระบุไว้ในคู่มือนี้ ผู้ใช้งานสามารถปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทชุมชนได้ และผู้ใช้งานพึงระลึกเสมอว่า คู่มือเป็นเพียงกรอบแนวทางในการพัฒนาข้อเสนอโครงการให้สอดคล้องกับความคาดหวังของหน่วยงานเท่านั้น มิใช่ใช้คู่มือเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาข้อเสนอโครงการเพื่อให้ได้รับทุนงบประมาณในการดำเนินงานโครงการแต่อย่างใด ทั้งนี้ การพิจารณาข้อเสนอโครงการที่ผู้เขียนข้อเสนอโครงการจัดทำขึ้นนั้น ขึ้นอยู่กับนโยบาย แผนงาน และกรอบการจัดสรรทุน/งบประมาณให้กับเครือข่ายผู้รับทุนตามที่หน่วยงานกำหนดขึ้นแต่ละห้วงเวลาของการบริหารงาน

**4) เพื่อให้การนำคู่มือไปประยุกต์ใช้ในการสนับสนุนการจัดทำข้อเสนอโครงการเกิดประสิทธิผลสูงสุด ผู้ใช้คู่มือควรศึกษาและทำความเข้าใจในสาระสำคัญของคู่มือในรูปแบบของคณะทำงาน**

**(Working Group) หรือคณะทำงานเฉพาะกิจ (Task Force)** โดยควรมีแกนนำชุมชนหรือกลุ่มผู้สนใจในการทำงานด้านการพัฒนาข้อเสนอโครงการร่วมเป็นคณะทำงาน เพื่อให้การทำงานและการวางแผนการจัดทำข้อเสนอโครงการเกิดการมีส่วนร่วมของภาคีในท้องถิ่น มากกว่าที่จะพัฒนาข้อเสนอโครงการโดยยึดบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นการเฉพาะเจาะจง เนื่องจากการพัฒนาข้อเสนอโครงการที่ดีได้นั้น ต้องมีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันประสบการณ์ในการทำงาน การรวบรวมสถานการณ์และประเด็นปัญหาในชุมชน การประเมินศักยภาพและโอกาสในการขับเคลื่อนการทำงาน การเชื่อมประสานกับภาคีร่วมพัฒนาในระดับต่างๆ รวมถึงตลอดจนการเปิดมุมมองในการพัฒนารูปแบบของกิจกรรมรองรับการดำเนินโครงการที่คำนึงถึงหลักการมีส่วนร่วมมากที่สุด



## บทที่ 2

# การริเริ่มแนวคิดในการวางแผนและ พัฒนาโครงการ

### 2.1 เข้าใจต่อโครงการและวางแผนพัฒนาโครงการ

โครงการ (Projects) หมายถึง ชุดของกิจกรรมที่ต้องดำเนินงานรองรับโครงการ โดยโครงการเกิดขึ้นมาจากการพัฒนาชุดข้อมูลเพื่อการตัดสินใจว่าจะดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

เพื่อให้บรรลุผลตามเจตนารมณ์ของผู้พัฒนาโครงการ โดยการพัฒนาเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอน (Step by Step) กล่าวคือ ต้องมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ และตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่จะนำมาสนับสนุนการพัฒนาข้อเสนอโครงการ การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานการวิเคราะห์สถานการณ์ของประเด็นปัญหา ศักยภาพ โอกาสในการพัฒนา รวมถึงลดจนการกำหนดทางเลือกที่เหมาะสมในการวางแผนพัฒนาโครงการเพื่อให้โครงการสามารถถ่ายทอดสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

**การพัฒนาโครงการให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น** ผู้วางแผนพัฒนาโครงการต้องมีกระบวนการทำงานที่รอบคอบ รัดกุม และมีความเข้าใจในกระบวนการวางแผนพัฒนาโครงการควบคู่ไปด้วย เนื่องจากการวางแผนเป็นเรื่องของการคิดล่วงหน้า หรือการคิดอ่านก่อนที่จะลงมือทำ ดังนั้น ในขั้นตอนการวางแผนโครงการจึงต้องอาศัยปัจจัยแวดล้อมหลายประการ อาทิ ความร่วมมือของสมาชิกที่จะร่วมกันวางแผนพัฒนาโครงการ ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน (Strongly Participation) ตั้งแต่การมีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ วางแผน ดำเนินการ ติดตามประเมินผล และการรับประโยชน์จากการดำเนินงานนั้นๆ นอกจากนี้ ยังต้องอาศัยปัจจัยด้านการสนับสนุนจากฝ่ายนโยบายหรือฝ่ายองค์กรที่จะให้มีการวางแผนพัฒนาโครงการ และหากพิจารณาในแง่ของการวางแผนพัฒนาโครงการในระดับชุมชน หรือกลุ่มองค์กรในชุมชน การสนับสนุนจากฝ่ายนโยบายหรือฝ่ายบริหาร อาจหมายถึง บทบาท

ของฝ่ายผู้นำชุมชน คณะผู้บริหารท้องถิ่น หรือแม้กระทั่งองค์กรในท้องถิ่นที่มีบทบาทในการสนับสนุน ผลักดันให้มีการดำเนินงานตามโครงการเหล่านั้น

**ข้อมูลและสารสนเทศ (Information)** เพื่อการวางแผน นับเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการวางแผนพัฒนาโครงการ ในที่นี้ หมายถึง ฐานข้อมูลในรูปแบบต่างๆ ที่ผู้วางแผนพัฒนาโครงการ ต้องมีการประมวล รวบรวม และวิเคราะห์ สังเคราะห์มาเพื่อการวางแผนและกำหนดโครงการที่ต้องการจะทำ ข้อมูลและสารสนเทศ มีหลายระดับ การที่จะนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนโครงการได้นั้น ควรเป็นข้อมูลในระดับพื้นที่ (Area-based) หรือข้อมูลชุมชน ซึ่งเป็นหน่วยพื้นที่ในการวางแผนจัดการโครงการ (Unit of Management) การได้มาซึ่งข้อมูลและสารสนเทศ มีเทคนิควิธีการที่หลากหลาย ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของความต้องการข้อมูลมาใช้งาน อย่างไรก็ตาม รูปแบบของข้อมูลที่นิยมรวบรวมมาใช้ในการวางแผนโครงการ ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทุติยภูมิ (Secondary Data) หรือเอกสาร/รายงาน/บันทึกที่มีหน่วยงานได้รวบรวมและจัดทำไว้ก่อนแล้ว ซึ่งนักวางแผนพัฒนาโครงการ มักเรียกกันโดยทั่วไปว่า **“ข้อมูลมือสอง”** ซึ่งช่วยให้ผู้วางแผนพัฒนาโครงการใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลได้โดยง่ายและใช้เวลาไม่นานนัก และข้อจำกัดของการใช้ข้อมูลมือสองคือ มักเป็นข้อมูลที่ผ่านการสังเคราะห์มาแล้ว และเป็นข้อมูลที่หน่วยงานผู้จัดทำข้อมูลมุ่งรวบรวมและจัดทำเพื่อสนองตอบต่อวัตถุประสงค์การใช้งานของ

หน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ เป็นสำคัญ ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับกับความต้องการข้อมูลเพื่อการวางแผนพัฒนาโครงการได้

ดังนั้น ผู้วางแผนพัฒนาโครงการ ที่มีความจำเป็นต้องการข้อมูลเป็นการเฉพาะเจาะจง เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านภัยธรรมชาติต่างๆ ของประชากรในเขตพื้นที่ หรือข้อมูลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่น หรือข้อมูลเกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมของชุมชนท้องถิ่น อาจต้องมีการสำรวจและรวบรวมข้อมูลขึ้นมาใหม่ด้วยตนเอง หรือเรียกว่าเป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) อาจเรียกอีกนัยหนึ่งว่า “ข้อมูลมือหนึ่ง” โดยการได้มาซึ่งการสำรวจข้อมูลปฐมภูมิ อาจใช้เทคนิคผสมผสานหลากหลายวิธี เช่น การเดินสำรวจภาคสนาม การประเมินสภาพแวดล้อมชุมชนแบบเร่งด่วน (Rapid Rural Appraisal) การประเมินสภาพแวดล้อมชุมชนแบบมีส่วนร่วม (Participatory Rural Appraisal) การประเมินระบบชุมชนแบบละเอียดอ่อน (Soft System Analysis) การสนทนากลุ่มเป้าหมายหลัก (Focus Group Discussion) การสำรวจด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เป็นต้น หรือการใช้วิธีการอื่นใดที่เป็นการพัฒนาข้อมูลและสารสนเทศจากพื้นที่เป้าหมายสู่การวางแผนพัฒนาโครงการ

**กระบวนการวางแผนพัฒนาโครงการที่ดีได้นั้น ต้องเชื่อมโยงกับสถานการณ์และประเด็นปัญหาของชุมชนเป็นหลัก ในแต่ละชุมชนย่อมสะท้อนสถานการณ์ของปัญหาแตกต่างกัน เช่น ในบาง**

ชุมชนมีสถานการณ์ของปัญหาเสียดังกล่าวในชุมชนในกลุ่มเยาวชน ปัญหาการตั้งครกในวัยเรียน ปัญหาไม่มีพื้นที่กำจัดขยะมูลฝอยของชุมชน ปัญหาน้ำเสียในแหล่งน้ำสาธารณะ ปัญหาการใช้สารเคมีและวัตถุมีพิษทางการเกษตรโดยปราศจากการควบคุมจัดการที่ดี ปัญหาการเจ็บป่วยของผู้สูงอายุในชุมชนอันเนื่องจากขาดการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น ดังนั้น หากต้องการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ต้องตรวจสอบสถานการณ์และประเด็นปัญหา ผลกระทบ แนวโน้มอย่างละเอียดถี่ถ้วน ก่อนที่จะกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญห ทางเลือกที่ใช้ในการแก้ไขปัญหต้องเป็นทางเลือกที่ชุมชนมีศักยภาพและอยู่บนพื้นฐานของการเห็นพ้องต้องกันในการแก้ไขปัญห และหากชุมชนมีศักยภาพและความพร้อมในด้านนั้นๆ แล้ว ยิ่งทำให้ทางเลือกที่ตัดสินใจในการนำมากำหนดโครงการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย

**การวางแผนโครงการ (Project Planning)** เป็นการกำหนดสิ่งที่จะต้องทำในอนาคต หากมีการดำเนินงานตามโครงการที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นการวางแผนทางเลือกในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการของผู้วางแผนโครงการ การวางแผนจึงเป็นการนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ในการกำหนดแนวทางที่จะทำหรือสิ่งที่ต้องไม่กระทำเพื่อลดความเสี่ยงของโครงการ การวางแผนต้องอาศัยองค์ความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายทางร่วมกันวิเคราะห์แนวทางที่ผู้วางแผนคิดว่าดีที่สุดในช่วงเวลานั้น การวางแผนจะเกิดขึ้นไม่ได้เลย หากผู้วางแผนเพิกเฉยต่อการได้มา

ซึ่งผลลัพธ์ของโครงการ (Project Result) ด้วยเหตุนี้ การวางแผนโครงการจึงต้องกระทำอย่างรอบคอบและใช้ความละเอียดในการประเมินสถานการณ์ โอกาส ภัยคุกคาม รวมทั้งศักยภาพ (จุดแข็ง-จุดอ่อน) ของสภาพแวดล้อมโดยรวม ในการพัฒนาโครงการด้านการส่งเสริม/จัดการสุขภาวะชุมชน ได้ให้ความสำคัญยิ่งต่อการวางแผนอย่างมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น การสนับสนุนให้มีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อการวางแผนโครงการ คณะที่ปรึกษาโครงการ หรือคณะทำงานจัดทำข้อมูลชุมชนเพื่อการวางแผนโครงการ เป็นต้น เพื่อให้กระบวนการเริ่มต้นของการวางแผนโครงการเกิดกลไกในการสร้างสรรค์ความคิด จินตนาการ ผสมผสานกับการวางแผนเชิงระบบ (Systematic Approach) และทำให้เกิดกระบวนการวางแผนในขั้นตอนต่อไปอย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

## 2.2 ขั้นตอนในการพัฒนาโครงการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

การทำให้โครงการที่ริเริ่มไว้นั้น สามารถถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และตรวจวัดเชิงผลลัพธ์ของโครงการได้นั้น ผู้วางแผนพัฒนาโครงการ **ต้องยึดองค์ประกอบในการดำเนินงานออกเป็น 5ระยะดังนี้**

**ระยะที่ 1** ขั้นตอนการกำหนดจุดมุ่งหมายของการวางแผนพัฒนาโครงการ



เป็นขั้นตอนในการที่ผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนพัฒนาโครงการหรือผู้ริเริ่มพัฒนาโครงการต้องกำหนดจุดมุ่งหมายที่แท้จริงในการพัฒนาโครงการ **จุดมุ่งหมายเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลในขั้นปลายของการดำเนินโครงการ (Ended-result)** โดยต้องพิจารณาในด้านของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นอันเป็นผลมาจากการดำเนินงานตามกิจกรรมของโครงการที่วางไว้ มิใช่การดำเนินงานเพื่อการดำเนินโครงการแล้วเสร็จเท่านั้น เพราะหากพิจารณาแต่ในแง่ของการทำให้โครงการที่กำหนดไว้แล้วเสร็จตามห้วงเวลาของโครงการ โดยไม่พิจารณาถึงผลลัพธ์ในขั้นปลายของโครงการแล้ว ย่อมเป็นการสร้างความเสียหายหรือความไม่คุ้มค่าในการดำเนินโครงการ ซึ่งไม่เพียงแต่สูญเสียงบประมาณในการดำเนินโครงการเท่านั้น หากยังสะท้อนถึงประโยชน์ของการพัฒนาโครงการที่ไม่บรรลุผลอย่างแท้จริงอีกด้วย

**จุดมุ่งหมายของการวางแผนพัฒนาโครงการ** อาจครอบคลุมในหลายมิติ เช่น การมุ่งพัฒนาโครงการเพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายในด้านการสร้างภูมิคุ้มกันของชุมชนต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและความเจริญทางเศรษฐกิจในพื้นที่ การบรรลุจุดมุ่งหมายในด้านการลดความเสี่ยงจากมลพิษของชุมชนที่อาศัยอยู่โดยรอบเขตพื้นที่พัฒนาอุตสาหกรรม การบรรลุจุดมุ่งหมายในด้านการมีป่าชุมชนและทรัพยากรชีวภาพจากป่าชุมชนเพื่อเป็นแหล่งอาหารปลอดภัยสำหรับผู้บริโภคจากป่า (ธนาคารอาหารสำหรับชุมชน) การบรรลุจุดมุ่งหมายในการกระตุ้นให้ผู้สูงอายุในชุมชนตื่นรู้และปรับตัว

ในการออกกำลังกาย เป็นต้น การบรรลุจุดมุ่งหมายของโครงการ อาจเป็นไปได้ในด้านจุดมุ่งหมายเชิงกระบวนการ (การมีส่วนร่วม) จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม จุดมุ่งหมายในเชิงการรวมกลุ่มทางสังคม หรือจุดมุ่งหมายในเชิงการเกิดมาตรการหรือกลไกในชุมชน เป็นต้น

## **ระยะที่ 2 ขั้นตอนการออกแบบวางแผนและพัฒนาโครงการ ที่สนองต่อความต้องการ**

เป็นขั้นตอนการออกแบบวางแผน และพัฒนาโครงการ ซึ่งในกระบวนการนี้ผู้วางแผนต้องออกแบบกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีการป้อนข้อมูลนำเข้า (Input) การตรวจสอบข้อมูล การประเมินสถานการณ์ การระบุปัญหา โอกาส และแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยต้องพิจารณาให้รอบคอบและสอดคล้องกับความสนใจของชุมชนหรือกลุ่มที่ต้องนำโครงการไปปฏิบัติจริง

การออกแบบการวางแผน นอกเหนือจากการประเมินสถานการณ์ปัจจุบันแล้ว ยังต้องประเมินและคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า **การจัดทำภาพฉายอนาคต (Scenario)** โดยต้องนำข้อมูลที่มีอยู่มาประมวลและกำหนดสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หากมีการดำเนินโครงการ หรือหากไม่มีการดำเนินโครงการใดๆ เพื่อตรวจสอบผลกระทบ การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งยังสามารถประเมินโอกาสและภัยคุกคามที่จะกระทบต่อสุขภาวะของชุมชนได้เป็นอย่างดี บางกรณีการประเมินภาพฉายอนาคต อาจใช้เทคนิคการประเมินด้วยวิธีภูมิสารสนเทศ (Geo-informatics) หรือเทคนิคการประเมินเชิงปริมาณ เป็นต้น

ซึ่งอาจเป็นเทคนิควิธีที่ค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อนสำหรับการนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนาโครงการในระดับชุมชน แต่โดยทั่วไปที่ชุมชนนิยมนำมาใช้ในการประเมินสภาพฉายอนาคตคือ **การทำวิสัยทัศน์อนาคตชุมชน (Visioning Approach)** คือ การสร้างการมีส่วนร่วมของมวลสมาชิกในชุมชนหรือกลุ่มอาสาสมัครแกนนำในชุมชนมาร่วมกันระดมสมองในการมองการเปลี่ยนแปลงชุมชนในมิติต่างๆ โดยใช้เครื่องมือเรียนรู้ด้วยเส้นเวลา (Time Lines) เพื่อให้ชุมชนย้อนดูอดีตที่ผ่านมา ตรวจสอบสิ่งที่เป็นไปได้ในปัจจุบัน และประเมินสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยสามารถกำหนดหัวข้อการระดมความคิดเห็นได้หลากหลายมิติ เช่น

- 1) มิติด้านประชากรและการตั้งถิ่นฐาน
- 2) มิติด้านเศรษฐกิจ การผลิต การรวมกลุ่มการผลิต
- 3) มิติด้านสาธารณสุข อนามัยชุมชน และความเสี่ยง

ต่อสุขภาพแบบองค์รวม

- 4) มิติด้านโครงสร้างพื้นฐานและบริการชุมชนและ

แหล่งเรียนรู้ชุมชน

- 5) มิติด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 6) มิติด้านความเสี่ยงต่อภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ภัย

แล้ง ดินโคลนถล่ม

- 7) มิติด้านคุณค่าทางศิลปวัฒนธรรม จารีตชุมชนและ

การสืบทอดภูมิปัญญาชุมชน

### ระยะที่ 3 ขั้นตอนการนำโครงการสู่การปฏิบัติ

เป็นขั้นตอนในการเตรียมความพร้อมในการถ่ายทอด

โครงการ (Project Implementation) ที่วางแผนพัฒนาไว้สู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน ซึ่งแม้ว่าการวางแผนพัฒนาโครงการจะกระทำได้ดีเพียงใด หากไม่สามารถนำโครงการไปปฏิบัติได้จริง ก็ไม่บังเกิดผลลัพธ์ได้ตามความต้องการ ดังนั้น ในขั้นตอนการนำโครงการไปปฏิบัตินั้น จึงต้องอาศัยการเตรียมการในหลายด้าน ได้แก่

1) ทบทวนและตรวจสอบรายละเอียดโครงการก่อนลงมือปฏิบัติจริง

2) กำหนดผู้เกี่ยวข้องในการนำโครงการไปปฏิบัติ รวมถึงการระบุฝ่ายต่างๆ ที่ต้องรับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมการทำงาน

3) วางแผนงานด้านงบประมาณ โดยพิจารณาในด้านแผนการใช้จ่ายเงิน ระบบการใช้จ่าย ระบบการกำกับ ติดตาม ควบคุม การรายงานผล รวมถึงลดจนการรวบรวมเอกสารหลักฐานการใช้จ่ายเงินเพื่อรับการตรวจประเมินหรือตรวจสอบโดยบุคคลที่สาม (Third Party)

4) สื่อสารการนำโครงการไปปฏิบัติกับกลุ่มเป้าหมาย และภาคีร่วมพัฒนาอย่างเป็นที่เข้าใจ โดยใช้ช่องทางการสื่อสารที่สอดคล้องกับความสามารถในการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมาย เช่น การประชุมซักซ้อมและเตรียมความพร้อมในการทำงาน การแจ้งด้วย

หนังสือของหน่วยงานปฏิบัติ การสร้างเครือข่ายและอาสาสมัคร  
ชุมชนร่วมทำงาน การใช้สื่อช่องทางต่างๆ เป็นต้น

5) จัดสรรทรัพยากรเพื่อการทำงานอย่างเพียงพอ ทั้ง  
เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ อุปกรณ์ เครื่องมือ บุคลากร  
แรงงาน สถานที่ แรงจูงใจต่างๆ ที่จะเป็นการสนับสนุนการทำงาน  
ตามโครงการให้สัมฤทธิ์ผลได้

6) การวินิจฉัยสั่งงาน การมอบหมายงาน การ  
อำนวยความสะดวก กำกับ การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจใน  
แต่ละห้วงเวลาของการดำเนินกิจกรรม และการประสานงานเพื่อให้  
เกิดความร่วมมือในการขับเคลื่อนโครงการ ในขั้นตอนนี้ต้องอาศัย  
ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่ดี มีความพร้อมเพรียงในการระดมความ  
ร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ โดยมีเป้าหมายของโครงการเป็น  
จุดมุ่งหมายร่วมกันของทุกฝ่าย

#### **ระยะที่ 4 ขั้นตอนการติดตาม เสริมพลังและประเมินผลลัพธ์ ของโครงการ**

เป็นขั้นตอนการติดตามผลการปฏิบัติตามโครงการในแต่ละ  
ห้วงเวลาของการนำโครงการปฏิบัติ โดยปกตินิยมติดตามงานใน  
ระยะเริ่มต้นการทำงาน ระยะกลางของการทำงาน และระยะก่อน  
โครงการจะสิ้นสุดระยะเวลาการทำงาน การติดตามงานเป็นกลไกใน  
การเพิ่มประสิทธิภาพให้เกิดความเชื่อมั่นว่าโครงการที่ปฏิบัติไปนั้น  
จะเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้และเป็นการลดความเสี่ยงของ  
โครงการ เนื่องจากการติดตามงานต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอไม่ถ้

จนเกินไปและไม่กระชั้นจนเกินไป เพื่อให้ผู้ทำงานมีเวลามากพอต่อการบริหารจัดการโครงการ การติดตามงานสามารถทำได้หลายวิธี อาทิ

1) การติดตามงานผ่านการรายงานผลความก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานโดยตรง

2) การติดตามผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ การติดตามงานโดยใช้บุคคลที่สาม (ผู้เชี่ยวชาญ) และ/หรือผู้ทำหน้าที่ในการติดตามและประเมินผลโครงการ

3) การติดตามงานโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของทั้งผู้วางแผนพัฒนาโครงการ ผู้นำโครงการไปปฏิบัติ และกลุ่มเป้าหมายของโครงการ (การติดตามงานด้วยเทคนิค 360 องศา)

การติดตามงานนั้น ผู้ติดตามงานต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมในงานติดตาม กล่าวคือ ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในงานติดตามโครงการ มีทักษะในการใช้เครื่องมือสำหรับการติดตามงาน มีการประเมินสถานการณ์ ความเสี่ยง และผลลัพธ์ของโครงการได้เป็นอย่างดี และมีทักษะในการใช้จิตวิทยาชุมชนในการสื่อสาร ตอบโต้ และสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มเป้าหมายและผู้ปฏิบัติงานตามโครงการ รวมทั้งต้องมีความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจในการปฏิบัติงานในภาคสนามอีกด้วย

**ส่วนการประเมินผลลัพธ์ของโครงการนั้น** เป็นกระบวนการที่ผู้ติดตามและประเมินผลโครงการต้องตรวจสอบว่า

ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นของโครงการเป็นไปตามที่ระบุไว้ในเอกสาร  
ข้อเสนอโครงการที่เสนอไว้ หรือแตกต่างไปจากที่กำหนดไว้ใน  
ข้อเสนอโครงการ โดยต้องตรวจสอบและประเมินด้วยวิธีการที่  
สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน เช่น ใช้แบบสอบถาม แบบ  
ประเมินผล การตรวจสอบจากเอกสาร/รายงานผลโครงการ การ  
ตรวจเยี่ยมชุมชนเป้าหมายที่รับผลลัพธ์ของโครงการ โดยผลลัพธ์  
ของโครงการที่ผ่านการประเมินผลนั้น อาจปรากฏอยู่ในรูปของ  
ผลลัพธ์เชิงปริมาณ หรือผลลัพธ์เชิงคุณภาพก็ได้ ขึ้นอยู่กับข้อเสนอ  
โครงการหรือโครงการที่นำไปปฏิบัตินั้น ระบุไว้อย่างไร

### **ระยะที่ 5 ขั้นตอนการทบทวนและปรับปรุงโครงการในระยะ ต่อไป**

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนของการนำผลลัพธ์ของโครงการที่  
เกิดขึ้นมาทบทวนผลอีกครั้งหนึ่งว่า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเหล่านั้น มี  
ประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด และควรได้มีการทบทวนและปรับปรุง  
รายละเอียดโครงการในรอบต่อไปหรือไม่ **กระบวนการในการ  
ทบทวนและปรับปรุงโครงการนั้น เป็นกระบวนการที่จำเป็นสำหรับ  
การพัฒนาข้อเสนอโครงการในระยะต่อไป หรือการขยายผลการ  
ดำเนินโครงการในระยะต่อไป** ในบางกรณีการทบทวนโครงการ ยัง  
ประโยชน์ในแง่ของการพิจารณาแนวทางในการปฏิบัติโครงการให้  
เกิดความกระชับ เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นจริงมากขึ้น และ  
ช่วยในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการทำงานให้เกิดความคุ้มค่ามาก

ที่สุด และยังรวมถึงการกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม ให้เพียงพอและจำเป็นต่อปริมาณงานได้อีกทางหนึ่ง

## 2.3 แนวทางปฏิบัติสำหรับผู้มีบทบาทในการเขียน ข้อเสนอโครงการ

พึงให้ความสำคัญเสมอว่า ผู้ที่ได้รับมอบหมายในการวางแผนพัฒนาโครงการด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการวางแผนพัฒนาลุ่มน้ำนั้น เป็นผู้ที่มีจิตอาสาพัฒนาชุมชนและเป็นผู้ที่มีความสนใจในประเด็นงานชุมชน ดังนั้น เมื่อถึงคราวต้องรับผิดชอบในการเป็นผู้วางแผนพัฒนาโครงการ (ผู้เขียนโครงการเพื่อเสนอขอรับทุน) ย่อมมีความหนักใจไม่มากนักน้อย เนื่องจากเป็นที่คาดหวังของสมาชิกในชุมชนหรือองค์กรที่จะพัฒนาโครงการ ดังนั้น ผู้เขียนคู่มือจึงได้กำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้มีบทบาท ในการวางแผนพัฒนาโครงการ โดยมีสิ่งที่ต้องดำเนินการดังนี้

1) เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่มีความเป็นผู้นำโดยธรรมชาติ มีปรัชญาการพัฒนาชุมชนแบบองค์รวม เน้นการพึ่งพาตนเองได้ของชุมชน ผลผสมผสานศาสตร์ ความรู้และภูมิปัญญาชุมชนในการส่งเสริมด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการวางแผนพัฒนาลุ่มน้ำ มีความยืดหยุ่นทางความคิด สามารถ



ปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ดี มีความเป็นนักส่งเสริม และสื่อสารความเข้าใจให้กับผู้อื่นได้ดี

**2) มีความเข้าใจในบริบทชุมชน** ทั้งทางด้านภูมิกายภาพ ประชากร สังคม วัฒนธรรม อาชีพ การผลิต ทรัพยากรธรรมชาติใน ชุมชน รวมทั้งรู้จักองค์กรชุมชนในทุกแง่มุม ดังนั้น ผู้มีบทบาท วางแผนพัฒนาโครงการจึงมักเป็นบุคคลในชุมชนนั้นๆ หรือหาก เป็นบุคคลภายนอกชุมชนเป็นผู้วางแผนพัฒนาโครงการ ก็ควรอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ความร่วมมือของบุคคลในชุมชนเป้าหมายมาร่วมใน การวางแผนพัฒนาโครงการก็จะเป็นการดี

**3) สำรวจ ตรวจสอบ เรียนรู้ รวบรวมข้อมูลชุมชนในด้านสุขภาพ** ภาวะมิติต่างๆ รวมถึงข้อมูลในด้านสังคมประชากรต่างๆ โดยใช้ แหล่งที่มาของข้อมูลที่หลากหลายและสามารถอ้างอิงได้ เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ สังเคราะห์และวางแผนพัฒนาโครงการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลประชากรในแต่ละช่วงวัยในชุมชนท้องถิ่น กลุ่มเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อการวางแผนพัฒนาโครงการ เป็นต้น หาก ข้อมูลที่รวบรวมได้ไม่เพียงพอ ก็มีความจำเป็นต้องออกแบบ กระบวนการให้ได้มาซึ่งข้อมูลชุมชน โดยอาจใช้เทคนิคการสำรวจ และประเมินชุมชนแบบเร่งด่วน หรือการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) เช่น ผู้นำชุมชน (กำนัน/ ผู้ใหญ่บ้าน/กรรมการชุมชน) หรือตัวแทนกลุ่มอาชีพ ผู้บริหาร สถานศึกษา คณะผู้บริหารท้องถิ่น เป็นต้น โดยข้อมูลที่รวบรวมได้ เหล่านี้ควรนำมาตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลด้วยเทคนิคสาม

เส้า (Tri-angular Check) โดยตรวจสอบจากเหตุการณ์ บุคคล ผู้เกี่ยวข้อง และช่วงเวลาที่เกิดเหตุการณ์นั้น

4) ใช้เวทีการแลกเปลี่ยนความคิดของผู้เกี่ยวข้องในรูปแบบของหมู่คณะ หรือคณะทำงานในการระดมสมองในกระบวนการนำข้อมูลมาแปรผลและวิเคราะห์ วางแผนพัฒนาโครงการ โดยต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา ความเสี่ยง ผลกระทบ ผู้รับผลกระทบ แนวโน้ม มาตรการที่ชุมชนใช้ในการรับมือกับความเสียหายเหล่านั้น ความเพียงพอและประสิทธิภาพของมาตรการที่ใช้ ทางเลือกในการวางแผนพัฒนาและรับมือกับสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ความจำเป็นของมาตรการที่ต้องใช้ในการจัดการเชิงรุก (สร้างภูมิคุ้มกัน/วางระบบการจัดการที่ดี) และมาตรการเชิงรับ (เพื่อแก้ไขปัญหาและฟื้นฟู เยียวยาเกี่ยวกับปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับกลุ่มต่างๆ) แนวทางเสริมสร้างศักยภาพในการสร้างมาตรการรองรับที่มุ่งประสิทธิผลสำหรับชุมชน ซึ่งอาจหมายรวมถึงมาตรการที่หลากหลายดังนี้

(1) การให้ความรู้ความเข้าใจแก่กลุ่มผู้สนใจหรือกลุ่มเป้าหมายหลัก

(2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมใหม่

(3) การพัฒนากองทุนฟื้นฟูระบบนิเวศชุมชน

(4) การสร้างมาตรการทางสังคมในระดับชุมชน

- (5) การติดตามและเฝ้าระวังสถานการณ์ด้านภัยธรรมชาติ
- (6) การจัดทำแผนชุมชนเพื่อรับมือกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
- (7) การใช้บทบาทของสถาบันชุมชนในการจัดการทรัพยากรในท้องถิ่น
- (8) การจัดทำหลักสูตรการเรียนรู้ในท้องถิ่น
- (9) การซ่อมแผนและเตือนภัยธรรมชาติ
- 10) การสร้างเครือข่ายและอาสาสมัครร่วมทำงาน (กลุ่มจิตอาสา)
- (11) การกำหนดข้อบังคับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ส่งเสริม/ข้อห้าม/ควบคุม/กำกับ)
- (12) การกำหนดกฎระเบียบหรือกฏกติกาของชุมชน (Community Rules)
- (13) การสร้างพื้นที่ต้นแบบการปฏิบัติจริง (Best Practices)
- (14) การริเริ่มกิจกรรมนำร่องเชิงปฏิบัติในระดับชุมชนหรือกลุ่มเป้าหมายหลักของโครงการ
- (15) มาตรการรองรับอื่นใดที่ตอบสนองต่อการบริหารจัดการ/แก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม

**5) รู้จักการสร้างทางเลือกที่เหมาะสมในการวางแผนพัฒนาโครงการ ผู้รับผิดชอบพัฒนาโครงการควรใช้เทคนิคในการริเริ่ม**

วางแผนพัฒนาโครงการอย่างประณีต และไม่ควรถ่วงสรุปแนวทางที่เลือกใช้ในการวางแผนพัฒนาโครงการ เพราะในบางครั้งทางเลือกที่นำมาใช้ในการจัดทำข้อเสนอโครงการ อาจเป็นทางเลือกที่อาจก่อให้เกิดความยุ่งยากซับซ้อนในการจัดการ หรือชุมชนอาจไม่มีประสบการณ์มากเพียงพอต่อการดำเนินงานให้เป็นไปตามทางเลือกนั้นๆ บางโครงการชุมชนเป้าหมายมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาหรือจัดการกับปัญหาของพวกเขาเองได้น้อยมาก อาจด้วยการไม่เข้าถึงข้อมูลของตนเอง การไม่รับรู้ต่อปัญหาและสถานการณ์ การไม่มีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา ขาดบทเรียนที่ดีในการพัฒนาตนเอง หรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาเกิดจากการนำแนวทางของพื้นที่อื่นมาใช้กับชุมชนเป้าหมาย ซึ่งมีความแตกต่างกันในบริบทชุมชน

**6) ต้องมีทักษะในการเรียบเรียงเนื้อหาของข้อเสนอโครงการที่เชื่อมโยงกับประเด็นสุขภาวะชุมชน** โดยผู้รับผิดชอบในการพัฒนาข้อเสนอโครงการต้องมีทักษะในการอ่าน ฟัง พูด และเขียนได้ดี ข้อเสนอโครงการที่ได้รับการพิจารณาทุนสนับสนุน อย่างน้อยเมื่อผู้ทรงคุณวุฒิผู้พิจารณากลับกรองโครงการ (หน่วยงานผู้ให้ทุน) อ่านและพิจารณาแล้ว ต้องสะท้อนรายละเอียดที่เด่นชัด ทั้งหลักการและเหตุผลที่ยืนยันถึงความจำเป็นของที่มาโครงการ มีการระบุสถานการณ์ ความเสี่ยง ผลกระทบชัดเจน ชื่อโครงการที่สื่อสารได้อย่างเข้าใจ กระชับ ได้ใจความ วัตถุประสงค์โครงการที่ระบุถึงเส้นทางเดินของผลลัพธ์ (Partway) ตัวชี้วัด ที่ระบุถึงค่าเป้าหมายที่

โครงการต้องการให้บรรลุผลในชั้นปลายของการดำเนินโครงการ กิจกรรมของโครงการต้องเป็นไปตามลำดับความสำคัญของงาน และความสอดคล้องกับผลลัพธ์ของรายการกิจกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้น

## 2.4 การค้นหาแกนนำชุมชนและการพัฒนาศักยภาพ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาข้อเสนอโครงการ

แกนนำชุมชน เปรียบเสมือนกับกลุ่มผู้สนใจในงานพัฒนาสุขภาพชุมชน ความเป็นแกนนำชุมชน อาจยืนยันได้จากการเป็นกลุ่มที่มีความสนใจในประเด็นงานนั้นๆ หรือมีประสบการณ์ในการพัฒนางานนั้นๆ มาอย่างต่อเนื่องหรือเป็นประจำ อาจทำเป็นกิจกรรมตามห้วงเวลาของแต่ละปี หรือทำเป็นวาระที่เหมาะสมตามความพร้อมของชุมชน ความเป็นแกนนำชุมชน ต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีความสนใจและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อสังคมและชุมชนของตนเอง มีทักษะในการประสานความร่วมมือในชุมชน มีประสบการณ์ในการทำงานกับเครือข่ายชุมชนที่มีความหลากหลาย และเป็นผู้ที่ เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในชุมชนหรือกลุ่มองค์กรชุมชน หรืออาจเป็นผู้รู้ในท้องถิ่นนั้นๆ ก็ได้เช่นเดียวกัน

การค้นหาแกนนำชุมชนที่มีศักยภาพ นับเป็นสิ่งจำเป็นต่อการสนับสนุนการพัฒนาข้อเสนอโครงการ เนื่องจากแกนนำชุมชนมี

ความเข้าใจในสถานการณ์และประเด็นปัญหาในชุมชนเป็นอย่างดี และยังสามารถเป็นผู้สืบค้นข้อมูลต่างๆ ในชุมชนเพื่อนมาใช้ในการ เขียนข้อเสนอโครงการได้อีกด้วย

**แกนนำชุมชน ควรเข้าร่วมพัฒนาและจัดทำข้อเสนอโครงการ ในรูปแบบของการเป็นคณะกรรมการ หรือคณะที่ปรึกษา โครงการ หรือเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักในการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของ ชุมชน (Based-line Data) การแสวงหาช่องทางในการเข้าถึงแกน นำชุมชน ควรใช้แนวทางการประสานงานกับผู้นำชุมชน หรือกลุ่ม แกนนำทางธรรมชาติ การเชื่อมประสานในการสนับสนุนการทำงาน ซึ่งกันและกัน การออกแบบวางแผนการทำงานอย่างมีส่วนร่วม ตลอดจนการยกระดับให้แกนนำชุมชนเป็นอาสาสมัครร่วมทำงาน ในโครงการตั้งแต่แรกเริ่มจนถึงในขั้นสิ้นสุดโครงการ**

การทำงานร่วมกับแกนนำชุมชนในงานพัฒนาโครงการด้าน การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการ วางแผนพัฒนากลุ่มน้ำนั้น อาจมีความจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพ ของเครือข่ายแกนนำชุมชนให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ และ กระบวนการทำงาน โดยรูปแบบของการพัฒนาศักยภาพแกนนำ สามารถใช้รูปแบบ/แนวทางที่หลากหลาย อาทิ การอบรมพัฒนา ศักยภาพในหลักสูตรที่มีความจำเป็นและสอดคล้องกับ ความ ต้องการ การศึกษาดูงานชุมชนที่วิธีการปฏิบัติที่ดี การประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันประสบการณ์ในการทำงานกับภาคี เครือข่ายภายนอกหรือผู้มีประสบการณ์เฉพาะด้าน อย่างไรก็ตาม

หากพิจารณาเฉพาะหลักสูตรการฝึกอบรมแกนนำชุมชน ที่ผู้เขียน  
ได้ประเมินความต้องการฝึกอบรม (Training Need Assessment)  
ในกลุ่มที่ได้ทำงานสนับสนุนเครือข่ายชุมชนลุ่มน้ำ พบว่า แกนนำ  
ชุมชนมีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ดังนี้

- 1) หลักสูตรการพัฒนาและจัดทำข้อเสนอโครงการ
- 2) หลักสูตรการเป็นวิทยากรกระบวนการชุมชนในงาน  
สื่อสารการอนุรักษ์
- 3) หลักสูตรการจัดทำข้อมูลพื้นฐานชุมชน
- 4) หลักสูตรการประเมินความเสี่ยงและความเปราะบางของ  
ชุมชน
- 5) หลักสูตรการวางแผนและบริหารโครงการแบบมุ่ง  
ผลสัมฤทธิ์
- 6) หลักสูตรการวิเคราะห์และจัดทำแผนที่ผลลัพธ์โครงการ
- 7) หลักสูตรการพัฒนากลไกการเฝ้าระวังและเตือนภัย  
ธรรมชาติ
- 8) หลักสูตรการพัฒนาทักษะการใช้เครื่องมือเสริมสร้างการ  
เรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม
- 9) หลักสูตรการสร้างเครือข่ายและภาคีหุ้นส่วนการทำงาน  
ส่งเสริมชุมชน
- 10) หลักสูตรการวิจัยเชิงปฏิบัติโดยชุมชนมีส่วนร่วมในงาน  
อนุรักษ์

ที่กล่าวมาข้างต้นนี้ เป็นเพียงผลที่ได้จากการประเมินความต้องการฝึกอบรมของเครือข่ายแกนนำชุมชน (เครือข่ายจิตอาสา) ที่มีพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ และความสนใจในประเด็นงานพัฒนาที่แตกต่างกันไป ดังนั้น ผู้วางแผนพัฒนาโครงการหรือหน่วยงานผู้รับผิดชอบในการพัฒนาโครงการที่มีคุณภาพ ควรได้พิจารณาความเหมาะสมของแต่ละหลักสูตรให้เป็นไปตามความต้องการและความจำเป็นในการใช้งานอย่างแท้จริง

## 2.5 การผสมผสานปรัชญาการพัฒนาโครงการที่คำนึงถึงวิถีแบบพอเพียง

บ่อยครั้งที่ผู้พัฒนาโครงการ ขาดและละเลยการนำปรัชญาความพอเพียงในด้านวิถีการดำรงชีวิต มาใช้ในการพัฒนาและจัดทำข้อเสนอโครงการ โครงการที่ดีได้นั้น นอกจากจะเป็นโครงการที่ตอบสนองต่อสถานการณ์และปัญหาของชุมชนแล้ว ยังต้องคำนึงถึงการผสมผสานปรัชญาการพัฒนาในทุกมิติ อาทิ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ชุมชนพึ่งตนเองได้ หลักการพัฒนาที่ยั่งยืน หลักการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคีร่วมพัฒนาในฐานะที่เป็นผู้มีส่วนส่วนเสียในชุมชน (Stakeholders) หลักการพัฒนาแบบองค์รวม (Holistic Approach) หลักการผสมผสานการพัฒนาบนพื้นฐานการเคารพสิทธิชุมชน หรือแม้กระทั่งการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการส่งเสริมการดูแลสุขภาพ เป็นต้น



ข้อได้เปรียบของการยึดหลักปรัชญาที่ดีมาใช้ในการพัฒนาข้อเสนอโครงการ ช่วยให้เกิดการพัฒนาโครงการที่ยั่งยืน คำนึงถึงประโยชน์ของสาธารณชน/ชุมชนท้องถิ่น ลดความเสี่ยงของโครงการ และเป็นการนำโครงการไปปฏิบัติอย่างเห็นผลและเป็นที่ยอมรับของชุมชนหรือเครือข่ายสังคมภายนอก นอกจากนี้ ยังส่งผลดีต่อความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ/ทุนในการดำเนินโครงการ ชุมชนมีความสามารถในการจัดการได้ด้วยตนเอง พึ่งพาทรัพยากรจากภายนอกให้น้อยที่สุด และยังเป็นการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม อันดีในการพัฒนาสิ่งแวดล้อมชุมชนควบคู่ไปด้วย



# บทที่ 3

## การปฏิบัติที่ดีสำหรับ การบริหารจัดการโครงการ

**3.1 คุณค่าความสำคัญของการบริหารจัดการโครงการ**  
การบริหารจัดการโครงการ (Project Management & Administration) หมายถึง การใช้หลักการของการบริหารงาน

โครงการมาประยุกต์ใช้ในการจัดการโครงการ โดยหลักการ  
บริหารงานเป็นการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อการบริหารจัดการที่  
มุ่งประสิทธิผลสูงสุด เกิดความคุ้มค่าและเป็นที่ยอมรับในหมู่  
ผู้บริหารจัดการโครงการ ลดภารกิจของงานหรือกิจกรรมที่ไม่  
สะท้อนถึงผลลัพธ์ของโครงการ เป็นช่องทางหรือกลไกในการทำให้  
โครงการนำไปปฏิบัติได้อย่างเห็นผล ตรวจสอบวัดค่าเป้าหมายของงาน  
ได้

หลักปฏิบัติในการบริหารจัดการโครงการ มีผู้เกี่ยวข้อง 3  
ส่วนหลัก คือ (1) ผู้ออกแบบและพัฒนาข้อเสนอโครงการ (2) ผู้นำ  
โครงการไปปฏิบัติ (3) ผู้พิจารณาโครงการ ตรวจสอบ ประเมินผล  
การปฏิบัติ ดังนั้น ในการบริหารจัดการโครงการจึงต้องอาศัย  
องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนดังกล่าวในการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

**ประการแรก ผู้พัฒนาข้อเสนอโครงการ** ต้องเขียนและจัดทำ  
ข้อเสนอโครงการที่เป็นไปตามกรอบเกณฑ์ของหน่วยงานผู้ให้ทุน  
สนับสนุน และต้องพัฒนาข้อเสนอโครงการให้มีคุณภาพสูงและเป็น  
ที่เชื่อมั่นว่าหากมีการนำโครงการไปปฏิบัติแล้ว จะบังเกิด  
ผลสัมฤทธิ์ที่เป็นไปตามการสนับสนุนของหน่วยงานผู้ให้ทุน อีกทั้ง  
เมื่อโครงการได้รับการปฏิบัติแล้วเสร็จตามห้วงเวลาของโครงการ  
ควรที่จะสามารถขยายผลหรือต่อยอดการดำเนินโครงการในระยะ  
ต่อไปได้ โครงการที่ได้รับเริ่มพัฒนาเป็นข้อเสนอโครงการ ควรเป็น  
โครงการที่มุ่งเน้นการพัฒนาและปฏิบัติการ (Action) และมีใช้การ  
ดำเนินกิจกรรมในลักษณะของงานประจำที่ทำอยู่แล้ว หากแต่ต้อง

ริเริ่ม พัฒนา และดำเนินการขึ้นมาใหม่อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การฝึกอบรม การเฝ้าระวัง การติดตามผลเชิงพฤติกรรม การพัฒนาศักยภาพเครือข่าย การเพิ่มสมรรถนะบุคลากร กลุ่มเป้าหมายต่างๆ หรือการสร้างสรรค์นวัตกรรมสุขภาวะชุมชน และยังหมายรวมถึงโครงการด้านการศึกษาวิจัย การทบทวนองค์ความรู้ การสังเคราะห์ความรู้และบทเรียนการทำงาน การประเมินผลโครงการ

**ประการที่สอง ผู้นำโครงการไปปฏิบัติ** หมายถึง ผู้ที่ต้องรับผิดชอบในการนำโครงการที่ผ่านการพิจารณาให้การสนับสนุนทุนไปดำเนินการในระดับพื้นที่เป้าหมาย ซึ่งต้องมีความเข้าใจในสาระรายละเอียดของโครงการ กิจกรรม และแนวทางปฏิบัติของโครงการ และยังคงเป็นผู้ทำหน้าที่ในการให้ข้อมูลแก่ผู้ติดตามและประเมินผลโครงการอีกด้วย ดังนั้น ผู้นำโครงการไปปฏิบัติส่วนใหญ่จะรับผิดชอบในรูปแบบของบุคคล และ/หรือคณะทำงานโครงการ ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อการทำงานดี เข้าใจแผนและปฏิทินการทำงาน เครือข่ายของโครงการ กลุ่มเป้าหมายหลักของโครงการ ผู้ที่รับผิดชอบอาจกำหนดให้มีผู้ประสานงานโครงการ หรือฝ่ายต่างๆ ช่วยการทำงานได้ แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานของขอบเขตหน้าที่การทำงานตามโครงการเท่านั้น

**ประการที่สาม ผู้พิจารณาโครงการ ตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติ** หมายถึง หน่วยงานที่เป็นผู้พิจารณากลับกรองโครงการ การอนุมัติโครงการ การพิจารณาทุนสนับสนุนโครงการ และยังคงมีบทบาทในการตรวจสอบ ติดตามผล และการประเมินผลโครงการ

ต้องมีบทบาทในการกำหนดนโยบายและแผนงานในการสนับสนุน ข้อเสนอโครงการที่ได้รับการเขียนเข้ามาเพื่อพิจารณา การกำหนด คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาโครงการ แนวทางปฏิบัติ ในการอนุมัติโครงการ การทำสัญญาโครงการ การกำหนดเงื่อนไขในการดำเนินโครงการ การติดตามและประเมินผลโครงการตาม ระยะเวลาที่กำหนด และยังมีบทบาทในการยุติโครงการ หาก พิจารณาแล้วเห็นว่า โครงการที่ได้รับการสนับสนุนทุนไปนั้นมีความ เสี่ยงของโครงการเกิดขึ้นจนไม่สามารถแก้ไขจัดการได้

ดังนั้น หลักการบริหารจัดการโครงการที่ดี จึงเกี่ยวข้องกับ ทุกฝ่าย ไม่เฉพาะแต่ผู้รับผิดชอบโครงการเท่านั้น และหาก ผู้เกี่ยวข้องไม่สันทัดในการบริหารจัดการโครงการด้วยแล้ว ยิ่งทำให้ การดำเนินงานโครงการเป็นไปแบบขาดการวางแผนการทำงาน และไม่เกื้อหนุนกลไกการบริหารจัดการของแต่ละฝ่ายเท่าที่ควร

สำหรับหลักการพื้นฐานที่ควรยึดถือในแนวทางการบริหาร จัดการโครงการ ประกอบด้วยหลักการ 3 ประการคือ

**หลักการที่ 1** วางแผนการบริหารจัดการโครงการอย่างเป็น ระบบ

1) วางแผนการทำงานด้วยการสร้างปฏิทินกิจกรรมของ โครงการ

2) กำหนดทีมสนับสนุนวิชาการและทีมติดตาม ประเมินผลโครงการ

3) ปฐมนิเทศและซักซ้อมความเข้าใจการทำงานของโครงการก่อนเริ่มต้นการดำเนินงาน

4) สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการทำงานตามโครงการอย่างเพียงพอและตามความจำเป็น

5) สร้างแนวร่วมการทำงานเชิงพื้นที่ด้วยการส่งเสริมความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์

### **หลักการที่ 2 ลดความเสี่ยงของโครงการด้วยการตรวจสอบคุณภาพโครงการ**

1) ลดความเสี่ยงด้วยการควบคุมและปรับลดกิจกรรมที่ไม่สะท้อนผลลัพธ์โครงการ

2) ลดความเสี่ยงด้วยการบริหารจัดการด้านการเงินอย่างคุ้มค่า

3) ลดความเสี่ยงด้วยการกำหนดผู้รับผิดชอบงานตามรายการกิจกรรมและตามศักยภาพบุคคล

4) ลดความเสี่ยงด้วยการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง

5) ลดความเสี่ยงด้วยการติดตามงานอย่างต่อเนื่องและเน้นการเสริมพลังการทำงาน

### **หลักการที่ 3 ประเมินผลลัพธ์ของโครงการ**

1) ตรวจสอบผลลัพธ์ตามรายการกิจกรรมทุกกิจกรรมตลอดโครงการ

- 2) แสวงหาเครื่องมือการประเมินผลลัพธ์โครงการด้วยวิธีการที่ง่าย ไม่ซับซ้อน ยุ่งยาก
- 3) กำหนดช่วงเวลาในการประเมินผลลัพธ์ของโครงการทั้งในระหว่างและเมื่อสิ้นสุดโครงการ
- 4) ให้ความสำคัญกับการประเมินผลลัพธ์โดยกระบวนการมีส่วนร่วม
- 5) สื่อสารผลลัพธ์ของโครงการให้เป็นที่รับรู้ของผู้เกี่ยวข้อง

## 3.2 ขั้นตอนปฏิบัติในการบริหารจัดการโครงการ

ในการบริหารจัดการโครงการด้านการส่งเสริมและจัดการสุขภาพชุมชนอย่างมีส่วนร่วม ประกอบด้วย **ขั้นตอนการปฏิบัติ 8 ขั้นตอน** ดังนี้

### **ขั้นตอนที่ 1 จัดตั้งคณะทำงานรับผิดชอบโครงการและกิจกรรมตลอดโครงการ**

เป็นขั้นตอนที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดคณะผู้ทำงานที่ต้องรับผิดชอบโครงการ ซึ่งที่นี้หมายรวมถึง ผู้ที่ต้องทำหน้าที่เป็นตัวแทนชุมชนหรือองค์กรชุมชนที่ทำสัญญาโครงการกับหน่วยงานผู้สนับสนุนทุน และผู้ที่ต้องร่วมรับผิดชอบโครงการที่ระบุไว้ในข้อเสนอโครงการ รวมตลอดจนคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง การจัดตั้งคณะทำงานของโครงการเป็นการกระจายภารกิจของสิ่งที่ต้องทำให้

อยู่ในรูปแบบของกลุ่มทำงาน และใช้กลุ่มทำงานนี้ในการ  
ปรึกษาหารือ และกำหนดวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมกับความพร้อม  
ศักยภาพและความต้องการ

## **ขั้นตอนที่ 2 จัดทำแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับห้วง เวลาของการดำเนินโครงการ**

เป็นการจัดทำแผนการทำงานตลอดระยะเวลาโครงการ โดย  
ให้มีการระบุกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ให้บรรลุ  
ในรายการกิจกรรม ผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม ห้วงเวลาในการดำเนิน  
กิจกรรม ในบางกรณีเรียกแผนการดำเนินงานว่า **“ปฏิทินการ  
ทำงาน”** การจัดทำปฏิทินการทำงานที่มุ่งประสิทธิผลนั้น ต้อง  
กระจายการทำกิจกรรมให้สัมพันธ์กับห้วงเวลาของโครงการและ  
คำนึงถึงความพร้อมของกลุ่มเป้าหมายเป็นสำคัญ

## **ขั้นตอนที่ 3 ประสานงาน และสื่อสารคุณค่าโครงการให้กับ ชุมชนและกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง**

เป็นการประสานความร่วมมือกับภาคีหุ้นส่วนการทำงานที่  
หลากหลาย ทั้งภาคีร่วมพัฒนาที่เป็นทางการและภาคีร่วมงานโดย  
ธรรมชาติ (กลุ่มจิตอาสา) การประสานงานเป็นทักษะที่ต้องใช้บุคคล  
ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการประสานงานเครือข่ายต่างๆ เน้นการ  
สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกลุ่มต่างๆ และต้องใช้เครือข่ายทาง  
สังคมในการสื่อสารคุณค่าโครงการให้กับชุมชน/สังคมได้รับทราบ  
โดยทั่วกัน การบูรณาการงานกับเครือข่ายต่างๆ นั้น สามารถ  
ดำเนินการได้ทั้งการร่วมประชุมแลกเปลี่ยนกับเครือข่ายต่างๆ ที่มี



การจัดขึ้น หรือการรายงานการดำเนินโครงการให้กับส่วนราชการใน  
ท้องถิ่น อำเภอ จังหวัดได้รับทราบตามวาระและโอกาสอันควร

#### **ขั้นตอนที่ 4 กำหนดวิธีการใช้งบประมาณและการจัดสรร งบประมาณอย่างคุ้มค่าสูงสุด**

เป็นขั้นตอนที่สำคัญ และต้องใช้บุคคลที่มีความรู้ความ  
ชำนาญในด้านการวางแผนด้านการเงินงบประมาณของโครงการ แ  
ละเป็นกลไกหนึ่งของการบริหารจัดการโครงการที่ลดความเสี่ยงของ  
โครงการได้เป็นอย่างดี ในหลายกรณีที่ผู้รับผิดชอบโครงการไม่มี  
ประสบการณ์ในการทำการใช้งบประมาณของโครงการ ทำให้  
ไม่สามารถบริหารและจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามเนื้อหาของ  
กิจกรรมได้ แต่ทำให้เกิดอุปสรรคในการทำให้การดำเนินกิจกรรม  
ต่างๆ ของโครงการไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้แต่ต้น แผนการใช้  
เงินงบประมาณ ต้องครอบคลุม การกำหนดวงเงินงบประมาณตาม  
หมวดรายจ่ายของแต่ละกิจกรรม ระบบการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ  
การรวบรวมเอกสารหลักฐานการใช้จ่ายเงิน ผู้รับผิดชอบในการ  
เบิกจ่าย การบันทึกและรายงานผลการใช้จ่าย และการสร้างความ  
ไว้วางใจในการบริหารการเงิน อนึ่ง การใช้จ่ายเงินงบประมาณของ  
โครงการ ควรคำนึงถึงหลักความพอเพียงและผสมผสานกับการนำ  
ทุนทางสังคมในชุมชน (แรงงาน/ภูมิปัญญาท้องถิ่น/สถานที่/อาหาร  
รวมถึงการระดมทุนทรัพย์) มาสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมร่วมก็  
จะเป็นการดียิ่ง

## **ขั้นตอนที่ 5 ชักซ้อมความเข้าใจก่อนลงมือทำกิจกรรมของ โครงการ**

แนวปฏิบัติในการบริหารจัดการโครงการที่ดีได้นั้น แม้ว่าจะมีแผนการดำเนินงานที่พร้อมสรรพ แต่ในขั้นการลงมือปฏิบัติทุกครั้ง ควรได้มีการประชุมซักซ้อมความเข้าใจในการทำงาน เพื่อเป็นการตรวจสอบการทำงานให้มีความแน่ชัดก่อนลงมือทำ โดยพิจารณาถึง กิจกรรม พื้นที่เป้าหมาย กลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลา ดำเนินกิจกรรม ผู้ทำหน้าที่ฝ่ายต่างๆ การมีส่วนร่วมของชุมชน ขั้นตอนการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกิจกรรม การซักซ้อมความเข้าใจควรทำตั้งแต่เนิ่นๆ เพื่อให้มีระยะเวลามากพอต่อการแก้ไขข้อจำกัดต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการทำงานและก่อนการทำงาน

## **ขั้นตอนที่ 6 ลงมือปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้**

เป็นการบริหารงานโครงการในระหว่างที่มีการดำเนินกิจกรรม ซึ่งผู้รับผิดชอบโครงการต้องกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมที่จะดำเนินการ การจัดสรรและกำหนดบุคคลที่เกี่ยวข้อง การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินกิจกรรมในระหว่างที่นำโครงการไปปฏิบัติจริง การบันทึกผลการลงมือปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้ทุกฝ่ายช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้ภารกิจของงานลุล่วงไปด้วยดี

## ขั้นตอนที่ 7 ติดตาม ประเมินผลลัพธ์การทำงาน

การติดตามผลการดำเนินงาน เป็นการตรวจสอบให้การดำเนินงานโครงการเป็นไปตามแผนที่วางไว้และเป็นการปรับปรุงแนวทางปฏิบัติของโครงการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นจริง ลดความเสี่ยงของการบริหารโครงการ อีกทั้งเป็นการเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การติดตามงานที่ดี ต้องใช้การปฏิบัติงานติดตามในภาคสนาม การตรวจเยี่ยม กลุ่มเป้าหมาย การประชุมร่วมกันกับผู้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรมนั้นๆ ผู้ติดตามงานต้องมีทักษะในงานนิเทศโครงการ หรือทักษะในการให้คำปรึกษาที่ดี สำหรับการประเมินผลลัพธ์การทำงานนั้น เป็นกิจกรรมที่ต้องตรวจสอบว่าผลของการดำเนินกิจกรรมหรือโครงการส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงด้านสุขภาพ ในด้านใดและอย่างไร และใช้เครื่องมือเพื่อการประเมินผลลัพธ์ในรูปแบบใด ทั้งนี้ ผลลัพธ์ของโครงการ อาจมีระดับความเข้มข้นในเชิงผลลัพธ์ตั้งแต่ผลลัพธ์ขั้นเริ่มต้นจนถึงผลลัพธ์ขั้นคุณภาพสูง ดังนี้

- 1) ขั้นตอนการรวมกลุ่มของชุมชนในการดำเนินกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งตามความสนใจ
- 2) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมอย่างเห็นผลเชิงประจักษ์ (เชิงพฤติกรรม/การเปลี่ยนแปลงระบบนิเวศ)
- 3) ขั้นตอนการสร้างมาตรการของชุมชนและ/หรือนโยบายท้องถิ่น

4) ชั้นการเป็นต้นแบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศและสามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้และขยายผลสู่พื้นที่อื่นๆ

### **ขั้นตอนที่ 8 สรุปบทเรียนของการดำเนินงานโครงการ**

แนวทางในการสรุปบทเรียนการทำงานของโครงการ นิยมใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งของผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มเป้าหมายของโครงการ การสรุปบทเรียนโครงการมีความสำคัญต่อการได้มาซึ่งแบบแผนการปฏิบัติที่ดีของโครงการ รวมทั้งปัญหา และข้อจำกัดของการดำเนินงานโครงการ และยังเกิดประโยชน์ในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานในระยะต่อไปได้อีกทางหนึ่ง

อนึ่ง การสรุปบทเรียน เปรียบเสมือนกับการสังเคราะห์ ความรู้ของการทำงาน ซึ่งจำแนกประเด็นการสรุปบทเรียนได้ในมิติต่างๆ ทั้ง 6 มิติดังนี้

- 1) มิติด้านปรัชญาการพัฒนาและริเริ่มโครงการ
- 2) มิติด้านการวางแผนและพัฒนาข้อเสนอโครงการ
- 3) มิติด้านการปฏิบัติจริง
- 4) มิติด้านการสร้างการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม
- 5) มิติด้านการเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์และผลกระทบของโครงการ
- 6) มิติด้านการบริหารจัดการที่ดี

### 3.3 การควบคุมและลดความเสี่ยงของการบริหารจัดการโครงการ

การควบคุมโครงการ เป็นกระบวนการในการกำกับ ติดตาม และอำนวยความสะดวกโครงการให้เป็นไปตามความประสงค์ของผู้ออกแบบและพัฒนาโครงการ ระบบการควบคุมโครงการที่ดีจะเอื้อต่อการลดความเสี่ยงโครงการให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด หรือไม่มีความเสี่ยงเกิดขึ้นเลย กลไกที่เหมาะสมสำหรับชุมชนที่ริเริ่มพัฒนาโครงการและนำโครงการไปปฏิบัติสำหรับการควบคุมโครงการมีดังนี้

1) กำหนดลำดับของกิจกรรมโครงการที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ การออกแบบกิจกรรมของโครงการควรมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันในแต่ละกิจกรรมและไม่ควรทำกิจกรรมแบบข้ามกระโดด หรือทำกิจกรรมแบบกระจุกทำในช่วงเวลาที่กระชั้นชิดกันจนเกินไป การกระจายกิจกรรมของโครงการอย่างเหมาะสมกับกรอบเวลาของโครงการในภาพรวม ช่วยให้ผู้รับผิดชอบโครงการเวลามากพอในการเตรียมการกิจกรรมถัดไปไว้ล่วงหน้า

2) กำหนดกลุ่มเป้าหมายหลักหรือพื้นที่เป้าหมายแบบเจาะจง เป็นการควบคุมความเสี่ยงของโครงการได้อีกวิธีหนึ่ง กลุ่มเป้าหมายของโครงการ ควรเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ผ่านการวิเคราะห์-สังเคราะห์แล้วว่าเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญของผลสัมฤทธิ์

ของโครงการ ในชุมชนหนึ่งๆ อาจมีกลุ่มเป้าหมายที่ทางโครงการ กำหนดไว้ไม่ครอบคลุมทั้งชุมชน (หมู่บ้าน/ตำบล) อาจเป็นเพียง บางครัวเรือนหรือบางกลุ่มสาขาอาชีพที่เกี่ยวข้องเท่านั้น การระบุ กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน ควรทำตั้งแต่ในขั้นการออกแบบและพัฒนา ข้อเสนอโครงการ แต่หากในขั้นการนำโครงการไปปฏิบัติแล้ว ปรากฏว่า กลุ่มเป้าหมายมีขอบเขตกว้างจนเกินไป เช่น กำหนด กลุ่มเป้าหมายในการลดและคัดแยกปริมาณขยะมูลฝอยใน ครัวเรือนให้ครบตามจำนวนครัวเรือนในหมู่บ้าน ซึ่งในความเป็น จริงอาจไม่สามารถดำเนินการส่งเสริมและดำเนินการได้ครบทุก ครัวเรือน ซึ่งไม่อาจตรวจสอบผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงได้อย่าง เต็มชัด และหากกำหนดกลุ่มเป้าหมายเฉพาะครัวเรือนที่เข้าร่วม กิจกรรมคัดแยกขยะมูลฝอยในครัวเรือนเพียงร้อยละ 50-70 ของ ครัวเรือนทั้งหมดในหมู่บ้าน ก็อาจจะเหมาะสมในทางปฏิบัติ มากกว่า ซึ่งในแง่ของการบริหารจัดการและควบคุมโครงการ ก็ สามารถปรับขนาดหรือจำนวนของกลุ่มเป้าหมายเสียใหม่ให้ เหมาะสมได้ และยังเป็นผลดีต่อการลดความเสี่ยงของโครงการได้ อีกทางหนึ่ง

**3) บันทึกสถานการณ์ เหตุการณ์และผลการดำเนินกิจกรรม ให้ครบถ้วน** ในกรณีนี้ หมายถึง ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของ โครงการ ควรกำหนดให้มีเจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบใน การบันทึกผลการดำเนินกิจกรรม ด้วยวิธีการจดบันทึกเป็นรายงาน รายกิจกรรม ควบคู่กับการบันทึกภาพถ่ายกิจกรรมโดยละเอียด เพื่อ

ใช้ในการประมวลผลการดำเนินกิจกรรมตลอดโครงการ ผลการเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังการดำเนินกิจกรรม และยังใช้เป็นเอกสารประกอบการตรวจเยี่ยม ติดตามผล และประเมินผลการดำเนินงานของโครงการ วิธีการที่สามารถนำมาใช้ในการบันทึกผลการดำเนินกิจกรรมคือ **การจัดทำแบบฟอร์มการบันทึกและรายงานผลการดำเนินกิจกรรม (Template)** ซึ่งต้องประกอบด้วย หัวข้อการบันทึกดังนี้

- (1) ชื่อกิจกรรมที่ดำเนินการ
- (2) กลุ่มเป้าหมายหลัก
- (3) กิจกรรมที่ดำเนินการ
- (4) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหลังการดำเนินกิจกรรม
- (5) ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขจัดการ
- (6) หน่วยงานและภาคีสนับสนุนกิจกรรม
- (7) งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรม
- (8) แผนการดำเนินกิจกรรมในระยะต่อไป
- (9) ผู้บันทึกและรายงานผลการดำเนินกิจกรรม

**4) สร้างและพัฒนาเครือข่ายอาสาสมัครชุมชนร่วมสนับสนุนกิจกรรมโครงการ** เป็นกระบวนการในการควบคุมและบริหารจัดการโครงการที่มีประสิทธิผลอีกประการหนึ่ง โดยใช้เครือข่ายชุมชนหรือกลุ่มอาสาสมัครร่วมทำงาน หรือในบางโครงการได้พัฒนาศักยภาพแกนนำชุมชนให้เป็นอาสาสมัครนักวิจัยชุมชน เพื่อให้มีส่วนร่วมในการสืบค้นข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล แสวงหาช่องทางในการสื่อสารและ

ทำความเข้าใจในกิจกรรมของโครงการสู่ชุมชนและกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งใช้เครือข่ายอาสาสมัครนักวิจัยชุมชนมีบทบาทในการจัดทำ เวทีชาวบ้านหรือเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชน อย่างไรก็ตาม หาก ต้องมีการใช้บทบาทของเครือข่ายอาสาสมัครชุมชน ทาง ผู้รับผิดชอบโครงการควรมีการให้แรงจูงใจเสริมแก่อาสาสมัคร เหล่านั้นตามสถานการณ์ที่ควรจะเป็น ทั้งนี้ คุณสมบัติพื้นฐานของ การสร้างเครือข่ายอาสาสมัครชุมชน ต้องประกอบด้วย

- (1) บุคคลที่อาศัยอยู่ในชุมชนพื้นที่เป้าหมายของโครงการ
- (2) มีทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงานร่วมกับชุมชน
- (3) มีพื้นฐานทางความรู้ในด้านการพัฒนาชุมชนหรือตามประเด็นงานพัฒนา
- (4) มีทักษะในการสื่อสารที่ดี
- (5) รู้จักภาคีเครือข่ายในท้องถิ่น ทั้งภาคีทางการและภาคีที่ไม่เป็นทางการ
- (6) มีประสบการณ์ในการดำเนินกิจกรรมในชุมชนที่หลากหลาย
- (7) มีความพร้อมและศักยภาพด้านร่างกาย จิตใจ
- (8) เป็นผู้เสียสละ ซื่อสัตย์ อดทน และรับผิดชอบต่อการทำงาน
- (9) ดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในชุมชนและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกชุมชน



5) ประเมินสถานการณ์และความก้าวหน้าของการดำเนินงานโครงการอย่างต่อเนื่อง เป็นขั้นตอนการควบคุมโครงการ ด้วยการลดความเสี่ยงของโครงการในรูปแบบของการประเมินสถานการณ์การทำงานล่วงหน้า โดยใช้กระบวนการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความคิดอย่างเปิดกว้างของผู้ปฏิบัติงานและผู้รับผิดชอบโครงการ การประเมินสถานการณ์ของโครงการล่วงหน้า นั้น ควรตรวจสอบและประเมินด้วยการจำแนกปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าของโครงการดังนี้

(1) ปัจจัยด้านการให้ความร่วมมือของกลุ่มเป้าหมายหลัก

(2) ปัจจัยด้านสภาพภูมิประเทศและการเข้าถึงพื้นที่โครงการ

(3) ปัจจัยด้านสภาพภูมิอากาศและความเสี่ยงต่อโอกาสเกิดภัยธรรมชาติ

(4) ปัจจัยด้านทักษะการทำงานของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการหรือกิจกรรม

(5) ปัจจัยด้านแรงกดดันทางการเมืองในท้องถิ่น หรือกลุ่มขัดแย้งในผลประโยชน์ต่างๆ

(6) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การประกอบอาชีพของชุมชน

(7) ปัจจัยด้านความแตกต่างทางสังคม วัฒนธรรม และจารีต และความเชื่อของชุมชน

(8) ปัจจัยด้านการเลือกใช้เทคนิคและกระบวนการพัฒนาโครงการที่ไม่ตอบสนองต่อชุมชน

**6) สร้างกลไกการปรึกษาหารือและข้อเสนอแนะต่อการดำเนินโครงการจากทีมสนับสนุนวิชาการหรือทีมติดตามและประเมินผล** เป็นแนวทางที่เหมาะสมที่ผู้รับผิดชอบโครงการสามารถใช้เป็นกลไกในการดำเนินงานโครงการให้สอดคล้องกับรูปแบบของติดตามและประเมินผลผลลัพธ์ของโครงการ ซึ่งโดยปกติ โครงการที่ชุมชนได้รับทุนสนับสนุนไปนั้น ทางหน่วยงานผู้สนับสนุนทุน จะมอบหมายให้มีทีมสนับสนุนวิชาการ (ทีมพี่เลี้ยงผู้ให้คำปรึกษาและติดตามความก้าวหน้าของโครงการ) ทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษาและสนับสนุนองค์ความรู้ที่เหมาะสมในการบริหารจัดการโครงการให้บังเกิดผลอย่างมีคุณภาพ

**7) รวบรวมหลักฐานเอกสารการใช้จ่ายเงินของโครงการอย่างมีความรับผิดชอบและโปร่งใส ตรวจสอบได้** ซึ่งการเบิก-จ่ายเงินของโครงการต้องเป็นไปตามที่หน่วยงานสนับสนุนทุนกำหนดไว้อย่างเคร่งครัดและมีการจัดทำรายงานการเงินที่เป็นไปตามระเบียบ เพื่อการตรวจสอบการใช้จ่าย ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้เงินโครงการ แนวทางที่ดีในการใช้เงินโครงการคือ เมื่อมีการเบิก-จ่ายการใช้จ่ายเงินตามรายกิจกรรมใดๆ แล้วเสร็จ ให้มีการรวบรวมเอกสารหลักฐานการใช้จ่ายเงินในกิจกรรมให้ครบถ้วนและมีการจัดทำรายงานการเงินและบันทึกต่างๆ รongรับการตรวจประเมินหรือการตรวจสอบโดยผู้เกี่ยวข้องต่อไป

## 8) ภาวะการนำของผู้บริหารจัดการโครงการ (Leadership)

ซึ่งหมายถึง บทบาทและการชี้นำในการบริหารจัดการโครงการของ ผู้รับผิดชอบโครงการ หรือคณะทำงานวางแผนหลักของโครงการ ซึ่ง ต้องมีวิสัยทัศน์ในการมองสถานการณ์ที่ดีและพร้อมที่จะรับมือกับ ความไม่แน่นอนของสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา ผู้นำต้องมี บุคลิกภาพเป็นที่ยอมรับ พร้อมเป็นผู้นำและผู้ตาม ทั้งนี้ การเป็น **ผู้บริหารจัดการโครงการ ควรมีคุณสมบัติพื้นฐานดังนี้**

- (1) กล้าตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ บนพื้นฐาน ทางเลือกที่เหมาะสม
- (2) มีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ
- (3) มีเทคนิคในการเจรจาไกลเกลี่ยหรือการลดข้อ ขัดแย้งในชุมชนหรือกลุ่มคนต่างๆ
- (4) มีความรับผิดชอบต่องานที่มอบหมายไป และ ติดตามงานอย่างต่อเนื่อง
- (5) เป็นนักวางแผน นักบริหารเชิงกลยุทธ์ และนัก ปฏิบัติการ
- (6) มองการณ์ไกล ประเมินสถานการณ์อนาคตได้ดี ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ
- (7) มีบุคลิกภาพเป็นที่ไว้วางใจของผู้อื่น
- (8) มีความยืดหยุ่นในแนวทางการทำงาน การ ประสานงาน และการแก้ไขปัญหา

- (9) มีกระบวนการทัศนคติทางความคิดอย่างเป็นระบบและ  
องค์รวม
- (10) มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาในการทำงานเพื่อ  
สังคม

### 3.4 การเสริมพลังชุมชนอย่างสร้างสรรค์

การเสริมพลัง (Empowerment) เป็นกระบวนการในการ  
ส่งเสริม ให้กำลังใจ เสริมและพัฒนาศักยภาพเพื่อการเรียนรู้ การ  
ปรับตัว การจัดการ และดำเนินงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่าง  
สอดคล้องเหมาะสมกับคุณวุฒิ วิทยุฒิ และความพร้อมทั้งด้าน  
ร่างกายและจิตใจ การเสริมพลังมี 3 รูปแบบคือ (1) การเสริมพลัง  
องค์กร (2) การเสริมพลังสังคม และ (3) การเสริมพลังชุมชน

การเสริมพลังชุมชน เป็นกระบวนการในการชักนำให้ชุมชน  
หรือกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมกิจกรรมของโครงการมีแรงจูงใจใฝ่  
สัมฤทธิ์ที่จะร่วมปฏิบัติงานกับทางโครงการให้บรรลุผลตาม  
เป้าหมายที่วางไว้ โดยการเสริมพลังเป็นระบบหรือกระบวนการที่  
ฝ่ายผู้รับผิดชอบโครงการหรือฝ่ายจัดการโครงการต้องกระทำกับ  
กลุ่มเป้าหมายทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อมุ่งหมายให้  
กลุ่มเป้าหมายเหล่านั้น มีความพึงพอใจและยอมรับต่อการ  
สนับสนุนโครงการ รวมทั้งพร้อมให้ความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ใน  
การผลักดันให้กิจกรรมของโครงการได้ดำเนินการตามห้วงเวลาที่

กำหนดไว้โดยไม่ชักช้า อีกทั้งยังเสริมคุณค่าให้เกิดกับชุมชนหรือ  
แกนนำชุมชนที่เข้าร่วมปฏิบัติงานกับทางโครงการ รูปแบบที่  
เหมาะสมในการเสริมพลังชุมชน ได้แก่

- 1) การให้มีตัวแทนของชุมชนร่วมปฏิบัติงานกับทางฝ่าย  
บริหารจัดการโครงการ
- 2) การเปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรม  
นำร่องของโครงการ
- 3) การค้นหาผู้รู้ท้องถิ่นในการถ่ายทอดองค์ความรู้และภูมิ  
ปัญญาในงานพัฒนา
- 4) การสร้างเครือข่ายอาสาสมัครในชุมชนร่วมทำงาน
- 5) การเชิดชู ยกย่องในคุณค่าความสำคัญของบุคคลใน  
ชุมชน
- 6) การสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมของชุมชนหรือกลุ่ม  
อาชีพต่างๆในชุมชน
- 7) การสร้างพื้นที่ต้นแบบ พื้นที่ตัวอย่าง หรือพื้นที่ที่มีการ  
ปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- 8) การสื่อสารและประชาสัมพันธ์คุณค่าของชุมชนสู่สังคม  
และเครือข่ายภายนอก
- 9) การเปิดโอกาสให้ชุมชนเป็นหน่วยปฏิบัติงานหรือ  
กิจกรรมตามศักยภาพของชุมชน

### 3.5 การสร้างเครือข่ายทางสังคมเพื่อสนับสนุนโครงการ

เครือข่ายสังคมและพันธมิตรร่วมงาน (Social Network & Partnership) เป็นรูปแบบหนึ่งของการวางแผนและพัฒนาโครงการ บ่อยครั้งที่ข้อเสนอโครงการที่ยกร่างและจัดทำขึ้นโดยชุมชน ชาติ การสนับสนุนความร่วมมือในการดำเนินโครงการจากฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการยากที่จะทำให้โครงการที่ต้องการจะทำนั้น เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติ เนื่องจากไม่มีหน่วยงานทางสังคมหรือ หุ้นส่วนการทำงาน การแสวงหาเครือข่ายและหุ้นส่วนการทำงาน นับเป็นกลยุทธ์ที่นักบริหารจัดการโครงการต้องใส่ใจและให้ความสำคัญ ทั้งนี้ **เครือข่ายทางสังคมในการสนับสนุนการทำงานมี 3 ระดับคือ (1) เครือข่ายระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Partners) (2) เครือข่ายระดับพื้นที่ (Boundary Partners) และ (3) เครือข่าย อาสาสมัครชุมชนร่วมทำงาน (Spiritual Partners)** หากหน่วยงาน รับผิดชอบโครงการมีเครือข่ายครอบคลุมทั้ง 3 ระดับ ย่อมเป็น หลักประกันได้ว่าการดำเนินงานของโครงการจะได้รับการสนับสนุน เป็นอย่างดี โดยความเป็นเครือข่ายและหุ้นส่วนการทำงานต้องมี คุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

- 1) มีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาชุมชน/สังคมร่วมกัน
- 2) มีการรวมกลุ่มทางสังคมที่เด่นชัด ไม่มีการจัดตั้งอย่างเป็นทางการ
- 3) มีแผนงานและกิจกรรมการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

- 4) มีแนวร่วมทางสังคมเป็นของตนเอง
- 5) มีการเชื่อมโยงพื้นที่ทำงานในระบบเครือข่ายชุมชน หรือ  
ลุ่มน้ำ หรือกลุ่มประชากรเฉพาะ
- 6) มีการเสริมสร้างการเรียนรู้โดยฐานชุมชนและสอดคล้อง  
กับภูมิสังคมของแต่ละพื้นที่
- 7) มีปฏิสัมพันธ์กับเครือข่ายอื่นๆ ที่หลากหลายและเป็นไป  
ตามธรรมชาติ
- 8) มีการบริหารจัดการทุนเพื่อการทำงานตามศักยภาพและ  
โอกาส
- 9) มีพลังอำนาจในการต่อรอง หรือการระดมความร่วมมือ  
ตามสถานการณ์ที่เอื้ออำนวย



# บทที่ 4

## การจัดทำข้อเสนอโครงการอย่างมี คุณภาพ

### 4.1 ความสำคัญของข้อเสนอโครงการ

ข้อเสนอโครงการ (Project Proposal) หมายถึง ชุดของความต้องการในการที่จะดำเนินงานโครงการให้เป็นไปตาม



จุดมุ่งหมายของผู้พัฒนาโครงการ ข้อเสนอโครงการเป็นกระบวนการที่ต้องได้มาจากการกำหนดความต้องการในการพัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นการเฉพาะ แล้วนำเอาจุดมุ่งหมายนั้นมาสร้างให้เป็นวิธีการในการยกร่างและจัดทำข้อเสนอโครงการขึ้นมา และหากข้อเสนอโครงการที่จัดทำขึ้นมานั้นได้รับการยอมรับและพิจารณาโดยฝ่ายอนุมัติโครงการ ย่อมเป็นเครื่องแสดงว่าฝ่ายยกร่างข้อเสนอโครงการจะสามารถนำโครงการนั้นไปปฏิบัติตามความต้องการได้

ข้อเสนอโครงการ แม้ว่าจะถูกยกร่างและจัดทำขึ้นมาโดยฝ่ายที่ต้องการจะทำโครงการก็ตาม แต่หากข้อเสนอโครงการนั้นขาดความเหมาะสมในแง่ของควมมีเหตุมีผล หรือหลักการวางแผนพัฒนาโครงการที่สอดคล้องกับสถานการณ์ของปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการจะทำให้บรรลุในขณะนั้น เมื่อต้องนำโครงการไปปฏิบัติจริงก็ไม่อาจทำให้โครงการนั้นบรรลุผลได้ตามเจตนารมณ์ได้

ด้วยความเข้าใจของหลายฝ่ายต่อข้อเสนอโครงการที่แตกต่างกัน จึงทำให้การเขียนและพัฒนาข้อเสนอโครงการต่างๆ ขึ้นมาพิจารณาสู่การอนุมัติโครงการและงบประมาณนั้น มีความหลากหลายและแตกต่างไปตามประสบการณ์และพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจในการวางแผนและพัฒนาโครงการ หรืออาจขึ้นอยู่กับกลไกความยาก-ง่ายในการพิจารณาให้การสนับสนุนทุนแก่ผู้เขียนข้อเสนอโครงการ โดยทั่วไป ข้อเสนอโครงการจะพัฒนาขึ้นมาจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งก็ย่อมได้ แต่ความแตกต่างจะอยู่ที่เมื่อข้อเสนอ

โครงการนั้นนำเสนอต่อชุมชนและสาธารณะแล้ว อาจขาดการยอมรับต่อแนวทางปฏิบัติตามข้อเสนอโครงการนั้นก็ได้ ด้วยเหตุนี้ **ในกระบวนการพัฒนาและเขียนข้อเสนอโครงการด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการวางแผนพัฒนา** **ลุ่มน้ำ จึงมุ่งความสำคัญไปที่กระบวนการเรียนรู้ในการริเริ่ม พัฒนา และยกร่างข้อเสนอโครงการขึ้นมาด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง**

การยกร่างข้อเสนอโครงการ จึงมีความสำคัญต่อกระบวนการวางแผนและพัฒนาโครงการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดย **ที่ข้อเสนอโครงการมีคุณค่าความสำคัญกล่าวคือ**

- 1) เป็นการนำเสนอชุดของข้อมูลที่ถูกจัดเรียงอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงและมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ในรูปแบบของการเขียนข้อเสนอโครงการ
- 2) เป็นกระบวนการหนึ่งในการเข้าถึงทุนสนับสนุนการดำเนินงานตามโครงการ ผ่านการพิจารณาก่อนกรอง (Screening) และอนุมัติทุน (Approved) สำหรับการดำเนินโครงการ
- 3) เป็นช่องทางในการสร้างการมีส่วนร่วมทั้งฝ่ายจัดการโครงการ ฝ่ายที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของโครงการ และฝ่ายผู้สนับสนุน และอนุมัติโครงการให้เกิดการทำงานบนพื้นฐานความร่วมมือกัน
- 4) เป็นการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานโครงการที่มุ่งประสิทธิผล คุ่มค่าและประหยัดทรัพยากรเพื่อการทำงาน อีกทั้งยังเป็นการลดความเสี่ยงของโครงการ

5) เป็นกลไกหนึ่งของการวางแผนและดำเนินโครงการด้วยการคิดอ่านและประเมินสถานการณ์ล่วงหน้า ทำให้มีเวลาในการเตรียมการปฏิบัติงานหรือการบริหารจัดการโครงการได้ตามความต้องการอย่างแท้จริง

**ประเด็นสำคัญของข้อเสนอโครงการที่จัดทำขึ้นมาเสนอต่อหน่วยงานผู้พิจารณาอนุมัติโครงการนั้น ไม่เพียงแต่จะเป็นข้อเสนอโครงการว่าจะทำสิ่งใด อย่างไร และหลังว่าจะให้ได้ผลลัพธ์อะไร เกิดขึ้นเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงความยั่งยืนและต่อเนื่องของผลลัพธ์เหล่านั้นที่จะดำเนินการขยายผลต่อไปในระยะยาว โครงการส่วนใหญ่เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นตามปีงบประมาณหรือห้วงเวลาของโครงการ (โดยมากไม่เกิน 1 ปี) ก็จะปิดโครงการและให้ข้อเสนอแนะว่าต้องทำอะไรต่อไปให้เกิดกิจกรรมดังเช่นที่โครงการนั้นๆดำเนินการมา ซึ่งหากหน่วยงานผู้สนับสนุนทุนต้องการขยายผลต่อไป ก็ต้องอนุมัติโครงการลักษณะเช่นนี้อีกในปีต่อๆ มา ซึ่งเป็นสร้างวงจรของการทำโครงการแบบซ้ำๆ และไม่มีเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงสังคม หรือพฤติกรรมด้านการอนุรักษ์ของคนในชุมชน ฉะนั้น การอนุมัติโครงการในระยะหลังของหน่วยงานผู้สนับสนุนทุน จึงมีนโยบายและแผนงานหลักในการส่งเสริมให้เกิดกลไกของชุมชน หรือมาตรการในระดับนโยบายของท้องถิ่นในการเชื่อมประสานกิจกรรมด้านการส่งเสริมและจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการ**

วางแผนพัฒนากลุ่มน้ำของชุมชนโดยอาศัยกลไกท้องถิ่นมาสนับสนุนให้เกิดความยั่งยืนและต่อเนื่องของกิจกรรม

การพัฒนาและจัดทำข้อเสนอโครงการจึงต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ ประณีต และประเมินผลกระทบทางสังคม (Social Impact) เสียก่อนการจัดทำข้อเสนอโครงการ **ผลกระทบทางสังคม** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงมิติทางสังคม/ชุมชน/ระบบนิเวศ/สิ่งแวดล้อมในด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านรวมกัน อันเป็นผลมาจากการดำเนินงานตามโครงการที่ได้รับการสนับสนุนทุน เช่น เมื่อดำเนินการตามโครงการแล้ว เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านอาชีพ รายได้ การรวมกลุ่มวิสาหกิจชุมชน การรวมกลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม โดยการสืบทอดคุณค่าทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาชุมชน หรือการปรับเปลี่ยนด้านการดูแลสุขภาพแบบองค์รวม มีการพัฒนาบทบาทของอาสาสมัครช่วยสนับสนุนงานอนุรักษ์ ซึ่งแตกต่างไปจากก่อน (Before) และหลังการดำเนินโครงการ (After)

ความไม่บรรลุผลของข้อเสนอโครงการที่จัดทำขึ้น หรือ **ข้อเสนอโครงการที่ไม่ได้รับการพิจารณาอนุมัติโครงการจากฝ่ายสนับสนุนทุนนั้น มีสาเหตุหลายประการ** เช่น เป็นข้อเสนอโครงการที่ไม่มีรายละเอียดของการวิเคราะห์สถานการณ์และกิจกรรมการดำเนินงานที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกัน ชื่อโครงการไม่สัมพันธ์กับกิจกรรมของโครงการ กลุ่มเป้าหมายไม่ระบุชัดเจน ไม่มีข้อมูลกลุ่มเป้าหมายหลักในชุมชน ขาดการบูรณาการงานด้านสุขภาพกับ

ภาคีในท้องถิ่น กิจกรรมของโครงการมุ่งเน้นการศึกษาดูงาน หรือ การสาธิต การอบรม หรือจัดกิจกรรมแบบบรรณรงค์ประชาสัมพันธ์ รวมทั้งกลุ่มที่รับผิดชอบโครงการขาดความพร้อมในการดำเนินงาน สาเหตุต่างๆ เหล่านี้ หากผู้พัฒนาและจัดทำข้อเสนอโครงการไม่ระบุ รายละเอียดที่ชัดเจนเพียงพอ ย่อมเป็นการยากที่หน่วยงาน สนับสนุนทุนจะเห็นพ้องในการอนุมัติให้มีการดำเนินโครงการ

**การทำข้อเสนอโครงการให้มีคุณภาพ** จึงเป็นสิ่งที่ผู้ริเริ่ม วางแผนพัฒนาโครงการต้องเน้นย้ำเสมอในกระบวนการเขียน ข้อเสนอโครงการ คุณภาพของข้อเสนอโครงการ สามารถพิสูจน์และ ยืนยันได้ถึง การยกอ้างข้อเสนอจากข้อมูลสถานการณ์ ข้อเท็จจริง แนวโน้ม ความเสี่ยง มาตรการในการดำเนินกิจกรรมตอบสนองต่อ ศักยภาพและความต้องการของชุมชน กลุ่มเป้าหมายมีนัยสำคัญต่อ การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม หรือส่งผลต่อการเรียนรู้และ ตระหนักต่อการจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม หรือกลุ่มที่มี โอกาสและแนวโน้มต้องเผชิญกับความเสี่ยงในอนาคต คุณภาพ ของข้อเสนอโครงการยังบ่งชี้ได้ถึง การมีเครือข่ายสนับสนุน โครงการที่หลากหลาย มีการบูรณาการงานเชิงพื้นที่ มีการระดมทุน และทรัพยากรเพื่อการทำงานอย่างเป็นเอกภาพ และมีการวางระบบ การบริหารจัดการโครงการที่เป็นที่ยอมรับและยึดการทำงานอย่างมี ส่วนร่วม

## 4.2 องค์ประกอบในการจัดทำข้อเสนอโครงการ

องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดทำข้อเสนอโครงการมี 4 องค์ประกอบหลักดังนี้

### 1) องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า (Inputs)

- (1) ข้อมูลและสารสนเทศพื้นฐานของพื้นที่เป้าหมายของการพัฒนาโครงการ
- (2) วัตถุประสงค์และความจำเป็น (หลักการ) ของการพัฒนาและริเริ่มโครงการ
- (3) ความพร้อมและศักยภาพของคณะทำงานวางแผนหลัก (Core Planning Team)
- (4) แผนการดำเนินงานจัดทำข้อเสนอโครงการและห้วงเวลาที่ต้องดำเนินการ
- (5) เงื่อนไขและกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติในการจัดทำข้อเสนอโครงการ

### 2) องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดทำข้อเสนอโครงการ (Processes)

- (1) การกำหนดวิธีการจัดทำข้อเสนอโครงการที่เหมาะสมกับเงื่อนไขการพิจารณาทุน
- (2) การมีส่วนร่วมของฝ่ายต่างๆ ในกระบวนการวางแผนและพัฒนาข้อเสนอโครงการ

- (3) ทางเลือกและการตัดสินใจในสาระสำคัญหรือรายละเอียดของข้อเสนอโครงการ
- (4) ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเมื่อนำโครงการไปดำเนินการจริง
- (5) ความคาดหวังของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการยอมรับต่อข้อเสนอโครงการที่ทำขึ้น

### **3) องค์ประกอบด้านผลลัพธ์ของโครงการ (Outputs)**

- (1) โครงการที่จัดทำได้รับการปฏิบัติในพื้นที่และกลุ่มเป้าหมายที่ตรงตามสภาพปัญหา
- (2) โครงการที่จัดทำส่งผลต่อการรับรู้และตระหนักต่อการแก้ไขปัญหาของชุมชน
- (3) โครงการที่จัดทำส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม ความเชื่อ การปฏิบัติที่ดี
- (4) โครงการที่จัดทำส่งผลต่อการสร้างมาตรการและนโยบายในท้องถิ่นเพื่อแก้ไขปัญหา
- (5) โครงการที่ทำส่งผลต่อการเป็นพื้นที่ต้นแบบของชุมชนอื่นๆ

### **4) องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม (Environments)**

- (1) การสนับสนุนของฝ่ายเสนอโครงการ หรือองค์กรที่ประสงค์จัดทำข้อเสนอโครงการ
- (2) ความร่วมมือของบุคลากร เจ้าหน้าที่ในการจัดทำข้อเสนอโครงการ

- (3) แรงจูงใจและประโยชน์ทางสังคมที่ผู้เกี่ยวข้องจะได้รับหากเข้าร่วมพัฒนาข้อเสนอโครงการ
- (4) ระยะเวลาในการจัดทำข้อเสนอโครงการ
- (5) ความพอเพียงของทรัพยากรเพื่อการทำงานในชั้นการจัดทำข้อเสนอโครงการ

### 4.3 การเตรียมความพร้อมก่อนการเขียนข้อเสนอโครงการ

การจัดทำข้อเสนอโครงการ เป็นกระบวนการที่ต้องใช้ทั้งความรู้ ทักษะ และเวลาในการเตรียมการและดำเนินการ และไม่สามารถทำให้เสร็จสิ้นได้หากมีเวลาจำกัด เพราะข้อมูลสนับสนุนการเขียนข้อเสนอโครงการในแต่ละหัวข้อมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และต้องเป็นข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน ประเมินสถานการณ์ของปัญหา ความเสี่ยงชัดเจน ดังนั้น ผู้จัดทำข้อเสนอโครงการจึงต้องดำเนินงานในรูปแบบของคณะทำงานวางแผนหลัก เพื่อให้การทำงานเกิดความคล่องตัว ยืดหยุ่น และเกิดความคิดเชิงวิเคราะห์ที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น โดยมีสิ่งที่ต้องเตรียมความพร้อมก่อนการเขียนข้อเสนอโครงการดังนี้

1) **ทีมงานในการเขียนข้อเสนอโครงการ** ซึ่งต้องมีการแบ่งบทบาทการทำงาน ประกอบด้วย (1) ทีมที่มีบทบาทด้านการรวบรวมและสนับสนุนข้อมูลพื้นฐานของโครงการและพื้นที่



เป้าหมาย (ทีมข้อมูล) (2) ทีมยกร่างข้อเสนอโครงการ (ทีมวิชาการ)  
(3) ทีมประสานงานและสื่อสารกับชุมชน (แกนนำอาสาสมัคร  
ชุมชน)

**2) ข้อมูลพื้นฐานชุมชน (Based-line Data)** ซึ่งต้องมีการ  
รวบรวม จัดเก็บและสำรวจให้ครอบคลุมทั้งในด้านประชากร การตั้ง  
ถิ่นฐาน เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สาธารณสุข ความเสี่ยงต่อ  
สุขภาพ สถาบันและองค์กรชุมชน ทรัพยากรธรรมชาติและ  
สิ่งแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ต่างๆ ในชุมชน ศักยภาพและบทบาทผู้นำ  
ชุมชนและภาคีที่เกี่ยวข้อง

**3) สถานที่ที่เหมาะสมสำหรับการทำงาน** ในที่นี้หมายถึง  
พื้นที่/อาคาร/สถานที่ที่มีความพร้อมและสะดวกในการเดินทางหรือ  
การประชุมคณะทำงานในการเขียนข้อเสนอโครงการ ซึ่งควรเป็น  
พื้นที่ที่ทุกฝ่ายสามารถเดินทางโดยสะดวก รวดเร็ว และมี  
บรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน

**4) อุปกรณ์และเครื่องมือในการเขียนข้อเสนอโครงการ**  
ประกอบด้วย กระดาษฟลิปชาร์ต (Flip Chart) ปากกาเคมี สีเทียน  
เทปขาว เครื่องคอมพิวเตอร์ กล้องถ่ายภาพ หรือเครื่องบันทึกเสียง  
แผนที่ชุมชน เอกสาร งานวิจัย รายงานสรุปต่างๆ ที่มีการประมวล  
ข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับการเขียนข้อเสนอโครงการ

**5) การใช้เวลาในการทำงาน** มีความสำคัญต่อคุณภาพของ  
ข้อเสนอโครงการ เพราะข้อเสนอโครงการที่ยกร่างขึ้น อาจต้องมีการ  
ทบทวน ตรวจสอบ ประเมินความสมบูรณ์ของเนื้อหา ความ

สอดคล้อง ความมีประสิทธิภาพ ความตอบสนองต่อความต้องการ  
ของชุมชน เป็นต้น ดังนั้น จึงต้องใช้เวลาในการปรับแก้ไขข้อเสนอ  
โครงการให้แน่ใจก่อนนำเสนอสู่การพิจารณากลับกรองและอนุมัติ  
โครงการ

**6) แบบฟอร์มในการเขียนโครงการ** ซึ่งเป็นแบบฟอร์มที่ฝ่าย  
อนุมัติโครงการจัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้จัดทำข้อเสนอโครงการใช้เป็น  
แบบอย่างในการเขียนข้อเสนอโครงการ ปัจจุบันการเขียนข้อเสนอ  
โครงการจะเขียนในรูปแบบของข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งง่ายต่อการ  
ปรับปรุงแก้ไข

**7) การประสานงานชุมชนเป้าหมายอย่างใกล้ชิด** เพื่อให้  
รับทราบถึงความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาข้อเสนอโครงการ และ  
หากต้องมีการปรับปรุง เพิ่มเติมในรายละเอียดของข้อเสนอ  
โครงการ ก็มีความจำเป็นต้องสื่อสารให้ชุมชนเป้าหมายรับทราบ  
เป็นระยะๆ เพื่อความเข้าใจในแนวทางปฏิบัติของโครงการ เพาะ  
บางกรณีหากผู้เขียนข้อเสนอโครงการปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีการใน  
การดำเนินกิจกรรม โดยไม่ได้ปรึกษาหารือชุมชน เมื่อถึงคราวต้อง  
จำโครงการไปปฏิบัติ อาจเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนในแนว  
ทางการปฏิบัติของโครงการได้

**8) ชวิญและกำลังใจ** มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ฝ่ายสนับสนุน  
การจัดทำข้อเสนอโครงการต้องให้ชวิญและกำลังใจแก่ทีมงานใน  
การพัฒนาและเขียนข้อเสนอโครงการ เพราะในกระบวนการเขียน  
โครงการ ต้องใช้ทั้งความคิดเชิงระบบ การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิด

เชิงอนาคต และทักษะในการเขียนข้อเสนอโครงการ การใช้ถ้อย  
ความ ภาษา ที่เน้นความเข้าใจของผู้อ่าน (ผู้พิจารณากลั่นกรองและ  
อนุมัติโครงการ) รวมทั้งการกำหนดกรอบเกณฑ์ต่างๆ ที่จำเป็นต่อ  
การพิจารณาโครงการ ล้วนมีความสำคัญทั้งสิ้น ดังนั้น ทีม  
ปฏิบัติงานในการจัดทำข้อเสนอโครงการจึงต้องใช้ความเข้าใจใน  
การทำงานอย่างสร้างสรรค์ เน้นการทำงานเป็นทีม แบ่งปันความรู้  
และประสบการณ์ร่วมกันในระหว่างการทำงาน และต้องได้รับ  
กำลังใจที่ดีจากฝ่ายสนับสนุนและกำกับดูแลการทำงาน

#### 4.4 ขั้นตอนการยกร่างและเขียนข้อเสนอโครงการ

ขั้นตอนการยกร่างข้อเสนอโครงการ ควรดำเนินการให้  
สอดคล้องกับแบบฟอร์มของหน่วยงานที่สนับสนุนทุน ซึ่ง  
แบบฟอร์มที่หน่วยงานจัดทำขึ้นมานั้น จะใช้เป็นแนวทางในการ  
ตรวจประเมินคุณภาพของโครงการโดยผู้ทรงคุณวุฒิต่อไป แม้ว่า  
แบบฟอร์มจะระบุให้มีการกรอกและบันทึกข้อมูลที่สำคัญ แต่  
ผู้เขียนข้อเสนอโครงการก็ต้องมีการจัดเตรียมข้อมูลต่างๆ ไว้  
ล่วงหน้าก่อนการเขียนข้อเสนอโครงการ โดยมีรายละเอียดที่สำคัญ  
ดังนี้

##### 1) กำหนดชื่อโครงการ

ชื่อโครงการ เป็นการกำหนดข้อความที่จะใช้ในการเรียก  
โครงการตั้งแต่เริ่มต้นการดำเนินงานจนสิ้นสุดโครงการและใช้ชื่อ

โครงการเป็นรหัสในการตรวจและประเมินผลโครงการอีกด้วย ชื่อโครงการควรเน้นการสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่ผู้เขียนข้อเสนอโครงการ/หรือสิ่งที่ชุมชนต้องการทำ **โดยเรียงเรียงข้อความให้กระชับ ชัดเจน สื่อสารได้เข้าใจและสร้างแรงจูงใจให้มีความสามารถในการปฏิบัติได้จริง** โดยทั่วไปการเขียนชื่อโครงการ จะมุ่งเน้นแต่ว่าโครงการนั้นจะทำอะไรเท่านั้น โดยไม่ควรแสดงรายละเอียดว่าจะทำกับใคร อย่างไร ที่ไหน รายละเอียดเหล่านี้ควรไปแสดงไว้ในกิจกรรมของโครงการ ของยกตัวอย่างของการเขียนชื่อโครงการที่ดี ดังนี้

- (1) โครงการวางแผนการปรับตัวของชุมชนต่อความเสี่ยงด้านภัยธรรมชาติด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่น
- (2) โครงการส่งเสริมศักยภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสุขภาวะชุมชนในพื้นที่โดยรอบเขตอุตสาหกรรม
- (3) โครงการอนุรักษ์ป่าชุมชนและแหล่งพืชอาหารท้องถิ่น
- (4) โครงการสืบทอดภูมิปัญญาด้านความหลากหลายทางชีวภาพ
- (5) โครงการฟื้นฟูสุขภาวะผู้สูงอายุด้วยการออกกำลังกายและพัฒนาจิตใจ

## 2) ข้อมูลพื้นฐานผู้เสนอโครงการ

ผู้เขียนข้อเสนอโครงการ อาจปรากฏอยู่ในรูปขององค์กร กลุ่มบุคคล คณะบุคคล อย่างไม่อย่างหนึ่ง ซึ่งในรายละเอียดของ

การระบุข้อมูลพื้นฐานของผู้เสนอโครงการนั้น ต้องแสดงถึงข้อมูลต่างๆ ดังนี้

(1) **ชื่อองค์กรคณะบุคคล** หัวหน้าองค์กร ตำแหน่งในองค์กร ที่ตั้งของสำนักงานองค์กร ช่องทางการติดต่อสื่อสารกับองค์กร และองค์กรดังกล่าวมีสถานะขององค์กรอย่างไร เช่น หน่วยงานราชการ สถาบันการศึกษา หน่วยด้านสาธารณสุข องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชน องค์กรชาวบ้าน มูลนิธิ สมาคม องค์กรพัฒนาเอกชน เป็นต้น

(2) **ผู้รับผิดชอบโครงการ** ที่ระบุถึงชื่อ นามสกุล ตำแหน่งในองค์กรที่เสนอโครงการ เลขประจำตัวประชาชน (เลข 13 หลัก) ที่อยู่ตามบัตรประชาชน ที่อยู่ปัจจุบันที่ติดต่อได้ สถานที่ทำงาน

(3) **รายชื่อของผู้ร่วมทำโครงการหรือคณะทำงานของโครงการ** (อย่างน้อย 2-3 คน) ซึ่งต้องระบุชื่อ นามสกุล หน้าที่ในโครงการ เลขประจำตัวประชาชน (เลข 13 หลัก) ที่อยู่ปัจจุบัน

(4) **คุณสมบัติพื้นฐานและลักษณะต้องห้ามผู้เสนอโครงการ** โดยต้องระบุว่า มีประวัติการรับทุนจากหน่วยงานใดๆ มาก่อนหรือไม่ ถ้ารับทุนมาก่อน ให้ระบุชื่อโครงการที่เคยได้รับทุน และต้องแนบเอกสารสรุปผลการดำเนินงานของโครงการนั้นๆ พอสังเขปมาด้วย

(5) **ข้อมูลและรายละเอียดอื่นๆ** ที่ต้องแนบมาเพื่อการพิจารณาของ หน่วยงานผู้สนับสนุนทุนหรืองบประมาณ

### 3) รายละเอียดโครงการ

(1) **หลักการและเหตุผล** การเขียนหลักการและเหตุผล ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของความสำคัญของการพัฒนาโครงการ และต้องสะท้อนถึงสถานการณ์ของปัญหาในพื้นที่ และในขั้นตอนการเขียนหลักการและเหตุผล ต้องใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ และ/หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ในการยืนยันสถานการณ์ให้ปรากฏอย่างเด่นชัด โดยทั่วไปให้เขียนเนื้อหาในหลักการและเหตุผลออกเป็น 3 ส่วนหลักๆ ดังนี้

**ส่วนแรกให้เขียนสถานการณ์ของประเด็นปัญหาในพื้นที่เป้าหมายของโครงการ** โดยระบุสถานการณ์ปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เมื่อเปรียบเทียบกับอดีตที่ผ่านมา ข้อมูลเชิงปริมาณที่ระบุถึงการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ของเวลาที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน และให้วิเคราะห์ถึงแนวโน้มของสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ ทั้งนี้ ข้อมูลที่นำมาใช้ควรอ้างอิงได้จากแหล่งอ้างอิงที่น่าเชื่อถือหรือมีการรวบรวม บันทึก จัดเก็บข้อมูลไว้อย่างต่อเนื่อง และเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลา (Time-series) กลุ่มเสี่ยงหรือกลุ่มที่ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อสถานการณ์ของปัญหาคือกลุ่มใด ได้รับผลกระทบอย่างไรในทางสังคม ความรุนแรงของผลกระทบเหล่านั้น รวมทั้งมาตรการที่ชุมชนหรือหน่วยงานต่างๆ ใช้ในการรับมือกับสถานการณ์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด

**ส่วนที่สอง ต้องระบุถึงกรอบแนวทางในการแก้ไข จัดการ รับมือ สร้างภูมิคุ้มกัน หรือฟื้นฟู เยียวยาเกี่ยวกับปัญหานั้นอย่างไร** โดยต้องให้รายละเอียดของแนวทางของโครงการที่จะใช้ในการปฏิบัติงานตามโครงการ มีการผสมผสานความรู้ ภูมิปัญญา หรือ วิทยาการใหม่ๆ อย่างไรที่จะทำให้แนวทางของโครงการบังเกิดผล อย่างเป็นรูปธรรม มีการประยุกต์ใช้ทุนทางสังคมในชุมชน (Social Capital) ในการสนับสนุนการแก้ไขปัญหาอย่างไร ศักยภาพของชุมชนที่มีเอื้อต่อการจัดการอย่างไร ใครเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานเพื่อรองรับแนวทางการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งต้องแสดงให้เห็นว่า แนวทางของโครงการเป็นแนวทางใหม่ หรือแนวทางดั้งเดิมที่มีการปรับเปลี่ยนกลวิธีการดำเนินงานให้เห็นผล หรือใช้กลไกทางสังคมอื่นๆ อย่างไรเพื่อให้โครงการที่จะดำเนินการมีความสำคัญและจำเป็นต่อการแก้ไขปัญหานั้น

**ส่วนที่สาม ต้องแสดงให้เห็นว่าโครงการที่จะดำเนินการ นั้น จะเกิดประโยชน์และคุณค่าทางสังคมและการเปลี่ยนแปลงระบบนิเวศ สิ่งแวดล้อมหรือทรัพยากรธรรมชาติในชุมชนอย่างไร** โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายหลักของโครงการ หรือกลุ่มเสี่ยง การดำเนินการจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงนิเวศในทิศทางใด อย่างไร ใครคือกลุ่มที่ได้รับประโยชน์ที่แท้จริง ใครคือหน่วยงานที่ต้องสนับสนุนการดำเนินการให้เกิดความต่อเนื่องยั่งยืน

## (2) ความเป็นนวัตกรรมของโครงการ ความเป็น

นวัตกรรมของโครงการ หมายถึง การนำสิ่งที่มีอยู่เดิมในชุมชนมาปรับเปลี่ยน ดัดแปลง เพิ่มเติม พัฒนาให้สามารถแก้ไขปัญหาหรือจัดการกับสถานการณ์ความเสี่ยงต่างๆ ได้อย่างเห็นผล รวมไปถึงการริเริ่มพัฒนาเชิงกระบวนการทำงาน เครื่องมือ เทคโนโลยี วิทยาการทันสมัย องค์ความรู้สมัยใหม่ เพื่อให้การแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับบริบทชุมชนและสถานการณ์ของพื้นที่เป้าหมายนั้นๆ เป็นสำคัญ โดยมีใช้การลอกเลียนแบบวิธีการของพื้นที่อื่นๆ มาใช้ในการปฏิบัติในพื้นที่เป้าหมายของโครงการที่เสนอ หนึ่ง นวัตกรรมของโครงการจะเกิดขึ้นได้ด้วยเงื่อนไขและวิธีการดังนี้

- เป็นเทคนิควิธีที่ผสมผสานความรู้และภูมิปัญญาดั้งเดิมของชุมชน
- เป็นกระบวนการแก้ไขปัญหาที่ไม่ซับซ้อนชุมชนปรับตัวและปฏิบัติได้จริง
- เป็นรูปแบบที่ทำแล้ว บังเกิดผลเชิงประจักษ์ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงได้
- มีส่วนร่วมของชุมชนและสมาชิกในชุมชนที่เกี่ยวข้อง
- ตอบสนองต่อการสืบทอดและขยายผลในพื้นที่ของตนอย่างกว้างขวาง



▪ ชุมชนให้การยอมรับและพร้อมสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าของวิถีชีวิตชุมชน

**(3) วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลลัพธ์** การกำหนด

วัตถุประสงค์ในข้อเสนอของโครงการ เป็นการระบุถึงสิ่งที่จะทำ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือกระบวนการสร้างเสริมสุขภาพต่อกลุ่มเป้าหมายอย่างไร วัตถุประสงค์ควรมีความเฉพาะเจาะจง มีเหตุผล ตรงวัดได้ รวมทั้งในวัตถุประสงค์แต่ละข้อ ต้องระบุตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้วย ขอยกตัวอย่างการเขียนวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่ดีดังนี้

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผลลัพธ์
<p>1. มุ่งสื่อสารและสร้างความตระหนักต่อความเสี่ยงด้านสุขภาพให้กับเกษตรกรที่ใช้สารเคมีทางการเกษตร</p>	<p>1.1 กลุ่มเกษตรกรที่ใช้สารเคมีเข้าถึงความรู้และมีความตระหนักต่อความเสี่ยงจากภัยของสารเคมีไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของครัวเรือนที่เป็นเกษตรกรในชุมชน</p> <p>1.2 ผู้นำเกษตรกรมีทักษะการประเมินความเสี่ยงพิษภัยของสารเคมีทางการเกษตรได้ด้วยตนเองโดยใช้เครื่องมือตรวจสอบอย่างง่าย จำนวน 60 คน</p>

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผลลัพธ์
<p>2. พัฒนา ศักยภาพ เครือข่าย เกษตรกรให้มีวิถี การทำการเกษตร แบบพอเพียง</p>	<p>2.1 เกษตรกรร้อยละ 80 ของครัวเรือนที่เป็น เกษตรกรในชุมชนผ่านการอบรมพัฒนา ศักยภาพในการทำการเกษตรแบบพอเพียง</p> <p>2.2 เกษตรกรจำนวน 50 ครัวเรือนมีการ รวมกลุ่มและจัดตั้งกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตที่ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและสุขภาพในชุมชน</p>
<p>3. สร้างศักยภาพ การเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงด้าน การส่งเสริมสุขภาพ ชุมชน</p>	<p>3.1 เกิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการ ส่งเสริมสุขภาพะชุมชนจำนวน 30 คน</p> <p>3.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านการอบรม พัฒนาศักยภาพสามารถไปเป็นวิทยากร กระบวนการชุมชนด้านการส่งเสริมสุขภาพะ ชุมชนได้ไม่น้อยกว่า 2 กิจกรรม</p>
<p>4. สร้างเครือข่าย อาสาสมัครชุมชน ในการดูแล ผู้สูงอายุและ ผู้ป่วยที่ต้องการ ความช่วยเหลือ พิเศษ</p>	<p>4.1 แกนนำอาสาสมัครชุมชน จำนวน 30 คน ผ่านการอบรมพัฒนาความรู้และทักษะในการ ดูแลช่วยเหลือผู้สูงอายุและผู้ป่วยที่ต้องการ ความช่วยเหลือพิเศษ</p> <p>4.2 เครือข่ายอาสาสมัครชุมชนมีการสำรวจ และจัดทำทะเบียนข้อมูลผู้สูงอายุและผู้ป่วย ที่ต้องการความช่วยเหลือพิเศษในเขตพื้นที่ ชุมชน</p>

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดผลลัพธ์
<p>5. พัฒนาให้เกิดการจัดทำนโยบายและมาตรการในระดับท้องถิ่นที่ส่งเสริมการจัดการสุขภาวะด้วยภูมิปัญญาไทย</p>	<p>5.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่เป้าหมายของโครงการมีการประชุมสภาท้องถิ่นเพื่อออกข้อบัญญัติท้องถิ่น/ข้อบังคับตำบลด้านการส่งเสริมและจัดการสุขภาวะชุมชน</p> <p>5.2 เกิดกลไกการสื่อสารมาตรการท้องถิ่นในการจัดการสุขภาวะชุมชนอย่างมีส่วนร่วมและเป็นที่ยอมรับของประชาคมในชุมชน</p>

#### (4) กลุ่มเป้าหมายและพื้นที่ดำเนินการ การระบุ

กลุ่มเป้าหมายของโครงการ หมายถึง กลุ่มประชากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมของโครงการ หรือเป็นกลุ่มประชากรที่ถูกระบุว่าเป็นกลุ่มที่มีความเสี่ยง หรือเป็นกลุ่มที่มีแนวโน้มที่จะได้รับความเสี่ยงอันตรายจากปัจจัยคุกคามที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือหมายถึงกลุ่มประชากรที่ต้องเป็นผู้รับรู้ข้อมูลต่างๆ ในชุมชน ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานของโครงการ ซึ่งในขั้นตอนการจัดทำข้อเสนอโครงการ ต้องมีการระบุกลุ่มเป้าหมายให้แน่ชัดลงไป โดยกลุ่มเป้าหมายที่ใช้เป็นประชากรหลักในการดำเนินโครงการจะสัมพันธ์กับพื้นที่ดำเนินงาน ข้อสังเกตที่สำคัญประการหนึ่งคือ **เมื่อได้กำหนดประเด็นการทำงานในเรื่องใดเรื่อง**

หนึ่งแล้ว ต้องกำหนดขอบเขตของหน่วยพื้นที่ทำงานควบคู่ไปด้วย เช่น กำหนดหน่วยทำงานที่เป็นหมู่บ้าน ตำบล หรือกลุ่มตำบล เป็นต้น เพื่อให้ผู้เขียนข้อเสนอโครงการกำหนดหน่วยพื้นที่ทำงานให้เกิดความแน่ชัดและเป็นการระบุเจาะจงพื้นที่เป้าหมายของโครงการอีกครั้งหนึ่ง อนึ่งการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของโครงการควรพิจารณาให้เกี่ยวข้องกับประเด็นการทำงาน เช่น

- ประเด็นมลพิษทางอากาศ กลิ่น
- ประเด็นมลพิษทางเสียง
- ประเด็นสุขภาวะครอบครัว
- ประเด็นอาหาร
- ประเด็นสิ่งแวดล้อม
- ประเด็นความหลากหลายทางชีวภาพ
- ประเด็นระบบสุขภาพแบบองค์รวม
- ประเด็นเกษตร
- ประเด็นการฟื้นฟูระบบเกษตร
- ประเด็นการจัดการป่าชุมชน
- ประเด็นสุขภาวะชุมชน
- ประเด็นการจัดการน้ำและภัยพิบัติและการ

ปรับตัวต่อความเสี่ยงธรรมชาติ

- ประเด็นการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

#### (5) ระยะเวลาโครงการ ระยะเวลาของการดำเนินงาน

โครงการจะสัมพันธ์กับปริมาณงานหรือกิจกรรมที่ผู้รับผิดชอบ

โครงการต้องกระทำให้สอดคล้องเหมาะสมกับห้วงเวลาที่มีทั้งหมด ตลอดโครงการ การกำหนดระยะเวลา จึงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงโครงการและการทำให้โครงการบรรลุผลสำเร็จ เช่นเดียวกัน โดยทั่วไป **ระยะเวลาของการดำเนินโครงการจะครอบคลุม 9–12 เดือน (ไม่เกิน 1 ปี)** เพื่อให้ง่ายต่อการกำกับติดตามงาน และประเมินผลลัพธ์ของโครงการ และเกิดความไม่ยุ่งยากของหน่วยงานสนับสนุนทุนแก่ผู้รับทุนที่เป็นองค์กรชุมชนหรือกลุ่มชุมชน โดยในระยะเวลาทั้งหมดที่โครงการต้องใช้ไปนั้น ให้แบ่งสัดส่วนของห้วงเวลาออกเป็น 3 ช่วงคือ (1) **ช่วงเริ่มต้นของการดำเนินโครงการ** หรือการนำโครงการไปปฏิบัติการในพื้นที่เป้าหมาย โดยกิจกรรมในช่วงนี้ส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารความเข้าใจโครงการ การจัดตั้งคณะกรรมการรองรับโครงการ และการอบรมพัฒนาศักยภาพเครือข่ายและกลุ่มเป้าหมาย รวมตลอดจนการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการประสานงานภาคีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจใช้ระยะเวลาประมาณ 1–2 เดือน (2) **ช่วงกลางของระยะเวลาโครงการ** เป็นช่วงที่ต้องดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ อย่างเหมาะสม โดยต้องกระจายกิจกรรมตามห้วงเวลา และต้องให้มีกิจกรรมเป็นไปตามลำดับของผลลัพธ์ที่ต้องการในแต่ละกิจกรรม ซึ่งในระยะนี้ใช้เวลาประมาณ 7–8 เดือน และ (3) **ช่วงที่สามหรือช่วงปลายของโครงการ** เป็นระยะเวลาที่ต้องใช้ไปกับการประเมินผลลัพธ์ของโครงการ หรือการพัฒนากลไกหรือมาตรการต่างๆ สนับสนุนการ

ดำเนินงานให้เกิดความต่อเนื่องยั่งยืน ซึ่งใช้ระยะเวลาประมาณ 1-2 เดือน

**(6) กิจกรรมและวิธีดำเนินงาน** เป็นการระบุกิจกรรม หรือสิ่งที่ต้องทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยต้อง แสดงรายละเอียดและวิธีการดำเนินงาน ช่วงเวลาในการจัดกิจกรรม งบประมาณที่ใช้ ผลผลิตและผลลัพธ์ของกิจกรรมให้ชัดเจน ใน ขั้นตอนการเขียนข้อเสนอโครงการในส่วนของกิจกรรมและวิธี ดำเนินงานนี้ ต้องแสดงข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ ที่สัมพันธ์กัน ทั้งโครงการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กิจกรรมของโครงการในแต่ละ กิจกรรม ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ข้อใด และมุ่งหวังผลลัพธ์ อย่างไรที่วัดได้เป็นรูปธรรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

กิจกรรมหลักและวิธีดำเนินงาน	ช่วงเดือนที่จัดกิจกรรม	งบประมาณรวมของกิจกรรม (บาท)
<b>วัตถุประสงค์ข้อที่ 1</b> เสริมสร้างศักยภาพเครือข่ายอาสาสมัครชุมชนเพื่อการจัดการป่าชุมชน		
<b>ตัวชี้วัดผลลัพธ์</b> เกิดกลุ่มเครือข่ายอาสาสมัครชุมชนจำนวน 30 คนที่มีความรู้และทักษะการจัดการป่าชุมชน		
<b>ชื่อกิจกรรมที่ 1</b> ประเมินความต้องการฝึกอบรมและการจัดฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพเครือข่ายอาสาสมัครชุมชนในการจัดการป่าชุมชน		

กิจกรรมหลักและวิธีดำเนินงาน	ช่วงเดือนที่จัดกิจกรรม	งบประมาณรวมของกิจกรรม (บาท)
<p><b>รายละเอียดของกิจกรรมที่ทำ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานโครงการโดยใช้เวทีชุมชน มีกลุ่มเป้าหมายร่วมรับรู้ไม่น้อยกว่า 90 คน</li> <li>2. คัดเลือกอาสาสมัครชุมชนที่มีความสนใจในการจัดการป่าชุมชนจำนวน 30 คน</li> <li>3. จัดประชุมเพื่อประเมินความต้องการในการฝึกอบรมกับกลุ่มอาสาสมัครชุมชนที่เข้าร่วมกิจกรรม 1 วัน</li> <li>4. จัดทำหลักสูตรการฝึกอบรมและจัดเตรียมวิทยากรและเนื้อหาการอบรมที่ตอบสนองต่อความต้องการโดยใช้ระยะเวลาอบรม 2 วัน (12 ชั่วโมง)</li> </ol>	<p>สัปดาห์ที่ 2 ของเดือน มีนาคม</p>	<p>29,000 บาท</p> <p>ประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าเอกสารประกอบการฝึกอบรม</li> <li>- ค่าอาหารกลางวันและอาหารว่าง</li> <li>- ค่าบำรุงสถานที่จัดอบรม</li> <li>- ค่าวิทยากรบรรยายจากภายนอก 2 คน</li> <li>- ค่าป้ายประชาสัมพันธ์กิจกรรมการจัดอบรม</li> </ul>

กิจกรรมหลักและวิธีดำเนินงาน	ช่วงเดือนที่จัดกิจกรรม	งบประมาณรวมของกิจกรรม (บาท)
5. จัดฝึกอบรมตามช่วงวันและเวลาที่กำหนด 6. ประเมินผลหลังการฝึกอบรม โดยใช้แบบประเมินความรู้และทักษะในการจัดการป่าชุมชน 7. ทำทะเบียนเครือข่ายอาสาสมัครชุมชนและระบุความชำนาญในการจัดการป่าชุมชนเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกันต่อไป		

### (7) งบประมาณรวมทั้งโครงการ การกำหนดวงเงิน

งบประมาณในการดำเนินงานโครงการทั้งโครงการคือ ยอดวงเงินใช้จ่ายรวมทั้งหมดทุกรายการที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรมโครงการ ซึ่งการกำหนดวงเงินของโครงการ ต้องมีการแสดงรายละเอียดของค่าดำเนินงานทุกรายการกิจกรรม และต้องยึดให้เป็นไปตามกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ที่หน่วยงานสนับสนุนทุนกำหนดไว้อย่าง



เคร่งครัด โดยสิ่งๆที่ผู้จัดทำข้อเสนอโครงการต้องใส่ใจและให้ความสำคัญในการจำแนกรายการค่าใช้จ่ายสรุปได้ดังนี้

- ให้มีการแสดงรายการค่าใช้จ่ายจำแนกตามแต่ละรายการกิจกรรมที่ดำเนินการ
- ให้พิจารณาหน่วยค่าใช้จ่ายต่างๆ ตามกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการหรือที่ระบุไว้ในโครงการ
- ค่าใช้จ่ายที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ต้องอยู่ในวงเงินค่าใช้จ่ายในกิจกรรมนั้นๆ เป็นหลัก
- การใช้จ่ายข้ามหมวดรายการจ่าย ต้องไม่เกินวงเงินร้อยละ 10 ของรายการกิจกรรมที่ยกยอดนำมาใช้ และต้องได้รับความเห็นชอบจากหน่วยงานผู้อนุมัติโครงการ
- รายการค่าใช้จ่ายของโครงการ เป็นไปเพื่อการสนับสนุน ส่งเสริม รณรงค์ เผยแพร่ และดำเนินกิจกรรมเพื่อประโยชน์สาธารณะของชุมชน หรือกลุ่มเป้าหมายหลักของโครงการเท่านั้น โดยเฉพาะเน้นการเสริมสร้างการเรียนรู้และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้านสุขภาพเป็นสำคัญ และต้องไม่สามารถนำไปใช้ในการจัดหาให้ได้มาซึ่งสิ่งปลูกสร้าง โครงสร้างอาคาร สำนักงาน เครื่องมือ หรือสิ่งที่เป็นครุภัณฑ์ซึ่งมีมูลค่าสูง
- เอกสาร หลักฐานการเบิกจ่าย และการใช้งบประมาณในทุกกิจกรรม ต้องรวบรวมไว้เป็นหมวดหมู่ และ

สามารถแสดงหลักฐานได้ตลอดเวลาเมื่อมีกระบวนการตรวจสอบ  
การใช้งบประมาณของโครงการ

- กรณีที่มีการสนับสนุนงบประมาณจาก  
หน่วยงานหรือภาคีร่วมพัฒนาอื่นๆ ให้ระบุชื่อหน่วยงานที่ให้การ  
สนับสนุน งบประมาณที่สนับสนุน หรือรูปแบบของการสนับสนุน  
อื่นๆ ทั้งที่เป็นตัวเงิน (Cash) และที่ไม่ใช่ตัวเงิน (In-kind) เพื่อ  
แสดงให้เห็นว่าโครงการดังกล่าวมาจากการบูรณาการความร่วมมือทั้ง  
ด้านงบประมาณและด้านอื่นๆ จากภาคีที่เกี่ยวข้อง

#### (8) วิธีการรายงานผลลัพธ์ของโครงการ ในข้อเสนอ

โครงการต้องระบุให้เห็นว่า ตัวชี้วัดผลลัพธ์ของโครงการมีอะไรบ้าง  
โดยให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์ของโครงการ และแต่  
ละตัวชี้วัดจะต้องใช้ข้อมูลอะไรบ้างในการเก็บรวบรวมและสำรวจ  
และจะเก็บข้อมูลตัวชี้วัดด้วยวิธีการใด ซึ่งในข้อเสนอโครงการต้อง  
แสดงไว้โดยละเอียดและเด่นชัดสามารถวัดผลลัพธ์โครงการได้  
ถูกต้อง แม่นยำและเหมาะสมกับประเด็นตัวชี้วัดเหล่านั้น โดยมี  
ตัวอย่างของการเขียนรายงานผลลัพธ์ของโครงการดังนี้

ตัวชี้วัดผลลัพธ์	ข้อมูลที่ต้องการ	วิธีการเก็บข้อมูล
<p>1. กลุ่มเป้าหมายเกิดความรู้อย่างเข้าใจและตระหนักต่อการลดปริมาณขยะมูลฝอยในครัวเรือน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระดับความรู้ความเข้าใจของสมาชิกในครัวเรือนต่อการแก้ไขปัญหาปริมาณขยะมูลฝอย</li> <li>- ความตระหนักต่อการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการคัดแยกขยะมูลฝอยจากครัวเรือน</li> <li>- ทักษะในการนำขยะมูลฝอยอินทรีย์มาหมักเป็นน้ำหมักชีวภาพเพื่อใช้ในครัวเรือน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสำรวจระดับความรู้ความเข้าใจและความตระหนักด้วยแบบสอบถาม</li> <li>- ประกอบการสัมภาษณ์</li> <li>- การตรวจสอบและสังเกตการณ์ในภาคสนามกับครัวเรือนที่มีการนำขยะมูลฝอยอินทรีย์มาผลิตน้ำหมักชีวภาพใช้ในครัวเรือน</li> </ul>

ตัวชี้วัดผลลัพธ์	ข้อมูลที่ต้องการ	วิธีการเก็บข้อมูล
<p>2. สมาชิกในชุมชนที่ เป็นผู้สูงอายุมีการ ออกกำลังกายเป็นประจำทุกวันไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของ จำนวนประชากร ผู้สูงอายุในชุมชน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนผู้สูงอายุที่ ร่วมกิจกรรมการ ออกกำลังกาย</li> <li>- การพัฒนาลาน กิจกรรมสำหรับการ ออกกำลังกายของ ชุมชน</li> <li>- ความถี่ในการ ร่วมกิจกรรมออก กายของ ผู้สูงอายุในชุมชน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนนับของ สมาชิกที่ออกกำลัง กาย ทั้งที่ออกกำลัง กายที่บ้าน และการ ออกกำลังกายที่ลาน กิจกรรมของชุมชน (การตรวจนับ/บันทึก รายงาน)</li> <li>- การสัมภาษณ์ สมาชิกผู้สูงอายุที่ ออกกำลังกาย เกี่ยวกับ ความถี่ใน การออกกำลังกายต่อ สัปดาห์</li> <li>- การสัมภาษณ์และ ติดตามผลของการ เปลี่ยนแปลงเชิง สุขภาพของผู้ออก กาย (ผู้สูงอายุ)</li> </ul>

ตัวชี้วัดผลลัพธ์	ข้อมูลที่ต้องการ	วิธีการเก็บข้อมูล
<p>3. ชุมชนมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการผลิตด้านการเกษตรที่ลดการใช้สารเคมี</p>	<p>- จำนวนครัวเรือนของเกษตรกรที่มีการลดการใช้สารเคมีทางการเกษตรในการกระบวนการผลิต</p> <p>- เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการมีการทำการเกษตรด้วยวิธีพอเพียง โดยประยุกต์ใช้การทำเกษตรทฤษฎีใหม่</p>	<p>การสัมภาษณ์ครัวเรือนของเกษตรกรที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมลด ละ เลิกการใช้สารเคมีทางการเกษตรพร้อมบันทึกรายละเอียดของข้อมูลระดับครัวเรือน เช่น ความเสี่ยงต่อสุขภาพของเกษตรกร จำนวนครั้งของการเข้ารักษาพยาบาลจากการเจ็บป่วยด้วยการรับพิษภัยจากสารเคมี</p> <p>การเกษตร การลดต้นทุนการผลิต การเพิ่มขึ้นของเงินออม และการลดหนี้สินของเกษตรกร</p>

(9) **องค์กรภาคีที่ร่วมดำเนินงาน** เป็นการระบุให้เห็นถึงหน่วยงาน/องค์กร/ภาคร่วมทำงานภาคส่วนต่างๆ ในท้องถิ่นที่เข้าร่วมสนับสนุนการดำเนินโครงการ รวมทั้งบทบาทของหน่วยงานเหล่านั้นกิจกรรมของโครงการ การที่โครงการหนึ่งๆ มีองค์กรอื่นๆ มาร่วมสนับสนุน ส่งเสริม ประสานงาน บูรณาการการทำงาน และการสนับสนุนด้านงบประมาณ หรือความช่วยเหลืออื่นใดนั้น ย่อมเป็นหลักประกันได้ว่า โครงการนั้นจะได้รับการตอบรับหรือการตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี และการที่โครงการมีความสามารถแสวงหาภาคีร่วมมือได้มาก ถือว่าเป็นศักยภาพและโอกาสที่โครงการนั้น จะดำเนินการให้บรรลุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ได้ดียิ่งขึ้น โดยมีตัวอย่างของการเขียนองค์กรภาคีร่วมดำเนินงานได้ดังนี้

ลำดับที่	ชื่อหน่วยงาน/องค์กร	บทบาทหน้าที่ในโครงการ
1	โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนวิทยากรในการอบรมให้ความรู้ด้านการจัดการสุขภาวะชุมชนแบบพึ่งตนเอง</li> <li>- จัดทีมตรวจสุขภาพเคลื่อนที่ให้กับสมาชิกในชุมชนเดือนละ 1 ครั้ง</li> </ul>

ลำดับ ที่	ชื่อหน่วยงาน/ องค์กร	บทบาทหน้าที่ในโครงการ
2	องค์การบริหาร ส่วนตำบล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนงบประมาณในการจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิกในชุมชนในการส่งเสริมและจัดการสุขภาวะทางกายและใจ</li> <li>- อำนวยความสะดวกด้านสถานที่ในการจัดอบรมพัฒนาศักยภาพอาสาสมัครชุมชน</li> </ul>
3	สถานศึกษาใน ท้องถิ่น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดกิจกรรมรณรงค์ให้ชุมชนรับทราบกิจกรรมการจัดการสุขภาวะของชุมชน โดยใช้เครือข่ายนักเรียนเยาวชนในสถานศึกษาเป็นช่องทางในการดำเนินกิจกรรมร่วมกับชุมชน</li> <li>- จัดนิทรรศการแสดงถึงรูปแบบของกิจกรรมด้านการส่งเสริมสุขภาวะชุมชนที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตชุมชน</li> <li>- สนับสนุนให้มีการใช้ลานกิจกรรมของสถานศึกษาในการเป็นลานจัดกิจกรรมการออกกำลังกายให้กับผู้สูงอายุในชุมชน</li> </ul>

ลำดับ ที่	ชื่อหน่วยงาน/องค์กร	บทบาทหน้าที่ในโครงการ
4	สภาองค์กรชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เชื่อมโยงความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายภายนอกในการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโครงการให้ได้รับการรับรู้ของสาธารณะ</li> <li>- เสริมสร้างแนวทางในการรวมกลุ่มผู้สูงอายุในชุมชนที่สนใจในการดำเนินกิจกรรมการออกกำลังกาย</li> <li>- ผลักดันให้เกิดรูปแบบในการจัดสวัสดิการให้กับผู้ป่วยติดเตียงในชุมชน</li> </ul>

(10) ความต่อเนื่องยั่งยืนหรือแนวทางการขยายผล เป็นการระบุถึงความต่อเนื่องของการขับเคลื่อนโครงการในลักษณะดังกล่าวนี้ให้ได้ดำเนินการต่อไปในระยะยาว โดยใช้กลไกทางสังคมในชุมชนหรือการสนับสนุนของภาคีความร่วมมืออื่นๆ เนื่องจากเมื่อโครงการแล้วเสร็จตามห้วงเวลาที่กำหนดไว้ในข้อเสนอโครงการย่อมทำให้กิจกรรมของโครงการที่เคยดำเนินการมา อาจไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ ด้วยข้อจำกัดด้านงบประมาณ ขาดบุคลากร



เจ้าหน้าที่ หรืออาจเป็นเพราะไม่มีหน่วยงาน/องค์กรใดมารับหน้าที่ในการดำเนินการต่อ ดังนั้น การสร้างความต่อเนื่องของโครงการ จึงเกิดปัญหาและอุปสรรคได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้ ในข้อเสนอโครงการ จึงควรมีวิธีการ/แนวทางที่เหมาะสมในการสร้างความต่อเนื่องยั่งยืนของโครงการ โดยใช้การผลักดันให้กิจกรรมที่ดีที่ผ่านการปฏิบัติจริง และเห็นผลมาแล้ว ให้เกิดเป็นมาตรการทางสังคมในการชุมชน หรือเป็นกลไกขนานรับขององค์กรต่างๆ โดยเฉพาะบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นองค์กรหลักในการสนับสนุนกลไกที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของชุมชนในท้องถิ่น อนึ่ง **วิธีการในการทำให้เกิดการขยายผลของโครงการ เช่น**

- การขยายพื้นที่ดำเนินงานโครงการให้เชื่อมโยงกับพื้นที่ข้างเคียง
- การทำให้กิจกรรมของพื้นที่ที่ปฏิบัติตามโครงการแล้วบังเกิดเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ให้ได้รับเป็นพื้นที่ศึกษาดูงานหรือพื้นที่ต้นแบบของชุมชน
- การสร้างวิทยากรกระบวนการหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถถ่ายทอดบทเรียนที่ดีสู่เครือข่ายอื่นๆ
- การให้สภาท้องถิ่นออกข้อบัญญัติหรือข้อบังคับในตำบลในเรื่องการส่งเสริมและจัดการสุขภาวะชุมชน

- การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายภายนอกให้กว้างขวางและให้การสนับสนุนกิจกรรมที่ดีของโครงการอย่างต่อเนื่อง
- การจัดให้มีการระดมทรัพยากรหรือการระดมทุนเพื่อพัฒนาเป็นสวัสดิการให้กับสมาชิกในชุมชน
- การจัดทำธรรมนูญสุขภาพระดับชุมชน/ตำบลอย่างมีส่วนร่วม เพื่อใช้เป็นกลไกในการสร้างการยอมรับและถือปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกในชุมชน
- การผลักดันให้กิจกรรมที่ดีของโครงการได้รับการบรรจุไว้ในการพัฒนาท้องถิ่นระยะ 3 ปี และแผนปฏิบัติการประจำ เพื่อการเข้าถึงงบประมาณและทรัพยากรในการดำเนินงานให้เกิดความต่อเนื่อง

**(11) คำรับรองของผู้เสนอโครงการ (พร้อมลงลายมือชื่อผู้รับผิดชอบโครงการ)** เป็นการระบุว่าข้อความที่เขียนไว้ในข้อเสนอโครงการเป็นความจริง และยืนยันการเข้าร่วมกิจกรรมการปฏิบัติ ตามหลักเกณฑ์หน่วยงานสนับสนุนทุน

**(12) หนังสือรับรองจากหน่วยงานต้นสังกัด (พร้อมลงลายมือชื่อผู้รับรอง)** เป็นการระบุชื่อ นามสกุล ตำแหน่งหน้าที่การงานประจำ หน่วยงานที่สังกัด เพื่อรับรองว่าผู้เสนอโครงการเป็นบุคคล คณะบุคคล หน่วยงานในพื้นที่และมีความน่าเชื่อถือ รวมถึงมีคุณสมบัติและไม่สัลักษณะต้องห้ามใดๆ มีมีความพร้อมในการ

ดำเนินโครงการให้บรรลุผลสำเร็จ พร้อมทั้งลงลายมือชื่อในฐานะผู้  
รับรอง

## 4.5 การทำให้ข้อเสนอโครงการได้รับการยอมรับ

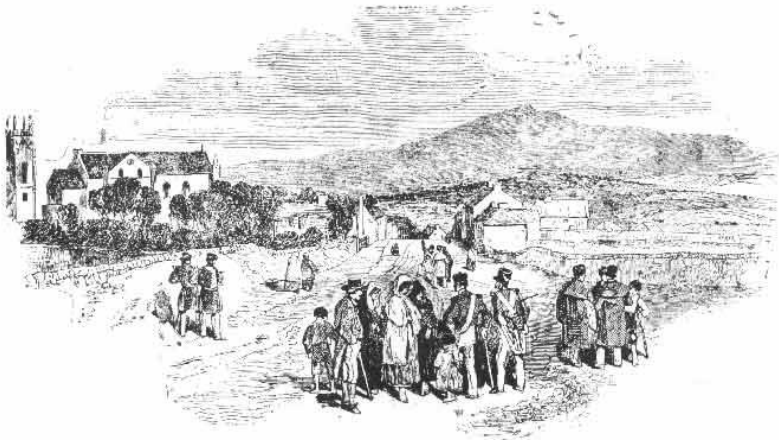
ข้อเสนอโครงการที่ได้รับการยกย่องชื่นชมมานั้น มี  
กระบวนการมากมายในการทำให้ข้อเสนอโครงการได้รับการ  
ยอมรับจากชุมชนในฐานะที่เป็นพื้นที่เป้าหมายในการปฏิบัติงาน  
ของโครงการ และ/หรือฝ่ายสนับสนุนความร่วมมือต่างๆ ดังนั้น การ  
พัฒนาและยกย่องข้อเสนอโครงการแต่ละครั้งจึงควรคำนึงถึงการรับรู้  
และการมีส่วนร่วมของฝ่ายต่างๆ ตั้งแต่ต้น ข้อเสนอโครงการที่ได้รับการ  
ยอมรับนั้น เกิดจากแนวทางปฏิบัติดังนี้

- 1) เปิดโอกาสให้ฝ่ายต่างๆ เข้าร่วมเป็นคณะทำงานพัฒนา  
ข้อเสนอโครงการตั้งแต่ระยะต้น
- 2) นำรายละเอียดของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการใน  
ข้อเสนอโครงการไปปรึกษาหารือกับผู้นำชุมชนหรือภาคีในท้องถิ่น
- 3) จัดประชุมเวทีชุมชน หรือเวทีประชาคมเพื่อสร้างการ  
เรียนรู้ในการพัฒนาโครงการ และให้ชุมชนรับทราบถึงรูปแบบ  
แนวทางในการดำเนินงานของโครงการและสิ่งที่ชุมชนจะได้รับจาก  
การเข้าร่วมโครงการ
- 4) สร้างเครือข่ายอาสาสมัครชุมชน แกนนำชุมชน กลุ่มจิต  
อาสา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในชุมชน ร่วมสนับสนุนข้อมูลและ

สารสนเทศพื้นฐานของชุมชนในด้านต่างๆ ตลอดจนการวางแผนการสำรวจและจัดเก็บข้อมูลชุมชนโดยใช้กลไกความร่วมมือในชุมชน

5) คัดเลือกชุมชนหรือพื้นที่หรือกลุ่มเป้าหมายในชุมชนที่มีความพร้อมและศักยภาพ (Interest Group) ในการเข้าร่วมโครงการ เพื่อให้เป็นแบบอย่างในการดำเนินโครงการในระยะแรก เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กลุ่มเป้าหมาย อื่นๆ มีความสนใจในการเข้าร่วมกิจกรรมของโครงการในระยะต่อมา

6) สื่อสารและประชาสัมพันธ์ความสำคัญของการพัฒนาโครงการให้ชุมชนได้รับทราบ และสร้างการมีส่วนร่วมในรูปแบบที่หลากหลายสอดคล้องกับบริบทชุมชนเพื่อปรึกษาหารือ ขอรับคำแนะนำ หรือการให้ข้อมูลชุมชนที่จำเป็นต่อการวางแผนและพัฒนาข้อเสนอโครงการ



## บทที่ 5

### การนำโครงการสู่การปฏิบัติ

#### 5.1 ความสำคัญของการนำโครงการสู่การปฏิบัติ

**การนำโครงการสู่การปฏิบัติ (Project Implementation)**

เป็นกระบวนการและขั้นตอนที่ผู้บริหารจัดการโครงการต้องให้ความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากความสำเร็จ และ/หรือความล้มเหลวในการดำเนินงานโครงการ ขึ้นอยู่กับการนำและถ่ายทอดโครงการไปสู่การปฏิบัติจริงในพื้นที่เป้าหมาย ซึ่งมีความซับซ้อนแตกต่างกันไปตามความยาก-ง่ายของกิจกรรมโครงการ และการให้

ความร่วมมือของกลุ่มเป้าหมาย รวมตลอดจนประสบการณ์ของ ผู้ปฏิบัติงานตามโครงการ

การนำโครงการไปดำเนินการได้จริงในพื้นที่นั้น จะสะท้อน ถึงข้อเสนอโครงการที่ได้รับการอนุมัติมาว่า มีความรอบคอบ รัดกุม มากน้อยเพียงใด รวมถึงโครงการที่เสนอมามีการพิจารณาในมี ความสามารถในการนำไปปฏิบัติได้จริงหรือไม่ อย่างไรก็ตาม การ นำโครงการลงสู่พื้นที่ ต้องครอบคลุมถึงปัจจัยแวดล้อมหลาย ประการ กล่าวคือ

1) **ความพร้อมของหน่วยปฏิบัติตามโครงการ** ทั้งเครื่องมือ อุปกรณ์การปฏิบัติงาน แผนนโยบายของหน่วยงาน กฎระเบียบการทำงาน

2) **ทักษะ ความชำนาญของผู้ปฏิบัติการ** ครอบคลุมทั้งด้าน ความรู้ ค่านิยมหลัก ทักษะในงาน รวมทั้งประสบการณ์ในการผ่าน งานทั้งงานในภาคสนามและงานสำนักงานหรืองานเอกสารทาง วิชาการ

3) **การประสานงานเครือข่ายชุมชนเป้าหมายทุกระดับ** หมายถึง การเชื่อมกลไกการทำงานกับเครือข่ายในพื้นที่ทั้งที่เป็น บุคคล ผู้นำชุมชน ตัวแทนองค์กรเครือข่าย และแนวร่วมทางสังคม ที่จะสนับสนุนโครงการ

4) **แรงกดดันต่างๆ ที่ต้องดำเนินงานให้บรรลุผล** ทั้งแรง กดดันภายในหน่วยงานปฏิบัติและแรงกดดันจากภายนอก หมายถึง ระยะเวลาในการทำโครงการ การสั่งการจากฝ่ายบริหาร

หน่วยงาน รูปแบบการกำกับโครงการและการติดตามประเมินผล  
โครงการ กลุ่มผลประโยชน์หรือกลุ่มขัดแย้งในชุมชน

**5) การสื่อสารชุมชนที่มีประสิทธิภาพ** และ/หรือเป็นที่  
ยอมรับในแนวทางการปฏิบัติการของโครงการ ครอบคลุมทั้งการ  
สื่อสารผ่านสื่อ และการสื่อสารผ่านบุคคล

**6) ผลประโยชน์ที่ชุมชนจะได้รับจากโครงการ** ซึ่งจะมี  
ผลกระทบทางบวกหรือทางลบต่อการเข้าร่วมหรือให้การสนับสนุน  
ได้แก่การดำเนินงานโครงการ

**สำหรับการปฏิบัติการ (Action)** เป็นรูปแบบของกิจกรรม  
การทำงานที่ผู้ดำเนินงานโครงการต้องกระทำร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย  
เพื่อให้กิจกรรมนั้น ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายไป  
ในทางที่ดีขึ้นจากเดิม เมื่อเปรียบเทียบก่อนและหลังการปฏิบัตินั้น  
การปฏิบัติจึงเป็นวิธีการที่ทำให้โครงการหรือกิจกรรมมีทิศทางที่  
นำไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์

**การปฏิบัติที่ดี ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบในด้านต่างๆ**

**เช่น**

(1) จำนวนของบุคลากรที่ปฏิบัติการ จำนวนมากหรือน้อยของบุคลากรจะมีส่วนในการสนับสนุนความสำเร็จของโครงการเร็วหรือช้าได้

(2) คุณภาพของบุคลากร ทั้งความรู้ความเข้าใจในงานทักษะในงานจะมีส่วนอำนวยความสะดวกน้อยที่สุดหรือไม่มีเลย

(3) ขนาดหรือขอบเขตของพื้นที่เป้าหมายกว้าง หรือ แคบแบบเฉพาะเจาะจงเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หากเป็นขอบเขต พื้นที่ที่กว้างจนเกินไป ก็เป็นการยากที่จะควบคุมปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ให้เอื้อต่อการปฏิบัติการ

(4) การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับ โครงการ ซึ่งหากทุกฝ่ายให้ความร่วมมืออย่างแท้จริง ย่อมเป็นการ สนับสนุนความสำเร็จของโครงการ

(5) ความสอดคล้องกับห้วงเวลาของการดำเนินการ หากดำเนินการสัมพันธ์กับช่วงเวลาที่เหมาะสม ก็จะได้รับ การสนับสนุน ความช่วยเหลือ การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น

(6) ความพอเพียงของเครื่องมือ อุปกรณ์ ความรู้ เทคนิควิธีการ รวมทั้งรูปแบบของเทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้ใน โครงการ หากทรัพยากรเพื่อการทำงานมีความพร้อมและเพียงพอ ต่อการปฏิบัติงาน ก็หมายถึง ความรวดเร็ว ความถูกต้อง แม่นยำ และความมีประสิทธิภาพก็จะเกิดขึ้นตามมา

อย่างไรก็ตาม ในหลักการที่ดีของการปฏิบัติการ ถือว่า หาก จะทำให้โครงการที่จะดำเนินการนั้นเกิดผลลัพธ์สูงสุด ควรคำนึงถึง **“พื้นที่และห้วงเวลา (Time & Space)”** ในการปฏิบัติการ นั้นย่อม หมายความว่า การปฏิบัติการที่ดี มิใช่เพียงแต่มีความพร้อมในด้าน ปัจจัยสนับสนุนต่างๆ เพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องเลือกและกำหนด พื้นที่ปฏิบัติการและห้วงเวลาของการปฏิบัติการให้เหมาะสมควบคุม



ไปด้วย ก็จะทำให้โครงการนั้นมีการปฏิบัติที่ตอบสนองต่อ  
กลุ่มเป้าหมายอย่างแท้จริง

## 5.2 ขั้นตอนการนำโครงการสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่

สำหรับขั้นตอนการนำโครงการไปปฏิบัติในระดับพื้นที่  
ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

### 1) ตรวจสอบรายละเอียดโครงการให้ละเอียดก่อนการลงมือ ปฏิบัติ โดยพิจารณาถึง

- (1) หลักการและเหตุผล/ความเป็นมาของโครงการ  
ประเด็นปัญหา สาเหตุ กรอบแนวทางในการจัดการ
- (2) วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์โครงการ ตัวชี้วัดตาม  
วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดรวมของโครงการ
- (3) พื้นที่และกลุ่มเป้าหมายของโครงการ
- (4) กิจกรรมการดำเนินงานและกลวิธีดำเนินงานของ  
โครงการ
- (5) งบประมาณ
- (6) ความร่วมมือของภาคีต่างๆ

### 2) ประเมินสถานการณ์ของพื้นที่ปฏิบัติงาน และโอกาสใน การแสวงหาช่วงเวลาในการปฏิบัติการ โดยพิจารณาถึง

- (1) หลักการและเหตุผล/ความเป็นมาของโครงการ  
ประเด็นปัญหา สาเหตุ กรอบแนวทางในการจัดการ

- (2) วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์โครงการ ตัวชี้วัดตาม วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดรวมของโครงการ
- (3) พื้นที่และกลุ่มเป้าหมายของโครงการ
- (4) กิจกรรมการดำเนินงานและกลวิธีดำเนินงานของโครงการ
- (5) งบประมาณ
- (6) ความร่วมมือของภาคีต่างๆ

**3) กำหนดทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติการให้เหมาะสมกับ ปริมาณงานหรือกิจกรรม โดยพิจารณาถึง**

- (1) หลักการและเหตุผล/ความเป็นมาของโครงการ ประเด็นปัญหา สาเหตุ
- (2) วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์โครงการ ตัวชี้วัดตาม วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดรวมของโครงการ
- (3) พื้นที่และกลุ่มเป้าหมายของโครงการ
- (4) กิจกรรมการดำเนินงานและกลวิธีดำเนินงานของโครงการ
- (5) งบประมาณ
- (6) ความร่วมมือของภาคีต่างๆ

**4) ประสานความร่วมมือกับเครือข่ายชุมชนหรือพื้นที่ เป้าหมาย โดยพิจารณาถึง**

- (1) หลักการและเหตุผล/ความเป็นมาของโครงการ ประเด็นปัญหา สาเหตุ

- (2) วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์โครงการ ตัวชี้วัดตาม วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดรวมของโครงการ
- (3) พื้นที่และกลุ่มเป้าหมายของโครงการ
- (4) กิจกรรมการดำเนินงานและกลวิธีดำเนินงานของโครงการ
- (5) งบประมาณ
- (6) ความร่วมมือของภาคีต่างๆ

**5) สื่อสารและประชาสัมพันธ์กิจกรรมการปฏิบัติให้เข้าถึง ชุมชน** โดยพิจารณาถึง

- (1) องค์ความรู้ เนื้อหาที่ต้องการจะสื่อสารและประชาสัมพันธ์
- (2) รูปแบบ/ช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารและประชาสัมพันธ์
- (3) ระยะเวลาและพื้นที่เป้าหมายที่จะมีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์
- (4) ความถี่ ความต่อเนื่องของการสื่อสารและประชาสัมพันธ์
- (5) กลุ่มเป้าหมายที่จะเป็นผู้รับสาร
- (6) การตรวจสอบปฏิกิริยาหลังการสื่อสารและประชาสัมพันธ์

**6) เลือกใช้เทคนิควิธีในการปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิถีชีวิต และเศรษฐกิจสังคมชุมชน** โดยพิจารณาถึง

- (1) การประชุมปรึกษาหารือกับชุมชน
- (2) การนำร่องกิจกรรมร่วมกับชุมชน
- (3) การพัฒนาศักยภาพและความพร้อมของชุมชน
- (4) การจัดการความรู้ในท้องถิ่นและสืบค้นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในชุมชน

เป็นเลิศในชุมชน

- (5) การจัดตั้งแหล่งเรียนรู้ในชุมชน
- (6) การสาธิต ทดลอง ปฏิบัติการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

### 7) ประเมินผลลัพธ์หลังการปฏิบัติทุกครั้ง โดยพิจารณาถึง

(1) กิจกรรมใด (Activities) ที่ได้ลงมือปฏิบัติไป และได้ปฏิบัติการไปด้วยวิธีใด

- (2) ผลผลิตที่เกิดขึ้น (Output)
- (3) ผลได้ของกิจกรรม (Outcome)
- (4) ผลกระทบของกิจกรรม (Impact)
- (5) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเห็นผลได้

(Change)

- (6) กลุ่มบุคคลที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง (Target)

## 5.3 รูปแบบการทำงานร่วมกับชุมชน

การที่จะทำให้โครงการที่ริเริ่มและได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการ สามารถนำสู่การปฏิบัติได้นั้น ผู้ปฏิบัติ หรืออาจหมายถึง ผู้รับผิดชอบโครงการ (Project Manager) ต้องมีกลยุทธ์ในการ

ทำงานร่วมกับชุมชนอย่างใกล้ชิดเพื่อเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนในฐานะที่เป็นหน่วยพื้นที่เป้าหมายของโครงการ และโครงการส่วนใหญ่ที่ให้การสนับสนุนทุนเพื่อดำเนินงาน ล้วนมีจุดมุ่งหมายให้การดำเนินงานสำเร็จบนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนแทบทั้งสิ้น เพราะการมีส่วนร่วมเป็นกลไกในการสร้างการรับรู้และร่วมปฏิบัติการกับโครงการ รวมทั้งเกิดแรงบันดาลใจให้ชุมชนสนใจที่จะส่งเสริมการดูแลสุขภาพมากยิ่งขึ้น การมีส่วนร่วมยังเป็นกลไกในการสร้างพลังทางสังคม ส่งเสริมการรวมกลุ่มในชุมชน และลดข้อขัดแย้งในการพัฒนา สำหรับรูปแบบที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกับชุมชนเพื่อสนับสนุนการนำโครงการไปปฏิบัติมีดังนี้

1) วิเคราะห์หน่วยชุมชนเป้าหมายหลัก โดยพิจารณาถึงลักษณะโครงสร้างทางประชากร การกระจายตัวของประชากร ความหนาแน่น รูปแบบการตั้งถิ่นฐาน รวมทั้งลักษณะทางเศรษฐกิจสังคม วัฒนธรรม

2) แสวงหาช่องทางเข้าถึงชุมชน โดยใช้ช่องทางผ่านผู้นำชุมชน หรือแกนนำชุมชนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3) ประเมินความยาก-ง่ายในการประสานงานร่วมกับชุมชน โดยเลือกใช้เทคนิคการประสานงานผ่านบุคคล การประสานงานผ่านการทำหนังสือเพื่อชี้แจงโครงการ หรือการขอรับการประสานงานโครงการ

4) ใช้ช่องทางการสื่อสารคุณค่าโครงการ ด้วยการจัดทำเวที ประชาสัมพันธ์และแนะนำโครงการในระดับชุมชนหรือพื้นที่ ซึ่งต้อง มีการนัดหมายและกำหนดรูปแบบการจัดทำเวทีให้ชัดเจน และจัด ให้มีทีมวิทยากรกระบวนการทำหน้าที่ในการสื่อสาร ชี้แจงและทำ ความเข้าใจกับกลุ่มชุมชนต่างๆ

5) สร้างแนวร่วมในการปฏิบัติงาน ด้วยการสร้างและพัฒนา อาสาสมัครร่วมทำงาน ซึ่งต้องคัดเลือกมาจากสมาชิกในชุมชน หรือ กลุ่มผู้สนใจร่วมทำงานกับโครงการและต้องมีคุณสมบัติพื้นฐาน เหมาะสมกับการเป็นอาสาสมัคร

6) ค้นหาองค์ความรู้ชุมชน หรือภูมิปัญญาชุมชนในการ สนับสนุนการดำเนินกิจกรรมของโครงการ และต้องเข้าถึงผู้รู้ท้องถิ่น สาขาต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการถ่ายทอดและส่งเสริมการจัดการสุข ภาวะชุมชน

7) สร้างพื้นที่ต้นแบบการปฏิบัติจริง โดยผ่านการสาธิต ทดลองและฝึกปฏิบัติแล้วส่งเสริมให้เป็นพื้นที่เรียนรู้ของชุมชนหรือ กลุ่มเป้าหมายในพื้นที่

## 5.4 ปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อความล้มเหลวในการนำ โครงการไปปฏิบัติ

ปัจจัย (Factors) หมายถึง เจือไน สถานะ แรงกดดัน สภาพแวดล้อม และองค์ประกอบทางประชากร เศรษฐกิจ สังคม

วัฒนธรรม ความเชื่อ หรือแนวปฏิบัติอื่นใดที่จะส่งผลกระทบต่อความล้มเหลวหรือความสำเร็จของการนำโครงการไปปฏิบัติ ทั้งนี้ อาจไม่สามารถนำโครงการไปทำได้จริง หรือสามารถนำโครงการไปทำได้จริง แต่ไม่เห็นผลเชิงประจักษ์ที่จะเป็นผลลัพธ์ของโครงการได้ โดยปัจจัยที่อาจส่งผลต่อความล้มเหลวในการนำโครงการไปปฏิบัติ ได้แก่

1) **ความไม่พร้อมของหน่วยปฏิบัติการโครงการ** ทั้งในด้านนโยบาย แผนการทำงานทั้งโครงการ สมรรถนะของบุคลากร และความเข้าใจในการถ่ายทอดโครงการสู่การปฏิบัติ

2) **ขาดการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินโครงการอย่างเหมาะสม** และเพียงพอกับปริมาณงาน ทำให้การดำเนินกิจกรรมบางประการ ไม่บรรลุผลตามที่คาดไว้

3) **ความไม่เป็นเอกภาพและการทำงานเป็นทีมของทีมงานภาคสนาม** อาจเกิดความคิดเห็นไม่ตรงกันหรือขาดการสื่อสารที่ดี ทั้งก่อนและในระหว่างการทำงาน

4) **ขาดการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้** เน้นการทำงานไปตามสถานการณ์เฉพาะหน้า ขาดการวางแผนงานที่ดี

5) **ขาดความไว้วางใจของกลุ่มเป้าหมายหลักของโครงการ** รวมทั้งผู้นำชุมชนในพื้นที่ ทำให้ขาดการให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง อีกทั้งยังมีทัศนคติในด้านลบต่อผู้ปฏิบัติงานในโครงการ

6) **มีการดำเนินกิจกรรมของโครงการแบบซ้ำๆ กันอย่างต่อเนื่อง** เช่น มุ่งเน้นแต่กิจกรรมการอบรม การศึกษาดูงาน การ

สาธิต โดยไม่ให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมที่จะส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมด้านสุขภาพโดยตรง เป็นต้น

7) มีความขัดแย้งในด้านการเมืองท้องถิ่น หรือผู้นำชุมชนไม่ลงรอยกัน ด้วยเงื่อนไขทางผลประโยชน์ของโครงการ หรือการแข่งขันทางการเมืองในท้องถิ่นเอง ทำให้ชุมชนมีการแบ่งพวกพ้อง และไม่พร้อมในการสนับสนุนโครงการ

## 5.5 การส่งเสริมความร่วมมือในการสนับสนุนการทำงาน

เพื่อให้การนำโครงการไปปฏิบัติ บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริงและเป็นไปตามข้อเสนอโครงการที่ได้รับการอนุมัติให้จัดทำโครงการ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้รับผิดชอบโครงการหรือหน่วยงานที่ต้องนำโครงการไปปฏิบัติ จะได้พัฒนารูปแบบ/แนวทาง/กลไกในการส่งเสริมความร่วมมือในชุมชนเพื่อสนับสนุนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีแนวทางที่สำคัญดังนี้

1) สร้างความไว้วางใจของการพัฒนาโครงการให้กับชุมชน แกนนำชุมชน ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างโปร่งใส และสามารถให้พวกเขาเหล่านั้นเข้าร่วมกิจกรรมของโครงการได้อย่างเต็มใจ

2) ใช้ทักษะการประสานงานและการสื่อสารการทำงานที่หลากหลายรูปแบบ และมุ่งเน้นการสื่อสารสองทาง มีการตรวจสอบปฏิบัติการของกลุ่มเป้าหมายที่มีต่อโครงการและให้มีการปรับแนว



ทางการประสานงานและการสื่อสารให้ตอบสนองและเหมาะสมกับ  
พฤติกรรมกรับข้อมูลข่าวสารของกลุ่มเป้าหมายเหล่านั้น

**3) สร้างทีมงานที่มีความเป็นเอกภาพ เห็นคุณค่าโครงการ  
พัฒนา** ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างสร้างสรรค์  
ทำงานกับชุมชนด้วยความประณีตและละเอียดอ่อน

**4) แสวงหาช่องทางเข้าถึงชุมชนอย่างเหมาะสมกับ  
สถานการณ์และบริบทชุมชน** โดยใช้กลไกของเจ้าหน้าที่ประสานงาน  
ชุมชน หรือเครือข่ายอาสาสมัครในพื้นที่ช่วยทำงาน

**5) สร้างทีมวิทยากรกระบวนการชุมชน ให้ทำหน้าที่ในการ  
เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง** และใช้เวทีชุมชนในการแลกเปลี่ยน  
เรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและเวทีโดยธรรมชาติในชุมชนหรือกลุ่ม  
อาชีพต่างๆ

**6) ดำเนินกิจกรรมของโครงการให้เป็นไปตามความต้องการ  
และศักยภาพของชุมชน** รวมทั้งให้มีการนำทบทวนทางสังคมในชุมชนมา  
ใช้ในการเสริมการทำกิจกรรมต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อสร้างคุณค่า  
ของชุมชนให้มีความภาคภูมิใจในถิ่นฐานของตนเอง

**7) ใช้เครือข่ายความร่วมมือของเยาวชน/นักเรียนในท้องถิ่น  
มาร่วมปฏิบัติการโครงการ** เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ชุมชนให้ความ  
ร่วมมือกับกิจกรรมต่างๆ ของโครงการ เนื่องจากเยาวชน  
เปรียบเสมือนกับตัวแทนของคนในชุมชน หากเยาวชนมีความ  
สนใจในการร่วมกิจกรรม ย่อมเป็นแรงผลักดันให้หัวหน้าครัวเรือน

หรือสมาชิกในครัวเรือนเห็นความสำคัญของโครงการเพิ่มมากขึ้น  
ได้



## บทที่ 6

# เครื่องมือเสริมสร้างการเรียนรู้ในการ จัดทำข้อเสนอโครงการ

### 6.1 เทคนิคการวิเคราะห์สภาพปัญหาและโอกาส

กระบวนการในการจัดทำข้อเสนอโครงการด้านการส่งเสริมและจัดคนสุขภาวะชุมชน ในขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพปัญหานั้น เป็นประเด็นสำคัญของการได้มาซึ่งปัญหาและความเป็นมาของการแก้ไขปัญหา โดยทั่วไปแล้ว การริเริ่มในการจัดทำข้อเสนอ

โครงการในการแก้ไขปัญหาควรเริ่มมาจากกรณีวิเคราะห์และตรวจสอบสถานการณ์ของปัญหาด้านความเสี่ยงต่อสุขภาพชุมชน โดยพิจารณาถึงมูลเหตุของปัญหา ผลกระทบที่เกิดขึ้น แนวโน้มของปัญหาและความเสี่ยงในอนาคต รวมตลอดจนมาตรการที่ชุมชนใช้ในการแก้ไขปัญหาที่ผ่านมา ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมาตรการที่ชุมชนใช้ในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ซึ่งสามารถนำมาสู่ **ความต้องการจำเป็น (Need Assessment)** ในการพัฒนาให้เป็นข้อเสนอโครงการต่อไป

มีเทคนิคในการวิเคราะห์สภาพปัญหาและโอกาสในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมและจัดการสุขภาพชุมชนหลากหลายวิธีการที่นิมนนำมาใช้ในการเขียนข้อเสนอโครงการ โดยมีประเด็นสำหรับการวิเคราะห์ได้ดังนี้

### 1) การวิเคราะห์ประเด็นปัญหา (Problems Identifications)

หมายถึง การตรวจสอบ สืบรวจ ประเมิน จำแนกประเด็นของปัญหาต่างๆ ที่กระทบต่อการเปลี่ยนแปลงสุขภาพชุมชน การวิเคราะห์ประเด็นปัญหาจะเป็นที่มาของความจำเป็นในการแก้ไขปัญหาหรือความจำเป็นในการพัฒนาข้อเสนอโครงการ โดยสามารถจำแนกประเด็นปัญหาได้จากสาเหตุต่างๆ ดังนี้

(1) สาเหตุด้านสภาพแวดล้อมโดยรอบชุมชน ซึ่งอาจเกิดจากสภาพแวดล้อมด้านวิถีชีวิตชุมชนโดยรอบ การมีกิจกรรมที่เอื้อต่อการเกิดความเสี่ยงต่อบุคคลและชุมชน หรือสภาพแวดล้อม

ของครอบครัว ผู้นำครอบครัวมีแบบอย่างทางพฤติกรรมที่ส่งผลต่อ  
ความเสี่ยงได้

**(2) สาเหตุด้านพฤติกรรมส่วนบุคคลที่เป็นกลุ่มเสี่ยง**  
เป็นสาเหตุที่เกิดจากลักษณะส่วนบุคคลที่มีพฤติกรรม ความโน้ม  
เอียงด้านพฤติกรรมที่นำไปสู่การสัมผัสกับความเสี่ยงด้านสุขภาพ  
และสิ่งแวดล้อมทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือมีพฤติกรรมรุนแรง  
ก้าวร้าว และไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ลดต่อความ  
เสี่ยงต่างๆ

**(3) สาเหตุด้านสังคมและจิตวิทยา** อาจเป็นผลมาจาก  
การเข้าร่วมกลุ่มทางสังคม การถูกชักจูงไปในทางที่ผิด และไม่  
สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ๆ

**(4) สาเหตุด้านการบริโภคอาหาร** เป็นสาเหตุจากการ  
บริโภคอาหารที่มีการปนเปื้อนสารเคมีและเสี่ยงต่อการทำลาย  
สุขภาพทางกาย หรือมีการบริโภคสิ่งเสพติด เครื่องดื่มแอลกอฮอล์  
หรือยาสูบ โดยเป็นพฤติกรรมที่กระทำแบบซ้ำๆ เป็นประจำอย่าง  
ต่อเนื่อง จนเกิดเป็นผลกระทบต่อสุขภาพโดยตรงทั้งตัวผู้เสียเอง  
และบุคคลโดยรอบ

**(5) สาเหตุด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและ  
เทคโนโลยี** เป็นสาเหตุจากการที่มีการพัฒนาทางเศรษฐกิจ อาชีพ  
การแข่งขัน โอกาสในการประกอบอาชีพ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม  
ชุมชนเมือง การพัฒนาเขตอุตสาหกรรมใหม่ หรือผลกระทบของการ  
พัฒนาอุตสาหกรรมที่มีความเสี่ยงต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม

รวมทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร เป็นสิ่งเร้าให้เกิดความเสี่ยงด้านสุขภาพทั้งสิ้น

**(6) สาเหตุด้านความล้มเหลวของมาตรการที่ใช้ในการควบคุม กำกับ ดูแล** เป็นสาเหตุที่มาจากการใช้มาตรการต่างๆ แล้วไม่ได้บังเกิดผลในการควบคุม กำกับ ดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร อาจเป็นผลมาจากมาตรการที่นำมาใช้ไม่เป็นที่ยอมรับหรือไม่สอดคล้องกับสภาพสังคมปัจจุบัน ผู้บังคับใช้กฎหมายหรือมาตรการต่างๆ ไม่มีความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอ มาตรการเหล่านั้นขาดการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ หรือแม้กระทั่ง สภาพปัญหาที่มีความซับซ้อนจนไม่อาจใช้มาตรการใด มาตรการหนึ่งในการบริหารจัดการ

**2) การวิเคราะห์โอกาสในการพัฒนา (Opportunities)** เป็นการวิเคราะห์ถึงการใช้ศักยภาพและโอกาสต่างๆ มาสนับสนุนการแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นที่มาของการพัฒนาข้อเสนอโครงการว่าหากมีการนำโอกาสที่เป็นไปได้มาใช้ในการแก้ไขปัญหา ย่อมเป็นการดีอย่างยิ่งที่จะทำให้โครงการที่พัฒนาขึ้นได้รับการยอมรับและสอดคล้องกับห้วงเวลาและสถานการณ์ของสังคมควบคู่ไปด้วย โดยมีประเด็นด้านโอกาสที่สำคัญดังนี้

**(1) นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ**  
หมายถึง นโยบายสำคัญ ยุทธศาสตร์การพัฒนาและส่งเสริมด้านสุขภาพ อนามัย สิ่งแวดล้อม และการสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคม โดยปัจจัยด้านนโยบายและยุทธศาสตร์นับเป็นโอกาสที่สำคัญที่จะทำให้

ภาคส่วนต่างๆ ในสังคมตระหนักต่อปัญหาและมุ่งความพยายามในการแก้ไขปัญหาอย่างบูรณาการและมีทิศทางเดียวกัน

## (2) บทบาทและความร่วมมือของชุมชนในการแก้ไข

**ปัญหาสิ่งแวดล้อมและสุขภาวะชุมชนอย่างมีส่วนร่วม** ปัจจุบันมีชุมชนนักปฏิบัติเป็นจำนวนมากที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการส่งเสริมการจัดการสุขภาวะชุมชนแบบพึ่งตนเอง โดยเริ่มต้นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิกในชุมชนและกลุ่มผู้สนใจ พร้อมทั้งผลักดันให้เกิดการจัดทำแผนปฏิบัติการชุมชนแบบพึ่งตนเองในมิติต่างๆ ทั้งการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ การรับมือกับภัยพิบัติ การจัดการสวัสดิการชุมชน การดูแลผู้สูงอายุ ผู้ต้องการความช่วยเหลือพิเศษ ผู้ป่วยติดบ้าน-ติดเตียง ผู้พิการ การจัดการด้านการศึกษาที่ใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชนเป็นฐานการบ่มเพาะเยาวชนให้ผูกพันต่อถิ่น การวางแผนด้านการพัฒนาอาชีพเพื่อเป็นทางเลือกในการดำรงชีพอย่างพอเพียง การส่งเสริมการดูแลสุขภาพกาย จิต สังคม ปัญญา การจัดการและเฝ้าระวังกับกลุ่มเสี่ยงต่อสุขภาพ เป็นต้น แผนเหล่านี้ ล้วนได้รับการสนับสนุนและตอบสนองในการปฏิบัติการจากคณะผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างดี จนทำให้เกิดมาตรการทางสังคมในชุมชนในการส่งเสริมและจัดการสุขภาวะชุมชนจนเป็นที่ยอมรับ และถือเป็น “**ต้นแบบของชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices: COP's)**” ของชุมชนที่มีความสนใจต่างๆ อย่างกว้างขวาง

### (3) เครือข่ายความร่วมมือของภาคส่วนต่างๆ ในสังคม

เป็นการปรับเปลี่ยนการทำงานด้านส่งเสริมสิ่งแวดล้อมและสุขภาวะชุมชนอย่างมีส่วนร่วม โดยเฉพาะบทบาทของภาคส่วนที่ไม่ใช่รัฐ มูลนิธิ สมาคม หรือกลุ่มองค์กรทางสังคม ที่มีความสนใจและบทบาทในการสนับสนุนการดำเนินงานของภาครัฐ มีการรวมกลุ่มในการสื่อสารนโยบายสู่สังคม การขยายผลความคิดเชิงนโยบาย ด้านสิ่งแวดล้อมและสุขภาวะ การสร้างเครือข่ายเฝ้าระวังและเตือนภัยทางสังคม เป็นต้น ซึ่งทำให้งานด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและสุขภาวะชุมชนขยายผลสู่ความร่วมมือของหลายภาคส่วนมากยิ่งขึ้น จนทำให้เกิดเวทีสาธารณะในระดับชาติ เช่น เครือข่ายสมัชชาสุขภาพ เป็นต้น แนวคิดในการทำงานร่วมกันอย่างมีส่วนร่วม เป็นส่วนหนึ่งของแนวนโยบายของรัฐในด้านการส่งเสริมความเข้าใจต่อกันในรูปแบบของ “ประชารัฐ”

### (4) การปรับเปลี่ยนมาตรการของรัฐในการจัดการ

**สิ่งแวดล้อมและสุขภาวะชุมชน** เป็นการดำเนินมาตรการของรัฐในการจัดการสุขภาวะที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน/สังคมมากยิ่งขึ้น ปัจจุบันภาครัฐได้พัฒนามาตรการที่หลากหลายบทบาทในการส่งเสริม ป้องกัน เฝ้าระวัง จัดการ ฟื้นฟู เยียวยาภัยกับกลุ่มผู้ได้รับผลกระทบ หรือกลุ่มที่มีความเสี่ยงสูงต่อการเปลี่ยนแปลงผลกระทบด้านสุขภาพ มาตรการเหล่านี้ได้รับการดำเนินงานโดยหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อนึ่ง การส่งเสริมแนวทางในการจัดการสุขภาพระดับตำบล (ตำบลจัดการตนเอง) ซึ่งหน่วยงานภาครัฐได้



ดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่องหลายปี ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง  
แนวทางการจัดการสิ่งแวดล้อมและสุขภาพในระดับรากฐาน จากที่  
ต้องพึ่งพากลไกของรัฐ ปรับเปลี่ยนเป็นการจัดการตั้งแต่ครัวเรือน/  
ชุมชน/ตำบล นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านการ  
สนับสนุนทุนในการพัฒนาโครงการด้านการส่งเสริมสุขภาพและ  
สิ่งแวดล้อมในมิติต่างๆ เช่น สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้าง  
เสริมสุขภาพ (สสส.) เป็นต้น ทั้งนี้ การดำเนินงานตามมาตรการของ  
รัฐต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ต้องอาศัยปัจจัยหรือองค์ประกอบใน  
การบริหารงานทั้งในด้านความพร้อมของบุคลากร โครงสร้างของ  
หน่วยงาน การประสานความร่วมมือทั้งในเชิงนโยบายและการ  
ปฏิบัติ การพัฒนาเครื่องมือและกลไกในการดำเนินงาน การสร้าง  
เครือข่ายการมีส่วนร่วม การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ รวมทั้งการ  
ติดตามและประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินงาน

#### (5) บทบาทของกลไกการทำงานของจังหวัดและท้องถิ่น

ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการประสานความร่วมมือของภาคีเครือข่าย  
ประชาสังคม (Civil Society) ที่ทำงานด้านการส่งเสริมสุขภาพและ  
สิ่งแวดล้อมได้มีความร่วมมือในการริเริ่มแผนงาน โครงการ หรือ  
กิจกรรมที่สนับสนุนการป้องกัน ส่งเสริม ดูแล รวมทั้งการเฝ้าระวัง  
ทางสังคมมากยิ่งขึ้น ในหลายกิจกรรมมีการบูรณาการความร่วมมือ  
ในการดำเนินกิจกรรมในในส่วนของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด  
สำนักงานการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด  
สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด สำนักงาน

จังหวัด สำนักงานยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด เป็นต้น ซึ่งช่วย  
เอื้ออำนวยต่อการสนับสนุนด้านงบประมาณ ความร่วมมือ กิจกรรม  
ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี และสามารถผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อน  
กิจกรรมที่เชื่อมโยงกันได้มากยิ่งขึ้น

(6) **ข้อตกลงและกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ** ซึ่ง  
เป็นเงื่อนไขที่ประเทศไทยต้องอนุวัตตามพันธกรณีระหว่างประเทศ  
ที่เชื่อมโยงกับประเด็นด้านทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม สุขภาพ  
และมิติด้านความมั่นคงของมนุษย์และแรงงาน เป็นต้น โดย  
พันธกรณีต่างๆ เหล่านี้ ส่งผลให้ประเทศไทยต้องประสานความ  
ร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ มากยิ่งขึ้น ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม  
อย่างแข็งขัน บทบาทของท้องถิ่นในการตัดสินใจในการจัดการ  
และคุ้มครองสุขภาพ และระบบนิเวศ รวมทั้งการจัดการคุณภาพ  
สิ่งแวดล้อมจากการพัฒนาที่ไม่กระทบต่อคุณภาพชีวิตของชุมชน/  
ประชาชน แม้กระทั่งมาตรการของรัฐในการกำหนดให้มีการ**จัดทำ**  
**รายงานการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม (Environmental**  
**Impact Assessment: EIA) ครอบคลุมการจัดทำรายงานการ**  
**วิเคราะห์ผลกระทบด้านสังคม (Social Impact Assessment: SIA)**  
**และรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบด้านสุขภาพ (Health Impact**  
**Assessment: HIA) ล้วนมีส่วนทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนระบบการ**  
**จัดการสุขภาพของชุมชนและพื้นที่ปฏิบัติงานทั้งสิ้น**

(7) ศักยภาพของกลุ่มและองค์กรชุมชน เป็นกลไกที่มีความสำคัญต่อโอกาสในการดำเนินงานอย่างยิ่ง โดยปัจจุบันชุมชนมีการรวมกลุ่มในหลายลักษณะ เช่น สภาองค์กรชุมชน กลุ่มอาชีพ กลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่มอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม กลุ่มอาสาสมัครทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมหมู่บ้าน (ทสม.) เป็นต้น โดยการรวมกลุ่มชุมชนต้องอาศัยปัจจัยด้าน บทบาทผู้นำกลุ่ม กติกาของกลุ่ม แผนการจัดการกลุ่ม การแสวงหาแหล่งทุน การสร้างเครือข่าย การสร้างอาสาสมัครชุมชน การประสานความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ เป็นต้น

ขั้นตอนการวิเคราะห์ประเด็นปัญหา	การวิเคราะห์ศักยภาพและโอกาส
1. ตรวจสอบสถานการณ์ปัจจุบัน	1. ด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐ
2. ประเมินแนวโน้มของสถานการณ์/ความเสี่ยง	2. ความร่วมมือของชุมชนท้องถิ่น
3. ประเมินประสิทธิภาพของมาตรการปัจจุบัน	3. บทบาทของภาคส่วนต่างๆ ในสังคม
4. กำหนดมาตรการที่จำเป็นในอนาคต	4. การปรับเปลี่ยนมาตรการต่างๆ ของรัฐ
5. กลุ่มเป้าหมายที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน	5. กลไกความร่วมมือของจังหวัดและท้องถิ่น

ขั้นตอนการวิเคราะห์ประเด็น ปัญหา	การวิเคราะห์ศักยภาพและ โอกาส
6. กลไกการสร้างความร่วมมือ ในการจัดการ	6. ข้อตกลงตามพันธกรณี ระหว่างประเทศ
7. แผนงาน โครงการ กิจกรรมที่ ต้องริเริ่มดำเนินการ	7. ศักยภาพของกลุ่มและ องค์กรชุมชน

## 6.2 เทคนิคการประเมินศักยภาพและทุนทางสังคมใน ชุมชน

**ศักยภาพทุนทางสังคมในชุมชน (Social Capital)** คือความ  
ได้เปรียบและหมายรวมถึง สิ่งที่มีอยู่ในชุมชนและสามารถนำมาใช้  
ในการพัฒนาชุมชน ทุนทางสังคมเป็นทรัพยากรทั้งทางกายภาพ  
ชีวภาพ สังคม วัฒนธรรม หรือจารีตของชุมชนที่ดึงดูดที่ชุมชนนั้นๆ  
สะสมและพัฒนาจนเป็นประสบการณ์ของบุคคลหรือชุมชนในพื้นที่  
หนึ่งๆ ทุนทางสังคมหรือทุนในชุมชน เป็นได้ทั้งกระบวนการทาง  
สังคมองค์ความรู้ ภูมิปัญญา หรือทรัพยากร สิ่งปลูกสร้าง รวมทั้ง  
แบบแผนการปฏิบัติที่ยึดถือเป็นแบบอย่างมาอย่างต่อเนื่อง  
ยาวนาน และเป็นที่ยอมรับของชุมชน การประเมินศักยภาพทุนทาง  
สังคมในชุมชน สามารถแบ่งออกได้เป็นมิติต่างๆ ดังนี้

1) **ทุนมนุษย์** ในที่นี้หมายถึง บุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์ใน  
ชุมชนที่เป็นผู้มีส่วนบาทในการดำเนินงานในชุมชน หรือเป็นผู้นำใน

การดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรืออาจหมายถึง  
ปราชญ์ชาวบ้านที่มีประสบการณ์ หรือภูมิปัญญาเฉพาะตนหรือภูมิ  
ปัญญาของชุมชนที่เด่นชัด มีกระบวนการในการสืบทอดภูมิปัญญา  
นั้นแบบรุ่นสู่รุ่น อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรมนุษย์ในชุมชน นับว่ามี  
บทบาทสำคัญในการชี้้นำการพัฒนา หรือชี้้นำการดำเนินงานในด้าน  
การส่งเสริมการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้เป็น  
อย่างดี โดยทั่วไปแล้ว ทรัพยากรมนุษย์ในชุมชนต้องมีคุณลักษณะที่  
โดดเด่นดังนี้

- (1) เป็นผู้ที่มีบทบาทในชุมชน
- (2) อาจเป็นผู้ที่มีตำแหน่งทางสังคมที่เป็นทางการ  
หรือไม่เป็นทางการ
- (3) มีการดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับ
- (4) มีการปฏิบัติตนในด้านการส่งเสริม  
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมชุมชนที่เป็นเลิศ
- (5) มีการสะสมภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิปัญญา
- (6) เป็นผู้ที่รู้จักและเข้าใจในวิถีวัฒนธรรม และจารีต  
ของชุมชน

2) **ทุนความรู้และภูมิปัญญาชุมชน** เป็นมิติที่มีความสำคัญ  
ต่อการนำมาใช้ในการพัฒนาชุมชนในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ทุนความรู้  
อาจมีอยู่ทั่วไปในแต่ละชุมชน แต่ความรู้ใดที่มีลักษณะเด่นชัดและ  
สัมพันธ์กับภูมิสังคมในพื้นที่นั้น อีกทั้งยังเป็นองค์ความรู้ที่ผ่านการ  
ปฏิบัติจริงของชุมชนนั้นๆ มาอย่างยาวนาน และเห็นผลสำเร็จในการ

นำองค์ความรู้นั้นมาใช้จริง ย่อมนำไปสู่การสร้างสรรค์สู่การเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือภูมิปัญญาชาวบ้าน (Local Wisdom) หรืออีกนัยหนึ่งมักเรียกว่าเป็นวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศของชุมชน (Indigenous Knowledge) ภูมิปัญญาชาวบ้านในแต่ละพื้นที่จะแตกต่างกันตามลักษณะทางประชากร กลุ่มชาติพันธุ์ สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม จารีตของชุมชน รวมทั้งความเชื่อในชุมชน สามารถจำแนกกลุ่มของภูมิปัญญาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมชุมชนได้ดังนี้

- (1) ภูมิปัญญาด้านการอนุรักษ์ดิน การเพาะปลูก การปศุสัตว์
- (2) ภูมิปัญญาด้านการอนุรักษ์ ฟื้นฟูและใช้ประโยชน์จากแหล่งน้ำ
- (3) มีภูมิปัญญาด้านการพัฒนา ประดิษฐ์เครื่องจักรสาน เครื่องมือ อุปกรณ์ดำรงชีพ
- (4) ภูมิปัญญาด้านการเตือนภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงทางธรรมชาติ ภัยพิบัติต่างๆ
- (5) มีภูมิปัญญาด้านวนเกษตร เกษตรผสมผสาน เกษตรพอเพียง เกษตรตามแนวทฤษฎีใหม่
- (6) ภูมิปัญญาด้านการประมงพื้นบ้าน
- (7) ภูมิปัญญาด้านพืชสมุนไพร ยารักษาโรค และความหลากหลายทางชีวภาพ

(8) ภูมิปัญญาด้านวัฒนธรรม ประเพณีอันดีงามที่ควร  
ดำรงไว้ในชุมชน

(9) ภูมิปัญญาด้านพิธีกรรมและความเชื่อ

(10) ภูมิปัญญาด้านอาหารและการบริโภค

(11) ภูมิปัญญาด้านตั้งถิ่นฐาน การสร้างบ้านเรือน

(12) ภูมิปัญญาด้านการจัดการป่าชุมชน

(13) ภูมิปัญญาด้านศิลปะ การละเล่น และเพลง

พื้นบ้าน

3) **ทุนทรัพยากรธรรมชาติ** เป็นทุนชุมชนนอกลักษณะหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาชุมชน ซึ่งแตกต่างกันไปตามลักษณะทางภูมิประเทศและระบบนิเวศลุ่มน้ำของแต่ละชุมชน ทุนทรัพยากรธรรมชาติจะมีส่วนสนับสนุนการตั้งถิ่นฐาน การประกอบอาชีพ เศรษฐกิจ และการดำรงชีพของคนในชุมชนนั้นๆ รวมทั้งสามารถนำทรัพยากรธรรมชาติมาเพิ่มศักยภาพในด้านการท่องเที่ยวและคุณค่าทางธรรมชาติได้อีกทางหนึ่งด้วย สามารถจำแนกทุนทรัพยากรธรรมชาติได้พอเป็นสังเขปดังนี้

(1) ป่าต้นน้ำลำธาร ป่าธรรมชาติ เป็นป่าที่รักษาความสมดุลของระบบนิเวศ

(2) ป่าเศรษฐกิจที่สามารถสร้างรายได้จากเนื้อไม้

(3) มีป่าชุมชนที่ชุมชนใช้ประโยชน์ร่วมกันในการเก็บ

หาผลผลิตจากป่า

- (4) ป่าพรุ พื้นที่ชุ่มน้ำที่ชุมชนใช้เป็นแหล่งรับน้ำ  
ป้องกันภัยพิบัติ และเป็นแหล่งอาหาร
- (5) ดินเพื่อการเกษตร ดินนา พื้นที่ลุ่มที่มีตะกอนดิน  
ตามธรรมชาติอุดมสมบูรณ์
- (6) แหล่งน้ำ ลำธารตามธรรมชาติที่อำนวยความสะดวกทั้ง  
ปี
- (7) พันธุ์กรรมพืชท้องถิ่น พืชหายาก รวมทั้งสัตว์ป่าที่  
หายากและใกล้สูญพันธุ์
- (8) ภูเขา หน้าผา ถ้ำ โขดหิน ชายหาด รวมทั้งสภาพ  
อากาศที่สะอาดและบริสุทธิ์ทางธรรมชาติ
- (9) ระบบนิเวศทางทะเลและชายฝั่ง ป่าชายเลน เลน  
งอกใหม่

**4) ทูนสถาบันและองค์กรชุมชน** เป็นทุนทางสังคมในชุมชน  
ที่มีการพัฒนาและก่อรูปขึ้นมาเป็นสถาบันในชุมชนที่มีการรวมกลุ่ม  
จัดตั้ง และการบริหารจัดการที่มีแบบแผนชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ  
ในชุมชน โดยกระบวนการทางสังคมในการพัฒนาสู่การเป็นสถาบัน  
และองค์กรชุมชนนั้น ต้องประกอบด้วย การสนทนาแลกเปลี่ยน  
ความรู้ร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาเป็นสถาบันใน  
ชุมชน การแสวงหาผู้นำกลุ่ม/สถาบัน การกำหนดคกฏระเบียบของ  
สถาบัน การดำเนินงานและกิจกรรม การระดมทุน การแสวงหามวล  
สมาชิก การจัดสรรสวัสดิการให้กับสมาชิก เป็นต้น ความเป็น  
สถาบันหรือองค์กรชุมชนหนึ่งๆ นั้น ต้องดำเนินการให้เกิดความ



ต่อเนื่อง และเน้นการสร้างประโยชน์ให้กับมวลสมาชิกทั้งหลาย และเป็นกระบวนการที่ช่วยสนับสนุนการริเริ่ม วางแผน และตัดสินใจของคนในชุมชนได้เป็นอย่างดี โดยสามารถจำแนกสถาบันในชุมชนได้เป็นกลุ่มประเภทต่างๆ ดังนี้

- (1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- (2) ธนาคารชุมชน
- (3) กลุ่มผู้สูงอายุ
- (4) กลุ่มฌาปนกิจสงเคราะห์
- (5) กลุ่มเกษตรอินทรีย์
- (6) กลุ่มผู้ใช้น้ำ
- (7) กลุ่มผู้ปลูกข้าว
- (8) กลุ่มสตรี
- (9) กลุ่มผลิตปุ๋ยชีวภาพ
- (10) สภาองค์กรชุมชน
- (11) สหกรณ์ออมทรัพย์ในชุมชน
- (12) กลุ่มปั่นจักรยานเพื่อสุขภาพ
- (13) สภาเด็ก

**5) ทุนโครงสร้างพื้นฐานและหน่วยบริการชุมชน** เป็นทุนที่มีการพัฒนาขึ้นมาเพื่อรองรับการพัฒนาชุมชน และการขยายตัวของชุมชน นับเป็นทรัพยากรที่มนุษย์สร้างขึ้นมาตอบสนองต่อการดำรงชีวิตในชุมชน พื้นที่ใดก็ตามที่มีความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานและหน่วยบริการชุมชนที่พร้อม ย่อมนำมาซึ่งศักยภาพใน

การพัฒนาด้านอื่นๆ ตามมาด้วย เช่น การมีโครงข่ายถนนในชุมชนอย่างสะดวก ย่อมนำมาซึ่งการขนส่งผลผลิตทางการเกษตรได้ดีและรวดเร็วยิ่งขึ้น ในทางกลับกัน การมีโครงข่ายถนนที่มากและสะดวกอาจส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านอุบัติเหตุเพิ่มขึ้นด้วยก็ได้ นอกจากนี้ โครงสร้างพื้นฐานและหน่วยบริการชุมชน ยังจำแนกได้ดังนี้

- (1) ระบบประปาหมู่บ้าน
- (2) โทรศัพท์สาธารณะ
- (3) ไฟฟ้า ระบบไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์
- (4) สถานรับเลี้ยงเด็กอ่อน
- (5) โรงเรียนอนุบาล
- (6) สถานศึกษาในท้องถิ่น
- (7) ศาสนสถาน เช่น วัด สำนักสงฆ์ มัสยิด โบสถ์
- (8) ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีประจำตำบล
- (9) แหล่งเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง
- (10) ศูนย์วัฒนธรรมชุมชน
- (11) หอกระจายข่าว
- (12) แหล่งเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง
- (13) ศูนย์วัฒนธรรมชุมชน
- (14) ศาลาประชาคมในชุมชน
- (15) โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

(16) ที่อ่านหนังสือพิมพ์ประจำหมู่บ้าน หรือห้องสมุด  
ชุมชน

**5) ทุนการเงินในชุมชน** เป็นทุนที่เกิดจากการระดม  
ทรัพยากรที่เป็นตัวเงินจากสมาชิก หรือจัดระบบการเงินในรูปแบบ  
ของการสะสมเงิน การทำธนาคารชุมชน การทำสหกรณ์ กลุ่มออม  
ทรัพย์ การระดมทุนการเงินนับเป็นศักยภาพที่สำคัญยิ่งต่อการ  
นำมาใช้ในการดำรงชีพของมวลสมาชิก และนำมาใช้ในการพัฒนา  
ชุมชนในด้านต่างๆ โดยทุนการเงินของชุมชนจะได้มาจากแหล่ง  
ต่างๆ ดังนี้

- (1) เงินจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- (2) เงินจากธนาคารหมู่บ้าน
- (3) เงินจากสหกรณ์ หรือกลุ่มออมทรัพย์
- (4) เงินจากการระดมขึ้นมาจากสมาชิกในชุมชนนั้นๆ
- (5) เงินที่ได้จากการรับบริจาค
- (6) เงินที่ได้จากการช่วยเหลือของหน่วยงานภายนอก
- (7) เงินที่ได้จากการสะสมของชุมชน และมีดอกผลที่  
สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้
- (8) เงินที่ได้จากการแปลงสินทรัพย์ของชุมชนเป็นเงิน  
เช่น การให้บริการนำเที่ยว

## 6.3 เทคนิคการจัดสนทนากลุ่มย่อย

การดำเนินงานในการพัฒนาข้อเสนอโครงการต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ไม่เพียงแต่จะมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการคิด วิเคราะห์และพัฒนาโครงการได้เพียงอย่างเดียว หากต้องมีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนพูดคุยและปรึกษาหารือ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล สารสนเทศที่เพียงพอและเป็นประโยชน์ต่อการนำมาใช้ในการพัฒนาข้อเสนอโครงการ บ่อยครั้งที่การแลกเปลี่ยนพูดคุยของกลุ่มเครือข่ายชุมชนหรือผู้ที่พัฒนาข้อเสนอโครงการไม่สามารถบรรลุตามความต้องการได้ เนื่องจากขาดกระบวนการและเทคนิคในการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยรูปแบบของการจัดสนทนากลุ่ม เป็นเทคนิคที่ต้องอาศัยทั้งความรู้ ทักษะ และกระบวนการในการจัดการที่มีความละเอียดอ่อน โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานสรุปได้ดังนี้

1) กำหนดจุดมุ่งหมายในการจัดสนทนากลุ่ม โดยให้มุ่งเน้นจุดมุ่งหมายในการสร้างสรรค์การเรียนรู้ร่วมกันของมวลสมาชิกที่เกี่ยวข้อง และให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองในการแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เพื่อนำไปสู่การวางแผนพัฒนาโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถระบุจุดมุ่งหมายในการจัดสนทนากลุ่มได้ในมุมมองต่างๆ เช่น

(1) จุดมุ่งหมายด้านการส่งเสริมพฤติกรรมด้านสิ่งแวดล้อม

(2) จุดมุ่งหมายด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในชุมชน

(3) จุดมุ่งหมายด้านการจัดทำแผนชุมชนแบบ

พึ่งตนเอง

(4) จุดมุ่งหมายด้านการปรับตัวเพื่อรองรับการ

เปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมใหม่

(5) จุดมุ่งหมายด้านการมีแหล่งสำรองทางอาหาร

(6) จุดมุ่งหมายด้านการพัฒนาให้เกิดกลไกทาง

สวัสดิการของชุมชน

## 2) กำหนดผู้เกี่ยวข้องในการสนทนากลุ่ม โดยระบุหรือ

จำแนกให้ได้ถึงกลุ่มบุคคลที่ต้องเข้ามามีส่วนร่วมหรือมีบทบาทในการร่วมแลกเปลี่ยนพูดคุยในเวที ผู้เกี่ยวข้องในที่นี้ จำเป็นต้องวิเคราะห์กลุ่มบุคคลที่จะมีบทบาทในการให้ข้อมูลแก่การพัฒนาโครงการ (Key Informant) หรือการกำหนดประเด็นปัญหา ความต้องการ และประเมินศักยภาพชุมชน โดยกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น

(1) ผู้นำชุมชน

(2) ผู้บริหารท้องถิ่น

(3) ประธานกลุ่มอาชีพ

(4) ตัวแทนกลุ่มเฉพาะด้านสุขภาพ

(5) กลุ่มอาสาสมัครชุมชน

(6) ผู้บริหารสถานศึกษา

(7) ผู้นำทางศาสนา หรือผู้นำทางความเชื่อ

- (8) ประชาชนชาวบ้านแขนงต่างๆ
- (9) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสุขภาพตำบล/ชุมชน
- (10) กรรมการหมู่บ้าน/คณะกรรมการชุมชน
- (11) ผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น
- (12) เครือข่าย/กลุ่มจิตอาสา
- (13) กลุ่มที่มีบทเรียนในการดำเนินงานที่เป็นเลิศใน

ชุมชน

**3) เลือกสถานที่ และการจัดสภาพแวดล้อมในการสนทนากลุ่ม** เป็นขั้นตอนการกำหนดสถานที่ที่ใช้ในการจัดสนทนากลุ่ม ควรเป็นสถานที่ที่ทุกฝ่ายเดินทางและเข้าถึงได้โดยสะดวก ระยะเวลาในการเดินทาง และจัดเตรียมสถานที่ให้มีความพร้อม เช่น เก้าอี้ โต๊ะ เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม (ถ้ามี) เครื่องขยายเสียง อาหารว่าง/เครื่องดื่ม รวมทั้งการบันทึกข้อมูลและภาพกิจกรรมในการสนทนากลุ่ม

**4) จัดเตรียมวิทยากรกระบวนการในการสนทนากลุ่ม** โดยควรเป็นวิทยากรกระบวนการที่มีทักษะในการอำนวยความสะดวกในการสนทนากลุ่ม การเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ โดยวิทยากรกระบวนการ (Facilitator) ควรมีคุณลักษณะพื้นฐานดังนี้

- (1) มีความรู้ในด้านการส่งเสริมสุขภาพหรือมีความรู้พื้นฐานในด้านการพัฒนาชุมชน
- (2) มีทักษะในการนำการสนทนากลุ่ม

(3) ไม่มีอคติในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

(4) มีบุคลิกภาพเป็นผู้นำ ผู้ตาม และเป็นนักประสาน  
ความร่วมมือ

(5) แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีทัศนคติที่ดีในงาน

พัฒนา

(6) มีความยืดหยุ่นในกระบวนการจัดทำเวที

(7) มีทักษะในการสรุปประเด็นการสนทนา

(8) มีทักษะในการใช้เครื่องมือการเรียนรู้ เช่น การเขียน  
แผนที่ความคิด การทำผังปัญหา

(9) มีความคุ้นเคยกับสมาชิกในชุมชน

(10) มีความเป็นนักส่งเสริมประชาธิปไตย ยอมรับใน  
เหตุและผล

(11) ไม่นำความสนใจเรื่องการเมือง ศาสนา ความเชื่อ  
ที่แตกต่างกันมาใช้ในการโน้มน้าว

**5) เริ่มต้นการสนทนากลุ่ม** โดยต้องเริ่มต้นจากการชี้แจง  
หรือแนะนำวัตถุประสงค์การจัดทำเวทีสนทนากลุ่ม การแนะนำมวล  
สมาชิกในเวที แนะนำกระบวนการ/เทคนิคที่ใช้ในการสนทนา  
แลกเปลี่ยน การกำหนดประเด็นการสนทนา จากนั้นให้มีการ  
แลกเปลี่ยนสนทนา การนำเสนอ การระดมความคิดเห็น การสรุป  
ประเด็นเพื่อให้ได้ข้อสรุป และเมื่อเสร็จสิ้นการสนทนากลุ่มแล้ว  
ควรปิดท้ายด้วยการกล่าวขอบคุณผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และอาจชี้แจง  
การทำเวทีสนทนากลุ่มในครั้งต่อไป (ถ้าจำเป็น)

## 6) จัดสภาพแวดล้อมเชิงกระบวนการที่เอื้อต่อการเรียนรู้

เป็นการจัดการด้านสภาพแวดล้อมเชิงกระบวนการสนทนากลุ่ม เพื่อให้เกิดการสร้างสรรคความคิด ประสบการณ์ ความรู้ของผู้เข้าร่วมกิจกรรมให้มากที่สุด โดยควรมีการกระตุ้นหรือกำกับควบคุมกระบวนการให้เป็นไปตามครรลองที่เหมาะสม เช่น

- (1) สมาชิกทุกคนควรมีโอกาสแสดงความคิดเห็น
- (2) ไม่ควรสกัดกั้นความคิดของผู้ใดผู้หนึ่งในเวที
- (3) ไม่ควรรวบรัดกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- (4) ยอมรับในความแตกต่างทางความคิดของแต่ละ

ฝ่าย

(5) ไม่รีบสรุปประเด็นการพูดคุย ขณะที่ยังต้องการการแลกเปลี่ยนเพิ่มเติม

(6) ไม่กดดันหรือครอบงำความคิดด้วยอำนาจการปกครอง หรือการเมืองหรือกลุ่มอิทธิพล

(7) เลือกใช้ช่วงเวลาในการจัดสนทนากลุ่มที่ตอบสนองต่อความสะดวกของผู้เกี่ยวข้อง

(8) ใช้วิทยาการกระบวนการที่มีทักษะและประสบการณ์ในงานเวที

(9) ควรกำหนดประเด็นการสนทนากลุ่มที่เฉพาะเจาะจง ไม่มีขอบเขตประเด็นกว้างเกินไป

(10) มีทีมสนับสนุนการจัดสนทนากลุ่มที่เพียงพอ (ทีมจัดเวที/ทีมบันทึกและสรุปประเด็น)



(11) ส่งเสริมขวัญกำลังใจ ด้วยการให้แรงจูงใจแก่ผู้เกี่ยวข้องตามสมควร เช่น การชื่นชมต่างๆ

## 6.4 เทคนิคการเป็นวิทยากรกระบวนการ

วิทยากรกระบวนการ (Facilitator) หมายถึง บุคคลผู้ทำหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกในการสร้างและส่งเสริมการมีส่วนร่วม วิทยากรกระบวนการจะแตกต่างจากการเป็นวิทยากรทั่วไป ดังนี้

วิทยากรผู้บรรยาย (ครูผู้ถ่ายทอดความรู้)	วิทยากรกระบวนการ (ผู้อำนวยความสะดวก)
1. เป็นผู้บรรยายให้ความรู้	1. เป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้
2. เป็นผู้สื่อสารความรู้ทางเดียว	2. เป็นผู้สื่อสารความรู้สองทาง
3. เป็นผู้ชี้้นำการให้ความรู้ที่ถูกต้อง	3. เป็นผู้ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
4. เป็นผู้มีบทบาทในการตัดสินใจ (ถูก/ผิด)	4. เป็นผู้สร้างการยอมรับในฉันทามติร่วม
5. เป็นผู้ถ่ายทอดแบบมีแบบแผนชัดเจน	5. เป็นผู้เสริมสร้างการแลกเปลี่ยนตามความสนใจ
6. เป็นผู้สรุปความรู้ตามแนวคิดทฤษฎี หลักการ	6. เป็นผู้สรุปประเด็นตามข้อมูลและความคาดหวัง

วิทยาการผู้บรรยาย (ครูผู้ถ่ายทอดความรู้)	วิทยาการกระบวนการ (ผู้อำนวยการความสะดวก)
7. เป็นผู้ที่ดีตรงตนเป็นแบบอย่างที่ดี	7. เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในประสบการณ์
8. ใช้การประเมินผลการเรียนรู้แบบเห็นผลลัพธ์	8. ใช้การประเมินผลการเรียนรู้แบบค่อยเป็นค่อยไป
9. จัดการเรียนรู้ในระบบห้องเรียน	9. จัดการเรียนรู้ในระบบวิถีชีวิตชุมชน
10. เน้นความรู้ที่เข้าใจและอธิบายได้ถูกต้อง	10. เน้นความรู้ที่นำไปปฏิบัติได้จริงในชุมชน

ในการจัดทำข้อเสนอโครงการ มักเป็นที่ยอมรับกันว่า ในกิจกรรมต่างๆ ที่ระบุไว้ในข้อเสนอโครงการนั้น ต้องมีการริเริ่มสื่อสารความเข้าใจโครงการให้กับชุมชนได้รับทราบ รวมถึงขั้นตอนการอบรมพัฒนาศักยภาพเครือข่ายชุมชนหรือกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมกิจกรรมของโครงการ รวมถึงการจัดทำเวทีการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ซึ่งล้วนแล้วแต่ต้องอาศัยบทบาทของวิทยาการกระบวนการทั้งสิ้น ดังนั้น การเลือกผู้ทำหน้าที่ในการเป็นวิทยาการกระบวนการจึงเป็นงานที่จำเป็นและต้องใช้อยู่บุคคลที่มีความพร้อมทั้งบุคลิกภาพและทักษะในงานเวทีและการมีส่วนร่วมที่ดีพอ เป็นที่ยอมรับของชุมชน การแสวงหาวิทยาการกระบวนการมาสนับสนุนในงานส่งเสริมการจัดการสิ่งแวดล้อม อาจกระทำได้โดยแนวทางดังนี้

1) **ค้นหาบุคคลที่เป็นตัวแทนของชุมชน** โดยมากจะค้นหาบุคคลที่มีศักยภาพและบทบาทในการเป็นตัวแทนของชุมชนได้ดี เป็นที่ยอมรับในการทำงานและเป็นนักประสานเชื่อมโยงภาคีต่างๆ ได้

2) **สำรวจ ตรวจสอบสภาพแวดล้อมชุมชนโดยละเอียด** ทั้งโครงสร้างทางประชากรวัยต่างๆ ความเสี่ยงด้านสุขภาพในชุมชน ศักยภาพและทุนทางสังคมในชุมชน องค์กรในชุมชน และบทบาทของฝ่ายต่างๆ ในการดำเนินกิจกรรมด้านสุขภาวะของชุมชน เป็นต้น

3) **ประสานงานเครือข่ายและกลุ่มแกนนำในชุมชนอย่างใกล้ชิด** เพื่อสร้างความไว้วางใจ (Trust) และความคุ้นเคยในชุมชน โดยเน้นการประสานงานเครือข่ายที่เป็นทางการและเครือข่ายโดยธรรมชาติ

4) **ตรวจสอบความสนใจของชุมชนต่อประเด็นงานด้านการส่งเสริมการจัดการสิ่งแวดล้อมชุมชน** โดยประเมินจากสถานการณ์ แนวโน้ม ประสพการณ์ที่ชุมชนทำกิจกรรมด้านสุขภาพมาก่อน รวมทั้งศักยภาพและความพร้อมในการพัฒนาประเด็นงาน

5) **เตรียมพร้อมการพัฒนาทักษะการถ่ายทอด การสื่อสาร และการนำการประชุมแลกเปลี่ยน และเรียนรู้การจัดการกระบวนการแลกเปลี่ยนในเวทีสื่อสารต่างๆ** เช่น

- (1) ทักษะการพูด
- (2) การโน้มน้าวใจ
- (3) การนำการประชุม

- (4) การให้คำปรึกษา
- (5) การสรุปประเด็น
- (6) การตั้งคำถาม
- (7) การใช้ภาษากาย
- (8) การตรวจสอบความคิดของกลุ่มเป้าหมาย
- (9) การจัดเวทีแบบมีส่วนร่วม

## 6.5 เทคนิคการติดตามและประเมินผลโครงการอย่างมีส่วนร่วม

การติดตามและประเมินผลโครงการ เป็นกระบวนการและขั้นตอนในห้วงปลายของการบริหารจัดการโครงการ และเป็นเทคนิคในการดำเนินงานให้ลดความเสี่ยงของโครงการได้เป็นอย่างดี การติดตามโครงการเป็นการตรวจสอบประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ส่วนการประเมินผลโครงการเป็นการประเมินผลลัพธ์ของโครงการที่ต้องการให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของโครงการ เทคนิคการติดตามและประเมินผลโครงการมีแนวทางดำเนินการดังนี้

1) กำหนดตัวชี้วัดการติดตามและประเมินผลโครงการ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์โครงการ ซึ่งตัวชี้วัดที่ดีต้องสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

2) กำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการติดตามและประเมินผลโครงการ เช่น แบบสอบถาม แบบประเมินผล แบบสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การตรวจสอบ เป็นต้น

3) กำหนดช่วงเวลาและกลุ่มเป้าหมายที่ต้องใช้ในการติดตามและประเมินผลโครงการ โดยมากจะกำหนดการติดตามช่วงก่อนหรือเริ่มต้นโครงการ ช่วงกลางของการดำเนินโครงการ และช่วงปลายของโครงการ ส่วนการประเมินผลลัพธ์โครงการ ควรตรวจสอบตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนกระทั่งช่วงโครงการสิ้นสุดการดำเนินงาน

4) กำหนดบุคคลที่ต้องทำหน้าที่ในการติดตามและประเมินผลโครงการ ซึ่งอาจใช้บุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการติดตามและประเมินผล หรืออาจใช้คณะบุคคลหรือองค์กรในการทำหน้าที่ดังกล่าวได้

5) การติดตามและประเมินผลโครงการภาคสนาม หมายถึง การตรวจเยี่ยมโครงการ กลุ่มเป้าหมายหลัก การประเมินความก้าวหน้าโครงการ การแลกเปลี่ยนและพัฒนาศักยภาพกลุ่มเป้าหมาย การนิเทศทีมปฏิบัติงานภาคสนาม รวมถึง การตรวจสอบปัจจัยแวดล้อมของโครงการ

6) การบันทึกและรายงานผล เป็นการบันทึกผลที่ได้จากการตรวจติดตามและประเมินผลโครงการ โดยอาจยึดรายละเอียดการบันทึกตามแบบฟอร์มที่จัดทำไว้ หรือการบันทึกจากข้อมูลและ

ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในภาคสนาม พร้อมทั้งรายงานผลที่ได้สู่  
หน่วยงานและกลไกที่เกี่ยวข้องเพื่อรับทราบและเสนอแนะต่อไป

## เอกสารประกอบการเรียนเรียง

กิตติชัย รัตนะ. 2549. การมีส่วนร่วมในการจัดการลุ่มน้ำ. ภาควิชา  
อนุรักษ์วิทยา คณะวนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,  
กรุงเทพฯ.

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. มปป. คู่มือ  
ดำเนินงานโครงการสร้างเสริมสุขภาพ สำหรับโครงการสร้าง  
เสริมสุขภาพอย่างง่าย. สำนักสร้างสรรค์โอกาสและ  
นวัตกรรม. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริม  
สุขภาพ, กรุงเทพฯ.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2551. การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์  
(Strategic Performance Management). ซีเอ็ดดูเคชั่น,  
กรุงเทพฯ.

ปกรณ์ ปรียากร. 2544. การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทาง  
เชิงประยุกต์. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒน  
บริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ ฤกษ์ณา สุวรรณภักดี พรพรรณ ปริญาธน  
กุล วลีพร ธนาธิคม และพรทิพย์ นุกูลวุฒิโอภาส. 2549.  
การวางแผน: ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ.  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, กรุงเทพฯ.

- ณรงค์วิทย์ แสันทอง. 2551. การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Management). ซีเอ็ดยูเคชั่น, กรุงเทพฯ.
- ประชุม รอดประเสริฐ. 2547. นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี. เนติกุลการพิมพ์, กรุงเทพฯ.
- วิชา นิยม กิตติชัย รัตน์ และกิตติพงษ์ เพิ่มพูล. 2550. บทเรียนการจัดการพื้นที่ต้นน้ำแบบมีส่วนร่วม: โครงการป่ารักษ้ำ รักษาแผ่นดินฯ ฝ่ายสนาม. ภาควิชาอนุรักษ์วิทยา คณะวนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สมิต สัจฉกร. 2548. การวางแผนปฏิบัติงาน. สำนักพิมพ์สายธาร, กรุงเทพฯ.
- อนันต์ เกตุวงศ์. 2543. หลักการและเทคนิคการวางแผน. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- Ackoff, R.L. 1970. A Concept of Corporate Planning. Wiley-Interscience, A Division of John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Bechstedt, H. 1997. Participatory Research and Technology Development. A Training Manual based on a Workshop held from 26 May to 3 June, 1997 in Chiang Mai, Thailand.
- Breton, P. and D.A. Henning, 1961. Planning Theory. Prentice-Hall, Inc., New Jersey.



- Brickner W.H. and D.M. Cope, 1977. *The Planning Process*.  
Winthrop Publisher, Inc., Cambridge Mass.
- Kast, F.E. and J.E. Rosenzweig, 1970. *Organization and  
Management: A System Approach*. McGraw-Hill  
Book Company, New York.
- Koontz, H. and C. O'Donnell 1968. *Principle of  
Management*. McGraw-Hill Book Company, New  
York.
- Mcfarland, D.E. 1974. *Management: Principles and  
Practices*. Macmillan Publishing Co. Inc., New York.
- Mills, G. E. 2000. *Action Research: A Guide for the Teacher  
Researcher*. Prentice-Hall, Ohio.
- Terry, G.R. 1977. *Principles of Management*. 7<sup>th</sup> ed. Irwin  
Inc., Homewood, Ill.
- Simon, H.A., D.W. Smithburg and V.A. Thompson 1961.  
*Public Administration*. Alfred A. Knopf, New York.
- Wayne A. L. 1952. *Ethic for Policy Decision*. Prentice-Hall,  
Inc., New Jersey.
- Whyte, F. W. 1991. *Participatory Action Research*. Sag  
Publication, London.