



การพัฒนาเชิงพื้นที่ Integrated Area-based Development แบบบูรณาการ

ความรู้และประสบการณ์จากพื้นที่ต้นแบบ
โครงการปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ



เข้าใจ

เข้าถึง

พัฒนา



คำนำ

นับตั้งแต่ปี 2552 สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ ได้เริ่มการพัฒนาพื้นที่ต้นแบบในจังหวัดน่าน และขยายสู่พื้นที่จังหวัดอุดรธานี เพชรบุรี อุทัยธานี และกาฬสินธุ์ ในปีต่อๆ มา เพื่อประยุกต์ศาสตร์พระราชฯ "เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา" "หลักการทรงงาน 23 ประการ" และ "องค์ความรู้แนวพระราชดำริ 6 มิติ" ไปส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาพื้นที่ต้นแบบต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อจัดการความรู้และส่งเสริมการพัฒนาตามแนวพระราชดำริอย่างเป็นระบบ กว้างขวาง จนเป็นแนวทางหลักของประเทศ

เอกสารฉบับนี้ได้รวบรวมความรู้เกี่ยวกับ "การพัฒนาเชิงพื้นที่แบบบูรณาการ" ในพื้นที่ต้นแบบต่างๆ อันผสาน "ความรู้แนวพระราชดำริ" "ความรู้สากล" และ "ความรู้ท้องถิ่น" ที่เกิดขึ้นจากความเข้าใจและประสบการณ์การพัฒนาในพื้นที่ต้นแบบ ซึ่งได้มาจากการสัมภาษณ์ สัมภาษณ์ และสังเกตการพัฒนาในพื้นที่ แล้วนำมาสังเคราะห์ นำเสนออย่างเป็นหมวดหมู่และเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในพื้นที่ต่อไป

เนื้อหาในเล่ม

1. จุดริเริ่มของการพัฒนาพื้นที่ต้นแบบ
2. ความหมายและความสำคัญ
ของการพัฒนาเชิงพื้นที่แบบบูรณาการ
3. หลักการและวิธีการทำงาน
ในการพัฒนาพื้นที่แบบบูรณาการ
เข้าใจ: เข้าใจภูมิสังคม เข้าใจเขาเข้าใจเรา
เข้าถึง: เข้าถึงปัญหา เข้าถึงความร่วมมือ
พัฒนา: พัฒนาคอน พัฒนางาน
4. บทสรุปและบทเรียน



1. จุดริเริ่ม

การพัฒนาพื้นที่ต้นแบบ

การพัฒนาของประเทศที่ผ่านมา ก่อให้เกิดความเลื่อมล้ำและช่องว่างในสังคมมากขึ้นเรื่อยๆ ทรัพยากรธรรมชาติถูกใช้อย่างไม่ระมัดระวัง กิจกรรมการพัฒนากระจุกตัวอยู่ตามเมืองใหญ่และเมืองอุตสาหกรรม ทำให้ผู้คนและแรงงานหลั่งไหลเข้าสู่พื้นที่เหล่านั้น จนเกิดความแออัดและไร้ระเบียบ ขณะที่พื้นที่ชนบทไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม

แม้ได้มีการพัฒนาพื้นที่ผ่านกระบวนการวางแผน จัดทำโครงการ และจัดสรรงบประมาณของภาครัฐ แต่ยังไม่สามารถคลี่คลายปัญหาดังกล่าวได้อีกทั้งต้องเผชิญกับแรงกดดันใหม่ๆ อีกหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นภัยธรรมชาติที่รุนแรงมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การขาดแคลนแรงงาน การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริโภค การตลาดที่มีการแข่งขันมากขึ้น หลายฝ่ายเริ่มหันมาคิดและทบทวนเพื่อแสวงหาทางเลือกและทางออกที่เหมาะสมในการพัฒนาพื้นที่

*“ชุมชนท้องถิ่นมีความถดถอยและมีดมนไปเรื่อยๆ
หนี้สินครัวเรือนพอกพูน ลูกหลานไปทำงานเมืองใหญ่ เพื่อให้อยู่รอด
รัฐบาลไม่เคยตั้งคำถามกับสิ่งเหล่านี้เลย เหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น”*

หม่อมราชวงศ์คึกคัก ดิศกุล ประธานกรรมการบริหารสถาบันส่งเสริม
และพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

สะท้อนภาพปัญหาการพัฒนาพื้นที่

ปัญหาในการพัฒนาพื้นที่ ส่วนหนึ่งมีผลมาจากข้อจำกัดในการทำงานของหลายภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอยู่ภายใต้เงื่อนไข รูปแบบการทำงาน และ การใช้ความรู้ที่ไม่เหมาะสม

การทำงานของภาครัฐ

- นโยบายการพัฒนาจากบนลงล่าง
- นโยบายเดียวใช้กับทุกพื้นที่
- ต้องกระจายงบประมาณที่มีจำกัด
- พื้นที่รับผิดชอบมาก ไม่สามารถทำได้อย่างทั่วถึง
- ข้อมูลไม่เพียงพอในการจัดทำรายละเอียดโครงการ
- ระยะเวลาโครงการสั้นต้องรีบทำ
- ต้องทำงานตามภารกิจของหน่วยงานเป็นหลัก
- แต่ละหน่วยงานต่างคนต่างทำ ไม่มีการประสานกัน
- วิธีการทำงานและการใช้งบประมาณไม่ยืดหยุ่น
- งบประมาณมาช้าต้องเร่งให้เสร็จ
- วงจรแผนและงบประมาณไม่สอดคล้องกับกิจกรรมการผลิต
- ขาดการติดตามผลการดำเนินงาน

การทำงานของภาครัฐส่วนใหญ่ยังต้องเผชิญกับการโยกย้ายบุคลากรบ่อยครั้งและความไม่แน่นอนของนโยบาย อันส่งผลให้การทำงานขาดความต่อเนื่อง และยากที่จะทำให้การพัฒนาในเรื่องสำคัญๆ เกิดผลเป็นรูปธรรม

ประชาชนในพื้นที่

- พึ่งพิงอาหารและสิ่งอำนวยความสะดวกจากภายนอก
- เกิดรายจ่ายที่ไม่จำเป็นและมีหนี้สินสะสม
- หัวหน้าครอบครัวและคนรุ่นใหม่ออกจากพื้นที่
- ไม่ได้แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการพัฒนาพื้นที่
- คำนึงกับความช่วยเหลือแบบให้เปล่า
- ผู้นำหวังประโยชน์ส่วนตัวและพวกพ้อง
- รอคอยคนอื่นทำก่อน แล้วค่อยตัดสินใจลงมือทำ
- ไม่คำนึงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

การทำงานของภาคส่วนอื่นๆ

- อปท. เน้นงานโครงสร้างพื้นฐาน
- เอกชนหวังผลกำไรและสร้างภาพลักษณ์
- การศึกษาสอนเรื่องไกลตัว
- งานวิจัยไม่ตอบโจทย์พื้นที่
- ตลาดแข่งขันสูง ผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงง่าย

จากปัญหาการผลิตในพื้นที่ต่างๆ ไม่สามารถให้ผลตอบแทนได้อย่างเพียงพอในการดำรงชีวิต อีกทั้งรูปแบบการบริโภคต้องพึ่งพิงสินค้าและสิ่งอำนวยความสะดวกจากภายนอกมากขึ้น ทำให้หลายครอบครัวเกิดภาระหนี้สิน ผลักดันให้หัวหน้าครอบครัวและคนรุ่นใหม่ออกไปทำงานในเมืองใหญ่ ขาดกำลังสำคัญในการพัฒนาพื้นที่ และอยู่ในภาวะเป็นผู้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมักเกิดขึ้นในลักษณะการสนับสนุนงบประมาณและการแจกจ่ายวัสดุอุปกรณ์ โดยไม่มีเงื่อนไขและวิธีการที่เหมาะสม ทำให้ประชาชนในหลายพื้นที่คุ้นเคยกับการได้เปล่า ขาดแรงกระตุ้นในการลงมือพัฒนาด้วยตนเอง

ขณะที่ภาคส่วนอื่นอันเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นการปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ภาคธุรกิจเอกชน ภาคการศึกษา ก็ดำเนินภารกิจของตนอย่างไม่สอดคล้องกับความต้องการและไม่สามารถแก้ไขปัญหาในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ปัญหาสั่งสมและมีความซับซ้อนมากขึ้น ยากที่จะให้ชุมชนแก้ปัญหากันเองโดยลำพัง

เริ่มพัฒนาพื้นที่ต้นแบบ

- สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ
- เริ่มการพัฒนาพื้นที่ต้นแบบ ด้วยความร่วมมือกับหน่วยงาน
- ที่เกี่ยวข้อง มุ่งสร้างความเข้าใจและสร้างการมีส่วนร่วม
- ของประชาชน ขับเคลื่อนงานตามสภาพพื้นที่และความ
- ต้องการของประชาชน เพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาที่แท้จริง

สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระฯ ได้แปลงแนวพระราชดำริมาสู่การปฏิบัติ โดยผสมกับองค์ความรู้ แนวทางการบริหาร และหลักการทรงงาน เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาพื้นที่ต่างๆ โดยมีกระบวนการทำงานร่วมกับภาคีทั้งภาครัฐ เอกชนและสถาบันการศึกษา ในพื้นที่ต้นแบบปิดทองหลังพระฯ 5 พื้นที่ ในจังหวัดน่าน อุดรธานี เพชรบุรี อุทัยธานี และกาฬสินธุ์ ตั้งแต่ปี 2552 เป็นต้นมา



การพัฒนาพื้นที่ต้นแบบภายใต้โครงการในพื้นที่ต่างๆ

- 2552 การบูรณาการแก้ไขปัญหาพื้นที่จังหวัดน่าน พัฒนาพื้นที่ต้นน้ำ และพัฒนาชุมชนบนพื้นที่สูง ท่ามกลางการขยายตัวของพืชเชิงเดี่ยวที่มีการใช้สารเคมีจำนวนมาก
- 2554 การบริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน อันเนื่องมาจากพระราชดำริ บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม จังหวัดอุดรธานี จัดการน้ำและพัฒนาพื้นที่ให้เอื้อต่อการเกษตรและปศุสัตว์ของชุมชนท้องถิ่นได้อย่างทั่วถึงตลอดปี
- 2555 การพัฒนาชนบทเชิงพื้นที่ประยุกต์ตามพระราชดำริบ้านโป่งลึก-บางกลอย จังหวัดเพชรบุรี การพัฒนาระบบสูบน้ำ กระจายน้ำ และจัดทำแผนแก้ไขปัญหาในระยะยาว สำหรับการตั้งถิ่นฐานของกลุ่มชาติพันธุ์ที่ย้ายออกมาจากผืนป่า
- 2556 การพัฒนาแก้มลิงหนองเลิงเปือยอันเนื่องมาจากพระราชดำริ จังหวัดกาฬสินธุ์ แก้ปัญหาน้ำท่วมและน้ำแล้งซ้ำซาก เพื่อให้ชุมชนท้องถิ่นมีน้ำเพียงพอสำหรับการอุปโภคบริโภคและทำการเกษตรได้ตลอดปี
- 2556 การบูรณาการแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ตำบลแก่นมะกรูด อำเภอบ้านไร่ จังหวัดอุทัยธานี พัฒนาพื้นที่รอยต่อกับป่าอนุรักษ์ให้ชุมชนซึ่งเป็นชาติพันธุ์กะเหรี่ยงมีความมั่นคงด้านที่ทำกินและน้ำใช้ รวมถึงมีคุณภาพชีวิตที่ดี เพื่อเป็นแนวกันชนแข็งแรงในการป้องกันการบุกรุกป่าไม้

รูปแบบการดำเนินงานในแต่ละพื้นที่ เน้นการระดมความร่วมมือกับหลากหลายภาคส่วน ทำการสำรวจข้อมูลและวิเคราะห์เพื่อกำหนดประเด็นการพัฒนาที่สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ และดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วมกับชุมชนในพื้นที่ต้นแบบ ตามหลักการ “เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา” ซึ่งหลายพื้นที่มีปัญหการขาดแคลนน้ำเพื่อการเกษตรและการประกอบอาชีพทางการเกษตร จึงได้หาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ประสบอยู่ นำไปสู่กิจกรรมการพัฒนาระบบน้ำ การปรับปรุงสภาพดิน การส่งเสริมปลูกพืชและเลี้ยงสัตว์เพื่อลดรายจ่ายและสร้างรายได้ให้กับครัวเรือน รวมทั้งการส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มบริหารจัดการกองทุน การผลิต การแปรรูป และการตลาด ส่งเสริมให้ครัวเรือนรวมกลุ่มและแบ่งปันการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

นอกจากนี้ ได้มีการปรับปรุงดิน เพื่อให้เหมาะสมต่อการทำการเกษตร เน้นการปลูกพืชผักเพื่อสร้างรายได้ลดรายจ่าย ปลูกพืชเศรษฐกิจ ยกระดับการผลิตให้ได้มาตรฐาน มีการจัดการป่าไม้ด้วยการแบ่งประเภทป่าออกเป็น ป่าอนุรักษ์ ป่าเศรษฐกิจ และป่าไม้ใช้สอย รวมทั้งส่งเสริมการใช้พลังงานแสงอาทิตย์เก็บรักษาผลผลิตทางการเกษตร

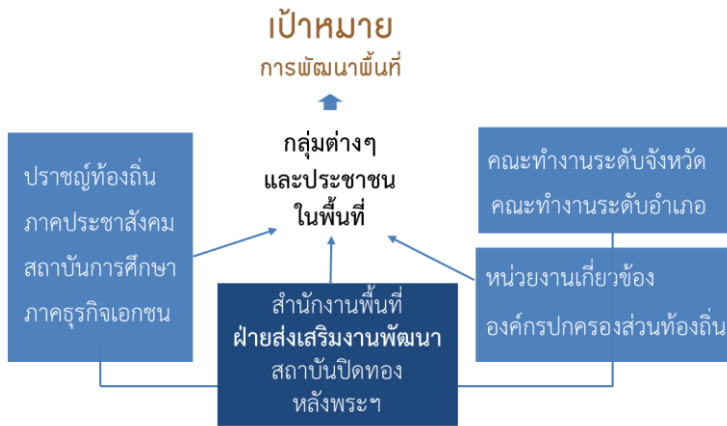
การดำเนินงานพัฒนาพื้นที่ต้นแบบ

...การทำงานพัฒนาในพื้นที่ต้นแบบปิดทองหลังพระฯ
เรามีคณะทำงานจังหวัดและคณะทำงานอำเภอ
คอยเชื่อมโยงความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน
และมีอาสาสมัครพัฒนาหมู่บ้าน (อสพ.) ซึ่งเป็นลูก
เป็นหลานของคนในพื้นที่ เข้ามาทำงานกับโครงการฯ
เราพัฒนาพวกเขาควบคู่กันไปกับการพัฒนาพื้นที่
เพื่อให้เขาเป็นกำลังสำคัญต่อไป...

ณัฐพล จิระสกุลไทย ผู้จัดการฝ่ายส่งเสริมงานพัฒนา
มูลนิธิสถาบันปิดทองหลังพระฯ

การพัฒนาพื้นที่ต้นแบบต่างๆ ได้ยึดเอาภูมิสังคมและความต้องการของ
ประชาชนเป็นหลัก มีกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์พื้นที่ กำหนด
เป้าหมายและจัดทำแผนพัฒนาในแต่ละพื้นที่ โดยมีคณะกรรมการระดับ
จังหวัด คณะกรรมการระดับอำเภอ ประกอบด้วยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
อย่างครอบคลุม เป็นกลไกในการกำกับการขับเคลื่อนการพัฒนาให้มุ่งสู่
เป้าหมายเดียวกัน

นอกจากนี้ ยังระดมความร่วมมือจากภาคส่วนอื่นๆ เข้ามาสนับสนุนงาน
พัฒนา โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค ซึ่งช่วยศึกษาข้อมูล
และให้ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาพื้นที่ และภาคเอกชนที่ช่วยเหลือด้านการ
ผลิตและการตลาดเพื่อยกระดับการผลิตของเกษตรกรในพื้นที่



ในส่วน of สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิตุทองหลังพระฯ ได้มอบหมายให้ฝ่ายส่งเสริมงานพัฒนา เป็นหน่วยรับผิดชอบงานพัฒนาพื้นที่ต้นแบบ โดยตั้งสำนักงานประจำในแต่ละพื้นที่ จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบดำเนินงานในด้านงานส่งเสริมการเกษตร ทั้งทางด้านการเพาะปลูกพืช ปศุสัตว์ และประมง งานโครงสร้างเพื่อจัดการน้ำ งานข้อมูลและงานสำนักงาน พร้อมกับจัดให้มีอาสาสมัครพัฒนาหมู่บ้าน (อสพ.) ซึ่งเป็นคนในพื้นที่เข้ามาทำงานกับโครงการฯ เพื่อพัฒนาคนควบคู่กันไปกับการพัฒนาพื้นที่ และเพื่อให้เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาพื้นที่ต่อไป

ขั้นตอนการพัฒนาพื้นที่ต้นแบบได้ยึดหลัก “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” ให้ความสำคัญในการสร้างความเข้าใจ การสำรวจข้อมูลพื้นฐานโดยละเอียด รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีภาพถ่ายดาวเทียม เพื่อใช้ในการวางแผนและเปรียบเทียบผลการพัฒนาเป็นระยะๆ นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานในระดับจังหวัดและระดับอำเภอ เพื่อร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาพื้นที่ต้นแบบ โดยมีการดำเนินงาน 9 ประการ ดังนี้ อาจมีการดำเนินงานกลับไปมาหรือทำซ้ำ ก็ขึ้นอยู่กับแต่ละพื้นที่

ขั้นตอนการดำเนินงานพัฒนาพื้นที่ต้นแบบปิดทองหลังพระฯ

1. ศึกษาข้อมูลพื้นที่เบื้องต้นและคัดเลือกพื้นที่
- 2.หารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและตั้งคณะทำงาน
- 3.ชี้แจงทำความเข้าใจกับประชาชนในพื้นที่
- 4.สำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นที่
- 5.คืนข้อมูลให้กับประชาชน
- 6.ทำกิจกรรมเร่งด่วน
- 7.จัดทำแผนการพัฒนาพื้นที่
- 8.ดำเนินกิจกรรมตามแผนพัฒนาพื้นที่
- 9.ทบทวนและติดตามประเมินผล



2. ความหมายและความสำคัญ ของการพัฒนาเชิงพื้นที่แบบบูรณาการ

สืบค้นความหมายจากพื้นที่ต้นแบบ

- การพัฒนาเชิงพื้นที่แบบบูรณาการ
- (Integrated Area-based Development)
- หมายถึง การพัฒนามูลฐานภูมิสังคมของพื้นที่
- โดยไม่แยกส่วน มีการกำหนดประเด็นการพัฒนาที่ชัดเจน
- ผสานแผนงาน ความรู้ และทรัพยากร
- ดำเนินการแบบยืดหยุ่นและมีส่วนร่วมไปในทิศทางเดียวกัน
- เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างทั่วถึง

ความหมายของ “การพัฒนาเชิงพื้นที่แบบบูรณาการ” ข้างต้น เรียบเรียงขึ้นจากสิ่งที่ค้นพบ จากการสัมภาษณ์ สัมภาษณ์ สังเกตวิธีปฏิบัติในการพัฒนาพื้นที่ต้นแบบปิดทองหลังพระฯ ผนวกกับการศึกษาทบทวนงานวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ “การพัฒนาเชิงพื้นที่” และ “การพัฒนาแบบบูรณาการ” เพื่อให้มีความครบถ้วน

ทั้งนี้ การพัฒนาพื้นที่ต้นแบบปิดทองหลังพระฯ ตามความหมายนี้ อาจเกิดขึ้นไม่ครบถ้วนในช่วงใดช่วงหนึ่งของการทำงาน แต่เมื่อดูตลอดทั้งกระบวนการพัฒนาก็จะพบว่ามีความคิดสำคัญๆ ได้ถูกสะท้อนออกมาในแต่ละขั้นตอนการทำงาน

แนวคิดและแนวปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่ต้นแบบปิดทองหลังพระฯ

- ☒ เข้าใจภูมิสังคม
- ☒ ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง
- ☒ พัฒนาแบบไม่แยกส่วน
- ☒ กำหนดมิติการพัฒนาชัดเจน
- ☒ ทำกิจกรรม Quick win
- ☒ ค้นหาและให้โอกาส “คนหัวไว ใจสู้”
- ☒ ผสานความรู้แนวพระราชดำริ ความรู้สากล และความรู้ท้องถิ่น
- ☒ ประสานแนวราบและแนวดิ่ง
- ☒ ประสานแผนงานและงบประมาณ
- ☒ สร้าง Champion product
- ☒ ยึดหยุ่น ปรับให้เหมาะกับพื้นที่
- ☒ ชาวบ้านมีส่วนร่วมและลงแรง
- ☒ เสริมพลัง
- ☒ พัฒนารู้ต่อเนื่อง

อันที่จริงแล้ว การพัฒนาพื้นที่ต้นแบบปิดทองหลังพระฯ ได้ยึดแบบอย่างการพัฒนาเชิงพื้นที่แบบบูรณาการมาจากโครงการพัฒนาโดยตุง ซึ่งสมเด็จพระสังฆราช (สมเด็จพระศรีนครินทร์ราชบรมราชชนนีฯ) ทรงใช้วิธีการทำงานแบบองค์รวม แก้ไขปัญหาการปลูกฝิ่นในพื้นที่จนประสบความสำเร็จ ด้วยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ซึ่งเริ่มจากหน่วยงานความมั่นคง ต่อมา มีหน่วยงานด้านการพัฒนาอาชีพ ด้านการสาธารณสุข และด้านการฟื้นฟูป่าไม้ เข้ามาร่วมพัฒนาด้วย และที่สำคัญก็คือการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่

สอดคล้องกับวิธีการบริหารราชการ

แนวทางการพัฒนาข้างต้นซึ่งเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ได้ถูกกำหนดไว้เป็นเป้าหมายในการบริหารงานภาครัฐ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งระบุไว้ว่า

...ส่วนราชการต้องดำเนินการโดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับบริการจากรัฐ...

...ก่อนดำเนินการพัฒนาจะต้องวิเคราะห์ผลดีผลเสียให้ครบถ้วนทุกด้าน กำหนดขั้นตอนดำเนินการที่โปร่งใส รับฟังความคิดเห็นของประชาชนหรือชี้แจงทำความเข้าใจให้ประชาชนตระหนักถึงประโยชน์ต่อส่วนร่วม...

....กรณีที่ภารกิจใดเกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการ ให้กำหนดแนวทางเพื่อให้เกิดการบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกัน โดยมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์เพื่อภารกิจของรัฐ

การบริหารราชการแบบบูรณาการ ยังเป็นรูปแบบการนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำมาปรับใช้ในระบอบราชการของประเทศ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 โดยเริ่มใช้กับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดทำหน้าที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของจังหวัดที่เรียกว่า CEO (Chief Executive Officer) มีอำนาจบังคับบัญชา สั่งการหัวหน้าส่วนราชการต่างๆ ภายในจังหวัดได้อย่างเบ็ดเสร็จ พร้อมจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ และเน้นการจัดการแนวราบที่ใช้การบูรณาการการทำงานในทุกภาคส่วนในพื้นที่ในลักษณะ “พื้นที่ พันธกิจ การมีส่วนร่วม” ในทุกขั้นตอนของการทำงาน เพื่อสร้างความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนาในระดับจังหวัด ตลอดจนเพื่อสร้างการทำงานในลักษณะเครือข่าย

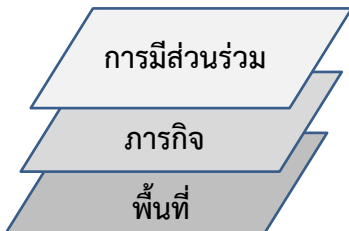
ปัจจุบัน การบริหารแบบบูรณาการก็ยังเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการพัฒนาระบบราชการ ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (กพร.) กำหนดไว้

...เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน แก้ปัญหาการแยกส่วนในการปฏิบัติงาน นำศักยภาพของแต่ละหน่วยงานมาสร้างคุณค่าในการขับเคลื่อนการพัฒนาและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า...

...พัฒนารูปแบบและวิธีการทำงานของภาครัฐในระดับต่างๆ โดยเน้นการยึดพื้นที่เป็นหลัก (Area-based Approach) เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์กันในการปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าและไม่เกิดความซ้ำซ้อน...

แม้จะไม่มีข้อสรุปว่า “การพัฒนาเชิงพื้นที่” กับ “การพัฒนาแบบบูรณาการ” เรื่องใดเป็นหลักเรื่องใดเป็นรอง ซึ่งมักพบเห็นคำที่เกี่ยวข้องทั้งสองแบบ ก็คือ การพัฒนาเชิงพื้นที่โดยยึดหลักบูรณาการ การพัฒนาแบบบูรณาการโดยยึดหลักการพัฒนาเชิงพื้นที่ ซึ่งหากพิจารณารายละเอียดทั้งสองหลักการพบว่ามืองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- 1) **พื้นที่ (Area)** เอาพื้นที่เป็นตัวตั้ง เชื่อมโยงปัญหาในพื้นที่ และนำมา กำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาอย่างเหมาะสม
- 2) **ภารกิจ (Function)** เชื่อมโยงภารกิจของหน่วยงานต่างๆ ในพื้นที่ ไม่ต่างคนต่างทำหรือทำซ้ำซ้อนกัน
- 3) **การมีส่วนร่วม (Participation)** เป็นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประชาชนในพื้นที่ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง



ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่ ที่ปรึกษาสถาบันปิดทองหลังพระฯ
ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ไว้ว่า

- **พื้นที่** – ต้องถามตัวเองว่า เข้าใจคน เข้าใจพื้นที่ที่ปฏิบัติงานดีพอหรือยัง หากยังไม่เข้าใจหรือรู้ไม่พอ ให้กลับมาทบทวน และเตรียมข้อมูลให้พร้อมและละเอียดถี่ถ้วน พอในการวางแผนและคาดการณ์ได้ เช่น หากฝนมามาก พื้นที่จะรับน้ำได้หมดหรือไม่ น้ำจะท่วมสูงแค่ไหน แล้วต้องเตรียมอพยพไปไหน ผลกระทบจากน้ำท่วมมีอะไรบ้าง
- **ภารกิจ** – รู้ภารกิจที่ตัวเองต้องทำ และรู้ความรับผิดชอบของหน่วยงานอื่นๆ ด้วย โดยต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเขา เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันและบรรลุประโยชน์ร่วมกัน
- **การมีส่วนร่วม** – ต้องระบุได้ว่าใครที่ควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาพื้นที่ ไม่ได้เลือกคนจากตำแหน่งหน้าที่อย่างเดียว แต่เลือกคนหัวใจสู้ มีทักษะ มีไหวพริบ และเปิดโอกาสให้ผู้สนใจเข้าร่วมโดยไม่กีดกันหรือแบ่งพรรคแบ่งพวก

ประโยชน์ได้มากกว่าที่คิด

...ต้องยอมรับว่า การทำงานร่วมกันจริงๆ ของหลาย หน่วยงานนั้น
ไม่ค่อยเกิดขึ้น การทำงานครั้งแรกอาจยังไม่สำเร็จ ไม่ลงตัว
เพราะต่างกันต่างก็จะทำงานของตัวเอง แต่พอมาพูดคุยกันหลายๆ
ครั้ง ก็เริ่มแบ่งงานกันเอาเข้าแผนของตัวเอง งานก็ไม่ซ้ำซ้อนกัน
ประหยดงบประมาณ และเข้าใจกันมากขึ้น ...

บุญตา ขมพุกิเศษ รองนายกเทศมนตรีตำบลร้องคำ
อ.ร้องคำ จ.กาฬสินธุ์

การทำงานพัฒนาแบบบูรณาการเป็นสิ่งที่ไม่่ง่าย เพราะความคิดและ
ประสบการณ์ของคนที่มาทำงานร่วมกันนั้นมีหลากหลาย จึงต้องมี
เป้าหมายชัดเจนและยอมรับร่วมกัน อาศัยการสื่อสารและประสานงานกัน
เป็นอย่างดี ประโยชน์ก็จะค่อยๆ เกิดขึ้นชัดเจน ดังเช่นการพัฒนาพื้นที่
ต้นแบบปิดทองหลังพระฯ

- ☒ แก้ปัญหาตรงจุด
- ☒ ตอบโจทย์ชาวบ้าน
- ☒ ลดความขัดแย้ง
- ☒ ชาวบ้านร่วมเป็นเจ้าของร่วมดูแล
- ☒ ลดความซ้ำซ้อน
- ☒ ประหยัดงบประมาณและทรัพยากร
- ☒ เกิดผลได้เร็ว
- ☒ สนับสนุนและเสริมงานกัน

...ชาวบ้านเดือนร้อนเรื่องน้ำมานาน เรามีอ่างเก็บน้ำที่ทางการมาขุดไว้
มีน้ำแต่เอามาใช้ไม่ได้ พอเริ่มมาพัฒนาตามแบบปิดทองหลังพระฯ
ก็มีหน่วยงานเข้ามาช่วยกันคิดและลงแรงวางท่อส่งน้ำ ไม่นาน
ปัญหาน้ำก็คลี่คลายไปได้อย่างไม่น่าเชื่อ หลังจากนั้นชาวบ้านก็
ช่วยกันดูแลกันเอง ...

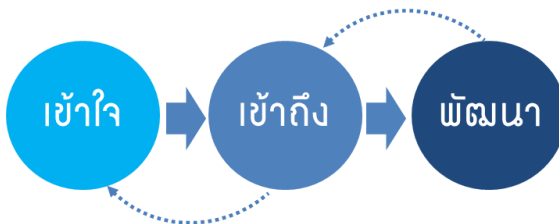
เสวต จันทร์หอม ผู้ใหญ่บ้าน บ้านแสงอร่าม
ต.กุตหมากไฟ อ.หนองวัวซอ จ.อุดรธานี

ผลที่เกิดขึ้นมิได้เป็นประโยชน์กับชาวบ้านเท่านั้น แต่ส่งผลโดยรวมต่อพื้นที่
เป็นการแบ่งเบาภารกิจและลดข้อจำกัดในการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ
และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถสร้างความร่วมมือได้อย่าง
กว้างขวาง รวมทั้งต่อยอดและริเริ่มงานพัฒนาใหม่ๆ อย่างเห็นได้ชัด



3. หลักการและขั้นตอนการทำงาน ในการพัฒนาเชิงพื้นที่แบบบูรณาการ

- การพัฒนานั้นไม่ยาก
- หากเข้าใจ ไว้ใจ และแบ่งงานกันเป็นอย่างดี...
- แต่ถ้าพัฒนาแล้วยังไม่สำเร็จหรือเจอปัญหาอุปสรรค
- ก็ต้องกลับไปทำความเข้าใจและเข้าถึงกัน
- ให้ถ่องแท้เสียใหม่



● เข้าใจพื้นที่

● เข้าใจเขาเข้าใจเรา

ก่อนจะทำอะไรจะต้องทำความเข้าใจเสียก่อน เข้าใจทั้งภูมิประเทศ เข้าใจผู้คน และขนบธรรมเนียมของสังคมที่สำคัญ คือ ต้องให้เขาเข้าใจและไว้ใจเราด้วย

● เข้าถึงปัญหา

● เข้าถึงความร่วมมือ

เมื่อเข้าใจกันแล้วก็ต้องเข้าถึง จะรู้ข้อมูล สถานการณ์ที่เกิดขึ้นและปัญหาที่แท้จริงเพื่อร่วมกันพัฒนาพื้นที่ต่อไป

● พัฒนาคน

● พัฒนางาน

การพัฒนานั้นไม่ยาก หากเข้าใจ ไว้ใจ และแบ่งงานกันเป็นอย่างดี โดยต้องระลึกละเอียดว่าปัญหาแต่ละพื้นที่แต่ละเวลาไม่เหมือนกัน **จึงต้องหมั่นเรียนรู้** คอยทบทวน ยึดหยุ่น และปรับให้เหมาะสม

เข้าใจ

- ก่อนจะทำอะไร จะต้องทำความเข้าใจเสียก่อน
- เข้าใจทั้งภูมิประเทศ เข้าใจผู้คน และขนบธรรมเนียมของสังคม
- ที่สำคัญคือต้องให้เขาเข้าใจและไว้วางใจเราด้วย

1) เข้าใจภูมิสังคม

การทำความเข้าใจพื้นที่ นับเป็นก้าวแรกที่สำคัญ ในการสร้างความร่วมมือหรือลงมือทำกิจกรรมพัฒนาใดๆ เนื่องจากแต่ละพื้นที่นั้นมีความแตกต่างกัน ทั้งทางด้านสภาพพื้นที่ สังคม และวัฒนธรรม การเข้าใจพื้นที่ จะช่วยให้การพัฒนามีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับความเป็นจริง

หลักการทรงงานที่เกี่ยวข้อง

ภูมิสังคม การพัฒนาจะต้องเป็นไปตามภูมิประเทศทางภูมิศาสตร์ และภูมิประเทศทางสังคมศาสตร์

ในสังคมวิทยา คือ นิสัยใจของพวกเรา จะไปบังคับให้คนอื่นคิดอย่างอื่นไม่ได้ เราต้องแนะนำ เราเข้าไป

ประเด็นที่ต้องเข้าใจ

- | | |
|--|---|
| ☒ สภาพพื้นที่ | ☒ ทรัพยากรธรรมชาติ |
| ☒ การทำมาหากิน | ☒ ลักษณะทางสังคม |
| ☒ วัฒนธรรมประเพณี | ☒ ลักษณะเฉพาะของพื้นที่ |
| ☒ ปัญหาที่เกิดขึ้น | |

วิธีการ "เข้าใจ"

- **ศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ** (ข้อมูลมือสอง) ของหน่วยงานที่มีอยู่แล้ว ทั้งหน่วยงานราชการระดับจังหวัด ระดับอำเภอ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันการศึกษา รายงานการวิจัย รวมถึงองค์กรหรือภาคีที่เข้ามาทำงานในหมู่บ้าน

ข้อมูลที่ควรศึกษาและรวบรวม แบ่งได้เป็น

- (1) **ข้อมูลสภาพทางกายภาพ** เช่น ลักษณะดิน แหล่งน้ำธรรมชาติ สภาพป่าไม้และการใช้ประโยชน์
- (2) **ข้อมูลทางสังคม** เช่น การตั้งถิ่นฐาน การศึกษา สาธารณสุข ความเชื่อและประเพณีท้องถิ่น
- (3) **ข้อมูลสภาพเศรษฐกิจ** เช่น การประกอบอาชีพ แหล่งการค้า
- (4) **ข้อมูลโครงสร้างพื้นฐาน** เช่น ถนน ฝาย อ่างเก็บน้ำ บ่อน้ำ สถานที่สำคัญ

ควรศึกษาข้อมูลให้มากที่สุดก่อนที่จะเข้าไปในหมู่บ้านเป้าหมาย เพื่อให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมงานพัฒนาได้เห็นภาพรวมของหมู่บ้านก่อนลงไปปฏิบัติงานจริง ช่วยให้การพูดคุยกับบุคคลสำคัญในลำดับต่อไปมีความราบรื่น

...ตอนนั้นคุณชายติศก็มาที่นี่หลายครั้งแล้ว แต่ไม่มีใครรู้ ทุกครั้งที่มาคุณชายจะมาจอตลอดวิถีชาวบ้านว่าเขากินอย่างไร อยู่ยังไง คุณชายรู้แม้กระทั่งว่าตอนเช้าชาวบ้านมาร้านค้าซื้ออะไรบ้าง ผัก พริก มะเขือ ปู ปลา ชาวบ้านซื้อทั้งหมดทั้งที่สามารถปลูกกินเองได้...

อดุลย์ เจริญสุข อาสาสมัครพัฒนาหมู่บ้าน (อสพ.)

บ้านโคกลำม-แสงอร่าม อ.หนองวัวซอ จ.อุดรธานี

- **คุยกับบุคคลสำคัญ** ที่มีบทบาทในหมู่บ้าน ได้แก่ ผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วย-ผู้ใหญ่บ้าน สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล รวมถึงผู้นำกลุ่มต่างๆ ประชาชนชาวบ้าน ผู้นำทางศาสนา ผู้อาวุโสที่ชาวบ้านนับถือ

ใช้รูปแบบการหารือแบบไม่เป็นทางการ จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมงานพัฒนาได้เข้าใจถึงสถานการณ์ปัจจุบันของหมู่บ้านด้านต่างๆ ความต้องการ ทุนทางสังคม และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ทุติยภูมิที่ได้รับมา และอาจได้ข้อมูลที่เหนือความคาดหมาย

อย่างไรก็ตาม อาจพิจารณาใช้รูปแบบที่เป็นทางการ ซึ่งมีการนัดหมายล่วงหน้า แจ้งวัตถุประสงค์และข้อมูลที่ต้องการ ทำให้ผู้ให้ข้อมูลได้เตรียมข้อมูลไว้ให้ครบตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

- **สำรวจภาพรวมของพื้นที่** โดยการเดินดูสภาพทั่วไปในหมู่บ้าน สภาพพื้นที่ทำกิน และแหล่งทรัพยากรต่างๆ ของชุมชน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมงานพัฒนาได้เข้าใจภาพรวมของชุมชน และเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวางแผนสำรวจในรายละเอียด

การสำรวจภาพรวมของพื้นที่ควรจะมีการบันทึกข้อมูลที่ตั้งลงในแผนผังและแผนที่ ได้แก่ สถานที่สำคัญ บ้านบุคคลสำคัญ บ้านผู้ให้ข้อมูลในด้านต่างๆ ที่ตั้งบ้านเรือน ร้านค้าหรือแหล่งซื้อขายสินค้า สถานที่ทำกิจกรรมร่วมกัน พื้นที่สาธารณะ สาธารณูปโภคต่างๆ ตำแหน่งพื้นที่ทำกิน แหล่งทรัพยากรของหมู่บ้าน เป็นต้น เพื่อสะท้อนให้เห็นภาพหมู่บ้านทุกมิติการพัฒนา

เครื่องมือสำหรับสำรวจภาพรวมของพื้นที่ ประกอบด้วย

- การเดินสำรวจอย่างมีส่วนร่วม (Participatory survey) เพื่อให้เห็นภาพพื้นที่จริงโดยรวม
- การทำ Historical Timeline เพื่อเรียนรู้สถานการณ์การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่จากอดีตถึงปัจจุบัน
- แผนที่ความคิด (Mind map) เพื่อจำแนกข้อมูลเป็นประเด็นสำคัญ เป็นกลุ่มๆ โดยอาจแบ่งเป็น ด้านเศรษฐกิจ สังคม และทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- การจำแนกแจกแจงภาคี (Stakeholder Mapping) เพื่อระบุและจำแนกกลุ่มคนในชุมชน และภาคีที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาพื้นที่
- การวิเคราะห์ภาคี (Stakeholders analysis) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้อง ความสนใจ และหน้าที่ของภาคีที่มีอยู่ในสถานการณ์ปัจจุบัน และใช้เพื่อเป็นระบุบทบาทความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน
- ใช้รูปแบบและเครื่องมืออื่นๆ ตามที่เห็นสมควร เช่น แผนที่ทรัพยากร แผนที่ทางสังคม และประชุมกลุ่มย่อย เป็นต้น

- **การปรึกษาหารือและทำความเข้าใจกัน** เมื่อได้ศึกษาข้อมูลพูดคุยกับบุคคลสำคัญ และสำรวจภาพรวมพื้นที่แล้ว เจ้าหน้าที่ควรมาคุยแลกเปลี่ยนกันเกี่ยวกับสิ่งที่สังเกตเห็น มุมมองต่อการพัฒนาพื้นที่ โอกาสและแผนงานที่น่าจะเกิดขึ้น

สิ่งที่ควรทำ

- เลือกศึกษาข้อมูลจากแหล่งที่มีความน่าเชื่อถือ และตรวจสอบความถูกต้องและทันสมัยของข้อมูลก่อนนำไปใช้
- ควรระมัดระวังการคุยกับบุคคลที่มีความขัดแย้งกัน เจ้าหน้าที่ไม่ควรนำข้อความที่อีกฝ่ายกล่าวหาตักไปบอกกับอีกฝ่ายหนึ่ง ต้องวางตัวเป็นกลาง ไม่แสดงความคิดเห็นเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
- หลีกเลี่ยงการรับปากหรือให้คำมั่นว่าจะเองประมาณหรือสิ่งของมาให้ หรือพูดสร้างความคาดหวังที่จะพึงพา เป็นต้น
- สังเกตการดำรงชีวิตประจำวันของชาวบ้านและบันทึกข้อมูลสิ่งที่พบเห็น เช่น สินค้าที่มีขายในร้านค้าชุมชน รูปแบบการซื้อสินค้า เวลาที่คนส่วนใหญ่อยู่ที่บ้าน สถานที่และเวลาที่มีการรวมกลุ่มพูดคุย เป็นต้น เพื่อช่วยในการวางแผนการดำเนินงาน
- การเข้าใจภูมิสังคม เป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้และเข้าใจนับตั้งแต่เริ่มเข้าไปทำงาน และตลอดการทำงานร่วมกันชุมชน ซึ่งมีวิธีการหลากหลายตามทักษะและความถนัดของเจ้าหน้าที่

2) เข้าใจเขา เข้าใจเรา

หลักการทรงงานที่เกี่ยวข้อง

การมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้สาธารณชน ประชาชน หรือเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับเรื่องที่ต้องคำนึงถึงความคิดเห็นของประชาชน หรือความต้องการของสาธารณชน

ระเบิดจากข้างใน ต้องการสร้างความเข้มแข็งให้คนภายในชุมชน มีความพร้อมที่ร่วมพัฒนาเสียก่อน มิใช่การนำเอาความเจริญหรือบุคคลจากสังคมภายนอกเข้าไปหาชุมชนในหมู่บ้านที่ยังไม่ทันมีโอกาสดำรงตัวหรือเตรียมพร้อม

การเข้าใจเขาเข้าใจเรา ต้องเป็นความเข้าใจระหว่างกันทั้งสองฝ่าย หรือหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาพื้นที่ ทั้งความเข้าใจของชุมชนต่อภารกิจและบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และความเข้าใจของหน่วยงานภายนอกต่อภูมิศาสตร์และภูมิสังคมของพื้นที่

ประเด็นที่ต้องเข้าใจกัน

- ☑ ความคิดเห็นและความต้องการในการพัฒนาพื้นที่ของแต่ละฝ่าย
- ☑ ความสัมพันธ์ของกลุ่มคน
- ☑ ภารกิจ ความเชี่ยวชาญและข้อจำกัดหน่วยงาน
- ☑ ผู้ประสานงานแต่ละกลุ่ม
- ☑ รูปแบบการทำงานร่วมกันของแต่ละหน่วยงานที่ชัดเจน

วิธีการ "ทำความเข้าใจกัน"

- **ทำความเข้าใจกับคนอื่นอย่างทั่วถึง** ด้วยการหมั่นพูดคุย ทำความรู้จักกับคนในชุมชนแบบไม่เป็นทางการ สังเกตและเรียนรู้วิถีชีวิตของคนในหมู่บ้าน สอบถามเรื่องความเป็นอยู่และการประกอบอาชีพ ปัญหาของครอบครัวและปัญหาของหมู่บ้าน สิ่งที่ยากทำหากมีโอกาส

ตัวอย่างสถานที่ที่มีโอกาสทำความรู้จักคนได้อย่างหลากหลาย

- ตลาดสดในตอนเช้าหรือตอนเย็น ที่มักมีสินค้าจากชุมชนและจากแหล่งภายนอกมาวางจำหน่าย
- ร้านค้าในชุมชนช่วงเย็นๆ เพราะเป็นที่รวมตัวของชาวบ้านในการพูดคุยเรื่องต่างๆ หรือร้านกาแฟในช่วงเช้า
- งานบุญต่างๆ หรือบริเวณศาสนสถานในช่วงที่มีงานประเพณีของชุมชน หรือการกินข้าวร่วมกับชาวบ้าน
- การประชุมประจำเดือนของหมู่บ้าน

เจ้าหน้าที่ส่งเสริมงานพัฒนาสามารถสังเกตการดำรงชีวิตประจำวันของคนในชุมชนได้จากสถานที่เหล่านี้ ซึ่งทำให้วิเคราะห์ได้ว่าชุมชนพึ่งพาอาหารจากการผลิตจากในชุมชนหรือภายนอกชุมชนเป็นส่วนใหญ่ การร่วมกิจกรรมจัดงานเลี้ยงหรือพิธีกรรมจะช่วยให้เข้าใจความเชื่อและค่านิยมของชุมชน ลักษณะอาหาร และความสัมพันธ์ของคนในชุมชน เป็นต้น ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะทำให้เข้าใจกันมากขึ้น

- **ศึกษาภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง** จากรายชื่อหน่วยงานที่รวบรวมได้จากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิและการพูดคุยกับบุคคลสำคัญ ซึ่งต้องศึกษาถึงภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบาย และทิศทางการทำงานของหน่วยงาน รวมถึงระบบแผนและงบประมาณด้วย เมื่อเจ้าหน้าที่ส่งเสริมงานพัฒนาได้ศึกษาภารกิจของหน่วยงานต่างๆ แล้วควรรหาโอกาสเข้าไปแนะนำโครงการและหาหรือแนวทางการทำงานร่วมกันกับผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานเหล่านั้น

- **ตั้งคณะทำงาน สร้างทีมปฏิบัติการในพื้นที่** เป็นกลไกสำคัญในการทำงานร่วมกับหน่วยงานราชการทุกระดับ รวมถึงเป็น “ข้อต่อ” ในการเชื่อมโยงการทำงาน ประสานงาน สื่อสารข้อมูล สร้างความเข้าใจ เพื่อบูรณาการงานกับหน่วยงานต่างๆ

การตั้งคณะทำงานควรมีรูปแบบคำสั่งอย่างเป็นทางการ ให้ทุกหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องโดยตรง มีคณะทำงานควรประกอบด้วย ผู้แทนทั้งจากหน่วยงานราชการทั้งส่วนภูมิภาค องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน มูลนิธิ ภาคประชาสังคม สถาบันการศึกษาเข้าร่วมด้วย

คณะกรรมการมี 2 ระดับ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน

- (1) **คณะกรรมการระดับจังหวัด** ซึ่งมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน มีผู้แทนหน่วยงานระดับจังหวัดและหน่วยงานส่วนภูมิภาคที่เกี่ยวข้องร่วมเป็นกรรมการ ทำหน้าที่ผลักดันด้านนโยบาย บูรณาการงานและงบประมาณ ติดตามผลการดำเนินงานในพื้นที่
- (2) **คณะกรรมการระดับพื้นที่หรือระดับอำเภอ** ซึ่งมีนายอำเภอหรือหัวหน้าหน่วยงานระดับพื้นที่เป็นหัวหน้าคณะทำงาน มีหน่วยงานที่มีภารกิจในพื้นที่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันการศึกษา และผู้แทนชาวบ้านร่วมเป็นคณะทำงาน ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานในพื้นที่ เป็นกลไกเชื่อมโยงการทำงานทุกระดับ

ปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานของคณะทำงาน ได้แก่

- ความเข้าใจและยึดถือแนวทางการพัฒนาเชิงพื้นที่แบบบูรณาการตามแนวทางพระราชดำริฯ ของคณะทำงาน
- การทำงานเป็นทีมร่วมกันระหว่างคณะทำงานด้วยกัน และระหว่างคณะทำงานกับแกนนำชาวบ้านในพื้นที่
- การสื่อสารข้อมูลระหว่างคณะทำงานอย่างสม่ำเสมอ และทันสถานการณ์

- **ศึกษาดูงานสร้างความเข้าใจและแรงบันดาลใจ** การศึกษาดูงานกรณีตัวอย่างที่มีผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ เป็นรูปธรรม จะช่วยสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นในแนวทางการพัฒนาตามแนวพระราชดำริฯ ควรเลือกกรณีในการศึกษาดูงาน ที่มีสภาพภูมิสังคมใกล้เคียงกับพื้นที่เป้าหมาย เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำมาประยุกต์ใช้

กลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมการศึกษาดูงาน ควรมีทั้งชาวบ้านในพื้นที่เป้าหมายและคณะทำงานที่แต่งตั้งขึ้น เป็นผู้ที่สนใจ มีความพร้อมในการทำกิจกรรมหลังจากศึกษาดูงานหรือสามารถกลับมาสื่อสารได้

ในระหว่างหรือหลังจากศึกษาดูงาน ควรชวนคิดชวนคุยเปรียบเทียบระหว่างชุมชนเป้าหมายกับกรณีที่เป็นศึกษาดูงาน สรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ และสิ่งที่จะนำไปปรับใช้ โดยย้ำว่าไม่ควรลอกเลียนแบบ

*...เมื่อเจ้าหน้าที่ขออาสาสมัครไปดูงานที่ จ.น่าน ธิบายมือ
อาสาไปเลย อยากไปดู ไปเห็นว่าเค้าทำกันอย่างไร ก็ได้ไปเห็น
ว่าเค้าสามารถพัฒนาแหล่งน้ำได้จริง พอกลับมาก็เล่าให้
ชาวบ้านฟัง ชวนมาช่วยกันทำ...*

อินทร์ มะแพน อาสาสมัครพัฒนาหมู่บ้าน (อสพ.)
บ้านโคกล่าม-แสงอร่าม อ.หนองวัวซอ จ.อุดรธานี

- การประชุมของคณะทำงานอย่างสม่ำเสมอ
- เป็นการสร้างความเข้าใจแนวทางปัดทองหลังพระฯ
- ทำให้ช่วยกันคิดและหาทางออกเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
- แลกเปลี่ยนความเห็นกันอย่างเท่าเทียม
- โดยมีชาวบ้านจะต้องร่วมคิด ร่วมทำ
- ร่วมเป็นเจ้าของงานพัฒนา

- **ไม่ยึดงานตนเองเป็นที่ตั้ง** หาโอกาสร่วมกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน และหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดความใกล้ชิดและช่วยเหลือกัน ซึ่งเจ้าหน้าที่ส่งเสริมงานพัฒนาควรมีแผนการทำงาน ที่มีความยืดหยุ่น ปรับได้ตามความพร้อมของกลุ่มเป้าหมายและสถานการณ์เฉพาะหน้า ไม่มุ่งเฉพาะงานของตนให้เสร็จ โดยไม่สนใจชาวบ้านหรือคณะทำงาน การมีโอกาสร่วมช่วยเหลืองานของคณะทำงาน ซึ่งจะเอื้อให้เกิดความเข้าใจแผนงานและเกิดการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน เข้าใจกันทั้งสองฝ่าย ช่วยให้เกิดการทำงานเป็นทีมมากขึ้น
- **สื่อสารสม่ำเสมอ** เป็นการสื่อสารทั้งทางเดียว เพื่อให้และรับข้อมูล กลุ่มเป้าหมายอย่างครอบคลุม และการสื่อสารสองทางที่ต้อง แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ รวมถึงการสะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างรอบด้าน เกิดความเข้าใจ ไว้วางใจ และความเชื่อมั่นในการนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนและทำงานร่วมกัน

สิ่งที่ควรทำ

- ควรหลีกเลี่ยงการพูดคุยถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเมืองท้องถิ่น หรือสิ่งที่จะสร้างความขัดแย้งรุนแรง
- ควรตั้งคณะทำงานในระยะเริ่มต้นของการทำงาน เพื่อให้คณะทำงานมีส่วนร่วมสำรวจและศึกษาข้อมูลพื้นที่ร่วมกันกับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมงานพัฒนาและตัวแทนชาวบ้านตั้งแต่ต้น
- ควรประชุมสร้างความเข้าใจเป้าหมายการทำงานให้ชัดเจน และมั่นใจว่าคณะทำงานและผู้นำชุมชนเข้าใจตรงกัน
- ควรจัดการศึกษาดูงานในช่วงแรกๆ ของการพัฒนาพื้นที่ เพื่อช่วยสร้างความเข้าใจและแรงบันดาลใจกับงานพัฒนาพื้นที่ ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่ส่งเสริมงานพัฒนากับคณะทำงาน และตัวแทนชาวบ้าน ซึ่งนำไปสู่การทำงานเป็นทีมที่ดีในระยะต่อไป
- ควรพยายามเข้าหาคนทุกกลุ่ม เพื่อให้ได้รับข้อมูลอย่างรอบด้าน ที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่ตรงจุด และลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น
- การสร้างความเข้าใจกันอาจต้องใช้เวลา จึงต้องหมั่นสานสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย อาศัยความอดทน

เข้าถึง

- เมื่อเข้าใจกันแล้ว ก็ต้องเข้าถึง ให้เขาเข้าใจเรา
- จะได้รู้ข้อมูล สถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อร่วมกันค้นหา
- ปัญหาที่แท้จริง และจะได้ร่วมกันพัฒนาพื้นที่ต่อไป

3) เข้าถึงปัญหา

การเข้าถึงปัญหาเพื่อการรับรู้ปัญหา ซึ่งอาศัยพื้นฐานจากความเข้าใจพื้นที่ การได้ข้อมูลรอบด้าน ครอบคลุมทุก มิติ ด้วยการศึกษาข้อมูลที่เป็นระบบ มององค์รวม นำไปสู่การแก้ปัญหาที่ ตรงจุด การเข้าถึงปัญหาอย่างแท้จริง เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาพื้นที่ แบบบูรณาการ

ประเด็นสำคัญ

- ☑ ข้อมูลคร่าวเบื้องต้น
- ☑ แผนที่ทรัพยากร
- ☑ สถานการณ์ปัญหา
- ☑ สาเหตุและผลกระทบของปัญหา

หลักการทรงงานที่เกี่ยวข้อง

ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ

ศึกษาข้อมูล รายละเอียดอย่างเป็นระบบ ทั้งข้อมูลเบื้องต้นจาก เอกสาร แผนที่ สอบถามจาก เจ้าหน้าที่ นักวิชาการ และราษฎรในพื้นที่ ให้ได้รายละเอียดที่ถูกต้อง

องค์รวม

คิดอย่างองค์รวม หรือมองอย่าง ครอบคลุม มองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และแนวทางแก้ไขอย่างเชื่อมโยง

แก้ปัญหาจากจุดเล็ก

มองปัญหาในภาพรวม แต่การ แก้ปัญหาจะเริ่มจากจุดเล็กๆ คือ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่คน มักจะมองข้าม

วิธีการ "เข้าถึงปัญหา"

- **สำรวจข้อมูลเศรษฐกิจและสังคมครัวเรือน** เพื่อเข้าใจถึงสภาพความเป็นจริงของชุมชน มีข้อมูลที่สะท้อนสาเหตุของปัญหาและศักยภาพของชุมชน ซึ่งเป็นการสำรวจร่วมกันของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมงานพัฒนา คณะทำงานระดับพื้นที่หรือทีมปฏิบัติการพื้นที่ และตัวแทนชาวบ้าน

(1) **เริ่มจากทำความเข้าใจแบบสำรวจ** อธิบายความสำคัญของข้อมูลที่จะสำรวจ ประโยชน์ของข้อมูล อธิบายรายละเอียดของคำถามทีละข้อ เทคนิคการถามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน

ทดลองทำแบบสำรวจ ปรับคำถามให้เข้าใจชัดเจน สอดคล้องกับภูมิสังคมของพื้นที่เป้าหมาย และให้แน่ใจเสียก่อนนำไปใช้สำรวจจริง

(2) **วางแผนการทำงาน** โดยจัดทีมสำรวจเป็น 2 ทีม คือ (1) ทีมสำรวจข้อมูลรายครัวเรือน ดำเนินการสอบถามและบันทึกข้อมูลตามแบบสำรวจ (2) ทีมทำแผนที่ ดำเนินการจับพิกัดตำแหน่งที่สำคัญด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อาทิ ที่ตั้งบ้านเรือน วัด แหล่งน้ำ ร้านค้า โรงเรียน จุดทิ้งขยะ ที่ทำกิน ฯลฯ พร้อมทำเป็นแผนที่

(3) **แจ้งเรื่องการสำรวจและขอความร่วมมือ** โดยนายอำเภอ ผู้บริหารท้องถิ่น ผู้ใหญ่บ้าน หรือผู้ที่ชาวบ้านนับถือ แจ้งในการประชุมหมู่บ้าน เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ในการนำข้อมูลไปใช้ วิธีการสำรวจ ช่วงเวลาและระยะเวลาในการสำรวจ และขอความร่วมมือให้ชาวบ้านตอบตามความจริง

(4) **สำรวจข้อมูลตามแบบสำรวจ** โดยมีผู้ให้ข้อมูลครัวเรือนละ 1 คน ซึ่งช่วงเวลาที่เหมาะสมในการสำรวจควรเป็นช่วงเย็นหรือช่วงค่ำที่ไม่กระทบกับเวลาในการประกอบอาชีพของชาวบ้าน หรือเป็นช่วงที่ชาวบ้านสามารถให้ข้อมูลได้อย่างสะดวก และควรขอให้ชาวบ้านพร้อมที่จะให้ข้อมูล ทั้งนี้ ระหว่างการสำรวจควรใช้วิธีการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ

- **สำรวจแหล่งทรัพยากร** เพื่อทราบถึงต้นทุนด้านทรัพยากรของพื้นที่ ปัญหาในการใช้ประโยชน์ การเข้าถึงแหล่งทรัพยากรของชาวบ้าน โดยเป็นการดำเนินการร่วมกันของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมงานพัฒนา คณะทำงานระดับพื้นที่หรือทีมปฏิบัติการพื้นที่ และตัวแทนชาวบ้าน ควรแบ่งเป็นชุดย่อย อาทิ ชุดสำรวจป่า สำรวจน้ำ สำรวจดินและที่ดินทำกิน เป็นต้น

ข้อมูลทรัพยากรป่า ประกอบด้วย

- ขอบเขตพื้นที่ป่า เช่น เขตอุทยานฯ เขตป่าสงวนฯ เขตป่าชุมชนฯ บริเวณที่มีการบุกรุกทำลายหรือมีสภาพเสื่อมโทรมพื้นที่ป่าใช้สอย
- ระดับความสูงของพื้นที่ป่าไม้ ชนิด/จำนวนพันธุ์ไม้ที่อยู่ในพื้นที่ป่า ความหนาแน่นของต้นไม้ ขนาดของต้นไม้
- ชนิดพันธุ์ที่ชาวบ้านนำมาใช้ประโยชน์ บริเวณที่ชาวบ้านมาใช้ประโยชน์จากป่า เช่น แหล่งเก็บเห็ด เก็บเห็ด หน่อไม้ และอาหารจากป่า รวมถึงบริเวณที่ประกอบพิธีกรรมต่างๆ ของชาวบ้าน

ข้อมูลทรัพยากรน้ำ ประกอบด้วย

- ข้อมูลพิกัด ระดับความสูง ความยาว และลักษณะเส้นทางน้ำต้นน้ำ แหล่งกักเก็บน้ำ ลำห้วยที่มีน้ำตลอดปีและไม่ตลอดปี ฝาย แนวท่อส่งน้ำเดิม ขนาดพื้นที่รับน้ำในปัจจุบัน ปริมาณการไหลของน้ำแต่ละลำห้วย โดยเดินสำรวจ บันทึกข้อมูลภาพถ่าย และเก็บตัวอย่างน้ำมาตรวจคุณภาพ
- บันทึกพิกัดและภาพถ่ายจุดสำคัญ เช่น บริเวณที่มีปัญหาภัยธรรมชาติ อาทิ ดินถล่ม น้ำหลาก ตลิ่งที่ถูกกัดเซาะ จุดที่มีน้ำมุด/น้ำไหล จุดที่นำน้ำไปใช้ในชุมชนหรือการเกษตร จุดที่มีการใช้สารเคมี จุดที่มีการสะสมดินตะกอนหรือมีปัญหา เป็นต้น

ข้อมูลดินและที่ดินทำกิน ประกอบด้วย

- ข้อมูลพิกัด ขอบเขตและเนื้อที่ของพื้นที่ทำกิน ระดับความสูงของพื้นที่รายแปลง ข้อมูลเจ้าของที่ดินพร้อมภาพถ่าย ทั้งนี้กรณีเป็นพื้นที่มีเอกสารสิทธิ์ไม่ต้องสำรวจข้อมูลใหม่ สามารถขอข้อมูลจากหน่วยงานภาครัฐ เช่น กรมที่ดิน สำนักงานปฏิรูปที่ดินเพื่อการเกษตร (สปก.) เป็นต้น
 - ข้อมูลการใช้ประโยชน์พื้นที่ เช่น ชนิดพืชที่ปลูกในรอบปี ภาพถ่ายลักษณะการใช้ประโยชน์พื้นที่ ปัญหาในการใช้พื้นที่
- **วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน** หลังจากสำรวจและสรุปข้อมูลเศรษฐกิจและสังคม และข้อมูลแหล่งทรัพยากรให้เป็นระบบ จะเป็นการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน ระหว่างทีมปฏิบัติการพื้นที่และตัวแทนชาวบ้าน ระบุดจุดที่เป็นปัญหา วิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบของปัญหาย่างรอบด้าน หากข้อมูลไม่ชัดเจนอาจต้องวางแผนสำรวจเพิ่มเติม
 - **จัดเวทีคืนข้อมูลแก่ประชาชนและผู้เกี่ยวข้อง** เพื่อให้ชาวบ้านในพื้นที่ได้ร่วมกันตรวจสอบและรับรองความถูกต้องของข้อมูล ช่วยกันวิเคราะห์และเพิ่มเติมข้อมูลให้สมบูรณ์ โดยเฉพาะการสะท้อนปัญหาและสาเหตุของปัญหา รวมถึงช่วยกันจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ซึ่งการเตรียมการและกระบวนการจัดเวทีคืนข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมงานพัฒนาและทีมปฏิบัติการพื้นที่

ได้เข้าถึงปัญหาที่แท้จริง จึงมีบรรยากาศที่เหมาะสม กระตุ้นให้ชาวบ้านได้คิดและร่วมแลกเปลี่ยนอย่างอิสระ ไม่ถูกชักนำหรือบังคับจากผู้นำหรือคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

- **สอบถามความต้องการพัฒนาพื้นที่** ซึ่งสามารถทำได้ทั้งแบบที่เป็นทางการใช้การประชุมชี้แจงหรือเวทีระดมความคิดเห็นต่างๆ และแบบไม่เป็นทางการ จากการพูดคุยแลกเปลี่ยนระหว่างเจ้าหน้าที่ส่งเสริมงานพัฒนากับชาวบ้านหรือภาคีที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ โดยเจ้าหน้าที่ส่งเสริมงานพัฒนาควรหาโอกาสในการสอบถามความต้องการจากกลุ่มคนต่างๆ ให้ได้ครอบคลุมมากที่สุด และสามารถทำได้ตลอดระยะเวลาที่ทำงานในพื้นที่ เพื่อให้สามารถเข้าถึงปัญหาที่แท้จริงของพื้นที่ได้

...เริ่มจากศึกษาวิถีชีวิตชาวบ้าน วิถีชุมชน มีเจ้าหน้าที่มาอยู่ในชุมชน สร้างความเชื่อมั่น เรียนรู้จากชาวบ้าน โจทย์มาจากชาวบ้าน แต่ไม่ใช่แค่รู้ว่าชาวบ้านอยากได้อะไร แต่เป็นสิ่งที่ดูแลแล้วชาวบ้านจะได้ประโยชน์จริงๆ ...

สุดใจ เจริญสุข ผู้ใหญ่บ้าน บ้านโคกล่าม
ต.กุดหมากไฟ อ.หนองวัวซอ จ.อุดรธานี

สิ่งที่ควรทำ

- การจัดทีมสำรวจข้อมูลต่างๆ ควรกำหนดผู้ที่ทำหน้าที่บันทึกข้อมูลให้ชัดเจน เนื่องจากบางพื้นที่ชาวบ้านไม่ถนัดการเขียนและบันทึก จึงอาจเป็นบทบาทของเจ้าหน้าที่
- การสำรวจข้อมูลครัวเรือน ควรมีรูปแบบการชวนคุยเกี่ยวกับประเด็นคำถาม สอบถามเรื่องความเป็นอยู่และการทำกิน มากกว่าการสัมภาษณ์โดยถามเป็นข้อๆ และควรมีการสังเกตสภาพแวดล้อม สร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจต่องานพัฒนาตามแนวพระราชดำริฯ แก่ชาวบ้านไปพร้อมๆ กัน
- แต่ละทีมอาจจัดแบ่งเป็นชุดย่อยตามขนาดพื้นที่ แต่ละชุดควรมีเจ้าหน้าที่หน่วยงานราชการ อบต. และชาวบ้าน คละกันไป
- การสำรวจแหล่งทรัพยากรควรพิจารณาช่วงเวลาให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ในการสำรวจ เช่น พื้นที่มีปัญหาหิวน้ำไม่เพียงพอในช่วงหน้าแล้ง ก็ควรเลือกสำรวจทรัพยากรน้ำในช่วงหน้าแล้งที่มีน้ำน้อย เพื่อให้ได้ข้อมูลมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง

4) เข้าถึงความร่วมมือ

หลักการทรงงานที่เกี่ยวข้อง

ความซื่อสัตย์ สุจริต จริตใจต่อกัน

ผู้ที่มีความสุจริตและบริสุทธิ์ใจ แม้จะมีความรู้น้อย ก็ย่อมทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวมได้มากกว่าผู้ที่มีความรู้มาก แต่ไม่มีความสุจริต ไม่มีความบริสุทธิ์ใจ

รู้-รัก-สามัคคี

- การที่เราจะลงมือทำสิ่งใดนั้น จะต้องรู้เสียก่อน รู้ถึงปัจจัยทั้งหมด รู้ถึงปัญหา และรู้ถึงวิธีแก้ปัญหา
- เมื่อเรารู้ครบด้วยกระบวนการแล้ว จะต้องเห็นคุณค่า เกิดศรัทธา เกิดความรักที่จะเข้าไปลงมือปฏิบัติแก้ปัญหาเหล่านั้น
- เมื่อถึงขั้นลงมือปฏิบัติต้องคำนึงเสมอว่าเราทำคนเดียวไม่ได้ ต้องร่วมมือร่วมใจกันสามัคคีกันเป็นหมู่คณะ จึงจะเกิดพลังในการแก้ปัญหาให้ลุล่วงด้วย

การพัฒนาเชิงพื้นที่แบบบูรณาการ ต้องอาศัยความร่วมมือจากภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทุกระดับทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และภาคประชาสังคม จึงต้องมีกลไกการเชื่อมประสานทั้งแนวนราบและแนวตั้งให้มีการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

นอกจากนี้ ยังต้องเข้าใจภารกิจและแผนงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้สามารถแบ่งงานกันได้ ลดความซ้ำซ้อน เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า รวมถึงมีความซื่อสัตย์จริงใจต่อกัน ทำงานเป็นทีม เกิดเป็นพลังในการขับเคลื่อนงานร่วมกัน

ประเด็นสำคัญ

- | | |
|--|--|
| ☒ ความพร้อมของข้อมูล | ☒ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง |
| ☒ ระบบแผนและงบประมาณ | ☒ บุคคลที่รับผิดชอบ |

วิธีการ "เข้าถึงความร่วมมือ"

- **ประสานแนวราบ-แนวดิ่ง** ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการโดยผ่านกลไก คณะทำงานระดับจังหวัด และคณะทำงานระดับอำเภอหรือทีมปฏิบัติการพื้นที่ ซึ่งมีการมอบหน้าที่ผู้ประสานงานที่ชัดเจนในประเด็นต่างๆ โดยอยู่ภายใต้กรอบภารกิจหรือหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังสามารถประสานงานผ่านการทำข้อตกลงร่วมระหว่างหน่วยงาน

ส่วนรูปแบบที่ไม่เป็นทางการนับว่ามีความสำคัญมากเช่นกัน ต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานเป็นหลัก ซึ่งมีพื้นฐานมาจากความ “เข้าใจเขา เขาใจเรา” และการเข้าใจเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน

- **ทบทวนภารกิจและแผนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง** รวมถึงการรวบรวมแผนงานโครงการที่หน่วยงานจะทำในปีต่อไป เพื่อให้การประสานงานเพื่อแก้ไขปัญหาหรือบูรณาการงานพัฒนาในพื้นที่เป้าหมายเป็นไปตามกรอบภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถเบิกใช้งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดความซ้ำซ้อน ท้นต่อสถานการณ์ในพื้นที่ และเกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

- **แบ่งงานกันทำให้ชัดเจน** เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรู้หน้าที่และความรับผิดชอบในการร่วมกันพัฒนาพื้นที่ รวมถึงสามารถช่วยเหลือหรือสนับสนุนการดำเนินงานระหว่างกันได้ ซึ่งต้องกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ต้องรู้ข้อจำกัด รู้ศักยภาพของหน่วยงานที่จะร่วมกันดำเนินงาน
- **ร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาพื้นที่** ซึ่งแผนพัฒนาพื้นที่แบบบูรณาการเป็นเครื่องมือสำคัญในการร่วมกันพัฒนาพื้นที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะภาครัฐ โดยแผนพัฒนาฯ ควรเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการแสดงความคิดเห็นและแบ่งงานกันเพื่อให้มีความเป็นเจ้าของแผนร่วมกัน และช่วยกันขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติ และทบทวนแผนทุกๆ 6 เดือน

...เมื่อตั้งทีมบูรณาการระดับพื้นที่
 ซึ่งมีทางองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นเลขาฯ
 ก็ต้องประสานงานรอบด้าน ผลักดัน
 จนมีการทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาพื้นที่ร่วมกัน
 ซึ่งที่ผ่านมามีการทำงานของหน่วยงานก็ต่างคนต่างทำ
 บางหน่วยงานก็เอากล้าไม้เอาของมาแจกโดยไม่บอกกัน
 สุดท้ายก็เป็นภาระของ อบต. ที่ต้องมาแก้ไข...

อนุนาต มาศทอง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่
 อ.บ้านไร่ จ.อุทัยธานี

- **เอางานเข้าแผนและตั้งงบประมาณ** เพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามแผนบูรณาการ เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องนำงานที่ได้รับมอบหมายเข้าสู่แผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงาน หรือแผนปฏิบัติการตามช่องทางอื่นๆ เช่น แผนพัฒนาจังหวัดฯ แผนขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของรัฐบาล เป็นต้น

สิ่งที่ควรทำ

- ควรการแบ่งงานและกำหนดผู้ประสานงานที่ชัดเจนของแต่ละหน่วยงานที่เป็นภาคีร่วมพัฒนาพื้นที่ เพื่อลดความซ้ำซ้อน ลดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานด้วยกัน และระหว่างหน่วยงานกับชาวบ้าน ลดการใช้ทรัพยากร และสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกัน
- สร้างความเข้าใจที่ชัดเจน โดยเฉพาะเรื่องแผนงานและงบประมาณของแต่ละหน่วยงาน รวมถึงบทบาทในการทำงานร่วมกันตั้งแต่ต้น เพื่อหลีกเลี่ยงความเข้าใจว่ามีหน่วยงานภายนอกเอาของฟรีมาให้ และลดความหวงพิงของชาวบ้าน
- ควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล พร้อมกับการสร้างกลไกที่เอื้อให้เกิดการประสานงาน ซึ่งใช้รูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการควบคู่กันไป มีการช่วยเหลือระหว่างกัน อาศัยความเข้าใจซึ่งกันและกัน

พัฒนา

- การพัฒนานั้นไม่ยาก
- หากเข้าใจ ไว้วางใจ และแบ่งงานกันเป็นอย่างดี
- แต่ต้องระลึกอยู่เสมอว่าปัญหาในแต่ละพื้นที่แต่ละเวลา
- ไม่เหมือนกัน จึงต้องมานั่งเรียนรู้ คอยทบทวน
- ยืดหยุ่น และปรับให้เหมาะสม

5) พัฒนาคณ

การพัฒนาศักยภาพคนที่เกี่ยวข้อง ทั้งชาวบ้าน ผู้นำชุมชน เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ ภาคต่างๆ รวมถึงเจ้าหน้าที่ส่งเสริมงานพัฒนาให้มีทัศนคติที่ดี มีความรู้ความเข้าใจต่อแนวทางการพัฒนาเชิงพื้นที่แบบบูรณาการ ทำงานเป็นทีม และต้องเรียนรู้ มีการปรับ พัฒนาให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

ประเด็นสำคัญ

- ☒ ทักษะ
- ☒ ทักษะ
- ☒ ความรู้ความเข้าใจ
- ☒ ความเป็นทีม

หลักการทรงงานที่เกี่ยวข้อง

ทำงานอย่างมีความสุข

ทำงานโดยคำนึงถึงความสุขที่เกิดจากการได้ทำประโยชน์ให้กับผู้อื่น

ความเพียร

จากตัวอย่างบทพระราชนิพนธ์พระมหารชนก พระมหารชนกเพียรว่ายน้ำอยู่ 7 วัน 7 คืน แม้จะมองไม่เห็นฝั่ง แต่ยังคงว่ายต่อไป ไม่จมลง จนกลายเป็นอาหารของปลา และได้รับความช่วยเหลือจนถึงฝั่งในที่สุด

วิธีการ "พัฒนาศักยภาพคน"

- **สำรวจความต้องการและประเมินศักยภาพของผู้เกี่ยวข้อง** ซึ่งเป็น การรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และประเมินศักยภาพในปัจจุบัน ของชาวบ้าน ผู้นำชุมชน เจ้าหน้าที่รัฐ ภาคีในพื้นที่ รวมถึงเจ้าหน้าที่ ส่งเสริมงานพัฒนา วิเคราะห์ศักยภาพและค้นหาช่องว่างระหว่างสิ่ง ที่มีกับสิ่งที่จำเป็นต้องมี ด้านความรู้ ด้านทัศนคติ และด้านทักษะ

วิธีการสำรวจทำได้โดยใช้แบบสอบถาม การสังเกตระหว่างการทำงานหรือทำกิจกรรมร่วมกัน การประเมินจากผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์จากปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งใช้ได้กับทุกกลุ่มเป้าหมายและ ใช้ประเมินได้ทั้งด้านความรู้ ด้านทัศนคติ และด้านทักษะ

เมื่อพบความต้องการหรือช่องว่างที่ต้องพัฒนาศักยภาพให้กับคนใน พื้นที่เป้าหมาย ต้องพิจารณาว่าเป็นกลุ่มใดและเลือกวิธีการพัฒนาศักยภาพให้เหมาะสม โดยสามารถพัฒนาศักยภาพได้ในระหว่างการทำกิจกรรมพัฒนาต่างๆ ร่วมกัน ในลักษณะ “พาทำ” รวมถึง ระหว่างการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือการสรุปผลหลังการทำกิจกรรมทุกครั้ง การพัฒนาศักยภาพในบางประเด็นจำเป็นต้องมีการจัดกิจกรรมให้ความรู้หรือพัฒนาทักษะขึ้นมาเฉพาะและต้องการความต่อเนื่องพร้อมมีการติดตามผลในภายหลัง

- **ศึกษาดูงานกรณีตัวอย่างที่ดี** กิจกรรมการศึกษาดูงานในขั้นตอนนี้ เป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์ตรง ดังนั้น จึงต้องคัดเลือกผู้ที่มีความสนใจจริง มีการทำความเข้าใจและเตรียมตัวก่อนไป

วัตถุประสงค์ในการศึกษาดูงานในขั้นตอนนี้ เน้นทั้งการปรับแนวคิด ในการพึ่งตนเอง ตระหนักในศักยภาพของชุมชน เข้าใจการทำงาน แบบมีส่วนร่วมและการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก นอกจากนี้ เน้นความเข้าใจในการลงมือปฏิบัติ วิธีการและเทคนิค การพัฒนาแต่ละเรื่อง ดังนั้นการคัดเลือกกรณีตัวอย่างในการศึกษาดูงาน จึงต้องมีประเด็นงานพัฒนาที่สอดคล้องกับแผนบูรณาการหรือ ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย อาทิ การพัฒนาแหล่งน้ำ การปรับปรุงดิน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาด การจัดการป่าชุมชน เป็นต้น

ในระหว่างการศึกษาดูงาน ต้องมีการกระตุ้นและสร้างบรรยากาศ ให้เกิดการซักถามแลกเปลี่ยนระหว่างผู้เข้าร่วมกับกรณีตัวอย่าง ชี้ให้เห็นปัญหาอุปสรรคที่เคยเกิดขึ้นและวิธีการแก้ปัญหาด้วย และเมื่อสิ้นสุดการศึกษาดูงานควรมีการสรุปประเด็นที่ได้เรียนรู้ วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ สิ่งที่ต้องระวัง สิ่งที่ควรนำมาปรับใช้และ สิ่งที่ไม่เหมาะในการนำมาปรับใช้กับพื้นที่เป้าหมาย

- **ฝึกอบรมสร้างความเข้าใจและเพิ่มทักษะเฉพาะเรื่อง** อาทิ การทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย การเลี้ยงและขยายพันธุ์สัตว์ การปลูกไม้เมืองหนาว การสร้างฝายเพื่อการอนุรักษ์และการเกษตร การใช้เครื่องหาพิกัดสัญญาณดาวเทียม การสำรวจและประเมินทรัพยากรป่าไม้ เป็นต้น โดยควรเป็นเรื่องหรือประเด็นที่พิจารณาแล้วว่าสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาพื้นที่ให้บรรลุตามแผนการพัฒนาพื้นที่แบบบูรณาการที่กำหนดไว้ได้ รวมถึงต้องให้ความสำคัญกับการค้นหาผู้เข้าร่วมการอบรมที่มีความตั้งใจจริง มุ่งมั่น กล้าลอง เพื่อให้สามารถขยายผลและต่อยอดการพัฒนาในพื้นที่เป้าหมายได้

รูปแบบการฝึกอบรมควรเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการ ควรหลีกเลี่ยงการอบรมโดยการฟังบรรยายเพียงอย่างเดียว ซึ่งอาจต้องใช้ระยะเวลาหลายวันในการฝึกอบรม นอกจากนี้ หลังสิ้นสุดการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ส่งเสริมงานพัฒนาควรมีการติดตามผลการนำไปปฏิบัติและคอยให้คำปรึกษาหรือช่วยประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

*...สถาบันปิดทองหลังพระฯ เชิญให้นักวิชาการมาสอน
วิธีการปลูก การดูแล เพื่อเพิ่มผลผลิตข้าวโพดหลังนา
ให้กับเกษตรกรที่สนใจ ได้เรียนรู้และทดลองทำ
ในพื้นที่ของตนเอง โดยมี อสพ. ติดตามผล
และเป็นที่ปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาจนเห็นผล ...*

นางสาวณัฐธินิชา มังคละ อสพ. และเกษตรกร
บ้านน้ำปาก อ.ท่าวังผา จ.น่าน

- **จัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์** เป็นการเชิญผู้ที่มีประสบการณ์หรือผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องในประเด็นการเรียนรู้ที่กำหนดขึ้นจากหลายพื้นที่หรือหลายกรณีตัวอย่างมานำเสนอและแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการทำงานในกลุ่มเป้าหมายได้เรียนรู้ในคราวเดียวกัน ซึ่งเป็นการพัฒนาศักยภาพในด้านทัศนคติและด้านความรู้เป็นหลัก โดยมีข้อดี คือ กลุ่มเป้าหมายได้รับความรู้และเรียนรู้จากผู้รู้ที่มีประสบการณ์หลากหลายได้พร้อมกัน เปรียบเทียบได้ง่าย สามารถจัดให้กลุ่มเป้าหมายร่วมรับฟังได้จำนวนมากในแต่ละครั้ง
- **พัฒนาภาวะผู้นำและทำงานเป็นทีม** เป็นการพัฒนาคนที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมงานพัฒนาต้องเข้าใจ เพื่อหลีกเลี่ยงภาวะผู้นำเดียวในการพัฒนาพื้นที่ ที่มีการทำงานและตัดสินใจคนเดียว หรือคนเดียวทำหลายหน้าที่ โดยเจ้าหน้าที่ส่งเสริมงานพัฒนาต้องค้นหาผู้นำตามธรรมชาติที่มีศักยภาพ โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ในชุมชน จากนั้นสนับสนุนและส่งเสริมให้มีบทบาทในการพัฒนาชุมชนหรือกลุ่ม รวมถึงพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง เช่น ทักษะการพูด การแสดงความคิดเห็น การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเรื่องต่างๆ เป็นต้น

สิ่งที่ควรทำ

- การค้นหาความต้องการพัฒนาศักยภาพด้วยการสอบถามความคิดเห็นในระยะแรกของการพัฒนาอาจจะไม่ได้คำตอบที่เป็นความต้องการที่แท้จริง เนื่องจากผู้ตอบอาจไม่รู้ว่าตัวเองควรต้องรู้อะไรหรือขาดทักษะด้านไหน จึงต้องคอยสังเกตและวิเคราะห์ศักยภาพในระหว่างการทำงานควบคู่กันไป
- ควรพัฒนาคน ในด้านความรู้และทักษะให้สอดคล้องกับความต้องการและงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์กับงาน
- การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลา และอาจไม่เกิดขึ้นจากกิจกรรมเพียงครั้งเดียว จึงควรมีกิจกรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผสมผสานวิธีการ เรียนรู้กับบุคคลที่ทำจริงและได้รับการยอมรับ สิ่งสำคัญ คือ การปรับทัศนคติ และสร้างความเชื่อมั่นต่อแนวทางการพัฒนาเชิงพื้นที่แบบบูรณาการที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนการพัฒนาศักยภาพในด้านอื่นๆ
- การพัฒนาการทำงานเป็นทีม เริ่มจากการกระตุ้นให้มีการแบ่งงานและหน้าที่รับผิดชอบตามความเหมาะสม ความถนัดของแต่ละคน จัดให้มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างทีมทำงาน และการติดตามผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและคอยให้คำปรึกษา

6) พัฒนางาน

หลักการทรงงานที่เกี่ยวข้อง

ทำตามลำดับขั้น

การพัฒนาให้เริ่มต้นจากสิ่งที่จำเป็นที่สุดของประชาชนก่อน

ไม่ติดตำรา

ไม่ผูกมัดกับวิชาการและเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมกับสภาพชีวิตความเป็นอยู่

ประหยัด เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด

แก้ไขปัญหาดด้วยความประหยัด เรียบง่าย ราษฎรสามารถทำได้เอง หาได้ในท้องถิ่น และประยุกต์ใช้สิ่งที่มีอยู่

ทำให้ง่าย

ทำสิ่งยากให้กลายเป็นง่าย ทำสิ่งที่สลับซับซ้อนให้เข้าใจง่าย

การมีส่วนร่วม

เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือเจ้าหน้าที่ทุกระดับได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องคำนึงถึงความคิดเห็นของประชาชนหรือความต้องการของสาธารณชน

สิ่งสำคัญคือการลงมือปฏิบัติ โดยประเด็นการพัฒนางานได้จากการนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมและมาวิเคราะห์ เชื่อมโยงให้เห็นภาพรวมสาเหตุของปัญหา การเสนอปัญหาของชาวบ้าน และนำมาจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนร่วมกัน โดยเริ่มพัฒนาแก้ปัญหาจากสิ่งจำเป็นเร่งด่วนที่สุดก่อน ยึดหลักประหยัด เรียบง่าย เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ยึดติดกับเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมกับพื้นที่ ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นสำคัญ

- ☒ ประชาชนได้อะไร
- ☒ เป็นสิ่งที่ต้องทำหรืออยากทำ
- ☒ การมีส่วนร่วม
- ☒ การปฏิบัติการ
- ☒ การติดตามประเมินผล

วิธีการ "พัฒนางาน"

- **เตรียมความพร้อม** โดยคณะทำงานระดับพื้นที่หรือเจ้าหน้าที่ส่งเสริมงานพัฒนาควรประเมินว่าชาวบ้านมีความเข้าใจและพร้อมที่จะร่วมลงมือกับคณะทำงานหรือยัง หากยังให้ย้อนกลับไปทำความเข้าใจใหม่

- **ลงมือ ลงแรง** ในการพัฒนางานชาวบ้านในพื้นที่เป้าหมายต้องมีส่วนร่วมตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ และร่วมเป็นเจ้าของในการช่วยกันดูแลรักษา ซึ่งร่วมการพัฒนาโดยไม่ได้รับค่าจ้าง ไม่มีของแจกฟรี ชาวบ้านที่จะได้รับประโยชน์จากการพัฒนาต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้นอยู่กับข้อตกลงของชุมชน

กรณีการพัฒนาฝายเพื่อการเกษตรในหลายพื้นที่ หากผู้ที่อยู่ในพื้นที่รับน้ำ ไม่สามารถมาลงแรงช่วยสร้างฝายได้ด้วยเป็นผู้สูงอายุหรือมีข้อจำกัดอื่นๆ สามารถสมทบทุนค่าอาหารในอัตราเท่ากับค่าแรงขั้นต่ำได้ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อตกลงร่วมกันของชุมชน ส่วนกรณีด้านปศุสัตว์ชาวบ้านที่ได้รับการสนับสนุนพันธุ์ไก่ไข่จะต้องทยอยส่งเงินคืนค่าแม่ไก่ไข่ทุกเดือนจนครบ เพื่อเป็นทุนหมุนเวียนให้ทุกคนได้รับประโยชน์ร่วมกัน เป็นต้น

- ควรมีแก้ไขปัญหาระยะเร่งด่วน (quick win)
- เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกัน
- การเลือก quick win ต้องคำนึงถึงความยั่งยืน

- **ยืดหยุ่น** การพัฒนาเชิงพื้นที่ที่ต้องสามารถยืดหยุ่นตามสถานการณ์ของพื้นที่เป้าหมายที่เปลี่ยนแปลง ทั้งเวลาการทำงาน และวิธีการทำงานที่ไม่ยึดติดกับทฤษฎีทางวิชาการหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่สามารถนำองค์ความรู้หรือวิธีการที่มีในท้องถิ่นมาปรับใช้ให้เหมาะสม และเปิดรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

กรณีการขุดลอกหนองเลิงเปือยที่ปรับแบบการขุดลอกเป็น 2 ระดับ คือ รอบหนองลึก 2 เมตร ทำชันพัก 4 เมตร เพื่อให้ปลาวางไข่ และขุดลึกระดับก้นหนอง 6 เมตร ตามที่ชาวบ้านเสนอ เป็นต้น

- **ติดตามการเปลี่ยนแปลง** อาทิ การทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย การส่งเสริมการปลูกพืชลดรายจ่าย การติดตามประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาระบบน้ำ เป็นต้น ซึ่งควรมีการวางแผนการติดตามไว้ตั้งแต่เริ่มต้นการพัฒนาเพื่อที่จะได้มีข้อมูลสำหรับการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ชัดเจน และควรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ พร้อมสรุปผลสร้างการเรียนรู้

- การติดตามการเปลี่ยนแปลง
- คือโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ความยืดหยุ่น คือ โอกาสในการพัฒนา
- การขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใด
- จะทำให้ขาดโอกาสในการได้รับสิ่งที่ดีขึ้น

- **ทบทวนงานต่อเนื่อง** เป็นการสรุปผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามแผนงานที่กำหนด วิเคราะห์เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ สรุปปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ข้อพึงระวัง วิธีการแก้ไขปัญหามาที่ผ่านมา และแนวทางการปรับปรุงการทำงานในระยะต่อไป ซึ่งเจ้าหน้าที่ส่งเสริมงานพัฒนาและคณะทำงานระดับพื้นที่ควรมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

สิ่งที่ควรทำ

- เจ้าหน้าที่ส่งเสริมงานพัฒนา ควรมีบทบาทในการประสานงานร่วมกับคณะทำงานระดับพื้นที่ในการสนับสนุนกิจกรรมพัฒนา เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษาช่วยแก้ไข้ปัญหาให้กับชาวบ้านในการพัฒนา รวมถึงทำหน้าที่กระตุ้นให้เกิดการทำงานอย่างต่อเนื่อง และเป็นตัวกลางในการแก้ไขความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น
- การยืดหยุ่นต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในพื้นที่เป็นสำคัญ พิจารณาความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนงาน
- การทบทวนและติดตามผล เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาคุณภาพงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย อาจต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน แต่จะทำให้เกิดผลงานที่มีความยั่งยืนกว่า อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนวิธีการและการใช้งบประมาณอาจเป็นข้อจำกัดของหน่วยงานภาครัฐ



4. บทสรุปและบทเรียน

การพัฒนาเชิงพื้นที่แบบบูรณาการ เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจกันมาระยะหนึ่ง เพื่อนำมาช่วยแก้ปัญหาระบบการทำงานที่ผ่านมา ซึ่งมักเป็นการสั่งการจากระดับนโยบายให้ดำเนินการในระดับพื้นที่ อีกทั้งเกิดกรณีปัญหาที่มีหน่วยงานเกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน แต่ต่างคนต่างทำ มีข้อจำกัดด้านภารกิจ ระบบแผนและงบประมาณ และทำเป็นแรงให้เสร็จ

ทำให้ปัญหาการพัฒนาพื้นที่ยังไม่ถูกแก้ไขอย่างจริงจัง เกิดความเลื่อมล้ำในการพัฒนาระหว่างเมืองกับชนบท การเกษตรทำได้ไม่เต็มที่เนื่องจากขาดแคลนน้ำ เกิดภาวะหนี้สิน คนในหมู่บ้านต้องออกไปหางานทำในเมือง

- การพัฒนาพื้นที่ต้นแบบปิดทองหลังพระฯ
- ได้นำรูปแบบการพัฒนาเชิงพื้นที่แบบบูรณาการมาใช้
- บนหลักของศาสตร์พระราชา "เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา"
- และหลักการทรงงานต่างๆ ปรับใช้ให้เหมาะกับแต่ละพื้นที่ซึ่งมีภูมิศาสตร์และภูมิสังคมแตกต่างกัน
- โดยมุ่งมั่นให้เกิดการพัฒนาแบบเป็นองค์รวม ไม่แยกส่วน
- ประสานความร่วมมือทั้งแนวราบและแนวตั้ง
- บูรณาการทั้งความคิด คน งาน เงิน ทรัพยากรต่างๆ
- อย่างเป็นรูปธรรม

ประสบการณ์และบทเรียนจากพื้นที่ต้นแบบ

.....จากการถอดบทเรียนและประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาในพื้นที่ต้นแบบปิดทองหลังพระฯ พบว่าการนำศาสตร์พระราชามาใช้ในการพัฒนาเชิงพื้นที่แบบบูรณาการ สามารถจำแนกเป็นลำดับขั้นตอน แม้การทำงานจริงขั้นตอนต่างๆ ต้องทำซ้ำๆ และกลับไปกลับมา เพื่อให้แน่ใจว่าได้เกิดผลตามที่ต้องการ

เข้าใจ	● เข้าใจพื้นที่	สังคมวัฒนธรรม การทำมาหากิน
		สภาพพื้นที่ ดิน น้ำ ป่า
		ลักษณะเฉพาะของพื้นที่
		ปัญหาและความต้องการ
	● เข้าใจเขาเข้าใจเรา	เป้าหมายการพัฒนาแต่ละฝ่าย
		ความคิดเห็นของคนในพื้นที่
		ความสัมพันธ์ของคนและหน่วยงาน
		ภารกิจ แผน เจือ้นไขของหน่วยงาน
เข้าถึง	● เข้าถึงปัญหา	ข้อมูลครัวเรือน
		แผนที่และข้อมูลทรัพยากร
		วงจรปัญหาและสาเหตุที่แท้จริง
		ผลกระทบที่เกิดขึ้น
		คนหัวไวใจสู้และผู้เกี่ยวข้อง
	● เข้าถึงความร่วมมือ	การประสานแนวราบ-แนวดิ่ง
		ความร่วมมือและแบ่งงานชัดเจน
		แผนพัฒนาพื้นที่แบบบูรณาการ
		การนำแผนไปปฏิบัติ

พัฒนา	• พัฒนาคคน	ทัศนคติการพึ่งตนเอง
		ทำงานแบบมีส่วนร่วม
		ความรู้และทักษะเฉพาะเรื่อง
		ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม
	• พัฒนางาน	เป้าหมายชัด “ประชาชนได้อะไร”
		ความมั่นใจจากสิ่งที่เห็นผลได้เร็ว
		ชุมชนเป็นเจ้าของร่วมลงมือลงแรง
		ความยืดหยุ่น
		ติดตามการเปลี่ยนแปลง
		เปรียบเทียบก่อนและหลังทำ
		ทำต่อเนื่องจนเห็นผล

ควรยึดแนวทางดีกว่าการยึดวิธีการ

เพราะจะทำให้สามารถยืดหยุ่นและแก้ปัญหาได้

การพัฒนาเชิงพื้นที่แบบบูรณาการ บอกได้แต่แนวทางกว้างๆ

ส่วนวิธีการทำงานก็ขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติและขึ้นอยู่กับพื้นที่

การลงมือทำจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และค่อยๆ ปรับ

ให้เหมาะสม หากไม่ลงมือทำก็จะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ

การศึกษาบทเรียนจากพื้นที่อื่น จะช่วยให้มีโอกาสสำเร็จได้

แต่ไม่ใช่ไปลอกกันมา

สิ่งที่ควรทำ

- ☒ ความชัดเจนในการประสานงาน
- ☒ ความเป็นเอกภาพในการมอบหมายงาน
- ☒ การสร้างความเข้าใจที่ดีกับผู้นำชุมชนและกลุ่มเป้าหมาย
- ☒ การมีระบบจูงใจแก่ข้าราชการ
- ☒ เลือกทำสิ่งที่เห็นผลได้เร็ว หรือ Quick Win
- ☒ ค้นหาคนหัวไวใจสู้
- ☒ ลงมือทำเมื่อคนในพื้นที่อยากทำและพร้อมทำ

สิ่งที่ไม่ควรทำ

- ☒ สั่งให้ทำ
- ☒ ย้ำความผิดพลาดหรือความขัดแย้ง
- ☒ รีบทำและเร่งทำ
- ☒ พัฒนากลุ่มเดิมซ้ำๆ

โอกาสและความท้าทายในอนาคต

การพัฒนาเชิงพื้นที่แบบบูรณาการในพื้นที่ต้นแบบปิดทองหลังพระฯ ซึ่งได้มีการทำงานกันอย่างจริงจัง จนเห็นความก้าวหน้าและผลสำเร็จเป็นรูปธรรมในหลายพื้นที่ แต่ก็ยังต้องเรียนรู้และพัฒนางานอีกหลายประการ นอกจากนี้ ยังต้องศึกษารูปแบบการพัฒนาในพื้นที่อื่นๆ เพื่อนำมาพัฒนางานในพื้นที่ต้นแบบด้วยเช่นกัน

อันที่จริงรูปแบบการพัฒนาเชิงพื้นที่แบบบูรณาการในพื้นที่ต้นแบบปิดทองหลังพระฯ ได้ถูกผลักดันไว้เป็นแนวนโยบายในการทำงานของภาครัฐ เพื่อให้เกิดการบูรณาการเชิงพื้นที่ (Area) ภารกิจ (Function) และการมีส่วนร่วม (Participation) ดังนั้นหน่วยงานราชการต่างๆ ก็ต้องเรียนรู้ เพื่อให้การปฏิบัติงานพัฒนาในระดับพื้นที่เกิดประสิทธิภาพ แก้ปัญหาได้ถูกจุด ลดการใช้ทรัพยากร ลดความซ้ำซ้อนและความขัดแย้ง และเกิดประโยชน์สูงสุด

ข้อพึงพิจารณา

ที่จะช่วยการริเริ่มและต่อยอดงานพัฒนามีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ มี 5 ประการ

- 1) **ข้อมูล** อันเป็นฐานในการขับเคลื่อนงานพัฒนาและการวางแผนอย่างเป็นระบบ รวมทั้งช่วยสะท้อนผลการทำงาน
- 2) **เป้าหมายและแผน** ให้เกิดการเข้าใจตรงกัน แบ่งงานกันทำ โดยอาจมีการบันทึกความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน
- 3) **การประสานงาน** ที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ ความมั่นใจ และความร่วมมือที่ดี
- 4) **การลงมือทำ** เป็นสิ่งสำคัญของการพัฒนา ที่จะช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลง ควรเริ่มจากสิ่งง่าย ตอบโจทย์พื้นที่ เห็นผลเร็ว และจะช่วยขยายความร่วมมือในอนาคตต่อไป
- 5) **การเรียนรู้และพัฒนา** ทำการทบทวนและยึดหลักยึดหยุ่น ให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนางานที่ทำอย่างต่อเนื่อง



มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

และ

สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ

อาคารสยามทาวเวอร์ ชั้น 26 เลขที่ 989 ถนนพระราม 1 ปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

โทรศัพท์ 0-2611-5000 โทรสาร 0-2658-1413

www.pidthong.org