คู่มือการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้
ฉบับสมบูรณ์

โดย

ดรรชิต พุทธโกษา

ที่ปรึกษาด้านการวิจัยทางวิทยาศาสตร์

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

ธันวาคม 2554

คำนำ

คู่มือการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ฉบับสมบูรณ์ที่ท่านถืออยู่นี้ เป็นเอกสารต่อเนื่องมาจากคู่มือการสร้างต้นแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ ที่สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) ได้จัดทำและเผยแพร่ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องแล้ว จำนวน 6,000 เล่ม โดยได้รับความสนใจและมีข้อซักถามเกี่ยวกับรายละเอียดเพิ่มเติมอยู่บ่อยครั้ง ทำให้พบว่า คู่มือฯ ที่เผยแพร่ไปนั้น เน้นความกระทัดรัด กล่าวถึงเฉพาะหลักสำคัญ ๆ และขั้นตอนในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนองค์ประกอบสำคัญของชุมชนฯ ยังขาดรายละเอียดของวิธีการปฏิบัติ ซึ่งส่งผลให้ผู้ที่ไม่มีพื้นฐานหรือประสบการณ์ในเรื่องการสร้างและการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ ไม่เข้าใจเรื่องดังกล่าวได้อย่างชัดเจน ดังนั้น จึงได้จัดทำคู่มือฯ เล่มนี้ขึ้น โดยเพิ่มเติมเนื้อหาสาระ รายละเอียด ตลอดจนตัวอย่างต่าง ๆ ไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ พร้อมสำหรับผู้ที่สนใจและเกี่ยวข้องในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทุกระดับได้ใช้เป็นแนวทางดำเนินงาน และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชนและประเทศชาติสืบต่อไป

ครรชิต พุทธโกษา
ที่ปรึกษาด้านการวิจัยทางวิทยาศาสตร์
สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ธันวาคม 2554

สารบัญ

หน้า

คำนำ ..... ข

สารบัญ ..... ค

แนวคิดในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ 1

เทคนิคในการพัฒนาชุมชน 7

การประเมินสภาวะชนบทอย่างเร่งด่วน

(Rapid Rural Appraisal: RRA) 7

การประเมินสภาวะชนบทแบบมีส่วนร่วม

(Participatory Rural Appraisal: PRA) 12

การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

(Partiicipatory Action Research: PAR) 15

การศึกษาวิเคราะห์ระบบชนบท

(Rural System Analysis: RSA) 17

การวิเคราะห์ระบบชนบทนิเวศเกษตร

(Agro-ecosystem Analysis: AA) 19

การวิเคราะห์ชุมชนด้วยความละเอียดอ่อน

(Soft System Analysis: SSA) 21

เทคนิค A-I-C (Appreciation Influence Control) 23

กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม

(Social Learning Process: SLP) 25

TERMS MODEL 26

การศึกษาชุมชน 29

ประเภทของการศึกษาชุมชน 30

การเก็บรวบรวมข้อมูลในชุมชน 32

การวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ 65

การค้นหาหรือคัดเลือกผู้นำชุมชนและกรรมการชุมชน 69

การค้นหาหรือคัดเลือกผู้นำชุมชน 69

การคัดเลือกกรรมการชุมชน 70

ประเภทของผู้นำ 71

คุณสมบัติของผู้นำ 75

การพัฒนาศักยภาพของผู้นำชุมชน 80

หน้า

การกำหนดแผนการพัฒนาชุมชน 82
ประโยชน์ของการวางแผน 82
องค์ประกอบของการวางแผน 83
ประเภทของการวางแผน 84
กระบวนการกำหนดแผนการพัฒนาของชุมชน 85
การประสานงานและการสร้างทีมงาน 106
การประสานงาน 106
การสร้างทีมงาน 116
การถ่ายทอดเทคโนโลยี 122
ประเภทของการฝึกอบรม 123
ขั้นตอนของการฝึกอบรม 124
การสร้างแหล่งเรียนรู้ในชุมชน 171
ประเภทของแหล่งการเรียนรู้ในชุมชน 173
ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน 175
การสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มชุมชน 201
ประเภทของกลุ่ม 201
องค์ประกอบที่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพ 204
ขั้นตอนในการสร้างกลุ่ม 205
บรรณานุกรม 219

แนวคิดในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้

แนวคิดการพัฒนาชุมชนในอดีต มีความเชื่อเบื้องต้นว่า ประชาชนส่วนใหญ่ในชนบทของประเทศยังล้าหลัง ด้อยการศึกษา ขาดจิตสำนึกในการพัฒนาท้องถิ่น มีฐานะยากจน และขาดแคลนปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำรงชีพ ภาครัฐจึงจำเป็นจะต้องผลักดันนโยบายและทรัพยากร ตั้งแต่ทิศทางการพัฒนา วิธีการทำงาน ความรู้ การบริหารจัดการ ฯลฯ เข้าไปสู่ชุมชนในลักษณะของการพัฒนาจากบนลงล่าง (Top Down) ทั้งที่ในความเป็นจริงหาได้เป็นเช่นนั้นไม่ เพราะประชาชนส่วนใหญ่ในชนบทเป็นผู้มีความคิด มีความรู้ มีประสบการณ์ มีจิตสำนึกในการพัฒนาชุมชนและสามารถพึ่งพาตนเองได้แล้วในระดับหนึ่ง การพัฒนาชุมชนตามแนวทางของรัฐในอดีตจึงมิอาจตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นที่แท้จริงของชุมชนได้ หลายครั้งหลายคราวที่พบว่าการพัฒนาชุมชนที่ภาครัฐเป็นผู้คิดแทนและกำหนดทิศทางไว้แล้วนั้นเป็นไปอย่างสูญเปล่า เนื่องจากหลงลืมไปว่าในการพัฒนาชุมชนใดชุมชนหนึ่ง ผู้ที่สามารถตอบได้ดีที่สุดว่าชุมชนมีปัญหาหรือมีความต้องการอะไรก็คือคนในชุมชนนั้นนั่นเอง

จากความเป็นจริงที่มีอยู่นี้ จึงทำให้หลาย ๆ หน่วยงานปรับแนวคิดในการพัฒนาชุมชนเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง โดยยึดหลักการพัฒนาจากล่างขึ้นบน (Bottom Up) ให้ชุมชนเป็นผู้คิดและมีส่วนร่วมในการทำงานตั้งแต่เริ่มกำหนดนโยบาย จนสิ้นสุดขั้นตอนสุดท้ายในการติดตามประเมินผล ***การพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือ การพัฒนาที่เน้นให้สมาชิกชุมชนรู้จักคิดวิเคราะห์ด้วยเหตุด้วยผล และใช้ความรู้ในการแก้ไขปัญหา พัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม*** ก็เช่นเดียวกัน ผลจากการพัฒนาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันแสดงให้เห็นแล้วว่า การนำความรู้จากภายนอกในเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปยัดเยียดให้กับชุมชน จะเป็นประโยชน์ก็เพียงแค่ชั่วครั้งชั่วคราวเท่านั้น ไม่สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่ยั่งยืน และไม่อาจนำพาประเทศไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ในทิศทางที่ต้องการได้ หากแต่การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์การทำงานจากเดิมมาเป็นการประสานความรู้ที่มีอยู่แล้วภายในชุมชนและความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ จากภายนอกชุมชนเข้าด้วยกัน เพื่อแก้ไขปัญหาโดยยึดพื้นที่และความต้องการของชุมชนเป็นหลัก โดยหน่วยงานภาครัฐหรือองค์การพัฒนาเป็นเพียงผู้มีบทบาทในการประสานและผลักดันกระบวนการมีส่วนร่วมน่าจะเป็นทางออกที่ส่งผลต่อการพัฒนาในระยะยาวและยั่งยืนมากกว่า

หลักของการประสานความรู้จากภายในและภายนอกชุมชนเข้าไปสู่การใช้ประโยชน์และสร้างกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน ไม่เพียงแต่เพื่อแก้ไขปัญหาและสนองตอบต่อความต้องการของชุมชนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเท่านั้น แต่ควรจะเป็นไปในลักษณะของการบูรณาการที่มีการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม กระบวนการเรียนรู้ และค่านิยมอันดีงาม อาทิเช่น

1. การสร้างความเข้มแข็งแก่เศรษฐกิจชุมชนและพัฒนาวิสาหกิจชุมชน การยกระดับคุณภาพมาตรฐานการผลิต/ผลิตภัณฑ์ การเพิ่มผลิตภาพผลผลิต/ผลิตภัณฑ์ชุมชน การเพิ่มความสามารถในการประกอบอาชีพ และเพิ่มโอกาส/ทางเลือกในการทำอาชีพเสริม ส่งเสริมการรวมกลุ่มเกษตรกรรายย่อยของชุมชนในรูปแบบกลุ่มองค์กรเกษตรกร/วิสาหกิจชุมชน การพัฒนาและเสริมสร้างทักษะ ขีดความสามารถ รวมทั้งหลักการบริหารจัดการที่ดีแก่กลุ่มที่มีศักยภาพและความพร้อมในการผลิตเชิงพาณิชย์เพื่อนำไปสู่การขยายผลในเชิงอุตสาหกรรมระดับสากล ตลอดจนการเชื่อมโยงต่อยอดห่วงโซ่การผลิตถึงขั้นเกษตรอุตสาหกรรม เพื่อให้ผลผลิตและผลิตภัณฑ์มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (Valued Added) โดยราคาต่อหน่วยสูงขึ้น ต้นทุนการผลิตลดลง และหรือรายได้เพิ่มขึ้น รายจ่ายลดลง

2. การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ที่เน้นการเรียนรู้นอกห้องเรียน เพื่อเพิ่มทักษะและความสามารถของสมาชิกชุมชน ลดช่องว่างทางความรู้ระหว่างชุมชนเมืองและชุมชนชนบท และให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่สอดคล้องกับวิถีชุมชน โดยให้ความสำคัญกับการใช้ชุมชนเป็นฐานของการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้เข้าถึงความรู้ในทางตรงได้โดยง่าย ฝึกให้คิดเป็นทำเป็น รวมทั้ง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างเป็นระบบตลอดกระบวนการ ตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหา การแนะนำ การทดสอบ การสาธิต การตัดสินใจ การยอมรับและการประเมินผล โดยเฉพาะการปฏิบัติร่วมกันในทุกขั้นตอน เพื่อให้เกิดจิตสำนึกร่วมในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น

3. การสร้างสมดุลของการใช้ประโยชน์และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภายใต้การมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่น โดยให้ความสำคัญกับการสร้างจิตสำนึกและเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรเพื่อการผลิตอย่างถูกวิธี ประหยัดและมีประสิทธิภาพ สนับสนุนให้ชุมชนมีทางเลือกทำการผลิตทางการเกษตรที่หลากหลาย โดยไม่ส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศ

4. การรักษาและเสริมสร้างศักยภาพของภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีอยู่ภายในชุมชน เน้นการถ่ายทอดและนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ประโยชน์ทั้งต่อการวิจัยพัฒนาต่อยอด และการผลิตแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ โดยการสืบหา พัฒนาระบบการจัดเก็บเพื่อรวบรวมและจัดทำเป็นฐานข้อมูลทางความรู้ ตลอดจนสร้างหลักประกันด้านสังคมให้ปราชญ์ชาวบ้าน อาทิ การสนับสนุนเงินทุนในการรักษาและถ่ายทอดภูมิปัญญา สนับสนุนการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งความหลากหลายของศิลปะและวัฒนธรรมไทยทั้งที่เป็นวิถีชีวิต ค่านิยมที่ดีงาม และความเป็นไทยเพื่อการศึกษา เรียนรู้ ฟื้นฟู พัฒนา ถ่ายทอดและเผยแพร่สู่สังคมโลก

5. การสร้างเครือข่ายและความร่วมมือในการเชื่อมโยงองค์ความรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่นตลอดจนพันธมิตรด้านกิจกรรมการพาณิชย์ระหว่างชุมชนและองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

นอกเหนือจากการถ่ายทอดความรู้ตามความต้องการที่แท้จริงของชุมชนแล้ว การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้จะเป็นไปโดยสมบูรณ์ไม่ได้ หากสมาชิกชุมชนเหล่านั้นไม่ฝึกฝนตนเองให้มีหลักคิด

โดยใช้เหตุผลทางวิทยาศาสตร์และพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้วยการแสวงหา สร้าง พัฒนา จัดการและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นระบบ ดังนั้น ภาครัฐจึงมีบทบาทสำคัญที่จะต้องกระตุ้นให้ชุมชนพัฒนากระบวนการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ด้วยการชี้ให้เห็นความสำคัญ การสร้างโอกาสในการเข้าถึงความรู้ที่หลากหลาย ภายใต้กิจกรรมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมที่เหมาะสม มุ่งให้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่สัมพันธ์กับการดำรงชีวิตแบบค่อยเป็นค่อยไป รวมทั้งสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ของชุมชนเพื่อเป็นทางเลือกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสามารถอยู่ร่วมกันกับสังคมอื่นอย่างเข้าใจ

กิจกรรมการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กับการดำรงชีวิตของชุมชนดังกล่าวนั้น ต้องคำนึงถึงพื้นฐานดั้งเดิม หรือมีการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตเฉพาะในส่วนที่ต้องการจะพัฒนาให้ดีขึ้น ไม่ได้เป็นการเปลี่ยนแปลงอาชีพหรือวิธีปฏิบัติทั้งหมดในคราวเดียว หากต้องการจะเปลี่ยนต้องให้แน่ใจว่าจะเป็นผลดีต่อชุมชนจริง ๆ ที่สำคัญคือควรต้องเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่นอกจากจะเพิ่มพูนสติปัญญาให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ แล้ว ยังควรต้องส่งผลต่อการพัฒนาโดยรวมทั้งที่มีเป้าหมายเป็นผลิตภัณฑ์มวลรวม หรือ การสร้างความกินดี ได้แก่ การสร้างรายได้ การลดรายจ่าย และที่มีเป้าหมายเป็นความพึงพอใจมวลรวม หรือ การสร้างความอยู่ดี ซึ่งได้แก่ความสุขทางจิตใจ อาทิ การมีครอบครัวที่อบอุ่น พร้อมหน้า ได้รับการยอมรับในสังคม การมีวัฒนธรรม ภูมิปัญญาที่ธำรงอยู่อย่างยั่งยืน การมีสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติที่มีคุณภาพและยังคงความอุดมสมบูรณ์ด้วย ขณะเดียวกันก็ต้องไม่ละเลยกิจกรรมที่สร้างความเข้มแข็งให้กับสังคม เพื่อให้สมาชิกชุมชนมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความรู้สึกรักหวงแหนผืนแผ่นดินเกิด และมีจิตมุ่งมั่นที่จะพัฒนาชุมชนให้ดียิ่งขึ้น การดำเนินการในประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ไม่สามารถที่จะดำเนินการโดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งแต่เพียงลำพังหรือต่างคนต่างทำดังเช่นในอดีตได้ เพราะนอกจากจะสิ้นเปลืองงบประมาณของประเทศโดยใช่เหตุแล้ว ยังทำให้การพัฒนาชุมชนเป็นไปอย่างล่าช้าและไม่ครอบคลุมในทุกบริบทด้วย

ความจริงใจและสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจเป็นสิ่งที่หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องคำนึงถึงเพราะจะช่วยกระตุ้นและทำให้ชุมชนเต็มใจที่จะร่วมดำเนินงาน การมีหน่วยงานสนับสนุนที่เข้มแข็งและได้รับความไว้วางใจจะทำให้การพัฒนาชุมชนเป็นไปราบรื่น รวดเร็ว การเข้าไปทำงานร่วมกับชุมชนจะต้องสร้างการยอมรับให้ได้ว่าหน่วยงานภาครัฐและชุมชนนั้น ๆ เป็นพวกพ้องเป็นพี่เป็นน้อง ที่จะมาร่วมกันทำงานเพื่อพัฒนาชุมชน ไม่ได้เข้าไปเพื่อหาผลประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ทางการเมือง ผลประโยชน์ทางตำแหน่งหน้าที่ หรือผลประโยชน์ทางวิชาการ การให้ความกันเอง ไม่มีพิธีรีรอง หรือยึดพิธีการมากนักเป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้ชุมชนเกิดการยอมรับ ทั้งนี้จะต้องเป็นไปโดยธรรมชาติ ไม่เสแสร้ง นอกจากนี้ ความต่อเนื่องของการดำเนินงานเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะไม่มีชุมชนใดที่จะเข้มแข็งอย่างยั่งยืนได้ในระยะเวลาสั้น ๆ อย่างไรก็ตามเป็นเรื่องยากที่จะดำเนินการในด้านต่าง ๆ ให้เป็นไปต่อเนื่องได้ เนื่องจากมีปัจจัยและองค์ประกอบหลายอย่างที่หน่วยงานภาครัฐต่างต้องประสบและรับทราบกันดี เช่น งบประมาณ ฯลฯ หากไม่สามารถส่งต่อการดำเนินงานให้

หน่วยงานอื่น หรือหน่วยงานท้องถิ่นรับไปดำเนินการได้ ก็จะต้องทำความเข้าใจและสร้างจิตสำนึกให้กับชุมชนแต่แรกว่า ชุมชนจะต้องยืนอยู่ได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่น

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ หรือ วช. ได้สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางต่าง ๆ ข้างต้น มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2550 จนถึง พ.ศ. 2553 และพบว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่มีศักยภาพและมีโอกาสประสบผลสำเร็จ ต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ คือ

1. มีผู้นำที่ดี: จะต้องมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ การประสานงานและการกระตุ้นให้สมาชิกชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา

2. มีกรรมการชุมชนที่มีจริยธรรมและมีการบริหารจัดการชุมชนที่ดี: ต้องมีกรรมการชุมชนที่เข้มแข็ง มีความมุ่งมั่น มีคุณธรรมจริยธรรม บริหารงานโปร่งใส

3. มีความร่วมมือจากสมาชิกในชุมชน มีสมาชิกชุมชนที่มีคุณภาพและมีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม เข้ามาร่วมคิด ร่วมดำเนินการ ร่วมรับผิดชอบในทุกกระบวนการ

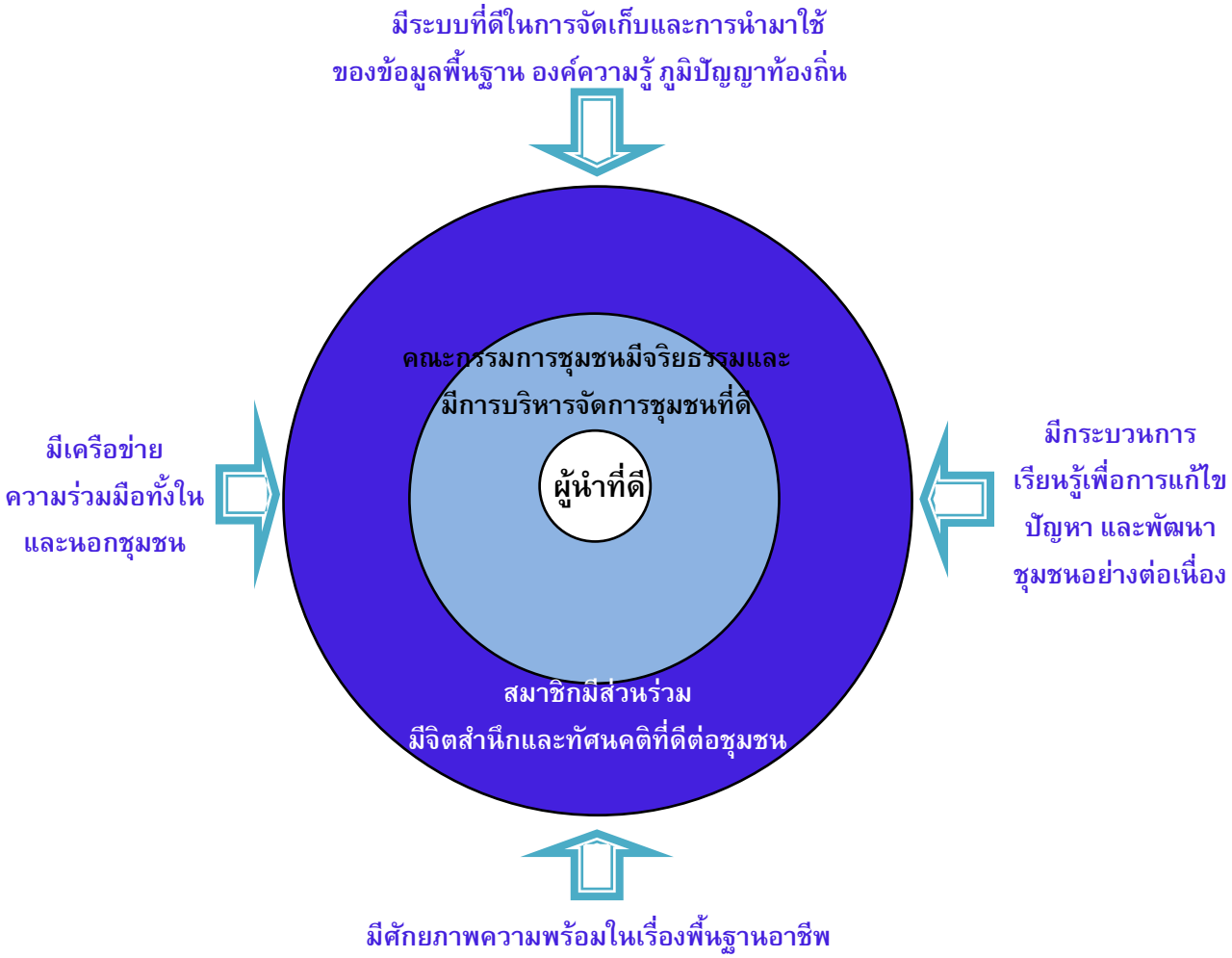
4. มีกระบวนการเรียนรู้เพื่อการแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชนอย่างต่อเนื่อง: จะต้องมีการเรียนรู้ เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งต้องมีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

5. มีศักยภาพความพร้อมในเรื่องพื้นฐานอาชีพ: จะต้องมีความเข้มแข็งในการพึ่งพาตนเองและมีความสามารถในการแข่งขันด้านเศรษฐกิจ จึงต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะและทักษะความพร้อมในการประกอบอาชีพ โดยใช้ความรู้ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้เกิดกรรมวิธี/สิ่งใหม่ หรือพัฒนาให้ดีกว่าเดิม

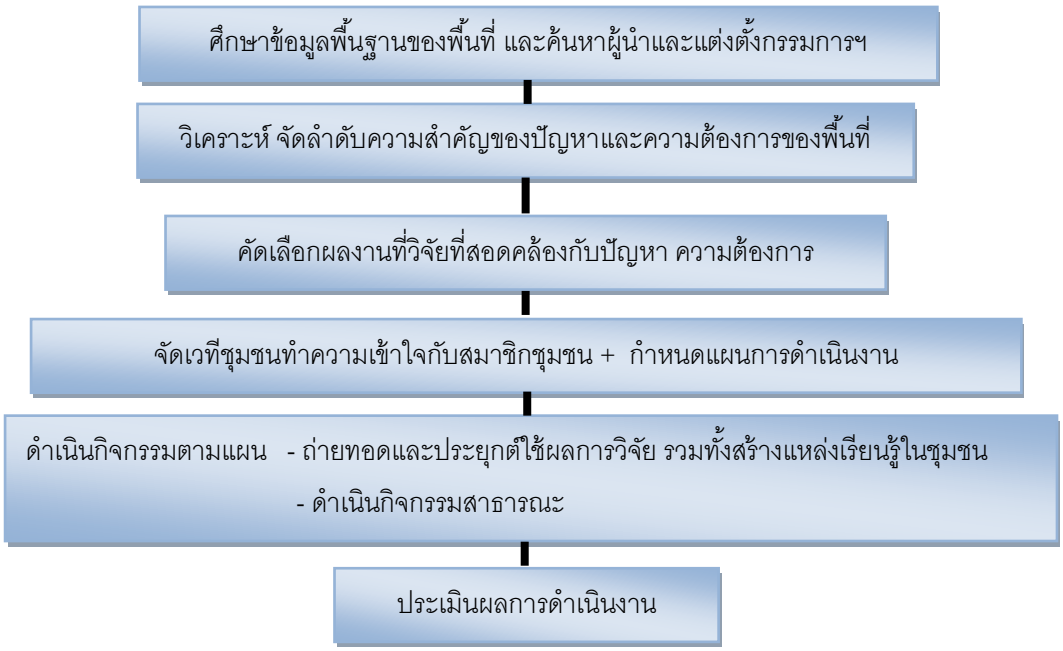
6. มีการสร้างระบบการจัดเก็บและการนำมาใช้ขององค์ความรู้ที่ดี: ต้องมีระบบการเก็บความรู้ทั้งความรู้ที่มีอยู่ภายในชุมชนและความรู้ภายนอกชุมชน รวมทั้งต้องรู้จักสร้างและนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการพัฒนาด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ โดยเข้าใจได้ง่าย

7. มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและนอกชุมชน: ต้องมีความร่วมมือในด้านทุน กิจกรรม วิชาการองค์ความรู้ การตลาด ฯลฯ มีการจัดการกลุ่มและเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพให้เกิดการพัฒนาอย่างเชื่อมโยง ประสานเกี่ยวเนื่อง ครอบคลุมการพัฒนาในทุกบริบท

ดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้



สำหรับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ของ วช. นั้น ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ คือ



คู่มือการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้นี้ ถูกจัดทำขึ้นเพื่อนำเสนอแนวทางการดำเนินงานต่าง ๆ ตามขั้นตอนข้างต้น สำหรับให้นักพัฒนาและเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน หรือองค์กรการกุศลที่ไม่แสวงหากำไร ได้ใช้เป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยเป็นผลมาจากประสบการณ์ในการผลักดันผลการวิจัยและองค์ความรู้ของประเทศไปใช้ประโยชน์ ควบคู่กับการดำเนินกิจกรรมสาธารณะเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน และจากการรวบรวมข้อมูลที่นักวิจัยและนักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ดำเนินการศึกษาและให้ความเห็นต่อสังคมไว้แล้ว ทั้งนี้ เป็นการนำเสนอในภาพรวมเพื่อให้เกิดประโยชน์ในวงกว้างโดยทุกหน่วยงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้พัฒนาชุมชนในด้านอื่น ๆ ได้ไม่เฉพาะแต่การพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้เท่านั้น ที่สำคัญคือเพื่อให้นักวิจัยที่ต้องเข้าไปทำงานกับชุมชน รวมถึงผู้ที่มีบทบาทในการบริหารจัดการหรือสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ซึ่งอาจไม่ได้มีพื้นฐานความรู้ด้านนี้โดยตรง ได้รู้และเข้าใจหลักการ เทคนิคและวิธีการที่จำเป็นอย่างละเอียดชัดเจน สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่การดำเนินงานในทุกขั้นตอนจำเป็นต้องใช้ศาสตร์และศิลป์หลายแขนงควบคู่กันไป ดังนี้

1. เทคนิคในการพัฒนาชุมชน
2. การศึกษาชุมชน
3. การค้นหาหรือคัดเลือกผู้นำชุมชนและกรรมการชุมชน
4. การกำหนดแผนการพัฒนาชุมชน
5. การประสานงานและการสร้างทีมงาน
6. การถ่ายทอดเทคโนโลยี
7. การสร้างแหล่งเรียนรู้ในชุมชน
8. การสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม

เทคนิคในการพัฒนาชุมชน

การเรียนรู้เกี่ยวกับเทคนิคในการพัฒนาชุมชน จะทำให้เข้าใจพื้นฐานและความเป็นมาตลอดจนวิธีการ ขั้นตอนในการพัฒนาชุมชนได้อย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น ในที่นี้ ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2543) ได้รวบรวมเทคนิคและแนวคิดในการพัฒนาชุมชนที่มีการดำเนินการจากอดีตจนถึงปัจจุบันไว้ ดังนี้

การประเมินสภาวะชนบทอย่างเร่งด่วน (Rapid Rural Appraisal: RRA)

RRA เป็นเทคนิคที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในหมู่นักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานโครงการพัฒนาชนบทและการเกษตรในช่วงกว่าหนึ่งทศวรรษที่ผ่านมา โดยโครงการวิจัยการทำฟาร์มของมหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นหน่วยงานแรกที่นำเข้ามาใช้และได้เผยแพร่ไปสู่หน่วยงานต่าง ๆ ทั่วประเทศ RRA เป็นผลของความพยายามในการค้นพบทางสายกลางระหว่างงานวิจัยแบบประเพณีนิยมที่ยุ่งยาก ใช้เวลานานกว่าจะรู้ผล กับการศึกษาอย่างลวก ๆ ซึ่งแม้จะให้ผลเร็วแต่ยังขาดความถูกต้อง RRA จึงเป็นเทคนิคที่สามารถช่วยให้เรียนรู้สภาพชนบทอย่างถูกต้องในระยะเวลาอันสั้น มีการใช้เครื่องมือ และวิธีการศึกษาหลายๆ อย่างประกอบกัน (สุจินต์ สิมารักษ์ และสุเกสินี สุภธีระ, 2530) และเพื่อช่วยให้เข้าใจสภาพชนบทดียิ่งขึ้น โดยใช้ข้อมูลมือหนึ่งเป็นสำคัญ เน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ระหว่างผู้วิจัยจากสาขาวิชาต่าง ๆ และเรียนรู้จากความรู้ประสบการณ์ของชาวบ้าน เพื่อพัฒนาวิธีการศึกษาแบบกลาง ๆ ซึ่งสามารถทำการศึกษาในระยะสั้น แต่ต้องทำการศึกษาอย่างเป็นระบบ ทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องที่จะนำไปใช้ได้ทันเวลา ประหยัดเงินและเวลา มีการวางแผนล่วงหน้าเป็นอย่างดี และผู้วิจัยต้องมีความตั้งใจสูงในการทำงาน และทำการศึกษาด้วยตนเอง (จิตติ มงคลชัยอรัญญา, 2540)

ลักษณะที่สำคัญของเทคนิค RRA คือ

1. ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interviewing: SSI) เป็นวิธีกลาง ๆ ระหว่างการศึกษาที่มีรูปแบบตายตัว คือการใช้แบบสอบถาม กับการศึกษาที่มีอิสระเต็มที่แบบวิธีการของผู้สื่อข่าวในการรวบรวมข้อมูลในสนาม กล่าวคือ ในขณะที่มีการสัมภาษณ์นั้นจะไม่มีแบบสอบถาม แต่ใช้ “กรอบคำถาม” หรือ “แนวคำถาม” ที่เตรียมไว้ เช่น ประวัติหมู่บ้าน การประกอบอาชีพ การถือครองที่ดิน การตลาด ระบบการปลูกพืช ฯลฯ ลักษณะการสัมภาษณ์จะพยายามจัดให้เหมือนกับการพูดคุยตามปกติ เพียงแต่จะควบคุมไม่ให้หลุดจากกรอบที่ตั้งไว้ โดยไม่สนใจว่าจะเริ่มประเด็นใดก่อนหลัง ขึ้นกับบรรยากาศของการสนทนาแต่ละครั้ง เมื่อต้องการข้อมูลเรื่องใดเป็นพิเศษ

นักวิจัยหรือผู้สัมภาษณ์ก็จะถามเจาะลึก (Probing) ไปเรื่อย ๆ จนเป็นที่เพียงพอ (สุจินต์ สิมารักษ์และสุเกสินี สุภธีระ, 2530)

2. เน้นการใช้เทคนิคต่าง ๆ เสริมการสัมภาษณ์แบบ SSI โดยเฉพาะการสังเกต การใช้ตังบ่งชี้ การวัดต่าง ๆ และการถ่ายภาพ เป็นต้น โดยที่การสัมภาษณ์จะเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีบรรยากาศเป็นกันเอง ดังนั้นนักวิจัยจึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือช่วยจำ (Conceptual Tools) ที่ไม่อยู่ในรูปแบบของแบบสอบถาม เครื่องมือดังกล่าวนี้ได้แก่

- การเขียนผังกิจกรรม (Activity Chart) กิจกรรมนี้จะทำให้นักวิจัยทราบว่าเกษตรกรที่ให้ข้อมูลนั้น มีกิจกรรมการผลิตอะไรบ้าง มากน้อยเพียงใด ได้ผลดีแค่ไหน เป็นต้น
- การเขียนพฤกษาครอบครัว (Family Tree) ทำให้ทราบว่ามีสมาชิกและแรงงานในครัวเรือนกี่คน อาชีพนอกภาคเกษตร ความรู้ ความสามารถของสมาชิกในครอบครัว
- การเขียนปฏิทินแรงงาน (Labor Calender) จะช่วยให้นักวิจัยทราบถึงการจัดสรรแรงงาน และการกระจายแรงงานทำกิจกรรมต่าง ๆ ในรอบปี สำหรับการวางแผนทำกิจกรรมเสริมกับชาวบ้าน
- การใช้ภาพอื่น ๆ ที่ทำให้ชาวบ้านสามารถบอกข้อมูลเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็น และนักวิจัยสามารถบันทึกลงไปได้ตามแต่จินตนาการและทักษะที่มี เช่น การวาดภาพชุมชน การวาดภาพตัดขวางของพื้นที่ (Cross Section) เป็นต้น

3. เน้นการศึกษาที่ใช้ผู้วิจัยมาจากสาขาวิชาต่าง ๆ หรือที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ (Interdisciplinary Team) คือแต่ละทีมจะมีนักวิชาการทั้งทางด้านสังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ทำงานร่วมกัน สมาชิกในทีมจะต้องมีการประชุมทำความเข้าใจเรื่องวัตถุประสงค์ ประเด็นคำถาม เทคนิคการถาม ประเภทและแหล่งข้อมูลที่ต้องการ เครื่องมือที่จะใช้ การแบ่งบทบาทหน้าที่ระหว่างกัน ก่อนที่จะลงปฏิบัติการในชุมชน นอกจากนี้แล้ว ยังต้องร่วมกันศึกษาชุมชน ช่วยกันบันทึกข้อมูล รวมทั้งหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน และร่วมกันทำรายงานผลการศึกษา

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

5. ใช้แนวคิดเรื่องสามมิติ (Triangulation) สำหรับการพิจารณาข้อมูลแต่ละชนิด โดยใช้ทีมวิจัยจากหลายสาขาวิชา รวมทั้งใช้เป็นหลักในการเลือกพื้นที่หรือครัวเรือนที่จะศึกษา เช่น เลือกศึกษาระบบการปลูกข้าวในแปลงขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก เลือกผู้ให้ข้อมูลทั้งจากคนที่ฐานะดี ปานกลาง และยากจน เป็นต้น และพยายามเลือกคนที่น่าจะเป็นผู้ให้ข้อมูลได้ดี ได้ถูกต้อง (Key Informant) ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาและตามหลักสามมิติที่กล่าวมาแล้ว

6. RRA ถูกพัฒนามาเพื่อใช้สำรวจความรู้ในเบื้องต้น และมิใช่ทำเสร็จภายในครั้งเดียว (Exploratory and Highly Interactive Reaearch) โดยปกติแล้วการศึกษาในรอบแรกจะไม่ได้ข้อมูลที่ต้องการทั้งหมด ต้องมีการทำซ้ำรอบที่สอง สาม หรือสี่ หรือจนกว่าจะได้ข้อมูลที่ต้องการในระดับที่พึงพอใจ โดยไม่กำหนดปริมาณผู้ให้ข้อมูลล่วงหน้า แต่การศึกษาแต่ละรอบ รวมทั้งช่วงระยะเวลาระหว่างการศึกษาแต่ละรอบ จะไม่เสียเวลานานนัก อีกทั้งนักวิจัยยังสามารถใช้วิจารณญาณของตนปรับปรุง เพิ่ม ลด เปลี่ยนแปลงสมมติฐานหรือแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความเป็นจริงได้ตลอดเวลา

สุจินต์ สิมารักษ์ และสุเกสินี สุภธีระ (2530) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการศึกษาเทคนิค RRA ว่าแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ 1. การศึกษาทั้งระบบ (General RRA) และ 2. การศึกษาข้อมูลเฉพาะ (Specific RRA) และหลักการสำคัญของเทคนิค RRA ว่าอาจจะมีขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติไม่เหมือนกัน แต่ต่างต้องยึดหลักการที่สำคัญ คือ

1. การพิจารณาแบบสามมิติ (Triangulation) วิธี RRA เน้นการพิจารณาข้อมูลจากหลายมิติเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แม่นยำมากขึ้น หลักการพิจารณาแบบสามมิติ ได้แก่

1) การกำหนดทีมนักวิจัย ที่มาจากหลายสาขาที่เกี่ยวข้องและเหมาะสมกับเรื่องที่จะศึกษา

2) การกำหนดตัวอย่างที่หลากหลาย

3) การกำหนดวิธีการ เครื่องมือ และเทคนิคที่ใช้ในการศึกษาเพื่อเพิ่มคุณภาพของข้อมูล

2. การวิจัยแบบสำรวจหาความรู้ในเบื้องต้น และทำซ้ำอย่างต่อเนื่อง (Exploratory and Highly Iterative Research)

3. การเรียนรู้อย่างรวดเร็วและก้าวหน้า (Rapid and Progressive Learning)

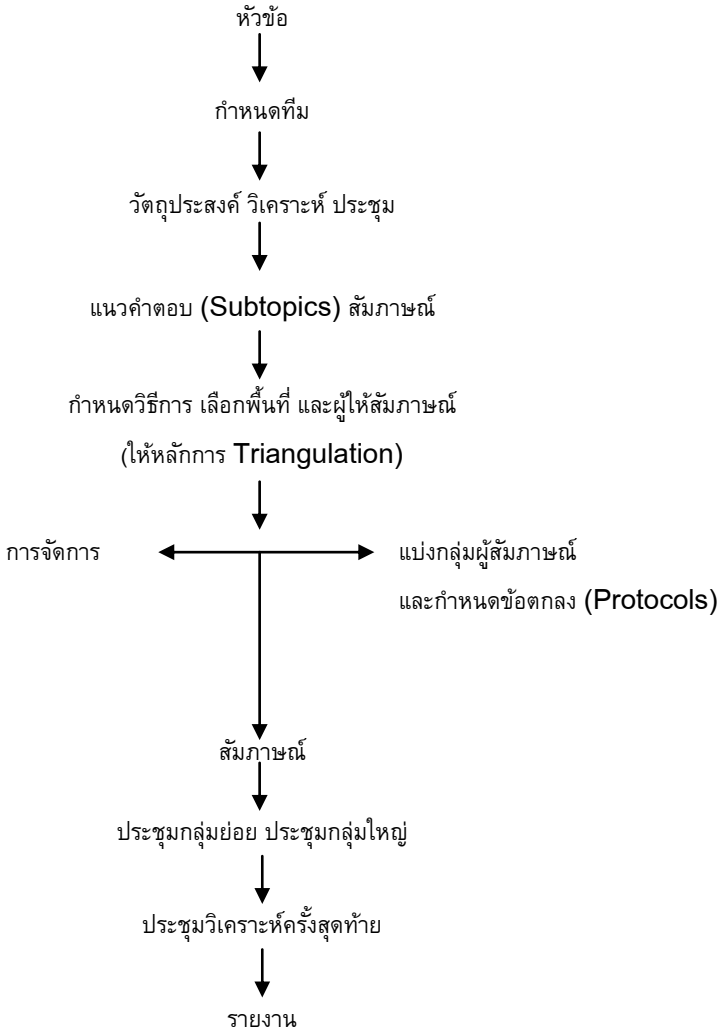
4. การใช้ประโยชน์จากภูมิปัญญาของชาวบ้าน (Substantial Use of Indigenous Knowledge)

5. การใช้แนวทางการศึกษา และทำงานเป็นทีมแบบสหวิทยาการ (Interdisciplinary Approach and Teamwork)

6. ความคล่องตัวและการใช้วิจารณญาณ (Flexibility and Use of Conscious Judgment)

หลักการดังกล่าว เป็นพื้นฐานสำคัญของกระบวนการวิจัยศึกษาชุมชน RRA จึงช่วยให้ผู้ศึกษาวิจัยเข้าใจปัญหาการพัฒนาได้ดีขึ้นและมีทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาที่สอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาแนวใหม่ที่เน้นความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกันและมีผลกระทบต่อกัน และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การติดต่อสื่อสารและความร่วมมือระหว่างนักวิจัย นักพัฒนา และชาวชนบท จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเพิ่มความเข้าใจในปัญหาของชุมชนและความเปลี่ยนแปลงของสังคม

ขั้นตอนในการศึกษา โดยเทคนิควิธี RRA มีขั้นตอนที่สามารถปรับได้ตามความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ แต่ก็มีขั้นตอนต่าง ๆ ที่ควรยึดเป็นหลักปฏิบัติ ดังนี้



ที่มา: ขั้นตอนในการศึกษาโดยวิธี RRA (สุจินต์ สิมารักษ์ และสุเกสินี สุภธีระ, 2530)

การใช้ประโยชน์ของเทคนิค RRA

การประชุมนานาชาติว่าด้วยเรื่อง RRA ที่จัดขึ้น ณ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในปี พ.ศ. 2528 สรุปถึงลักษณะการใช้ประโยชน์จากเทคนิค RRA ดังนี้

- เพื่อค้นหา ระบุ และวิเคราะห์สถานการณ์ และปัญหา
- เพื่อวางแผนดำเนินการ ติดตามและประเมินผลโครงการ
- เพื่อพัฒนา ส่งเสริมและถ่ายทอดเทคโนโลยี
- เพื่อช่วยในการตัดสินใจและกำหนดนโยบาย
- เพื่อช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถกำหนดความช่วยเหลือได้เหมาะสม ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือมีภัยพิบัติ

- เพื่อใช้เสริมหรือปรับปรุงวิธีการวิจัยอื่น ๆ

ข้อดีของเทคนิค RRA

สุจินต์ สิมารักษ์ และสุเกสินี สุภธีระ (2530) ได้สรุปข้อดีของเทคนิค RRA ว่า

1. เป็นเทคนิคที่ประหยัดเวลา สามารถสรุปผลการศึกษาได้เร็ว ทันเหตุการณ์

2. ช่วยให้ผู้วิจัยมีความเข้าใจในเรื่องที่ศึกษาลึกซึ้งมากขึ้น มากกว่าวิธีการวิจัยแบบสำรวจหรือวิจัยแบบประเพณีนิยม เพราะเป็นผู้ทำการศึกษาเอง และรู้วัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นอย่างดี มีโอกาสซักถามเพิ่มเติมข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

3. ช่วยเสริมสร้างการทำงาน และเรียนรู้ร่วมกันของนักวิชาการสาขาต่าง ๆ ทำให้ค้นหาข้อเท็จจริงได้ดีกว่า ถูกต้องกว่า และลึกซึ้งกว่า เพราะสิ่งต่าง ๆ ในโลกย่อมมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และไม่มีศาสตร์สาขาใดสาขาหนึ่งที่จะสามารถเข้าใจสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมได้ทุกด้าน

4. เป็นเทคนิคที่มีความคล่องตัวสูง สามารถปรับปรุงหัวข้อ รายละเอียด และคำถาม รวมตลอดถึงวิธีการ ตารางเวลา ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม สอดคล้องกับเงื่อนไขที่เป็นจริงที่เกิดขึ้นในขณะนั้น

5. เสียค่าใช้จ่ายต่ำ เพราะเครื่องมือที่สำคัญในการศึกษา คือ ตัวของนักวิจัยเอง และใช้เพียงงอุปกรณ์เครื่องเขียนสำหรับบันทึกเนื้อหาจากการสัมภาษณ์เท่านั้น ข้อมูลมือสองที่ต้องการมักจะหาได้ หรือขอยืมจากหน่วยงานต่าง ๆ ในระดับอำเภอ หรือตำบล

ข้อจำกัดของเทคนิค RRA

ประโยชน์ของเทคนิค RRA มีมากมาย แต่ก็ยังมีจุดอ่อนในตัวเอง กล่าวคือ

1. แม้เทคนิคนี้จะทำให้ผู้ศึกษาเข้าใจเรื่องราวได้ลึกซึ้งกว่าการใช้แบบสอบถาม แต่ก็ไม่ลึกซึ้งเท่ากับการศึกษาแบบมานุษยวิทยา และข้อมูลที่ได้จาก RRA มักจะเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นส่วนใหญ่จะขาดข้อมูลเชิงปริมาณไปบ้าง

2. โดยเหตุที่ RRA ไม่ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบงานวิจัยอื่น ๆ แต่ใช้การเลือก Key Informant ตามหลักการพิจารณาแบบสามมิติ (Triangulation) ซึ่งมักจะมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลไม่มากนัก จึงไม่สามารถใช้วิธีการทางสถิติได้

3. ผู้ศึกษาต้องมีความเข้าใจและมีประสบการณ์ในการทำ RRA ดีพอ และต้องมีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะเรียนรู้เรื่องของชุมชน มิฉะนั้นแล้วอาจเกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย เพราะใช้เวลาลงชุมชนไม่นาน สามารถเลือกพื้นที่ กลุ่มตัวอย่าง รวมทั้งประเด็นศึกษาได้ด้วยตนเอง เทคนิคนี้เปิดช่องให้มีการยืดหยุ่นได้มาก หากผู้ศึกษายังไม่มีความชำนาญควรหานักวิจัยที่เชี่ยวชาญการใช้ RRA เข้าร่วมทีมด้วย

กล่าวโดยสรุป เทคนิค RRA เป็นทางเลือกที่ดีอีกทางหนึ่งสำหรับผู้ที่ต้องการจะเรียนรู้เรื่องของชุมชนในเวลาที่ไม่นานจนเกินไป และเสียค่าใช้จ่ายต่ำ เทคนิคนี้ได้มีการนำไปประยุกต์ใช้ใน

งานวิจัยพัฒนาด้านต่าง ๆ และมีความพยายามในการพัฒนา ปรับปรุงเทคนิคนี้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การประเมินสภาวะชนบทแบบมีส่วนร่วม (Participatory Rural Appraisal: PRA)

PRA เป็นเทคนิคที่พัฒนาต่อมาจาก RRA โดยมีหลักคิดว่า แม้เทคนิค RRA จะช่วยให้เกิดความเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ในชุมชนดีขึ้นกว่าเทคนิคอื่น ๆ ที่ใช้กันมา แต่ก็ยังคงเป็นคนภายนอกที่ได้ความรู้ คนในชุมชนมีบทบาทเป็นเพียงผู้ให้ข้อมูล ผลการศึกษาจะเป็นมุมมองและการวิเคราะห์ด้วยสายตาของคนนอก ซึ่งอาจจะประเมินถูกหรือผิดก็ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินคุณค่าเรื่องของชีวิต ความเชื่อ คุณธรรม ความสำคัญของระบบอุปถัมภ์ ระบบอื่น ๆ ที่ยึดถือในชุมชนอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขัดขวางหรือสนับสนุนงานพัฒนา ซึ่งเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นสิ่งที่ยากต่อการทำความเข้าใจในระยะเวลาสั้น ๆ และที่สำคัญคือการคิดแบบแยกส่วนว่าคนในชุมชนน่าจะรู้เรื่องราวในชุมชนเป็นอย่างดีแล้ว ดังนั้นเขาจึงไม่ต้องมาศึกษาชุมชนอีก มีเพียงคนภายนอก (นักพัฒนา) เท่านั้น ที่ต้องศึกษาชุมชน เพราะไม่รู้สถานการณ์ ปัญหาและศักยภาพของชุมชน

PRA กำเนิดจากแนวคิดที่ว่า การศึกษาชุมชนเป็นสิ่งที่ชุมชนควรกระทำเพราะยังมีเรื่องราวอีกหลายอย่างที่ในชุมชนเดียวกันไม่รู้ ไม่ได้นึกคิด หรือมองข้าม หรือยังมีความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง เช่น ไม่ได้ตระหนักถึงปัญหาที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาตอันใกล้ ปัญหาบางอย่างที่เผชิญอยู่ หรือบางครั้งอาจจะสัมผัสรับรู้ปัญหาแต่ไม่รู้ว่ามีสาเหตุมาจากอะไร ทำให้ไม่สามารถหาช่องทางป้องกันหรือแก้ไขปัญหานั้น ๆ ได้

ลักษณะสำคัญของเทคนิค PRA

1. เป็นการศึกษาชุมชนที่คนภายในชุมชนเป็นผู้ศึกษาวิเคราะห์เอง โดยผ่านกระบวนการเสวนากลุ่ม
2. นักพัฒนาจะมีบทบาทเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกในกระบวนการเสวนา เรียนรู้ (Facilitator) มากกว่าเป็นประธาน หรือผู้นำ และต้องอยู่ร่วมในกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ
3. วัตถุประสงค์ของการศึกษาจะเน้นที่ผลประโยชน์ต่อชุมชนท้องถิ่น และตัวคนที่เข้าร่วมในกระบวนการให้มีความสามารถในการวิเคราะห์ การตัดสินใจ และศักยภาพในการแก้ไขปัญหาของชุมชนได้มากยิ่งขึ้น
4. การทำเทคนิค PRA จะไม่ตั้งต้นที่ความรู้สาขาใดสาขาหนึ่ง หากแต่จะเริ่มจากสิ่งที่ชาวบ้านรู้ ชาวบ้านคิด รู้สึก และเชื่อเช่นนั้น แล้วค่อย ๆ จัดกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

การใช้ประโยชน์ของเทคนิค PRA

Natpracha P and Stephens A. (อ้างถึงจิตติ มงคลชัยอรัญญา, 2540) ได้สรุปขั้นตอนการทำ PRA ไว้ดังนี้

1. นักพัฒนาต้องกระตุ้นให้คนในชุมชนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาร่วมประชุมเพื่อหาปัญหา
2. ช่วยกันกำหนดเนื้อเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ และวิธีการที่จะใช้ในการวิจัย อาทิ การเก็บตัวอย่าง ภาพถ่าย การใช้สื่อพื้นบ้าน การแสดง การอบรม เป็นต้น และมอบหมายหน้าที่ให้ผู้เกี่ยวข้องไปดำเนินการ
3. ดำเนินการรวบรวมข้อมูล
4. วิเคราะห์ผลและนำเสนอข้อมูลต่อคนในชุมชน โดยทีมผู้ร่วมศึกษาซึ่งอาจใช้การนำเสนออย่างง่ายแต่มีประสิทธิภาพ เช่น ใช้แผนภูมิ การชี้แจงต่อที่ประชุม การใช้เสียงตามสาย
5. เมื่อได้รับข้อคิดเห็นจากชาวบ้านที่เหลือแล้ว ให้ทีมมาร่วมสรุปและให้ข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ไขปัญหา

ส่วนปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของการใช้เทคนิค PRA มีหลายประการ คือ

- คนที่เข้าร่วมกระบวนการ ควรเป็นคนจากทุกกลุ่ม ทุกเพศ ทุกฐานะ และทุกวัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มคนที่ด้อยโอกาสในประเภทต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มสตรี คนจน คนด้อยการศึกษา
- นักพัฒนาต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด ทัศนคติ และพฤติกรรมของตนเองใหม่ให้สอดคล้องกับภารกิจ บทบาท หน้าที่ และต้องพัฒนาความรู้ ทักษะที่จำเป็นให้แก่ตนเอง มิฉะนั้นก็ไม่อาจช่วยคนในชุมชนเกิดการเรียนรู้ได้เท่าที่ควร
- นักพัฒนาต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ต้องสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจและความมั่นใจว่าการเข้าร่วมกระบวนการนี้มิได้มีเจตนาอื่นแอบแฝงหรือตกเป็นเครื่องมือของนักพัฒนาที่ต้องการอะไรบางอย่างจากชุมชนหรือตัวชาวบ้านเอง
- ควรมีการจัดเตรียมความพร้อมของชาวบ้าน สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ที่ต้องการใช้ให้พร้อมก่อน หรือในบางกรณีอาจจัดเวทีพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการได้ แต่ต้องมีการนัดหมายกับชาวบ้านล่วงหน้า และหากมีการมีมอบหมายหน้าที่ให้แต่ละคนเตรียมข้อมูลของตนมาก่อนได้ก็ยิ่งดี
- ระหว่างที่มีการเสวนา ควรจัดบรรยากาศของการประชุมให้เป็นไปอย่างเรียบง่าย เป็นกันเอง ถ้าเป็นไปได้ควรเลือกสถานที่ที่มีความสะดวกในการนั่งประชุมปรึกษาหารือกันตามสมควร
- แนวทางแก้ไขปัญหา หรือแผนงานที่คิดได้จะมีโอกาสลุล่วงไปได้มากหากมีการประสานความร่วมมือจากองค์กรต่าง ๆ ในท้องถิ่น

ข้อดีของเทคนิค PRA

จิตติ มงคลชัยอรัญญา (2540) กล่าวถึงข้อดีของเทคนิค PRA ว่าไม่ได้เป็นเพียงแต่เพียงเทคนิคในการศึกษาชุมชนเท่านั้น หากเป็นกระบวนการเปิดโลกทัศน์ของคนในชุมชน เป็นส่วนหนึ่งของการปลุกจิตสำนึก (Conscientization หรือ Consciousness Raising) เป็นกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ของคนในชุมชน (Community Learning Process) โดยการศึกษา รวบรวม แลกเปลี่ยนและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อันจะนำมาซึ่งความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และค้นพบแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหา (Participatory Problem Solving) เป็นการเพิ่มศักยภาพของคนในชุมชน รวมถึงการพัฒนาคนและชุมชนในที่สุด

กระบวนการดังกล่าวนี้ยังเป็นสิ่งใหม่ต่อชุมชน (รวมทั้งต่อนักพัฒนาด้วย) ดังนั้นนักพัฒนาจึงต้องมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้กระตุ้น เร่งเร้า (Stimulator/Catalyst) ผู้อำนวยความสะดวกในกระบวนการเรียนรู้ของชุมชนหรือกระบวนการเรียนรู้ในกลุ่มในการเสวนาของคนในชุมชนไปพร้อมกับคนในชุมชนด้วย การที่จะทำให้ชุมชนมามีส่วนร่วมในการศึกษาสถานการณ์ปัญหาของตนเองนั้น นักพัฒนาต้องเปลี่ยนบทบาทของตนจากการเป็นผู้นำในการพัฒนา (Leader) หรือผู้ให้คำแนะนำ (Advisor) มาเป็นเพื่อนร่วมงานพัฒนา (Partner in Development) โดยที่นักพัฒนาเองจะต้องเริ่มต้นจากการเปลี่ยนความเชื่อ ค่านิยม แนวคิด ทัศนคติที่มีต่อคนในชุมชนและตัวเองก่อน กล่าวคือ นักพัฒนาต้องมีความเชื่อมั่นว่าคนในชุมชนมีความรู้ ความสามารถ มีพลัง มีเหตุผลและต้องการจะพัฒนาตนเอง และนักพัฒนาต้องมีค่านิยมเกี่ยวกับระบบประชาธิปไตย ความเสมอภาค เสรีภาพ ความยุติธรรม การแบ่งบทบาทหน้าที่ของคนในสังคม

นักพัฒนาต้องเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาที่แท้จริง การพัฒนาที่ยั่งยืน การพึ่งตนเอง การมีส่วนร่วม การรวมพลังหรือรวมตัวเป็นกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหา กระบวนการเรียนรู้ ท้ายที่สุดคือต้องมีทัศนคติที่ดีทั้งต่อชุมชน คนในชุมชนและต่อตัวเอง มีความอดทน มีการมองสิ่งต่าง ๆ ในเชิงบวกและสร้างสรรค์ (Positive Thinking)

เครื่องมือที่ใช้ในการทำ PRA ที่สำคัญที่สุดคือตัวของนักพัฒนาเอง ความสามารถในการจินตนาการ และทักษะใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น แผนที่ วัสดุอุปกรณ์การเขียน รูปภาพ สัญลักษณ์ หรือแม้แต่การใช้สิ่งของที่มีอยู่ในพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็น หิน ดิน เป็นต้น

ข้อจำกัดของเทคนิค PRA

1. ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมศึกษาของชาวบ้านอาจจะไม่ถูกต้องเป็นจริงเสมอไป แม้ว่าข้อมูลบางอย่างจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับตัวของเขาเองก็ตาม

2. การทุ่มเทเพื่อการจัดกระบวนการเสวนาเช่นนี้ อาจสร้างความคาดหวังให้แก่คนในชุมชนว่าจะได้รับความช่วยเหลือจากภายนอก

3. การจัดประชุมกลุ่มใหญ่ในบางครั้งอาจมีปัญหาเรื่องอิทธิพลของผู้นำ หรือความเกรงใจที่ทำให้ผู้เข้าประชุมหลายรายไม่กล้าแสดงความคิดเห็นหรือวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุอย่างตรงไปตรงมา

4. ปัญหาบางอย่างมีความยุ่งยากสลับซับซ้อนทำให้ชุมชนไม่สามารถวิเคราะห์ได้ชัดเจน หรือไม่สามารถดำเนินการแก้ปัญหานั้นได้

5. กระบวนการวิเคราะห์สถานการณ์ปัญหาในบางครั้งอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งของคนภายในชุมชนได้

6. ขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่จากภายนอกในการนำอภิปรายกระตุ้นให้คนคิดอย่างเป็นระบบ การใช้สื่อฉายภาพปัญหาและชุมชน จะมีผลต่อความสำเร็จของการใช้เทคนิค PRA อย่างมาก

สรุป เทคนิค PRA เป็นเทคนิคที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของคนในชุมชน โดยการร่วมศึกษา รวบรวม แลกเปลี่ยน วิเคราะห์ข้อมูลในชุมชนของคนในชุมชนและนักพัฒนา และที่สำคัญนักพัฒนาต้องมีทักษะในการดำเนินการประชุมสัมมนา และการวางแผนร่วมกัน

การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR)

เทคนิคการวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยประชาชนมีส่วนร่วม (PAR) เป็นยุทธวิธีที่จะช่วยให้ประชาชนสามารถรวมตัวกันขึ้นมาในรูปขององค์กรประชาชนและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้มแข็งทั้งโครงสร้างและการดำเนินงานโดยอาศัยเงื่อนไขของการเพิ่มขีดความสามารถของประชาชนด้วยระบบข้อมูล ทำให้ประชาชนเห็นความสำคัญของข้อมูล เพราะข้อมูลจะช่วยให้ประชาชนสามารถวิเคราะห์ปัญหาของชุมชนและทำการพัฒนาต่อไปได้ ประชาชนจะเกิดความสามารถในการวิเคราะห์ระบบข้อมูลได้ ต้องอาศัยการฝึกฝนประชาชนให้ทำวิจัยเป็น โดยการสร้างทีมงานวิจัยท้องถิ่น หรือนักวิจัยท้องถิ่นขึ้นมา (ธนพรรณ ธานี, 2540)

เทคนิค PAR มีความคล้ายคลึงกับเทคนิคการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ในเชิงมานุษยวิทยา ซึ่งนักวิจัยต้องเข้าอาศัยอยู่ในชุมชน มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน และเน้นการศึกษาชุมชนโดยมองคนในฐานะสมาชิกของชุมชน และพฤติกรรมของคนจะถูกกำหนดโดยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น เน้นการสังเกต การสัมภาษณ์ รวมถึงการใช้ชีวิตในชุมชนเพื่อได้ข้อมูลเฉพาะเรื่องอย่างลึกซึ้ง มีการประยุกต์ความรู้ทางมานุษยวิทยามาใช้ในการพัฒนา (อมรา พงศาพิชญ์, 2536)

หัวใจของกระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วมคือการจัดการชุมชนและการมีส่วนร่วมของประชาชน เพราะฉะนั้นการจัดการชุมชนและการมีส่วนร่วมจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่ต้องทำควบคู่กันไป โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การส่งเสริมให้นำบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ภายในชุมชนมาใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาให้ได้มากที่สุดในรูปของการรวมตัวเป็นองค์กร โดยมีนักวิจัยภายนอกชุมชนทำหน้าที่เป็นนักจัดองค์กร ช่วยอบรมความรู้และทักษะของการทำวิจัยให้แก่ชุมชน ระวังในการครอบงำความคิดและการตัดสินใจของชุมชน และส่งเสริมให้ชาวบ้านเป็นผู้มีบทบาทในทุกขั้นตอนของกระบวนการ PAR โดยการช่วยประสานงาน การให้ความรู้ทางวิชาการ และเทคนิคต่าง ๆ เป็นต้น

ขั้นตอนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

สุชาดา ทวีสิทธิ์ (อ้างถึงใน ธนพรรณ ธานี, 2540) ได้อธิบายเกี่ยวกับขั้นตอนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมว่า มี 5 ระยะ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ผสมผสานแนวคิดของการจัดการชุมชน และการเรียนรู้ปัญหาของชุมชนเข้าด้วยกัน (Community Organization and Problem Base Learning) คือ

1. ระยะก่อนทำการวิจัย (Pre-research Phase)
   1.1 การคัดเลือกชุมชนและการเข้าถึงชุมชน
   1.2 การบูรณาการตัวนักวิจัยเข้ากับชุมชน
   1.3 การสำรวจข้อมูลเบื้องต้นของชุมชน
   1.4 การเผยแพร่แนวคิด PAR แก่ชุมชน
2. ระยะของการทำวิจัย (Research Phase)
   2.1 การศึกษาวิเคราะห์ปัญหาร่วมกับชุมชน
   2.2 การฝึกอบรมทีมวิจัยท้องถิ่น
   2.3 การวิเคราะห์ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในกระบวนการ PAR และกำหนดแนวทางแก้ไข
   2.4 การออกแบบการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล
   2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
   2.6 การนำเสนอข้อมูลต่อที่ประชุมหมู่บ้าน
3. ระยะการจัดทำแผน (Planning Phase)
   3.1 การอบรมทีมงานวางแผนท้องถิ่น
   3.2 การกำหนดโครงการหรือกิจกรรม
   3.3 การศึกษาความเป็นไปได้ของแผนงาน
   3.4 การแสวงหางบประมาณและหน่วยงานที่สนับสนุน
   3.5 การวางแผนเพื่อติดตามและประเมินผล
4. ระยะการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation Phase)
   4.1 การกำหนดทีมงานปฏิบัติงานอาสาสมัคร
   4.2 การอบรมทีมงานปฏิบัติอาสาสมัคร
5. ระยะการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Monitoring and Evaluation Phase)

การติดตามและประเมินผลโครงการนับว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญในกระบวนการปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ดังนั้น ควรมีการจัดตั้งทีมงานติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหมู่บ้านขึ้นมา โดยการรับฝึกอบรมความรู้เทคนิคในการติดตามและประเมินผลโครงการอย่างง่ายจากเจ้าหน้าที่ก่อนที่จะปฏิบัติงาน ทีมงานติดตามและประเมินผลจะต้องติดตามการทำงานของฝ่ายปฏิบัติทุกระยะว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ บรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด และทีมงานติดตามและประเมินผลจะต้องรวบรวมข้อมูลและผลการประเมินเสนอต่อที่ประชุมหมู่บ้านรับทราบและให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อให้ชาวบ้านจะได้เห็นผลงานที่เกิดจากความพยายามร่วมกันของทุกฝ่ายในการช่วยกันแก้ไขปัญหาของชุมชน

สรุป เทคนิค PAR เป็นเทคนิคที่เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนในการเข้าศึกษาหาสาเหตุปัญหาของชุมชน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ วางแผน ดำเนินการแก้ไขปัญหาของชุมชนให้เบาบางลง ซึ่งมีวิธีการและขั้นตอนที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกันของชุมชนและนักวิจัยผู้ศึกษาชุมชน PAR เป็นเทคนิคที่เหมาะสมต่อในสมัยปัจจุบันที่ต้องการการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย

การศึกษาวิเคราะห์ระบบชนบท (Rural System Analysis: RSA)

RSA เป็นอีกเทคนิคที่พัฒนามาจาก RRA และได้มีการปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลบางประการเพื่อให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุด คือ การเปลี่ยนกรอบในการวิเคราะห์เพื่อให้ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของโครงการ SFPP ที่เน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรรายย่อยโดยเฉพาะ (จิตติ มงคลชัยอรัญญา, 2540)

RSA เป็นทั้ง “การวิจัย” (หาความรู้ใหม่) และ “การศึกษา” (เรียนรู้สิ่งที่มีอยู่) ซึ่งเน้นระดับหมู่บ้าน และครัวเรือนเท่านั้น ใช้วิธีการเก็บข้อมูลของ RRA เป็นหลักและเสริมด้วยการเก็บข้อมูลวิธีอื่น ๆ เพื่อให้ได้ภาพของชุมชนทั้งทางด้านการเกษตร เศรษฐกิจ และสังคมที่สมบูรณ์พอที่จะนำไปใช้ในการสร้างกิจกรรมการพัฒนาในชุมชนได้เพราะ RSA ถูกกำหนดไว้ให้เป็นขั้นตอนแรกในการทำงานพัฒนาเกษตรกรรายย่อยในชุมชน ซึ่งจะต้องตามด้วยกิจกรรมพัฒนาอื่น เช่น การกระตุ้นให้เกิดกลุ่ม การให้การศึกษาแก่กลุ่ม การเสริมสร้างขีดความสามารถในการบริหารจัดการกลุ่ม การเชื่อมโยงกลุ่มต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และเชื่อมโยงกับแหล่งทรัพยากร หรือสถาบันพัฒนาภายนอกชุมชน

วัตถุประสงค์ของการทำเทคนิค RSA คือ เพื่อให้นักพัฒนาในสนามที่ทำการศึกษาชุมชนได้เข้าใจสภาพของชุมชนโดยทั่วไปและรู้จักกับเกษตรกรรายย่อย (Small Farmers: SF) ว่าเป็นใคร มีวิถีชีวิตเป็นอย่างไร ประสบปัญหาใดบ้าง มีผู้ใดสนใจที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของตนเองหรือไม่ และมีช่องทางในการพัฒนา SF เหล่านั้นอย่างไรได้บ้าง กรอบสำหรับการวิเคราะห์ (Analytical หรือ Conceptual Framework) จึงถูกพัฒนาขึ้นมาใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูลระดับชุมชน จะเน้นถึงความสัมพันธ์ของคนในแต่ละกลุ่มฐานะกับทรัพยากรทั้งที่เป็นธรรมชาติและที่มนุษย์สร้างขึ้น อาทิ ระบบชลประทาน บ่อน้ำ โรงเรียน วัด ฯลฯ นอกจากนี้คำว่า “ทรัพยากร” ยังหมายรวมถึง กลุ่ม ผู้นำ ภูมิปัญญาชาวบ้าน ในสาขาต่าง ๆ ด้วย เพราะสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้

ส่วนบัณฑร อ่อนดำ (ม.ป.ป.) ได้นิยามเทคนิค RSA ว่าเป็นการวิเคราะห์ระบบชนบทที่พยายามจะได้มาซึ่งภาพที่สมบูณ์กว่าเกี่ยวกับชุมชนหมู่บ้านและตัวเกษตรกรเป้าหมาย โดยเริ่มจากระดับชุมชน จากนั้นจึงไปสู่ระดับครอบครัวและกล่าวถึงเครื่องมือของเทคนิค RSA 3 ประการ ได้แก่

1. ผังกิจกรรม
2. โครงสร้างครอบครัว
3. ปฏิทินแรงงาน

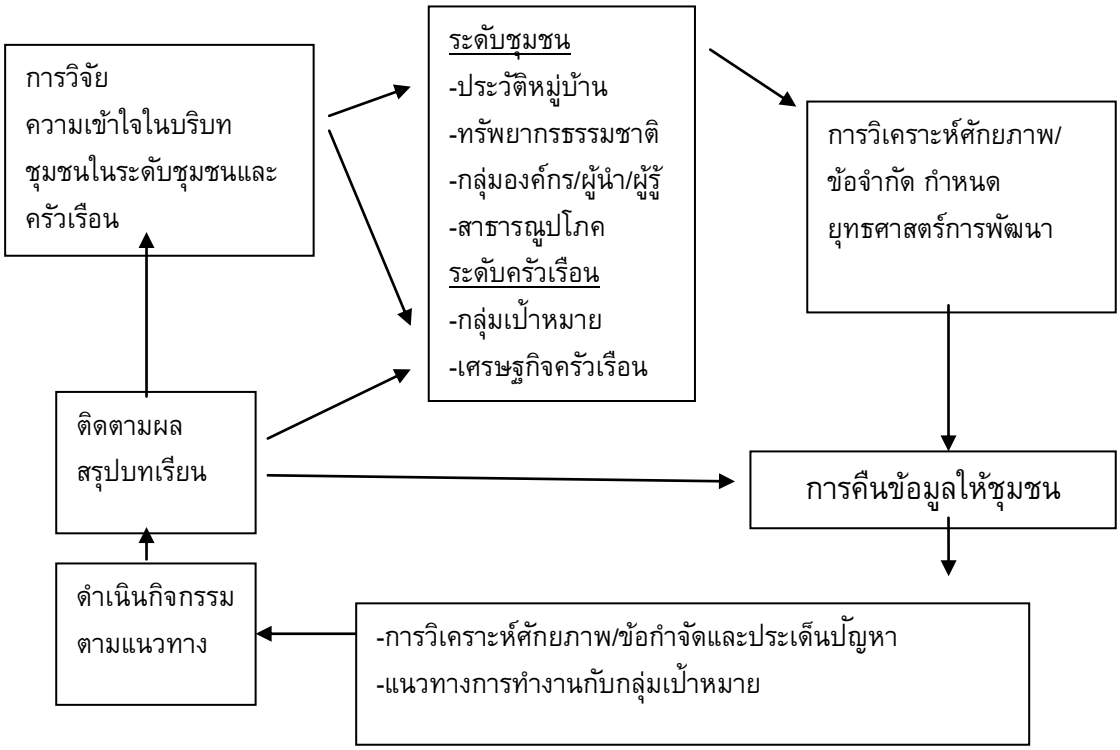
วิธีการของเทคนิค RSA

1. การสร้างทีมงาน โดยการรวมตัวของบุคลากรที่มีในระดับอำเภอมาเป็นทีมงานในการศึกษาวิเคราะห์
2. การใช้ประโยชน์จากข้อมูลทุติยภูมิ เช่น กชช. 2ค จปฐ. มาเป็นข้อมูลในการศึกษา
3. การศึกษาจากข้อมูลปฐมภูมิในระดับต่าง ๆ โดยเริ่มจากครัวเรือนเพื่อการวางแผน
4. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้ประโยชน์จากแผนที่และตารางวิเคราะห์
5. การกำหนดระยะเวลาในการศึกษาข้อมูลเป็นระยะเวลาสั้น ๆ และศึกษาเพียงครั้งเดียว

มงคล พนมมิตร และชาติชาย รัตนคีรี (2540) กล่าวถึงกระบวนการและขั้นตอนของการวิเคราะห์ระบบชนบทไว้ คือ

1. ทบทวนทำความเข้าใจกรอบแนวคิด วัตถุประสงค์ ตลอดจนประเด็นที่จะศึกษาตามกระบวนการและเทคนิคการวิเคราะห์ชนบท
2. นำเอาข้อมูลมือสองมาศึกษาและสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม
3. ตรวจสอบและนำข้อมูลที่ได้ไปบันทึกตามกรอบการศึกษาที่กำหนด
4. พบปะผู้นำ ผู้อาวุโส และการสัมภาษณ์พูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ
5. จัดประชุมแบบเป็นทางการกับชาวบ้านเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษาชุมชน
6. จัดทำแผนที่
7. เก็บข้อมูลรายครัวเรือน
8. นำข้อมูลทั้งระดับชุมชนและครัวเรือนมารวบรวมวิเคราะห์ โดยมีขั้นตอนดังนี้

กระบวนการและขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบชนบท



ที่มา: มงคล พนมมิตร และชาติ รัตนคีรี (2540)

สรุปเทคนิค RSA เป็นเทคนิคที่เน้นการศึกษาเพื่อให้เข้าใจองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ของชุมชน และเพื่อให้นักพัฒนาได้รู้ถึงสภาพปัญหา การพัฒนาของชุมชน โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของคน ทรัพยากรต่าง ๆ กลุ่ม ผู้นำ ภูมิปัญญาชาวบ้าน ที่มีอยู่ในชุมชนเข้าด้วยกัน เพื่อสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน โดยมีข้อดีคือทำให้ชุมชนเข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ในชุมชนได้ดีขึ้น ชาวบ้านเกิดความตระหนักในปัญหาและมีความคิดริเริ่มในการแก้ไขปัญหาชุมชน สามารถวิเคราะห์ วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบและเกิดกระบวนการเรียนรู้ทั้งของชุมชนและเจ้าหน้าที่ เป็นเทคนิคที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแท้จริง

การวิเคราะห์ระบบชนบทนิเวศเกษตร (Agro-ecosystem Analysis: AA)

เทคนิค AA นี้ใช้สำหรับการวิเคราะห์พื้นที่ตั้งแต่ระดับหมู่บ้านขึ้นไปจนถึงระดับจังหวัด นักวิชาการบางท่านเรียกเทคนิคนี้ว่า “เทคนิคการวิเคราะห์พื้นที่” เทคนิคนี้จะใช้ข้อมูลทุติยภูมิเป็นหลัก ดังนั้นจึงไม่สามารถบอกรายละเอียดได้มากนัก แต่ทำให้ทราบข้อมูลในภาพรวม โดยมากใช้ประกอบกับเทคนิค RRA เพราะ RRA จะมีการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งจะช่วยให้สามารถตรวจสอบ

ความถูกต้องของข้อมูลได้ และยังทำให้ทราบการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่ด้วย ส่วนคำว่า “วิเคราะห์” ในที่นี้หมายถึง “การแยกย่อยระบบใหญ่สู่องค์ประกอบที่เล็กกว่า แล้วประเมินว่าองค์ประกอบไหนสำคัญต่อระบบและมีโอกาสปรับปรุงกระบวนการภายในองค์ประกอบนั้น ๆ เพื่อให้องค์ประกอบนั้นรวมทั้งระบบใหญ่กว่าทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น” (วิริยะ ลิมปินันท์ อ้างถึงใน จิตติ มงคลชัย อรัญญา, 2540)

กรอบที่ใช้ในการวิเคราะห์ระบบนิเวศเกษตร ได้แก่ ทฤษฎี และแนวคิดเชิงระบบ โดยจะวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในพื้นที่นั้น ๆ มีลักษณะตามคุณสมบัติของระบบ (System Properties) 6 ประการหรือไม่ คุณสมบัติดังกล่าว ได้แก่

1. ผลิตภาพ หรือระดับการผลิต (Productivity)
2. เสถียรภาพ หรือ ความสม่ำเสมอ (Stability)
3. ถาวรภาพ หรือความยั่งยืน (Sustainability)
4. ความสามัคคี (Solidarity)
5. ความเสมอภาค (Equitability)
6. การพึ่งตนเอง (Autonomy)

คุณสมบัติ 3 ประการแรก มักจะนำมาใช้วิเคราะห์เรื่องการเกษตร เช่น วิเคราะห์กิจกรรมการปลูกพืชในพื้นที่นั้นให้ผลผลิตดีเพียงพอหรือไม่ หากได้ผลต่ำกว่ามาตรฐานที่ควรเป็น ก็สรุปว่าเกิดปัญหาใดขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การวิเคราะห์สาเหตุและการเสนอแนวทางในการปรับปรุง เช่น อาจเปลี่ยนพืชที่ปลูกเพื่อให้ผลผลิตดีขึ้น และให้มีการรักษาความสม่ำเสมอของน้ำเพื่อการเกษตร รวมถึงให้พิจารณาถึงความยั่งยืนของการผลิต เป็นต้น โดยเป็นการเปรียบเทียบกับคุณสมบัติที่กำหนดไว้ และถ้าผลิตผลต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ต้องมีการวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปรับปรุงต่อไป

ส่วนคุณสมบัติสามประการหลังมักใช้ในการวิเคราะห์เรื่องของคนและเรื่องของทางสังคม เช่น การปลูกข้าวส่งผลต่อความสามัคคีของชุมชนอย่างไร มีความเสมอภาคในด้านการผลิต การตลาด และผลประโยชน์ของกลุ่มชุมชนหรือไม่อย่างไร และสุดท้ายชุมชนมีการพึ่งตนเองได้มากน้อยเพียงใด เมื่อผลการวิเคราะห์ในเรื่องทางสังคมดังกล่าวออกมาในเชิงลบ ผู้ศึกษาต้องเสนอแนวทางแก้ไขปัญหานั้น ๆ โดยพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ที่พอเป็นได้หรือเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป

ในการวิเคราะห์คุณสมบัติของระบบทั้ง 6 ประการดังกล่าว สามารถประยุกต์ใช้กับงานอื่น ๆ ได้ เพราะผลิตภาพมิใช่เกิดกับงานด้านการเกษตรอย่างเดียว แต่ยังเป็นเรื่องของอุตสาหกรรม หรือหัตถกรรม หรืออาชีพอื่น ๆ ได้ ทำนองเดียวกัน คุณสมบัติของระบบตัวอื่นก็สามารถขยายหรือเปลี่ยนมุมมองมาเป็นแนวเศรษฐกิจ วัฒนธรรม การศึกษา การแพทย์และอนามัย การเมือง เป็นต้น ถ้าผู้ศึกษาวิจัยชุมชนมีความรู้ ความเข้าใจ และมีข้อมูลของชุมชนที่ถูกต้อง

การวิเคราะห์ตามเทคนิค AA นี้ เริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาหรือวิเคราะห์พื้นที่ การกำหนดขอบเขตของพื้นที่ การรวบรวมข้อมูลมือสองด้านต่าง ๆ ทั้งที่เป็นข้อมูลเชิง

พรรณนา ตัวเลข แผนที่ แล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ เช่น ทางกายภาพ ชีวภาพ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม เป็นต้น และหากจำเป็นต้องเก็บข้อมูลมือหนึ่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มีรายละเอียดครบถ้วนมากขึ้น แล้วเริ่มการวิเคราะห์รูปแบบ (Pattern Analysis) ด้าน

1. การกระจายตัวของปัจจัยต่าง ๆ เช่น ถนน บ่อน้ำ ป่าไม้ โรงเรียน ฯลฯ ในพื้นที่ (Space/Structure)
2. การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ในช่วงเวลาต่าง ๆ เช่น เริ่มปลูกมันสำปะหลังเมื่อใด สร้างโรงสีเมื่อไร ในแต่ละช่วงเวลามีใครเป็นผู้นำบ้าง ชาวบ้านมีการกระจายแรงงานในแต่ละเดือนเพื่อทำอะไรบ้าง (Time)
3. การเคลื่อนย้ายไหลเวียนของแรงงาน ข้อมูลข่าวสาร สินค้า เงิน ฯลฯ จากไหนไปไหน จากใครถึงใคร (Flow)
4. การตัดสินใจของคนในชุมชนว่าจะทำหรือไม่ทำอะไร ในเงื่อนไขสถานการณ์ต่าง ๆ ถ้าจะทำเขาจะทำกับใคร เพราะเหตุใด (Decision Making) รูปธรรมของการใช้ AA ที่เห็นได้ชัดในพื้นที่ต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาระบบการเกษตร รวมถึงการรายงาน การวิเคราะห์พื้นที่เป้าหมายว่ามีปัญหาและสภาพอย่างไร มีแนวทางแก้ไขหรือข้อเสนอแนะ ปรับปรุงอย่างไร เป็นต้น

สรุปเทคนิค AA ถึงแม้จะพัฒนาเพื่อใช้ในการวิเคราะห์เพื่อพัฒนาการเกษตรในระดับตำบล/อำเภอ โดยคำนึงถึงคุณสมบัติทั้ง 6 ประการดังกล่าว แต่ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาชุมชน โดยพิจารณาถึงคุณสมบัติ เช่น ความสามัคคี ความเสมอภาค การพึ่งตนเอง เป็นต้น ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยให้เข้าใจสภาพชุมชนได้ดีขึ้น และจะได้ทราบข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาชุมชนได้ตรงจุด ซึ่งเทคนิคโดยส่วนใหญ่มีการประยุกต์ใช้ร่วมกับเทคนิคอื่น ๆ

การวิเคราะห์ชุมชนด้วยความละเอียดอ่อน (Soft System Analysis: SSA)

เทคนิค SSA เป็นเทคนิคที่เกิดขึ้นด้วยความคิดที่ว่า การที่นักพัฒนานำกิจกรรมและโครงการหรือเป้าหมายจากส่วนกลาง และเข้าไปทำงานร่วมกับคนในชุมชน ซึ่งบางครั้งดูเหมือนเป็นการเร่งเร้าให้คนในชุมชนเกิดการพัฒนา เป็นการเร่งเร้าจากบุคคลภายนอกชุมชน แต่ถ้าว่ากระบวนการเร้งเร้านั้นปราศจากความคิดเห็นและข้อโต้แย้งของคนในชุมชน ผลของกิจกรรมโครงการแม้ว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ก็เป็นเพียงระยะสั้น และไม่อาจมีประโยชน์ต่อประชาชนเลย นอกจากนั้นยังจะเป็นผลเสียต่อระบบการแก้ไขปัญหาของประชาชนในระยะยาว การทำงานในชุมชนจึงเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก ต้องอาศัยเวลาและไม่ฉาบฉวย และถ้าเริ่มต้นการพัฒนาหรือแก้ไขจากสิ่งที่ชาวบ้านมีอยู่หรือจากสิ่งที่ต้องการได้ ก็เท่ากับว่าขั้นตอนการพัฒนา แก้ไขปัญหาสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง เพราะนั่นคือความ

ต้องการของชุมชนโดยแท้จริง ซึ่งคนนอกชุมชนจะต้องเชื่อมั่น เคารพในความคิดของประชาชนและระลึกเสมอว่า (ธนพรรณ ธานี, 2540)

1. บุคคลแต่ละคนย่อมมีศักดิ์ศรีและเอกลักษณ์เป็นของตนเอง ดังนั้น นอกจากมีสิทธิอันพึงได้รับการปฏิบัติอย่างสมศักดิ์ศรีในฐานะที่เป็นมนุษย์ผู้หนึ่ง ยังมีสิทธิในการกำหนดวิถีชีวิตในทิศทางที่ตนต้องการ

2. หากได้รับโอกาสบุคคลแต่ละคนย่อมมีความสามารถที่จะเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนทัศนะการประพฤติปฏิบัติ และพัฒนาขีดความสามารถในการรับผิดชอบต่อสังคมที่สูงขึ้น

3. บุคคลแต่ละคนมีพลังในความคิดริเริ่ม มีความเป็นผู้นำและมีความคิดใหม่ ๆ ซึ่งซ่อนเร้นอยู่ หากได้รับการกระตุ้นและพัฒนา พลังงานความสามารถเหล่านี้จะเจริญเติบโตและนำออกมาใช้ได้

สิ่งเหล่านี้ นักวิชาการและนักพัฒนาต้องคำนึงถึงอยู่เสมอว่าตนเองยอมรับแนวคิดดังกล่าวมากน้อยเพียงใด และพึงระลึกว่าทุกคนมีความสามารถเพียงแต่ไม่นำออกมาใช้ ดังนั้น คนนอกที่จะเข้าไปพัฒนาชุมชนต้องเข้าใจสภาพของชุมชนอย่างลึกซึ้ง จึงจะสามารถร่วมคิด ร่วมทำและเอื้อประโยชน์ให้ชุมชนในการพึ่งพาตนเอง

การเข้าไปพัฒนาแก้ไขปัญหาและดึงศักยภาพ พร้อมกับพัฒนาขีดความสามารถของชุมชนมาก่อให้เกิดประโยชน์ในกระบวนการพัฒนานั้น คนนอกชุมชนจำเป็นต้องเข้าไปวิเคราะห์สถานการณ์ของชุมชนที่เป็นอยู่จริงร่วมกับคนในชุมชนด้วยความละเอียดอ่อน (Soft System Analysis) ทั้งนี้ เพื่อภาพของผลการวิเคราะห์จะเป็นที่ยอมรับและสามารถดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนางานได้ตรงตามความต้องการของทั้งสองฝ่าย และในที่สุดความรู้สึกของประชาชนที่มีต่องานของรัฐ ทำเพื่อรัฐ กลับมาเป็นความรู้สึกเป็นเจ้าของ ที่ตนเองจะรับผิดชอบเพื่อตัวเขาเองและเพื่อชุมชน

ขั้นตอนของการวิเคราะห์ชุมชนด้วยความละเอียดอ่อน SSA

1. การหาปัญหาในสถานการณ์ที่เป็นจริง

- การหาปัญหา จะต้องเข้าถึงชุมชน พูดคุย ซักถามและเรียนรู้ถึงสถานการณ์ความเป็นอยู่ของชุมชนทั้งระบบ เพื่อนำข้อมูลชุดหนึ่งมาวิเคราะห์ จะทำให้ทราบบริบทและสภาพชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชน และรู้ถึงสถานการณ์ปัจจุบันของชุมชน เช่น กลุ่ม ผู้นำ เป็นต้น
- เข้าสู่สถานการณ์ เป็นการนำสถานการณ์ที่มีอยู่มาพูดคุย อภิปรายแลกเปลี่ยนในประเด็นต่าง ๆ ตามกระบวนการ ทั้งนี้ต้องเคารพความคิดเห็นของแต่ละฝ่าย

2. การรู้สถานการณ์ที่เป็นจริงจะต้องค้นหาคำตอบให้ได้ว่า สรุปจากการพูดคุย อภิปรายโต้แย้งในขั้นตอนที่หนึ่ง ประชาชนเห็นด้วยและพึงพอใจกับสภาพนั้นหรือไม่ นำมาอภิปรายในรายละเอียด ทำความเข้าใจด้วยเหตุผล แล้วจึงหามิติในสถานการณ์ที่เป็นจริงอยู่ในขณะนั้น

3. การสร้างภาพที่พึงประสงค์ เป็นการวาดภาพโดยจินตนาการคาดหวังสิ่งที่ควรจะเป็นโดยการอภิปราย วิพากษ์วิจารณ์ระหว่างประชาชนกับเจ้าหน้าที่รัฐและประชาชนด้วยกันเอง เพื่อหาคำตอบว่า ประชาชนต้องการเปลี่ยนสถานการณ์จริงหรือสภาพปัญหาที่เผชิญอยู่อย่างไร และเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการนั้น

4. การหาช่องว่าง เป็นการหาช่องว่างหรือแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุถึงภาพที่พึงประสงค์

5. หาข้อตกลงเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ตามโครงการหรือกิจกรรมนั้น

6. การวางแผน คือ การวางแผนร่วมกันโดยเจ้าหน้าที่รัฐและประชาชน โดยตอบคำถามนี้ What Why Where Who How หมายถึง ทำอะไร ทำไม เมื่อไร ที่ไหน ใครเป็นผู้ทำ และจะทำอย่างไร เป็นต้น

7. การปฏิบัติตามแผน

8. การประเมินผล โดยเป็นการประเมินผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ว่าเป็นไปตามที่ตั้งไว้หรือไม่ มีผลกระทบอย่างไร ประชาชนมีความพึงพอใจหรือไม่ เป็นต้น

สรุป เทคนิค SSA เป็นกระบวนการที่ได้เสริมสร้างและดึงศักยภาพและขีดความสามารถในการพัฒนาของชุมชนให้สูงขึ้น เป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อชุมชนในการแก้ไขปัญหาของตนเอง ได้ร่วมคิด ร่วมสร้าง ได้พัฒนาในทิศทางและความเปลี่ยนแปลงที่ตนต้องการ

เทคนิค A-I-C (Appreciation Influence Control)

AIC เป็นเทคนิคที่พัฒนามาจากแนวคิดของสถาบันเอกชนชื่อ Organization for Development: an International Institute (ODII) ตั้งขึ้นโดย Ms. Turid Sato และ Dr. William E. Smith กระบวนการนี้ได้นำมาทดลองและเผยแพร่ในประเทศไทยโดยสถาบัน ODII ร่วมกับสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) และสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน (PDA)

จากการศึกษาได้พบว่า กระบวนการเทคนิค AIC เป็นกระบวนการที่มีศักยภาพในการสร้างพลังและกระตุ้นการยอมรับของชาวบ้านให้ร่วมพัฒนาชุมชนและยังมีศักยภาพที่จะขยายผลได้ เทคนิค AIC ที่นำมาประยุกต์สำหรับการประชุมระดมความคิดในการพัฒนาหมู่บ้าน คือ เทคนิคการระดมความคิดที่ให้ความสำคัญต่อความคิดและการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชนบนพื้นฐานแห่งความเสมอภาคเป็นกระบวนการที่นำเอาคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา (อรพินท์ สพโชคชัย, 2537)

กระบวนการเทคนิค AIC เป็นเทคนิคที่ง่ายและสามารถนำมาประยุกต์ให้เหมาะสำหรับการวางแผนนพัฒนาหมู่บ้านและการกำหนดแผนปฏิบัติ และยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการระดมความคิดเห็นและขั้นตอนที่จะรวมความคิดและความต้องการไว้ในแผนได้ เพราะในส่วนรายละเอียด

ของเทคนิค AIC มีเทคนิควิธีการประชุมระดมความคิดที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมระดมความคิดได้มีส่วนร่วมอย่างเป็นประชาธิปไตย มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งทำให้เข้าใจถึงสภาพปัญหา ข้อจำกัด ความต้องการ และศักยภาพของผู้ที่ระดมความคิดทุกคน (ธนพรรณ ธานี, 2540)

เทคนิค AIC เป็นวิธีการที่รวมพลังปัญญา และพลังสร้างสรรค์ของแต่ละคนเข้ามาเป็นพลังในการพัฒนา ซึ่งมีขั้นตอน 3 ขั้นตอน ดังนี้ (อรพินท์ สพโชคชัย, 2537)

1. ขั้นตอนการสร้างความรู้ (Appreciation หรือ A) เป็นขั้นตอนการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ขั้นตอนนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนแสดงข้อคิดเห็น รับฟัง และหาข้อสรุปร่วมกันอย่างเป็นประชาธิปไตย โดยใช้การวาดรูปเป็นสื่อในการแสดงข้อคิดเห็น แบ่งเป็น 2 ช่วง คือ
   1) การวิเคราะห์สถานการณ์ของหมู่บ้านในปัจจุบัน (A)
   2) การกำหนดอนาคตของหมู่บ้านว่าต้องการให้เกิดการพัฒนาในทิศทางใด (A2)
2. ขั้นตอนการสร้างแนวทางการพัฒนา (Influence หรือ I) คือ ขั้นตอนการหาวิธีการที่จะทำให้เกิดการพัฒนาหมู่บ้านตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในช่วง (A2) และเป็นช่วงการหามาตรการหรือวิธีการในการพัฒนาและการค้นหาเหตุผลเพื่อจัดลำดับความสำคัญตามความเห็นของกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุม แบ่งออกเป็น 2 ช่วง คือ
   1) การคิดโครงการที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์
   2) การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ โดยแยกออกเป็น 3 ประเภท คือ กิจกรรมหรือโครงการที่ชาวบ้านทำเอง กิจกรรมหรือโครงการที่ชาวบ้านทำเองบางส่วนและขอความช่วยเหลือจากแหล่งทุนภายนอก และกิจกรรมหรือโครงการที่สามารถขอทุนอุดหนุนจากภาครัฐโดยผ่านตำบล
3. ขั้นตอนการสร้างแนวทางปฏิบัติ (Control หรือ C) คือ การนำเอาโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ มาสู่การปฏิบัติและจัดกลุ่ม ผู้ดำเนินงานซึ่งจะรับผิดชอบต่อโครงการหรือกิจกรรมขั้นตอนนี้ โดยแบ่งออกเป็น 2 ช่วง ได้แก่
   1) การแบ่งกลุ่มรับผิดชอบ
   2) การตกลงในรายละเอียดในการดำเนินงาน

สรุปเทคนิค AIC เป็นเทคนิคที่ระดมความคิดเห็นของประชาชนในชุมชนเพื่อช่วยกันวางแผนเพื่อการพัฒนาชุมชน เป็นเทคนิคที่มีศักยภาพในการสร้างพลัง และกระตุ้นการยอมรับของชาวบ้านให้มีส่วนร่วมในการคิด การวางแผนเพื่อการพัฒนาชุมชนของตนเอง

กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Process: SLP)

กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม หรือ SLP เป็นแนวคิดที่กำหนดไว้ในโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของกรมการศึกษานอกโรงเรียน กระบวนการ SLP นี้เน้นให้ประชาชนเกิดการเรียนรู้และมีทักษะหรือที่เรียกว่าเรียนด้วยความรอบรู้ (Mastery Learning) กระบวนการเรียนรู้แต่ละขั้นตอน ผู้ปฏิบัติงานและประชาชนอาจใช้วิธีการในการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ด้วยเทคนิควิธีต่าง ๆ เช่น การระดมสมอง การปฏิบัติการกลุ่ม เป็นต้น กระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ (ธนพรรณ ธานี, 2540)

1. ตระหนักรับรู้ปัญหา (Identify Problem) ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนแรกที่จะแก้ไขปัญหา คือ จะต้องทำให้ประชาชนทราบก่อนว่า มีปัญหาอะไรบ้าง และเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญในปัญหานั้น

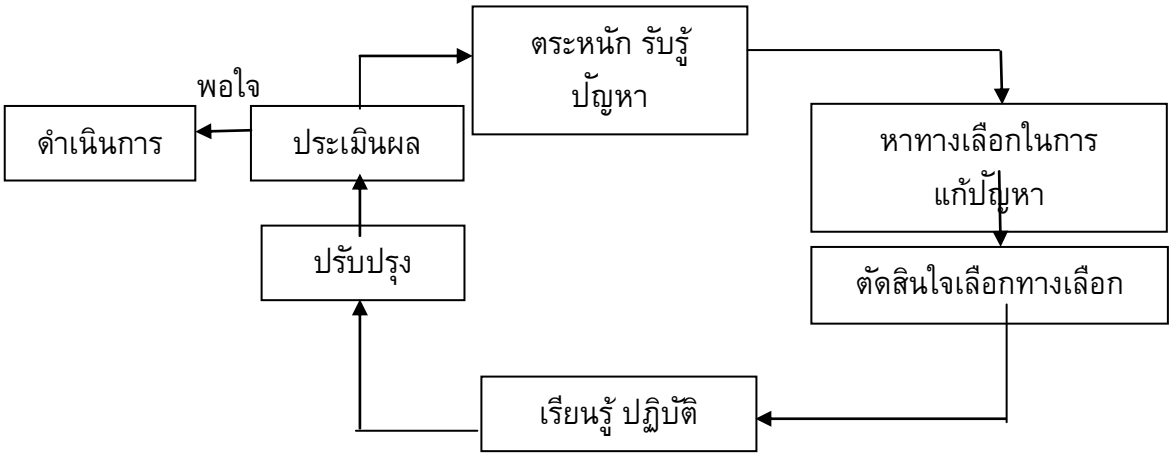
2. หาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา (Explore Alternative) มีขั้นตอนย่อย ๆ ในการหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา คือ การวิเคราะหาสาเหตุของปัญหา เพื่อพิจารณาถึงปัญหาว่า มีสาเหตุมาจากอะไร และอะไรเป็นสาเหตุที่แท้ของปัญหานั้น และการพิจารณาหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาโดยพิจารณาว่าปัญหาต่าง ๆ นั้น มีวิธีการแก้ไขปัญหาได้ด้วยวิธีการใด และแสวงหาทางเลือกที่หลากหลาย และเหมาะสม มีประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหา

3. ตัดสินใจเลือกทางเลือก (Select Appropriate Alternative) เป็นขั้นตอนการตัดสินใจว่าทางเลือกต่าง ๆ ที่สามารถแก้ไขปัญหาได้นั้น ทางเลือกใดมีความเหมาะสมหรือมีความเป็นไปได้มากที่สุด สำหรับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในชุมชน ซึ่งจะใช้กระบวนการคิดเป็นและกระบวนการอื่น ๆ เข้ามาเป็นแนวทางในการตัดสินใจ

4. เรียนรู้และลงมือปฏิบัติตามทางเลือก (Learning and Implementing) ซึ่งมีขั้นตอนย่อย ๆ คือ การวางแผนการดำเนินงาน เป็นการดำเนินแนวทางการดำเนินงานตามทางที่เลือก ที่กำหนดว่าจะต้องทำอย่างไร มีขั้นตอนอย่างไร ใครเป็นผู้กระทำและดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งในขณะปฏิบัติงานก็จะได้เรียนรู้วิธีการปฏิบัติและผลที่เกิดขึ้นแต่ละขั้นตอนที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดการเรียนรู้และเกิดทักษะในการปฏิบัติ

5. การปรับปรุง (Improvement) ในระหว่างการดำเนินงานอาจเกิดปัญหาขึ้นได้ จะต้องมีการปรับปรุงและกระบวนการทำงานให้สามารถดำเนินการไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

6. การประเมินผล (Evaluation) เป็นการประเมินดูว่า กิจกรรมที่ปฏิบัตินั้นสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้หรือไม่ ถ้าแก้ไขปัญหาได้เป็นที่พอใจก็ถือว่าปัญหาที่ประสบอยู่หมดไป ก็ดำเนินการแก้ไขปัญหาอื่น ๆ ต่อไป แต่ถ้าประเมินผลแล้วผลที่ออกมาไม่น่าพอใจคือยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ก็ต้องเริ่มต้นพิจารณาวิเคราะห์ปัญหาและอาจจะต้องหาทางเลือกใหม่ เริ่มต้นตามกระบวนการ SLP ใหม่



ที่มา: กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (ธนพรรณ ธานี, 2540)

จะเห็นได้ว่า กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม SLP เป็นกระบวนการในการค้นหาปัญหาและแก้ไขปัญหาโดยใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เป็นกระบวนการในการแก้ไขปัญหานั่นเอง ซึ่งเป็นลักษณะเช่นเดียวกับกระบวนการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) ตามแนวคิดนี้มีความเชื่อว่าถ้าประชาชนนำเอากระบวนการแก้ไขปัญหาเหล่านี้ไปใช้แก้ไขปัญหาให้กับตนเอง ครอบครัวและชุมชน โดยหาทางเลือกที่เหมาะสมที่จะทำให้ตนเองหรือชุมชนสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาได้เอง ก็จะเป็นแนวทางนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองและชุมชนได้ด้วยตนเอง

TERMS MODEL

TERMS MODEL เป็นโมเดลในการพัฒนาชุมชน ถูกจัดทำขึ้นเพื่อหาคำตอบว่ามีปัจจัยอะไรบ้างเป็นตัวกำหนดการพึ่งตนเองได้ของชุมชนชนบท กรอบทฤษฎีที่กำกับการวิจัยนี้นำมาจากทฤษฎีหลัก โครงสร้างหน้าที่ (Structural Functional) ทฤษฎีระบบ (System Approach) และนำเอาความรู้จากสามศาสตร์ใหญ่ คือ วิทยาศาสตร์ธรรมชาติ สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์มารวมเป็นสหสาขา (Interdisciplinary Approach) ประมวลเข้าด้วยกัน แล้วสร้างเป็นกรอบความคิดขึ้นใหม่เป็น TERMS MODEL และความสัมพันธ์เชิงหน้าที่ (Functional Matrix)

ตามกรอบความคิดนี้ชุมชนชนบทจะพึ่งตนเองได้จะต้องประกอบด้วยการพึ่งตนเอง 5 ประการ คือ การพึ่งตนเองทางเทคโนโลยี (T) การพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจ (E) การพึ่งตนเองทางทรัพยากรธรรมชาติ (R) การพึ่งตนเองทางจิตใจ (M) และการพึ่งตนเองทางสังคมวัฒนธรรม (S) สำหรับความสัมพันธ์เชิงหน้าที่ซึ่งเป็นส่วนขยายของ TERMS MODEL มีความหมายโดยย่อว่าองค์ประกอบในรูปแบบแต่ละตัวต่างก็ปฏิบัติหน้าที่ของตน แต่ขณะเดียวกันผลของการปฏิบัติหน้าที่

ของตนนั้นบางส่วนมีผลต่อองค์ประกอบอื่นด้วย ในทำนองเดียวกันองค์ประกอบอื่นที่ปฏิบัติหน้าที่ก็จะมีผลต่อองค์ประกอบเริ่มต้นด้วยเช่นกัน

ความสัมพันธ์เชิงหน้าที่ของ TERMS (Functional Matrix of Terms)

	เทคโนโลยี (T)	**เศรษฐกิจ (E)**	**ทรัพยากร (R)**	**จิตใจ (M)**	**สังคม (S)**
เทคโนโลยี (T)	- เหมาะสมในสภาพชนบท - ทันสมัยและควบคุมได้ - วิจัยและพัฒนาในประเทศ	- ฐานการผลิต - ปัจจัยการผลิต - เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน - ฐานการพัฒนาที่มั่นคง	- เพิ่มมูลค่าทรัพยากร - อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม - ฟื้นฟูทรัพยากร	- สร้างจิตสำนึกทางวิทยาศาสตร์ - เพิ่มอนุภาพและผลิตภาพคนโดยวิธีวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	- ฐานการพัฒนาสังคม - ปัจจัยเปลี่ยนแปลงสังคม ความมั่นคงทางสังคม - รักษาเสถียรภาพและความมั่นคงทางสังคม
เศรษฐกิจ (E)	- เลือกใช้เทคโนโลยีเป้าหมาย - เอื้ออำนวยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี - สนับสนุนการพึ่งตนเองทางเทคโนโลยี - กระจายเทคโนโลยีอย่างทั่วถึง	- สร้างภาวะสมดุล - พัฒนาการต่อเนื่อง - มีประสิทธิภาพแข่งขันกับภายนอก - สามารถในการออมและการลงทุน - รวมกลุ่มการผลิตและการตลาด	- ใช้ประโยชน์ทรัพยากรท้องถิ่น - เพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจในทรัพยากร - ใช้ทรัพยาการอย่างมีประสิทสิทธิภาพและดุลยภาพ - ฟื้นฟูและนำกลับมาใช้ใหม่	- สร้างจิตสำนึกในการประกอบการธุรกิจ - สร้างจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพชีวิต - สร้างจิตสำนึกในความเป็นธรรม - สร้างจิตสำนึกในการออมและการลงทุนที่เหมาะสม	- สร้างงานและรายได้ - ฐานความมั่นคงและความสมดุลทางสังคม - สร้างเสถียรภาพและความเป็นธรรมทางเศรษฐกิจ - ผสานประโยชน์ทางเศรษฐกิจ
ทรัพยากร (R)	- ฐานการพัฒนาเทคโนโลยี - สร้างความหลากหลายในการใช้เทคโนโลยี - ก่อให้เกิดการคิดค้นทางเทคโนโลยี	- ฐานการผลิตและการประกอบการที่เหมาะสม - ปัจจัยการผลิต - ฐานการพัฒนาที่สืบเนื่อง	- อุดมสมบูรณ์หรือสามารถใช้ประโยชน์ - มีคุณภาพของระบบนิเวศน์ - อยู่ในสภาพฟื้นฟูได้	- สร้างจิตสำนึกในภาวะสมดุลทางธรรมชาติ - สร้างจิตสำนึกในการพัฒนาทางเศรษฐกิจ - เอื้ออำนวยการพัฒนาคุณภาพชีวิต	- สร้างการรวมกลุ่มทางสังคม - ฐานการรักษาและสืบทอดประเพณีและวัฒนธรรม - สร้างระเบียบวินัยในการจัดสรรทรัพยากร - ฐานความมั่นคงทางสังคม
จิตใจ (M)	- สร้างขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยี - สร้างนวัตกรรมทางเทคโนโลยี - ควบคุมและกำกับ	- ปัจจัยการผลิตด้านแรงงาน - ผู้ประกอบการผลิต - ผู้บริโภคและรู้จักประหยัดผลผลิต	- เร้าใจและสามารถใช้ประโยชน์ - รู้จักรักษาอนุรักษ์ทรัพยากรให้อยู่ในสภาพดี	- มีจิตสำนึกในการพึ่งตนเอง - มีจิตใจใฝ่พัฒนา - มีความรู้และความสามารถประยุกต์	- มีจิตสำนึกการเป็นสมาชิก - มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม - แรงกระตุ้นและ

	เทคโนโลยี (T)	เศรษฐกิจ (E)	ทรัพยากร (R)	จิตใจ (M)	สังคม (S)
	การใช้เทคโนโลยี	- ใช้โอกาสทางเศรษฐกิจ - ผู้สร้างองค์กรทางเศรษฐกิจ	- -สามารถฟื้นฟูทรัพยากร - จิตสำนึกรักธรรมชาติ	- มีคุณภาพ - ละอบายมุข - ขยันหมั่นเพียร	- ผลักดันให้ก้าวหน้า - เป็นผู้สร้างองค์กรทางสังคม - มีความสามัคคี
สังคม (S)	- สร้างความต้องการทางเทคโนโลยี - สนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยี - กำหนดประเภทและรูปแบบ	- สร้างอุปสงค์สินค้าและบริการ - สร้างองค์กรทางสังคม - สร้างค่านิยมและบรรทัดฐานทางเศรษฐกิจเพื่อตนเองทางเศรษฐกิจ - อำนวยการผลิตและการตลาด	- ร่วมใช้และรักษาทรัพยากร - ร่วมฟื้นฟูทรัพยากร - ร่วมรักษาสิ่งแวดล้อมและพื้นที่โดยรอบ	- สร้างระเบียบวินัยให้แก่คน - รักษาระเบียบวินัยและกติกาสังคม - สร้างจิตสำนึกและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน - สร้างคนให้มุ่งประโยชน์ส่วนรวม	- มีภาวะผู้นำ มีส่วนร่วมสูง - มีความเป็นปึกแผ่นทางสังคม - องค์การสังคม - ความรู้และข่าวสารที่เท่าทันโลก

เทคนิคในการพัฒนาชุมชนต่าง ๆ ข้างต้นนั้น ส่วนใหญ่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการพัฒนางานด้านการเกษตร หรือชุมชนชนบท แต่นักวิจัย นักพัฒนาและผู้ที่ทำงานคลุกคลีกับชุมชนพึงจะได้ทำความเข้าใจหลักทฤษฎีและแนวปฏิบัติกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปปรับใช้ในการพัฒนาชุมชนต่อไป

การศึกษาชุมชน

การศึกษาชุมชน คือ กระบวนการในการเข้าไปศึกษา เรียนรู้ ทำความเข้าใจเรื่องราวของชุมชนใดชุมชนหนึ่ง เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอดีต สถานการณ์ปัจจุบัน ปัจจัยแวดล้อมในชุมชน การทำความรู้จักชุมชนก่อนที่จะลงมือทำงานถือเป็นหัวใจสำคัญและมีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาชุมชน เพราะนอกจากจะทำให้สามารถกำหนดเป้าหมาย และทิศทางการพัฒนาได้อย่างตรงความต้องการและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของชุมชนแล้ว การเข้าใจชุมชนอย่างลึกซึ้งจะทำให้ดำเนินงานร่วมกับชุมชนได้ง่าย ราบรื่น และได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย

ตัวอย่างของประเด็นที่ควรจะทำการศึกษา เช่น

➲ ข้อมูลทางกายภาพ

- จำนวนประชากร จำแนกตามเพศ อายุ
- จำนวนครัวเรือน ฐานะความเป็นอยู่ การตั้งบ้านเรือนในชุมชน
- ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ลักษณะทางนิเวศวิทยา
- จำนวนที่ดิน จำแนกตามพื้นที่ทำกิน พื้นที่อยู่อาศัย พื้นที่สาธารณะ
- แหล่งท่องเที่ยว ทรัพยากรธรรมชาติ ลักษณะนิเวศวิทยา ความอุดมสมบูรณ์ของดิน แหล่งน้ำกินน้ำใช้ น้ำทางการเกษตร พืชและสัตว์ที่มีอยู่ในธรรมชาติ หรือที่ปลูกและเลี้ยง
- ลักษณะภูมิศาสตร์ ภูมิอากาศ การคมนาคม สภาพปัญหาทางกายภาพ
- ฯลฯ

➲ ข้อมูลทางสังคม การเมือง การปกครอง

- ประวัติความเป็นมาของชุมชน
- เชื้อชาติหรือชาติพันธุ์
- การศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ
- สุขภาพ จำแนกตามเพศ อายุ
- จำนวนผู้พิการ กลุ่มผู้ด้อยโอกาสทางสังคม
- กลุ่ม/องค์กร/เครือข่ายในชุมชน การมีส่วนร่วมของชุมชน รูปแบบและพฤติกรรมการทำกิจกรรมของชุมชน เช่น กลุ่มกิจกรรมที่มีในชุมชน ความเข้มแข็งของกลุ่ม หน่วยงานที่เข้าร่วมดำเนินงาน วิธีการที่ชุมชนสร้างและจูงใจให้สมาชิกเข้าร่วมกิจกรรม ปัจจัยที่ทำให้กิจกรรมนั้น ๆ สำเร็จหรือไม่สำเร็จ ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ
- โครงสร้างการปกครอง การแบ่งพื้นที่ในหมู่บ้าน

- การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาชุมชนจากอดีตจนถึงปัจจุบัน
- ปัญหาทางสังคม การเมือง การปกครอง
- รูปแบบวิถีชีวิต เช่น การนับถือศาสนา ความเชื่อ ค่านิยม ประเพณี กฎข้อห้ามของชุมชน บทลงโทษหากมีการละเมิด ฯลฯ
- ผู้นำชุมชน ทั้งผู้นำโดยธรรมชาติ และผู้นำโดยการแต่งตั้ง
- องค์ความรู้ที่สั่งสมอยู่ในชุมชน ภูมิปัญญาชุมชน
- ยุทธศาสตร์การพัฒนาในปัจจุบัน และยุทธศาสตร์ในอนาคตที่ชุมชนคาดหวัง
- ฯลฯ

➲ ข้อมูลทางเศรษฐกิจ

- การประกอบอาชีพ อาชีพหลัก อาชีพรอง อาชีพเสริม
- ความรู้ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญในการประกอบอาชีพ
- ข้อมูลรายได้ รายจ่าย หนี้สิน เงินออมของชุมชน
- พฤติกรรมการบริโภค
- แหล่งทุนในชุมชน เช่น สหกรณ์ กองทุนต่าง ๆ
- ผลิตภัณฑ์ชุมชน
- วัตถุดิบและแหล่งของวัตถุดิบในการผลิตสินค้าของชุมชน
- ตลาด ช่องทางการตลาดและเครือข่ายทางการตลาด
- ปัญหาทางเศรษฐกิจ การประกอบอาชีพ ทั้งในระดับครัวเรือนและระดับชุมชน
- ฯลฯ

➲ ข้อมูลพื้นฐานครัวเรือน

- ข้อมูล จปฐ
- ฯลฯ

ประเภทของการศึกษาชุมชน

ธนพรรณ ธานี (2540) ได้จำแนกประเภทของการศึกษาชุมชนไว้ ดังนี้

➲ จำแนกตามวัตถุประสงค์ของการนำความรู้ไปใช้ ได้แก่

- การศึกษาชุมชนแบบหาความรู้พื้นฐานทั่วไป เป็นการศึกษาชุมชนเพื่อหาข้อเท็จจริงทั่วไปภายในชุมชน
- การศึกษาชุมชนแบบทดสอบความรู้เดิม เป็นการศึกษาชุมชนในลักษณะที่ต้องการทดสอบความรู้ต่าง ๆ ให้เกิดความรู้ที่น่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

- การศึกษาแบบนำไปใช้ในงานพัฒนา เป็นการศึกษาชุมชนในเรื่องต่าง ๆ เพื่อใช้ในงานพัฒนาและการวางแผน

➲ จำแนกตามเนื้อหาของข้อมูลที่จะนำไปใช้ ได้แก่

- การศึกษาชุมชนแบบข้อมูลโดยละเอียด โดยเป็นการศึกษาเพื่อต้องการหาข้อมูลรายละเอียดทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมือง การศึกษาประเภทนี้จะนำข้อมูลไปวางแผนในอนาคต เป็นแนวทางในการพัฒนาและมีระยะเวลาของการเก็บรวบรวมข้อมูลนาน
- การศึกษาชุมชนแบบข้อมูลเฉพาะ หรือข้อมูลคร่าว ๆ เป็นการศึกษาข้อมูลบางเรื่องที่จะนำไปใช้ในการวางแผนเกี่ยวกับชุมชน เพื่อนำไปลงมือปฏิบัติงานพัฒนาทันที

➲ จำแนกตามวิธีการเก็บข้อมูล ได้แก่

- การศึกษาชุมชนแบบสำรวจ ซึ่งเป็นการศึกษาที่ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณ เช่น การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม
- การศึกษาชุมชนแบบการมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดโดยวิธีการเก็บรวบรวมในเชิงคุณภาพ เช่น การใช้แนวทางในการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์แบบลึกซึ้ง โดยที่ได้มีการสังเกตการณ์อย่างต่อเนื่องและมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิด
- การศึกษาชุมชนแบบเอกสาร คือการศึกษาชุมชนจากข้อมูลที่มีการบันทึก
- การศึกษาชุมชนแบบอื่น ๆ เช่น การใช้แบบประเมินสภาวะชนบทอย่างเร่งด่วน การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

➲ จำแนกตามวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

- การศึกษาชุมชนแบบปริมาณ เป็นการเสนอข้อมูลพื้นฐานทั่วไปในลักษณะของตัวเลขสถิติต่าง ๆ จนถึงการวิเคราะห์สถิติชั้นสูง
- การศึกษาชุมชนแบบคุณภาพที่มีการเสนอข้อมูลที่ได้จากการมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดในชุมชนเป็นระยะเวลานานในลักษณะของการอธิบายพรรณาเนื้อหาโดยละเอียด

➲ จำแนกตามผู้กระทำการศึกษา ได้แก่

- การศึกษาชุมชนแบบกระทำการคนเดียว
- การศึกษาชุมชนแบบกระทำการเป็นกลุ่ม

➲ จำแนกตามทัศนะของผู้ศึกษา ได้แก่

- การศึกษาชุมชนโดยบุคคลภายนอกชุมชน
- การศึกษาชุมชนโดยบุคคลภายในชุมชน

การเก็บรวบรวมข้อมูลในชุมชน

การเข้าไปศึกษา เรียนรู้ ทำความเข้าใจเรื่องราวของชุมชนใดชุมชนหนึ่ง จำเป็นต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งโดยทั่วไป มี 2 วิธี คือ 1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Data) และ 2. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field Data)

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร คือ การใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) หรือข้อมูลมือสองที่มีผู้รวบรวมหรือประมวลไว้ และผู้วิจัยไปทำการรวบรวม (Compilation) มาใช้เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ในประเด็นที่ต้องการ ถือเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความสำคัญและควรจะดำเนินการเป็นลำดับแรก ๆ เพราะการใช้เอกสารและสิ่งพิมพ์เพื่อวิเคราะห์ปัญหาการวิจัยนั้น จะทำให้ผู้วิจัยมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะดำเนินการมากขึ้น สามารถกำหนดกรอบและขอบเขตของการดำเนินงาน รวมทั้งเห็นภาพของปัญหาที่จะวิจัยได้ชัดเจนและง่าย ประหยัด ไม่ต้องเสียเวลา นอกจากนี้ข้อมูลจากเอกสารจะทำให้ทราบว่ามีผู้ใดดำเนินการไว้ก่อนแล้วหรือยัง ดำเนินการใดไปแล้วบ้าง และควรจะต้องเพิ่มเติมเพื่อพัฒนางานอย่างไรจึงจะสมบูรณ์ โดยทั่วไปผู้วิจัยสามารถค้นคว้าได้จากเอกสารต่าง ๆ เช่น รายงานการวิจัย รายงานการสำรวจ สำมะโนประชากร เอกสารทางราชการ วารสาร หนังสือทั่วไป รวมทั้งภาพถ่าย เทปบันทึกเสียง และสื่อวีดิทัศน์ เป็นต้น ทั้งนี้จะต้องพิจารณาความทันสมัยของข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากเอกสารนั้น ๆ ด้วย

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม เป็นการใช้เครื่องมือและวิธีการต่าง ๆ เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งของข้อมูลที่ต้องการศึกษา เช่น การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเกษตรกร ผู้นำชุมชน หรือเยาวชนในหมู่บ้าน ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมเรียกว่า ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) หากดำเนินการอย่างถูกต้องตามหลักวิชาจะถือว่าเป็นข้อมูลที่มีคุณค่ามาก เพราะได้มาจากแหล่งข้อมูลโดยตรง และมีความเฉพาะเจาะจงกับความต้องการของผู้วิจัย เนื่องจากอาจยังไม่เคยมีผู้ใดเก็บรวบรวมข้อมูลเรื่องนั้น ๆ หรือไม่สามารถค้นหาได้จากข้อมูลทุติยภูมิ บางครั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามอาจใช้ในการตรวจสอบยืนยันข้อมูล หรือหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อขยายความหรือสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งจากข้อมูลที่มีผู้เก็บรวบรวมไว้แล้ว

การเก็บรวบรวมข้อมูลในภาคสนาม อาจเก็บจากจำนวนประชากร (Population) หรือสมาชิกทุกหน่วยของสิ่งที่สนใจศึกษา เช่น ถ้าสนใจจะศึกษาความคิดเห็นของสมาชิกชุมชนที่มีต่อการ

แก้ไขปัญหาที่ดินทำกิน “ประชากร” คือ สมาชิกชุมชนทุกคน ประชากรในที่นี้ไม่ได้หมายถึงคนเพียงอย่างเดียว อาจจะเป็นสิ่งของ เวลา สถานที่ ก็ได้ เช่น ถ้าสนใจศึกษาอายุการใช้งานของเครื่องปรับอากาศยี่ห้อหนึ่ง ประชากร คือ เครื่องปรับอากาศยี่ห้อนั้นทุกเครื่อง การเก็บข้อมูลกับประชากรทุกหน่วยอาจทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายที่สูงมากและบางครั้งเป็นเรื่องที่ต้องตัดสินใจภายในเวลาจำกัด การเลือกศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง (Sample) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของประชากรที่นำมาเป็นตัวแทนในการศึกษาจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น การที่กลุ่มตัวอย่างจะเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรเพื่อการอ้างอิงไปยังประชากรอย่างน่าเชื่อถือได้นั้น จะต้องมีการเลือกตัวอย่างและขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม โดยอาศัยการสุ่มตัวอย่าง (Sampling) ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. การสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling)

เป็นการเลือกตัวอย่างโดยไม่คำนึงว่าตัวอย่างแต่ละหน่วยมีโอกาสถูกเลือกมากน้อยเท่าไร การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบนี้ไม่สามารถนำผลที่ได้อ้างอิงไปยังประชากรได้ แต่มีความสะดวกและประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายมากกว่า ซึ่งสามารถทำได้หลายแบบ ดังนี้

1.1 การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญหรือตามความสะดวก (Accidental Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้จำนวนตามต้องการโดยไม่มีหลักเกณฑ์ กลุ่มตัวอย่างจะเป็นใครก็ได้ที่สามารถให้ข้อมูลได้

1.2 การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโควต้า (Quota Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยคำนึงถึงสัดส่วนองค์ประกอบของประชากร เช่น เมื่อต้องการกลุ่มตัวอย่าง 100 คน ก็แบ่งเป็นเพศชาย 50 คน หญิง 50 คน แล้วก็เลือกแบบบังเอิญ คือเจอใครก็เลือกจนครบตามจำนวนที่ต้องการ

1.3 การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้วิจัยเอง ลักษณะของกลุ่มที่เลือกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงต้องอาศัยความรอบรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ ของผู้ทำวิจัย การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบนี้มีชื่อเรียกอีกอย่างว่า Judgement Sampling

1.4 การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสโนว์บอลหรือแบบลูกโซ่ (Snow Ball or Chain Sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างในลักษณะแบบต่อเนื่อง โดยที่ตัวอย่างแรกจะเป็นผู้ให้คำแนะนำในการเลือกตัวอย่างถัดไป และมีการแนะนำต่อไปจนกระทั่งได้ขนาดตัวอย่างตามที่ต้องการ

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ การสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็นอาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การสุ่มตัวอย่างแบบยึดจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นหลัก การเลือกตัวอย่างแบบนี้ไม่ใช่เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทน แต่เพื่อให้ได้ตัวอย่างที่เหมาะสมกับแนวคิด จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของการศึกษา ซึ่งการเลือกใครก็ตามเป็นผู้ให้ข้อมูลก็เพราะเขาเหล่านั้นมีข้อมูลจะบอกได้มาก และเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานอย่างมาก เรียกอีกอย่างได้ว่า Key Informants กลุ่มตัวอย่างที่สนองจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงคุณภาพ มี 15 ประเภท ได้แก่

(1) ตัวอย่างที่แสดงลักษณะสุดขั้ว ตัวอย่างประเภทนี้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับคนหรือกรณีที่ไม่ธรรมดา หรือมีอะไรที่พิเศษกว่ารายอื่น เช่น รายที่ประสบผลสำเร็จ หรือล้มเหลวมากเป็นพิเศษ

(2) ตัวอย่างที่มีประสบการณ์มาก คล้ายกับตัวอย่างประเภทแรก แต่เป็นพวกที่มีความรู้หรือมีประสบการณ์มากกว่าคนทั่วไป ไม่ใช่พวกสุดขั้ว

(3) ตัวอย่างที่ครอบคลุมความหลากหลายในประชากรได้มากที่สุด จุดมุ่งหมายของการเลือกตัวอย่างประเภทนี้อยู่ที่ต้องการแสดงให้เห็นว่าเรื่องที่เป็นประเด็นวิจัยมีความแตกต่างอย่างไรในกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะต่างกัน

(4) ตัวอย่างที่มีลักษณะเหมือนกัน ในการเลือกตัวอย่างประเภทนี้ จะมองเฉพาะรายที่มีลักษณะสำคัญบางประการร่วมกัน จุดมุ่งหมายก็เพื่อทำการศึกษาประชากรกลุ่มนั้นอย่างลึกลง เช่น ในการศึกษาครอบครัว อาจกำหนดเอาเฉพาะครอบครัวที่หัวหน้าเป็นหญิง เพื่อการศึกษาลงลึกลงไปในปัญหาและสถานการณ์ของครอบครัวที่มีหญิงเป็นหัวหน้าครัวเรือน เป็นต้น

(5) ตัวอย่างที่แสดงลักษณะสำคัญของประชากรทั้งหมด ลักษณะสำคัญในที่นี้หมายถึงคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่ประชากรในกลุ่มนั้น ๆ มีเหมือนๆ กัน

(6) ตัวอย่างที่เป็นเกณฑ์สำหรับตัดสินกรณีอื่น ๆ ตัวอย่างประเภทนี้มักมีลักษณะสำคัญบางอย่างที่ช่วยให้อนุมานเกี่ยวกับกรณีอื่นๆ ได้ ทำนองว่า “ถ้าเรื่องนี้เป็นจริงสำหรับกลุ่มประชากรนี้ กลุ่มอื่น ๆ ก็น่าจะเป็นจริงด้วย” หรือ “ถ้ากลุ่มนี้มีปัญหาในเรื่องนี้กลุ่มอื่น ๆ ก็น่าจะมีด้วย”

(7) ตัวอย่างที่เลือกจากการแนะนำต่อ ๆ กันไป ใช้กรณีที่นักวิจัยมีความรู้จำกัดเกี่ยวกับประชากรที่ศึกษา รู้แต่เพียงว่าตนต้องการข้อมูลในเรื่องอะไรบ้างเท่านั้น อาจใช้วิธีถามใครก็ได้ที่คิดว่าน่าจะมีความรู้เกี่ยวกับแหล่งข้อมูล เช่น ถามว่า “ใครในตำบลนี้ที่มีความรู้เรื่อง... ดีบ้าง” เมื่อได้ชื่อมาแล้วก็ตามไปถามคนนั้นแบบเดียวกันต่อไปเรื่อย ๆ ในจำนวนนี้คนที่คนอื่นเอ่ยชื่อมากที่สุดมักจะมีจำนวนมาก ซึ่งจะเป็นคนที่เป็นแหล่งข้อมูลที่น่าจะดีที่สุด

(8) ตัวอย่างที่ไม่เข้าเกณฑ์กำหนด เหตุผลของการเลือกตัวอย่างประเภทนี้ คือ ต้องการที่จะศึกษาว่าเพราะเหตุใดหน่วยงานหรือองค์กรบางแห่งจึงไม่สามารถทำงานได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดในเรื่องที่สำคัญเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

(9) ตัวอย่างที่สนับสนุนและที่แย้งข้อค้นพบในการศึกษา หลังจากเก็บข้อมูลในภาคสนามไประยะหนึ่ง อาจเริ่มได้คำตอบของสิ่งที่ต้องการค้นหาบางอย่าง แต่คำตอบนั้นจะยังไม่เป็นที่มั่นใจจนกว่าจะได้ผ่านการยืนยัน หรือทดสอบโดยข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างอื่นที่ต่างออกไป

(10) ตัวอย่างที่มีความสำคัญทางการเมือง ตัวอย่างประเภทนี้อาจเป็นสถานที่ หรือบุคคล ที่มีความสำคัญทางการเมือง

(11) ตัวอย่างเพื่อพิสูจน์ทฤษฎี คุณสมบัติของตัวอย่างแบบนี้จะถูกกำหนดโดยทฤษฎีที่ต้องการพิสูจน์ นักวิจัยจะมองหาบุคคลหรือเหตุการณ์ที่เหมาะที่จะพิสูจน์ทฤษฎีเท่านั้น ที่ว่าเหมาะหมายความว่าอาจเป็นตัวอย่างที่มายืนยันหรือท้าทายแนวความคิดในทฤษฎีนั้นหรือทั้งสองอย่าง

(12) ตัวอย่างที่เจาะจงเลือกมาจากประชากรที่แบ่งเป็นช่วงชั้น (Stratified) ใช้หลักการเดียวกับการสุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ แต่ไม่ได้มุ่งความหมายเป็นตัวแทน เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมีขนาดเล็ก และเลือกตัวอย่างเอาตามความเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและคำถามในการวิจัย

(13) ตัวอย่างที่สุ่มมาจากประชากรที่เลือกมาอย่างเจาะจง กลุ่มที่เจาะจงเลือกมานั้นต้องเป็นกลุ่มที่แน่ใจว่ามีอะไรที่น่าสนใจมากสำหรับประเด็นที่ศึกษา และเป็นกลุ่มที่แตกต่างกันในลักษณะสำคัญ เช่น ในการศึกษาพฤติกรรมเสี่ยงทางเพศ นักวิจัยอาจเจาะจงคนขับรถบรรทุกทางไกล

(14) ตัวอย่างที่เลือกแบบเฉพาะหน้า ในการเก็บข้อมูลภาคสนามอาจมีสถานการณ์เฉพาะหน้าที่ทำให้นักวิจัยต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการเลือกตัวอย่างในระหว่างที่ทำการเก็บข้อมูลอยู่ เพื่อประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นขณะนั้นพอดี

(15) ตัวอย่างที่เลือกตามความสะดวก เป็นการเลือกตัวอย่างชนิดที่ไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าแต่อาศัยความสะดวกเป็นเกณฑ์ เป็นวิธีที่ง่ายแต่ไม่ใช่วิธีที่ดี วิธีนี้ควรเป็นวิธีสุดท้ายที่จะเลือกและควรหลีกเลี่ยง เพราะการเลือกตัวอย่างวิธีนี้ไม่อาจจัดว่าเป็นการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงที่ยึดจุดมุ่งหมายของการวิจัยเป็นหลัก ซึ่งถือเป็นหลักการสาคัญสาหรับการเลือกตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ

2. การสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling)

เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยสามารถกำหนดโอกาสที่หน่วยตัวอย่างแต่ละหน่วยถูกเลือก ทำให้ทราบความน่าจะเป็นที่แต่ละหน่วยในประชากรจะถูกเลือก การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบนี้สามารถนำผลที่ได้อ้างอิงไปยังประชากรได้ สามารถทำได้หลายแบบ ดังนี้

2.1 การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยถือว่าทุก ๆ หน่วยหรือทุก ๆ สมาชิกในประชากรมีโอกาสจะถูกเลือกเท่า ๆ กัน การสุ่มวิธีนี้จะต้องมีรายชื่อประชากรทั้งหมดและมีการให้เลขกำกับ วิธีการอาจใช้วิธีการจับสลากโดยทำรายชื่อประชากรทั้งหมด หรือใช้ตารางเลขสุ่มโดยมีเลขกำกับหน่วยรายชื่อทั้งหมดของประชากร

2.2 การสุ่มตัวอย่างแบบเป็นระบบ (Systematic Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยมีรายชื่อของทุกหน่วยประชากรมาเรียงเป็นระบบตามบัญชีเรียกชื่อ การสุ่มจะแบ่งประชากรออกเป็นช่วง ๆ ที่เท่ากัน อาจใช้ช่วงจากสัดส่วนของขนาดกลุ่มตัวอย่างและประชากร แล้วสุ่มประชากรหน่วยแรก ส่วนหน่วยต่อ ๆไปนับจากช่วงสัดส่วนที่คำนวณไว้

2.3 การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยแยกประชากรออกเป็นกลุ่มประชากรย่อย ๆ หรือแบ่งเป็นชั้นภูมิก่อน โดยหน่วยประชากรในแต่ละชั้นภูมิจะมีลักษณะเหมือนกัน (Homogenious) แล้วสุ่มอย่างง่ายเพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของขนาดกลุ่มตัวอย่างและกลุ่ม

2.4 การสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยแบ่งประชากรออกตามพื้นที่โดยไม่จำเป็นต้องทำบัญชีรายชื่อของประชากร และสุ่มตัวอย่างประชากรจากพื้นที่ดังกล่าวตามจำนวนที่ต้องการ แล้วศึกษาทุกหน่วยประชากรในกลุ่มพื้นที่นั้น ๆ หรือจะทำการสุ่มต่อเป็นลำดับขั้นมากกว่า 1 ระดับ โดยอาจแบ่งพื้นที่จากภาคเป็นจังหวัด จากจังหวัดเป็นอำเภอ และเรื่อยไปจนถึงหมู่บ้าน

เครื่องมือและวิธีการที่นิยมใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ได้แก่

แบบสอบถาม (Questionnaire)

เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ประกอบด้วยข้อคำถามซึ่งจัดทำไว้อย่างมีหลักเกณฑ์และเป็นระบบ เพื่อให้แหล่งข้อมูลหรือบุคคลที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ตอบ โดยอาจจะเป็นการถามเอง ให้ผู้อื่นไปถาม หรือส่งแบบสอบถามไปให้แหล่งข้อมูลกรอก แล้วนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์แปลความหมาย

รูปแบบของแบบสอบถาม ที่ใช้โดยทั่วไป มี 2 รูปแบบ คือ

1. การนำคำถามแต่ละข้อมาเรียงต่อเนื่องกันเป็นชุด แต่ละชุดใช้สำหรับผู้ตอบแต่ละคน เช่น

ข้อ 1 เพศ ☐ (1) ชาย ☐ (2) หญิง

ข้อ 2 อายุ____ปี

ข้อ 3 การศึกษาขั้นสูงสุด

☐ (1) ไม่ได้เรียนหนังสือ
☐ (2) ประถมศึกษา
☐ (3) มัธยมศึกษาตอนต้น/เทียบเท่า
☐ (4) มัธยมศึกษาตอนปลาย/ประกาศนียบัตรวิชาชีพ
☐ (5) อนุปริญญา/ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง
☐ (6) ปริญญาตรี
☐ (7) ปริญญาโท
☐ (8) ปริญญาเอก

2. การนำคำถามทั้งหมดมาสร้างในรูปตาราง เพื่อใช้สำหรับการถามผู้ตอบคราวละหลาย ๆ คน แบบสอบถามในรูปแบบนี้จะต้องมีผู้ทำหน้าที่ถามและกรอกข้อมูล มักใช้ในการสำรวจที่มีข้อคำถามและจำนวนกลุ่มเป้าหมายไม่มากนัก เช่น

กลุ่มตัวอย่าง (คนที่)	เพศ	อายุ	ศาสนา	สถานภาพ	อาชีพหลัก
1					
2					
3					
...					
n					

คำถามในแบบสอบถาม แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. คำถามปลายปิด (Close–ended Question) เป็นคำถามที่ได้เตรียมคำตอบไว้ให้ผู้ตอบเลือกตอบจากที่กำหนดไว้เท่านั้น นิยมใช้สำหรับคำถามที่ไม่ซับซ้อนหรือคำถามเกี่ยวกับข้อเท็จจริง โดยทั่วไปแบ่งคำถามประเภทนี้ได้เป็น 5 แบบ คือ

1) แบบให้เลือกตอบเพียงตัวเลือกเดียวจากคำตอบ 2 ตัวเลือก (Check–lists)

เช่น ท่านเคยกู้ยืมเงินจากกองทุนของหมู่บ้านหรือไม่

☐ (1) เคย ☐ (2) ไม่เคย

2) แบบให้เลือกตอบเพียงตัวเลือกเดียวจากคำตอบมากกว่า 2 ตัวเลือก (Multiple Choices)

เช่น อาชีพหลักของท่าน คือ

☐ (1) ทำการเกษตร

☐ (2) ค้าขาย

☐ (3) รับจ้างทั่วไป

☐ (4) รับราชการ/พนักงานรัฐ/พนักงานรัฐวิสาหกิจ

☐ (5) พนักงานบริษัทเอกชน/โรงงาน

☐ (6) ว่างงาน

☐ (7) อื่น ๆ (ระบุ)_____

3) แบบให้เลือกตอบได้มากกว่า 1 ตัวเลือก (Multi–response)

เช่น ท่านรับทราบข้อมูลโครงการต้นกล้าอาชีพของรัฐบาลจากสื่อใด (ตอบได้มากกว่า 1 ตัวเลือก)

- ☐ (1) สื่อบุคคล (เช่น ผู้ใหญ่บ้าน เกษตรตำบล เพื่อนบ้าน ฯลฯ)
- ☐ (2) วิทยุ
- ☐ (3) โทรทัศน์
- ☐ (4) หนังสือพิมพ์/นิตยสาร
- ☐ (5) ใบปลิว
- ☐ (6) แผ่นป้ายโฆษณา/โปสเตอร์
- ☐ (7) หอกระจายข่าว/เสียงตามสาย
- ☐ (8) หน่วยประชาสัมพันธ์เคลื่อนที่
- ☐ (9) อื่น ๆ (ระบุ)_____

4) แบบให้เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย หรือจากน้อยไปมาก (Rank Priority)

เช่น ท่านสนใจเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องใดต่อไปนี้ (โปรดเรียงลำดับความสนใจจาก 1=มากที่สุด ไปหา 8=น้อยที่สุด)

- (_____) การเพาะเห็ด
- (_____) การทำน้ำยาเอนกประสงค์
- (_____) การผลิตปุ๋ยอินทรีย์/ปุ๋ยหมักชีวภาพ
- (_____) การทำขนมไทย
- (_____) การเลี้ยงกบคอนโด
- (_____) การปลูกพืชแบบไร้ดิน
- (_____) การเลี้ยงผึ้งจิ๋วหรือชันโรง
- (_____) การทำข้าวกล้องงอกและผลิตภัณฑ์จากข้าวกล้องงอก

5) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

เช่น ในรอบ 1 เดือน ท่านรับประทานอาหารกระป๋องบ่อยครั้งเพียงใด

- ☐ (1) เป็นประจำ
- ☐ (2) บ่อยมาก
- ☐ (3) บ่อย
- ☐ (4) นาน ๆ ครั้ง
- ☐ (5) ไม่เคยรับประทานเลย

การสร้างคำถามปลายปิด ต้องมีการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบก่อนกำหนดคำถามและตัวเลือก หรืออาจใช้การสำรวจในเบื้องต้นโดยใช้คำถามแบบปลายเปิดแล้วนำคำตอบมาจัดกลุ่มกำหนดเป็นคำตอบให้เลือก เพราะคำถามในประเภทนี้ ผู้ตอบจะถูกจำกัดให้เลือกตอบเฉพาะคำตอบที่มีไว้ให้เท่านั้น หากกำหนดคำถามและตัวเลือกไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ หรือกำหนดตัวเลือกไม่ครอบคลุมในทุกประเด็น อาจทำให้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้เกิดความคลาดเคลื่อนจากสภาพความเป็นจริง หรือไม่ได้รับคำตอบที่แท้จริงอย่างครบถ้วน ดังนั้นในข้อคำถามที่ไม่มั่นใจว่าจะสามารถกำหนดตัวเลือกได้ครบถ้วน จึงควรมีตัวเลือก “อื่น ๆ” ให้ผู้ตอบได้เลือกตอบ โดยเว้นที่ว่างเพื่อให้ผู้ตอบได้ระบุด้วยว่า อื่น ๆ คืออะไร หรือได้แก่อะไร

เช่น ประเภทของข่าวสารที่ท่านสนใจมากที่สุด

☐ (1) ข่าวการเมือง ☐ (2) ข่าวกีฬา
☐ (3) ข่าวอาชญากรรม ☐ (4) ข่าวเศรษฐกิจ
☐ (5) ข่าวบันเทิง ☐ (6) ข่าวพยากรณ์อากาศ
☐ (7) ข่าวต่างประเทศ ☐ (8) อื่น ๆ (ระบุ)_____

ข้อดีของคำถามปลายปิดคือผู้ตอบไม่ต้องเสียเวลาในการคิดหาคำตอบหรือเขียนเรียบ-เรียงคำตอบ ในบางกรณีผู้ตอบจะรู้สึกสบายใจในการตอบมากกว่าคำถามปลายเปิด เช่น คำถามที่เกี่ยวกับเงินเดือน ซึ่งมักกำหนดตัวเลือกให้ตอบเป็นแบบช่วง เช่น 10,000 – 20,000 บาท นอกจากนี้ยังสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือสอบถามกลุ่มเป้าหมายที่มีจำนวนมาก และง่ายต่อการบันทึก วิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากคำตอบที่ได้รับจะไม่กระจัดกระจายและจำกัดอยู่เฉพาะในประเด็นที่ต้องการเท่านั้น ไม่ต้องเสียเวลาในการนำคำตอบต่าง ๆ มาสรุปประเด็นจัดกลุ่ม

2. คำถามปลายเปิด (Open–end Question) เป็นคำถามที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบสามารถตอบได้อย่างเต็มที่ มีการเว้นเนื้อที่ไว้สำหรับเขียนคำตอบ นิยมใช้ในกรณีที่ไม่สามารถคาดเดาคำตอบได้ล่วงหน้า หรือต้องการให้ผู้ตอบได้แสดงความคิด ความรู้สึกอย่างอิสระ โดยทั่วไปมีรูปแบบของการถาม 2 แบบ คือ

1) แบบเว้นเนื้อที่ไว้โดยมีการระบุข้อกำกับ เพื่อให้ผู้ตอบแยกประเด็นในการตอบ
เช่น ท่านคิดว่ารัฐบาลควรมีมาตรการในการช่วยเหลือเยียวยาเกษตรกรที่ผลผลิตได้รับความเสียหายจากอุทกภัยอย่างไร
(1) _____
(2) _____
(3) _____

2) แบบเว้นเนื้อที่ไว้โดยไม่มีการระบุข้อกำกับ

เช่น ท่านคิดว่ารัฐบาลควรมีมาตรการในการช่วยเหลือเยียวยาเกษตรกรที่ผลผลิตได้รับความเสียหายจากอุทกภัยอย่างไร_____

_____

_____

_____

ข้อดีของคำถามปลายเปิดคือสามารถสร้างคำถามได้ง่าย โดยเฉพาะเรื่องที่สลับซับซ้อน ไม่สามารถกำหนดตัวเลือกให้ตอบเป็นข้อ ๆ ได้ หรือในเรื่องที่นักวิจัยมีความรู้จำกัด คำตอบที่ได้รับจะตรงกับความรู้สึกนึกคิดของผู้ตอบและได้ข้อมูลที่เป็นรายละเอียดข้อเท็จจริงเพิ่มมากขึ้นกว่าการใช้คำถามปลายปิด เพราะเปิดโอกาสให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ หรือได้ระบุคำตอบที่เฉพาะเจาะจงตามสภาพความเป็นจริง เช่น คำตอบเกี่ยวกับรายได้ อายุ ซึ่งหากเป็นคำถามแบบปลายปิด มักนิยมกำหนดตัวเลือกเป็นช่วงให้เลือกตอบ เช่น

คำถามปลายปิด		คำถามปลายเปิด
อายุ	☐ (1) แรกเกิด – 10 ขวบ	อายุ _____ ปี
	☐ (2) 11 – 20 ปี	
	☐ (3) 21 – 30 ปี	
	☐ (4) 31 – 40 ปี	
	☐ (5) 41 – 50 ปี	
	☐ (6) 51 – 60 ปี	
	☐ (7) 61 ปีขึ้นไป	
รายได้	☐ (1) ต่ำกว่า 10,000 บาท	รายได้ _____ บาท
	☐ (2) 10,000 – 20,000 บาท	
	☐ (3) 20,001 – 30,000 บาท	
	☐ (4) 30,001 – 40,000 บาท	
	☐ (5) 40,001 – 50,000 บาท	
	☐ (6) 50,001 บาทขึ้นไป	

ส่วนข้อเสียของคำถามแบบปลายเปิดคือคำตอบที่ได้รับจะมีความหลากหลาย และบางคำตอบอาจจะไม่ตรงกับเนื้อหาที่ต้องการศึกษา เพราะผู้ตอบตอบนอกประเด็น นอกจากนั้นผู้ตอบอาจเกิดความเบื่อหน่ายในการตอบคำถาม เพราะจะต้องเสียเวลาในการคิดหาคำตอบ หรือ

ผู้ตอบอาจไม่อยากตอบข้อเท็จจริงในบางคำถามเพราะไม่ต้องการให้ใครทราบข้อมูลส่วนตัวในเชิงลึก เช่น คำถามเกี่ยวกับรายได้ ระดับการศึกษา สำหรับผู้เก็บรวบรวมข้อมูลเองการใช้แบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายเปิดจะทำให้เสียเวลาในการสรุปประเด็นเพื่อลงรหัสแยกประเภทของคำตอบ ซึ่งหากสรุปประเด็นผิดพลาดหรือมีผู้สรุปประเด็นหลายคนก็จะทำให้การจัดกลุ่มคำตอบหรือการวิเคราะห์ข้อมูลมีความคลาดเคลื่อน ความหมายเปลี่ยน หรืออาจทำให้เปลี่ยนความมุ่งหมายไปในที่สุด

โครงสร้างแบบสอบถาม

แบบสอบถามส่วนใหญ่จะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ

1. หนังสือนำหรือคำชี้แจง ส่วนนี้มีไว้เพื่อให้ผู้ตอบทราบถึงชื่อโครงการ และคณะผู้รับผิดชอบโครงการ ตลอดจนเพื่อให้ผู้ตอบเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของโครงการ และประโยชน์จากข้อมูลที่ได้จัดเก็บ ควรบอกให้ผู้ตอบทราบด้วยว่าจะไม่นำข้อมูลไปเปิดเผย และควรมีคำอธิบายวิธีการตอบแบบสอบถาม ระยะเวลาที่จะส่งแบบสอบถามกลับคืนมา รวมทั้งคำขอบคุณ

2. ส่วนที่เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัว คำตอบที่ได้จะเป็นข้อเท็จจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น คำถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ ฯลฯ การที่จะถามข้อมูลส่วนตัวอะไรบ้างนั้น ขึ้นอยู่กับกรอบแนวความคิดในการศึกษา โดยดูว่าตัวแปรที่สนใจศึกษามีอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนตัว ก็จะถามเฉพาะข้อมูลส่วนตัวในเรื่องนั้น ๆ เท่านั้น

3. ชุดคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็น หรือพฤติกรรมของผู้ตอบในเรื่องนั้น ๆ เป็นชุดคำถามที่ให้ผู้ตอบบอกถึงพฤติกรรม หรือปรากฏการณ์ หรือให้แสดงความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ ซึ่งบางครั้งไม่สามารถทราบได้ว่าคำตอบนั้นเป็นจริงมากน้อยเพียงใด เพราะเป็นเพียงความคิดเห็นของผู้ตอบในขณะนั้น คำถามในส่วนนี้อาจเป็นได้ทั้งคำตอบปลายปิดและปลายเปิด

ขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม ควรดำเนินการ ดังนี้

1. *กำหนดข้อมูลที่ต้องการ* ก่อนที่จะสร้างแบบสอบถาม จะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ต้องการข้อมูลอะไร มีตัวแปรอะไรที่จะต้องพิจารณา โดยทั่วไปสามารถกำหนดข้อมูลได้จากปัญหาของการวิจัย วัตถุประสงค์ การทบทวนวรรณกรรม หรือกรอบแนวคิด

2. *กำหนดประเภทของแบบสอบถาม* โดยคำนึงถึงลักษณะของข้อมูล กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา รวมถึงความสะดวกและความสมบูรณ์ครบถ้วนของการวิเคราะห์ข้อมูล

3. *การร่างแบบสอบถาม* เป็นขั้นการลงมือเขียนข้อคำถามในแบบสอบถาม โดยเพ็ญศรี แสงแก้ว (2541) ได้กล่าวถึงหลักการเขียนข้อคำถามในแบบสอบถามว่าควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1) ควรถามเฉพาะเรื่องที่สำคัญ หรือถามเฉพาะคำถามที่ใช้วัดตัวแปรในกรอบแนวความคิดของการวิจัย

2) ควรใช้ภาษาที่ง่าย ๆ ที่ทุกคนอ่านแล้วเข้าใจ

3) ควรใช้ประโยคที่สั้นและกะทัดรัดชัดเจน

4) ถ้าต้องการเน้นคำพูดใดของประโยค ควรขีดเส้นใต้หรือใช้ตัวอักษรหนาให้ผู้ตอบเห็นชัดเจน

5) ไม่ควรใช้ประโยคที่สามารถตีความได้หลายอย่าง เช่น ท่านอ่านข่าวจากหนังสือพิมพ์และดูข่าวจากโทรทัศน์ทุกวันหรือไม่ เพราะถ้าผู้ตอบอ่านข่าวจากหนังสือพิมพ์ทุกวัน แต่ไม่ได้ดูข่าวจากโทรทัศน์ทุกวัน ก็อาจจะทำให้ผู้ตอบเกิดความสับสนว่าควรจะตอบอย่างไรดี

6) ไม่ควรใช้ประโยคที่มีความหมายกำกวม หรือประโยคที่ทำให้ผู้ตอบแต่ละคนเข้าใจความหมายของประโยคไม่เหมือนกัน เช่น ท่านอ่านข่าวจากหนังสือพิมพ์เป็นประจำหรือไม่ เพราะคำว่าประจำ บางคนเข้าใจว่าอ่านทุกวัน บางคนเข้าใจว่าอ่านทุกสัปดาห์ ดังนั้น ควรจะถามให้ชัดเจนลงไปเลยว่าท่านอ่านข่าวจากหนังสือพิมพ์ทุกวันหรือไม่

7) ควรหลีกเลี่ยงประโยคปฏิเสธ เพราะจะทำให้ผู้อ่านเกิดความสับสน เช่น ท่านไม่เคยที่จะไม่อ่านหนังสือพิมพ์เลยใช่หรือไม่ ประโยคเช่นนี้มักจะทำให้ผู้ตอบสับสนว่าจริง ๆ แล้วประโยคนี้หมายความว่าอะไร

8) ควรหลีกเลี่ยงการถามนำ หรือการตั้งคำถามที่มีแนวโน้มให้ผู้ตอบตอบในทางใดทางหนึ่ง เช่น ท่านได้รับข่าวสารจากหนังสือพิมพ์ใช่หรือไม่ ประโยคเช่นนี้เป็นการถามนำที่มีแนวโน้มต้องการให้ผู้ตอบตอบว่าใช่

9) ควรหลีกเลี่ยงคำถามที่เกี่ยวกับค่านิยมที่จะทำให้ผู้ตอบเกิดความลำเอียงในการตอบเพราะผู้ตอบจะรู้สึกอายที่จะให้คำตอบที่ฝืนค่านิยม หรือกฎเกณฑ์ของสังคมนั้น เช่น ท่านมีพฤติกรรมเบี่ยงเบนทางเพศหรือไม่

10) ควรหลีกเลี่ยงคำถามที่เป็นความลับ เพราะจะทำให้ผู้ตอบไม่ตอบตามความเป็นจริง เช่น ท่านเคยถูกไล่ออกจากงานเนื่องจากโกงบริษัทหรือไม่

11) คำตอบที่ให้เลือกตอบควรมีเฉพาะทางเลือกที่เราต้องการเท่านั้น เช่น ถ้าเราสนใจเฉพาะผู้ที่ประกอบอาชีพส่วนตัวหรือประกอบอาชีพอื่น คำตอบก็ควรจะมีเพียง 2 คำตอบให้เลือกเท่านั้น คือ อาชีพส่วนตัว และอาชีพอื่น ไม่จำเป็นต้องแบ่งอาชีพออกเป็นอาชีพข้าราชการ ลูกจ้างรับจ้างทั่วไป อาชีพส่วนตัว เพราะในที่นี้เราไม่สนใจว่าอาชีพอื่นที่นอกเหนือจากอาชีพส่วนตัวจะเป็นอาชีพอะไร

12) คำตอบที่ได้จากแบบสอบถามควรจะสามารถนำมาแปลงเป็นตัวเลขเพื่อนำมาวิเคราะห์เชิงสถิติได้

4. ตรวจสอบก่อนการทดลองใช้ ซึ่งสามารถกระทำได้โดย

1) การตรวจสอบเอง โดยทำการตรวจสอบเกี่ยวกับภาษาและความเหมาะสมของข้อคำถาม เช่น ข้อความที่ใช้เจาะจงเกินไปหรือไม่ ผู้ตอบจะเข้าใจไขว้เขวหรือไม่ หรือกลุ่มตัวอย่างอาจจะมีความรู้พอที่จะเข้าใจได้หรือไม่ คำถามนั้นจำเป็นต้องถามหรือไม่ มีหลายประเด็นในคำถามเดียวหรือไม่

เมื่อตรวจสอบภาษาแล้ว จากนั้นก็ถึงขั้นตอนการเรียงลำดับข้อคำถาม ซึ่งจะต้องพิจารณาว่า ควรนำคำถามใดขึ้นก่อน คำถามใดตามหลัง เพื่อให้ผู้ตอบสามารถลำดับความคิดในการตอบได้โดยราบรื่น ไม่วกวน หรือสับสน

2) การตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้อง โดยปกติจะใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ราย ช่วยตรวจสอบเพื่อพิจารณาว่า (1) มีความเป็นปรนัย (Objectivity) คือ มีความชัดเจนสามารถเข้าใจได้ตรงกันทั้งผู้ถามและผู้ตอบ ไม่ลำเอียงหรือมีแนวโน้มที่จะคล้อยตามไปในทางใดทางหนึ่ง และสามารถวัดหรือสอบถามข้อมูลตรงตามที่ต้องการหรือไม่ (2) มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ (Practicability) คือ ความสะดวกและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ทั้งด้านเวลา ค่าใช้จ่าย และความคล่องตัวจนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายหรือไม่ (3) มีความง่าย (Simplicity) คือ การง่ายต่อความเข้าใจ ง่ายในการนำไปใช้งาน และง่ายในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องหรือไม่

5. การจัดทำแบบสอบถามฉบับจริง เป็นการจัดวางรูปแบบ ตรวจสอบการใช้ถ้อยคำประโยค การเรียงลำดับประโยค รวมทั้งพิสูจน์อักษรตัว สะกด คำถูก คำผิด

6. ทดลองใช้ก่อนนำไปใช้จริง (Try Out) โดยทั่วไปมักนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มเป้าหมายที่จะศึกษา เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ซึ่งคือความเชื่อถือได้ หรือความคงที่ที่ได้จากการวัดหากนำแบบสอบถามไปใช้วัดในครั้งต่อ ๆ ไป และความเที่ยงตรง (Validity) ซึ่งคือความสามารถในการวัดสิ่งที่ต้องการวัดของแบบสอบถาม ซึ่งมีสูตรและวิธีการในการคำนวณโดยเฉพาะ

ข้อดีของการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม

1. หากกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจะสะดวกและประหยัดกว่าวิธีการอื่น ๆ สามารถส่งทางไปรษณีย์ได้เมื่อกลุ่มเป้าหมายอยู่กระจัดกระจาย

2. ไม่เกิดความลำเอียงอันเนื่องมาจากการสังเกตหรือการสัมภาษณ์ เพราะผู้ตอบเป็นผู้เขียนให้ข้อมูลเอง

3. สามารถตรวจสอบความถูกต้องในภายหลังได้

4. ผู้ตอบมีอิสระในการตอบโดยไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลา

5. ผู้ตอบจะสะดวกในการตอบมากกว่าการสัมภาษณ์

6. สะดวกในการประมวลและวิเคราะห์ข้อมูล

7. สามารถควบคุมการตอบของกลุ่มเป้าหมายให้ตอบหรือแสดงความคิดเห็นต่อสภาวการณ์ใดสภาวการณ์หนึ่งในเวลาใกล้เคียงกันได้ หากส่งแบบสอบถามถึงมือผู้รับได้ในเวลาไล่เลี่ยกัน

ข้อจำกัดของการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม

1. ใช้ได้เฉพาะคนที่อ่านออกเขียนได้เท่านั้น

2. จะได้ข้อมูลจำกัดเฉพาะที่มีอยู่ในข้อคำถามเท่านั้น

3. ในกรณีที่ส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ มักจะได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาน้อย และไม่สามารถยืนยันได้ว่าเป็นการตอบของกลุ่มเป้าหมายจริง

4. ผู้ตอบแบบสอบถามอาจไม่เข้าใจข้อคำถาม หรือเข้าใจคลาดเคลื่อนหากไม่ได้รับคำอธิบาย ขยายความ อาจตอบหรือให้ข้อมูลผิดจากความเป็นจริง

การสังเกต (Observation)

การสังเกต เป็นการเฝ้าดูพฤติกรรม ปรากฏการณ์ หรือสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างเอาใจใส่ โดยใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น กาย ทำหน้าที่ในการหารายละเอียด วิเคราะห์ หรือหาความสัมพันธ์ของสิ่งที่เกิดขึ้น การสังเกตเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ขั้นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์อื่น ๆ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการสังเกต คือ เพื่อให้เห็นพฤติกรรมของบุคคลและเข้าใจลักษณะทางธรรมชาติ ความสัมพันธ์หรือความเกี่ยวข้องขององค์ประกอบต่าง ๆ

ข้อมูลที่ได้จากการสังเกต ประกอบด้วย

1. ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นข้อมูลที่ได้จากการใช้ประสาทสัมผัสในการสังเกต เช่น ความสวย ความหอม ความไพเราะ สี ความนิ่ม ความลื่น เป็นต้น

2. ข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นข้อมูลที่ได้จากการสังเกตโดยอ้างอิงหน่วยวัด เช่น ส่วนสูง ความยาว ความหนัก-เบา ความร้อน-ความเย็น (อุณหภูมิ) เป็นต้น

3. ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เป็นข้อมูลที่ได้จากการสังเกตโดยเปรียบเทียบจากเหตุการณ์ก่อนและหลัง หรือผลของการเปลี่ยนแปลงของวัตถุหรือสถานการณ์เมื่อถูกกระทำด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ให้ความร้อน นำไปแช่เย็น ผสมสารทำละลาย การสอน การฝึกอบรม เป็นต้น

ประเภทของการสังเกต อาจแบ่งได้ในหลายลักษณะ ดังนี้

➲ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม กับแบบไม่มีส่วนร่วม
(Participant and Non-participant Observation)

- *การสังเกตแบบมีส่วนร่วม* เป็นการสังเกตที่ผู้สังเกตเข้าไปใช้ชีวิตร่วมกับกลุ่มเป้าหมาย มีการกระทำกิจกรรมด้วยกัน จนกระทั่งเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของผู้ถูกสังเกตหรือกลุ่มเป้าหมาย

  Gold (1958) ได้แยกประเภทของการสังเกตแบบมีส่วนร่วมออกเป็น 3 ประเภท คือ

  ก. การสังเกตแบบมีส่วนร่วมโดยสมบูรณ์ (Complete Participant) ได้แก่ การที่ผู้สังเกตเข้าร่วมกิจกรรมและเปิดเผยเกี่ยวกับบทบาทในฐานะที่เป็นผู้สังเกต และพยายามเข้าไปมีส่วนในกิจกรรมที่เกี่ยวกับผู้ที่ตนต้องการศึกษาให้มากที่สุด

ข. การมีส่วนร่วมในฐานะที่เป็นผู้สังเกต (Participant as Observer) ได้แก่ การที่ผู้สังเกตเข้าร่วมในกิจกรรมและเปิดเผยเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ด้านการวิจัยของตนเอง แต่ไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับงานวิจัย

ค. การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมโดยสมบูรณ์ (Observer as Participant) ได้แก่ การที่ผู้สังเกตใช้วิธีการสังเกตและสัมภาษณ์เป็นหลัก โดยพยายามเข้าไปมีส่วนร่วมให้น้อยที่สุด

ข้อดีของการสังเกตแบบมีส่วนร่วมนี้ คือ จะทำให้ผู้สังเกตเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย และเห็นภาพรวมของเหตุการณ์อย่างเป็นธรรมชาติ แต่จะใช้ได้ดีในการศึกษากลุ่มเล็ก ๆ และมีข้อจำกัดในการจดบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ทำได้ลำบาก เพราะต้องอยู่ร่วมในกิจกรรมด้วย ข้อพึงระวังคือผู้สังเกตจะต้องไม่ปล่อยให้ตนเองมีความรู้สึกหรืออารมณ์ร่วมกับผู้ถูกสังเกตจนเกิดอคติที่จะทำให้ขาดความเที่ยงตรงในข้อมูล

- *การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม* เป็นการสังเกตที่ผู้สังเกตเฝ้าดูอยู่ภายนอก ไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่กำลังศึกษา เนื่องจากไม่ต้องการให้ผู้ถูกสังเกตรู้สึกถูกรบกวน ซึ่งอาจจะทำให้แสดงพฤติกรรมผิดไปจากปติ ข้อดีของการสังเกตแบบนี้คือทำได้ง่าย สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อย ไม่ต้องเสียเวลาในการสร้างการยอมรับจากกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มที่กำลังศึกษา แต่ข้อมูลที่ได้รับจะไม่สมบูรณ์เท่ากับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ส่วนใหญ่มักใช้ในการเริ่มต้นเก็บข้อมูล

➲ การสังเกตโดยผู้ถูกสังเกตรู้ตัว กับผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัว
(Known and Unknown observation)

- *การสังเกตโดยผู้ถูกสังเกตรู้ตัว* เป็นการสังเกตที่ผู้ถูกสังเกตรับทราบตลอดเวลาว่าอยู่ในการสังเกตของผู้สังเกต เช่น การนิเทศการสอนของครูฝึกสอนในชั้นเรียน การสอบบุคลิกภาพ ฯลฯ ผลจากการสังเกตโดยวิธีนี้อาจมีความคลาดเคลื่อนเนื่องจากมีการแสดงพฤติกรรมที่ผิดไปจากปกติของผู้ถูกสังเกต
- *การสังเกตโดยที่ผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัว* เป็นการสังเกตที่ผู้ถูกสังเกตไม่ทราบว่ากำลังอยู่ในการสังเกตของผู้สังเกต ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตจะให้ผลที่เป็นธรรมชาติ มีความถูกต้องและแม่นยำค่อนข้างสูง

➲ การสังเกตแบบกำหนดเค้าโครงล่วงหน้า กับไม่มีเค้าโครงกำหนดล่วงหน้า (Structured and Unstructured Observation หรือ Systematic and Simple Observation)

- *การสังเกตแบบกำหนดเค้าโครงล่วงหน้า* เป็นการสังเกตที่ผู้สังเกตกำหนดเรื่องไว้เฉพาะว่าจะสังเกตเรื่องอะไร และจะไม่สังเกตเหตุการณ์อื่นที่นอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ เป็นการสังเกตที่เป็นระบบ สามารถควบคุมสถานการณ์ของการสังเกตได้ เช่น การสังเกตในห้องทดลอง วิธีการสังเกตแบบนี้จะมีการจัดแยกข้อมูลไว้เป็น

หมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการจดบันทึก และมักจะมีเครื่องมือและอุปกรณ์ช่วยในการสังเกตซึ่งทำเป็นแบบฟอร์มเตรียมไว้ล่วงหน้า

- *การสังเกตแบบไม่มีเค้าโครงกำหนดล่วงหน้า* เป็นการสังเกตที่ไม่มีการกำหนดเรื่องไว้แน่นอน ส่วนใหญ่ใช้ในการสังเกตพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกตามธรรมชาติ เช่น การสังเกตพฤติกรรมของผู้บริโภคในชุมชน ซึ่งผู้บริโภคแต่ละบุคคลย่อมจะแสดงออกแตกต่างกัน ไม่อาจตั้งเป็นกฎเกณฑ์ตายตัวได้ ข้อดีของการสังเกตแบบนี้จะทำให้ผู้สังเกตสามารถเก็บรายละเอียดได้มากกว่าการที่มีการกำหนดเรื่องไว้แน่นอน วิธีสังเกตแบบไม่มีเค้าโครงกำหนดล่วงหน้านี้ ถือว่าเป็นการพัฒนาไปสู่การแยกประเภทและจัดหมวดหมู่ข้อมูล เพื่อกำหนดเค้าโครงของการสังเกตแบบมีเค้าโครงล่วงหน้าต่อไป

➲ การสังเกตแบบเป็นทางการ กับไม่เป็นทางการ (Formal and Informal Observation)

- *การสังเกตแบบเป็นทางการ* เป็นการสังเกตที่กำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ไว้แล้วว่าจะสังเกตอะไร และจะต้องบันทึกผลที่ได้จากการสังเกตอย่างไร
- *การสังเกตแบบไม่เป็นทางการ* เป็นการสังเกตที่ให้อิสระกับผู้สังเกตอย่างเต็มที่ จะบันทึกข้อมูลอะไร อย่างไรก็ได้ แต่จะต้องสังเคราะห์ก่อนสรุปและจัดระเบียบข้อมูลในภายหลัง

➲ การสังเกตในสภาพแวดล้อมที่มีการควบคุม กับการสังเกตในสภาพธรรมชาติ (Laboratory and Field Observation)

- *การสังเกตในสภาพแวดล้อมที่มีการควบคุม* เป็นการสังเกตในห้องปฏิบัติการที่มีการควบคุมตัวแปรภายนอกอื่น ๆ และสังเกตอย่างเฉพาะเจาะจง มีโครงสร้างกำหนดเป็นระบบเอาไว้ล่วงหน้า
- *การสังเกตในสภาพธรรมชาติ* เป็นการสังเกตในสนามตามสภาพที่เกิดขึ้นในธรรมชาติ ไม่มีการควบคุมตัวแปรภายนอก ไม่มีโครงสร้างที่จะสังเกตแน่นอน ปล่อยเหตุการณ์หรือสิ่งที่จะสังเกตให้เป็นไปตามธรรมชาติ และจดบันทึกพฤติกรรมหรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามนั้น

➲ การสังเกตพฤติกรรมหรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นปกติวิสัย กับพฤติกรรมหรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง

- *การสังเกตพฤติกรรมหรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นปกติวิสัย* เป็นการสังเกตพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันในสภาพปกติ การสังเกตในลักษณะนี้หากใช้การสุ่มตัวอย่างพฤติกรรม สุ่มเวลาและหรือสุ่มสถานที่ ก็พอทำให้เชื่อได้ว่าจะได้ข้อมูลเช่นเดียวกับพฤติกรรมที่แท้จริง
- *การสังเกตพฤติกรรมหรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง* เป็นการสังเกตที่ต้องมีการกำหนดสถานการณ์ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทุกคนที่ถูกสังเกตจะแสดง

พฤติกรรมภายใต้เงื่อนไขเดียวกัน ทำให้ควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนอื่น ๆ ที่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้ถูกสังเกตได้ บางครั้งอาจเกิดขึ้นโดยไม่ได้มีการกำหนดสถานการณ์ แต่มีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่ตั้งใจ เช่น การเกิดอุทกภัย การชุมนุมประท้วง เป็นต้น

วิธีการสังเกต

วิธีการสังเกตได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น เวลา งบประมาณ บุคลากร เป็นต้น

➲ การสังเกตทางตรง เป็นการสังเกตโดยผู้สังเกตได้สัมผัสหรือเฝ้าดูบุคคลหรือเหตุการณ์นั้นโดยตรง จะกระทำได้ต่อเมื่อผู้สังเกตได้อยู่ในเหตุการณ์นั้นด้วยตนเอง

➲ การสังเกตทางอ้อม เป็นการสังเกตที่ผู้สังเกตไม่ได้เฝ้าดูบุคคลหรือเหตุการณ์นั้นโดยตรง แต่อาศัยถามจากผู้อื่นที่ได้อยู่ในเหตุการณ์นั้น เช่น การสังเกตพฤติกรรมลดการใช้สารเคมีกำจัดแมลงศัตรูพืชของเกษตรกร ซึ่งหากเข้าไปสังเกตพฤติกรรมของเกษตรกรด้วยตนเอง อาจไม่ได้ข้อมูลที่แท้จริงต้องถามจากผู้ที่อยู่ในพื้นที่ซึ่งได้สัมผัสกับเกษตรกรมาเป็นเวลานานติดต่อกัน จะทำให้ได้ข้อมูลที่แม่นยำกว่า ทั้งนี้ การสังเกตทางอ้อมนี้ รวมถึงการสังเกตเหตุการณ์จากสื่อต่าง ๆ ด้วย

กรอบการสังเกต

ในการศึกษาชุมชน โดยทั่วไปมีกรอบที่จะต้องสังเกต ได้แก่

1. ลักษณะทางกายภาพและลักษณะทางสังคม หรือองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมที่กำลังศึกษา เช่น สภาพภูมิศาสตร์ สถานที่ บุคคล สิ่งของ ฯลฯ เป็นการสังเกตเพื่อให้ทราบว่า *“ใคร” “ที่ไหน”* นั่นเอง

2. พฤติกรรม หรือการกระทำของบุคคล เพื่อให้ทราบว่า *“ทำอะไร”*

3. แบบแผนการดำเนินชีวิต หรือพฤติกรรมที่ดำเนินการต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบว่า “*ทำอย่างไร”*

4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นการสังเกตถึงความสัมพันธ์ว่า “*ใครกระทำกับใคร”* หรือ ”*โครงสร้างความสัมพันธ์ทาง*สังคม” เช่น ความสัมพันธ์ทางเครือญาติ ความสัมพันธ์ทางการเมือง

5. การมีส่วนร่วมของกลุ่มเป้าหมาย คือ การสังเกตความร่วมมือของกลุ่มเป้าหมายหรือบุคคลผู้ถูกศึกษาในกิจกรรมต่าง ๆ

6. การรับรู้ ความรู้สึก การให้ความสำคัญ หรือการตีความสถานการณ์ของกลุ่มเป้าหมายหรือผู้ที่ถูกศึกษา การสังเกตในส่วนนี้จะทำให้เข้าใจว่าผู้ถูกศึกษามี *“ความเชื่อ” “ทัศนคติ” “โลกทัศน์”* อย่างไร

ขั้นตอนในการสังเกตและหลักการสังเกตที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของการสังเกตให้ชัดเจนว่าต้องการสังเกต “ใคร” “อะไร” “อย่างไร”

2. สร้างเครื่องมือสำหรับบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสังเกต ที่เรียกว่าแบบสังเกต ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย โดยนำแบบสังเกตไปให้ผู้เชี่ยวชาญเรื่องนั้น ๆ อย่างน้อย 3 รายตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา แล้วทดลองใช้เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือก่อนนำไปใช้จริง

3. กำหนดวิธีการสังเกตและระยะเวลาที่จะใช้ในการสังเกต

4. ทำความเข้าใจในเรื่องที่สังเกตให้ดี เช่น ความรู้เกี่ยวกับบุคคลที่จะสังเกต หรือปรากฏการณ์ที่จะสังเกต กรณีที่มีผู้สังเกตหลายคน ควรมีการฝึกอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจให้ตรงกัน

5. วางแผนขั้นตอนการสังเกตให้เป็นระบบ เตรียมสถานการณ์ล่วงหน้าให้เรียบร้อย เตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการสังเกตให้พร้อม บางเหตุการณ์ไม่สามารถสังเกตได้ตลอดเวลาเนื่องจากเกิดขึ้นเป็นเวลานาน อาจจำเป็นต้องใช้การสุ่มเวลา

6. การสังเกตควรกระทำอย่างมีจุดมุ่งหมาย ด้วยความตั้งใจ สังเกตทีละเรื่อง ไม่ใช่ว่าสังเกตไปเรื่อย ๆ ตามที่มองเห็น ควบคุมสมาธิให้จดจ่อกับเรื่องที่สังเกตตลอดเวลา ไม่ควรรีบร้อน หรือเหม่อลอย จะต้องสังเกตให้ครบถ้วน และรอจนกว่ากิจกรรมที่สังเกตสิ้นสุดลง เช่น ต้องการสังเกตความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก็ต้องสังเกตเฉพาะพฤติกรรมที่แสดงถึงความสนใจหรือความเอาใจใส่ต่อเนื้อหาที่ได้ทำการฝึกอบรมไปตลอดระยะเวลาการฝึกอบรม อาจรวมถึงการซักถามหรือการนำความรู้ไปใช้ภายหลังที่ได้รับการฝึกอบรม โดยไม่ไปสังเกตในประเด็นอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง อาทิ การแต่งกาย กิริยามารยาท

7. ต้องวางตัวเป็นกลาง ไม่ลำเอียงหรือมีอคติต่อบุคคลหรือปรากฏการณ์ที่สังเกตได้ เพราะอาจทำให้แปลความหมายของพฤติกรรมหรือปรากฏการณ์นั้นผิดไปได้

8. พฤติกรรมหรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นปกติซ้ำ ๆ ควรจะทำการสังเกตหลายๆ ครั้ง เพื่อให้ได้ผลที่แน่นอน

9. ควรบันทึกข้อมูลโดยเร็วที่สุดเพื่อป้องกันการหลงลืมหรือบันทึกไม่ครบถ้วน

10. มีการตรวจสอบความเชื่อถือของข้อมูลที่สังเกตได้ เช่น เปรียบเทียบผลโดยการสังเกตหลาย ๆ ครั้ง เปรียบเทียบผลสังเกตกับบุคคลอื่น หากผลตรงกันแสดงว่าข้อมูลนั้นเชื่อถือได้

เครื่องมือที่ใช้ในการสังเกต

ปริวัตร เขื่อนแก้ว (ม.ป.ป) กล่าวถึงเครื่องมือสำคัญของการใช้วิธีการสังเกตว่ามีหลายประเภท ดังนี้

➲ *ระบบการจัดแยกประเภท (Category System)*

การจัดแยกประเภทเป็นหมวดหมู่ เป็นการเปลี่ยนสถานการณ์สังคมในเชิงคุณภาพให้เป็นเชิงปริมาณ คือ มีการลงรหัสพฤติกรรมที่จัดแยกประเภทตามระบบความคิดและวัตถุประสงค์ของผู้วิจัย รวมทั้งแนวความคิดในเชิงทฤษฎี ตัวอย่างเช่น

ระบบการจัดแยกประเภทแบบเบลส์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 12 ประเภท โดยอนุมานว่าพฤติกรรมทั้งหมดของกลุ่มสามารถจัดลงรหัสได้ดังนี้

1. การแสดงความเป็นมิตร หรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
2. การแสดงอาการผ่อนคลาย
3. การเห็นด้วย
4. การให้ข้อเสนอแนะ
5. การให้ความเป็นธรรม
6. การให้แนวทาง
7. การร้องขอแนวทาง
8. การร้องขอความเป็นธรรม
9. การร้องขอข้อเสนอแนะ
10. การไม่เห็นด้วย
11. การแสดงความตึงเครียด
12. การแสดงความเป็นศัตรูหรือความแตกแยก

การใช้วิธีจัดแยกประเภทแบบนี้ เป็นการกำหนดให้ผู้สังเกตลงรหัสพฤติกรรมโดยบันทึกแบบสรุปพฤติกรรมเป็นประเภท การที่จะจัดประเภทพฤติกรรมได้ถูกต้องต้องอาศัยทฤษฎี วัตถุประสงค์ และการนิยามประเภทต่าง ๆ ของพฤติกรรม จะจัดประเภทพฤติกรรมเองโดยพลการไม่ได้ ก่อนที่จะทำหน้าที่นี้ ผู้สังเกตต้องได้รับการอบรมมาเป็นอย่างดีก่อน

การจัดแยกประเภทอีกลักษณะหนึ่งคือประเภทหรือกลุ่มที่มีความต่อเนื่อง (Continuous Categories) เช่น เมื่อผู้สังเกตพฤติกรรมของเด็กในสนามเด็กเล่นได้จัดกลุ่มพฤติกรรมขึ้นจำนวนหนึ่ง ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ต่อต้าน ด้วยคำพูดที่ฟังแล้วนุ่มนวล กลุ่มที่ 2 พูดขู่กรรโชก และขู่ด้วยท่าทาง กลุ่มที่ 3 เอาร่างกายเข้าปะทะ การจัดแบ่งเช่นนี้ควรเป็นการจัดแบ่งแบบต่อเนื่อง คือเริ่มจากพฤติกรรมที่ก้าวร้าวน้อยไปจนถึงขั้นรุนแรงในกลุ่มที่ 3

วิธีการจัดแยกประเภทอีกอย่างหนึ่งคือ การกำหนดจำนวนตัวแปรหรือพฤติกรรมไว้ล่วงหน้า โดยอ้างอิงจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยผู้สังเกตระบบการจัดแยกประเภทบางอย่างกำหนดให้ผู้สังเกตลงรหัสพฤติกรรม ซึ่งแท้จริงเป็นการกระทำเพื่อหาข้อสรุปบางกรณี

ผู้สังเกตจัดแยกประเภทพฤติกรรมที่เห็นหรือได้ยินโดยไม่กำหนดกรอบไว้ล่วงหน้า การจัดแยกพวกนี้ขึ้นอยู่กับผู้สังเกตเอง แต่การตัดสินใจว่าจะสรุปโดยอิงกรอบที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ควรขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้วิจัย ในการสรุปอ้างอิงนี้กำหนดให้ต้องทดสอบสมมติฐาน

คือผู้วิจัยจะมีทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้แล้ว และควรจัดนิยามประเภทต่าง ๆ ของพฤติกรรมให้ชัดเจน หน้าที่ของการจัดประเภทพฤติกรรมควรจะเป็นของผู้วิจัย

➲ *แผนภูมิแสดงพฤติกรรมการมีส่วนร่วม (Participant Chart)*

ในกรณีที่ต้องการสังเกตพฤติกรรมบางประการที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติของกลุ่มเป้าหมาย เช่น พฤติกรรมเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเด็กแต่ละคนในการอภิปรายกลุ่ม เราอาจบันทึกผลจากการสังเกตออกมาในรูปแผนภูมิต่อไปนี้

ตัวอย่างแบบบันทึกพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของนักเรียน 4 คน ในการอภิปรายกลุ่ม เรื่อง “ความสำคัญของอาชีพทางการเกษตร”

แนวความคิดที่เสนอ ในระหว่างการอภิปราย	นักเรียนที่ร่วมในการอภิปราย			
	สุภัทรา	วัฒนา	สมศรี	สุจารี
มีความสำคัญมาก	/	//	///	//
สำคัญแต่อยู่ในระดับรอง	///	//	//	/
ยังน่าสงสัย-ไม่ชัดเจน		/		/
อภิปรายนอกเรื่อง	/		/	//

ที่มา: ปริวัตร เขื่อนแก้ว (ม.ป.ป.)

จากตัวอย่างข้างบนนี้เป็นเพียงแบบบันทึก ผลที่ได้จะต้องนำไปแปลความหมายอีกครั้งหนึ่ง เช่น ให้คะแนนตามความสำคัญของระดับคำตอบต่าง ๆ หลังจากนั้นจึงนำผลไปวิเคราะห์ตามจุดมุ่งหมายอีกครั้งหนึ่ง การสังเกตตามวิธีนี้ค่อนข้างง่ายในการบันทึก แต่การระบุประเภทหรือระดับของพฤติกรรมอาจจะยุ่งยากบ้าง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์หรือความคุ้นเคยวิธีการสังเกตเป็นสำคัญ

➲ *แบบตรวจสอบ (Check Lists)*

แบบตรวจสอบอาจประกอบด้วยบัญชีรายการแสดงขั้นตอนกิจกรรมหรือพฤติกรรมที่ผู้สังเกตบันทึกไว้เมื่อเกิดพฤติกรรมนั้น ๆ ขึ้น ตามปกติแบบตรวจสอบมักบันทึกแต่เพียงว่ามีเหตุการณ์หรือบางสิ่งบางอย่างหรือไม่ แต่จะไม่มีการประเมินค่าสิ่งที่เกิดขึ้นว่ามีความเข้มหรือความรุนแรงระดับใด ส่วนใหญ่จึงมักบันทึกว่า มี-ไม่มี จริง-ไม่จริง ใช่-ไม่ใช่ สิ่งที่สังเกตและบันทึกอาจเป็นกระบวนการหรือผลที่เกิดขึ้นก็ได้ ดังจะยกตัวอย่างแบบทดสอบสำหรับการสร้างแบบทดสอบ ว่ามีกระบวนการครบถ้วนหรือไม่ ดังต่อไปนี้

ตัวอย่างแบบสังเกตพฤติกรรมการสอนด้วยการใช้อุปกรณ์การสอน

โรงเรียน .....เขต.....

ครูผู้สอน .....วันที่ .....

ข้อ	รายการพฤติกรรม	ปฏิบัติ	ไม่ปฏิบัติ	หมายเหตุ
1	ครูใช้อุปกรณ์ประกอบการสอน	.....	.....	.....
2	ครูเลือกอุปกรณ์ที่มีเนื้อหาถูกต้อง	.....	.....	.....
3	ครูเลือกอุปกรณ์ที่นักเรียนสนใจ	.....	.....	.....
4	ครูเลือกอุปกรณ์ที่มีขนาดเหมาะสมกับวัยและชั้นเรียน	.....	.....	.....
5	ครูเลือกอุปกรณ์ที่มีความชัดเจนและตรงกับความเป็นจริง	.....	.....	.....
6	ครูวางแผนการใช้อุปกรณ์ล่วงหน้า	.....	.....	.....
7	ครูเตรียมห้องเรียนเหมาะสมกับการใช้อุปกรณ์	.....	.....	.....
8	ครูเตรียมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้อุปกรณ์	.....	.....	.....
9	ครูเตรียมอุปกรณ์ไว้พร้อมที่จะใช้ได้ทันที	.....	.....	.....
10	ครูเรียงลำดับอุปกรณ์เพื่อสะดวกในการนำไปใช้	.....	.....	.....
11	ครูใช้อุปกรณ์เพื่อเร้าความสนใจของนักเรียน	.....	.....	.....
12	ครูใช้อุปกรณ์เพื่อนำเข้าสู่บทเรียน	.....	.....	.....
13	ครูใช้อุปกรณ์เพื่อความกระจ่างแจ้งในบทเรียน	.....	.....	.....
14	ครูใช้อุปกรณ์เพื่ออธิบายเนื้อหาบทเรียน	.....	.....	.....
15	ครูใช้อุปกรณ์เพื่อฝึกฝนทักษะ	.....	.....	.....
16	ครูใช้อุปกรณ์เพื่อสรุปบทเรียน	.....	.....	.....
17	ครูใช้อุปกรณ์เพื่อทบทวนบทเรียน	.....	.....	.....
18	ครูใช้อุปกรณ์เพื่อประเมินผล	.....	.....	.....

ที่มา: วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (เชิดศักดิ์ โฆวาสินธุ์ อ้างถึงใน ปริวัตร เขื่อนแก้ว, ม.ป.ป.)

➲ *มาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)*

ใช้สำหรับการบรรยายพฤติกรรมรายบุคคล หรือกิจกรรมของกลุ่ม หรือข้อมูลประเภทอื่นที่ต้องบันทึกออกมาเป็นจำนวน มาตราส่วนประเมินค่ามักให้ข้อมูลที่ย่นย่อมากกว่า และเชื่อถือได้น้อยกว่าการจัดแยกประเภท อย่างไรก็ตาม ถ้ามีข้อจำกัดทางการปฏิบัติที่บีบบังคับให้ต้องใช้วิธีการนี้ในการสังเกต การใช้มาตราส่วนประเมินค่า มักใช้ทางใดทางหนึ่งในสองทางคือ

1. บันทึกพฤติกรรมที่มีช่วงถี่มากในการพบปะสังสรรค์ทางสังคมของกลุ่ม
2. ประเมินค่าหลังจากเหตุการณ์สิ้นสุดลง

ตัวอย่าง ในการประชุมผู้นำชุมชน เราจะใช้มาตราส่วนประเมินค่าเพื่อแสดงสภาพความตึงเครียดในกลุ่ม ความตึงเครียดเกิดขึ้นจากการที่กลุ่มตั้งเป้าหมายบางประการไว้ และต้องการบรรลุถึงเป้าหมายนั้น จึงเกิดความกังวลหรือการแสดงออกทางอารมณ์อื่น ๆ ในการสังเกตและประเมินออกมาว่า

ตำแหน่งที่ 0 ประเมินไม่ได้
ตำแหน่งที่ 1 กลุ่มปล่อยตัวตามสบาย ประชุมตามสบายไม่เคร่งเครียด
ตำแหน่งที่ 2 ปล่อยตัวตามสบาย แต่ไม่มากเหมือนกลุ่มที่ 1
ตำแหน่งที่ 3 มีความเครียดบ้างเล็กน้อย
ตำแหน่งที่ 4 กลุ่มใช้ความพยายามอย่างหนัก มีการประชันขันแข่งจึงปรากฏความเครียดให้เห็นบ้างบางครั้ง
ตำแหน่งที่ 5 ตอนนี้อาการเครียดเห็นได้ชัดเจน โดยการแสดงออกทางร่างกาย เหมือนคนที่กำลังตื่นเต้นเวลาเชียร์กีฬาจะแสดงท่าทางหรือสัญญาณออกมาเต็มที่ ทั้งตะโกน ทั้งทำหน้าทำตา ฯลฯ

มาตราส่วนวัดนี้ใช้ 5 ตำแหน่ง บางคนอาจได้ 11 ตำแหน่งหรือ 11 คะแนน เริ่มจากคะแนน 0 ไปจนถึง 10

มาตราส่วนการประเมินค่าสามารถใช้ในกรณีที่มีระยะเวลาและจำนวนบุคลากรจำกัด เช่น บางเหตุการณ์เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เราไม่สามารถบันทึกได้ทั้งหมด หรือเกิดขึ้นในระยะเวลารวดเร็วหรือเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันจึงไม่มีใครบันทึกได้ทัน การใช้วิธีประเมินค่าเป็นประโยชน์ที่จะสรุปข้อมูล นอกจากนี้วิธีการนี้ยังเป็นประโยชน์สำหรับการสำรวจเบื้องต้น สำหรับการนำผลไปเป็นแนวทางในการสังเกตแบบมีเค้าโครงล่วงหน้า ถ้าจะให้สมบูรณ์แบบ ควรเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากมาตราส่วนประเมินค่ากับข้อมูลที่ได้จากการจัดแยกประเภท การใช้มาตรส่วนอาจหยาบเกินไปสำหรับพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง จนข้อมูลเกือบทั้งหมดตกอยู่ในส่วนปลายของมาตราส่วนและจะเป็นปัญหาในการทดสอบทางสถิติและการตีความข้อค้นพบ

ข้อดีของการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสังเกต

1. เป็นการรวบรวมข้อมูลจากสถานการณ์จริงของแหล่งข้อมูลจึงทำให้มีความน่าเชื่อถือ
2. ใช้ได้กับบุคคลทุกประเภท แม้กระทั่งผู้ที่ไม่สามารถอ่านออกเขียนได้ ผู้ที่ไม่เต็มใจให้ข้อมูลเพราะกลัวมีภัยหรือกลัวเสื่อมเสีย ผู้ที่ไม่ชอบตอบคำถามหรือกรอกข้อมูลยุ่งยาก
3. เหมาะกับการศึกษาพฤติกรรมที่ค่อนข้างลึกซึ้ง และไม่สามารถแสดงออกได้ด้วยคำพูด
4. เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันควัน
5. ใช้ร่วมในการดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ ได้อย่างเนียบเนียน
6. ช่วยเก็บข้อมูลที่ผู้ถูกสังเกตไม่สนใจหรือเห็นเป็นเรื่องธรรมดา

7. เป็นวิธีการที่ให้ข้อมูลได้อย่างละเอียด สามารถนำเหตุการณ์ต่อเนื่องอื่น ๆ มาอธิบายเหตุการณ์ที่ต้องการอธิบายได้อย่างลึกซึ้ง หรือเสริมความเข้าใจให้ชัดเจนถูกต้องยิ่งขึ้น

8. เป็นวิธีการที่มีลักษณะต่อเนื่อง ให้ข้อมูลที่อธิบายได้ว่าอะไรมาก่อน มาหลัง สามารถศึกษาแนวโน้มได้

ข้อจำกัดของการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสังเกต

1. ไม่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ทุกเรื่อง เช่น กิจกรรมในชีวิตประจำวัน ทัศนคติ ความรู้สึกนึกคิด ซึ่งอาจต้องใช้การสัมภาษณ์แทน

2. บางครั้งไม่อาจทราบได้ว่า สิ่งที่ต้องการสังเกตนั้นจะเกิดขึ้นหรือไม่ ทำให้ต้องเสียเวลาในการรอคอย หรือในทางตรงกันข้ามบางครั้งเหตุการณ์ต่างๆ ที่ต้องการสังเกตเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันจนไม่สามารถสังเกตได้ทั่วถึง

3. พฤติกรรมบางอย่างที่บุคคลแสดงออกมาบางครั้งยากแก่การเข้าใจ ต้องมีการแปลความหรือการตีความ ซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความสามารถ อารมณ์ แรงจูงใจ และความรู้สึกส่วนตัวของผู้สังเกต ดังนั้นผลที่ได้จากการสังเกตจึงอาจเกิดความลำเอียงหรือคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงได้ นอกจากนี้หากมีผู้สังเกตหลายคน อาจแปลความหรือตีความต่างกันได้

4. ผลของการสังเกตมีลักษณะเป็นการพรรณาที่ค่อนข้างละเอียดลึกซึ้ง ยากแก่การประเมินเป็นตัวเลขและแปลความหมาย

5. หากผู้สังเกตรู้ตัวว่าถูกสังเกต อาจทำให้ไม่กล้าแสดงพฤติกรรมที่เป็นจริงหรือเป็นธรรมชาติออกมา

6. ไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ครบถ้วนทุกแง่มุมของเหตุการณ์ เพราะผู้สังเกตไม่สามารถกระทำพร้อมกันได้ในเวลาเดียวกัน

การสัมภาษณ์ (Interview)

การสัมภาษณ์ เป็นการสนทนา ซักถามอย่างมีจุดมุ่งหมายระหว่างผู้ที่ต้องการทราบเรื่องราวซึ่งเรียกว่าผู้สัมภาษณ์ กับผู้ให้เรื่องราวซึ่งเรียกว่าผู้ให้สัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูล ข้อคิดเห็นหรือรายละเอียดเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ต้องการ มักจะใช้ในการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายที่มีขนาดเล็ก ในการสัมภาษณ์อาจใช้แบบสัมภาษณ์หรือใช้เพียงหัวข้อการซักถามก็ได้

ประเภทของการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์สามารถแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท ดังนี้

➲ การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล กับการสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม
(Individual and Group Interview)

- การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล เป็นการสนทนา ซักถามผู้ให้สัมภาษณ์ทีละคนจนกว่าจะได้ข้อมูลเป็นที่น่าพอใจ แล้วจึงสนทนา ซักถามผู้ให้สัมภาษณ์รายอื่นต่อไป การสัมภาษณ์แบบนี้ผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์จะมีความเป็นส่วนตัวและความเป็นอิสระมาก
- การสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม เป็นการสนทนา ซักถามผู้ให้สัมภาษณ์ในเวลาเดียวกันคราวละหลาย ๆ คน ทุกคนตอบคำถามเดียวกัน

➲ การสัมภาษณ์แบบใช้ผู้สัมภาษณ์คนเดียว กับใช้ผู้สัมภาษณ์หลายคน
(Single and Panel Interview)

- การสัมภาษณ์แบบใช้ผู้สัมภาษณ์คนเดียว คือ การสัมภาษณ์ที่มีผู้สัมภาษณ์ 1 คน ทำหน้าที่สนทนา ซักถาม ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคน การสัมภาษณ์แบบนี้จะทำให้ไม่เกิดปัญหาเรื่องความแตกต่างของผู้สัมภาษณ์ แต่จะต้องใช้เวลานาน
- การสัมภาษณ์แบบใช้ผู้สัมภาษณ์หลายคน เป็นการสัมภาษณ์ที่มีผู้สัมภาษณ์มากกว่า 1 คน ช่วยกันสัมภาษณ์ ซึ่งจะทำให้การรวบรวมข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็ว ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและถูกต้องยิ่งขึ้น โดยเฉพาะหากทีมผู้สัมภาษณ์มีความรู้ ความเชี่ยวชาญหลากหลายหรือแตกต่างกันจะทำให้ได้รายละเอียดข้อมูลที่สมบูรณ์มากขึ้น

➲ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง กับแบบไม่มีโครงสร้าง
(Structured & Unstructured Interview)

- การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือแบบมาตรฐาน (Standardized Interview) เป็นการกสัมภาษณ์ที่มีแผนการสัมภาษณ์และการบริหารการสัมภาษณ์จัดเตรียมไว้แน่นอนเป็นการล่วงหน้า การสัมภาษณ์เป็นมาตรฐานและเป็นทางการมาก ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนจะต้องตอบคำถามเดียวกัน มีการเรียงลำดับคำถามก่อน-หลังในรูปแบบเดียวกัน
- การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง หรือแบบมาตรฐานน้อย (Less Standardized Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีความยืดหยุ่น เปิดกว้าง ไม่เป็นทางการมากนัก จะถามอะไรก่อนหรือหลังก็ได้ และไม่จำเป็นต้องถามคำถามเหมือนกันทุกคนก็ได้ ผู้สัมภาษณ์มีอิสระในการถามและสามารถปรับเปลี่ยนการซักถามให้เหมาะสมกับผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนได้

➲ การสัมภาษณ์แบบกำหนดคำตอบล่วงหน้า กับไม่กำหนดคำตอบล่วงหน้า
(Directive and Non-directive Interview)

- การสัมภาษณ์แบบกำหนดคำตอบล่วงหน้า เป็นการสัมภาษณ์ที่กำหนดคำตอบไว้สำหรับให้ผู้ให้สัมภาษณ์เลือกตอบ เช่น ใช่ ไม่ใช่ เคย ไม่เคย หรือแบบที่มีคำตอบให้เลือก เป็นต้น

- การสัมภาษณ์แบบไม่กำหนดคำตอบล่วงหน้า เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถตอบได้ตามความพอใจอย่างอิสระ จะตอบอย่างไรก็ได้ ผู้สัมภาษณ์จะปล่อยให้ผู้ให้สัมภาษณ์พูดเองและแสดงพฤติกรรมอย่างเสรี

➲ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

- การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล (Individual Depth Interview) เป็นการซักถามพูดคุยเจาะลึกล้วงคำตอบอย่างละเอียดถี่ถ้วนระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ การถามนอกจากจะให้อธิบายแล้ว จะต้องถามถึงเหตุผลด้วย การสัมภาษณ์แบบนี้จะใช้ได้ดีกับการศึกษาวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล เจตคติ ความต้องการ ความเชื่อ ค่านิยม บุคลิกภาพในลักษณะต่าง ๆ
- การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นการสัมภาษณ์และสนทนาแบบเจาะประเด็น ด้วยการเชิญผู้ให้สัมภาษณ์มารวมเป็นกลุ่มแล้วเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนทัศนะกันอย่างกว้างขวางในประเด็นที่ต้องการ แล้วพยายามหาข้อสรุป การสนทนากลุ่มนี้เหมาะกับการหารูปแบบโครงสร้าง แนวคิดใหม่ ๆ รวมทั้งค้นหาตัวกำหนดพฤติกรรมและบุคลิกภาพของมนุษย์

➲ การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ กับแบบไม่เป็นทางการ
(Formal and Informal Interview)

- การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ เป็นการสัมภาษณ์ที่ได้เตรียมคำถามและข้อกำหนดไว้แน่นอนตายตัวแบบเดียวกันกับการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยทั่วไปวิธีนี้จะไม่ช่วยให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งและครอบคลุมเพียงพอ โดยเฉพาะในแง่ของวัฒนธรรม ความหมายและความรู้สึกนึกคิด
- การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ มักจะใช้ควบคู่กับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้เห็นภาพและเข้าใจปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม โดยเตรียมคำถามกว้าง ๆ ไว้ล่วงหน้า การสัมภาษณ์แบบนี้อาจรวมถึงการสัมภาษณ์แบบเปิดกว้างไม่จำกัดคำตอบ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสนทนากลุ่ม การตะล่อมกล่อมเกลา (Probe) ซึ่งเป็นการซักถามที่ล้วงเอาส่วนลึกของความคิดออกมา การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Interview) โดยกำหนดตัวผู้ตอบแบบเจาะจงเพราะสามารถให้ข้อมูลที่ดีได้มากและลึกซึ้งกว้างขวางเป็นพิเศษ รวมถึงการเงี่ยหูฟังจากคำสนทนาของผู้อื่น (Eavesdropping) โดยผู้วิจัยไม่ต้องตั้งคำถามเอง

นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งประเภทของการสัมภาษณ์ ตามวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์และตามเทคนิคการสัมภาษณ์ ดังนี้ (ปาริชาติ วลัยเสถียร, 2546)

➲ **แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา อาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท**

- การสัมภาษณ์แบบเจาะจง (Focused Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่เจาะจงหัวข้อเรื่องที่ต้องการข้อมูล เช่น การสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวกับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งโดยเฉพาะ การสัมภาษณ์ประสบการณ์ส่วนตัว ทัศนคติ ค่านิยมของแต่ละบุคคลในเรื่องที่ต้องการศึกษา เป็นต้น
- การสัมภาษณ์ที่ไม่กำหนดคำตอบล่วงหน้า (Non-directive Interview) เป็นวิธีการสัมภาษณ์ที่ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถตอบคำถามได้อย่างมีอิสระ โดยผู้สัมภาษณ์เป็นเพียงผู้ฟังมากกว่าผู้ซักถาม เช่น การสัมภาษณ์ผู้ป่วยที่มีปัญหาสุขภาพจิต เป็นต้น
- การสัมภาษณ์แบบลึกซึ้ง (In-depth Interview) เป็นวิธีการสัมภาษณ์ที่ต้องการรายละเอียดอย่างเจาะลึกในเรื่องที่กำลังศึกษา การสัมภาษณ์แบบลึกซึ้งจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ให้สัมภาษณ์มีความคุ้นเคยและให้คำตอบอย่างเต็มที่ โดยทั่วไปใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ หรือความเชี่ยวชาญมากกว่าผู้ทำหน้าที่สัมภาษณ์ เช่น การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านน้ำ การสัมภาษณ์รัฐมนตรีซึ่งรับผิดชอบกำกับดูแลปัญหายาเสพติดของประเทศ ฯลฯ หรือใช้ในการสัมภาษณ์ชีวประวัติบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลโดยตรง
- การสัมภาษณ์ซ้ำ (Repeated Interview) เป็นวิธีการสัมภาษณ์แบบเดียวกันกับการศึกษาซ้ำ (Panel Study) มีวัตถุประสงค์เพื่อจะศึกษาความเปลี่ยนแปลงหรือทดสอบยืนยันผล

➲ **แบ่งตามเทคนิคการสัมภาษณ์** ได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆดังนี้

- การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ใช้มาตรฐานเดียวกันในการสัมภาษณ์เพื่อลดอคติของการสัมภาษณ์ อาจแบ่งย่อยเป็น 2 ชนิด คือ (1) การสัมภาษณ์ตามแบบสอบถาม (Interview Schedule) โดยมากมักจะนำไปสัมภาษณ์ผู้ที่ไม่สามารถที่จะกรอกแบบสอบถามด้วยตนเอง หรืออาจไม่เข้าใจข้อคำถามหากไม่ได้ขยายความให้ชัดเจน อาจจะมีความความยืดหยุ่นในการใช้ถ้อยคำในแต่ละคำถาม เพื่อให้ผู้ตอบเข้าใจง่ายและตอบคำถามได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา (2) การสัมภาษณ์ตามแบบคำถามที่กำหนดไว้ (Questioned Interview) เป็นการสัมภาษณ์ตามคำถามต่าง ๆ ที่มีไว้โดยไม่มีการดัดแปลงแต่อย่างไร เช่น การสำรวจสำมะโนประชากร เป็นต้น
- การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่มีขอบเขตของคำถามที่แน่นอน มีเพียงกรอบประเด็นหรือหัวข้อที่สร้างขึ้นอย่างกว้าง ๆ เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ โดยผู้สัมภาษณ์จะกำหนดว่าต้องการได้ข้อมูลอะไร จากนั้นจึงกำหนดหัวข้อหรือประเด็นคำถาม เช่น การประกอบอาชีพ ผู้สัมภาษณ์จะพูดคุยตามประเด็นคำถามที่ได้เตรียมไว้ โดยใช้คำถามหลัก ๆ เช่นถามว่าส่วนใหญ่

คนในหมู่บ้านประกอบอาชีพอะไร แล้วถามคำถามย่อย ๆ เพื่อให้ได้รายละเอียดที่ชัดเจนขึ้น ได้แก่ ใคร อะไร ที่ไหน อย่างไร เท่าไร และทำไม

- การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ในแบบสอบถาม แต่สามารถที่จะปรับเปลี่ยน เพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความชัดเจนของคำตอบได้

เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ในการสัมภาษณ์อาจใช้แบบสัมภาษณ์ หรือไม่ใช้แบบสัมภาษณ์เพียงแต่จดหัวข้อหรือประเด็นคำถามที่กำหนดไว้กันลืม หรือจะใช้การสัมภาษณ์ตามแบบสอบถามก็ได้

สำหรับในกรณีการใช้แบบสัมภาษณ์นั้น อาจจะประกอบด้วยข้อมูล 2 ส่วน คือ

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น ชื่อ-นามสกุล อายุ การศึกษา ฯลฯ
2. ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่กำลังศึกษา

คำถามของแบบสัมภาษณ์ที่ใช้กันทั่ว ๆ ไป ว่ามี 2 แบบ คือ

1. คำถามแบบที่มีคำตอบตายตัว (Fixed Alternative) เป็นคำถามที่กำหนดคำตอบไว้ให้ผู้ตอบเลือก เช่น ใช่–ไม่ใช่ เห็นด้วย–ไม่เห็นด้วย ทราบ–ไม่ทราบ หรือไม่แน่ใจ เหล่านี้เป็นต้น

ตัวอย่าง คุณเห็นด้วยกับการที่รัฐบาลกำหนดนโยบายประกันราคาข้าวหรือไม่

O เห็นด้วย O ไม่เห็นด้วย O ไม่มีความคิดเห็น

ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2554 จนถึงวันนี้ท่านเคยเข้ารับการรักษาพยาบาลในสถานพยาบาลของรัฐหรือไม่

O เคย O ไม่เคย

ในการสัมภาษณ์ผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนจะได้รับการถามเช่นเดียวกันภายใต้คำตอบที่กำหนดไว้แน่นอน จึงทำให้คำตอบหรือข้อมูลที่ได้รับมีความเชื่อมั่นสูง ตรงตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย ไม่ออกนอกเรื่องหรือเกินเลยไปจากขอบเขตที่วางไว้ ง่ายต่อการนำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบ นอกจากนี้การใช้คำถามแบบที่มีคำตอบตายตัว ยังทำให้ควบคุมการสัมภาษณ์ได้ง่ายและใช้เวลาในการถามตอบไม่นานนัก แต่ก็มีข้อเสียคือจะทำให้ได้คำตอบที่ผิวเผิน ขาดข้อมูลรายละเอียด

2. คำถามแบบปลายเปิด (Open - ended) เป็นคำถามที่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบได้แสดงออกซึ่งความคิดและความรู้สึกโดยอิสระ ไม่มีคำตอบที่กำหนดแน่นอนตายตัว หรือมีแต่น้อยโดยพยามให้ตอบอยู่ในเนื้อหาที่ได้กำหนดไว้ การเตรียมข้อคำถามไม่ต้องยุ่งยากและยึดระเบียบแบบแผนมากนัก ใช้ในการสัมภาษณ์ที่ยืดหยุ่น เจาะลึก และมีความต่อเนื่องของการซักถาม ผู้สัมภาษณ์สามารถ

ปรับเปลี่ยนถ้อยคำหรือเรียงลำดับคำถามให้เหมาะสมกับสถานการณ์และมีอิสระในการถามเพื่อให้ได้คำตอบตามจุดมุ่งหมาย เป็นการส่งเสริมและสร้างบรรยายกาศระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์ จึงทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เต็มใจที่จะตอบหรือให้ข้อมูลโดยไม่รู้สึกว่าถูกบังคับ ทำให้ได้ข้อมูลที่มีรายละเอียดและมีการขยายความที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ข้อมูลที่ได้ส่วนใหญ่ไม่นิยมนำคำตอบมาเปรียบเทียบกัน แต่อาจนำมาใช้ประโยชน์ในการสร้างคำถามในการสัมภาษณ์แบบที่มีคำตอบตายตัวในครั้งต่อ ๆ ไปได้ ข้อเสียก็คือผู้สัมภาษณ์ไม่สามารถควบคุมคำตอบและเวลาได้ คำตอบอาจมีรายละเอียดมากเกินกว่าที่ต้องการ หรือไม่ตรงประเด็น และลำบากในการประมวลผล

กมล สุดประเสริฐ (2516) ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์ในการเขียนคำถามสำหรับแบบสัมภาษณ์ไว้ ดังต่อไปนี้

1. คำถามที่ถามนั้นต้องสัมพันธ์กับเรื่องที่กำลังศึกษาหรือทำการวิจัย และตรงกับวัตถุประสงค์ของเรื่องนั้น ๆ นอกจากคำถามที่เกี่ยวกับข้อมูลที่บอกสถานะทางสังคมของผู้ตอบเท่านั้นที่อาจจะไม่สัมพันธ์กับปัญหาการวิจัย หมายความว่า คำถามทุกคำถามต้องเป็นคำถามที่จะช่วยล้วงข้อเท็จจริงเพื่อจะนำเอามาพิสูจน์ข้อสมมติฐานที่ได้วางไว้

2. คำถามนั้น ๆ ต้องเป็นคำถามที่จะได้คำตอบที่ถูกต้องและเหมาะสม กล่าวคือ ถ้ากำหนดคำตอบไว้ตายตัว ต้องแน่ใจว่าจะไม่มีคำตอบเป็นอย่างอื่นอีกแล้ว ฉะนั้นถ้าทำเป็นแบบปลายเปิดจะดีกว่าเขียนเป็นตัวเลือกให้ตอบ เพราะไม่แน่ใจว่าคำตอบจะมีอย่างอื่นอีกหรือไม่

3. คำถามถามชัดเจนดีหรือไม่ การถามให้ชัดเจนไม่คลุมเคลือนั้นนับว่าสำคัญมก ถ้าได้คำตอบไม่ชัดเจน ก็ควรจะต้องถามต่อไปอีกเพื่อให้ได้คำตอบที่แน่นอนยิ่งขึ้น วิธีการก็คือ

3.1 อย่าถามหลายอย่างในคำถามข้อเดียว ตัวอย่างเช่น ถามว่า “คุณเชื่อหรือไม่ว่าความมุ่งหมายทางการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในปัจจุบัน และวิธีการสอนของครูเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น ๆ จะเป็นผลดี” จากตัวอย่างนี้ถามทั้งความมุ่งหมายของการศึกษา และวิธีการสอนของครู ทำให้ผู้ตอบพะวักพะวนว่าจะตอบความคิดอันไหนดี

3.2 ควรหลีกเลี่ยงการใช้คำหรือประโยคที่คลุมเคลือ ตัวอย่างคำถามว่า “คุณคิดว่าเสมียนได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาอย่างยุติธรรมหรือไม่” คำว่าการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชานั้นมีการปฏิบัติหลายอย่าง เช่น การขึ้นเงินเดือน การสนทนาปราศรัย การเห็นอกเห็นใจ ฉะนั้นคำว่า “ปฏิบัติ” นี้จึงคลุมเคลือไม่แน่นอน ทางที่ดีควรถามให้จำเพาะเรื่องลงไป กล่าวโดยสรุปแล้วการใช้คำศัพท์กว้างเกินไปมักจะทำให้ได้คำตอบไม่ตรงกับเป้าหมายที่วางไว้

4. คำถามนั้นเป็นคำถามนำและแนะคำตอบหรือไม่ คำถามนำมักจะแนะคำตอบ และทำให้ค่าความเที่ยงตรงของแบบสัมภาษณ์ลดลง เช่น ถามว่า ลุงไปวัดทุกวันพระใช่ไหม หรือลุงไปวัดใกล้บ้านลุงบ้างหรือไม่ ผู้ตอบจะต้องตอบว่า “ไป” เพราะแนะไว้แล้วว่าวัดใกล้บ้าน ถ้าตอบว่า “ไม่ไป” ดูจะไม่ค่อยดีนัก เพราะคนจะติฉินนินทาว่าเป็นคนห่างวัด ทั้งที่ในความเป็นจริงลุงไม่ค่อยได้ไปวัดเลย

5. คำถามนั้นถามในสิ่งที่ผู้ตอบไม่มีความรู้หรือไม่ การถามในสิ่งที่คนตอบไม่มีความรู้ในเรื่องนั้นจะไม่ได้คำตอบที่แท้จริง เช่น ไปถามพ่อค้าว่า “คุณคิดว่า ยูเนสโค ให้ประโยชน์แก่เรา

หรือไม่” พ่อค้านั้นไม่รู้จักเลยว่า “ยูเนสโค” คืออะไร แต่พ่อค้าอาจจะตอบออกมาว่า “มี” ซึ่งคำตอบว่า “มี” ของพ่อค้าก็เป็นคำตอบที่เดานั่นเอง

6. คำถามที่ถามนั้นเป็นคำถามที่ผู้ตอบคัดค้านหรือไม่ การตั้งคำถามที่ขาดความนุ่มนวลมักจะทำให้ผู้ตอบไม่อยากตอบ เช่น ถามว่า “คุณเคยถูกลงโทษ หรือไม่” การลงโทษเป็นของไม่ดีไปถามใครก็ไม่มีใครอยากจะตอบ ฉะนั้นจะต้องหาทางสร้างบรรยากาศให้ดีเสียก่อนและให้เห็นว่าการลงโทษนั้นเป็นธรรมดาที่ทุกคนเคยประสบมา

7. คำถามนั้นเป็นคำถามที่เป็นที่ปรารถนาของสังคมหรือไม่ ประชาชนโดยทั่วไปมักจะตอบคำถามที่สังคมรับว่าดีและถูกต้อง เช่น ตามหลักสังคมแล้วทุก ๆ คนควรจะรักเด็ก ฉะนั้นถ้าเราถามไปตรง ๆ ว่า “คุณรักเด็กหรือไม่” อย่างนี้ก็ไม่ได้คำตอบที่แท้จริงแน่ เพราะไปตอบว่า “ไม่รัก” ก็เป็นที่รังเกียจของสังคม ฉะนั้นวิธีการที่จะรู้เรื่องนี้ก็คือไม่ควรตั้งคำถามที่คำตอบไม่ตรงกับความต้องการของสังคม

ขณะที่ สุวิมล ติรกานันท์ (ม.ป.ป.) ได้กล่าวถึงข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นข้อความที่เข้าใจได้ง่าย ไม่ต้องเสียเวลาในการอธิบายหลายครั้งหลายคราว
2. มีใจความหลักเพียงอย่างเดียว เพื่อไม่ให้ผู้ตอบสับสนว่าจะตอบประเด็นไหน
3. เป็นคำถามที่น่าสนใจสำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์
4. ไม่เป็นคำถามที่ล่วงละเมิดสิทธิของผู้อื่น
5. ไม่เป็นคำถามที่ชักนำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เอนเอียงไปด้านด้านหนึ่ง
6. มีการจัดเรียงลำดับอย่างต่อเนื่อง

วิธีการสัมภาษณ์ แบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. ขั้นเตรียมการสัมภาษณ์ เป็นขั้นการวางแผนและเตรียมการก่อนดำเนินการสัมภาษณ์ ซึ่งควรกระทำดังนี้

- กำหนดวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ให้ชัดเจนว่าเป็นอย่างไร และต้องการข้อมูลอะไร ใครคือกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการศึกษา (ในทางการวิจัยเรียกว่า กลุ่มประชากร) หรือต้องการทราบข้อมูลของใคร
- กำหนดจำนวนผู้ที่จะไปสัมภาษณ์ซึ่งสามารถเป็นตัวแทนของประชากรได้อย่างแท้จริง เลือกบุคคลที่จะไปสัมภาษณ์ และศึกษาประวัติผู้ที่จะไปสัมภาษณ์ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จากนั้นจึงทาบทามขอสัมภาษณ์ ติดต่อนัดเวลาและสถานที่ที่จะทำการสัมภาษณ์ ในบางครั้งอาจใช้การสุ่มบุคคลที่จะขอสัมภาษณ์อย่างง่าย ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ เช่น ต้องการศึกษาความรู้ความเข้าใจของสมาชิกชุมชนในเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง ในกรณีนี้สามารถสัมภาษณ์ใครก็ได้ที่อยู่ในชุมชนโดยไม่จำเป็นต้องเลือกบุคคลที่จะไปสัมภาษณ์ล่วงหน้า ขอแต่เพียงให้มีจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์เหมาะสมกับจำนวนประชากรก็พอ

- เลือกเทคนิค วิธีการสัมภาษณ์
- เตรียมคำถามและสร้างเครื่องมือในการสัมภาษณ์ และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างเพื่อหาความเที่ยงตรง
- เตรียมอุปกรณ์ประกอบการสัมภาษณ์ เช่น เครื่องบันทึกเสียง ปากกา กระดาษ ฯลฯ
- กรณีที่ต้องใช้คนอื่นช่วยสัมภาษณ์หรือมีผู้สัมภาษณ์หลายคน จะต้องมีการฝึกอบรมผู้ที่จะไปสัมภาษณ์ให้มีความรู้ความเข้าใจตรงกัน โดยเฉพาะสิ่งต่อไปนี้

☆ ต้องเข้าใจวิธีการสัมภาษณ์ว่ามีขั้นตอนอย่างไร

☆ ต้องรู้วัตถุประสงค์ของโครงการอย่างชัดเจน แจ่มแจ้ง และต้องรู้ด้วยว่าเหตุใดจึงเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวอย่างของผู้ให้สัมภาษณ์นั้น

☆ ต้องเข้าใจคำถามหรือแบบสัมภาษณ์ที่จะใช้สัมภาษณ์เป็นอย่างดีทุกข้อ

☆ ต้องเข้าใจวิธีการจดบันทึกผลการสัมภาษณ์ให้ตรงกัน

นอกจากนั้น ควรให้ผู้ที่จะทำการสัมภาษณ์มีโอกาสทดลองฝึกปฏิบัติก่อนที่จะสัมภาษณ์จริงด้วย

2. ขั้นดำเนินการสัมภาษณ์ ควรปฏิบัติ ดังนี้

- แนะนำตัวให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบว่าผู้สัมภาษณ์เป็นใคร มาจากไหน มาสัมภาษณ์ด้วยจุดมุ่งหมายอะไรและมีขอบเขตการสัมภาษณ์เป็นอย่างไร รวมทั้งสร้างความมั่นใจด้วยว่า ข้อมูลจากการสัมภาษณ์นั้นจะถือเป็นความลับ จะนำไปใช้ประโยชน์เฉพาะในเรื่องที่ดำเนินการอยู่เท่านั้น
- เริ่มดำเนินการสัมภาษณ์ เมื่อสร้างความคุ้นเคยเป็นกันเองแล้ว ก็เริ่มถามคำถามที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักเกณฑ์ ดังนี้

☆ พยายามให้ผู้สัมภาษณ์พูดมากกว่าฟัง

☆ ใช้ภาษาสุภาพ ให้เกียรติ ไม่ใช้วาจาข่มขู่

☆ พยายามตะล่อมให้ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบในประเด็นที่ต้องการ

☆ ถามคำถามทุกข้อและตามลำดับ ยกเว้นคำถามนั้น ๆ อาจได้จากการสังเกตหรือได้ตอบไว้แล้วในคำถามอื่น

☆ ผู้สัมภาษณ์ต้องอดทน ไม่แสดงอาการเบื่อหน่ายให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เห็น ถ้าการสัมภาษณ์ต้องใช้เวลานาน ควรหาวิธีหยุดพักโดยการแทรกคำถามเรื่องเบา ๆ เพื่อผ่อนคลายความตึงเครียด หรือเปลี่ยนอิริยาบถ

3. ขั้นบันทึกผลการสัมภาษณ์ การบันทึกผลการสัมภาษณ์มีหลักการปฏิบัติดังนี้

1) บันทึกผลทันที อาจบันทึกระหว่างการสัมภาษณ์ หรือหลังการสัมภาษณ์เสร็จใหม่ ๆ ไม่ควรทิ้งไว้นาน เพราะอาจหลงลืมหรือคลาดเคลื่อนได้

2) ถ้าคำถามเป็นแบบฟอร์ม ให้บันทึกคำถามตามแบบฟอร์มนั้น

3) ถ้าคำถามเป็นแบบปลายเปิด อาจบันทึกถ้อยคำเดิมของผู้ให้สัมภาษณ์ไว้ทั้งหมด แต่ถ้าคำตอบยาวมาก ควรบันทึกเฉพาะเนื้อหาสาระที่ต้องการ และใช้ภาษาที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ

4) บันทึกตามความจริง อย่ามีอคติ ไม่ใส่ความเห็นของผู้สัมภาษณ์เข้าไปโดยพลการ

5) อย่าเว้นคำถามให้ว่างโดยไม่มีการบันทึก ถ้าไม่มีคำตอบต้องบันทึกลงไปด้วยว่าผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวว่าอย่างไรสำหรับคำถามนี้ เช่น ขอไม่ตอบ ไม่ทราบ ไม่แน่ใจ

6) ข้อความในการบันทึก ควรประกอบด้วย

- ชื่อและที่อยู่ของผู้ให้สัมภาษณ์
- วัน เดือน ปีที่สัมภาษณ์
- ผลการสัมภาษณ์ ซึ่งจะต้องจดบันทึกทั้งคำถาม – คำตอบ (ถ้ามีแบบฟอร์มแล้วก็ไม่ต้องบันทึกคำถาม) ข้อสังเกตที่ได้ขณะสัมภาษณ์และข้อเสนอแนะของผู้ให้สัมภาษณ์
- สรุปผลการสัมภาษณ์

4. ขั้นปิดการสัมภาษณ์ เป็นขั้นสุดท้ายของการสัมภาษณ์ ควรกล่าวขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ที่ให้ความร่วมมือ และย้ำว่าความสำเร็จของการได้ข้อมูลนั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้ให้สัมภาษณ์ จะทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์มีความภูมิใจและสบายใจ สิ่งนี้สำคัญมากเพราะทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์มีความรู้สึกที่ดีต่อการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีนี้

การสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นจริงหรือใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ควรจะมีลักษณะดังนี้

1. ต้องรู้จักสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อให้เกิดความไว้วางใจและพร้อมจะให้ข้อมูลอย่างจริงใจ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นอยู่กับเทคนิค บุคลิก อัธยาสัยของแต่ละบุคคล แต่ก็สามารถพัฒนาและฝึกฝนได้ เช่น การแสดงอาการนอบน้อม การช่วยงานเล็ก ๆ น้อย ๆ การพูดคุยถามไถ่เรื่องใกล้ตัว (ซึ่งต้องระมัดระวังไม่ให้ละลาบละล้วงเรื่องส่วนตัว) การใช้ภาษาถิ่น การใช้ภาษาง่าย ๆ ไม่ใช้ศัพท์วิชาการมากเกินไป เป็นต้น

2. พิจารณาความเหมาะสมของจังหวะเวลา กาลเทศะและสถานที่ว่าเวลาไหนควรจะสัมภาษณ์ได้ และเวลาไหนไม่ควรจะเข้าไปสัมภาษณ์ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าผู้ให้สัมภาษณ์พร้อมที่จะให้สัมภาษณ์หรือไม่ เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์กำลังรับประทานอาหาร กำลังทำงาน กำลังเร่งรีบ ท่าทางอารมณ์ไม่ดี หรือมีบุคคลที่สามซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการสัมภาษณ์อยู่ด้วยมากเกินไป กรณีเหล่านี้อาจทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้สัมภาษณ์ หรืออาจทำให้ไม่ได้รับข้อมูลที่แท้จริง

3. ต้องพิจารณาเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ว่าใครที่จะสามารถให้ข้อมูลหรือมีอำนาจที่จะให้ข้อมูลอย่างแท้จริงและหรือสามารถตอบข้อมูลได้มากที่สุด รวมทั้งต้องพิจารณาด้วยว่าผู้ที่จะให้ข้อมูลนั้น ๆ เต็มใจที่จะให้ข้อมูลที่เป็นจริงมากน้อยแค่ไหน มีอคติต่อประเด็นข้อคำถามหรือเรื่องที่จะสัมภาษณ์มากน้อยแค่ไหน ซึ่งกรณีนี้ต้องมีการศึกษาประวัติหรือสืบค้นว่าผู้ที่ต้องการจะไปสัมภาษณ์มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับประเด็นที่กำลังจะสัมภาษณ์มากน้อยเพียงใด

4. ควรใช้เวลาในการสัมภาษณ์อย่างมีค่า ซักถามอย่างมีประสิทธิภาพ ถามให้ตรงจุด หรือถามให้ชัดเจน เพื่อไม่ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกว่าถูกรบกวนเวลาจนเบื่อที่จะตอบคำถาม แต่ก็ไม่ควรเร่งรีบจนเก็บข้อมูลไม่ครบถ้วน

5. วางแผนการสัมภาษณ์ล่วงหน้า ได้แก่ การเตรียมข้อคำถาม และเรียงลำดับคำถามให้พร้อมเพื่อความต่อเนื่องในการถาม โดยเฉพาะในกรณีมีผู้สัมภาษณ์มากกว่า 1 คน ช่วยกันถามหากวางแผนการสัมภาษณ์ไม่ดีอาจทำให้ผู้ตอบสับสนได้ เช่น อาจแบ่งหน้าที่ใครจะเป็นผู้สัมภาษณ์ ใครจะเป็นผู้จดบันทึก ใครจะเป็นผู้ซักถามเพิ่มเติมในกรณีที่ผ๔สัมภาษณ์หลักซักถามไม่ครบถ้วน

6. จะต้องศึกษาหาความรู้ในเรื่องที่จะไปสัมภาษณ์ และกำหนดวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ให้แน่ชัดเพื่อให้ชัดเจนในการตั้งคำถาม ไม่ใช้คำถามแบบกว้าง ๆ ไม่ใช้คำถามประเภทบังคับ หลีกเลี่ยงการถามนำหรือนอกเรื่อง เพื่อให้ได้คำตอบที่เป็นข้อสรุปของการสัมภาษณ์ ทบทวนคำถามได้หากจำเป็น อย่าใช้คำพูดที่เหมือนเป็นการสอนหรือแนะนำผู้ตอบ

7. ต้องมีความตั้งใจฟังคำตอบ เพื่อให้สามารถจับประเด็นในการจดบันทึกได้มากที่สุด แต่ไม่ใช่ในลักษณะก้มหน้าก้มตาจด ขณะสัมภาษณ์ให้สังเกตไปด้วย และต้องบันทึกตามความเป็นจริง

8. ทำตัวเป็นกลาง ไม่ควรแสดงความรู้สึก ตกใจ แปลกใจ เสียใจ ขณะสัมภาษณ์ ไม่ออกความเห็น ไม่ตัดสินว่าคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์ผิดหรือถูก ตนเองเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

การสัมภาษณ์เป็นการสอบถามแบบตัวต่อตัว ในลักษณะการสื่อสารทางตรงระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์ทำให้ได้ทราบข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แท้จริง ซึ่งลึกซึ้งและมีความยืดหยุ่นมากกว่าการใช้แบบสอบถาม บางครั้งอาจได้ข้อมูลที่นอกเหนือที่ได้วางแผนไว้ เป็นวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลที่ช่วยทำให้รู้จักกับประชาชนในพื้นที่ หรือเข้าถึงประชาชนได้ดี สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้จากบุคคลทุกระดับการศึกษา ทุกเพศ ทุกวัย แม้กระทั่งผู้ที่อ่านหรือเขียนหนังสือไม่ได้ หากผู้ตอบไม่เข้าใจก็สามารถอธิบายขยายความหรือชี้แจงได้ หรือหากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ไม่สมบูรณ์ครบถ้วน หรือไม่ชัดเจนก็สามารถติดตามข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เพิ่มเติมได้ เหมาะสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สลับซับซ้อนโดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความรู้สึก ความเชื่อ ความคิดเห็น ประสบการณ์ ทั้งนี้ การสัมภาษณ์เป็นวิธีที่ค่อนข้างสิ้นเปลืองเวลา งบประมาณค่าใช้จ่ายและต้องใช้แรงงานคือผู้สัมภาษณ์จำนวนมาก โดยเฉพาะหากผู้ถูกสัมภาษณ์อยู่กระจัดกระจาย ผลสำเร็จของการสัมภาษณ์ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้ให้สัมภาษณ์ และประสบการณ์ ไหวพริบ รวมทั้งความสามารถในการตีความของผู้สัมภาษณ์ นอกจากนั้นในบางคำถามอาจจะไม่ได้รับข้อมูลที่แท้จริงหรือมีการบิดเบือนคำตอบที่แท้จริง เนื่องจากผู้ให้สัมภาษณ์ไม่อยากตอบคำถามในลักษณะประจันหน้า และเป็นการยากที่จะควบคุมให้ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบคำถามอย่างจริงจังตลอดการซักถาม

การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussions)

การสนทนากลุ่ม เป็นเทคนิคที่ประยุกต์มาจากการสัมภาษณ์และการพูดคุยเสวนาในกิจวัตรประจำวันของชุมชน โดยใช้การสนทนากระตุ้นให้ผู้ร่วมสนทนา 5–10 คน เกิดการอภิปรายในประเด็นปัญหาที่เฉพาะเจาะจง โดยมีผู้ดำเนินการสนทนาเป็นผู้กระตุ้นหรือจุดประเด็นให้คนในกลุ่มผู้ร่วมสนทนาพูดหรือแสดงความคิดเห็น ดังนั้น การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีนี้ จึงมีการใช้กระบวนการกลุ่ม (Group Dynamics) เข้าร่วม ในทางปฏิบัติสนทนากลุ่มจะรวมถึงการปรึกษาหารือในกลุ่มเล็ก ๆ ด้วย

การสนทนากลุ่ม ถือว่าเป็นเทคนิคและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็น และเปิดเผยความในใจอย่างอิสระมากกว่าหลาย ๆ วิธี โดยเฉพาะหากผู้ดำเนินการสนทนาเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นและชักจูงผู้ร่วมสนทนา นอกจากนั้นการสนทนากลุ่มยังเป็นวิธีหนึ่งที่ประหยัดงบประมาณและเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วย

การสนทนากลุ่มมักจะใช้เพื่อตอบสนองจุดมุ่งหมาย ดังนี้

1. ใช้ในการศึกษาหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความรู้สึก ความคิดเห็น แนวคิด ความเชื่อ คุณลักษณะและพฤติกรรมที่มีรายละเอียดลึกซึ้ง
2. ใช้ในการค้นหาคำตอบที่ยังคลุมเครือหรือยังไม่ชัดเจน
3. เป็นแนวทางในการกำหนดคำถามสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลโดยเครื่องมือชนิดอื่น ๆ
4. ใช้สำหรับการติดตามและประเมินผลโครงการ

ประเภทของการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่มที่รู้จักกันแพร่หลาย แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การสนทนากลุ่มแบบเจาะจง มีลักษณะเป็นการสนทนา พูดคุย ซักถามเจาะจงเฉพาะเรื่อง
2. การสนทนากลุ่มตามธรรมชาติ เป็นการสนทนาที่ไม่ได้เจาะจงประเด็น ส่วนใหญ่เป็นการซักถามในเรื่องทั่วไป

บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดสนทนากลุ่ม

1. ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator/Facilitator)

เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้น ชักจูงให้เกิดการสนทนา รวมทั้งมีหน้าที่ในการซักถามเพื่อให้เกิดการอภิปราย ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร สุภาพ มีไหวพริบสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ เข้าใจภาษาถิ่น เป็นผู้ฟังที่ดี อดทน รู้จักสร้างบรรยากาศ และที่สำคัญจะต้องรู้ความต้องการและวัตถุประสงค์ของการสนทนาเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถควบคุมการสนทนาไม่ให้ออกนอกประเด็นจนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

2. ผู้จดบันทึกการสนทนา (Note Taker/Recorder)

เป็นผู้มีหน้าที่บันทึกถ้อยคำบทสนทนา ดังนั้นจึงจะต้องเป็นผู้ที่อยู่ร่วมในการสนทนาโดยตลอดและจะต้องฟังด้วยความตั้งใจเพื่อให้สามารถจับประเด็นสำคัญได้ พร้อมกับจดบันทึกตามความเป็นจริง และจดจำผู้ร่วมสนทนาทุกคนได้แม่นยำเพื่อให้รู้ว่าใครเป็นผู้กำลังอภิปราย

ในกรณีที่ไม่มั่นใจว่าจะสามารถเก็บข้อมูลการสนทนาได้อย่างครบถ้วน อาจจะบันทึกบทสนทนาโดยเครื่องบันทึกเสียงแล้วนำกลับไปจดบันทึกอย่างละเอียดหรือรับฟังซ้ำในภายหลัง แต่ไม่ควรทิ้งระยะไปนานจนเกินไปเพื่อป้องกันการหลงลืมบรรยากาศต่าง ๆ

3. ผู้ช่วยทั่วไป (Assistant/Caretaker)

เป็นผู้ที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้กับการสนทนากลุ่ม อาทิ การจัดเตรียมอุปกรณ์สถานที่ ควบคุมเครื่องบันทึกเสียง บริการเครื่องดื่ม ฯลฯ

ขั้นตอนในการจัดการสนทนากลุ่ม

1. กำหนดวัตถุประสงค์
2. กำหนดกลุ่มเป้าหมาย และกลุ่มที่จะให้ข้อมูลหรือกลุ่มผู้ร่วมสนทนา
3. ออกแบบคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยควรเป็นคำถามปลายเปิด เช่น คุณมีความคิดเห็นอย่างไรต่อแนวทางการแก้ไขปัญหาของรัฐบาลเรื่องที่ดินทำกินในปัจจุบัน
4. เตรียมสถานที่ กำหนด วัน เวลา และแบ่งหน้าที่ของทีม
5. ทำความเข้าใจกับผู้ดำเนินการสนทนาให้ชัดเจน
6. จัดการสนทนากลุ่ม

- ผู้ดำเนินการสนทนา ควรจดประเด็นคำถาม หรือประเด็นการพูดคุยไว้ เพื่อป้องกันการหลงลืมระหว่างการสนทนา
- ผู้ดำเนินการสนทนากล่าวแนะนำตัว ชี้แจงวัตถุประสงค์ อธิบายกฎ กติกาของการสนทนา
- สร้างบรรยากาศให้เป็นกันเองมากที่สุด อย่าให้ดูเหมือนว่าเป็นการประชุม โดยเริ่มจากการสนทนาในเรื่องทั่ว ๆ ไปแล้วซักถามในเรื่องเบา ๆ ง่าย ๆ จากนั้นจึงค่อยวกเข้าสู่คำถามหลักที่ต้องการศึกษา แล้วจบลงด้วยคำถามเบา ๆ อีกครั้ง เพื่อให้วงสนทนาผ่อนคลาย
- ผู้ดำเนินการสนทนา จะต้องจดจำชื่อผู้ที่ร่วมสนทนาให้ได้ทุกคน ถ้าเกรงว่าจะจำไม่ได้ ควรจดชื่อไว้ในสมุดบันทึก อาจจะจดตามลักษณะเด่น เช่น สีเสื้อ ตำแหน่งที่นั่ง ฯลฯ
- ควบคุมประเด็นการพูดคุยให้ได้ และพยายามให้ผู้ร่วมสนทนาทุกคนได้มีส่วนร่วมในการสนทนา ให้ข้อคิดเห็นหรือร่วมพูดคุยให้มากที่สุดและอย่างทั่วถึง ระวังการผูกขาดการสนทนา มิฉะนั้นจะได้ข้อมูลที่เป็นเพียงความคิดเห็นของคนกลุ่มน้อย

- ในการจัดสนทนา ควรเป็นเวลาที่ผู้ร่วมสนทนาว่างจริง ๆ เพื่อให้ผู้ร่วมสนทนาอยู่ในวงสนทนาตั้งแต่ต้นจนจบ ไม่ลุกไปทำธุระอย่างอื่นขณะมีการสนทนา โดยไม่ควรจะใช้เวลานานเกินไปจนก่อให้เกิดความเบื่อหน่าย
- หลังเสร็จสิ้นการสนทนา ควรสรุปสาระสำคัญจากวงสนทนาสั้น ๆ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสนทนารับทราบและยอมรับร่วมกัน

ข้อดีของการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีสนทนากลุ่ม

1. เหมาะสมในการเก็บข้อมูลที่ไม่ต้องอาศัยพิธีรีตอง โดยเฉพาะหากจัดในรูปแบบที่เรียกว่า “จับเข่าคุย” จะทำให้ได้ข้อมูลรอบด้านและหลากหลาย
2. บรรยากาศของการพูดคุยแบบกลุ่ม จะสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมสนทนาเพราะทำให้ลดความกลัวในการแสดงความคิดเห็นส่วนตัวลงได้
3. ก่อให้เกิดการถกเถียง อธิบายความหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติม ซึ่งจะทำให้ข้อมูลที่ละเอียดลึกซึ้งมากขึ้น

ข้อจำกัดของการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่มนอกจากจะช่วยสร้างความมั่นใจในการแสดงความคิดเห็นให้กับผู้ร่วมสนทนาบางคน ขณะเดียวกันผู้ร่วมสนทนาบางคนอาจปกปิดข้อมูลหรือไม่กล้าให้ข้อมูลบางประเด็นเพราะอายหรือกลัวเนื่องจากต้องพูดคุยในกลุ่มคน ซึ่งในกรณีนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ตัวต่อตัวจะได้ข้อมูลที่มากกว่า

การวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้

ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ในการศึกษาชุมชน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท โดยแต่ละประเภทมีแนวทางหลัก ๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ข้อมูลเชิงเนื้อหา ได้แก่ ข้อความ คำบรรยาย คำอธิบายลักษณะของสิ่งต่าง ๆ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ประกอบด้วย

1.1 การจัดจำแนกและจัดระบบข้อมูล เช่น การจำแนกหมวดหมู่เดียวกันไว้ด้วยกัน การจำแนกตามความมาก น้อย การจำแนกตามความสำคัญ เป็นต้น

1.2 การวิเคราะห์ แยกได้เป็น

ตามคำถาม เช่น ปัจจัยที่คิดว่ามีความสำคัญมากที่สุดต่อการใช้จ่ายเงิน คืออะไร

ตามประเด็น เช่น เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ฯลฯ

ตามลำดับความสำคัญ เช่น สำคัญมาก ปานกลาง น้อย ไม่สำคัญ ฯลฯ

ตามกาลเวลา เช่น อดีต ปัจจุบัน หรือตามปีพุทธศักราช

ตามกลุ่มบุคคล เช่น เยาวชน กลุ่มสตรีแม่บ้าน ฯลฯ
ตามสถานที่ เช่น ในเมือง-นอกเมือง ฯลฯ
ตามปัญหา เช่น ปัญหายาเสพติด ปัญหาแรงงาน ปัญหาที่ดินทำกิน ฯลฯ
ตามวิธีแก้ไข เช่น การแก้ไขโดยว่ากล่าว การแก้ไขโดยพัฒนา ฯลฯ
ตามตำแหน่งผู้ให้ข้อมูล เช่น ผู้ใหญ่บ้าน ผู้นำชุมชน ฯลฯ
ตามวิธีรวบรวมข้อมูล เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสังเกต ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

2. ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ตัวเลข ทั้งตัวเลขที่บอกจำนวน ตัวเลขบอกลำดับที่ และตัวเลขที่บอกการเปรียบเทียบ การวิเคราะห์จะให้สถิติเข้ามาช่วยทั้งสถิติในการบรรยาย เช่น ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ฯลฯ และสถิติในการอ้างอิงเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่าง หาความสัมพันธ์ หรือการทำนาย

นอกจากนี้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในชุมชนที่มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพยังสามารถนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งมีเทคนิคที่สำคัญ ดังนี้ (http://www.drmanage.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=538654690)

1. การจำแนกและจัดระบบข้อมูล (Typology and Taxonomy) เป็นการนำข้อมูลมาจำแนกและจัดหมวดหมู่ออกให้เป็นระบบ เช่น ข้อมูลหมวดบุคลากร ข้อมูลหมวดงบประมาณ ข้อมูลหมวดวัสดุอุปกรณ์ ข้อมูลหมวดงบประมาณ เป็นต้น

2. การวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากเหตุการณ์ต่าง ๆ มาวิเคราะห์เพื่อหาบทสรุปร่วมกันของเรื่องนั้น

3. การเปรียบเทียบเหตุการณ์ (Constant Comparison) เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาไปเทียบเคียงหรือเปรียบเทียบกับเหตุการณ์อื่น เพื่อหาความเหมือนและความแตกต่างกันที่เกิดขึ้น เช่น เปรียบเทียบหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่งที่ประสบผลสำเร็จทางการบริหาร เป็นต้น

4. การวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Componential Analysis) เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ออกให้เห็นเป็นส่วน ๆ เช่น วิเคราะห์การบริหารงานขององค์การออกเป็น 7 หมวด ตามกรอบของ PMQA เป็นต้น

5. การวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร (Content Analysis) เป็นการนำเอกสารหรือหลักฐานต่าง ๆ มาวิเคราะห์ให้เห็นว่ามุ่งพรรณนาและอธิบายปรากฏการณ์ทีเกิดขึ้น เช่น วิเคราะห์การปกครองสมัย พ.ศ.2475 จากหลักฐานทางประวัติศาสตร์ เป็นต้น

6. การวิเคราะห์สาเหตุและผล (Cause and Effect Analysis) เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ให้เห็นว่าจากผลมาจากเหตุ คือ วิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นย้อนกลับมาให้เห็นว่าเกิดมาจากเหตุปัจจัยใดบ้าง หรือวิเคราะห์เหตุไปหาผล คือ วิเคราะห์ให้เห็นว่าเมื่อเหตุนี้เกิดขึ้นได้นำไปสู่ผลที่เกิดขึ้นอะไรบ้าง

7. การสร้างจินตนาการเชิงสังคมวิทยา (Sociology Imaginary) เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยเปลี่ยนมุมมองการวิเคราะห์ไปยังมุมมองอื่น ๆ เพื่อดูผลการวิเคราะห์ที่เกิดขึ้นว่าเป็น

เช่นใด เช่น เปลี่ยนมุมมองการวิเคราะห์จากมุมมองค่านิยม มาเป็นการวิเคราะห์มุมมองด้านวัฒนธรรม เป็นต้น

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพไม่ว่าจะด้วยเทคนิคใด ก่อนที่จะวิเคราะห์ข้อมูลจำเป็นอย่างมากที่จะต้องมีการตรวจสอบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมมานั้นมีความถูกต้องหรือที่เรียกว่า “การตรวจสอบข้อมูลสามเส้า (Triangulation)” (Denzin, 1970) ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล เน้นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ ว่ามีความเหมือนกันหรือไม่ ถ้าทุกแหล่งข้อมูลได้ข้อค้นพบมาเหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ได้มามีความถูกต้อง
2. การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย เน้นการตรวจสอบว่าผู้วิจัยหรือผู้เก็บข้อมูลต่างคนกันได้ข้อค้นพบที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันหรือไม่ ถ้าผู้วิจัยหรือผู้เก็บข้อมูลทุกคนได้ข้อค้นพบที่เหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ได้มามีความถูกต้อง
3. การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี เน้นการตรวจสอบว่าถ้ามีการใช้ทฤษฎีที่ต่างกันแล้วข้อมูลที่ได้มาเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ ถ้าพบว่าไม่ว่าจะนำทฤษฎีใดมาใช้ก็ได้ข้อค้นพบที่เหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ได้มามีความถูกต้อง

โดยสรุป การจะเลือกใช้วิธีใดในการเก็บข้อมูลนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ แหล่งข้อมูล ประเภทของข้อมูล ความพร้อม ความเหมาะสม และสถานการณ์ เช่น หากต้องการเก็บข้อมูลความคิดเห็นของเกษตรกรในชุมชนที่มีต่อนโยบายการรับจำนำข้าว ก็ควรใช้วิธีการสนทนากลุ่ม เพราะทุกคนจะได้มีโอกาสในการแสดงและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวาง ทำให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้ง สามารถเก็บข้อมูลได้กับบุคคลทุกประเภท ทั้งผู้ที่รู้หนังสือและไม่รู้หนังสือ ประหยัดเวลาและงบประมาณ นอกจากนี้ยังให้บรรยากาศที่เป็นกันเอง เหมาะกับการนำมาใช้ในชุมชนชนบทที่ไม่ต้องการรูปแบบที่เป็นทางการมากนัก หรือหากต้องการทราบข้อมูลส่วนตัวของสมาชิกชุมชนแต่ละราย อาทิ การศึกษา รายได้ อาชีพ ความสนใจ ความพึงพอใจ ฯลฯ ก็อาจจะเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งสามารถเจาะจงประเด็นที่ต้องการได้และง่ายต่อการวิเคราะห์ประมวลผล

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ได้ข้อมูลในการศึกษาที่ครบถ้วน สมบูรณ์ เชื่อถือได้ บางครั้งอาจต้องใช้วิธีการผสมผสาน หรือการเก็บข้อมูลโดยหลาย ๆ วิธีรวมกัน เช่น การใช้วิธีสังเกตร่วมกับการสัมภาษณ์ หรือใช้แบบสอบถามก่อน แล้วสัมภาษณ์ทีหลังเพื่อให้ได้ข้อมูลชัดเจนขึ้น เป็นต้น

ทั้งนี้ ไม่ว่าจะใช้วิธีใดในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม สิ่งที่ผู้ทำหน้าที่เก็บข้อมูลจะต้องระมัดระวังอย่างยิ่งก็คือการวางตัวให้น่าเชื่อถือและไม่กระทบความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น สำเร็จตามเป้าหมาย เช่น

1. พยายามเรียนรู้สิ่งที่สมาชิกชุมชนประพฤติและปฏิบัติ เพื่อจะได้ทำตัวกลมกลืน และไม่ละเมิดวัฒนธรรมประเพณีของท้องถิ่น

2. แต่งกายให้เหมาะสม ให้เกียรติสถานที่และบุคคลที่ไปขอข้อมูล

3. ไม่พูดคุยในประเด็นที่อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง เช่น การเมือง ศาสนา

4. หลีกเลี่ยงการถามคำถามที่ทำให้ชาวบ้านรู้สึกอึดอัด

5. สุภาพทั้งกายและวาจา ให้ความเคารพและเกียรติชาวบ้าน โดยเฉพาะผู้นำและผู้อาวุโสในชุมชน รวมทั้งไม่ทำตัวเด่น

6. อย่าทำตัวเป็นนาย เป็นผู้นำ ทำตัวเด่นหรืออวดฉลาด

7. หลีกเลี่ยงการเข้าไปมีส่วนร่วมในเหตุการณ์ที่เป็นประเด็นข้อขัดแย้งของชุมชน ยกเว้นได้รับการร้องขอหรือยินยอมจากคู่ขัดแย้งในการเข้าไปไกล่เกลี่ย

8. หลีกเลี่ยงการดื่มสุรา เล่นการพนัน หรือประเด็นชู้สาว

9. หลีกเลี่ยงการข้องเกี่ยวกับงบประมาณของชุมชนฯ ที่อาจก่อให้เกิดข้อครหา

10. ยิ้มแย้มแจ่มใส ไม่ทำหน้าตาบูดบึ้ง

11. กระตือรือร้น เต็มใจจะช่วยเหลือชาวบ้านในสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น ช่วยยกของ

12. ทำทุกอย่างด้วยความจริงใจ ไม่แสแสร้ง

13. สร้างความเป็นกันเอง พูดคุยกับชาวบ้านด้วยภาษาง่าย ๆ หลีกเลี่ยงศัพท์เฉพาะทางวิชาการ

14. ฯลฯ

การค้นหาหรือคัดเลือกผู้นำชุมชน และกรรมการชุมชน

การค้นหาหรือคัดเลือกผู้นำชุมชน

ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย สามารถประสานให้คนทั้งหลายรวมตัวกันหรือทำการร่วมกัน เป็นผู้ที่บุคคลอื่นอยากทำตาม หรือทำให้คนอื่นคล้อยตามได้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำนั้นจะตั้งตัวเองไม่ได้ แต่ต้องมีคนอื่นรู้สึกว่าเราเป็นผู้นำ

ผู้นำชุมชน ในที่นี้ อาจจะหมายถึงบุคคลในชุมชนที่มีศักยภาพในการประสานความร่วมมือระหว่างคนในชุมชน เป็นที่เคารพนับถือ ซึ่งเรียกอีกอย่างได้ว่า ผู้นำตามธรรมชาติ หรืออาจจะหมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ มีตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบตามกฎหมายในการดูแลความทุกข์สุขของประชาชนในพื้นที่ เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ฯลฯ ก็ได้

การค้นหาผู้นำชุมชน เป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพราะผู้นำชุมชนเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ประสานการทำงานระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนหรือองค์กรการพัฒนาอื่นๆ และคนในชุมชน และเป็นกำลังหลักในการดำเนินงานทั้งการระดมสรรพกำลังและขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ในพื้นที่ เนื่องจากภาคส่วนต่าง ๆ คงไม่สามารถที่จะเข้าไปดำเนินงานทุกกิจกรรมในแต่ละชุมชนได้ทั้งหมด จึงอาจจะกล่าวได้ว่าการดำเนินงานของชุมชนจะสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ผู้นำชุมชนถือเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง

ในการค้นหาผู้นำชุมชน จะต้องดำเนินการอย่างรอบคอบและใจเย็น โดยเข้าไปพูดคุยและสร้างความคุ้นเคยกับแหล่งข่าวที่น่าเชื่อถือเพื่อหาข่าวเกี่ยวผู้นำชุมชน แหล่งข่าวดังกล่าว เช่น เจ้าหน้าที่หน่วยงานที่เคยเข้าไปทำงานมาบ้างแล้ว เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานส่วนท้องถิ่น พระ ครู ผู้สูงอายุในชุมชน สามารถพิจารณาคุณสมบัติโดยทั่วไปของผู้นำอย่างคร่าว ๆ เช่น เป็นผู้กว้างขวางเป็นที่รู้จักโดยทั่วไป มีภาพลักษณ์ที่ดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สนใจใฝ่รู้อยู่เสมอ ตามทันข้อมูลข่าวสาร คิดพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีความคิดที่เป็นระบบ เป็นต้น สำหรับจำนวนผู้นำที่เหมาะสมนั้นขึ้นอยู่กับสภาพของชุมชนแต่ละแห่ง เพราะโดยปกติทั่วไปภายหลังจากการทำงานร่วมกับชุมชนไปแล้วระยะหนึ่งบางครั้งจะพบว่าผู้นำที่ค้นพบหรือได้เลือกไว้แต่แรกอาจไม่ได้เป็นผู้นำที่แท้จริง หรืออาจจะค้นพบผู้ที่มีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำเพิ่มขึ้นอีกในภายหลัง เช่น อาจค้นพบจากผู้ที่เข้าร่วม

ประชุมกลุ่มย่อย หรือจากการจัดเวทีชุมชน ที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าเป็นผู้ที่เหมาะสมจะ “นำ” ชุมชนไปสู่การพัฒนาที่ดีได้

การคัดเลือกกรรมการชุมชน

ผู้นำชุมชนเพียงบุคคลเดียว ไม่สามารถที่จะทำให้การดำเนินกิจกรรมในชุมชนสำเร็จลุล่วงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะปัจจุบันที่การพัฒนาชุมชนต้องอาศัยความคิดเห็นและความร่วมมือจากทุกฝ่าย การดำเนินงานของแต่ละชุมชนจะเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างราบรื่นและสำเร็จเป็นรูปธรรมได้ จึงจำเป็นต้องมีกลุ่มแกนนำหรือกรรมการชุมชนเป็นผู้ริเริ่ม ผลักดัน สนับสนุนและขับเคลื่อนการดำเนินงานต่าง ๆ อีกกลุ่มหนึ่งด้วย

กรรมการชุมชน คือ กลุ่มบุคคลที่ชุมชนเลือกขึ้นมาเป็นตัวแทนในการวางแผน กำหนดวิธีดำเนินงาน ระเบียบ ข้อบังคับหรือมาตรการต่าง ๆ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นตัวแทนของชุมชนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ดังนั้น จะต้องมีกระบวนการและขั้นตอนในการคัดเลือกกลุ่มผู้นำที่ทุกคนให้การยอมรับและเป็นตัวแทนของทุกกลุ่มในชุมชนอย่างแท้จริง โดยให้คนในชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการคัดเลือกผ่านเวทีประชาคม ซึ่งควรทำโดยเปิดเผยและตรงไปตรงมา หากเป็นไปได้ควรจะมีผู้นำตามกฎหมายอยู่ในองค์ประกอบของกรรมการชุมชนด้วยเพื่อให้การดำเนินงานและแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ขับเคลื่อนได้โดยง่ายและประสานเป็นเนื้อเดียวกันกับแผนปฏิบัติงานที่ภาครัฐในส่วนท้องถิ่นมีอยู่

นอกจากนี้ การคัดเลือกกรรมการชุมชนอาจใช้วิธีการสุ่มจากผู้นำกลุ่มต่าง ๆ หรือจากผู้นำตามธรรมชาติที่มีอยู่แล้วในชุมชน โดยมีขั้นตอนการคัดเลือกดังนี้

1. สรรหาผู้นำตามธรรมชาติในชุมชน ไม่ต่ำกว่า 5 คน จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ แล้วเชิญเข้าร่วมประชุมกับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน หรือ สมาชิก อบต.
2. ชี้แจงหลักการและเหตุผลการดำเนินงาน และความจำเป็นที่จะต้องจัดตั้งกรรมการชุมชน รวมทั้งบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการชุมชน
3. สอบถามความสมัครใจในการดำเนินงาน และร่วมกันคัดเลือกประธาน รองประธาน และจัดแบ่งหน้าที่ต่าง ๆ
4. นำรายชื่อกรรมการ หน้าที่ความรับผิดชอบปิดประกาศในที่สาธารณะให้ทราบอย่างเปิดเผยโดยทั่วกัน

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันทุกชุมชนจะมีการแต่งตั้งกรรมการชุมชนอยู่แล้ว ดังนั้นจึงอาจข้ามขั้นตอนเหล่านี้ไปก็ได้

ประเภทของผู้นำ

David Rook และ William Torbert ได้จำแนกประเภทของผู้นำไว้ 7 ประเภท โดยมุ่งเน้นเรื่องคุณลักษณะและแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องและพัฒนาจุดเด่นให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ดังนี้

1. ผู้นำประเภทนักฉวยโอกาส (Opportunist) มีลักษณะเด่นคือยึดถือความคิดตัวเองเป็นใหญ่ จิตใจคับแคบ ไม่ไว้ใจใคร มองโลกในแง่ร้าย บ้าอำนาจ สามารถทำได้ทุกอย่างเพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับและผลประโยชน์ มองผู้อื่นเป็นเสมือนเครื่องมือในการหาประโยชน์ใส่ตัวอยู่ตลอดเวลา และคิดว่าสิ่งที่ตนเองทำนั้นถูกต้องเสมอ เมื่อถูกวิพากษ์วิจารณ์ก็พร้อมจะโต้ตอบให้รู้ดำรู้แดงกันไปข้างหนึ่ง ผู้นำประเภทนี้มักจะไม่มีใครอยากให้ความร่วมมือ

2. ผู้นำประเภทนักการทูต (Diplomat) เป็นผู้นำที่สนใจแต่ภาพลักษณ์ภายนอกเท่านั้น ชอบสร้างภาพให้ตัวเองเป็นที่รักอยู่ตลอดเวลา พูดจาไพเราะ ยิ้มแย้มแจ่มใส ไม่วิพากษ์วิจารณ์ใคร ดูผิวเผินอาจจะเป็นสิ่งดี แต่ในความเป็นจริงการไม่ตำหนิติเตียนหรือวิพากษ์วิจารณ์ใครเลยจะทำให้องค์กรไม่มีการพัฒนา หรือทำให้ปัญหาบานปลาย เนื่องจากไม่ได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที กอปรกับมองว่าปัญหาและข้อบกพร่องเป็นเรื่องน่าอับอาย และยุ่งยากจึงชอบหนีปัญหา ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างลึกซึ้ง

3. ผู้นำประเภทชำนาญการ (Expert) ผู้นำประเภทนี้จะใช้ความรู้ที่ลุ่มลึกในงานที่ตนเองรับผิดชอบให้ผู้อื่นยอมศิโรราบ ชอบหาข้อมูลใส่ตัวเพื่อแสดงว่าตนอยู่เหนือผู้อื่นและคิดว่าตนเองเก่งที่สุด ถึงแม้ว่าบุคคลเหล่านี้จะมีข้อดีคือมีความรู้อย่างแท้จริง และสามารถพัฒนาปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้น มีความรับผิดชอบและตั้งใจทำงานเพราะต้องการผลิตผลงานออกมาให้ดีที่สุด แต่ข้อเสียคือไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้ งานส่วนใหญ่มักจะต้องทำคนเดียว และงานก็ไม่เจริญรุ่งเรืองเท่าที่ควรเพราะชอบโอ้อวดและดูถูกคนอื่นที่ไม่มีความเชี่ยวชาญดังกล่าว จึงไม่ได้รับความช่วยเหลือและการสนับสนุนมากนัก

4. ผู้นำประเภทจัดการ (Achiever) บุคคลประเภทนี้สามารถทำงานทุกอย่างลุล่วงไปได้ด้วยดี ตามระยะเวลาที่กำหนด รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี รู้จักการประนีประนอมและมีมนุษยสัมพันธ์ แต่ไม่ค่อยมีวิสัยทัศน์ ไม่กล้าคิดนอกกรอบ ไม่ค่อยมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะทำเฉพาะสิ่งที่ได้รับมอบหมาย ถ้าเกินกว่านี้ก็จะไม่กล้าทำ เพราะกลัวการเปลี่ยนแปลงและกลัวการสูญเสียอำนาจ ผู้นำประเภทนี้ถึงแม้ว่าจะไม่เป็นตัวสร้างปัญหา แต่ก็มิได้สร้างประโยชน์ให้กับองค์กรมากนัก

5. ผู้นำประเภท "ข้าแน่คนเดียว" (Individualist) มีความคล้ายคลึงกับผู้นำประเภทผู้ชำนาญการ คือชอบทำงานคนเดียว แต่คนกลุ่มนี้จะไม่ทำเฉพาะงานที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น แต่จะรู้จักวิเคราะห์และไตร่ตรองข้อมูลต่าง ๆ กล้าที่จะคิดและเสนอสิ่งที่แตกต่าง มีความรู้ ความสามารถริเริ่มสร้างสรรค์ และต้องการผลักดันให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง จุดอ่อนของคนประเภทนี้คือไม่รู้จักการยืดหยุ่นหรือประนีประนอม และพร้อมที่จะสู้ตายเพื่อพิสูจน์ว่าความคิด

ของตนเองนั้นถูกต้อง จึงทำให้เกิดการทะเลาะเบาะแว้งกับคนทุกระดับ หรือกว่าจะไปถึงจุดสูงสุดก็ต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างหนักเพื่อสู้กับแรงต้านที่มาทั่วทุกทิศ

6. ผู้นำประเภทนักยุทธศาสตร์ (Strategist) บุคคลประเภทนี้จะมีความรู้ความสามารถมาก มองเห็นภาพรวมทั้งหมดขององค์กร รู้ว่าสิ่งไหนทำได้ หรือทำไม่ได้ หรือยังขาดทรัพยากรใดบ้าง มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล สามารถสร้างความรักและศรัทธาจากลูกน้องและผู้ร่วมงานได้ ยึดเอาผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก รับความขัดแย้งได้ทุกรูปแบบ มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า และมีคุณธรรมไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ขององค์กรแต่เพียงฝ่ายเดียว

7. ผู้นำประเภทนักสร้างสรรค์พัฒนา (Alchemist) บุคคลกลุ่มนี้พร้อมที่จะพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา ซึ่งคล้ายคลึงกับกลุ่มผู้นำประเภทนักยุทธศาสตร์ แต่แตกต่างกันตรงที่ผู้นำประเภทนักสร้างสรรค์พัฒนานั้น นอกจากจะบริหารงานได้อย่างดีเยี่ยมแล้วยังสามารถริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เหนือความคาดหมายได้อีกด้วย นอกจากนั้นคุณลักษณะอื่น ๆ ของผู้นำประเภทนี้คือ สามารถรับได้ทุกสถานการณ์ ไม่มีความขัดแย้งเพราะมองปัญหาเป็นเรื่องธรรมดา พูดจานุ่มนวล ถูกต้องตามกาละเทศะ มีรอยยิ้มอยู่บนใบหน้าอยู่ตลอดเวลา และมีจิตใจที่เปี่ยมไปด้วยคุณธรรม

ในขณะที่เฮาส์ได้เสนอแบบภาวะผู้นำไว้ 4 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) คือ ผู้นำจะบอกหรือสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ต้องการ ควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ดูแลให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและวิธีการทำงาน จัดตารางการทำงานและประสานงาน สำหรับภาวะผู้นำแบบนี้พบว่ามีประสิทธิภาพและมีผลต่อการเพิ่มความพยายามของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่องานมีโครงสร้างไม่ซับซ้อน ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดประสบการณ์ และองค์การหรือหน่วยงานไม่มีกฎและวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน คลุมเครือ ผู้ตามไม่รู้จะทำอย่างไร หรือไม่รู้ว่าองค์การคาดหวังอะไรจากเขา จึงทำให้ความคาดหวังและความพยายามในการปฏิบัติงานต่ำลง อย่างไรก็ตามเมื่อใดงานมีโครงสร้างชัดเจนง่ายต่อการปฏิบัติและผู้ตามมีความรู้ความสามารถ ภาวะผู้นำแบบชี้แนะก็จะไม่มีผลต่อความพยายามของผู้ตาม

2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจต่อความต้องการและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเป็นกันเองและเป็นเพื่อนในการปฏิบัติงาน เมื่องานมีลักษณะน่าเบื่อ สร้างความตึงเครียดหรืออันตราย ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะมีประสิทธิภาพ เพราะจะช่วยเพิ่มความพยายามและความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้ เพราะภาวะผู้นำแบบนี้จะช่วยเสริมความมั่นใจ ลดความวิตกกังวล และทำให้ความไม่ชอบงานน้อยลง แต่อย่างไรก็ตามเมื่อใดงานมีความท้าทาย น่าสนใจและผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจแล้ว ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนก็จะมีผลต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ตามน้อยมาก

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) คือ ผู้นำที่แสวงหาความคิดข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้ร่วมงาน และนำมาพิจารณาในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเพิ่มความพยายามและความพึงพอใจให้แก่ผู้ตามได้เมื่องานไม่มีโครงสร้างที่ชัดเจน

การที่ผู้ตามได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมย่อมทำให้เกิดความเข้าใจในงานดีขึ้นและรู้สึกคุณค่าของตัวเองที่ได้รับการยกย่อง ทำให้มีความพึงพอใจมากขึ้น

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Oriented) คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ โดยจะตั้งเป้าหมายงานที่ท้าทาย พยายามปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีที่สุด เน้นผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานและให้ความมั่นใจว่าผู้ร่วมงานต้องปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐาน ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จจะมีผลต่อความพึงพอใจและความพยายามของผู้ตาม เมื่องานไม่มีโครงสร้าง เช่น ซับซ้อน เพราะภาวะผู้นำแบบนี้แสดงความมั่นใจและคาดหวังในความสำเร็จของผู้ตาม โดยตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและหาวิธีทำงานที่ดีเพื่อช่วยให้ประสบความสำเร็จ

คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท สหรัฐอเมริกา ได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่

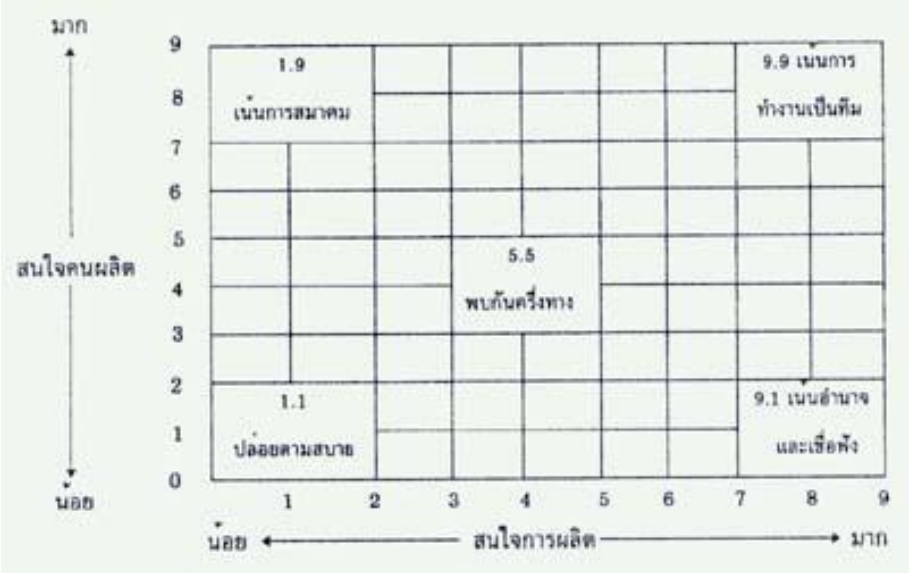
1. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตามโดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์การ ในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและองค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการ และวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสได้เรียกร้องหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อยมาก

2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น

Blake และ Mouton (1964) ได้คิดตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ซึ่งบ่งชี้ถึงพฤติกรรมของผู้นำใน 2 มิติคือ

1. มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับการผลิต (Concern for Production) มีความหมายถึงการที่ผู้นำสนใจในสิ่งต่าง ๆ เช่น คุณภาพของการตัดสินใจ เลือกนโยบาย วิธีการและกระบวนการผลิต การให้มีงานวิจัยเกี่ยวกับการผลิต คุณภาพของการบริการ งานที่มีประสิทธิภาพ และปริมาณของผลผลิต

2. มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจต่อคนผลิตหรือต่อผู้ปฏิบัติงาน (Concern for People) คือการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเต็มใจยอมรับในเป้าหมายของงาน ยอมรับและยกย่องในเกียรติของลูกน้อง ศรัทธาในความรับผิดชอบระหว่างลูกน้องกับตนเอง จัดสภาพการทำงานที่ดีให้ และพยายามสร้างความพอใจในการมีความสัมพันธ์



จากตารางการจัดการ จะพบว่ามีการจัดการอยู่ 5 แบบ โดย 4 แบบ จะเน้นสนใจด้านใดด้านหนึ่งหรือสองด้านสูง ส่วนแบบที่ 5 จะสนใจทั้งสองด้านเท่ากัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- แบบ 1,1 การจัดการแบบปล่อยตามสบาย (Impoverished Management) การจัดแบบนี้ผู้นำสนใจการผลิตและผู้ปฏิบัติงานต่ำ คือไม่ค่อยสนใจความต้องการและเป้าหมายขององค์การ ละทิ้งงาน ใช้เวลาในแต่ละวันทำหน้าที่เป็นเพียงผู้นำข้อมูลหรือนโยบายต่าง ๆ จากผู้บริหารระดับสูง ไปสู่ผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น การจัดการแบบนี้อาจจะทำให้องค์การเสื่อมถอยลงได้

- แบบ 9,9 การจัดการแบบเน้นการทำงานเป็นทีม (Team Management) เป็นการจัดการที่ผู้นำให้ความสำคัญและเอาใจใส่การผลิตและผู้ปฏิบัติงานสูง ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ ในขณะเดียวกันก็สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ด้วย ถือเป็นการจัดการที่ดีที่สุด

- แบบ 1,9 การจัดการที่เน้นการสมาคม (Country Club Management) คือการจัดการที่ให้ความสนใจการผลิตต่ำ แต่สนใจผู้ปฏิบัติงานสูง มุ่งสร้างความพึงพอใจด้วยการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศแห่งความเป็นเพื่อน แต่ไม่ค่อยสนใจหรือพยายามที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

- แบบ 9,1 การจัดการแบบเน้นอำนาจและการเชื่อฟัง (Authority Obedience) การจัดการแบบนี้จะให้ความสนใจการผลิตสูง สนใจผู้ปฏิบัติงานต่ำ มุ่งใช้อำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานเชื่อฟังและปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ เป็นการจัดการที่ค่อนข้างจะเผด็จการและเอาใจใส่แต่การผลิตหรืองานเป็นสำคัญ

- แบบ 5,5 การจัดการแบบพบกันครึ่งทางระหว่างการผลิตและคนผลิต (Organization Man Management) เป็นการจัดการที่ให้ความสนใจต่อการผลิตปานกลาง และพยายามสร้างความสมดุลโดยการธำรงรักษาขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ แต่ก็ไม่ได้ให้

ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานสูงกว่าการผลิต การจัดการแบบนี้ผู้นำจะไม่ค่อยวางเป้าหมายของงานสูงมากนัก ไม่เผด็จการ รวมทั้งยังรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานด้วย

ตาข่ายการจัดการได้ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการจัดแบบของผู้นำและในการฝึกอบรมผู้นำซึ่งเป็นที่ยอมรับกันมาก อย่างไรก็ตามตาข่ายการจัดการก็ไม่สามารถอธิบายได้ว่าทำไมผู้นำจึงเป็นผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (1,1) หรือแบบเน้นสมาคม (1,9) หรือจัดการเป็นทีม (9,9) เป็นต้น ซึ่งคงต้องศึกษาไปถึงปัจจัยสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเป็นสาเหตุให้ผู้นำต้องมีแบบนั้น ๆ เช่น ลักษณะของผู้นำ ผู้ตาม ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมขององค์การ เป็นต้น

คณะวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้แบ่งประเภทของผู้นำโดยมุ่งเน้นที่การเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นเข้ามาร่วมในการตัดสินใจหรือให้มีอิทธิพลในการตัดสินใจของผู้นำ เช่น การปรึกษา การร่วมตัดสินใจ การร่วมใช้อำนาจ การกระจายอำนาจหรือการบริหารแบบประชาธิปไตย ดังนี้

1. การตัดสินใจแบบเผด็จการ (Autocratic Decision) คือการที่ผู้นำตัดสินใจแต่ลำพังผู้เดียวโดยไม่มีการถามความคิดเห็นหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น กล่าวคือไม่มีอิทธิพลของบุคคลใดต่อการตัดสินใจของผู้นำเลย (No Influcence by Others)

2. การตัดสินใจแบบปรึกษา (Consultation) คือ การตัดสินใจที่ผู้นำยังคงตัดสินใจเอง แต่ได้มีการปรึกษาและขอความคิดเห็นกับบุคคลต่าง ๆ และนำมาพิจารณาก่อนที่จะทำการตัดสินใจ สรุปว่าเริ่มมีอิทธิพลของผู้อื่นต่อการตัดสินใจของผู้นำบ้างแล้ว

3. การร่วมกันตัดสินใจ (Joint Decision) เป็นการตัดสินใจที่ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาร่วมประชุมแล้วอภิปรายถึงปัญหาและทางเลือกต่าง ๆ ก่อนที่จะร่วมกันตัดสินใจ โดยที่ผู้นำมีฐานะเป็นเพียงสมาชิกของกลุ่ม ไม่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของคนอื่น ๆ ผลการตัดสินใจถือเป็นการตัดสินใจของกลุ่ม

4. การมอบหมายให้ตัดสินใจ (Delegation) คือ การที่ผู้นำได้มอบหมายให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเป็นผู้ตัดสินใจแทนโดยผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ แต่ในการมอบหมายจะบอกถึงปัญหาและขอบเขตของอำนาจที่พึงจะตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจที่ถือว่ามีอิทธิพลของบุคคลอื่นสูงที่สุด (High Influence by Others)

คุณสมบัติของผู้นำ

ความเป็นผู้นำเป็นศาสตร์ที่ไม่มีสูตรตายตัว อย่างไรก็ตามผู้นำในการพัฒนาชุมชนที่ดีควรจะประกอบด้วยคุณสมบัติอย่างหนึ่งอย่างใดหลาย ๆ คุณสมบัติ ต่อไปนี้

1. มีบุคลิกภาพ ลักษณะท่าทาง การวางตัว ที่สามารถสร้างความประทับใจ เป็นบุคคลที่มีความสง่าผ่าเผย แต่งกายสะอาดเรียบร้อย ที่สำคัญคือเป็นผู้มีความประพฤติดี ไม่หยิ่งผยอง มีความ

สุภาพนุ่มนวล อ่อนน้อมถ่อมตน ไม่ใช้ถ้อยคำหยาบคายหรือแสดงกิริยาก้าวร้าว เหยียดหยามผู้อื่น รู้จักกาลเทศะ ควบคุมตนเองได้ทั้งในการพูด การปฏิบัติตนและอารมณ์

2. มีความกล้าหาญ ซึ่งเป็นลักษณะพื้นฐานที่สำคัญของผู้นำ ผู้นำจะเป็นผู้ยืนอยู่ด้านหลังเมื่องานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย แต่จะออกมายืนด้านหน้าทันทีเมื่องานนั้นพบกับปัญหาที่คาดไม่ถึง นอกจากผู้นำต้องกล้าที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ แล้ว ยังต้องกล้าที่จะตัดสินใจกระทำการใด ๆ หากมีช่องทางหรือมีโอกาสสร้างความเจริญก้าวหน้า และกล้ายอมรับผิดหรือยอมรับคำตำหนิติเตียนเมื่อเกิดความผิดพลาดหรือเกิดความบกพร่องขึ้น หากผู้นำขาดความกล้าหาญ แสดงความหวาดกลัวเมื่อมีปัญหาอุปสรรคที่ต้องแก้ไข ไม่กล้าตัดสินใจ ไม่กล้ากระทำการใด ๆ ไม่เพียงแต่จะทำให้เกิดการสูญเสียความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ยังจะทำให้ทีมล้มเหลวด้วย

3. มีไหวพริบ ฉลาด รู้ที่จะเอาตัวรอดจากสถานการณ์เลวร้าย รู้จักพลิกแพลง สร้างโอกาสและสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างสร้างสรรค์

4. เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง

5. มีทัศนคติเชิงบวก (Positive Attitude) หรือการมองโลกในแง่ดี เชื่อว่าทุกปัญหามีทางออก รวมถึงการเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองและศักยภาพของผู้อื่นในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

6. สุขุมรอบคอบ คือ คุณสมบัติในการใคร่ครวญ พิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบ มองทุกสิ่งที่ปรากฏต่อหน้าอย่างลึกซึ้ง สามารถคาดคะเนผลที่จะเกิดตามมาในอนาคตและหนทางแก้ไขที่น่าจะเป็นไปได้ โดยวิเคราะห์หาเหตุและผล ไม่ใช้อารมณ์ในการตัดสินใจ

7. ความเด็ดขาด คือ ความสามารถในการตัดสินใจและลงมือทำอย่างทันท่วงที รู้จักฉวยจังหวะและโอกาส มีความมุ่งมั่น มั่นคง ยึดมั่นในหลักการอย่างแน่วแน่ ไม่หวั่นไหวต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งจนทำให้โลเลเปลี่ยนไปเปลี่ยนมา ผู้นำที่มีความเด็ดขาดมักมีคุณสมบัติพิเศษควบคู่กันอยู่อีกประการหนึ่งคือจะเป็นคนที่พูดจาคำไหนคำนั้น กล้าได้กล้าเสีย และมีความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อถือและสามารถทำงานได้โดยไม่สะดุดบ่อยๆ การมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล หมายถึง มีความสามารถในการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในอนาคต การมองเห็นภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือการสร้างภาพในอนาคต และกำหนดเป้าหมายที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีในอนาคตได้อย่างชัดเจน ท้าทายและมีความเป็นไปได้ ที่สำคัญคือมีความสามารถที่จะมองเห็นภาพรวมของสถานการณ์ สามารถมองเห็นจุดอ่อน จุดแข็ง ข้อจำกัดและศักยภาพของตนเองและของชุมชนเพื่อปรับปรุงให้เจริญก้าวหน้า อยู่รอดปลอดภัย สามารถต้านทานต่อวิกฤติการณ์ที่จะมากระทบ และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้นหรือเปลี่ยนวิกฤติสู่โอกาสได้อย่างเหมาะสม การมองในที่นี้ มิใช่การมองเห็นด้วยสายตา แต่เป็นการมองเห็นด้วยปัญญา รู้เท่าทันโลกหรือคิดถึงภาพรวมโลก (Thinking Globally) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Chang Leadership) สามารถคิดนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิม เพื่อประยุกต์งานให้เกิดความก้าวหน้า หรือปรับปรุงองค์การให้พัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น

10. มีเป้าหมายชัดเจน ผู้นำที่มีจุดยืน มีอุดมการณ์ หรือมีจุดหมายที่ชัดเจน จะทำให้ทีมรู้ว่ากำลังทำอะไร เพื่ออะไร และมุ่งหน้าไปยังจุด ๆ นั้นได้ง่ายและเร็วขึ้น ความไว้เนื้อเชื่อใจ

(Dependability) คือ ความเชื่อมั่นและการไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมทีม มีความรู้สึกร่วมทุกข์ร่วมสุขกับผู้อื่น

12. ความอดทน (Endurance) คือ ความสามารถในการทนต่องานหนัก ความยากลำบาก ความเคร่งเครียด รวมถึงความอดกลั้นต่อสถานการณ์ที่บีบคั้น ไม่ย่นท้อต่อแรงกดดันใด ๆ

13. ความกระตือรือร้น ความมีพลังและความทะเยอทะยาน (Enthusiasm Energy and ambition) คือ การแสดงออกซึ่งความสนใจอย่างจริงจัง และมีความจดจ่อต่อการปฏิบัติงาน หมายรวมถึงการทำงานด้วยความร่าเริงและคิดแต่แง่ดีเสมอ

14. ความริเริ่ม (Initiative) คือ ความสามารถที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องivคำสั่ง หรือความสามารถแสดงความคิดเห็น ที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือเจริญขึ้นได้ด้วยตนเอง

15. ความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม ยึดมั่นหลักการ (Honesty and integrity) เป็นคุณสมบัติของการรักความจริง ซื่อตรง สุจริตทั้งกาย วาจา ใจ และยึดมั่นอยู่ในหลักแห่งศีลธรรมอันดีงาม ดำเนินงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนหรือมีวาระซ่อนเร้น ไม่เอารัดเอาเปรียบให้กลายเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์ได้

16. ความยุติธรรม (Justice) คือ มีความเที่ยงธรรม เสมอภาค ไม่ลำเอียงเข้าข้างใคร ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่เล่นพรรคเล่นพวก

17. ความรอบรู้ หูตากว้างไกล ความรู้ในที่นี้มิได้หมายถึงเฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้น หากแต่รวมถึงความรู้รอบตัวในด้านอื่น ๆ และความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกด้วย เนื่องจากวัฒนธรรม วิธีปฏิบัติหรือแนวคิดแบบเดิมอาจล้าสมัยไม่สามารถนำมาใช้ได้ในปัจจุบัน นอกจากนี้ผู้นำต้องพร้อมที่จะเรียนรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ของชุมชน ต้องเป็นตัวอย่างในแง่การจัดการกับความรู้และใช้นวัตกรรม เทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้อย่างบูรณาการและมีประสิทธิภาพ รู้จักใช้ข้อมูลทางสถิติและงานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจให้เกิดความแม่นยำ ยึดข้อเท็จจริงเป็นหลักเพื่อความโปร่งใส ชัดเจน รวมถึงต้องมีความรู้เกี่ยวกับผู้ร่วมงานเพื่อให้เข้าใจในตัวผู้ร่วมงานด้วย

18. มีความจงรักภักดี (Loyalty) เชื่อมั่น และยึดมั่นต่อองค์กร

19. ไม่เห็นแก่ตัว (Selflessness) คือ การไม่ฉวยโอกาสตักตวงความสุข ความสะดวกสบาย ความเจริญก้าวหน้าให้กับตนเอง โดยทำให้ผู้อื่นเดือดร้อนหรือเสียผลประโยชน์ การร่วมเป็นร่วมตายกับเพื่อนร่วมงาน การแบ่งปันสิ่งของเครื่องใช้ให้กับผู้ขาดแคลน

20. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เข้าถึงประชาชน ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ความมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลรอบด้านจะทำให้เกิดการยอมรับ ศรัทธา ทำให้ทราบถึงความรู้สึก ความคิด ความเชื่อของแต่ละคน ช่วยลดช่องว่างและความขัดแย้งในการบริหารจัดการและจะทำให้ได้รับความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์ สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศทุกวัยทุกระดับการศึกษา ขณะเดียวกันต้องมีความสามารถที่จะสร้างแนวร่วมในด้านอุดมการณ์ มีความสามารถในการสร้างเครือข่ายภายในชุมชนและนอกชุมชน หากผู้นำสามารถสร้างความสัมพันธ์

อย่างใกล้ชิดกับชุมชนก็จะช่วยระดมทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร สื่ออุปกรณ์ งบประมาณ ฯลฯ มาสร้างสรรค์พัฒนาชุมชนได้อย่างมีคุณภาพ

21. มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย เน้นที่ผลงานเป็นหลัก ความมุ่งมั่นจะประกอบด้วยความวิริยะ อุตสาหะและการตั้งความหวังไว้สูงเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด ถ้าผู้นำไม่มุ่งมั่น ทุ่มเท คงไม่สามารถบอกให้ผู้อื่นทุ่มเทได้ เพราะผู้นำเป็นอย่างไร ผู้ตามก็จะเป็นอย่างนั้น

22. เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง พร้อมที่จะรับฟังเหตุผลและแนวความคิดของผู้อื่นอย่างตั้งใจ การฟังผู้อื่นพูดหรืออธิบายบ้างจะทำให้เข้าใจผู้อื่น และทำให้การดำเนินกิจกรรมใด ๆ เป็นไปอย่างรอบคอบ ครอบคลุม พัฒนาไปได้อย่างรวดเร็ว เพราะบางทีอาจยังมีข้อเสนอดี ๆ ที่มองข้ามไป หรืออาจมีคำอธิบายในความผิดพลาดของงานที่ยังมองไม่เห็น นอกจากนั้นจะทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ มากขึ้น ช่วยทำให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างสบายใจ ไม่รู้สึกกดดัน เมื่อมีปัญหาจะกล้าถามหรือเสนอแนะในข้อที่เห็นว่าเป็นทางเลือกที่ดี เมื่อผู้นำรับฟังผู้อื่นมากขึ้น ผู้อื่นก็จะรับฟังผู้นำอย่างเต็มใจ ถ้าผู้นำไม่สามารถทบทวนความคิด และพิจารณาทางเลือกอื่น ๆ องค์กรจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก ผู้นำจึงต้องเรียนรู้ที่ตั้งคำถามพื้นฐานเพื่อถามตนเองและเพื่อนร่วมงาน และต้องเข้าใจความหลายหลายทางวัฒนธรรม เคารพในศักดิ์ศรี ให้เกียรติ ไม่ดูถูกผู้อื่น และรู้จักเรียนรู้การปฏิบัติจากผู้อื่น

23. มีความรับผิดชอบ และมีวินัยในการใช้ชีวิต เพื่อเป็นตัวอย่างให้กับองค์กร

24. มีความเข้าใจในจิตวิทยาการบริหาร เข้าใจองค์กรและเห็นใจผู้ร่วมงาน ผู้นำที่เข้าใจจิตใจของมนุษย์จะสามารถคาดเดาพฤติกรรมการแสดงออกของคนและสามารถที่จะสร้างสถานการณ์รองรับไว้ล่วงหน้าเพื่อป้องกันผลเสียหายจากปฏิกริยาตอบโต้ของคนได้ ผู้นำที่ดีต้องรู้จักลูกน้องของตนว่าใครเหมาะที่จะทำอะไร คนไหนเก่งอะไรหรือยังมีข้อบกพร่องด้านใด เพื่อที่จะได้มอบหมายงานได้อย่างถูกต้องและช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถของเขาไปในทางที่เหมาะสม ผู้นำที่ดีต้องให้โอกาสลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เติบโต เปิดโอกาสให้เขาได้ทำงานที่พิสูจน์ความสามารถ หรือส่งเสริมความสามารถของลูกน้องให้โดดเด่นเป็นที่ยอมรับ พร้อมทั้งผลักดันสนับสนุนให้สร้างเสริมความสามารถให้ยอดเยี่ยมขึ้นเรื่อยๆ นอกจากนี้ ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการใช้แรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ลูกน้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บางคนต้องมีสิ่งของรางวัลยั่วยุจึงจะเกิด บางคนต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่ง บางคนต้องการความรัก ความอบอุ่น ความเข้าใจ แต่บางคนต้องการลาภยศสรรเสริญและได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป ผู้นำจึงต้องวิเคราะห์แยกแยะบุคลากรและใช้ความสามารถในการใช้แรงจูงใจเพื่อผลักดันให้บุคคลทำงานอย่างเต็มกำลังสามารถ การรู้จักนิสัยใจคอ ความชอบส่วนตัวของลูกน้อง นอกจากจะทำให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพขึ้นแล้ว ยังเป็นข้อหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้นำเอาใส่ใจต่อลูกน้องของเขาเป็นอย่างดีด้วย

25. เป็นคนใจกว้าง มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือส่วนรวม เป็นผู้รับใช้ที่ดีและเต็มใจ ในกรณีที่ไม่สามารถช่วยเหลือด้วยตนเองก็ควรแนะนำและชี้ทางให้ ไม่ปฏิเสธอย่างขาดเยื่อใย

26. สามารถเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ ไม่ดีแต่พูดหรือบอกคนอื่นให้ทำ

27. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ เช่น มีสมาธิดี มีความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น

28. มีความสามารถ ทั้งความสามารถในการปฏิบัติ ความสามารถที่จะจัดการกับความขัดแย้ง ความสามารถที่จะคลี่คลายปัญหาให้ผู้อื่น และมีความสามารถในการสื่อสาร มีศิลปะในการเจรจา สามารถสื่อให้ผู้อื่นเข้าใจในสิ่งที่ตนเองคิด

สำหรับคนที่อยากเป็นผู้นำ ประเสริฐ ศรีบุญจันทร์ (2553) ได้เสนอแนวความคิดวิธีการหล่อหลอมความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นไว้ดังนี้

1. เรียนรู้ตนเอง ต้องฝึกฝนความอดทน อดกลั้น สร้างนิสัยอ่อนน้อมถ่อมตน พัฒนามนุษยสัมพันธ์ของตนเองให้ดี สามารถเข้าได้กับคนทุกระดับชั้น ปรับปรุงลักษณะนิสัยของตนเองอยู่เสมอให้เข้ากับคนอื่น ๆ ได้ สิ่งเหล่านี้ต้องใช้ความสังเกตในพฤติกรรมของตนเอง และความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้น

2. เรียนรู้คนรอบข้าง คนส่วนใหญ่มุ่งผลประโยชน์เพื่อตนเองจนลืมไปว่าจริง ๆ แล้วการใช้ชีวิตในโลกนี้ต้องใช้ชีวิตร่วมกับบุคคลอื่น ต้องมีการติดต่อสื่อสาร การที่เข้าใจความคิดของคนอื่น เข้าใจพฤติกรรมของคนอื่น จะทำให้สามารถมองเห็นความเป็นจริงของคนอื่นว่าเขาเป็นเช่นใด เราจะเอาความสามารถเหล่านี้มาประยุกต์ใช้กับการเข้ากับเพื่อนร่วมงาน เข้ากับเจ้านาย หรือแม้แต่เข้ากับศัตรูได้ดีเช่นกัน การที่เรารู้จักเขาได้เร็วทำให้เราได้เปรียบและสามารถนำคนอื่น ๆ ได้ง่าย

3. จริงใจและหวังดีกับทุกคน ความจริงใจเป็นสิ่งที่สื่อสารทางจิตใจจากความรู้สึกผ่านการแสดงออก คนทุกคนต้องการความจริงใจจากคนอื่น ดังนั้นหากมีความจริงใจเป็นที่ตั้ง คนอื่น ๆ ก็จะมองเห็นและจะเชื่อใจในการตัดสินใจของผู้นำ

4. สื่อสารได้อย่างดี ไม่ว่าเรื่องยากแค่ไหนก็ต้องสามารถสื่อสารให้ทั้งคนฉลาดและไม่ฉลาดเข้าใจได้ครบถ้วน ต้องฝึกทักษะทั้งการพูด เขียน รวมถึงการตีความหมายของคำที่ผู้อื่นสื่อสารมาให้ได้ตรงประเด็น ต้องรู้จักว่าคนที่เราสื่อสารด้วยนั้นมีความสามารถเช่นใด จะสื่อสารอย่างไรเพื่อให้คนหมู่มากเข้าใจได้อย่างพร้อมกันและตรงกับสิ่งที่เราต้องการ ทักษะการสื่อสารเป็นหัวใจของผู้นำ เพราะผู้ตามจะทำตามได้อย่างถูกต้องตามความต้องการหรือไม่นั้นขึ้นกับการสื่อสารของผู้นำเป็นสำคัญ

5. สร้างจุดยืนของตนเอง โดยปกติผู้นำจะมีจุดยืนของตนเอง แต่ไม่ใช่หัวแข็งจนไม่รับฟังจุดยืนเปลี่ยนแปลงได้ถ้าหากจุดที่กำลังยืนอยู่นั้นมันจะทำให้เกิดอันตราย ผู้นำต้องเก่งในเรื่องความคิดและความมุ่งมั่นในตนเอง และเก่งในการรวบรวมความคิดที่เป็นประโยชน์แล้วกลั่นกรองความคิดต่าง ๆ ของคนอื่น รวบรวมความคิดเหล่านั้นที่เป็นข้อดี จุดดี มารวมไว้ที่ตัวตนของตนเอง

6. พัฒนาความคิดให้เป็นระบบ ระเบียบ จนสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ในทันที การฝึกคิดให้เป็นระบบระเบียบจะทำให้มองเห็นความเป็นจริงได้เร็วขึ้น เข้าใจในสิ่งต่างๆ ได้เร็วขึ้น และจะทำให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้รวดเร็วขึ้นเป็นลำดับ

7. เสนอความคิดเห็นที่คิดว่าดีบ่อยๆ กับกลุ่มหรือที่ประชุม ผู้นำมักเริ่มจากการเสนอความคิดเห็นที่ถูกวิเคราะห์ในสมองแล้วว่าเป็นสิ่งที่ดีถึงออกความคิดเห็น การฝึกออกความคิดเห็นจะเป็นตัวกระตุ้นให้สมองเกิดการวิเคราะห์และแจกแจงสิ่งต่างๆ ได้รวดเร็วมากขึ้น ผู้นำส่วนใหญ่จึงชอบสอน ชอบแนะ ชอบให้ความคิดเห็นของตนกับคนอื่น ๆ เสมอๆ ทั้งในที่ประชุม การคุยกัน หรือแม้แต่การพักผ่อน พวกเขาจะอยู่สนุกอยู่กับการคิดและประยุกต์สิ่งต่างๆ ให้สามารถเป็นจริงขึ้นมา

8. สร้างแนวความคิดที่แตกต่าง แต่เป็นความจริง สามารถใช้ได้จริง และสื่อสารให้คนอื่นได้รับรู้ ผู้นำมักมีแนวความคิดที่แตกต่างจากความคิดของคนสามัญ แต่สามารถทำให้ได้ผลจริงขึ้น แนวความคิดเหล่านี้มักเกิดจากประสบการณ์และความเก่งกาจในการแยกแยะ วิเคราะห์เหตุการณ์ต่างๆ อยู่เป็นประจำ เมื่อแยกแยะได้ก็จะต้องสามารถกระจายความคิดที่รวบยอดออกมาเป็นความคิดโดยละเอียดได้ และความคิดจะเป็นรูปเป็นร่างได้ก็ต่อเมื่อต้องสื่อสารความคิดเหล่านั้นให้กับคนรอบข้างได้รับรู้อย่างดี ซึ่งต้องพึ่งการสื่อสารนั่นเอง

9. ศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ และความรู้กับสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานให้มากที่สุด ผู้นำมักมีวิสัยทัศน์และมุมมองใหม่ ๆ มาประยุกต์ให้เข้ากับการทำงานอยู่เสมอ นิสัยหนึ่งที่ทำให้เกิดลักษณะนี้ได้คือนิสัยที่ชอบเรียนรู้และทดลอง การเข้าใจและจดจำสิ่งต่าง ๆ

10. หัดนำทีมงานตั้งแต่เล็ก ๆ ไปจนใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ การเริ่มเป็นผู้นำมักเริ่มจากความมั่นใจเล็ก ๆ ที่สามารถนำเพื่อนให้พ้นภัย แก้ปัญหาให้กับเพื่อน ๆ เป็นคนกลางไกล่เกลี่ยความบาดหมางของเพื่อน ๆ เป็นหัวหน้าทีมเล็ก ๆ ไปจนถึงหัวหน้าชั้น หัวหน้าชั้นปี เจ้าของกิจการ ผู้นำประเทศ ผู้นำจะไต่เต้าหาสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าเพื่อจะลองใช้ความสามารถนำพาให้ไปถึงจุดมุ่งหมายและจะโหยหาการนำที่ใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นการจะเริ่มเป็นผู้นำก็ต้องหัดนำพาคนตั้งแต่กลุ่มเล็ก ๆ ให้ประสบความสำเร็จเพื่อสร้างความมั่นใจขั้นพื้นฐานก่อนจะไปนำกลุ่มที่ใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ

11. สะสมประสบการณ์ และหาข้อดีและข้อเสียของการนำทีม แล้วเอามาปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น คนที่ทำงานย่อมมีผิดพลาด การเป็นผู้นำก็เช่นกัน บางครั้งก็ต้องผิดพลาด หากมัวแต่กังวลกับข้อผิดพลาดเก่า ๆ ที่ไม่สามารถแก้ไขได้แล้วก็จะเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจตนเอง แต่หากมองในมุมว่าหากเกิดเหตุการณ์อย่างนี้อีกจะทำอย่างไรที่จะทำให้ดีขึ้น ต้องสรุปและหาข้อดีข้อเสียของการทำงานในแต่ละขั้นอย่างเป็นกลางมากที่สุดแล้วปรับปรุงตนเองให้มีนิสัยเหล่านี้ ก็จะทำให้ภาวะผู้นำในตนเกิดความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น.

การพัฒนาศักยภาพของผู้นำชุมชน

ความเป็นผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่มีอยู่แล้วในคนบางคน และเป็นคุณสมบัติที่ทุกคนสามารถสร้างขึ้นได้ การพัฒนาศักยภาพของผู้นำชุมชนนี้ คือ การทำให้ผู้นำชุมชนมีภาวะความเป็นผู้นำเพิ่มมากขึ้น หรือทำให้ผู้นำชุมชนมีการปรับปรุงความสามารถในการทำหน้าที่ หรือเข้าไปมีบทบาทในชุมชนได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งเพื่อให้ผู้นำชุมชนมีความมั่นใจที่จะดึงเอาศักยภาพที่มีอยู่ในตัวออกมาใช้

อย่างเต็มที่ นอกจากนั้นผู้นำเหล่านี้หากถูกพัฒนาให้เป็นวิทยากรชุมชน เพื่อเป็นกำลังหลักในการส่งต่อความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในชุมชนออกไปสู่บุคคลภายนอก จะทำให้การขยายผลการเรียนรู้เป็นไปอย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นผู้ที่เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ในทางปฏิบัติดีกว่าบุคคลภายนอก สามารถยกตัวอย่างใกล้ตัวให้เห็นเด่นชัด รู้จักวิธีสื่อสารให้ชาวบ้านเข้าใจง่าย

การพัฒนาศักยภาพของผู้นำชุมชนนั้น สามารถพัฒนาได้หลายวิธี เช่น

1. การจัดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาบุคลิกภาพ การพูดต่อหน้าที่ประชุมชน การพัฒนาทักษะในการติดต่อสื่อสาร การพัฒนาความจำ ฯลฯ
2. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการเข้าร่วมประชุม/สัมมนาระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ ระดับท้องถิ่น จนถึงระดับชาติ เพื่อเปิดวิสัยทัศน์ และให้รู้จักการเข้าสังคม
3. เปิดเวทีให้มีโอกาสได้พูดหรือเสนอความคิดเห็นบ่อย ๆ เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจ
4. การเปิดโอกาสให้เข้ารับการฝึกฝนหรือฝึกทักษะในด้านต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมความชำนาญหรือเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทั้งที่เป็นความรู้เฉพาะด้านและความรู้ในเรื่องรอบตัวทั่ว ๆ ไป
5. ใช้ระบบพี่สอนน้องโดยผู้นำรุ่นก่อน ๆ หรือส่งเสริมให้ใช้แบบอย่างที่ดีจากคนเขาศรัทธาหรือคนที่น่าศรัทธาและเป็นที่ยอมรับของสังคม

การกำหนดแผนการพัฒนาชุมชน

การกำหนดแผนการพัฒนาของชุมชน เป็นกระบวนการทบทวนสถานภาพ กำหนดทิศทาง จุดหมายของชุมชน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และวางแผนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ไม่ว่าจะเป็นจุดมุ่งหมายในการแก้ไขปัญหา หรือการเอาชนะคู่แข่ง และหรือการพัฒนาไปสู่ระดับหรือเป้าหมายที่ดีกว่าในปัจจุบัน รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ถูกนำไปใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ด้วย

การจัดทำแผนการพัฒนาชุมชนที่ดี จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้านและเป็นระบบโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ทั้งนี้ในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้จะต้องระลึกเสมอว่า การกำหนดแผนพัฒนาชุมชนมีเป้าหมายใน 2 ระดับ ทั้งเป้าหมายในระดับผลผลิต (Output) และเป้าหมายในระดับผลลัพธ์ (Outcome) กล่าวคือ ไม่เพียงแต่ต้องการได้แผนพัฒนาที่สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและสนองตอบความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง ซึ่งเป็นเป้าหมายในระดับผลผลิตเท่านั้น หากแต่ยังต้องการให้เกิดผลสำเร็จที่รูปธรรมอันเกิดขึ้นจากการนำแผนพัฒนาไปปฏิบัติ ที่สำคัญคือต้องการให้สมาชิกชุมชนได้เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับหลักการ กระบวนการและวิธีการจัดทำแผน ซึ่งเป็นรากฐานของการคิดวิเคราะห์เชื่อมโยงเหตุและผล และคาดการณ์แนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างระบบด้วย

ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนทุกระดับจะมีประโยชน์ ดังนี้

1. ทำให้มีกรอบหรือทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นระบบ ว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และใครทำ สามารถควบคุม ติดตามการปฏิบัติงานได้ง่าย
2. ป้องกันมิให้เกิดปัญหาและความผิดพลาด หรือลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต
3. ช่วยให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
4. ช่วยประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เวลา ฯลฯ

องค์ประกอบของการวางแผน

องค์ประกอบของการวางแผนที่สำคัญ คือ

(webhost.cpd.go.th/csb8/download/traning_9_12_52/a14_52.doc)

1. กำหนดจุดหมายปลายทาง (Ends) ที่ต้องการบรรลุ ซึ่งมีหลายระดับ คือ

1.1 จุดมุ่งหมาย หรือเป้าประสงค์ (Goals) เป็นการแสดงถึงความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาข้างหน้า ซึ่งมักจะมองในรูปของผลลัพธ์ (Outcomes) ในอนาคตอย่างกว้าง ๆ

1.2 วัตถุประสงค์ (Objective) เป็นองค์ประกอบที่เป็นผลมาจากการแปลงจุดมุ่งหมาย (Goal) ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้นเพื่อง่ายในการนำไปปฏิบัติ วัตถุประสงค์จึงเป็นการกำหนดผลผลิต (Output) ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นอย่างกว้าง ๆ แต่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้

1.3 เป้าหมาย (Targets) เป็นองค์ประกอบที่เป็นผลมาจากการแปลงวัตถุประสงค์ให้เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติมากขึ้น เป้าหมายจึงเป็นการกำหนดผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผน โดยจะกำหนดเป็นหน่วยนับที่วัดผลได้เชิงปริมาณ และกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุผลสำเร็จนั้นด้วย

2. วิธีการและกระบวนการ (Means and Process) เป็นองค์ประกอบที่เกิดจากการนำข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์และกำหนดเป็นทางเลือก (Alternative) สำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติ หรือกลวิธี (Strategy) ให้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ จากนั้นจะถ่ายทอดออกมาเป็นแผนงาน (Programs) และโครงการ (Projects) ที่เชื่อมโยงกัน โดยทั่วไปประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก คือ

2.1 กลวิธีการปฏิบัติ หรือมาตรการ (Strategy) เป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติให้บรรลุจุดหมาย (Ends) ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 แผนงาน (Programs) และโครงการ (Projects) เป็นการกำหนดแนวทางการกระทำที่เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติมากขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปจะมีประเด็นในการเขียนที่ชัดเจน ครอบคลุม และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

3. ทรัพยากร (Resources) และค่าใช้จ่าย (Cost) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ซึ่งผู้วางแผนจะต้องระบุให้ชัดเจนและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ “มิใช่เขียนแผนแบบวาดวิมานในอากาศ” หรือ “เขียนแผนแบบเพ้อฝัน”

4. การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงกรรมวิธีในการตัดสินใจเลือกแผนงานและโครงการไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ ซึ่งขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยกลยุทธ์หลายอย่าง ทั้งกลยุทธ์ภายในองค์การและกลยุทธ์ภายนอกองค์การ

5. การประเมินผลแผน (Evaluation) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบการควบคุมและการวัดผลการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าหรือข้อบกพร่องหรือข้อจำกัดของ

แผนนั้น ๆ เพื่อจะได้ปรับปรุงแผนให้สามารถนำไปปฏิบัติได้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประเภทของการวางแผน

การวางแผนสามารถจำแนกออกเป็นประเภทต่าง ๆ ตามลักษณะแนวคิดพื้นฐานได้ดังนี้

➲ **จำแนกตามระดับการบริหารงาน**

- การวางแผนระดับนโยบาย (Policy Planning) เป็นแผนระดับสูงสุดขององค์การ มักจะระบุแนวทางอย่างกว้าง ๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่จะก่อให้เกิดแผนชนิดอื่น ๆ ส่วนใหญ่จะเป็นแผนระยะยาว (Long Range Plan) เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9
- การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนหลอมรวมครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดขององค์การ หรือแผนงานใหญ่ขององค์การ โดยจะระบุไว้ “อย่างกว้าง” และ “มองไกล” ไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งมักจะเป็นแผนระยะยาว 5–10 ปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนระดับนโยบาย
- การวางแผนปฏิบัติการ หรือแผนดำเนินงาน (Operation Plan) เป็นการวางแผนที่กำหนดจุดมุ่งหมายระยะสั้น ระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี ซึ่งถ่ายทอดมาจากแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบของแผนปฏิบัติการจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน แผนปฏิบัติการ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แผนใช้ประจำ (Standing Plans) และแผนใช้เฉพาะครั้ง (Single–use Plans)

➲ **จำแนกตามลักษณะการปฏิบัติ**

- การวางแผนดำเนินงาน (Standing Planning) เป็นการวางแผนที่มีลักษณะเป็นแผนถาวร บ่งบอกถึงแนวความคิด หลักการหรือแนวทางปฏิบัติในการทำกิจกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยในองค์การ หรือใช้เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นประจำ แผนชนิดนี้จะรวมไปถึงนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน กฎ วิธีการ และมาตรฐาน การวางแผนประจำทำให้สามารถตรวจสอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและสามารถประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีเอกภาพและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ จุดอ่อนคือเมื่อสภาพการณ์บางอย่างเปลี่ยนแปลงไป แผนประเภทนี้จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะกับสภาพการณ์ในลักษณะแผนใช้เฉพาะครั้ง
- การวางแผนใช้เฉพาะครั้ง (Ad hoc Single Planning) เป็นการวางแผนเพื่อปรับและเสริมการวางแผนดำเนินงานประจำ เนื่องจากแผนดำเนินงานประจำไม่อาจตอบสนองความเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ แผนใช้เฉพาะครั้งจึงเกิดขึ้นเพื่อ

เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเฉพาะสถานการณ์ แผนประเภทนี้ใช้ครั้งเดียวแล้วจะไม่นำมาใช้อีก บางครั้งจึงมีการเรียกแผนชนิดนี้ว่า แผนใช้ครั้งเดียว แผนประเภทนี้ได้แก่ แผนงาน โครงการ งบประมาณ และตารางการทำงาน แผนใช้เฉพาะครั้งมีประโยชน์ต่อองค์กรทำให้ลดความเสี่ยงและเป็นการใช้เพื่อความเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น

➲ **จำแนกตามระยะเวลา**

- การวางแผนระยะยาว (Long-range Planning) เป็นการวางแผนที่กำหนดระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป
- การวางแผนระยะปานกลาง (Medium-range Planning) เป็นการวางแผนที่มีระยะเวลาดำเนินการระหว่าง 3 ถึง 5 ปี
- การวางแผนระยะสั้น (Short-range Planning) มีระยะเวลาที่กำหนดไว้ระหว่าง 1 ถึง 3 ปี การวางแผนระยะสั้นเป็นการกำหนดกิจกรรมช่วงสั้น ๆ เพื่อให้วัตถุประสงค์ในแผนระยะยาว ประสบความสำเร็จ แผนระยะสั้นจะต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนระยะยาว องค์การจึงจะดำเนินการไปถึงจุดมุ่งหมายปลายทางอย่างราบรื่น

➲ จำแนกตามลักษณะคุณค่าการใช้งาน เช่น การวางแผนกายภาพ (Physical Planning) เป็นการวางแผนด้านทำเลที่ตั้ง การใช้ประโยชน์ที่ดิน และการจัดหาเครื่องมือต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนาในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ

กระบวนการกำหนดแผนการพัฒนาของชุมชน

กระบวนการในการกำหนดแผนการพัฒนาของชุมชน ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (Internal and External Environmental)
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
3. การกำหนดพันธกิจ (Mission)
4. การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal)
5. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective)
6. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy)
7. การทบทวนแผนกลยุทธ์ (Revise)
7. การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)
8. การประชาคมหรือประชาพิจารณ์แผน
9. การแปลงแผนการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ

โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก หรือที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายว่า SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ที่มักจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์สถานภาพของชุมชน เพื่อให้สามารถกำหนดเป้าหมายการพัฒนาชุมชนได้อย่างสอดคล้องกับความเป็นจริง ตรงจุด และสามารถปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ทันที

SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมาย ดังนี้

S มาจาก Strengths หมายถึง จุดแข็ง จุดเด่น ความสามารถและสถานการณ์ภายในชุมชนที่ควรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาชุมชน หรือควรดำรงไว้เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดอ่อน จุดด้อย ความสามารถและสถานการณ์ภายในชุมชนที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป

O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาสข้อได้เปรียบ ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกชุมชนที่เอื้ออำนวยให้การพัฒนาชุมชนบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของชุมชน ชุมชนสามารถฉกฉวยสถานการณ์เหล่านั้นมาเสริมสร้างความเข้มแข็งได้

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ความเสี่ยง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการพัฒนาชุมชนไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป็นปัญหาต่อการพัฒนาชุมชน ซึ่งชุมชนจำต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพให้แข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญสภาพการณ์ดังกล่าว

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของชุมชนโดยดูจากสภาพแวดล้อมภายในชุมชนว่าอะไรเป็นจุดแข็ง (S) หรือจุดอ่อน (W) ที่ต้องเสริมสร้างหรือแก้ไข และดูจากสภาพแวดล้อมภายนอกชุมชนว่าอะไรเป็นโอกาส (O) หรืออุปสรรค (T) ที่จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการดำเนินงานหรือพัฒนาชุมชน กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า SWOT Analysis เป็นการประเมินสภาพของชุมชน โดยนำจุดแข็งและโอกาส หรือศักยภาพและความพร้อมที่ชุมชนมีอยู่มาใช้เพื่อก่อประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชนอย่างเต็มที่ พยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรคหรือความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งหาแนวทางแก้ไขจุดด้อยของชุมชนด้วย

ขอบเขตแนวทางการวิเคราะห์

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์หรือการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์พิจารณาทรัพยากรและความสามารถของชุมชนในทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ของชุมชน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน นอกจากจะพิจารณาจากตัวแบบ 7 ปัจจัย (7S Model) ของ R. Waterman ได้แก่ ระบบ (System) โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) สไตล์ (Style) และค่านิยมร่วม (Shared Values) แล้ว ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ต้องนำมาพิจารณาด้วย เช่น ความอุดมสมบูรณ์ทางกายภาพ/ทรัพยากร ประสิทธิผลในระดับผลลัพธ์/ผลผลิต เอกลักษณ์ของชุมชน เป็นต้น

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์หรือการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกชุมชน แต่เป็นสภาพแวดล้อมที่อาจมีผลกระทบต่อชุมชน ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม ตัวแบบในการวิเคราะห์ที่นิยมใช้โดยทั่วไป เรียกว่า “SREP Analysis” ซึ่งประกอบด้วย

➲ สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Component: S) อาทิ ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร แบบแผนดำเนินชีวิต ระบบนิเวศน์และสิ่งแวดล้อม การกระจายรายได้และความเป็นธรรมในสังคม ความเชื่อมั่นของผู้บริโภค ฯลฯ

➲ เทคโนโลยี (Technological Component: T) เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่มีผลต่อการดำเนินงาน เช่น ความรู้และวิทยาการแขนงต่าง ๆ การผลิตคิดค้นเทคโนโลยี นวัตกรรม ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนา การสื่อและโทรคมนาคม ฯลฯ

➲ เศรษฐกิจ (Economic Component: E) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น อัตราการว่างงาน/ภาวการณ์จ้างงาน การลงทุนภาครัฐ/เอกชน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ผลผลิตมวลรวมในประเทศ การค้าระหว่างประเทศ การเพิ่มราคาสินค้า/ดัชนีราคาสินค้า สภาพปัญหาของสาขาการผลิต ราคาน้ำมันดิบ อัตราดอกเบี้ย การลดค่าเงิน อัตราเงินเฟ้อ ฯลฯ

➲ การเมือง (Political Component: P) เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์การเมือง รวมทั้งนโยบาย กฎเกณฑ์และกฎหมายต่าง ๆ ของรัฐที่น่าจะมีผลกระทบต่อชุมชน เช่น รัฐธรรมนูญ นโยบาย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมาย กฎกระทรวง มติคณะรัฐมนตรี รวมทั้งระเบียง ข้อกำหนดต่าง ๆ ความมั่นคงของรัฐบาล ความขัดแย้งทางการเมือง บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์/กลุ่มพลังทางการเมือง ฯลฯ

3. ระบุสถานการณ์จากการวิเคราะห์หรือการประเมินสภาพแวดล้อม

เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค จากการวิเคราะห์หรือการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ควรสรุปผลการวิเคราะห์โดยมีแนวทางอย่างง่าย ดังนี้

3.1 ระบุและจัดทำรายการปัจจัยด้านจุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) โอกาส (O) และอุปสรรค (T) ที่วิเคราะห์

3.2 เรียงลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยจากการพิจารณาว่าปัจจัยเหล่านั้นมีผลต่อชุมชนมากน้อยเพียงใด โดยอาจใช้วิธีถ่วงน้ำหนักคะแนนความสำคัญของแต่ละปัจจัย ประเด็นที่มีน้ำหนักมากที่สุดก็จะถือว่ามีความสำคัญต่อชุมชนมากที่สุด หรือวิธีเรียงลำดับอย่างง่ายอื่น ๆ

3.2 สร้างตาราง Matrix โดยระบุรายการจุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) ที่เรียงคะแนนไว้แล้วในแนวนอน และระบุรายการโอกาส (O) และอุปสรรค (T) ที่เรียงคะแนนไว้แล้วอยู่ในแนวตั้ง ก่อนจะนำไปช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ต่อไปในอนาคต

สภาพแวดล้อมภายใน / สภาพแวดล้อมภายนอก	จุดแข็ง (S) 1. ……..… 2. ……..… 3. ……..… 4. ……..… 5. ……..… ...	จุดอ่อน (W) 1. ……..… 2. ……..… 3. ……..… 4. ……..… 5. ……..… …
โอกาส (O) 1. ……..… 2. ……..… 3. ……..… 4. ……..… 5. ……..… …		
อุปสรรค (T) 1. ……..… 2. ……..… 3. ……..… 4. ……..… 5. ……..… …		

ปัญหาในการทำกระบวนการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT มีข้อที่ควรคำนึง 4 ประการ คือ (Boseman et al., 1986)

1. องค์กรต้องกำหนดก่อนว่า “องค์กรต้องการที่จะทำอะไร”
2. การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคต้องกระทำในช่วงเวลานั้น ๆ

3. องค์กรต้องกำหนดปัจจัยหลัก (Key Success Factors) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้ถูกต้อง

4. องค์กรต้องประเมินความสามารถของตนให้ถูกต้อง

ขั้นตอนการจัดประชุมปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์ SWOT

ในการวิเคราะห์ SWOT นิยมใช้การประชุมปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในที่นี้อาจดำเนินการโดยกรรมการชุมชน โดยมีหน่วยงานของรัฐเป็นผู้สังเกตการณ์และกระตุ้นให้เกิดกระบวนการ ซึ่งมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. การเตรียมตัวผู้เข้าร่วมประชุม

เป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้ผู้เข้าร่วมประชุมตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องกำหนดแผนของชุมชนและกระตุ้นให้เกิดความพร้อมที่จะเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งทำได้หลายวิธี เช่น

1.1 นำเสนอข้อมูลการศึกษาชุมชนโดยคร่าว ๆ เช่น การประกอบอาชีพของชุมชนที่ผ่านเป็นมาอย่างไร ได้ผลผลิตอย่างไร ตลาดสินค้าเกษตรในปัจจุบันเป็นอย่างไร

2.2 อธิบายให้ผู้เข้าร่วมประชุมทราบว่าชุมชนต้องเป็นผู้ร่วมกันคิด ร่วมกันแก้ไขปัญหาและเป็นผู้จัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพราะชุมชนเป็นผู้รู้จักศักยภาพของตนเองดีที่สุด หน่วยงานของรัฐจะเป็นแต่เพียงผู้แนะนำแนวทางที่ถูกต้องและทิศทางที่ควรจะเป็น หรือช่วยเหลือเกี่ยวกับด้านวิธีทำให้เท่านั้น (ต้องพยายามหลีกเลี่ยงการสร้างความคาดหวังที่ผิด ๆ ให้กับชุมชน)

1.3 ให้ผู้เข้าร่วมประชุมนำเสนอข้อมูลชุมชนเพิ่มเติมให้มากที่สุด เช่น สถานการณ์ของชุมชนหรือของกลุ่มว่าทำอะไรมาบ้าง ทำไมถึงทำเช่นนั้น ได้ผลสำเร็จหรือผลลัพธ์เช่นไร สถานการณ์ของคู่แข่งเป็นเช่นไร วัตถุประสงค์เป้าหมายและการดำเนินงานขั้นต่อไปของชุมชนกำหนดไว้อย่างไร

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง จุดอ่อน) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส อุปสรรค) เช่น กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคของชุมชนหรือกลุ่ม โดยมีขั้นตอนปฏิบัติ ดังนี้

2.1 อธิบายและยกตัวอย่างการวิเคราะห์ปัจจัยด้าน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค อย่างง่าย ๆ ให้ผู้เข้าร่วมประชุมฟัง

2.2 กระตุ้นให้ชุมชนคิดถึง/จุดแข็ง จุดเด่นของชุมชนหรือที่ชุมชนมีศักยภาพ ทำได้ดี

คิดถึงจุดอ่อนที่เป็นข้อด้อยของชุมชนหรือสิ่งที่ชุมชนทำได้ไม่ดี

คิดถึงโอกาสหรือปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่จะส่งผลดีหรือเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานหรือพัฒนาชุมชน

คิดถึงอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่ชุมชนประสบอยู่

โดยอาจใช้วิธีให้ผู้เข้าร่วมประชุมเสนอต่อที่ประชุมเป็นข้อ ๆ หรือให้แต่ละคนเขียนใส่กระดาษที่แจกให้ ในบางครั้งอาจต้องใช้คำถามนำบ้างเพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมไม่หลงประเด็น

2.3 นำข้อเสนอของทุกคนเขียนลงบนกระดานดำ แยกเป็นแต่ละประเด็น แล้วให้ผู้เข้าร่วมประชุมช่วยกันพิจารณาว่าข้อที่นำเสนอนั้นเป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคของชุมชนจริงหรือไม่ เห็นด้วยไหม

2.4 ให้ผู้เข้าร่วมประชุมช่วยกันตรวจสอบดูว่าแต่ละปัจจัยที่ได้นำเสนอมานั้น ครอบคลุมทุกประเด็นหรือยัง

2.5 ให้ผู้เข้าร่วมประชุมเรียงลำดับความสำคัญปัจจัยด้านต่าง ๆ จากมากไปน้อย หรือน้อยไปมาก โดยอาจใช้การเรียงลำดับอย่างง่าย คือช่วยกันเสนอ หรือการให้น้ำหนักคะแนนในรูปแบบตารางอัตราภาคชั้น (สูงมาก สูง กลาง ต่ำ ต่ำมาก) การจัดลำดับโดยมีเกณฑ์กำหนด ฯลฯ

3. การจัดวางทิศทางหน่วยงาน (อาจไม่ต้องดำเนินการก็ได้)

เป็นการกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของชุมชนให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

3.1 กระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมคิดว่าการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นหรือที่กำลังจะเกิดขึ้น มีผลต่อกลุ่มหรือชุมชนอย่างไร และจะเป็นไปในลักษณะใด

3.2 จากนั้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมช่วยกันกำหนดและเขียนวิสัยทัศน์หรือพันธกิจและเป้าประสงค์

การกำหนดวิสัยทัศน์

สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโลกในปัจจุบันเป็นไปอย่างรวดเร็วมาก ดังนั้นทุกองค์กรจึงให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นแนวทางชี้นำการพัฒนาองค์กร

วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตของชุมชนที่ต้องการจะเป็น (โดยมิได้กำหนดวิธีการไว้) เป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของพันธกิจ สถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่มุ่งหมาย มุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต

การกำหนดวิสัยทัศน์จะช่วยให้เกิดผลดีต่อชุมชนหรือองค์กร ดังนี้

1. เป็นตัวกำหนดอนาคต สะท้อนให้เห็นจุดหมายปลายทางและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่ชัดเจน

2. เป็นตัวกำหนดภาระหน้าที่ ขอบข่ายงาน ทำให้รู้ว่าจะทำอะไร ต้องทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด

3. ช่วยปลุกเร้า กระตุ้นและสร้างความคาดหวังหรือความฝันให้กับสมาชิก ทำให้รู้สึกท้าทายและมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม (Team Work) เพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน

5. ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และความเจริญก้าวหน้า

6. ถ้าไม่มีวิสัยทัศน์ หรือภาพในอนาคต จะให้การปรับตัวต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตเป็นไปได้ยาก ไม่ทันการณ์ ก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติ เนื่องจากขาดการวางแผนป้องกัน

ในแง่ของการบริหาร “วิสัยทัศน์” จะก่อให้เกิดการจัดการเชิงรุกเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในฐานะที่เป็น “จุดเริ่ม” หรือ “ตัวนำ” ในการบริหารจัดการ โดย

- วิสัยทัศน์ เป็นตัวกำหนด วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Goal) ที่ชัดเจนทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ รวมทั้งกำหนดระยะเวลาเริ่มต้น จนถึงสิ้นสุด
- วิสัยทัศน์ เป็นตัวกำหนดภารกิจหลัก (Mission) ว่าต้องทำอะไรบ้างจึงจะทำให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เป็นจริงในอนาคต
- วิสัยทัศน์ เป็นตัวกำหนดค่านิยมที่ดี (Value) ในการทำงานเพื่อให้สำเร็จบนพื้นฐานของคุณธรรมและความถูกต้องดีงาม
- วิสัยทัศน์ เป็นตัวกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy) การทำงานตั้งแต่เริ่มต้น จนถึงการประเมินผล
- วิสัยทัศน์ เป็นตัวชี้วัดว่าผลที่เกิดขึ้น (Output) จากการทำงานสำเร็จลุล่วงตามที่ต้องการหรือไม่

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ควรจะประกอบด้วย

1. มุ่งไปข้างหน้า มีมุมมองแห่งอนาคต หรือสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต (Future trend)
2. สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก
3. เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากสมาชิก
4. เป็นการมองภาพกว้างทั้งในระยะสั้นและคาดหวังไปถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว
5. มีความมั่นคง ไม่ถูกเปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย
6. มีขอบเขต (Scope) ซึ่งเป็นที่มาของการปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน
7. มีความชัดเจน มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ หรือสามารถปฏิบัติได้จริงภายในเวลาที่แน่นอน (Implementability)
8. ท้าทาย เป็นภาพเชิงบวก (Positive Image) มีความคิดสร้างสรรค์ และสะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร
9. เป็นข้อความเชิงบวก ที่สามารถชี้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผลักดัน ปลุกเร้า สร้างพลังความฝัน และดึงดูดใจ
10. คำนึงถึงความต้องการ (Needs) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ (Customer Oriented)

ขั้นตอนในการกำหนดวิสัยทัศน์

การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการวาดภาพที่เป็นความหวังหรือความปรารถนาที่จะให้เกิดขึ้นในอนาคต ในการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนใหญ่จะกำหนดภายหลังจากที่ได้ระบุ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เพื่อให้จินตนาการวิสัยทัศน์บนพื้นฐานความเป็นจริง โดยมีขั้นตอน คือ

1. จินตนาการภาพสภาวะอนาคต ทั้งที่เกิดจากปัจจัยบวกของชุมชน [จุดแข็ง (S) – โอกาส (O)] และที่เกิดจากปัจจัยลบ [จุดอ่อน (W) – อุปสรรค (T)] และภาพหมายรวมจากการผนวกสาระที่ได้จาก S – W – O –T

ตัวอย่าง การร่างอนาคต จาก S และ O

การจินตนาการภาพอนาคตจาก S O

S 1 มีหน่วยงานของ กสอ. ที่รับผิดชอบในพื้นที่เป้าหมายทุกจังหวัด
S 2 มีงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจาก กสอ. เพื่อโครงการนี้อย่างเพียงพอและต่อเนื่อง
S 3 มีหน่วยงานให้การสนับสนุนด้านเงินทุนหมุนเวียนเพื่อช่วยในการดำเนินการ

O 1 ภาครัฐมีกลไกสนับสนุนการพัฒนาธุรกิจชุมชนในทุกพื้นที่
O 2 ชุมชนมีการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ
O 3 รัฐบาลสนับสนุนการส่งเสริมอุตสาหกรรมรวมทั้งการพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยว
O 4 เกิดการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้และผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่น
O 5 องค์กรชุมชนมีความสามารถในการประสานงานกับเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

"หน่วยงานของ กสอ. และกลไกสนับสนุนภาครัฐช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาธุรกิจชุมชน รวมทั้งการพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยวในทุกพื้นที่ โดยสนับสนุนให้ชุมชนมีการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ ควบคู่กับการจัดสรรงบประมาณอย่างต่อเนื่องทั้งโดยตรงและในรูปของเงินทุนหมุนเวียน ตลอดทั้งการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้และผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสมรรถนะขององค์กรชุมชนที่มีความสามารถในการประสานงานกับเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นแก่การพัฒนาการท่องเที่ยว"

ที่มา: การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (สำนักงาน กพ.,....)

ตัวอย่าง การร่างอนาคต จาก W และ T

การจินตนาการภาพอนาคตจาก W T

W 1 บุคลากรระดับพื้นที่ยังขาดทักษะด้านการบริหาร

W 2 โครงการขาดการสนับสนุนด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยีสมัยใหม่

T 1 ชีวิตชนบทมีความคุ้นเคยต่อการเกษตรกรรมมากกว่าอุตสาหกรรม

T 2 องค์กรท้องถิ่นมีการขัดแย้งกันของความเป็นเจ้าของโครงการและความรับผิดชอบในพื้นที่

"บุคลากรในระดับพื้นที่ได้รับการพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการและมีการสนับสนุนด้านอุปกรณ์และการฝึกอบรมให้สามารถใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ภายใต้การปรับปรุงแนวทางการประสานงานระหว่างส่วนกลางและภูมิภาคควบคู่กับการทำความตกลงขอบข่ายความรับผิดชอบในพื้นที่ขององค์กรท้องถิ่นที่ชัดเจนไม่ขัดแย้งกันในการบริหาร ตลอดจนการทำความเข้าใจให้ประชาชนเห็นผลลัพธ์ที่พึงได้โดยทั่วกันจากการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว"

ที่มา: การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (สำนักงาน กพ.,....)

ตัวอย่าง การผนวก S O และ W T เป็นภาพในอนาคต

การจินตนาการภาพอนาคตจาก SWOT

S O

"ชุมชนสามารถสร้างอาชีพจากการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดย กสอ. และกลไกสนับสนุนต่าง ๆ ของภาครัฐมีส่วนช่วยให้ชุมชนในทุกพื้นที่มีการเรียนรู้ควบคู่กับการสนับสนุนด้านงบประมาณ ในรูปของทุนหมุนเวียน ตลอดจนการแนะนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้อย่างผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่น มีแผนบูรณาการปฏิบัติการรวมกับ ททท. ทั้งด้านการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์และแหล่งท่องเที่ยว ควบคู่กับการปรับกลไกการบริหารโครงการขององค์กรชุมชนและการประสานงานกับเครือข่ายอย่างสอดรับกับการปฏิรูประบบราชการ ให้เกิดผลต่อการกระตุ้นการพัฒนาการท่องเที่ยวทั่วประเทศในที่สุด"

W T

"ปฏิรูประบบบริหารระดับพื้นที่ให้บุคลากรมีหลักประกันความก้าวหน้าทางอาชีพการงานอย่างสอดรับกับความรับผิดชอบควบคู่กับการพัฒนาทักษะด้านการบริหารพัฒนากลไกการประสานงานโดยเน้นให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี มีความโปร่งใส ให้การส่งเสริมพัฒนาของรัฐมีประโยชน์อย่างแท้จริงต่อชุมชน ได้รับการสนับสนุนทั้งด้านอุปกรณ์และการฝึกอบรมทั้งแก่กลุ่มสมาชิกของโครงการและเจ้าหน้าที่ของรัฐในการกระตุ้นความเข้าใจและสนใจการขยายโอกาสการประกอบอาชีพจากการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของชุมชน โดยมีการชี้นำแนวทางและขอบข่ายความรับผิดชอบของแต่ละพื้นที่แต่ละองค์กรท้องถิ่นที่ชัดเจน เกิดการประสานงานทั้งระหว่างท้องถิ่นเองและระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอีกด้วย"

"“ชุมชนสามารถสร้างเสริมอาชีพและรายได้จากการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับท้องถิ่น โดยภาครัฐให้การสนับสนุนด้านการแนะนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยทั้งด้านการบริหารจัดการและการผลิต การบริหารแหล่งท่องเที่ยวตลอดจนการประชาสัมพันธ์ ที่มีการประยุกต์จากฐานภูมิปัญญาของชุมชนท้องถิ่น มีแผนบูรณาการจากทุกภาคีทุกเครือข่าย ตลอดทั้งมีการปฏิรูประบบการจัดการระดับพื้นที่ ให้มีหลักประกันและเสถียรภาพการทำงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย พัฒนากลไกการประสานงานโดยเน้นให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี มีความโปร่งใส ให้การส่งเสริมพัฒนาของรัฐมีประโยชน์อย่างแท้จริงต่อชุมชน ได้รับการสนับสนุนทั้งด้านอุปกรณ์และการฝึกอบรมทั้งแก่กลุ่มสมาชิกของโครงการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ในการกระตุ้นความเข้าใจและความสนใจจากการขยายโอกาสการประกอบอาชีพ จากการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของชุมชน โดยมีการชี้นำแนวทางและขอบข่ายความรับผิดชอบของแต่ละพื้นที่ แต่ละองค์กรท้องถิ่นที่ชัดเจน เกิดการประสานงานทั้งระหว่างท้องถิ่นเองและระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอีกด้วย”

ที่มา: การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (สำนักงาน กพ.,....)

2. ดึงสาระสำคัญส่วนที่เป็นภาพหมายเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ โดยปะติด ปะต่อและแปลงประเด็นภาพหมายที่วาดหวังอยากจะได้เห็น ให้สั้นกระทัดรัด ชัดเจน โดยอาจมีสาระส่วนขยายได้เท่าที่จำเป็น

ตัวอย่าง การกำหนดวิสัยทัศน์

การกำหนดร่างวิสัยทัศน์

“ชุมชนสามารถสร้างเสริมอาชีพและรายได้จากการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับท้องถิ่น โดยภาครัฐให้การสนับสนุนด้านการแนะนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยทั้งด้านการบริหารจัดการและการผลิต การบริหารแหล่งท่องเที่ยวตลอดจนการประชาสัมพันธ์ ที่มีการประยุกต์จากฐานภูมิปัญญาของชุมชนท้องถิ่น มีแผนบูรณาการจากทุกภาคีทุกเครือข่าย ตลอดทั้งมีการปฏิรูประบบการจัดการระดับพื้นที่ ให้มีหลักประกันและเสถียรภาพการทำงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย พัฒนากลไกการประสานงานโดยเน้นให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี มีความโปร่งใส ให้การส่งเสริมพัฒนาของรัฐมีประโยชน์อย่างแท้จริงต่อชุมชน ได้รับการสนับสนุนทั้งด้านอุปกรณ์และการฝึกอบรมทั้งแก่กลุ่มสมาชิกของโครงการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ในการกระตุ้นความเข้าใจและความสนใจจากการขยายโอกาสการประกอบอาชีพ จากการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของชุมชน โดยมีการชี้นำแนวทางและขอบข่ายความรับผิดชอบของแต่ละพื้นที่ แต่ละองค์กรท้องถิ่นที่ชัดเจน เกิดการประสานงานทั้งระหว่างท้องถิ่นเองและระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอีกด้วย”

"ชุมชนสามารถสร้างเสริมอาชีพ ขยายโอกาสและรายได้จากการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับท้องถิ่น ที่สอดรับและประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาและแรงงานท้องถิ่นเป็นหลัก มีการบริหารจัดการที่ดีมีความโปร่งใสเกิดประโยชน์จากการพัฒนาการท่องเที่ยวสู่ชุมชนอย่างแท้จริงและทั่วถึง กลไกภาครัฐมีการปฏิรูปให้เกิดระบบการจัดการที่มีหลักประกันและเสถียรภาพการทำงานของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง"

ที่มา: การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (สำนักงาน กพ.,....)

การกำหนดพันธกิจ

พันธกิจ หมายถึง ขอบเขตการดำเนินงาน ภารกิจหรือกิจกรรมหลัก ๆ ที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่ชุมชนหรือองค์กรกำหนดไว้ โดยหากเปรียบวิสัยทัศน์เป็นเสมือนจุดหมายปลายทางแล้ว พันธกิจก็จะเป็นเสมือนเส้นทางตรงที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางนั้น ๆ ดังนั้น การกำหนดพันธกิจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อชุมชนระบุได้แล้วว่าต้องการอะไร หรือจะเป็นอะไรในอนาคต และได้ประเมินศักยภาพ ความพร้อมของตนเองจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกของชุมชนแล้ว

การที่ชุมชนหรือองค์กรมีการกำหนดพันธกิจไว้อย่างชัดเจน เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของสมาชิก จะทำให้การบริหารจัดการกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะพันธกิจจะเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวหรือหลักการในการดำเนินงานร่วมกันของทุกฝ่าย นอกจากนี้ พันธกิจยังเป็นหลักสำคัญที่ใช้ในการกำหนดเป้าประสงค์ ทิศทางปฏิบัติ รวมทั้งการกำหนดความรับผิดชอบและการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร

พันธกิจที่ดีมีลักษณะดังนี้

1. ต้องสนับสนุนและนำไปสู่การบรรลุวิสัยที่กำหนดไว้ หรือตอบโจทย์ได้ว่าวิธีใดที่ชุมชนต้องทำเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จ
2. ระบุขอบเขตการดำเนินงานที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ครอบคลุม รอบด้าน ไม่กว้างหรือแคบจนเกินไป
3. สามารถปฏิบัติได้จริง ไม่เป็นนามธรรม
4. ใช้ถ้อยคำที่เข้าใจง่าย
5. ไม่ขัดแย้งกับอำนาจหน้าที่หรือบทบาทความรับผิดชอบทางกฎหมาย (หากมี)

ขั้นตอนการกำหนดพันธกิจ

1. ใช้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เป็นแนวทาง สังเคราะห์สาระ เงื่อนไข ประเด็นสำคัญ

2. กำหนดแนวทางดำเนินการที่เหมาะสมและเป็นไปได้อย่างรอบด้านในทุกเงื่อนไขประเด็นสำคัญเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานที่ได้จาก SWOT

3. ขัดเกลาสาระของร่างพันธกิจให้สอดรับกับวิสัยทัศน์และแผน

ตัวอย่าง การร่างพันธกิจ

การยกร่างพันธกิจ

“ชุมชนสามารถสร้างเสริมอาชีพและรายได้จากการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับท้องถิ่น โดยภาครัฐให้การสนับสนุนด้านการแนะนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและกระบวนการเรียนรู้ทั้งด้านการบริหารการจัดการและการผลิต การบริหารแหล่งท่องเที่ยวตลอดจนการประชาสัมพันธ์ ที่มีการประยุกต์จากฐานภูมิปัญญาของชุมชนท้องถิ่น มีแผนบูรณาการจากภาคีทุกเครือข่าย ตลอดทั้งมีการปฏิรูประบบการจัดการระดับพื้นที่ให้มีหลักประกันและเสถียรภาพการทำงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย พัฒนากลไกการประสานงานโดยเน้นให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี มีความโปร่งใส ในการส่งเสริมของรัฐมีประโยชน์อย่างแท้จริงต่อชุมชน ได้รับการสนับสนุนทั้งด้านอุปกรณ์และการฝึกอบรมทั้งแก่กลุ่มสมาชิกของโครงการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ กระตุ้นความเข้าใจและความสนใจจากการขยายโอกาสประกอบอาชีพจากการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของชุมชน โดยมีการชี้นำแนวทางและขอบข่ายความรับผิดชอบของแต่ละพื้นที่แต่ละองค์กรท้องถิ่นที่ชัดเจน เกิดการประสานงานระหว่างท้องถิ่นและระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอีกด้วย”

“กสอ. ต้องเร่งพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการโครงการอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแก่ชุมชนโดยแนะนำเทคโนโลยีและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในแผนบูรณาการการท่องเที่ยว ตลอดจนเป็นผู้ประสานงานหลักในการวางแนวทางและขอบข่ายความรับผิดชอบร่วมกันของโครงการในแต่ละพื้นที่ ในรูปของการประสานงานทุกขั้นตอนของการพัฒนาที่ชัดเจน”

ที่มา: การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (สำนักงาน กพ.,....)

การกำหนดเป้าประสงค์

การกำหนดเป้าประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งชุมชนหรือองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กล่าวอย่างกว้าง ๆ ถึงผลลัพธ์/ผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุถึง โดยจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้

ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดีมีดังนี้ คือ

- เป็นการถ่ายทอดลงมาจากวิสัยทัศน์/พันธกิจ
- ครอบคลุมความต้องการ ระบุคุณค่า ผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะให้เกิดขึ้นในอนาคต
- เป็นรูปธรรม ชัดเจน สามารถแปลงให้เป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมายและกระจายงาน
- มีความเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังคนที่มีอยู่จริง
- ต้องสามารถจัดการกับเรื่องต่าง ๆ ได้หลาย ๆ เรื่องพร้อม ๆ กันในคราวเดียว
- สอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กรหรือชุมชน (SWOT)

ตัวอย่าง การดึงประเด็นจากอนาคตเพื่อกำหนดเป้าประสงค์

แปลงอนาคตจาก SWOT เป็นเป้าประสงค์

วพม./รพ.รร.6 เป็นสถาบันผลิตแพทย์ทหารเพื่อสนับสนุนภารกิจของกองทัพและของประเทศ ซึ่งขาดแคลนแพทย์ โดยพัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ และระบบสุขภาพของชาติ จัดให้มีการเรียนการสอนแบบบูรณาการ ที่มีนักเรียนแพทย์ทหารเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ได้แพทย์ทหารที่มีความรู้ ความสามารถ ดูแลผู้ป่วยแบบองค์รวม ตอบสนองต่อชุมชน มีคุณธรรมและจริยธรรม สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ โครงสร้างและระบบการบริหารของ วพม. และ รพ.รร.6 ให้มีเอกภาพ มีความโปร่งใส มีฐานข้อมูล และทำงานเป็นทีม อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถใช้ศักยภาพของอาจารย์ ทรัพยากร สถานที่ เทคโนโลยี และการเป็นศูนย์การแพทย์ของกองทัพให้เป็นศูนย์กลางด้านวิชาการและการรักษาพยาบาลด้านเวชศาสตร์ทหาร สาธารณภัยและอุบัติภัย เพิ่มผลงานวิจัยที่ได้มาตรฐานสากลเป็นประโยชน์แก่ วงการแพทย์ การทหาร มีการพัฒนางานจนเกิดเครือข่ายด้านนโยบายและแผน ด้านแพทย์ศาสตร์ศึกษา ด้านการวิจัย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบริการวิชาการต่อสังคม ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการจัดหารายได้ ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านการพัฒนากิจกรรมของนักเรียนแพทย์ทหาร แพทย์ประจำบ้าน และบัณฑิตศึกษา พร้อมทั้งมีหน่วยงานและอัตรารองรับ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และต่อเนื่อง พัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร มีระบบการจูงใจทั้งด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพและด้านการเงิน และบรรยากาศของการทำงานที่ดี ให้เกิดขวัญและกำลังใจ มีการกำหนดภาระงานของบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งการประเมินผลลัพธ์ของงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

สปค.วพพม.

12 มี.ค.

ร่างเป้าประสงค์

1. ผลิตแพทย์ทหารที่มีคุณภาพ
2. พัฒนาการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับ พรบ.การศึกษา และเกณฑ์ของแพทย์สภา
3. พัฒนา พม.8รพ.รร.6 ให้เป็นศูนย์กลางด้านเวชศาสตร์ทหาร การบรรเทาวินาศภัยและอุบัติภัย
4. เพิ่มปริมาณผลงานวิจัย ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล
5. ปรับ อฉก. ให้มีหน่วยงานด้านนโยบายและแผน แพทยศาสตร์ศึกษา การวิจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริการวิชาการต่อสังคม การประกันคุณภาพการศึกษา การจัดหารายได้ การประชาสัมพันธ์ การพัฒนากิจกรรมของนักเรียนแพทย์ทหาร แพทย์ประจำบ้าน และบัณฑิตศึกษา
6. จัดทำระบบพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร สร้างระบบการจูงใจทั้งด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพ การเงิน และบรรยากาศของการทำงานที่ดี เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ
7. ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ โดยกำหนด และประเมินภาระงานอย่างเป็นรูปธรรม

ที่มา: การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (สำนักงาน กพ.,....)

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective)

การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการถ่ายทอดสิ่งที่มุ่งหวังจะให้เกิดขึ้นในอนาคตจากเป้าประสงค์ให้เห็นเป็นรูปธรรม มีความเฉพาะเจาะจง ลงรายละเอียดหรือให้มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และแสดงขอบข่ายของการปฏิบัติให้ชัดเจน หากเป้าประสงค์คือผลลัพธ์ (Outcome) ปลายทางที่ชุมชนหรือองค์กรต้องการที่จะให้เกิดขึ้นในอนาคต วัตถุประสงค์ในที่นี้ก็จะหมายถึงผลผลิต (Output) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นเมื่อได้ทำสิ่งต่าง ๆ ตามที่กำหนดพันธกิจไว้

นอกจากนั้นในบางองค์กรอาจมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกลยุทธ์ เพื่อกำหนดสิ่งที่มุ่งหวังให้เกิดขึ้นหลังจากที่ได้ดำเนินการตามกลยุทธ์นั้น ๆ แล้วให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยวัตถุประสงค์ในระดับกลยุทธ์จะต้องไม่ขัดแย้งกับเป้าประสงค์

โดยทั่วไปวัตถุประสงค์มี 2 รูปแบบคือ

1. วัตถุประสงค์ในเชิงแก้ปัญหา (Problematic Objective)
2. วัตถุประสงค์ในเชิงพัฒนา (Development Objective)

วัตถุประสงค์ที่ดี ควรจะมีองค์ประกอบดังนี้

1. มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ
2. วัดผลได้
3. ระบุสิ่งที่ต้องการครบถ้วน
4. มีเหตุผล
5. มีกรอบระยะเวลาปฏิบัติที่ชัดเจน

การกำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์ เป็นแนวทางหรือวิธีการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยจะต้องตอบคำถามหลัก 3 ประการคือ “ชุมชนกำลังจะก้าวไปทางไหน” “สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร” และถึงจุด “จุดมุ่งหมายได้อย่างไร”

การกำหนดกลยุทธ์ ทำได้โดยนำผลจากการประเมินและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของชุมชน มาเปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรค เพื่อประเมินว่าชุมชนกำลังเผชิญสถานการณ์ใด หรืออยู่ภายใต้สถานการณ์ใด และชุมชนควรจะทำอย่างไร (กำหนดยุทธ์ศาสตร์/กลยุทธ์) ซึ่งโดยทั่วไปจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายใน / สภาพแวดล้อมภายนอก	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	1. ……..… 2. ……..… 3. ……..… 4. ……..… 5. ……..… ...	1. ……..… 2. ……..… 3. ……..… 4. ……..… 5. ……..… ..…
โอกาส (O) 1. ……..… 2. ……..… 3. ……..… 4. ……..… 5. ……..… ..…	สถานการณ์ที่ 1 **<u>กลยุทธ์เชิงรุก</u>** - สร้าง - เพิ่ม - ขยาย - รุก - พัฒนา - บุก - ส่งเสริม - เปิด	สถานการณ์ที่ 2 **<u>กลยุทธ์เชิงพัฒนา</u>** - ปรับปรุง พัฒนา แก้ไข ทบทวน - ประสานความร่วมมือ - ขอรับการสนับสนุน - เร่งรัด - ส่งเสริม

อุปสรรค (T)	สถานการณ์ที่ 3	สถานการณ์ที่ 4
1. ……..….	**<u>กลยุทธ์เชิงรับ</u>**	**<u>กลยุทธ์แก้ปัญหา</u>**
2. ……..….	- ปรับปรุง	- ยุบเลิก
3. ……..….	- พัฒนา	- ถ่ายโอน
4. ……..….	- ชะลอ	- ควบรวมกิจกรรม
5. ……..….	- ลดต้นทุน	- ปรับเปลี่ยน
..….	- ลดระยะเวลา	

1 สถานการณ์ที่ 1 [จุดแข็ง (S) – โอกาส (O)]

เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากชุมชนประกอบปัจจัยด้านบวก ดังนั้น ควรจะกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีมาเสริมสร้างและฉกฉวยหรือปรับใช้โอกาสข้อได้เปรียบเพื่อเอประโยชน์อย่างเต็มที่ เช่น การขยาย สร้าง พัฒนา ฯลฯ

2 สถานการณ์ที่ 2 [จุดอ่อน (W) – โอกาส (O)]

เป็นสถานการณ์ที่มีโอกาส หรือมีสถานการณ์ที่เป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขัน แต่ยังมีปัจจัยที่เป็นข้อด้อยหรือเป็นจุดอ่อน ดังนั้นชุมชนจึงจะต้องกำหนดกลยุทธ์เชิงพัฒนา เพื่อแก้ไขจุดอ่อนต่าง ๆ ของชุมชนให้พร้อมที่จะช่วงชิงหรือฉกฉวยโอกาสที่เอื้อให้ เช่น การปรับปรุงแก้ไข การเร่งรัดดำเนินการ ฯลฯ

3 สถานการณ์ที่ 3 [จุดแข็ง (S) – อุปสรรค (T)]

เป็นสถานการณ์ที่ชุมชนมีจุดแข็ง จุดเด่น หรือความสามารถมนด้านบวก แต่ยังมีอุปสรรคหรือข้อได้เปรียบที่เกิดจากสภาวการณ์ภายนอกที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน สถานการณ์เช่นนี้ชุมชนจะต้องกำหนดยุทธ์ศาสตร์เพื่อตั้งรับ เช่น การลดต้นทุน ลดระยะเวลา

4 สถานการณ์ที่ 4 [จุดอ่อน (W) – อุปสรรค (T)]

เป็นสถานการณ์ที่ถือว่าเลวร้ายที่สุด เนื่องจากชุมชนกำลังเผชิญกับปัญหาทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและจากสภาพแวดล้อมภายใน ดังนั้นกลยุทธ์ที่ดีที่สุด คือ การแก้ไขปัญหา เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้เกิดความสูญเสียน้อยที่สุด

ทั้งนี้มีบรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก
- กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพ ศักยภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน
- กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน
- กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความยืดหยุ่น
- กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความว่องไวในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่นอกเหนือความคาดหมาย

- กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์
- กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน
- กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงความเพียงพอของทรัพยากร
- กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การทบทวนแผนกลยุทธ์

หลังจากที่ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ตามแนวทางข้างต้น จะต้องทบทวนอีกครั้งหนึ่งว่ากลยุทธ์ดังกล่าวมีความชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ หรือไม่ หากยังไม่มีความสอดคล้องก็ควรปรับปรุงแก้ไข

การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นการนำเอาแต่ละกลยุทธ์มากำหนดเป็นโครงการดำเนินงาน หรือแผนปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมที่ต้องทำ ระยะเวลาและช่วงเวลาในการดำเนินงาน ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับผิดชอบ งบประมาณ และสถานที่ โดยทั่วไปโครงการหรือแผนปฏิบัติการจะกำหนดไว้เป็นรายปี หรือกำหนดเป็นแผนเฉพาะหรือแผนพิเศษ โดยมีการกำหนดชี้วัดผลสำเร็จเพื่อใช้วัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์หรือจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

การกำหนดตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด (KPI) คือ ค่าที่วัดผลการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เพื่อแสดงผลสำเร็จของการบรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ดัชนีความสำเร็จของการดำเนินงานสามารถจำแนกเป็นผลผลิต (Outputs) หรือผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการปฏิบัติงาน และผลกระทบ (Outcome) หรือผลที่ตามมาจากการดำเนินงาน ดังนี้

1. ดัชนีชี้วัดผลผลิตของการดำเนินงาน

1.1 ดัชนีชี้วัดผลผลิตการดำเนินงานแต่ละช่วง (Benchmake) เป็นตัวชี้วัดผลของความก้าวหน้าหรือมาตรฐานที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในแต่ละช่วง อาจจะกำหนดโดยใช้เกณฑ์หรือมาตรฐานที่เคยมีอยู่แล้วในอดีตมาปรับระดับหรือกำหนดดัชนีใหม่ เช่น โครงการเพิ่มรายได้เกษตรกร ครัวเรือนละ 100,000 บาท ภายในระยะเวลา 1 ปี อาจกำหนดดัชนีชี้วัดความก้าวหน้าโดยกำหนดเกณฑ์รายได้ที่เพิ่มขึ้นในระดับต่าง ๆ ทุก ๆ 3 เดือน โดยใช้มาตรฐานเดียวกับเกษตรกรกลุ่มอื่นที่ดำเนินการมาแล้วในอดีต หรือมีการปรับระดับใหม่เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ท้าทายขึ้นกว่าเดิม การกำหนดดัชนีชี้วัดลักษณะนี้ก็เพื่อผลักดันให้เกิดกระบวนการดำเนินงานที่มีมาตรฐานหรือ

ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และหรือสามารถปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานต่าง ๆ ได้อย่างทันท่วงที

1.2 ดัชนีชี้วัดผลผลิตการดำเนินงานเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ (Output) เป็นตัวชี้วัดผลของความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมที่เกิดขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หลังเสร็จสิ้นโครงการ เช่น เมื่อจบโครงการรายได้เฉลี่ยของชุมชนจะเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20

การเขียนตัวชี้วัดในระดับผลผลิตของการดำเนินงานอาจแบ่งออกเป็น

- ปริมาณ (Quantity) โดยระบุจำนวนชิ้นของคน/วัตถุที่ถูกกระทำ เช่น ร้อยละ 80 ของจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติเองได้อย่างถูกต้อง
- คุณลักษณะ (Quality) โดยระบุมาตรฐานของคน/วัตถุที่ถูกกระทำหรือการเปลี่ยนแปลงของคน/วัตถุที่ถูกกระทำ เช่น ผลิตผลของเกษตรกรได้รับการรับรองมาตรฐานการผลิต
- ต้นทุน (Cost) โดยระบุต้นทุนของผลผลิตภัณฑ์หรือบริการ เช่น ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลงจาก 200 บาท เป็น 150 บาท
- เวลา (Time) โดยระบุช่วงเวลาหรือความรวดเร็ว เช่น เวลาในการเก็บเกี่ยวลดลงจาก 2 วันต่อไร่ เป็น 1 วันต่อไร่ หรือ เวลาในการเก็บเกี่ยวไม่เกิน 1 วันต่อไร่ เป็นต้น

โดยค่าของตัวชี้วัดแสดงเป็นตัวเลขใน 6 ลักษณะ ได้แก่

- จำนวน (Number)
- ร้อยละ (Percentage)
- สัดส่วน (Prortion)
- อัตราส่วน (Ratio)
- อัตรา (Rate)
- ค่าเฉลี่ย (Average or Mean)

2. ดัชนีชี้วัดผลกระทบของการดำเนินงาน

2.1 ดัชนีชี้วัดผลกระทบที่เกิดในระยะสั้น (Effects) เป็นตัวชี้วัดผลที่ตามมาจากการดำเนินงานในระยะเวลาสั้น ๆ หรือในระหว่างการดำเนิน หรือตามเป้าที่กำหนดไว้ในระยะต้น เช่น โครงการลดการใช้สารเคมีกำจัดแมลงศัตรูพืช จะทำให้เกษตรกรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพิษภัยของสารเคมีในการกำจัดแมลงศัตรูพืชเพิ่มมากขึ้น

2.2 ดัชนีชี้วัดผลกระทบตามเป้าหมายของโครงการ (Impact) เป็นตัวชี้วัดผลลัพธ์ของการดำเนินงาน หรือผลที่ตามมาจากการดำเนินงานตามเป้าประสงค์หลักที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจเป็นผลที่เกิดขึ้นในระยะยาว หรือการเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น เมื่อเสร็จสิ้นโครงการลดการใช้สารเคมีกำจัดแมลงศัตรูพืช จะทำให้เกษตรกรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการผลิตพืชโดยลดการใช้สารเคมีลงอย่างสิ้นเชิง หรือจะทำให้สภาพแวดล้อมของชุมชนมีคุณภาพดีขึ้น

หลักการเขียนดัชนีชี้วัด

ในการเขียนดัชนีชี้วัด ทั่วไปนิยมเขียน ใน 3 ลักษณะ คือ

1. การเขียนดัชนีชี้วัดผลผลิตของการดำเนินงาน

การเขียนตัวชี้วัดในระดับผลผลิตของการดำเนินงานอาจแบ่งออกเป็น

- ปริมาณ (Quantity) โดยระบุจำนวนชิ้นของคน/วัตถุที่ถูกกระทำ เช่น จำนวนผู้ผ่านการฝึกอบรม จำนวนพื้นที่เพาะปลูกที่เพิ่มขึ้น ฯลฯ
- คุณลักษณะ (Quality) โดยระบุมาตรฐานของคน/วัตถุที่ถูกกระทำหรือการเปลี่ยนแปลงของคน/วัตถุที่ถูกกระทำ เช่น มาตรฐานการผลิตที่ได้รับการยอมรับ
- ต้นทุน (Cost) โดยระบุต้นทุนของผลผลิตภัณฑ์หรือบริการ เช่น ต้นทุนการผลิตที่ลดลง
- เวลา (Time) โดยระบุช่วงเวลาหรือความรวดเร็ว เช่น ภายในระยะเวลาที่กำหนด หรือ ไม่เกิน 1 นาทีต่อชิ้น เป็นต้น

โดยค่าของตัวชี้วัดแสดงเป็นตัวเลขใน 6 ลักษณะ ได้แก่

- จำนวน (Number)
- ร้อยละ (Percentage)
- สัดส่วน (Prortion)
- อัตราส่วน (Ratio)
- อัตรา (Rate)
- ค่าเฉลี่ย (Average or Mean)

2. การเขียนดัชนีชี้วัดผลกระทบของการดำเนินงาน

ในการเขียนตัวชี้วัดระดับผลกระทบของการดำเนินงานมักแสดงคำสำคัญ (Keywords) เกี่ยวกับคุณภาพ มาตรฐาน และหรือคุณภาพตามมาตรฐานของกลุ่มเป้าหมาย เช่น ทักษะ ความสามารถ ความยั่งยืน ความผูกพัน ฯลฯ

3. การเขียนดัชนีชี้วัดผลผลิต และผลกระทบของการดำเนินงาน

นอกจากเขียนแยกเป็นดัชนีชี้วัดผลผลิตของการดำเนินงาน หรือดัชนีชี้วัดผลกระทบของการดำเนินงานแล้ว ยังนิยมเขียนโดยรวมดัชนีชี้วัดผลผลิตและดัชนีชี้วัดผลกระทบของการดำเนินงานเป็นข้อความเดียวที่ต่อเนื่อง โดยระบุเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย - ปริมาณ – คุณภาพหรือมาตรฐาน - เวลาในการวัดผล และพื้นที่ในกรณีที่มีการกำหนดพื้นที่ดำเนินการโดยเฉพาะ เช่น เกษตรกรร้อยละ 50 ในโครงการชุมชนต้นแบบแห่งการเรียนรู้ จังหวัดเชียงราย สามารถผลิตสินค้าเกษตรได้อย่างปลอดภัยและได้มาตรฐาน ภายในระยะเวลา 2 ปี

หรือเขียนแสดงมิติ เชิงปริมาณ เชิงคุณภาพตามมาตรฐาน เชิงเวลา เชิงต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย เช่น ร้อยละ 50 ของเกษตรกรในโครงการชุมชนต้นแบบแห่งการเรียนรู้ จังหวัดเชียงราย

สามารถผลิตสามารถผลิตสินค้าเกษตรได้อย่างปลอดภัยและได้มาตรฐาน ภายในระยะเวลา 2 ปี โดยมีต้นทุนลดลงไม่ต่ำกว่า 2,000 บาทต่อไร่

ประโยชน์ของการกำหนดตัวชี้วัด

1. เพื่อให้รู้สถานะที่เป็นจริงขององค์กรในปัจจุบัน
2. เพื่อพัฒนา แก้ไข ปรับปรุงสิ่งที่เป็นจุดอ่อนหรือสิ่งที่ทำได้ไม่ดีให้ดีขึ้น
3. เพื่อเป็นการให้รางวัลและลงโทษ
4. เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล
5. เพื่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

ตัวชี้วัดที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

- มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร
- สะท้อนผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน (Output Outcome) มากกว่ากระบวนการ
- นำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง
- สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ สามารถควบคุมให้เกิดผลได้โดยตรง
- มีความสมจริง เหมาะสม และไม่ใช้ต้นทุนวัดที่สูงเกินไป
- สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนดและปรับปรุงตัวชี้วัดให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- สามารถเปรียบเทียบได้
- มีความครบถ้วนสมบูรณ์ ครอบคลุมประเด็นและมิติต่าง ๆที่ต้องการจะวัด
  - เฉพาะเจาะจง ชัดเจน
  - สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย
- เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- มีหน่วยวัดที่คงเส้นคงวา บิดเบือนยาก
- มีคุณสมบัติทั้งเหตุ (Lead) และผล (Lag)

การประชาคมหรือประชาพิจารณ์แผน

การประชาคมหรือการประชาพิจารณ์แผน เป็นการนำเสนอแผนพัฒนาที่ได้จัดทำขึ้นต่อสมาชิกโดยรวมของชุมชน โดยอาจนำเสนอในรูปของแผ่นป้ายสาธารณะประจำชุมชน แล้วให้สมาชิกชุมชนส่งข้อเสนอแนะไปตามที่อยู่ที่ให้ไว้ หรือในจัดในรูปของการประชุม นำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ แผนกลยุทธ์ และ

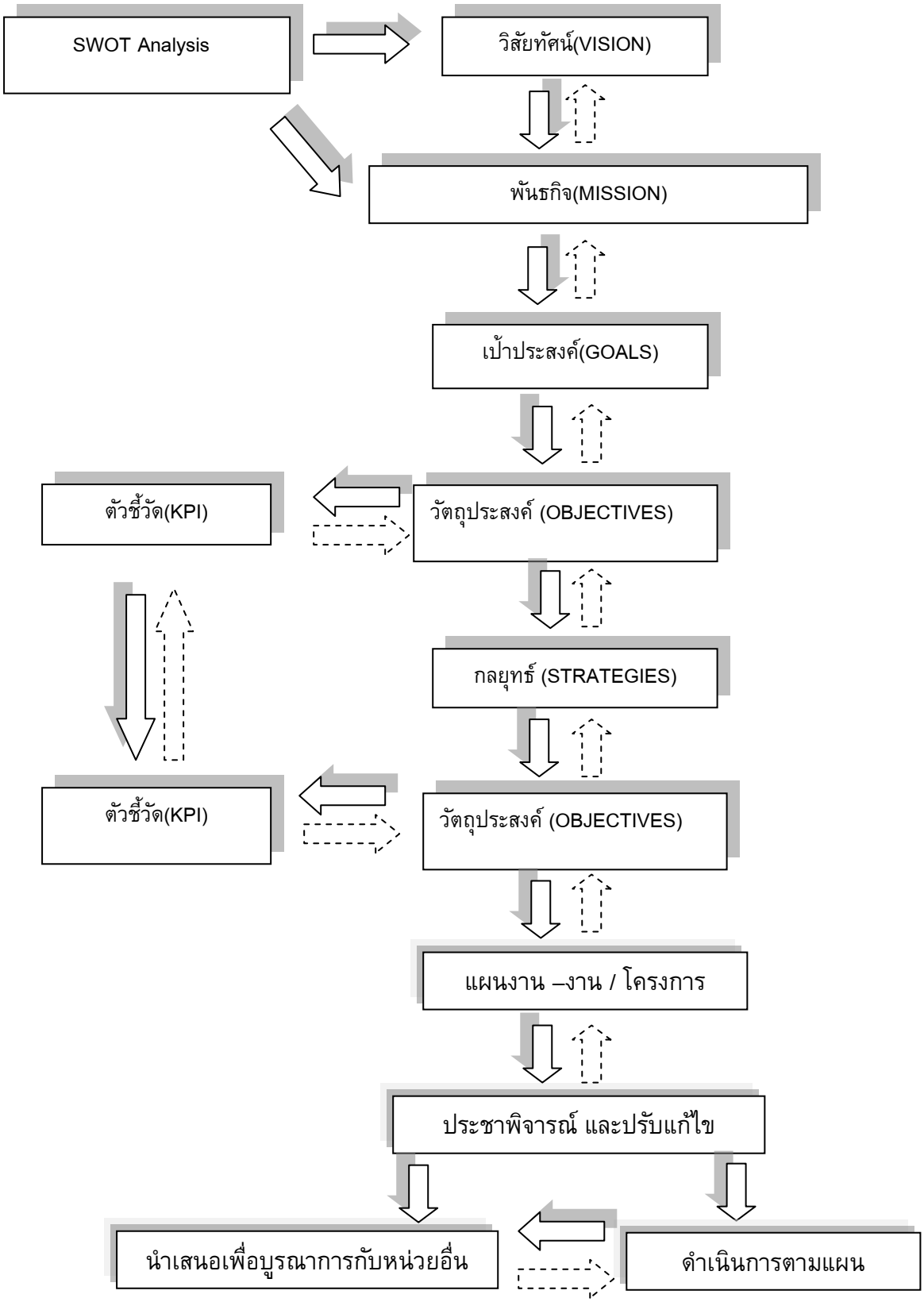
โครงการหรือกิจกรรม เพื่อรับฟังความคิดเห็น และหรือลงมติรับหลักการ หากมีข้อท้วงติงต้องนำไปปรับปรุงแก้ไข ก่อนจัดทำรูปเล่มที่สมบูรณ์ต่อไป

การบูรณาการแผนของชุมชน

การบูรณาการแผน เป็นการนำแผนของชุมชนที่ได้ผ่านการเห็นชอบของประชาคมแล้วไปประสานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติร่วมกัน หรือเชื่อมโยงการปฏิบัติในทิศทางเดียวกันกับแผนการพัฒนาในระดับที่สูงขึ้น เช่น การบูรณาการแผนในระดับตำบล ระดับอำเภอ หรือระดับจังหวัด สาเหตุที่ควรจะมีการบูรณาการแผนการพัฒนาในระดับอื่น ๆ ก็เพื่อให้เกิดการปฏิบัติในแนวทางที่สอดคล้องเกื้อหนุน ร่วมมือกันทำงานของหน่วยงานภายนอกชุมชนทุกภาคส่วนทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ ลดความซ้ำซ้อนและเพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น งบประมาณ บุคคลากร ในกรณีของการดำเนินงานพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ยังรวมถึงเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงผู้ผลิตงานวิจัย และผู้ใช้ประโยชน์จากการวิจัยได้อย่างเหมาะสมด้วย โดยมากมักเป็นการนำเสนอแผนโดยผู้นำชุมชนในโอกาสต่าง ๆ เช่น ในการประชุมกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกเดือน หรือในการประชุมบูรณาการแผนที่จังหวัดจัดขึ้นเป็นการเฉพาะ หรือการจัดเวทีบูรณาการแผนที่ชุมชนและส่วนราชการร่วมกันจัดขึ้นเองในระดับต่าง ๆ เช่น การบูรณาการแผนระดับตำบล ซึ่งมีแนวทางดำเนินการดังนี้

1. การนำเสนอแผนชุมชนของแต่ละหมู่บ้าน
2. นำข้อมูลของแต่ละหมู่บ้านมาสังเคราะห์เป็นภาพรวมของตำบล
3. วิเคราะห์ความเป็นไปได้และจัดลำดับความสำคัญของโครงการหรือกิจกรรม
4. จัดกลุ่มแผนงาน/โครงการหรือกิจกรรม ตามแหล่งงบประมาณ หรือตามหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานรัฐ เช่น
   - แผนหรือโครงการ/กิจกรรมที่ชุมชนดำเนินการเองหรือใช้ทุนของชุมชน
   - แผนหรือโครงการ/กิจกรรมที่ต้องใช้งบประมาณจากองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น
   - แผนหรือโครงการ/กิจกรรมที่หน่วยงานภาครัฐในท้องถิ่นต้องรับไปจัดเตรียมงบประมาณ
5. กำหนดผู้รับผิดชอบประสานแผนของแต่ละกลุ่มให้ชัดเจน
6. จัดทำแผนการพัฒนาที่บูรณาการเรียบร้อยแล้วเสนออำเภอและจังหวัดเพื่อบูรณากรแผนในภาพรวมของอำเภอและหจังหวัด รวมทั้งประสานการปฏิบัติตามแผน

แสดงขอบข่ายการจัดทำแผนการพัฒนาและแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ



การประสานงานและการสร้างทีมงาน

การประสานงาน

การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาชุมชนอย่างบูรณาการ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องแสวงหาความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อระดมสรรพกำลังและแบ่งปันทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ให้เกิดการปฏิบัติในทิศทางที่สอดประสานและเชื่อมโยง ด้วยเหตุนี้ การประสานงานจึงเป็นอีกเทคนิคหนึ่งที่จะต้องเรียนรู้เพื่อแสวงหาความร่วมมือและสร้างการมีส่วนร่วมของหน่วยงานและบุคลากรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค หรือแม้กระทั่งในระดับประเทศ

การประสานงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานอย่างสมานฉันท์ ไม่ซ้ำซ้อน ขัดแย้ง หรือเหลื่อมล้ำ รวมถึง กระบวนการในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ทรัพยากร ของคนหรือองค์กรที่มีวัตถุประสงค์คล้ายคลึงกันหรือเกี่ยวข้องกัน และการจัดให้คนทำงานร่วมกันอย่างสัมพันธ์สอดคล้อง ผ่านกระบวนการกลุ่มโดยรวบรวมความสามารถแต่ละด้านที่บุคคลมีอยู่มาประสานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติในแนวทางเดียวกันกับหน้าที่ความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย และมาตรฐานการปฏิบัติขององค์กรหรือชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น

วัตถุประสงค์ของการประสานงาน

การประสานงาน มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้การปฏิบัติงานในแต่ละองค์กรบรรลุตามเป้าหมายตามมาตรฐานที่กำหนดอย่างราบรื่น เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนหรือทำให้การวางแผนมีความละเอียดรอบคอบมากยิ่งขึ้น ลดความซ้ำซ้อน ขัดแย้งในการปฏิบัติ ประหยัดเวลา ทรัพยากรหรือเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร รวมทั้งเพื่อตรวจสอบสภาพปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น

อย่างไรก็ตาม การประสานงานในแต่ละครั้งนั้น จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์เฉพาะ ซึ่งจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าในการประสานงานนั้น ต้องการให้เกิดผลอย่างไรหรือเป็นอย่างไร ดังนี้

1. เพื่อแจ้งให้ผู้ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องทราบ
2. เพื่อรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดี
3. เพื่อขอคำยินยอมหรือความเห็นชอบ
4. เพื่อขอความช่วยเหลือ
5. เพื่อขจัดข้อขัดแย้งในการปฏิบัติ

6. เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ และทรัพยากรต่าง ๆ

7. เพื่อเชื่อมโยงบุคลากรในระดับต่าง ๆ ให้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์ติดต่อกัน

8. เพื่อให้เห็นปัญหาแก้ไขปัญหา อุปสรรค และเห็นประเด็นการพัฒนา

ทั้งนี้ ในส่วนของผู้ทำงานในชุมชน นอกจากวัตถุประสงค์เฉพาะข้างต้นแล้ว การประสานงานในหลาย ๆ ครั้ง ยังมีวัตถุประสงค์

9. เพื่อเชื่อมโยงหน่วยงานวิจัย/วิชาการ หรือแหล่งทุน ให้กับผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือ

10. เพื่อให้ทราบว่ายังมีบุคคลหรือหน่วยงานใด ที่สนใจทำงานในเรื่องเดียวกัน หรือมีปัญหาคล้าย ๆ กัน

11. เพื่อกระตุ้นผลักดันให้บุคลากรหรือองค์กรมีกำลังใจ มีแรงจูงใจ หรือได้รับการยอมรับ

12. เพื่อผลักดันนโยบาย

สิ่งที่จะต้องประสาน

ในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ จำเป็นจะต้องประสานงานกับทั้งองค์กรภาครัฐ เอกชน ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน โดยต้องประสานขอความร่วมมือในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. การประสานความคิด โดยทุกฝ่ายต้องมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ ต้องร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดในการกำหนดแผนดำเนินงานในทุกขั้นตอน

2. การประสานแผนงาน นอกจากการวางแผนดำเนินร่วมกันแล้ว ทุกฝ่ายต้องดำเนินการตามแผนที่ได้บูรณาการไว้ และอาจต้องกำหนดเป็นแผนประจำของแต่ละหน่วยเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนด้วย

3. การประสานด้านการเงิน วัสดุอุปกรณ์ การดำเนินงานในลักษณะบูรณาการหรือลักษณะหุ้นส่วน จำเป็นต้องมีการใช้งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และร่วมกันในบางกรณี

4. การประสานคน เพื่อร่วมมือดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผน โดยเฉพาะการดำเนินงานในพื้นที่ ต้องอาศัยเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ประจำในแต่ละพื้นที่ ซึ่งเป็นผู้ใกล้ชิดกับชุมชนและเป็นผู้ทราบข้อมูลต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง

5. การประสานเทคโนโลยี เป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาของชุมชนอย่างครบวงจร การถ่ายทอดเทคโนโลยีเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง คงจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาของชุมชนได้อย่างครอบคลุม เนื่องจากแต่ละชุมชนมีปัญหาความจำเป็นที่ต้องพัฒนาปรับปรุงหลากหลาย

รูปแบบของการประสานงาน

นักวิชาการได้แบ่งการประสานงานออกเป็นรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

➲ การประสานงานภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

- การประสานงานภายในองค์กร เป็นการประสานงานในองค์กรหรือหน่วยงานเดียวกัน
- การประสานงานภายนอกหน่วยงาน เป็นการประสานงานระหว่างหน่วยงาน

➲ การประสานงานที่เป็นทางการ ไม่เป็นทางการและการประสานงานแบบผสม

- การประสานงานที่เป็นทางการ เป็นการประสานงานตามหน้าที่และขอบเขตงานที่รับผิดชอบ เป็นรูปแบบที่จะใช้วิธีทำหนังสือหรือมีลายลักษณ์อักษร มีขั้นตอนข้อกำหนดตามระเบียบของแต่ละหน่วยงาน จึงอาจก่อให้เกิดความล่าช้า ขาดสภาพคล่องและไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ แต่จะมีข้อดีคือมีหลักฐานอ้างอิงหรือมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนแน่นอน
- การประสานงานไม่เป็นทางการ ส่วนใหญ่จะเป็นการปฏิบัติงานในลักษณะสัมพันธ์ใกล้ชิด เช่น การโทรศัพท์ การพบปะพูดคุย เพื่อลดขั้นตอนที่ต้องใช้เวลามาก ข้อดีของรูปแบบนี้คือมีความยืดหยุ่น สะดวก คล่องตัว สามารถให้ความชัดเจน ลดความเข้าใจผิด ข้อขัดแย้งและสร้างสัมพันธภาพที่ดีได้มากกว่าการประสานงานที่เป็นทางการ แต่มีข้อเสีย คือ อาจเกิดการเลือกปฏิบัติ เกิดความสับสนและขาดหลักฐานอ้างอิง
- การประสานงานแบบผสม เป็นการประสานงานโดยใช้รูปแบบไม่เป็นทางการและรูปแบบที่เป็นทางการร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาความล่าช้าของขั้นตอนในสถานการณ์ที่ต้องเร่งดำเนินการ

➲ การประสานงานในแนวตั้งและในแนวนอน

- การประสานงานในแนวตั้ง เป็นการประสานงานต่างระดับการบังคับบัญชา ได้แก่ การประสานงานจากระดับบนลงล่าง (ผู้บังคับบัญชา ⟶ ผู้ใต้บังคับบัญชา) เช่น การสั่งการ การมอบนโยบาย และการประสานงานจากระดับล่างขึ้นบน (ผู้ใต้บังคับบัญชา ⟶ ผู้บังคับบัญชา) เช่น การนำเสนอรายงาน การแจ้งให้ทราบ ฯลฯ การประสานงานในรูปแบบนี้ มักจะมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคคลหรือองค์กรไว้ชัดเจน ดังนั้น การประสานงานจึงควรจะดำเนินการตามลำดับขั้น อาทิ อธิบดี ↔ รองอธิบดี ↔ ผู้อำนวยการกอง ↔ หัวหน้ากลุ่ม และมักนิยมใช้การประสานงานแบบทางการมีลายลักษณ์อักษร ในกรณีการประสานงานระดับหน่วยงาน ๆ นั้น ๆ จะต้องมีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการด้วย
- การประสานงานในแนวนอน เป็นการประสานงานในระดับเดียวกันหรือระหว่างองค์กรที่มีฐานะเท่าเทียมกัน เช่น ระหว่างกรม ↔ กรม กอง ↔ กอง ซึ่งอาจใช้รูปแบบการประสานงานที่เป็นทางการก็ได้

ทั้งนี้ การประสานในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ ควรจะเน้นประสานงานแบบผสม ซึ่งมีลักษณะยืดหยุ่น ลดขั้นตอนที่มีความล่าช้า ขาดสภาพคล่อง ขณะเดียวกันก็ยังคงประสานงานภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ของแต่ละหน่วยงาน แล้วแต่กรณีโดยคำนึงถึงความเหมาะสมและมิตรไมตรีเป็นสำคัญ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการประสานงาน

การประสานงานประกอบด้วยปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความร่วมมือ ในการประสานงานจะต้องสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย โดยอาศัยความเข้าใจหรือการตกลงร่วมกัน มีการรวบรวมกำลังความคิด วิธีการ เทคนิค และระดมทรัพยากรมาสนับสนุนงานร่วมกัน เป็นการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน เต็มใจที่จะทำงานร่วมกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่เป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง

การประสานงานไม่ควรจะกระทำโดยใช้อำนาจสั่งการแต่อย่างเดียว ควรใช้ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นหลัก เพราะความมีน้ำใจต่อกัน ไว้วางใจกันจะเป็นผลให้เกิดการร่วมใจมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่พยายามผูกมิตรตั้งแต่ต้นและป้องกันไม่เกิดความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ มีความหวาดระแวงหรือกินแหนงแคลงใจกัน ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ไม่นินทาว่าร้ายกัน ไม่โยนความผิดให้แก่ผู้อื่น เมื่อมีสิ่งใดจะช่วยเหลือแนะนำกันได้อย่าลังเล และพร้อมจะรับฟังคำแนะนำของผู้เกี่ยวข้องแม้จะไม่เห็นด้วยก็อย่าแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก็ต้องแจ้งให้ทราบ

2. จังหวะเวลา จะต้องปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคนตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันให้ตรงเวลา

3. ความสอดคล้อง จะต้องพิจารณาความเหมาะสมพอดี ไม่ทำงานซ้อนกัน เพื่อช่วยให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ

4. ระบบการสื่อสาร จะต้องมีการสื่อสารที่เข้าใจตรงกันอย่างรวดเร็ว และราบรื่น การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการประสานงานในการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความคิดเห็นหรือความรู้สึก และเป็นสื่อกลางที่จะเชื่อมโยงบุคคลต่าง ๆ ภายในหรือระหว่างหน่วยงานหรือองค์กรให้เป็นอันเดียวกัน

5. ผู้ประสานงาน จะต้องสามารถดึงดูดทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงานและสามารถขอความร่วมมือเพื่อตรงไปสู่จุดหมายเดียวกันตามที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของงาน

วิธีสร้างความร่วมมืออาจใช้แนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1. ชี้ให้เห็นประโยชน์ร่วมกัน หรือทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องมีความรู้สึกต่องานตรงกันโดยการรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องและสร้างความเข้าใจถึงผลงานที่จะเป็นประโยชน์ร่วมกัน อย่างไรก็ตามการชักจูงให้เห็นประโยชน์ของส่วนรวมอาจใช้ไม่ได้กับคนบางคน จึงต้องชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ทางอ้อมที่ผู้เกี่ยวข้องในการประสานงานจะได้รับด้วย

2. ผูกมิตรไมตรีต่อกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยวิธีให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมแสดงความคิดเห็นถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จและย้ำให้เห็นว่าเป็นความสำเร็จร่วมกัน

3. สร้างความเท่าเทียม ทำให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกันมีความสามารถทัดเทียมกันทั้งในด้านความสามารถเฉพาะด้านหรือความถนัดในสาขางาน ด้วยการส่งเสริม สนับสนุน ให้ความช่วยเหลือ และให้ข้อแนะนำที่จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องมีความสามารถในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกันเพื่อจะได้ทำงานไปด้วยกันได้

4. มีการสื่อสารที่ดี ทำได้ด้วยการสร้างประสบการณ์ร่วมกัน หรือสร้างการมีส่วนร่วม หากสามารถร่วมวางแผนปฏิบัติการด้วยกันตั้งแต่เริ่มต้นก็จะช่วยเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันทำงานด้วยความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกัน

5. เพิ่มความใกล้ชิด ทำให้มีการพบปะหารือกันอยู่เสมอเพื่อให้ไว้วางใจกัน เพราะความใกล้ชิดจะช่วยให้ได้แลกปลี่ยนความคิดเห็นและถ่ายทอดความรู้สึกถึงกัน ยิ่งใกล้ชิดกันมากเท่าใดก็จะเกิดความเข้าใจและรู้จักคุ้นเคยกันมากขึ้นเท่านั้น ถ้ามีความหวังดีต่อกัน มีเจตนาที่บริสุทธิ์และจริงใจก็จะเพิ่มความเชื่อถือไว้วางใจกันยิ่งขึ้น

วิธีในการประสานงาน การประสานงานทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. การใช้เครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ โทรสาร อีเมล ฯลฯ เป็นเวิธีในการสื่อสารที่รวดเร็วประหยัดเวลา มีหลักดังนี้

- ก่อนเริ่มประสาน ต้องคิดก่อนว่าต้องการอะไร เมื่อไร ที่ไหน อย่างไร ควรติดต่อใครหน่วยงานใด
- ควรมีบัญชีโทรศัพท์ของบุคคลและหน่วยที่เกี่ยวข้องไว้เป็นส่วนตัว และส่วนกลาง
- เมื่อติดต่อกับผู้ใด ควรจดชื่อและเบอร์โทรศัพท์ของผู้นั้นไว้ใช้ติดต่อในโอกาสต่อไปบางครั้งทำเป็นบัญชีไว้ในปกแฟ้มเรื่องนั้น ๆ
- ควรประสานกับระดับเดียวกัน หรือต่ำกว่าก่อน
- ใช้คำพูดสุภาพ ให้เกียรติคู่สนทนาแม้รู้ว่าเขามีตำแหน่งต่ำกว่า อ่อนน้อมถ่อมตนด้วยความจริงใจ ไม่พูดยกตนข่มท่าน
- อาจหาข้อมูลก่อนว่าผู้ที่เราติดต่อเป็นผู้ใด ตำแหน่งหน้าที่อะไร อายุเท่าไร เมื่อสนทนากันจะได้ใช้สรรพนามและวางตัวได้ถูกต้อง หรืออาจเรียกพี่ น้อง ท่าน เพื่อทำให้คู่สนทนารู้สึกดี
- ในการประสานครั้งที่ 2 หลังจากรู้จักกันแล้ว อาจทักทายหรือซักถามด้วยความห่วงใย จริงใจ เกี่ยวกับเรื่องสุขภาพ การงาน ฯลฯ ก่อนประสานเรื่องงาน
- กล่าวคำขอบคุณทุกครั้ง ก่อนจบการสนทนา
- เมื่อรับปากเรื่องใดไว้ ต้องรีบทำ เช่น จะรีบส่งโทรสารไปให้ จะรีบทำหนังสือไป

2. การประสานด้วยหนังสือ มักใช้ในกรณีที่เป็นงานประจำและทราบระเบียบปฏิบัติอยู่แล้ว อย่างไรก็ตามหากเป็นเรื่องใหม่ ควรประสานทางโทรศัพท์ก่อนเสมอ ตัวอย่างเรื่องที่อาจต้องมีหนังสือไป หลังจากโทรติดต่อด้วยวาจาแล้ว เช่น ขอทราบข้อมูล ขอหารือ ขอทราบความต้องการ ขอรับการสนับสนุน ขอความอนุเคราะห์ ฯลฯ โดยมีหลักดังนี้

- การร่างหนังสือ ควรให้ ถูกหลังการ ถูกต้อง ถูกใจ (ผู้รับ)
- การร่างหนังสือขอรับการสนับสนุน หรือขอความอนุเคราะห์ ควรประกอบด้วย
  1. เหตุที่มีหนังสือมา
  2. ยกย่องหน่วยงานที่จะขอรับการสนับสนุน/ขอความอนุเคราะห์
  3. เรื่องราวที่ต้องการขอรับการสนับสนุน/ขอความอนุเคราะห์
  4. ตั้งความหวังที่จะได้รับการสนับสนุน/ขอความอนุเคราะห์
  5. ขอบคุณ
- การร่างหนังสือขอความร่วมมือ ควรประกอบด้วย
  1. เหตุที่มีหนังสือมา
  2. ความจำเป็นและเรื่องที่จะขอความร่วมมือ
  3. เรื่องราวที่ต้องการขอความร่วมมือ
  4. ตั้งความหวังที่จะได้รับความร่วมมือ
  5. ขอบคุณ
- เมื่อได้รับการสนับสนุนหรือการอนุเคราะห์แล้ว ควรมีหนังสือขอบคุณไปยังหน่วยงานนั้น ๆ เสมอ เพื่อสานความสัมพันธ์ไว้สำหรับโอกาสต่อไป

3. การพบปะด้วยตนเอง ถือเป็นการประสานงานที่ดีที่สุด เพราะได้พบหน้า ได้เห็นบุคลิกลักษณะ สีหน้าท่าทางของผู้ติดต่อทั้งสองฝ่าย มีเวลาในการซักถามทำความเข้าใจกันได้อย่างพอเพียง เพราะทั้งสองฝ่ายต้องวางมือจากงานอื่น ๆ ทั้งหมด แต่มีข้อเสีย คือ ใช้เวลามาก มักใช้การพบปะในกรณีที่เป็นเรื่องนโยบาย เป็นเรื่องสำคัญ หรือมีรายละเอียดมาก หรือต้องการให้เกียรติให้ความสำคัญแก่อีกฝ่ายหนึ่ง หรือต้องการสร้างความรู้สึกที่ดีแก่อีกฝ่ายหนึ่ง ให้เขารู้สึกว่าเราให้ความสำคัญแก่เขาด้วยการมาพบด้วยตนเอง โดยมีหลักทั่ว ๆ ไปดังนี้

- ควรเตรียมหัวข้อหารือไปให้พร้อม และจดบันทึกไว้ หากอีกฝ่ายไม่ได้บันทึกเราอาจบันทึกสั้น ๆ ใส่กระดาษโน้ตไว้ให้เขา หรือเตรียมพิมพ์รายการไปล่วงหน้า เพื่อให้เขามีบันทึกช่วยจำและใช้สั่งการขั้นต้นแก่บุคคลในหน่วยงานของเขาได้
- เมื่อรับปากเรื่องใดไว้ ต้องรีบทำ เช่น จะรีบส่งโทรสารไปให้ จะรีบทำหนังสือไป
- อาจมีของเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไม่มีราคามาก ติดมือไปฝาก เช่น หนังสือธรรมะ ของกินที่เขาแจกลูกน้องได้ ฯลฯ

การประสานงานจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อ

1. โครงสร้างการบริหาร ได้จัดไว้เป็นระเบียบชัดเจนและรัดกุม
2. มีแผนภูมิแสดงสายบังคับบัญชา และสายงานติดต่อสื่อสารชัดเจนเข้าใจง่าย
3. มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เป็นลายลักษณ์อักษร อ้างอิงได้ ทุกคน ทราบ
4. มีระบบเสนอรายงานตามสายบังคับบัญชา ซึ่งยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน
5. มีเครื่องมือและระบบสื่อสารเพียงพอ ใช้การได้ดี และรวดเร็ว
6. จัดการพัฒนาบุคลากรระดับต่าง ๆ ให้เข้าใจมีความรู้อยู่เสมอ

เทคนิคการประสานงาน

1. ต้องปรับกระบวนทัศน์ของตนเองให้เต็มใจที่จะติดต่อกับผู้อื่น มีความไว้วางใจกัน หลีกเลี่ยงการโต้แย้ง มีความรอบรู้ มีหลักการ มีเจตคติที่ดี มีเหตุผล ไม่ใช้อารมณ์ของตัวเองในการตัดสินใจ
2. ต้องมีการปรับปรุงพฤติกรรมของตัวเองเพื่อให้เข้ากับบุคคลอื่นได้ดี เช่น เป็นผู้รับฟังที่ดี น้ำเสียงไพเราะ คำพูดที่จับใจ กิริยาวาจาที่อ่อนหวานสุภาพ อ่อนโยน สร้างสัมพันธ์ที่ดี สร้างความคุ้นเคยเป็นกันเอง แสดงต่อความมีน้ำใจ และการมีปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงาน หรือบุคคลที่เราติดต่อประสานงานด้วยอยู่เสมอ
3. ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และหาข้อมูลในเรื่องที่จะติดต่อสอบถาม หรือเรื่องที่ต้องการประสานขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นหรือจากหน่วยงานอื่นให้ชัดเจนด้วยความละเอียดถี่ถ้วน
4. ควรศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานที่จะติดต่อด้วย เพื่อความสะดวกในการประสานงาน
5. ต้องปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์ ใจเย็น ไม่เครียดหรือโมโหง่าย ถ้อยทีถ้อยอาศัย เข้าใจผู้อื่นดี รู้เขารู้เรา
6. รู้จักนำเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ทางด้านอิเลคทรอนิกส์ที่มีอยู่ เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ โทรสาร อีเมล์ มาใช้เป็นเครื่องมือในการติดต่อประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ
7. จัดเก็บสำเนาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้เพื่อประโยชน์ในการติดต่อค้นหา และประสานงาน
8. ให้ความสำคัญต่อหน่วยงานหรือบุคคลที่เราติดต่อประสานงานด้วย ติดต่อตามสายงานและช่องทางการสื่อสารที่ถูกต้อง
9. พยายามจดจำชื่อบุคคล หรือหน่วยงานที่ต้องการติดต่อ หรือเคยติดต่อประสานงานได้อย่างแม่นยำ
10. บอกเล่าเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้ผู้ที่จะติดต่อหรือประสานงานได้ทราบล่วงหน้า เพื่อจะได้เตรียมข้อมูลได้ทันเวลา

11. เมื่อได้ติดต่อประสานงานไปแล้วไม่ควรเร่งรัดเพื่อให้ได้ข้อมูล หรือสิ่งตนเองต้องการอีก เพราะจะสร้างความรำคาญให้กับหน่วยงานหรือบุคคลที่ติดต่อด้วย

ปัญหาและอุปสรรคในการประสานงาน

ปัญหาและอุปสรรคการประสานงานนั้น สรุปได้ดังนี้

1. ขาดการวางแผนในการดำเนินงานและการประสานงาน หน่วยงานใดที่มีการวางแผนการดำเนินงานดี มีการชี้แจงวัตถุประสงคและแผนดำเนินงานที่ชัดเจน จะช่วยให้การดำเนินงานและการประสานงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการประหยัดกำลังคน ทรัพยากรและเวลา

2. ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในระหว่างผู้ร่วมงาน มนุษยสัมพันธ์เป็นหลักการและวิธีการที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดการร่วมมือประสานงานให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างราบรื่น ดังนั้น ถ้าหน่วยงานใดมีผู้ร่วมงานที่ขาดมนุษย์สัมพันธ์ หน่วยงานนั้นมักมีปัญหาความขัดแย้ง ขาดความสามัคคี และไม่มีการร่วมมือประสานงานกันในการปฏิบัติงาน

3. ขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี การติดต่อสื่อสารเป็นสื่อสำคัญที่ก่อให้เกิดการประสานงาน การพบปะพูดคุยจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในหน่วยงานและผู้ร่วมงานดีขึ้น เมื่อหน่วยงานขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีแล้ว จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกันและเป็นการยากที่จะให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานโดยมีการประสานงานกันอย่างดีได้ สาเหตุที่อาจเกิดปัญหาด้านการสื่อสาร เช่น การตีความหรือสื่อความหมายที่คลาดเคลื่อน ข่าวสารส่งไปถึงผู้รับสารช้าไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา ข่าวสารตกหล่นสูญหายเพราะสื่อสารผิดช่องทาง การสื่อสารที่ไม่ได้ให้รายละเอียดข้อมูลอย่างครบถ้วน ฯลฯ

4. นโยบายของหน่วยงานที่แตกต่างกันเป็นเหตุให้แต่ละหน่วยงานปฏิบัติตามนโยบายที่ตนสังกัดอยู่เท่านั้น โดยมิได้คำนึงถึงนโยบายของหน่วยงานอื่น จึงทำให้ไม่มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานทั้งสองนั้น

5. กฎระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติระหว่างหน่วยงาน ที่มีความยุ่งยาก อาจส่งผลต่อความล่าช้าของงานที่จำเป็นต้องประสานร่วมมือ

6. มีโครงสร้างองค์กรหรือสายการบังคับบัญชาหลายระดับ ทำให้ระบบช่องทางในการประสานงานไม่คล่องตัว หรืออาจทำให้เกิดความสับสน จนสื่อสารผิดช่องทาง และเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์

7. ขาดการควบคุมกำกับงานที่ดี หน่วยงานที่ขาดการควบคุมกำกับงานที่ดีผู้ปฏิบัติงานอาจดำเนินงานไม่ตรงตามนโยบายและแผนที่กำหนดไว้ การปฏิบัติงานอาจมีปัญหาอุปสรรคและไม่ได้รับการช่วยเหลือปรับปรุงแก้ไข ทำให้เกิดปัญหาทั้งด้านการบริหารงานและการประสานงาน

8. การกำหนดอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานซ้ำซ้อนกัน และเกิดความขัดแย้งกันจึงยากที่จะประสานงานกันได้

9. เทคนิคหรือวิธีการปฏิบัติงานไม่ดี ไม่ชัดเจน หรือไม่ทันท่วงที หน่วยงานที่มีเจ้าหน้าที่ใช้หลักเทคนิคการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ การประสานงานจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างรวดเร็วและ

เรียบร้อย ตรงกันข้ามหน่วยงานที่ขาดเทคนิควิธีการที่ดีในการปฏิบัติงาน หน่วยงานนั้นจะมีปัญหาทางด้านการบริหาร รวมทั้งมีปัญหาด้านการประสานงานด้วย

10. ทัศนคติของผู้ร่วมงานแตกต่างกัน ทัศนคติและความรู้สึกนึกคิดของผู้ร่วมงานมีความสำคัญต่อการประสานงานมาก เพราะผู้ร่วมงานที่มีแนวความคิดมีทัศนคติคล้ายคลึงกัน ใกล้เคียงกัน มักจะคบหาสมาคมกันได้ดี แต่ถ้ามีทัศนคติแตกต่างกันมาก การพบปะคบหาสมาคมระหว่างกันจะมีน้อยลง เป็นเหตุให้การร่วมมือประสานงานในหน่วยงานนั้นลดน้อยลงไปด้วย

11. ผู้รับผิดชอบในการประสานงานไม่ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยสำคัญที่อาจมีผลต่อการประสานงานที่ล้มเหลว ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากผู้ประสานงานไม่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่อย่างเพียงพอ มีความเป็นตัวของตัวเองสูง (อัตตา) ไม่เต็มใจที่จะร่วมมือกัน ไม่ใส่ใจจริงจังกับการประสานงาน ไม่เข้าใจระเบียบแบบแผนประเพณีปฏิบัติ ไม่เห็นด้วยในวิธีปฏิบัติ ไม่ได้รับทราบข้อเท็จจริงอย่างถ่องแท้ ไม่ตรวจสอบข้อมูลให้ครบถ้วน ไม่พอใจวิธีปฏิบัติตามที่ได้รับคำสั่ง หรือไม่มีความสามารถในงานที่ต้องปฏิบัติอย่างเพียงพอ

12. ประสิทธิภาพของหน่วยงานแตกต่างกัน บางหน่วยงานมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง จะทำงานเสร็จได้อย่างรวดเร็ว แต่บางหน่วยงานมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ จะทำงานล่าช้า รวมทั้งการที่หน่วยงานมีความชำนาญเฉพาะด้านต่างกัน อาจจะทำให้ไม่คุ้นเคยกับงานที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน จนเกิดอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ทำให้หน่วยงานทั้งสองทำงานประสานกันไม่ได้

13. อคติระหว่างหน่วยงาน หน่วยงานบางแห่งผู้บริหารไม่ลงรอยกัน ไม่ชอบกันเป็นส่วนตัว หรือเคยมีปัญหาส่วนตัวระหว่างกัน รวมถึง การยึดติดกับผลงาน หรือความกังวลเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน หรือไม่เต็มใจที่จะทำงานร่วมกัน จะเป็นสาเหตุให้งานในความรับผิดชอบของผู้บริหารทั้งสองหน่วยงานนั้นไม่ประสานกันด้วย

การป้องกันปัญหาของการประสานงาน

ในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการประสานงานนอกจากจะมีการจัดทำระบบการประสานงานไว้เป็นพื้นฐานแล้ว จะต้องคาดการปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นล่วงหน้า และจัดให้มีมาตรการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาไว้ให้พร้อม ดังนี้

1 จัดทำแผนผังหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบและกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้ให้ชัดแจ้ง มีการกำหนดหน้าที่การงานให้แน่นอนและชัดเจน เพื่อป้องกันการก้าวก่ายการทำงานซึ่งกันและกัน

2 มีระบบในการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้งานไหลไปรวมอยู่ที่ใดที่หนึ่ง

3 จัดทำแผนปฏิบัติงานร่วมกันโดยกำหนดกิจกรรม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เพื่อให้มีการปฏิบัติที่เข้าใจตรงกัน ในบางกรณีจะต้องจัดทำตารางเวลาการปฏิบัติงานโดยมีรายละเอียดที่ครบถ้วนสมบูรณ์

4 กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติไว้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน

5 กำหนดจุดติดต่อประสานงานให้เป็นที่รู้และเข้าใจโดยแน่ชัด

6 จัดทำบันทึกข้อตกลงในความร่วมมือเพื่อความเข้าใจและไม่ให้ข้อมูลตกหล่น จนอาจเกิดความขัดแย้งในภายหลัง

7 จัดให้มีการประชุมก่อนลงมือปฏิบัติตามแผนงานทุกครั้งเพื่อกำหนดขอบเขตงานและผู้รับผิดชอบ

8 มีการฝึกซ้อมการปฏิบัติและแก้ไขข้อบกพร่อง เขียนแนวทางการปฏิบัติหลังการแก้ไขและยืนยันให้ปฏิบัติตามที่เขียนไว้

9 ชี้แจงข้อปฏิบัติเกี่ยวกับงานที่จะต้องทำร่วมกันให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจอย่างชัดเจน

10 จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานเพียงพอและมีอุปกรณ์เสริมเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้โดยเรียบร้อย

11 มอบหมายให้ผู้ประสานงานมีอำนาจในการตัดสินใจเรื่องที่กำลังประสานได้อย่างเต็มที่หรือมากพอที่จะทำงานได้สำเร็จ

12 จัดเจ้าหน้าที่ประสานงานให้มีความเหมาะสม และต้องมีการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของผู้ประสานงานตามความจำเป็น

13 ยืนยันในการกำหนดเวลาในการปฏิบัติงานให้แน่นอน

14 มีการติดตามผลเป็นระยะ หากมีข้อขัดข้องจะต้องมีการดำเนินการแก้ไขโดยทันที

15 เน้นหลักมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน

16 ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องฝึกตนเองให้เป็นคนใจกว้าง ไม่เอาเปรียบ มีกิริยาวาจาดี และรู้จักให้อภัย

17 จัดให้มีช่องทางการประสานงานในแนวราบ

การประสานงานที่ดี นอกจากจะทำให้งานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดแล้ว ยังก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรและหน่วยงาน ก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ จากการแบ่งปันความรู้ประสบการณ์ที่แต่ละคนมีอยู่ ซึ่งเป็นที่มาของการมีเครือข่ายกิจกรรมร่วมกันในอนาคตด้วย

การสร้างทีมงาน

ทีมงาน (Team Work) หมายถึง บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน และผู้ปฏิบัติงานต่างก็พอใจในการทำงานนั้น การทำงานเป็นทีมกับการทำงานเป็นกลุ่มมีความหมายเหมือนกันในเรื่องจำนวน คือ ทั้งกลุ่มและทีมจะมีสมาชิกทำงานร่วมกันมากกว่า 1 คน แต่มีความแตกต่างกันที่ความร่วมมือ กล่าวคือการทำงานแบบกลุ่ม (Work Group) เป็นการรวมกลุ่มคนที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและช่วยเหลือกันในขอบข่ายความรับผิดชอบของแต่ละ

คน การทำงานเป็นกลุ่มไม่จำเป็นที่จะต้องส่งเสริมซึ่งกันและกัน และอาจไม่ต้องมีการเชื่อมโยงทรัพยากรระหว่างกัน ผลงานของกลุ่มก็คือผลงานของสมาชิกแต่ละคนรวมกัน ส่วนการทำงานเป็นทีมงานนั้น กินความหมายมากกว่าการเอางานของแต่ละคนมารวมกันเฉยๆ เพราะผลงานของทีมเป็นผลจากการประสานความพยายามเป็นเนื้อเดียวกัน ดังนั้นทีมงานจึงต้องใช้ความพยายามในการสร้างความรู้สึกเป็นใจหนึ่งใจเดียวกันพอสมควร

การทำงานเป็นทีมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์กร ไม่เพียงแต่จะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ยังมีอิทธิพลต่อบรรยากาศของการทำงานอีกด้วย โดยเฉพาะในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่มีการบูรณาการความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน การทำงานเป็นทีมถือได้ว่ามีความสำคัญยิ่ง ด้วยเหตุผลต่อไปนี้

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จได้เพียงลำพัง ต้องอาศัยความร่วมมือกันของทุกฝ่าย เช่น การระดมบุคลากรในชุมชน การประสานขับเคลื่อนกิจกรรมทุกกิจกรรมในชุมชน
2. ต้องอาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย โดยเฉพาะในการถ่ายทอดความรู้แบบสหสาขาวิชาการ ซึ่งนักวิจัยที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะกระจายอยู่ในหลายหน่วยงาน
3. ต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข้อคิดเห็น และรับฟังปัญหาความจำเป็นและแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการทำงานที่เน้นความต้องการของพื้นที่เป็นหลัก รวมทั้งให้ได้แนวทางในการทำงานที่เหมาะสม
4. ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีความผูกพันใกล้ชิดในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา ทำให้เกิดบรรยากาศของการมีส่วนร่วม ความสามัคคี
5. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้กับชุมชน ทำให้ชุมชนรู้สึกกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง
6. ช่วยสร้างการยอมรับ และเพิ่มพูนการยอมรับนับถือ และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของภาครัฐในสายตาของประชาชน
7. ช่วยให้เกิดการเสริมสร้างทักษะและความรู้ใหม่ ๆ จากการประสานเทคโนโลยีสมัยใหม่กับภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้าด้วย
8. ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเกิดการเลียนแบบ สืบต่อ สืบทอดแนวทางการปฏิบัติในลักษณะการปลูกฝังความคิดอย่างใกล้ชิด

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม มีหลายประการ ได้แก่

➲ เป้าหมายที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน รวมถึงความรู้สึกของคนในทีมว่า ตนมีภาระที่ต้องทำงานให้เพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน

➲ บทบาท จะต้องมีการกำหนดบทบาทของสมาชิกในทีมให้ชัดเจนว่าใครทำอะไร หรือมีหน้าที่อะไร และมีความรับผิดชอบเพียงใด โดยบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนจะต้องประสานสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมคนอื่น ๆ รวมทั้งมีการสื่อสารกันแบบ 2 ทาง ทั้งการส่งข้อมูลและ

การรับข้อมูล ระหว่างคนในทีมเดียวกันด้วย ทั้งนี้ โดยทั่วไปการทำงานเป็นทีมจะประกอบด้วยผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- ผู้นำ หรือหัวหน้าทีม มีหน้าที่อำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ กำหนดแนวทางและขั้นตอนในการปฏิบัติ กระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้เกิดแรงจูงใจ ผู้นำทีมที่ดีควรจะมีคุณสมบัติและทักษะในการใช้ภาวะผู้นำ พร้อมให้ความช่วยเหลือ เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในทีม มีความรู้และประสบการณ์สูง มีความเป็นประชาธิปไตย
- สมาชิกในทีม มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน และให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม คุณลักษณะสำคัญของสมาชิกในทีมจะต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ รับฟังและเคารพความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิก มีทักษะและความรู้ความสามารถในเรื่องที่ตนเองรับผิดชอบ
- ผู้ประสานงาน หรือเลขานุการของทีม มีหน้าที่ประสานงานระหว่างผ็นำทีมและสมาชิกในทีม และดำเนินการอื่น ๆ ที่เป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของทีมบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน ผู้ประสานงานในทีมควรจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประสานงาน การนำเสนอ การเขียน และสามารถจับประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

➲ กระบวนการทำงานและการบริหารจัดการ ต้องมีลักษณะของการประสานงานกันภายในกลุ่ม มีการตัดสินใจร่วมกัน มีกฎเกณฑ์ ระเบียบหรือข้อบังคับในการปฏิบัติในแบบเดียวกัน มีบรรยากาศการทำงานร่วมกันที่เป็นกันเอง ไว้วางใจ สื่อสารกันอย่างเปิดเผย และสนับสนุนและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ประเภทของทีมงาน

รอบบิ้นส์ (2001) ได้นำเสนอประเภทของทีมไว้ 4 ประเภทคือ

1. ทีมแก้ปัญหา (Problem-solving Teams) ประกอบด้วยกลุ่มคนประมาณ 5-12 คน ซึ่งเข้ามารวมกลุ่มด้วยความสมัครใจ และประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่ออภิปรายหาวิธีการสำหรับการแก้ปัญหา โดยทั่วไปทีมแก้ปัญหาทำหน้าที่เพียงให้คำแนะนำเท่านั้น แต่จะไม่มีอำนาจที่จะทำให้เกิดการกระทำ ตามคำแนะนำ ตัวอย่างของทีมแก้ปัญหาที่นิยมทำกัน คือ ทีม QC (Quality Circles)
2. ทีมบริหารตนเอง (Self-managed Teams) หมายถึง ประกอบด้วยสมาชิกประมาณ 10-15 คน ที่ร่วมรับผิดชอบทำงานด้วยกันด้วยความมีอิสระสูง กล่าวคือทีมจะเป็นผู้รับผิดชอบต่องานทั้งหลายบ โดยเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ทีมบริหารตนเองสามารถที่จะเลือกสมาชิกผู้ร่วมทีม และสามารถให้สมาชิกมีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน
3. ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน หรือไขว้หน้าที่ (Cross - Function Teams) ประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากต่างแผนกที่อยู่ในระดับบังคับบัญชาเท่ากัน แต่มีหน้าที่ต่างกันมาปฏิบัติภารกิจร่วมกัน ก่อให้เกิดการรวมมือกันของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทีมงานประเภทนี้เป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในการระดมบุคลากรหลากหลายทักษะให้มาร่วมกันทำงาน แต่เป็นทีมที่ต้องใช้เวลาใน

การสร้างการทำงานเป็นทีมและบริหารค่อนข้างยาก เนื่องจากแต่ละคนมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน ทำให้สมาชิกต้องเรียนรู้งานที่แตกต่าง ซับซ้อน และต้องใช้เวลาในการสร้างความไว้ใจ

4. ทีมเสมือนจริง (Virtual Teams) เป็นทีมที่สมาชิกอาจอยู่ห่างไกลกัน แต่สามารถยึดโยงและทำงานร่วมกันได้ด้วยระบบเทคโนโลยี ส่วนใหญ่สมาชิกจะทำงานร่วมกันโดยใช้เทคนิคการประชุมทางไกล หรือเครือข่ายออนไลน์หรืออีเมลล์เพื่อเชื่อมต่อการสื่อสารต่างพื้นที่ ทีมงานประเภทนี้จะมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ด้านด้านความรู้สึกทางสังคมในระดับต่ำ

การพัฒนาทีมงาน มีหลักการดังนี้

1. เลือกบุคลากรเข้าร่วมทีม โดยคำนึงถึงคุณสมบัติที่เหมาะสมกับลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบต่องานนั้น ๆ หากต้องการให้ทีมมีความแข็งแกร่ง ก็ต้องดึงเอาคนที่มีจุดแข็งเฉพาะตัวที่ต่างกันเข้าร่วมทีม เพื่อนำสิ่งที่ดีที่สุดของแต่ละคนมาใช้เสริมซึ่งกันและกัน

2. เปิดโอกาสให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

3. กำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในทีมที่ชัดเจน ไม่มีการทับซ้อน

4. สร้างความเข้าใจและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของสมาชิก

5. การสร้างความร่วมมือ โดยสนับสนุนการทำงานและการแก้ไขปัญหาร่วมกันของสมาชิก

6. สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง ไม่มีพิธีรีตอง หรือใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน

7. สร้างวัฒนธรรมในการสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดเผย และจัดให้มีการสื่อสารที่ดีเพื่อให้ทุกคนได้ข่าวสารข้อมูลอย่างครบถ้วนและถูกต้อง

8. ลดการแข่งขันในสมาชิกของทีม และหลีกเลี่ยงการสร้างข้อขัดแย้งทางความคิด เช่น หลีกเลี่ยงการพูดคุยถึงความเห็นทางการเมืองที่แตกต่างกัน

9. ส่งเสริมการพัฒนาทีมงาน โดยเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้แสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

10. การควบคุมและติดตามผลอยู่เสมอ เพื่อรวบรวมข้อมูลและติดตามความคืบหน้าของการทำงานให้สามารถปรับปรุง แก้ไขได้ทันท่วงทีหากการดำเนินงานของทีมผิดพลาด การติดตามผลงานอาจใช้วิธีกำหนดตารางเวลาการทำงานที่ชัดเจน แล้วตรวจสอบกับผลงานที่ได้ การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ

11. สร้างแรงจูงใจที่ทำให้ทีมงานร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ชี้ให้เห็นประโยชน์ที่จะได้รับหากดำเนินการสำเร็จ

อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม

(http://kscout.igetweb.com/index.php?mo=10&art=263613)

1. ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Personality Differences) ความแตกต่างระหว่างบุคคลอาจจะเป็นปัญหาที่สำคัญต่อการประสานงานและการทำงานร่วมกันได้ เพราะแต่ละคนอาจจะมีอคติ (Bias) ต่อบุคคลอื่น ซึ่งมีคุณลักษณะหรือบุคลิกภาพที่แตกต่างหรือทำให้ไม่ชอบใจ ทำให้ไม่อยากติดต่อสื่อสาร หรือทำงานด้วย

2. การมีส่วนร่วมในงานอย่างไม่เท่าเทียม (UnequalContributions) จะมีความสำคัญต่อการอยู่ร่วมกันและความสามัคคีของทีม เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าทีมที่จะต้องกำหนดและจัดสรรความรับผิดชอบของสมาชิกอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

3. การขาดความรู้สึกมีส่วนร่วม (No Sense ofBelonging) ทีมในองค์การต่าง ๆ อาจจะไม่ได้เกิดขึ้นจากสมาชิกที่ทำงานร่วมกันนานพอที่จะรู้จักกัน และมีความเคารพซึ่งกันและกันมากนัก โดยสมาชิกส่วนใหญ่จะมีความจำเป็นที่จะต้องทำงานร่วมกันตามที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร ทำให้สมาชิกขาดความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของทีมจึงไม่ทุ่มเทและมุ่งมั่นในการทำงานให้กับทีมอย่างเต็มที่

4. ความล้มเหลวในการประเมิน (Failure of Evaluation) เพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีม ผู้ประเมินจะต้องมีความสามารถในการติดตาม ตรวจสอบรายละเอียด และได้รับข้อมูลจากการทำงานเพื่อกำหนดปัญหาและแนวทางแก้ไขในอนาคต ซึ่งจะอาศัยความสามารถในการตั้งคำถามให้ตรงประเด็น และค้นหาข้อมูลได้อย่างเจาะลึก โดยเฉพาะกับหัวหน้าทีม

5. อำนาจของผู้นำ (Power of the Leader) อาจจะเกิดขึ้นจากการยอมรับของสมาชิก หรือการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ผู้นำจะใช้อำนาจของตนในการผลักดันทีมงานให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยจะต้องรู้จังหวะในการใช้พระเดชพระคุณให้เหมาะสม มิเช่นนั้นจะสร้างปัญหาการไม่ยอมรับ และขาดความเชื่อถือในตัวผู้นำ

6. การขาดแคลนทางเลือก (To Be of Alternative) ทีมงานที่มีสมาชิกน้อยเกินไป หรือทีมงานที่มีเอกภาพสูงอาจจะมีข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจจำกัด ดังนั้นเมื่อสมาชิกในทีมต่างรู้สึกพอใจกับแผนงานที่มีอยู่ และต้องการดำเนินงานให้เสร็จตามแผนโดยเร็วทำให้ไม่สนใจข้อมูลอื่น ๆ และมองข้ามทางเลือกที่เป็นไปได้อื่น ๆ ทำให้การปฏิบัติงานอาจจะไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง หรือไม่ได้รับผลตอบแทนที่สูงที่สุด

7. การปิดบัง (Concealment) ทีมงานมักประสบความล้มเหลว หากสมาชิกไม่มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็นระหว่างกัน อย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา โดยสมาชิกจะเก็บงำข้อมูลสำคัญ และไม่ยอมเปิดเผยรายละเอียดเต็มที่แก่ทีมงาน ทำให้กลุ่มตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลเพียงบางส่วนเท่านั้น ซึ่งการปิดบังข้อมูลของสมาชิกมักจะมาจากสาเหตุสำคัญ 3 ประการ คือ

ประการที่ 1 เกรงว่าจะเป็นการทำร้ายความรู้สึกของผู้อื่น หรือเกรงว่าจะเกิดความขัดแย้งระหว่างกันในอนาคต

ประการที่ 2 เกิดความรู้สึกที่ว่าหากเงียบไว้จะปลอดภัย หรือพูดไปสองไพเบี้ย นิ่งเสียตำลึงทอง ทำให้สมาชิกไม่กล้าเปิดเผยข้อมูลและแสดงความคิดเห็นเพราะเกรงว่าจะเป็นที่สนใจจากบุคคลอื่นและอาจสร้างศัตรูโดยไม่จำเป็น

ประการที่ 3 สมาชิกไม่มีความรู้สึกร่วมและไม่สนใจในทีมจึงไม่ใส่ใจที่จะติดตามและแสดงความคิดเห็นโดยเขาจะปฏิบัติงานตามที่ตนได้รับมอบหมาย แต่ไม่สนใจหรือใส่ใจที่จะให้ความร่วมมือกับกลุ่ม

8. ขาดการวินิจฉัยทีมงาน (Short of Teamwork Diagnosis) ในทางปฏิบัติ ทีมงานส่วนใหญ่ต่างมุ่งปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของตน โดยละเลยการวิเคราะห์และตรวจสอบตนเอง ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ค่อย ๆ ก่อตัวและขยายตัวลุกลามขึ้นอย่างช้า ๆ เมื่อทีมงานเริ่มรู้ตัวว่ามีปัญหาก็อาจจะสายเกินไป

9. ขาดการกระจายข่าวสู่ระดับล่าง (Lack of Spreading News to Lower Level) นอกจากการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแล้ว การสื่อสารภายในทีมและกับสิ่งแวดล้อม จะมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของทีม ดังนั้น ทีมงานควรประกาศผลการตัดสินใจให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดได้รับทราบและทำความเข้าใจ

จะเห็นได้ว่าในการสร้างและพัฒนาทีมงานจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถควบคุมได้ และผู้นำถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทในการประคับประคองและสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันของทีมให้มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมาย เพราะจะต้องเป็นผู้ประสาน ควบคุม มอบหมายงาน บริหารจัดการและสร้างบรรยากาศของการทำงานให้กับทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้นั้น ความไว้วางใจกันและกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะในทีมประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากหลากหลายหน่วยงาน หากสมาชิกในทีมไม่ไว้ใจกันเอง เนื่องจากสาเหตุประการใดประการหนึ่ง เช่น กังวลว่าให้ความร่วมมือในการดำเนินงานไปแล้ว จะไม่มีส่วนในผลงานที่เกิดขึ้น ก็อาจก่อให้เกิดความไม่เชื่อมั่น และจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน การจะสร้างความไว้วางใจในงานให้เกิดขึ้นเพียงแค่สร้างความชัดเจนบนพื้นฐานการให้เกียรติ และสัมพันธภาพอันดี จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือ และความมั่นใจ แก่ทีมงาน เมื่อสมาชิกทีมเชื่อมั่นในความสามารถของกันและกันมีความสามัคคีแล้ว การประสานงานก็จะง่ายขึ้น

การถ่ายทอดเทคโนโลยี
(Technology Transfer)

การถ่ายทอดเทคโนโลยี เป็นกระบวนการให้ความรู้หรือการแพร่กระจายความรู้ ไปสู่ชุมชน ซึ่งโดยทั่วไปสามารถกระทำได้หลายวิธีตามความเหมาะสมของสภาวะแวดล้อมและเงื่อนไขต่าง ๆ เช่น การจัดนิทรรศการ การจัดทำแปลงสาธิต การให้บริการข้อมูลในลักษณะแผ่นพับ สิ่งพิมพ์ แผ่นป้ายประชาสัมพันธ์ Internet รวมทั้งสื่อวีดีทัศน์หรือโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ แต่ที่นิยมใช้กันมากที่สุด ได้แก่การจัดฝึกอบรม เนื่องจากเป็นวิธีที่มีรูปแบบที่หลากหลาย ค่อนข้างเป็นทางการ สามารถผสมผสานการถ่ายทอดเทคโนโลยีวิธีต่าง ๆ เข้าด้วยกัน กำหนดขอบเขตดำเนินงานและระยะเวลาได้ตามความเหมาะสม และติดตามประเมินผลสำเร็จของการถ่ายทอดเทคโนโลยีได้ชัดเจน โดยมีสาระสำคัญและขั้นตอนการปฏิบัติ ดังนี้

การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติ ความสามารถ ทักษะและความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อันจะเป็นผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง หรือในระดับใดระดับหนึ่ง ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การฝึกอบรม จึงเป็นกระบวนการและหัวใจสำคัญของการ ‘สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้’ ซึ่งมีเป้าประสงค์เพื่อให้สมาชิกชุมชนเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในลักษณะใดลักษณะหนึ่งตามความหมายที่แสดงไว้ข้างต้น

ขณะเดียวกัน ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ได้ให้นิยามคำว่า "การฝึกอบรม" หมายความว่า การอบรม การประชุมทางวิชาการหรือเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ หรือ เชิงปฏิบัติการ การบรรยายพิเศษ การฝึกศึกษา การดูงาน การฝึกงาน หรือที่เรียกชื่ออย่างอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีโครงการหรือหลักสูตรและช่วงเวลาจัดที่แน่นอนที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคคลหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยไม่มีการรับปริญญา หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ

ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมในชุมชน สามารถจัดแบ่งประเภทโดยยึดหลักต่างๆ ดังนี้

1. แบ่งตามลักษณะของการฝึกอบรม
   - การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานปกติ เป็นการฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมจริง ๆ ในสภาพสวน ไร่นา หรือโรงเรือน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจถึงวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสม โดยให้ดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ ตามปกติแล้วมีผู้ทำหน้าที่กำกับดูแล อธิบายหรือสาธิตเพิ่มเติมให้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง
   - การฝึกอบรมนอกสถานที่ปฏิบัติงาน นิยมใช้ในการฝึกอบรมผู้เข้าอบรมจำนวนมากๆ เพื่อเตรียมความพร้อมให้ปฏิบัติงานได้ทันทีหรือให้มีความรู้ความเข้าใจในภาคทฤษฎีเพิ่มมากขึ้น ส่วนใหญ่จะใช้ห้องประชุมเป็นหลัก และมักใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบเน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ หรือเทคนิคแบบกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ โดยการบรรยาย การอภิปราย การสาธิต ฯลฯ และอาจมีการใช้โสตทัศนูปกรณ์ร่วมด้วย
   - การฝึกอบรมแบบผสม คือ การฝึกอบรมที่มีทั้งการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานปกติและการฝึกอบรมนอกสถานที่ปฏิบัติงานประกอบกัน
2. แบ่งตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม
   - การฝึกอบรมเป็นรายบุคคล เป็นการฝึกอบรมเฉพาะรายตามความจำเป็น เช่น การปฐมนิเทศเป็นรายตัว การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การฝึกอบรมด้วยตัวเองทางไปรษณีย์ การสอนงานระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง เป็นต้น
   - การฝึกอบรมเป็นหมู่คณะ เป็นการฝึกอบรมให้กับกลุ่มบุคคลซึ่งมีความจำเป็นและความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรเดียวกันจำนวนมาก ๆ
3. แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
   - การฝึกอบรมเพื่อ***แก้ไข***ปัญหาที่ได้เกิดขึ้นแล้ว หรือเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นและจำเป็นต้องแก้ไขปัญหานั้นด้วยการฝึกอบรม เช่น เมื่อพบการระบาดของเพลี้ยแป้งมันสำปะหลัง ซึ่งจำเป็นต้องให้ความรู้เรื่องเทคโนโลยีการควบคุมเพลี้ยแป้งมันสำปะหลัง
   - การฝึกอบรมเพื่อ**ป้องกัน**ปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานเดิม หรือจะมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งจำเป็นจะต้องจัดฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นหรือคาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมเพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการติดเชื้อไข้หวัดสายพันธุ์ใหม่ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่

อาสาสมัครประจำหมู่บ้านที่จะปฏิบัติหน้าที่ทดแทนเจ้าหน้าที่ชุดเดิม การฝึกอบรมเกี่ยวกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จะนำมาใช้งานในอนาคต

- การฝึกอบรมเพื่อ***พัฒนา***สมาชิกชุมชนให้มีศักยภาพสูงขึ้น โดยที่ไม่ได้มีปัญหาหรือแผนการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้น แต่มุ่งที่จะพัฒนากิจกรรมการดำเนินงานหรือพัฒนาบุคคลเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพิ่มมากขึ้น เช่น การฝึกอบรมเพื่อยกระดับความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ เป็นต้น

4. แบ่งตามระดับการฝึกอบรม
   - การฝึกหัด (Practice) เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถกระทำได้
   - การฝึกวิชาชีพ (Professional or Vocational Training) เป็นการฝึกเพื่อให้ทำงานได้อย่างเป็นกระบวนการ
   - การฝึกเพื่อพัฒนา (Technical Training) เป็นการฝึกเพิ่มเติมจากวิชาชีพ หรือความชำนาญที่มีอยู่แล้ว
5. แบ่งตามลักษณะเนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรม ในกรณีที่ต้องจัดฝึกอบรมในหลายหลักสูตร อาจแบ่งประเภทการฝึกอบรมออกตามเนื้อหาของหลักสูตร เช่น การฝึกอบรมด้านเกษตรอินทรีย์ การฝึกอบรมด้านบัญชีครัวเรือน การฝึกอบรมด้านการแปรรูปสินค้าเกษตร ฯลฯ
6. แบ่งตามลักษณะของกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม เช่น การฝึกอบรมกลุ่มเกษตรกรชาวไร่อ้อย การฝึกอบรมกลุ่มแม่บ้าน การฝึกอบรมผู้นำชุมชน การฝึกอบรมยุวเกษตรกร เป็นต้น

ขั้นตอนของการฝึกอบรม

หัวใจสำคัญของการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมซึ่งตอบสนองกับความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรมอย่างแท้จริง
2. หลักสูตรหรือแนวทางการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และความจำเป็นในการฝึกอบรม
3. การบริหารจัดการการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ขั้นตอนการฝึกอบรมจึงควรดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามองค์ประกอบสำคัญดังกล่าวข้างต้น ดังนี้

1. การค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

การค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การค้นหาว่าชุมชนมีปัญหาและความต้องการในเรื่องใดบ้างที่สามารถแก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้นโดยใช้การฝึกอบรม โดยทั่วไปปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละชุมชน มักมีหลายสาเหตุ แต่มีเพียงบางสาเหตุเท่านั้นที่สามารถแก้ไขได้โดยต้องใช้การฝึกอบรม เช่น ขาดความรู้ ขาดทักษะ ขาดความชำนาญ หรือการมีทัศนคติในแง่ลบ ดังนั้น การค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมจึงเป็นการสำรวจและวิเคราะห์ว่ามีภารกิจหรือกิจกรรมใดที่ชุมชนยังขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญ หรือมีพฤติกรรมใดที่สมควรปรับเปลี่ยนทัศนคติและเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ เพื่อพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับสูงขึ้นโดยใช้การฝึกอบรม

ประเภทของความจำเป็นในการฝึกอบรม

1) แบ่งโดยใช้วิธีการค้นหาเป็นหลัก

- ความจำเป็นที่ไม่ต้องค้นหาหรือความจำเป็นที่ปรากฏอยู่อย่างชัดแจ้ง หากพบว่ามีสภาพการณ์ใดสภาพการณ์หนึ่งเกิดขึ้นก็ควรจะพิจารณาจัดฝึกอบรมได้เลย เช่น เมื่อมีสมาชิกใหม่เข้ามาร่วมกิจกรรมอาชีพของกลุ่ม เมื่อจำเป็นจะต้องใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีใหม่ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน เป็นต้น
- ความจำเป็นที่ต้องค้นหา คือความจำเป็นที่ปรากฏผลออกมาในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นเหล่านั้นเพื่อนำไปสู่สาเหตุว่าสามารถจะแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่ เช่น ผลผลิตตกต่ำ เสียหาย หรือไม่ได้มาตรฐาน สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย หรือมีต้นทุนการผลิตสูงกว่าที่ควรจะเป็น เป็นต้น

2) แบ่งโดยพิจารณาช่วงเวลาเป็นหลัก

- ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ปรากฏชัดแจ้งในปัจจุบัน หมายถึง สภาพการณ์ที่เป็นปัญหาข้อขัดข้องและก่อให้เกิดความเสียหายแก่สมาชิกหรือชุมชนอย่างชัดเจน จำเป็นจะต้องฝึกอบรมบุคคลที่เกี่ยวข้องเสียก่อนจึงจะสามารถแก้ปัญหานั้นได้ เช่น ไม่สามารถใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ผลิตขึ้นมาใหม่ในการปฏิบัติงานได้ ทำให้การผลิตล่าช้า จึงจำเป็นต้องฝึกอบรมการใช้เครื่องมืออุปกรณ์นั้น ๆ
- ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่คาดว่าจะปรากฏขึ้นในอนาคต เป็นความจำเป็นที่มีเครื่องชี้ว่าจะมีปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในอนาคตอย่างแน่นอน ดังนั้น เพื่อป้องกันไม่ให้ปัญหานั้นเกิดขึ้นหรือเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง จึงต้องจัดฝึกอบรมขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศมีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อวงจรชีวิตและการแพร่กระจายของเชื้อก่อโรคและพาหะนำโรค จำเป็นต้องจัดฝึกอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของสมาชิกชุมชนให้รู้จักรักษาสุขอนามัยและมีความรู้ด้านสาธารณะสุขมูลฐาน

- ความจำเป็นในการฝึกอบรมที่มุ่งปรับระดับความสามารถของบุคคล กลุ่ม และชุมชน โดยไม่มีปัญหาหรือสภาพการณ์ใด ๆ ที่จำเป็นต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม หากแต่มีความประสงค์ที่จะยกระดับเป้าหมายของชุมชนและความพึงพอใจของบุคลากรให้สูงขึ้น หรือต้องการพัฒนาศักยภาพของชุมชนและบุคคลในระยะยาว

3) แบ่งโดยพิจารณาถึงผู้มีความจำเป็น

- ความจำเป็นของบุคคล เป็นสภาพการณ์หรือปัญหาของแต่ละบุคคลซึ่งอาจแก้ไขได้ด้วยการเข้ารับการฝึกอบรม ความจำเป็นระดับนี้อาจค้นหาได้ไม่ยากนัก เช่น ด้อยทักษะภาษาอังกฤษ ใช้คอมพิวเตอร์ไม่เป็น ไม่มีความรู้เรื่องมาตรฐาน GAP เป็นต้น
- ความจำเป็นของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เป็นปัญหาของผู้ที่ดำเนินกิจกรรมคล้าย ๆ กัน เช่น ปัญหาของผู้ปลูกส้มโอที่ประสบกับการระบาดของโรคและแมลงชนิดเดียวกัน
- ความจำเป็นของชุมชน เป็นสภาพการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน ซึ่งต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้การพัฒนาชุมชนบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่ความจำเป็นในระดับนี้มักไม่ค่อยเห็นเด่นชัด จำเป็นต้องค้นหา

วิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

การรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม อาจใช้วิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1) การรวบรวมข้อมูลจากเอกสารหลักฐานต่าง ๆ เช่น แผนพัฒนาท้องถิ่น ข้อมูล จปฐ. รายงานการประชุม รายงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน รายงานการประเมินผลการฝึกอบรมในครั้งก่อน สถิติ ฯลฯ

2) การสังเกต เช่น สังเกตพฤติกรรมของเกษตรกรระหว่างการปฏิบัติงาน สังเกตพฤติกรรมการบริโภคของสมาชิกชุมชน ฯลฯ ซึ่งควรจะดำเนินการหลาย ๆ ครั้ง และควรใช้ร่วมกับวิธีการรวบรวมข้อมูลวิธีอื่นๆ เช่น การสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน

3) การเก็บข้อมูลแบบสอบถาม เป็นวิธีที่สะดวกและนิยมใช้อย่างแพร่หลาย อาจมีแนวทางการตั้งคำถาม เช่น ความคิดเห็นต่องานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน ความรู้หรือความสามารถในด้านที่ต้องการได้รับการฝึกฝนเพิ่มเติม ฯลฯ

4) การสัมภาษณ์ จะทำให้ได้ข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็นซึ่งจะมีรายละเอียดของข้อมูลมากกว่าการสังเกตและการใช้แบบสอบถาม โดยมีแนวทางในการตั้งคำถามเช่นเดียวกับแบบสอบถาม แต่ควรเปิดโอกาสให้ผู้ตอบมีอิสะในการตอบ ไม่ควรใช้คำถามนำ เช่น คำถามว่าใช่หรือไม่ ถูกหรือผิด

5) การทดสอบ เป็นการรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสำหรับวิเคราะห์หาความจำเป็นในงานทางเทคนิค งานที่ต้องใช้ทักษะ หรือมีการลงมือปฏิบัติให้เห็นผลงานได้ชัดเจน ถ้าเป็นงานในลักษณะอื่น ๆ เช่น งานบริหารทั่วไป อาจใช้วิธีการนี้ไม่ได้ผล นอกจากนั้นการทดสอบจะใช้ได้ผลก็ต่อเมื่อมี

การกำหนดมาตรฐานสำหรับใช้เปรียบเทียบว่าต่ำกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน จำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงหรือไม่ รวมถึงเกณฑ์ของผลผลิตที่ได้จากการปฏิบัติงานด้วย

6) การประชุมในลักษณะการระดมสมอง เป็นการรวบรวมข้อมูลโดยขอให้ทุกคนในที่ประชุมเสนอความคิดเห็น และรวบรวมนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ จัดกลุ่มประเด็น ทั้งนี้ควรจะนำมาพิจารณาร่วมกับข้อมูลที่รวบรวมได้จากวิธีการอื่น ๆ ด้วย ส่วนใหญ่การดำเนินงานในชุมชนมักใช้วิธีนี้ เนื่องจากสะดวก รวดเร็ว ผู้เข้าประชุมมีโอกาสซักถาม โต้แย้ง จนได้ข้อสรุปที่ยอมรับร่วมกัน

7) การตั้งคณะกรรมการศึกษาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยอาจมีผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาร่วมด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมและมุมมองที่แตกต่างออกไป

ตัวอย่าง แนวทางการวิเคราะห์หาความจำเป็นด้านการประกอบอาชีพของชุมชน เช่น

1) รวบรวมข้อมูลสภาพการดำเนินกิจกรรมหรือการประกอบอาชีพในปัจจุบัน และผลสัมฤทธิ์ที่ได้รับทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ

2) วิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ในข้อ 1 ว่ามีปัญหาและอุปสรรคใดบ้างที่ทำให้หรือจะทำให้การประกอบอาชีพของคนในชุมชนไม่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

3) วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในข้อ 2 ว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้างที่จำเป็นต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม และต้องฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ หรือปรับทัศนะคติในเรื่องอะไร

4) วิเคราะห์ว่าบุคคลใดที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม และมีจำนวนมากน้อยเพียงใด

5) พิจารณาความคุ้มค่าของการจัดฝึกอบรม ว่าควรส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมที่สถาบันภายนอก หรือควรจัดการฝึกอบรมให้โดยเฉพาะ

2. การจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นในการฝึกอบรม

เมื่อทราบถึงปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมว่ามีอะไรบ้างแล้ว จะต้องจัดลำดับความสำคัญของปัญหา เนื่องจากแต่ละชุมชนจะมีปัญหาที่ควรจัดฝึกอบรมในหลายเรื่อง การวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของปัญหาแต่ละเรื่องจะทำให้กำหนดหลักสูตรฝึกอบรมและหัวข้อวิชาได้อย่างเหมาะสม และสามารถใช้ทรัพยากร ได้แก่ เงิน เวลา สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนค่าเสียโอกาสของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างคุ้มค่า

William R. Tracy ได้เสนอหลักเกณฑ์ที่สามารถนำมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

1) หลักความจำเป็นพื้นฐาน เป็นการพิจารณาว่ากิจกรรมที่จะจัดฝึกอบรมนั้นเป็นความจำเป็นพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ หรือทัศนคติที่เหมาะสมเสียก่อนจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้ เช่น ผู้มีหน้าที่คัดแยกขนาดผลลิ้นจี่จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐาน

ของผลลิ้นจี่ขนาดต่าง ๆ หากภารกิจใดเป็นความจำเป็นขั้นมูลฐานมาก ก็ควรจะมีความสำคัญสูง ที่ต้องนำมากำหนดเป็นหัวข้อวิชาในการฝึกอบรม

2) หลักความยากง่ายในการเรียนรู้ เป็นการพิจารณาว่าภารกิจนั้น ๆ บุคคลสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองได้ยากหรือง่ายเพียงใด หากเป็นภารกิจที่ยากต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือไม่สามารถเรียนรู้ได้จากการปฏิบัติงาน (On The Job Training) ก็สมควรจะต้องจัดการฝึกอบรมและจัดว่าภารกิจนั้น ๆ มีความสำคัญสูง

3) หลักความสำคัญ เป็นการพิจารณาว่าภารกิจนั้น ๆ มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความสมบูรณ์ของงานที่ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ถึงแม้ภารกิจดังกล่าวจะไม่จำเป็นต้องปฏิบัติบ่อย ๆ แต่หากไม่สามารถปฏิบัติได้ก็จะทำให้งานเสียหายหรือบกพร่องอย่างมาก จะถือว่าเป็นภารกิจที่มีความสำคัญมาก

4) หลักความถี่ในการปฏิบัติ เป็นการพิจารณาว่าภารกิจใดมีความถี่ในการปฏิบัติคือต้องปฏิบัติบ่อย ๆ ก็เหมาะสมที่จะจัดการฝึกอบรมขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม หากภารกิจใดมีความถี่ในการปฏิบัติน้อย ก็ย่อมมีความจำเป็นหรือความเร่งด่วนในการจัดการฝึกอบรมน้อยเช่นกัน

5) หลักความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายกับผลประโยชน์หรือความคุ้มค่า เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ กับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดฝึกอบรมว่ามีความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด หากมีความคุ้มค่ามาก ก็ควรจะมีความสำคัญในการจัดฝึกอบรมสูง

6) หลักศักยภาพและโอกาสที่จะสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นการพิจารณาถึงพื้นฐานความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความพร้อม และแรงจูงใจของผู้ที่จะเข้ารับการอบรมว่ามีโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพราะความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมย่อมจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กับศักยภาพดั้งเดิมของผู้เข้ารับการอบรมด้วย

7) หลักคุณภาพ เป็นการพิจารณาว่าการฝึกอบรมในภารกิจนั้น ๆ จะช่วยให้คนส่วนใหญ่เกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ ความชำนาญดียิ่งขึ้นมากกว่าจะมุ่งฝึกอบรมบุคคลเพียงบางคน ซึ่งจะทำให้เสียเวลาและค่าใช้จ่ายโดยไม่คุ้มค่า

8) หลักความบกพร่องของภารกิจ เป็นการพิจารณาถึงความบกพร่องของภารกิจซึ่งเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมว่ามีมากน้อยเพียงใด หากภารกิจนั้น ๆ มีการปฏิบัติบกพร่องบ่อย ๆ ย่อมมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะทำการฝึกอบรมมากกว่าภารกิจที่มีการปฏิบัติบกพร่องน้อย

9) หลักการเกี่ยวกับช่วงเวลาคงอยู่ของพฤติกรรมที่เรียนรู้ เป็นการพิจารณาว่าหลังจากการฝึกอบรมแล้ว ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปเป็นระยะเวลานานเท่าใด หากการฝึกอบรมในเรื่องของภารกิจใดสามารถทำให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ได้เป็นระยะเวลายาวนาน ย่อมมีความสำคัญกว่าการฝึกอบรมที่ทำให้มีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงอยู่ได้เพียงช่วงระยะเวลาสั้น

10) หลักความจำเป็นในการฝึกอบรมเพิ่มเติม เป็นการพิจารณาว่าภารกิจใดบ้างที่เมื่อได้ทำการฝึกอบรมไปแล้วยังมีความจำเป็นจะต้องจัดฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจหรือหน้าที่นั้น ๆ ได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้ เพราะโดยปกติภารกิจใดที่ได้จัดการฝึกอบรมไปแล้วและผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถกลับไปปฏิบัติงานได้ทันทีโดยไม่จำเป็นต้องฝึกอบรมในเรื่องนั้น ๆ อีก ย่อมมีคุณค่ากว่าการฝึกอบรมในภารกิจที่จะต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มเติม เพราะจะทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากรเพิ่มขึ้น

3. ออกแบบและวางแผนการฝึกอบรม

ในกรณีที่ยังไม่เคยมีการจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมไว้ก่อน ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดรายละเอียดของการฝึกอบรม ประกอบด้วยการดำเนินงานต่าง ๆ ดังนี้

3.1 การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม

เป็นการกำหนดว่าจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญและประสบการณ์ในเรื่องอะไร โดยเทคนิค วิธีการใดและต้องใช้เวลามากน้อยเพียงไร ขั้นตอนในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 : การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม หมายถึง สิ่งที่ต้องการได้จากการฝึกอบรมว่าต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดพฤติกรรมใด ระดับใด หรือต้องการแก้ไขปัญหาความจำเป็นใด กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมในลักษณะใด การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมจึงช่วยให้สามารถกำหนดหัวข้อวิชาเนื้อหา สาระ เทคนิคและวิธีการในการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ วิทยากร ผู้รับผิดชอบโครงการ และผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเข้าใจตรงกัน นอกจากนี้ยังเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลสำเร็จของโครงการฝึกอบรมด้วย

วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่ดี ควรจะมีลักษณะดังนี้

1) ระบุว่าต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดพฤติกรรมใด หรือต้องการจะแก้ไขปัญหาอะไร
2) มีความเป็นไปได้
3) กระทัดรัด ชัดเจน ใช้ภาษาง่าย ๆ
4) สามารถวัดหรือประเมินผลได้

ขั้นที่ 2 : การกำหนดหัวข้อ

การกำหนดหัวข้อ เป็นการระบุว่าจะนำความรู้ในเรื่องใดบ้างมาแก้ไขปัญหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติ ทักษะ ความชำนาญ นอกเหนือจากหัวข้อจะต้องสอดคล้องกับปัญหาความจำเป็นของชุมชนแล้ว จะต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ ร่วมด้วย เช่น

1) สภาพความเป็นอยู่ วิถีชีวิต ค่านิยม และวัฒนธรรมของพื้นที่หรือกลุ่มเป้าหมาย

2) ความสามารถในการนำไปประยุกต์หรือปรับใช้ เช่น ความยากง่าย ความซับซ้อน ความประหยัด ต้นทุนต่ำ สามารถใช้ร่วมกันหรือสามารถดัดแปลงใช้กับทรัพยากรภายในชุมชน กล่าวคือควรจะเป็นความรู้ หรือเทคโนโลยีที่ดีกว่าความรู้หรือเทคโนโลยีที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีอยู่เดิม

3) ศักยภาพดั้งเดิมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น รายได้ ความรู้ ประสบการณ์ในหัวข้อที่จะฝึกอบรม

โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ

1) การกำหนดชื่อของหัวข้อ ควรจะกะทัดรัด ชัดเจน และครอบคลุมเนื้อหา

2) การกำหนดหมวดวิชา หากหลักสูตรฝึกอบรมที่กำหนดขึ้นประกอบด้วยหัวข้อวิชาจำนวนมาก ควรนำมาจัดเป็นหมวดหมู่เดียวกัน ซึ่งอาจทำได้ 2 วิธี คือ

2.1) จัดหมวดหมู่ตามลักษณะคล้ายคลึงของเนื้อหาวิชา เช่น วิชาที่มีลักษณะเป็นการปูพื้นฐานอาจรวบรวมอยู่ในหมวดเดียวกัน เรียกว่า หมวดพื้นฐาน

2.2) จัดหมวดหมู่ตามลักษณะของเทคนิควิธีการฝึกอบรม หรือลักษณะของการอบรมของวิทยากร เช่น หัวข้อวิชาที่เป็นการบรรยายอยู่ในห้องประชุม อาจรวมเรียกว่าเป็นหมวดวิชาบรรยายหรือภาคทฤษฎี และหัวข้อวิชาที่มีการฝึกปฏิบัติ อาจรวมเรียกว่าหมวดวิชาปฏิบัติหรือภาคปฏิบัติ เป็นต้น

3) การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา เป็นการระบุเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมในหัวข้อวิชาใดวิชาหนึ่ง ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะใด การเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา จะทำให้ผู้จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมวางแผนการอบรมแต่ละวิชาได้อย่างสอดคล้อง ต่อเนื่องกันตลอดทั้งหลักสูตร ช่วยให้ผู้ที่จะเข้ารับการอบรมทราบถึงแนวทางในการฝึกอบรมและสิ่งที่ตนพึงได้รับจากวิชานั้น ๆ และช่วยทำให้วิทยากรเตรียมการสอนและเลือกใช้เทคนิคการอบรมได้อย่างเหมาะสม การเขียนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาควรจะเขียนโดยยึดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมเป็นหลัก โดยปกติแล้ววัตถุประสงค์รายวิชาจะต้องสอดคล้องและเป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์รวมของโครงการฝึกอบรม โดยมีรูปแบบการเรียน ดังนี้

3.1) ระบุจุดมุ่งหมายว่า จะทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติ ทักษะ ความสามารถ ความชำนาญ หรือประสบการณ์ในเรื่องอะไร เช่น เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม

สามารถผลิตหัวเชื้อจุลินทรีย์ได้ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถเพาะเลี้ยงขยายพันธุ์แมลงศัตรูธรรมชาติของศัตรูพืชได้

3.2) ระบุจุดมุ่งหมายว่าต้องการจะให้ผู้เข้าอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะใด เช่น เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถผลิตหัวเชื้อจุลินทรีย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถเพาะเลี้ยงขยายพันธุ์แมลงศัตรูธรรมชาติของศัตรูพืชได้อย่างถูกต้อง

3.3) ระบุจุดหมุ่งหมายว่าต้องการให้ผู้เข้าอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในระดับใด หรือจนทำให้เกิดอะไรขึ้น เช่น เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถผลิตหัวเชื้อจุลินทรีย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพจนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในแปลงเพาะปลูกได้ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเพาะเลี้ยงขยายพันธุ์แมลงศัตรูธรรมชาติของศัตรูพืชได้อย่างถูกต้องจนสามารถนำไปปล่อยคืนสู่ธรรมชาติได้

3.4) ระบุสถานการณ์ เวลา สิ่งแวดล้อม หรือเงื่อนไขที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือพฤติกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงนั้นจะเปลี่ยนแปลงไปภายใต้สิ่งแวดล้อมอะไร เช่น เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถผลิตหัวเชื้อจุลินทรีย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อสิ้นสุดการอบรม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถเพาะเลี้ยงขยายพันธุ์แมลงศัตรูธรรมชาติของศัตรูพืชได้อย่างถูกต้องภายในระยะเวลา 3 วัน

ขั้นที่ 3 : การกำหนดแนว/เนื้อหาอบรม

แนวการอบรม หมายถึง สิ่งที่ระบุว่าภายในหัวข้อวิชานั้นประกอบด้วยเนื้อหาทฤษฎี แนวคิด หลักการ หรือแนวปฏิบัติ อะไรบ้าง การกำหนดแนวการอบรมจะช่วยให้วิทยากรทราบว่าจะต้องถ่ายทอดเนื้อหาอะไรบ้าง ช่วยป้องกันมิให้วิทยากรแต่ละคนบรรยายหรืออภิปรายในเนื้อหาวิชาที่ซ้ำซ้อน เพราะบางหัวข้อวิชาอาจมีเนื้อหาใกล้เคียงกันจนวิทยากรอาจพูดรายละเอียดซ้ำซ้อนกันได้

อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนนี้ในทางปฏิบัติจะมีข้อจำกัดที่สำคัญคือผู้รับผิดชอบอาจขาดความรู้เกี่ยวกับหัวข้อวิชา ทำให้ไม่สามารถกำหนดเนื้อหาทฤษฎี แนวคิด หลักการ หรือแนวปฏิบัติในหัวข้อวิชานั้น ๆ ได้ ในกรณีนี้อาจขอคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือแม้แต่ขอให้วิทยากรเป็นคนจัดทำให้ก็ได้

ขั้นที่ 4 : การกำหนดเทคนิคการฝึกอบรม

เทคนิคการฝึกอบรม คือ กลวิธีหรือวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้ความเข้าใจ มีทักษะ ความชำนาญหรือมีทัศนคติที่ถูกต้องในเนื้อหาวิชาที่อบรม ซึ่งโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1) เน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ (Leader-centered techniques) เป็นวิธีการที่มีวิทยากรทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือผู้ดำเนินการ เพราะเกิดจากแนวคิดว่าวิทยากรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในเรื่องที่อบรมมากกว่าผู้อื่น จัดเป็นวิธีการสอนที่พยายามให้ความรู้ ข้อมูลและ

ข้อเท็จจริงแก่ผู้เข้ารับการอบรมเป็นสำคัญ ได้แก่ การบรรยาย (Lecture) การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) และการบรรยายเป็นชุด (Symposium) เป็นต้น

2) เน้นกลุ่มผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ (Group-centered techniques) เป็นวิธีการสอนที่เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของแต่ละคนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน หรือเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองมากกว่าที่จะได้มาจากวิทยากรเท่านั้น เทคนิคนี้มาจากแนวคิดที่ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่างก็มีความรู้ ความสามารถ ได้แก่ การสัมมนากลุ่ม(Group Seminar) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) กิจกรรม Walk-Rally การระดมสมอง (Brainstorming) การฝึกปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (In Basket Training) เกมการบริหาร (Management Games) การแสดงบทบาทสมมติ (Role-playing) กรณีศึกษา (Case Study) การสาธิต (Demonstration) การอภิปรายกลุ่ม (Buzz Group) Sensitivity Training ฯลฯ

3) เน้นการเรียนรู้เป็นรายบุคคล เป็นวิธีการฝึกอบรมที่เน้นเฉพาะผู้เรียนแต่ละบุคคลเท่านั้น เทคนิคประเภทนี้ไม่ได้ใช้กับการฝึกอบรมในชั้นเรียน (Classroom Training) เหมือนกับเทคนิคฝึกอบรม 2 ประเภทแรก หากมีจุดเน้นที่สำคัญคือการที่ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเรียนรู้ได้ด้วยจังหวะเวลาของตนเอง และมีลักษณะวิธีเรียนที่หลากหลาย เช่น การสอนแนะ (Coaching) การใช้แบบเรียนสำเร็จรูป (Programmed Instruction) และการศึกษาทางไปรษณีย์ (Correspondence Study) ซึ่งเป็นการฝึกอบรมทางไกล (Long Distance Training) แบบหนึ่ง เป็นต้น

4) เน้นการใช้โสตทัศนูปกรณ์เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ได้แก่ การนำเสนอบทเรียนผ่านโสตทัศนูปกรณ์ เช่น สไลด์ หรือเทป (Slide/Tape Presentation) โทรทัศน์การสอน (Instructional television) การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer-Aided Instruction) เป็นต้น

หลักการเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรม

กริช อัมโภชน์ กล่าวถึงหลักการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมไว้พอสรุปได้ดังนี้

1) ถ้าผู้เข้าอบรมมีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่อบรมมาบ้างแล้วควรจะใช้เทคนิคแบบเน้นกลุ่มผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ แต่ถ้าหากผู้เข้าอบรมยังไม่มีความรู้หรือประสบการณ์ในเรื่องที่อบรมมาก่อนเลยควรจะใช้เทคนิคแบบเน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้

2) หากวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาต้องการให้ผู้เข้าอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ควรจะใช้เทคนิคฝึกอบรมแบบเน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ แต่หากวัตถุประสงค์ต้องการให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ มีความสามารถ หรือทักษะ ควรจะใช้เทคนิคฝึกอบรมแบบเน้นกลุ่มผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้

3) หากระยะเวลาในการฝึกอบรมมีน้อย ควรจะใช้เทคนิคฝึกอบรมแบบเน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ หากมีระยะเวลามากควรจะใช้เทคนิคแบบเน้นกลุ่มผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้

4) หากสถานที่ในการฝึกอบรมมีจำกัด หรือไม่อาจจะจัดสถานที่ฝึกอบรมให้เป็นอย่างอื่นได้นอกจากแบบห้องเรียน ควรใช้เทคนิคฝึกอบรมแบบเน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ แต่ถ้าหากสามารถจัดแบ่งเป็นกลุ่มหรือจัดให้ทุกคนมองเห็นหน้ากันได้ ย่อมจะเป็นการสะดวกที่จะใช้เทคนิคแบบเน้นกลุ่มผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้

ทั้งนี้ ดวงใจ ศุภสารัมภ์ เห็นว่าในการเลือกใช้เทคนิคฝึกอบรมนั้นมีองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ต้องพิจารณา 5 ประการด้วยกัน คือ

1) วัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาต้องการจะให้เกิดการเรียนรู้ด้านใดเป็นหลัก (ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ หรือทัศนคติ)

2) เนื้อหามีอะไรบ้าง เกี่ยวข้องกับประเด็นใดบ้าง และแต่ละประเด็นเหมาะสมกับเทคนิคใด

3) วิทยากรผู้ดำเนินการฝึกอบรม มีความถนัดในการใช้เทคนิคฝึกอบรมใด

4) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้พื้นฐานอะไร มีคุณสมบัติอย่างใด

5) ความพร้อมด้านทรัพยากร ได้แก่

- ระยะเวลาในการฝึกอบรมและระยะเวลาเตรียมการอบรม
- วัสดุอุปกรณ์ซึ่งจะต้องใช้ในการฝึกอบรมแต่ละเทคนิค
- ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น
- ความพร้อมของสถานที่ โสตทัศนูปกรณ์ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวก

นอกจากปัจจัยและองค์ประกอบในการเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น ‘การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้’ ซึ่งกำหนดยุทธศาสตร์สำคัญข้อหนึ่งเพื่อให้สมาชิกชุมชนมีวัฒนธรรมการใช้ความรู้ในชีวิตประจำวันและในการประกอบอาชีพ โดยพุ่งเป้าไปที่การถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิกชุมชนอย่างเปิดกว้าง ทุกเพศทุกวัย เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ไม่เฉพาะในห้องเรียน ยังต้องคำนึงถึงหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ด้วย โนลล์ (Knowles.1978. p 31 อ้างอิงจาก สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. 2547: 248-249) ได้สรุปพื้นฐานของทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่สมัยใหม่ (Modern Adult Learning Theory) ซึ่งมีสาระสำคัญต่อไปนี้

1) ความต้องการและความสนใจ (Needs and Interests) ผู้ใหญ่จะถูกชักจูงให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี ถ้าหากตรงกับความต้องการและความสนใจในประสบการณ์ที่ผ่านมา เขาก็จะเกิดความพึงพอใจ เพราะฉะนั้นควรจะมีการเริ่มต้นในสิ่งเหล่านี้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมทั้งหลายเพื่อให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้นั้นต้องคำนึงถึงสิ่งนี้ด้วยเสมอ

2) สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่ (Life Situation) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะได้ผลดีถ้าหากถือเอาตัวผู้ใหญ่เป็นศูนย์กลางในการเรียนการสอน (Life-Centered) ดังนั้น การจัด

หน่วยการเรียนที่เหมาะสมเพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ควรจะยึดถือเอาสถานการณ์ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่เป็นหลักสำคัญ มิใช่ยึดที่ตัวเนื้อหาวิชาทั้งหลาย

3) การวิเคราะห์ประสบการณ์ (Analysis of Experience) เนื่องจากประสบการณ์เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับผู้ใหญ่ ดังนั้น วิธีการหลักสำคัญของการศึกษาผู้ใหญ่ก็คือ การวิเคราะห์ถึงประสบการณ์ของผู้ใหญ่แต่ละคนอย่างละเอียดว่ามีส่วนไหนของประสบการณ์ที่จะนำมาใช้ในการเรียนการสอนได้บ้าง แล้วจึงหาทางนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

4) ผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเอง (Self-Directing) ความต้องการที่อยู่ในส่วนลึกของผู้ใหญ่ก็คือ การมีความรู้สึกต้องการที่จะสามารถนำตนเองได้ เพราะฉะนั้นบทบาทของครูจึงอยู่ในกระบวนการสืบหาหรือค้นหาคำตอบร่วมกันกับผู้เรียน (Mutual Inquiry) มากกว่าการทำหน้าที่ส่งผ่านหรือเป็นสื่อสำหรับความรู้ แล้วทำหน้าที่ประเมินผลว่าเขาคล้อยตามหรือไม่เพียงเท่านั้น

5) ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference) ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในแต่ละบุคคลเมื่อมีอายุเพิ่มมากขึ้น เพราะฉะนั้นการสอนนักศึกษาผู้ใหญ่จะต้องจัดเตรียมการในด้านนี้อย่างดีพอ เช่น รูปแบบของการเรียนการสอน (Style) เวลาที่ได้ทำการสอน สถานที่สอน และประการสำคัญ คือ ความสามารถในการเรียนรู้ในแต่ละขั้นของผู้ใหญ่ย่อมเป็นไปตามความสามารถของผู้ใหญ่แต่ละคน (Pace of Learning)

อย่างไรก็ตามเทคนิคการฝึกอบรมต่าง ๆ เหล่านี้ทุกเทคนิคมีทั้งข้อดีและข้อเสีย เช่น เทคนิคการฝึกอบรมแบบเน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ อาจทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเบื่อง่าย ไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร หรือเทคนิคการฝึกอบรมแบบเน้นกลุ่มผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้อาจทำให้การถ่ายทอดความรู้เป็นไปในลักษณะ ‘ตาบอดจูงตาบอด’ ดังนั้น การฝึกอบรมในชุมชนจึงควรมีการผสมผสานหลาย ๆ เทคนิคประกอบกัน ก็จะช่วยกระตุ้นให้เกิดความสนใจและตื่นตัวในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะการจัดฝึกอบรมให้กับผู้ใหญ่ พึงระลึกอยู่เสมอว่าบางคนอาจจะมีประสบการณ์มากกว่าวิทยากร หรือมีความรู้ในบางเรื่องมากกว่าวิทยากร ดังนั้นการถ่ายทอดความรู้จึงต้องแตกต่างจากวัยอื่น เช่น หากเลือกใช้เทคนิคฝึกอบรมแบบเน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ ก็จะต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม เช่น การซักถาม โต้ตอบ หรือเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้มีโอกาสแสดงความเห็น จากประสบการณ์ของผู้เขียนเห็นว่าในการจัดฝึกอบรมให้กับผู้ใหญ่นั้น ควรจะต้องมีประเด็นปลีกย่อยที่ต้องพิจารณา ดังนี้

1) การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะได้ผลดีเมื่อความรู้ที่ถ่ายทอดนั้น เป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ และอยู่ในความสนใจ

2) ผู้ใหญ่มักให้ความสนใจและชอบที่จะเรียนรู้ในเรื่องที่เป็นประสบการณ์ตรง

3) การฝึกอบรมที่มีเนื้อหา หรือมีภาคทฤษฎี ควรหลีกเลี่ยงตัวเลข หรือคำศัพย์ยากๆ และไม่ควรใช้เวลายาวนานเกินไป

4) การจัดกิจกรรมสอดแทรกในการฝึกอบรม ไม่ควรนำกิจกรรมที่ใช้กับเด็กมาใช้กับการจัดกิจกรรมของผู้ใหญ่ เพราะผู้ใหญ่ส่วนมากไม่ต้องการถูกปฏิบัติเหมือนกับตนเองเป็นเด็ก

สำหรับรูปแบบการฝึกอบรมที่นิยมใช้กัน มีดังนี้

1) การบรรยาย (Lecture) คือกระบวนการในการเสนอเรื่องราว เนื้อหา ความรู้ ข่าวสาร หรือทัศนคติ โดยการพูด บอก เล่า อธิบาย ให้ผู้อื่นเข้าใจ รับรู้ หรือยอมรับ ซึ่งอาจมีวัสดุอุปกรณ์อื่นประกอบ หรืออาจแสดงท่าทางประกอบคำพูดให้ผู้ฟังคล้อยตามด้วยก็ได้ โดยทั่วไปเหมาะที่จะใช้ให้ความรู้พื้นฐาน ให้ข้อมูล เป็นการแจ้ง กระตุ้น ชักชวน หรือโน้มน้าว เป็นวิธีที่นิมยมใช้กันอย่างแพร่หลาย เพราะสามารถถ่ายทอดไปยังคนจำนวนมากพร้อม ๆ กันได้ในเวลาที่จำกัด ง่ายและครอบคลุมเนื้อหาหรือเรื่องราวได้ตามวัตถุประสงค์และตามเวลาที่กำหนด การบรรยายแม้จะเป็นวิธีการที่จะช่วยให้การฝึกอบรมไม่ว่าจะเป็นด้วยวิธีใดประสบผลสำเร็จ แต่ก็มีแต่มีข้อจำกัดบางประการคือ เป็นเรื่องยากที่จะทำให้ผู้เข้าอบรมสนใจและติดตามเนื้อหาการบรรยายตลอดเวลา เป็นการสื่อสารทางเดียว บางครั้งผู้บรรยายสนใจในการแสดงความรู้ของตนมากกว่าสิ่งที่ผู้เข้ารับการอบรมต้องการ หรือถือว่าผู้เข้ารับการอบรมเป็นเพียงผู้ฟัง โดยไม่เปิดโอกาสให้ซักถามหรือแสดงออก ผู้เข้ารับการอบรมอาจเกิดความเบื่อหน่าย และจะไม่สามารถวัดได้ว่าผู้ฟังเข้าใจหรือไม่ หรือหากผู้บรรยายไม่ได้มีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ อย่างลึกซึ้งการตอบข้อซักถามอาจเป็นเรื่องยาก การบรรจุเนื้อหามาก ๆ อาจทำให้ผู้ฟังไม่สามารถจดจำได้ละเอียด และเนื้อหาบางประเภทไม่สามารถใช้วิธีบรรยายได้ เช่น เนื้อหาเกี่ยวกับการปฏิบัติ ความสำเร็จของการวิธีบรรยายในการฝึกอบรมจึงอยู่ที่ตัวผู้บรรยายเป็นหัวใจสำคัญ กล่าวคือ หากผู้บรรยายมีความรู้ในเรื่องที่บรรยายอย่างลึกซึ้ง สามารถบรรยายเรื่องที่ยากต่อการทำความเข้าใจให้เป็นเรื่องง่าย ๆ หรือสนุก สามารถควบคุมเนื้อหาให้เหมาะสมกับระยะเวลา มีศิลปการพูด รู้จักวิธีดึงดูดใจ เช่น ใช้โสตทัศนูปกรณ์ประกอบการสอน มีการเน้นจุดที่สำคัญ ฯลฯ ก็จะทำให้การเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมมีประสิทธิด้วย โดยเฉพาะการฝึกอบรมในวัยผู้ใหญ่เพราะมักไม่ชอบฟังการบรรยาย แต่ชอบเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง นอกจากจะมีผู้บรรยายที่มีประสบการณ์สูง มีการแทรกเรื่องเบาสมอง หรือให้ความรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน ดังนั้น การอบรมที่จะใช้รูปแบบการบรรยาย ควรจะต้องพิจารณาดังนี้

- ความรู้ความเชี่ยวชาญของผู้บรรยาย ซึ่งควรมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ อย่างแตกฉานเมื่อเทียบกับผู้เข้ารับการอบรม
- จำนวนผู้เข้าอบรม
- เวลาในการฝึกอบรม เหมาะกับการฝึกอบรมที่มีระยะเวลาจำกัด
- ความรู้และประสบการณ์ดั้งเดิมของผู้เข้ารับการอบรม หากผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ดีอยู่แล้วก็ควรจะใช้รูปแบบอื่น ไม่จำเป็นต้องใช้วิธีบรรยาย
- ลักษณะของข้อมูลที่ต้องการจะถ่ายทอดเป็นข้อเท็จจริงหรือเป็นการพรรณา

2) การอภิปราย (Discussion) เป็นการพูดร่วมกันของบุคคลกลุ่มหนึ่ง เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นหรือพิจารณาในเรื่องเดียวกัน โดยอาจมีความเห็นโต้แย้งหรือสอดคล้องกันก็ได้ การอภิปรายเป็นแบบการพูดที่มีลักษณะคล้ายการสนทนา หากแต่การอภิปรายจะ

กำหนดจุดมุ่งหมายไว้ล่วงหน้า เช่น เพื่อแบ่งปันความคิดในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ส่วนการสนทนาจะไม่มีการกำหนดเรื่องที่จะพูดคุยไว้ก่อน อาจเปลี่ยนเรื่องหรือลื่นไหนไปได้ตามแต่สถานการณ์ การอภิปรายจะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้สัมผัสกับแนวคิดของผู้อภิปรายที่หลากหลาย ซึ่งอาจมีทัศนะที่แตกต่าง ซึ่งต้องใช้ความรอบคอบในการตัดสินในเลือกแนวทางที่ดีที่สุด โดยทั่วไปจุดมุ่งหมายของการอภิปรายคือ

(1) เพื่อนำเสนอเรื่องหรือปัญหาบางอย่าง

(2) เพื่อให้คนกลุ่มหนึ่งได้แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ หรือทัศนะอย่างมีวัตถุประสงคื

(3) เพื่อให้ผู้ร่วมการอภิปรายได้เสนอข้อเท็จจริง ข้อเสนอแนะ และแสวงหาข้อแก้ไขที่ดีที่สุด

(4) เพื่อให้ได้ความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อหาข้อยุติของปัญญาหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

โดยประมวลผลจากการอภิปรายของผู้ร่วมการอภิปรายหรือร่วมแบ่งปันข้อมูล

(5) เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดี หรือเข้าใจซึ่งกันและกันมากขึ้นจากการรับฟังเหตุผล ข้อคิดเห็นของผู้พูด

การอภิปราย มีองค์ประกอบคือ

(1) ผู้พูด ได้แก่ ผู้ดำเนินการอภิปราย และผู้ร่วมอภิปราย

(2) ผู้ฟัง (3) หัวข้อเรื่อง (4) สถานที่

การอภิปรายมีหลายแบบ สามารถแบ่งได้ ดังนี้

(1) การอภิปรายเป็นคณะ หรือการอภิปรายหมู่ (Panel Discussion) คือ การที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ จำนวนประมาณ 3 – 7 คน มาให้ความคิดเห็นหรือทัศนะต่อหน้าผู้ฟังในเรื่องเดียวกัน การอภิปรายแบบนี้เป็นที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป เพราะนอกจากผู้ฟังจะได้ทราบข้อเท็จจริง/ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับหัวข้อหรือประเด็นการอภิปรายแล้ว ยังได้ฟังเหตุผลข้อโต้แย้งหรือเหตุผลในการสนับสนุนระหว่างผู้ร่วมอภิปราย ซึ่งเป็นการเปิดมุมมองมองใหม่ๆ หรือขยายความคิดให้กว้างขวางขึ้น

(2) การอภิปรายแบบซุมนุมปาฐกถา (Symposium Discussion) หมายถึงการอภิปรายที่เชิญกลุ่มคนที่มีความเชี่ยวชาญตั้งแต่ 2 – 5 คน มาให้ความรู้ในลักษณะการบรรยายเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยแต่ละคนอาจจะบรรยายให้ความรู้ในแต่ละด้านตามความเชี่ยวชาญ หรือบรรยายในเรื่องเดียวกันตามความรู้ของแต่ละคน และมีประธานเป็นผู้ดำเนินการทำหน้าที่แนะนำเรื่อง ควบคุมการบรรยาย และเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มผู้บรรยายกับกลุ่มผู้ฟัง การบรรยายแบบซุมนุมปาฐกถาจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้อย่างเต็มที่จากผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะทาง

(3) การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลที่มีความสนใจหรือมีผลประโยชน์ร่วมกันมาปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการพูด ผลัดกันพูด ผลัดกันฟัง โดยจะมีประธานหรือไม่มีก็ได้ การอภิปรายแบบนี้ทุกคนจะเป็นทั้งผู้

พูดและผู้ฟัง เหมาะสำหรับการฝึกอบรมแบบเน้นกลุ่มผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ การสำรวจปัญหา การรวบรวมความคิดของกลุ่มคนหรือตกลงวางแผนดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่แต่ละคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ เพราะหลักการสำคัญของการอภิปรายแบบนี้ คือ สมาชิกทุกคนมีฐานะเท่าเทียมกันและสามารถแสดงความคิดเห็นได้โดยอิสระ แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

(3.1) การอภิปรายกลุ่มย่อย เป็นการอภิปรายที่สมาชิกกลุ่มมีจำนวนไม่มากนักประมาณ 2 – 8 คน มีหัวข้อให้ไปพิจารณา ซึ่งอาจจะเป็นหัวข้อเดียวกันหรือคนละหัวข้อก็ได้ วัตถุประสงค์ของการอภิปรายคือเพื่อเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้มีโอกาสร่วมกันอภิปรายให้มากที่สุด

(3.2) การอภิปรายกลุ่มใหญ่ เป็นการอภิปรายที่มีจำนวนสมาชิกในกลุ่มมากกว่าการอภิปรายกลุ่มย่อย โดยทั่วไปเป็นการนำเอาประเด็นหรือสิ่งที่ได้จากการอภิปรายกลุ่มย่อยมาสรุปหรือหาข้อตกลงร่วมกัน

(4) การอภิปรายแบบปุจฉา วิสัชนา (Colioquy) เป็นการอภิปรายที่มีกลุ่ม 2 กลุ่ม กลุ่มหนึ่งเป็นฝ่ายถามคำถาม และอีกกลุ่มหนึ่งเป็นผู้ตอบคำถาม แต่ละกลุ่มมีสมาชิกประมาณ 3 – 6 คน มีผู้ดำเนินการอภิปรายทำหน้าที่ประสานทั้ง 2 กลุ่ม โดยกลุ่มที่เป็นผู้ตอบคำถามส่วนใหญ่จะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชายที่สามารถให้ความรู้ในหัวข้อการฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี โดยหัวข้อของการอภิปรายแบบนี้ ส่วนใหญ่จะใช้ในการอภิปรายเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ผู้เข้ารับการอบรมสนใจร่วมกัน เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เข้าใจในเรื่องนั้น ๆ อย่างลึกซึ้งโดยได้มีโอกาสซักถามได้ด้วยตนเอง

(5) การอภิปรายแบบ ถาม – ตอบ (Dialoque) เป็นการอภิปรายแบบสนทนา มีสมาชิกเพียง 2 คน คนหนึ่งทำหน้าที่เป็นพิธีการผู้ซักถาม อีกคนหนึ่งเป็นผู้ตอบคำถาม ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในหัวข้อที่กำลังสนทนา ส่วนใหญ่ใช้ในการจัดรายการวิทยุ หรือโทรทัศน์

(6) การอภิปรายแบบโต้วาที (Debate) เป็นการอภิปรายโต้แย้งกันโดยมีผู้ค้านฝ่ายหนึ่งและผู้เสนออีกฝ่ายหนึ่ง หาเหตุผลมาหักล้างความคิดซึ่งกันและกัน ฝ่ายใดมีเหตุผลดีกว่าก็จะได้รับชัยชนะ โดยมีประธานเป็นประสานการโต้วาทีให้เป็นไปอย่างเรียบร้อย วิธีการนี้ใช้สำหรับการพิจารณาเรื่องสำคัญ ๆ หรือหาข้อมูล นโยบายที่ต้องเลือกสิ่งหนึ่งสิ่งใดไปปฏิบัติและยังตกลงกันไม่ได้

3) <u>การสาธิต (Demonstration)</u> เป็นวิธีที่วิทยากรแสดงหรือกระทำให้ดูเป็นตัวอย่างพร้อม ๆ กับการอธิบาย หรือการบรรยาย หรือการสอนวิธีอื่น ๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นและเข้าใจอย่างชัดเจน การสาธิตเป็นวิธีที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับประสบการณ์ใกล้เคียงกับประสบการณ์ตรงมากที่สุด จึงเหมาะสำหรับการอบรมในเรื่องที่ต้องการให้ผู้เรียนเห็นถึงขั้นตอนการปฏิบัติ หรือบทเรียนที่ต้องการฝึกทักษะหรือให้เห็นเทคนิค กระบวนการใหม่ที่มุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำไปปฏิบัติได้ หรือได้เข้าใจลำดับขั้นตอนต่าง ๆ

การสาธิต อาจจะแบ่งลักษณะของสถานที่ได้ 3 รูปแบบ คือ

(3.1) การสาธิตในห้องทดลอง เป็นการสาธิตที่จะต้องอาศัยอุปกรณ์ต่าง ๆ ในห้องทดลอง เช่น การสาธิตผสมสารเคมีทางวิทยาศาสตร์ซึ่งมีความละเอียดอ่อน ผู้สาธิตต้องรู้และ

เข้าใจกระบวนการสาธิตเป็นอย่างดี เพราะรูปแบบการสาธิตวิธีนี้บางครั้งหากทำผิดพลาดอาจจะเกิดความเสียหายร้ายแรงได้

(3.2) การสาธิตในห้องเรียน รูปแบบการสาธิตวิธีนี้อาจจะเป็นการสาธิตเรื่องราวต่าง ๆ ของบทเรียนที่ไม่จำเป็นต้องทำในห้องทดลอง และไม่ต้องใช้อุปกรณ์มากมาย เช่น การสาธิตไหว้ในแบบต่าง ๆ เป็นต้น

(3.3) การสาธิตนอกห้องเรียน เป็นกิจกรรมการสาธิตที่ต้องอาศัยสถานที่ หรือบริเวณกว้างขวางกว่าห้องเรียน เช่น แปลงสาธิตทางการเกษตร

โดยทั่วไปขั้นตอนสำคัญของการสาธิต ประกอบด้วย

- บอกวัตถุประสงค์ของการสาธิต
- การสาธิต และอธิบายหรือบรรยายตามลลำดับขั้นตอนและเปิดโอกาสให้ซักถาม
- จัดให้มีการปฏิบัติด้วยตนเอง
- อธิบายและสรุปบทเรียนที่ได้จากการสาธิต

สำหรับการถ่ายทอดความรู้ในชุมชนซึ่งเน้นการถ่ายทอดความรู้ทางการเกษตรโดยการสาธิตนั้น เจริญ สุขนันตพงศ์ (2534) ได้แบ่งไว้ 3 ประเภท คือ สาธิตวิธี (method demonstration) หมายถึงการแสดงวิธีทำสิ่งต่างๆ ให้ผู้ชมได้เห็นขณะเดียวกันก็บรรยายประกอบตามขั้นตอน และสาธิตผล (result demonstration) หมายถึง การแสดงผลงานที่เชื่อว่าดีแล้วและมีประโยชน์โดยการบรรยายประกอบให้ทราบว่าได้ทำมาอย่างไร ส่วนการสาธิตแบบที่ 3 เกิดจากการประยุกต์เอาสาธิตวิธีและสาธิตผลมาใช้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลในการส่งเสริมได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนั้นยังให้ความเห็นไว้ว่าการสาธิตวิธี เป็นวิธีการส่งเสริมแบบกลุ่มที่มีประสิทธิภาพสูง แบ่งออกเป็นการสาธิตวิธีที่ใช้เวลาสั้น ได้แก่การสาธิตการทำสิ่งของต่างๆ ให้เห็นผลสำเร็จในเวลาอันสั้นแสดงเพียงครั้งเดียวจบและได้เนื้อหาครบบริบูรณ์ ส่วนการสาธิตวิธีที่ใช้เวลานานหมายถึงการสาธิตที่ต้องใช้เวลายาวนานสำหรับการแสดงจนกว่าจะครบทุกขั้นตอน เพื่อให้กลุ่มบุคคลเป้าหมายได้มีประสบการณ์ตามขั้นตอนตามธรรมชาติโดยผู้ชมจะต้องคอยติดตามขั้นตอนนั้น ๆ อย่างสม่ำเสมอ

การสาธิตแบบแสดงผลสามารถพิสูจน์ให้เห็นผลได้อย่างเด็ดขาด ในท้องที่ของประชาชนเองภายใต้การแนะนำและควบคุมของพนักงานส่งเสริม โดยเกษตรกร แม่บ้าน ยุวเกษตรกรชายหญิงเป็นผู้ทำการสาธิตแบบแสดงผล ซึ่งการสาธิตแบบนี้ต้องใช้ระยะเวลา การเปรียบเทียบนับเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ เพื่อให้เห็นผลแตกต่าง ความสำเร็จของการสาธิตแบบแสดงผลขึ้นอยู่กับการเห็นได้ชัดเจนว่าเมื่อปฏิบัติตามคำแนะนำหรือใช้วิธีการใหม่ ๆ ดีกว่าวิธีเดิมที่ทำอยู่ สาธิตแสดงผลไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งค้นคว้าวิจัยใหม่ แต่ควรเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า ถ้าปฏิบัติถูกต้องตามคำแนะนำแล้วจะได้ผลอย่างไร ดีหรือไม่ดีอย่างไร มักจะเกี่ยวกับการแสดงเพียงอย่างเดียว เช่น วิธีการจัดการเลี้ยงดูฝูงสัตว์ วัตถุประสงค์ของการสาธิตแสดงผลที่แท้จริงนั้นคือการสร้างความเชื่อมั่น

ว่าทำได้และได้ผลจริง ๆ ทั้งพนักงานส่งเสริมและเกษตรกร การสาธิตแสดงผลในงานส่งเสริมการเกษตรให้ผลในการยอมรับหรือเชื่อถือสูง เพราะเกษตรกรได้เห็นผลด้วยตนเอง โดยเฉพาะการปลูกพืชที่ขึ้นงอกงามและให้ผลดกผลสวย การเลี้ยงสุกร ไก่ เป็นต้น การสาธิตวิธีใช้สอนในงานต่าง ๆ ได้หลายสาขาวิชา เช่น ด้าน คหกรรม วิศวกรรม เกษตร การเลี้ยงเป็ด ไก่ เนื่องจากงานส่งเสริมการเกษตรได้อาศัยผู้นำท้องถิ่นซึ่งได้รับการฝึกหัดให้ทำการสาธิตซ้ำสอนให้ประชาชนอีกต่อหนึ่ง การสาธิตนั้นต้องการผู้แสดงที่มีความสามารถ สร้างความมั่นใจและเชื่อมั่นแก่ผู้ชมในวิชานั้น ๆ ผู้แสดงจึงต้องแสวงหาความรู้และความสามารถ (วิจิตร 2527: 257-261)

อย่างไรก็ตามข้อควรคำนึงในการจัดการอบรมแบบสาธิตก็คือ หากผู้เข้าอบรมมีจำนวนมากอาจทำให้สาธิตให้เห็นไม่ทั่วถึง ต้องหาวิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้ทุกคนได้เห็นและได้ยินอย่างชัดเจน เช่น การแบ่งกลุ่มหมุนเวียน การสาธิตผ่านโทรทัศน์วงจรปิด ฯลฯ ประเด็นสำคัญคือ วิทยากรต้องมีความพร้อมในเรื่องที่จะสาธิตอย่างแท้จริง เพราะวิธีนี้วิทยากรผู้สาธิตจะมีบทบาทสำคัญมากกว่าผู้เข้ารับการอบรม กล่าวคือ การสาธิตจำเป็นจะต้องอาศัยความชำนาญในการแสดงให้ดู ต้องสามารถอธิบายตอบซักถามในทางปฏิบัติได้ทุกขั้นตอน บางครั้งหากอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่ใช้ในการสาธิตแตกหักชำรุด ก็ควรจะซ่อมแซมให้ดีขึ้นได้ ทั้งนี้ก็ควรจะเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีส่วนร่วมให้มากที่สุดด้วย โดยเฉพาะในการสาธิตบางเรื่องที่ต้องการเน้นให้เกิดแนวคิด เช่น การพิมพ์ภาพศิลปะ การพูดในที่สาธารณะ ก็ควรสาธิตเฉพาะเทคนิคการปฏิบัติ ส่วนรายละเอียดปลีกย่อยควรให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงออกหรือมีความคิดริเริ่มขึ้นเอง ทั้งนี้ วิทยากรจะต้องเข้าใจว่าผู้เข้าอบรมแต่ละคนมีความสามารถและทักษะในการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงไม่สามารถเรียนรู้ได้ในเวลาที่เท่ากัน ในบางครั้งจึงต้องแสดงกรรมวิธีให้ชัดเจน หรือซ้ำไปซ้ำมา หรือเว้นจังหวะให้มีการซักถาม โดยต้องระมัดระวังการใช้เวลาในการสาธิตให้พอเหมาะเผื่อไว้สำหรับการฝึกปฏิบัติของผู้เข้ารับการอบรมด้วย

4) <u>การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing Method)</u> เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้โดยการสร้างสถานการณ์ในสภาพที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงขึ้นมา แล้วให้ผู้เข้ารับการอบรมสวมบทบาทอยู่ในสถานการณ์นั้น และแสดงออกในด้านต่าง ๆ เช่น พฤติกรรม อารมณ์ ความรู้สึก หรือทุกด้านรวมกัน เพื่อพิจารณาแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าวที่ตนคิดว่าจะทำได้ และอาจจะมีการร่วมกันอภิปรายและสรุปบทเรียนที่ได้ด้วย จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการแสดงบทบาทสมมติ คือ การฝึกทักษะในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งฝึกการกล้าแสดงออก ช่วยในการพัฒนาการทางอารมณ์และสังคม และเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสนุกสนานด้วยการมีส่วนร่วม ซึ่งการเข้าอยู่ในสถานการณ์สมมติเสมือนจริงจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจและจดจำบทเรียนได้มากขึ้น

5) <u>กรณีตัวอย่าง (Case Study)</u> เป็นการนำเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดจริงมาดัดแปลงนำเสนอให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ศึกษา วิเคราะห์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวาง โดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีส่วนร่วมในการแสดงความรู้ ความคิดเห็น หรือทักษะ ด้วย

การวิเคราะห์หาคำตอบ จากคำถามซึ่งวิทยากรได้มาจากกรณีตัวอย่าง หรือการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แก้ไขปัญหา และหาทางเลือกอย่างมีเหตุมีผล

กรณีตัวอย่าง ถือเป็นแบบของการฝึกอบรมที่สามารถใช้ร่วมกับท้งการบรรยาย การอภิปราย การสาธิต หรือการแสดงบทบาทสมมติ โดยจะใช้ระยะเวลามากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และกรณีตัวอย่างที่ยกมาอ้างอิง โดยทั่วไปขั้นตอนในการใช้กรณีตัวอย่างประกอบด้วย

(5.1) วิทยากรนำเสนอกรณีตัวอย่างที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดกับผู้เข้ารับการอบรม โดยใช้สื่อต่าง ๆ เช่น ภาพยนต์ วิดีทัศน์ หนังสือพิมพ์ วิทยุ เพื่อให้เห็นภาพของกรณีตัวอย่างที่ชัดเจนขึ้นก็ได้ ทั้งนี้หากเป็นไปได้ควรเลือกกรณีตัวอย่างที่ผู้เข้าอบรมจะสามารถเข้าใจได้ เป็นสถานการณ์ใกล้ตัว หรือกำลังเป็นที่สนใจของผู้เข้าอบรม

(5.2) วิทยากรใช้คำถามที่มาจากกรณีตัวอย่างกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมคิดวิเคราะห์และตอบ

(5.3) วิทยากรและผู้เข้ารับการอบรมช่วยกันอภิปราย วิเคราะห์ สรุปแนวคิดและประเด็นสำคัญของกรณีตัวอย่างที่ได้นำเสนอไปแล้ว

ข้อกำจัดของการใช้กรณีตัวอย่างที่สำคัญคือ หากผู้เข้ารับการอบรมไม่ให้ความร่วมมือ หรือไม่กระตือรือร้นก็จะทำให้การเรียนรู้ไม่เป็นไปตามที่มุ่งหวัง ดังนั้นการใช้วิธีนี้วิทยากรจึงควรสร้างความรู้สึกเป็นกันเองและกระตุ้นความสนใจของผู้เข้าอบรม เช่น การถามคำถามที่ชวนให้คิด การกำหนดกลุ่มผู้เรียนมากเกินไปเพื่อจะได้เอาใจใส่อย่างทั่วถึง เป็นต้น

6) <u>วิธีการควบคุมทุกขั้นตอน (Step by Step)</u> เป็นการฝึกอบรมโดยให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติงานโดยตรง ภายใต้การดูแลและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดของวิทยากร การอบรมแบบนี้มีความสำคัญต่อการสอนภาคปฏิบัติเป็นอย่างมาก เพราะจะทำให้ผู้เข้าอบรมได้ปฏิบัติงานจริง เป็นการเพิ่มพูนความเข้าใจ นอกเหนือจากการเรียนรู้ในภาคทฤษฎี ทำให้การปฏิบัติงานของผู้เข้าอบรมเป็นไปอย่างถูกต้อง ปลอดภัย ลดความเสียหาย เนื่องจากมีการควบคุมจากวิทยากรอย่างใกล้ชิด

ซึ่งมีลักษณะการใช้งานดังนี้

- สอนสิ่งที่จะต้องกระทำด้วยมือ เพื่อให้เกิดทักษะ
- สอนควบคุม และการทำงานของอุปกรณ์ต่าง ๆ
- สอนทักษะในการทำงานร่วมกัน
- สอนขั้นตอนในการรักษาความปลอดภัย

อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมแบบนี้ก็มีข้อกำจัด คือ วิทยากรคนเดียวอาจจะดูแลผู้เข้าร่วมประชุมได้ทั่วถึง ดังนั้น หากผู้เข้าอบรมมีจำนวนมาก ๆ จึงต้องใช้วิทยากรหลายคน

7) การระดมสมอง (Brainstroming)

เป็นวิธีช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยให้แสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะต่อหัวข้อที่อบรมอย่างอิสระ ในการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะใช้เทคนิคระดมสมองต่อเมื่อต้องการให้ผู้เข้าอบรมได้ร่วมกันคิดแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาปรับปรุงสิ่งใดสิ่งหนึ่ง กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง โดยไม่ต้องคำนึงถึงว่าจะถูกหรือผิด และจะนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาอภิปรายร่วมกันอีกครั้ง การระดมสมองเหมาะสำหนรับการฝึกอบรมกลุ่มเล็ก ๆ ไม่ควรจะเกิด 15 คน แต่หากผู้เข้าอบรมมีจำนวนมากก็อาจจะแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ แล้วค่อยให้แต่ละกลุ่มนำเสนอผลการระดมสมองต่อที่ประชุมใหญ่

8) การสัมภาษณ์ (Interview) คือ การซักถามเพื่อให้บุคคลหนึ่งได้แสดงแนวความคิดเพื่อชี้แจง อธิบาย เรื่องราว ข้อมูล ข่าวสาร ข้อสงสัย ตามหัวข้อหรือจุดประสงค์ในการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ทราบความคิดเห็น ข้อมูล จากผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญโดยตรง รวมทั้งได้รู้จักบุคคลที่เชิญมาได้มากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปการสัมภาษณ์มี 2 รูปแบบ คือ

- การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ (Fomal Interview) เป็นการสัมภาษณ์ต่อหน้ากลุ่มผู้เข้าอบรมโดยมีขอบข่ายของการสัมภาษณ์ค่อนข้างชัดเจน
- การสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ (Informal Interview) เป็นการสัมภาษณ์บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยนำเสียงหรือข้อความที่บุคคลหรือกลุ่มคนนั้น ๆ มาใช้ประกอบการบรรยายหรือการนำเสนอ

9) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) เป็นการอบรมในลักษณะเข้มข้น (Intersive Training Course) เนื่องจากเป็นการอบรมที่เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ โดยหลักสำคัญของการอบรมแบบนี้ คือ การเรียนรู้ – ฝึกปฏิบัติ – แล้วนำไปปฏิบัติงานจริง ส่วนใหญ่การประชุมเชิงปฏิบัติการ วิทยากรจะให้ความรู้พื้นฐานหรือวิชาการในภาคที่เกี่ยวข้องก่อน แล้วเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมได้ลงมือปฏิบัติจริง โดยจุดเน้นที่สำคัญจะอยู่ที่ความสามารถของผู้เข้ารับการอบรมในการปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ โดยลักษณะเฉพาะของการจัดฝึกอบรมแบบนี้ คือ

- มีการฝึกปฏิบัติ หรือการทดลองปฏิบัติ หรือปฏิบัติการในเรื่องหรือหัวข้อของการจัดประชุม
- มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญเพื่อการเพิ่มพูนทักษะ หรือการฝึกฝนให้ผู้เข้าอบรมเกิดทักษะในการปฏิบัติ และหรือการกำหนดแนวทาง แก้ไขปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน และหรือการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในเรื่องที่จัดประชุมเชิงปฏิบัติการนั้น ๆ โดยตรง

10) การประชุมแบบกลุ่มย่อยเฉพาะกิจ (Syndicate Method) การประชุมกลุ่มย่อยเฉพาะกิจ เป็นเทคนิคที่ใช้ในการจัดฝึกอบรมบุคคลากรที่มีประสบการณ์สูงในการทำงาน เช่น นักบริหาร ข้าราชการอาวุโส เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพิจารณาหาคำตอบในประเด็นปัญหาที่วิทยากรได้มอบหมาย หรือเพื่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเฉพาะเจาะจง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแบบนี้ ก็เพื่อให้ผู้เข้าอบรมซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์หลากหลายด้านเกิดการเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการสานสัมพันธ์ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมด้วยกัน เริ่มต้นจากการให้ความรู้และทำกิจกรรมร่วมกันในที่ประชุมใหญ่ หลังจากนั้นจึงแบ่งกลุ่มออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ประมาณ 6 – 12 คน เพื่อการดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับการมอบหมายในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้ความช่วยเหลือของวิทยากร เสร็จแล้วจึงนำเสนอผลการประชุมต่อที่ประชุมใหญ่ ลักษณะที่สำคัญของการประชุมกลุ่มย่อย คือ การใช้กระบวนการกลุ่ม ที่ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องร่วมกันคิดเป็นกลุ่มด้วยการรวมความรู้และประสบการณ์ของทุกคนช่วยกันดำเนินการหรือแก้ไขปัญหาในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

การประชุมกลุ่มย่อยแบบเฉพาะกิจนี้ เป็นเทคนิคอีกอย่างหนึ่งที่ใช้ในการจัดสัมมนา ซึ่งมักจะได้พบว่า ภายหลังจากการประชุมใหญ่แบบครบองค์ประชุมในขั้นเริ่มต้นแล้ว สมาชิกที่เข้าประชุมจะแบ่งกันออกเป็นกลุ่มย่อย เพื่อไปประชุมกลุ่มของตนเองโดยเฉพาะในประเด็นหรือในหัวข้อเรื่องที่ได้รับมอบหมาย หรือตามที่ตกลงกัน โดยแต่ละกลุ่มจะจัดให้มีประธาน จัดให้มีเลขานุการของกลุ่ม เพื่อทำหน้าที่เลขานุการของที่ประชุมของกลุ่ม แล้วดำเนินการอภิปราย ร่วมกันพิจารณาประเด็นปัญหา ค้นหาสาเหตุ และเสนอแนะข้อแก้ไขพร้อมเหตุผลประกอบ สมาชิกร่วมกันพิจารณาแล้วสรุปรวมเป็นรายงานของกลุ่ม แล้วนำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ เพื่อพิจารณาร่วมกันต่อไป

นอกจากนั้น ภาวิณี วรประดิษฐ ได้รวบรวมเทคนิคและวิธีการอบรมแบบอื่น ๆ ไว้ดังนี้

11) การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อประเด็นปัญหาที่วิทยากรได้เสนอให้ ภายใต้คำแนะนำจากวิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยส่วนใหญ่การสัมมนาจะจัดให้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันและประสบปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน จึงนำปัญหานั้นมาสัมมนาเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยปกติของการจัดการสัมมนาจะเป็นการจัดสัมมนาในกลุ่มย่อยก่อนแล้วนำผลการสัมมนากลุ่มย่อยมาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่อีกครั้ง การสัมมนาเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และผลที่ได้จากการสัมมนา จะสามารถนำไปเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้จริง

12) การแสดงละครสั้น (Skit) คล้ายคลึงกับการแสดงบทบาทสมมติ แต่แตกต่างกันที่การแสดงละครมีการซักซ้อมการแสดง และบทบาทต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มี

โอกาสซักซ้อมบทบาทที่วิทยากรกำหนดไว้ ก่อนการแสดงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนอื่น ที่เป็นคนดูได้เห็นปัญหาในสถานการณ์ที่กำหนดให้ แล้วจึงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันอภิปรายกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์นั้น ดังนั้น การแสดงละครสั้น จึงเป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสนใจจะเป็นการแนะนำสถานการณ์เพื่อเปิดการอภิปรายต่อไป

13) การปฏิบัติงานในเวลาจำกัด (In Basket Technique) เป็นการฝึกจำลองการปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงานแต่ละวันโดยเฉพาะงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานเอกสารที่ได้รวบรวมไว้ในตะแกรง โดยฝึกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกการปฏิบัติงานและการตัดสินใจตามลำดับก่อนหลังตามความเหมาะสมของงานภายในระยะเวลาจำกัดที่กำหนดให้ โดยไม่มีผู้อื่นช่วยและไม่มีข้อมูลอื่นประกอบการตัดสินใจ

14) วิธีประสบเหตุการณ์ (Incident Method) เป็นเทคนิคของการฝึกอบรมที่วิทยากรนำเสนอเรื่องราวหรือเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นจริง ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับรู้ร่วมกันและพิจารณาหาข้อเท็จจริงหรือคำตอบให้ปัญหา โดยวิทยากรจะเป็นผู้เล่าเหตุการณ์ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมฟังแล้วให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมซักถามข้อมูลเพิ่มเติม ก่อนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอภิปราย เพื่อหาทางแก้ปัญหานั้น

15) เกมการบริหาร (Management Games) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่จัดให้มีการแข่งขันระหว่างกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น เกมการยิงเรือรบ เกมการตัดสินใจสั่งการ เกมการเป็นผู้นำ เป็นต้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีโอกาสฝึกปฏิบัติแก้ปัญหาในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงจากชีวิตการทำงาน เกมการบริหารนี้จะเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารในอนาคตหรือกำลังเป็นอยู่

16) ฟิชโบล (Fishbow) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่มีวิธีการจัดที่นั่งให้เป็นวงกลมสองวงซ้อนกัน โดยผู้ที่นั่งวงในจะมีบทบาทในการอภิปราย แลกเปลี่ยนข่าวสาร เสนอแนะความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สำหรับผู้ที่นั่งวงนอกจะทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตการณ์ไม่มีบทบาทในการประชุม

17) การจัดทัศนศึกษา (Field Trip) เป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษาดูงาน ณ สถานที่ที่น่าสนใจเพื่อศึกษาสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริงหรือเพื่อศึกษาจากของจริง ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจ เพราะได้เห็นการปฏิบัติจริง ทั้งนี้ ควรจัดทัศนศึกษาควบคู่ไปกับเทคนิคการฝึกอบรมประเภทอื่น ๆ เช่น การบรรยายก่อนไปศึกษาดูงาน หรือจัดให้มีการอภิปรายภายหลังกลับมาจากทัศนศึกษาก็ได้

18) การฝึกอบรมให้ไวต่อความรู้สึก (Sensitivity training) เป็นการเน้นในการฝึกประสาทสัมผัสหรือการพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการกลุ่ม จะเป็นการฝึกใช้ประสาทสัมผัสของบุคคลให้เข้าใจผู้อื่นด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันรู้จักสังเกตลักษณะ ท่าทางการแสดงออกของผู้อื่นเพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นของบุคคลอื่น ผลการฝึกอบรมจะนำมาสู่การพัฒนาตนเองในการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับกลุ่ม วิทยากรจะต้องพยายามกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนได้แสดงพฤติกรรมที่เป็นของตนเองออกมาอย่างแท้จริง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้วิเคราะห์พฤติกรรมของแต่ละบุคคลในข้อบกพร่อง สิ่งที่ควรแก้ไข และให้มีการทดลองฝึกพฤติกรรมที่เหมาะสม

19) การประชุมโต๊ะกลม (Round Table) หรือการอภิปรายโต๊ะกลม เป็นการประชุมหรืออภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ 4 - 6 คน โดยจัดให้ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ฟังนั่งเห็นหน้าซึ่งกันและกันในลักษณะของโต๊ะกลม ส่วนใหญ่การประชุมโต๊ะกลมจะเป็นการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นมากกว่าเป็นการเสนอทฤษฎีข้อเท็จจริง ดังนั้น ในการจัดประชุมโต๊ะกลมจึงควรจัดให้มีผู้ดำเนินรายการคอยควบคุมการประชุม จับประเด็นสรุปและเสนอคำถาม

ขั้นที่ 6 : การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อและหลักสูตร

การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร คือ การกำหนดจำนวนวันในการฝึกอบรมแต่ละหัวข้อหรือแต่ละหลักสูตร โดยพิจารณาจาก

1) ระดับความจำเป็นในการฝึกอบรมว่ามีมากน้อยเพียงไร หากมีความจำเป็นมากระยะเวลาในการฝึกอบรมย่อมมากตามไปด้วย

2) ระดับของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หากเป็นผู้บริหารระดับสูงอาจใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรมน้อยกว่าระดับปฏิบัติการ

3) ถ้าหลักสูตรการฝึกอบรมมีรายวิชามาก ระยะเวลาควรมากตามไปด้วย

4) พิจารณาตามเทคนิคการฝึกอบรม ถ้าเป็นเทคนิคที่ยึดผู้เข้าอบรมเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น การฝึกปฏิบัติ ควรใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรมมากกว่าเทคนิคที่เน้นวิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น เทคนิคการบรรยาย เป็นต้น

5) พิจารณาตามความสะดวกของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรม

ขั้นที่ 7 : การเรียงลำดับหัวข้อวิชา

การเรียงลำดับหัวข้อวิชา เป็นการกำหนดว่าหัวข้อวิชาใดควรจะทำการฝึกอบรมก่อนและหัวข้อวิชาใดควรจะทำการอบรมภายหลัง โดยควรพิจารณาตามวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา ความยากง่ายของหัวข้อวิชา และหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ หลักการเรียงลำดับหัวข้อวิชา มีดังนี้

1) หัวข้อวิชาที่มีวัตถุประสงค์ในการให้ความรู้ ความเข้าใจและมีเนื้อหาขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ หรือทักษะในหัวข้อวิชาอื่น ๆ จำเป็นต้องอยู่ในลำดับต้น ๆ ของการอบรม

2) หัวข้อวิชาใดที่มีเนื้อหาที่สามารถเรียนรู้ได้ง่ายกว่า ควรจะอยู่ในลำดับก่อนหัวข้อวิชาที่มีเนื้อหาวิชาที่เข้าใจยาก สลับซับซ้อน หรือมีรายละเอียดมากกว่า

3) หัวข้อวิชาและประเด็นที่เป็นภาคทฤษฎี ควรจัดให้อยู่ก่อนภาคปฏิบัติ

4) หัวข้อวิชาที่มีกิจกรรมซ้ำกันหลายชั่วโมง เช่น การบรรยาย หรือการอภิปรายเพียงอย่างเดียว ควรจัดให้กระจายอยู่ในวันหรือเวลาต่าง ๆ กัน

3.2 การกำหนดโครงการฝึกอบรม

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ได้ให้คำจำกัดความของ “โครงการฝึกอบรม” ว่า “กิจกรรมที่ระบุรายละเอียดถึงการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนของการดำเนินงานต่าง ๆ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรที่ประสานสอดคล้องกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด”

โครงการฝึกอบรมที่ดีควรมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถตอบสนองต่อภารกิจที่เป็นปัญหา มีความกระชับ เข้าใจง่าย ครอบคลุมรายละเอียดที่จำเป็น ที่สำคัญคือต้องปฏิบัติได้จริง

ประโยชน์ของโครงการฝึกอบรม คือ

1) เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจอนุมัติโครงการฝึกอบรมของผู้บริหาร

2) วิทยากรใช้เป็นข้อมูลพิจารณากำหนดเทคนิค วิธีการ กรอบการถ่ายทอดให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบถึงสิ่งที่ตนจะได้รับจากการฝึกอบรม

4) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบใช้เป็นแนวทางดำเนินการจัดการฝึกอบรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

โครงสร้างของโครงการฝึกอบรม

จากข้อเขียนต่าง ๆ ของนักวิชาการด้านการบริหารงานฝึกอบรม สรุปได้ว่า การเขียนโครงการฝึกอบรม ควรจะประกอบด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้

1) *ชื่อโครงการ* โดยทั่วไปชื่อโครงการมีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ประเภทของโครงการ ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ได้ให้ความหมายของประเภทโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ ดังนี้

- "การอบรม" หมายความว่า การให้ความรู้โดยการบรรยายและการตอบปัญหาจากวิทยากรเพียงฝ่ายเดียว
- "การประชุมทางวิชาการ หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ" หมายความว่า การให้ความรู้โดยการบรรยายเช่นเดียวกับการอบรม แต่เป็นการให้ความรู้ ความคิดเห็น เพื่อนำข้อสรุปที่ได้ไปพัฒนาหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และอาจกำหนด ให้มีการ ฝึกปฏิบัติ ด้วยก็ได้
- "การสัมมนาทางวิชาการ หรือการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ" หมายความว่า การประชุมในลักษณะเป็นการระดมความคิด การแลกปลี่ยน ความรู้ ความคิดเห็น เพื่อนำข้อสรุปที่ได้ไปพัฒนาหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และอาจกำหนดให้มีการฝึกปฏิบัติด้วยก็ได้
- "การบรรยายพิเศษ" หมายความว่า การให้ความรู้โดยการบรรยายในเรื่องที่ส่วนราชการ เห็นสมควรให้ความรู้พิเศษเพิ่มแก่ข้าราชการและลูกจ้าง
- "การฝึกศึกษา" หมายความว่า การเพิ่มพูนความรู้หรือประสบการณ์ด้วยการศึกษาและฝึกปฏิบัติ
- การดูงาน" หมายความว่า การเพิ่มพูนความรู้หรือประสบการณ์ด้วยการสังเกตการณ์ ซึ่งได้กำหนดไว้ในหลักสูตรหรือโครงการให้มีการดูงานก่อน ระหว่างหรือหลังการฝึกอบรมและหมายความรวมถึงหลักสูตรหรือโครงการที่กำหนดเฉพาะการดูงาน ภายในประเทศที่ส่วนราชการจัดขึ้น
- การฝึกงาน" หมายความว่า การเพิ่มพูนความรู้หรือประสบการณ์ ด้วยการปฏิบัติงานซึ่งกำหนดไว้ในหลักสูตรหรือ โครงการและหมายความรวมถึงการปฏิบัติงานภาคสนามด้วย

ส่วนที่ 2 ลักษณะหรือความเกี่ยวข้องของโครงการ ว่าเกี่ยวกับเรื่องอะไร หรือเกี่ยวกับใคร ส่วนใหญ่มักจะกำหนดชื่อโครงการใน 3 ลักษณะ คือ

- กำหนดตามกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม เช่น การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ การฝึกอบรมนักบริหารงานมหาวิทยาลัย การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ธุรการ ฯลฯ
- กำหนดตามเนื้อหาวิชาหลักของหลักสูตร เช่น การฝึกอบรมเทคนิคการนำเสนองานอย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมการบริหารงานฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง การวางแผนการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมหลักสูตรการใช้งานโปรแกรม Microsoft Excel for Windows ฯลฯ
- กำหนดตามกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมและเนื้อหาวิชาหลักของหลักสูตรประกอบกัน เช่น การฝึกอบรมการบริหารงานยุคใหม่สำหรับผู้บริหารระดับต้น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการใช้โปรแกรม MS-Word สำหรับผู้ใช้งานเริ่มต้น

หลักสำคัญในการการกำหนดชื่อโครงการคือ จะต้องชัดเจน กะทัดรัด สามารถรู้ได้ในเบื้องต้นว่าจะฝึกอบรมอะไร หรือฝึกอบรมใคร

2) <u>*หลักการและเหตุผล*</u> เป็นการกล่าวถึงปัญหา สาเหตุ และความจำเป็นซึ่งได้จากการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยจะต้องพยายามแสดงเหตุผล หลักการ ทฤษฎี แนวนโยบาย ฯลฯ ให้มีน้ำหนักน่าเชื่อถือ โดยเน้นให้ผู้อ่านเห็นถึงความสำคัญของโครงการฝึกอบรม และหรือให้ผู้อ่านเข้าใจว่าแรงจูงใจการจัดการฝึกอบรมคืออะไร ซึ่งโดยทั่วไปควรจะประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

- ความเป็นมาหรือความสำคัญของเรื่องที่จะจัดโครงการฝึกอบรม
- สภาพการณ์หรือหลักการที่ควรจะเป็นหรือควรจะปฏิบัติ
- สภาพปัญหา ความเสียหาย หรือความเบี่ยงเบนที่เกิดขึ้น โดยอาจระบุถึงความรุนแรงของปัญหาและความเสียหายที่เกิดขึ้นด้วยก็ได้ หรือเขียนถึงแนวโน้มของปัญหาที่อาจเกิดขึ้นหากไม่มีการเตรียมป้องกัน
- สรุปว่าเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาหรือเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาดังกล่าว จึงจำเป็นต้องจัดฝึกอบรมขึ้น

ทั้งนี้ ในการเขียนไม่จำเป็นต้องแบ่งแยกแต่ละขั้นตอนออกเป็นย่อหน้า อาจเขียนรวมกันเป็นเพียงย่อหน้าเดียว สองหรือ สามย่อหน้าก็ได้ แล้วแต่เนื้อความว่ายาวมากน้อยเพียงใด โดยต้องเขียนให้ชัดเจน อ่านเข้าใจง่าย มีเหตุผลสนับสนุนเพียงพอ

3) <u>*วัตถุประสงค์*</u> เป็นการแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการได้จากการฝึกอบรม
แนวทางการเขียนวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม โดยทั่วไปมีดังนี้

- เป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม กล่าวคือ ระบุไว้ล่วงหน้าว่าเมื่อผ่านการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมควรจะมีพฤติกรรมใด เช่น ระบุถึงความรู้ ทักษะ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ โดยตอบคำถามว่า “จะทำเพื่ออะไร” หรือ “ทำแล้วได้อะไร”

คำที่ควรใช้

กล่าวถึง	อธิบายถึง	พรรณนาถึง	ประเมิน	สร้างเสริม
แสดงถึง	ตรวจสอบ	กระทำ	ดำเนินการ	วัด
เลือก	แก้ไข	สาธิต	ตัดสินใจ	วิเคราะห์
วางแผน	มอบหมาย	จำแนก	จัดลำดับ	ระบุ
แก้ปัญหา	ปรับใช้	พัฒนา		

คำที่ควรหลีกเลี่ยงเพราะวัดและประเมินได้ยาก

เข้าใจถึง	ทราบถึง	คุ้นเคยกับ	ยอมรับใน
เชื่อถือใน	สำนึกใน	ซาบซึ้งใน	สนใจ
เคยชินกับ			

- เน้นการพัฒนางาน

- เน้นผลลัพธ์หรือประโยชน์ที่จะได้จากการอบรม
- เน้นการตอบสนองต่อการแก้ปัญหาที่ค้นพบ
- เน้นเป้าหมาย สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพในแต่ละช่วงเวลา โดยตอบคำถามว่า “จะทำเท่าใด”

การเขียนวัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องมีลักษณะดังนี้

- มีความสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรม
- มีความชัดเจน เข้าใจง่าย ระบุพฤติกรรมที่ต้องการให้เปลี่ยนแปลงได้เจาะจงมากที่สุด
- มีความเป็นไปได้
- สามารถวัดและประเมินผลหลังการฝึกอบรมได้

4) *หลักสูตรหรือหัวข้อการฝึกอบรม* เป็นการระบุถึงหลักสูตรและรายละเอียดหัวข้อวิชาที่ได้สร้างและพัฒนาไว้แล้ว หรือระบุขอบเขตเนื้อหาโครงร่างของเรื่องที่จะอบรม โดยมีแนวทางการเขียน 2 แบบ คือ

- ระบุหลักสูตรฝึกอบรมและหัวข้อวิชาทั้งหมดที่จะทำการฝึกอบรม โดยเรียงลำดับหมวดวิชาและหัวข้อวิชาที่อยู่ในแต่ละหมวด พร้อมทั้งระบุจำนวนชั่วโมงที่กำหนดไว้ด้วย
- ระบุรายละเอียดของทุกหัวข้อวิชาตามลำดับที่ระบุไว้ในหลักสูตร โดยในรายละเอียดของแต่ละหัวข้อวิชา ประกอบด้วย ชื่อหัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ แนวทางการอบรม/ประเด็นสำคัญ วิธีการ/เทคนิคฝึกอบรม และระยะเวลาในการฝึกอบรม

5) *คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม* เป็นการระบุว่าผู้ที่เข้ารับการอบรมควรจะมีคุณสมบัติใด ซึ่งโดยทั่วไปจะต้องสอดคล้องกับหลักสูตร เช่น

- ระบุความรู้พื้นฐานว่าจะต้องได้รับการอบรมใดมาก่อน หรือต้องมีความรู้หรือประสบการณ์ใดอยู่แล้ว บางหลักสูตรอาจต้องระบุวุฒิการศึกษาด้วย
- ต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะหรือไม่
- ความสะดวกในการเข้ารับการอบรมตลอดหลักสูตร
- จำนวนที่สามารถรับเข้าฝึกอบรมต่อ 1 โครงการ ต่อ 1 รุ่น

6) *ระยะเวลาในการฝึกอบรม* แสดงระยะเวลาที่จะใช้ในการฝึกอบรมว่าจะใช้กี่วัน หรือกี่ชั่วโมง ตั้งแต่วันที่เท่าไรถึงวันที่เท่าไร รวมทั้งระบุให้เห็นด้วยว่าเป็นวันอะไร เช่น วันเสาร์ที่ 14

กันยายน 2553 บางโครงการอาจจะใช้เวลาในการฝึกอบรมเป็นช่วง ๆ หรือเป็นระยะ ๆ ไม่ต่อเนื่องติดต่อกัน จำเป็นต้องระบุให้ชัดเจนด้วยว่าเป็นวันไหนบ้าง

7) *สถานที่ในการฝึกอบรม* ระบุว่าจะใช้สถานที่ใดในการจัดการฝึกอบรม หากมีหลายแห่งในหลายช่วงเวลาต้องระบุว่าในแต่ละช่วงเวลาใช้สถานที่ใด

8) *วิทยากรในการฝึกอบรม* ระบุชื่อ ตำแหน่ง หน่วยงานต้นสังกัดของวิทยากร หากยังไม่สามารถระบุรายชื่อวิทยากรที่แน่นอนได้ อาจจะระบุเพียงแต่ว่าเป็นวิทยากรจากหน่วยงานไหนก็ได้

9) *รูปแบบการฝึกอบรม* เป็นการระบุเทคนิคหรือวิธีการโดยรวมที่จะใช้ในการฝึกอบรม

10) *การรับรองผลการฝึกอบรม* เป็นการระบุเงื่อนไขว่าผู้เข้ารับอบรมจะต้องปฏิบัติอย่างไรจึงจะมีสิทธิรับวุฒิบัตร/ประกาศนียบัตร หรือถือว่าผ่านการอบรม

11) *การประเมินผลและการติดตามผล* เป็นการแสดงให้เห็นว่าจะประเมินและติดตามผลในเรื่องใด โดยทั่วไปอาจแสดงได้ใน 2 ส่วน คือ

- การประเมินผลโครงการ

  ตัวอย่าง ทำการประเมินผลโครงการโดยประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในวันสุดท้ายของการฝึกอบรม

- การประเมินผลและการติดตามผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น

  ตัวอย่าง ☆ *ใช้แบบวัดหรือแบบทดสอบในการประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม*

  ☆ *ติดตามผลการนำความรู้ไปใช้โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการอบรม หลังผ่านการอบรมไปแล้ว 3 เดือน*

12) *ประมาณการค่าใช้จ่าย* เป็นการระบุรายการค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ตามความจำเป็นที่คาดว่าจะต้องใช้ในการฝึกอบรม หลักในการประมาณค่าใช้จ่าย นอกจากผู้รับผิดชอบจะต้องคาดคะเนรายจ่ายทั้งหมดที่จำเป็นต้องใช้ตามความเป็นจริงแล้ว จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจกับระเบียบหลักเกณฑ์ และอัตราการเบิกจ่ายงบประมาณของแต่ละหน่วยงานที่จะเสนอของบประมาณให้ชัดเจนรัดกุมด้วย

13) *ผู้รับผิดชอบโครงการ* ระบุชื่อบุคคล หรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นเจ้าของเรื่องหรือรับผิดชอบบริหารจัดการโครงการฝึกอบรม รวมทั้งแหล่งทุนที่ได้อนุมัติงบประมาณการจัดฝึกอบรม

14) *ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ* เป็นการระบุผลที่คาดว่าพึงจะได้จากความสำเร็จของโครงการหลังจากที่ดำเนินการเสร็จสิ้นลง ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือบุคคลใดจะได้รับประโยชน์หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในเรื่องอะไร อย่างไร ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งส่วนใหญ่มักจะสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

15) *การเขียนร่างกำหนดการฝึกอบรม* กำหนดการฝึกอบรมเป็นเอกสารซึ่งแสดงข้อมูลเกี่ยวกับวัน เวลา สถานที่ รายการและขั้นตอนของกิจกรรม ตลอดจนบทบาทของบุคคลที่เกี่ยวข้องในการฝึกอบรมนั้น ๆ

โดยทั่วไปการเขียนกำหนดการมักนิยมเขียนแสดงรายการกิจกรรมเรียงตามลำดับวันและเวลา ตั้งแต่เริ่มต้นไปจนสิ้นสุดการฝึกอบรม โดยมีชื่อวิทยากรหรือผู้รับผิดชอบดำเนินการในแต่ละกิจกรรมแสดงอยู่ด้วย

4. การดำเนินงานสำหรับระยะเวลาก่อนการฝึกอบรม

นับตั้งแต่การเขียนโครงการเพื่อขออนุมัติเสร็จสิ้นแล้ว เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการจะต้องเตรียมงานก่อนการฝึกอบรม โดยมีกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการ ดังนี้

4.1 การคัดเลือกวิทยากรและเชิญวิทยากร

1) พิจารณากำหนดตัวบุคคลซึ่งจะเชิญเป็นวิทยากรในแต่ละหัวข้อโดยพิจารณาจากความรอบรู้ทางวิชาการและ/หรือประสบการณ์ในเรื่องที่ฝึกอบรมเป็นหลัก

2) ติดต่อทาบทามวิทยากรเป็นการภายใน โดยแจ้งให้วิทยากรทราบถึงวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม หัวข้อที่ขอเชิญเป็นวิทยากร วัตถุประสงค์ของหัวข้อ เทคนิคการฝึกอบรม คุณสมบัติและจำนวนผู้เข้าอบรม กำหนดการและระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมหัวข้อวิชานั้น ๆ

3) เมื่อวิทยากรตกลงรับเชิญแล้ว จึงส่งหนังสือเชิญวิทยากร และหนังสือขออนุญาตหน่วยงานต้นสังกัดของวิทยากร พร้อมทั้งแนบเอกสารที่วิทยากรควรทราบ ได้แก่ รายละเอียดของโครงการฝึกอบรม กำหนดการฝึกอบรม รายละเอียดหัวข้อวิชา รายงานผลการประเมินการฝึกอบรมในหัวข้อวิชาเดียวกันในครั้งที่ผ่านมา (ถ้ามี) เป็นต้น

4) ประสานงานกับวิทยากรเพื่อข้อมูลและรายละเอียดที่จะใช้ในการฝึกอบรม

(1) เอกสารประกอบการฝึกอบรม

(2) ประวัติของวิทยากร โดยอาจขอรับประวัติวิทยากรซึ่งบางรายอาจมีอยู่แล้ว หรือนำแบบฟอร์มไปให้กรอก ซึ่งโดยทั่วไปแบบประวัติวิทยากรจะประกอบด้วยหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

- ชื่อ-ชื่อสกุล พร้อมคำนำหน้าชื่อ (นาย นาง นางสาว บรรดาศักดิ์ ยศ หรือตำแหน่งทางวิชาการ)
- ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน
- สถานที่ทำงาน หรือที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้ พร้อมหมายเลขโทรศัพท์-โทรสารในการติดต่อ
- ประวัติการศึกษา
- ประวัติการอบรมและดูงาน
- ประสบการณ์การทำงาน
- ผลงานทางวิชาการ (หรือเกียรติประวัติ หรือผลงานที่ดีเด่นของวิทยากร)
- ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ
- ความสามารถพิเศษ หรืองานอดิเรก

(3) สอบถามเกี่ยวกับเทคนิคฝึกอบรม สื่อประกอบการอบรม การจัดสถานที่และโสตทัศนูปกรณ์ที่จะใช้

(4) สอบถามเกี่ยวกับการเดินทางไปสถานที่ฝึกอบรมและความต้องการบริการรับ-ส่ง

4.2 การใช้สถานที่ฝึกอบรม

1) การเลือกใช้สถานที่อบรม หลักการเลือกใช้สถานที่ฝึกอบรม พอสรุปได้คือ

(1) กรณีใช้ห้องประชุมในการฝึกอบรม

- เลือกห้องที่มีขนาดพอเหมาะกับจำนวนผู้เข้ารับการอบรมและเหมาะสมกับเทคนิควิธีการฝึกอบรม หรือกิจกรรมในการฝึกอบรม
- ควรเป็นห้องที่มีทางเข้า-ออก ทางด้านหลังห้องเพียงด้านเดียว เพื่อป้องกันการเดินผ่านไป-มา รบกวนบรรยากาศของการฝึกอบรม
- ควรเป็นห้องที่ทุกคนมองเห็นกันได้ เมื่อพูดก็สามารถได้ยินเสียงกันและกันอย่างชัดเจน และสามารถกันเสียงรบกวนจากภายนอกได้
- ภายในห้องควรมีสิ่งอำนวยความสะดวกสบายพอสมควร เช่น มีเครื่องปรับอากาศหรือเป็นห้องที่มีการระบายอากาศได้ดี และมีแสงสว่างพอควรไม่จ้าหรือสลัวเกินไป

- มีโสตทัศนูปกรณ์ที่ต้องใช้ในการฝึกอบรม เช่น เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ กระดานไวท์บอร์ด ฯลฯ

(2) กรณีการฝึกปฏิบัติในพื้นที่

- เลือกพื้นที่ที่ไป-มา สะดวก
- มีองค์ประกอบสอดคล้องกับเนื้อหาที่ฝึกอบรม

2) การจองใช้สถานที่

(1) กรณีจัดฝึกอบรมในสถานที่หน่วยงานของผู้จัด ผู้รับผิดชอบเพียงแต่ดำเนินการขอจองใช้สถานที่ล่วงหน้าก่อนการฝึกอบรมอย่างน้อย 1 - 2 เดือน

(2) กรณีจัดฝึกอบรมในสถานที่ของหน่วยงานอื่น ผู้รับผิดชอบจำเป็นต้องศึกษาเกี่ยวกับอัตราค่าเช่าหรือค่าบริการ และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียดถี่ถ้วน โดยเฉพาะในกรณีของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ อาจมีระเบียบ วิธีการ ซึ่งต้องทำความเข้าใจและถือปฏิบัติในการขอใช้สถานที่ด้วย

(3) กรณีใช้สถานที่ของเอกชน ซึ่งผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าพัก ตลอดจนใช้บริการอาหาร อาหารว่างและเครื่องดื่มระหว่างการฝึกอบรมอยู่แล้ว เจ้าของสถานที่มักให้บริการในการใช้สถานที่ฝึกอบรมโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม แต่ก็อาจมีข้อจำกัดในการใช้ เช่น ต้องไม่เกินเวลาที่กำหนด เป็นต้น โดยทั่วไปในกรณีนี้ผู้รับผิดชอบจัดฝึกอบรมจะต้องลงนามใบแจ้งยืนยันการเข้าใช้สถานที่ พร้อมกับการยืนยันรับข้อเสนอราคาและเงื่อนไขการเข้าใช้สถานที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งต้องพิจารณาอย่างละเอียดว่าเป็นไปตามอัตราการเบิกจ่ายตามระเบียบของหน่วยงานเจ้าของงบประมาณจัดฝึกอบรมให้ชัดเจนก่อนลงนาม

3) การจัดสถานที่ฝึกอบรม

ในการพิจารณาจัดสถานที่ฝึกอบรม ควรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

(1) รูปแบบหรือประเภทของโครงการฝึกอบรมว่าเป็นการฝึกอบรม การสัมมนาหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งจะใช้เทคนิคหรือวิธีการต่างกัน

(2) วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและกิจกรรมที่จะใช้ในการดำเนินการฝึกอบรม

(3) จำนวนผู้เข้าอบรม

(4) ความสอดคล้องและสนับสนุนการเรียนรู้ชองผู้เข้าอบรม ตามหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

(5) ความต้องการของวิทยากร

กรณีการจัดห้องประชุม

(1) จัดแบบเวที (Theatre Style) สำหรับผู้เข้าอบรมจำนวนมาก ๆ

ที่มา: http://mice.rwgenting.com/photo/images/MR6-U-Shape.jpg

(2) จัดแบบรูปเกือกม้า หรือรูปตัวยู (U-shape Style) สำหรับผู้เข้าอบรมจำนวนไม่มากนัก ผู้เข้าอบรมมีโอกาสใกล้ชิดกันมาก

(3) จัดแบบห้องเรียน (Classroom Style) เหมาะสำหรับผู้เข้าอบรมจำนวนมาก ๆ ที่ต้องมีการจดบันทึกและมีการมอบหมายให้เขียนงานต่าง ๆ

(4) จัดแบบโต๊ะกลม (Roundtable Style) ในโอกาสที่จะไม่ให้ผู้ประชุมเกิดความขัดแย้ง หรือเพื่อลดความรู้สึกของผู้เข้าประชุมว่าใคร “ใหญ่” กว่าใคร

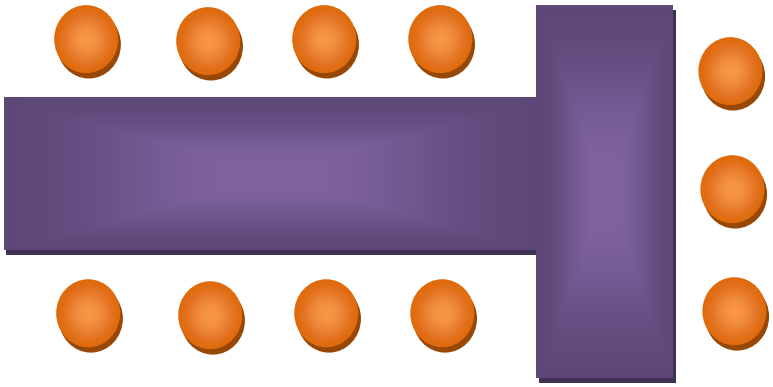
(4.1) โต๊ะเดี่ยว เหมาะสำหรับการอบรมหรือการประชุมที่มีจำนวนผู้เข้าร่วมไม่มาก และมีโอกาสใกล้ชิดกันเป็นพิเศษ

ที่มาซ http://www.gotoknow.org/blogs/posts/284075

(4.2) โต๊ะกลุ่ม เหมาะสำหรับการประชุมระดมความคิด การจัดฝึกอบรม การจัดกิจกรรมที่มีการแบ่งกลุ่มหลาย ๆ กลุ่ม

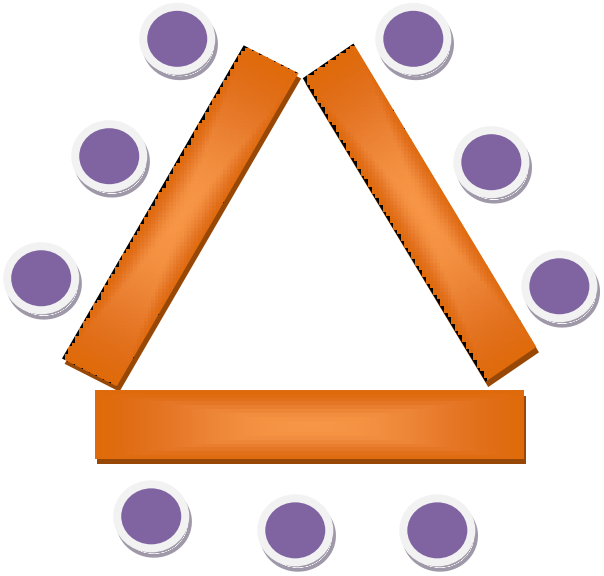
ที่มา: http://www.nevadacomplex.com/page_3001.php?page=03&p=1&s=2

(5) จัดแบบรูปตัวที (T-shape Style) เหมาะสำหรับผู้เข้าอบรมจำนวนไม่มากนัก

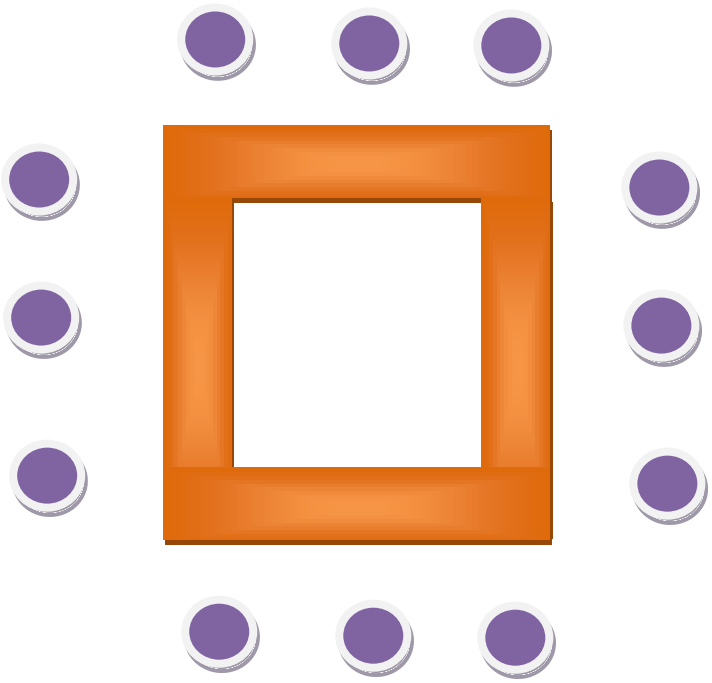


(6) จัดแบบรูปตัว I (I-shape Style) ใช้กับการประชุม 2 ฝ่าย ที่จะหาทางออกในปัญหาร่วมกัน เรียกว่า “การประชุมแบบทวิภาคี”ถ้าไม่จำเป็นก็ไม่ควรจะจัดโต๊ะแบบนี้ เพราะเป็นการทำลายบรรยากาศแห่งมิตรสัมพันธ์

(7) จัดแบบสามเหลี่ยม แบบ 3 ฝ่าย เรียกว่า“การประชุมแบบไตรภาคี”



(8) แบบสี่เหลี่ยม แบบ 4 ฝ่าย



(9) จัดแบบโพลีเซียม (Symposium) เหมาะสำหรับการนำเสนอผลงาน การอธิบายรูปแบบ ทฤษฎีต่าง ๆ

ที่มา: http://pimporn.nsdv.go.th/commerce/text2010/pimpornarena.htm

นอกจากนั้น หากเป็นการฝึกอบรมเฉพาะด้าน เช่น การฝึกอบรมด้านการใช้คอมพิวเตอร์ ย่อมต้องไปใช้ สถานที่ที่มีเครื่องคอมพิวเตอร์เพียงพอกับการฝึกปฏิบัติของผู้เข้าอบรมด้วย

4.3 การวางแผนสำหรับพิธีเปิด – ปิดการฝึกอบรม

การเปิด-ปิดการฝึกอบรม อาจจัดได้ตั้งแต่รูปแบบพิธีการ ไปจนถึงแบบง่าย ๆ ไม่เป็นทางการ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการอบรม ผู้เข้าอบรม และความต้องการของผู้รับผิดชอบการเตรียมการสำหรับพิธีเปิดและปิดการฝึกอบรม ในรูปแบบที่นิยมจัดโดยทั่วไป ได้แก่

1) การเชิญประธานในพิธี

ประธานในพิธีส่วนใหญ่จะเป็นบุคคลซึ่งได้รับการยอมรับ หรือเป็นผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่สนับสนุนการจัดฝึกอบรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วยขั้นตอน ได้แก่

(1) ติดต่อเป็นการภายในกับเลขานุการของผู้ที่จะเชิญ เพื่อขอนัดหมายวัน-เวลาพิธีเปิดการฝึกอบรม

(2) ทำหนังสือเชิญประธาน โดยแนบรายละเอียดโครงการฝึกอบรม กำหนดการฝึกอบรม และร่างคำกล่าวรายงาน และร่างคำกล่าวเปิดการฝึกอบรม (ควรส่งล่วงหน้าอย่างน้อย 1 สัปดาห์)

(3) ประสานงานผ่านเลขานุการเพื่อยืนยันและนัดหมายการเดินทางล่วงหน้าก่อนวันเปิดการฝึกอบรม ประมาณ 1 - 2 วัน

(4) ต้อนรับและส่งประธานในวันเปิดฝึกอบรม

2) การเชิญผู้กล่าวรายงานในพิธีเปิด-ปิดการฝึกอบรม

โดยปกติผู้กล่าวรายงานควรจะต้องเป็นผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมนี้โดยตรง หรือผู้ที่มีตำแหน่งในระดับรองลงมาจากประธานในพิธี ส่วนขั้นตอนการเชิญกระทำเช่นเดียวกับการเชิญประธาน

3) การจัดเตรียมร่างคำกล่าวรายงานและคำกล่าวของประธานในพิธีเปิด-ปิดการฝึกอบรม

ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้รับผิดชอบจัดโครงการฝึกอบรม ที่จะต้องดำเนินการจัดทำร่างคำกล่าวรายงาน และร่างคำกล่าวในพิธีเปิด-ปิดในการฝึกอบรม เนื่องจากผู้จัดโครงการฝึกอบรมจะเป็นผู้ซึ่งมีข้อมูลเกี่ยวกับการฝึกอบรมครั้งนั้น ๆ มากที่สุด และน่าจะทราบดีที่สุดว่าควรจะแจ้งข้อมูลใด และให้ข้อคิดอะไรบ้างแก่ผู้เข้าอบรม ในการร่างคำกล่าวเหล่านี้อาจมีประเด็นสำคัญในการร่างดังต่อไปนี้

ก. ประเด็นสำคัญที่ควรมีในร่างคำกล่าวรายงานในพิธีเปิดการฝึกอบรม

- คำขึ้นต้น (นิยมใช้ "กราบเรียน" ต่อด้วยตำแหน่งบริหารของประธานในพิธี)
- ขอบคุณประธานที่มาเป็นเกียรติ
- ความเป็นมา และหรือเหตุผลความจำเป็นที่ต้องจัดการฝึกอบรม
- วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม
- องค์ประกอบของหลักสูตร หมวดวิชาและระยะเวลาของหลักสูตร
- เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้
- วัน เวลาและสถานที่ฝึกอบรม
- คุณสมบัติและรายละเอียดเกี่ยวกับผู้เข้าอบรม
- วิทยากรและผู้ให้ความร่วมมือในการจัดโครงการฝึกอบรม
- ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการฝึกอบรม
- เรียนเชิญประธานกล่าวเปิดการฝึกอบรมและให้โอวาท

ข. ประเด็นสำคัญที่ควรมีในร่างคำกล่าวเปิดการฝึกอบรม

- คำขึ้นต้นให้ระบุชื่อตำแหน่งของผู้กล่าวรายงาน ตำแหน่งของแขกผู้มีเกียรติที่มาร่วมพิธี และผู้เข้าอบรมครั้งนี้
- แสดงความรู้สึกยินดีและความรู้สึกเป็นเกียรติที่ได้มาทำพิธีเปิดการฝึกอบรม
- แสดงความชื่นชมในจุดเด่นอย่างใดอย่างหนึ่งของโครงการฝึกอบรม เช่น การที่หน่วยงานต่าง ๆ เห็นคุณค่าของการฝึกอบรม จึงส่งผู้เข้ารับการอบรมเป็นจำนวนมาก ฯลฯ
- เน้นความสำคัญของการฝึกอบรม
- ให้โอวาทและกำลังใจ
- ชี้แนะประโยชน์ที่ผู้เข้ารับการอบรมควรจะได้รับ
- ขอบคุณวิทยากร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้รับผิดชอบโครงการ
- กล่าวเปิดการฝึกอบรม และอวยพรให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จ

ค. ประเด็นสำคัญที่ควรมีในร่างคำกล่าวรายงานในพิธีปิดการฝึกอบรม

- คำขึ้นต้น (นิยมใช้ "กราบเรียน" ต่อด้วยตำแหน่งบริหารของประธานในพิธี)
- ขอบคุณประธานที่ให้เกียรติ
- รายงานผลการฝึกอบรม
- ความร่วมมือของวิทยากร ผู้เข้าอบรม ผู้ดำเนินการฝ่ายต่าง ๆ
- ปัญหาและอุปสรรคระหว่างการฝึกอบรม
- สรุปผลและข้อคิดเห็นในการฝึกอบรม
- เรียนเชิญประธานมอบวุฒิบัตร/เกียรติบัตร และกล่าวปิดการฝึกอบรม

ง. ประเด็นสำคัญที่ควรมีในร่างคำกล่าวปิดการฝึกอบรม

- คำขึ้นต้น ให้ระบุชื่อตำแหน่งของผู้กล่าวรายงาน ตำแหน่งของแขกผู้มีเกียรติที่มาร่วมพิธี และผู้เข้าอบรมครั้งนี้
- ขอบคุณผู้ดำเนินการฝึกอบรมและผู้ให้ความร่วมมือ
- แสดงความยินดีกับผลสำเร็จของการฝึกอบรมและผู้ผ่านการฝึกอบรม
- ให้แนวทางแก่ผู้ผ่านการฝึกอบรมเพื่อนำไปปฏิบัติ
- อวยพรความก้าวหน้าในการทำงาน
- กล่าวปิดการฝึกอบรม

4) การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม

การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม ควรพิจารณารับผู้เข้าอบรมที่มีคุณสมบัติที่ระบุไว้ในโครงการหรือในบางโครงการ เช่น การฝึกอบรมภาษาอังกฤษ จะต้องจัดการทดสอบเพื่อจัดระดับความรู้ของผู้เข้าอบรมก่อนด้วย

5) การประชาสัมพันธ์โครงการฝึกอบรม

เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการอาจแจ้งให้หน่วยงานซึ่งมีหน้าที่ดำเนินการด้านการประชาสัมพันธ์ได้ทราบข้อมูลและรายละเอียดที่สำคัญของโครงการฝึกอบรม เพื่อจะได้ช่วยประชาสัมพันธ์โครงการฝึกอบรมและควรจัดเตรียมเจ้าหน้าที่ไว้ถ่ายภาพพิธีเปิดการฝึกอบรม ถ่ายภาพหมู่ของผู้เข้าอบรม หรือกิจกรรมที่น่าสนใจระหว่างการอบรม เพื่อนำไปใช้ประชาสัมพันธ์โครงการ ฝึกอบรมต่อไป

ในกรณีเป็นโครงการฝึกอบรมที่รับสมัครผู้เข้าอบรม อาจแจ้งข้อมูลการเปิดรับสมัครผู้เข้าอบรมไปยังหน่วยงานด้านประชาสัมพันธ์ เพื่อให้เผยแพร่ข่าวให้ทั่วถึงทั้งองค์กรหรืออาจพยายามเผยแพร่ข่าวการเปิดรับสมัครเข้าอบรมผ่านสื่อต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วในองค์กร เช่น ปิดประกาศตามบอร์ดประชาสัมพันธ์ หรือเผยแพร่ทาง Internet เป็นต้น

6) การสร้างเกณฑ์และเครื่องมือประเมินผลการฝึกอบรม

เกณฑ์และเครื่องมือสำหรับประเมินผลการฝึกอบรม ควรจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ทนง ทองเต็ม เห็นว่าโดยปกติแล้วการประเมินผลการฝึกอบรมนั้นก็เพื่อที่ต้องการจะทราบว่า

(1) ผู้เข้าอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางด้านความคิด อันได้แก่ ความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญและความสามารถในการประเมิน วิเคราะห์ และสังเคราะห์เพียงใด

(2) ผู้เข้าอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางด้านความรู้สึก เช่น ความสนใจ ทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ในทิศทางใด ระดับใด

(3) ผู้เข้าอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางด้านการประพฤติปฏิบัติ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานภายหลังการฝึกอบรมอย่างไรและเพียงใด

(4) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นเป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมต้องการให้เปลี่ยนแปลงหรือไม่ และได้ผลดีกว่า การเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการอื่นหรือไม่

(5) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวร หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงเพียงชั่วคราวเท่านั้น

วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการฝึกอบรมดังกล่าวมุ่งเน้นเฉพาะประเด็นของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผล ที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเท่านั้น โดยนักวิชาการบางท่านเห็นว่าวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการฝึกอบรมควรจะครอบคลุมกว้างขวาง

กว่า 5 ข้อดังระบุข้างต้น โดยขยายขอบข่ายไปถึงความมุ่งหมายในการประเมินกระบวนการฝึกอบรมทั้งระบบด้วย กล่าวคือ

(1) เพื่อทราบสัมฤทธิผลของโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ ว่าได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ เช่น เกิดการเรียนรู้ (Learning) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน (Behavior) หรือไม่ เพื่อทราบข้อดี ข้อบกพร่อง ความเหมาะสม รวมถึงปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆของโครงการฝึกอบรม ทั้งในแง่ของกระบวนการฝึกอบรม (เช่น เนื้อหาวิชา วิทยากร ระยะเวลา เป็นต้น) และการจัดฝึกอบรม (เช่น สถานที่ การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ) เพื่อแก้ไขและปรับปรุงโครงการฝึกอบรมในครั้งต่อ ๆ ไปให้ดียิ่งขึ้น

(2) เพื่อทราบคุณค่าหรือความเป็นประโยชน์ของโครงการฝึกอบรมต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้าอบรม เช่น ประโยชน์ของ หัวข้อวิชาต่างๆในหลักสูตรการฝึกอบรมในครั้งต่อๆไปให้ดียิ่งขึ้น

(3) เพื่อทราบผลลัพธ์หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม เช่น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน เมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการฝึกอบรม ความก้าวหน้าในหน้าที่การวางหลังจากการผ่านการฝึกอบรมแล้ว

(4) เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจของผู้บริหาร เช่น พิจารณาว่าควรจะดำเนินการจัดฝึกอบรม หลักสูตรนั้น ๆ ต่อไปหรือไม่ ช่วยประกอบการตัดสินใจในการแต่งตั้งหรือพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ

มีสิ่งที่ควรพิจารณาตรวจสอบในการประเมินผลโครงการฝึกอบรมดังต่อไปนี้

(1) ปัจจัยนำเข้าของการฝึกอบรม (Inputs) - ควรตรวจสอบเกี่ยวกับ

(1.1) การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

- มีการวิเคราะห์หาความจำเป็นมาก่อนหรือไม่
- ข้อมูลที่ได้ครอบคลุม และเชื่อถือได้เพียงใด มีอะไรเป็นเครื่องชี้วัด
- ความจำเป็นดังกล่าวสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่

(1.2) วัตถุประสงค์หลัก/วัตถุประสงค์รองของโครงการฝึกอบรม

- วัตถุประสงค์หลักของโครงการสอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่
- วัตถุประสงค์หลักของโครงการเขียนในลักษณะที่สามารถจะประเมินผลได้หรือไม่
- วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมมีส่วนสนับสนุนโครงการเพียงใด

(1.3) หลักสูตรและวิธีการฝึกอบรม

- หัวข้อวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของโครงการหรือไม่

- วัตถุประสงค์รายวิชาแต่ละวิชาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของโครงการหรือไม่
- ระยะเวลาของแต่ละหัวข้อวิชาเหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาวิชาของวิชานั้นๆ หรือไม่
- เทคนิคและวิธีการฝึกอบรมที่ใช้ในแต่ละหัวข้อวิชาเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และระยะเวลาของหัวข้อวิชานั้น ๆ หรือไม่
- โสตทัศนูปกรณ์เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา ระยะเวลา และสถานการณ์ในการฝึกอบรมเพียงใด

(1.4) โครงการและกำหนดการฝึกอบรม

- การขออนุมัติโครงการล่าช้า หรือมีอุปสรรคหรือไม่ และควรจะขจัดอุปสรรคอย่างไร
- วันเวลาที่ฝึกอบรมเหมาะสมกับหลักสูตร ทุกหมวดวิชาหรือไม่
- รายละเอียดโครงการและกำหนดการฝึกอบรมที่ใช้เวียนแจ้งหน่วยงานวิทยากร และแจกผู้เข้าอบรม มีความชัดเจนเพียงใด

(1.5) การบริหาร/เตรียมการก่อนการฝึกอบรม

- การคัดเลือกวิทยากรมีความเหมาะสมหรือไม่
- การเชิญและประสานงานกับวิทยากรมีประสิทธิภาพหรือไม่
- การเลือกสถานที่ฝึกอบรมมีเหตุผลอย่างไร
- สถานที่ฝึกอบรมมีความเหมาะสมกับเนื้อหาและวิธีการฝึกอบรมหรือไม่
- การประสานงานกับเจ้าของสถานที่ฝึกอบรมมีปัญหาหรือไม่

(1.6) การส่ง/คัดเลือกผู้เข้าอบรม

- ในการแจ้งเชิญส่งผู้เข้าอบรม ได้มีการให้เวลาหน่วยงานผู้ส่งและผู้เข้าอบรมในการพิจารณา ส่ง/เตรียมสมัคร เข้าอบรมเพียงพอหรือไม่
- หน่วยงานคัดเลือกผู้ที่จะส่งเข้าอบรมอย่างเหมาะสมตรงกับคุณสมบัติที่กำหนดในโครงการหรือไม่
- มีการคัดเลือกผู้สมัครเข้าอบรม (ในกรณีให้สมัครเอง) โดยใช้เกณฑ์อะไรและเกณฑ์ดังกล่าวมีความเหมาะสมหรือไม่
- มีปริมาณการขอถอนการส่งเข้าอบรม/สมัครเข้าอบรมเป็นจำนวนมากหรือไม่ และขอถอนไปเพราะเหตุใด

(1.7) งบประมาณ/การเบิกจ่ายเงิน

- ได้รับการจัดสรรงบประมาณสำหรับโครงการนี้ ตลอดทั้งโครงการหรือไม่

- สามารถใช้จ่ายเงินในโครงการได้ตรงตามที่ประมาณการไว้หรือไม่ ถ้าไม่ตรง เพราะเหตุใด และจะต้องปรับปรุงอย่างไร
- สามารถดำเนินการเบิกจ่ายเงินได้ตามหลักเกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนดไว้หรือไม่ หรือมีปัญหาอุปสรรคในการเบิกจ่ายเงินอย่างไรบ้าง

(2) กระบวนการดำเนินการฝึกอบรม (Process)

มีสิ่งที่ควรพิจารณาในการประเมินผล คือ

(2.1) วิทยากร

- มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาให้ผู้เข้าอบรมทราบหรือไม่
- มีความรอบรู้ในเนื้อหาวิชานั้นหรือไม่
- มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้/กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ได้เพียงใด
- การจัดลำดับขั้นตอนของเนื้อหาวิชาเหมาะสมเพียงใด
- มีการตอบคำถามชัดเจนและตรงประเด็นหรือไม่
- ให้โอกาสผู้เข้าอบรมแสดงความคิดเห็นหรือไม่
- มีการใช้โสตทัศนูปกรณ์ช่วยในการฝึกอบรมอย่างเหมาะสมหรือไม่

(2.2) ผู้เข้าอบรม

- สนใจและเอาใจใส่ต่อการฝึกอบรมหรือไม่
- มาเข้าอบรมตามกำหนดเวลาตลอดทั้งหลักสูตรหรือไม่
- มีการซักถามแสดงความคิดเห็นหรือแสดงความมีส่วนร่วมในการฝึกอบรมหรือไม่
- ให้ความร่วมมือต่าง ๆ ระหว่างการอบรมหรือไม่

(2.3) เอกสารประกอบการอบรม

- แต่ละวิชามีเอกสารประกอบการอบรมหรือไม่
- เนื้อหาสาระของเอกสารประกอบการอบรมสอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชานั้นหรือไม่
- เอกสารแจกได้ทันเวลา/ทันความต้องการหรือไม่

(2.4) การดำเนินงานของเจ้าหน้าที่

- มีการควบคุมเวลาระหว่างการอบรมให้เป็นไปตามกำหนดการหรือไม่
- การกล่าวแนะนำวิทยากรสำหรับแต่ละหัวข้อวิชาดำเนินไปอย่างเหมาะสม และสามารถสร้างบรรยากาศ ในการเรียนรู้ได้หรือไม่
- การกล่าวขอบคุณวิทยากรสำหรับแต่ละหัวข้อวิชาดำเนินไปอย่างเหมาะสมหรือไม่ และช่วยสร้างความรู้สึกที่ดีแก่วิทยากร และผู้เข้าอบรมหรือไม่

- ช่วยให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่วิทยากรและผู้เข้าอบรมอย่างเต็มใจกระตือรือล้นหรือไม่
- มีมนุษยสัมพันธ์ดีกับผู้เข้าอบรมหรือไม่

(2.5) สภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

- การจัดสถานที่อบรม รวมทั้งโต๊ะ เก้าอี้ เหมาะสมหรือไม่
- อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศเหมาะสมหรือไม่
- แสงสว่างเพียงพอหรือไม่
- เสียงดังชัดเจนหรือไม่
- อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการฝึกอบรม มีเพียงพอหรือไม่
- มีสิ่งรบกวนต่าง ๆ ในระหว่างการฝึกอบรมหรือไม่ (เช่น เสียงรบกวน การเดินเข้าออก การตามผู้เข้าอบรม หรือวิทยากรไปรับโทรศัพท์บ่อยครั้ง)

(3) ผลที่ได้จากการฝึกอบรม (Outputs) - เป็นส่วนสำคัญที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์เพื่อประเมินผลการฝึกอบรมทั้งระบบ โดยอาจแบ่งการประเมินผลในช่วงนี้ออกได้เป็น 4 ระดับ หรือประเภท คือ

(3.1) ขั้นปฏิกิริยาหรือความพึงพอใจ (Reaction) ของผู้เข้าอบรม หมายถึง ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติที่ผู้เข้าอบรมมีต่อสิ่งต่อไปนี้

- ความเหมาะสมของหลักสูตรและหัวข้อวิชา
- การดำเนินการฝึกอบรมของวิทยากร
- ประโยชน์ของการฝึกอบรมต่อการปฏิบัติงานของผู้เข้าอบรม เช่น เนื้อหาที่ฝึกอบรมมีความเกี่ยวข้องกับงานที่ทำ
- ความเหมาะสมในการบริหารโครงการฝึกอบรมและสิ่งอำนวยความสะดวก
- สัมพันธภาพในกลุ่มผู้เข้าอบรม
- ความคุ้มค่าในการเข้ารับการอบรม
- ความสามารถในการนำไปประยุกต์ใช้
- ระดับความยากง่ายของเนื้อหา

(3.2) ขั้นการเรียนรู้ (Learning) ของผู้เข้าอบรม เป็นการวัดการเพิ่มขึ้นของความรู้หรือความสามารถทางสติปัญญาหลังการฝึกอบรมเมื่อเทียบกับก่อนการฝึกอบรม คือ

- ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือมีการเปลี่ยนแปลงตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์หลักของโครงการหรือไม่
- ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้นจากความรู้สึกของตนเองเพียงใด
- ผู้เข้าอบรมได้มีประสบการณ์ตามที่ต้องการหรือไม่

(3.3) ขั้นพฤติกรรม (Behavior) ของผู้เข้าอบรม เป็นการวัดว่าผู้เข้าอบรมได้มีการประยุกต์ใช้สิ่งที่เรียนในการเปลี่ยนพฤติกรรมมากน้อยเพียงใด การประเมินอาจทำได้ทันทีหรือรอไประยะเวลาหนึ่งก็ได้ เช่น

- ผู้เข้าอบรมได้นำสิ่งที่เรียนรู้ เช่น ทักษะ ความรู้ ไปใช้ประโยชน์หรือไม่
- พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงเป็นไปในทางไหน ระดับใด ชั่วคราวหรือถาวร
- ผู้เข้าอบรมสามารถถ่ายทอดสิ่งที่เรียนรู้ให้คนอื่นได้หรือไม่
- ผู้เข้าอบรมรับรู้การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ความรู้และทักษะของตนเองหรือไม่

(4) ขั้นผลลัพธ์ (Outcomes หรือ Results) - อาจแยกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ

(4.1) ผลที่องค์การได้รับ - มีประเด็นที่ควรพิจารณา คือ

- ผลงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม
- ผลลัพธ์ทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ การลดค่าใช้จ่าย ลดการสูญเสียหรือของเสียจากการผลิตหรือการดำเนินงาน ลดอุบัติเหตุ และลดความสิ้นเปลืองต่าง ๆ
- ขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน ของผู้ผ่านการอบรม
- การลดความขัดแย้ง บัตรสนเท่ห์ หรือข้อร้องเรียน ซึ่งมีผลมาจากการบริหารงาน หรือการดำเนินงานของผู้ผ่านการอบรม
- ความพึงพอใจ หรือความนิยม ของผู้รับบริการ หรือหน่วยงานที่ประสานงานหรือดำเนินงานเกี่ยวเนื่องด้วยกับผู้ผ่านการอบรม

(4.2) ผลที่ผู้เข้าอบรมเองได้รับ – อาจพิจารณาได้จาก

- มีทักษะด้านต่าง ๆ พร้อมที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และการเลื่อนระดับตำแหน่งเพียงใด
- ผู้ผ่านการอบรม มีความก้าวหน้าในสายงานเพียงใด
- มีทักษะด้านต่าง ๆ พร้อมที่จะเป็นผู้บริหารสำหรับตำแหน่งที่ครองอยู่ และตำแหน่งใหม่เพียงใด (ในกรณีโครงการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหาร)

7) การจัดเตรียมแฟ้มเอกสารประกอบการอบรม

แฟ้มเอกสารประกอบการฝึกอบรมสำหรับแจกผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะประกอบด้วย

7.1) รายละเอียดโครงการฝึกอบรม และกำหนดการฝึกอบรม

7.2) เอกสารประกอบการฝึกอบรม

7.3) รายชื่อผู้เข้าฝึกอบรม และที่อยู่ที่สามารถติดต่อไป

7.4) กระดาษจดบันทึก และเครื่องเขียน

7.5) ประวัติวิทยากร

นอกจากนั้น ในปัจจุบันมักจะมีการขอข้อมูลการนำเสนอ เช่น Power-point ของวิทยากร ดังนั้นจะต้องเตรียม CD-R เพื่อบันทึกข้อมูลด้วย

8) การเตรียมการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

เนื่องจากตามหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้โดยง่ายไม่เพียงแต่ในสภาพแวดล้อมที่มีทั้งความ สะดวก สบายในด้านกายภาพเท่านั้น หากควรจะต้องมีบรรยากาศของความไว้เนื้อเชื่อใจและเคารพซึ่งกันและกัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อิสระภาพที่จะแสดงออกและมีการยอมรับในความแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้จัดฝึกอบรมจะต้องพยายามแสวงหาวิธีการที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้เข้าอบรมด้วยกัน โดยการจัดหรือกำหนดให้มีกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมือร่วมใจกันซึ่งอาจจะนำไปสู่บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้นั้นได้ในที่สุด กิจกรรมดังกล่าวอาจเรียกว่า "กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์"

กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมใดก็ตามที่ผู้เข้าอบรมทั้งหมดมีส่วนร่วมกระทำด้วยกันตามที่ผู้จัดฝึกอบรมหรือวิทยากรกำหนดให้หรือจัดให้โดยมีวัตถุประสงค์ข้อใดข้อหนึ่งหรือหลายข้อ ดังต่อไปนี้

(1) เพื่อสร้างความคุ้นเคยระหว่างผู้เข้าอบรม

(2) เพื่อสร้างความรู้สึกและความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้เข้าอบรม

(3) เพื่อสร้างความสนุกสนานและผ่อนคลายความตึงเครียด

(4) เพื่อสร้างบรรยากาศและความประทับใจที่ดีต่อการฝึกอบรม

(5) เพื่อการเรียนรู้ กล่าวคือ เป็นส่วนประกอบในการสาธิตด้วยการสร้างประสบการณ์ตรงเกี่ยวกับแนวคิด แนวปฏิบัติในเรื่องที่ต้องการให้ผู้เข้าอบรมตระหนักบางเรื่อง

กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ดังกล่าวอาจมีได้ทั้งเกมต่าง ๆ การร้องเพลง การเล่นดนตรี การแสดงละคร การแก้ปัญหา ฯลฯ แล้วแต่จะกำหนดขึ้น

อย่างไรก็ตาม โดยปกติแล้วผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องรับผิดชอบในการจัดให้มีกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อวัตถุประสงค์ในข้อ 1 - 4 ทั้งนี้ เพื่อสร้างและรักษาบรรยากาศของการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรกของการฝึกอบรมซึ่งเชื่อว่าผู้เข้าอบรมซึ่งอาจยังไม่รู้จักคุ้นเคยซึ่งกันและกันมาก่อน จะมีพฤติกรรมเย็นชาและสงวนท่าทีไม่ค่อยจะแสดงพฤติกรรมใด ๆ ออกมาผู้จัดฝึกอบรมจึงต้องพยายาม "ละลายน้ำแข็ง (Break the Ice)" ด้วยการจัด "กิจกรรมละลายพฤติกรรม" หรืออาจเรียกว่า "กิจกรรมเพื่อสร้างความคุ้นเคย" เพื่อสร้างความรู้จักคุ้นเคยระหว่างผู้เข้าอบรมและสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเป็นกันเองเพื่อให้เกิดความพร้อมที่จะร่วมมือซึ่งกันและกันทั้งระหว่างการฝึกอบรมและในระยะเวลาต่อไป

เพื่อให้สามารถคัดเลือกกิจกรรมมาใช้แต่ละครั้งได้อย่างเหมาะสม ผู้จัดกิจกรรมจะต้องคำนึงถึงเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

(1) ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มผู้เข้าอบรมซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมาย

(1.1) จำนวนผู้เข้าอบรม

(1.2) ส่วนใหญ่ไม่รู้จักกันมาก่อน รู้จักกันมาบ้าง หรือรู้จักกันดีอยู่แล้ว

(1.3) อายุแตกต่างกันมาก หรือวัยไล่เรี่ยกัน อายุเฉลี่ยสักเท่าใด

(1.4) สัดส่วนของเพศ ของผู้เข้าอบรม ว่าเป็นหญิงหรือชายมากกว่ากันสักเท่าใด

(1.5) ตำแหน่งหน้าที่ของผู้เข้าอบรม และลักษณะงานที่ปฏิบัติ

(2) ระยะเวลาสำหรับจัดกิจกรรม – ว่าจะมีเวลายาวนานสักเท่าใด

(3) สถานที่ในการจัดกิจกรรม - เป็นห้องประชุม ห้องโถงโล่ง ๆ ห้องประชุมที่มีโต๊ะจัดเป็นกลุ่ม หรือเป็นสนามหญ้า

(4) วัฒนธรรมไทย หรือขนบธรรมเนียมของสังคมไทย

ในกรณีที่มีผู้เข้าอบรมจำนวนมาก อาจต้องใช้กิจกรรมที่มีการแบ่งกลุ่ม แทนที่จะเป็นกิจกรรมสำหรับรายบุคคล กิจกรรมส่วนใหญ่จะแบ่งออกตามลักษณะความคุ้นเคยของผู้เล่นได้ 3 ประเภท คือ

- สำหรับผู้เล่นที่ยังไม่รู้จักกันเลย จะเป็นกิจกรรม ที่ทำให้ ผู้เล่นได้ทำความรู้จักกัน มีลักษณะเป็นเกมที่ใช้ในการแนะนำตัวระหว่างกัน
- สำหรับผู้เล่นที่รู้จักกันบ้าง ให้รู้จักกันอย่างทั่วถึงขึ้น
- กิจกรรมสำหรับผู้ที่คุ้นเคยกันดีอยู่แล้ว ผู้เลือกใช้กิจกรรมควรจะเลือกใช้อย่างเหมาะสม นอกจากนั้น ยังมีกิจกรรมบางอย่างที่อาจไม่เหมาะสมเมื่อผู้เล่นส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง เช่น เกมที่ต้องใช้แรงมาก เป็นต้น

หากมีระยะเวลาในการจัดกิจกรรมนาน แต่จำนวนผู้เข้าอบรมมีไม่มากนัก อาจผสมกิจกรรม 2 - 3 เรื่องเข้าด้วยกันก็ได้ และหากสถานที่จัดกิจกรรมเป็นห้องประชุม การจัดกิจกรรมโดยต้องให้ผู้ร่วมกิจกรรมนั่งล้อมวงอาจทำได้ไม่สะดวก และจะต้องระมัดระวังไม่ควรเลือกกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสกปรก เสียหายแก่สถานที่ เช่น มีการใช้น้ำหรือแป้งฝุ่น เป็นต้น

นอกจากการเลือกกิจกรรมที่ทำให้ผู้ร่วมกิจกรรมซึ่งเป็นบุคคลต่างเพศต้องใกล้ชิดกันจนเกินไป อาจไม่เหมาะสม เพราะไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีไทย และอาจไม่ค่อยได้รับความร่วมมือจากผู้เข้าอบรมอีกด้วย

9) การจัดเตรียมการบริการอาหารว่าง/เครื่องดื่ม และอาหารระหว่างการฝึกอบรม

เลือกรายการอาหารจะต้องระมัดระวังจัดให้มีอาหารสำหรับผู้ที่มีข้อจำกัดในทางศาสนา เช่น ผู้ที่เป็นมุสลิม หรือผู้ที่มีปัญหาเกี่ยวกับการแพ้อาหารบางชนิด เช่น อาหารทะเลอยู่ด้วย

10) การจัดเตรียมสิ่งเบ็ดเตล็ดต่าง ๆ สำหรับการฝึกอบรม ได้แก่

- จัดทำบัญชีลงทะเบียนเข้ารับการฝึกอบรม
- จัดทำป้ายชื่อวิทยากร สำหรับตั้งโต๊ะบรรยาย
- จัดทำป้ายชื่อผู้เข้าอบรม – ทั้งป้ายตั้งโต๊ะและป้ายติดเสื้อ
- อุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น กระดาษ ดินสอ ตะกร้าผง แผ่นใส ปากกาเขียนแผ่นใส ปากกาเขียนไวท์บอร์ด

5. การดำเนินงานสำหรับช่วงระหว่างการฝึกอบรม

เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะดำเนินการในด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ

5.1 สถานที่และอุปกรณ์

- ดูแลสถานที่ฝึกอบรมให้อยู่ในสภาพที่ส่งเสริมบรรยากาศในการเรียนรู้ และเหมาะสมกับเทคนิคหรือกิจกรรมในการฝึกอบรม มีการถ่ายเทของอากาศ อุณหภูมิ แสงและเสียงที่พอเหมาะ
- ดูแลการจัดโต๊ะ เก้าอี้ อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมและเพียงพอกับจำนวนผู้เข้าอบรมและเทคนิคการฝึกอบรมหรือตามที่วิทยากรต้องการ
- จัดป้ายชื่อวิทยากรและผู้เข้าอบรมตามความเหมาะสม
- จัดโสตทัศนูปกรณ์ที่จำเป็นให้อยู่ในสภาพที่พร้อมจะให้ใช้งาน

5.2 การดำเนินการฝึกอบรม

1) ทำหน้าที่พิธีกรทั่วไประหว่างการฝึกอบรมโดย
   - กล่าวต้อนรับและชี้แจงรายละเอียดของโครงการฝึกอบรม แก่ผู้เข้าอบรม
   - แจ้งและเตือนผู้เข้าอบรมเกี่ยวกับกำหนดการฝึกอบรม
2) จัดการให้ผู้เข้าอบรมลงนามเข้าอบรมในแต่ละวันให้ครบถ้วน
3) แจกเอกสารประกอบการฝึกอบรมเพิ่มเติมในแต่ละหัวข้อวิชา (ตามที่วิทยากรกำหนดให้)

4) สังเกตการณ์การฝึกอบรมและพยายามรักษาเวลาในการฝึกอบรมให้เป็นไปตามกำหนดการ

5) ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการอบรมตามที่ได้วางแผนไว้

5.3 การกล่าวแนะนำและขอบคุณวิทยากร

หลักการกล่าวแนะนำและขอบคุณวิทยากร มีดังนี้

1) การกล่าวแนะนำวิทยากร

(1) ก่อนการแนะนำให้ศึกษาข้อมูลจากแบบประวัติวิทยากร ถ้าประวัติยาวมากให้เลือกเฉพาะข้อมูลที่สำคัญ ได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน ตำแหน่งหน้าที่ที่สำคัญในอดีต คุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงานหรือความเชี่ยวชาญของวิทยากร โดยเน้นถึงส่วนที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิชาที่เชิญเป็นพิเศษ

(2) ขอบเขตที่ควรกล่าวแนะนำ

- แนะนำชื่อหัวข้อวิชาที่กำลังจะฝึกอบรม โดยอาจกล่าวถึงความเชื่อมโยงกับหัวข้อวิชาก่อนหน้านี้ หรือหัวข้อวิชาที่จะฝึกอบรมต่อไป หรือกล่าวถึงความสำคัญของหัวข้อวิชานี้โดยเฉพาะก็ได้
- แนะนำชื่อของวิทยากร โดยใช้คำนำหน้าชื่อ ยศ บรรดาศักดิ์ หรือตำแหน่งทาง วิชาการ ให้ถูกต้องและครบถ้วน
- กล่าวถึงประวัติวิทยากร
- หากวิทยากรเป็นบุคคลภายนอก อาจกล่าวแสดงความรู้สึกเป็นเกียรติในนามของหน่วยงาน ในช่วงแรกด้วยก็ได้

2) การกล่าวขอบคุณวิทยากร

(1) การกล่าวขอบคุณ ควรทำในทันทีที่วิทยากรพูดจบ ไม่ควรทิ้งระยะเวลาให้นานออกไป

(2) การกล่าวขอบคุณ เป็นการขอบคุณในนามของผู้เข้าอบรมทั้งหมดโดยควรกล่าวชื่อหลักสูตรฝึกอบรมด้วย

(3) ประเด็นที่ควรกล่าวก่อนหรือหลัง

- สรุปเนื้อหาสาระที่สำคัญ ความรู้หรือข้อคิดที่ได้จากการฝึกอบรมโดยวิทยากร
- จุดเด่นของวิทยากรหรือความรู้สึกที่ดีที่ได้รับจากการฝึกอบรมในหัวข้อนี้

(4) สรุปจบด้วยการขอให้ปรบมือให้แก่วิทยากรในตอนท้ายสุด

5.4 การให้บริการและอำนวยความสะดวกในระหว่างการฝึกอบรม

1) อำนวยความสะดวกแก่ผู้เข้าอบรม

2) จัดและให้บริการยานพาหนะรับ-ส่งแก่ผู้เข้าอบรมในการฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน

3) ดูแลจัดให้มีการบริการอาหารว่างและเครื่องดื่มหรืออาหารมื้อต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ โดยดูแลให้มีการบริการที่สะดวก รวดเร็ว ไม่ต้องเสียเวลารอคอยอาหารนานเกินไป

6. การดำเนินงานสำหรับช่วงหลังการฝึกอบรม

ในบางกิจกรรมอาจจะมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการต่อเนื่อง ได้แก่

1) ส่งหนังสือขอบคุณวิทยากร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2) เป็นตัวกลางในการติดต่อประสานงานระหว่างผู้เข้าอบรมต่อไป

3) ให้ความช่วยเหลือร่วมมือกับผู้เข้าอบรมในการจัดทำทำเนียบรุ่นของผู้เข้าอบรม

4) ออกใบรับรองการผ่านการฝึกอบรม เมื่อได้รับการร้องขอ (การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในสังกัด หรือ In-house training เช่นนี้ ไม่น่าจะมีความจำเป็นต้องออกวุฒิบัตรหรือเกียรติบัตรเพื่อแจกผู้ผ่านการอบรมเมื่อการอบรมสิ้นสุดลง แต่ในกรณีการ ฝึกอบรมซึ่งมีระยะเวลายาวนานมาก ก็อาจพิจารณาแจกวุฒิบัตรหรือเกียรติบัตรได้)

5) ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรมต่อไป

การสร้างแหล่งเรียนรู้ในชุมชน

แหล่งเรียนรู้ในชุมชน หมายถึง “แหล่ง” หรือ “ที่รวม” ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ สารสนเทศ กิจกรรมและประสบการณ์ต่าง ๆ ในชุมชนที่สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถหาความรู้และเรียนรู้ด้วยตนเองได้ตามอัธยาศัย

การสร้างและพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ เป็นการจัดให้มีการศึกษาที่เกื้อหนุนให้บุคคลในชุมชนสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต โดยการกระจายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ภายใต้สิ่งที่มีอยู่ในสังคมรอบ ๆ ตัว ทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต เช่น จากประสบการณ์ของวิทยากรหรือปราชญ์ชาวบ้าน จากแปลงสาธิต จากศูนย์เรียนรู้ ฯลฯ โดยมุ่งหวังให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ในลักษณะของการศึกษานอกระบบหรือการศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ ที่ไม่เน้นการเรียนรู้เฉพาะในห้องเรียน ดังนั้นการสร้างแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายในชุมชนจึงเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะก่อประโยชน์ต่อกระบวนการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนได้พัฒนาศักยภาพจากประสบการณ์ตรง ซึ่งสัมผัสและจับต้องได้ ทั้งนี้ ความสำคัญของแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ไม่ได้มีเฉพาะต่อสมาชิกในชุมชนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงบุคคลทั่วไปและผู้ที่ศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษาได้ใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู่ร่วมกัน และก่อให้เกิดการจารึกข้อมูลชุมชนที่เป็นระบบด้วย เช่น

1. ใช้เป็นแหล่งค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมทั้งที่มีในตำราเรียนและที่ไม่มีในตำราเรียน
2. ใช้เป็นสถานที่ในการจัดการเรียนการสอน การฝึกอบรม
3. ใช้เป็นสถานที่พบปะ แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ความคิดเห็น
4. ใช้เป็นแหล่งสถานที่ศึกษาดูงาน ฝึกฝนอาชีพ
5. ใช้เป็นสื่อเรียนรู้ สื่อประกอบการเรียนการสอนที่มีมิติ มีชีวิต เช่น จิตกรรมฝาพนัง ร่องรอยประวัติศาสตร์ นิเวศวิทยา สัตว์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในชุมชน (แมลง นก ปลา ฯลฯ) เป็นต้น
6. ใช้เป็นสถานที่ถ่ายทอดความรู้ ข้อมูล ข่าวสารทั่ว ๆ ไป รวมทั้งเป็นสถานที่ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ หรือแจ้งข้อมูลที่ต้องการสื่อไปถึงคนในชุมชน
7. ใช้เป็นศูนย์กลางในการรวบรวมหลักฐานทางประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม โบราณสถาน โบราณวัตถุ ฯลฯ ไม่ให้ลบเลือนสำหรับสืบต่อไปยังชนรุ่นหลัง
8. ใช้เป็นศูนย์กลางในการดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ อาทิ เป็นศูนย์จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชน เป็นจุดรวบรวมผลผลิต พื้นที่รวมกลุ่มทำกิจกรรมของแม่บ้าน ฯลฯ

องค์ประกอบของแหล่งเรียนรู้ในชุมชน

แหล่งการเรียนรู้ในชุมชน ควรจะประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. *แหล่งที่มาของความรู้และเนื้อหาความรู้* แหล่งที่มีของความรู้ หมายถึง ที่มา หรือตัวแทนของความรู้ที่สามารถอ้างอิงถึงความมีอยู่ขององค์ความรู้ชุมชน ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ตัวบุคคล วัตถุสิ่งของ สถานที่ ประเพณี ฯลฯ แหล่งที่มาของความรู้นี้สามารถเสื่อมสลาย ผุพัง หรือล้มตายได้ นอกจากนี้บางแหล่งที่มาของความรู้ยังไม่สามารถให้เรื่องราวได้อย่างชัดเจนหากไม่มีคนมาบอกเล่าหรือไม่มีเอกสารมาให้อ่าน ดังนั้น จึงต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ ออกมาเป็นภาพถ่าย เอกสาร หรือเนื้อหาความรู้ เพื่อเป็นหลักประกันความยั่งยืนยาวนานและสามารถสืบทอดขยายผลได้

เนื้อหาความรู้ คือ ข้อมูล หรือเรื่องราว หรือสิ่งที่จัดเก็บได้จากแหล่งที่มาของความรู้ที่ถูกนำมาเรียบเรียงให้เป็นระบบ เป็นหมวดหมู่ สามารถทำความเข้าใจได้และพร้อมต่อการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ทั้งความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคล เช่น ทักษะในการทำงาน ความคิดทัศนคติ และทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งสามารถถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึก ข้อมูลหรือเรื่องราวต่าง ๆ

การเก็บข้อมูลจากแหล่งความรู้ขึ้นอยู่กับลักษณะของที่มา เช่น ถ้าเป็นสถานที่อาจเก็บภาพถ่าย พร้อมประวัติความเป็นมา ความสำคัญของแหล่งความรู้ หรือถ้าเป็นตัวบุคคล ก็อาจเก็บประวัติย่อ บทสัมภาษณ์ คุณงามความดี บันทึกประสบการณ์หรือความรู้ที่มี แต่ถ้าหากอยู่ในรูปแบบของประเพณี อาจบันทึกถึงความเป็นมา พิธีกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติ เป็นต้น

2. *วิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้* หมายถึง ขั้นตอน วิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ รูปแบบการเผยแพร่ หรือการนำเนื้อหาความรู้จากแหล่งที่มาของความรู้มาถ่ายทอดให้กับผู้ที่สนใจ เช่น การจัดทำหลักสูตร การจัดทำแปลงสาธิต ฯลฯ

3. *อุปกรณ์สำหรับการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้* หมายถึง อุปกรณ์สาธิต สื่อรูปแบบต่าง ๆ ที่ทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากกว่าการได้ฟังบรรยายเพียงอย่างเดียว เช่น แผ่นพับ ภาพประกอบ โมเดลจำลอง ภาพสไลด์ หนังสั้น สารคดีสั้น ฯลฯ

4. สถานที่เรียนรู้ ส่วนใหญ่ใช้บริเวณแหล่งที่มาของความรู้เป็นสถานที่จัดการเรียนรู้ เพราะจะสามารถเรียนรู้ได้จากสถานที่จริง ไม่ว่าจะเป็นที่บ้านของผู้รู้ แปลงเกษตร ฟาร์ม วัด ป่า ฯลฯ โดยมีการปรับสภาพแวดล้อมของแหล่งเรียนรู้ให้เป็นห้องเรียนธรรมชาติ ไม่จำเป็นต้องเรียนในห้องเรียนที่เป็นทางการ แต่ถ้าหากแหล่งเรียนรู้ไม่สะดวกต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ ก็อาจใช้สถานที่อื่นที่ใกล้เคียงหรือเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ ไม่เป็นสถานที่คนพลุกพล่านมาก เพราะจะทำให้ทั้งผู้จัดการเรียนรู้และผู้เรียนรู้เสียสมาธิได้ง่าย

5. *การประเมินและติดตามผลการเรียนรู้* เป็นการวัดผลว่าการจัดการเรียนรู้นั้นได้ผลดีมากน้อยเท่าใดเพื่อจะได้นำมาพัฒนาปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ในคราวต่อไป โดยควรวัดผลทั้งจากตัว

ผู้เรียนที่ได้ประเมินความรู้ของตนเอง และประเมินกระบวนการสอนของผู้จัดการเรียนรู้ ซึ่งรูปแบบของการวัดผลนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนรู้

6. *ผู้จัดการเรียนรู้ หรือผู้ที่ดำเนินการจัดกระบวนการเรียนรู้* ในที่นี้จะเน้นให้ชุมชนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานทุกขั้นตอนตั้งแต่การวางแผน การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งที่มาของความรู้ ไปจนถึงการประเมินและติดตามผลการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งชุมชนจะต้องเป็นกำลังหลักในการถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ที่สนใจ (ขั้นจัดกระบวนการเรียนรู้) เพื่อให้ความรู้จากแหล่งเรียนรู้ชุมชนแผ่ขยายในวงกว้างในลักษณะชุมชนสู่ชุมชน โดยไม่ต้องพึ่งพิงภาครัฐ ดังนั้นผู้จัดการเรียนรู้จึงควรจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี มีทักษะในการสื่อสาร เข้าใจถึงวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม และรู้จักธรรมชาติของผู้เรียน เพื่อให้สามารถออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและถ่ายทอดความรู้ได้อย่างชัดเจนมากที่สุด

7. ผู้เรียน หมายถึง สมาชิกในชุมชน และผู้สนใจทั่วไปที่ต้องการเรียนรู้

ประเภทของแหล่งการเรียนรู้ในชุมชน

กรมการศึกษานอกโรงเรียน ได้แบ่งประเภทแหล่งเรียนรู้ในชุมชนออกเป็น 6 ประเภทดังนี้

1. ห้องสมุดต่าง ๆ เช่น ห้องสมุดโรงเรียน ห้องสมุดประชาชน ห้องสมุดวัด ฯลฯ ห้องสมุดเป็นแหล่งรวบรวมความรู้และบริการให้ความรู้แก่ประชาชนทุกเพศทุกวัยที่มีความสนใจและใฝ่หาความรู้ต่าง ๆ ห้องสมุดทุกประเภทประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ๆ เช่น บริการให้ยืมหนังสือ การจัดนิทรรศการ มุมหนังสือ ฯลฯ

2. เครือข่ายการเรียนรู้ในชุมชน ได้แก่ ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน สถานีอนามัย สำนักงานเกษตรอำเภอ ที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน แหล่งความรู้ที่มีอยู่ตามธรรมชาติ หรือตามวิถีชาวบ้าน เช่น วนอุทยาน สวนพืชสมุนไพร เป็นต้น

3. สื่อสารมวลชน ในปัจจุบันสื่อสารมวลชน รวมทั้งเทคโนโลยีอย่าง ๆ มีการพัฒนาและเข้าถึงประชาชนทุกเพศทุกวัยอย่างรวดเร็ว เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ (หนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสาร ฯลฯ) สื่อวิทยุ สื่อโทรทัศน์ จึงทำให้สื่อสารมวลชนมีความสำคัญอย่างมากต่อการรับรู้และเรียนรู้ของชุมชน

4. ภูมิปัญญาชาวบ้าน ได้แก่ ความรู้ที่ทำสืบทอดกันมาในอดีต ปราชญ์ชาวบ้าน วัฒนธรรม ฯลฯ ภูมิปัญญาชาวบ้านเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญและถือเป็นวิทยาการที่มีคุณค่าต่อสังคม

5. สื่อพื้นบ้าน เป็นการเรียนรู้จากการแสดงหรือการละเล่นที่แฝงไว้ด้วยวัฒนธรรมของชาวบ้าน แสดงให้เห็นถึงวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ โดยมีเป้าหมายเพื่อความบันเทิง ความสนุกสนานเพลิดเพลิน ตลอดจนจรรโลงใจ เช่น ลิเก หมอลำ ลำตัด เพลงลูกทุ่ง ฯลฯ สื่อพื้นบ้านมีบทบาทในการถ่ายทอดความรู้ ค่านิยม และคุณธรรม

6. ครอบครัว ได้แก่ การบอกเล่า การอบรมสั่งสอน การถ่ายทอดอาชีพ การปลูกฝังค่านิยม และเจตคติ ฯลฯ ครอบครัวเป็นแหล่งเรียนรู้ตั้งแต่เกิดที่จะสอนให้มนุษย์มีแบบแผนในการดำรงชีวิต รู้จักคิดและตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง

นอกจากนี้ วีระเทพ ปทุมเจริญวัฒนา (2545) ยังได้แบ่งประเภทของแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ออกเป็น 2 ด้าน ตามกิจกรรมการจัดการศึกษาแบบอัธยาศัย ดังนี้

1. การจัดกิจกรรม มีดังนี้

1) การเรียนรู้จากภูมิปัญญาชาวบ้าน ภูมิปัญญาชาวบ้านเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญของชุมชน เป็นแหล่งวิทยาการที่มีคุณค่าต่อบุคคลและสังคมเป็นอย่างยิ่ง ภูมิปัญญาชาวบ้านประกอบด้วยภูมิปัญญาของผู้รู้ วัฒนธรรมและความรู้ของชุมชน ซึ่งได้รับการสั่งสมและถ่ายทอดสืบต่อมา

2) การจัดกลุ่มสนใจ เป็นการจัดการศึกษาตามสภาพปัญหา ความต้องการและความสนใจที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวัน และเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตด้วย

3) กลุ่มเสวนาหรืออภิปราย เป็นการรวมกลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเหมือนกัน และต้องการแสดงความคิดเห็นโดยการเปิดเวทีพูดคุย วิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องนั้นๆ อย่างเสรี และเป็นประชาธิปไตยต่อสาธารณชน เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบ

4) กิจกรรมด้านศาสนาและวัฒนธรรม เป็นรูปแบบพิธีการที่กระทำสืบทอดจากบรรพบุรุษมาเป็นเวลานาน จนกลายเป็นจารีตประเพณี และอนุรักษ์ต่อกันไป เช่น การรดน้ำดำหัวในประเพณีสงกรานต์เป็นต้น

5) พ่อแม่สอนลูก เป็นรูปแบบการเรียนรู้ตามอัธยาศัยที่ชัดเจนที่สุด เกิดขึ้นตามธรรมชาติและจากประสบการณ์ในชีวิตประจำวัน

6) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของกลุ่มอาชีพ เช่น การทำแชมพูสมุนไพรจากผู้ชำนาญการ เป็นต้น

7) การเข้าค่าย เป็นกิจกรรมที่นักเรียน นักศึกษามีความสนใจที่จะเรียนรู้ในศาสตร์แขนงใดแขนงหนึ่งร่วมกัน และมีวัตถุประสงค์เพื่อไปอยู่ร่วมกันและศึกษาในเรื่องนั้น ๆ เช่น การเข้าค่ายวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

8) คอมพิวเตอร์และอิเลคทรอนิคส์ เป็นการสื่อสารที่ให้ความรู้อย่างฉับไวสามารถนำมาใช้ในการถ่ายทอดความรู้ทั้งในการจัดการศึกษาในโรงเรียน การศึกษานอกโรงเรียนและการศึกษาตามอัธยาศัยได้เป็นอย่างดี

2. การให้บริการ มีดังนี้

1) ที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน เป็นแหล่งบริการข่าวสารข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน เพื่อสร้างนิสัยการอ่าน ป้องกันการลืมหนังสือและเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองแก่ประชาชน

2) ศูนย์การเรียน เป็นสถานที่จัดกิจกรรมที่ผู้เรียนสามารถศึกษาหาความรู้ได้ด้วยตนเองจากสื่อการสอนหลายรูปแบบ นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งกลางทำหน้าที่ประสานงานกับแหล่งวิทยาการ ความรู้ข่าวสารแก่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายในชุมชน

3) อินเตอร์เน็ต เป็นระบบการหาความรู้ในศาสตร์และสาขาต่าง ๆ โดยวิธีการสืบค้นข้อมูลจากคอมพิวเตอร์

4) นิทรรศการ เป็นการนำเนื้อหาทางวิชาการมาจัดในรูปของสิ่งแสดงซึ่งอาจจะเป็นของจริง ของจำลอง เป็นต้น

5) การท่องเที่ยว เป็นกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการพักผ่อนและความเพลิดเพลินแต่ในขณะเดียวกันผู้ท่องเที่ยวก็จะได้รับความรู้ด้วย ทำให้เกิดประสบการณ์ตรงและได้เรียนรู้ในขณะเดียวกัน

6) พิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองโดยตลอดเวลา มีโอกาสสัมผัสด้วยตนเอง

7) ห้องสมุดประชาชน เป็นสถานที่ให้บริการข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้วยสื่อประเภทสิ่งพิมพ์ ในบางแห่งอาจจะจัดการเรียนการสอนด้วยสื่อต่าง ๆ ได้แก่ สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อโสตทัศน์ สื่ออิเลคทรอนิคส์ เป็นต้น

8) หน่วยภาพยนตร์เคลื่อนที่ เป็นการออกหน่วยโดยทางรถยนต์หรือเรือเคลื่อนที่ไปตามชุมชน เพื่อนำสื่อภาพยนตร์ไปฉายเพื่อความเพลิดเพลิน ในขณะเดียวกันผู้ชมก็ได้ความรู้จากเนื้อหาในภาพยนตร์นั้น ๆ ด้วย

ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน

ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน หมายถึง “สถานที่” ที่เป็นศูนย์กลางการจัดการเรียนรู้ เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ที่ปัจจุบันนิยมจัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เสริมสร้างโอกาสในการเรียนรู้ ถ่ายทอด แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ของประชาชนในชุมชน เป็นจุดถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้ที่สนใจภายนอกชุมชน และเป็นแหล่งบริการชุมชนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน เน้นถ่ายทอดความรู้และเรื่องราวเกี่ยวกับวิถีชีวิตและกิจกรรมการพัฒนาของชุมชน

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย (2553) ได้จำแนกรูปแบบของศูนย์การเรียนรู้ชุมชนประเภทต่าง ๆ ไว้ 8 ประเภท โดยแต่ละประเภทมีจุดมุ่งหมายและกิจกรรมแตกต่างกันออกไป สรุปได้ดังนี้

1. ห้องแสดงวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นส่วนที่แสดงถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับศิลปะจารีต ประเพณี วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่แสดงออกถึงวิถีชีวิตของชุมชน ซึ่งมีอัตลักษณ์และความเชื่อประเพณีเป็นของท้องถิ่น ซึ่งห้องแสดงวัฒนธรรมมีการจัดแสดง เครื่องมือเครื่องใช้ในการดำรงชีวิต วัฒนธรรมเครื่องแต่งกาย หรือประกอบอาชีพของคนในชุมชน

2. ห้องอินเตอร์เน็ตชุมชน เป็นส่วนที่ส่งเสริมการเรียนรู้เท่าทันโลกของเทคโนโลยีที่ไร้พรมแดน เปิดโอกาสให้คนในชุมชนได้เข้าถึงเทคโนโลยีและมีพัฒนาการสารสนเทศ เป็นศูนย์การเรียนรู้ชุมชนที่ส่งเสริมเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาเป็นศูนย์การเรียนรู้เสมือนจริง โดยใช้เทคโนโลยีดิจิตอล และเป็นแหล่งรวมสารสนเทศอิเลคทรอนิคส์ โดยทั่วไปจะจัดบริการให้สืบค้นข้อมูลที่เป็นความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่บุคคลในชุมชนสนใจผ่านเครือข่ายอินเตอร์เน็ต เช่น ข้อมูลด้านวัฒนธรรม โดยเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่มีข้อมูลด้านวัฒนธรรม อาทิ หอจดหมายเหตุ พิพิธภัณฑ์ รวมทั้งจัดบริการส่งเสริมการศึกษาในระบบทางไกล เช่น ให้บริการศึกษาด้วยตนเองผ่านเครือข่ายอินเตอร์เน็ตโดยผู้มาใช้บริการลงทะเบียนเรียนกับสถานศึกษา ที่จัดการเรียนการสอนผ่านระบบออนไลน์ ที่เชื่อมโยงกับเครือข่ายอินเตอร์เน็ต

3. ห้องวิชาการชุมชน เป็นสถานที่จัดประชุมสัมมนา ฝึกอบรมหัวข้อต่าง ๆ เช่น เรื่องภาษา การเลี้ยงลูกแนะแนวการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา มุมพัฒนาการศึกษาด้วยตนเอง เช่น มุมสายสามัญของการศึกษานอกโรงเรียน มุมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มุมมหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นต้นเป็นสถานที่จัดกิจกรรมกลุ่มพัฒนาความรู้ในชุมชน และเป็นห้องถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ซึ่งจัดบริการแก่ชุมชน บุคคล หรือหน่วยงานภายนอก นอกจากนี้ยังเป็นจุดถ่ายทอดความรู้ด้านต่างๆ เช่น สารคดี ประวัติศาสตร์ต่าง ๆ องค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อเด็ก เยาวชน และประชาชนในชุมชน ห้องวิชาการชุมชนจัดตั้งโดยมุ่งหวังเพื่อให้เกิดกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ชุมชนสามารถแก้ไขปัยหาความขัดแย้งและความเดือดร้อนโดยการเรียนรู้และร่วมกันแสวงหาคำตอบของปัญหาที่เกิดขึ้น

4. ห้องเรียนรู้กลุ่มอาชีพชุมชน เป็นส่วนเผยแพร่ผลงานกลุ่มอาชีพ การดำเนินงาน การรวมกลุ่ม การฝึกและพัฒนาอาชีพ และเป็นการเปิดโอกาสทางการตลาดของกลุ่มอาชีพในชุมชน จะได้สัมผัสกับการทำงานกลุ่มอาชีพอย่างแท้จริง

5. ร้านค้าชุมชน เป็นส่วนส่งเสริมการเรียนรู้การดำเนินเชิงธุรกิจร่วมกัน เพื่อการพัฒนาก้าวไปเป็นรูปแบบของสหกรณ์ชุมชน และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ตลอดจนเน้นการเชื่อมโยงเครือข่ายการผลิตจากชุมชน และดำเนินการตลาดร่วมกับชุมชน ซึ่งร้านค้าชุมชนจัดบริการสินค้าราคาต้นทุนต่ำเพื่อเป็นทางเลือกของผู้บริโภคในชุมชน และเป็นศูนย์จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากชุมชน หรือสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ มีมุมข้อมูลสินค้า มุมแคตตาล็อกสินค้าและผลิตภัณฑ์ ศูนย์สาธิตของดีเด่นของชุมชน เป็นต้น

6. ลานกิจกรรมชุมชน เป็นสถานที่ช่วยเสริมสร้างพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็กและเยาวชน ให้มีการทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน บริการเครื่องเล่นสำหรับเด็ก มีการจัดกิจกรรมเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์และสานสายใยครอบครัว เช่น กิจกรรมศิลปะ การร้องเพลง การเล่นเกมต่าง ๆ เวทีสำหรับปราชญ์ชุมชน คนเด่นคนดังมาแสดงให้ชุมชนทราบถึงความสามารถ

7. ห้องสมุดชุมชน/ห้องสมุดประชาชน เป็นรูปแบบของศูนย์การเรียนรู้ชุมชนประเภทหนึ่ง ซึ่งปัจจุบันการดำเนินงานห้องสมุดประชาชนตำบล ได้มีการถ่ายโอนให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบ ศูนย์การเรียนรู้ชุมชนประเภทนี้จัดตั้งขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายให้มีการจัดการเรียนรู้และจัดกิจกรรมที่มีความยืดหยุ่นตามความต้องการของประชาชนเพื่อให้สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิตและตอบสนองต่อความต้องการการเรียนรู้ของประชาชนในชุมชน ให้บริการหนังสือทุกประเภทตั้งแต่พัฒนาการของเด็กเล็ก เยาวชนผู้สนใจเฉพาะด้าน มีบริการสื่อวารสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่มีความทันสมัย และควรจัดให้มีสื่อซึ่งสามารถก่อให้เกิดลักษณะของการเรียนรู้ ที่รื่นรมย์และมีชีวิตชีวา เช่น วีดิทัศน์เทปบันทึกภาพ เทปบันทึกเสียงแผ่นเสียง ภาพสไลด์ Iรวมถึงอินเตอร์เน็ตด้วยก็ได้ แหล่งที่มาของหนังสือและสื่อประเภทต่าง ๆ นอกเหนือจากงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว ยังได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานเอกชน และประชาชนทั่วไป ที่ต้องการเห็นคนมีการอ่านหนังสือและมีความรู้มากขึ้น

8. ที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน เป็นศูนย์การเรียนรู้ชุมชนอีกประเภทหนึ่งที่ได้มีการถ่ายโอนให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินงาน เป็นที่ให้ประชาชนได้รับทราบข่าวสารและความรู้ต่างๆ ส่งเสริมการอ่านหนังสือและป้องกันการลืมหนังสือ รวมทั้งเพื่อสร้างนิสัยรักการอ่านหนังสือของประชาชน

แนวทางการดำเนินงานศูนย์เรียนรู้ชุมชน

กรมพัฒนาชุมชน ได้จัดทำแนวทางการดำเนินงานของศูนย์เรียนรู้ชุมชน ใน 2 รูปแบบดังนี้ (http://www.chumchon.cdd.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=4 0 : 2 0 1 0 - 08-25-04-01-48&catid=41:2010-07-12-04-49-59&Itemid=9)

พื้นที่ที่ไม่มีศูนย์เรียนรู้ชุมชน หมายถึง เป็นพื้นที่ที่ไม่เคยมีกิจกรรมด้านส่งเสริมการเรียนรู้เลย ไม่เคยมีการสำรวจปราชญ์ชาวบ้าน ไม่มีอาคาร แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าหมู่บ้านนี้จะไม่มีปราชญ์ชาวบ้านหรือความรู้ของหมู่บ้าน เพียงแต่ไม่เคยสำรวจมาก่อนเท่านั้น เป้าหมายในการดำเนินงานในพื้นที่ประเภทนี้ ก็คือการทำให้เกิดจุดเรียนรู้ ซึ่งหมายถึงการระบุได้ว่า คนเก่ง ผู้รู้ ปราชญ์ชาวบ้าน ในเรื่องต่าง ๆ อยู่ที่ใด ข้อมูลปัจจุบันที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาหมู่บ้านเท่าที่มีอยู่นั้นอยู่ที่ใด แล้วทำแผนที่แสดงเป็นจุดเรียนรู้ แสดงไว้ในสถานที่ที่เป็นศูนย์รวมของหมู่บ้าน อาจเป็นบ้านผู้ใหญ่บ้าน วัด โรงเรียน ศาลาประชาคม ฯลฯ และจัดทำป้ายแสดงจุดเรียนรู้ไว้ที่บ้านของผู้ที่จะให้ความรู้นั้น ๆ

ขั้นตอนการดำเนินงาน

- จัดเวทีประชาคมเผยแพร่ความคิด ชี้แจงวัตถุประสงค์และประโยชน์ของศูนย์เรียนรู้ชุมชน
- สรรหาแกนนำ แต่งตั้งคณะทำงานของหมู่บ้าน สำรวจและจัดทำจุดเรียนรู้
- แกนนำเก็บข้อมูลคนเก่ง ผู้รู้ ปราชญ์ชาวบ้าน ในเรื่องต่าง ๆ
- แกนนำค้นหาผู้รู้ที่จะบอกเล่าประวัติของหมู่บ้านได้
- จัดทำแผนที่จุดเรียนรู้ของหมู่บ้าน

พื้นที่ที่มีจุดเรียนรู้ หมายถึง พื้นที่ที่ไม่มีศูนย์เรียนรู้ แต่สามารถระบุได้ว่า คนเก่ง ผู้รู้ ปราชญ์ชาวบ้านในเรื่องต่าง ๆ อยู่ที่ใด ข้อมูลปัจจุบันที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาหมู่บ้านเท่าที่มีอยู่นั้นอยู่ที่ใด มีแผนที่แสดงเป็นจุดเรียนรู้แสดงไว้ในสถานที่ที่เป็นศูนย์รวมของหมู่บ้าน อาจเป็นบ้านผู้ใหญ่บ้าน วัด โรงเรียน ศาลาประชาคม ฯลฯ และมีป้ายแสดงจุดเรียนรู้ไว้ที่บ้านของผู้ที่จะให้ความรู้นั้น ๆ เป้าหมายในการดำเนินงานในพื้นที่ประเภทนี้ คือ การทำให้เกิดศูนย์รวมความรู้ของหมู่บ้านให้ได้ ซึ่งหมายถึง มีองค์ความรู้ประจำหมู่บ้านบันทึกจำแนกเป็นเรื่อง ๆ มีบันทึกประวัติหมู่บ้านอย่างละเอียด ครอบคลุมอัตลักษณ์และชาติพันธุ์ มีการบันทึก เหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในหมู่บ้าน วิถีชีวิตของชุมชนในอดีตถึงปัจจุบัน มีข้อมูลปัจจุบันของหมู่บ้านที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาหมู่บ้าน

ขั้นตอนการดำเนินงานศูนย์เรียนรู้ชุมชน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 จัดเวทีประชาคมเพื่อชี้แจงให้เห็นความสำคัญของศูนย์เรียนรู้ชุมชนและกำหนดหัวข้อ ความรู้ที่จำเป็นเพื่อความเข้มแข็งของชุมชน หาอาสาสมัครบันทึกความรู้ภูมิปัญญา

ขั้นตอนที่ 2 อาสาสมัครวางแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ของชุมชน คือการจัดเก็บข้อมูลประวัติหมู่บ้าน จัดการความรู้ของจุดเรียนรู้ให้เป็นลายลักษณ์อักษรและปรับข้อมูลของหมู่บ้าน

ขั้นตอนที่ 3 อาสาสมัครสืบค้น บันทึก ประวัติหมู่บ้านและวิถีชีวิตของชุมชนในอดีต

ขั้นตอนที่ 4 อาสาสมัครจัดการความรู้ของจุดเรียนรู้ให้เป็นลายลักษณ์อักษร รวบรวมเป็นบันทึกภูมิปัญญาของหมู่บ้าน โดยมีคนเก่ง ผู้รู้ หรือปราชญ์ชาวบ้านเป็นเจ้าของความรู้นั้น และเป็นวิทยากรของชุมชนในการถ่ายทอดความรู้นั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 5 อาสาสมัครปรับข้อมูลสารสนเทศ เช่น ข้อมูล จปฐ. ข้อมูลพื้นฐานระดับหมู่บ้าน/ชุมชน (กชช.2ค.) ทะเบียนผู้นำ กลุ่ม องค์กรกองทุน ฯลฯ ให้เป็นปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 6 รวบรวมผลจากขั้นตอนที่ 3 - 5 เตรียมนำเสนอประชาคมให้ตรวจสอบและรับรองความเที่ยงตรง

พื้นที่ที่มีศูนย์รวมความรู้ประจำหมู่บ้าน หมายถึง พื้นที่ที่ยังไม่มีอาคารศูนย์เรียนรู้ แต่มีแผนที่จุดเรียนรู้ มีองค์ความรู้ประจำหมู่บ้านบันทึกจำแนกเป็นเรื่อง ๆ มีบันทึกประวัติหมู่บ้านอย่างละเอียด ครอบคลุมอัตลักษณ์และชาติพันธุ์ มีการบันทึกเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในหมู่บ้าน วิถีชีวิตของชุมชนในอดีตถึงปัจจุบัน มีข้อมูลปัจจุบันของหมู่บ้านที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาหมู่บ้าน

เป้าหมายในการดำเนินการ คือ การทำให้เกิดศูนย์เรียนรู้ชุมชน ซึ่งหมายถึง มีอาคารจัดแสดงองค์ความรู้ ภูมิปัญญา ข้อมูลข่าวสารความรู้ มีคณะกรรมการบริหารศูนย์เรียนรู้ชุมชน มีความรู้ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตและการพัฒนาหมู่บ้าน ละมีการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในชุมชน

ขั้นตอนการดำเนินงานศูนย์เรียนรู้ชุมชน

ขั้นตอนที่ 1 จัดเวทีประชาคม เพื่อรับรองความเที่ยงตรงขององค์ความรู้ ภูมิปัญญา ประวัติหมู่บ้าน และชี้ให้เห็นความสำคัญของการมีศูนย์เรียนรู้ชุมชนเพื่อเก็บรักษาองค์ความ รู้ ภูมิปัญญาประวัติหมู่บ้านและข้อมูล ให้อยู่ในสถานที่ที่ทุกคนในชุมชนจะใช้ประโยชน์ได้ พร้อมกับสรรหาคณะกรรมการบริหารและดำเนินการศูนย์เรียนรู้ชุมชน

ขั้นตอนที่ 2 จัดประชุมร่วม แกนนำ อาสาสมัครและคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ เพื่อออกแบบการจัดตั้งและดำเนินงานศูนย์เรียนรู้ชุมชน วางแผนปฏิบัติการจัดตั้งและดำเนินงานศูนย์เรียนรู้ชุมชน ในขั้นตอนนี้ต้องให้ทราบได้ว่าอาคารที่จะใช้เป็นศูนย์เรียนรู้ชุมชนจะใช้อาคารที่มีอยู่ในชุมชนหรือจะก่อสร้างอาคารใหม่ ถ้าจะก่อสร้างใหม่ จะใช้ที่ใด มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ต้องใช้งบประมาณเท่าใด จะหาเงินจากที่ใด ถ้าใช้อาคารที่มีอยู่แล้ว จะต้องปรับปรุงเพื่อใช้งานเพียงใด ต้องใช้งบประมาณเท่าใด จะหาเงินจากที่ใด

ขั้นตอนที่ 3 สำรวจแหล่งงบประมาณ ศึกษาระเบียบของแหล่งงบประมาณ เขียนโครงการเสนอขอรับการสนับสนุน

ขั้นตอนที่ 4 สร้าง/ปรับปรุงอาคาร แล้วบรรจุข้อมูลข่าวสารความรู้ไว้ในอาคาร

ขั้นตอนที่ 5 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ภายในชุมชน

ขั้นตอนที่ 6 คณะกรรมการบริหารศูนย์กำหนดระเบียบการบริหารศูนย์เรียนรู้ชุมชน โดยให้มีประเด็นสำคัญอย่างน้อย 2 เรื่อง คือ การดูแลบำรุงรักษาอาคารศูนย์จะทำอย่างไร และการใช้อาคารจัดกิจกรรมจะต้องทำอย่างไร

พื้นที่ที่มีศูนย์เรียนรู้ชุมชน หมายถึง พื้นที่ที่มีอาคารจัดแสดงองค์ความรู้ ภูมิปัญญา ข้อมูลข่าวสารความรู้ มีคณะกรรมการบริหารศูนย์เรียนรู้ชุมชน มีความรู้ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตและการพัฒนาหมู่บ้าน และมีการส่งเสริมการเรียนรู้ภายในชุมชน แต่ยังไม่มีการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้เท่าใดนัก ไม่มีการพัฒนาความรู้ใหม่ ศูนย์เรียนรู้ชุมชนยังไม่มีระบบการจัดการที่ดี เป้าหมายของการดำเนินการ คือ ทำให้เป็นศูนย์เรียนรู้ชุมชนสมบูรณ์แบบให้ได้ ซึ่งมีรูปแบบ ดังนี้

1. อาคาร เป็นเอกเทศ แบ่งสัดส่วนของพื้นที่ทำงาน พื้นที่เก็บข้อมูลข่าวสารความรู้ พื้นที่บริการความรู้ Internet ชุมชน และ Website
2. ปราชญ์ มีการจัดทำทะเบียนปราชญ์ชาวบ้าน มีบทเรียนที่จัดทำไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ปราชญ์แสดงตนชัดแจ้ง มีศักยภาพในการถ่ายทอด
3. สาระ มีข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ครบถ้วน หลายรูปแบบ
4. องค์กร มีกรรมการ มีวาระการดำรงตำแหน่ง มีแผนงาน มีระเบียบ กติกา
5. กิจกรรม มีกิจกรรมจัดการความรู้ครบวงจร มีกิจกรรมจัดการเรียนรู้

6. รูปแบบกิจกรรม มีส่วนจัดแสดงความรู้แบบถาวร บางส่วนอาจจัดแสดงความรู้เป็นครั้งคราว มีการฝึกอบรม มีการนำทัศนศึกษา มีการเสวนา/อภิปราย/สัมมนา และมีการเรียนทางอิเล็คทรอนิกส์ ฯลฯ

ขั้นตอนการดำเนินงานศูนย์เรียนรู้ชุมชน

ขั้นตอนที่ 1 จัดเวทีประชาคม ชี้ให้เห็นว่าความรู้จะเป็นประโยชน์ต่อเมื่อมีการนำมาเรียนรู้และใช้เป็นฐานในการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาหาความรู้ใหม่ที่ทันกับสถานการณ์รอบด้านเพิ่มเติมอีกด้วย ดังนั้น จากความรู้ที่มีอยู่ในศูนย์เรียนรู้ชุมชนขณะนี้เพียงพอหรือยังต่อการพัฒนาอาชีพ การแก้ปัญหาของครอบครัวและชุมชน การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของคนในชุมชนให้ดีขึ้น ถ้าไม่เพียงพอควรจะมีอะไรเพิ่มเติมอีก ควรจะมีการวิจัยชุมชนหรือไม่

ขั้นตอนที่ 2 จัดกิจกรรมสร้างองค์ความรู้ใหม่ของชุมชน ซึ่งอาจอยู่ในรูปการวิจัยและพัฒนากิจกรรมชุมชนที่ได้มีการจดบันทึกเป็นความรู้ประจำหมู่บ้านไว้แล้ว หรือ การรับความรู้จากวิทยากรภายนอกชุมชนก็ได้ ในขั้นนี้ถือเป็นกิจกรรมทางเลือก

ขั้นตอนที่ 3 วางแผนเพิ่มค่าองค์ความรู้ของชุมชน (วางแผนธุรกิจของศูนย์เรียนรู้ชุมชน) โดยให้คณะกรรมการบริหารศูนย์ อาสาสมัคร แกนนำ ที่ร่วมทำงานกันมาตั้งแต่ต้นร่วมกันพิจารณาว่าความรู้ชุดใดของชุมชนเป็นที่ต้องการของคนนอกชุมชน จะนำมาเพิ่มค่าให้เป็นสินค้าของชุมชนได้อย่างไร จะพิมพ์ออกมาจำหน่าย จะเปิดฝึกอบรมโดยเรียกเก็บค่าลงทะเบียน หรือวิธีอื่นตามความเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำปฏิทินกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้มีกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในส่วนความรู้ภายในชุมชนควรให้วิทยากรของชุมชนกำหนดตารางเวลาที่จะให้ความรู้ไว้ล่วงหน้า และในส่วนความรู้ที่จะเพิ่มเติมจากภายนอกก็ควรมีการวางแผนอย่างเป็นระบบและมีตารางเวลาชัดเจน รวมทั้งการจัดกิจกรรมฝึกอบรมที่ต้องมีการเก็บค่าลงทะเบียนจากบุคคลภายนอกชุมชนที่ถือเป็นธุรกิจของศูนย์เรียนรู้ชุมชน ก็ควรมีกำหนดเวลาที่แน่นอน แล้วให้คณะกรรมการรวบรวมทำเป็นปฏิทินกิจกรรมการเรียนรู้ของชุมชนประกาศไว้ในศูนย์เรียนรู้ชุมชนให้ทราบทั่วกัน

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดระเบียบการให้บริการบุคคลภายนอกชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีความเป็นส่วนตัวและคนในชุมชนสามารถดำรงชีวิตได้ตามปกติ รวมทั้งเพื่อให้การดำเนินธุรกิจของศูนย์เรียนรู้ชุมชนเป็นไปด้วยความเรียบร้อย คณะกรรมการกำหนดระเบียบการให้บริการบุคคลภายนอกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรว่า จะเปิดบริการการเรียนรู้สำหรับบุคคลภายนอกชุมชนในวันใด การขอเข้าอบรมหรือมาศึกษาดูงานจะต้องเสียค่าใช้จ่ายอะไรบ้าง ผู้มาอบรมหรือมาศึกษาดูงานจะต้องประพฤติปฏิบัติอย่างไรในหมู่บ้าน ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 6 เชื่อมโยงเครือข่ายกับศูนย์เรียนรู้ชุมชนอื่น พัฒนาการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการกรรมการบริหารศูนย์เรียนรู้ชุมชนในระดับตำบล หรือพัฒนาการอำเภอจัดในระดับอำเภอ เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างหมู่บ้าน ซึ่งจะก่อให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือและแลกเปลี่ยนทรัพยากรในการพัฒนาการดำเนินงานศูนย์เรียนรู้ได้ต่อไป

นอกจากนี้ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ได้กำหนดแนวทางและขั้นตอนการดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ชุมชนโดยทั่วไป เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ในระดับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ควรกำหนดให้มีประเด็นการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ชุมชนในการประชุมคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น และนำเสนอประเด็นดังกล่าว เพื่อสอบถามข้อคิดเห็นของประชาชนผ่านเวทีประชาคม

2. การจัดทำแผนเพื่อพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ชุมชน

เป็นการแปลงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามาเป็นแผนพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ชุมชนเพื่อนำไปสู่การจัดตั้งงบประมาณ โดยมีการกำหนดขั้นตอนการจัดทำแผน ดังนี้

2.1) ศึกษาความต้องการของประชาชนในชุมชนเกี่ยวกับการใช้ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน ตลอดจนการวิเคราะห์โครงสร้างและทิศทางการเจริญเติบโตของชุมชน จำนวนประชากร อัตราการเจริญเติบโต ลักษณะการใช้เวลาว่าง ประเมินปัญหาและความต้องการ และศึกษาแหล่งการเรียนรู้ในชุมชน เพื่อนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ชุมชนให้สอดคล้องกับศักยภาพของประชาชนพื้นที่ ปัญหาและความต้องการของชุมชน รวมทั้งให้สอดคล้องกับแหล่งการเรียนรู้ชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.2) จัดลำดับความสำคัญของความต้องการของประชาชน เพื่อกำหนดประเภทของศูนย์การเรียนรู้ชุมชน และกิจกรรมตามความต้องการและความสนใจของประชาชน โดยพิจารณาขีดความสามารถด้านงบประมาณและบุคลากร

3. การดำเนินการตามแผน

นำกิจกรรมที่จะดำเนินงานเกี่ยวกับศูนย์การเรียนรู้ชุมชนซึ่งกำหนดไว้ในแผนพัฒนา มาจัดทำแผนพัฒนาประจำปี และจัดทำโครงการเพื่อบรรจุในข้อบัญญัติงบประมาณประจำปี เพื่อดำเนินการต่อไป

4. การติดตามประเมินผลควรมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และประเมินความพึงพอใจของประชาชนผู้ใช้บริการ

สำหรับรูปแบบของศูนย์การเรียนรู้ชุมชนที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้ถ่ายโอนให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับไปดูแล ประกอบด้วย ห้องสมุดชุมชน/ห้องสมุดประชาชน และที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชนนั้น มีแนวทางและขั้นตอนการดำเนินงาน รวมทั้งมาตรฐานที่กรมฯ ได้กำหนดไว้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

ห้องสมุดประชาชน

กิจกรรมของห้องสมุดประชาชน เป็นส่วนในการส่งเสริมให้ประชาชนเกิดการศึกษาตามอัธยาศัย ประกอบด้วยการดำเนินงานต่าง ๆ ดังนี้

1. ให้บริการหนังสือ สื่อประเภทต่าง ๆ เป็นกิจกรรมการให้บริการหนังสือและสื่อของห้องสมุด โดยมุ่งเสริมให้ประชาชนใช้บริการ ซึ่งจะเกิดกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวัน หรือเป็นการเสริมความรู้เพิ่มเติมสำหรับหลักสูตรการศึกษาประเภทต่าง ๆ กิจกรรมที่ให้บริการมีดังนี้

   1) การให้บริการหนังสือ เอกสาร วารสาร สิ่งพิมพ์

   2) การให้บริการโสตทัศนูปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน วิทยุการศึกษา และโทรทัศน์การศึกษา เป็นต้น

   3) การให้บริการเชิงรุก ได้แก่ โทรทัศน์ โทรสาร และการทำสำเนาเอกสารเป็นต้น

2. การจัดนิทรรศการ เป็นกิจกรรมการให้การศึกษารูปแบบหนึ่งที่แสดงให้เห็นกระบวนการของเรื่องนั้น ๆ ให้ประชาชนได้ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง อาจจะจัดในอาคารหรือภายนอกอาคารก็ได้ ซึ่งนิทรรศการจะประกอบด้วยการแสดงของจริง สิ่งจำลอง ภาพถ่าย แผนภูมิ เทป วีดิทัศน์ เพื่อให้ผู้ศึกษาได้เห็น ได้ฟัง ได้สัมผัสจับต้อง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยห้องสมุดประชาชนสามารถจัดบริการได้ดังต่อไปนี้

   1) จัดให้ความรู้เรื่องวันสำคัญต่าง ๆ วันนักขัตฤกษ์ หรือเทศกาลของชุมชน

   2) จัดเผยแพร่วิชาการที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตและการประกอบอาชีพของประชาชนในท้องถิ่น

   3) จัดตามความต้องการของชุมชนและกลุ่มเป้าหมายผู้ใช้บริการ

แนวทางและขั้นตอนการดำเนินงานห้องสมุดประชาชน

1. กำหนดแผนการดำเนินงานห้องสมุดประชาชน เป็นแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2. ประสานกับคณะกรรมการห้องสมุดประชาชนชุดเดิมในการร่วมมือกันพัฒนาห้องสมุดประชาชนที่มีอยู่ หรือในกรณีที่ยังไม่มีคณะกรรมการห้องสมุดประชาชนอย่างเป็นทางการ ควรประสานกับผู้ว่าราชการจังหวัด หรือนายอำเภอ หรือกำนัน ซึ่งเป็นประธานคณะกรรมการห้องสมุดประชาชนโดยตำแหน่งของห้องสมุดประชาชนแต่ละระดับ (ระดับจังหวัดอำเภอ และตำบล) และหัวหน้าบรรณารักษ์ของห้องสมุด ซึ่งมีตำแหน่งเป็นกรรมการและเลขานุการ ในการคัดเลือกคณะกรรมการห้องสมุดประชาชนอีกจำนวนหนึ่งคือ 2-6 คน โดยพิจารณาคัดเลือกจากตัวแทนของประชาชนในท้องถิ่นในสาขาอาชีพต่าง ๆ เพื่อร่วมมือกันพัฒนาห้องสมุดประชาชนที่มีอยู่ ทั้งนี้คณะกรรมการที่มาจากการคัดเลือกนั้นจะมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี

3. จัดหาและจัดสรรงบประมาณเพื่อดูแลและพัฒนาห้องสมุดประชาชน เพื่อจัดซื้อวัสดุสารนิเทศ อาทิ หนังสือ วารสาร นิตยสาร หนังสือพิมพ์ ครุภัณฑ์และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ตามมาตรฐานที่กำหนด

4. จัดหาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในห้องสมุด ตามมาตรฐานด้านบุคลากรที่กำหนด

5. ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงาน การให้บริการ และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของห้องสมุดประชาชน ให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนในชุมชน

6. ติดตามและประเมินคุณภาพการดำเนินงานของห้องสมุดประชาชน และการปฏิบัติงานของบุคลากรของห้องสมุดประชาชน

มาตรฐานห้องสมุดประชาชน

1. การบริหารจัดการห้องสมุดประชาชน: มีการบริหารจัดการห้องสมุดประชาชนถูกต้องตามระเบียบและหลักเกณฑ์ ทั้งในด้านการวางแผน คณะกรรมการห้องสมุดประชาชน และงบประมาณ

ตัวชี้วัดขั้นพื้นฐาน

1) มีแผนพัฒนาห้องสมุดประชาชน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาห้องสมุดประชาชนให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ชุมชนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต อันนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้

แนวทางปฏิบัติ ต้องจัดทำแผนงาน ในการพัฒนาห้องสมุดประชาชนให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

1.1) เป็นศูนย์ข้อมูลข่าวสารของชุมชน

1.2) เป็นศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ของชุมชน

1.3) เป็นศูนย์การจัดกิจกรรมของชุมชน

1.4) เป็นเครือข่ายการเรียนรู้ของชุมชน

1.5) การให้การศึกษาแก่ประชาชน

1.6) การส่งเสริมให้ประชาชนรักการอ่าน การค้นคว้าและใช้เวลาว่าง

1.7) การส่งเสริมและเผยแพร่วัฒนธรรม

1.8) การมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินงาน และการทำงานกับบุคคลหลายฝ่ายเพื่อนร่วมงานและหุ้นส่วน

1.9) ระบบการให้บริการที่เน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ ยืดหยุ่นในการบริการ เห็นความต้องการของผู้รับบริการทั้งเรื่องเวลาและวิธีการ

1.10) การจัดสภาพแวดล้อมให้ประชาชนมาใช้บริการ

1.11) การกำหนดวัตถุประสงค์และพันธกิจของการจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน

1.12) การสร้างเอกลักษณ์ของชุมชนและความเป็นพลเมืองดี

จากลักษณะทั้ง 12 ข้อดังกล่าว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องกำหนดแผนดำเนินการให้ห้องสมุดประชาชนมีองค์ประกอบในการดำเนินการเพื่อให้ห้องสมุดเป็นแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนี้

(1) จัดให้มีข้อมูลข่าวสารของชุมชนอย่างครอบคลุมและครบถ้วน โดยให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์และสื่ออิเลคทรอนิกส์

(2) จัดบริการผู้ใช้ห้องสมุดให้รวดเร็ว ทันใจ สามารถสืบค้นข้อมูลสารสนเทศด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ทั้งในและนอกห้องสมุดตลอดเวลา และสามารถยืม-คืนหนังสือจากห้องสมุดด้วยระบบออนไลน์ตลอด 24 ชั่วโมง มีการนำส่งเอกสารสิ่งพิมพ์และเอกสารอิเลคทรอนิกส์โดยทาง e-mail

(3) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของชุมชนเน้นการส่งเสริมให้ประชาชนรักการอ่าน ค้นคว้าและใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ โดยจัดทำแผนการจัดกิจกรรมเป็นรายปีที่ชัดเจน แล้วประชาสัมพันธ์และรณรงค์ให้ประชาชนในชุมชนทราบอย่างทั่วถึง ผ่านทางสื่อต่าง ๆ เช่น วิทยุชุมชน ป้ายประกาศและอินเตอร์เน็ต เป็นต้น รวมทั้งเป็นสถานที่หน่วยงาน บุคคลอื่น ๆ สามารถมาใช้เป็นสถานที่จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความรู้ให้แก่ชุมชน

(4) จัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชนในห้องสมุดประชาชน เช่น มุมสาธิตของดีเด่นในชุมชน มุมข้อมูลสินค้าในชุมชน มุมอาชีพชุมชน มุมเผยแพร่วัฒนธรรมท้องถิ่นมุมแนะแนวการศึกษาของทุกกลุ่มในชุมชน มุมพัฒนาการศึกษาของตนเอง มุมสร้างสรรค์และพัฒนาการของเด็กและผู้ใหญ่วัยต่าง ๆ

(5) จัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ของห้องสมุดประชาชน สร้างพันธมิตรและเครือข่ายเพื่อใช้ทรัพยากรและทุนทางสังคมในการจัดการเรียนรู้ในห้องสมุดประชาชน รวมถึงภูมิปัญญาในชุมชนมาร่วมจัดการเรียนรู้

(6) จัดสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระดับท้องถิ่น โดยใช้ประโยชน์ของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ชุมชนในท้องถิ่นมีโอกาสเข้าถึงข้อมูลของห้องสมุดประชาชน ในทุกพื้นที่ต้องประสานเชื่อมโยงกัน เพื่อเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ระดับภาคและระดับประเทศต่อไป

(7) จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทุกรูปแบบให้มีบรรยากาศของการเรียนรู้ที่น่าสนใจ การจัดมุมความรู้ด้านต่าง ๆ มุมผ่อนคลาย มุมกาแฟและของว่าง หมุนเวียนกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ และสื่ออย่างหลากหลาย

(8) จัดอบรมและพัฒนาบุคลากรในห้องสมุดประชาชนให้มีความเข้าใจและสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

(9) จัดระบบการประเมินผลการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ของห้องสมุดประชาชน โดยประชาชน

(10) กระตุ้นให้ประชาชนและบุคลากรในห้องสมุดประชาชนทุกคนเห็นความสำคัญของห้องสมุดประชาชนในฐานะแหล่งการเรียนรู้ของชุมชน โดยร่วมมือกับหุ้นส่วนในชุมชน จัดกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน

(11) จัดการวิจัยเพื่อพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้และนวัตกรรมส่งเสริมห้องสมุดประชาชนในฐานะเป็นแหล่งการเรียนรู้ในชุมชนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

2) มีคณะกรรมการห้องสมุดประชาชนที่มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาห้องสมุดประชาชน

แนวทางปฏิบัติ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรประสานกับคณะกรรมการห้องสมุดประชาชนชุดเดิม ในกรณีที่ยังไม่มีคณะกรรมการห้องสมุดประชาชนอย่างเป็นทางการควรประสานกับผู้ว่าราชการจังหวัด หรือนายอำเภอ หรือกำนัน ซึ่งเป็นประธานคณะกรรมการห้องสมุดประชาชนโดยตำแหน่งของห้องสมุดประชาชนแต่ละระดับ (ระดับจังหวัด อำเภอ และตำบล) และหัวหน้าบรรณารักษ์ของห้องสมุด ซึ่งมีตำแหน่งเป็นกรรมการและเลขานุการ ในการคัดเลือกคณะกรรมการห้องสมุดประชาชนอีกจำนวนหนึ่ง คือ 2-6 คน โดยอยู่ในตำแหน่งวาระละ 4 ปี โดยพิจารณาคัดเลือกจากตัวแทนของประชาชนในท้องถิ่นในสาขาอาชีพต่าง ๆ

3) ห้องสมุดประชาชนควรได้รับงบประมาณประจำอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางปฏิบัติ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรจัดสรรงบประมาณให้กับห้องสมุดประชาชนที่ตนดูแลอย่างพอเพียง นอกจากนี้ควรประสานและให้ข้อแนะนำแก่ห้องสมุดประชาชนในการหางบประมาณจากแหล่งอื่น ๆ ด้วย เช่น เงินบริจาค เงินบำรุงห้องสมุดจากสมาชิกและเงินรายได้อื่น ๆ

2. บุคลากร: มีบุคลากรที่จำเป็นในการดำเนินงานห้องสมุดประชาชนอย่างเพียงพอ

ตัวชี้วัดขั้นพื้นฐาน

1) มีบุคลากรที่จำเป็นในการดำเนินงานห้องสมุดประชาชนอย่างเพียงพอ

แนวทางปฏิบัติ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีระบบการบริหารด้านบุคลากรให้มีบุคลากรตามที่กำหนดอย่างครบถ้วน โดยต้องกำหนดกรอบอัตราและจัดสรรงบประมาณในการจัดจ้างบางตำแหน่ง เช่น นักการภารโรง เป็นต้น ในกรณีที่มีกรอบอัตราและงบประมาณจำกัด ควรจะประสานกับสถาบันการศึกษาเพื่อรับนักเรียนนักศึกษามาฝึกงานด้านโสตทัศนศึกษาคอมพิวเตอร์การเป็นเจ้าหน้าที่ห้องสมุด และงานด้านธุรการ ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในแต่ละตำแหน่งจะต้องพิจารณาจากวุฒิการศึกษา เป็นไปมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง และความสามารถในการปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่มีในแต่ละตำแหน่ง

2) มีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงานที่เป็นไปตามมาตรฐาน

แนวทางปฏิบัติ ควรส่งเสริมให้มีการคัดเลือกหัวหน้าบรรณารักษ์และบรรณารักษ์ให้ได้คุณสมบัติที่กำหนด ส่วนการคัดเลือกบุคคลในตำแหน่งอื่น ๆ ให้เป็นไปตามวุฒิ การปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง และความต้องการองค์กร

3) มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานด้านห้องสมุดและสอดคล้องกับลักษณะงานตามตำแหน่งและหน้าที่แนวทางปฏิบัติ

3. วัสดุสารนิเทศ และครุภัณฑ์: ควรมีวัสดุสารนิเทศที่จำเป็นในการให้บริการของห้องสมุดประชาชน และสอดคล้องกับความต้องการของคนในชุมชน มีมาตรฐาน มีคุณภาพดี ทันสมัย รวมทั้งมีจำนวนเพียงพอที่เป็นสัดส่วนกับจำนวนประชากร และควรมีครุภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานคงทน สะดวกต่อการเคลื่อนย้าย และรักษาความสะอาด มีจำนวนที่ได้สัดส่วนเพียงพอกับผู้ใช้บริการ และบุคลากรของห้องสมุด โดยต้องคำนึงถึงเนื้อที่ของห้องสมุดที่จะรองรับครุภัณฑ์

ตัวชี้วัดขั้นพื้นฐาน

1) มีวัสดุสารนิเทศที่จำเป็นในการให้บริการของห้องสมุดประชาชน และสอดคล้องกับความต้องการของคนในชุมชน มีมาตรฐาน มีคุณภาพดี ทันสมัยรวมทั้งมีจำนวนเพียงพอที่เป็นสัดส่วนกับจำนวนประชากร ดังนี้

1.1) วัสดุตีพิมพ์

(1) หนังสือ

(1.1) ห้องสมุดประชาชนขนาดใหญ่ สำหรับชุมชนที่มีประชากร 20,000 คนขึ้นไป ให้มีหนังสือจำนวนอย่างน้อย 80,000 เล่ม และให้เพิ่มขึ้น 500 เล่มต่อปี

(1.2) ห้องสมุดประชาชนขนาดกลาง สำหรับชุมชนที่มีประชากร 10,000 คนขึ้นไป ให้มีหนังสือจำนวนอย่างน้อย 60,000 เล่ม และให้เพิ่มขึ้น 500 เล่มต่อปี

(1.3) ห้องสมุดประชาชนขนาดเล็ก สำหรับชุมชนที่มีประชากร 5,000 คนขึ้นไป ให้มีหนังสือจำนวนอย่างน้อย 40,000 เล่ม และให้เพิ่มขึ้น 300 เล่มต่อปี ทั้งนี้ให้เป็นหนังสือวิชาการและสารคดีร้อยละ 50 หนังสือสำหรับเด็กร้อยละ 30 หนังสืออ้างอิงร้อยละ 10 และหนังสือบันเทิงคดีร้อยละ 10

(2) วารสาร ห้องสมุดประชาชนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ควรมีวารสารทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ พอเพียงกับจำนวนของประชากรที่มีอยู่ในชุมชน

(3) หนังสือพิมพ์

(3.1) ห้องสมุดประชาชนขนาดใหญ่ ให้มีหนังสือพิมพ์ 10 ชื่อโดยเป็นหนังสือพิมพ์ภาษาต่างประเทศ 2 ชื่อ

(3.2) ห้องสมุดประชาชนขนาดกลาง ให้มีหนังสือพิมพ์ 8 ชื่อโดยเป็นหนังสือพิมพ์ภาษาต่างประเทศ 1 ชื่อ

(3.3) ห้องสมุดประชาชนขนาดเล็ก ให้มีหนังสือพิมพ์ 5 ชื่อโดยเป็นหนังสือพิมพ์ภาษาต่างประเทศ 1 ชื่อ

ทั้งนี้ ต้องจัดหาหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นไว้บริการด้วย

1.2) วัสดุไม่ตีพิมพ์ ห้องสมุดประชาชนทุกขนาด ควรมีวัสดุไม่ตีพิมพ์ ดังนี้ รูปภาพ เทปบันทึกเสียง วีดิทัศน์ ดีวีดี วีซีดี แผนที่

แนวทางปฏิบัติ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรพิจารณาจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอในการจัดซื้อหรือจัดทำสื่อตามที่กำหนด หรือควรใช้สื่อร่วมกับโรงเรียนที่อยู่ในชุมชน เนื่องจากโรงเรียนมีสื่ออยู่แล้ว นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้ห้องสมุดเป็นห้องสมุดแบบ E-Library

ตัวชี้วัด

2) ห้องสมุดประชาชน ควรมีครุภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน คงทน สะดวกต่อการเคลื่อนย้าย และรักษาความสะอาด มีจำนวนที่ได้สัดส่วนเพียงพอกับผู้ใช้บริการและบุคลากรของห้องสมุด โดยต้องคำนึงถึงเนื้อที่ของห้องสมุดที่จะรองรับครุภัณฑ์ ซึ่งครุภัณฑ์ที่ห้องสมุดประชาชนควรมีดังนี้

2.1) ชั้น

(1) ชั้นวางวารสารและนิตยสารขนาดสูง

(2) ที่วางหนังสือพิมพ์วางได้ประมาณ 10-12 ฉบับ พร้อมที่หนีบ

(3) ชั้นวางวารสารฉบับเย็บเล่ม

(4) ชั้นวางหนังสือสำหรับเด็ก

(5) ชั้นวางหนังสือ 2 หน้า ขนาดสูง

(6) ชั้นวางหนังสือขนาดเตี้ย

(7) ชั้นเก็บโสตทัศนวัสดุ

(8) แท่นวางพจนานุกรม

2.2) โต๊ะ เก้าอี้

(1) โต๊ะอ่านหนังสือพร้อมเก้าอี้

(2) โต๊ะอ่านเฉพาะบุคคลพร้อมเก้าอี้

(3) โต๊ะอ่านหนังสือสำหรับเด็กพร้อมเก้าอี้

(4) เคาน์เตอร์โต๊ะยืม-คืนหนังสือ

(5) ชุดรับแขก

(6) โต๊ะซ่อมหนังสือ

2.3) ครุภัณฑ์สำนักงาน

(1) คอมพิวเตอร์พร้อมโต๊ะและเก้าอี้

(2) เครื่องถ่ายเอกสาร

(3) เครื่องปรับอากาศสำหรับห้องโสตทัศนศึกษา

(4) พัดลม

(5) เครื่องทำน้ำเย็น

2.4) อุปกรณ์ซ่อมและเย็บเล่ม

(1) เครื่องอัดหนังสือ

(2) เครื่องตัดกระดาษ

(3) สว่านไฟฟ้า

2.5) ครุภัณฑ์อื่นๆ

(1) ป้ายนิเทศ

(2) รถเข็นหนังสือ

(3) ที่ปืนหยิบหนังสือ

(4) ชั้นวางสิ่งของก่อนเข้าห้องสมุด

ตัวชี้วัดขั้นพัฒนา ห้องสมุดประชาชน ควรมีโสตทัศนูปกรณ์ที่ได้มาตรฐาน คงทน สะดวกต่อการเคลื่อนย้ายและรักษาความสะอาด มีจำนวนที่ได้สัดส่วนเพียงพอกับผู้ใช้บริการและบุคลากรของห้องสมุด ซึ่งโสตทัศนูปกรณ์ที่ควรมี ได้แก่ เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ จอสำหรับฉาย เครื่องรับโทรทัศน์ เครื่องเล่นวีดิทัศน์ เครื่องเล่นวีซีดี หรือ ดีวีดี เครื่องแอลซีดี เครื่องรับวิทยุและบันทึกเสียง หูฟังชนิดครอบศีรษะ

แนวทางปฏิบัติ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรพิจารณาจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอในการจัดซื้อหรือจัดทำครุภัณฑ์ตามที่กำหนดให้กับห้องสมุดประชาชน

4. อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม: มีทำเลที่ตั้งและอาคารสถานที่ที่เป็นไปตามมาตรฐาน

ตัวชี้วัดขั้นพื้นฐาน

1) มีที่ตั้งใกล้แหล่งชุมชน และการคมนาคมสะดวก

2) มีเนื้อที่ใช้สอยที่พอเพียงกับจำนวนประชาชนในพื้นที่ กล่าวคือ

2.1) ห้องสมุดประชาชนขนาดใหญ่ มีเนื้อที่ใช้สอยภายในอาคารอย่างน้อย 900 ตารางเมตร และมีที่นั่งอ่านหนังสือประมาณ 250 ที่นั่ง

2.2) ห้องสมุดประชาชนขนาดกลาง มีเนื้อที่ใช้สอยภายในอาคารอย่างน้อย 700 ตารางเมตร และมีที่นั่งอ่านหนังสือประมาณ 200 ที่นั่ง

2.3) ห้องสมุดประชาชนขนาดเล็ก มีเนื้อที่ใช้สอยภายในอาคารอย่างน้อย 500 ตารางเมตร และมีที่นั่งอ่านหนังสือประมาณ 150 ที่นั่ง

3) อาคารใช้วัสดุก่อสร้างที่มั่นคง แข็งแรง สามารถกันแดดกันฝนได้ดี

4) ภายนอกอาคารมีการตกแต่งที่ดูสวยงาม ปลูกต้นไม้ประดับ หรือมีต้นไม้ใหญ่ให้ร่มเงา และมีสิ่งแวดล้อมที่ดึงดูดความสนใจ

5) ห้องสมุดมีทางเข้าออกอยู่ใกล้โต๊ะยืม-คืนหนังสือ

6) ภายในห้องสมุดสามารถเปลี่ยนแปลงการจัดผังวางหนังสือและสิ่งพิมพ์ได้เพื่อไม่เกิดความจำเจ

7) ภายในห้องสมุดต้องมีแสงสว่างอย่างพอเพียง มีการระบายอากาศและการควบคุมความชื้นที่ดี

8) ห้องสมุดต้องมีระบบป้องกันสาธารณภัยอย่างเหมาะสมและมีมาตรฐาน

9) มีการทาสีภายในอาคารด้วยสีอ่อน เย็นตาและดูสว่าง และมีการตกแต่งภายในห้องสมุดที่ดูสวยงาม

10) ห้องสมุดที่มีบุคลากรจำนวนน้อย ควรมีลักษณะโปร่งไม่กั้นห้องโดยไม่จำเป็น

11) ที่ทำงานด้านเทคนิค (ซ่อมหนังสือ) อยู่ด้านในห้องสมุดเพื่อไม่ให้มีเสียงรบกวน

12) ห้องโสตทัศนศึกษา ควรจัดเป็นเอกเทศหรือกั้นห้อง เพื่อไม่ให้เกิดเสียงดังรบกวน

13) ที่วางหนังสือ ควรเป็นชั้นเปิด มีความสะดวกในการค้นหา และมีชั้นวางหนังสือสำหรับผู้ใหญ่และเด็ก

14) ที่อ่านหนังสือ มีโต๊ะ เก้าอี้ ที่มีจำนวนเพียงพอเหมาะสมกับผู้ที่ใช้บริการ และควรมีขนาดที่เหมาะสมกับเด็กและผู้ใหญ่ มีความมั่นคงและแข็งแรง

15) มีมุมอ่านหนังสือส่วนตัว

16) มีการจัดมุมวารสารที่เป็นสัดส่วน มีความสะดวกสบายในการนั่งอ่าน

17) มีป้ายประกาศ เช่น ป้ายบอกหมวดหมู่หนังสือ ป้ายแนะนำการใช้หนังสือ ป้ายบอกระเบียบ มารยาทในการใช้ห้องสมุด วิธีการยืม-คืน ควรอยู่ในที่ที่สามารถเห็นได้ง่ายและมีความสวยงามดึงดูดความสนใจ

18) มีที่เก็บสื่อต่าง ๆ เป็นสัดส่วน มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยและมีความมั่นคงแข็งแรง

ตัวชี้วัดขั้นพัฒนา

1) ที่จัดนิทรรศการ ควรอยู่ในที่มองเห็นง่าย และมีการจัดนิทรรศการอย่างสม่ำเสมอ

2) มีมุมกิจกรรมต่าง ๆ เช่น มุมเด็ก มุมครอบครัว มุมวิชาการ มุมศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น มุมการศึกษานอกโรงเรียน มุมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มุมมหาวิทยาลัยรามคำแหง มุมโสตทัศนศึกษา และมุมการศึกษาทางไกล

แนวทางปฏิบัติ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรพิจารณาการออกแบบอาคารสถานที่ของห้องสมุดประชาชน และจัดหาวัสดุและครุภัณฑ์ ให้เหมาะสมกับตัวชี้วัดที่กำหนดและเหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่น

5. การให้บริการและการจัดกิจกรรม:

5.1 ห้องสมุดประชาชนควรให้บริการแก่ประชาชนในชุมชนที่รับผิดชอบอย่างกว้างขวางและเท่าเทียมกัน

ตัวชี้วัดขั้นพื้นฐาน

1) ห้องสมุดประชาชนต้องกำหนดวัน-เวลาเปิดทำการที่แน่นอน โดยมีวันทำการอย่างน้อยสัปดาห์ละ 5 วัน และมีเวลาปฏิบัติการอย่างน้อยสัปดาห์ละ 40 ชั่วโมง ทั้งนี้ควรเปิดทำการในวันเสาร์และอาทิตย์ด้วย

2) ห้องสมุดประชาชนต้องจัดบริการและกิจกรรมให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มผู้ใช้บริการและชุมชน

3) ห้องสมุดประชาชนต้องจัดบริการและกิจกรรมที่หลากหลาย ดังนี้

(1) บริการยืม-คืน

(2) บริการแนะนำการใช้วัสดุสารนิเทศ

(3) บริการตอบคำถาม ช่วยค้นคว้าและบริการสารนิเทศ

(4) บริการแนะแนวการอ่าน

(5) บริการสารนิเทศทางไปรษณีย์และโทรศัพท์

(6) จัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่าน เช่น จัดนิทรรศการ การเล่าเรื่องหนังสือ การฉายภาพยนตร์/วิดีทัศน์/วีซีดี/ดีวีดี การโต้วาทีและอภิปราย เป็นต้น

ตัวชี้วัดขั้นพัฒนา ห้องสมุดประชาชนควรจัดบริการและกิจกรรมที่หลากหลาย ดังนี้

1) บริการยืม-คืนและบริการระหว่างห้องสมุด

2) บริการชุมชน เช่น จัดห้องสมุดสาขา ห้องสมุดประชาชนเคลื่อนที่ หรือการรับนิสิตนักศึกษาฝึกงาน การให้ความรู้เกี่ยวกับห้องสมุดแก่โรงเรียนที่อยู่ใกล้เคียง หรือกลุ่มผู้สนใจ

3) จัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่าน โดยประสานกับสถานศึกษาในชุมชน เพื่อเป็นเครือข่ายกิจกรรม

4) การให้บริการสารนิเทศทาง e-mail

แนวทางปฏิบัติ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรที่จะส่งเสริมให้ห้องสมุดประชาชนให้บริการและกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ตัวชี้วัดที่กำหนด โดยอาจประสานความร่วมมือกับโรงเรียนและชุมชนเป็นเครือข่ายกิจกรรม

5.2 ห้องสมุดประชาชนควรพัฒนาตนเองให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ชุมชน

ตัวชี้วัดขั้นพัฒนา ห้องสมุดประชาชนควรมีแผนที่จะพัฒนาตนเองเป็นศูนย์การเรียนรู้ชุมชน โดยให้บริการการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายทุก ๆ ด้าน กล่าวคือ หลากหลายในด้านสถานที่ ด้านกิจกรรม ด้านกระบวนการ ด้านสื่อ ด้านเนื้อหาสาระ และความจูงใจอื่น ๆ ที่ทำให้เกิดประโยชน์แก่คนในชุมชนนั้น ๆ มากยิ่งขึ้น

แนวทางปฏิบัติ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ควรมีแผนที่จะส่งเสริมให้ห้องสมุดประชาชนเป็นศูนย์การเรียนรู้ชุมชน และควรดำเนินการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการเป็นศูนย์การเรียนรู้ชุมชน ต่อไปนี้

1) มีศูนย์สาธิตของดีเด่นของชุมชน

2) มีเวทีสำหรับปราชญ์ชุมชน คนเด่นคนดังมาแสดงให้ชุมชนทราบถึงความสามารถของท่าน

3) มีนิทรรศการของดีมีประโยชน์และของมีโทษ สับเปลี่ยนหมุนเวียน

4) มีการอบรมในหัวข้อต่าง ๆ เช่น เรื่องภาษา หนังสือ การเลี้ยงลูก การเตรียมตัวเป็นแม่ เป็นต้น

5) จัดมุมนิเทศ เรื่องการศึกษาต่อของลูก เรื่องการศึกษาต่อของตนเอง เรื่องการหาอาชีพ เป็นต้น

6) มีมุมพัฒนาการศึกษาของตนเอง เช่น มุมสายสามัญของการศึกษานอกโรงเรียน มุมมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มุมมหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นต้น

7) มีมุมทดสอบสุขภาพด้วยตนเอง มุมทดสอบเครื่องมือ เครื่องใช้ในบ้าน มุมทดสอบผลผลิตนานาประเภท

8) มีร้านค้าชุมชนที่แสดงและจำหน่ายสินค้าท้องถิ่น หรือสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ มีมุมข้อมูลสินค้า มุมแคตตาล็อกสินค้าและผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

9) มีมุมบริการสื่อสำหรับโรงเรียนที่ด้อยโอกาส ทั้งระดับเด็กเล็ก ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา โดยเฉพาะสื่อทดลองและสื่อสาธิต

10) มีมุมบริการสื่อสำหรับกิจกรรมสายใยสัมพันธ์ของเด็กและครอบครัว เพื่อให้ใช้ในห้องสมุดและยืมออกไปนอกห้องสมุด

11) มีมุมสร้างสรรค์พัฒนาการของเด็กวัยต่า งๆ

12) มีห้องแสดงวัฒนธรรมของท้องถิ่น ที่เป็นแหล่งข้อมูลทางศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น

13) มีห้องอินเตอร์เน็ตชุมชน ที่เป็นแหล่งให้คนในชุมชนเข้าถึงเทคโนโลยี และหาข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนรู้

14) มีห้องวิชาการชุมชน ที่เป็นสถานที่สำหรับการจัดประชุมสัมมนา ฝึกอบรม จัดกิจกรรมกลุ่มพัฒนาความรู้ในชุมชน เป็นสถานที่ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ผ่านสื่อวีดิทัศน์ วีซีดี หรือดีวีดี นอกจากนี้ยังเป็นสถานที่ถ่ายทอดความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ ต่อเด็ก เยาวชน และประชาชนในชุมชนที่สนใจ

15) มีห้องเรียนรู้กลุ่มอาชีพชุมชน เพื่อเป็นที่เผยแพร่งานกลุ่มอาชีพในชุมชน และเป็นการเปิดโอกาสทางการตลาดของกลุ่มอาชีพต่างๆ

16) มีลานกิจกรรมชุมชน เพื่อเป็นสถานที่เสริมสร้างพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็กและเยาวชน โดยให้มีการทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น กิจกรรมศิลปะ กิจกรรมการร้องเพลง การเล่นเกมต่าง ๆ เป็นต้น

6. การประเมินผล: มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของห้องสมุดประชาชน และบุคลากรของห้องสมุดประชาชนอย่างต่อเนื่องและครบถ้วน

ตัวชี้วัดขั้นพื้นฐาน

1) มีการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรของห้องสมุดประชาชนทั้งในรูปของการประเมินภายในด้วยบุคลากรของห้องสมุดเอง และประเมินโดยประชาชนตามลักษณะงานที่แต่ละบุคคลทำ และการทำงานนั้นส่งผลให้บรรลุเป้าหมายของการให้บริการห้องสมุดหรือไม่

2) มีการประเมินทั้งกระบวนการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานของห้องสมุดประชาชนว่าสนองวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งห้องสมุดประชาชนเหล่านี้เพียงไร โดยใช้การประเมินด้วยบุคลากรของห้องสมุดเอง และประเมินโดยประชาชน โดยประเมินว่า

(1) ประชาชนรักการอ่านเพิ่มมากขึ้นหรือไม่

(2) ห้องสมุดประชาชนมีการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมหรือไม่ เพียงไร

แนวทางปฏิบัติ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรเยี่ยมเยียนและมีการติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของห้องสมุดประชาชน และการดำเนินงานของห้องสมุดประชาชนอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม ควรเชิญเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาเยี่ยมเยียน ให้คำแนะนำ ให้กำลังใจบุคลากรของห้องสมุดประชาขนเป็นครั้งคราวตามโอกาสอันควร และประสานให้มีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างบุคลากรของห้องสมุด เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

7. การมีส่วนร่วมของชุมชน: มีกลุ่มคนหรือองค์กรในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกันจัดกิจกรรมหรือบริการรูปแบบต่างๆ ร่วมกับห้องสมุดประชาชน

7.1 การเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของห้องสมุดประชาชน

แนวทางปฏิบัติ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งเสริมให้กิจกรรมบางอย่างของชุมชนอาจนำมาจัดในห้องสมุดได้อย่างเหมาะสม เช่น กิจกรรมวันพ่อ กิจกรรมวันแม่ และกิจกรรมวันเด็ก เป็นต้น และส่งเสริมให้ผู้มีความรู้ความสามารถในชุมชนนำความรู้มาถ่ายทอดให้กับบุคคลอื่นที่ห้องสมุดได้

7.2 มีหน่วยงานและองค์กรในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการดำเนินงานห้องสมุดประชาชน

แนวทางปฏิบัติ

1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรประสานในการจัดหาหนังสือประเภทต่าง ๆ เพิ่มเติม ให้แก่ห้องสมุดโดยวิธีการรับบริจาคจากประชาชนและหน่วยงานทั่วไป หรือควรสนับสนุนการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลออนไลน์ วัฒนธรรมออนไลน์ เชื่อมโยงกับหอจดหมายเหตุ พิพิธภัณฑ์ ห้องสมุดอื่น ๆ สื่อกระจายเสียง ตลอดจนส่งเสริมการศึกษาในระบบทางไกลและการเรียนรู้ออนไลน์ของประชาชนในห้องสมุด

2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรประสานงานเป็นเครือข่ายกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นข้างเคียง ในการหมุนเวียนทรัพยากรที่มีในห้องสมุดที่ตนดูแลร่วมกัน

3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรร่วมมือกับสถาบันศาสนาในท้องถิ่นเพื่อจัดหาหนังสือเพิ่มเติมให้แก่ห้องสมุด

4) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชนได้มีส่วนร่วมในการควบคุมดูแลหนังสือ การหาหนังสือเพิ่มเติม โดยอาศัยกลุ่มมวลชนที่มีในชุมชน เช่น กลุ่มหนุ่มสาว กลุ่มเยาวชน ครู นักเรียน นักศึกษา คณะกรรมการหมู่บ้าน/ชุมชน กลุ่มแม่บ้าน ฯลฯ เพื่อเป็นอาสาสมัครดูแลรักษาห้องสมุดประชาชนให้อยู่ในสภาพดีอยู่เสมอ

ที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน

ที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน เดิมใช้ชื่อว่า “ที่อ่านหนังสือพิมพ์ประจำหมู่บ้าน” ได้เริ่มทดลองจัดขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2514 โดยเลือก 75 หมู่บ้านของอำเภอเกาะคาและกิ่งอำเภอเสริม จังหวัดลำปางเป็นหมู่บ้านนำร่อง ต่อมาจึงเปลี่ยนชื่อเป็น “ที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน” เพื่อให้สอดคล้องกับระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการจัดการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดกรมการศึกษษนอกโรงเรียน พ.ศ. 2525 เมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2554 จุดมุ่งหมายสำคัญของที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน ได้แก่

1. เป็นการป้องกันมิให้ประชาชนลืมหนังสือ โดยการจัดที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน เพื่อให้ประชาชนมีเอกสารสิ่งพิมพ์ไว้อ่าน เพื่อเป็นการป้องกันมิให้เกิดการลืมหนังสือ และช่วยส่งเสริมทักษะการอ่านให้คงอยู่ตลอดไป
2. เป็นแหล่งที่จะเสริมสร้างลักษณะนิสัยการแสวงหาและติดตามข่าวสารข้อมูล
3. เป็นแหล่งวิทยาการเพื่อชุมชน ของชุมชน และโดยชุมชนอย่างแท้จริง
4. เป็นแหล่งส่งเสริมกระบวนการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
5. เป็นศูนย์กลางในการจัดกิจกรรมอื่นๆ ของคนในหมู่บ้าน
6. เป็นแหล่งพบปะที่จะนำไปสู่การเข้าร่วม หรือลงมือทำกิจกรรมอื่นๆต่อไป
7. ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับคนในชนบทที่จะอภิปรายพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนทัศนะและความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

แนวทางและขั้นตอนการดำเนินงานที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน

1. กำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน เป็นแหล่งการเรียนรู้คู่หมู่บ้าน/ชุมชน
2. การเตรียมประชาชนก่อนการจัดหาหรือจัดตั้งที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชนโดยควรมีการประชาสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจให้ประชาชนเห็นความสำคัญของที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน โดยพยายามสอดแทรกเข้าไปในการพบปะสังสรรค์ของประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ในหมู่บ้าน/ชุมชน
3. การจัดตั้งคณะกรรมการที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน โดยเมื่อประชาชนเข้าใจและเห็นด้วยกับการจัดหาหรือจัดตั้งที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชนแล้ว ควรประสานกับผู้นำชุมชนในการให้ประชาชนเลือกตัวแทนชาวบ้านเป็นคณะกรรมการที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน
4. ประสานกับหน่วยงานที่มีความรู้ในเรื่องการดำเนินงานที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน เช่น ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ในการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้

คณะกรรมการที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน มีความรู้และความเข้าใจในบทบาทการดำเนินงานที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน

5. ประสานงานร่วมกับคณะกรรมการที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชนพิจารณาสถานที่ที่เหมาะสมเพื่อจัดตั้งเป็นที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน

6. ร่วมมือกับคณะกรรมการที่อ่านหนังประจำหมู่บ้าน/ชุมชน โดยการจัดสรรงบประมาณในการจัดหาหรือจัดสร้างที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน

7. จัดหาและจัดสรรงบประมาณเพื่อซื้อหนังสือพิมพ์อย่างน้อย 2 ฉบับต่อวัน รวมทั้งวัสดุสารนิเทศอื่น ๆ เช่น จุลสาร วารสาร และนิตยสาร ฯลฯ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ตามที่คณะกรรมการที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชนเสนอ ทั้งนี้จะต้องดำเนินการในการจัดซื้อจัดจ้างจัดกิจกรรมตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง

8. ติดตามและประเมินคุณภาพการดำเนินงานของที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชนและการเยี่ยมเยียนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน

มาตรฐานที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน

1. การบริหารจัดการที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน: มีการบริหารจัดการที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน ถูกต้องตามระเบียบและหลักเกณฑ์ ทั้งในด้านการวางแผนและงบประมาณตามความต้องการของชุมชน

ตัวชี้วัดขั้นพื้นฐาน

1) มีแผนพัฒนาที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน ให้เป็นแหล่งความรู้หมู่บ้าน/ชุมชน

แนวทางปฏิบัติ ควรกำหนดแผนงานเพื่อพัฒนาที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชนให้เป็นแหล่งความรู้หมู่บ้าน/ชุมชน เป็นที่รวบรวมสื่อต่าง ๆ เอาไว้เพื่อให้บริการด้านความรู้ และสาระบันเทิงแก่ทุกคนในหมู่บ้าน/ชุมชนที่จะเข้าไปศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง เป็นศูนย์รวมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ และข่าวสารข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ทุกคน อันจะนำไปสู่การเกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ในหมู่บ้าน/ชุมชน

2) มีการจัดหาหนังสือพิมพ์อย่างน้อย 2 ฉบับต่อวัน รวมทั้งสิ่งพิมพ์ นิตยสาร วารสารที่จำเป็นในการให้บริการของที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน

แนวทางปฏิบัติ ควรพิจารณาจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอตามมาตรฐานและตัวชี้วัดที่กำหนด ให้กับคณะกรรมการที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชนในการเลือกซื้อสิ่งพิมพ์ที่จำเป็นมาให้บริการในที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน

2. บุคลากร: มีคณะกรรมการที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชนดำเนินงานที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน ตามระเบียบและหลักเกณฑ์

ตัวชี้วัดขั้นพื้นฐาน

1) มีคณะกรรมการที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชนที่ได้รับการคัดเลือกจากประชาชนในหมู่บ้านครบตามจำนวนที่กำหนดตามระเบียบและหลักเกณฑ์มาตรฐานศูนย์การเรียนรู้ชุมชน

แนวทางปฏิบัติ ควรประสานกับคณะกรรมการที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชนชุดเดิม หรือประสานผู้นำชุมชน เพื่อให้ผู้นำชุมชนจัดประชุมชาวบ้าน เพื่อให้ข้อมูล วัตถุประสงค์เกี่ยวกับที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน ข้อดีของการมีที่อ่านหนังสือในหมู่บ้าน/ชุมชน และเชิญชวนให้ชาวบ้านเลือกคณะกรรมการที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชนหรือกำหนดให้เป็นคณะกรรมการชุดเดียวกับคณะกรรมการหอกระจายข่าวก็ได้

2) มีคณะกรรมการที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชนเพื่อดำเนินงานที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชนในด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1) การเลือก ยุบ ย้าย สถานที่ตั้ง จัดสร้าง หาวัสดุ ครุภัณฑ์ ตามมาตรฐานที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชนพึงมี

2.2) พิจารณาเลือกหนังสือพิมพ์รายวัน นิตยสาร วารสาร ที่เหมาะสมกับความต้องการและความจำเป็นของประชาชนในหมู่บ้าน/ชุมชนที่มาใช้บริการที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน

2.3) ประชาสัมพันธ์ให้กับประชาชนในหมู่บ้าน/ชุมชน ให้ความร่วมมือ และเข้ามาใช้บริการ

2.4) จัดหาหนังสือ วัสดุ และอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นมาให้บริการในที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน

2.5) จัดผู้รับผิดชอบ ดูแล บำรุงรักษา และซ่อมแซมที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน ให้มีสภาพใช้งานได้และเป็นปัจจุบัน เช่น จัดกลุ่มอาสาสมัครช่วยดูแลที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน ซึ่งอาจประกอบด้วย นักเรียน นักศึกษา ชาวบ้านที่อยู่ใกล้เคียงบริเวณที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน

2.6) จัดกิจกรรมเสริมความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ตามโอกาสอันควร

2.7) ประชุม พิจารณา หาทางแก้ไข ปัญหาและอุปสรรค เพื่อปรับปรุงที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน

2.8) ตรวจสอบให้มีการจัดส่งหนังสือพิมพ์ หรือวารสาร นิตยสาร มายังที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน และให้มีไว้บริการในที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชนเป็นประจำและอย่างครบถ้วน

2.9) ประสานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โรงเรียน และหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อร่วมมือกันดำเนินงานที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน ทั้งในด้านการปรับปรุง พัฒนาและจัดหาทุน

แนวทางปฏิบัติ ควรเป็นหน่วยงานกลางในการประสานให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่มีประสบการณ์ในการดำเนินงานที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน เช่น ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ มาจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และให้ข้อแนะนำในการดำเนินงานที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน

3. สื่อ วัสดุอุปกรณ์: มีสื่อ วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชากรในชุมชน

ตัวชี้วัดขั้นพื้นฐาน

มีสื่อ วัสดุอุปกรณ์ ที่จำเป็นในการให้บริการของที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน และสอดคล้องกับความต้องการของคนในชุมชน ได้แก่

1) หนังสือพิมพ์ อย่างน้อยวันละ 2 ฉบับ

2) หนังสือ วารสาร นิตยสาร จุลสาร แผ่นพับ แผ่นปลิว และโปสเตอร์ที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของประชาชนในหมู่บ้าน

3) ที่วางหนังสือพิมพ์ พร้อมไม้หนีบ

4) โต๊ะสำหรับอ่านหนังสือพิมพ์ และมีม้านั่งสำหรับนั่งอ่าน

5) กระดานหรือป้ายนิเทศ อย่างน้อย 1 แผ่น เพื่อแจ้งข่าวสารสำคัญ ๆ ติดภาพที่น่าสนใจ หรือการนัดหมายของหมู่บ้าน หรือสรุปหัวข้อข่าวที่สำคัญประจำวัน

6) ป้ายคำขวัญเชิญชวนให้ชาวบ้านมาอ่านหนังสือ

7) ป้ายรายชื่อคณะกรรมการที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน

8) ป้ายชื่อที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน

9) แผนที่สังเขปของหมู่บ้าน/ชุมชน

10) ไฟฟ้า หรือตะเกียงที่ให้แสงสว่างเพียงพอ เพื่อชาวบ้านมาใช้บริการในเวลากลางคืนได้

ตัวชี้วัดขั้นพัฒนา มีสื่อ วัสดุอุปกรณ์เพิ่มเติม ดังนี้

1) ตู้เก็บหนังสือ

2) ที่เก็บหนังสือพิมพ์เก่า

3) สมุดทะเบียนหนังสือ อย่างน้อย 1 เล่ม

4) โทรทัศน์ 1 เครื่อง พร้อมทั้งเครื่องเล่นวีดิทัศน์ หรือวีซีดี หรือดีวีดี 1 เครื่อง

แนวทางปฏิบัติ ควรเป็นหน่วยงานกลางในการประสานให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่มีประสบการณ์ในการจัดที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน เช่น ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน ได้มาจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและให้ข้อแนะนำในการจัดสื่อ วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน และควรพิจารณาจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอในการจัดซื้อหรือจัดทำสื่อ วัสดุอุปกรณ์ตามที่กำหนดให้กับคณะกรรมการที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน

4. อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม: มีทำเลที่ตั้งและอาคารสถานที่เป็นไปตามมาตรฐานเหมาะสมกับหมู่บ้าน/ชุมชน

ตัวชี้วัดขั้นพื้นฐาน

1) มีทำเลที่เป็นสถานที่ที่เป็นศูนย์รวมของหมู่บ้าน/ชุมชน ประชาชนส่วนใหญ่ในหมู่บ้าน/ชุมชน พึงพอใจ เช่น ศาลาวัด ศาลาประชาคม ศาลาร่วมใจ ฯลฯ

2) เป็นสถานที่ที่การติดต่อไปมาสะดวก

3) มีสภาพแวดล้อมดี อากาศปลอดโปร่ง ร่มรื่น และปลอดภัย

4) เป็นอาคารที่มีความมั่นคง ถาวร แข็งแรง

5) มีป้ายชื่อที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน

6) บริเวณภายนอกของที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน สามารถรักษาความสะอาดได้ง่าย

ตัวชี้วัดขั้นพัฒนา

1) มีพื้นที่ใช้สอยเป็นสัดส่วนและมีขนาดเหมาะสม โดยต้องแบ่งพื้นที่เป็นโต๊ะอ่านหนังสือ ม้านั่ง ที่วางหนังสือพิมพ์ ที่เก็บหนังสือพิมพ์เก่า ตู้หนังสือ แผนที่ชุมชน ป้ายรายชื่อคณะกรรมการ กระดานดำหรือป้ายนิเทศ

2) บริเวณภายนอกของที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน จัดภูมิทัศน์และที่นั่งพักผ่อนบริเวณรอบ ๆ

แนวทางปฏิบัติ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรให้ความรู้และข้อแนะนำด้วยตนเอง หรือประสานกับศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอในการให้ความรู้และข้อแนะนำ และจัดสรรงบประมาณสำหรับคณะกรรมการที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน ในการดำเนินการเลือกทำเลที่ตั้งและการสร้างที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชนตามมาตรฐานที่กำหนด

5. การให้บริการและการจัดกิจกรรม: มีการจัดบริการให้ความรู้ และสาระบันเทิง โดยใช้สื่อและอุปกรณ์ต่าง ๆ สอดคล้องกับความต้องการและปัญหาของคนในชุมชน

ตัวชี้วัดขั้นพื้นฐาน

1) มีบริการสื่ออุปกรณ์ที่ให้ข้อมูล ข่าวสารส่งเสริมการเรียนรู้ และสาระบันเทิงของประชาชนในหมู่บ้าน/ชุมชน ทั้งหนังสือพิมพ์ หนังสือ นิตยสาร วารสาร จุลสาร แผ่นพับแผ่นปลิว โปสเตอร์ ป้ายนิเทศ

2) มีบริการให้ใช้ที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชนเป็นที่จัดกิจกรรมของหมู่บ้าน เช่น เป็นที่พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างชาวบ้านกับเกษตรตำบล กับพัฒนากรชุมชนกับครูอาสาการศึกษานอกโรงเรียน เป็นที่ประชุมหมู่บ้าน/ชุมชน หรือองค์กรชุมชนต่าง ๆ ของหมู่บ้าน/ชุมชน อาทิ กลุ่มเยาวชน กลุ่มหนุ่มสาว กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มผู้สูงอายุ หรือเป็นที่ฝึกอาชีพเป็นต้น

ตัวชี้วัดขั้นพัฒนา

1) มีบริการสื่อ อุปกรณ์ที่ให้ข้อมูลข่าวสาร ส่งเสริมการเรียนรู้ และสาระบันเทิงของประชาชนในหมู่บ้าน/ชุมชน ในรูปแบบของโทรทัศน์ วีดิทัศน์ วีซีดี และดีวีดี

2) มีมุมตามความสนใจ เช่น มุมอาชีพ ที่มีหนังสือเกี่ยวกับอาชีพต่างๆ สำหรับผู้ที่สนใจพัฒนาอาชีพของตนเอง หรือมุมกีฬาในร่มที่มีอุปกรณ์ อาทิ หมากรุก หมากฮอส โดมิโน มาสเตอร์โลจิก เป็นต้น

แนวทางปฏิบัติ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้คณะกรรมการที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน จัดให้มีบริการในด้านต่าง ๆ ณ ที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน ทั้งในด้านงบประมาณ กำลังคน สื่อ และวัสดุอุปกรณ์

6. การประเมินผล: มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน

ตัวชี้วัดขั้นพื้นฐาน

มีการประเมินคุณภาพการดำเนินงานของที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน โดยประเมินตามเป้าหมายของการจัดตั้งที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน

แนวทางปฏิบัติ ควรเยี่ยมเยียนการปฏิบัติงาน และติดตามประเมินผลการดำเนินงานที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชนอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม ควรเชิญเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาเยี่ยมเยียน ให้คำแนะนำ ให้กำลังใจคณะกรรมการที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชนเป็นครั้งคราวตามโอกาสอันควร และประสานให้มีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับคณะกรรมการที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

7. การมีส่วนร่วมของชุมชน: มีกลุ่มคนหรือองค์กรในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมหรือบริการรูปแบบต่าง ๆ ร่วมกับคณะกรรมการที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน

1) มีประชาชนในชุมชนจัดกิจกรรมที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน ร่วมกับคณะกรรมการที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน

2) มีหน่วยงาน สถานศึกษา และองค์กรในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการดำเนินงานที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน

แนวทางปฏิบัติ

1) ควรประสานในการจัดหาหนังสือประเภทต่าง ๆ เพิ่มเติม ให้แก่ที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน โดยวิธีการรับบริจาคจากประชาชนและหน่วยงานทั่วไป หรือจัดตั้งกองทุนหมู่บ้าน/ชุมชน เพื่อนำดอกผลมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน

2) ควรประสานความร่วมมือกับห้องสมุดโรงเรียนสถานศึกษา ห้องสมุดประชาชนตำบลหรืออำเภอที่อยู่ใกล้เคียง เพื่อหมุนเวียนหนังสือพิมพ์วารสาร นิตยสารบางประเภทมาให้บริการผู้อ่านในที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน

3) ควรร่วมมือกับสถาบันศาสนาในท้องถิ่นเพื่อจัดหาหนังสือเพิ่มให้แก่ที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน

4) ควรส่งเสริมให้ประชาชนในท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการควบคุมดูแลหนังสือ การหาหนังสือเพิ่มเติม โดยอาศัยกลุ่มมวลชนที่มีในท้องถิ่น เช่น กลุ่มหนุ่มสาว กลุ่มเยาวชน ครู นักเรียน นักศึกษา คณะกรรมการหมู่บ้าน/ชุมชน กลุ่มแม่บ้าน ฯลฯ เพื่อเป็นอาสาสมัครดูแลรักษา ตกแต่งที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน/ชุมชน ให้อยู่ในสภาพดีอยู่เสมอ

แหล่งการเรียนรู้ในชุมชน นับว่ามีส่วนสำคัญที่ทำให้การขยายโอกาสในการเข้าถึงความรู้ของชุมชนเป็นไปได้โดยง่ายและแพร่ขยายผลได้รวดเร็ว เพราะเป็นเสมือนศูนย์รวม/ศูนย์กลางความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ หรือห้องปฏิบัติการเรียนรู้ที่มีอยู่ใกล้ตัว ที่ประชาชนทั่วไปสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิตตามอัธยาศัย เป็นแหล่งสร้างเสริมความรู้ ความคิด ประสบการณ์ และการฝึกปฏิบัติที่บางครั้งไม่อาจหาได้ในห้องเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ภาคทฤษฎีในห้องเรียนอย่างเดียว ไม่อาจพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลให้สอดคล้องกับวิถีชีวิต อาชีพ วัฒนธรรมและทักษะในการดำเนินชีวิตในความเป็นจริงของสังคมได้ นอกจากนั้นแหล่งเรียนรู้ยังสามารถช่วยให้การปลูกฝังนิสัยรักการอ่าน การศึกษาค้นคว้าแสวงหาความรู้ได้ตนเอง และการสื่อสารข้อมูลระหว่างรัฐกับประชาชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แหล่งการเรียนรู้ในชุมชนบางประเภททำให้เรียนรู้ระหว่างชุมชนต่อชุมชนเป็นไปได้อย่างสะดวก เข้าใจง่าย ไม่ต้องรอความช่วยเหลือจากภาครัฐ ทำให้ได้ชุมชนได้เรียนรู้และฝึกปฏิบัติจริงจากแหล่งที่ได้ผลดี (Best Practices) ซึ่งจะก่อให้เกิดการยอมรับเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว

ในปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่าง ๆ มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาและดำเนินการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ใน 2 มาตรา ได้แก่

มาตรา 16 ให้เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองดังนี้

(6) การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ

(9) การจัดการศึกษา

(11) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

(16) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น

มาตรา 17 ภายใต้บังคับมาตรา 17 ให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้

(6) การจัดการศึกษา

(8) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น

(9) การส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม

(18) การส่งเสริมการกีฬา จารีตประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น

(20) การจัดให้มีพิพิธภัณฑ์และหอจดหมายเหตุ

การจัดตั้งแหล่งเรียนรู้ในชุมชนจึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติดังกล่าว ทั้งนี้ ในการจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ในชุมชนนั้น ควรจะมีเอกลักษณ์ของแต่ละท้องถิ่น มีเนื้อหาสาระที่เป็นประโยชน์ทั้งต่อการเพิ่มพูนสติปัญญาและการนำไปปฏิบัติ สอดคล้องกับธรรมชาติการเรียนรู้ของประชาชนในชุมชนทุกเพศ ทุกวัย มีความยืดหยุ่น ตรงตามความต้องการของประชาชน มีกิจกรรมที่มีชีวิตชีวา รื่นรมย์ หรือเปิดโอกาสให้ได้ลงมือปฏิบัติ โดยประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบ และเนื้อหาของกิจกรรม ซึ่งควรจะมีความหลากหลาย ผู้ที่สนใจสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้ในแหล่งเดียว (One Stop Service) เช่น หากต้องการมีความรู้ทุกเรื่องกาแฟ ก็สามารถเดินทางมาหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้แห่งนี้ได้ในทุกเรื่องตั้งแต่ประวัติ พันธุ์ การปลูก การดูแล ไปจนถึงการจัดจำหน่ายและการบริโภค หรืออาจมีกิจกรรมการเรียนรู้ในหลากหลายเรื่องราว เช่น ในแหล่งเรียนรู้เดียวสามารถให้ความรู้ทั้งเรื่องศิลปวัฒนธรรม วิถีชีวิต การประกอบอาชีพ การพัฒนาอาชีพ แม้กระทั่งการดูแลรักษษสิ่งแวดล้อม เพื่อให้แหล่งเรียนรู้มีความทันสมัย น่าสนใจ มีความแปลกและแตกต่าง ควรมีสาระหรือกิจกรรมเกี่ยวกับการวิจัย หรือเทคโนโลยีที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อยอดหรือการเรียนรู้ใหม่ ๆ ทั้งกิจกรรมที่ชุมชนคิดขึ้นเองหรือที่นำผลการวิจัยมาใช้และคาดว่าจะก่อประโยชน์แก่ชุมชนอื่น ๆ เช่น การทำกระดาษจากต้นกล้วย การเพาะพันธุ์กล้วยไม้จากเนื้อเยื่อ ฯลฯ ด้วย

การสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มชุมชน

กลุ่ม หมายถึง คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีลักษณะบางอย่างเหมือนกัน มีความรู้สึกนึกคิดว่าเป็นพวกเดียวกัน มีความสนใจ ดำเนินการหรือร่วมปรึกษาหารืออย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน ในความหมายของการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ กลุ่ม หมายถึงการรวมตัวของบุคคลที่มีปัญหา หรือความต้องการบางอย่างที่คล้ายคลึงกัน และดำเนินการบางอย่างร่วมกัน การรวมตัวของบุคคลในที่นี้อาจหมายถึง การรวมตัวของบุคคลในชุมชน หรือบุคคลทั้งในและนอกชุมชน หรือการรวมตัวระหว่างกลุ่มต่อกลุ่มทั้งในและนอกชุมชนก็ได้

ความจำเป็นที่ต้องมีการรวมกลุ่มในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ ก็เพื่อที่จะทำให้เกิดพลังในการขับเคลื่อนกิจกรรมและก่อให้เกิดการขยายผลการดำเนินงานในวงกว้าง พลังในการขับเคลื่อนกิจกรรมไม่ได้ หมายถึงเฉพาะประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างอำนาจในการต่อรอง และสร้างกระบวนทัศน์ วิสัยทัศน์ และเปิดมุมมองใหม่ ๆ จากการแลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ เป็นการเพิ่มโอกาสในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาศักยภาพของกลุ่มด้วย

ประเภทของกลุ่ม

การจัดแบ่งประเภทของกลุ่มสามารถจัดแบ่งออกได้หลายลักษณะ เช่น

➲ แบ่งตามรูปแบบการจัดตั้งกลุ่ม

- กลุ่มที่เป็นทางการ เป็นกลุ่มซึ่งรัฐลงไปจัดตั้ง หรือจัดสรรงบประมาณสนับสนุน มีกฎหมาย กฎระเบียบรองรับ กลุ่มที่เป็นทางการนี้สามารถแบ่งย่อยได้ 2 ประเภทคือ (1) กลุ่มถาวร โดยการคงอยู่ของกลุ่มมีความมั่นคง เช่น องค์การบริหารส่วนตำบล หมู่บ้าน มูลนิธิ สหกรณ์การเกษตร ฯลฯ และ (2) กลุ่มชั่วคราว การคงอยู่ของกลุ่มจะมีลักษณะเป็นครั้งคราว ถูกแต่งตั้งขึ้นเพื่อดำเนินกิจกรรมเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ เมื่อกิจกรรมนั้น ๆ สิ้นสุด ก็จะสิ้นสุดภาระหน้าที่ของกลุ่มหรือยกเลิกกลุ่มไปด้วย เช่น คณะกรรมการจัดงานประกวด คณะทำงานจัดงานกาชาดประจำปี เป็นต้น

- กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ เป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นโดยสมาชิกมารวมกันตามธรรมชาติ ไม่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐ มีกฎระเบียบที่สร้างขึ้นเอง เช่น ชมรมหมากรุก กลุ่มสมัชชาคนจน เป็นต้น

➲ แบ่งตามโครงสร้างกลุ่ม

- กลุ่มที่มีโครงสร้างแบบง่าย เป็นกลุ่มที่มีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ของสมาชิกภายในกลุ่มไว้อย่างชัดเจน เช่น หัวหน้ากลุ่ม รองหัวหน้ากลุ่ม เลขานุการกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม ฯลฯ การบริหารจัดการกลุ่มไม่มีขั้นตอนซับซ้อน ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มเดี่ยว ๆ เช่น กลุ่มพ่อค้าสุกร สมาคมพ่อค้าไทย-จีน ฯลฯ

- กลุ่มที่มีโครงสร้างซับซ้อน เป็นกลุ่มที่มีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ของสมาชิกภายในกลุ่มในหลายระดับขั้น หรือมีโครงสร้างย่อย ๆ ซ้อนกันอยู่ อาทิ ในหมู่บ้านแห่งหนึ่งประกอบด้วยการรวมกลุ่มของผู้คนในหลายกลุ่มอาชีพ เช่น กลุ่มชาวนา กลุ่มผู้เลี้ยงปลา กลุ่มผู้เลี้ยงไก่ไข่ โดยในแต่ละกลุ่มดังกล่าวนั้นมีการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มสหกรณ์ร้านค้า หรืออื่น ๆ เป็นต้น

➲ แบ่งตามลักษณะกิจกรรม

- กลุ่มเรียนรู้ เป็นกลุ่มที่มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่อง เช่น มีความสนใจที่จะเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการผลิตน้ำสกัดชีวภาพ ก็เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกัน ความสัมพันธ์ของกลุ่มในลักษณะนี้จะเป็นไปอย่างหลวม ๆ ชั่วครั้งชั่วคราว การถ่ายทอดเทคโนโลยีของหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบันเป็นการสร้างกลุ่มประเภทนี้

- กลุ่มกิจกรรม เป็นกลุ่มที่มีการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมทางสังคม กิจกรรมทางพาณิชย์ หรือหลาย ๆ กิจกรรมร่วมกัน รวมทั้งอาจมีกิจกรรมการเรียนรู้ผสมผสานด้วยก็ได้ การรวมกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างเหนียวแน่น มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ รวมทั้งปัจจัยการผลิตที่พัฒนาต่อเนื่องมากกว่ากลุ่มเรียนรู้ ในการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ กลุ่มประเภทนี้หมายถึงกลุ่มที่นำกระบวนการเรียนรู้มาพัฒนาเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน

➲ แบ่งตามเงื่อนไขการเกิดกลุ่ม

- กลุ่มที่เกิดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ เป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นโดยมีเป้าหมายร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันค่อนข้างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เช่น กลุ่มสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาอาชีพและการสร้างความมั่นคงด้านรายได้ กลุ่มผู้เข้าอบรมด้านการแปรรูป มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความรู้ ความสามารถในการแปรรูป ฯลฯ

- กลุ่มเชิงวัฒนธรรม เป็นกลุ่มที่มีการรวมตัวเนื่องจากมีปัญหาหรือได้รับผลกระทบคล้ายคลึงกัน เช่น กลุ่มผู้ได้รับผลกระทบจากการกั้นน้ำของรัฐจนทำให้เกิดน้ำท่วมหมู่บ้านและออกมาปิดถนนประท้วง ซึ่งโดยปกติหากไม่มีเหตุการณ์นี้เกิดขึ้นจะไม่รวมตัวกัน

➲ แบ่งตามความสัมพันธ์ของคนในกลุ่ม

- กลุ่มปฐมภูมิ ได้แก่ กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด สนิทสนม รักใคร่โดยไม่มีอะไรแอบแฝง มีการติดต่อกันอยู่เสมอและเป็นเวลาอันยาวนาน กระทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ช่วยเหลือกัน เช่น กลุ่มญาติ กลุ่มเพื่อนสนิท

- กลุ่มทุติยภูมิ สมาชิกกลุ่มมีความผูกพันมิใช่เป็นการส่วนตัว มีความสัมพันธ์กันตามระเบียบ กฎเกณฑ์ มีแบบแผน เช่น มีการแบ่งงานกันทำตามความสามารถเพื่อประสิทธิภาพของงาน มีสายการติดต่องานเป็นไปตามลำดับขั้นตอน เป็นต้น

➲ แบ่งตามความสมัครใจ

- กลุ่มสมัครใจ เป็นกลุ่มที่สมาชิกเข้ามารวมตัวกันโดยความสมัครใจ อาจด้วยเป็นกลุ่มอาชีพเดียวกัน มีผลประโยชน์ร่วมกัน หรือมีความสนใจเรื่องเดียวกัน เช่น กลุ่มผู้ปลูกลำไย ชมรมคนรักฟุตบอลไทย แฟนคลับนักแสดงเกาหลี เป็นต้น
- กลุ่มไม่สมัครใจ หมายถึง กลุ่มที่สมาชิกเข้ามารวมกันโดยไม่มีทางเลือกเป็นอย่างอื่น เช่น กลุ่มเพศชาย กลุ่มเพศหญิง กลุ่มเชื้อชาติ เป็นต้น

นอกจากนี้ ในทางสังคมวิทยายังได้จำแนกกลุ่มออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้ (http://www.baanjomyut.com/library/social_sciences/19.html)

- กลุ่มทางสถิติ (Statistical Group) เป็นกลุ่มที่สมาชิกไม่ได้จัดตั้งขึ้นด้วยตนเอง หากเป็นการจัดขึ้นโดยนักสังคมวิทยาและนักสถิติ โดยปกติแล้วสมาชิกไม่มีความรู้สึกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม และไม่มีสิทธิหรือพันธะต่อกลุ่มแต่อย่างใด ตัวอย่างเช่น กลุ่มคนที่เกิดในโรงพยาบาลและกลุ่มคนที่เกิดนอกโรงพยาบาล การจัดกลุ่มทางสถิติขึ้นนั้น ก็เพื่อความมุ่งหมายของสถิติ ประโยชน์ที่ได้รับจากกลุ่มทางสถิติ คือ ช่วยให้ทราบถึงลักษณะสำคัญบางประการของชุมชนได้ เช่น ชุมชนที่เกิดในโรงพยาบาลร้อยละ 10 ย่อมแตกต่างจากชุมชนที่ไม่เกิดในโรงพยาบาลร้อยละ 90 เป็นต้น
- กลุ่มคนพวกเดียวกัน (Societal Group) กลุ่มคนประเภทนี้มีลักษณะแตกต่างไปจากกลุ่มสถิติ คือ กลุ่มนี้มีความรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกันทั้ง ๆ ที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อนและไม่มีการปะทะสังสรรค์กัน ตลอดทั้งไม่มีการจัดระเบียบทางสังคม อาทิ กลุ่มที่มีภาษาเดียวกัน เช่น ภาษาชาวเหนือ คนที่พูดภาษาเหนืออาจไม่รู้จักกันก็ได้ แต่พอพูดออกมาก็รู้ได้ว่าเป็นพวกเดียวกัน
- กลุ่มทางสังคม (Social Group) การใช้คำว่า “สังคม” ก็เพื่ออธิบายว่ามีการติดต่อกันทางสังคมและมีการปะทะสังสรรค์กันทางสังคม สมาชิกของกลุ่มประเภทนี้นอกจากจะมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันแล้ว ยังมีการปะทะสังสรรค์ทางสังคมอีกด้วย ได้แก่ กลุ่มเพื่อนเล่น กลุ่มเพื่อนนักเรียนร่วมชั้นเดียวกัน เป็นต้น
- กลุ่มสมาคม (Associational Group) กลุ่มประเภทนี้เป็นกลุ่มที่มีความสำคัญที่สุดในสังคมเชิงซ้อนสมัยใหม่ ทั้งนี้ เป็นกลุ่มที่ได้มีการจัดระเบียบหรือองค์การ เป็นกลุ่มที่มีโครงสร้างอย่างเป็นทางการ เพราะฉะนั้นกลุ่มสมาคมจึงมีลักษณะครบถ้วนในความหมายทางสังคมวิทยา กล่าวคือมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีการปะทะสังสรรค์ทางสังคม และมีการจัดกลุ่มอย่างมีระเบียบเพื่อรักษาผลประโยชน์ของกลุ่ม

องค์ประกอบที่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ทำให้กระบวนกลุ่มมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. การมีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ คือการที่คนในกลุ่มมีแนวคิดเดียวกัน หรือมองเห็นอนาคตข้างหน้าร่วมกัน ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะยึดเหนี่ยวความสัมพันธ์และการรวมตัวของกลุ่ม ให้พยายามปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละคนจนสุดความสามารถ เพื่อจะบรรลุอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน โดยไม่แตกแยก

2. การมีเป้าหมายเดียวกัน หรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน จะทำให้สมาชิกในกลุ่มมีทิศทางดำเนินงานที่สอดคล้องกันเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายนั้น เน้นให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของกลุ่มมากกว่าทรัพย์สินหรือสิ่งมีค่าทางวัตถุ เพื่อขจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายหลัง

3. การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการบริหารจัดการ เป็นเงื่อนไขที่ทำให้สมาชิกมีสำนึกความเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่ม และตระหนักในความรับผิดชอบร่วมกัน เกิดการรับรู้ ตัดสินใจและร่วมลงมือปฏิบัติในนามของกลุ่ม หากดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความโปร่งใส เปิดเผย และมีการกระจายผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม จะทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็ง

4. กิจกรรมการดำเนินงานของกลุ่มมีความเหมาะสมสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของสมาชิก มีแผนงานที่ประกอบด้วยการพัฒนาทุก ๆ ด้าน ไม่เป็นการส่งเสริมหรือสร้างความขัดแย้ง และมีการเคลื่อนไหวเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง สามารถบริหารจัดการได้ภายในกลุ่มโดยไม่ต้องพึ่งพิงปัจจัยต่าง ๆ จากภายนอก ภายใต้การสนับสนุนของผู้นำองค์กรชุมชน

5. มีบรรยากาศที่เป็นมิตร มีความรัก เอื้ออาทร สมานฉันท์และสามัคคี ความรักและความสมานฉันท์จะเป็นเหตุให้เกิดความร่วมมืออย่างมีพลัง

6. ระบบการสื่อสารของกลุ่มควรเป็นแนวราบไม่ใช่แนวดิ่ง เนื่องจากจะทำให้เกิดความรู้สึกเท่าเทียมกัน และยอมให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ ไม่เหมือนถูกบังคับมีความรัก

7. ผู้นำ สมาชิกของกลุ่มและคนทั่วไปในชุมชน

- มีผู้นำกลุ่มที่เข้มแข็ง มีภาวะผู้นำ เสียสละ มีวิสัยทัศน์
- สมาชิกกลุ่มในกลุ่ม พร้อมที่จะจัดการกับปัญหาของตนเองและชุมชน ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมทั้งทางความคิด การวางแผน การตัดสินใจ และการติดตามประเมินผล โดยปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างดี เชื่อในความสามารถของเพื่อนสมาชิก มีความไว้วางใจกัน โดยสมาชิกในกลุ่มยอมรับข้อเสนอแนะ คำวิจารณ์ ข้อมูล และการติชมซึ่งกันและกัน และพร้อมที่จะช่วยเหลือกันและกันเสมอ
- คนทั่วไปในชุมชน หรือกลุ่มคนที่คอยเฝ้า ติดตาม วิพากษ์วิจารณ์ ที่พร้อมจะเข้าร่วมหรือสนับสนุนกลุ่ม

8. มีงบประมาณดำเนินงานที่เพียงพอ ซึ่งในระยะแรกอาจต้องระดมเงินจากสมาชิกกลุ่มหรือขอรับการสนับสนุนจากภายนอกเพื่อใช้ในกิจกรรมแรกเริ่ม

ขั้นตอนในการสร้างกลุ่ม

ขั้นตอนในการสร้างกลุ่ม มีดังนี้

1. การเตรียมการ หรือเตรียมความพร้อม

การทำงานในขั้นตอนนี้นับตั้งแต่ การศึกษาชุมชน การวิเคราะห์ปัญหาชุมชนอย่างละเอียด การสร้างความคุ้นเคยและไว้วางใจ พร้อมทั้งการกระตุ้นปลูกจิตสำนึกให้ชุมชนอยากจะแก้ปัญหาของตนเอง บทบาทเจ้าหน้าที่ของรัฐ ก็คือการเข้าไปพูดคุยกับสมาชิกชุมชน และดึงปัญหาและความต้องการของชุมชนออกมา ผลที่ได้จากการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ จะทำให้สมาชิกชุมชนตระหนักรับรู้ถึงปัญหาที่มีอยู่ ทั้งที่เป็นปัญหาของตนเองและปัญหาของคนอื่นในชุมชนและเกิดความสนใจที่จะเข้ารวมกลุ่มกับผู้ที่มีปัญหาคล้าย ๆ กัน ในส่วนของเจ้าหน้าที่ขั้นตอนนี้จะทำให้สามารถแยกแยะสมาชิกในชุมชนออกเป็นกลุ่ม ๆ ได้อย่างคร่าว ๆ จากการเอาปัญหาและความต้องการของสมาชิกในชุมชน หรือการประกอบอาชีพมาเป็นฐานในการจำแนก ซึ่งในแต่ละชุมชนจะมีจำนวนกี่กลุ่มก็ได้ เช่น กลุ่มผู้ปลูกชา กลุ่มผู้ปลูกกาแฟ กลุ่มผู้ปลูกส้มเขียวหวาน กลุ่มผู้ได้รับผลกระทบจากปัญหาดินเสื่อมโทรม ฯลฯ

2. การสร้างกลุ่มเรียนรู้ และเสริมแนวคิด

เริ่มจากการใช้ข้อมูลที่ได้จากการแยกแยะกลุ่มบุคคลที่มีปัญหาความต้องการเหมือนกันหรือมีการประกอบอาชีพในกลุ่มเดียวกันจากขั้นตอนแรก พัฒนาให้กลายเป็นกลุ่มเรียนรู้ โดยจัดให้มีการประชุมระหว่างสมาชิกในกลุ่ม การประชุมครั้งแรกไม่ควรเป็นการประชุมที่เป็นการทางการมากนัก อาจสอบถามจากคนที่คิดว่าน่าจะเป็นผู้แทนกลุ่ม หรือผู้นำกลุ่มย่อย ๆ ว่าควรจะนัดใครมาปรึกษาหารือบ้าง เนื้อหาสาระในการพูดคุยควรจะแจ้งวัตถุประสงค์และชี้ให้เห็นความสำคัญของการรวมกลุ่ม จากนั้นในการประชุมครั้งต่อ ๆ ไปให้ผู้ที่ร่วมประชุมในครั้งแรกเป็นแกนหลักในการนัดหมายคนอื่น ๆ ที่มีปัญหา ความต้องการเหมือนกัน มาร่วมประชุมในลักษณะที่เป็นทางการมากยิ่งขึ้น โดยในการประชุมแต่ละครั้งควรจะมีการพูดคุยอย่างมีเนื้อหาสาระและมีรายละเอียดปลีกย่อยในเชิงลึก รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาดังกล่างด้วย ในส่วนเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องสร้างความเข้าใจกับกลุ่ม เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของรัฐว่าเป็นเพียงผู้สนับสนุนในส่วนที่กลุ่มไม่สามารถดำเนินการได้เอง สมาชิกในกลุ่มเป็นผู้รู้ปัญหาและแนวทางที่จะใช้ในการแก้ปัญหาดีที่สุด ไม่ตั้งความหวังให้กับชุมชนในเรื่องที่ผิด ๆ เช่น จะจัดสรรงบประมาณให้ และต้องชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความรู้และเทคโนโลยี ซึ่งจะมีส่วนช่วยในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กับแต่ละกลุ่ม การมีความรู้ดังกล่าวต้องไม่ใช่แค่เพียงรู้ผิวเผินเท่านั้น แต่ต้อง

นำไปปฏิบัติได้ด้วย รวมทั้งต้องระดมความคิดจากสมาชิกในกลุ่มให้ได้ว่าต้องการความรู้ใดมาใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือตอบสนองความต้องการของชุมชน ที่สำคัญคือต้องกระตุ้นให้เกิดความต้องการในการเรียนรู้เพิ่มเติม และกระตุ้นให้มีการพบปะพูดคุยรวมกลุ่มกันอย่างแน่นแฟ้น โดยมีการประชุมปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอ

จากนั้นเป็นขั้นการถ่ายทอดหรือส่งเสริมความรู้ด้านเทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ ตามความต้องการของแต่ละกลุ่ม กระบวนการการถ่ายทอดเทคโนโลยีนี้อาจให้สมาชิกแลกเปลี่ยนกันเองจากแบบอย่างที่ประสบผลสำเร็จ (Best Practice) หรือจัดฝึกอบรมโดยวิทยากรภายนอก ซึ่งภาครัฐจะมีบทบาทอย่างมากในการแสวงหาวิทยากร องค์ความรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่ม โดยจะต้องให้ข้อมูลเบื้องต้นประกอบการตัดสินใจแล้วให้ชุมชนเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะเลือกใช้วิธีใด เช่น การควบคุมแมลงศัตรูพืชที่อาจทำได้หลายวิธี อาทิ การให้สมุนไพร การให้ตัวห้ำ ตัวเบียน หรือการใช้วิธีผสมผสาน ที่สำคัญคือจะต้องบอกข้อมูลที่ชัดเจนตรงไปตรงมากับชุมชน โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เป็นการปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติ เพราะชุมชนจะต้องเป็นผู้ยอมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น อาทิ การปรับเปลี่ยนจากการใช้ปุ๋ยเคมีในการปลูกพืช มาเป็นการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ ซึ่งในระยะแรกผลผลิตที่ได้อาจไม่สวยงาม และมีปริมาณน้อยกว่าเดิม แต่จะมีคุณภาพ ความปลอดภัยมากกว่า และยังรวมถึงสุขภาพ และสิ่งแวดล้อมที่ดีของชุมชนในระยะยาวด้วย ในขั้นนี้อาจจะต้องมีการประชุมรวมกลุ่มเรียนรู้หรือเพิ่มพูนทักษะความชำนาญหลายครั้ง เพื่อให้กลุ่มได้เคลื่อนไหวและเกิดความผูกพันภายในกลุ่มสมาชิก โดยในการฝึกอบรมควรสอดแทรกสาระที่มุ่งเน้นให้เกิดสำนึกที่จะพึ่งตนเอง ตลอดจนความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในเรื่องราวต่าง ๆ ซึ่งอาจอยู่นอกเหนือเนื้อหาการฝึกอบรมด้วยก็ได้

3. การสร้างกลุ่มกิจกรรม และความเข้มแข็ง

เป็นขั้นตอนของการพัฒนากลุ่มเรียนรู้ให้เป็นกลุ่มกิจกรรม โดยสร้างความต่อเนื่องของกิจกรรมกลุ่ม ปกติทั่วไปผลลัพธ์ที่ได้จากการสร้างกลุ่มเรียนรู้ในขั้นตอนที่ 2 จะทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความผูกพันกันพอสมควร ในขั้นตอนนี้จึงเป็นการเสริมพลังให้กลุ่มมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น เริ่มมีการขยายกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ร่วมกัน เช่น เริ่มนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้มาใช้ประโยชน์จริง โดยมีการรวมกลุ่มปรึกษาหารือเพื่อพัฒนากระบวนการผลิตเป็นระยะ ๆ หรือมีกิจกรรมทางพาณิชย์ร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นการรวมกลุ่มเพื่อจัดจำหน่าย หรือการจัดตั้งสหกรณ์การผลิต สหกรณ์ออมทรัพย์ การจัดทะเบียนเป็นวิสาหกิจ เป็นต้น ในขั้นตอนนี้เจ้าหน้าที่รัฐจะต้องคอยเป็นพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษาแนะนำอยู่ห่าง ๆ เกี่ยวกับ กระบวนการจัดทำแผน การบริหารจัดการกลุ่ม การบริหารจัดการปัจจัยการผลิต การสร้างกฎระเบียบเพื่อเป็นกติกายึดถือและปฏิบัติ หรืออาจใช้กระบวนการที่เสนอในบทต้น ๆ มาใช้ประโยชน์ด้วย

การสร้างกลุ่มกิจกรรมที่สามารถช่วยยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ สร้างรายได้เพิ่มให้กับสมาชิก หรือการสร้างศักยภาพที่มีอยู่ภายในชุมชนให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ เป็นสิ่งที่จะทำกลุ่มมีความผูกพันเพราะมีผลประโยชน์เป็นเครื่องยึดโยง “ธุรกิจชุมชน” จึงเป็นกลุ่มกิจกรรมในชุมชนที่มีการจัดตั้งขึ้นอย่างแพร่หลาย เพราะก่อให้เกิดรายได้จากการรวมกลุ่มผลิต แปรรูป จำหน่ายหรือให้บริการ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ใกล้ตัว ไม่ต้องเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตชุมชนมากนัก แต่สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตขั้นพื้นฐานของสมาชิกแต่ละคนได้อย่างเป็นรูปธรรม

ธุรกิจชุมชน หมายถึง กิจกรรมที่กลุ่มชุมชนร่วมกันดำเนินการและรับผลประโยชน์โดยอาจจะดำเนินการเองทั้งหมด หรือดำเนินการเพียงบางส่วน หรือรับช่วงมาทำต่อ มุ่งให้เกิดรายได้จากการผลิต การค้า และการบริการ รวมทั้งให้เกิดความสัมพันธ์ที่ยึดโยงในกลุ่มสังคม ตั้งแต่ระดับครอบครัว กลุ่ม และชุมชน โดยมีการร่วมทุนหรือมีสัดส่วนการลงทุนส่วนใหญ่เป็นของสมาชิก เน้นการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวัตถุดิบและวัฒนธรรมของชุมชน ทั้งที่มีการจดทะเบียนภายใต้กรอบของกฎหมายใดกฎหมายหนึ่งอย่างเป็นทางการ และที่ดำเนินการกันเองอย่างไม่เป็นทางการ ไม่ได้จดทะเบียนและไม่อยู่ในกรอบของกฎหมายใดโดยเฉพาะ

รังสรรค์ ปิติปัญญา ได้กล่าวถึงรูปแบบของธุรกิจชุมชนในปัจจุบันว่ามีดังนี้

1. *ธุรกิจชุมชนด้านการเงิน* ธุรกิจชุมชนด้านการเงิน อาจแบ่งได้เป็น 4 ขบวนการ คือ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ธนาคารหมู่บ้าน สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน และกลุ่มออมทรัพย์แบบอื่นๆ แม้ว่าจะใช้ชื่อแตกต่างกันแต่โดยทั่วไปแล้วมีวัตถุประสงค์ หลักการ และวิธีการดำเนินกิจกรรมที่คล้ายกัน คือใช้กิจกรรมการออมเป็นกุศโลบายในการพัฒนาคนและสังคมให้ดีขึ้น โดยยึดหลักคุณธรรมพื้นฐานที่ว่าด้วยความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความเห็นใจและไว้วางใจกัน

การดำเนินกิจกรรมจะเริ่มตั้งแต่ การให้สมาชิกออมเงินร่วมกันในรูปของหุ้น สมาชิกแต่ละรายจะต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าในแต่ละเดือนจะออมเงินค่าหุ้นเดือนละเท่าไร และจะต้องสะสมอย่างสม่ำเสมอตามที่กำหนดไว้ หุ้นที่สะสมไว้นี้จะถอนออกไม่ได้ยกเว้นแต่เมื่อลาออกจากการเป็นสมาชิก นอกเหนือจากการออมเงินในรูปของหุ้นแล้ว ธุรกิจชุมชนบางประเภท เช่น ธนาคารหมู่บ้าน สหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน ยังเปิดโอกาสให้สมาชิกออมเงินเพิ่มเติมได้ในรูปของเงินฝาก ซึ่งสมาชิกสามารถเบิกถอนได้เมื่อต้องการ เงินที่ได้จากการออมนี้ธุรกิจชุมชนจะนำมาให้สมาชิกที่มีความจำเป็นกู้ยืมไปใช้ทั้งเพื่อการบริโภคและการประกอบอาชีพ รูปแบบในการให้กู้เพื่อนำไปประกอบอาชีพนั้น นอกจากจะให้เป็นรายบุคคลแล้ว ธุรกิจชุมชนการเงินหลายแห่งยังให้กู้กับกลุ่มสมาชิกที่รวมตัวกันในรูปของกลุ่มผู้ผลิตด้วย เช่น กรณีของธนาคารหมู่บ้านเครดิตยูเนี่ยนลาดบัวหลวงที่ส่งเสริมให้สมาชิกรวมตัวกันเป็นกล่มการผลิตต่าง ๆ (เช่น กลุ่มเลี้ยงไก่ไข่ กลุ่มเกษตรกรทำสวน) แล้วให้เงินกู้ยืมแก่กลุ่มดังกล่าวเพื่อนำไปประกอบการผลิตตามวัตถุประสงค์

นอกจากส่งเสริมให้เกิดกลุ่มการผลิตแล้ว ธุรกิจชุมชนด้านการเงินหลายแห่งยังมีส่วนอย่างสำคัญในการจัดตั้งร้านค้าชุมชนขึ้นมาด้วย เช่น กรณีของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตดอนผิง

แดด และธนาคารหมู่บ้านเครดิตยูเนี่ยนลาดบัวหลวงได้ผลักดันให้มีการตั้งศูนย์สาธิตการตลาดของตนเองขึ้น โดยเงินลงทุนจะมาจากการลงทุนของสมาชิกและจากธุรกิจชุมชนการเงิน

สำหรับกำไร (เงินส่วนเกิน) ที่ได้รับจากการดำเนินงานนอกจะจัดสรรให้สมาชิก (เงินปันผลตามหุ้น และเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนแบ่งการทำธุรกิจ) กรรมการ และเจ้าหน้าที่ของธุรกิจชุมชนแล้ว บางส่วนยังถูกจัดสรรไปเพื่อการจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกและครอบครัวด้วย เช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล

โดยปกติถ้าเป็นธุรกิจชุมชนที่มีขนาดเล็กจะยังไม่มีสำนักงานและพนักงานประจำ การปฏิบัติงานของกลุ่มจะทำโดยคณะกรรมการซึ่งจะเวียนกันมาปฏิบัติงาน และโดยทั่วไปจะทำงานกันเพียงเดือนละ 1-2 วันเท่านั้น อย่างไรก็ตามในกรณีที่ธุรกิจชุมชนมีขนาดใหญ่ขึ้นมักจะมีพนักงานประจำและเปิดให้บริการทุกวัน

2. *ธุรกิจชุมชนด้านการผลิต* เป็นธุรกิจชุมชนที่ตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินการผลิตสินค้า ธุรกิจชุมชนด้านนี้เป็นรูปเป็นร่างชัดเจนมานานแล้ว โดยในระยะแรกมีเฉพาะหน่วยงานของทางราชการเท่านั้นที่ให้การส่งเสริม อย่างไรก็ดีต่อมาได้มีองค์กรพัฒนาเอกกชน (NGO) และธุรกิจเอกชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการส่งเสริมด้วย

ธุรกิจชุมชนด้านนี้มีทั้งแบบที่สมาชิกต้องลงทุน (ถือหุ้น) ร่วมกัน และที่ไม่ต้องลงทุนร่วมกัน ในขณะเดียวกันธุรกิจชุมชนด้านนี้หลายกลุ่มเกิดขึ้นต่อเนื่องจากธุรกิจชุมชนด้านการเงิน เช่น กลุ่มเลี้ยงไก่ไข่ของธนาคารหมู่บ้านเครดิตยูเนี่ยนลาดบัวหลวง เป็นต้น ยิ่งกว่านั้นหลายกลุ่มพัฒนามาจากกลุ่มแม่บ้าน

ธุรกิจชุมชนด้านนี้สามารถแบ่งตามลักษณะการทำงานได้เป็น 2 ประเภท คือ ประเภทรับจ้างผลิต และประเภทที่ทำการค้าเอง ธุรกิจชุมชนประเภทแรกจะรับงานจากผู้ว่าจ้าง ซึ่งอาจรวมถึงรับวัตถุดิบที่สำคัญมาจากผู้ว่าจ้างด้วย เมื่อรับงานมาแล้วก็จะแจกจ่ายงานไปให้กับสมาชิกตามความเหมาะสม (ปริมาณและประเภทงาน) ซึ่งสมาชิกอาจแยกกันทำตามบ้านของตนเอง หรือทำร่วมกันที่ใดที่หนึ่งก็ได้ (ส่วนใหญ่จะเป็นที่บ้านประธานกลุ่ม) เมื่อผลิตเสร็จแล้วก็นำส่งกลุ่มซึ่งจะทำหน้าที่ในการตรวจสอบคุณภาพของงาน และนำส่งให้กับผู้ว่าจ้างตามที่ตกลงกัน ค่าตอบแทนที่สมาชิกได้รับคือค่าจ้าง ตัวอย่างของกลุ่มประเภทนี้คือกลุ่มเจียรไนพลอยบ้านกลุมข้าว จะแบ่งค่าจ้างที่ได้รับออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่งประมาณร้อยละ 70 จ่ายเป็นค่าจ้างให้กับสมาชิก ที่เหลือร้อยละ 30 เป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ และค่าตอบแทนการจัดการ อย่างไรก็ดีในระยะหลังกลุ่มนี้เริ่มจัดหาวัตถุดิบมาทำการผลิตและจำหน่ายเองด้วย โดยเฉพาะเมื่องานจากบริษัทผู้ว่าจ้างน้อยลง

ธุรกิจประเภทที่สอง (ทำการค้าเอง) จะหาตลาด หาปัจจัยการผลิต และบริหารการผลิตด้วยตัวเองเป็นหลัก ตัวอย่างเช่น กลุ่มแชมพูสมุนไพรท่าทราย กลุ่มทอเสื่อกกบ้านท่าฉนวน เป็นต้น ธุรกิจชุมชนประเภทนี้ต้องเผชิญกับความเสี่ยงจากการแปรปรวนของตลาด สำหรับสมาชิกของกลุ่ม นอกจากสมาชิกจะได้รับผลตอบแทนสำหรับผลิตภัณฑ์ที่ส่งให้กลุ่มหรือสำหรับจำนวนแรงงานที่ทำให้กลุ่มแล้ว เมื่อสิ้นปีถ้ากลุ่มมีกำไรก็อาจได้รับเงินจัดสรรพิเศษอีกก้อนหนึ่งตามส่วนแบ่งการทำงาน และในฐานะผู้ถือหุ้นก็จะได้รับเงินปันผลอีกส่วนหนึ่งด้วย

มีข้อน่าสังเกตอยู่ประการหนึ่งว่า ธุรกิจชุมชนบางแห่งได้เปลี่ยนสภาพเป็นธุรกิจเอกชนหลังจากได้ดำเนินการไประยะเวลาหนึ่งแล้ว (บางครั้งยังคงใช้ชื่อหรือวิธีการบางอย่างคล้าย ๆ กับธุรกิจชุมชน) ตัวอย่างเช่น กลุ่มแม่บ้านเกษตรศรีพราน จังหวัดอ่างทอง ซึ่งโดยเนื้อแท้แล้วเปลี่ยนเป็นธุรกิจส่วนตัวของประธานกลุ่มไปแล้ว สมาชิกกลุ่มคนอื่น ๆ อยู่ในฐานะของผู้รับจ้างเท่านั้น

3. *ธุรกิจชุมชนด้านการจัดหาสินค้าอุปโภคบริโภค* ธุรกิจชุมชนด้านนี้มีชื่อเรียกต่าง ๆ กันออกไป เช่น ศูนย์สาธิตการตลาด ร้านค้าชนบท ร้านค้าชุมชน ฯลฯ อย่างไรก็ตามลักษณะทั่วไปของร้านค้าเหล่านี้ใกล้เคียงกัน คือสมาชิกเข้ามาลงทุนร่วมกันแล้วตั้งเป็นร้านค้าขึ้นเพื่อจัดหาสินค้าอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายให้กับสมาชิกและชาวบ้านบริเวณใกล้เคียง โดยระยะเริ่มต้นอาจได้รับความช่วยเหลือทางด้านการเงินและอื่น ๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย ทั้งในรูปของเงินสด สินค้า และหรือวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็น ตัวอย่างเช่น ศูนย์สาธิตการตลาดตำบลท่าขุนราม จังหวัดกำแพงเพชร ได้รับเงินสนับสนุนจากกรมการพัฒนาชุมชน 350,000 บาท สำหรับก่อสร้างอาคารสำนักงาน ศูนย์สาธิตการตลาดเขาท่าพระ จังหวัดชัยนาท ได้รับการสนับสนุนในรูปของเงินกู้ปลอดดอกเบี้ยจากกรมการค้าภายในจำนวน 50,000 บาท กำหนดชำระคืนภายใน 3 ปี เป็นต้น

โครงสร้างการบริหารงานร้านค้าชุมชน ประกอบด้วย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2554)

1) สมาชิกผู้ถือหุ้น: สมาชิกผู้ถือหุ้นของร้านค้าชุมชนจะมีสิทธิมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยมีสิทธิในการเลือกตั้งกรรมการเพื่อมาบริหารร้านค้าแทนสมาชิก และร่วมกันกำหนดระเบียบ หลักเกณฑ์ของร้านค้าเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของคณะกรรมการ ในขณะเดียวกันสมาชิกต้องให้ความร่วมมือในการซื้อสินค้า

2) คณะกรรมการ: จะมีจำนวนประมาณ 7-10 คน โดยคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งประธาน รองประธาน คณะกรรมการจัดซื้อ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบัญชี คณะกรรมการฝ่ายการเงิน ซึ่งคณะกรรมการจะต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริตและมีความเสียสละ

3) ผู้จัดการร้านค้า: จะคัดเลือกจากคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการควบคุมดูแลร้านค้า เช่น การขายสินค้า การซื้อสินค้าเข้าร้าน ฯลฯ โดยการดำเนินการทั้งหมดจะต้องอยู่ภายใต้ความเห็นชอบของคณะกรรมการ

ในการจัดตั้งร้านค้าชุมชน จะต้องพิจารณาจากความพร้อมและความประสงค์ของสมาชิกในชุมชนเป็นหลัก ทั้งนี้ หากไม่ได้รับความร่วมมือจากสมาชิก เช่น การไม่เข้ามาช่วยในการบริหารงานของร้าน การไม่ซื้อสินค้าจากร้านค้าฯลฯ การดำเนินงานของร้านค้าก็ไม่สามารถดำเนินงานต่อไปได้

จากการดำเนินการที่ผ่านมามีข้อสังเกต คือ การจัดตั้งร้านค้าชุมชนในหมู่บ้านที่อยู่ห่างไกลหรือการคมนาคมไม่สะดวก จะได้เปรียบและประสบความสำเร็จ มากกว่าร้านค้าที่อยู่ใกล้ตัว

เมืองและมีการคมนาคมสะดวก ดังนั้น ในการจัดตั้งร้านค้าชุมชนให้ประสบความสำเร็จได้ จะต้องพิจารณา ดังนี้

1) สมาชิกในชุมชนมีความพร้อมและประสงค์จะจัดตั้งร้านค้า

2) เป็นหมู่บ้านที่อยู่ห่างไกลหรือการคมนาคมไม่สะดวก

3) สมาชิกต้องให้ความร่วมมือในการบริหารงานและการซื้อสินค้าจากร้านค้า

4) กรรมการบริหารร้านค้ามีความเสียสละซื่อสัตย์สุจริตและโปร่งใสในการบริหาร

5) ร้านค้ามีการขายสินค้าเป็นเงินสด หรือมีการขายสินค้าเป็นเงินเชื่อในปริมาณน้อย

สถานที่สำหรับการจัดตั้งร้านค้าชุมชน ควรเป็นแหล่งชุมชนและมีการสัญจรผ่านไปมาของสมาชิกและประชาชนในชุมชน ในกรณีที่เป็นที่สาธารณะหรือที่ส่วนบุคคลจะต้องมีหลักฐานยินยอมให้ใช้ประโยชน์จากผู้มีอำนาจในการอนุญาตใช้สถานที่

มีข้อสังเกตว่าการเกิดขึ้นมาของร้านค้าชุมชนนี้ มักเผชิญกับการต่อต้านของร้านค้าที่มีอยู่เดิมในบริเวณใกล้เคียง จนบางครั้งไม่สามารถดำเนินการได้ผลดี และต้องเลิกกิจการไปในที่สุด นอกจากนี้ปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การเดินทางคมนาคมเป็นไปได้สะดวกรวดเร็ว การประกอบธุรกิจขยายตัวในทุกระดับพื้นที่ การแข่งขันทางการค้าเพิ่มขึ้น ทำให้ความจำเป็นในการจัดตั้งร้านค้าชุมชนลดลง และอาจเสี่ยงต่อปัญหาคู่แข่งจากร้านสะดวกซื้อที่มีเงินทุนสูงและมีจำนวนมาก

4. ธุรกิจชุมชนอเนกประสงค์ ธุรกิจชุมชนอเนกประสงค์ที่มีรูปร่างชัดเจนที่สุดคือสหกรณ์การเกษตร ซึ่งดำเนินกิจกรรมทั้งทางด้านการเงิน การจัดหาปัจจัยการผลิตและสินค้าที่จำเป็นมาจำหน่าย การรวบรวมผลผลิตของสมาชิกจำหน่าย และบริการด้านอื่น ๆ สหกรณ์การเกษตรถูกวิจารณ์อย่างมากจากบุคคลหลายฝ่ายว่าไม่ประสบผลสำเร็จมากนัก และบางคนถึงกับกล่าวว่าล้มเหลว อย่างไรก็ดีมีสหกรณ์หลายแห่งในภาคกลางที่ดำเนินงานประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง นอกเหนือจากกิจกรรมปกติที่สหกรณ์ทั่วไปดำเนินการกันอยู่แล้ว สหรณ์ยังดำเนินกิจการด้านอื่น ๆ เช่น โรงสี ตลาดกลางข้าว ตลาดกลางผักและผลไม้ และสถานีบริการน้ำมัน เป็นต้น

การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน สามารถทำได้โดยมีกรอบการดำเนินงานใกล้เคียงกับที่กรมพัฒนาชุมชนได้กำหนดไว้ ดังนี้

1. การพัฒนาเงินทุน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้มีทุนในการประกอบอาชีพ ดังนี้

1) จัดทำข้อมูลแหล่งเงินที่สามารถสนับสนุนทุนในการประกอบอาชีพแก่กลุ่มกิจกรรม

2) รณรงค์จัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต โดยระดมเงินออมของสมาชิก

3) รณรงค์การเพิ่มเงินออมและสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต

4) สนับสนุนเงินทุนแก่กลุ่มกิจกรรมและชุมชนเพื่อพัฒนาอาชีพ และ/หรือเพื่อขยายการดำเนินงานในเชิงธุรกิจทั้งจากแหล่งทุนภายใน และภายนอก

5) เพิ่มพูนประสิทธิภาพการบริหารจัดการของกลุ่มกิจกรรมด้านเงินทุน

6) แก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นอุปสรรค์ต่อการระดมและพัฒนาเงินทุน

7) จัดทำสื่อ คู่มือ/แนวทาง และหลักสูตรการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาเงินทุน

8) จัดตั้งและพัฒนาชมรมกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตทุกระดับให้เข้มแข็ง

2. การพัฒนาการผลิต เพื่อให้ประชาชนในชนบทสามารถพัฒนาคุณภาพการผลิต และการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ให้ได้คุณภาพ และมาตรฐาน ทั้งด้านวัตถุดิบ การแปรรูปและการบรรจุภัณฑ์ ดังนี้

1) ปรับปรุงคุณภาพและเพิ่มปริมาณการผลิตผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของตลาด

2) พัฒนารูปแบบและการบรรจุภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มที่ทำธุรกิจอยู่แล้วให้ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ผลผลิตทั้งปริมาณและคุณภาพตรงกับความต้องการของตลาด

3) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีการผลิต โดยการสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีการผลิตมาใช้ในการผลิต

4) จัดทำเอกสารข้อมูลเผยแพร่ด้านแหล่งทุน การพัฒนาการผลิต เผยแพร่สนับสนุนแก่กลุ่มอาชีพ ผู้ประกอบการ

5) สนับสนุนข่าวสารการผลิตเพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการพัฒนาการผลิต

3. การพัฒนาการตลาด เพื่อให้สามารถจำหน่ายสินค้าจากชุมชนได้มากขึ้นและซื้อสินค้าได้ในราคาถูก รวมทั้งสามารถประกอบการทางด้านธุรกิจชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1) ส่งเสริมตลาดในชุมชน โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างเครือข่ายด้านการตลาดระหว่างชุมชนกับชุมชนและชุมชนกับภาคธุรกิจ

2) พัฒนาธุรกิจในชุมชนโดยส่งเสริมและสนับสนุนให้จัดตั้งศูนย์สาธิต การตลาด ร้านค้าชุมชน โดยการนำสินค้าจากภายนอกมาจำหน่ายในราคาถูก และนำผลผลิตของกลุ่มอาชีพมาจำหน่ายในศูนย์ฯ และร้านค้าชุมชน

3) จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนบริการข้อมูลข่าวสารด้านการตลาดแก่บุคคลภายนอก

4) พัฒนาเชื่อมโยงธุรกิจภายนอก โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้กลุ่มออมทรัพย์ฯ และกลุ่มอาชีพ ได้ติดต่อกับบริษัท ห้างร้าน เพื่อเชื่อมโยงธุรกิจ

5) พัฒนาผู้ประกอบการ โดยการให้ความรู้ในการประกอบการ โดยเฉพาะความสัมพันธ์ของทุน ตลาด การผลิตและการบริหาร/จัดการ

6) สนับสนุนสื่อ ข่าวสาร ข้อมูล แนวทางการพัฒนาการตลาด

4. การพัฒนาการบริหารและการจัดการ เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการให้สามารถบริหาร/จัดการโครงการ/กิจกรรมของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1) พัฒนาความเป็นผู้ประกอบการให้แก่สมาชิก คณะกรรมการบริหารกลุ่ม ได้ทราบในเรื่องที่เกี่ยวกับทุน การผลิต ตลาด และตระหนักในบทบาทหน้าที่และสิทธิประโยชน์ของผู้ประกอบการ

2) พัฒนาโครงสร้างองค์กร มุ่งพัฒนาโครงสร้างภายในเพื่อให้มีคุณภาพในการบริหารงานของกลุ่ม/องค์กร และโครงสร้างภายนอกเพื่อให้มีความเข้มแข็ง สามารถดำเนินงานธุรกิจกับกลุ่ม/องค์กรภายนอกได้

3) พัฒนากิจกรรม โดยการพัฒนาโครงการ/กิจกรรมทางเศรษฐกิจ เช่น กลุ่มอาชีพ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต กลุ่มผู้ใช้ประโยชน์จากแหล่งน้ำ ฯลฯ ให้มีการดำเนินงานที่เข้มแข็ง พร้อมที่จะทำธุรกิจชุมชน

4) พัฒนาทรัพยากรวัสดุ ให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกลุ่มและองค์กร เช่น การใช้วัตถุดิบที่มีประสิทธิภาพ การใช้วัสดุในสำนักงานที่มีประสิทธิภาพ

5) พัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยการพัฒนาให้คณะกรรมการบริหารกลุ่มมีความรู้เรื่องการบริหาร/จัดการการผลิต ตลาดและการบริหารทุน ให้บริหารกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำกลุ่มไปสู่ระบบธุรกิจในโอกาสต่อไป

6) พัฒนาเครือข่าย มุ่งพัฒนาให้มีเครือข่ายในการดำเนินงานของกลุ่มองค์กรเพื่อสนับสนุนทุนการผลิตและตลาด

การที่กลุ่มกิจกรรมจะดำเนินธุรกิจชุมชนประเภทใด ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยที่แตกต่างกันไป เช่น (1) ความต้องการและเป้าหมายของกลุ่มกิจกรรม ซึ่งบางชุมชนอาจต้องการเพียงรวมกลุ่มกันผลิตแค่พออยู่พอกิน หรือพอใช้สำหรับการใช้สอยในชุมชน บางกลุ่มอาจต้องการผลกำไรหรือค่าตอบแทนที่สามารถพัฒนาชีวิต บางกลุ่มอาจแค่ต้องการอนุรักษ์วิ๔ชีวิตดั้งเดิมให้คงอยู่ตลอดไป (2) ความรู้และความสามารถในการประกอบการ หรือการผลิต รวมทั้งทักษะฝีมือแรงงานของสมาชิก (3) วัตถุดิบที่สามารถหาได้ง่ายหรือมีอยู่แล้วในชุมชน (4) เงินทุนที่ต้องนำมาใช้ในการลงทุนเพื่อให้เกิดการประกอบธุรกิจ โดยธุรกิจแต่ละประเภทใช้ปริมาณเงินทุนที่แตกต่างกัน เป็นต้น

ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่ากลุ่มธุรกิจชุมชนด้านการผลิตมีจำนวนมากที่สุด ส่วนใหญ่เป็นการผลิตโดยใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ในชุมชนจากทักษะพื้นฐานที่ชาวบ้านมีอยู่เดิม และมีต้นทุนการผลิตไม่สูงมากนัก อย่างไรก็ตามธุรกิจชุมชนเหล่านั้นมักจะประสบปัญหาด้านการตลาด ซึ่งอาจเกิดจากการมีรูปแบบบรรจุภัณฑ์ที่ไม่น่าสนใจ เป็นสินค้าที่ไม่เป็นที่นิยมทำให้ไม่มีตลาดรองรับ ที่สำคัญคือมีคู่แข่งจำนวนมาก ประเด็นดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ธุรกิจชุมชนยังขาดการวางแผนที่เป็นระบบ เป็นการผลิตตาม ๆ กันไป และชาวบ้านยังไม่มีศักยภาพในการทำตลาดทั้งด้านความรู้ ประสบการณ์ หรือแม้แต่เงินทุน ดังนั้น ก่อนการจัดตั้งกลุ่มและเลือกว่าผลิตอะไร จึงควรจะได้มีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้และโอกาสทางการตลาดก่อนว่า

1. จะ “ทำอะไร” หรือจะนำทรัพยากรของชุมชนที่มีอยู่มาผลิตอะไร หากเป็นการผลิตสินค้ามีหลักกว้าง ๆ ในการพิจารณาคือ ควรเลือกผลิตในสิ่งที่ถนัดและเป็นข้อได้เปรียบของกลุ่ม เป็น

ผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่าง ใช้แล้วหมดไป มีศักยภาพในการขยายตลาดได้อย่างไม่จบสิ้นหรืออยู่ในอุตสาหกรรมที่กว้างและกำลังขยายตัว อาทิ อุตสาหกรรมเพื่อสุขภาพและเครื่องสำอาง ฯลฯ เป็นสินค้าที่ไม่สามารถทดแทนกันได้ จำนวนคู่แข่งมีน้อย หรือการเข้ามาแข่งขันในสินค้าชนิดนี้เป็นไปได้ยาก ไม่สามารถเลียนแบบได้ง่าย เป็นต้น

2. จะ “ทำอย่างไร” ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตมีใครบ้าง มีปัจจัยในการผลิตพร้อมหรือไม่
3. จะ “ขายสินค้าให้กับใคร” ใครเป็นลูกค้าและลูกค้าจะซื้อสินค้าของเราได้อย่างไร

ซึ่งอาจพิจารณาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยใช้วิธีการ SWOT หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขัดขวางที่อาจเกิดขึ้นได้

ในส่วนของภาครัฐจะต้องมีช่วยส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาเพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ซึ่งอาจทำได้โดยประสานขอคำแนะนำจากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถหรือมีประสบการณ์ในเบื้องต้น เกี่ยวกับความต้องการสินค้าและบริการของตลาด คำแนะนำในการผลิต ฯลฯ หรือประสานงานในการแลกเปลี่ยนดูงานเพื่อศึกษาจากประสบการณ์ของผู้อื่น นอกจากนี้แล้ว การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับผลกำไรภายใต้การมีส่วนร่วมของคนจำนวนมาก อาจส่งผลทำให้มีปัญหาในการบริหารจัดการมากกว่าการทำธุรกิจเพียงคนเดียว ดังนั้น จึงจำเป็นที่ภาครัฐต้องปรับกระบวนทัศน์ให้สมาชิกชุมชนพุ่งเป้าการดำเนินธุรกิจชุมชนไปที่การพึ่งตนเองเป็นเป้าหมายสำคัญอันดับแรกก่อนการแสวงหาผลกำไร และให้เคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ยึดเสียงและความต้องการของคนหมู่มากเป็นหลัก

4. ขั้นขยายผลหรือสร้างเครือข่าย

เป็นการขยายหรือเพิ่มจำนวนสมาชิก และสร้างพันธมิตรโดยการเชื่อมโยงหรือส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแลเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความร่วมมือระหว่างกลุ่ม ซึ่งไม่เพียงแต่เฉพาะกลุ่มชุมชนด้วยกันเท่านั้น แต่ยังรวมถึงกลุ่มชุมชนกับหน่วยงานและองค์กรพัฒนาทั้งรัฐและเอกชนด้วย

การสร้างเครือข่ายมีประโยชน์หลายประการ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ สมาชิกและกิจกรรมของเครือข่าย ซึ่งสรุปได้ดังนี้

- ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ เครื่องมือ ฯลฯ
- ทำให้เห็นมองปัญหาและประเด็นการพัฒนาที่บางทีอาจมองข้ามหรือมีความซับซ้อน
- ทำให้การพัฒนาสามารถดำเนินไปได้ก้าวหน้า และรวดเร็ว ช่วยลดการทำงานและการใช้ทรัพยากรที่ซ้ำซ้อน โดยเฉพาะในการพัฒนากลุ่มชุมชนของหน่วยงานราชการต่าง ๆ
- ทำให้ทราบว่ายังมีกลุ่มบุคคลหรือบุคคลอื่น ที่สนใจทำงานในเรื่องเดียวกัน และประสบปัญหาเหมือนกัน
- ช่วยให้กลุ่มชุมชนได้รับความช่วยเหลือ มีขวัญกำลังใจ มีแรงจูงใจในการทำกิจกรรม
- ทำให้เกิดอิทธิผลกระตุ้นให้สังคมตระหนักถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น การรักษาสิ่งแวดล้อม

เสถียร จิรรังสิมันต์ (2554) ได้กล่าวถึงรูปแบบของเครือข่ายว่ามี 3 รูปแบบ ดังนี้

1. เครือข่ายเชิงพื้นที่ (Area Network) หมายถึง การรวมตัวของกลุ่ม องค์กร เครือข่าย ที่อาศัยพื้นที่ดำเนินการเป็นปัจจัยหลักในการทำงานร่วมกัน เป็นกระบวนการพัฒนาที่อาศัยกิจกรรมที่เกิดขึ้นในพื้นที่เป็นเป้าหมายนำทางและเป็นการพัฒนาแบบบูรณาการที่ไม่แยกส่วนต่าง ๆ ออกจากกัน โดยยึดเอาพื้นที่เป็นที่ตั้งแห่งความสำเร็จในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายลักษณะและโครงสร้างของเครือข่ายเชิงพื้นที่ สามารถจัดได้หลายระดับตามพื้นที่และกิจกรรมที่เกิดขึ้น อาทิ

1) การแบ่งเครือข่ายตามระบบการปกครองของภาครัฐ เช่น
   - เครือข่ายระดับหมู่บ้าน ตำบลและอำเภอ เช่น เครือข่ายประชาคม อำเภอแม่สอด
   - เครือข่ายระดับจังหวัด เช่น เครือข่ายประชาคม จังหวัดน่าน
   - เครือข่ายระดับภูมิภาค เช่น เครือข่ายป่าชุมชนภาคเหนือ
   - เครือข่ายระดับประเทศ เช่น เครือข่ายสมาพันธ์เกษตรกรแห่งประเทศไทย
   - เครือข่ายองค์กรระหว่างประเทศ เช่น เครือข่ายการพัฒนาของ UNDP เป็นต้น
2) การแบ่งพื้นที่ตามความสำคัญของทรัพยากรธรรมชาติ เช่น
   - เครือข่ายลุ่มน้ำปิง
   - เครือข่ายอ่าวปัตตานี ฯลฯ

2. เครือข่ายเชิงประเด็นกิจกรรม (Issue Network) หมายถึง เครือข่ายที่ใช้ประเด็นกิจกรรมหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นปัจจัยหลักในการรวมกลุ่มองค์กร โดยมองข้ามมิติในเชิงพื้นที่ มุ่งเน้นการจัดการในประเด็นกิจกรรมนั้น ๆ อย่างจริงจัง และพัฒนาให้เกิดความร่วมมือกับภาคีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ลักษณะและโครงสร้างของเครือข่ายเชิงประเด็นกิจกรรมสามารถแบ่งได้อย่างมากมายตามประเด็นกิจกรรมและความสนใจที่เกิดขึ้นของฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและภาคประชาชน โดยไม่ยึดติดกับพื้นที่ดำเนินการ แต่ใช้หลักของกิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นตัวกำหนดความเป็นเครือข่าย เช่น

- เครือข่ายป่าชุมชน
- เครือข่ายภูมิปัญญาชาวบ้าน
- เครือข่ายธนาคารหมู่บ้าน
- เครือข่ายผู้สูงอายุ
- เครือข่ายด้านคุ้มครองผู้บริโภค
- เครือข่ายสิ่งแวดล้อม
- เครือข่ายปฏิรูปการศึกษา
- เครือข่ายสิทธิมนุษยชน
- เครือข่ายสุขภาพ ฯลฯ

3. เครือข่ายแบ่งตามโครงสร้างหน้าที่ หมายถึง เครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยอาศัยภารกิจ/กิจกรรม และการก่อตัวของกลุ่มผลประโยชน์ในสังคมเป็นแนวทางในการแบ่งเครือข่าย ซึ่งอาจแบ่งเป็นเครือข่ายภาครัฐ ภาคประชาชน ภาคธุรกิจเอกชน และภาคองค์กรพัฒนาเอกชน โดยเครือข่ายต่าง ๆ ดังกล่าวมุ่งเน้นการดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของหน่วยงาน หรือโครงสร้างหลักของกลุ่มผลประโยชน์นั้น ๆ ลักษณะและโครงสร้างของเครือข่ายประเภทนี้ สำหรับสังคมไทยอาจแบ่งกลุ่มผลประโยชน์ได้ 4 ภาคส่วนใหญ่ ๆ ได้แก่

1) เครือข่ายภาครัฐ เช่น เครือข่ายสถาบันการศึกษา เครือข่ายกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย เครือข่ายองค์กรอิสระของภาครัฐ เช่น สถาบันพระปกเกล้า สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น

2) เครือข่ายภาคธุรกิจเอกชน เช่น สภาหอการค้า สภาอุตสาหกรรม สมาคมผู้ส่งออก เครือข่าย SME ฯลฯ

3) เครือข่ายองค์กรพัฒนาเอกชน เช่น เครือข่ายเพื่อนตะวันออก เครือข่ายองค์กรพัฒนาเอกชนภาคเหนือ เครือข่ายด้านแรงงานสวัสดิการสังคม เครือข่ายมูลนิธิ YMCA ฯลฯ

4) เครือข่ายภาคประชาชน เช่น เครือข่ายปราชญ์อีสาน เครือข่ายประมงพื้นบ้าน เครือข่ายสมัชชาคนจน เป็นต้น

องค์ประกอบที่สำคัญของความเป็นเครือข่าย ได้แก่

*(*med.md.kku.ac.th/site_data/mykku_med/701000019//Networking.doc*)*

1. มีการรับรู้มุมมองที่เหมือนกัน (Common Perception) สมาชิกในเครือข่าย ต้องมีความรู้สึกนึกคิดและการรับรู้เหมือนกันถึงเหตุผลในการเข้ามาร่วมกันเป็นเครือข่าย อาทิเช่น มีความเข้าใจในตัวปัญหาและมีจิตสำนึกในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ประสบกับปัญหาอย่างเดียวกันหรือต้องการความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกของเครือข่ายเกิดความรู้สึกผูกพันในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาหรือลดความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น

การรับรู้ร่วมกันถือเป็นหัวใจของเครือข่ายที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เพราะถ้าเริ่มต้นด้วยการรับรู้ที่ต่างกัน มีมุมมองหรือแนวคิดที่ไม่เหมือนกันแล้ว จะประสานงานและขอความร่วมมือยาก เพราะแต่ละคนจะติดอยู่ในกรอบความคิดของตัวเอง มองปัญหาหรือความต้องการไปคนละทิศละทาง แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าสมาชิกของเครือข่ายจะมีความเห็นที่ต่างกันไม่ได้ เพราะมุมมองที่แตกต่างช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์ ในการทำงาน แต่ความแตกต่างนั้นต้องอยู่ในส่วนของกระบวนการ (process) ภายใต้การรับรู้ถึงปัญหาที่สมาชิกทุกคนยอมรับแล้ว มิฉะนั้นความเห็นที่ต่างกันจะนำไปสู่ความแตกแยกและแตกหักในที่สุด

2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Common Vision) วิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึงการที่สมาชิกมองเห็นจุดมุ่งหมายในอนาคตที่เป็นภาพเดียวกัน มีการรับรู้และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และมีเป้าหมายที่จะเดินทางไปด้วยกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้กระบวนการขับเคลื่อนเกิดพลัง มีความเป็นเอกภาพ และช่วยผ่อนคลายความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

ในทางตรงกันข้าม ถ้าวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของสมาชิกบางกลุ่มขัดแย้งกับวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของเครือข่าย พฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มนั้นก็จะเริ่มแตกต่างจากแนวปฏิบัติที่สมาชิกเครือข่ายกระทำร่วมกัน ดังนั้น แม้ว่าจะต้องเสียเวลามากกับความพยายามในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แต่ก็จำเป็นจะต้องทำให้เกิดขึ้น หรือถ้าสมาชิกมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวอยู่แล้ว ก็ต้องปรับให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของเครือข่ายให้มากที่สุดแม้จะไม่ซ้อนทับกันแนบสนิทจนเป็นภาพเดียวกัน แต่อย่างน้อยก็ควรสอดรับไปในทิศทางเดียวกัน

3. มีความสนใจหรือผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Interests/Benefits) คำว่าผลประโยชน์ในที่นี้ครอบคลุมทั้งผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นความต้องการ (Need) ของมนุษย์ในเชิงปัจเจก (อ่านเรื่องแรงจูงใจในตอนท้าย) อาทิเช่นเกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับ โอกาสในความก้าวหน้า ความสุข ความพึงพอใจ ฯลฯ

สมาชิกของเครือข่ายเป็นมนุษย์ปุถุชนธรรมดาที่ต่างก็มีความต้องการเป็นของตัวเอง (human needs) ถ้าการเข้าร่วมในเครือข่ายสามารถตอบสนองต่อความต้องการของเขาหรือมีผลประโยชน์ร่วมกัน ก็จะเป็นแรงจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในเครือข่ายมากขึ้น

ดังนั้น ในการที่จะดึงใครสักคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของเครือข่าย จำเป็นต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากการเข้าร่วม ถ้าจะให้ดีต้องพิจารณาล่วงหน้าก่อนที่เขาจะร้องขอ ลักษณะของผลประโยชน์ที่สมาชิกแต่ละคนจะได้รับอาจแตกต่างกัน แต่ควรต้องให้ทุกคนและต้องเพียงพอที่จะเป็นแรงจูงใจให้เขาเข้ามีส่วนร่วมในทางปฏิบัติได้จริง ไม่ใช่เป็นเข้ามาเป็นเพียงไม้ประดับเนื่องจากมีตำแหน่งในเครือข่าย แต่ไม่ได้ร่วมปฏิบัติภาระกิจ เมื่อใดก็ตามที่สมาชิกเห็นว่าเขาเสียประโยชน์มากกว่าได้ หรือเมื่อเขาได้ในสิ่งที่ต้องการเพียงพอแล้ว สมาชิกเหล่านั้นก็จะออกจากเครือข่ายไปในที่สุด

4. การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย (Stakeholders Participation) เป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำอย่างเข้มแข็ง ดังนั้น สถานะของสมาชิกในเครือข่ายควรมีความเท่าเทียมกัน ทุกคนอยู่ในฐานะ “หุ้นส่วน (Partner)” ของเครือข่าย เป็นความสัมพันธ์ในแนวราบ (Horizontal Relationship) คือความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน มากกว่าความสัมพันธ์ในแนวดิ่ง (Vertical Relationship) ในลักษณะเจ้านายลูกน้อง ซึ่งบางครั้งก็ทำได้ยากในทางปฏิบัติเพราะต้องเปลี่ยนกรอบความคิดของสมาชิกในเครือข่ายโดยการสร้างบริบทแวดล้อมอื่นๆ เข้ามาประกอบ แต่ถ้าทำได้จะสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายมาก

5. มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (Complementary Relationship) องค์ประกอบที่จะทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง คือ การที่สมาชิกของเครือข่ายต่างก็สร้างความเข้มแข็งให้กันและกัน โดยนำจุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยแก้ไขจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง แล้วทำให้ได้ผลลัพธ์เพิ่มขึ้นในลักษณะพลังทวีคูณ (1+1 > 2) มากกว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อต่างคนต่างอยู่

6. การเกื้อหนุนพึ่งพากัน (Interdependence) เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน การที่สมาชิกเครือข่ายตกอยู่ในสภาวะจำกัดทั้งด้านทรัพยากร ความรู้ เงินทุน กำลังคน ฯลฯ ไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยตนเองโดยปราศจากเครือข่าย จำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในเครือข่าย การทำให้หุ้นส่วนของเครือข่ายยึดโยงกันอย่างเหนียวแน่น จำเป็นต้องทำให้หุ้นส่วนแต่ละคนรู้สึกว่าหากเอาหุ้นส่วนคนใดคนหนึ่งออกไปจะทำให้เครือข่ายล้มลงได้ การดำรงอยู่ของหุ้นส่วนแต่ละคนจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงอยู่ของเครือข่าย การเกื้อหนุนพึ่งพากันในลักษณะนี้จะส่งผลให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยอัตโนมัติ

7. มีปฏิสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยน (Interaction) หากสมาชิกในเครือข่ายไม่มีการปฏิสัมพันธ์กันแล้ว ก็ไม่ต่างอะไรกับก้อนหินแต่ละก้อนที่รวมกันอยู่ในถุง แต่ละก้อนก็อยู่ในถุงอย่างเป็นอิสระ ดังนั้นสมาชิกในเครือข่ายต้องทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น มีการติดต่อกันผ่านทางการเขียน การพบปะพูดคุย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หรือมีกิจกรรมประชุมสัมมนาร่วมกัน โดยที่ผลของการปฏิสัมพันธ์นี้ต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายตามมาด้วย

ลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกควรเป็นการแลกเปลี่ยนกัน (Reciprocal Exchange) มากกว่าที่จะเป็นผู้ให้หรือเป็นผู้รับฝ่ายเดียว (Unilateral Exchange) ยิ่งสมาชิกมีปฏิ-สัมพันธ์กันมากเท่าใดก็จะเกิดความผูกพันระหว่างกันมากขึ้นเท่านั้น ทำให้การเชื่อมโยงแน่นแฟ้นมากขึ้น มีการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น สร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่าย

ทั้งนี้ แนวทางสำคัญในการสร้างเครือข่าย ประกอบด้วย

1. พัฒนาแกนนำให้มีประสิทธิภาพ จนเป็นที่ยอมรับ เพื่อสร้างศรัทธา ชักจูงให้คนภายนอกอยากมาเข้ารวมกลุ่ม หรือร่วมดำเนินกิจกรรม

2. มีการประชาสัมพันธ์ผลงานของกลุ่มอย่างทั่วถึง เพื่อชักจูงกลุ่มอื่น ๆ เข้ามาร่วมงาน

3. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนโดยให้สมาชิกทุกฝ่ายมีส่วนร่วม เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางของเครือข่าย กิจกรรมหลัก และประเภทของบุคคลและองค์กรที่จะเข้ามาเป็นสมาชิกของเครือข่าย โดยมีการทบทวนวัตถุประสงค์ดังกล่าวเป็นระยะ ๆ เพื่อประเมินความก้าวหน้าของการทำงาน และการพัฒนาปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ทั้งนี้จะต้องเป็นที่ยอมรับ รับรู้และเข้าใจของเครือข่ายทุกฝ่ายด้วย

4. กำหนดกิจกรรมของเครือข่ายให้ชัดเจน กระจายงานทั่วถึง โดยระบุผู้รับผิดชอบหลัก ผู้รับผิดชอบสนับสนุน ระยะเวลา แหล่งงบประมาณให้ชัดเจน

5. กำหนดกลไกหรือระบบในการจูงใจที่ดึงดูด และเห็นผลได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น หากรวมตัวกันจัดจำหน่ายจะทำให้สามารถกำหนดราคาได้เอง

6. มีกิจกรรมที่ทำให้สมาชิกมีโอกาสพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความคิดแบบเผชิญหน้าและการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดโดยสม่ำเสมอ เช่น การประชุมประจำปี การจัดเวทีชุมชนเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน ฯลฯ

7. แต่งตั้งกลุ่มแกนนำที่มีหน้าที่ประสานงานเครือข่ายโดยตรง ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสมาชิกแต่ละฝ่ายในการติดต่อสื่อสาร โดยมีระบบการประสานงานที่คล่องตัว ทั่วถึง

8. สร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นปลูกฝังกระบวนทัศน์หรือแนวคิดที่เน้นการสร้างความร่วมมือและการรักษาสัมพันธภาพระหว่างเครือข่าย

การสร้างเครือข่ายจะทำให้มีการติดต่อและการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความร่วมมือด้วยความสมัครใจ และทำให้เชื่อมโยงคนที่มีรูปแบบแตกต่างกัน มีวิธีการทำงานและภูมิหลังต่างกันเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้นนำไปสู่การทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ทุกฝ่าย โดยในการดำเนินงานสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้นี้ไม่เฉพาะจะก่อให้เกิดความเชื่อมโยงชุมชนและชุมชนด้วยกันเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมทางพาณิชย์ กิจกรรมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เท่านั้น ยังรวมถึงการเชื่องโยงหน่วยงานวิชาการเข้ากับชุมชน และเชื่อมโยงเครือข่ายทางวิชาการที่อยู่ในสาขาวิชาการต่างกันเข้ากันด้วยให้เกิดการบูรณาการความร่วมมือที่ก่อให้เกิดประโยชน์และความสมบูรณ์ของการพัฒนาชุมชนด้วย

บรรณานุกรม

กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหดไทย. (ม.ป.ป.). คู่มือการจัดทำแผนชุมชน. ม.ป.ท.

_____. (2550). แนวทางการพัฒนาคุณภาพแผนชุมชน. กรุงเทพฯ: กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหารจัดการชุมชน.

กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. (ม.ป.ป.). คู่มือการฝึกอบรมบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ. ม.ป.ท.

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย. (ม.ป.ป). มาตรฐานศูนย์การเรียนรู้ชุมชน. ม.ป.ท.

กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ. (ม.ป.ป.). การจัดสัมมนา. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://203.157.7.26/tikisvn/tiki-view_blog_post.php?postId=70. (วันที่สืบค้น: 3 มกราคม 2554).

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT. (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: www.moac.go.th/builder/kmops/images/5swot.pdf. (วันที่สืบค้น: 3 มกราคม2554).

กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (ม.ป.ป.) คู่มือ Strategic Planning การวางแผนกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 1). ม.ป.ท.

การเก็บรวบรวมข้อมูล. (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: cyberclass.msu.ac.th/cyberclass/.../06Kept_information_6a82.ppt. (วันที่สืบค้น: 11กุมภาพันธ์ 2554).

การเก็รวบรวมข้อมูล. (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: images.it51.multiply.multiplycontent.com/.../ การเก็บรวบรวมข้อมูล.... (วันที่สืบค้น: 11 กุมภาพันธ์ 2554).

การเก็บรวบรวมข้อมูล. (ม.ป.ป.). เอกสารอ่านประกอบ บทที่ 4. ม.ป.ท.

การเก็บรวบรวมข้อมูลและเครื่องมือการวิจัย. (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: www.edu.tsu.ac.th/.../บทที่%2013%20เครื่องมือการวิจัย.doc. (วันที่สืบค้น: 11 กุมภาพันธ์ 2554).

การเขียนโครงการฝึกอบรม. (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: 202.143.142.230/web2011/.../16-11-2011-pu14rxFWed112855.doc. (วันที่สืบค้น: 3 มกราคม 2554).

การเขียนรายงานการวิจัยในชั้นเรียน. (ม.ป..ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: www.chanthaburi.buu.ac.th/~gems/documents/form/f4_001.doc. (วันที่สืบค้น: 22 กุมภาพันธ์ 2554).

การจัดทำแผนชุมชน. (2553). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: www.thailocaladmin.go.th/work/km/home/52/p%203/คู่มือ.pdf. (วันที่สืบค้น: 24 มกราคม 2554).

การทำงานเป็นทีม. (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: api.ning.com/files/ebx... lxCjwb7jXNNR0HDPIer6CEkdIaJ.../file.doc. (วันที่สืบค้น: 21 มีนาคม 2554).

การมีวิสัยทัศน์. (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: www.krucenter.net/ modules.php?name=Downloads&d_op.... (วันที่สืบค้น: 24 มกราคม 2554).

การวางแผน. (2552). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.bloggang.com/ mainblog.php?id=mhajoy&month=12-01-2008&group=4&gblog=3. (วันที่สืบค้น: 24 มกราคม 2554).

การวางแผน. (ม.ป.ป.) [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: webhost.cpd.go.th/csb8/download/ traning_9_12_52/a14_52.doc. (วันที่สืบค้น: 24 มกราคม 2554).

การวางแผน. (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: www.kmitnbxmie8.com/index.php? lay=show&ac...Id... (วันที่สืบค้น: 24 มกราคม 2554).

การวางแผนยุทธศาสตร์. (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: www.thaivbd.org/php/images/ stories/support/plan_5.doc. (วันที่สืบค้น: 24 มกราคม 2554).

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis). ม.ป.ป. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: 113.53.232.212/~pcc29/Plan/External.ppt. (วันที่สืบค้น: 24 มกราคม 2554).

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก. (2553). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.bloggang.com/mainblog.php?id=entrepreneur&month=02-08-2010&group=21&gblog=2. (วันที่สืบค้น: 22 มกราคม 2554).

การวิจัยเชิงสำรวจ. (ม.ป.ป). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: rci2010.files.wordpress.com/ 2010/06/explore_research.pdf. (วันที่สืบค้น: 11 กุมภาพันธ์ 2554).

การสร้างเครือข่าย. (ม.ป.ป). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: med.md.kku.ac.th/site_data/ mykku_med/...//Networking.doc. (วันที่สืบค้น: 1 มีนาคม 2554).

การสร้างทีมงาน. (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.novabizz.com/ NovaAce/Manage/Teamwork_Setup.htm. (วันที่สืบค้น: 21มีนาคม 2554).

การสร้างหลักสูตรและการจัดทำโครงการฝึกอบรม. (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: pirun.ku.ac.th/~g4968073/report/.../Settingupa_Trainingsystem.doc. (วันที่สืบค้น: 10 มกราคม 2554).

การสอนแบบควบคุมทุกขั้นตอน. (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: www.pteonline.org/img-lib/staff/file/komson_000597.doc. (วันที่สืบค้น: 22 กุมภาพันธ์ 2554).

การสัมมนา. (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: th.wikipedia.org/wiki/การสัมมนา. (วันที่สืบค้น: 3 มกราคม 2554).

การสาธิต. (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://jerasuk.multiply.com/reviews/item/4. (วันที่สืบค้น: 21 กุมภาพันธ์ 2554).

การสาธิต. (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: www.scribd.com/doc/7099085. (วันที่สืบค้น: 21 กุมภาพันธ์ 2554).

การแสดงบทบาทสมมติ. (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.neric-club.com/data.php?page=8&menu_id=76. (วันที่สืบค้น: 22 กุมภาพันธ์ 2554).

การอภิปราย. (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://members.fortunecity.com/janporn/cexer.htm. (วันที่สืบค้น: 22 กุมภาพันธ์ 2554).

คลังปัญญาไทย. (ม.ป.ป.). การพูดอภิปราย. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.panyathai.or.th/wiki/index.php/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9E%E0%B8%B9%E0%B8%94%E0%B8%AD%E0%B8%A0%E0%B8%B4%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%A2. (วันที่สืบค้น: 8 มกราคม 2554).

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการประชุม. (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: www.senate.go.th/km/data/secreatary/Meeting_in_general.doc. (วันที่สืบค้น: 25 มกราคม 2554).

คุณลักษณะและคุณสมบัติที่ดีของผู้นำชุมชน. (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: www.uinthai.net/.../ผู้นำชุมชน/128- .... (วันที่สืบค้น: 24 กุมภาพันธ์ 2554).

คุณสมบัติของการเป็นผู้บริหาร และผู้นำที่ดี. (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.novabizz.com/NovaAce/Relationship/Leadership_11.htm. (วันที่สืบค้น: 4 มีนาคม 2554).

จินดาวรรณ สิรันทวิเนติ. (ม.ป.ป.). การประชุม-สัมมนา. เอกสารประกอบการสอนวิชา 424497 สัมมนา. ม.ป.ท.

ฐาศกร์ จันประเสริฐ. (ม.ป.ป.). เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: elearning.medicine.swu.ac.th/.../ ..... (วันที่สืบค้น: 2 กุมภาพันธ์ 2554).

ณรงวิทย์ แสนทอง. 2545. เทคนิคการกำหนด KPIs ของการฝึกอบรม. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.hrcenter.co.th/column_detail.php?column_id=52&page=1. (วันที่สืบค้น: 10 มกราคม 2554).

ณัฐพฤทธ์ แก้วพิบูลย์ และคณะ. (2547). การศึกษาชุมชน. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: teacher.snru.ac.th/pathumthip/admin/news/files/SAED..pdf. (วันที่สืบค้น: 11 กุมภาพันธ์ 2554).

ดวงใจ ศุภสารัมภ์. (ม.ป.ป.). คู่มือการจัดฝึกอบรม. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.tu.ac.th/org/ofrector/person/train/index.htm. (วันที่สืบค้น: 7 มกราคม 2554).

ทฤษฎีการประเมินผลการเรียนรู้และการฝึกอบรมของ Kirkpatrick. (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: www.intelific.com/Articles/management/Kirkpatrick.pd. (วันที่สืบค้น: 3 มกราคม 2554).

เทคนิคการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ. (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://home.kku.ac.th/korcha/dis1.html. (วันที่สืบค้น: 2 กุมภาพันธ์ 2554).

เทคนิคการจัดเวทีประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้การเล่าเรื่อง (story telling). (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: e-library.ldd.go.th/Web_KM/Data/kmi.pdf. (วันที่สืบค้น: 7 มกราคม 2554).

เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ. (2552). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: www.gvc.tu.ac.th/th/e.../ Qualitative%20research%20Techniques.pd. (วันที่สืบค้น: 4 กุมภาพันธ์ 2554).

เทคนิคการสร้างทีมงานที่ดี. (ม.ป.ป). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: isc.ru.ac.th/data/ED0000674.doc. (วันที่สืบค้น: 5 มีนาคม 2554).

เทื้อน ทองแก้ว. (ม.ป.ป.). การพัฒนาวิสัยทัศน์: หลักการและแนวปฏิบัติ. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.arit.dusit.ac.th/km/?p=37. (วันที่สืบค้น: 24 มกราคม 2554).

ธนาวิทย์ บัวฝ้าย. (ม.ป.ป). ธุรกิจชุมชน: แนวทางในการพัฒนาชนบท. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.hu.ac.th/academic/article/Mk/Business%20community.html. (วันที่สืบค้น: 2 กุมภาพันธ์ 2554).

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรม. (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: www.tu.ac.th/ org/ofrector/person/train/handbook/assess.html. (วันที่สืบค้น: 7 มกราคม 2554).

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่. (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.banprak-nfe.com/webboard/index.php/topic,68.0.html. (วันที่สืบค้น: 20 มกราคม 2554).

บุญเดิม พันรอบ (ม.ป.ป.). การวางแผน. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: angsila.informatics.buu.ac.th/~54630080/321350/.../HRM-5.doc. (วันที่สืบค้น: 24 มกราคม 2554).

ปริวัตร เขื่อนแก้ว. (ม.ป.ป.). การสังเกต (Observation). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.gotoknow.org/blogs/books/view/pariwat?page=2. (วันที่สืบค้น: 7 มกราคม 2554).

ปาริชาติ วลัยเสถียร. (2546) กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.).

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (ม.ป.ป.). ทำอย่างไรให้ได้รับประโยชน์สูงสุดจากการฝึกอบรม. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.hrtraining.co.th. (วันที่สืบค้น: 3 มกราคม 2554).

พรสันต์ เลิศวิทยาวิวัฒน์. (ม.ป.ป.). การสนทนากลุ่มย่อย. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: www.lamptech.ac.th/webprg/karnson/index2.php?action. (วันที่สืบค้น: 7 มกราคม 2554).

พิชญ์สินี ชมภูคำ และพิมพ์ทอง สังสุทธิพงศ์. 2552. Qualitative Research. การวิจัยขั้นสูงเพื่อพัฒนาการศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

เพ็ญพักตร์ อุทิศ. (2547). แนวคิดและเทคนิคการสนทนากลุ่ม. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: www.krirk.ac.th/exca/sudin/04/042/case/research04.html. (วันที่สืบค้น: 7 มกราคม 2554).

เพ็ญศรี แสงแก้ว. (2541). การวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ภาวะผู้นำ. (ม.ป.ป.) [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.novabizz.com/NovaAce/Leader.htm. (วันที่สืบค้น: 4 มีนาคม 2554).

ภาวิณี วรประดิษฐ. (ม.ป.ป.). การฝึกอบรม. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://trat.nfe.go.th/trat/topic5_old.php?page=7. (วันที่สืบค้น: 7 มกราคม 2554).

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี. (2848). การวางแผน. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http:// www.ripb.ac.th/~intanin/elearn/EJUDKAN/lesson_03/orm_03. ... (วันที่สืบค้น: 24 มกราคม 2554.)

มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ. (ม.ป.ป.). การทำแผนแม่บทชุมชน. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: www.cpru.ac.th/Life/data/book%20summana%201.doc. (วันที่สืบค้น: 22 มกราคม 2554).

รังสรรค์ ปิติปัญญา. (2542). ความรู้บางประการเกี่ยวกับธุรกิจชุมชนในเขตภาคกลางของประเทศไทย. รายงานการสัมมนาทางวิชาการเพื่อประมวลองค์ความรู้การพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจของชาติ. The Garden Beach Resort พัทยา จังหวัดชลบุรี. 13-14 กุมภาพันธ์. 113-123.

วิภาดา พฤฒิกิตติ. (ม.ป.ป.). เทคนิคการสัมภาษณ์. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: medinfo2.psu.ac.th/commed/activity/year2/a6interview.pdf. (วันที่สืบค้น: 7 มกราคม 2554).

วิธีการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน. (ม.ป.ป.) [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://board.dserver.org/r/rdcdd/00000005.html. (วันที่สืบค้น: 5 กุมภาพันธ์ 2554).

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2552). แนวทางการวิเคราะห์การบริหารโครงการ. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: www.stou.ac.th/Schools/.../แนวร..... (วันที่สืบค้น: 2 พฤษภาคม 2554).

ศิณีย์ สังข์รัศมี. (2545). การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.cdd.mou.go.th/apri144.htm. (วันที่สืบค้น: 5 มีนาคม 2554).

ศิวฤทธิ์ พงศกรรังศิลป์. (2546). ธุรกิจชุมชน: ศักยภาพของภูมิปัญญา. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.rakbankerd.com/. (วันที่สืบค้น: 2 กุมภาพันธ์ 2554).

สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (ม.ป.ป.). เทคนิคการประสานงาน. กรุงเทพฯ: ส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.. (2548). การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง. ในชุดการเรียนด้วยตนเอง หลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับกลาง หมวดที่ 3. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส จำกัด.

_____. (2548). การโน้มน้าวและการเจรจาต่อรอง. ในชุดการเรียนด้วยตนเอง หลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับกลาง หมวดที่ 3. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส จำกัด.

_____. (2548). การบริหารทีมงาน. ในชุดการเรียนด้วยตนเอง หลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับกลาง หมวดที่ 3. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส จำกัด.

_____. (2548). การประสานงานและสร้างเครือข่าย. ในชุดการเรียนด้วยตนเอง หลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับกลาง หมวดที่ 3. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส จำกัด.

_____. (2548). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. ในชุดการเรียนด้วยตนเอง หลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับกลาง หมวดที่ 3. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส จำกัด.

สมพิศ สุขแสน. (2544). เทคนิคการเขียนโครงการ. เอกสารประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเขียนโครงการ สำหรับผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์ภาคการเกษตรจังหวัดอุตรดิตถ์. โรงแรมฟรายเดย์ จังหวัดอุตรดิตถ์, 28-29 พฤษภาคม.

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบูรณ์. (2542). หลักการบริหารเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ..

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. (2542). สรุปย่อผลการวิจัยการพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจในชนบท. รายงานการสัมมนาทางวิชาการเพื่อประมวลองค์ความรู้การพึ่งงตนเองทางเศรษฐกิจของชาติ. The Garden Beach Resort พัทยา จังหวัดชลบุรี. 13-14 กุมภาพันธ์. 108-112.

สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น กรมปกครองส่วนท้องถิ่น. (ม.ป.ป.). คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.thailocaladmin.go.th/work/e_book/eb3/eb140751/eb140751.htm. (วันที่สืบค้น: 2 กุมภาพันธ์ 2554).

สิทธิณัฐ ประพุทธนิติสาร. (2545). การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม: แนวคิดและแนวปฏิบัติ. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. เชียงใหม่: วนิดา เพรส.

สุพรรณี อัศวศิริเลิศ และ กุศล ฐินะกุล. (2545). การพัฒนากลุ่มลูกค้าให้มีความสามารถในการผลิตและการดำเนินธุรกิจ. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http ://www.bacc.in.th/. (วันที่สืบค้น: 2 กุมภาพันธ์ 2554).

สุมิตร สุวรรณ. (2553) การวิจัยเชิงคุณภาพ (2). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.sobkroo.com/detail_room_main11.php?nid=1943. (วันที่สืบค้น: 2 กุมภาพันธ์ 2554).

สุเมธ งามกนก. (2550, ตุลาคม). การสร้างทีมงาน. วารสารศึกษาศาสตร์. 19(1), 31-43.

สุวิมล ติรกานันท์. (2544). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสถียร จิรรังสิมันต์. (ม.ป.ป.). ความรู้เกี่ยวกับองค์กรเครือข่าย. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.nesac.go.th/document/show11.php?did=06110001. (วันที่สืบค้น: 15 มีนาคม 2554).

หทัยรัตน์ ลิ่มอรุณวงศ์. (2553). หลักการและแทคนิคการเรียนโครงการ. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: www.pt.tsu.ac.th/planoffice/report/.../3107200907บทความ_หมวย.pdf. (วันที่สืบค้น: 7 มกราคม 2554).

องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม. (ม.ป.ป). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: www.atd.dae.mi.th/knowledge/.../องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม.p.... (วันที่สืบค้น: 5มีนาคม 2554).

องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดรูปแบบการสัมมนา. (ม.ป.ป.). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: images.jiraporn24.multiply.multiplycontent.com/.../ ... (วันที่สืบค้น: 5 มกราคม 2554).

เอกรินทร์ สีมหาศาล และคณะ. (ม.ป.ป.). การแสดงบทบาทสมมติ. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.

SWOT Analysis. (2552). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=483.0. วันที่สืบค้น: 24 มกราคม 2554).