



สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน
COMMUNITY ORGANIZATIONS
DEVELOPMENT INSTITUTE

รายงานฉบับสมบูรณ์
โครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของ
สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)
ปี พ.ศ. 2555-2557

โดย
รองศาสตราจารย์ ดร.วรวิทย์ โรมรัตนพันธ์ และคณะ
คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เสนอ
สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)
กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report)

โครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

ปี พ.ศ.2555-2557

โดย

คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะผู้วิจัย

รองศาสตราจารย์ปาริชาติ วลัยเสถียร

รองศาสตราจารย์ ดร.วรวิมล โรมรัตน์พันธ์

อาจารย์ธรรรงค์ จันได

นางสาวรัชณี ประดับ

ที่ปรึกษาโครงการ

หัวหน้าโครงการ

นักวิจัย

นักวิจัย

เสนอ

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

คำนำ

ด้วยสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ได้ให้คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ดำเนินโครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ปี พ.ศ. 2555-2557 เพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันฯ ตามยุทธศาสตร์ โดยครอบคลุมทั้งด้านประสิทธิผลด้านประสิทธิภาพ ด้านการพัฒนาองค์กร และด้านคุณค่าคุณประโยชน์ที่เกิดขึ้นอันจะนำไปสู่การพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย การบริหารจัดการ การปรับโครงสร้างการดำเนินงาน รวมทั้งรูปแบบและกระบวนการทำงานของสถาบันฯ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบันฯ และให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

รายงานฉบับนี้ เป็นการรายงานผลการประเมิน ซึ่งประกอบด้วย ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานของสถาบันปี 2555-2559 และตามแผนงานการปฏิรูปสถาบันปี 2554-2558 และผลการดำเนินงานตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและการพัฒนาองค์กร อันจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะต่อสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนเกี่ยวกับบทบาทการทำงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนงานของสถาบัน รวมทั้งสอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจาก ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน รวมทั้งขบวนองค์กรชุมชนทุกจังหวัด ที่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้เข้ามาร่วมประชุม และได้เสนอความคิดเห็นเป็นอย่างดี คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

รองศาสตราจารย์ ดร.วรุฒิ โรมรัตน์พันธ์

หัวหน้าโครงการ

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	[1]
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)	[3]
สารบัญตาราง	[31]
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
บทที่ 3 ระเบียบวิธีในการประเมินผล	59
บทที่ 4 ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานของสถาบัน ปี 2555-2559 และตามแผนงานการปฏิรูปสถาบันปี 2554-2558	87
บทที่ 5 ผลการดำเนินงานตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและการพัฒนาองค์กร	138
บทที่ 6 ข้อเสนอแนะต่อสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนเกี่ยวกับบทบาทการทำงานที่ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนงานของสถาบัน ตลอดจนสถานการณ์ ความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	173
บรรณานุกรม	187
ภาคผนวก	
ก. ภาพบรรยากาศการจัดประชุม	189
ข. เครื่องมือในการประเมิน	200

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

โครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)
ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานของสถาบันปี 2555-2559
และตามแผนงานการปฏิรูปสถาบันปี 2554-2558

บทนำ

โครงการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ปี พ.ศ.2555-2557 เป็นการดำเนินงานตามข้อกำหนดในพระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) พ.ศ.2543 ที่กำหนดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันฯ ตามระยะเวลาที่คณะกรรมการบริหารสถาบันฯ กำหนด แต่ต้องไม่ยาวนานกว่าสามปี และเพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานของสถาบันฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และเป็นไปตามวัตถุประสงค์โครงการและแผนงานที่ได้จัดทำไว้หรือไม่อย่างไร

นับตั้งแต่ปี 2543 เป็นต้นมา สถาบันฯ ได้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรมาอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผลการทำงานในทุกๆ ระดับ รวมทั้งได้มีการพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลแบบมีส่วนร่วมเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเองของ ขบวนการพัฒนาองค์กรชุมชนทั่วประเทศ ซึ่งที่ผ่านมาได้มีการติดตามประเมินผลโครงการ และสรุปรายงานผลการเปลี่ยนแปลงของขบวนการพัฒนาองค์กรชุมชนและภาคีทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

การประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันฯ ในครั้งนี้ ได้กำหนดกรอบในการประเมินโดยยึดเอายุทธศาสตร์และแผนการทำงานของสถาบันฯ รวมถึงแผนงานการปฏิรูปสถาบันฯ ในช่วงระหว่างปี งบประมาณ 2554 จนถึงปัจจุบันเป็นแนวทาง โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดในพระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งสถาบันฯ และที่สำคัญ เพื่อให้ได้ข้อสรุปและข้อเสนอแนะอันจะเป็นแนวทางให้สถาบันฯ นำไปพิจารณาปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการทำงานขององค์กรให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ต่อไป

วิธีการประเมินผล

การประเมินผลในครั้งนี้นำมาดำเนินการโดยใช้ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ (Quantitative Data) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) จากการศึกษาเอกสาร รายงานทางวิชาการ และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ตั้งแต่ปี

พ.ศ.2554-2556 คณะผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลภาคสนามเพิ่มเติม โดยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับ คณะกรรมการขบวนการองค์กรชุมชนจังหวัดและองค์กรภาคีในพื้นที่ คณะยุทธศาสตร์ภาค ผู้จัดการภาค เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ รวมทั้งคณะผู้บริหารของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนทุกระดับ สำหรับ พื้นที่ในการศึกษาได้คัดเลือกจังหวัดหลักจาก 5 ภาค ภาคละ 1 จังหวัด และเลือกจังหวัดใกล้เคียงเพื่อนำมาเทียบเคียง อีก ภาคละ 1 จังหวัด รวมเป็น 10 จังหวัด โดยกำหนดคุณลักษณะของจังหวัดหลักว่าจะต้องมีการดำเนินงานครอบคลุมอย่างน้อย 5 ประเด็นงานหลัก ได้แก่ 1. สภาองค์กรชุมชน 2. สวัสดิการชุมชน 3. ที่ดินทำกิน 4. ที่อยู่อาศัย 5. เศรษฐกิจและทุนชุมชน และต้องมีการบูรณาการงานพัฒนาเชิงประเด็นสู่งานพัฒนาเชิงพื้นที่ (บูรณาการการใช้งบ / มีแผนงานร่วมกัน) ตลอดจนต้องมีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาคี (มีแผนงานร่วมกับหน่วยงานภาคี / มีการขับเคลื่อนงานร่วมกัน) ดังปรากฏในตารางที่ 1

ตารางที่ 1
แสดงรายชื่อจังหวัดตัวอย่าง

ภาค	จังหวัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	จังหวัดใกล้เคียง
กทม.ปริมณฑลและตะวันออก	สระแก้ว	ปราจีนบุรี
ภาคกลางและตะวันตก	สิงห์บุรี	อยุธยา
ภาคเหนือ	สุโขทัย	พิษณุโลก
ภาคใต้	ชุมพร	ระนอง
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ร้อยเอ็ด	ยโสธร

ผลการประเมิน

1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง

ถือเป็นยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนให้ชุมชนท้องถิ่นมีระบบที่พัฒนาไปสู่การจัดการตนเอง เป็นการสนับสนุนให้ขบวนการองค์กรชุมชนสามารถขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาตามแนวทางการพัฒนา และฟื้นฟูชุมชนท้องถิ่นสู่การจัดการตนเองตามประเด็นงานในด้านต่างๆ โดยมีขบวนการองค์กรชุมชนสภาองค์กรชุมชนเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานในพื้นที่ มีการจัดทำแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นที่ครอบคลุมการพัฒนาของชุมชนท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วม ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ ทรัพยากร

และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งพัฒนาตัวชี้วัดการพัฒนาตนเองของชุมชนสู่ชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานพัฒนาและแก้ไขปัญหาของชุมชนท้องถิ่นในทุกระดับ

1.1 ผลการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนด้านการพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนทั้งเชิงพื้นที่และเชิงประเด็น

1.1.1 การพัฒนาโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง สนับสนุนให้ชุมชนท้องถิ่นมีระบบที่พัฒนาไปสู่การจัดการตนเอง พบว่า ขบวนการองค์กรชุมชนโดยเฉพาะสภาองค์กรชุมชนระดับตำบลได้มีอัตราการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2551-2556 คิดเป็นร้อยละสะสมเฉลี่ย 167.6 ซึ่งถือว่าเป็นอัตราการเพิ่มขึ้นที่ค่อนข้างสูง สิ่งเหล่านี้ได้สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของ พอช. ในการพัฒนาความเข้มแข็งให้แก่องค์กรชุมชน ซึ่งนอกจากจะชี้ให้เห็นว่า พอช. ได้ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 1 คือ การให้พื้นที่เป็นตัวตั้งอย่างได้ผลแล้ว สถิติการจัดตั้งสภาองค์กรชุมชนตำบลยังเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่จะทำให้มั่นใจได้ว่า พอช. จะสามารถขับเคลื่อนให้ชุมชนท้องถิ่นสามารถพัฒนาระบบการจัดการตนเองได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีสภาองค์กรชุมชนเป็นกลไกที่สำคัญ

ตารางที่ 2

แสดงอัตราการเพิ่มร้อยละสะสมของการจัดตั้งสภาองค์กรชุมชน ปี 2551-2556

อัตราการเพิ่มร้อยละสะสมของสภาองค์กรชุมชนตำบลทั่วประเทศ											
2551	2552		2553		2554		2555		2556		ร้อยละสะสมเฉลี่ย
จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
1,080	46.2	1,579	120.2	2,378	162.1	2,831	234.6	3,614	274.6	4,046	167.6
ข้อมูลปี 2551 เป็นปีฐานในการคำนวณ											

หมายเหตุ ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2556 กรุงเทพมหานคร พื้นที่ปฏิบัติการ (อปท.) 50 เขต

1.1.2 การสนับสนุนให้ขบวนการองค์กรชุมชนสามารถขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาตามแนวทางการพัฒนาและฟื้นฟูชุมชนท้องถิ่นสู่การจัดการตนเอง จากสถิติในตารางที่ 2 ที่แสดงร้อยละของตำบล/เทศบาล/เขต ที่มีการขับเคลื่อนงานชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเองโดย พอช. ให้การสนับสนุน ซึ่งปัจจุบันมีจำนวน 5,905 ตำบล/เทศบาล/เขต จากจำนวนพื้นที่ตำบล/เทศบาล/เขตทั้งหมด 7,825 ตำบล/เทศบาล/เขต คิดเป็นร้อยละ 75 เป็นสิ่งที่ยืนยันให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมได้ว่าการสนับสนุนให้ขบวนการองค์กรชุมชนสามารถขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาตามแนวทางการพัฒนาและฟื้นฟูชุมชนท้องถิ่นไปสู่การจัดการตนเองดำเนินการอย่างได้ผล ซึ่งจำนวนขบวนการองค์กรชุมชน 5,905 ที่ได้รับการสนับสนุนจาก พอช. ผ่านกิจกรรมหลัก 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบสวัสดิการชุมชนท้องถิ่น 2) การแก้ปัญหาที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกิน (บ้านมั่นคงเมือง/ที่ดินและที่อยู่อาศัย

ชนบท) 3) การสนับสนุนให้องค์กรการเงินชุมชนมีความเข้มแข็ง (องค์กรการเงิน/เศรษฐกิจและ
ทุนชุมชน/สินเชื่อ) 4) ตำบลจัดการตนเอง และ 5) สภาองค์กรชุมชน

ตารางที่ 3

แสดงร้อยละของตำบล/เทศบาล/เขตที่มีการขับเคลื่อนงานชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง

โดย พอช. ให้การสนับสนุน

	จำนวนตำบล/เทศบาล/ เขตทั้งหมด	จำนวนตำบล/เทศบาล/เขตที่ พอช.สนับสนุน	ร้อยละ
การขับเคลื่อนงานชุมชนท้องถิ่น จัดการตนเอง	7,825	5,905	75

ข้อมูล จากฐานโปรแกรมพื้นที่ปฏิบัติการ (app.codi.or.th/codi_self) ณ วันที่ 30 กันยายน 2556

หมายเหตุ: 1) พื้นที่ปฏิบัติการหมายถึง พื้นที่ตำบลที่เป็นเขตการปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ อบต.

เทศบาล เทศบาลเมือง เทศบาลนคร เขตใน กทม. และเขตการปกครองพิเศษอื่นๆ

2) กทม. พื้นที่ปฏิบัติการ อบต. 50 เขต

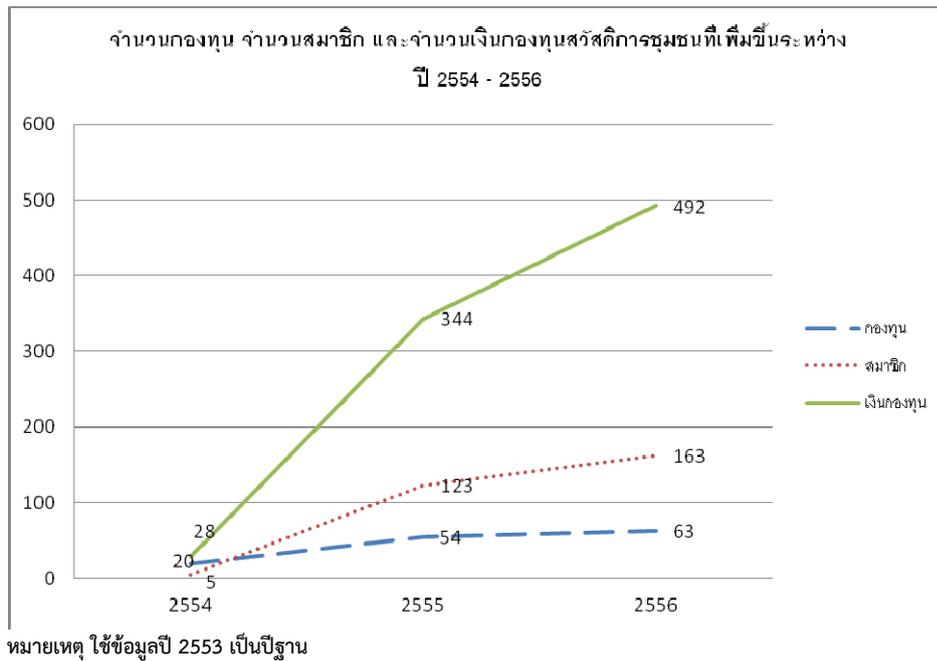
ความสำเร็จของการพัฒนาโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง สนับสนุนให้ชุมชน
ท้องถิ่นมีระบบที่พัฒนาไปสู่การจัดการตนเอง ที่ดำเนินการโดย พอช. อาจพิจารณาจากประเด็น
งานหลักดังต่อไปนี้

1.1.2.1 ประเด็นงานสวัสดิการชุมชน พบว่า พอช. ได้ให้การสนับสนุน
ชุมชนท้องถิ่นพัฒนาไปสู่การจัดการตนเองด้านสวัสดิการชุมชน จากข้อมูลกองทุนสวัสดิการชุมชนที่
ได้รับการสมทบงบประมาณสนับสนุนในช่วงปี 2552-2555 มีจำนวนกองทุน หมู่บ้าน สมาชิก และ
เงินกองทุนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ณ กันยายน 2556 มีกองทุนสวัสดิการชุมชนตำบล จำนวน 5,602
กองทุน สมาชิกกองทุนรวมทั้งหมด 3,798,254 ราย เงินกองทุนจากแบบสถานะกองทุนรวม
4,684,726,018 ล้านบาท (30 ก.ย.56)

จากตารางที่ 1-2 ได้แสดงให้เห็นถึงอัตราการเติบโตของจำนวน
กองทุนสวัสดิการ จำนวนสมาชิก และจำนวนเงินกองทุน ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ในตาราง
ที่ 3 ได้แสดงให้เห็นว่าจำนวนกองทุน มีอัตราการเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละสะสมเฉลี่ย 45.6 จำนวน
สมาชิกมีอัตราการเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละสะสมเฉลี่ย 97.0 และจำนวนเงินกองทุนมีอัตราการเพิ่มขึ้น
คิดเป็นร้อยละสะสมเฉลี่ย 288.1 ตามลำดับ การเติบโตที่ต่อเนื่องและเพิ่มในอัตราที่สูงเช่นนี้ แสดงให้
เห็นถึงความสำเร็จของโครงการอย่างชัดเจน สำหรับตารางที่ 3 ได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถใน
การพึ่งตนเองทางการออมและเงินทุนของสมาชิกกองทุน (เพิ่มในอัตราส่วน 4.2 เมื่อเทียบกับปี

ฐานคือปี 2553) เพราะเป็นการเพิ่มขึ้นที่เกิดจากการออมของสมาชิกโดยตรง (ยังไม่นับรวมกับเงินสมทบของภาครัฐ)

แผนภูมิที่ 1
แสดงอัตราส่วนการเติบโตของจำนวนกองทุน สมาชิก และจำนวนเงิน
กองทุนสวัสดิการชุมชนระหว่างปี 2554-2556



ตารางที่ 4
แสดงที่มาของกองทุนสวัสดิการชุมชนจากแหล่งต่างๆ

ลำดับ	ที่มากองทุน	จำนวนเงิน (บาท)	คิดเป็นร้อยละ
(1)	เงินสมทบสวัสดิการจากสมาชิก	3,085,427,316	65.9
(2)	องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น(อบต./เทศบาล/อบจ.)	178,997,789	3.8
(3)	สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน(พอช.) /หน่วยงานภาครัฐ อื่นๆ	1,137,554,438	24.3
(4)	อื่นๆ	253,222,202	5.4
(5)	เงินจากภาคเอกชน	29,524,273	0.6
	รวม	4,684,726,018	100

ตารางที่ 5

แสดงอัตราการเติบโตของกองทุนสวัสดิการชุมชนระหว่างปี 2553-2556

อัตราการเติบโตของจำนวนกองทุน จำนวนสมาชิก จำนวนเงินกองทุน และอัตราการเติบโตร้อยละเฉลี่ยระหว่าง ปี2553-2556								
	2553	2554		2555		2556		อัตรา การ เติบโต ร้อยละ เฉลี่ย
	จำนวน	อัตราการ เติบโต ร้อยละ	จำนวน	อัตราการ เติบโต ร้อยละ	จำนวน	อัตราการ เติบโต ร้อยละ	จำนวน	
กองทุน	3,443 กองทุน	20	4,115 กองทุน	54	5,318 กองทุน	63	5,602 กองทุน	45.6
สมาชิก	1,446,262 คน	5	1,521,313 คน	123	3,227,890 คน	163	3,798,254 คน	97
เงินกองทุน	790,728,314 บาท	28	1,013,617,539 บาท	344	3,508,863,973 บาท	492	4,684,726,018 บาท	288.1
หมายเหตุ ใช้ปี 2553 เป็นปีฐานในการคำนวณ								

ตารางที่ 6

เปรียบเทียบอัตราการเติบโตของจำนวนเงินกองทุนสวัสดิการชุมชน
เฉลี่ยที่สะสมเฉพาะในส่วนของสมาชิก

	อัตราการเติบโตเฉลี่ยรวม	อัตราการเติบโตเฉลี่ยโดยสมาชิก
จำนวนกองทุน	1	1
จำนวนสมาชิก	2.1	2.1
จำนวนเงินกองทุน	6.3	4.2 *

* หมายเหตุ คัดจากจำนวนเงินที่สะสมโดยสมาชิกร้อยละ 65.9

อาจกล่าวได้ว่า นอกจากระบบสวัสดิการชุมชนท้องถิ่นจะได้ออกมา
คน กลไก อันเป็นการสร้างระบบที่จะรองรับการขับเคลื่อนงานสวัสดิการชุมชน 3 ระดับ คือ กลไก
ระดับชาติ ระดับจังหวัด และระดับตำบล รวมทั้งสามารถสร้างความเข้มแข็งในการพึ่งตนเองได้ของ
ชุมชนท้องถิ่นในด้านเงินทุนแล้ว กองทุนสวัสดิการชุมชนสามารถจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกได้
ครอบคลุมในเรื่องสำคัญๆ ไม่ว่าจะเห็นเรื่องการจัดสวัสดิการเกี่ยวกับการเจ็บป่วยและ
การรักษาพยาบาล สวัสดิการกรณีเสียชีวิต และสวัสดิการเกี่ยวกับเด็กแรกเกิดหรือการคลอดบุตร
ได้ถึงร้อยละ 78.74-90.67 โดยที่สวัสดิการเหล่านี้มีแต่เพียงภาครัฐเท่านั้นที่สามารถจัดให้ได้ ระบบ
คุณค่าที่เกิดจากการพัฒนาระบบสวัสดิการชุมชนท้องถิ่น ได้แก่ องค์กรชุมชนสามารถจัดสวัสดิการ
พื้นฐานสมาชิกครอบคลุม เกิด แก่ เจ็บ ตาย รวมประมาณ 13 ประเภท ช่วยให้สมาชิกเกิด
ความภาคภูมิใจมีคุณค่าทางจิตใจโดยมีผู้ได้รับสวัสดิการ เกิดการฟื้นฟูระบบคุณค่า/ทุนทางสังคมที่มี
อยู่เดิมในชุมชนมาประยุกต์ใช้ เช่น กองทุนสวัสดิการที่ตั้งอยู่ที่วัด ทำให้คนมาวัดเป็นวัดเป็นประจำ

การใช้ระบบการเอาแรงช่วยเหลือกัน รวมทั้งเป็นฐานในการเชื่อมโยง “คน” และงานพัฒนาด้านต่างๆ ในชุมชน เช่น การพัฒนาด้านสุขภาพอนามัย การดูแลรักษาป่าชุมชน สนับสนุนการปลูกต้นไม้ การช่วยเหลือดูแลกันกรณีเกิดภัยพิบัติ น้ำท่วม ดินโคลนถล่ม การก่อตั้งเป็นกองทุนที่อยู่อาศัย/ที่ดินทำกิน สำหรับสมาชิกที่เดือดร้อน เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างชุมชนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐต่างๆ และภาคเอกชนอีกด้วย

1.1.2.2 ประเด็นด้านที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกิน พบว่า การดำเนินงานโครงการบ้านมั่นคงสะสมตั้งแต่ปี 2546 ถึงสิ้นเดือนกันยายน 2556 ดำเนินงานครอบคลุมพื้นที่ต่างๆ ใน 70 จังหวัด 285 เมือง/เขต 972 โครงการ 1,687 ชุมชน 89,879 ครัวเรือน จำนวนงบประมาณที่ได้รับอนุมัติรวม 4,818.95 ล้านบาท แบ่งเป็นงบพัฒนาสาธารณูปโภค 2,967.56 ล้านบาท งบพัฒนาที่อยู่อาศัย จำนวนเงิน 1,378.49 ล้านบาท งบบริหารจัดการการปรับปรุงชุมชนจำนวน 200.64 ล้านบาท

สถาบันได้อนุมัติสินเชื่อโครงการบ้านมั่นคง ตั้งแต่ปี 2546 ถึงสิ้นเดือนกันยายน 2556 เป็นสินเชื่อปกติ (และผิมนัดไม่เกิน 3 เดือน) 2,875.61 ล้านบาท 367 องค์กร และเป็นสินเชื่อผิมนัดเกิน 3 เดือนขึ้นไป 33.62 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1.16 (10องค์กร) ซึ่งนับว่าเป็นสัดส่วนที่น้อยมาก แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของขบวนการขององค์กรชุมชนในการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี

ตารางที่ 7

แสดงถึงสัดส่วนขององค์กรที่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด

หนี้ปกติและผิมนัดไม่เกิน 3 เดือน		หนี้ผิมนัดเกิน 3 เดือน		ร้อยละ
องค์กร	จำนวน (ล้านบาท)	องค์กร	จำนวน (ล้านบาท)	
367	2,875.61	10	33.62	1.16

นอกจากนั้น พอช. ยังได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยของผู้มีรายได้น้อยในชุมชนแออัด (คนจนเมือง) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภทหลัก ได้แก่ การปรับปรุงและสร้างใหม่ในที่เดิม (Upgrading/Reconstruction) การรื้อย้ายใกล้บริเวณเดิม (Nearby relocation) การรื้อย้ายออกจากที่เดิม (Relocation) และที่อยู่อาศัยรวม/เช่าราคาถูก (Homeless housing) ผลการดำเนินงานนับตั้งแต่ปี 2546 ถึงสิ้นเดือนกันยายน 2556 สามารถแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยแต่ละประเภทได้ รวมทั้งการเสริมสร้างความมั่นคงในที่ดินแก่ผู้มีรายได้น้อยได้ทั้งสิ้น 89, 879 ครอบครัว ใน 70 จังหวัด โดยมีรายละเอียดในตารางที่ 8

ตารางที่ 8

สรุปผลการดำเนินงานด้านการแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยและ
ที่ดินทำกินในโครงการบ้านมั่นคง

รายการแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัย	จำนวนทั้งหมด	จำนวนที่ดำเนินการได้	คิดเป็นร้อยละ
จำนวนจังหวัดที่ได้รับการแก้ไขปัญหที่อยู่อาศัย	77 จังหวัด	70 จังหวัด	90.91
ความสำเร็จในการบริหารสินเชื่อโครงการบ้านมั่นคง	2,875.61 ล้านบาท	2,841.99 ล้านบาท	98.83

จากตารางที่ 8 ได้แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินในโครงการบ้านมั่นคงที่สามารถขยายพื้นที่ครอบคลุมไปถึงร้อยละ 90.91 ของจำนวนจังหวัดทั่วประเทศ รวมถึงความสำเร็จในการบริหารสินเชื่อบ้านมั่นคงที่สมาชิกสามารถชำระหนี้คืนได้ถึงร้อยละ 98 คุณค่าที่เกิดจากการดำเนินโครงการนี้ ได้ทำให้ชุมชนลุกขึ้นมาจัดการตนเอง โดยการร่วมคิดร่วมทำ ร่วมเป็นเจ้าของ ร่วมกันวางแผนที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาทรัพยากร สภาพแวดล้อมและความต้องการของคนในพื้นที่ เน้นกระบวนการทำงานโดยชุมชนท้องถิ่นในระดับตำบล จังหวัด ในการสำรวจข้อมูล สืบค้นประวัติการตั้งถิ่นฐานของชุมชน จัดทำแผนที่ทำมือแผนที่ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์หรือ GIS เกิดการตรวจสอบแนวเขตในพื้นที่ทับซ้อนร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและนำเสนอการแก้ปัญหา พร้อมทั้งวางแผนการจัดการที่ดินและเรื่องที่เกี่ยวข้องกับที่ดินทั้งตำบล (การแก้ไขปัญหาที่ดินและบ้านมั่นคงในชนบท) โดยภาคประชาชนร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำให้ชุมชนมี “ผังชีวิตชุมชน” ที่แสดงถึงฐานทุนและทรัพยากรทั้งหมดของตำบลทั้งในปัจจุบันและวางแผนระยะยาวไปในอนาคตเพื่อวางแผนการจัดการตนเองในมิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับที่ดิน ตั้งแต่การปรับปรุงโครงสร้างของระบบสาธารณสุข ปลอดภัย การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาการเกษตร การจัดการแหล่งน้ำการสร้างความปลอดภัยด้านอาหาร การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ไปจนถึงการจัดการที่ดินและที่อยู่อาศัยให้คนยากจนนำไปสู่การจัดการกระบวนการทำงานในตำบล ก่อให้เกิดผลผลิตต่อการวางแผนการพัฒนาในพื้นที่ต่างๆ

1.1.2.3 ประเด็นงานการจัดการภัยพิบัติ จากตารางที่ 9 สรุปการป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติใน 10 จังหวัดตัวอย่าง พบว่า ในภาพรวม ร้อยละ 96.9 ของ 10 จังหวัดตัวอย่าง มีแผนป้องกันภัยพิบัติและระบบเฝ้าระวัง โดยส่วนใหญ่หรือร้อยละ 100 มีการจัดทำแผนป้องกันภัยพิบัติ และร้อยละ 77.8 มีระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยในชุมชน ยกเว้นบางจังหวัด ได้แก่ สระแก้ว ซึ่งยังไม่มีแผนเคลื่อนไหวในประเด็นดังกล่าว ส่วนยโสธรยังมีปัญหาในเรื่องของงบประมาณสนับสนุน และระนองก็ยังมีข้อจำกัดในเรื่องภูมิประเทศ

ตารางที่ 9

สรุปการป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติในจังหวัดตัวอย่าง

10 จังหวัดตัวอย่าง	มีแผนป้องกันภัยฯ	มีระบบเฝ้าระวังฯ	ร้อยละเฉลี่ย
รวม (ร้อยละ)	100	77.8	96.9

ที่ผ่านมา พอช. ได้ให้การช่วยเหลือชุมชนที่ประสบภัยพิบัติในด้านต่างๆ มาตั้งแต่ปี 2548 เช่น อุทกภัย วาตภัย อัคคีภัย โคลนถล่ม สึนามิ ฯลฯ โดยสนับสนุนให้ผู้ประสบภัยมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการภัยพิบัติในระยะต่างๆ โดยเฉพาะเรื่องการจัดการที่อยู่อาศัยชั่วคราว การฟื้นฟูชุมชนหลังภัยพิบัติและการวางแผนรับมือภัยพิบัติโดยองค์กรชุมชน นอกจากนี้ยังมีการจัดทำศูนย์เรียนรู้ภัยพิบัติ และศูนย์สื่อสาร คุณค่าของการดำเนินโครงการดังกล่าวได้ก่อให้เกิดการเรียนรู้ของชุมชน โดยชาวบ้านได้มีการปรับตัว อาทิ มีการสร้างบ้านใต้ถุนสูงและทุกบ้านจะมีเรือเพื่อเตรียมพร้อมรับสถานการณ์ รวมทั้งชุมชนมีระบบป้องกัน โดยชาวบ้านช่วยกันเป็นหูเป็นตา และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

1.1.2.4 ผลการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผลจากการศึกษาเรื่องการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจากพื้นที่ใน 10 จังหวัดตัวอย่าง อันได้แก่ สระแก้ว ปราจีนบุรี สิงห์บุรี พระนครศรีอยุธยา สุโขทัย พิษณุโลก ร้อยเอ็ด ยโสธร ระนอง และชุมพร ได้พบว่า ทุกพื้นที่หรือคิดเป็นร้อยละ 100 ที่ชุมชนท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญในการจัดการ ฟื้นฟู ดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม

1.1.2.5 ประเด็นด้านการจัดการตนเองของชุมชน ผลการประเมิน พบว่า พอช. ได้ส่งเสริมให้ชุมชนท้องถิ่นมีการจัดการตนเอง มาตั้งแต่ปี 2554-2556 ครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 77 จังหวัด คิดเป็นร้อยละ 100 ของพื้นที่ทั้งประเทศ โดยมีงบประมาณสนับสนุน ระดับจังหวัดเป็นเงิน 153,852,205 บาท และระดับตำบล/เทศบาล/เขต จำนวน 3,490 ตำบล เป็นเงิน 154,643,071 บาท อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมา ยังเป็นการหนุนเสริมงานเชิงประเด็น เพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาให้เกิดรูปธรรมที่ชัดเจนเท่านั้น

คุณค่า / และคุณประโยชน์ของการส่งเสริมให้ชุมชนฯ หันมาจัดการตนเอง ส่งผลให้ชาวบ้านรู้จักการรวมกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาของตนเองและชุมชนสามารถสร้างอำนาจในการต่อรองได้มากขึ้น รู้จักการออมเงินและการใช้ชีวิตอย่างพอเพียง สามารถพึ่งตนเองทางด้านเศรษฐกิจได้อย่างยั่งยืน รู้จักการบริหารจัดการองค์กร การเงินการบัญชี การติดตามประเมินผล เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสเกิดการยอมรับและไว้วางใจของหน่วยงานและสังคมในวงกว้าง รู้จักการทำแผนบูรณาการแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนากลุ่ม/ชุมชนและเครือข่ายในตำบลท้องถิ่นตนเองมากขึ้น รู้จักการต่อสู้เพื่อพิทักษ์สิทธิของตนเองมากขึ้น ก่อให้เกิดการต่อสู้เรื่อง

เอกสารสิทธิ์จนประสบความสำเร็จ ส่งผลให้มีการริเริ่มตื่นตัวในชุมชนท้องถิ่น เกิดการลุกขึ้นมาจัดการชุมชนตนเองมากยิ่งขึ้น

1.2 ผลการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนเชิงกระบวนการ

1.2.1 การเสริมศักยภาพขบวนองค์กรชุมชนในระดับตำบลและจังหวัดในการบริหารข้อมูลและสารสนเทศชุมชน ผลการศึกษาจาก 10 จังหวัดตัวอย่าง พบว่า ขบวนองค์กรชุมชนสามารถบริหารข้อมูลและจัดการสารสนเทศได้ดีในเรื่อง การจัดให้มีระบบข้อมูลระดับจังหวัดและตำบลเพื่อสนับสนุนการทำงานพัฒนาชุมชน (ร้อยละ 100) ส่วนความสามารถในสื่อสารรายงานข้อมูลฯ กับการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศ ยังทำได้ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 70) และพบว่า ความเชื่อมโยงข้อมูลระดับตำบลและจังหวัด ยังทำได้น้อย (ร้อยละ 20) ภาพรวมของ 10 จังหวัดตัวอย่าง การบริหารข้อมูลฯของขบวนองค์กรชุมชนทำได้ปานกลางคิดเป็นร้อยละ 72

ตารางที่ 10

สรุปการบริหารข้อมูลและจัดการสารสนเทศชุมชนของขบวนองค์กรชุมชน
ใน 10 จังหวัดตัวอย่าง

10 จังหวัด ตัวอย่าง	ข้อมูลและ สารสนเทศ ระดับตำบล	ข้อมูลและ สารสนเทศ ระดับ จังหวัด	ความ เชื่อมโยง ข้อมูลระดับ ตำบลและ จังหวัด	ความสามารถ ในการสื่อสาร รายงานข้อมูล สารสนเทศ ชุมชน	การรายงาน และการ นำเสนอข้อมูล สารสนเทศ	ร้อยละ เฉลี่ยรวม
รวม (ร้อยละ)	100	100	20	70	70	72

1.2.2 การสนับสนุนการขับเคลื่อนขบวนชุมชนในระดับตำบลและระดับจังหวัดให้มีแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นที่ครอบคลุมการพัฒนาของชุมชนท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วม พอช. เริ่มดำเนินการในปี 2546 โดยเครือข่ายแผนชุมชนทั่วประเทศ มีการเก็บข้อมูลเศรษฐกิจสังคมรายครัวเรือนและนำมาวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนพัฒนาชุมชน ระดับตำบลโดยองค์กรชุมชน เป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของเครือข่ายองค์กรชุมชนในตำบล กระบวนการเริ่มจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กลุ่มสภาองค์กรชุมชน ตัวแทนจากหมู่บ้านต่างๆ กลุ่มเครือข่าย รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิ มาพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาจนกระทั่งสำเร็จ และมีการติดตามงานกับภาคีต่างๆจากเวทีการประชุมประจำปี ซึ่งจะติดตามเป็นรายประเด็นงาน รวมทั้งการจัดทำแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นระดับตำบลเชื่อมโยงและบูรณาการกับแผนพัฒนาจังหวัด โดยจะนำแผนพัฒนาฯ ตำบลของแต่ละตำบลมาใช้เป็นพื้นฐานของแผนพัฒนาฯจังหวัด

ตารางที่ 11

สรุปการสนับสนุนการขับเคลื่อนขบวนการชุมชนในระดับตำบลและระดับจังหวัด ใน 10 จังหวัดตัวอย่าง

10 จังหวัด ตัวอย่าง	การหนุนเสริมของขบวนการ องค์กรชุมชนจังหวัดร่วมกับ ภาคีที่เกี่ยวข้อง	ระบบ เครื่องมือและ กระบวนการ ติดตามงาน	การเชื่อมโยงและ การบูรณาการกับ แผนงานอื่นๆ ในจังหวัด	ร้อยละ เฉลี่ย รวม
รวม (ร้อยละ)	100	50	70	73.3

จากตารางที่ 11 พบว่า การหนุนเสริมของขบวนการองค์กรชุมชนจังหวัดร่วมกับภาคีที่เกี่ยวข้ององค์กรชุมชนทำได้ดี ส่วนการเชื่อมโยงและการบูรณาการกับแผนงานอื่นๆ ในจังหวัด องค์กรชุมชนทำได้ระดับปานกลาง ยกเว้นเรื่อง ระบบ/เครื่องมือและกระบวนการติดตามงาน องค์กรชุมชนใน 10 จังหวัดตัวอย่างยังทำได้น้อย

1.2.3 การพัฒนาและเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการขบวนการองค์กรชุมชน

พบว่า พอช. ได้สนับสนุนให้องค์กรชุมชนพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร การเงินบัญชี การตรวจสอบตนเอง การพัฒนาตัวชี้วัดชุมชน การติดตามประเมินผล ให้มีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรชุมชนที่มีคุณภาพ นอกจากนั้น ยังพบว่า จากการดำเนินงานขบวนการชุมชนมีส่วนช่วยในการแก้ไขปัญหาในชุมชน ตามประเด็นหลัก 5 ด้าน คือ ที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกิน ระบบสวัสดิการชุมชนท้องถิ่น การสนับสนุนให้องค์กรการเงินชุมชนเข้มแข็ง ภัยพิบัติ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทำให้ชุมชนที่มีการจัดตั้งสภาฯ เกิดการทำงานพัฒนาที่เข้มแข็ง สามารถแก้ปัญหาได้ อาทิ ช่วยหยุดการรื้อไล่ที่ดินชาวบ้านจากหน่วยงานรัฐ เป็นต้น ผลงานทำให้ชาวบ้านเกิดความศรัทธาเข้าร่วมกับสภาฯ มากขึ้น การพัฒนาและเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการขบวนการองค์กรชุมชน ทำให้ชาวบ้านรวมตัวและเกิดเวทีประชุมต่างๆ ส่งผลให้ชาวบ้านได้เรียนรู้สิ่งใหม่ อาทิ ความรู้ด้านเทคโนโลยี ด้านการจัดทำ/จัดเก็บข้อมูลชุมชน ด้านการทำแผนที่ GPS เป็นต้น นอกจากนี้ยังช่วยพัฒนาศักยภาพในการคิด วิเคราะห์ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 12

แสดงอัตราการเพิ่มร้อยละสะสมของการจัดตั้งสภาองค์กรชุมชน ปี 2551-2556

อัตราการเพิ่มร้อยละสะสมของสภาองค์กรชุมชนตำบลทั่วประเทศ											
2551	2552		2553		2554		2555		2556		ร้อยละ สะสมเฉลี่ย
จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	
1,080	46.2	1,579	120.2	2,378	162.1	2,831	234.6	3,614	274.6	4,046	167.6
ข้อมูลปี 2551 เป็นปีฐานในการคำนวณ											

ตารางที่ 13

แสดงอัตราการเพิ่มร้อยละสะสมของชุมชน/กลุ่ม/องค์กรชุมชน/เครือข่าย

ที่แจ้งจัดในฐานสมาชิกสภาองค์กรชุมชน ปี 2551-2556

อัตราการเพิ่มร้อยละสะสมของชุมชน/กลุ่ม/องค์กรชุมชน/เครือข่ายที่แจ้งจัด											
2551	2552		2553		2554		2555		2556		ร้อยละ สะสม เฉลี่ย
จำนวน คน	ร้อย ละ	จำนวน									
30,459	28.5	39,138	82.5	55,588	122.0	67,632	177.5	84,510	240.7	103,777	130.2
ข้อมูลปี 2551 เป็นปีฐานในการคำนวณ											

จากตารางที่ 12 และ 13 แสดงอัตราการเพิ่มขึ้นในการจัดตั้งสภาองค์กรชุมชน และอัตราการเพิ่มขึ้นของชุมชน/กลุ่ม/องค์กรชุมชน/เครือข่ายที่แจ้งจัดในฐานสมาชิกสภาองค์กรชุมชน ระหว่างปี 2551-2556 มีจำนวนร้อยละสะสมเฉลี่ย 167.2 และ 130.2 ตามลำดับ จากสถิติใน 2 ตารางจะพบว่า มีอัตราการเพิ่มขึ้นของสมาชิกและการแจ้งจัดอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 14

สรุปคุณภาพของสภาองค์กรชุมชนจาก 10 จังหวัดตัวอย่าง

10 จังหวัด ตัวอย่าง	คณะทำงาน ร่วมระดับ จังหวัดมี องค์ประกอบ ที่หลากหลาย	มีระบบการ จัดการงาน พัฒนาร่วมที่ จังหวัด	มีโอกาสรับรู้ ข้อมูลข่าวสาร เพื่อสร้างความ เท่าเทียมการ เปลี่ยนแปลง	มีการ พัฒนาการ เรียนรู้ร่วมกัน ในการจัดการ ตนเอง	มีการพัฒนา ความรู้ ความสามารถ	ร้อยละ เฉลี่ยรวม
รวม (ร้อยละ)	100	100	100	100	100	100

จากตารางที่ 14 ได้แสดงให้เห็นถึงคุณภาพของสภาองค์กรชุมชนจาก 10 จังหวัดตัวอย่าง ใน 5 ประเด็น อันได้แก่ การมีคณะทำงานร่วมระดับจังหวัดที่มีองค์ประกอบหลากหลาย มีระบบการจัดการงานพัฒนาร่วมที่จังหวัด มีโอกาสรับรู้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อสร้างความเท่าเทียมการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันในการจัดการตนเอง มีการพัฒนาความรู้ความสามารถ มีค่าร้อยละเฉลี่ย 100 ในทุกประเด็น

1.2.4 การประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นและภาคีที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและนโยบาย พบว่า ในภาพรวม (ตารางที่ 15) มีการประสานและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ/ท้องถิ่น/ท้องที่/สถาบันการศึกษา/ภาคประชาสังคมและภาคเอกชนในการร่วมขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาของชุมชนท้องถิ่นร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 86.7 (เป็นข้อมูลที่รวบรวมจากจังหวัดตัวอย่าง 10 จังหวัด) อย่างไรก็ตาม ผู้ประเมินได้มีการรวบรวมข้อมูลในประเด็นเดียวกันจากหลักฐานที่เป็นเอกสารทางวิชาการ (งานวิจัยและประเมินผลจากสถาบันทางวิชาการที่ได้ดำเนินไปก่อนหน้านี้) พบว่าได้ผลที่ใกล้เคียงกันคือพบที่มีการประสานและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ/ท้องถิ่น/ท้องที่/สถาบันการศึกษาฯ ในการร่วมขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาของชุมชนฯ ร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 90.0

ตารางที่ 15

สรุปการประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นฯ เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนจาก 10 จังหวัดตัวอย่าง

จังหวัด	องค์กรภาคีที่เกี่ยวข้องเพื่อการสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน	ความร่วมมือของภาคีในการหนุนเสริมให้เกิดพื้นที่รูปธรรมของตำบลจัดการตนเอง	การให้การสนับสนุนของภาคีต่างๆ	การยกระดับพื้นที่ปฏิบัติงานร่วมกันของภาคีภาคส่วนต่างๆ	ร้อยละเฉลี่ยรวม
รวม (ร้อยละ)	100	60	100	100	86.7** (90.0)***

*เป็นข้อมูลที่น่ามาจากเอกสารรายงานทางวิชาการของสถาบันฯ

** ค่าร้อยละเฉลี่ยที่คิดจาก 10 จังหวัดตัวอย่าง

*** ค่าร้อยละเฉลี่ยที่คิดโดยรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ

โดยพิจารณาประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) องค์กรภาคีที่เกี่ยวข้องเพื่อการสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน 2) ความร่วมมือของภาคีในการหนุนเสริมให้เกิดพื้นที่รูปธรรมของตำบลจัดการตนเอง 3) การให้การสนับสนุนของภาคีต่างๆ 4) การยกระดับพื้นที่ปฏิบัติงานร่วมกันของภาคีภาคส่วนต่างๆ ผลการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ในรอบปีประเมิน สำหรับใน 3 ประเด็นแรก เป็นการศึกษาจาก 10 จังหวัดตัวอย่าง ส่วนในประเด็นที่ 4 เป็นการศึกษาจากข้อมูลในเอกสารรายงานทางวิชาการของ พอช. เพิ่มเติม ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1.2.4.1 องค์กรภาคีที่เกี่ยวข้องเพื่อการสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน พบว่า พอช. ยังให้การสนับสนุนองค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรอาสาสมัครต่างๆ ที่ทำงานเสริมสร้างความเข้มแข็งองค์กรชุมชน และการพัฒนาสังคมทางด้านต่างๆ โดยเน้นสาระสำคัญในการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน นอกจากนี้ยังพบว่า สภาองค์กรชุมชนจังหวัดสามารถประสานความร่วมมือไปยังองค์กรภาคีต่างๆ ให้เข้ามาช่วยแลกเปลี่ยนหรือให้ความรู้กับชาวบ้านในสภาฯ และในเวทีประชุมต่างๆ และมีการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างสภาฯ กับกลุ่มภาคีเครือข่าย เช่น งานด้านสวัสดิการชุมชนจะเชื่อมโยงกับท้องถิ่น หน่วยงานด้านสุขภาพอนามัย เป็นต้น ผลการประเมินจาก 10 จังหวัดตัวอย่าง พบว่า ร้อยละ 100 มีการดำเนินงานในประเด็นนี้

1.2.4.2 ความร่วมมือของภาคีในการหนุนเสริมให้เกิดพื้นที่รูปธรรมของตำบลจัดการตนเอง พบว่า การจัดการตนเองนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสองอย่าง ประการแรก คือความเข้มแข็งของชุมชน ประการที่สองคือความพร้อมของภาคส่วนต่างๆ ในจังหวัด ผลการศึกษาจาก 10 จังหวัดตัวอย่าง พบว่า ความร่วมมือของภาคีในการหนุนเสริมให้เกิดพื้นที่รูปธรรมของตำบลจัดการตนเองยังอยู่ในระดับปานกลาง

1.2.4.3 การให้การสนับสนุนของภาคีต่างๆ พบว่า เกิดการประสานความร่วมมือกับสถาบันวิชาการในท้องถิ่น เพื่อร่วมหนุนเสริมงานพัฒนาที่ชุมชนท้องถิ่นเป็นแกนหลัก อาทิ การจัดสัมมนาวิชาการพัฒนาชุมชน ความร่วมมือในการปฏิรูประบบข้อมูลและการจัดการความรู้ชุมชนของเครือข่ายองค์กรชุมชนจังหวัดต่างๆ ร่วมกับสถาบันการศึกษาในพื้นที่ เป็นต้น ผลการศึกษาจาก 10 จังหวัดตัวอย่าง พบว่า การให้การสนับสนุนของภาคีต่าง ๆ ทำได้ในระดับดี

1.2.4.4 การยกระดับพื้นที่ปฏิบัติงานร่วมกันของภาคีภาคส่วนต่างๆ ผลการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ในรอบปีประเมิน พบว่ามีสถาบันการศึกษาเข้าร่วม จำนวน 29 แห่ง ดำเนินการใน 23 จังหวัด พื้นที่ปฏิบัติการรวมทั้งสิ้น 272 ตำบล/เมือง ประกอบด้วย พื้นที่รูปธรรม 90 ตำบล/เมือง พื้นที่เรียนรู้/ขยายผล 182 ตำบล/เมือง ซึ่งหากรวมทั้งพื้นที่รูปธรรมและมีการขยายผล จำนวน 272 พื้นที่ ก็เท่ากับมีผลการดำเนินงานร้อยละ 100 นอกจากนี้ การประสานความร่วมมือระหว่างขบวนองค์กรชุมชน สถาบันการศึกษาและสถาบันฯ ยังอยู่ในรูปของการเชิญผู้แทนจากสถาบันการศึกษาเข้าร่วมเป็นกลไกการทำงานร่วมกันในระดับภาคและจังหวัด

อย่างไรก็ตาม จากผลการประเมินในข้อ 1.2.4.1 ที่ได้กล่าวถึงองค์กรภาคีที่เกี่ยวข้องเพื่อการสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน ซึ่งได้พบว่า ใน 10 จังหวัดตัวอย่าง บทบาทของสภาองค์กรชุมชนมีบทบาทสำคัญในการประสานความร่วมมือไปยังองค์กรภาคีต่างๆ ให้เข้ามาช่วยแลกเปลี่ยนหรือให้ความรู้กับชาวบ้านในสภาฯ และในเวทีประชุมต่างๆ และมีการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างสภาฯ กับกลุ่มภาคีเครือข่ายนั้น เนื่องจากมีข้อมูลที่สามารถสะท้อนบทบาทในภาพรวมของสภาองค์กรชุมชนเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามภารกิจของสภาองค์กรชุมชนที่ผ่านมาได้อย่างชัดเจน ดังที่แสดงในตารางที่ 16

ตารางที่ 16

ผลการดำเนินงานตามภารกิจของสภาองค์กรชุมชน

	ภารกิจตามมาตรา 21	สภาองค์กรชุมชน	
		จำนวน	ร้อยละ
1	ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกองค์กรชุมชนอนุรักษ์หรือฟื้นฟูจารีตประเพณีภูมิปัญญาท้องถิ่นศิลปะหรือวัฒนธรรมอันดีของชุมชนและของชาติ	536	22.0
2	ส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกองค์กรชุมชนร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานของรัฐในการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติที่จะเป็นประโยชน์ต่อชุมชนและประเทศชาติอย่างยั่งยืน	538	22.1
3	เผยแพร่และให้ความรู้ความเข้าใจรวมตลอดทั้งการร่วมมือกันในการคุ้มครองคุณภาพสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน	546	22.45
4	เสนอแนะปัญหาและแนวทางแก้ไขและการพัฒนาต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อนำไปประกอบการพิจารณาในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	562	23.1
5	เสนอแนะปัญหาและแนวทางแก้ไขหรือความต้องการของประชาชนอันเกี่ยวกับการจัดทำบริการสาธารณะของหน่วยงานของรัฐหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	578	23.7
6	จัดให้มีเวทีการปรึกษาหารือกันของประชาชน เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการให้ความคิดเห็นต่อการดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานรัฐหรือเอกชนที่มีผลหรืออาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทรัพยากรธรรมชาติ สุขภาพอนามัยคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน ทั้งนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานรัฐซึ่งเป็นผู้ดำเนินการหรือเป็นผู้อนุญาตให้ภาคเอกชนดำเนินการ ต้องนำความเห็นดังกล่าวมาประกอบการพิจารณาด้วย	632	25.9
7	ส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรชุมชนในตำบลเกิดความเข้มแข็งและสมาชิกองค์กรชุมชนรวมตลอดทั้งประชาชนทั่วไปในตำบลสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน	741	30.4
8	ประสานและร่วมมือกับสภาองค์กรชุมชนตำบลอื่น	786	32.3
9	รายงานปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในตำบลอันเนื่องจากการดำเนินงานใดๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานของรัฐ โดยรายงานต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง	885	36.4
10	วางกติกาในการดำเนินกิจการของสภาองค์กรชุมชนตำบล 1,712	1,712	70.4
11	จัดทำรายงานประจำปีของสภาองค์กรชุมชนตำบลรวมถึงสถานการณ์ด้านต่างๆ ที่เกิดในตำบล เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทั่วไปทราบ	1,781	73.2
12	เสนอชื่อผู้แทนสภาองค์กรชุมชนตำบลเพื่อไปร่วมประชุมในระดับจังหวัดของสภาองค์กรชุมชนตำบลจำนวนสองคน	2,431	100.0

อาจกล่าวได้ว่า แม้ว่าการประเมินผลสภาองค์กรชุมชน ใน 10 จังหวัด ตัวอย่าง จะบ่งชี้ถึงผลสัมฤทธิ์ค่อนข้างสูง แต่ข้อควรพิจารณาสำคัญจากการวิเคราะห์รายงาน การดำเนินงานของสภาองค์กรชุมชนมีข้อสังเกตว่าในปี 2556 มีสภาองค์กรชุมชนตำบลส่งรายงาน การดำเนินงานประจำปี จำนวน 2, 431 แห่ง หรือ ร้อยละ 60.1 ของจำนวนสภาองค์กรชุมชนตำบลที่ จัดตั้งทั้งหมด 4,046 แห่ง ภาระหน้าที่ที่ดำเนินงานมากที่สุด คือ เสนอชื่อผู้แทนสภาองค์กรชุมชน ตำบลเพื่อไปร่วมประชุมในระดับจังหวัด จัดทำรายงานประจำปีของสภาองค์กรชุมชนและวางกติกาใน การดำเนินกิจการของสภาองค์กรชุมชนตำบล ส่วนภารกิจอื่นๆ สามารถปฏิบัติได้ประมาณ ร้อยละ 20-35 ของจำนวนสภาองค์กรชุมชนที่ส่งรายงานประจำปี (2,431 แห่ง)

จากข้อมูลดังกล่าว ถือได้ว่าสภาองค์กรชุมชนตำบล ยังดำเนินงานตาม หน้าที่ที่กำหนดตามกฎหมายได้ไม่มากนัก แม้ว่าจะดำเนินงานมา 6 ปีแล้วก็ตาม จำเป็นต้องเสริมสร้าง ความสามารถในการบริหารจัดการของสภาฯ โดยเฉพาะในเรื่องการเชื่อมโยงสภาฯในระดับต่างๆ ทั้งการสื่อสาร การสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวางแผน ดำเนินงานร่วมกับภาคีต่างๆ และจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายที่เกิดจากการมีส่วนร่วมโดยตรงอย่าง กว้างขวางจากสมาชิกในระดับกลุ่มกิจกรรมซึ่งมีจำนวนถึง 103,677 กลุ่ม (ข้อมูล ณ 30 กันยายน 2556) ทั้งนี้ สภาฯ ต้องพิจารณาถึงรูปแบบที่เหมาะสมในการเชื่อมประสานเพื่อมิให้เป็นรูปแบบช่วง ชั้น ซึ่งจะก่อให้เกิดความล่าช้าและเต็มไปด้วยระเบียบ ขั้นตอน อาจจะใช้รูปแบบการประสานในกลุ่ม จังหวัดหรือเครือข่าย ที่มีพื้นที่หรือประเด็นงาน ใกล้เคียง รวมทั้งการใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ข้อมูล แบบกระชับ รวดเร็วและแม่นยำตรง เช่น rapid appraisal เป็นต้น

2. ผลการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน

ในส่วนนี้ ทีมประเมินมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการบริหารจัดการและความเชื่อมโยง การดำเนินงานของ พอช. ดังมีสาระสำคัญดังนี้

2.1 การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ตารางที่ 17

เปรียบเทียบผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ปีงบประมาณ 2554-2556 (ในเชิงปริมาณ)

2554		2555		2556	
ค่าเป้าหมาย	ผลการประเมิน	ค่าเป้าหมาย	ผลการประเมิน	ค่าเป้าหมาย	ผลการประเมิน
ร้อยละ 85	80.1	ร้อยละ 90	85.2	ร้อยละ 90	88.2

จากข้อมูลผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการในระยะสามปีที่ผ่านมา พบว่า กลุ่มเป้าหมายหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานของ พอช. มีระดับความพึงพอใจโดยภาพรวมต่อการทำงานของพอช. ดีมากขึ้นตามลำดับจากร้อยละ 80.10 ในปี 2554 เป็นร้อยละ 88.20 ในปี 2556

2.2 การแปลงยุทธศาสตร์และแผนงานไปสู่การปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์ของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน คือ “องค์กรชุมชนเป็นแกนหลักพื้นที่เป็นตัวตั้ง” ผลการประเมิน พบว่า ในช่วงปี 2554-2556 พอช. มีกระบวนการแปลงยุทธศาสตร์และแผนงานไปสู่การปฏิบัติผ่าน กลไกเชื่อมโยงแผนงานที่สำคัญ ได้แก่ สำนักงาน พอช. คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการและคณะทำงานระดับต่างๆ ที่มีโครงสร้างการทำงานเน้นการมีส่วนร่วม โดยใช้การประชุมเป็นการบริหารแผนงาน โครงการเพื่อไปสู่การปฏิบัติ การเชื่อมโยงแผนงาน โครงการของ พอช. ไปสู่พื้นที่ระดับจังหวัด พบว่า มีการจัดกลไกเพื่อรองรับแผนงานและโครงการจากพอช. กลไกเหล่านี้เรียกชื่อแตกต่างกันไป ได้แก่ คณะทำงานจังหวัด คณะยุทธศาสตร์จังหวัด โดยมีกองเลขาทำหน้าที่บริหารจัดการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงาน จะเห็นได้จาก

2.2.1.1 การสนับสนุนขบวนสภาองค์กรชุมชน, สวัสดิการชุมชน, ที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกิน, จัดการภัยพิบัติ, เศรษฐกิจและทุนชุมชน

2.2.1.2 การพัฒนาระบบบริหารจัดการทุกระดับที่มีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย

2.2.1.3 การยกระดับการทำงานขององค์กรชุมชนสู่นโยบายสาธารณะ

2.2.1.4 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

2.2.1.5 การพัฒนาระบบการรายงาน

2.2.1.6 การสร้างวัฒนธรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการทำงาน

2.2.1.7 การสร้างความรู้ ความเข้าใจต่อการสนับสนุนของโครงการหลัก
ปรับระบบเอกสารการเบิกจ่ายให้คล่องตัว พัฒนาระบบและเครื่องมือติดตามผลโครงการ

2.2.1.8 การพัฒนาระบบบริหารบุคลากรและพัฒนาศักยภาพบุคลากร

2.2.1.9 การศึกษาระบบและแนวทางการสนับสนุนทางการเงินให้กับ
องค์กรชุมชน

2.2.1.10 การบริหารกองทุนให้มีความยั่งยืนและบริหารสินเชื่อให้มี
ประสิทธิภาพ

2.2.2 มีการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ 3 ระดับ ได้แก่

2.2.2.1 ระดับจังหวัด มีทั้งแผนงานสนับสนุนการพัฒนาโดยมีพื้นที่เป็นตัวตั้ง และแผนงานสนับสนุนงานเชิงประเด็น

2.2.2.2 ระดับตำบล มีการเชื่อมโยงระหว่างแผนงานของสภาองค์กรชุมชนตำบล กองทุนสวัสดิการชุมชนตำบลกับยุทธศาสตร์และแผนงานของ พอช. ซึ่งพบว่าการเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายยุทธศาสตร์ร่วมกันยังไม่มากเท่าที่ควร

2.2.2.3 ระดับหน่วยงานภาคี มีการบูรณาการยุทธศาสตร์และแผนงานร่วมกับหน่วยงานราชการและภาคีพัฒนาในพื้นที่จังหวัด โดยมีรูปแบบการเชื่อมโยง 3 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบแรก การเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ขบวนองค์กรชุมชน ยุทธศาสตร์ พอช. และยุทธศาสตร์ผู้ว่าฯ

รูปแบบที่สอง คือ การเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ พอช. กับยุทธศาสตร์ร่วมระหว่างขบวนจังหวัดกับหน่วยงานราชการ(ยุทธศาสตร์ผู้ว่าฯ)

รูปแบบที่สาม คือ การเชื่อมโยงระหว่างแผนงานขบวนจังหวัดกับแผนงาน โครงการของ พอช. และหน่วยงาน ภาคีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.2.3 โครงสร้าง/กลไกที่เอื้อต่อการแปลงยุทธศาสตร์และแผนงานไปสู่การปฏิบัติ กล่าวคือ พอช. ทำงานผ่านกลไกที่ประกอบด้วยสำนักงาน พอช. เครือข่ายแกนนำองค์กรชุมชน ประชาสังคม และหน่วยงานภาคีจำนวนมาก ทั้งในมิติงานเชิงประเด็นและเชิงพื้นที่ โดยมีกองเลขาทำหน้าที่บริหารจัดการ ภาพรวมของกลไกการทำงานชุดต่างๆ ที่ยังดำเนินการอยู่ในปัจจุบันมีดังนี้

2.2.3.1 กลไกการทำงานในโครงสร้างของสถาบัน เป็นกลไกที่เกิดจากการมีส่วนร่วมจัดตั้งเป็นคณะบุคคลชุดต่างๆ ประกอบด้วย กลไกระดับชาติ ได้แก่ คณะกรรมการสถาบัน คณะอนุกรรมการระดับชาติ จำนวน 14 คณะ คณะทำงานเชิงประเด็นระดับชาติ 6 คณะ กลไกระดับภาค ได้แก่ คณะอนุกรรมการภาค 11 คณะ คณะทำงานเชิงประเด็น 18 คณะ

2.2.3.2 กลไกการทำงานในระดับพื้นที่ เป็นกลไกที่เกิดจากการมีส่วนร่วมขององค์กรชุมชนทั้งในระดับจังหวัด และระดับตำบล กลไกระดับจังหวัด ได้แก่ คณะประสานงานองค์กรชุมชนระดับจังหวัด 77 จังหวัด ส่วนกลไกระดับตำบล ที่เด่นชัด คือ สภาองค์กรชุมชนตำบล ปัจจุบันมีจำนวน 4,260 ตำบล และคณะทำงานกองทุนสวัสดิการชุมชนปัจจุบัน มีจำนวน 5, 779 กองทุน

ตารางที่ 18

สรุปโครงการ/กลไกการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแปลงไปสู่การปฏิบัติ

ส่วนกลาง พอช.	โครงสร้าง/กลไกรองรับการแปลง ยุทธศาสตร์			การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติใน ระดับหน่วยงาน	การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การ ปฏิบัติในระดับพื้นที่	รูปแบบการเชื่อมโยง ยุทธศาสตร์	
	คณะกรรมการ ระดับชาติ คณะอนุกรรมการ ระดับชาติ คณะทำงาน	คณะกรรมการระดับชาติ คณะอนุกรรมการระดับชาติ คณะทำงานระดับชาติ	คณะกรรมการระดับชาติ คณะอนุกรรมการระดับชาติ คณะทำงานระดับชาติ	แผนงานในสำนักงาน แผนงานประจำปี 5 ปี วัชการดำเนินงาน รายงานรายไตรมาส			
สำนักงานภาค	คณะทำงาน ยุทธศาสตร์ภาค	กลไกการเชื่อมโยงระดับพื้นที่ คณะกรรมการระดับชาติ คณะอนุกรรมการระดับชาติ คณะทำงานระดับชาติ	คณะกรรมการระดับชาติ คณะอนุกรรมการระดับชาติ คณะทำงานระดับชาติ	แผนงานในระดับหน่วยงาน	การเชื่อมโยงแผนขบวนจังหวัดกับ แผนงานเชิงประเด็น (แผนงานเชิงพื้นที่) (แผนงานเชิงประเด็น)	การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ระดับชุมชน ยุทธศาสตร์ พชช. และยุทธศาสตร์จังหวัด (ผู้ว่าราชการจังหวัด)	การเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ พชช. กับยุทธศาสตร์ระดับ ระหว่างหน่วยงานจังหวัดหน่วยงานราชการ
ระดับจังหวัด	คณะทำงานจังหวัด คณะยุทธศาสตร์ จังหวัด คณะประสานงาน องค์การชุมชนระดับ จังหวัด			1) สนับสนุนขบวนสภาองค์กรชุมชน สวัสดิการชุมชน ที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกิน การจัดการภัยพิบัติ เสริมภูมิคุ้มกันชุมชน กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์เชิง ประเด็น ส่งเสริมการจัดตั้งกลุ่ม/องค์กรชุมชน พัฒนา คน กลไกการติดตามผลการดำเนินงาน การพัฒนา ระบบข้อมูล			
ระดับตำบล	สภาองค์กรชุมชน ตำบล คณะทำงานของชุมชน สวัสดิการชุมชน			2) พัฒนาระบบบริหารจัดการทุกระดับ 3) ยกระดับการทำงานของชุมชนสู่นโยบาย สาธารณะ 4) พัฒนาระบบสารสนเทศ 5) พัฒนาระบบรายงาน 6) สร้างวัฒนธรรมการใช้ IT ทำงาน 7) สร้างความรู้ระบบเบิกจ่าย 8) พัฒนาศักยภาพบุคลากร 9) สนับสนุนทางการเงิน 10) บริหารกองทุนให้ยั่งยืน	- เชื่อมโยงแผนงานสภาองค์กร ชุมชนตำบล - เชื่อมโยงแผนงานของชุมชน สวัสดิการชุมชนตำบลกับ ยุทธศาสตร์และแผนงาน พชช.	การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ พชช. กับยุทธศาสตร์ระดับ ระหว่างหน่วยงานจังหวัดหน่วยงานราชการ	การเชื่อมโยงระหว่างแผนงานระดับจังหวัด กับแผนงานโครงการ พชช. และหน่วยงาน ภาคีที่เกี่ยวข้อง
ภาคี/หน่วยงาน ต่างๆ	ภาคประชาสังคม นักวิชาการ องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น หน่วยงานภาครัฐ						

2.3 การพัฒนาระบบสารสนเทศและการเชื่อมโยงข้อมูล

พอช. มีเป้าหมายที่จะพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการขององค์กร ด้วยการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูล เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งเพื่อสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านงานพัฒนา (Learning Organization) ซึ่งอยู่ในแผนการปฏิรูป พอช. โดยมีสาระสำคัญดังนี้

2.3.1 การพัฒนาระบบสารสนเทศและการเชื่อมโยงข้อมูลภายในสำนักงาน

พอช. เป็นไปตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประจำปี 2555-2558 ส่งผลให้ระบบการทำงานภายในสำนักงาน (ทั้ง 23 ส่วนงาน) มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการบริหารแผนงาน และการติดตามประเมินผลภายในองค์กร มีเครื่องมือ (ระบบสารสนเทศ จำนวน 7 ระบบ) ในการกำกับ ตรวจสอบและติดตามประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง (ทุกเดือน) ตลอดจนสามารถออกรายงานผลการดำเนินงานเพื่อการวางแผนสรุปผลการดำเนินงานและการสื่อสารสู่สาธารณะ ผลการประเมิน พบว่า ระบบสารสนเทศและการเชื่อมโยงข้อมูลภายในสำนักงาน พอช.

2.3.2 การพัฒนาศักยภาพของขบวนองค์กรชุมชนในการจัดการสารสนเทศ

และการเชื่อมโยงข้อมูล พบว่า พอช. ให้ความสำคัญและมุ่งพัฒนาให้ขบวนจังหวัดมีความสามารถในการจัดการข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศเชื่อมโยงข้อมูลระหว่าง พอช. จากข้อมูลใน 10 จังหวัดกลุ่มตัวอย่างพบว่า “กองเลขาจังหวัด” มีบทบาทมากที่สุดในการจัดการข้อมูลและใช้สารสนเทศของ พอช.

2.4 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการแผนงานงบประมาณและการติดตามผล

พอช. ได้ให้ความสำคัญกับการกระจายการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ และการติดตามประเมินผลไปยังพื้นที่ และเน้นให้ตำบลและจังหวัดสามารถบริหารจัดการตนเอง และสามารถเชื่อมโยงแผนงานของสถาบันกับแผนงานในระดับพื้นที่ในระยะ 3-5 ปี ผลการประเมิน พบว่า พอช.สามารถบรรลุตามเป้าหมายดังกล่าวค่อนข้างสูง ดังมีสาระสำคัญดังนี้

2.4.1 ระดับความสำเร็จในการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนการใช้จ่ายเงิน
พบว่า พอช. สามารถเบิกจ่ายเงินได้ตามแผน ในปีงบประมาณ 2555 คิดเป็นร้อยละ 97.91 และปีงบประมาณ 2556 ร้อยละ 96.17 แสดงว่ามีการเบิกจ่ายได้เกินกว่า ร้อยละ 90 และมีแนวโน้มในการเบิกจ่ายได้ตามแผนมากขึ้น

2.4.2 กลไกในการบริหารจัดการแผนงาน โครงการ และเบิกจ่ายงบประมาณ พบว่าพอช.มีการจัดกลไกบริหารจัดการฯ เชื่อมโยงในหลายระดับ ตั้งแต่ระดับพื้นที่ (ตำบล จังหวัด ภาค) และระดับชาติ ได้แก่ สำนักงานพอช. มีโครงสร้างการทำงานเน้นการมีส่วนร่วม โดยการประชุมเป็นวิธีการบริหารแผนงาน โครงการและอนุมัติงบประมาณสู่การปฏิบัติ (กลไกมีชื่อแตกต่างกัน อาทิ คณะทำงานจังหวัด คณะยุทธศาสตร์จังหวัด) โดยมีกองเลขาทำหน้าที่บริหารจัดการโครงการ ทำให้เกือบทุกขบวนจังหวัดมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ระหว่างกันมากขึ้น ในการบริหารโครงการ งบประมาณ สามารถเชื่อมโยงแผนงาน โครงการกับหน่วยอื่น ๆ (ราชการ อปท. และภาคี) เพื่อสนับสนุนกิจกรรมของตนเอง ถือเป็นความสามารถในการบริหารจัดการ งบประมาณและแสดงถึงความสามารถในการยกระดับการทำงานของขบวนองค์กรชุมชนให้สูงขึ้น จากเดิมที่เน้นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า มาเป็นการแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้างมากขึ้น

2.5 เครื่องมือในการบริหารจัดการโครงการและงบประมาณ พบว่า ได้มีการพัฒนาเครื่องมือเพื่อการบริหารจัดการโครงการและงบประมาณ ได้แก่

2.5.1 คู่มือการบริหารจัดการโครงการ จำนวน 5 โครงการ (การแก้ไขปัญหาที่ทำกินชนบท บ้านมั่นคง พื้นที่พิเศษ 5 จังหวัดภาคใต้ สวัสดิการชุมชน การเสริมสร้างขีดความสามารถของชุมชน)

2.5.2 ระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการโครงการพัฒนา ฐานข้อมูลแผนงานและงบประมาณ (CODI Budget) การบริหารและการเบิกจ่าย (ProMAPS) โครงการบ้านมั่นคง (BMOS) โครงการสินเชื่อเพื่อการพัฒนา เงินยืมทดลองจ่าย (RBS) สารสนเทศเพื่อการบริหารและตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System: EIS)) เป็นระบบที่ใช้บันทึกรายละเอียดแผนงาน งบประมาณ เป้าหมายตัวชี้วัดประจำปีของทุกหน่วยงาน การตั้งเรื่องเสนอใช้

งบประมาณ การตัดยอดงบประมาณคงเหลือ ตลอดจนการรายงานผลการดำเนินงาน ซึ่งกองเลขา องค์กรชุมชนมีส่วนร่วมในการเป็นผู้บันทึกข้อมูลโครงการในแต่ละจังหวัด¹

2.6 ระบบรายงานและการติดตามผล พบว่าพอช.ได้พัฒนาระบบรายงานและการติดตามผลในหลายรูปแบบ ได้แก่

2.6.1 การจัดทำรายงานของพอช. (1.1 *รายงานประจำปี* : ผลการดำเนินงานประจำปี รายงานทางการเงินประจำปี ผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองฯ การประเมินความพึงพอใจ 1.2 *รายงานไตรมาส* 1.3 *รายงานประจำเดือน* ผลการดำเนินงานโครงการสำคัญ การตรวจสอบภายใน การเบิกจ่ายงบประมาณโครงการสำคัญ)

2.6.2 ระบบการติดตามการใช้งบประมาณของสถาบัน ผู้บริหารสามารถติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบของสถาบันฯได้จากระบบ EIS (Executive Information System) รายงานการประชุมคณะกรรมการสถาบัน รายงานทางการเงินรายไตรมาส ฯลฯ

2.6.3 ระบบการติดตามผลในระดับพื้นที่ ผ่านระบบฐานข้อมูลการบริหาร และการเบิกจ่ายโครงการพัฒนา (ProMAPS) โดยกองเลขาองค์กรชุมชนระดับจังหวัด

2.6.4 การพัฒนาตัวชี้วัดระดับส่วนงาน หรือการพัฒนาระบบติดตามภายในเป็นประจำปี

2.6.5 การประเมินผลการดำเนินงานโครงการสำคัญ

2.6.6 การประเมินผลการดำเนินงาน พอช. ระยะ 3 ปี เป็นการประเมินโดยทีมวิชาการภายนอก

2.7 การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ โครงการและงบประมาณ ของพอช. ซึ่งพบว่า พอช. มีการจัดทำแผนเร่งรัดการเบิกจ่ายใน 3 โครงการสำคัญ ได้แก่ หนึ่ง โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยและที่ดิน สอง โครงการเสริมสร้างขีดความสามารถของชุมชน และสาม โครงการสวัสดิการชุมชน มีการปรับระบบเอกสารเบิกจ่ายเป็นการเบิกจ่ายงบประมาณโครงการชุดจังหวัดและครอบคลุมพื้นที่ระดับตำบล โดยโอนงบประมาณเบิกจ่ายสู่ระดับตำบลโดยตรง รวมทั้งได้ปรับปรุงการให้บริการประกอบด้วย

2.7.1 การปรับระบบเอกสาร มีปรับปรุงจำนวนเอกสารการเสนอโครงการ และเบิกจ่ายงบประมาณให้ไม่มากจนเกินไป

2.7.2 การปรับลดขั้นตอน มีปรับลดขั้นตอนการสนับสนุนงานพัฒนา ให้ยืดหยุ่น คล่องตัว ไม่ซับซ้อน เพื่อความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น

¹อ้างอิงจากการสนทนากลุ่มผู้บริหาร พอช. 15 กันยายน 2557.

2.7.3 การปรับระบบข้อมูลสนับสนุน มีปรับระบบสนับสนุนข้อมูล/เอกสาร/ข่าวสารให้เพียงพอสำหรับการทำงานของคณะอนุกรรมการ และติดตามการปฏิบัติตามมติ/ข้อเสนอแนะของคณะอนุกรรมการ

2.8 การบริหารและพัฒนาบุคลากร

ผลการประเมิน พบว่า พอช. เน้น “การเป็นองค์กรเล็ก บุคลากรน้อย แต่มีศักยภาพในการสนับสนุนชาวบ้านให้เข้มแข็ง” ให้ชาวบ้านเป็นหลักในการทำงานด้วยตนเองมากขึ้น โครงสร้างบุคลากรประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ ลูกจ้างโครงการ ลูกจ้างเต็มเวลา และลูกจ้างไม่เต็มเวลา กรอบอัตรากำลังในปัจจุบัน จำนวน 300 คน มีเจ้าหน้าที่และลูกจ้างประจำอยู่จำนวน 282 คน มีอัตราว่าง 18 คน และมีลูกจ้างโครงการ 57 คน² ปัจจุบัน พอช.มีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อหัวที่ 107,065 บาทต่อปี และคิดเป็นร้อยละ 50 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดของสถาบันฯ มีการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การวิเคราะห์ภารกิจของสถาบัน และจัดประเภทผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรการวิเคราะห์อัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนเหมาะสม ในส่วนของการปรับโครงสร้างองค์กร แบ่งโครงสร้างเป็น 3 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานพื้นที่ กลุ่มงานสนับสนุน และกลุ่มงานบริหาร รวม 23 สำนักงาน โดยโครงสร้างใหม่นี้จัดแบ่งสำนักงานภาคใหม่จากเดิม 5 ภาค เป็น 11 ภาค โดย

2.8.1 กลุ่มงานพื้นที่ ทำงานรับผิดชอบต่อกลุ่มเป้าหมายที่เป็นภาคประชาชน ขบวนการองค์กรชุมชน เครือข่าย หน่วยงานภาคีทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานส่วนภูมิภาค และส่วนกลาง องค์กรพัฒนาเอกชน ภาคประชาสังคม

2.8.2 กลุ่มงานสนับสนุน ทำงานรับผิดชอบต่อกลุ่มเป้าหมาย ทั้งสำนักงานภาค ขบวนการองค์กรชุมชน องค์กรชุมชนในระดับจังหวัดและตำบลหน่วยงานภาครัฐและภาคีที่เกี่ยวข้องในระดับนโยบาย รวมทั้ง กลุ่มเป้า หมายต่างๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของขบวนการองค์กรชุมชน (ทุกระดับ) ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มนี้ได้รับการวางบทบาทมากกว่าการสนับสนุนการทำงานของส่วนงานพื้นที่

2.8.3 กลุ่มงานบริหาร ทำงานรับผิดชอบต่อกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร พอช. ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มนี้ได้รับการวางบทบาทที่สำคัญในการปฏิรูปองค์กร คือ การพัฒนาระบบเชิงนโยบาย ทั้งด้านการบริหารเงินกองทุนของสถาบันและเงินสนับสนุนจากรัฐ ระบบการสนับสนุนสินเชื่อแก่องค์กรชุมชน ระบบการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลในองค์กร การจัดให้มีระบบการตรวจสอบในองค์กร รวมทั้งความร่วมมือกับภายนอกประเทศทางด้านวิชาการ ทั้งหมดนี้จะช่วยเสริมสร้างคุณภาพให้กับองค์กร พอช.

²สามารถดูการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังภายในองค์กร ในโครงการศึกษาการปฏิรูปองค์กร พอช. ควบคู่ กระบวนการหนุนเสริมการปฏิรูปขบวนการองค์กรชุมชน ปี 2556 ในส่วนที่ 5.

2.9 การพัฒนาบุคลากรตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร

ผลการประเมิน พบว่า พอช. ได้ดำเนินการตามแผนงาน ทั้งในส่วนของ การพัฒนาคนในขบวนองค์กรชุมชนและเจ้าหน้าที่ พอช. ได้แก่

2.9.1 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในขบวนองค์กรชุมชน ด้วยวิธีการจัดอบรมผู้นำทั้งในส่วนกลาง และในแต่ละภูมิภาค ในหลักสูตรการพัฒนาศักยภาพผู้นำขบวนองค์กรชุมชน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ

2.9.2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสำนักงาน พอช. พอช. มีแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยแบ่งเป็น 2 กระบวนการ คือ

2.9.2.1 กระบวนการพัฒนาความรู้พื้นฐานเพื่อพัฒนาความคิด วิสัยทัศน์ วิธีคิด และเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาประเทศโดยรวม

2.9.2.2 กระบวนการพัฒนาความรู้เฉพาะเรื่องเพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจงานสถาบัน ผลจากการประเมินพบว่า

1) บุคลากรผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนองความต้องการต่อ ขบวนองค์กรชุมชน ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการจาก พอช. ในปี 2555-2556 พบว่า ขบวนองค์กรชุมชนมีความพึงพอใจมากต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่คิดเป็นร้อยละ 83 และร้อยละ 81.40 ตามลำดับ

2) โครงสร้าง/กลไกการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาคน โครงสร้าง/กลไกการทำงานของพอช. ในทุกระดับเน้นการมีส่วนร่วมให้องค์กรชุมชนเป็นหลัก กลไกการทำงาน เป็นกลไกที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของคณะบุคคลชุดต่างๆ ได้แก่ กลไกระดับชาติมี จำนวน 14 คณะ คณะทำงานเชิงประเด็นระดับชาติ 6 คณะ กลไกระดับภาค 11 คณะ คณะทำงานเชิง ประเด็น 18 คณะ เช่นเดียวกับกลไกการทำงานในระดับพื้นที่ ได้แก่ คณะประสานงานองค์กรชุมชน ระดับจังหวัด 77 จังหวัด ส่วนกลไกระดับตำบล คือ สภาองค์กรชุมชนตำบล ปัจจุบันมีจำนวน 4,260 ตำบล และคณะทำงานกองทุนสวัสดิการชุมชน 5,779 กองทุน

2.10 การพัฒนากองทุนและสินเชื่อ พอช.

2.10.1 แนวทางการสนับสนุนทางการเงินให้กับองค์กรชุมชน

พอช. ให้การสนับสนุนทางการเงินแก่องค์กรชุมชน 2 แนวทาง คือ (1) สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและทุนชุมชน (2) สนับสนุนสินเชื่อเพื่อการพัฒนา กล่าวคือ

2.10.1.1 การสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและทุนชุมชน พอช. ยึดหลักพื้นที่เป็นตัวตั้งในแนวทางตำบลจัดการตนเอง มีการเรียนรู้และขยายผลจากพื้นที่ศักยภาพ และตั้งกองทุน “นวัตกรรม” มีการถอดองค์ความรู้และใช้แนวทางการสนับสนุนใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับ

พื้นที่ ส่งผลให้เกิดการเคลื่อนงานด้านเศรษฐกิจและทุนชุมชนอย่างเป็นรูปธรรมในแต่ละจังหวัดทั้ง 11 ภาค จำนวน 146 องค์กร เกิดการเชื่อมโยงระบบสถาบันการเงินกลางของชุมชนจำนวน 61 พื้นที่ และเกิด“กองทุนนวัตกรรม” อย่างเป็นรูปธรรมจำนวน 31 ตำบล

2.10.1.2 การสนับสนุนสินเชื่อเพื่อการพัฒนา มีสินเชื่อ 13 ประเภทได้รับการสนับสนุน อาทิ สินเชื่อหมุนเวียน สินเชื่อพัฒนาอาชีพ สินเชื่อพัฒนาที่อยู่อาศัยและที่ทำกิน สินเชื่อพัฒนาที่อยู่อาศัยเป็นโครงการ (บ้านมั่นคง) ฯลฯ และได้พบว่า องค์กรสินเชื่อมีความเข้มแข็ง ส่งผลให้การปรับปรุงโครงสร้างหนี้ดีขึ้น ทั้งนี้เดิมและหนี้รายใหม่ที่มีปัญหา รวม 144 องค์กร ณ สิ้นสุด กันยายน 2556 สถาบันฯมีหนี้ผิดนัดลดลง เหลือเพียงร้อยละ 11.10 (เป้าหมายคือร้อยละ 14.25)

2.10.1.3 มาตรการและเครื่องมือในการเสริมสร้างสนับสนุนองค์กรผู้ใช้สินเชื่อ มีจัดทำแผนงานการพัฒนาและฟื้นฟู พร้อมทั้งจัดทำแนวทางการกำกับดูแลทางการเงินที่ดี (ระบบข้อมูล ระบบติดตาม ตรวจสอบ และรายงานผลการดำเนินงานได้อย่างครบถ้วน) มีการวิเคราะห์ข้อมูลหนี้ผิดนัด มีการปรับระบบใหม่ให้สำนักงานภาคทำงานง่ายขึ้น ลดเอกสารการขออนุมัติ จัดระบบข้อมูล ฐานข้อมูลโครงการสินเชื่อเพื่อการพัฒนาและติดตามตรวจสอบ ให้ความรู้เรื่องสินเชื่อที่ได้รับอนุมัติ (นิติกรรมสัญญา การเบิกจ่ายเงินสินเชื่อ การชำระสินเชื่อ การปรับโครงสร้างหนี้) สนับสนุนความรู้เชิงกฎหมายให้กับองค์กรชุมชน ทำให้ชุมชนมีความเข้าใจปัญหาทางกฎหมายมากขึ้น ลดปัญหาหนี้ผิดนัด มาตรการดังกล่าว ส่งผลให้ในปีงบประมาณ 2555 มีองค์กรผู้ใช้สินเชื่อ จำนวน 127 เป็นองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการที่ดีเชิงคุณภาพ

2.11 การควบคุมตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยง

พอช. ได้มีบริหารความเสี่ยงโดยจัดทำแผนการควบคุม ตรวจสอบภายในและการบริหารความเสี่ยง เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการรายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาส และ พบว่า

จากรายงานการตรวจสอบระบบบริหารจัดการองค์กร ในปีงบประมาณ 2555 มีการติดตามและมีแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของส่วนงานทั้ง 23 ส่วนงาน จำนวน 96 แผนงาน มีระดับความเสี่ยงลดลงร้อยละ 83.05 คงเหลือความเสี่ยงที่ยังไม่ลดลงจำนวนร้อยละ 16.95 สำหรับปีงบประมาณ 2556 จากการวิเคราะห์และจัดทำแผนการควบคุมมีแผนงาน/โครงการที่มีความเสี่ยงในระดับปานกลาง-ระดับสูงสุด จำนวน 49 แผนงาน/โครงการ พบว่า มีระดับความเสี่ยงลดลง จำนวน 47 แผนงาน/โครงการคิดเป็นร้อยละ 95.92 ซึ่งถือว่าความเสี่ยงขององค์กรมีแนวโน้มที่ลดลง

ส่วนการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งหลักคุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วมของประชาชน ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า พบว่า พอช. มีระดับการพัฒนาด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาองค์กรในปีงบประมาณ 2554-2556 อยู่ในระดับที่ดี ทั้งในด้านบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ และการพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ

3. ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน

อย่างไรก็ตาม ในภาพรวม ถึงแม้ผลจากการประเมินในยุทธศาสตร์ 1 การพัฒนาโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง และยุทธศาสตร์ที่ 2 การประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นและภาคีที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและนโยบาย รวมทั้งการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผลจากระบบการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ รวมทั้งความเชื่อมโยงการดำเนินงาน จะแสดงให้เห็นว่า พอช. ได้มีการบริหารจัดการได้ตามเป้าหมาย และแผนงานเป็นส่วนใหญ่ก็ตาม ก็ยังมีข้อข้อมูลที่สะท้อนมาจากผลการดำเนินงานในบางพื้นที่ ซึ่งแม้จะมีจำนวนไม่มากนัก แต่ก็มีประเด็นที่น่าสนใจและน่าจะเป็นประโยชน์ที่ พอช. ควรจะนำไปพิจารณาเพื่อปรับปรุงการทำงานต่อไป 7 ประเด็นหลักที่ยังเป็นข้ออ่อนในการทำงาน พอช. ได้แก่

3.1 การเสริมศักยภาพขบวนองค์กรชุมชนในระดับตำบลและจังหวัดในการบริหารข้อมูลและการจัดการสารสนเทศชุมชน

3.1.1. ปัญหาการขาดบุคลากร ปัญหาที่สำคัญของการบริหารข้อมูลและการจัดการสารสนเทศชุมชน ได้แก่การขาดบุคลากรที่จะรับผิดชอบโดยตรง ซึ่งปัญหาดังกล่าว ทำให้การจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศชุมชนขาดความต่อเนื่อง และไม่เป็นระบบ ดังนั้นความคาดหวังที่จะให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลหรือการมีฐานข้อมูลในระดับตำบลกับระดับจังหวัด จึงเป็นเรื่องที่ทำให้สมบูรณ์ได้ยาก

3.2. การสนับสนุนการขับเคลื่อนขบวนชุมชนในระดับตำบลและระดับจังหวัดให้มีแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นที่ครอบคลุมการพัฒนาของชุมชนท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วม ได้พบว่า

3.2.1 ปัญหาความชัดเจนของข้อมูล ประเด็นสำคัญที่ค้นพบปัญหาเกี่ยวข้องความเชื่อมโยงและการบูรณาการกับแผนงานอื่นๆ ในจังหวัด ได้แก่ ความไม่ชัดเจนของข้อมูลที่นำเสนอในการจัดทำแผนระดับจังหวัด เพราะในการนำเสนอแผนพัฒนาชุมชน ผู้ที่รับผิดชอบมักไม่ได้ไปนำเสนอด้วยตนเอง ทำให้ผู้ที่ไปนำเสนอแทนไม่สามารถให้ข้อมูลที่ชัดเจนแก่ที่ประชุมแผนในระดับจังหวัดได้ ทำให้ข้อมูลที่นำเสนอไม่ได้รับความสนใจและไม่ได้รับการยอมรับจากระดับจังหวัด ส่วนประเด็นการหนุนเสริมการทำงานของขบวนองค์กรชุมชนจังหวัดร่วมกับภาคีที่เกี่ยวข้อง ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง ที่พบว่า บทบาทของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ภาค และคณะอนุกรรมการชุดต่างๆ ไม่สามารถเข้าไปหนุนเสริมการทำงานของคณะกรรมการยุทธศาสตร์จังหวัดได้มากนัก เพราะในระดับ

จังหวัด ค่อนข้างจะให้ความสำคัญแก่บทบาทของคณะกรรมการยุทธศาสตร์จังหวัดมากกว่า คณะกรรมการชุดอื่นๆ

3.2.2 เจ็อนไขเวลาในการประชุม สำหรับการพัฒนาและเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการขบวนองค์กรชุมชน ได้พบว่า การใช้เวทีเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันในการจัดการตนเองใน**บางพื้นที่**ยังทำได้ไม่มากนัก เพราะมีปัญหาในการนัดหมายเวลาที่ไม่ตรงกันระหว่างเวลาราชการที่มีเวลาทำงานระหว่าง 8.00 น. ถึง 16.00 น. กับเวลาของประชาชนที่มีเวลาไม่แน่นอน หรือส่วนใหญ่จะเป็นเวลาหลังเลิกจากงานประจำไปแล้ว ซึ่งอาจจะเป็นเวลาระหว่าง 18.00-20.00 น. ทำให้การประชุมในการวางแผนงานต่างๆ ที่ทำในเวลาทำการ (8.00-16.00 น.) ประชาชนส่วนหนึ่งไม่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริงได้ ทำให้การทำแผนฯ ที่ผ่านมา เป็นการดำเนินงานโดยคนกลุ่มเล็กๆ กลุ่มเดียว ในขณะที่ประชาชนส่วนใหญ่ไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ ทำให้ขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของแผนงานฯ และส่งผลกระทบต่อพลังในการสนับสนุนการขับเคลื่อนขบวนเพื่อให้มีแผนพัฒนาฯ หรือการเข้าไปมีส่วนในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาของประชาชนโดยตรง

3.3 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแปลงไปสู่การปฏิบัติ มีบางพื้นที่ยังมีปัญหาเรื่องโครงสร้าง/กลไกในการแปลงยุทธศาสตร์ที่มีจำนวนมากเป็นอุปสรรคต่อการเชื่อมโยงการทำงานทุกระดับ ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน (ระดับจังหวัด ไม่เชื่อมโยงระหว่างแผนงานของขบวนจังหวัดกับแผนงานเชิงประเด็น ยังต่างคนต่างทำ) การติดตามงานของขบวนจังหวัดขาดงบประมาณไม่ต่อเนื่องและบางพื้นที่เกิดการไม่ยอมรับสถานะขององค์กรชุมชน เป็นปัญหาต่อการประสานความร่วมมือ หรือบางพื้นที่มีคาดหวังที่จะให้พอช.สนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งปัญหาที่มาจากวิธีคิดและรูปแบบการทำงานแบบแยกส่วน (เจ้าหน้าที่ พอช. และแกนนำขบวนองค์กรชุมชน) ระหว่างงานในมิติเชิงพื้นที่กับงานเชิงประเด็น ทำให้ขาดการเชื่อมโยงและทำให้ไม่บรรลุตามเป้าหมายในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่กิจกรรม

3.4 การพัฒนาระบบสารสนเทศและการเชื่อมโยงข้อมูล ผลการประเมิน จาก 10 จังหวัดตัวอย่าง พบว่า มีผลการพัฒนาในภาพรวม คิดเป็นร้อยละเฉลี่ย 72.5 ปัญหาเกิดจากบุคลากรในขบวนองค์กรชุมชนในบางพื้นที่ยังขาดองค์ความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีสมัยใหม่ และขาดคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน ยังมีช่องว่างระหว่างการจัดทำเนื้อหาและการเขียนโปรแกรม IT ทำให้ล่าช้า มีการปรับปรุงระบบบ่อยครั้ง ทำให้ระบบขาดความเสถียร (stability) และปัญหาด้าน software hardware และระบบ internet ในบางพื้นที่ ทำให้การใช้ระบบสารสนเทศทำได้ไม่มากนัก นอกจากนั้นปัญหาข้อมูลที่ไม่เป็นระบบและไม่ตอบโจทย์คนทำงาน ทำให้การใช้ประโยชน์เป็นไปอย่างจำกัด

3.5 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ และการติดตามผล ยังมีปัญหาในการเบิกจ่ายงบประมาณเพราะเอกสารที่ใช้เบิกจ่าย ยุ่งยากซับซ้อนเกินไป ในบางพื้นที่ มีหลายปัญหา เช่น (1) ขาดบุคลากรที่มีความสามารถ (2) ขาดระบบการจัดการเอกสาร

และข้อมูลที่ครบถ้วนต่อการใช้งาน (3) ขาดงบประมาณทำให้การติดตามงานไม่ต่อเนื่อง (4) ระบบสารสนเทศในบางจังหวัดยังขาดอุปกรณ์ มีความล่าช้า นอกจากนี้ยังพบว่า เครื่องมือในการบริหารจัดการโครงการและงบประมาณ เช่น คู่มือโครงการยังมีเนื้อหายากต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง³ ทศนะจากผู้บริหาร พอช. เกี่ยวกับการเบิกจ่ายงบประมาณเห็นว่าควรปรับการเบิกจ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับการทำงานของพื้นที่และเน้นองค์กรชุมชนเป็นแกนหลัก

3.6 การบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถหนุนเสริมงานพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง ยังพบว่า ความซับซ้อนของโครงสร้าง/กลไกการทำงานไม่เอื้อต่อการทำงาน และการประสานเชื่อมโยงการทำงานระหว่างกันในพื้นที่ ทำให้คนทำงานมีภารกิจมากจนเกินไป รวมทั้งยังไม่มีสร้างคนทำงานรุ่นใหม่ นอกจากนี้ พบว่า การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในบางพื้นที่ยังมีปัญหาหลายประการคือ 1) ขาดความต่อเนื่อง ผู้รับผิดชอบเปลี่ยนงานบ่อย 2) ขาดบุคลากรที่มีความรอบรู้ในหลาย ๆ เรื่อง แกนนำองค์กรชุมชนขาดการอบรมอย่างต่อเนื่อง การจัดอบรมโดยสำนักงานภาค ยังมีรูปแบบที่หลากหลาย ขาดการสรุปบทเรียน ทศนะจากผู้บริหารพอช. เห็นว่าควรพัฒนาบุคลากรทั้งขบวน คือ 1) จัดกลุ่มศักยภาพบุคลากรเพื่อวัดทักษะความสามารถ มีการพัฒนา (ความรู้และปฏิบัติการ) อย่างเป็นระบบให้ต่อเนื่อง และ 2) ส่งเสริมการเรียนรู้จากการศึกษาเฉพาะกรณีในพื้นที่ (Best practice)

3.7 การพัฒนากองทุนและสินเชื่อ ในบางพื้นที่ ยังขาดความพร้อมขององค์กรชุมชนในการเชื่อมโยงและจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและทุนชุมชนร่วมกัน และพบว่า แกนนำยังขาดแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ และองค์กรชุมชนยังขาดทิศทางการขับเคลื่อนแผนงาน บุคลากรที่สนับสนุนงานด้านนี้ยังขาดประสบการณ์ ทำให้งานล่าช้า นอกจากนี้ ยังพบว่า การแก้ไขปัญหาสินเชื่อยังมีหลายขั้นตอน ทำให้งานล่าช้า ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากการขาดบุคลากรมืออาชีพที่มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะสถาบันการเงินที่มีสินทรัพย์หรือวงเงินจำนวนมาก รวมทั้งกองทุนที่มีปัญหาหนี้เสียหรือหนี้ค้างชำระสูง และบางท้องถิ่นยังมีปัญหาการเมืองท้องถิ่นเข้ามาแทรกซ้อน ทำให้การพัฒนากองทุนและสินเชื่อในบางพื้นที่ยังก้าวหน้าไปได้ไม่เท่าที่ควร

4. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน

4.1 การพัฒนาโดยการใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง สนับสนุนให้ชุมชนท้องถิ่นมีระบบที่พัฒนาไปสู่การจัดการตนเอง โดยหนุนเสริมการพัฒนาผ่านงานเชิงประเด็นต่างๆ สามารถดำเนินการไปได้ด้วยดี เกิดการขยายผลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เกิดการแก้ไขปัญหาและพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม

³อ้างอิงจากการสนทนากลุ่มผู้บริหาร พอช. 15 กันยายน 2557

4.1.1 ควรให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงการทำงาน/บูรณาการการทำงานร่วมในเชิงพื้นที่ให้มากขึ้น เพื่อหนุนเสริมความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนโดยใช้รูปธรรมจากงานเชิงประเด็น เป็นฐานในสร้างการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงในเชิงพื้นที่

4.1.2 เน้นการทำงานเพื่อสร้างขบวนการเคลื่อนไหว (Movement) ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย มาตรการทางสังคมในระดับต่างๆ ให้มากขึ้น

4.1.3 ควรส่งเสริมให้ขบวนการองค์กรชุมชนมีบทบาทในฐานะผู้ตัดสินใจกำหนด ไม่ใช่ผู้ปฏิบัติงานตรงในรายละเอียดทุกเรื่องที่ไม่จำเป็น และพอช.ควรจัดกระบวนการและระบบสนับสนุนการดำเนินงานเชิงเทคนิคของขบวนการองค์กรชุมชน

4.2 พอช. ควรส่งเสริมการดำเนินงานของสภาองค์กรชุมชนในฐานะ “สถาบัน” ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานร่วมกัน มิใช่การดำเนินงานในฐานะ “ตัวบุคคล” ซึ่งอาจจะมีปัญหาเรื่องการยอมรับและการดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง

4.3 พอช. ควรมีการจัดทำแผนการพัฒนาระดับบุคคลและส่วนงานตามภาระงานหน้าที่และการเติบโตในสายงาน ให้มีความต่อเนื่อง โดยให้มองเห็นภาพรวมการดำเนินงานขององค์กรและเป้าหมายทั้งระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาวขององค์กรและของบุคลากรเอง

4.4 พอช. ควรหนุนเสริมให้เกิดการนวัตกรรมการพัฒนา ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งในระดับการปฏิบัติการและการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง (ระเบียบ มาตรการ นโยบาย กฎหมาย ฯลฯ) ให้มากขึ้น

สารบัญชิตาราง

ตารางที่		หน้า
4.1	แสดงงบประมาณโครงการบ้านมั่นคงตั้งแต่ปี 2546-สิ้นกันยายน 2556 จำแนกเป็นรายภาค	88
4.2	แสดงจำนวนเงินและค่าร้อยละขององค์กรในการชำระหนี้	89
4.3	แสดงค่าร้อยละ ประเภท จำนวนชุมชน ครอบครัวในโครงการบ้านมั่นคง	90
4.4	แสดงค่าร้อยละ ประเภท จำนวนชุมชน ครอบครัวที่เดือดร้อนในโครงการ บ้านมั่นคง	91
4.5	แสดงค่าร้อยละ ประเภท จำนวนชุมชน ครอบครัวที่มีความมั่นคง ในที่ดินโครงการบ้านมั่นคง	92
4.6	สรุปผลการดำเนินงานด้านการแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินใน โครงการบ้านมั่นคง	92
4.7	สรุปบทบาทของคณะทำงานระดับจังหวัด ระดับภาค และระดับชาติ	94
4.8	แสดงจำนวนกองทุน จำนวนสมาชิก จำนวนเงินกองทุนระหว่างปี 2553- 2556 จำแนกเป็นรายภาค	95
4.9	แสดงที่มาของกองทุนสวัสดิการชุมชนจากแหล่งต่างๆ	95
4.10	แสดงอัตราการเติบโตของกองทุนสวัสดิการชุมชนระหว่างปี 2553-2556	96
4.11	เปรียบเทียบอัตราการเติบโตของจำนวนเงินกองทุนสวัสดิการชุมชน เฉลี่ยที่สะสมเฉพาะในส่วนของสมาชิก	96
4.12	แสดงถึงร้อยละของจำนวนกองทุนที่มีการจัดสวัสดิการจำแนกตามประเภท/ หมวดสวัสดิการ	97
4.13	แสดงจำนวนกองทุนสวัสดิการชุมชนที่มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ปี พ.ศ. 2556	98
4.14	แสดงอัตราการเติบโตของกองทุนจังหวัดสิงห์บุรี	104
4.15	แสดงอัตราการเติบโตของกองทุนจังหวัดสระแก้ว	105
4.16	แสดงอัตราการเติบโตของกองทุนจังหวัดยโสธร	106
4.17	แสดงอัตราการเติบโตของกองทุนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา	107
4.18	แสดงอัตราการเติบโตของจำนวนสมาชิกและจำนวนเงินกองทุนในจังหวัด ตัวอย่างระหว่างปี 2553-2556	110

4.19	สรุปผลจากการสนับสนุนให้องค์กรการเงินมีความเข้มแข็งของจังหวัด ตัวอย่าง	110
4.20	สรุปผลการป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติจำแนกเป็นรายจังหวัด	111
4.21	แสดงคำร้อยละเฉลี่ยการป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติในจังหวัด ตัวอย่าง	114
4.22	สรุปผลการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจำแนกเป็นรายจังหวัด	115
4.23	แสดงคำร้อยละการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในจังหวัด ตัวอย่าง	118
4.24	แสดงคำร้อยละเฉลี่ยการเสริมศักยภาพขบวนองค์กรชุมชนในระดับตำบล และจังหวัดในการบริหารข้อมูลและการจัดการสารสนเทศชุมชน	119
4.25	แสดงคำร้อยละเฉลี่ยสนับสนุนการขับเคลื่อนขบวนชุมชนให้มีแผนพัฒนา ชุมชนฯอย่างมีส่วนร่วม	122
4.26	แสดงผลการจัดตั้งสภาองค์กรชุมชนตำบลจำแนกรายภาค ปี 2551-2556	124
4.27	แสดงอัตราการเพิ่มร้อยละสะสมของการจัดตั้งสภาองค์กรชุมชน ปี 2551-2556	125
4.28	แสดงจำนวนชุมชน/กลุ่ม/องค์กรชุมชน/เครือข่ายที่จัดแจ้ง จำแนกรายภาค ปี 2551-2556	126
4.29	แสดงอัตราการเพิ่มร้อยละสะสมของชุมชน/กลุ่ม/องค์กรชุมชน/เครือข่ายที่ จัดแจ้งในฐานะสมาชิกสภาองค์กรชุมชน ปี 2551-2556	126
4.30	แสดงจำนวนและประเภทของกลุ่ม/องค์กรชุมชนที่จัดแจ้งจัดตั้งจำแนกรายภาค ปี 2551-2556	127
4.31	ผลการดำเนินงานตามภารกิจของสภาองค์กรชุมชน	128
4.32	แสดงคำร้อยละสะสมเฉลี่ยคุณภาพของสภาองค์กรชุมชนจากจังหวัดตัวอย่าง	130
4.33	แสดงคำร้อยละสะสมเฉลี่ยการประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นและ ภาคีที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนจำแนกตาม รายจังหวัด	133
5.1	แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ จาก พอช. ปี 2554-2556	139
5.2	เปรียบเทียบผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการปีงบประมาณ 2554-2556 (ในเชิงปริมาณ)	139
5.3	ข้อมูลสถานะการบริหารโครงการพัฒนาในปัจจุบัน	153

5.4	ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระบบสารสนเทศ การบริหารแผนงาน งบประมาณ และการติดตามผล	151
5.5	การพัฒนาบุคลากรตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร	157
5.6	การพัฒนากองทุนและสินเชื่อ	161
5.7	การควบคุมตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยง การบริหารงานตาม หลักธรรมาภิบาล	166

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญของการประเมินผล

โครงการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ปี พ.ศ.2555-2557 เป็นการดำเนินงานตามข้อกำหนดในพระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) พ.ศ.2543 ที่กำหนดให้มีการประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันฯ ตามระยะเวลาที่คณะกรรมการบริหารสถาบันฯ กำหนด แต่ต้องไม่น้อยกว่าสามปี และเพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานของสถาบันฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และเป็นไปตามวัตถุประสงค์โครงการและแผนงานที่ได้จัดทำไว้หรือไม่อย่างไร

นับตั้งแต่ปี 2543 เป็นต้นมา สถาบันฯ ได้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรมาอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผลการทำงานในทุกระดับ รวมทั้งได้มีการพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลแบบมีส่วนร่วมเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเองของ ขบวนการองค์กรชุมชนทั่วประเทศ ซึ่งที่ผ่านมา ได้มีการติดตามประเมินผลโครงการ และสรุปรายงานผลการเปลี่ยนแปลงของขบวนการชุมชนและภาคีทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

การประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันฯ ในครั้งนี้ ได้กำหนดกรอบในการประเมินโดยยึดเอายุทธศาสตร์และแผนการทำงานของสถาบันฯ รวมถึงแผนงานการปฏิรูปสถาบันฯ ในช่วงระหว่างปี งบประมาณ 2554 จนถึงปัจจุบันเป็นแนวทาง โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดในพระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งสถาบันฯ และที่สำคัญ เพื่อให้ได้ข้อสรุปและข้อเสนอแนะอันจะเป็นแนวทางให้สถาบันฯ นำไปพิจารณาปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการทำงานขององค์กรให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การประเมินผล

1. เพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันฯ ครอบคลุมทั้งด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและการพัฒนาองค์กร
2. เพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานของสถาบันปี 2555-2559 และตามแผนงานการปฏิรูปสถาบันปี 2554-2558

3. เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับบทบาทการทำงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนงานของสถาบัน ตลอดจนสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

1.3 โจทย์หลักของการประเมินผล (Evaluation Requirement)

คำถามหลักของการประเมินผล เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนะและแนวทางในการแก้ไขพัฒนารูปแบบการทำงาน ของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนในครั้งนี้ ประกอบด้วยคำถามสำคัญๆ ดังนี้

1. การดำเนินงานของสถาบันตามยุทธศาสตร์การดำเนินงานปี พ.ศ. 2555-2559 บรรลุผลมากน้อยเพียงใด การแปลงยุทธศาสตร์/แผนงานไปสู่การปฏิบัติ เป็นไปตามที่วางไว้หรือไม่ เพราะเหตุใด และใช้กระบวนการ/วิธีการในการทำงานอย่างไรบ้าง

2. ในการดำเนินงานของสถาบัน การออกแบบโครงสร้างและกลไกต่างๆเอื้อต่อการแปลงยุทธศาสตร์/แผนไปสู่การปฏิบัติหรือไม่ สามารถสร้างการมีส่วนร่วมของขบวนองค์กรชุมชน เพื่อให้เข้ามามีบทบาทเป็นแกนหลักได้มากน้อยเพียงใด

3. ผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมาย/ผลลัพธ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพราะเหตุใด มีปัญหา/อุปสรรค และข้อจำกัดของการทำงานที่ผ่านมาอย่างไร

4. มีข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายต่อการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนารูปแบบ วิธีการทำงานที่สอดคล้อง และหนุนเสริมยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถาบันอย่างไร

1.4 ขอบเขตและแนวทางการดำเนินงาน

การประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนมีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

1. การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานปี 2555-2559 และตามแผนงานการปฏิรูปสถาบัน ปี 2554-2558 โดยมีกรอบระยะเวลาประเมินย้อนหลัง ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2554 และต่อเนื่องมาถึงปี 2557

2. การประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ มุ่งไปยังเรื่องการแปลงยุทธศาสตร์และแผนงานไปสู่การปฏิบัติและเน้นมิติความเปลี่ยนแปลงในระดับจังหวัด โดยพิจารณาจากรูปแบบการทำงานขององค์กร แผนงานและกระบวนการทำงาน ตลอดจนการวิเคราะห์ประสิทธิผลของงานจากข้อมูลผลการดำเนินงานและพื้นที่รูปธรรม

3. การประเมินประสิทธิภาพของระบบการบริหารองค์กร และการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างกลไกการทำงานต่างๆ ของสถาบัน

ทั้งนี้ เป็นการติดตามประเมินผล เพื่อนำไปสู่การพัฒนารูปแบบแนวทางการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

1.5 ข้อจำกัดของการประเมิน

การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานปี 2555-2559 และตามแผนงานการปฏิรูปสถาบัน ปี 2554-2558 ในครั้งนี้ เป็นการประเมินผลภาพรวมทั้งประเทศที่ต้องอาศัยข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อยุติงานการเปลี่ยนแปลงขององค์กรชุมชนที่มีความแตกต่างหลากหลายทั้งในบริบททางวัฒนธรรมและวิถีชีวิต ซึ่งในลักษณะดังกล่าว ในแง่ของการวิจัยเชิงประเมินผลถือได้ว่าเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน ที่จะต้องมีการออกแบบและดำเนินการอย่างประณีตรอบครอบ และสิ่งเหล่านี้ ถือว่าเป็นข้อจำกัดประการหนึ่งของการประเมิน ทั้งในขั้นตอนการออกแบบการประเมิน การพัฒนาเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูล และการเขียนสรุปรายงาน

1.6 ผลลัพธ์ของการประเมินผล

1. ผลการประเมินการดำเนินงานของสถาบันฯ ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยครอบคลุมทั้งด้านประสิทธิผล (effectiveness) ด้านประสิทธิภาพ (efficiency) และด้านการพัฒนาองค์กร พบว่า

ผลการดำเนินงาน ตามยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาที่ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง พบว่าส่วนใหญ่เป็นไปตามเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการแก้ปัญหาที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินของชุมชนท้องถิ่น การจัดระบบสวัสดิการชุมชนท้องถิ่น การป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติ การจัดการ พื้นฟู ดูแล รักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งระบบคุณค่าที่เกิดจากการพัฒนา พบว่า ชุมชนสามารถจัดสวัสดิการพื้นฐานครอบคลุมเรื่อง เกิด แก่ เจ็บ ตาย และช่วยฟื้นฟูระบบคุณค่า/ทุนทางสังคมโดยการเชื่อมโยง คน เข้ากับงานพัฒนาด้านอื่น ๆ ได้

ส่วนยุทธศาสตร์ที่ 2 การประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นและภาคีที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและนโยบายนั้น พบว่า ประเด็นที่เกี่ยวกับองค์กรภาคีที่เกี่ยวข้องเพื่อการสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน การให้การสนับสนุนของภาคีต่างๆ และความร่วมมือของภาคีในการหนุนเสริมให้เกิดพื้นที่รูปธรรมของตำบลจัดการตนเองมีการประสานความร่วมมือกันเป็นอย่างดี ยกเว้นในเรื่องการยกระดับพื้นที่ปฏิบัติงานร่วมกันของภาคีภาคส่วนต่างๆ ยังมีการดำเนินการไม่มากนัก

ผลการดำเนินงานตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและการพัฒนาองค์กร พบว่า ความพึงพอใจต่อการสนับสนุนของ พอช. มีระดับที่เพิ่มขึ้น มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแปลงไปสู่การปฏิบัติ 3 ระดับ มีการเชื่อมโยงทำงาน 3 รูปแบบ มีการพัฒนาระบบสารสนเทศและการเชื่อมโยงข้อมูลภายในสำนักงาน มีการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ และการติดตามผล มีเครื่องมือในการบริหารจัดการโครงการและงบประมาณ มีระบบรายงานและการติดตามผล มีการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถหนุนเสริมงานพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง การพัฒนากองทุนและสินเชื่อ โดยการสนับสนุนทางการเงินให้กับองค์กรชุมชน 2 ทาง คือ (1) การสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและทุนชุมชน (2) การสนับสนุนสินเชื่อเพื่อการพัฒนา มีการควบคุมตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยง และการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ที่ให้ความสำคัญ ทั้งหลักคุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วมของประชาชน ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า

2. ข้อค้นพบที่สำคัญเกี่ยวกับแนวทางการทำงานและปัญหา อุปสรรค ที่จะนำไปสู่ข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงาน พอช. ให้มีประสิทธิภาพในอนาคต มี 7 ประเด็นที่สำคัญ คือ

1) การสนับสนุนการขับเคลื่อนขบวนชุมชนในระดับตำบลและระดับจังหวัดให้มีแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นที่ครอบคลุมการพัฒนาของชุมชนท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วม

2) การประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นและภาคีที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนยังมีการดำเนินงานไม่มากนัก

3) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแปลงไปสู่การปฏิบัติ ในบางพื้นที่ ยังพบว่า มีการดำเนินงานไม่มากนัก เนื่องจากมีโครงสร้าง/กลไกเป็นจำนวนมาก ทำให้การทำงาน ขาดความเชื่อมโยง ขาดความยืดหยุ่น และขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน นอกจากนั้น ยังพบการยอมรับสถานะขององค์กรชุมชน คาดหวังต่อการสนับสนุนงบประมาณจาก พอช. และวิธีคิดและรูปแบบการทำงานแบบแยกส่วนของเจ้าหน้าที่ พอช. และแกนนำขบวนองค์กรชุมชน ที่กระทบต่อการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่กิจกรรม

4) การพัฒนาระบบสารสนเทศและการเชื่อมโยงข้อมูล พบว่า บุคลากรยังขาดความรู้เรื่อง IT ขาดคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน ระบบขาดความเสถียร (stability) รวมทั้งขาดระบบการเก็บข้อมูลในพื้นที่ที่ดี

5) การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ และการติดตามผล พบว่า ในบางพื้นที่ยังมีปัญหาเรื่องแบบฟอร์มเอกสารที่ยุงยากซับซ้อนเกินไป ระบบ IT ขาดความพร้อมคู่มือโครงการอ่านเข้าใจยาก บุคลากรขาดทักษะ รวมทั้งงบประมาณเพื่อการติดตามงานขาดความต่อเนื่อง

6) การบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถหนุนเสริมงานพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง ในบางพื้นที่ได้สะท้อนว่าโครงสร้าง/กลไกการทำงานมีความซับซ้อนไม่เอื้อต่อการทำงาน ยังขาดคนทำงานรุ่นใหม่ คนรับผิดชอบเปลี่ยนงานบ่อย บุคลากรขาดความรู้ในการทำงาน ทักษะจากผู้บริหาร พอช. เห็นว่าควรพัฒนาบุคลากรทั้งขบวนการให้จัดกลุ่มศักยภาพและวัดทักษะความสามารถ เพื่อพัฒนาทั้งความรู้และวิธีทำงานอย่างต่อเนื่อง ให้เรียนรู้จากกรณีศึกษาในพื้นที่ (Best practice)

7) การพัฒนากองทุนและสินเชื่อ ในบางพื้นที่ ยังพบว่า ยังขาดการเชื่อมโยงและมีส่วนร่วมขององค์กรในการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและทุนชุมชน แกนนำ และองค์กรชุมชนยังขาดแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์และทิศทางในการขับเคลื่อนแผนงาน คนทำงานยังขาดประสบการณ์ วิธีทำงานมีหลายขั้นตอน บางพื้นที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการทำงานและผู้นำโครงการ ทำให้การแก้ไขปัญหาล่าช้าและยุ่งยากมากยิ่งขึ้น

3. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่นำไปสู่การบริหารจัดการ มีดังนี้

1) การพัฒนาโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง สนับสนุนให้ชุมชนท้องถิ่นมีระบบที่พัฒนาไปสู่การจัดการตนเอง โดยหนุนเสริมการพัฒนาผ่านงานเชิงประเด็นต่างๆ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาและพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1.1 ควรให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงและการบูรณาการการทำงานร่วมกันในเชิงพื้นที่ให้มากขึ้น เพื่อหนุนเสริมความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน โดยใช้รูปธรรมจากงานเชิงประเด็นเป็นฐานในสร้างการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงในเชิงพื้นที่

1.2 เน้นการทำงานเพื่อสร้างขบวนการเคลื่อนไหว (Movement) ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย มาตรการทางสังคมในระดับต่างๆ ให้มากขึ้น

1.3 ควรส่งเสริมให้ขบวนการองค์กรชุมชนมีบทบาทในฐานะผู้ตัดสินใจกำหนด ไม่ใช่ผู้ปฏิบัติงานตรงในรายละเอียดทุกเรื่องที่ไม่จำเป็น และ พอช. ควรจัดกระบวนการและระบบสนับสนุนการดำเนินงานเชิงเทคนิคของขบวนการองค์กรชุมชน

2) พอช. ควรส่งเสริมการดำเนินงานของสภาองค์กรชุมชนในฐานะ “สถาบัน” ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานร่วมกัน มิใช่การดำเนินงานในฐานะ “ตัวบุคคล” ซึ่งอาจจะมีปัญหาเรื่องการยอมรับและการดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง

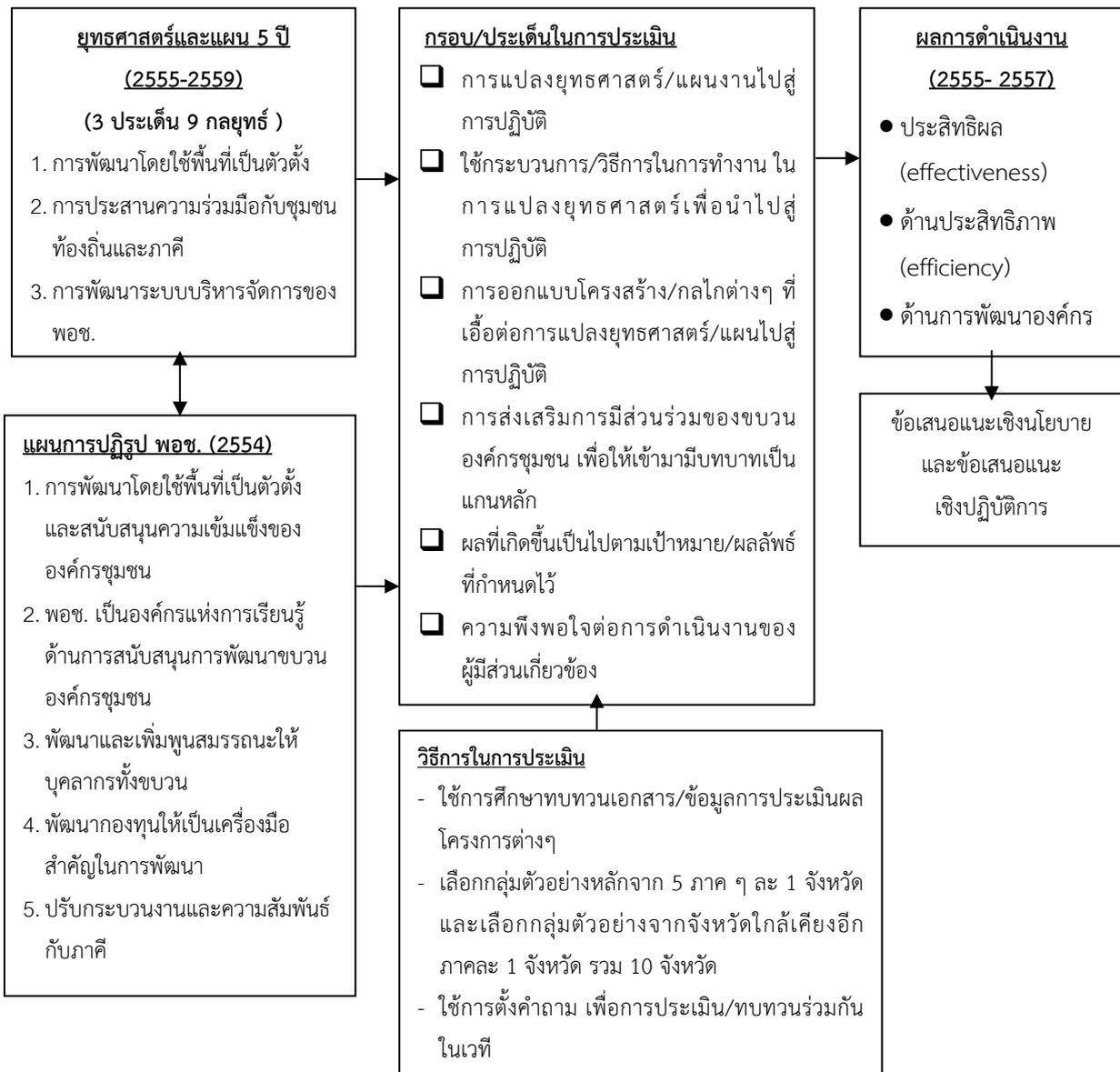
3) พอช. ควรมีการจัดทำแผนการพัฒนาระดับบุคคลและส่วนงานตามภาระงานหน้าที่และการเติบโตในสายงาน ให้มีความต่อเนื่อง โดยให้มองเห็นภาพรวมการดำเนินงานขององค์กรและเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรและของบุคลากรเอง

4) พอช. ควรหนุนเสริมให้เกิดนวัตกรรมการพัฒนา ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ทั้งในระดับการปฏิบัติการและการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง (ระเบียบ มาตรการ นโยบาย กฎหมาย ฯลฯ) ให้มากขึ้น

1.7 คำสำคัญของโครงการ

การประเมินผล, ผลการดำเนินงาน, ยุทธศาสตร์และแผนงาน, แผนการปฏิรูป, ประสิทธิภาพ, ประสิทธิภาพ, การพัฒนาองค์กร

1.8 กรอบการประเมินผล



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การติดตามประเมินผลการดำเนินงานสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ปี พ.ศ. 2555-2557 ได้นำวิธีการศึกษาวิจัยทางสังคมศาสตร์มาใช้ในการประเมินผล หรือที่เรียกกันว่า “การวิจัยประเมินผล” (Evaluation Research) โดยในบทที่สองนี้จะเป็นการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เห็นภาพของความสัมพันธ์ในเชิงแนวคิดและการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการติดตามประเมินผล
- 2.2 ความเป็นมา ฐานคิดและการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (ปีงบประมาณ 2554-2557)
- 2.3 แผนงานปฏิรูปสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน
- 2.4 ยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน พ.ศ. 2555-2559
- 2.5 งานวิจัยและการติดตามประเมินผลที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการติดตามประเมินผล

2.1.1 ความหมายเกี่ยวกับการติดตามประเมินผล

การติดตามประเมินผลเป็นที่คุ้นชินของบุคลากรในระบบการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมาช้านาน นับตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 อันเป็นยุครุ่งเรืองของการประเมินผล ซึ่งทำให้แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลแพร่กระจายไปทั่วโลก (Rossi, 1993) เช่นเดียวกับในประเทศไทย

การประเมิน (Assessment) หรือการประเมินผล (Evaluation) นั้น หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการศึกษาความเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ อันเนื่องมาจากแผนงานหรือโครงการนั้นๆ เพื่อพิจารณาว่าการดำเนินงานในแผนงาน โครงการเป็นไปตามที่วางแผนไว้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคประการใด และบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ มีผลกระทบในแง่บวกต่างๆ อย่างไรที่เกิดขึ้นจากแผนงาน, โครงการนั้นๆ (ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์, 2526, สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2541)

ความหมายของการประเมินผลยังหมายถึง “การตัดสินใจ” หรือ “ประเมินคุณค่า” ของแผนงาน โครงการ เพื่อพิจารณาถึงประโยชน์ที่ควรจะดำเนินการต่อไปหรือไม่ ตลอดจนการคิดริเริ่มกิจกรรมโครงการใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการแผนงาน รวมทั้งยังสามารถอธิบายให้เหตุผลต่อข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้เกี่ยวข้องได้ด้วย (Rossi, 1993)

การวิจัยประเมินผล (Evaluation Research) เป็นอีกคำที่บ่งชี้ถึงวิธีการในการประเมินผลที่เชื่อมโยงกับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยพบว่า ผู้ที่ศึกษาเรื่องการประเมินผลหรือนักประเมินผลหลายคนได้ให้ความสำคัญกับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ในฐานะเป็นวิธีการที่สำคัญในการประเมินกระบวนการสร้างความคิด การตัดสินใจ การดำเนินงานและความสัมพันธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นในแผนงานหรือโครงการเหล่านั้น การนำเอาระเบียบวิธีของการวิจัยทางสังคมศาสตร์มาใช้จะช่วยให้มีความรู้เหตุผลในการบริหารจัดการด้วยข้อมูลที่น่าเชื่อถือและอ้างอิงได้ ซึ่งหมายถึงข้อมูลที่เป็นจริงหรือพิสูจน์ได้ว่าเป็นจริง โดยข้อมูลนั้นอาจได้จากการสังเกต (observation) จากการใช้แบบสอบถาม (questionnaire) การสัมภาษณ์ (interviewing) จากการสนทนากลุ่ม (focus group) เป็นต้น โดยสรุปแล้วการวิจัยประเมินผลหมายความถึงการวิจัยประยุกต์ ซึ่งนำระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์มาประยุกต์ใช้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของการดำเนินงาน เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระหว่างผลลัพธ์ที่พึงปรารถนากับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ผลข้างเคียงที่ไม่คาดคิด ตลอดจนเพื่อการติดตามควบคุมการปฏิบัติการในขั้นตอนต่างๆ ของการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ (ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์, 2526; Rossi, 1993)

นอกจากนี้ คำว่า “การติดตามงาน” (Monitoring) และ “การประเมินผล” (Evaluation) ยังเป็นกิจกรรมที่มีความหมายต่างกัน ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2548) ได้อธิบายคำสองคำนี้ว่ามีหน้าที่ต่างกันแต่มีความเกี่ยวเนื่องกันอย่างใกล้ชิดเพราะเป็นหลักการที่จะนำไปสู่การดำเนินกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล¹

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลที่พอจะเป็นพื้นฐานสำหรับความเข้าใจกระบวนการติดตามประเมินผลในครั้งนี้ ได้แก่

ก. การประเมินผลโครงการ (Project/Program Evaluation)

โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของการประเมินผลโครงการ คือ การวัดผลของโครงการโดยเปรียบเทียบผลที่เกิดจากโครงการกับเป้า (target) ที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นแนวทางใน

¹ การติดตามงานหรือการติดตามผลมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การดำเนินงานของโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำเป็นต้องมีระบบข้อมูลที่สามารถสะท้อนให้เห็นสถานะของการดำเนินงาน ความเคลื่อนไหวของงานได้อย่างเป็นปัจจุบันหรือเท่าทันเหตุการณ์ทั้งข้อมูลภาคสนามและเอกสาร ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการติดตามงานเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงาน (ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ, 2548).

การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการและการปรับปรุงโครงการในอนาคต โดยอาจแบ่งประเภทของการประเมินผลโครงการได้หลายรูปแบบทั้งตามวิธีการประเมิน ตามระยะเวลาการประเมิน หรือแม้กระทั่งตามประเด็นในการประเมินผล²

วิธีการประเมินผลโครงการ ส่วนใหญ่ใช้วิธีการวิจัยประเมินผล(Evaluation Research) โดยมักนิยมแบ่งวิธีการประเมินผลตามวงจรของแผนงานและโครงการ คือ การประเมินก่อนการดำเนินโครงการ การประเมินระหว่างดำเนินโครงการและการประเมินหลังการดำเนินโครงการ สำหรับประเด็นการประเมินผลหรือโจทย์การประเมินผลโครงการ ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2548) ได้สรุปว่ามีประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1. ประสิทธิภาพ (effectiveness) หมายถึง การวิเคราะห์ผลลัพธ์ (outcome) และผลกระทบ (impact) ของโครงการโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึง การวิเคราะห์เปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ (input) กับผลลัพธ์และผลกระทบของโครงการ
3. ความเสมอภาค หมายถึง ความเท่าเทียมกันในการเข้าถึงบริการหรือทรัพยากรของกลุ่มเป้าหมาย
4. ความเป็นธรรม หมายถึงโอกาสที่กลุ่มผู้อยู่ในภาวะยากลำบากได้รับประโยชน์จากโครงการ

นอกจากประเด็นข้างต้นแล้ว การคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ความยั่งยืนของโครงการ และผลที่ไม่คาดคิดที่เกิดขึ้นก็มีส่วนสำคัญในการประเมินโครงการ นอกจากนี้ยังสามารถกำหนดประเด็นการประเมินผลได้จากสาระสำคัญในวงจรของโครงการ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการดำเนินงาน (process) และผล (product) ในระยะต่างๆ ของการดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ ผลในระยะสั้น ผลในระยะกลาง และผลในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม การประเมินผลโครงการจะต้องตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างโครงการว่ามีผลต่อวิธีการ รูปแบบ และแนวทางที่จะใช้ประเมินผลโครงการ ความแตกต่างเหล่านี้ ได้แก่ ขอบเขต ขนาด ระยะเวลา ความเฉพาะเจาะจงของโครงการ รวมไปถึงความสลับซับซ้อนของเป้าหมายแต่ละโครงการด้วย (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2541)

ข. การประเมินผลแบบมีส่วนร่วม (Participatory Evaluation)

ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2548) ได้สรุปความหมายของการประเมินผลแบบมีส่วนร่วมคือกระบวนการที่มีลักษณะดังนี้

² รายละเอียดของการประเมินผลโครงการ สามารถดูได้จากงานของ ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2548) รวมถึงงานของสุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2541).

- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับโครงการทุกฝ่ายในกระบวนการประเมินผล นับตั้งแต่การวางแผนการประเมิน การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ การประเมินคุณค่าและการสร้างองค์ความรู้

- ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้โดยการปฏิบัติและการสะท้อนกลับ (action & reflection)

- มีความต่อเนื่องเป็นวงจรและเคลื่อนไปข้างหน้า

- ใช้วิธีการและเครื่องมือหลายประเภท

- ให้ความสำคัญกับกระบวนการและผลของโครงการ

- เน้นการใช้ประโยชน์จากผลการประเมินเพื่อการตัดสินใจ ปรับปรุงแก้ไข ปัญหาต่างๆ เพื่อการวางแผนดำเนินการต่อ

- ส่งเสริมพลังอำนาจของบุคคล กลุ่ม/องค์กรให้สามารถวิเคราะห์ปัญหา และตัดสินใจดำเนินการแก้ไขได้ด้วยตนเอง

- ให้คุณค่าต่อความรู้และประสบการณ์ซึ่งเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น

- นำผลไปใช้ประโยชน์ในระบบงานพัฒนาได้ทุกระดับ

วิธีการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม มีหลายวิธีสามารถใช้ได้ทั้งวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การเก็บรวบรวมข้อมูลสนาม การใช้ข้อมูลเอกสาร ข้อมูลทุติยภูมิ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดกลุ่มสนทนา การอภิปราย ตลอดจนการสร้างขบวนการเคลื่อนไหวแบบต่างๆ อย่างไรก็ตามตัวอย่างของวิธีการประเมินผลที่น่าสนใจ เช่น การประเมินผลโดยประชาชน กลุ่มเป้าหมายของโครงการ การประเมินผลที่ประชาชนมีส่วนร่วมประเมินกับบุคคลภายนอก การใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบมีส่วนร่วมและการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจร่วมกับการศึกษาเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ, 2548)

ขั้นตอนการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม Alexandra Stephens (อ้างถึงใน ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ, 2548) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการประเมินผล ได้แก่

- 1) การตัดสินใจว่าจะประเมินผลในเรื่องอะไร
- 2) การเลือกตัวชี้วัดหรือเกณฑ์สำหรับใช้ในการประเมินผล
- 3) การวางระบบการเก็บและรวบรวมข้อมูล
- 4) การลำดับและแจกแจงข้อมูล
- 5) การวิเคราะห์ผล
- 6) การนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปใช้

ค. การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ (Empowerment Evaluation)

อรรถัย อาจอำ (2550) กล่าวถึง การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ (Empowerment Evaluation) คือ การใช้ทั้งแนวคิด เทคนิควิธีและข้อค้นพบจากการประเมินผลในการทำให้เกิดการปรับปรุงการทำงาน และเป็นเครื่องช่วยให้เกิดการตัดสินใจได้ด้วยตัวเองหรือทำให้มีอำนาจในการตัดสินใจหรือเกิดการตัดสินใจการกระทำของตนเองได้อย่างอิสระ (self-determination) โดยปกติการประเมินผลรูปแบบนี้จะมุ่งไปที่การประเมินแผนงาน (programs) เป็นหลัก โดยที่ผู้มีส่วนร่วมนทั้งหมดหรือผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องทำการประเมินผลด้วยตนเอง หรือประเมินผลงาน/โครงการ/แผนงานของตนเอง โดยผู้ประเมินภายนอกทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะทิศทาง (coach) หรืออาจเป็นผู้อำนวยความสะดวกเป็นครั้งคราวเท่านั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพหรือความสามารถภายในของทีมงานในระดับต่างๆ ด้วยเหตุนี้ การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจจึงเป็นการประเมินผลที่สามารถสร้างบรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมที่จะช่วยนำพาไปสู่ “การมีพลังอำนาจ” หรือ “การมีอำนาจในการตัดสินใจหรือการตัดสินใจการกระทำของตนเองอย่างอิสระ” ได้มากขึ้น นอกจากนี้กระบวนการดังกล่าวยังเป็นกระบวนการประชาธิปไตยเนื่องจากเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและเปิดเผยกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ นับเป็นการประเมินที่ได้รับอิทธิพลทางความคิดมาจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (action research) อย่างค่อนข้างมาก ดังนั้นสิ่งสำคัญในกระบวนการประเมินผลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ทั้งหมดจะเข้ามามีส่วนร่วมหรือมีส่วนร่วมตลอดระยะเวลาของการดำเนินการ เหมือนกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ นอกจากนี้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินยังต้องเพิ่มพลังอำนาจให้กับตัวเองทั้งในเชิงวิชาการและการปฏิบัติที่เข้มข้นมากขึ้น

การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจและการวิจัยเชิงปฏิบัติการมีคุณลักษณะที่สำคัญเหมือนกัน คือ มีการระบุถึงผลประโยชน์ต่อการปรับปรุงการทำงานของโครงการ/แผนงาน/ชุมชนไว้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม มีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการและมีเป้าหมายที่ต้องการบรรลุผลชัดเจน นอกจากนี้ ยังมีสิ่งที่เรียกว่า วงจรการสะท้อนกลับและการดำเนินการ (reflection & action) และทั้งสองแนวทางใช้วิธีการเก็บข้อมูลที่ไม่สลับซับซ้อนแต่มีความเพียงพอที่จะทำงานบรรลุผลได้เป็นอย่างดี (อรรถัย อาจอำ, 2550)

ง. การประเมินผลด้วยดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานหลักขององค์กร (Key Performance Indicators: KPIs)

ในยุคของการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างในปัจจุบัน การให้ความสำคัญกับการกำหนดตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์ (strategy measurement) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารส่วนใหญ่เน้นเป็นพิเศษ ทั้งนี้เพราะการวัดเป็นสิ่งที่นำไปสู่การควบคุมและปรับปรุง ถ้าไม่สามารถวัดสิ่งใดได้ก็ไม่สามารถเข้าใจ

ในสิ่งที่ทำและไม่สามารถควบคุมสิ่งนั้นได้ ซึ่งเมื่อควบคุมไม่ได้ก็ปรับปรุงไม่ได้เช่นกัน (บุญอนันต์ พิณภัทรชัย, 2548) ส่งผลให้การกำหนดดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานหลักหรือในภาษาอังกฤษ เรียกว่า “Key Performance Indicators: KPIs” เป็นแนวทางการบริหารที่นิยมกันมาก ซึ่งน่าจะเป็นผลมาจากแนวคิดทางการบริหารที่กล่าวขวัญไปทั่วโลกอย่าง “Balanced Scorecard” และผลพวงของแนวคิดนี้ได้นำไปสู่การจัดทำดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานหลักอันหมายถึงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลักที่ผู้บริหารตั้งขึ้นหลังจากการทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) (จิรประภา อัครบวร, 2548)

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Indicators: KPIs) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีหนึ่งที่ได้รับคามนิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบันโดยเฉพาะองค์กรที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยเป็นวิธีการประเมินที่พัฒนามาจากวิธีการประเมินที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (result or objective based approach)

ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานหลัก คือ เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานที่สำคัญในด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ โดยวัตถุประสงค์ของดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานหลักหรือ KPIs มีไว้เพื่อวัดผลการดำเนินงานของโครงการหรือองค์กร และ KPIs นั้นถือเป็นหัวใจของการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นทราบว่าการเพิ่มผลการปฏิบัติงานควรให้ความสำคัญที่จุดใด (เจษฎา นกน้อย, 2555)

ในการจัดทำดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานหลักหรือ KPIs นั้นพบว่ามียุอยู่หลายวิธี ได้แก่ จัดทำจาก Balanced Scorecard ผลงานหลัก (key result area) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และจากการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานหลักที่กำหนดต้องสามารถโยงไปถึงนโยบายขององค์กรได้ ซึ่งวิธีการที่จะขยายนโยบายขององค์กรให้รองรับต่อการประเมินผลงานด้วย KPIs นั้นจะต้องเป็นวิธีการที่มีการตอบสนองต่อนโยบายขององค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมเหล่านั้นมีความคืบหน้าและสามารถตอบสนองนโยบายได้ อีกทั้งเพื่อให้สามารถดำเนินการแก้ไขปรับปรุงกิจกรรมให้เกิดประสิทธิผลเพิ่มขึ้นต่อไป (เจษฎา นกน้อย, 2555)

จ. การประเมินผลกระทบทางสังคม (Social Impact Assessment)

แนวโน้มของการประเมินผลกระทบทางสังคมเกิดขึ้นจากสถานการณ์ปัญหาความขัดแย้งอันเกิดจากผลกระทบของโครงการพัฒนาต่างๆ ที่กระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม ตลอดจนการลดลงของบทบาทภาครัฐที่มีต่อโครงการพัฒนาต่างๆ พร้อมกับการเพิ่มบทบาทของภาคธุรกิจเอกชนที่เข้ามาสนับสนุนโครงการพัฒนามากขึ้น วีรบูรณ์ วิสารทสกุล เห็นว่าความจำเป็นของการประเมินผลกระทบทางสังคมเกิดขึ้นจากความต้องการของสังคม การแสดงให้เห็นถึงความคุ้มค่าของการใช้เงินสาธารณะ พัฒนาการความคิดในการวัดประเมิน การเกิดขึ้นของกลไกการให้บริการทาง

สังคมแบบใหม่ การเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ของผู้ให้ทุนและการเติบโตของวัฒนธรรมการวัดผลในนโยบายสาธารณะ (วีรบูรณ์ วิสารทสกุล, 2556)

ในขณะที่ เดช วัฒนชัยยิ่งเจริญ (2551) เห็นว่า วัดอุปสงค์ของการประเมินผลกระทบทางสังคมมีจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการทราบถึงสถานะของผลกระทบ และกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมอันเกิดจากผลกระทบเชิงลบทางสังคมและเพื่อช่วยลดโอกาสความขัดแย้งระหว่างภาครัฐกับประชาชน ชุมชนรวมถึงภาคเอกชนจากการพัฒนาโครงการต่างๆ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือช่วยในการปรับตัวของโครงการหรือนโยบายให้เกิดผลกระทบทางลบต่อชุมชนให้น้อยที่สุด

สำหรับวิธีการประเมินผลกระทบทางสังคมนั้น พบว่ามีหลายรูปแบบ เช่น 1) การศึกษาประเมินเชิงเปรียบเทียบ (comparative study) เป็นการศึกษาเปรียบเทียบเหตุการณ์หรือกรณีศึกษาหนึ่งๆ จากตัวแปรเชิงเปรียบเทียบ อาทิ ผลกระทบระหว่างก่อนมีโครงการกับหลังจากมีโครงการ เป็นต้น 2) การศึกษาประเมินผลกระทบเชิงคาดการณ์ (projection study) เป็นการคาดการณ์ในอนาคต อาทิ ถ้ามีโครงการพัฒนาหนึ่งเข้ามาในชุมชนจะเกิดผลกระทบกับชุมชนหรือไม่อย่างไร เป็นต้น 3) การศึกษาประเมินเชิงควบคุมและการทดลอง (control study) เป็นที่นิยมใช้มากในโครงการพัฒนา ตัวอย่างเช่น ต้องการวัดผลกระทบที่เกิดขึ้นตามช่วงเวลาของโครงการ จึงต้องประเมินผลกระทบในอดีตที่ผ่านมา ประเมินสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่ รวมถึงคาดการณ์อนาคตว่าจะเป็นอย่างไรมาก่อน เป็นต้น (เดช วัฒนชัยยิ่งเจริญ, 2551)

อย่างไรก็ตาม การวัดผลกระทบทางสังคมเป็นหนึ่งในประเด็นที่มีความท้าทายอย่างมากต่อนักปฏิบัติและนักวิจัย การประเมินผลอาจไม่ใช่สิ่งที่ง่ายในตัวเอง แต่สิ่งที่ปัญหาคือจะอย่างไร (How) จึงจะทำให้ผลกระทบของการทำงานเพื่อสังคมออกมาเป็นตัวเลข (quantify) ซึ่งมีหลายประเด็นที่ยังคงเป็นเรื่องยากทั้งในทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม แต่หลายองค์กรก็ได้พยายามสร้างเครื่องมือในการวัดผลกระทบทางสังคมขึ้นมา เช่น Acumen Fund องค์กรที่สนับสนุนทุนในการแก้ไขปัญหาเรื่องน้ำ สุภาพ บ้านพักและพลังงาน ได้สร้างเครื่องมือที่ชื่อว่า “Acumen Scorecard” และ “Best Available Charitable Option” โดยเครื่องมือเหล่านี้ล้วนมีฐานคิดที่ว่า “การประเมินผลกระทบทางสังคมขึ้นอยู่กับความถี่ที่การทำงานจะสามารถสร้างความแตกต่างอะไรในสังคม” ด้วยเหตุนี้ “ผลกระทบ” (impact) มักจะถูกให้ความสนใจมากกว่าประเด็นอื่นๆ และการเก็บข้อมูลก็จะมุ่งไปที่การวัดผลกระทบเป็นหลัก ซึ่งอาจเป็นข้อจำกัดของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงในชั้นของกระบวนการ การละเลยต่อความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ในการดำเนินการกับผล (input) และผลกระทบทางสังคม (outcome/impact) หรือกล่าวอีกอย่าง คือ ได้ละเลยความซับซ้อนของทฤษฎีความเปลี่ยนแปลง (theory of change) ที่อธิบายความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆ ในการดำเนินงานกับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากโครงการพัฒนา

ของตนเอง รวมถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากโครงการพัฒนาอื่นๆ ด้วย (วีรบุรณ วิสารทสกุล, 2556)

2.1.2 ความสำคัญของการติดตามประเมินผลในงานพัฒนา

การติดตามประเมินผลนั้นมีความจำเป็นต่อการพัฒนาโครงการและกิจกรรมงานพัฒนา ทั้งเป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ตั้งไว้ เป็นการควบคุมและเร่งรัดการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน เป็นการศึกษาปัญหาในทางปฏิบัติเพื่อแก้ไขแผนให้เหมาะสม ศึกษาผลลัพธ์และผลกระทบทางตรง และทางอ้อม อีกทั้งยังเป็นการหาแนวทางตัดสินใจ (decision making) ให้กับฝ่ายบริหารในการพัฒนาแผนงานและโครงการในอนาคต หรือกล่าวได้ว่าการประเมินผลเป็นกระบวนการพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานและปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรพัฒนา นอกจากนี้ผลการประเมินยังนำไปใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเรื่องการบริหารองค์กร การบริหารบุคลากร และการจัดการด้านงบประมาณ

ในปี 2548 รายงานของธนาคารโลก (World Bank) ชื่อ “Influential Evaluation: Detailed Case Studies” ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการประเมินผลในงานพัฒนาว่า หากมีการออกแบบการประเมินที่ดี มีการดำเนินการในช่วงเวลาที่เหมาะสม และมีการพัฒนาโจทย์การประเมินร่วมกับผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ แล้ว การประเมินผลจะช่วยสร้างประสิทธิภาพและนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาโครงการให้ดียิ่งขึ้น กล่าวคือ สิ่งที่ได้จากการประเมินผลจะนำไปสู่การลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนอื่นๆ การเพิ่มรายได้และการจ้างงานให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย การใช้ประโยชน์จากกองทุนสาธารณะดียิ่งขึ้น ตลอดจนการปรับปรุงคุณภาพของการให้บริการ และการพัฒนานโยบายทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างบูรณาการ (World Bank, 2005)

นอกจากนี้ ในรายงานฉบับดังกล่าวยังพบว่าการประเมินผลโครงการพัฒนาได้ให้ความสำคัญกับประเด็น ต่อไปนี้

- การสำรวจข้อมูลความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Key stakeholder)
- การทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทั้งนโยบาย แผนงาน หรือกระทู้จาก

ข้อวิจารณ์การทำงานตามสื่อต่างๆ

- หลักฐานจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ
- การใช้จ่ายงบประมาณ แผนการปรับโครงสร้างองค์กร การลดค่าใช้จ่ายหรือ

ลดขนาดของกองทุน

บทเรียนสำคัญจากกรณีศึกษา ยังพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประเมินโครงการพัฒนา ได้แก่

- ความสำคัญของนโยบายในช่วงเวลานั้น
- ช่วงเวลาของการประเมิน
- ความเข้าใจต่อกระบวนการของการประเมิน
- การสร้างความสัมพันธ์และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับกลุ่มเป้าหมาย
- ขึ้นอยู่กับว่าใครเป็นผู้ประเมิน
- ขอบเขตและวิธีการประเมิน

อย่างไรก็ตาม การประเมินผลโครงการทางสังคมและโครงการพัฒนาถือว่าประเด็นของกระบวนการดำเนินงานมีความสำคัญมาก เนื่องจากเป็นส่วนสะท้อนให้เห็นถึงความยั่งยืนของการพัฒนาและความเข้มแข็งของกลุ่ม/องค์กรที่เข้าร่วมกิจกรรมได้ชัดเจน เพราะงานพัฒนาส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องทั้งวิธีการและกระบวนการดำเนินงานมากกว่าจะมุ่งที่ผลของกิจกรรมโดยตรง กล่าวคือ ให้ความสำคัญกับกระบวนการของชุมชนในลักษณะต่างๆ อาทิ การมีส่วนร่วม การเรียนรู้ของชุมชน กระบวนการรวมกลุ่ม การเชื่อมโยงเครือข่ายและขบวนการเคลื่อนไหวทางสังคมรูปแบบต่างๆ (ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ, 2548)

ด้วยเหตุที่การประเมินผลงานพัฒนาให้ความสำคัญกับกระบวนการดำเนินงาน การมีส่วนร่วม และการเรียนรู้ของชุมชน ส่งผลให้การติดตามประเมินผลจำเป็นต้องออกแบบวิธีการที่สอดคล้องกับกิจกรรมการพัฒนารวมถึงสร้างระบบติดตามประเมินผลให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน

การประเมินผลแบบมีส่วนร่วม (participatory evaluation) และการประเมินตนเอง (self-assessment) มักถูกนำมาใช้และอธิบายรูปแบบวิธีการประเมินงานพัฒนามากกว่ารูปแบบอื่นๆ ทั้งนี้ก็เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการติดตามประเมินผล หรือทำให้การประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น การสร้างกลไกการประเมินผลภายในองค์กร หรือภายในแผนงาน/โครงการควบคู่ไปกับกลไกการทำงานอื่นๆ เพื่อให้คนทำงานได้ประเมินงาน ประเมินตนเอง หรือการจัดให้มีกระบวนการทบทวนตนเองขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพในการแก้ไขปัญหา การปรับปรุงแผนงาน และการพัฒนางานในอนาคต

ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นที่ทราบกันว่าองค์กรพัฒนาต่างๆล้วนให้ความสำคัญกับการประเมินผลไม่น้อยไปกว่ากิจกรรมด้านอื่นและถือเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการดำเนินโครงการพัฒนา ตัวอย่างเช่น การประเมินผลกระทบของโครงการชลประทานน้ำใต้ดินชุมชนในประเทศเนปาล เมื่อปี 2554 (Impact Evaluation of Community Groundwater Irrigation Sector Project in Nepal) โดยธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย(Asia Development Bank: ADB) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการดำเนินงานโครงการ ประเมินประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ผลกระทบและความยั่งยืนของโครงการที่มีต่อการพัฒนาด้านการเกษตรและการแก้ปัญหาความยากจนในประเทศเนปาล กรอบ

คิดในการประเมินผลวางอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดกระบวนการที่เชื่อมโยงระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) ผล (output) ผลลัพธ์ (outcome) และผลกระทบ (impact) ของโครงการที่สัมพันธ์กับปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม สถาบัน และสิ่งแวดล้อม โดยใช้รูปแบบความคิดที่พัฒนามาจากการประเมินผลของ The Independent Evaluation Department (IED) นอกจากนั้นยังคำนึงถึงบริบทความรู้เกี่ยวกับการชลประทานรวมถึงผลกระทบของระบบชลประทานที่เข้ามาช่วยแก้ปัญหาความยากจน

สำหรับวิธีการประเมินนั้น พบว่า ผู้ประเมินใช้การประยุกต์รูปแบบวิธีการผสมผสานกันในลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการทบทวนเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูล การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง การเก็บข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่มในระดับชุมชนและสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับผลกระทบของระบบชลประทานใต้ดิน และกำหนดตัวชี้วัด เพื่อประเมินผลกระทบของโครงการทั้งในระหว่างดำเนินการและผลลัพธ์สุดท้ายเมื่อสิ้นสุดโครงการ ศึกษาวิเคราะห์ผลกระทบจากโครงการที่มีต่อคนในชุมชนด้วยการสำรวจข้อมูล ตลอดจนศึกษาบทเรียนและข้อเสนอแนะต่างๆ อย่างรอบด้านเพื่อการพัฒนาโครงการรูปแบบเดียวกันในประเทศสมาชิกอื่นๆ ในอนาคต (ADB, 2011)

2.2 ความเป็นมา ฐานคิดและการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (ปีงบประมาณ 2554-2557)

2.2.1 ความเป็นมา โครงสร้างองค์กรและกลไกการทำงานของพอช.

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) หรือ พอช. เป็นหน่วยงานของรัฐรูปแบบใหม่ จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนซึ่งประกาศในพระราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2543 โดยการรวมสองหน่วยงานคือสำนักงานกองทุนพัฒนาชนบทและสำนักงานพัฒนาชุมชนเมือง พอช. เริ่มดำเนินการอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2543 ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ องค์การมหาชนเป็นหน่วยงานของรัฐรูปแบบพิเศษที่ออกแบบมาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการ สาธารณะจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 การจัดตั้งองค์การมหาชนแต่ละองค์กร รัฐบาลจะตราเป็นพระราชกฤษฎีกา และขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีกระทรวงนั้นๆ มีคณะกรรมการ เป็นกลไกการบริหารที่กำกับเชิงนโยบายและทิศทางขององค์กร โดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

การจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือแก่องค์กรชุมชน เครือข่ายองค์กรชุมชน เกี่ยวกับการประกอบอาชีพ การพัฒนาอาชีพ

การเพิ่มรายได้ การพัฒนาที่อยู่อาศัย การพัฒนาสิ่งแวดล้อม การพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกชุมชนเมืองและชนบท โดยยึดหลักการพัฒนาแบบองค์รวมหรือบูรณาการบนหลักการพัฒนาที่สมาชิกชุมชนมีส่วนร่วมเป็นแนวทางสำคัญ ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและประชาสังคม

2. สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่องค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน
3. สนับสนุนและให้การช่วยเหลือ เพื่อการพัฒนาองค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน ตลอดจนการประสานสนับสนุนเพื่อให้เกิดการช่วยเหลือดังกล่าวจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
4. ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างความร่วมมือขององค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน ในระดับท้องถิ่น ระดับจังหวัด และระดับประเทศ โดยมีวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรของประชาชนที่มุ่งสร้างความเข้มแข็งของสังคมจากฐานรากด้วยพลังองค์กรชุมชนและประชาสังคม” และมียุทธศาสตร์หลัก คือ “องค์กรชุมชนเป็นแกนหลัก พื้นที่เป็นตัวตั้ง”

ก. กิจกรรมและโครงการพัฒนาสำคัญ

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันฯ รวมถึงตามกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องและตามนโยบายของรัฐบาลในแต่ละช่วงเวลา โดยใช้กิจกรรมและโครงการพัฒนาต่างๆ เป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างความเข้มแข็งองค์กรชุมชน ซึ่งเป็นภารกิจหลักของสถาบัน มีกิจกรรมและโครงการสำคัญ ดังนี้

1) **โครงการบ้านมั่นคง** เริ่มดำเนินการในปี 2556 เพื่อสร้างความมั่นคงในที่ดินและที่อยู่อาศัยของผู้มีรายได้น้อยในชุมชนแออัดทั่วประเทศ โดยสนับสนุนการสำรวจการออกแบบผังชุมชน งบประมาณ การปรับปรุงสาธารณูปโภคและสินเชื่อเพื่อจัดหาที่ดินและที่อยู่อาศัย กระบวนการทำงานเน้นให้ชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทหลักในการแก้ปัญหา โดยแก้ปัญหาทั้งเมือง (City-wide scale) ไม่ใช่ทำเฉพาะจุดใดจุดหนึ่ง

2) **สวัสดิการชุมชน** เริ่มดำเนินการสนับสนุนกองทุนผู้สูงอายุระดับจังหวัดในปี 2545 และกองทุนสวัสดิการระดับตำบล/เมืองในปี 2548 เพื่อจัดสวัสดิการชุมชนทุกประเภทให้กับคนทุกกลุ่มในชุมชน โดยองค์กรชุมชนบริหารจัดการกองทุนด้วยตนเอง เงินกองทุนมาจากการสมทบของสมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากองค์กรชุมชน จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและการสมทบจากรัฐบาลในส่วนกลาง แนวคิดสำคัญของสวัสดิการชุมชน คือ “ให้อย่างมีคุณค่า รับอย่างมีศักดิ์ศรี”

3) **การแก้ปัญหาที่ดินและบ้านมั่นคงชนบท** เริ่มดำเนินการในปี 2547 โดยสนับสนุนให้ชุมชนวางแผนแก้ปัญหาความไม่มั่นคงในที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินในพื้นที่ชนบทร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง องค์กรชุมชนเป็นผู้จัดทำข้อมูล แผนที่และสำรวจข้อมูลครัวเรือนที่ประสบปัญหาความเดือดร้อนด้วยตนเอง แล้วเสนอให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องแก้ปัญหาตามกระบวนการ บางชุมชนมีการจัดผังชุมชนและสร้างชุมชนใหม่จึงเรียกว่าเป็นโครงการบ้านมั่นคงชนบท

4) **แผนชุมชน** เริ่มดำเนินการในปี 2546 โดยเครือข่ายแผนชุมชนทั่วประเทศมีการเก็บข้อมูลเศรษฐกิจ สังคม เป็นรายครัวเรือนเพื่อนำมาวิเคราะห์แล้วจัดทำแผนพัฒนาชุมชนระดับตำบล โดยองค์กรชุมชน เป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของเครือข่ายองค์กรชุมชนในตำบล

5) **สินเชื่อเพื่อการพัฒนา** สนับสนุนสินเชื่อเพื่อการพัฒนาให้กับองค์กรชุมชนทั้งในภาคเมืองและชนบท เพื่อไปพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาตามแผนของชุมชนอาทิ การแก้ปัญหาความไม่มั่นคงในที่อยู่อาศัย ในภาคเมือง โดยสินเชื่อเพื่อพัฒนาที่อยู่อาศัย (โครงการบ้านมั่นคง) หรือสนับสนุนการพัฒนาตามแผนชุมชนในภาคชนบท โดยใช้สินเชื่อเพื่อการพัฒนาแบบองค์รวมหรือสินเชื่อเพื่อพัฒนาธุรกิจชุมชน

6) **การรับรองสถานภาพองค์กรชุมชน** สนับสนุนการสำรวจข้อมูล รับรองการมีอยู่ รับรองคุณภาพขององค์กรชุมชนร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดระดับการพัฒนาและสนับสนุนการวางแผนพัฒนาองค์กรชุมชนทุกประเภทในตำบลหรือเมือง เพื่อให้เครือข่ายองค์กรชุมชนมีข้อมูลองค์กรชุมชนในท้องถิ่นอย่างครบถ้วน เป็นข้อมูลอ้างอิงในการทำงานหรือให้การสนับสนุนของหน่วยงาน

7) **สภาองค์กรชุมชนตำบล** ดำเนินการตาม พรบ. สภาองค์กรชุมชน พ.ศ. 2551 สนับสนุนให้องค์กรชุมชนในตำบลหรือเมืองรวมตัวกันเป็นสภาองค์กรชุมชนตำบล เพื่อพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน ร่วมบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น รวมถึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่นตามความหลากหลายของวิถีชีวิต วัฒนธรรมภูมิปัญญาของท้องถิ่น และส่งเสริมการมีส่วนร่วมขององค์กรชุมชนในการดำเนินการโครงการหรือกิจกรรมที่จะมีผลกระทบกับชุมชนทางด้านต่างๆ

8) **การฟื้นฟูชุมชนประสบภัย** ให้การช่วยเหลือชุมชนที่ประสบภัยพิบัติในด้านต่างๆ มาตั้งแต่ปี 2548 เช่น อุทกภัย วาตภัย อัคคีภัย โคลนถล่ม สึนามิ ฯลฯ โดยสนับสนุนให้ผู้ประสบภัยหรือเจ้าของปัญหาบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการภัยพิบัติในระยะต่างๆ โดยเฉพาะเรื่องการจัดการที่อยู่อาศัยชั่วคราวการฟื้นฟูชุมชนหลังภัยพิบัติและการวางแผนรับมือภัยพิบัติโดยองค์กรชุมชน

9) **การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและเกษตรกรรมยั่งยืน** ส่งเสริมให้องค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน ดูแลรักษาจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ดินน้ำ ป่า ทะเล ทะเลสาบ และการทำการเกษตรแบบยั่งยืนในเขตภูมินิเวศน์ต่างๆ ตั้งแต่ชายฝั่งทะเล ไร่นา เขิงเขาลุ่มน้ำ ไปจนถึงเขตป่าต้นน้ำ ซึ่งเป็นการรื้อฟื้นสิทธิดั้งเดิมในการจัดการทรัพยากรของชุมชนที่ได้รับการรับรองตามรัฐธรรมนูญมาตรา 67

10) ระบบข้อมูลและการสื่อสารชุมชน สนับสนุนให้องค์กรชุมชนมีระบบข้อมูลชุมชนระดับจังหวัดและตำบล เพื่อสนับสนุนการทำงาน พัฒนาชุมชนให้มีการจัดทำข้อมูลของตนเองในทุกประเด็นงาน เช่น ข้อมูลผู้เดือดร้อนกรณีปัญหาที่ดินทำกิน ที่อยู่อาศัย ผู้ประสบภัยธรรมชาติ ข้อมูลองค์กรชุมชนในท้องถิ่น ฯลฯ สนับสนุนการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านเว็บไซต์ชุมชนวิทยุชุมชนและสื่อประเภทอื่นๆ รวมทั้งพัฒนาระบบการสื่อสารและทีมสื่อสารของขบวนการองค์กรชุมชน

11) การจัดการความรู้ สนับสนุนให้เครือข่ายองค์กรชุมชนในประเด็นงานต่างๆประมวลความรู้จากการทำงาน พัฒนาศูนย์เรียนรู้ เพื่อเป็นแหล่งศึกษาเรียนรู้และขยายผลการพัฒนาฟื้นฟูท้องถิ่นโดยชุมชนเอง ศูนย์เรียนรู้ คือ เครื่องมือสำคัญในการขยายผลการฟื้นฟูชุมชนท้องถิ่นของขบวนการองค์กรชุมชนเพราะศาสตร์แห่งการพัฒนายุคใหม่นี้ไม่มีสอนในสถาบันการศึกษา ชุมชนต้องเรียนรู้ระหว่างกันเอง

12) การบริหารจัดการที่ดีขององค์กรชุมชน สนับสนุนให้องค์กรชุมชนพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร การเงินบัญชี การตรวจสอบตนเองการพัฒนาตัวชี้วัดชุมชน การติดตามประเมินผลให้มีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรชุมชนที่มีคุณภาพ

13) โครงการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนด้านที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินโดยชุมชนท้องถิ่น ดำเนินการใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา สตูล) ในปี 2553 สนับสนุนการซ่อมสร้างบ้านของคนยากจน และการแก้ไขปัญหาที่ดิน โดยให้เครือข่ายองค์กรชุมชนดำเนินการด้วยตนเอง

14) การพัฒนาเศรษฐกิจและทุนชุมชน สนับสนุนการพัฒนาระบบทุนชุมชนให้เกิดการเชื่อมโยงทุนชุมชน เพื่อพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง จัดการตนเองได้พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรการเงินและทุนชุมชน การแก้ปัญหาหนี้สิน โดยองค์กรการเงินชุมชน และการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนในการแก้ปัญหาชุมชนท้องถิ่น

15) ประชาสัมพันธ์ นอกเหนือจากการให้การสนับสนุนองค์กรชุมชนโดยตรงแล้วสถาบันยังให้การสนับสนุนองค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรอาสาสมัครต่างๆ ที่ทำงานเสริมสร้างความเข้มแข็งองค์กรชุมชนและการพัฒนาสังคมทางด้านต่างๆ

อย่างไรก็ตาม กิจกรรมและโครงการของ พอช. จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ความต้องการของชุมชนและนโยบายของรัฐบาลในแต่ละปี แต่สาระสำคัญของทุกกิจกรรม คือ การเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน ให้องค์กรชุมชนสามารถบริหารจัดการชุมชน ให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ข. แนวทางสำคัญในการทำงาน

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ดำเนินการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน โดยมีหลักการดำเนินงานสำคัญคือ การพัฒนาโดยชุมชนเป็นแกนหลัก (Community Driven Development) มีแนวทางการทำงานร่วมในทุกโครงการ/กิจกรรม ดังนี้

- สนับสนุนให้ชุมชนท้องถิ่น เป็นผู้มีบทบาทหลัก (Key actors) ในการวางแผนและดำเนินการตามแผนพัฒนาชุมชน ภายใต้การสนับสนุนและร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานกลาง

- สนับสนุนให้ขบวนชุมชนเจ้าของปัญหา มีบทบาทสำคัญในการกำหนดและวางแผนการพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาของตนเอง (Demand driven) ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่น ไม่รอแต่การสนับสนุนจากภายนอกหรือรอทำตามแผนของหน่วยงาน (Supply driven)

- สนับสนุนการวางแผนพัฒนาที่มีพื้นที่เป้าหมายในแต่ละเรื่องให้เต็มพื้นที่ทั่วประเทศ (Nation-wide development process) ไม่ใช่ดำเนินการเฉพาะพื้นที่นำร่อง โดยชุมชนประชาคมและท้องถิ่นเห็นภาพรวมของการแก้ไขปัญหาและการพัฒนา

- กิจกรรมและโครงการต่างๆ คือ “เครื่องมือ” ในการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน

- จัดสรรและกระจายงบประมาณให้องค์กรชุมชนบริหารจัดการด้วยตนเอง

- บทบาทของสถาบันมีสองระดับคือ การจัดกระบวนการพัฒนาองค์กรชุมชน (Community organizing) ในรูปแบบต่างๆ โดยใช้โครงการต่างๆเป็นเครื่องมือ และทำหน้าที่เชื่อมโยง ประสานงานกับหน่วยงานและรัฐบาล เพื่อพัฒนานโยบายที่สนับสนุนแผนพัฒนาของชุมชนท้องถิ่น

ค. โครงสร้างการบริหารจัดการและกลไกการทำงาน

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน มีคณะกรรมการสถาบัน จำนวน 11 คนเป็นกลไกการบริหารที่กำกับเชิงนโยบายมีที่มาจากสามส่วนคือ ผู้แทนหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของสถาบัน ผู้แทนองค์กรชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาสังคม มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 3 ปี คณะกรรมการฯ ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการชุดต่างๆ ขึ้นมาช่วยบริหารงาน พอช. นับเป็นหน่วยงานเทียบเท่าระดับกรม มีผู้บริหารองค์กร คือ ผู้อำนวยการ ซึ่งมาจากการสรรหา มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี คณะผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ ร่วมกันบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทั่วประเทศกว่า 350 คน มีหน่วยงานย่อยๆ ในสถาบันฯ จำนวน 23 หน่วย แบ่งเป็นสามกลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานพื้นที่ กลุ่มงานสนับสนุนการเชื่อมโยงขบวนและพัฒนายุทธศาสตร์ชุมชน กลุ่มงานสนับสนุนและบริหารองค์กร กล่าวคือ กลุ่มงานเป็นกลไกในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิด

การกระจายอำนาจและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสม บทบาทหน้าที่ที่สำคัญ ได้แก่ การร่วมกันพิจารณากลับกรอง ให้คำแนะนำปรึกษา ร่วมกันตัดสินใจและรับผิดชอบในเรื่องที่สำคัญต่าง ๆ

สำหรับกลุ่มงานพื้นที่ หรืองานปฏิบัติการชุมชน มีสำนักงานปฏิบัติการภาค 11 ภาค (11 ภาคเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ 2555) มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการชุมชนปฏิบัติงานตามโครงการ ประสานการทำงานกับขบวนองค์กรชุมชนและหน่วยงานต่างๆ

การจัดโครงสร้างการทำงานของ พอช. เน้นความยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วตามความจำเป็นของสถานการณ์ การบริหารจัดการเป็นความสัมพันธ์แบบแนวราบที่ไม่มีสายการบังคับบัญชามากนัก โดยมีคณะผู้บริหารระดับสูงกำกับดูแลภาพรวม โครงสร้างจัดเป็นกลุ่มงาน โดยในแต่ละกลุ่มงานประกอบด้วยส่วนงานต่าง ๆ ที่มีภารกิจใกล้เคียงหรือสัมพันธ์กัน

เพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้ พอช. เป็นองค์กรสนับสนุนเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน และเป็นเครื่องมือของภาคประชาชนในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชนท้องถิ่นเพื่อนำไปสู่เป้าหมายร่วม "ชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง" ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เน้นการกระจายการบริหารจัดการไปที่ภาค กลุ่มจังหวัดและจังหวัด เพื่อให้ชุมชนท้องถิ่นได้มีโอกาสในการจัดการตนเองมากขึ้น

พอช. ทำงานร่วมกับขบวนองค์กรชุมชนทั่วประเทศ มีการจัดตั้งคณะทำงานชุมชนตามประเด็นงานต่างๆ ที่องค์ประกอบของชุมชนในทุกประเด็นทุกโครงการดังกล่าวมาแล้ว ทั้งระดับชาติ ภาคและจังหวัด เพื่อเป็นกลไกการขับเคลื่อนงานโดยองค์กรชุมชนเป็นแกนกลาง นอกจากนั้นยังสนับสนุนให้มีคณะทำงานเชื่อมโยงเครือข่ายเชิงพื้นที่ ระดับต่างๆ เช่น คณะประสานงานองค์กรชุมชนระดับภาค ระดับจังหวัด ภูมิภาค เป็นต้น คณะทำงานเหล่านี้คือกลไกสำคัญที่ทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ในการขับเคลื่อนงานพัฒนาต่างๆ ทั่วประเทศ สถาบันมีกองทุนกลางที่มาจากค่าธรรมเนียมสองหน่วยงานเดิม และได้ใช้ดอกผลจากกองทุนมาเป็นงบประมาณในการบริหารงานและได้รับงบประมาณอุดหนุนรายปีจากรัฐบาล ตามนโยบายของรัฐและภารกิจของ พอช. เอง

2.2.2 ฐานคิดในการทำงานพัฒนา และการหนุนเสริมองค์กรชุมชนของ พอช.

วิสัยทัศน์ของ พอช. ที่ว่า “เป็นองค์กรที่มุ่งสร้างความเข้มแข็งของสังคมจากราก ด้วยพลังองค์กรชุมชนและประชาสังคม” นั้น มาจากความมุ่งหวังของหลายภาคส่วนที่ได้ร่วมกันจัดตั้งองค์กรนี้ กระบวนการจัดตั้ง พอช. เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องมาโดยตลอด นับตั้งแต่ปลายปี 2537 หน่วยงานพัฒนาทั้งภาครัฐ เอกชน และชุมชน ได้ร่วมประชุมระดมความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการจัดตั้งองค์กรที่มีหน้าที่ในการสนับสนุนการพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง เพื่อเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาสังคม และประเทศชาติ

ในระหว่างปี 2538-2543 ได้มีการประชุมสัมมนาผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภาคชุมชนเมือง ชุมชนชนบท ภาครัฐ องค์กรพัฒนาเอกชน และผู้ทรงคุณวุฒิ ต่อเนื่องหลายครั้ง ภายหลังจากที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบหลักการร่างพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง พอช. แล้ว (เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2543) ก็ได้มีคณะทำงานองค์กรชุมชนและองค์กรพัฒนาเอกชน ไปร่วมจัดเวทีให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดตั้ง พอช. และระดมความเห็นจากองค์กรชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงาน พอช. โดยได้จัดเวทีในพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ 8 พื้นที่ มีเครือข่ายองค์กรชุมชนรวมกว่า 100 เครือข่าย ภายหลังจากที่คณะรัฐมนตรีเห็นชอบร่างพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (เมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม 2543) ก็ได้มีการสัมมนา “การมีส่วนร่วมขององค์กรชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน” ขึ้นอีกครั้งหนึ่งโดยได้สรุปภาพรวมความเห็นจากเวทีต่างๆ ทั่วประเทศว่าอยากให้ พอช. เป็นองค์กรแบบใด ทำงานอย่างไร การมีส่วนร่วมขององค์กรชุมชนในพอช. ควรมีวิธีการ/ช่องทางอย่างไร เป้าหมายและวิธีการของชาวบ้านที่จะไปสู่การเป็นองค์กรชุมชนเข้มแข็งเป็นอย่างไร และ พอช. จะสนับสนุนองค์กรชุมชนอย่างไร ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ข้อเสนอแนะและความคาดหวังต่อการทำงานของ พอช. ไว้อย่างหลากหลาย ทั้งในระยะ 1 ปี 5 ปี และ 20 ปี ซึ่งคณะกรรมการเตรียมการจัดตั้งสถาบันและผู้บริหารของสถาบันได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ดังปรากฏในพันธกิจของ พอช. ดังนี้

1. สนับสนุนและให้การช่วยเหลือแก่องค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชนเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ การเพิ่มรายได้ การพัฒนาที่อยู่อาศัยและสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกในชุมชน ทั้งในเมืองและชนบท โดยยึดหลักการพัฒนาแบบองค์รวมหรือบูรณาการและหลักการพัฒนาที่สมาชิกมีส่วนร่วมเป็นแนวทางสำคัญ ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและประชาสังคม
2. สนับสนุนและให้การช่วยเหลือทางการเงินแก่องค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน
3. สนับสนุนและให้การช่วยเหลือเพื่อการพัฒนาองค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน ตลอดจนประสานงานการสนับสนุนและการให้การช่วยเหลือดังกล่าวจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
4. ส่งเสริมและสนับสนุนและสร้างความร่วมมือขององค์กรชุมชน ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับจังหวัดและระดับประเทศ

กล่าวได้ว่า พอช. เป็นหน่วยงานส่งเสริมความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน และเป็นองค์กรประสานงานด้านการพัฒนาชุมชนกับหน่วยงานต่างๆ ที่มีอยู่แล้วให้เข้าถึงชุมชนอย่างแท้จริง ซึ่งขอบเขตงานดังกล่าวไม่ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานใด นับดังกล่าวหมายถึง การสนับสนุนและให้

การช่วยเหลือแก่องค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชนเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ การพัฒนาอาชีพ การเพิ่มรายได้ การพัฒนาที่อยู่อาศัยและสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกในชุมชน ทั้งในเมืองและชนบท และเพื่อให้มีการสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่องค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชนให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยให้เศรษฐกิจและสังคมไทยเติบโตอย่างมีคุณภาพและมีการกระจายความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างทั่วถึงและยั่งยืน

การบริหารงานของ พอช. เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน โดยในคณะกรรมการสถาบัน (บอร์ด พอช.) ซึ่งมีจำนวน 11 คน มีกรรมการผู้แทนองค์กรชุมชนอยู่จำนวน 3 คน ซึ่งสรรหามาจากองค์กรชุมชนทั่วประเทศ นอกจากนั้นยังได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประสานงานการพัฒนาองค์กรชุมชน ประกอบด้วยตัวแทนจากองค์กรชุมชนทุกภาคเพื่อให้คำปรึกษา เชื่อมประสานนโยบายและแนวทางการแก้ไขปัญหาให้กับชุมชน

หลักการดำเนินงานของ พอช. เน้นการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ทั้งนี้ ในคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการชุดต่างๆ จะมีผู้แทนองค์กรชุมชน องค์กรพัฒนาเอกชน นักวิชาการ และหน่วยงานรัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องร่วมด้วยเสมอ เช่น คณะกรรมการสวัสดิการชุมชน คณะกรรมการแผนชุมชน คณะกรรมการสินเชื่อ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการโครงการ เสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรชุมชน ฯลฯ และเพื่อให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์กรชุมชน สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น พอช. ยังได้กระจายการบริหารจัดการไปยังสำนักงานปฏิบัติการภาค โดยมีคณะกรรมการภาคซึ่งประกอบด้วยผู้แทนองค์กรชุมชน หน่วยงานรัฐ นักวิชาการ/องค์กรพัฒนาเอกชน/ผู้ทรงคุณวุฒิ ประชาสังคม และผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ในพื้นที่ร่วมบริหาร และกำกับดูแล

พลเอก สุรินทร์ พิกุลทอง ประธานกรรมการสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน กล่าวไว้ว่า “งานที่สำคัญทั้งหมดของ พอช. คือ การพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนโดยมีแนวทางสำคัญคือขบวนองค์กรชุมชนในพื้นที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดและวางแผนพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาของตนเองร่วมกับคนในชุมชน ท้องถิ่น ท้องที่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภายใต้ยุทธศาสตร์ องค์กรชุมชนเป็นแกนหลักพื้นที่เป็นตัวตั้ง” และ

“ประเด็นสำคัญของการทำงานพัฒนาที่ พอช. เน้นคือ เรื่อง “การจัดการตนเองของชุมชนท้องถิ่น” ซึ่ง พอช. มีหน้าที่ในการสนับสนุนให้ชุมชนรวมตัวกันเป็นองค์กรชุมชน และร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ที่มีภารกิจในการพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนจัดทำแผนพัฒนาร่วมกัน โดยคาดหวังว่าเมื่อชุมชนมีความเข้มแข็งก็จะสามารถปฏิรูปเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองไปได้โดยมีชุมชนเป็นฐาน”

ลักษณะการทำงานพัฒนาของ พอช. จึงให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือในการทำงาน (synergy) และการหนุนเสริมองค์กรชุมชนเพื่อให้องค์กรชุมชนสามารถจัดการตัวเองได้ (interaction) ดังเช่นที่อดีตผู้อำนวยการ ทิพย์รัตน์ นพดลารมย์ กล่าวไว้ว่า “ความสำเร็จในการดำเนินงานของ พอช. เกิดจากความมุ่งมั่นของขบวนองค์กรชุมชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายหลักและร่วมมือของหน่วยงานทั้งส่วนกลาง ท้องถิ่น สถาบันการศึกษา ทุกหน่วยงานล้วนมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น ซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย”

ส่วนคำนิยามเกี่ยวกับชุมชน องค์กรชุมชน เครือข่ายองค์กรชุมชน ในการทำงานของ พอช. นั้น สามารถเข้าใจความหมายได้จากนิยามความหมายที่บัญญัติไว้ตามพระราชบัญญัติสภาองค์กรชุมชนพ.ศ. 2551 กล่าวคือ **ชุมชน** หมายความว่า “กลุ่มประชาชนที่รวมตัวกัน โดยมีผลประโยชน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนกัน หรือทำกิจกรรมอันชอบด้วยกฎหมายและศีลธรรมร่วมกันหรือดำเนินการอื่นอันเป็นประโยชน์ร่วมกันของสมาชิก มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีระบบการบริหารจัดการและการแสดงเจตนาแทนกลุ่มได้”

ชุมชนท้องถิ่น หมายความว่า “ชุมชนที่อยู่ร่วมกันในพื้นที่หมู่บ้านหรือตำบล ชุมชนท้องถิ่นดั้งเดิม หมายความว่า ชุมชนท้องถิ่นซึ่งเกิดขึ้นก่อนประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540”

องค์กรชุมชน หมายความว่า “องค์กรซึ่งเป็นการรวมของชุมชน ชุมชนท้องถิ่น หรือชุมชนท้องถิ่นดั้งเดิม ซึ่งจัดแจ้งการจัดตั้งตามพระราชบัญญัตินี้ ทั้งนี้ไม่ว่าประชาชนจัดตั้งกันขึ้นเองหรือโดยการแนะนำหรือสนับสนุนของหน่วยงานของรัฐ เอกชน หรือองค์กรพัฒนาเอกชน”

นอกจากนี้ ยังรวมถึงความหมายที่ได้บัญญัติไว้ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2543 กล่าวคือ **ชุมชน** หมายความว่า “กลุ่มคนที่มีวิถีชีวิตเกี่ยวพันกันและมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันอย่างเป็นปกติและต่อเนื่อง โดยเหตุที่อยู่ในอาณาบริเวณเดียวกันหรือมีอาชีพเดียวกันหรือประกอบกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันหรือมีวัฒนธรรมความเชื่อหรือความสนใจร่วมกัน”

องค์กรชุมชน หมายความว่า “กลุ่มคนที่มีระบบการบริหารจัดการที่สมาชิกของชุมชนจัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการร่วมกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์ในการประกอบอาชีพ พัฒนาอาชีพ เพิ่มรายได้ พัฒนาที่อยู่อาศัยและสิ่งแวดล้อมหรือพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกในกลุ่ม” และ

เครือข่ายองค์กรชุมชน หมายความว่า “กลุ่มองค์กรชุมชนที่มีการรวมตัวกันโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะกระทำกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อประโยชน์ขององค์กรชุมชนในกลุ่มนั้น”

2.2.3 การดำเนินงานในปีงบประมาณ 2554- 2556

ก. ยุทธศาสตร์/แผนงานหลัก

ยุทธศาสตร์และแผนงานหลักในช่วงปีงบประมาณ 2554-2556 สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนได้ยึดกรอบ “แผนงานปฏิรูปสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน พ.ศ. 2554-2558 และยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน พ.ศ. 2555-2559”³ เป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ กล่าวคือ มียุทธศาสตร์ “องค์กรชุมชนเป็นแกนหลัก พื้นที่เป็นตัวตั้ง” สำหรับการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ ซึ่งมี 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่

- 1) การพัฒนาโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง สนับสนุนให้ชุมชนท้องถิ่นมีระบบที่พัฒนาไปสู่การจัดการตนเอง
- 2) การประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นและภาคีที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและนโยบาย
- 3) การพัฒนาระบบบริหารจัดการของ พอช.

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง สนับสนุนให้ชุมชนท้องถิ่นมีระบบที่พัฒนาไปสู่การจัดการตนเอง เป็นการสนับสนุนให้ขบวนองค์กรชุมชนสามารถขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาตามแนวทางการพัฒนาและฟื้นฟูชุมชนท้องถิ่นสู่การจัดการตนเอง โดยมีขบวนองค์กรชุมชน สภาองค์กรชุมชนเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานในพื้นที่ มีการจัดทำแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นที่ครอบคลุมการพัฒนาของชุมชนท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วม ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนตัวชี้วัดการพัฒนาตนเองของชุมชนสู่ชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเองและเกิดการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานพัฒนาและแก้ไขปัญหาของชุมชนท้องถิ่นในทุกระดับ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นและภาคีที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและนโยบาย เป็นการปรับกระบวนการและความสัมพันธ์การทำงานร่วมกับขบวนองค์กรชุมชนและภาคีให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งและองค์กรชุมชนเป็นแกนหลัก โดยมีพื้นที่รูปธรรมเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในการขับเคลื่อนงานระหว่างองค์กรชุมชน ภาคประชาสังคมและหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่และผลักดันสู่ระดับนโยบายสาธารณะ มีกลไกความร่วมมือของขบวนองค์กรชุมชนและภาคีที่เอื้อต่อการพัฒนา โดยองค์กรชุมชนเป็นแกนหลักภายใต้วิถีสันติธรรมของชุมชนท้องถิ่น และมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่เท่าทันสถานการณ์สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

³รายละเอียดจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบบริหารจัดการของ พอช. เป็นการพัฒนาและยกระดับองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ด้านการสนับสนุนการพัฒนาขบวนองค์กรชุมชน โดยปรับระบบบริหารจัดการ มีการกระจายการจัดการสู่พื้นที่อย่างเป็นระบบ ปรับระบบงานสนับสนุน เพื่อหนุนเสริมให้เกิดงานเชิงคุณภาพ

เป้าประสงค์หลัก ได้แก่

1. ขบวนชุมชนสามารถแก้ไขปัญหา เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตและความมั่นคงของชุมชนท้องถิ่น
2. ขบวนชุมชนทุกระดับ(ตำบล จังหวัด ภาค) มีศักยภาพและความสามารถในการบริหารจัดการงานและบริหารขบวน
3. ภาควิชาความร่วมมือสนับสนุนการฟื้นฟูชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง
4. ระบบข้อมูลและสารสนเทศงานชุมชนทันสมัย พร้อมใช้
5. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กร
6. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ
7. กองทุน พอช. เป็นกองทุนพัฒนาที่มีรูปแบบการสนับสนุนหลากหลาย เป็นเครื่องมือนำไปสู่ชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง

ข. แนวทางสำคัญในการทำงาน

แนวทางสำคัญในการทำงานในปีงบประมาณ 2555-2556 เน้นการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจากปีงบประมาณ 2554 โดยแนวทางการดำเนินการ แผนงานและโครงการได้ปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและทิศทางการปฏิรูปของขบวนองค์กรชุมชน และ พอช. ซึ่งให้ความสำคัญกับประเด็นงาน ดังนี้

(1) การเสริมสร้างขีดความสามารถของขบวนองค์กรชุมชน โดยกระจายการบริหารจัดการสู่พื้นที่สู่ขบวนองค์กรชุมชน เน้นการสนับสนุนพื้นที่ระดับตำบลและจังหวัด มุ่งสู่เป้าหมายชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง

(2) การสนับสนุนความเข้มแข็งและคุณภาพในการบริหารจัดการของขบวนองค์กรชุมชน ประกอบด้วย การพัฒนาคุณภาพสภาองค์กรชุมชนตำบล การพัฒนาระบบข้อมูลชุมชน การจัดทำแผนชุมชน การจัดการความรู้ เป็นต้น

(3) การประสานความร่วมมือและบูรณาการกับภาคีพัฒนา เช่น สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ สำนักงานสภาพัฒนาการเมืององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

(4) การสื่อสารสร้างความเข้าใจกระบวนการทำงานสนับสนุนทั้งระบบ
อย่างเป็นขบวนการขององค์กรและพื้นที่ เพื่อให้เห็นเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาร่วมกัน

(5) การพัฒนาบุคลากร ทั้งในส่วนของเจ้าหน้าที่และขบวนการองค์กรชุมชน
เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถหนุนเสริมงานพัฒนาสู่
การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง

ค. ผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2554-2556 ประกอบด้วยกิจกรรม
ดังต่อไปนี้

1) การพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน

1.1 โครงการบ้านมั่นคง คนจนเมืองแก้ปัญหาที่อยู่อาศัย
1.2 โครงการแก้ไขปัญหาค่าความเดือดร้อนที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินโดย
ชุมชนท้องถิ่นเป็นหลัก (5 จังหวัดชายแดนภาคใต้)

1.3 การแก้ปัญหาที่ดินทำกินและที่อยู่อาศัยในชนบท

1.4 กองทุนสวัสดิการชุมชน

1.5 สภาองค์กรชุมชน

1.6 โครงการเสริมสร้างขีดความสามารถของชุมชน

1.7 การรับรองสถานภาพองค์กรชุมชน

1.8 สินเชื่อเพื่อการพัฒนา

2) ชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง

2.1 การจัดการภัยพิบัติโดยชุมชน

2.2 การปฏิรูปขบวนการองค์กรชุมชนและการปฏิรูปประเทศไทย

3) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการของ พอช. และขบวนการองค์กรชุมชน

3.1 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ

3.2 การสื่อสารและประชาสัมพันธ์

3.3 การจัดการความรู้

3.4 การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

3.5 การพัฒนาระบบการกำกับ ติดตามตรวจสอบและประเมินผล

2.2.4 แผนการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2557

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนได้นำเสนอแผนการดำเนินงานในปีงบประมาณ
2557⁴ ในการประชุมคณะกรรมการสถาบันฯ (ครั้งที่ 9/2556 วันพฤหัสบดีที่ 22 สิงหาคม 2556) มี
หลักการดำเนินงาน ดังนี้

⁴แหล่งที่มา รายงานการประชุมคณะกรรมการสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ครั้งที่9/2556 วันพฤหัสบดีที่
22 สิงหาคม 2556.

1. ยึดกรอบยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน พ.ศ. 2555-2559 เป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ปี 2557 ตามที่คณะกรรมการสถาบันฯ มีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 29 กันยายน 2554 และได้มีการจัดอบรมการจัดทำและทบทวนยุทธศาสตร์การดำเนินงานเมื่อวันที่ 1-2 สิงหาคม 2556 และสัมมนาการจัดทำแผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2557 เมื่อวันที่ 7-8 สิงหาคม 2556 โดยได้มีการวิเคราะห์สถานการณ์และนโยบายที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสถาบันฯ รวมถึงการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถาบันฯ กับ ยุทธศาสตร์ประเทศและยุทธศาสตร์กระทรวงการพัฒนาสังคมฯ โดยยังคงยุทธศาสตร์การดำเนินงานไว้ เช่นเดิม เนื่องจากมีความสอดคล้องกับแนวทางและทิศทางการพัฒนาทั้งในระดับนโยบายและระดับ พื้นที่ ดังนี้

▶ **ยุทธศาสตร์ :** องค์กรชุมชนเป็นแกนหลัก พื้นที่เป็นตัวตั้ง

▶ **ประเด็นสำคัญ :** ประกอบด้วย 3 เรื่องสำคัญ คือ

1) การพัฒนาโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง สนับสนุนให้ชุมชนท้องถิ่นมีระบบที่ พัฒนาไปสู่การจัดการตนเอง

2) การประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นและภาคที่เกี่ยวข้อง เพื่อ สนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและนโยบาย

3) การพัฒนาระบบบริหารจัดการของ พอช.

2. แผนงาน/โครงการสำคัญ ดำเนินภารกิจในการสนับสนุนความเข้มแข็งของ องค์กรชุมชนและโครงการสำคัญที่ได้รับงบประมาณสนับสนุนต่อเนื่องจากในปี 2556-2557 รวมกับ ภารกิจที่ต่อเนื่อง โดยแนวทางการดำเนินการแผนงานและโครงการได้ปรับให้สอดคล้องกับ สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและทิศทางการดำเนินการของพื้นที่และสถาบันฯ โดยให้ความสำคัญ ดังนี้

1) การทำงานโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง ยกกระดับพื้นที่รูปธรรมการจัดการ ตนเองระดับตำบล และเชื่อมโยงตำบลรูปธรรมสู่ระดับจังหวัด โดยสภาองค์กรชุมชนเป็นกลไกสำคัญ ในการขับเคลื่อนและเน้นการทำงานเชิงคุณภาพ มุ่งสู่เป้าหมายชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง

2) การประสานความร่วมมือและบูรณาการกับภาคีพัฒนามากขึ้น เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันการศึกษา สำนักงานสภาพัฒนาการเมืองและหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง เป็นต้น

3) การทบทวนและพัฒนาระบบการบริหารโครงการและการเบิกจ่าย งบประมาณ

4) การพัฒนานวัตกรรมเปลี่ยนแปลงทางการพัฒนาชุมชน เพื่อ ยกกระดับงานพัฒนาขององค์กรและขบวนองค์กรชุมชน

5) การพัฒนาบุคลากร ทั้งในส่วนของเจ้าหน้าที่และขบวนองค์กรชุมชนให้มีความสุขและภาคภูมิใจในงาน โดยเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงานให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถหนุนเสริมงานพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง

6) การบริหารกองทุน พอช. โดยยกระดับกองทุนเพื่อความยั่งยืน สร้างความสมดุลระหว่างรายได้กับรายจ่าย และพัฒนาสินเชื่อ

รายละเอียดแผนงานปีงบประมาณ 2557 ประกอบด้วย 8 แผนงานตามประเด็นพัฒนาที่สำคัญ ดังนี้

1) การพัฒนาโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง สนับสนุนให้ชุมชนท้องถิ่นมีระบบที่พัฒนาไปสู่การจัดการตนเอง มี 2 แผนงานและเป้าหมาย คือ

แผนงาน	เป้าหมาย
(1) การเสริมสร้างพื้นฐานความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น (1.1) สนับสนุนการยกระดับพื้นที่รูปธรรมการจัดการตนเองระดับตำบล โดยสภาองค์กรชุมชนเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน (1.2) สนับสนุนการพัฒนาและเชื่อมโยงกลไกการขับเคลื่อนงานของขบวนองค์กรชุมชนในทุกกระดับ (ตำบล จังหวัด ภาค และชาติ)	860 ตำบล 77 จังหวัด 11 ภาค
(2) การสนับสนุนงานพัฒนาเชิงประเด็น - การพัฒนาที่อยู่อาศัยคนจนในชุมชนแออัด “โครงการบ้านมั่นคง” - การแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินในชนบท - การสนับสนุนการจัดสวัสดิการชุมชน - การพัฒนาเศรษฐกิจและทุนชุมชน	ร้อยละ 20 ของพื้นที่ปฏิบัติการ (1,017 ตำบล)

2) การประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นและภาคีที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงการและนโยบาย มี 1 แผนงานและเป้าหมาย คือ

แผนงาน	เป้าหมาย
(3) การประสานความร่วมมือและบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคีพัฒนา 3.1 ส่งเสริมความร่วมมือกับภาคีพัฒนาในลักษณะต่าง ๆ ในการสนับสนุนงานพัฒนาชุมชนสู่ชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง 3.2 สนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะระดับพื้นที่ (ตำบล จังหวัด) และระดับนโยบายร่วมกับภาคีพัฒนา	- ระดับความสำเร็จในการประสานความร่วมมือกับภาคีพัฒนา (จำนวนภาคีความร่วมมือในการพัฒนา/ จำนวนนโยบายสาธารณะที่มีการขับเคลื่อนร่วมกัน)

3) การพัฒนาระบบบริหารจัดการของ พอช. มี 5 แผนงานและเป้าหมาย คือ

แผนงาน	เป้าหมาย
(4) การพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	- ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบบุคลากร ร้อยละ 90
(5) การพัฒนาระบบบริหารจัดการโครงการ	- ร้อยละของงบประมาณที่ได้มีการเบิกจ่ายตามแผนงาน ร้อยละ 70
(6) การพัฒนาระบบและเครื่องมือในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน	- จำนวนชุดองค์ความรู้งานพัฒนา 15 ชุด - จำนวนจังหวัดที่มีการ Mapping ข้อมูลประเด็นงานต่าง ๆ 22 จังหวัด
(7) การบริหารกองทุน พอช. และสินเชื่อ	- ระดับความสำเร็จในการพัฒนาและบริหารกองทุน พอช.
(8) การพัฒนาระบบการกำกับดูแลองค์กร พอช.	- ระดับการพัฒนาระบบการกำกับดูแลองค์กร

2.3 แผนงานปฏิรูปสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน

2.3.1 เป้าหมาย/ผลลัพธ์

แผนงานปฏิรูปสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน จัดระดับเป้าหมายไว้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับพื้นที่ และระดับสนับสนุนงานพื้นที่ โดยให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์หลักขององค์กรที่เชื่อมโยงไปยังปฏิบัติการขององค์กรชุมชนในที่นี้ คือ “สภาพองค์กรชุมชน” รวมถึงการเน้นความสำคัญของ พอช. ในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ

ก. เป้าหมายในระดับองค์กร

1) พอช. เป็นองค์กรสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชนเพื่อนำไปสู่เป้าหมายการปฏิรูปของขบวนการองค์กรชุมชน “ชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง”

2) ส่งเสริมสนับสนุนให้ “สภาองค์กรชุมชนตำบล” เป็นกลไกสำคัญและเวทีกลางของชุมชนท้องถิ่นในการร่วมคิด ร่วมวางแผนพัฒนา ติดตามแก้ไขปัญหาของผู้คนทุกฝ่าย

3) เกิดการฉีกพลังการพัฒนาาร่วมกันระหว่างขบวนการองค์กรชุมชน และพอช. ระบบความสัมพันธ์การทำงานเป็นแบบแนวราบ มีการถ่ายเทงานพัฒนาและกระจายการจัดการสู่ขบวนการองค์กรชุมชน

4) ยกระดับการทำงาน พอช. เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ด้านสนับสนุนการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นโดยเป็นข่างานข้อมูลและองค์ความรู้ด้านงานพัฒนา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และจัดการความรู้ ทั้งของเจ้าหน้าที่ พอช. ขบวนการชุมชนและต่อสังคมโดยรวม

ข. เป้าหมายการปฏิรูปแนวทางระดับพื้นที่

มีเป้าหมายหลักคือระบบการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น ทั้งในระบบจังหวัดและระบบตำบลเกิดการปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้างการทำงานพัฒนาและแก้ปัญหาของชุมชนท้องถิ่น โดยให้ชุมชนเป็นแกนหลักและหน่วยงานภาคีพัฒนาช่วยหนุนเสริม กล่าวคือ

ระดับจังหวัด

1) ขบวนการระดับจังหวัดสามารถเปิดพื้นที่ของขบวนการองค์กรชุมชน โดยสามารถเผยแพร่ผลสัมฤทธิ์การทำงานบนพื้นฐานข้อมูลเพื่อสามารถเชื่อมโยงหน่วยภาคีพัฒนาหนุนเสริมภารกิจงานขององค์กรชุมชน รวมทั้งทรัพยากร

2) เกิดแผนงานพัฒนาของขบวนการองค์กรชุมชนทั้งจังหวัดที่มาจากกรเชื่อมโยงขึ้นมาจากระดับตำบล และเป็นแผนงานที่ครอบคลุมทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ และการจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อม หรือเป็นแผนงานเฉพาะด้าน เช่น แผนการพัฒนาแก้ไขปัญหาที่ดินทำกิน เป็นต้น

3) เกิดกลไกหรือคณะทำงานเฉพาะด้าน เพื่อทำหน้าที่ประสานเชื่อมโยงขับเคลื่อนงานประเด็นที่เป็นวาระสำคัญที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงของขบวนการตามบริบทของพื้นที่นั้น ๆ เช่น ที่ดิน แผนจังหวัด ภาคประชาชน เป็นต้น

4) พัฒนากลไก ของขบวนการเพื่อติดตามประเมินผลการพัฒนาตามแผนงานพัฒนาพื้นที่ในทุกระดับ และสร้างเวทีการเรียนรู้ร่วมคิดผลการพัฒนา เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงงานให้ เป็นไปในเป้าหมายทิศทางที่กำหนดไว้ร่วมกัน รวมทั้งการสื่อสารสู่ภายนอกให้รับรู้การเปลี่ยนแปลงผลการพัฒนา

ระดับตำบล

1) ขยายจัดตั้ง “สภาองค์กรชุมชนตำบล” รวมทั้งพัฒนาคุณภาพสภาฯ ให้ครอบคลุมพื้นที่ในระยะ 5 ปี (ปี 54-58) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของตำบลทั่วประเทศ โดยดำเนินการสร้างความรู้ความเข้าใจเจตนารมณ์ บทบาท ภารกิจของสภาองค์กรชุมชน สภาองค์กรชุมชนตำบลมีการเชื่อมโยงแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่น เป้าหมาย ตัวชี้วัดการพัฒนาประเด็นงานด้านต่าง ๆ ที่ครอบคลุมทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม โดยเกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนท้องถิ่นกับแผนพัฒนาของท้องถิ่นไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 กลไกสภาองค์กรชุมชนตำบลมีสัดส่วนสมาชิก(องค์กรชุมชน) ระดับตำบลไม่น้อยกว่าร้อยละ 50

2) สนับสนุนให้พื้นที่ระดับตำบลมีระบบข้อมูลชุมชนท้องถิ่นของตนเอง โดยเป็นระบบข้อมูลที่สัมพันธ์กับวิถีชีวิตและความต้องการพัฒนาของพื้นที่

3) สนับสนุนให้เกิดกลไก กระบวนการติดตาม สร้างการเรียนรู้ร่วมของคนในชุมชนท้องถิ่น และเกิดการจัดการความรู้ด้วยตนเอง

4) พัฒนาพื้นที่รูปธรรมงานระดับตำบลที่มีการจัดการตนเอง

ค. เป้าหมายการปฏิรูประบบสนับสนุนงานพื้นที่

1) ปรับระบบสนับสนุนภายในให้เกิดการผสมผสานพลังร่วมระหว่างส่วนงานกลางที่มีภารกิจงานใกล้ชิดกันในการทำหน้าที่สนับสนุนระบบงานในพื้นที่ให้มีประสิทธิภาพ และเกิดกำลังในการประสานเชื่อมโยงกับระบบต่างๆ ในการเปิดพื้นที่ให้กับขบวนการองค์กรชุมชน : การกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงานงบประมาณ การบริหารโครงการ ข้อมูลชุมชนท้องถิ่น ฐานข้อมูลกลางเพื่อใช้งานและตัดสินใจ องค์ความรู้ ระบบติดตามประเมินผล

2) ยกระดับรูปธรรมงานพัฒนาและสนับสนุนนวัตกรรมงานพัฒนาของชุมชนเพื่อเชื่อมโยงสู่ระดับนโยบายสาธารณะ นโยบายชาติและสร้างการเรียนรู้ระดับสากล

3) บริหารกองทุนและสินเชื่อ พอช. ให้มีประสิทธิภาพและเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนเสริมสร้างความเข้มแข็งได้หลากหลายรูปแบบและเหมาะสมกับความต้องการของชุมชน

2.3.2 วิธีการ

สำหรับวิธีการในการปฏิรูปนั้น พอช. มุ่งเน้นไปที่การใช้ “เป้าหมายและผลลัพธ์” เป็นตัวกำหนดแนวทางการทำงาน กระจายการจัดการสู่พื้นที่ ปรับระบบงานสนับสนุน และพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทั้งขบวน กล่าวคือ

1) ปรับระบบบริหารจัดการ ให้เป็นการบริหารโดยใช้เป้าหมายและผลลัพธ์เป็นตัวกำหนด กระจายการจัดการสู่พื้นที่ทั้งระบบให้ง่ายไม่ซับซ้อน

2) กระจายการจัดการสู่พื้นที่ ขับเคลื่อนแผนงานตามทิศทางการปฏิรูปขบวนการองค์กรชุมชนแบบขบวนการ (Movement) โดยให้สภาองค์กรชุมชนตำบลเป็นกลไกกลางเชื่อมโยงทุกฝ่ายเพื่อสร้างดุลยภาพในการทำงานและการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในงานพัฒนาต่างๆ ที่ชุมชนท้องถิ่นเป็นหลัก

3) ปรับระบบงานสนับสนุน พอช. เพื่อเสริมหนุนให้เกิดงานคุณภาพสู่การจัดการใหม่ของขบวนการในระดับพื้นที่ เช่น งานข้อมูล งานวิจัยองค์ความรู้ งานสื่อสารประชาสัมพันธ์ งานแผนงานงบประมาณ งานติดตามและตัวชี้วัดงานบริหารจัดการที่ดีขององค์กรชุมชนให้ไปเสริมหนุนเป้าหมายทิศทางการทำงานชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง โดยเปลี่ยนผ่านการทำงานเชิงปริมาณไปสู่คุณภาพ สามารถบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงได้

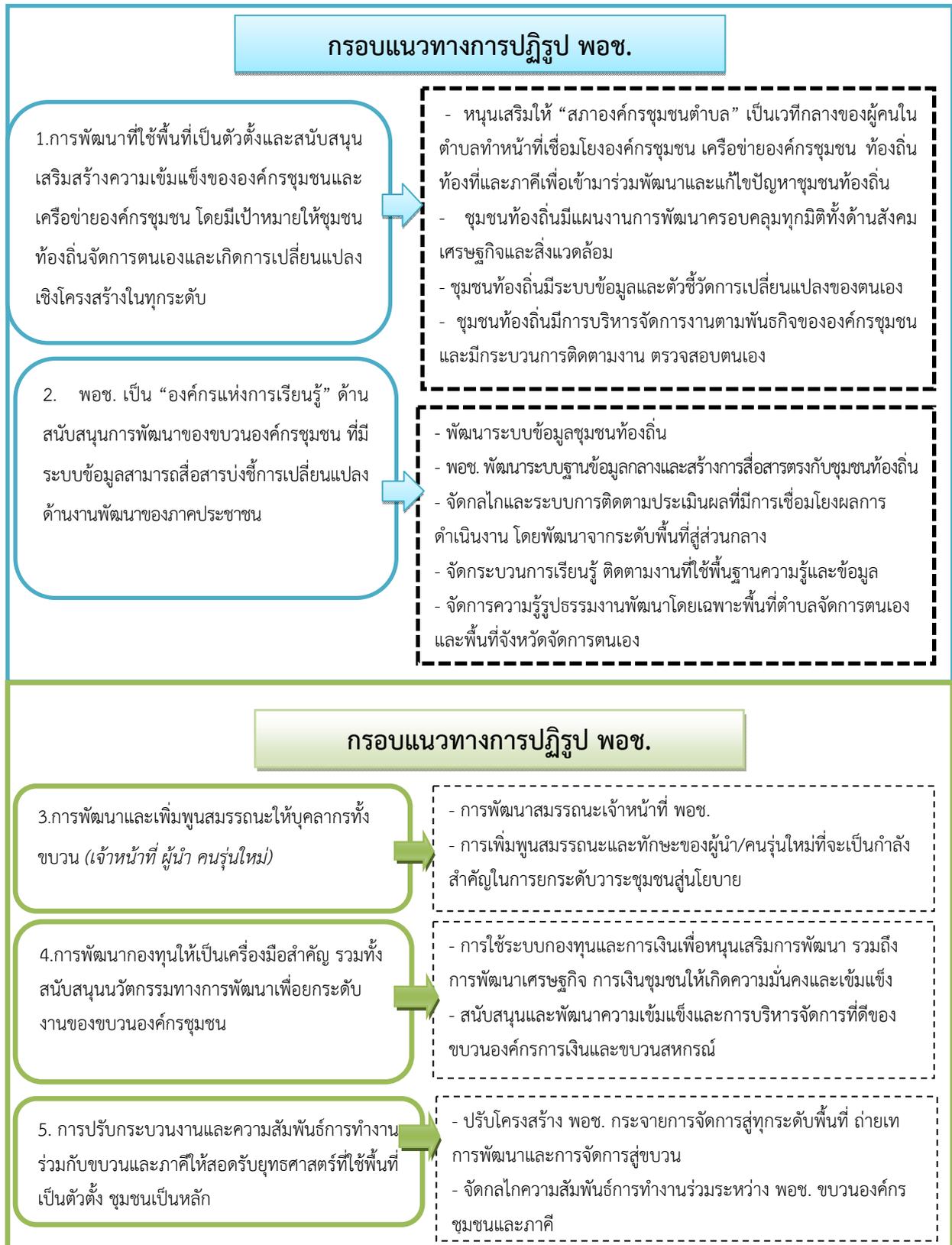
4) พัฒนาเพิ่มสมรรถนะบุคลากรทั้งขบวนการ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่สามารถทำงานเชิงลึก มีทักษะวิเคราะห์ด้านบริหารการเปลี่ยนแปลงและเป็นนักประสานเชื่อมโยง รวมทั้งการเพิ่มสมรรถนะของผู้นำเพื่อเสริมพลังการทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่

2.3.3 ระยะเวลาดำเนินการ พอช. แบ่งออกเป็น 2 ระยะ (2554-2558) กล่าวคือ

ระยะแรก (2554) : ระยะเปลี่ยนผ่านในปี 2554 พอช. ปฏิรูปตนเองโดยดำเนินการจัดปรับระบบงานภายในไปสู่ระบบใหม่ที่สัมพันธ์กับทิศทางการทำงานที่ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง รวมทั้งจัดระบบโครงสร้างการทำงานร่วมกับขบวนการองค์กรชุมชนเพื่อให้เกิดการถ่ายพลังไปสู่พื้นที่และพัฒนาความรู้ความสามารถเจ้าหน้าที่ให้สอดคล้องกับทิศทางการทำงาน

ระยะต่อไป (ปี 2555-2558) : จัดปรับขบวนการรวมทั้งชุมชนและ พอช. และนำสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง

2.3.4 กรอบการปฏิรูป พอช.



ที่มา: เอกสารนำเสนอแผนงานการปฏิรูป พอช.

แผนงาน/ปฏิรูป	จินตภาพเป้าหมาย	แนวทาง/วิธีการดำเนินงาน	เป้าหมายดำเนินการ				
			ปี 54	ปี 55	ปี 56	ปี 57	ปี 58
1. การสนับสนุนการปฏิรูป ขององค์กรชุมชนระดับ ตำบลและระดับจังหวัด	<ul style="list-style-type: none"> • ชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง • ปฏิรูประบบจัดการที่ดินแบบมี ส่วนร่วมของชุมชนเพื่อความเป็น ธรรมและยั่งยืนสู่ชุมชนท้องถิ่น • ชุมชนท้องถิ่นจัดการทรัพยากรและ สิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน • สร้างความเข้มแข็งระบบเศรษฐกิจ การเงินชุมชนท้องถิ่น • มีระบบสวัสดิการชุมชนดูแลเกื้อกูล อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม • การสร้างความรู้โดยใช้ความรู้และ ข้อมูลเป็นพื้นฐานจัดการงานพัฒนา 	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างพื้นที่รูปธรรมตำบลจัดการตนเองและพื้นที่ ปฏิบัติการเพิ่มขึ้น • สนับสนุนให้มี<u>วิสาหกิจระดับตำบลโดยสภา องค์กรชุมชน</u>รวมถึงเครือข่ายองค์กรชุมชน และภาคีพัฒนาต่าง ๆ ร่วมปรึกษาหารือกำหนด แผนพัฒนาและแก้ปัญหาของชุมชน รวมทั้ง ขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะ • สนับสนุนการจัดการข้อมูลเชิงพื้นที่จัดการระบบการ วิเคราะห์ตนเองเพื่อจัดทำ<u>แผนชุมชนท้องถิ่น</u> <u>จัดการตนเอง</u>ระยะสั้น กลาง ยาว • สร้างกลไกการทำงานร่วมในระดับพื้นที่ ประกอบด้วย ชุมชน ประชาสังคม ท้องถิ่น องค์กร ภาคี วิชาการ • มี<u>วิสาหกิจระดับจังหวัด</u> เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ และแผนพัฒนาจังหวัดที่มาจาก<u>แผนพัฒนาภาค</u> <u>ประชาชน</u> รวมทั้งจัดทำข้อเสนอโยบาย สาธารณะ/<u>ประเด็นปัญหาเร่งด่วน</u>ที่ต้องแก้ไข ร่วมกัน 	2,300 ต.	4,000 ต. (ร้อยละ 50)	4,800 ต. (ร้อยละ 60)	5,600 ต. (ร้อยละ 70)	6,400 ต. (ร้อยละ 80)

แผนงานปฏิรูป	จินตภาพ/เป้าหมาย	แนวทาง/วิธีการดำเนินงาน	เป้าหมายค่าเป็นการ			
			ปี 54	ปี 55	ปี 56	ปี 57 ปี 58
		<ul style="list-style-type: none"> สนับสนุนจัดทำแผนพัฒนาภาคประชาชน ที่ครอบคลุมงานพัฒนาด้านต่าง ๆ ของเครือข่ายองค์กรชุมชนในพื้นที่ระดับตำบล จัดทำรายงานผลการพัฒนาภาคประชาชนที่สามารถบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงโดยรายงานต่อสาธารณะปีละ 1 ครั้ง 				
2.ปรับระบบงานสนับสนุนพื้นที่ 6 ระบบงานจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> ชมรมองค์กรชุมชนเป็นแกนหลักในการบริหารจัดการข้อมูลชุมชนท้องถิ่นเพื่อการจัดการจัดการตนเองของชุมชนท้องถิ่นในทุกระดับ พอช. เป็นแหล่งสนับสนุนข้อมูลความรู้เกี่ยวกับงานพัฒนาโดยชุมชนในทุกมิติ 	<ul style="list-style-type: none"> สนับสนุนให้ชมรมองค์กรชุมชนในระดับจังหวัด/ตำบล รับผิดชอบต่อข้อมูลชุมชนท้องถิ่นและจัดทำรายงานผลการพัฒนาที่บ่งชี้การเปลี่ยนแปลงในพื้นที่ของตนเอง ร่วมมือกับภาคีพัฒนาเงินสถาบันการศึกษา ถอดความรู้ ชุมชนท้องถิ่นแบบจัดการตนเองที่มีการบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบและมีกระบวนการนำไปใช้ในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น ประมวลสังเคราะห์ความรู้งานพัฒนาโดยชุมชนในด้านต่างๆ ส่งเสริมขับเคลื่อนโดย 	10 จว. ↕ ↕ ↕ 5 จว.	50 จว. ↕ ↕ 20 จว.	77 จว. ↕ ↕ 50 จว.	↕ ↕ ↕

แผนงานปฏิรูป	จิตภาพเป้าหมาย	แนวทาง/วิธีการดำเนินงาน	เป้าหมายดำเนินการ				
			ปี 54	ปี 55	ปี 56	ปี 57	ปี 58
2.2 ระบบแผนงานงบประมาณติดตามประเมินผลบริหารโครงการ	<ul style="list-style-type: none"> ● พอช.มีแผนงานงบประมาณระยะ 3 - 5 ปี ในการพัฒนาเชิงพื้นที่และเสริมสร้างความเข้มแข็งองค์กรชุมชน ● พื้นที่ระดับตำบลมีแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเองเชื่อมโยงสู่แผนพัฒนาท้องถิ่นจังหวัดและแผนงานของ พอช. ● ระบบงบประมาณสนับสนุนผู้พื้นที่โดยตรง ● ระบบพื้นที่ที่มีการติดตามประเมินผลด้วยตนเองและใช้ระบบการติดตามประเมินงานเพื่อสร้างการรับรู้และยกระดับงานของพื้นที่ ● ระบบบริหารโครงการเป็นที่รับรู้ร่วม มีความเข้าใจตรงกันตามหลักธรรมาภิบาล 	<ul style="list-style-type: none"> ● พอช. เชื่อมโยงฐานข้อมูลงานพัฒนาเพื่อการรายงานผลเชิงภาพรวมความคืบหน้างานพัฒนาภาคชุมชน-สู่สาธารณะ และเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานตัดสินใจบริหารงาน ● พัฒนาระบบข้อมูลเชิงพื้นที่กับกล เมือง จังหวัด ● สนับสนุนพื้นที่ระดับตำบลจัดทำแผนงานระยะ 3 ปี ที่มีทิศทาง เป้าหมาย ตัวชี้วัดการพัฒนาโดยครอบคลุมทุกเรื่อง ● เชื่อมโยงแผนพัฒนาระดับตำบลสู่แผนงานระยะ 5 ปี ของ พอช. ในลักษณะแผนงานเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน และ แผนงานด้านพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชน ● กระจายการจัดทำพื้นที่และสร้างมาตรฐานการบริหารโครงการงบประมาณให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจที่ชัดเจนตรงกันในระดับพื้นที่ เช่น เจตนากรณีหลักเกณฑ์การสนับสนุนงบประมาณของ พอช. คู่มือการสนับสนุนของโครงการ ลดขั้นตอนการเบิกจ่าย มาตรฐาน ระยะเวลาแต่ละขั้นตอน ปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับการเงิน พัฒนาระบบสารสนเทศสื่อสารให้ชุมชนอย่าง 	↕	↕	↕	↕	↕
		(รายละเอียด 80)	↕	↕	↕	↕	

แผนงาน/ปฏิรูป	จินตภาพเป้าหมาย	แนวทาง/วิธีการดำเนินงาน	เป้าหมายดำเนินการ							
			ปี 54	ปี 55	ปี 56	ปี 57	ปี 58			
		<p>พัฒนาระบบสารสนเทศสื่อสารให้ชุมชนอย่างทั่วถึงสามารถตรวจสอบและยืนยันได้ตรงกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>สร้างกลไกและเครื่องมือระบบติดตามประเมินผลแบบบูรณาการงาน</u> ให้เป็นส่วนหนึ่งของกลไกการทำงานพัฒนาใน ระดับพื้นที่อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง - การมีเวทีแผนงาน ผลการดำเนินงานทุก 3 เดือนเพื่อติดตามงานและเรียนรู้ร่วม - ระดับจังหวัดออกรายงานการพัฒนาภาคประชาชนปีละครั้ง 		↕						
<p>2.3 การบริหารและพัฒนาบุคลากรในชุมชน</p> <p>2.3.1 เจ้าหน้าที่ พอช.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • เจ้าหน้าที่มีอุดมการณ์การเปลี่ยนแปลงสังคม/ประเทศ รักองค์กร รับผิดชอบ มีความสามารถและมีใจในงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • จัดทำแผนระยะปานกลางการพัฒนาคนใน พอช. • สร้างกิจกรรมการพัฒนาและการเรียนรู้ที่หลากหลายและเข้าถึงทุกกลุ่มคน • พัฒนาระบบสมรรถนะ • ส่งเสริมการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ความสามารถโดยใช้ระบบสมรรถนะเป็นเครื่องมือพัฒนา 		↕		(พบขวนเป็นระยะ)		↕		↕

แผนงานปฏิรูป	จินตภาพ/เป้าหมาย	แนวทาง/วิธีการดำเนินงาน	เป้าหมายดำเนินการ				
			ปี 54	ปี 55	ปี 56	ปี 57	ปี 58
2.3.2 ผู้นำและคนรุ่นใหม่ ในขบวนการองค์กรชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> คน / ผู้นำในขบวนการองค์กรชุมชนมีจิตอาสา มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ไม่เรียนรู้อัตโนมัติ จิตวิญญาณรับใช้สังคม มีคุณธรรมและจริยธรรม ผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ สร้างการเปลี่ยนแปลงปีละ 300 คน ผู้นำปฏิบัติการปีละ 2,000 คน คนรุ่นใหม่ปีละ 500 คน 	<ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมและพัฒนาภาคีกิจกรรมทางสังคมในการพัฒนาและปรับพฤติกรรม สร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในและภายนอก จัดทำแผนระยะปานกลางการพัฒนาคนในขบวนการระดับส่วนกลางและระดับภาค สนับสนุนจัดกระบวนการเรียนรู้ท่ามกลางการปฏิบัติ โดยอิงกระบวนการวิเคราะห์ที่ศักยภาพพื้นที่ ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาผู้นำของชุมชนท้องถิ่นที่หลากหลายและเข้าถึงทุกกลุ่ม ประสานความร่วมมือภาคีพัฒนาและสถาบันการศึกษาพัฒนาคนในขบวนการ สร้างและพัฒนาภาคีการขับเคลื่อนการพัฒนาคนในขบวนการระดับส่วนกลางและระดับภาค 	<p>↕</p> <p>↕</p> <p>(ค่าประเมินตามแผน)</p>				
2.4 การบริหารสินเชื่อกองทุน พอช.	<ul style="list-style-type: none"> สถาบันการเงินชุมชนมีศักยภาพเข้มแข็งเป็นขบวนการ กองทุน พอช. มีรูปแบบการบริหารที่ให้ชุมชนเป็นส่วนร่วมการพัฒนา 	<ul style="list-style-type: none"> สนับสนุนและพัฒนาความเข้มแข็งและการบริหารจัดการที่ของขบวนการการเงินชุมชน/ขบวนการสหกรณ์ ระดมความคิดเห็นและศึกษารูปแบบความเป็นไปได้ในการดำเนินการกองทุน / การเป็นส่วนร่วมการพัฒนา 	<p>↕</p> <p>↕</p>				

แผนงานปฎิรูป	จับตาท่าเฝ้าหมาย	แนวทาง/วิธีการดำเนินงาน	เป้าหมายที่ดำเนินการ				
			ปี 54	ปี 55	ปี 56	ปี 57	ปี 58
	<ul style="list-style-type: none"> กองทุน พอช. สนับสนุนได้หลากหลายรูปแบบเหมาะสมกับความต้องกรของชุมชน พอช. พึ่งพุนภายในเป็นหลักและพึ่งตนเองได้ มีการบริหารจัดการที่ดี ทั้ง พอช. และสถาบันการเงินชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> ระดมความคิดเห็นและศึกษาความเป็นไปได้ในการสนับสนุน <ul style="list-style-type: none"> - รูปแบบที่เหมาะสมของสินเชื่อ - รูปแบบอื่น ๆ ที่ไม่ใช่สินเชื่อ บริหารกองทุนและสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพ โดยไม่เป็นที่มีความขัดแย้งกันที่เหมาะสม จัดงบประมาณการทำงานให้สมดุลระหว่างรายได้และรายจ่าย ลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการทำงานโดยส่งเสริมให้เกิดการจัดทำด้านทุนผลผลิตเกิดขึ้นกับหน่วยงานต่าง ๆ สร้างความเข้าใจเรื่องกองทุน พอช. ระบบบริหารจัดการกองทุน / สินเชื่อที่ดีและยั่งยืน และสนับสนุนให้เกิดการบริหารจัดการกองทุนที่ดีในชุมชน สนับสนุนให้มีการวางแผนการสื่อสารประชาสัมพันธ์งานพัฒนาในทุกระดับ ทั้งระดับงานระดับชาติและระดับจังหวัด 	↑				
2.5 ระบบสื่อสารและประชาสัมพันธ์	<ul style="list-style-type: none"> สาธารณะรับรู้ และเข้าใจเนื้อหาสาระงานพัฒนาต่าง ๆ ที่มีชุมชนท้องถิ่น เป็นแกนหลักในการจัดการตนเอง 					↑	

แผนงานปฏิรูป	จิตภาพ/เป้าหมาย	แนวทาง/วิธีการดำเนินงาน	เป้าหมายดำเนินการ				
			ปี 54	ปี 55	ปี 56	ปี 57	ปี 58
	<ul style="list-style-type: none"> ผู้กำหนดนโยบาย (Policy maker) ปรับเปลี่ยนนโยบายสนับสนุนการทำงานเพื่อท้องถิ่นจัดการตนเอง 	<ul style="list-style-type: none"> การสื่อสารตรงสู่พื้นที่เพื่อให้ชุมชนได้รับข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง วางแผนและปฏิบัติการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic communication) โดยเลือกกลุ่มเป้าหมาย ช่องทาง เนื้อหาและสร้างผลการเปลี่ยนแปลงอย่างเฉพาะเจาะจง 					
2.6 ระบบบริหารจัดการ สำนักรงขนาด 5 ระบบงาน 1) ระบบยุทธศาสตร์ แผนงาน ตัวชี้วัด 2) ระบบติดตามประเมินผล 3) ระบบข้อมูล/การจัดการความรู้ 4) ระบบบริหารจัดการโครงการงบประมาณและการเงิน 5) ระบบพัฒนาบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> กระจ่ายการบริหารจัดการจากสำนักงกลางสู่สำนักงภาค พัฒนาระบบบริหารจัดการร่วมระหว่างสำนักงภาคกับองค์กรชุมชน องค์กรชุมชนมีบทบาทหลักในการบริหารจัดการตั้งแต่ ปี 57 เป็นต้นไป 	<ul style="list-style-type: none"> วิเคราะห์ศักยภาพตำบล และสนับสนุนให้ตำบลจัดทำแผนพัฒนาระยะ 3 ปีของตนเอง จัดระบบฐานข้อมูลเชิงพื้นที่ เพื่อให้สามารถควบคุมระบบการทุนเสริมการทำงาน รวมทั้งข้อมูลสถานะ โครงการ ออกกำลังกายได้อย่างต่อเนื่อง และมีกรณีตัวอย่างรูปธรรม ตำบลจัดการตนเองที่พร้อมใช้เป็นเครื่องมือเรียนรู้และขยายผล ถ่ายโอนการบริหารจัดการงบประมาณบริหารโครงการและการเงินสู่ภาค โดยส่วนกลาง สนับสนุนคู่มือมาตรฐานงาน และปรับปรุงระเบียบข้อบังคับการเงินให้สอดคล้องกับการกระจายการจัดกร 					

2.4 ยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน พ.ศ. 2555-2559

จากการที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ได้มีการประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานและการพัฒนาของขบวนการชุมชน รวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นจากเวทีการสัมมนาต่างๆ และนำมาสู่การจัดทำแผนงานปฏิรูปองค์กร ปี 2554-2558 ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานของ พอช. สอดคล้องกับแผนงานปฏิรูปองค์กรและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ปี พ.ศ. 2555-2559 ซึ่งประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดัชนีชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร ดังนี้

2.4.1 ยุทธศาสตร์ องค์กรชุมชนเป็นแกนหลัก พื้นที่เป็นตัวตั้ง

2.4.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ การดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์ ซึ่งมี 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ

- 1) การพัฒนาโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง สนับสนุนให้ชุมชนท้องถิ่นมีระบบที่พัฒนาไปสู่การจัดการตนเอง
- 2) การประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นและภาคีที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและนโยบาย
- 3) การพัฒนาระบบบริหารจัดการของ พอช.

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง สนับสนุนให้ชุมชนท้องถิ่นมีระบบที่พัฒนาไปสู่การจัดการตนเอง : เป็นการสนับสนุนให้ขบวนการชุมชนสามารถขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาตามแนวทางการพัฒนาและฟื้นฟูชุมชนท้องถิ่นสู่การจัดการตนเอง โดยมีขบวนการชุมชนสภาองค์กรชุมชนเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานในพื้นที่ มีการจัดทำแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นที่ครอบคลุมการพัฒนาของชุมชนท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วม ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนตัวชี้วัดการพัฒนาตนเองของชุมชนสู่ชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเองและเกิดการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานพัฒนาและแก้ไขปัญหาของชุมชนท้องถิ่นในทุกระดับ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นและภาคีที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและนโยบาย : เป็นการปรับกระบวนการและความสัมพันธ์การทำงานร่วมกับขบวนการชุมชนและภาคีให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งและองค์กรชุมชนเป็นแกนหลัก โดยมีพื้นที่รูปธรรมเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในการขับเคลื่อนงานระหว่างองค์กรชุมชน ภาคประชาสังคม และหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่และผลักดันสู่ระดับนโยบายสาธารณะ

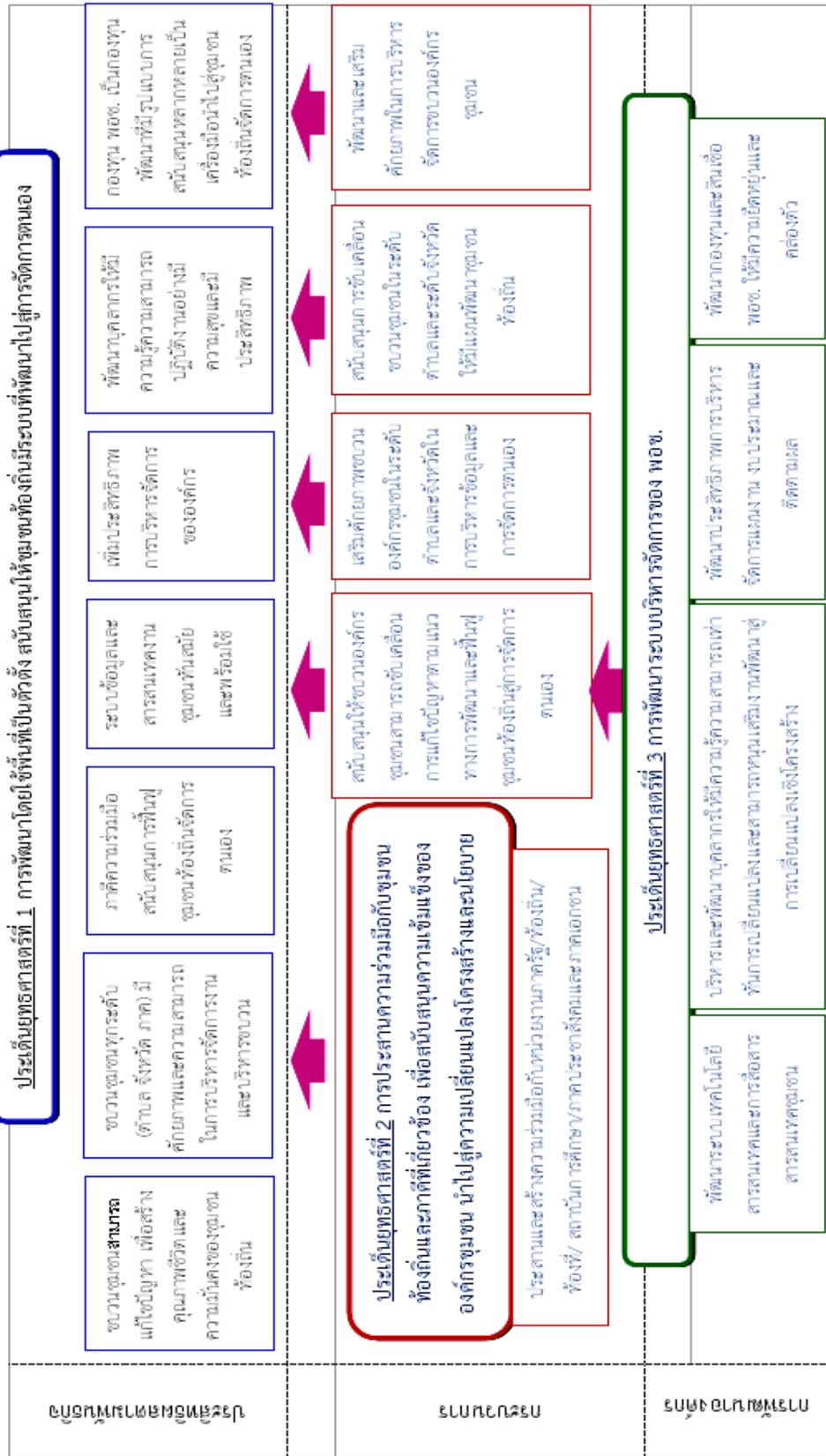
มีกลไกความร่วมมือของขบวนองค์กรชุมชนและภาคีที่เอื้อต่อการพัฒนา โดยองค์กรชุมชนเป็นแกนหลักภายใต้วิถีวิวัฒนธรรมของชุมชนท้องถิ่น และมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่เท่าทันสถานการณ์สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบบริหารจัดการของ พอช. เป็นการพัฒนาและยกระดับองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ด้านการสนับสนุนการพัฒนาขบวนองค์กรชุมชนโดยปรับระบบบริหารจัดการ มีการกระจายการจัดการสู่พื้นที่อย่างเป็นระบบปรับระบบงานสนับสนุน เพื่อหนุนเสริมให้เกิดงานเชิงคุณภาพ

2.4.3 เป้าประสงค์หลัก

- 1) ขบวนชุมชนสามารถแก้ไขปัญหา เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตและความมั่นคงของชุมชนท้องถิ่น
- 2) ขบวนชุมชนทุกระดับ (ตำบล จังหวัด ภาค) มีศักยภาพและความสามารถในการบริหารจัดการงานและบริหารขบวน
- 3) ภาคีความร่วมมือสนับสนุนการฟื้นฟูชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง
- 4) ระบบข้อมูลและสารสนเทศงานชุมชนทันสมัย พร้อมใช้
- 5) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กร
- 6) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ
- 7) กองทุน พอช. เป็นกองทุนพัฒนาที่มีรูปแบบการสนับสนุนหลากหลายเป็นเครื่องมือนำไปสู่ชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง

2.4.4 ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์



ที่มา: เอกสาร พอช.

<p>ยุทธศาสตร์</p>	<p>การพัฒนาด้านโดยให้พื้นที่เป็นต้นแบบใช้ชุมชนท้องถิ่นมีระบบที่พัฒนาไปสู่การจัดกาตนเอง</p>	<p>1. การพัฒนาโดยให้พื้นที่เป็นต้นแบบใช้ชุมชนท้องถิ่นมีระบบที่พัฒนาไปสู่การจัดกาตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> - เกิดการจัดทำแผนป้องกันภัยพิบัติ จัดระบบเฝ้าระวังและเตือนภัย - การแก้ไขปัญหาร่วมกัน - ชุมชนต้องเข้มแข็งพบปะ - สำคัญในการจัดการฟื้นฟู - คู่มือทรัพยากรธรรมชาติ - และสิ่งแวดล้อมชุมชน 	<p>2. การประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นและภาคีที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและนโยบาย</p>	<p>3. การพัฒนาระบบบริหารจัดการของ พอช.</p>	
<p>ตัวชี้วัด</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนตำบลที่มีการฟื้นฟูชุมชนท้องถิ่นอย่างเป็นรูปธรรม - จำนวนครัวเรือนที่มีการพัฒนาที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกิน 	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนตำบล (สะสม) ที่มีข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ตนเองและมีกระบวนการขับเคลื่อนการจัดทำแผนพัฒนาในพื้นที่ของตนเอง - จำนวนจังหวัด (สะสม) ที่มีข้อมูลประเมินสถานะงานพัฒนาในระดับตำบล - จำนวนจังหวัด (สะสม) ที่มีการเชื่อมโยงแผนพัฒนาจากระดับตำบลสู่ระดับจังหวัด - จำนวนจังหวัด (สะสม) ที่มีการผลการพัฒนาระดับจังหวัด 	<ul style="list-style-type: none"> - เกิดการพัฒนาเรียนรู้ร่วมกันในการจัดการตนเองเชื่อมโยงกับพลังสตรีการศึกษาในท้องถิ่น - คนในชุมชนท้องถิ่นมีความรู้ความสามารถและได้เข้าร่วมในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น 	<ul style="list-style-type: none"> - ศึกษารูปแบบการศึกษานานาชาติ - เกิดระบบการศึกษานานาชาติ - เกิดระบบการศึกษานานาชาติ - เกิดระบบการศึกษานานาชาติ 	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงมาตรฐานการแก้ไขปัญหามลพิษ - พัฒนาระบบความรู้เรื่องนวัตกรรม - ส่งเสริมบทบาทขององค์กรชุมชนในภาคพัฒนาคุณภาพองค์กรสู่ใช้สืบเชื้อ
		<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนสมาชิก - จำนวนตำบลที่มีการจัดตั้งและพัฒนาคณะ - จำนวนผู้นำในท้องถิ่น - จำนวนตำบลที่มีการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น 	<ul style="list-style-type: none"> - ร้อยละของพื้นที่ปฏิบัติกิจกรรมระดับตำบลและจังหวัดที่มีระบบการทำงานร่วมและเกิดกิจกรรมการพัฒนาและงบประมาณหรือการขับเคลื่อนนโยบาย - จำนวนหรือผลงานที่เป็นรูปธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - พบพบปรับปรุงระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุงมาตรฐานการแก้ไขปัญหามลพิษ - พัฒนาระบบความรู้เรื่องนวัตกรรม - ส่งเสริมบทบาทขององค์กรชุมชนในภาคพัฒนาคุณภาพองค์กรสู่ใช้สืบเชื้อ

2.5 งานวิจัยและการติดตามประเมินผลที่เกี่ยวข้อง

นับตั้งแต่ก่อตั้งองค์กร สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนได้จัดให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการศึกษาวิจัยประเด็นงานพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากในปี 2546 มีการประเมินผลการดำเนินงาน พอช. ระยะที่ 1 (2544-2546) โดยสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น และการประเมินผล 10 โครงการนำร่องบ้านมั่นคง โดยคณะสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล ปี 2548 การประเมินผลโครงการเสริมสร้างขีดความสามารถชุมชน โดยบริษัทร่วมทุนชนบท การประเมินผลโครงการบ้านมั่นคง โดยคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและภาคีการพัฒนา โดยสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในปี 2549 มีการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบสินเชื่อ พอช. โดย พอช. ร่วมกับสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยมหิดล การติดตามสนับสนุนโครงการฟื้นฟูชุมชนท้องถิ่น โดยคณะทำงานติดตามประเมินผลโครงการฟื้นฟูระดับภาค การพัฒนาตัวชี้วัดชุมชน ตัวชี้วัดคุณภาพกลไกการประสานงานภาคชุมชน ปี 2550 การประเมินผลการดำเนินงาน พอช. ระยะที่ 2 (2547-2549) โดยวิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยรังสิต การวิจัยประเมินผล “คนจนเมือง: การเปลี่ยนแปลงโลกทัศน์และทัศนคติที่มีต่อตนเองและสังคม” โดย ม.ร.ว. ดร. อคิน รพีพัฒน์ และคณะ ปี 2553 มีการพัฒนาระบบสอบทานโครงการบ้านมั่นคง การพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลและจัดตั้งคณะทำงานติดตามประเมินผล

ในปี 2554 มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยภาควิชาการพัฒนารัฐบาลชุมชน คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ การศึกษาวิจัยกระบวนการขับเคลื่อนสภาองค์กรชุมชน โดย รศ.ดร. ประภาส ปิ่นตบแต่ง และคณะ การประเมินผลการดำเนินงาน พอช. ระยะที่ 3 (2550-2552) โดยมูลนิธิวิจัยและพัฒนานโยบาย และการวิจัยประเมินมูลค่าเพิ่มที่เกิดจากโครงการบ้านมั่นคง โดยสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย

ปี 2555 สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนเริ่มเชื่อมโยงการพัฒนาระบบการติดตามงานพัฒนารัฐบาลชุมชนท้องถิ่น โดยขบวนการองค์กรชุมชนร่วมกับหน่วยงานภาคีและ พอช. และการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยคณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในปี 2556 มีการศึกษาวิจัยผลการดำเนินงานและทิศทางการขับเคลื่อน “โครงการสนับสนุนการจัดสวัสดิการชุมชน” โดย คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ การศึกษาการปฏิรูปพอช. ควบคู่กระบวนการหนุนเสริมการปฏิรูปขบวนการองค์กรชุมชน โดยอัญชลี แยมพยนต์ และมีการจัดกระบวนการทบทวนตัวเองของสภาองค์กรชุมชน โดยขบวนการสภาองค์กรชุมชนตำบลจากทั่วประเทศ

อย่างไรก็ตาม ในส่วนนี้จะนำเสนอสรุปเนื้อหาสำคัญงานวิจัยและการติดตามประเมินผลที่ดำเนินการในช่วงปี 2554-2556 ซึ่งจะใช้เป็นข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) ประกอบการศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานของ พอช. ในบทต่อไป โดยในเบื้องต้นจะพิจารณาฐานคิด/ที่มาของการศึกษากรอบการศึกษา วิธีการศึกษา รวมถึงประเด็นผลการศึกษาลึ้นๆ ดังนี้

2.5.1 การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการจาก พอช. ในปี 2554-2555

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนได้จัดให้มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยให้สถาบันวิชาการภายนอกเป็นผู้จัดทำ ซึ่งเป็นการดำเนินการตามกรอบของ “การประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงาน” ที่กำหนดให้ต้องประเมินผลการปฏิบัติงานในมิติด้านคุณภาพการให้บริการขององค์กร

การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจการให้บริการของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ตามภารกิจหลัก 4 ประการ ได้แก่ 1) ความพึงพอใจต่อการสนับสนุนของ พอช. 2) ความพึงพอใจด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการให้บริการ 3) ความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ และ 4) ความพึงพอใจด้านการอำนวยความสะดวก และเพื่อศึกษาถึงระดับความพึงพอใจการให้บริการของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน จาก 3 โครงการหลัก ได้แก่ 1) โครงการสนับสนุนการจัดสวัสดิการชุมชน 2) โครงการเสริมสร้างขีดความสามารถของชุมชน 3) โครงการบ้านมั่นคง⁵

สำหรับวิธีการสำรวจ ใช้วิธีการสัมภาษณ์ทั้งทางโทรศัพท์และการพบปะ โดยมีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือ มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 500 กว่าตัวอย่าง จำแนกเป็นกลุ่มผู้รับบริการจากโครงการเสริมสร้างขีดความสามารถชุมชน โครงการสนับสนุนการจัดสวัสดิการชุมชน และโครงการบ้านมั่นคง และกลุ่มคณะทำงาน/อนุกรรมการ สถิติที่ใช้ในการประมวลวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรม SPSS การนำเสนอข้อมูล จะเป็นการพรรณนาความจากตาราง เพื่อให้เห็นถึงระดับความพึงพอใจจากการให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ ของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน

ผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการโดยภาพรวม ในปี 2554 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อผลที่เกิดจากการทำงานของ พอช. ในระดับมาก โดยเฉพาะในประเด็นที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายและเกิดการหนุนช่วยกันระหว่างชุมชน ความสอดคล้องระหว่าง

⁵ ภาควิชาการพัฒนาชุมชน คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, โครงการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการประจำปี 2554 ของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน), พอช. (เอกสารอัดสำเนา), 2554 และ คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, รายงานการวิจัยความพึงพอใจของผู้รับบริการจากสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ประจำปี 2555, พอช. (เอกสารอัดสำเนา), 2555.

การช่วยเหลือของ พอช. กับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน การเกิดกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองของชุมชน การทำให้ชุมชนเพิ่มความสามารถในการจัดการงานพัฒนาด้วยตัวของชุมชนเอง และนำไปสู่ความเข้มแข็งของชุมชน ประโยชน์ที่เกิดจากการข้อมูล/ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะที่ได้รับจาก พอช. ไปใช้ให้เกิดผลดีกับกลุ่ม/องค์กรและยกระดับในการทำงาน และความสามารถของชุมชน ในการประสานทรัพยากร งบประมาณ การสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นๆ ได้มากขึ้น ไม่แตกต่างมากนักกับผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการโดยภาพรวม ในปี 2555 ซึ่งพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจโดยภาพรวม 3 โครงการ อยู่ในระดับมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 85.2

อย่างไรก็ตาม จากการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ ได้มีข้อเสนอแนะต่อการทำงานของ พอช. ในหลายประเด็น อาทิ เรื่องการมีส่วนร่วมในการทำงานของประชาชน/ชุมชน การเชื่อมโยงบูรณาการกับชุมชน การบริหารจัดการที่ดี การสร้างความเข้าใจในพื้นที่และการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ของชุมชน การให้การสนับสนุนตรงไปที่ชาวบ้านหรือชุมชน การพัฒนาบุคลากรในงานพัฒนา กระบวนการทำงานและการประสานความร่วมมือกับภาคี การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงมีระบบสารสนเทศขององค์กรในการติดตามและประเมินการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

2.5.2 การศึกษาวิจัยกระบวนการขับเคลื่อนสภาองค์กรชุมชน

สืบเนื่องจากสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ได้ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนขบวนการสภาองค์กรชุมชน (สอช.) ตามพระราชบัญญัติสภาองค์กรชุมชน พ.ศ. 2551 จนเห็นรูปธรรมชัดเจน มีการสรุปบทเรียน นำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงการทำงาน ฯลฯ แต่เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจการขับเคลื่อน สอช. อย่างเป็นระบบและต้องการนำความรู้มาหนุนเสริมการขับเคลื่อน สอช. “โครงการวิจัยกระบวนการขับเคลื่อนสภาองค์กรชุมชน” จึงเกิดขึ้นพร้อมๆกับชุดโครงการเดียวกันในอีก 5 ภูมิภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลางและตะวันตก ภาคตะวันออก-กรุงเทพฯและปริมณฑล และภาคใต้ มีพื้นที่ศึกษาของทีมวิจัยทุกภาครวมกัน 31 สภาองค์กรชุมชน ตำบล และการขับเคลื่อนงานระดับจังหวัดอีก 11 จังหวัด⁶

โครงการวิจัยกระบวนการขับเคลื่อนสภาองค์กรชุมชน มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อ 1) ทบทวนความเป็นมาและกระบวนการขับเคลื่อนสภาองค์กรชุมชนในช่วงที่ผ่านมา เริ่มตั้งแต่ที่มาและเจตนารมณ์ของ พ.ร.บ.สภาองค์กรชุมชน การออกแบบจัดตั้ง การขับเคลื่อน ระบบการสนับสนุน การประเมินผล เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาปัจจัยที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนสภาองค์กรชุมชน 2) ศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการควบคู่กับกระบวนการขับเคลื่อนสภาองค์กรชุมชนในช่วงปี 2552 เพื่อนำข้อมูลและผลการวิเคราะห์ที่ได้สะท้อนกลับไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการขับเคลื่อนสภาองค์กรชุมชน 3) สังเคราะห์หาแนวทางการขับเคลื่อนสภาองค์กรชุมชนที่เหมาะสม

⁶ประภาส ปิ่นตบแต่ง และคณะ, รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ กระบวนการขับเคลื่อนสภาองค์กรชุมชน, พอช. (เอกสารอัดสำเนา), 2554.

สอดคล้องกับเจตนารมณ์ พ.ร.บ. สภานักการชุมชน เพื่อจัดทำแผนและยุทธศาสตร์การพัฒนาการขับเคลื่อนสภานักการชุมชนในระยะต่อไป 4) ขยายฐานความรู้และความรับรู้เกี่ยวกับสภานักการชุมชนสู่สาธารณะ

นอกจากรายงานวิจัยของภูมิภาค ทีมวิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอีกหลายรูปแบบ ทั้งข้อมูลเอกสาร ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลจากการเข้าสังเกตการณ์การประชุมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ การประชุมของคณะกรรมการดำเนินการ (ระดับชาติ), การประชุมคณะกรรมการประสานงานองค์กรชุมชน (คปอ.), การประชุมของฝ่ายวิชาการ ฯลฯ รวมถึงการประชุมแกนนำเพื่อเตรียมการประชุมต่างๆ อีกหลายครั้ง ข้อมูลจากการลงเก็บข้อมูลสนามของทีมวิจัย ข้อมูลจากการสังเกตการณ์ที่ประชุมสภานักการชุมชนระดับต่างๆ

ตลอดระยะเวลาของโครงการวิจัย ทีมวิจัยและคณะวิจัยภูมิภาคมีการพบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันอย่างสม่ำเสมอ และได้ทำงานควบคู่และนำเสนอข้อค้นพบต่างๆ รวมถึงข้อเสนอแนะ กลับไปยังที่ประชุมระดับต่างๆที่มีโอกาสเข้าร่วมประชุม ซึ่งหลายๆ ประเด็นได้รับการขานรับและนำไปสู่การปรับกระบวนการขับเคลื่อนงานอย่างเห็นได้ชัด แต่บางประเด็นยังเป็นเพียงข้อถกเถียงที่มีได้นำไปสู่การปฏิบัติ หรือบางประเด็นถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าดีแต่ปฏิบัติไม่ได้

ส่วนรายงานผลการศึกษาระดับวิจัยประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับ 1) ฐานคิดและที่มาของพระราชบัญญัติสภานักการชุมชน 2) การส่งเสริมสนับสนุนขบวนสภานักการชุมชน 3) การขับเคลื่อนขบวนสภานักการชุมชน 4) ความสัมพันธ์ระหว่างขบวนสภานักการชุมชนกับภาคีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และ 5) สภานักการชุมชนบนเส้นทางปฏิรูปประเทศไทย

2.5.3 การประเมินผลการดำเนินงานสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนระยะที่ 3

การประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน พ.ศ. 2550-2552⁷ มีเป้าประสงค์ เพื่อให้เป็นเครื่องมือสร้างเสริมพลังองค์กร (Empowerment Evaluation) มุ่งเน้นภารกิจที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และการมุ่งสู่นาคต โดยมีสัดส่วนเนื้อหาการประเมินผลครอบคลุมภารกิจย้อนหลัง ร้อยละ 30 และภารกิจที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ร้อยละ 70 เน้นการประเมินผลเฉพาะ “การจัดการองค์กรของ พอช. เพื่อนำผลมาใช้ในการพัฒนายุทธศาสตร์ของ พอช. ในอนาคต โดยแสดงประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการจัดการไกล่เกลี่ยและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อติดตามและประเมินผล”

ก. โจทย์หลักของการประเมินผล (Evaluation Requirement)

คณะอนุกรรมการนโยบายและแผน ได้วางกรอบความต้องการในการประเมินผลโดยให้แสดงผลการประเมินแบบมุ่งผลลัพธ์ (Result-Based Evaluation) ที่แสดง

⁷มูลนิธิวิจัยและพัฒนา นโยบาย, การประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน พ.ศ. 2550-2552, พอช. (เอกสารอัดสำเนา), 2554.

กระบวนการดำเนินงานของ พอช. ร่วมกับกลุ่มเป้าหมายจนได้ผลลัพธ์ออกมา ทั้งนี้ต้องปรับกระบวนการประเมินผลให้เอื้อต่อการเสริมพลังองค์กร (Empowerment Evaluation) ที่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องกับการกิจเข้ามามีส่วนร่วมกับกระบวนการประเมินผล สามารถปรับใช้ผลการประเมินนำไปจัดวางกรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ ตลอดจนระบบการติดตามและประเมินผลแบบมุ่งผลลัพธ์ต่อไปในอนาคต สำหรับขอบเขต (Scope) ของโจทย์การประเมินมุ่งเน้นที่การดำเนินงานภายใน พอช. เป็นหลัก ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 5 ประการคือ

- 1) พอช. ดำเนินงานตอบสนองต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมายเพียงไร ?
- 2) ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนของภารกิจที่ พอช. ได้รับมอบหมายมีมากน้อยเพียงใด?
- 3) ภารกิจของ พอช. ที่ดำเนินการอยู่ตามที่ได้รับมอบหมาย ควรมีการปรับปรุงในประเด็นใดบ้าง?
- 4) ภารกิจที่ พอช. ได้รับมอบหมายแต่ยังไม่ได้ทำ มีหรือไม่ และควรจะปรับแก้ให้สามารถจัดการ ภารกิจส่วนนี้เพียงใด?
- 5) การบริหารจัดการ แผนงาน โครงการของพอช. สอดคล้องกับบริบทของสังคม โครงสร้างทางรัฐกิจและองค์กรชุมชนที่มีวิวัฒนาการอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน อย่างไร? และควรปรับแก้ให้ตอบสนองต่อการเชิงโครงสร้างดังกล่าวเพียงใด?

ข. กรอบข้อตกลง (Term of Reference) มีดังนี้

- 1) ศึกษาผลลัพธ์ของภารกิจดำเนินงานของ พอช. ในส่วนกลางตามพันธกิจและ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในพัฒนานโยบาย ยุทธศาสตร์ ตลอดจนการถ่ายทอดเป็นกลยุทธ์และกลวิธี ลงสู่การปฏิบัติงานในระดับภาค จังหวัด และตำบล โดยใช้ข้อมูลข่าวสารจากหลักฐานทางเอกสาร และการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนร่วมจัดกิจกรรมให้กับ พอช. ในทุกระดับ
- 2) ศึกษากระบวนการจัดการภารกิจของ พอช. โดยวิเคราะห์ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และกรอบการพัฒนาอย่างยั่งยืนของโครงการสำคัญ 4 โครงการ ได้แก่ โครงการสนับสนุนการจัดสวัสดิการชุมชนโครงการบ้านมั่นคง โครงการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดตั้งและพัฒนากิจการสภาองค์กรชุมชน โครงการเสริมสร้างขีดความสามารถของชุมชน
- 3) ศึกษาวิเคราะห์การจัดกระบวนการพัฒนานโยบาย แผนงาน โครงการ และระบบการติดตาม ประเมินผลของ พอช. อันประกอบด้วยกระบวนการเรียนรู้ การจัดการความรู้ สำหรับใช้ดำเนินงานในระดับชาติ จังหวัด และตำบล ใน 4 โครงการที่กล่าวแล้ว

4) ร่วมกับ พอช. พัฒนาและทดสอบกรอบการพัฒนานโยบาย แผนงาน โครงการ และระบบติดตามประเมินผลแบบมุ่งผลลัพธ์ ที่ใช้ในการจัดการภารกิจในระดับจังหวัดและ ตำบลเพื่อใช้เป็นแนวทางการจัดวางยุทธศาสตร์ และระบบการติดตามและประเมินผลในอนาคต

ค. วัตถุประสงค์ของการประเมินผล

1) รวบรวมข้อมูลข่าวสารแสดงบริบทการจัดการเชิงสังคม (Governance Context) ของสำนักงานกลาง พอช. ในการจัดการกับ 4 โครงการ เพื่อวิเคราะห์โอกาสและช่องทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมขององค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชนในการจัดกระบวนการนโยบาย

2) รวบรวมและประมวลผลลัพธ์จากภารกิจของ พอช. ตามพันธกิจที่กำหนดเอาไว้เป็นวัตถุประสงค์ ของการดำเนินงาน ในระดับการพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ของ องค์กร และแผนงาน โครงการ ที่ได้รับมอบหมายมา เพื่อดำเนินการถ่ายทอดเป็นกลยุทธ์และกลวิธีลงสู่การปฏิบัติงานในระดับภาค จังหวัด และตำบล

3) ศึกษาวิเคราะห์ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และพัฒนาการสู่ความยั่งยืน ของการจัดการกิจพอช. ในการบริหารองค์กรและกลไก สำหรับเชื่อมโยงพันธกิจกับภาคีพันธมิตรในระดับส่วนกลางทั้งภาครัฐ ประชาสังคม และเอกชน และแนวทางการจัดกระบวนการให้หน่วยงานในระดับภาค จังหวัด และตำบล ใช้ในการพัฒนาภารกิจกับองค์กรชุมชนกลุ่มเป้าหมายในระดับพื้นที่

4) ศึกษาวิเคราะห์ระเบียบวิธีในการพัฒนาแผนงาน โครงการ และระบบ การจัดการติดตามและประเมินผลของทีมงาน พอช. ในส่วนกลาง ในภาค และภาคีพันธมิตรที่ทำงาน ร่วมกับ พอช. ระดับจังหวัด ตำบล และในระดับผู้จัดการโครงการในระดับพื้นที่ โดยเฉพาะรูปแบบ และวิธีการในการพัฒนาชุมชนแบบที่มุ่งใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง

5) ร่วมกับทีมงานของ พอช. และภาคีที่ร่วมงานกับ พอช. พัฒนารอบการ จัดการ เครื่องมือ ดัชนี ชีววัด และวิธีการติดตามประเมินผลแบบมุ่งผลลัพธ์ สำหรับใช้เป็นกรอบภารกิจ ในการเรียนรู้และพัฒนาภารกิจของเครือข่ายงาน พอช. ต่อไป

ง. ขอบเขตของการประเมินผล (Scope of Evaluation)

กรอบคำถามที่กำหนดไว้ 5 ข้อ ได้ถูกนำมาปรับใช้เป็นขอบเขตการประเมินผล ของโครงการสนับสนุนการจัดสวัสดิการชุมชน โครงการบ้านมั่นคง โครงการส่งเสริมและสนับสนุน การจัดตั้งและพัฒนากิจการของสภาองค์กรชุมชน โครงการเสริมสร้างขีดความสามารถของชุมชน เนื่องจากโครงการทั้ง 4 มีพื้นฐานที่มาแตกต่างกัน ดังนั้นการใช้คำถามทั้ง 5 ส่วนกำหนดขอบเขตของ การประเมินผลเป็นตารางสองทาง (Matrix) วิเคราะห์โครงการตามขอบเขตคำถามประเมินผล สำหรับเป็นแนวทางกำหนดตัวชี้วัดและระเบียบวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล มีกรอบการ วิเคราะห์ข้อมูลในการประเมินผล (Analytical Framework) มีการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมใน

การกำหนด รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล มีการจัดกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ประเมินผลในระดับจังหวัด ระดับตำบล และมีการพัฒนารูปแบบการพัฒนานโยบายและติดตาม ประเมินผลของ พอช.

จ. รายงานผลการประเมิน

รายงานผลการประเมินประกอบด้วยหัวข้อ ดังนี้ 1) การทบทวนพัฒนาการ ของกรอบแนวคิดในการจัดการพันธกิจของ พอช. 2) หลักคิดและวิธีการดำเนินงานโครงการบ้าน มั่นคง โครงการสวัสดิการชุมชน โครงการสนับสนุนสภาองค์กรชุมชน และโครงการเสริมสร้าง ชีตความสามารถของชุมชน 3) การวิเคราะห์ประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กรของ พอช. ผ่าน 4 โครงการ ดังกล่าว 4) การวิเคราะห์การดำเนินงานของ พอช. เพื่อเปรียบเทียบกับ พันธกิจ และ 5) ข้อเสนอยุทธศาสตร์ พอช. ในทศวรรษหน้า

2.5.4 การวิจัยประเมินมูลค่าเพิ่มที่เกิดจากโครงการบ้านมั่นคง

โครงการบ้านมั่นคง ซึ่งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนเป็นหน่วยงานดำเนินการนั้น ได้รับการพิจารณาจากงานวิจัยนี้⁸ ว่าใช้แนวทางการดำเนินการแบบใหม่ที่แตกต่างจากโครงการแก้ไข ปัญหาที่อยู่อาศัยแบบดั้งเดิม (เช่น โครงการบ้านเอื้ออาทร) ได้แก่ (1) เป็นโครงการที่เปิดโอกาสให้ผู้ อยู่อาศัยในชุมชนรวมตัวและมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการตั้งแต่ต้นจนเสร็จสิ้น ได้แก่ การสำรวจข้อมูล การเลือกชุมชนนำร่อง การเลือกวิธีปรับปรุงชุมชน การจัดหาที่ดิน การออมทรัพย์เพื่อที่อยู่อาศัย การออกแบบบ้าน การออกแบบชุมชน การก่อสร้าง ฯลฯ (2) รูปแบบและแนวทางการปรับปรุงที่อยู่ อาศัยของแต่ละชุมชนมีความหลากหลายและแตกต่างกันตามสภาพปัญหา ความต้องการของสมาชิกใน ชุมชน และข้อจำกัดด้านต่างๆ (โดยเฉพาะด้านกายภาพ และเจ้าของที่ดิน) และ (3) เน้นการแก้ปัญหา ชุมชนแออัดทั้งเมือง โดยร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ใช่การแก้ปัญหาเพียงบางจุดหรือบางพื้นที่ เท่านั้น

ก. แนวคิดและการคัดเลือกชุมชนตัวอย่างในการศึกษา เป็นการประเมิน มูลค่าเพิ่มในมิติต่างๆ ได้แก่ มูลค่าราคาทรัพย์สิน (ทั้งที่ดินและบ้านของครัวเรือนและชุมชน) มูลค่าของ สิ่งที่ไม่มีการซื้อขายในตลาด เช่น ผลดีจากสภาพแวดล้อมของชุมชนเพิ่มขึ้น การประเมินต้นทุนและ ผลประโยชน์ของโครงการบ้านมั่นคง (cost-benefit analysis) และอัตราผลตอบแทนของโครงการ ตลอดจนการพัฒนาและวางระบบฐานข้อมูลของโครงการบ้านมั่นคง ทั้งนี้การประเมินผล การเปลี่ยนแปลงจากโครงการบ้านมั่นคงจะวัดมูลค่าทางเศรษฐกิจที่เพิ่มขึ้นและคุณค่าทางสังคมใน เชิงปริมาณ

ส่วนการคัดเลือกชุมชนตัวอย่าง ได้คัดเลือกชุมชนบ้านมั่นคงทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด รวม 16 ชุมชน มีครัวเรือนที่เป็นตัวอย่างในการสำรวจ 745 ครัวเรือน อนึ่งเนื่องจากการ ประเมินมูลค่าเพิ่มของโครงการบ้านมั่นคงจำเป็นต้องมีการเปรียบเทียบมูลค่าของบ้านเรือนในชุมชน

⁸มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, การประเมินมูลค่าเพิ่มที่เกิดจากโครงการบ้านมั่นคง, พอช. (เอกสารอัดสำเนา), 2554.

ก่อน และหลัง เข้าร่วมโครงการบ้านมั่นคง ดังนั้นนอกจากการสำรวจข้อมูลของคนใน "ชุมชนที่เข้าร่วมโครงการบ้านมั่นคง" แล้ว ยังมีการคัดเลือก "ชุมชนเปรียบเทียบ" ที่มีสภาพทางกายภาพของชุมชนและคุณลักษณะของคนในชุมชนใกล้เคียงกัน

ข. การประเมินผลกระทบของโครงการบ้านมั่นคง การประเมินแบ่งออกเป็น 3 ส่วน (1) ผลกระทบต่อมูลค่าที่อยู่อาศัยและภาระหนี้สินที่เกี่ยวข้อง (2) ผลกระทบต่อการลงทุนในทุนมนุษย์สำหรับเด็กในครัวเรือน และ (3) ผลกระทบต่อการทำงาน การลงทุน หนี้สิน ค่าน้ำ และค่าไฟฟ้า

ค. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากโครงการบ้านมั่นคงในมิติที่ไม่ผ่านตลาด ผ่านกรณีศึกษากรุงเทพมหานคร และกรณีศึกษาจังหวัดอุดรธานี ปทุมธานี นครสวรรค์ และพิจิตร

ง. การประเมินต้นทุนและผลตอบแทนของโครงการ พบว่า การดำเนินโครงการบ้านมั่นคงก่อให้เกิดต้นทุนและประโยชน์ทั้งต่อชาวบ้านในโครงการและต่อสังคม เนื่องจากรัฐต้องนำเงินภาษีมาใช้จ่ายดำเนินโครงการ การประเมินต้นทุนและประโยชน์ของโครงการเชิงเศรษฐกิจแบ่งออกเป็น 4 หมวด ได้แก่ ต้นทุนทางตรง ต้นทุนทางอ้อม ต้นทุนที่เป็นตัวเงิน และต้นทุนที่ไม่เป็นตัวเงิน ในส่วนของการประเมินต้นทุนและผลตอบแทนของโครงการบ้านมั่นคงที่มีต่อสังคมนั้น มีการจำแนกประเภทของต้นทุนในโครงการ การจำแนกประเภทของผลประโยชน์ในโครงการ และการวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์ของโครงการ โดยชี้ให้เห็นผลการวิเคราะห์ความอ่อนไหว และผลกระทบทางอ้อมของโครงการ

จ. บทสรุปและข้อเสนอแนะจากงานวิจัย มองว่าโครงการบ้านมั่นคงก่อให้เกิดผลประโยชน์สุทธิต่อสังคม นอกจากผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจจากการที่คนจนเมืองเริ่มมีทรัพย์สินที่มีค่าเป็นของตนเอง มีความมั่นคงในที่อยู่อาศัย ซึ่งย่อมมีส่วนลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจแล้ว โครงการบ้านมั่นคงยังก่อให้เกิดผลประโยชน์ทางอ้อมต่อสังคมที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ชัดเจน ได้แก่ เด็กมีแนวโน้มใช้เวลากับการเรียนมากขึ้น อาชญากรรมและยาเสพติดในชุมชนลดลง เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการดำเนินโครงการบ้านมั่นคงต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ (1) โครงการบ้านมั่นคงก่อให้เกิดผลประโยชน์สุทธิเป็นบวกต่อสังคม (2) รัฐไม่ควรให้การอุดหนุนต่อครัวเรือนเพิ่มขึ้นจากปัจจุบัน ยังมีการอุดหนุนสูงขึ้นยิ่งเพิ่มแรงจูงใจในการบุกรุกที่สาธารณะและที่ดินของเอกชนเพิ่มขึ้นคนในชุมชนบ้านมั่นคงควรมีภาระร่วมกันจ่ายเงินบางส่วนเป็นค่าใช้จ่ายดังกล่าว (3) พอช. ควรยินยอมให้ชาวบ้านในชุมชนมีสิทธิ์ที่จะขายบ้านของตนให้กับบุคคลภายนอกที่เป็นผู้เดือดร้อนที่อยู่อาศัย เมื่อเจ้าของบ้านได้ทำตามเงื่อนไขที่มีกับสหกรณ์ (4) รัฐควรมีนโยบายการสร้างงานและกระจายความเจริญสู่ภูมิภาคเพื่อสกัดกั้นการอพยพจากชนบท (5) ประเด็นที่ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมอย่างน้อย 2 ประเด็น คือ ประเด็นการประเมินมูลค่าทุนการสังคม (หรือความ

ไว้วางใจ) ของโครงการบ้านมั่นคง และการที่คนในชุมชนเปลี่ยนสถานภาพจาก “ผู้บุกรุก” มาเป็น “พลเมืองถูกกฎหมายที่มีศักดิ์ศรี” และประเด็นศึกษาผลกระทบทางอ้อมทั้งทางบวกและลบของโครงการบ้านมั่นคงที่มีต่อชุมชนรอบโครงการบ้านมั่นคง เช่น ราคาทรัพย์สิน ปัญหาสังคม และอาชญากรรม

2.5.5 การศึกษาผลการดำเนินงานและทิศทางการขับเคลื่อน “โครงการสนับสนุนการจัดสวัสดิการชุมชน”

การศึกษาผลการดำเนินงานและทิศทางการขับเคลื่อน “โครงการสนับสนุนการจัดสวัสดิการชุมชน”⁹ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลการดำเนินงานของกองทุนจากกลุ่มตัวอย่าง 2) ศึกษาแนวทางการขับเคลื่อน กระบวนการต่างๆ และการบูรณาการกับงานอื่นๆ ในพื้นที่ 3) ศึกษากลไกการดำเนินงานระดับชาติ จังหวัด ตำบลว่ามีประสิทธิภาพและความเหมาะสมเพียงใด และ 4) สังเคราะห์พัฒนาข้อเสนอนโยบาย

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ครอบคลุมทุกภาค ภาคละ 1 จังหวัด โดยคณะกรรมการหรืออนุกรรมการระดับชาติเป็นผู้พิจารณารวมทั้งหมด 11 จังหวัด กำหนดเลือกจังหวัดละ 2 ตำบล โดยให้คณะกรรมการหรืออนุกรรมการระดับจังหวัดเป็นผู้พิจารณา รวมทั้งหมด 22 ตำบล กำหนดเลือกสมาชิกกลุ่มกองทุนสวัสดิการชุมชน และชาวบ้านที่ไม่เป็นสมาชิกกลุ่มรวมตำบลละ 30 คน โดยการสุ่มเลือก รวมทั้งหมด 660 คน

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้การศึกษารวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารวิชาการ งานวิจัย หรือบทความวิชาการที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำกรอบแนวคิดการวิจัย ศึกษารวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารคู่มือประกอบการดำเนินโครงการสนับสนุนการจัดสวัสดิการชุมชน เก็บข้อมูลภาคสนาม และส่วนกลางโดยวิธีการ 1) สัมภาษณ์เจาะลึกคณะกรรมการอนุกรรมการระดับชาติ ผู้ทรงคุณวุฒิ และเจ้าหน้าที่ส่วนกลาง ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ 2) ประชุมกลุ่มย่อยคณะกรรมการ อนุกรรมการระดับจังหวัดและ ระดับตำบล 3) จัดทำแบบสอบถามและสำรวจความรู้ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม การได้รับความช่วยเหลือจากกลุ่มสวัสดิการชุมชนและการตอบสนองความต้องการของชาวบ้าน

ผลการศึกษา ประกอบด้วยประเด็นเกี่ยวกับความเป็นมาและแนวคิดการก่อเกิดของกองทุนสวัสดิการชุมชน การบริหารจัดการกองทุนสวัสดิการชุมชน ประเภทการจัดสวัสดิการ การเชื่อมโยงกองทุนสวัสดิการชุมชนสู่การพัฒนาชุมชนท้องถิ่นด้านอื่นๆ ปัญหาและอุปสรรคบทสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาสังคมเชิงบูรณาการโดยใช้กองทุนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งผลการศึกษาได้อธิบายถึงความเข้มแข็งของกองทุนสวัสดิการชุมชน ผลการดำเนินงาน การบูรณาการเนื่องงาน ความมั่นคงของกองทุน ความสามารถในการจัดการตัวเองของกองทุน ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

⁹จิตติ มงคลชัยอรัญญา, การศึกษาผลการดำเนินงานและทิศทางการขับเคลื่อน “โครงการสนับสนุนการจัดสวัสดิการชุมชน”, พอช. (เอกสารอัดสำเนา), 2556.

การจัดสวัสดิการได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้กองทุนมีความยั่งยืนได้อย่างไร บทเรียนจากการดำเนินโครงการในระดับตำบล ระดับท้องถิ่น ระดับจังหวัด และระดับชาติเป็นอย่างไร ตลอดจนข้อเสนอแนะบริบทสังคมไทยใน 10 ปีข้างหน้า บริบทระบบสวัสดิการสังคมไทย ข้อเสนอแนะเร่งด่วน ระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว

2.5.6 การศึกษาการปฏิรูป พอช. ควบคุมกระบวนการหนุนเสริมการปฏิรูปขบวนองค์กรชุมชน

โครงการศึกษาการปฏิรูปองค์กร พอช. ควบคุมกระบวนการหนุนเสริมการปฏิรูปขบวนองค์กรชุมชน¹⁰ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาพรวมการปฏิรูปองค์กร พอช. ทั้งในด้านแนวคิด กระบวนการ ขั้นตอนการแปรสู่ปฏิบัติ และผลลัพธ์ ผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งต่อขบวนองค์กรชุมชนที่ให้การสนับสนุนและองค์กร พอช. เอง โดยพิจารณาเชื่อมโยงกับเป้าหมายและเจตนารมณ์ที่วางไว้ 2) เพื่อวิเคราะห์เหตุปัจจัยที่เอื้ออำนวย และข้อติดขัดในกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการหนุนเสริมการปฏิรูปขบวนองค์กรชุมชน และการปฏิรูปองค์กร พอช. และ 3) เพื่อเสนอข้อสังเกตและความเห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อการหนุนเสริมขบวนองค์กรชุมชน และการปฏิรูปองค์กร พอช. ในอนาคต ภายใต้เป้าหมายและเจตนารมณ์ที่กำหนด

ขอบเขตและกรอบแนวคิดในการศึกษา การศึกษารั้งนี้เป็นการศึกษาการปฏิรูปองค์กร พอช. ภายใต้แผนงานปฏิรูปสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) และแนวทางการปฏิรูปขบวนองค์กรชุมชนระดับพื้นที่ ซึ่งเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2554 โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน เป็นการรวบรวมข้อมูลตั้งแต่กรอบแนวคิดในการปฏิรูปทั้งด้านขบวนองค์กรชุมชนและองค์กร พอช. โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิรูปองค์กร พอช. กับการปฏิรูปขบวนองค์กรชุมชน กระบวนการ ปัจจัย/เงื่อนไขความสำเร็จในการปฏิรูปองค์กร การเตรียมความพร้อมเพื่อไปสู่การปฏิรูปทั้งการให้ความรู้ความเข้าใจ การจัดโครงสร้าง กำลังคน ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แนวทางสำคัญเพื่อรองรับการปฏิบัติ จากนั้นศึกษาความเป็นจริงที่เกิดขึ้นจากการแปรสู่ปฏิบัติ ทั้งความพร้อมของคณาจารย์ในด้านความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ความเห็นที่มีต่อการปฏิรูปว่าเป็นไปในทิศทางใดมีพลังในการขับเคลื่อนสู่เป้าประสงค์ขององค์กรเพียงใด ข้อมูลสำคัญที่ขาดไม่ได้ก็คือ ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิรูปองค์กร พอช. โดยใช้ข้อมูล 3 ระยะ คือ ผลการดำเนินงาน 6 เดือนแรก ผลการประเมินความก้าวหน้าในการหนุนเสริมขบวนองค์กรชุมชน ไตรมาส 3 และผลการดำเนินงานปีงบประมาณ 2555 ของทุกส่วนงาน ทั้งหมดนำมาประมวลเพื่อวิเคราะห์โดยเทียบเคียงกับแนวทางการหนุนเสริมการพัฒนาขบวนองค์กรชุมชน และเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร พอช.

¹⁰ อัญชลี แยมพยนต์, โครงการศึกษาการปฏิรูปองค์กร พอช. ควบคุมกระบวนการหนุนเสริมการปฏิรูปขบวนองค์กรชุมชน, พอช. (เอกสารอัดสำเนา), 2556.

ผลการศึกษา ประกอบด้วย 1) การปฏิรูปขบวนองค์กรชุมชน ความเป็นมา หลักการ แนวคิด สาระสำคัญของการปฏิรูปขบวนองค์กรชุมชน 2) การปฏิรูปองค์กร พอช. ความเป็นมา หลักการ แนวคิด สาระสำคัญของการปฏิรูปองค์กร พอช. การแปรสู่ปฏิบัติ ผลลัพธ์ และผลกระทบที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ 3) วิเคราะห์เหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งที่เอื้ออำนวยและเป็นอุปสรรคต่อระบบการหนุนเสริมขบวนองค์กรชุมชน และการปฏิรูปองค์กร พอช. (โดยพิจารณาเชื่อมโยงกับเจตนารมณ์ เป้าหมาย ผลลัพธ์/ผลกระทบที่ได้วางไว้) และ 4) ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบการหนุนเสริมขบวนองค์กรชุมชน และการปฏิรูปองค์กร พอช.

2.5.7 โครงการทบทวนตนเองเพื่อพัฒนาคุณภาพสภาองค์กรชุมชนสู่ท้องถิ่นจัดการตนเอง

โครงการทบทวนตนเองเพื่อพัฒนาคุณภาพสภาองค์กรชุมชนสู่ท้องถิ่นจัดการตนเอง¹¹ มีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสภาองค์กรชุมชน โดยการจัดเวที เพื่อให้เกิดการทบทวนตนเองโดยการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีความหลากหลาย เพื่อร่วมกัน ประเมินว่าสภาองค์กรชุมชน สามารถทำหน้าที่ตามภารกิจ และส่งผลต่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นตามเจตนารมณ์ พ.ร.บ.สภาองค์กรชุมชนมากน้อยเพียงใด มีเงื่อนไขปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และปัญหาอุปสรรคและการจัดการแก้ไขอย่างไรบ้าง เพื่อนำผลมาใช้ในการวางแผนทางการส่งเสริมจัดตั้ง และพัฒนาคุณภาพของสภาองค์กรชุมชน ตลอดจนการสนับสนุนการดำเนินงานในระยะต่อไป ซึ่งเริ่มดำเนินงานนับตั้งแต่เดือนตุลาคม 2555 ถึงเดือนมิถุนายน 2556 รวมเป็นระยะเวลาทั้งสิ้น 7 เดือน

ผลการดำเนินงานเชิงปริมาณ มีจัดเวทีทบทวนตนเองของสภาองค์กรชุมชนครอบคลุมพื้นที่ 11ภาค ครอบคลุม 77 จังหวัดทั่วประเทศ มีสภาองค์กรชุมชนที่ทบทวนตนเองจำนวน 2,909 ตำบล มีผู้แทนสภาองค์กรชุมชนเข้าร่วมเวทีจำนวนทั้งสิ้น 56,029 คน หน่วยงานภาคีที่สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 5,500 คน และมีการสำรวจความพึงพอใจ 42,488 ชุด (ข้อมูล ณ 10 มิถุนายน 2556)

การสังเคราะห์ภาพรวมการทบทวนตนเองเพื่อพัฒนาคุณภาพสภาองค์กรชุมชนสู่ท้องถิ่นจัดการตนเอง โดยการประมวลจากรายงานผลการทบทวนตนเองของสภาองค์กรชุมชนระดับภาค 11 ภาค และการประชุมสังเคราะห์งานร่วมกันของทีมนักวิชาการซึ่งทำหน้าที่ในการสังเคราะห์ภาพรวมระดับภาค และเจ้าหน้าที่ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

ผลการจัดเวทีทบทวนตนเองของสภาองค์กรชุมชนตำบลและจังหวัด ประกอบด้วยเรื่องคุณภาพ กระบวนการ วิธีการดำเนินงาน สภาองค์กรชุมชน การเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของสภาองค์กรชุมชน บทบาท ความสัมพันธ์ระหว่างสภาองค์กรชุมชนกับองค์ประกอบ กลไกและระบบที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องและส่งผลต่อการดำเนินงานและการพัฒนาคุณภาพของสภาองค์กรชุมชน และข้อเสนอต่อทิศทางการพัฒนาคุณภาพของสภาองค์กรชุมชน รวมถึงข้อเสนอต่อ พอช. และภาคีพัฒนาท้องถิ่น ในการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพของสภาองค์กรชุมชน

¹¹สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน, โครงการทบทวนตนเองเพื่อพัฒนาคุณภาพสภาองค์กรชุมชนสู่ท้องถิ่นจัดการตนเอง, พอช. (เอกสารอัดสำเนา), 2556.

บทที่ 3

ระเบียบวิธีในการประเมินผล

การประเมินผลในครั้งนี้ มุ่งหาข้อเท็จจริงและข้อสรุปเชิงคุณภาพ โดยอาศัยข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) จากเอกสาร รายงานประจำปีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ตั้งแต่ปี พ.ศ.2554-2556 ที่ผ่านมานอกจากนั้นคณะผู้วิจัยยังได้ลงพื้นที่เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพเพิ่มเติม โดยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มย่อยแบบเฉพาะเจาะจง (Group Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ คณะกรรมการขบวนการขบวนการชุมชนจังหวัดและองค์กรภาคีในพื้นที่ คณะยุทธศาสตร์ภาคผู้จัดการภาค เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ รวมทั้งคณะผู้บริหารของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนทุกระดับ ทั้งนี้ได้มีการคัดเลือกจังหวัดเพื่อเป็นตัวแทนภาค โดยกำหนดเกณฑ์ในการเลือก 3 ประการ ได้แก่ 1) ต้องเป็นพื้นที่ที่มีประเด็นงานอย่างน้อย 5 ประเด็นงานหลัก ได้แก่ 1. สภาพองค์กรชุมชน 2. สวัสดิการชุมชน 3. ที่ดินทำกิน 4. ที่อยู่อาศัย 5. เศรษฐกิจและทุนชุมชน 2) ต้องเป็นพื้นที่ที่มีการบูรณาการงานพัฒนาเชิงประเด็นสู่งานพัฒนาเชิงพื้นที่ได้ (บูรณาการการใช้บ /มีแผนงานร่วมกัน) 3) ต้องเป็นพื้นที่ที่มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาคี (มีแผนงานร่วมกับหน่วยงานภาคี / มีการขับเคลื่อนงานร่วมกัน) เพื่อให้ได้ข้อมูลหลากหลายสามารถนำมาเทียบเคียงกันได้ คณะผู้วิจัยได้เลือกจังหวัดใกล้เคียงเพิ่มอีกภาคละ 1 จังหวัด รวมมีพื้นที่ที่ใช้ในการประเมิน 5 ภาค ภาคละ 2 จังหวัด รวมทั้งสิ้น 10 จังหวัด ดังตารางต่อไปนี้

ภาค	จังหวัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง	จังหวัดใกล้เคียง
กทม.ปริมณฑลและตะวันออก	สระแก้ว	ปราจีนบุรี
ภาคกลางและตะวันตก	สิงห์บุรี	อยุธยา
ภาคเหนือ	สุโขทัย	พิษณุโลก
ภาคใต้	ชุมพร	ระนอง
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ร้อยเอ็ด	ยโสธร

ขั้นตอนการดำเนินงาน

1) ศึกษา รวบรวม และสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารวิชาการ รายงานการวิจัย หรือบทความวิชาการที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการศึกษารายงานการวิจัยที่ดำเนินการโดยสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ตั้งแต่ปี พ.ศ.2554-2556 เพื่อจัดทำกรอบแนวคิดการประเมินผล

2) กำหนดจังหวัดที่เป็นพื้นที่ในการดำเนินการศึกษากระจายตามภูมิภาคเพื่อให้สะท้อนคุณลักษณะของบริบทในแต่ละภูมิภาค โดยมีวิธีการคัดเลือกจังหวัด ดังต่อไปนี้

2.1 แบ่งกลุ่มจังหวัดออกเป็น 5 กลุ่มจังหวัดจำแนกตามสำนักงานภาคของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ดังนี้

2.1.1 กลุ่มจังหวัดที่ 1 ได้แก่ สำนักงานภาคเหนือตอนบน รับผิดชอบปฏิบัติงานรวม 8 จังหวัด ในพื้นที่ จังหวัดเชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน ลำปาง ลำพูน แพร่ พะเยา น่าน เชียงราย และสำนักงานภาคเหนือตอนล่าง รับผิดชอบปฏิบัติงาน รวม 7 จังหวัด ในพื้นที่ จังหวัดอุตรดิตถ์ พิษณุโลก พิจิตร เพชรบูรณ์ สุโขทัย ตาก กำแพงเพชร โดยให้เลือกมา 1 จังหวัด

2.1.2 กลุ่มจังหวัดที่ 2 ได้แก่ สำนักงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน รับผิดชอบปฏิบัติงาน รวม 8 จังหวัด ในพื้นที่จังหวัดมุกดาหาร สกลนคร นครพนม หนองคาย อุดรธานี เลย หนองบัวลำภู บึงกาฬ และสำนักงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง รับผิดชอบปฏิบัติงาน รวม 6 จังหวัด ในพื้นที่จังหวัดชัยภูมิ ขอนแก่น มหาสารคาม ร้อยเอ็ด ยโสธร กาฬสินธุ์ และสำนักงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนใต้ รับผิดชอบปฏิบัติงาน รวม 6 จังหวัด ในพื้นที่จังหวัดอุบลราชธานี อำนาจเจริญ ศรีสะเกษ สุรินทร์ บุรีรัมย์ นครราชสีมา โดยให้เลือกมา 1 จังหวัด

2.1.3 กลุ่มจังหวัดที่ 3 ได้แก่ สำนักงานภาคกลาง รับผิดชอบปฏิบัติงาน รวม 9 จังหวัด ในพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์ อุทัยธานี ชัยนาท ลพบุรี สิงห์บุรี สระบุรี สุพรรณบุรี พระนครศรีอยุธยา อ่างทอง และสำนักงานภาคตะวันออก รับผิดชอบปฏิบัติงาน รวม 8 จังหวัด ในพื้นที่ จังหวัดนครนายก ปราจีนบุรี ฉะเชิงเทรา สระแก้ว ชลบุรี ระยอง จันทบุรี ตราด และสำนักงานภาคตะวันตก รับผิดชอบปฏิบัติงาน รวม 7 จังหวัด ในพื้นที่ จังหวัดกาญจนบุรี ราชบุรี นครปฐม ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี สมุทรสงคราม สมุทรสาคร ให้เลือกมา 1 จังหวัด

2.1.4 กลุ่มจังหวัดที่ 4 ได้แก่ สำนักงานภาคกรุงเทพปริมณฑล รับผิดชอบปฏิบัติงานในกรุงเทพมหานคร นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ ให้เลือกมา 1 จังหวัด

2.1.5 จังหวัดที่ 5 ได้แก่ สำนักงานภาคใต้ตอนบน รับผิดชอบปฏิบัติงาน รวม 7 จังหวัด ในพื้นที่จังหวัดชุมพร ระนอง นครศรีธรรมราช สุราษฎร์ธานี กระบี่ พังงา ภูเก็ต และสำนักงานภาคใต้ตอนล่าง รับผิดชอบปฏิบัติงาน รวม 7 จังหวัด ในพื้นที่จังหวัดตรัง สตูล สงขลา พัทลุง นราธิวาส ยะลา ปัตตานี ให้เลือกมา 1 จังหวัด

2.2 จังหวัดที่ถูกเลือกมาในแต่ละกลุ่มจังหวัดจะต้องมีประเด็นงานที่ครอบคลุมอย่างน้อย 5 ประเด็นงานหลัก อันได้แก่ 1. สภาพองค์กรชุมชน 2. สวัสดิการชุมชน 3. ที่ดินทำกิน 4. ที่อยู่อาศัย 5. เศรษฐกิจและทุนชุมชน หากกลุ่มจังหวัดใดมีประเด็นงานไม่ครบทั้ง 5 ประเด็น ให้เลือกจังหวัดที่มีประเด็นงานในพื้นที่มากที่สุด

3) เก็บข้อมูลภาคสนามและส่วนกลาง โดยวิธีการ

3.1 การสัมภาษณ์กลุ่มย่อย (Group Interview) หรือ สัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) คณะกรรมการฝ่ายต่างๆ และเจ้าหน้าที่ส่วนกลาง ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ (พอช.)

3.2 การสนทนากลุ่ม (Focus group) คณะกรรมการ ระดับกลุ่มจังหวัด จำนวน 5 กลุ่ม กระจายทุกภูมิภาค

4) จัดเวทีนำเสนอข้อมูลผลการประเมิน พร้อมทั้งข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ

5) ใช้วิธีการประเมินแบบมีส่วนร่วม และให้มีการสะท้อนกระบวนการทำงานร่วมกัน โดยจัดให้มีเวทีระดับจังหวัดเพื่อทบทวนการดำเนินงานร่วมกันระหว่างภาคชุมชน หน่วยงาน ท้องถิ่น ท้องที่ ภาควิชาการและภาคประชาสังคมต่างๆ

6) นำผลการสะท้อนความคิดเห็นจากกลุ่มเป้าหมาย และพิจารณาถึงสถานการณ์อันเนื่องมาจากการปฏิรูปประเทศในปัจจุบัน เพื่อประมวลผล วิเคราะห์ และสังเคราะห์และนำเสนอ บทบาทการทำงานของ พอช. ในอนาคต

การออกแบบเครื่องมือการประเมิน

1. วัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานของสถาบันฯ ปี 2555-2559 และตามแผนงานการปฏิรูปสถาบันฯ ปี 2554-2558

วัตถุประสงค์ของการประเมิน	ประเด็นการประเมิน	องค์ประกอบ (ตัวชี้วัดรวม)	ตัวชี้วัด	เกณฑ์พิจารณา	แหล่งข้อมูล	แนวคำถาม	เครื่องมือ ¹²
1. ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถาบันฯ พ.ศ. 2555-2559	1.1 การพัฒนาโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง สนับสนุนให้ชุมชนท้องถิ่นมีระบบที่พัฒนาไปสู่การจัดการตนเอง	1.1.1 สนับสนุนให้ขบวนองค์กรชุมชนสามารถขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาตามแนวทางการพัฒนาและฟื้นฟูชุมชนท้องถิ่นสู่การจัดการตนเอง	1.1.1.1 ผลการสนับสนุนการแก้ปัญหาที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินของชุมชนท้องถิ่น (พิจารณาผล การดำเนินงาน ทั้งเชิงปริมาณ และผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ)	ชุมชนมีความมั่นคงในที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกิน เกิดการจัดกรและการวางแผนการใช้ประโยชน์ในที่ดินของชุมชนท้องถิ่นร่วมกัน	- รายงานผลการดำเนินงาน - การประเมินมูลค่าเพิ่มที่เกิดจากโครงการบ้านมั่นคง - คณะทำงานโครงการบ้านมั่นคงจังหวัด - เครือข่ายที่ดินจังหวัด	1. เป้าหมายของการสนับสนุนการแก้ปัญหาที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินของชุมชนท้องถิ่นในระดับชาติ (ระหว่างปี 2555-2557) บรรลุเป้าหมายอย่างน้อยเพียงใด (แบบ A) 2. สถานการณ์หรือปรากฏการณ์อะไรที่แสดงให้เห็นถึงชุมชนมีความมั่นคงในที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินในพื้นที่ (แบบ B, C) 3. ในการขับเคลื่อนงานด้านการแก้ไขปัญหาด้านที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกิน มีปัญหาและ	แบบ A แบบ B, C แบบ C

¹² เครื่องมือในภาคผนวก

วัตถุประสงค์ของการประเมิน	ประเด็นการประเมิน	องค์ประกอบ (ตัวชี้วัดรวม)	ตัวชี้วัด	เกณฑ์พิจารณา	แหล่งข้อมูล	แนวคำถาม	เครื่องมือ ¹²
						4. ในการขับเคลื่อนประเด็นงานกองทุนสวัสดิการชุมชนในพื้นที่มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง (แบบ C)	แบบ C
			1.1.1.3 ผลการสนับสนุนให้องค์กรการเงินชุมชนมีความเข้มแข็ง (พิจารณาผลการดำเนินงานทั้งเชิงปริมาณและผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ)	ชุมชนมีฐานทุนที่เข้มแข็งเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของสมาชิกและชุมชนท้องถิ่นให้สามารถพึ่งตนเองได้ เกิดการบูรณาการกองทุนนำไปสู่การแก้ไขปัญหาหนี้สิน	- รายงานผลการดำเนินงาน - เครือข่ายองค์กรการเงินจังหวัด	1. เป้าหมายของการสนับสนุนองค์กรการเงินชุมชนให้เกิดความเข้มแข็งทั้งในระดับชาติและระดับพื้นที่ (ระหว่างปี 2555-2557) บรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด (แบบ A) 2. ปรากฏการณ์ในพื้นที่อะไรที่แสดงให้เห็นว่าชุมชนมีฐานทุนที่เข้มแข็งเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของสมาชิกและชุมชนท้องถิ่นให้สามารถพึ่งตนเองได้และสามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาหนี้สิน (แบบ B, C)	แบบ A แบบ B, C

วัตถุประสงค์ของการประเมิน	ประเด็นการประเมิน	องค์ประกอบ (ตัวชี้วัดรวม)	ตัวชี้วัด	เกณฑ์พิจารณา	แหล่งข้อมูล	แนวคำถาม	เครื่องมือ ¹²
						ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกัน และกัน นำไปสู่การ จัดการแก้ไข ปัญหาาร่วมกัน ของชุมชนได้ (แบบ B, C) 3. ในการ ขับเคลื่อนเพื่อ ป้องกันและ ฟื้นฟูชุมชนที่ ประสบภัย พิบัติในพื้นที่มี ปัญหาและ อุปสรรคใน การดำเนินงาน อย่างไรบ้าง (แบบ C)	แบบ C
			1.1.1.5 ผล การฟื้นฟู ทรัพยากรธรร มชาติและ สิ่งแวดล้อม (พิจารณาผล การดำเนินงาน ทั้งเชิงปริมาณ และผลการ ดำเนินงานเชิง คุณภาพ)	ชุมชนท้องถิ่นมี บทบาทสำคัญใน การจัดการ ฟื้นฟู ดูแล รักษา ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมใน ชุมชน	- รายงานผลการ ดำเนินงาน - เครือข่าย ทรัพยากรจังหวัด	1. เป้าหมาย ของการฟื้นฟู ทรัพยากรธรร มชาติและ สิ่งแวดล้อมทั้ง ในระดับชาติ และระดับ จังหวัด บรรลุผลมาก น้อยเพียงใด (แบบA) 2. ปรากฏการณ์ ในพื้นที่อะไรที่ แสดงให้เห็นว่า ชุมชนท้องถิ่น มีบทบาท สำคัญในการ จัดการ ฟื้นฟู	แบบ A แบบ B, C

วัตถุประสงค์ของการประเมิน	ประเด็นการประเมิน	องค์ประกอบ (ตัวชี้วัดรวม)	ตัวชี้วัด	เกณฑ์พิจารณา	แหล่งข้อมูล	แนวคำถาม	เครื่องมือ ¹²
						ดูแล รักษา ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในชุมชน (แบบ B, C) 3. การทำงานของกลไกในพื้นที่สามารถดำเนินการได้เพื่อให้บรรลุได้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง	แบบ C
		1.1.2 เสริมศักยภาพ ขบวนการชุมชนในระดับตำบลและจังหวัดในการบริหารข้อมูลและจัดการสารสนเทศชุมชน	1.1.2.1 การบริหารข้อมูลและจัดการสารสนเทศระดับตำบล (พิจารณาความเป็นปัจจุบันของข้อมูลและความสามารถในการใช้ประโยชน์)	ขบวนการชุมชนระดับตำบล/เมืองมีชุดข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ตนเองและจัดทำ แผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นระยะสั้นและปานกลาง โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของคนในตำบล ท้องที่ท้องถิ่น	- รายงานผลการดำเนินงาน - คณะทำงานข้อมูลตำบล	1. ปัจจุบันมีระบบฐานข้อมูลและการจัดการสารสนเทศในระดับต่างๆ อะไรบ้าง และมี ความเชื่อมโยงในการปฏิบัติงาน ร่วมกันหรือไม่อย่างไร (แบบA) 2. ขบวนการชุมชน 'ได้นำข้อมูลจากระบบฐานข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ ตนเองและจัดทำ แผนพัฒนาชุมชนของ	แบบ A แบบ B, C

วัตถุประสงค์ของการประเมิน	ประเด็นการประเมิน	องค์ประกอบ (ตัวชี้วัดรวม)	ตัวชี้วัด	เกณฑ์พิจารณา	แหล่งข้อมูล	แนวคำถาม	เครื่องมือ ¹²
						ตนเองหรือไม่อย่างไร (แบบ B, C)	
			1.1.2.2 การบริหารข้อมูลและจัดการสารสนเทศระดับจังหวัด (พิจารณาความเป็นปัจจุบันของข้อมูลและความสามารถในการใช้ประโยชน์)	ขบวนการชุมชนระดับจังหวัดมีข้อมูลประเมินสถานะงานพัฒนาระดับตำบลและเชื่อมโยงสู่ภาพรวมระดับจังหวัด	- รายงานผลการดำเนินงาน - คณะทำงานข้อมูลจังหวัด	1. มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลระดับตำบลและเชื่อมโยงสู่ภาพรวมระดับจังหวัดหรือไม่อย่างไร 2. ระบบฐานข้อมูลและจัดการสารสนเทศระดับจังหวัดมีความเป็นปัจจุบันและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้จริงมากน้อยเพียงใด	แบบ B,C แบบ B,C
			1.1.2.3 ความเชื่อมโยงของข้อมูลระดับตำบลและจังหวัด (พิจารณาความเป็นปัจจุบันของข้อมูลและความสามารถในการใช้ประโยชน์)	ขบวนการชุมชนระดับจังหวัดสามารถเชื่อมโยงฐานข้อมูลงานพัฒนากับฐานข้อมูลงานพัฒนาของพอช. และสามารถออกรายงานผลการพัฒนาระดับตำบลและจังหวัด	- รายงานผลการดำเนินงาน - สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ - คณะทำงานข้อมูลจังหวัด	1. ขบวนการชุมชนระดับจังหวัดสามารถเชื่อมโยงฐานข้อมูลงานพัฒนาของพอช. และสามารถออกรายงานผลการพัฒนาระดับตำบลและ	แบบ C

วัตถุประสงค์ของการประเมิน	ประเด็นการประเมิน	องค์ประกอบ (ตัวชี้วัดรวม)	ตัวชี้วัด	เกณฑ์พิจารณา	แหล่งข้อมูล	แนวคำถาม	เครื่องมือ ¹²
						จังหวัดได้หรือไม่ (รูปธรรมในพื้นที่)	
			1.1.2.4 ความสามารถในการสื่อสาร รายงานข้อมูลสารสนเทศชุมชน (พิจารณาความเป็นปัจจุบันของข้อมูลและความสามารถในการใช้ประโยชน์)	ขบวนการชุมชนระดับจังหวัด สามารถสื่อสาร รายงานข้อมูลสารสนเทศชุมชนบนเว็บไซต์ เช่น รายงานผลการพัฒนา พื้นที่ รูปธรรมต่าง ๆ แผนงาน/โครงการของจังหวัด	- รายงานผลการดำเนินงาน - สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ - คณะทำงานข้อมูลจังหวัด	1. ขบวนการชุมชนระดับจังหวัดสามารถสื่อสารรายงานข้อมูลสารสนเทศชุมชนบนเว็บไซต์ ได้หรือไม่	แบบ C
			1.1.2.5 การรายงานและการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศ (พิจารณาความเป็นปัจจุบันของข้อมูลและความสามารถในการใช้ประโยชน์)	ขบวนการชุมชนทั่วประเทศสามารถออกรายงานผลการประจำปีในภาพรวมทั้งหมดทั้งในเชิงพื้นที่และประเด็นงาน	- รายงานผลการดำเนินงาน - สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. ขบวนการชุมชนทั่วประเทศสามารถออกรายงานผลการดำเนินงานประจำปีในภาพรวมทั้งหมดทั้งในเชิงพื้นที่และประเด็นงานได้ครบทุกจังหวัดหรือไม่ 2. ในการดำเนินงาน เสริมศักยภาพ ขบวนการชุมชนในระดับตำบลและ	แบบ A,C แบบ B, C

วัตถุประสงค์ของการประเมิน	ประเด็นการประเมิน	องค์ประกอบ (ตัวชี้วัดรวม)	ตัวชี้วัด	เกณฑ์พิจารณา	แหล่งข้อมูล	แนวคำถาม	เครื่องมือ ¹²
						จังหวัดในการบริหารข้อมูลและจัดการสารสนเทศชุมชนมีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง	
		1.1.3 สนับสนุนการขับเคลื่อน ขบวนการชุมชนในระดับตำบล และระดับจังหวัดให้มี แผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่น ที่ครอบคลุม การพัฒนาของชุมชนท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วม (สังคม เศรษฐกิจ ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม)	1.1.3.1 การหนุนเสริมของ ขบวนการชุมชนจังหวัด ร่วมกับภาคีที่เกี่ยวข้อง	ขบวนการองค์กรชุมชน จังหวัดมีบทบาท หนุนเสริมและ เชื่อมโยงการขับเคลื่อนการจัดทำ แผนพัฒนาระดับ จังหวัดร่วมกับภาคีที่เกี่ยวข้อง	- รายงานผลการดำเนินงาน - สภาองค์กรชุมชนจังหวัด	1. เมืองศรีภาคี ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของ ขบวนการองค์กรชุมชนจังหวัด อะไรบ้าง 2. ขบวนการองค์กรชุมชนจังหวัดมี บทบาทหนุนเสริมและ เชื่อมโยงการขับเคลื่อนการจัดทำแผนพัฒนา ระดับจังหวัด ร่วมกับภาคีที่เกี่ยวข้องอย่างไร บ้าง	แบบ C
			1.1.3.2 ระบบ เครื่องมือและ กระบวนการติดตามงาน	ขบวนการองค์กรชุมชน จังหวัดมีระบบ/ เครื่องมือ/ กระบวนการในการ ติดตามงานพัฒนา	คณะทำงาน สนับสนุนเชิงพื้นที่สภาองค์กรชุมชน	1. ขบวนการองค์กรชุมชน จังหวัดมี ระบบ/ เครื่องมือ/ กระบวนการ ในการติดตามงานพัฒนา ร่วมกับองค์กร ภาคีหรือไม่ อย่งไร	แบบ C

วัตถุประสงค์ของการประเมิน	ประเด็นการประเมิน	องค์ประกอบ (ตัวชี้วัดรวม)	ตัวชี้วัด	เกณฑ์พิจารณา	แหล่งข้อมูล	แนวคำถาม	เครื่องมือ ¹²
			1.1.3.3 ความเชื่อมโยงและการบูรณาการกับแผนงานอื่นๆ ในจังหวัด	แผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นระดับจังหวัด เชื่อมโยงและบูรณาการกับแผนพัฒนาจังหวัด	- คณะทำงานสนับสนุนเชิงพื้นที่สภาองค์กรชุมชน - คณะทำงานแผนชุมชน	1. ในการจัดทำแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นระดับจังหวัด เชื่อมโยงและบูรณาการกับแผนพัฒนาจังหวัดหรือไม่ อย่างไร 2. ในการดำเนินงานสนับสนุนการขับเคลื่อน ขบวนการชุมชนในระดับตำบล และระดับจังหวัดให้มีแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่น มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง	แบบ C แบบ B, C
		1.1.4 พัฒนาและเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการขบวนการชุมชน	1.1.4.1 คุณภาพของสภาองค์กรชุมชน	สภาองค์กรชุมชน ตำบลมีคุณภาพ เป็นเวทีกลาง เชื่อมโยงกลุ่มองค์กรต่างๆ ในพื้นที่ในการแก้ไขปัญหาสู่การจัดการตนเอง	- รายงานผลการดำเนินงาน - สภาองค์กรชุมชนจังหวัด	1. สภาองค์กรชุมชนตำบล สามารถเป็นเวทีกลางเชื่อมโยงกลุ่มองค์กรต่างๆ ในพื้นที่ในการแก้ไขปัญหาสู่การจัดการตนเองได้หรือไม่ อย่างไร	แบบ C
			1.1.4.2 คณะทำงานร่วมระดับจังหวัดที่มีจังหวัดที่มี	เกิดคณะทำงานร่วมระดับจังหวัดที่มีองค์ประกอบ ขบวนการชุมชน (เชิง	- รายงานผลการดำเนินงาน ประเด็น/จังหวัด	1. คณะทำงานร่วมระดับจังหวัดในหน่วยงาน	แบบ C

วัตถุประสงค์ของการประเมิน	ประเด็นการประเมิน	องค์ประกอบ (ตัวชี้วัดรวม)	ตัวชี้วัด	เกณฑ์พิจารณา	แหล่งข้อมูล	แนวคำถาม	เครื่องมือ ¹²
			องค์ประกอบที่หลากหลาย	พื้นที่/ประเด็น) อปท. หน่วยงาน ประชาสังคม สถาบันการศึกษา ภาคเอกชน และ อื่นๆ (มีความ หลากหลาย)	- คณะ ประสานงาน จังหวัด	ไต่ถาม และแต่ ละหน่วยงานมี บทบาทในการ ดำเนินงาน ร่วมกันอย่างไร บ้าง	
			1.1.4.3 ระบบ การจัดการงาน พัฒนาร่วมที่ จังหวัด	เกิดระบบการ จัดการงานพัฒนา ร่วมที่จังหวัด เพื่อ สร้างโอกาสการรับรู้ การแลกเปลี่ยน ได้ ความรู้และมี ส่วน ร่วมในเรื่องราวของ สังคม ประเทศ เพื่อ พัฒนาระบบ ประชาธิปไตยจาก ฐานราก (ทั้ง ทางการและไม่ใช่ ทางการ)	- รายงานผลการ ดำเนินงาน ประเด็น/จังหวัด - คณะ ประสานงาน จังหวัด	1. ในการ ดำเนินงานของ ขบวนการองค์กร ชุมชนสามารถ เกิดระบบการ จัดการงานพัฒนา ร่วมที่จังหวัด เพื่อสร้างโอกาส การรับรู้ การแลกเปลี่ยน ได้ความรู้และมี ส่วนร่วมใน เรื่องราวของ สังคม ประเทศ เพื่อพัฒนาระบบ ประชาธิปไตย จากฐานราก ได้มากขึ้น เพียงใด (รูปธรรม ในแต่ละพื้นที่)	แบบ C
			1.1.4.4 โอกาส รับรู้ข้อมูล ข่าวสาร เพื่อ สร้างความเท่า เทียมการ เปลี่ยนแปลง	คนในชุมชนท้องถิ่น มีโอกาสรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร เพื่อสร้าง ความเท่าเทียมการ เปลี่ยนแปลง อัน เนื่องมาจาก สถานการณ์ ภายนอก		1. ช่องทางใน การรับรู้ข้อมูล ข่าวสารของคนใน ชุมชนเพื่อสร้าง ความเท่าเทียม การเปลี่ยนแปลง จากภายนอก ชุมชนมีช่องทาง อะไรบ้าง	แบบ C

วัตถุประสงค์ของการประเมิน	ประเด็นการประเมิน	องค์ประกอบ (ตัวชี้วัดรวม)	ตัวชี้วัด	เกณฑ์พิจารณา	แหล่งข้อมูล	แนวคำถาม	เครื่องมือ ¹²
			1.1.4.5 การพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันในการจัดการตนเอง	เกิดการพัฒนารเรียนรู้ร่วมกันในการจัดการตนเอง ปัญหาในชุมชน ได้รับการคลี่คลาย		1. ขบวนการองค์กรชุมชนมีส่วนช่วยในการพัฒนารเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชนอันจะนำไปสู่การจัดการตนเองในพื้นที่ได้หรือไม่อย่างไร 2. ขบวนการองค์กรชุมชนมีส่วนช่วยในการแก้ไขปัญหาในชุมชนได้หรือไม่อย่างไร	แบบ C แบบ C
			1.1.4.6 การพัฒนาความรู้ความสามารถและการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น	คนในชุมชนท้องถิ่นมีความรู้ความสามารถ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น และมีกลไกป้องกันแก้ไขปัญหาในระยะยาว		1. การดำเนินงานของขบวนการองค์กรชุมชนสามารถทำให้คนในชุมชนท้องถิ่นมีความรู้ความสามารถ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น และมีกลไกป้องกันแก้ไขปัญหาในระยะยาวได้หรือไม่อย่างไร	แบบ C

วัตถุประสงค์ของการประเมิน	ประเด็นการประเมิน	องค์ประกอบ (ตัวชี้วัดรวม)	ตัวชี้วัด	เกณฑ์พิจารณา	แหล่งข้อมูล	แนวคำถาม	เครื่องมือ ¹²
						2. ในการดำเนินงานด้านพัฒนาและเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการขบวนองค์กรชุมชน มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง	
	1.2 การประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นและภาคีที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและนโยบาย	1.2.1 ประสานและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ/ท้องถิ่น/ท้องที่/สถาบันการศึกษา/ภาคประชาสังคมและภาคเอกชน	1.2.1.1 ภาคีที่เกี่ยวข้องเพื่อการสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน	เกิดภาคีความร่วมมือเพื่อการสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนที่หลากหลายภาคส่วน	-รายงานผลการดำเนินงาน	1.รูปแบบความร่วมมือเพื่อการสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนที่มาจากความร่วมมือของภาคีหลากหลายภาคส่วนในพื้นที่มีอะไรบ้าง	แบบ C
			1.2.1.2 ความร่วมมือของภาคีในการหนุนเสริมให้เกิดพื้นที่ที่รูปธรรมของตำบลจัดการตนเอง	เกิดความร่วมมือในการหนุนเสริมให้เกิดพื้นที่รูปธรรมของตำบลจัดการตนเองและจังหวัดจัดการตนเอง	- รายงานผลการดำเนินงาน ประเด็นชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง - คณะประสานงานองค์กรชุมชนจังหวัด	1. รูปแบบความร่วมมือในการหนุนเสริมให้เกิดพื้นที่ตำบลจัดการตนเองและจังหวัดจัดการตนเอง ได้มีการดำเนินงานหรือไม่อย่างไร	แบบ C

วัตถุประสงค์ของการประเมิน	ประเด็นการประเมิน	องค์ประกอบ (ตัวชี้วัดรวม)	ตัวชี้วัด	เกณฑ์พิจารณา	แหล่งข้อมูล	แนวคำถาม	เครื่องมือ ¹²
			1.2.1.3 การให้การสนับสนุนของภาคีต่างๆ	ภาคีความร่วมมือให้การสนับสนุน เช่น เชื่อมโยงแผนงานและอุดหนุนงบประมาณ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้รับการแก้ไข การยอมรับให้องค์กรชุมชนมีบทบาทร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น	- รายงานผลการดำเนินงาน	1. ภาคีความร่วมมือให้การสนับสนุน เช่น เชื่อมโยงแผนงานและอุดหนุนงบประมาณ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้รับการแก้ไข การยอมรับให้องค์กรชุมชนมีบทบาทร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นได้มากน้อยเพียงใด	แบบ C
			1.2.1.2 การยกระดับพื้นที่ปฏิบัติงานร่วมกันของภาคีภาคส่วนต่างๆ	ยกระดับพื้นที่ปฏิบัติการร่วมเป็นศูนย์เรียนรู้พื้นที่จัดการตนเอง	- รายงานผลการดำเนินงาน	1. ในจังหวัดมีการยกระดับพื้นที่ปฏิบัติการร่วมเป็นศูนย์เรียนรู้พื้นที่จัดการตนเองหรือไม่อย่างไร 2. ในการดำเนินงานเพื่อการยกระดับพื้นที่ปฏิบัติงานร่วมกันของภาคีภาคส่วนต่างๆมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานหรือไม่อย่างไร	แบบ C

**2. วัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันฯ
ครอบคลุมทั้งด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและการพัฒนาองค์กร**

วัตถุประสงค์ของการประเมิน	ประเด็นการประเมิน	องค์ประกอบ (ตัวชี้วัดรวม)	ตัวชี้วัด	เกณฑ์พิจารณา	แหล่งข้อมูล	แนวคำถาม	เครื่องมือ
2 พัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบันฯ ให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์และแนวทางการดำเนินงานของสถาบันฯ	2.1 การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการจาก พอช.	2.1.1 ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของ พอช.	2.1.1.1 ความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการจาก พอช.	- ความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการในโครงการเสริมสร้างขีดความสามารถของชุมชนโครงการสนับสนุนการจัดสวัสดิการชุมชนและโครงการบ้านมั่นคง	- รายงานการประเมินความพึงพอใจปี 2554, 2555	1.ความพึงพอใจของผู้รับบริการจาก พอช. อยู่ในระดับไหน	แบบ A
			2.1.1.2 ความพึงพอใจต่อการให้การอำนวยความสะดวกและกระบวนการทำงานร่วมกับ พอช.	- ความพึงพอใจต่อการกิจและบทบาทรับผิดชอบของอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องกับงาน พอช. - ความพึงพอใจต่อการอำนวยความสะดวกปฏิบัติงานของคณะอนุกรรมการ - ความพึงพอใจต่อเจ้าหน้าที่/ผู้ส่งเสริมงานพัฒนาในฐานะกองเลขาสนับสนุนส่วน/หน่วยที่ทำหน้าที่ประสานงานอำนวยความสะดวก - ความพึงพอใจต่อการจัดระบบการสนับสนุน/สิ่งอำนวยความสะดวก	- รายงานการประเมินความพึงพอใจ ปี 2554, 2555	1. ความพึงพอใจต่อการให้การอำนวยความสะดวกการทำงานร่วมกับ พอช. อยู่ในระดับไหน	แบบ A
	2.2 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการและความ	2.2.1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแปลงไปสู่การปฏิบัติ	2.2.1.1 มีการแปลงยุทธศาสตร์/แผนงานไปสู่การปฏิบัติ	- มีการจัดทำยุทธศาสตร์และการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติทั้งในระดับสถาบันฯ ระดับภาค ระดับ	- รายงานการจัดทำยุทธศาสตร์/แผนงาน - รายงานผลการดำเนินงานตามประเด็น	1. มีการจัดทำยุทธศาสตร์และเชื่อมโยงไปสู่ระดับภาค ระดับ	แบบ A, C

วัตถุประสงค์ของการประเมิน	ประเด็นการประเมิน	องค์ประกอบ (ตัวชี้วัดรวม)	ตัวชี้วัด	เกณฑ์พิจารณา	แหล่งข้อมูล	แนวคำถาม	เครื่องมือ
	เชื่อมโยงการดำเนินงานของ พอช.			จังหวัดและระดับตำบล	ยุทธศาสตร์/ แผนงาน - รายงานผลการดำเนินงานระดับจังหวัด	จังหวัด และระดับตำบล อย่างไร	
			2.2.1.2 มีกระบวนการ/วิธีการ ในการแปลงยุทธศาสตร์/แผนงานไปสู่การปฏิบัติ	- มีกระบวนการ/วิธีการ ในการแปลงยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติทั้งในระดับสถาบันฯ ระดับภาค ระดับจังหวัดและระดับตำบล	- แผนการปฏิรูปพอช. - รายงานการปฏิรูปพอช. ควบคุมกระบวนการหนุนเสริมการปฏิรูปขบวนการองค์กรชุมชน	1. มีกระบวนการ/วิธีการ ในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในระดับสถาบันฯ อย่างไร 2. มีกระบวนการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ อย่างไร	แบบ A แบบ C
			2.2.1.3 มีโครงสร้าง/กลไกที่เอื้อต่อการแปลงยุทธศาสตร์/แผนงานไปสู่การปฏิบัติ	- มีการออกแบบโครงสร้าง/กลไกต่างๆ เอื้อต่อการแปลงยุทธศาสตร์/แผนไปสู่การปฏิบัติทั้งในระดับสถาบันฯ ระดับภาค ระดับจังหวัดและระดับตำบล	- โครงสร้าง/กลไกการทำงานตามยุทธศาสตร์	1. มีการจัดโครงสร้าง/กลไกการทำงาน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์/แผนงานในระดับสถาบันฯ อย่างไร 2. มีการจัดโครงสร้าง/กลไกการทำงาน สอดคล้อง	แบบ A แบบ C

วัตถุประสงค์ของการประเมิน	ประเด็นการประเมิน	องค์ประกอบ (ตัวชี้วัดรวม)	ตัวชี้วัด	เกณฑ์พิจารณา	แหล่งข้อมูล	แนวคำถาม	เครื่องมือ
						กับ ยุทธศาสตร์/แผนงานในระดับพื้นที่อย่างไร	
		2.2.2 การพัฒนาระบบสารสนเทศและการสื่อสารชุมชน	2.2.2.1 มีระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารจัดการของสถาบันฯ	- ระบบสารสนเทศภายในสถาบันฯ มีข้อมูลถูกต้องและเป็นปัจจุบัน พร้อมใช้งานตลอดเวลา (อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน) - มีระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง - มีระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล - เกิดระบบการรายงานเพื่อสนับสนุนการทำงานและตัดสินใจ (DSS) ของสถาบันฯ และรายงานต่อสาธารณะได้	- แผนงาน/รายงานผลการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร - สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ - สำนักสื่อสารสาธารณะ - ฐานข้อมูลการทำงานต่างๆ - เว็บไซต์สถาบันฯ	1. ระบบสารสนเทศของสถาบันฯ ะไรบ้างที่สะท้อนถึงการสนับสนุนการบริหารจัดการของสถาบันฯ	แบบ A, B
			2.2.2.2 มีการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูล	- เชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลแต่ละประเด็นงานเป็นข้อมูลเชิงพื้นที่และสามารถออกรายงานเชิงพื้นที่ได้ - มีการเชื่อมโยงฐานข้อมูลองค์กร	- แผนงาน/รายงานผลการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร - สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. มีการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลในการทำงานอย่างไร	แบบ A, B, C

วัตถุประสงค์ของการประเมิน	ประเด็นการประเมิน	องค์ประกอบ (ตัวชี้วัดรวม)	ตัวชี้วัด	เกณฑ์พิจารณา	แหล่งข้อมูล	แนวคำถาม	เครื่องมือ
				ชุมชนกับฐานข้อมูลพอช.	- สำนักสื่อสารสาธารณะ - ฐานข้อมูลการทำงานต่างๆ - เว็บไซต์สถาบันฯ		
			2.2.2.3 มีระบบสารสนเทศที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	- มีการเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ผ่านทางเว็บไซต์อย่างเหมาะสม - ภาควิชา และประชาชนทั่วไปสามารถเข้าถึงและสืบค้นข้อมูล ชุดความรู้ งานพัฒนาชุมชนผ่านระบบเว็บไซต์	- แผนงาน/ รายงานผลการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร - สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ - สำนักสื่อสารสาธารณะ - ฐานข้อมูลการทำงานต่างๆ - เว็บไซต์สถาบันฯ	1. มีระบบสารสนเทศที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร	แบบ A, C
		2.2.3 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการแผนงานงบประมาณ และการติดตามผล	2.2.3.1 ความสามารถในการจัดการแผนงานโครงการและเบิกจ่ายงบประมาณ	- มีแผนงานงบประมาณระยะ 3-5 ปีซึ่งเป็นแผนที่เชื่อมโยงจากแผนพื้นที่และแผนประเด็นงานของขบวนการชุมชน - มีแผนการใช้งบประมาณและแผนการจัดซื้อจัดจ้าง - มีกลไกในการบริหารจัดการแผนงานโครงการและเบิกจ่ายงบประมาณที่เชื่อมโยงจากระดับพื้นที่ - ขบวนการจังหวัดมีความสามารถในการ	- แผนงาน/ รายงานผลการดำเนินงานด้านนโยบายและแผน - แผนงาน/ รายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและบัญชี - สำนักนโยบายและแผน - สำนักการเงินและบัญชี	1. ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการแผนงานและงบประมาณของสถาบันฯ เป็นอย่างไร 2. ระดับความสำเร็จของการเบิกจ่ายตามแผนการใช้เงินของสถาบันฯ อยู่ในระดับไหน 3. ขบวนการจังหวัดมี	แบบ A แบบ A แบบ C

วัตถุประสงค์ของการประเมิน	ประเด็นการประเมิน	องค์ประกอบ (ตัวชี้วัดรวม)	ตัวชี้วัด	เกณฑ์พิจารณา	แหล่งข้อมูล	แนวคำถาม	เครื่องมือ
			2.2.3.3 ระบบรายงานและการติดตามผลการใช้งบประมาณ	<ul style="list-style-type: none"> - มีการจัดทำรายงานทางการเงินอย่างเป็นระบบ - มีการติดตามการใช้งบประมาณจากผู้บริหาร และนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจ - มีการตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบและกฎเกณฑ์สถาบันฯ จากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก - มีระบบและขบวนการติดตามผลในระดับภาคและจังหวัด 	<ul style="list-style-type: none"> - แผนงาน/รายงานผลการดำเนินงานด้านนโยบายและแผน - แผนงาน/รายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและบัญชี - สำนักนโยบายและแผน - สำนักการเงินและบัญชี 	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีระบบรายงานและการติดตามผลการใช้งบประมาณของสถาบันฯ อย่างไร 2. มีระบบและขบวนการติดตามผลในระดับภาคและจังหวัดอย่างไร 	<ul style="list-style-type: none"> - แบบ A, B - แบบ C
		2.2.4 การบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถหนุนเสริมงานพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง	2.2.4.1 นโยบายด้านบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดนโยบายด้านบุคลากรที่เป็นรูปธรรม (กรอบอัตราค่าจ้าง ระบบการจ้าง ระบบการประเมิน) - ปรับโครงสร้างองค์กรและระบบความสัมพันธ์การทำงานให้สามารถรองรับการหนุนเสริมการพัฒนาองค์กรชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ - ทบทวนปรับปรุงระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับบุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> - แผนงาน/รายงานผลการดำเนินงานด้านบุคลากร - สำนักทรัพยากรบุคคล 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สถาบันฯ มีนโยบายด้านบุคลากรอย่างไร 	แบบ A

วัตถุประสงค์ของการประเมิน	ประเด็นการประเมิน	องค์ประกอบ (ตัวชี้วัดรวม)	ตัวชี้วัด	เกณฑ์พิจารณา	แหล่งข้อมูล	แนวคำถาม	เครื่องมือ
				ได้แก่ ระบบการจ้างระบบการประเมินระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการระบบการพัฒนาศักยภาพบุคลากร			
			2.2.4.2 การพัฒนาบุคลากรตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร	- จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรและแผนปฏิบัติการและดำเนินการตามแผน - การเพิ่มพูนสมรรถนะและทักษะของบุคลากร	- แผนงาน/รายงานผลการดำเนินงานด้านบุคลากร - สำนักทรัพยากรบุคคล	1. มีการพัฒนาบุคลากรตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรอย่างไร	แบบ A
		2.2.5 การพัฒนากองทุนและสินเชื่อ พอช. ให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว	2.2.5.1 มีแนวทางสนับสนุนทางการเงินให้กับองค์กรชุมชน	- ศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทางการสนับสนุนทางการเงินให้กับองค์กรชุมชน - ดำเนินโครงการนำร่องเพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารกองทุนและสินเชื่อให้เกิดผลตอบแทนที่เหมาะสม	- แผนงาน/รายงานผลการดำเนินงานด้านสินเชื่อ - สำนักบริหารกองทุนและสินเชื่อ	1. สถาบันฯ มีแนวทางสนับสนุนทางการเงินให้กับองค์กรชุมชนอย่างไร	แบบ A, B
			2.2.5.2 มีมาตรการในการเสริมสร้างสนับสนุนองค์กรผู้ใช้สินเชื่อ	- กำหนดมาตรการในการเสริมสร้างสนับสนุนองค์กรผู้ใช้สินเชื่อให้เป็นลูกหนี้ที่ดี และมีระบบบริหารจัดการที่ดี - มีแผนงานการพัฒนาและฟื้นฟูองค์กรผู้ใช้สินเชื่อ - ปรับปรุงมาตรการทางเลือกในการแก้ไขปัญหาหนี้ผิวนัด	- แผนงาน/รายงานผลการดำเนินงานด้านสินเชื่อ - สำนักบริหารกองทุนและสินเชื่อ	1. สถาบันฯ มีมาตรการอย่างไรในการเสริมสร้างสนับสนุนองค์กรผู้ใช้สินเชื่อ 2. มีแนวทางในการกำกับดูแล	แบบ A

วัตถุประสงค์ของการประเมิน	ประเด็นการประเมิน	องค์ประกอบ (ตัวชี้วัดรวม)	ตัวชี้วัด	เกณฑ์พิจารณา	แหล่งข้อมูล	แนวคำถาม	เครื่องมือ
				- มีแนวทางการกำกับดูแลทางด้านการเงินที่ดี ได้แก่ ระบบข้อมูล ระบบติดตามตรวจสอบ และรายงานผลการดำเนินงานได้อย่างครบถ้วน		ทางด้านการเงินที่ดีอย่างไร	
			2.2.5.3 มีเครื่องมือการบริหารสินเชื่อเพื่อสนับสนุนการทำงานระดับพื้นที่	- พัฒนาระบบความรู้ เครื่องมือการบริหารสินเชื่อที่ดีเพื่อสนับสนุนการทำงาน - ส่งเสริมบทบาทของขบวนการชุมชนในการพัฒนาคุณภาพองค์กรผู้ใช้สินเชื่อ	- แผนงาน/รายงานผลการดำเนินงานด้านสินเชื่อ - สำนักบริหารกองทุนและสินเชื่อ	1. สถาบันฯ มีเครื่องมือการบริหารสินเชื่อเพื่อสนับสนุนการทำงานระดับพื้นที่	แบบ A, C
		2.2.6 การควบคุมตรวจสอบภายในและการบริหารความเสี่ยง	2.2.6.1 ระบบการควบคุมภายใน	- ระบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นยังใช้งานได้ดี	แผนงาน/รายงานการตรวจสอบภายในและการบริหารความเสี่ยง - สำนักตรวจสอบ	1. ระบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นยังใช้งานได้หรือไม่อย่างไร	แบบ A
			2.2.6.2 การประเมินการควบคุมภายใน	- การประเมินการควบคุมเพื่อช่วยป้องกันมิให้เกิดอุปสรรคและสามารถตรวจพบปัญหา - มีการประเมินประสิทธิผลของการตรวจสอบภายใน - มีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ตรวจสอบ	แผนงาน/รายงานการตรวจสอบภายในและการบริหารความเสี่ยง - สำนักตรวจสอบ	1. มีการติดตามผลการควบคุมภายในอย่างไร	แบบ A, B

วัตถุประสงค์ของการประเมิน	ประเด็นการประเมิน	องค์ประกอบ (ตัวชี้วัดรวม)	ตัวชี้วัด	เกณฑ์พิจารณา	แหล่งข้อมูล	แนวคำถาม	เครื่องมือ
				ภายในของบุคลากร (มีการตรวจสอบบุคลากรเป็นระยะเกี่ยวกับการปฏิบัติ ตามกฎเกณฑ์และมีการตรวจสอบความประพฤติ)			
			2.2.6.3 การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะภายในและภายนอกสถาบันฯ	- มีการรวบรวมข้อเสนอแนะจากการสัมมนาการประชุมเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข - มีการตอบสนองต่อข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายใน	แผนงาน/รายงานการตรวจสอบภายในและการบริหารความเสี่ยง - สำนักตรวจสอบ	1. มีการปรับปรุงแก้ไขตามกระบวนการควบคุมตรวจสอบภายในอย่างไร	แบบ A, B
		2.2.7 การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	2.2.7.1 การบริหารงานของฝ่ายบริหารเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (6 ประการ หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส การมีส่วนร่วมของประชาชน หลักความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า)	- ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของสถาบันฯ - มีการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมแก่บุคลากรขอสถาบันฯทุกระดับให้อยู่ในกรอบที่ถูกต้อง - มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่สำคัญที่ประชาชนควรรู้ หลากหลายช่องทาง - มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกกระบวนการดำเนินงานของสถาบันฯ - การมุ่งเน้นให้การดำเนินงานของสถาบันฯบรรลุวัตถุประสงค์พันธกิจของสถาบันฯอย่างเต็มความสามารถ	- รายงานผลการดำเนินงานสถาบันฯ - โครงสร้างการบริหาร - กลไกการดำเนินงานของสถาบันฯ - กฎระเบียบข้อบังคับ - เว็บไซต์สถาบันฯ - ระเบียบข้อบังคับด้านบุคลากร	1. การบริหารงานภายในองค์กรเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลหรือไม่ 2. มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการดำเนินงานของสถาบันฯอย่างไร	แบบ A แบบ A, C

วัตถุประสงค์ของการประเมิน	ประเด็นการประเมิน	องค์ประกอบ (ตัวชี้วัดรวม)	ตัวชี้วัด	เกณฑ์พิจารณา	แหล่งข้อมูล	แนวคำถาม	เครื่องมือ
				(ระดับการพัฒนาด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาองค์กร) - การดำเนินโครงการ/กิจกรรมของสถาบันฯ มีการจัดลำดับก่อนหลังตามความจำเป็น เร่งด่วนและมุ่งเน้นให้เกิดการประหยัดงบประมาณ (มีหลักเกณฑ์และการจัดสรรงบประมาณโครงการสำคัญ)			

3. วัตถุประสงค์เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับบทบาทการทำงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนงานของสถาบันฯ ตลอดจนสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

วัตถุประสงค์ของการประเมิน	ประเด็นการประเมิน	องค์ประกอบ (ตัวชี้วัดรวม)	ตัวชี้วัด	แนวคำถาม	เครื่องมือ
3. จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับบทบาทการทำงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนงานของสถาบันฯ ตลอดจนสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	3.1 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย	3.1.1 การดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนา รูปแบบ วิธีการทำงานที่สอดคล้อง และหนุนเสริมยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถาบันฯ	3.1.1.1 เงื่อนไข บริบท ข้อจำกัดจากภายนอกองค์กร (การกระจายอำนาจ / การแทรกแซงทางการเมือง ฯลฯ)	1. ท่านคิดว่าการทำงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนา รูปแบบ วิธีการทำงานที่สอดคล้อง และหนุนเสริมยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถาบันฯ มีเงื่อนไข บริบท ข้อจำกัดจากภายนอกองค์กรอะไรบ้าง	แบบ B
			3.1.1.2 การบริหารโครงการ (หลักคิด / การดำเนินการ / ผลผลิต)	2. ท่านคิดว่าการทำงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนา รูปแบบ วิธีการทำงานที่สอดคล้อง และหนุนเสริมยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถาบันฯ นั้นควรมีทิศทาง การบริหารโครงการของสถาบันฯ อย่างไรบ้าง	แบบ B
			3.1.1.3 การยกระดับการปฏิบัติงานขององค์กรร่วมกับภาคีต่างๆ	3. ท่านคิดว่าการทำงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนา รูปแบบ วิธีการทำงานที่สอดคล้อง และหนุนเสริมยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถาบันฯ นั้นควรมีแนวทางในการ	แบบ B

วัตถุประสงค์ของการประเมิน	ประเด็นการประเมิน	องค์ประกอบ (ตัวชี้วัดรวม)	ตัวชี้วัด	แนวคำถาม	เครื่องมือ	
				ส่งเสริมการดำเนินงานร่วมกับองค์กรภาคีต่างๆ อย่างไรบ้าง		
			ฯลฯ	4. ท่านคิดว่าการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนา รูปแบบ วิธีการทำงานที่สอดคล้อง และหนุนเสริมยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถาบันฯ นั้นควรมีแนวทางในการดำเนินงานบริหารจัดการองค์กรของท่านอย่างไร	แบบ B	
	3.2 ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติการ	3.2.1 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาประสิทธิภาพภายในสถาบันฯ	3.2.1.1 การจัดโครงสร้างการบริหารงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน	1. สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ควรมีแนวทางการจัดโครงการการบริหารเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานร่วมกันอย่างไรบ้าง	แบบ B, C	
				3.2.1.2 การเพิ่มความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณ	2. สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ควรมีแนวทางในการเพิ่มความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณ อย่างไรบ้าง	แบบ B, C
				3.2.1.3 การกำกับควบคุมดูแล	3. สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ควรมีแนวทางในการกำกับควบคุมดูแลเพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพอย่างไรบ้าง	แบบ B, C
					4. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพภายในของสถาบันฯ	แบบ B, C
		3.2.2 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหนุนเสริมระบบการปฏิบัติการทั้งระดับภาค ระดับจังหวัด และระดับตำบล	3.2.2.1 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร	1. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	แบบ B, C	
				3.2.2.2 การพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน	2. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนในทุกๆระดับ	แบบ B, C
					3. ข้อเสนอแนะอื่นๆในการพัฒนาหนุนเสริมระบบการปฏิบัติการทั้งระดับภาค ระดับจังหวัด และระดับตำบล	แบบ B, C

บทที่ 4

ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานของสถาบันปี 2555-2559 และตามแผนงานการปฏิรูปสถาบันปี 2554-2558

การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานของสถาบันปี 2555-2559 และตามแผนงานการปฏิรูปสถาบันปี 2554-2558 นั้นคณะผู้ประเมินได้ดำเนินการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร รายงานประจำ และรายงานการดำเนินงานของ พอช. ในแต่ละประเด็น ประกอบกับการลงพื้นที่ศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพจากคณะกรรมการยุทธศาสตร์ในแต่ละภาค และคณะทำงานในแต่ละจังหวัด โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญในการติดตามและประเมินครั้งนี้ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง สนับสนุนให้ชุมชนท้องถิ่นมีระบบที่พัฒนาไปสู่การจัดการตนเอง : เป็นการสนับสนุนให้ขบวนองค์กรชุมชนสามารถขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาตามแนวทางการพัฒนาและฟื้นฟูชุมชนท้องถิ่นสู่การจัดการตนเอง โดยมีขบวนองค์กรชุมชนสภาองค์กรชุมชนเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานในพื้นที่ มีการจัดทำแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นที่ครอบคลุมการพัฒนาของชุมชนท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วม ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนตัวชี้วัดการพัฒนาตนเองของชุมชนสู่ชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง และเกิดการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานพัฒนาและแก้ไขปัญหาของชุมชนท้องถิ่นในทุกระดับ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นและภาคีที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและนโยบาย : เป็นการปรับกระบวนการและความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับขบวนองค์กรชุมชนและภาคีให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งและองค์กรชุมชนเป็นแกนหลัก โดยมีพื้นที่รูปธรรมเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์กรชุมชน ภาคประชาสังคมและหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่และผลักดันสู่ระดับนโยบายสาธารณะ มีกลไกความร่วมมือของขบวนองค์กรชุมชนและภาคีที่เอื้อต่อการพัฒนา โดยองค์กรชุมชนเป็นแกนหลักภายใต้วิถีวัฒนธรรมของชุมชนท้องถิ่น และมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่เท่าทันสถานการณ์สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย

ในยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง สนับสนุนให้ชุมชนท้องถิ่นมีระบบที่พัฒนาไปสู่การจัดการตนเอง มีผลการประเมิน ดังนี้

องค์กรชุมชนมีบทบาทหลักเป็นผู้บริหารจัดการเพิ่มขึ้น โดยมีเป้าหมายของการพัฒนาที่มุ่งสนับสนุนให้ชุมชนท้องถิ่นมีระบบที่พัฒนาไปสู่การเพิ่มศักยภาพในการแก้ไขปัญหาให้แก่ตนเองได้ อันมีขบวนองค์กรชุมชน สภาองค์กรชุมชนเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานในพื้นที่ นอกจากนี้ การพัฒนาโดยขบวนองค์กรชุมชนและมีพื้นที่เป็นตัวตั้ง ยังเน้นให้มีการจัดทำแผนพัฒนา

ชุมชนท้องถิ่นที่ครอบคลุมการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งให้เกิดการปรับเปลี่ยนโครงการการทำงานพัฒนาและการแก้ไขปัญหาของชุมชนท้องถิ่นทุกระดับ

ขบวนการองค์กรชุมชนมีผลการดำเนินงานตามประเด็นงาน 5 ด้าน คือ 1) การแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกิน 2) การจัดสวัสดิการชุมชนท้องถิ่น 3) จัดตั้งองค์กรการเงิน 4) การป้องกันและฟื้นฟูชุมชนประสบภัยสึนามิ 5) การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

4.1 การแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกิน

4.1.1 ผลการดำเนินงานโครงการบ้านมั่นคง

ภายใต้แนวทางการแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยดังกล่าว พอช. ได้รับงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานจากคณะรัฐมนตรี เพื่อดำเนินโครงการบ้านมั่นคง โดยกระจายงบประมาณไปยังองค์กรชุมชนทั้งรูปแบบของงบให้เปล่าและสินเชื่อ

การดำเนินงานโครงการบ้านมั่นคงสะสมตั้งแต่แต่ปี 2546 ถึงสิ้นเดือนกันยายน 2556 ดำเนินงานครอบคลุมพื้นที่ต่างๆ ใน 70 จังหวัด 285 เมือง/เขต 972 โครงการ 1,687 ชุมชน 89,879 ครัวเรือน จำนวนงบประมาณที่ได้รับอนุมัติรวม 4,818.95 ล้านบาท แบ่งเป็นงบสนับสนุนการพัฒนาสาธารณูปโภค 2,967.56 ล้านบาท งบอุดหนุนพัฒนาที่อยู่อาศัย จำนวนเงิน 1,378.49 ล้านบาท งบบริหารจัดการการปรับปรุงชุมชนจำนวน 200.64 ล้านบาท รายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1

แสดงงบประมาณโครงการบ้านมั่นคงตั้งแต่ปี 2546-สิ้นกันยายน 2556 จำแนกเป็นรายภาค

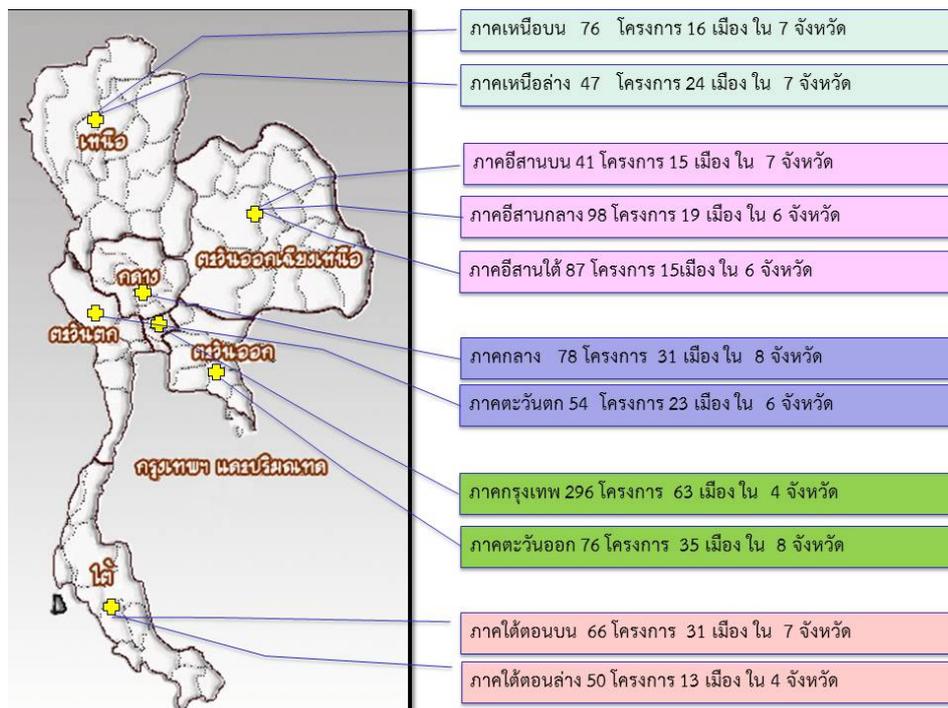
ภาค	จังหวัด	เมือง	โครงการ	ชุมชน	ครัวเรือน	งบสนับสนุน สาธารณูปโภค	งบอุดหนุน ที่อยู่อาศัย	งบบริหารจัดการ 5%	กระบวนเมือง	คดง (ไฟไหม้,โล้เรือ)	รวม
กรุงเทพฯและปริมณฑล	4	63	296	346	29,677	968,195,138	355,570,000	39,512,580.16		55,024,483.00	1,418,302,201.26
ภาคกลาง	8	31	78	189	6,593	280,592,891	137,120,000	11,751,594.55		10,763,982.50	440,228,468.05
ภาคตะวันตก	6	23	54	74	3,916	146,476,500	80,290,000	6,138,075.00		597,600.00	233,502,175.00
ภาคตะวันออก	8	35	76	93	5,846	239,680,780	97,615,000	9,866,750.00		3,728,000.00	350,890,530.40
ภาคอีสานตอนบน	7	15	41	87	3,209	117,215,268	50,480,000	4,726,303.40		2,021,907.00	174,443,478.40
ภาคอีสานตอนกลาง	6	19	98	181	8,478	289,332,414	147,710,431	11,933,562.75		3,089,461.00	452,065,868.75
ภาคอีสานตอนใต้	6	15	87	126	8,462	250,636,359	156,375,732	10,937,140.60		3,628,540.00	421,577,771.60
ภาคใต้ตอนบน	7	31	66	109	5,606	185,846,363	86,130,000	8,262,250.00		12,691,588.74	292,930,201.74
ภาคใต้ตอนล่าง	4	13	50	70	5,928	164,111,400	99,795,000	6,531,470.00		72,000.00	270,509,870.00
ภาคเหนือตอนบน	7	16	76	177	4,792	143,239,454	80,415,000	6,985,669.20		2,621,142.00	233,261,265.20
ภาคเหนือตอนล่าง	7	24	47	183	5,018	182,235,122	86,995,000	7,553,406.10		6,447,710.00	283,231,238.10
ส่วนกลาง	0		3	52	2,354	-	-	-	200,640,649	47,372,000.00	248,012,649.00
รวม	70	285	972	1,687	89,879	2,967,561,689.50	1,378,496,163.00	124,198,801.76	200,640,649	148,058,414.24	4,818,955,717.50

หมายเหตุ จำนวนครัวเรือนลดลงเนื่องจากการเสนอขอยกเลิกโครงการ

ที่มา เอกสารส่งให้ สดง. งบประมาณโครงการบ้านมั่นคงรายงาน สด. D:\2546-2555\ApprovedReport..56 update(2)21/10/2013

การดำเนินการสินเชื่อโครงการบ้านมั่นคงนับตั้งแต่ปี 2546 ถึงสิ้นเดือนกันยายน 2556 สถาบันได้อนุมัติสินเชื่อโครงการบ้านมั่นคง เป็นสินเชื่อปกติและผิมนัดไม่เกิน 3 เดือน 2,875.61 ล้านบาท 367 องค์กร และเป็นสินเชื่อผิมนัดเกิน 3 เดือนขึ้นไป 33.62 ล้านบาท คิดเป็น ร้อยละ 1.17 (10 องค์กร)

แผนภูมิที่ 4.1



ซึ่งนับว่าเป็นสัดส่วนที่น้อยมาก แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการ ของขบวนองค์กรชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รายละเอียดตามตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2

แสดงจำนวนเงินและค่าร้อยละขององค์กรในการชำระหนี้

หนี้ปกติและผิมนัดไม่เกิน 3 เดือน		หนี้ผิมนัด		ร้อยละ
องค์กร	จำนวน (ล้านบาท)	องค์กร	จำนวน (ล้านบาท)	
367	2,875.61	10	33.62	1.16

4.1.2 ผลต่อผู้ได้รับความเดือดร้อนด้านที่อยู่อาศัย

4.1.2.1 แก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยของผู้มีรายได้น้อยในชุมชนแออัด (คนจนเมือง)

ตารางที่ 4.3

แสดงค่าร้อยละ ประเภท จำนวนชุมชน ครอบครัวยุในโครงการบ้านมั่นคง

ประเภทของการปรับปรุง	จน. ชุมชน	จน. ครอบครัว	ร้อยละ
1. การปรับปรุงและสร้างใหม่ในที่เดิม	648	54,609	60.75
2. การรื้อย้ายใกล้บริเวณเดิม (Nearby relocation)	218	8,889	9.89
3. การรื้อย้ายออกจากที่เดิม (Relocation)	817	26,012	28.94
4. การที่อยู่อาศัยรวม/เช่าราคาถูก	6	378	0.42
จำนวนชุมชน/ครอบครัวที่ขอยกเลิกโครงการ	-2	-9	
รวม	1,687	89,879	100.00

แผนภูมิที่ 4.2



การแก้ไขปัญหาผู้อยู่อาศัยในชุมชนแออัดตามแนวทางบ้านมั่นคง แบ่งออกเป็น 4 ประเภทหลัก ได้แก่ การปรับปรุงและสร้างใหม่ในที่เดิม (Upgrading/Reconstruction) การรื้อย้ายใกล้บริเวณเดิม (Nearby relocation) การรื้อย้ายออกจากที่เดิม (Relocation) และที่อยู่อาศัยรวม/เช่าราคาถูก (Homeless housing) ผลการดำเนินงานนับตั้งแต่ปี 2546 ถึงสิ้นเดือนกันยายน 2556 สามารถแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยแต่ละประเภทได้ ดังนี้ (รายละเอียดดังตารางที่ 4.4)

การแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยภายใต้โครงการบ้านมั่นคง แก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของคนจนเมือง 4 ประเภทหลัก รายละเอียดดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4

แสดงค่าร้อยละ ประเภท จำนวนชุมชน ครอบครัวยุติความเดือดร้อนในโครงการบ้านมั่นคง

ประเภทความเดือดร้อน	จน.ชุมชน	จน.ครอบครัว	ร้อยละ
1. ไฟไหม้/ไล่ที่/น้ำท่วม/ภัยพิบัติ/หลุดจ่านอง/หนี้สิน/คนไร้บ้าน	337	17,705	19.70
2. การบุกรุก/กระจัดกระจาย	771	38,532	42.87
3. แก้ปัญหาความแออัดและความมั่นคงในที่ดิน	539	31,708	35.28
4. พัฒนาชุมชนในที่ใหม่	42	1,943	2.16
จำนวนชุมชน/ครอบครัวที่ขอยกเลิกโครงการ	-2	-9	
รวม	1,687	89,879	100.00

แผนภูมิที่ 4.3



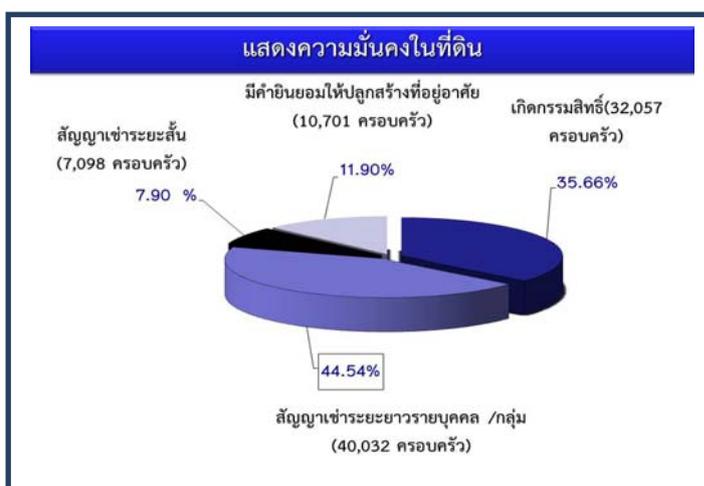
4.1.2.2 เสริมสร้างความมั่นคงในที่ดินแก่ผู้มีรายได้น้อย โครงการบ้านมั่นคงมีเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัย ความไม่มั่นคงทางด้านที่ดิน และความแออัดเสื่อมโทรมของที่อยู่อาศัย ทำให้เกิดความมั่นคงในที่ดินและที่อยู่อาศัย ทั้งสิ้น 89, 879 ครอบครัวยุติความเดือดร้อนโดยมีรูปแบบในการแก้ไขปัญหาความไม่มั่นคงในที่ดินและผลที่เกิดจากการดำเนินการ ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5

แสดงค่าร้อยละ ประเภท จำนวนชุมชน ครอบครัวที่มีความมั่นคง
ในที่ดินโครงการบ้านมั่นคง

ความมั่นคงในที่ดิน	จน.ชุมชน	จน.ครอบครัว	ร้อยละ
1. กรรมสิทธิ์ในที่ดิน	892	32,057	35.66
2. สัญญาเช่าระยะยาวรายกลุ่ม (บุคคล)	539	40,032	44.54
3. สัญญาเช่าที่ดินระยะสั้น	92	7,098	7.90
4. ค่ายินยอมให้ปลูกสร้างที่อยู่อาศัย	166	10,701	11.90
จำนวนชุมชน/ครอบครัวที่ขอยกเลิกโครงการ	-2	-9	
รวม	1,687	89,879	100.00

แผนภูมิที่ 4.4



ตารางที่ 4.6

สรุปผลการดำเนินงานด้านการแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินในโครงการบ้านมั่นคง

รายการแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัย	จำนวนทั้งหมด	จำนวนที่ดำเนินการได้	คิดเป็นร้อยละ
จำนวนจังหวัดที่ได้รับการแก้ไข ปัญหาที่อยู่อาศัย	77 จังหวัด	70 จังหวัด	90.91
ความสำเร็จในการบริหารสินเชื่อ โครงการบ้านมั่นคง	2,875.61 ล้านบาท	2,841.99 ล้านบาท	98.83

นอกจากตารางที่ 4.6 ซึ่งได้แสดงสถิติของการดำเนินการแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินในโครงการบ้านมั่นคงที่สามารถขยายพื้นที่ครอบคลุมไปถึงร้อยละ 90.91 ของจำนวนจังหวัดทั้งหมด รวมถึงความสำเร็จในการบริหารสินเชื่อบ้านมั่นคงที่สมาชิกสามารถชำระหนี้คืนได้ถึงร้อยละ 98 แล้ว ผลการประเมินยังได้ พบว่า จากการดำเนินการโครงการบ้านมั่นคงชนบทเพื่อผู้ยากจนและด้อยโอกาสในชนบทก่อให้เกิดการเปิดพื้นที่ให้ชุมชนมีบทบาทหลักในการจัดการตนเอง ได้ร่วมคิด ร่วมทำการพัฒนาที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา ทรัพยากร สภาพแวดล้อม และความต้องการของคนในพื้นที่ เน้นกระบวนการทำงานโดยชุมชนท้องถิ่นในระดับตำบล จังหวัด ในการสำรวจข้อมูล สืบค้นประวัติการตั้งถิ่นฐานของชุมชน จัดทำแผนที่ทำมือ แผนที่ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์หรือ GIS มีการตรวจสอบแนวเขตในพื้นที่ทับซ้อนร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและนำเสนอการแก้ปัญหาพร้อมทั้งวางแผนการจัดการที่ดินและเรื่องที่เกี่ยวข้องกับที่ดินทั้งตำบล ทำให้ชุมชนมี “ผังชีวิตชุมชน” ที่แสดงถึงฐานทุนและทรัพยากรทั้งหมดของตำบลทั้งในปัจจุบันและวางแผนระยะยาวไปในอนาคตในมิติต่างๆ อาทิ การปรับปรุงโครงข่ายของระบบสาธารณสุขภาค การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การจัดการแหล่งน้ำการสร้างความมั่นคงด้านอาหาร การพัฒนาการเกษตร การพัฒนาอาชีพ รวมทั้งการจัดการที่ดินและที่อยู่อาศัยให้คนยากจน

4.2 การพัฒนาระบบสวัสดิการชุมชนท้องถิ่น

4.2.1 พัฒนาคณ กลไก เพื่อการขับเคลื่อนสวัสดิการชุมชน

กลไกการขับเคลื่อนขบวนสวัสดิการชุมชนมีทั้งในระดับปฏิบัติการ ระดับตำบล จังหวัด ภาค และในระดับนโยบาย โดยมีทิศทางการดำเนินงานนับตั้งแต่การขยายพื้นที่ตำบลสวัสดิการโดยจัดตั้งกองทุนสวัสดิการชุมชนให้ครอบคลุมจังหวัด ภาค ประเทศ

มีการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับกองทุนสวัสดิการชุมชนที่จัดตั้งแล้วและกองทุนสวัสดิการที่ตั้งใหม่ ทั้งทางด้านระบบการบริหารจัดการกองทุน การจัดสวัสดิการให้มีความหลากหลาย และเชื่อมโยงกองทุนสวัสดิการสู่การจัดการตนเอง

มีการพัฒนาคณ กลไก ซึ่งเป็นแกนนำที่มาจากตัวแทนกองทุนสวัสดิการจากตำบลต่างๆ ทั่วประเทศ เข้ามาร่วมเป็นพลังในการขับเคลื่อนสวัสดิการชุมชน ซึ่งในปัจจุบันมีจำนวนคณะกรรมการกองทุนสวัสดิการชุมชนทั่วประเทศ จำนวนทั้งสิ้น 127,027 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 ตุลาคม 2555 สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน) โดยมีการจัดกลไกเพื่อทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนสวัสดิการชุมชน แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย 1) กลไกระดับชาติ ได้แก่ คณะอนุกรรมการโครงการสนับสนุนการจัดสวัสดิการชุมชน 2) กลไกระดับจังหวัด ได้แก่ คณะกรรมการโครงการสนับสนุนการจัดสวัสดิการชุมชนระดับจังหวัด/กรุงเทพมหานคร 3) กลไกระดับตำบล ได้แก่ คณะกรรมการขับเคลื่อนสวัสดิการชุมชนระดับตำบล

ตารางที่ 4.7

สรุปบทบาทของคณะกรรมการระดับจังหวัด ระดับภาค และระดับชาติ

คณะกรรมการจังหวัด	คณะกรรมการภาค	คณะกรรมการชาติ
1. ส่งเสริม จัดตั้ง พัฒนา เชื่อมโยง กองทุนตามเป้าหมาย ที่วางร่วมกัน 2. กลับกรองโครงการ ก่อนเข้า คณะสนับสนุนการจัดสวัสดิการฯ และเห็นชอบโครงการ 3. จัดเวทีเชื่อมโยงสรุป บทเรียนการทำงานและการ พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ 4. จัดเวทีเชื่อมโยงงานสมาชิก ขบวนการองค์กรชุมชนเพื่อจัดทำ ข้อเสนอเชิงนโยบายและ บทเรียนการทำงาน 5. การจัดทำข้อมูล สถานะ กองทุนเข้าสู่ระบบโปรแกรม และการติดตามประเมินผล 6. การจัดทำรายงานเสนอต่อ ผู้ที่เกี่ยวข้องและการบริหาร โครงการ	1. สนับสนุนการขับเคลื่อนงานฯ และเชื่อมโยงขบวนในจังหวัด ภาค 2. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ บริหาร โครงการ บริหารขบวนและ ภาพรวมผลการดำเนินงานและ กลับกรองความถูกต้องของ โครงการที่ผ่านจังหวัด 3. ติดตามผลการดำเนินงาน ความคืบหน้าโครงการฯ ของ ตำบล จังหวัด ภาค 4. จัดทำรายงานภาพรวม การดำเนินงานรายงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง 5. ประสานงานนักวิชาการใน การจัดการความรู้และพัฒนา ศูนย์การเรียนรู้ตำบลและ การพัฒนาแกนนำ	1. สนับสนุนขบวน กำหนด ยุทธศาสตร์ ส่งเสริมและ พัฒนาความเข้มแข็งกองทุน เชื่อมโยงการจัดสวัสดิการ อปท. ระบบสวัสดิการอื่นๆ ของรัฐ 2. พิจารณา กลับกรอง ให้ ข้อเสนอแนะกองทุนและ อนุมัติกองทุนที่ผ่านจาก จังหวัด ภาค 3. ประสาน สนับสนุน ร่วมมือกับ องค์กรชุมชน อปท. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งระดับตำบล จังหวัด ภาค 3. กำกับ ติดตามผลการ ดำเนินโครงการ รายงานผล ต่อผู้เกี่ยวข้อง 4. เชื่อมโยงขบวนฯ นำเสนอ ผลการทำงานต่อรัฐบาล (งานสมาชิก)

4.2.2 พัฒนาการของกองทุนสวัสดิการชุมชน 2552-2556

วิเคราะห์จากข้อมูลกองทุนสวัสดิการชุมชนที่ได้รับการสมทบงบประมาณ สนับสนุนในช่วงปี 2552-2555 มีจำนวนกองทุน หมู่บ้าน สมาชิก และเงินกองทุนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ณ กันยายน 2556 มีกองทุนสวัสดิการชุมชนตำบล จำนวน 5,602 กองทุน สมาชิกกองทุน รวมทั้งหมด 3,798,254 ราย เงินกองทุนจากแบบสถานะกองทุนรวม 4,684,726,018 ล้านบาท (30 ก.ย.56)

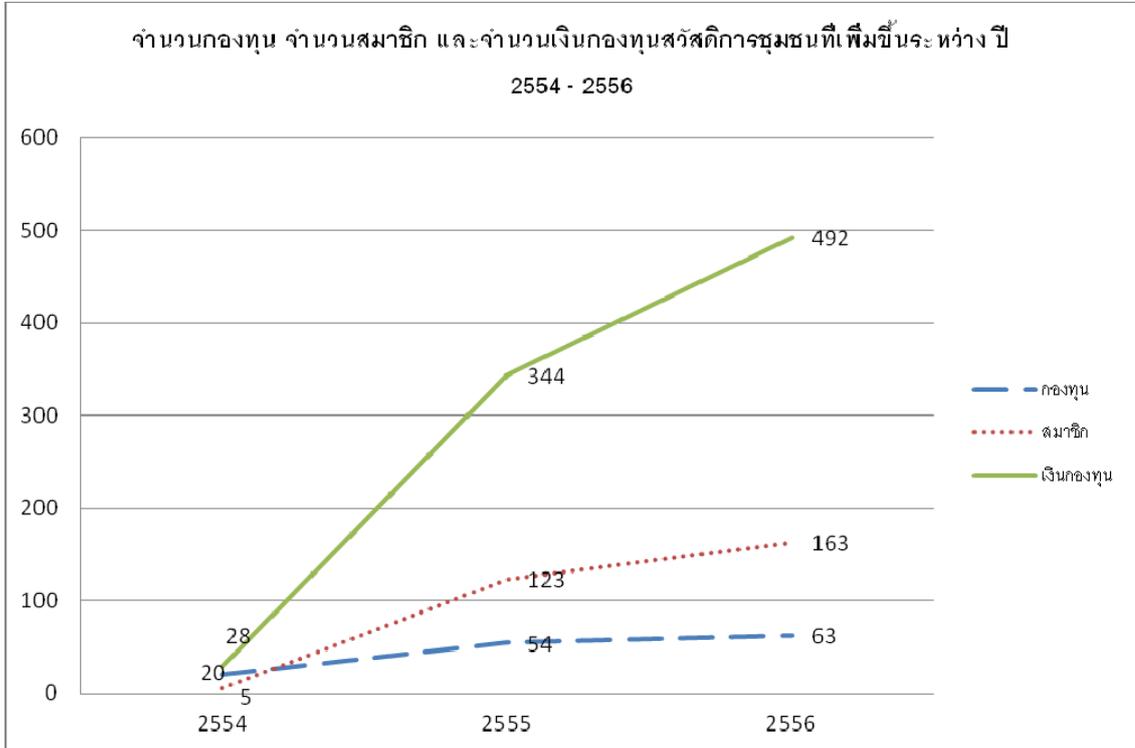
ตารางที่ 4.8
แสดงจำนวนกองทุน จำนวนสมาชิก จำนวนเงินกองทุน ระหว่างปี 2553 - 2556 จำแนกเป็นรายภาค

ภาค /ปี	จำนวนกองทุน(กองทุน)			จำนวนสมาชิก(คน)			จำนวนเงินกองทุน(บาท)					
	2553	2554	2555	2556	2553	2554*	2555	2556	2553	2554	2555	2556
กรุงเทพฯ และปริมณฑล และ ตะวันออก	373	380	574	597	119,877	162,076	348,430	337,368	152,694,358	182,742,579	790,062,995	980,369,677
ภาคกลาง และตะวันออก	625	775	891	893	205,180	211,478	370,894	345,690	127,987,409	133,476,329	370,630,476	480,294,397
ภาคใต้	733	830	958	1,043	357,941	360,965	673,981	797,162	148,236,450	222,618,019	694,273,556	1,011,490,748
ภาคเหนือ	619	743	1,047	1,130	370,459	298,821	687,660	821,137	189,693,934	173,574,762	654,393,308	897,093,226
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	1,093	1,387	1,848	1,939	392,805	487,973	1,146,925	1,496,897	172,116,163	301,205,850	999,503,638	1,315,477,971
รวมทั้งหมด	3,443	4,115	5,318	5,602	1,446,262	1,521,313	3,227,890	3,798,254	790,728,314	1,013,617,539	3,508,863,973	4,684,726,018

ปรับปรุงข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2556 โดยข้อมูลจำนวนกองทุนยังรวมกองทุนระดับที่ไม่ใช่กองทุนตำบลบางส่วนประมาณ 200 กองทุน

4.2.3 ผลการดำเนินการของกองทุนสวัสดิการชุมชน

แผนภูมิที่ 4.5



หมายเหตุ ใช้ข้อมูลปี 2553 เป็นปีฐาน

ตารางที่ 4.9

แสดงที่มาของกองทุนสวัสดิการชุมชนจากแหล่งต่างๆ

ลำดับ	ที่มากองทุน	จำนวนเงิน (บาท)	คิดเป็นร้อยละ
(1)	เงินสมทบสวัสดิการจากสมาชิก	3,085,427,316	65.9
(2)	องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น (อบต./เทศบาล/อบจ.)	178,997,789	3.8
(3)	สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) /หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ	1,137,554,438	24.3
(4)	อื่นๆ	253,222,202	5.4
(5)	เงินจากภาคเอกชน	29,524,273	0.6
	รวม	4,684,726,018	100

ข้อมูลจากโปรแกรมสวัสดิการชุมชน ณ วันที่ 30 กันยายน 2556

ตารางที่ 4.10

แสดงอัตราการเติบโตของกองทุนสวัสดิการชุมชนระหว่างปี 2553-2556

อัตราการเติบโตของจำนวนกองทุน จำนวนสมาชิก จำนวนเงินกองทุน และอัตราการเติบโตร้อยละ เฉลี่ยระหว่าง ปี2553-2556								
	2553	2554		2555		2556		อัตรา การ เติบโต เฉลี่ย
	จำนวน กองทุน	อัตราการ เติบโต ร้อยละ	จำนวน กองทุน	อัตรา การ เติบโต ร้อยละ	จำนวน กองทุน	อัตรา การ เติบโต ร้อยละ	จำนวน กองทุน	
กองทุน	3,443 กองทุน	20	4,115 กองทุน	54	5,318 กองทุน	63	5,602 กองทุน	45.6
สมาชิก	1,446,262 คน	5	1,521,313 คน	123	3,227,890 คน	163	3,798,254 คน	97.0
เงินกองทุน	790,728,314 บาท	28	1,013,617,539 บาท	344	3,508,863,973 บาท	492	4,684,726,018 บาท	288.1
หมายเหตุ ใช้ปี 2553 เป็นปีฐานในการคำนวณ								

ตารางที่ 4.11

เปรียบเทียบอัตราการเติบโตของจำนวนเงินกองทุนสวัสดิการชุมชน

เฉลี่ยที่สะสมเฉพาะในส่วนของสมาชิก

	อัตราการเติบโตเฉลี่ย รวม	อัตราการเติบโตเฉลี่ยโดย สมาชิก
จำนวนกองทุน	1.0	1.0
จำนวนสมาชิก	2.1	2.1
จำนวนเงินกองทุน	6.3	4.2 *

* หมายเหตุ คัดจากจำนวนเงินที่สะสมโดยสมาชิกร้อยละ 65.9

จากตารางที่ 4.10-4.11 ได้แสดงให้เห็นถึงอัตราการเติบโตของจำนวนกองทุน จำนวนสมาชิก และจำนวนเงินกองทุน ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ในตารางที่ 4.10 ได้แสดงให้เห็นว่าจำนวนกองทุน มีอัตราการเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละสะสมเฉลี่ย 45.6 จำนวนสมาชิกมีอัตราการเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละสะสมเฉลี่ย 97.0 และจำนวนเงินกองทุนมีอัตราการเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละสะสมเฉลี่ย 288.1 ตามลำดับ การเติบโตที่ต่อเนื่องและเพิ่มในอัตราที่สูงเช่นนี้ แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของโครงการอย่างชัดเจน สำหรับตารางที่ 4.11 ได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการพึ่งตนเองทางการออมและเงินทุนของสมาชิกกองทุน (เพิ่มในอัตราส่วน 4.2 เมื่อเทียบกับปี

ฐานคือปี 2553) เพราะเป็นการเพิ่มขึ้นที่เกิดจากการออมของสมาชิกโดยตรง (ยังไม่นับรวมกับเงินสมทบของภาครัฐ)

4.2.4 ผลประโยชน์ที่สมาชิกได้รับจากกองทุนสวัสดิการชุมชน

ผลจากการดำเนินงานของกองทุนสวัสดิการชุมชนถึงปี 2556 พบว่า กองทุนสวัสดิการชุมชนสามารถจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกได้ครอบคลุมในเรื่องสำคัญๆ หลายประเภท อาทิ การจัดสวัสดิการเกี่ยวกับการเจ็บป่วยและการรักษาพยาบาล สวัสดิการกรณีเสียชีวิต และสวัสดิการเกี่ยวกับเด็กแรกเกิดหรือการคลอดบุตร โดยจะเห็นได้ว่า ได้มีกองทุนสวัสดิการถึงร้อยละ 78.74-90.67 สามารถจัดสวัสดิการเหล่านี้ให้แก่สมาชิกได้ สถิติเหล่านี้ ได้สะท้อนให้เห็นถึงความเข้มแข็งและความสามารถพึ่งตนเองได้ในด้านสวัสดิการของชุมชน ซึ่งในอดีตที่ผ่านมา สวัสดิการเหล่านี้มีแต่เพียงภาครัฐเท่านั้นที่สามารถจัดให้ได้ และก็จัดให้เฉพาะกลุ่มข้าราชการ หรือพนักงานรัฐวิสาหกิจเท่านั้น

ตารางที่ 4.12

แสดงถึงร้อยละของจำนวนกองทุนที่มีการจัดสวัสดิการจำแนกตามประเภท/หมวดสวัสดิการ

ประเภท/หมวดสวัสดิการ	ร้อยละของจำนวนกองทุนที่มีการจัดสวัสดิการ
สวัสดิการเกี่ยวกับการเจ็บป่วย/รักษาพยาบาล	90.67
สวัสดิการกรณีเสียชีวิต	85.88
สวัสดิการเกี่ยวกับเด็กแรกเกิด/คลอดบุตร	78.74
สวัสดิการเพื่อการศึกษา	31.02
สวัสดิการคนด้อยโอกาส/คนพิการ	27.90
สวัสดิการผู้สูงอายุ	21.45
สวัสดิการเพื่อพัฒนาอาชีพ	16.35
สวัสดิการค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับงานศพ	9.35
สวัสดิการสนับสนุนกิจกรรมสาธารณประโยชน์	7.07
สวัสดิการค่าตอบแทนคณะกรรมการ	4.69
สวัสดิการช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติ	3.67
สวัสดิการเพื่อที่อยู่อาศัย	0.38
สวัสดิการอื่นๆ	32.02

4.2.5 สถานการณ์การบริหารจัดการกองทุน

ผลจากการศึกษาสถานการณ์การบริหารจัดการกองทุน ได้พบว่า มีกองทุน ร้อยละ 80-96 ที่มีการบริหารจัดการในประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ การจัดให้มีระเบียบหลักเกณฑ์ของกองทุน การจัดให้มีระบบการจัดเก็บข้อมูลสมาชิกกองทุน (การจัดเก็บในสมุดบันทึก) การมีระบบการบันทึกบัญชีการเงิน การรายงานผลการดำเนินงานต่อสมาชิกและคณะกรรมการกองทุน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการกองทุนอาจจะมีประเด็นที่เป็นความเสี่ยงอยู่บ้าง อาทิ การพัฒนาฐานข้อมูลกองทุนสวัสดิการ การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการและสมาชิกในการประชุม รวมถึงการจัดให้มีระบบการบันทึกบัญชีการเงินในบางรายการ (การสรุปยอดบัญชีการเงินเป็นรายเดือน) อาจกล่าวได้ว่า สถิติดังกล่าวข้างต้น ได้สะท้อนให้เห็นถึงความเข้มแข็งและความสามารถพึ่งตนเองได้ของชุมชนในด้านการบริหารกองทุนสวัสดิการชุมชน อันจะนำมาซึ่งความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสร้างความไว้วางใจให้แก่สมาชิกในการเข้ามาร่วมและให้การสนับสนุนในกิจการของกองทุน และหากจะพิจารณาเชื่อมโยงไปยังสถิติในตารางอื่นๆ ที่ได้นำเสนอมาแล้วข้างต้น ก็จะได้เห็นว่า การเพิ่มขึ้นของจำนวนกองทุน จำนวนสมาชิก และจำนวนเงินกองทุนโดยการสทบจากสมาชิกเอง (ไม่นับรวมเงินสมทบจากภาครัฐ) เป็นสิ่งยืนยันให้เห็นถึงความเชื่อมั่นศรัทธา ความไว้วางใจของสมาชิกต่อกิจการของกองทุนสวัสดิการชุมชนอย่างชัดเจน

ตารางที่ 4.13

แสดงจำนวนกองทุนสวัสดิการชุมชนที่มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ปี พ.ศ. 2556

ระบบการบริหารกองทุน	จำนวนกองทุน	ร้อยละ
- มีระเบียบหลักเกณฑ์กองทุน		
1. หลักเกณฑ์เกี่ยวกับสมาชิก	4,786	85.43
2. หลักเกณฑ์เกี่ยวกับคณะกรรมการกองทุน	4,472	79.83
3. หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ	4,657	83.13
- มีระบบการจัดเก็บข้อมูลสมาชิก		
1. จัดเก็บในสมุดบันทึก	4,538	81.01
2. จัดเก็บเป็นไฟล์ในคอมพิวเตอร์(ไม่ใช่ฐานข้อมูล)	2,970	53.02
3. จัดเก็บในฐานข้อมูลกองทุนสวัสดิการ	2,542	45.38
- มีระบบการประชุมคณะกรรมการและสมาชิกกองทุน		
มีระบบการประชุมคณะกรรมการกองทุน		
1. 1 เดือน/ครั้ง	2,520	44.98
2. มากกว่า 1 เดือน/ครั้ง	1,073	19.15
3. น้อยกว่า 1 เดือน/ครั้ง	674	12.03

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ระบบการบริหารกองทุน	จำนวนกองทุน	ร้อยละ
มีระบบการประชุมสมาชิกกองทุน		
1. 3 เดือน/ครั้ง	528	9.43
2. 6 เดือน/ครั้ง	834	14.89
3. 1 ปี/ครั้ง	3,310	59.09
- มีระบบการการทำรายงานการประชุม		
1. จัดทำรายงานทุกครั้ง	3,997	71.35
2. จัดทำรายงานบางครั้ง	578	10.32
3. บันทึกในสมุดบันทึก	3,761	67.14
4. บันทึกในคอมพิวเตอร์	1,214	21.67
- มีระบบการบันทึกบัญชีการเงิน		
1. สามารถออกรายงานการเงินที่เป็นปัจจุบัน	3,775	67.39
2. บัญชีการเงินเป็นปัจจุบัน	5400	96.39
3. สรุปยอดบัญชีการเงินเป็นรายปี	2,812	50.20
4. สรุปยอดบัญชีการเงินเป็นรายเดือน	2,436	43.48
- มีระบบการติดตามประเมินผล		
มีระบบการติดตามประเมินผลคณะกรรมการกองทุน		
1. โดยคณะกรรมการกองทุน	3,843	68.60
2. โดยหน่วยงานภายนอก	231	4.12
3. มีแผนการติดตามประเมินผลทุก3 เดือน	1,161	20.72
4. มีแผนการติดตามประเมินผลทุก6 เดือน	1,740	31.06
5. มีแผนการติดตามประเมินผลทุก 1 ปี	2,256	40.27
มีระบบการติดตามประเมินผลจากหน่วยงานภายนอก		
1. โดยคณะกรรมการกองทุน	422	7.53
2. โดยหน่วยงานภายนอก	647	11.55
3. มีแผนการติดตามประเมินผลทุก3 เดือน	278	4.96
4. มีแผนการติดตามประเมินผลทุก6 เดือน	555	9.91
5. มีแผนการติดตามประเมินผลทุก1 ปี	707	12.62
- มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อสมาชิกและผู้ที่เกี่ยวข้อง		
1. มีการรายงานผลต่อสมาชิก/คณะกรรมการกองทุน	4,696	83.83
2. มีการรายงานผลต่อท้องถิ่น	2,668	47.63
3. มีการรายงานผลต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	2,716	48.48
4. มีการตีพิมพ์รายงานผลการดำเนินงาน	1,795	32.04

หมายเหตุ : ข้อมูลจาก 5, 602 กองทุน วันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. 2555

การประเมินผลโดยภาพรวมของการพัฒนาระบบสวัสดิการชุมชน โดยประมวลข้อมูลจากเอกสาร จากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง และจากเวทีสรุปบทเรียนการขับเคลื่อนสวัสดิการชุมชนเวทีสังเคราะห์โครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการการพัฒนาสังคมเชิงบูรณาการโดยใช้กองทุนสวัสดิการชุมชนเป็นศูนย์กลาง และเวทีสังเคราะห์แลกเปลี่ยนบทเรียนการวิจัยศึกษาผลการดำเนินงานและทิศทางการขับเคลื่อน “โครงการสนับสนุนการจัดสวัสดิการชุมชน” โดย สำนักจัดการความรู้และประเมินผล สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน พบว่า นอกจากระบบสวัสดิการชุมชนท้องถิ่นจะได้พัฒนาคนกลไก อันเป็นการสร้างระบบที่จะรองรับการขับเคลื่อนงานสวัสดิการชุมชน 3 ระดับ คือ กลไกระดับชาติ ระดับจังหวัด และระดับตำบลแล้ว ผลของการพัฒนาระบบกองทุนสวัสดิการชุมชน ยังได้สร้างความเข้มแข็ง และความสามารถในการพึ่งตนเองได้ของชุมชนท้องถิ่นในด้านเงินทุนอีกด้วย โดยจะเห็นได้จากอัตราการเติบโตของจำนวนเงินทุนสวัสดิการชุมชนที่เพิ่มขึ้นระหว่างปี 2553 ถึง ปี 2556 ในอัตราร้อยละเฉลี่ย 45.6 ต่อปี (เป็นการคิดโดยนำค่าร้อยละ 3 ปีมาเฉลี่ย และใช้ข้อมูลในปี 2553 เป็นปีฐาน) ส่วนจำนวนสมาชิกของกองทุนสวัสดิการชุมชน เพิ่มขึ้นในระหว่างช่วงปีเดียวกัน ในอัตราร้อยละเฉลี่ย 97 ในขณะที่จำนวนเงินกองทุนสวัสดิการชุมชน เพิ่มขึ้นในระหว่างช่วงปี 2553 ถึง ปี 2556 ในอัตราร้อยละเฉลี่ย 288.1 หรือคิดเป็นอัตราส่วนระหว่าง จำนวนกองทุน: จำนวนสมาชิก: จำนวนเงินกองทุน = 1: 2.1: 6.3 อย่างไรก็ตาม การเติบโตของกองทุนสวัสดิการชุมชนในอัตราส่วนข้างต้นนั้น เป็นอัตราส่วนของการเติบโตเฉลี่ยโดยรวม คือเป็นการเติบโตเพราะกองทุนได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากภาครัฐบาล ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ถ้าหากจะพิจารณาถึงอัตราการเติบโตของกองทุนที่เกิดจากความสามารถของสมาชิกโดยตรง (เป็นการออมของสมาชิกกลุ่มเดียว) จะพบว่า จำนวนกองทุน: จำนวนสมาชิก: จำนวนเงินกองทุน = 1: 2.1: 4.2 ซึ่งหมายความว่า อัตราการเติบโตของกองทุนสวัสดิการชุมชนที่ออมโดยสมาชิกกลุ่มเดียว ก็ยังมีอัตราการเติบโตที่ค่อนข้างสูงมาก คือคิดเป็น 4.2 เท่า ซึ่งสถิติดังกล่าวได้สะท้อนให้เห็นถึงความเข้มแข็งและความสามารถพึ่งตนเองได้ของชุมชนท้องถิ่นในด้านเงินทุน นอกจากนั้น ผลจากการดำเนินงานของกองทุนสวัสดิการชุมชนถึงปี 2556 พบว่า กองทุนสวัสดิการชุมชนสามารถจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกได้ครอบคลุมในเรื่องสำคัญๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจัดสวัสดิการเกี่ยวกับการเจ็บป่วยและการรักษาพยาบาล สวัสดิการกรณีเสียชีวิต และสวัสดิการเกี่ยวกับเด็กแรกเกิดหรือการคลอดบุตรได้ถึงร้อยละ 78.74-90.67 โดยที่สวัสดิการเหล่านี้มีแต่เพียงภาครัฐเท่านั้นที่สามารถจัดให้ได้ และผลจากการศึกษาได้สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มของความยั่งยืนในการบริหารจัดการกองทุน โดยได้พบว่ามีกองทุนร้อยละ 80-96 ที่มีการบริหารจัดการในประเด็นที่สำคัญได้ ไม่ว่าจะเป็นการจัดให้มีระเบียบหลักเกณฑ์ของกองทุน การจัดให้มีระบบการจัดเก็บข้อมูลสมาชิกกองทุน ซึ่งปรากฏการณ์เหล่านี้ล้วนสะท้อนให้เห็นถึงความเข้มแข็งและความสามารถพึ่งตนเองได้ของชุมชนในด้านการบริหารกองทุนสวัสดิการชุมชนทั้งสิ้น

4.2.6 ระบบคุณค่าที่เกิดจากการพัฒนาระบบสวัสดิการชุมชนท้องถิ่น

4.2.6.1 กองทุนสวัสดิการชุมชน สามารถจัดสวัสดิการพื้นฐานสมาชิก ครอบครัว เกิด แก่ เจ็บ ตาย รวมประมาณ 13 ประเภท ได้แก่ สวัสดิการรับขวัญเด็กแรกเกิด ทุนการศึกษา จ่ายกรณีเข้ารับรักษาตัวในโรงพยาบาล บำนาญผู้สูงอายุ สวัสดิการเสียชีวิต จัดงานศพ สวัสดิการผู้ด้อยโอกาส คนพิการ ทุนประกอบอาชีพ ภัยพิบัติ ฯลฯ แม้จำนวนเงินจะไม่มากนักตามสถานะการเงินแต่ละกองทุนแต่การที่ตัวแทนกองทุนได้ไปเยี่ยมไข้หรือเป็นเจ้าภาพงานศพทำให้เกิดความภาคภูมิใจมีคุณค่าทางจิตใจโดยมีผู้ได้รับสวัสดิการตรงประมาณ 631,589 ราย เงินจ่ายสวัสดิการรวม 668,786,090 ล้านบาท จำนวนผู้รับสวัสดิการรักษาพยาบาล มากที่สุด 274,621 ราย แต่จำนวนเงินจ่ายสวัสดิการเสียชีวิตมากที่สุด 286,803,418 ล้านบาท

4.2.6.2 เกิดการฟื้นฟูระบบคุณค่า/ทุนทางสังคม ที่มีอยู่เดิมในชุมชนมาประยุกต์ใช้จัดปรับให้สอดคล้องกับวิถีปัจจุบัน เช่น กองทุนสวัสดิการที่ตั้งอยู่ที่วัด ทำให้คนมาวัดเป็นประจำ การใช้ระบบการเอาแรงช่วยเหลือกัน ผู้สูงอายุได้มีกิจกรรมร่วมกัน เกิดความสัมพันธ์ การถ่ายทอดภูมิปัญญาระหว่างผู้สูงอายุกับลูกหลาน หรือมีข้อตกลงเพื่อเป็นกติกาทางสังคม ไม่จ่ายเงิน ให้สมาชิกให้บางกรณี เช่น การทะเลาะวิวาท ฯลฯ

4.2.6.3 สวัสดิการชุมชน เป็นฐานในการเชื่อมโยง “คน” และงานพัฒนาด้านต่างๆ ในชุมชน เช่น การพัฒนาด้านสุขภาพอนามัย การดูแลรักษาป่าชุมชน สนับสนุนการปลูกต้นไม้ การจัดการน้ำ การพัฒนาที่อยู่อาศัยและสิ่งแวดล้อม การพัฒนาเด็กและเยาวชน สภาองค์กรชุมชน การฟื้นฟูวัฒนธรรม

4.2.6.4 การช่วยเหลือดูแลกันกรณีเกิดภัยพิบัติ น้ำท่วม ดินโคลนถล่ม เช่น การนำเงินกองทุนสวัสดิการมาจัดซื้ออาหาร สิ่งของจำเป็นเฉพาะหน้าจัดศูนย์ที่พักชั่วคราว จัดอาหารสำหรับผู้ที่ยังอาศัยที่บ้าน เป็นจุดกลางในการประสานความช่วยเหลือจากภายนอก การหนุนช่วยกันระหว่างพื้นที่ไม่ประสพภัยกับพื้นที่ประสพภัย ฯลฯ

4.2.6.5 การริเริ่มสวัสดิการใหม่ๆที่หลากหลายขึ้น ทั้งที่ใช้เงินกองทุนและสวัสดิการที่ไม่ใช้เงินกองทุน เช่น ใช้เงินกองทุนสวัสดิการไปก่อตั้งเป็นกองทุนที่อยู่อาศัย/ที่ดินทำกิน จัดซื้อที่ดิน/ก่อสร้างที่อยู่อาศัยสำหรับสมาชิกที่เดือดร้อน แล้วให้ผ่อนชำระคืน เข้าที่ดินสำหรับสมาชิกที่ไม่มีที่ทำกินปลูกผักปลอดสารพิษเพื่อสร้างอาชีพและอาหารปลอดภัย การให้ทุนส่งนักเรียนไปศึกษาต่อด้านพยาบาลเพื่อกลับมาทำงานที่บ้านเกิด การเปิดให้คนที่ไม่ใช่สถานะทางกฎหมาย เช่น ชนเผ่า ให้แรงงานเพื่อนบ้าน ที่เข้ามาอยู่ในหมู่บ้านเป็นระยะเวลาสั้นๆ/แต่งงานกับคนในหมู่บ้านเป็นสมาชิกที่ได้รับสวัสดิการด้วย จัดให้มีธนาคารเลือดสำหรับผู้ป่วย การปลูกต้นไม้ในที่ดินสาธารณะเพื่อรักษาสภาพแวดล้อม/เป็นบำนาญของสมาชิก การกำหนดหลักเกณฑ์การเพิ่มสมาชิก โดยครอบครัวที่เป็นสมาชิกครบทุกคนในครอบครัว กองทุนจะยกเว้นการเก็บเงินสมทบ 1 ราย

4.2.6.6 เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างชุมชนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเห็นประโยชน์ของงานที่ริเริ่มโดยชุมชนเข้ามาร่วมทำร่วมสนับสนุนนำไปสู่การพัฒนาการจัดสวัสดิการที่ดำเนินการโดยท้องถิ่น เช่น การจัดสวัสดิการผู้สูงอายุ กองทุนสุขภาพตำบล ฯลฯ มีการปรับระเบียบ กติกาให้สอดคล้องกับการสนับสนุนชุมชน

4.2.6.7 มีการทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐต่างๆ และภาคเอกชน

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ได้ใช้พื้นที่กองทุนสวัสดิการชุมชนในการบูรณาการการทำงานจัดสวัสดิการสังคมโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งเพื่อให้เกิดสวัสดิการถ้วนหน้าทุกกลุ่มเป้าหมาย การประสานภาคธุรกิจเอกชนมาสนับสนุนในการจัดสวัสดิการผู้ด้อยโอกาส หรือร่วมสมทบกองทุนสวัสดิการชุมชนเป็นฝ่ายที่สี่ ฯลฯ

นอกจากนี้ยังพบว่า การบริหารจัดการกองทุนที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเป็นกองทุนสวัสดิการที่มีความเข้มแข็ง ส่วนใหญ่เป็นกองทุนที่มีการใช้ฐานทุน/ความเข้มแข็งของชุมชนเดิม/วัฒนธรรมดั้งเดิมของชุมชนท้องถิ่น มีส่วนในการหนุนเสริมการดำเนินงานและการเติบโตของกองทุนการสื่อสารที่เข้าใจตรงกันระหว่างคณะกรรมการกับสมาชิก เกี่ยวกับอุดมการณ์ร่วมของคนในชุมชนท้องถิ่น ความตระหนักในการอยู่ร่วมกันและดูแลซึ่งกันและกันส่งผลให้การดำเนินงานกองทุนเป็นไปได้ด้วยดี และมีองค์ประกอบของคณะกรรมการกองทุนมีความหลากหลาย ซึ่งมาจากท้องที่ ท้องถิ่น และส่วนราชการที่หลากหลาย ส่งผลให้เกิดการเชื่อมโยง ได้รับการหนุนเสริมจากหน่วยงานภายนอกได้เป็นอย่างดี มีระบบการจัดระบบการดูแลสมาชิก โดยการกระจาย/จัดให้มีคณะกรรมการดูแลสมาชิก เช่น กรรมการ 1 คน : สมาชิก 50 คน ทำให้การดูแลสมาชิกเป็นไปอย่างทั่วถึง เท่าทันสถานการณ์ รวมทั้งการมีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการของคณะกรรมการมีผลต่อการดำเนินงานของกลุ่ม โดยเฉพาะด้านการจัดการงบประมาณ และการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานของกองทุน

4.3 ผลการสนับสนุนให้องค์กรการเงินชุมชนมีความเข้มแข็ง

4.3.1 ภาพรวมการสนับสนุนให้องค์กรการเงินชุมชนมีความเข้มแข็ง

การสนับสนุนให้องค์กรการเงินชุมชนมีความเข้มแข็ง ในภาพรวม พบว่าบางพื้นที่ที่มีการจัดตั้งกองทุน หรือสถาบันการเงินชุมชนแล้วก็สามารถจัดการแก้ปัญหาได้บ้าง หากมีการเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ ก็จะสามารถแก้ไขปัญหาได้มากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะมีพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑลสามารถจัดตั้งกองทุนได้แล้วประมาณ 10 กว่าพื้นที่ มีสถาบันการเงินแล้วประมาณ 20 แห่ง โดยส่วนหนึ่งเป็นสถาบันการเงินที่เข้าร่วมกับกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย อย่างไรก็ตามในการขับเคลื่อนเพื่อสนับสนุนองค์กรการเงินชุมชนให้เกิดความเข้มแข็งยังมีปัญหาและ

อุปสรรคในการดำเนินงาน เนื่องด้วยระเบียบ บังคับบางประการว่าทุกชุมชนในตำบลต้องรวมกัน ต้องร่วมมือจึงจะสามารถจัดตั้งเป็นสถาบันการเงินได้ ด้วยเหตุนี้ ทำให้เกิดปัญหาเพราะความคิดเห็นในเรื่องของการรวมตัวไม่ตรงกัน โดยเฉพาะแกนนำหรือผู้นำองค์กรการเงินชุมชนที่มีความคิดเห็นในแนวทางการทำงานแตกต่างกัน นอกจากนั้น องค์กรการเงินของแต่ละพื้นที่มีพัฒนาการหรือความก้าวหน้าไม่เท่ากัน รวมทั้งบางพื้นที่มีปัญหาในการบริการการเงินมากน้อยต่างกัน ทำให้กลุ่มองค์กรการเงินที่มีความเข้มแข็งอาจจะไม่ต้องการควบรวมกับกลุ่มองค์กรการเงินที่มีปัญหาในการบริหาร (ปัญหาหนี้เสีย หรือสมาชิกมีหนี้ค้างชำระสูง)

ในขณะที่มีหน่วยงานภายนอกอื่นๆ เช่น พมจ. ธนาคารเพื่อการเกษตร ธนาคารออมสิน เป็นต้น มาให้การสนับสนุนการจัดตั้งกองทุนทำให้กองทุนของในแต่ละหมู่บ้านมีความเข้มแข็งเมื่อรวมกับเป็นสถาบันการเงินชุมชนต้องรวมคนในทุกหมู่บ้านมาอยู่ในองค์กรเดียวกัน ซึ่งบางพื้นที่ก็สามารถดำเนินการไปได้ แต่ในบางพื้นที่ก็ทำคนในชุมชนมีปัญหากันเองมากยิ่งขึ้น

สำหรับ คุณค่า/คุณประโยชน์ของการสนับสนุนให้องค์กรการเงินชุมชนมีความเข้มแข็งนั้น ในบางพื้นที่ก็ทำให้คนในชุมชนมีความร่วมมือกันมากยิ่งขึ้น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันมากขึ้น โดยเฉพาะพื้นที่ที่มีสถาบันทางการเงินที่เข้มแข็งจะลงไปแลกเปลี่ยน สอนหรือแนะนำวิธีการในการดำเนินงานให้กับพื้นที่ที่ยังไม่เข้มแข็ง เมื่อชุมชนมีองค์กรการเงินชุมชนที่เข้มแข็งก็จะส่งผลให้คนในชุมชนนั้นได้รับสวัสดิการต่างๆ ดีขึ้น และก็จะช่วยในการพัฒนาในประเด็นงานอื่นๆ ให้มีความเข้มแข็งมากขึ้นได้อีกด้วย

4.3.2 ผลการสนับสนุนให้องค์กรการเงินชุมชนมีความเข้มแข็งระดับจังหวัด

ผลการศึกษาผลการสนับสนุนให้องค์กรการเงินชุมชนมีความเข้มแข็งระดับจังหวัดนั้น ได้นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับอัตราการเติบโตของกองทุนจังหวัดตัวอย่าง 4 จังหวัด ได้แก่ สิงห์บุรี สระแก้ว ยโสธร และพระนครศรีอยุธยา รวมทั้งพิจารณาจากความสามารถพึ่งตนเองได้ทางด้านทุน และการแก้ไขปัญหาหนี้สินของจังหวัดตัวอย่าง 9 จังหวัด ได้แก่ สิงห์บุรี สระแก้ว ยโสธร พระนครศรีอยุธยา ปราจีนบุรี สุโขทัย พิษณุโลก ระนอง และร้อยเอ็ด (ยกเว้นชุมชนที่ไม่มีรายงานการเคลื่อนไหวในประเด็นดังกล่าว) โดยมีรายละเอียดดังนี้

สิงห์บุรี

ตารางที่ 4.14

แสดงอัตราการเติบโตของกองทุนจังหวัดสิงห์บุรี

อัตราการเติบโตของจำนวนกองทุน จำนวนสมาชิก จำนวนเงินกองทุน และอัตราการเติบโต ร้อยละเฉลี่ยระหว่าง ปี2553-2556 สิงห์บุรี								
	2553	2554		2555		2556		
	จำนวน	อัตรา การ เติบโต ร้อยละ	จำนวน	อัตรา การ เติบโต ร้อยละ	จำนวน	อัตรา การ เติบโต ร้อยละ	จำนวน	อัตรา การ เติบโต เฉลี่ย
กองทุน	43	0	43	0	43	0	43	0
สมาชิก	9,149	0	9,149	25	11,439	153.6	23,198	59.5
เงินกองทุน	3,000,195.47	0	3,000,195.47	747.4	25,425,128.99	2024.3	63,731,715.18	923.9
หมายเหตุ ใช้ปี 2553 เป็นปีฐานในการคำนวณ จังหวัดสิงห์บุรีมีทั้งหมด 43 ตำบล พื้นที่ที่ได้ดำเนินการแล้วคิดเป็นร้อยละ 100 ของพื้นที่ทั้งหมด								

ผลการสนับสนุนให้องค์กรการเงินมีความเข้มแข็งในระดับจังหวัดนั้น กรณีของจังหวัดสิงห์บุรีพบว่าได้เกิดสถาบันการเงินที่สามารถให้บริการด้านการเงินเช่นเดียวกับธนาคาร ซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์แก่สมาชิกในการพึ่งพาแหล่งเงินทุนของตนเองได้ในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแก้ปัญหาหนี้นอกระบบที่เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้สมาชิกเป็นหนี้สินและประสบกับปัญหาความยากจน อย่างไรก็ตาม กรณีของจังหวัดสิงห์บุรีได้มีการสะท้อนให้เห็นว่า ในการบริหารจัดการสถาบันการเงินที่ต้องรับผิดชอบกับวงเงินจำนวนมาก จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีประสบการณ์และมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้นหรือไม่ เพราะการบริหารการเงินมีความอ่อนไหวและมีความเสี่ยงต่อความเสียหายค่อนข้างสูง จากตารางที่ 4.14 ได้แสดงให้เห็นถึงอัตราการเติบโตของจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 59.5 และมีอัตราการเติบโตของจำนวนเงินกองทุนถึงร้อยละ 923.9 (โดยเปรียบเทียบจากปีฐานคือ 2553) ส่วนจำนวนกองทุนของจังหวัดสิงห์บุรีไม่มีอัตราการเติบโตเพราะได้มีการจัดตั้งเต็มพื้นที่ร้อยละ 100 แล้ว (มีการจัดตั้ง 43 ตำบลทั้งจังหวัด)

สระแก้ว

ตารางที่ 4.15

แสดงอัตราการเติบโตของกองทุนจังหวัดสระแก้ว

อัตราการเติบโตของจำนวนกองทุน จำนวนสมาชิก จำนวนเงินกองทุน และอัตราการเติบโต ร้อยละเฉลี่ยระหว่าง ปี2553-2556 สระแก้ว								
	2553	2554		2555		2556		
	จำนวน	อัตราการเติบโต ร้อยละ	จำนวน	อัตราการเติบโต ร้อยละ	จำนวน	อัตราการเติบโต ร้อยละ	จำนวน	อัตราการเติบโตเฉลี่ย
กองทุน	40	22.5	49	37.5	55	45	58	35
สมาชิก	38,996	22.5	47,771	56	60,850	77.4	69,173	52
เงินกองทุน	28,467,080	22.5	34,872,830	56	44,420,500	77.4	50,496,290	52
หมายเหตุ ใช้ปี 2553 เป็นปีฐานในการคำนวณ จังหวัดสระแก้วมีทั้งหมด 65 ตำบล พื้นที่ที่ได้ดำเนินการแล้วคิดเป็นร้อยละ 89.2 ของพื้นที่ทั้งหมด								

ผลการสนับสนุนให้องค์กรการเงินมีความเข้มแข็งในระดับจังหวัดนั้น กรณีของจังหวัดสระแก้ว พบว่า ได้มีการจัดตั้งสถาบันการเงินในหลายพื้นที่ ทำให้สมาชิกสามารถเข้าไปใช้บริการสินเชื่อเพื่อการลงทุนประกอบอาชีพ การซื้อที่ดินเพื่อใช้ในการเกษตร ทำให้สมาชิกมีแหล่งสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ ลดการพึ่งพานายทุนหนี้อกระบบ ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้สมาชิกต้องเสียดอกเบี้ยแพง ไม่สามารถชำระหนี้สินได้และต้องสูญเสียที่ดินให้แก่นายทุนไปในที่สุด อย่างไรก็ตามที่ผ่านมาได้พบว่ามีสมาชิกบางส่วนต้องไปใช้บริการสินเชื่อจากธนาคารออมสิน หรือธนาคารของเอกชน ทำให้มีภาระในการจ่ายหนี้ระยะสั้น และต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราปกติตามกฎหมาย ซึ่งได้มีการสะท้อนความเห็นจากสมาชิกว่าต้องการให้มีการปล่อยสินเชื่อจากภาครัฐและมีการคิดดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำกว่าธนาคารเอกชน สำหรับประเด็นนี้อาจมีความเห็นเป็นสองมุมมอง กล่าวคือ สมาชิกที่ต้องการสินเชื่อในวงเงินปกติที่สถาบันการเงินชุมชนสามารถรองรับได้ คนกลุ่มนี้ก็สามารถใช้บริการจากสถาบันการเงินชุมชนได้ ถือเป็นบริการแก่กลุ่มคนที่ยังมีความเปราะบางหรือยังไม่เข้มแข็งทางการเงินแล้ว ส่วนสมาชิกที่ต้องการสินเชื่อในวงเงินสูงๆ ซึ่งคนกลุ่มนี้ถือว่ามีความเข้มแข็งทางการเงินแล้ว ก็สามารถที่จะเลือกช่องทางอื่น โดยไปใช้บริการสถาบันการเงินของภาคเอกชนแทน ซึ่งหากพิจารณาในภาพรวม ก็จะเห็นความเชื่อมโยงระหว่างระบบเศรษฐกิจชุมชนโดยมีสถาบันการเงินชุมชนที่จะมีส่วนสร้างความเข้มแข็งและการพึ่งตนเองทางการเงินให้แก่สมาชิกที่ยังอ่อนแอด้านเศรษฐกิจ กับระบบเศรษฐกิจใหญ่ของประเทศ ที่มีสถาบันการเงินภาคเอกชนคอยให้บริการแก่สมาชิกที่มีความเข้มแข็งด้านเศรษฐกิจ จากตารางที่ 4.15 แสดงให้เห็นว่า จังหวัด

สระแก้วมีอัตราการเติบโตของจำนวนกองทุนร้อยละเฉลี่ย 35 อัตราการเติบโตของจำนวนสมาชิก และจำนวนเงินกองทุน ร้อยละเฉลี่ย 52 เท่ากัน สำหรับการขยายพื้นที่ดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนของ จังหวัดสระแก้วคิดเป็นร้อยละ 89.2 ของพื้นที่ทั้งหมดของจังหวัด

ยโสธร

ตารางที่ 4.16

แสดงอัตราการเติบโตของกองทุนจังหวัดยโสธร

อัตราการเติบโตของจำนวนกองทุน จำนวนสมาชิก จำนวนเงินกองทุน และอัตราการเติบโตร้อยละระหว่าง ปี2553-2556 ยโสธร								
	2553	2554		2555		2556		
	จำนวน	อัตรา การ เติบโต ร้อยละ	จำนวน	อัตรา การ เติบโต ร้อยละ	จำนวน	อัตรา การ เติบโต ร้อยละ	จำนวน	อัตรา การ เติบโต เฉลี่ย
กองทุน	22	54.5	34	159.1	57	181.8	62	131.8
สมาชิก	6,595	178.6	18,373	350	29,677	447.9	36,135	325.5
เงินกองทุน	4,044,760.59	257.7	14,469,795.20	689.3	31,924,218.27	875.4	39,453,044.42	607.5
หมายเหตุ ใ้ปี 2553 เป็นปีฐานในการคำนวณ จังหวัดยโสธรมีทั้งหมด 87 ตำบล พื้นที่ที่ได้ดำเนินการแล้วคิดเป็น ร้อยละ 71.3 ของพื้นที่ทั้งหมด								

ผลการสนับสนุนให้องค์กรการเงินมีความเข้มแข็งในระดับจังหวัดนั้น กรณีของ จังหวัดยโสธร พบว่า ได้มีการจัดตั้งสถาบันการเงินในหลายพื้นที่ โดยมีแนวคิดในการจัดตั้ง 2 รูปแบบ รูปแบบที่ 1 ได้แก่ แนวคิดกองทุน เป็นองค์กรการเงินที่มุ่งให้เกิดการออมเพื่อนำไปจัดสวัสดิการ ส่วนรูปแบบที่ 2 เป็นแนวคิดกองทุนโดยทั่วไป คือ ส่งเสริมการออมเพื่อให้สมาชิกสามารถมากู้ยืมเพื่อการลงทุนได้ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากกองทุนที่ส่งเสริมการออมเพื่อนำไปจัดสวัสดิการบางพื้นที่มีดอก ผลไม่เพียงพอที่จะนำไปจัดสวัสดิการได้อย่างทั่วถึง ผู้บริหารกองทุนเหล่านั้นก็ได้จัดให้มีช่องทาง สำหรับสมาชิกที่ต้องการออมเพื่อการกู้ยืมเป็นการเพิ่มเติม (ผู้ที่ออมเพื่อการกู้ยืมก็สามารถกู้ยืมจาก กองทุนได้ ส่วนผู้ที่ออมเพื่อสวัสดิการจะไม่สามารถกู้ยืมได้) ผลจากการสนับสนุนดังกล่าว ทำให้องค์กร การเงินของจังหวัดยโสธรสามารถให้บริการแก่สมาชิกได้ครอบคลุมทั้งปัญหาด้านสวัสดิการและ ความต้องการกู้ยืมเพื่อการลงทุน อย่างไรก็ตาม ได้มีการสะท้อนให้เห็นประเด็นของการจัดการกองทุน ที่ต้องให้มีการรวมกองทุนต่างๆ ให้เป็นหนึ่งเดียวในตำบล เพื่อที่จะได้รับการสนับสนุนสมทบจาก ภาครัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่า ในทางปฏิบัติยังทำได้ยาก เพราะมีความแตกต่างใน คุณภาพการบริหารงานของแต่ละกองทุนที่ไม่เหมือนกัน ทำให้คณะกรรมการและสมาชิกของกองทุนที่ สามารถบริหารงานได้ดีอยู่แล้ว ไม่กล้าตัดสินใจที่จะรวมตัวกับกองทุนที่มีปัญหาในการบริหารงาน นอกจากนั้น ยังได้มีการสะท้อนปัญหาเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของกองทุนสวัสดิการที่ไม่สามารถทำ

หน้าที่ในการให้กู้ยืมได้ เพราะชดเชยกับระเบียบการให้เงินสมทบจากภาครัฐ ซึ่งในทางปฏิบัติ กองทุนสวัสดิการไม่มีดอกผลอย่างอื่นนอกจากเงินออมของสมาชิกและเงินสมทบจากภาครัฐ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายเป็นสวัสดิการด้านต่าง ๆ ที่เป็นจำนวนเงินที่สูงแล้ว ในระยะยาวเงินออม รวมกับเงินสมทบและดอกผลที่ได้อาจจะไม่เพียงพอที่จะจัดสวัสดิการให้แก่สมาชิกได้ จึงอาจกล่าวได้ว่า ทั้งสองประเด็นดังกล่าวข้างต้น น่าจะเป็นประเด็นที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบต้องหาทางแก้ไขต่อไป จากตารางที่ 4.16 แสดงให้เห็นว่า จังหวัดยโสธรมีอัตราการเติบโตของจำนวนกองทุนร้อยละเฉลี่ย 131.8 อัตราการเติบโตของจำนวนสมาชิกร้อยละเฉลี่ย 325.5 และจำนวนเงินกองทุน ร้อยละเฉลี่ย 607.5 สำหรับการขยายพื้นที่ดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนของจังหวัดยโสธรคิดเป็นร้อยละ 71.3 ของพื้นที่ทั้งหมดของจังหวัด

พระนครศรีอยุธยา

ตารางที่ 4.17

แสดงอัตราการเติบโตของกองทุนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

อัตราการเติบโตของจำนวนกองทุน จำนวนสมาชิก จำนวนเงินกองทุน และอัตราการเติบโตร้อยละระหว่างปี 2553-2556 พระนครศรีอยุธยา								
	2553	2554		2555		2556		
	จำนวน	อัตราการเติบโต ร้อยละ	จำนวน	อัตราการเติบโต ร้อยละ	จำนวน	อัตราการเติบโต ร้อยละ	จำนวน	อัตราการเติบโต ร้อยละ
กองทุน	43	18.6	51	32.6	57	46.5	63	32.6
สมาชิก	8,953	23.2	11,027	184.1	25,434	241.6	30,587	149.6
เงินกองทุน	5,758,575	48.9	8,573,558	85.6	10,689,955	204.9	17,560,757	113.1
หมายเหตุ ใช้ปี 2553 เป็นปีฐาน จังหวัดพระนครศรีอยุธยามีทั้งหมด 209 ตำบล พื้นที่ที่ได้ดำเนินการแล้วคิดเป็นร้อยละ 30.1 ของพื้นที่ทั้งหมด (รวมกับกองทุนฟื้นฟูตำบลจะมี 102 กองทุน)								

ผลการสนับสนุนให้องค์กรการเงินมีความเข้มแข็งในระดับจังหวัดนั้น กรณีของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ได้มีการจัดตั้งองค์กรการเงินในหลายพื้นที่ และมีหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นกองทุนเงินล้าน กองทุนสัจจะสะสมทรัพย์ รวมทั้งธนาคารชุมชน สำหรับแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรการเงินก็เช่นเดียวกับจังหวัดยโสธร คือมีการจัดการใน 2 รูปแบบ คือ องค์กรการเงินที่มุ่งให้เกิดการออมเพื่อนำไปจัดสวัสดิการ และองค์กรการเงินที่ส่งเสริมการออมเพื่อให้สมาชิกสามารถมากู้ยืมเพื่อการลงทุนได้ ผลที่เกิดจากการสนับสนุนให้องค์กรการเงินมีความเข้มแข็งของจังหวัดพระนครศรีอยุธยานั้น ทำให้สมาชิกสามารถมากู้ยืมได้ นอกจากนั้น ดอกผลที่เกิดขึ้นจากการออมก็ยังสามารถนำไปจัดเป็นสวัสดิการให้แก่สมาชิกได้มากขึ้น รวมทั้ง องค์กรการเงินเหล่านี้ยังมีส่วนในการ

ส่งเสริมงานประเพณีของท้องถิ่น และการส่งเสริมให้เกิดเวทีประชาคมของสมาชิกที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม ปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการองค์การการเงินของจังหวัดพระนครศรีอยุธยาได้แก่เรื่องของการรวมตัวของกองทุน เพราะแต่ละกองทุนผู้นำมีความคิดไม่เหมือนกัน นอกจากนี้ ปัญหาที่สืบเนื่องมาจากกองทุนเงินล้านที่มีสมาชิกกู้ยืมแล้วไม่ใช้คืน ก็ยังเป็นปัญหาที่ไม่ได้รับการแก้ไข ทำให้เป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะรวมตัวกันของกองทุนต่างๆ ในพื้นที่ ยิ่งไปกว่านั้น ที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยาก็ยังมีปัญหาการเมืองท้องถิ่นเข้าไปกระทบกับการบริหารจัดการ กล่าวคือ ในพื้นที่ที่มีความเกี่ยวข้องกับนักการเมืองท้องถิ่นก็จะได้รับการสนับสนุนในเรื่องของงบประมาณมากกว่าพื้นที่อื่น จากตารางที่ 4.17 แสดงให้เห็นว่า จังหวัดพระนครศรีอยุธยามีอัตราการเติบโตของจำนวนกองทุนร้อยละเฉลี่ย 32.6 อัตราการเติบโตของจำนวนสมาชิกร้อยละเฉลี่ย 149.6 และจำนวนเงินกองทุน ร้อยละเฉลี่ย 113.1 สำหรับการขยายพื้นที่ดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนของจังหวัดพระนครศรีอยุธยาคิดเป็นร้อยละ 30.1 ของพื้นที่ทั้งหมดของจังหวัด

ปราจีนบุรี

ผลการสนับสนุนให้องค์กรการเงินมีความเข้มแข็งในระดับจังหวัดนั้น กรณีของจังหวัดปราจีนบุรี พบว่า ได้มีการจัดตั้งองค์การการเงินในหลายพื้นที่ และมีหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นกองทุนหมู่บ้าน กลุ่มออมทรัพย์ และธนาคารชุมชน นอกจากนี้ ยังทำให้ชุมชนได้มีการแลกเปลี่ยนพูดคุยและวางแผนระยะยาวร่วมกันในการที่จะบริหารจัดการเกี่ยวกับวัตถุดิบ การผลิต การส่งเสริมการตลาด รวมไปถึงการก่อตั้งเป็นสหกรณ์ อย่างไรก็ตาม ได้มีการสะท้อนให้เห็นประเด็นของการจัดการกองทุนที่ต้องให้มีการรวมกองทุนต่างๆ ให้เป็นหนึ่งเดียวในตำบล เพื่อที่จะได้รับการสนับสนุนสมทบจากภาครัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่า ในทางปฏิบัติยังทำได้ยาก เพราะแต่ละกลุ่มมีความก้าวหน้าในการบริหารงานแตกต่างกัน ทำให้คณะกรรมการและสมาชิกของกองทุนที่สามารถบริหารงานได้ดีอยู่แล้ว ไม่กล้าตัดสินใจที่จะรวมตัวกับกองทุนที่มีปัญหาในการบริหารงาน

สุโขทัย

ผลการสนับสนุนให้องค์กรการเงินมีความเข้มแข็งในระดับจังหวัดนั้น กรณีของจังหวัดสุโขทัย พบว่า ได้มีการจัดตั้งองค์การการเงินที่มีระบบการบริหารจัดการเหมือนกับระบบธนาคารขึ้น โดยมีสมาชิกเป็นผู้บริหารจัดการเอง (ได้รับการสนับสนุนจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์) ผลจากการมีองค์การการเงินที่เข้มแข็งได้ช่วยให้สมาชิกรู้จักการออมมากขึ้น มีความระมัดระวังในการเป็นหนี้มากขึ้น นอกจากนี้ ผลกำไรที่ได้จากการประกอบกิจการขององค์การการเงินยังสามารถนำไปใช้ในกิจกรรมพัฒนาหมู่บ้านได้อีกด้วย อย่างไรก็ตาม ปัญหาการผิตนชำระหนี้ในสมาชิกบางรายก็ยังมีอยู่ในหลายองค์การการเงิน ทำให้องค์กรการเงินที่มีสมาชิกผิตนชำระหนี้เป็นจำนวนมาก จะมีปัญหาในการเข้าไปควมรวมกับองค์การการเงินอื่นๆ ที่มีการบริหารจัดการหนี้ได้ดีกว่า

พิษณุโลก

ผลการสนับสนุนให้องค์กรการเงินมีความเข้มแข็งในระดับจังหวัดนั้น กรณีของจังหวัดพิษณุโลก พบว่า ได้มีการจัดตั้งองค์กรการเงินครบทั้งจังหวัด ทำให้มีการออมเพิ่มมากขึ้น และผลจากการที่สมาชิกมีแหล่งกู่ยืมที่เป็นสถาบันการเงินของตนเอง ทำให้สมาชิกหลายรายมีหนี้สินลดลง ที่มีระบบการบริหารจัดการเหมือนกับระบบธนาคารขึ้น โดยมีสมาชิกเป็นผู้บริหารจัดการเอง (ได้รับการสนับสนุนจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์) ผลจากการมีองค์กรการเงินที่เข้มแข็งได้ช่วยให้สมาชิกรู้จักการออมมากขึ้น มีความระมัดระวังในการเป็นหนี้มากขึ้น นอกจากนี้ ผลกำไรที่ได้จากการประกอบการขององค์กรการเงินยังสามารถนำไปใช้ในกิจกรรมพัฒนาหมู่บ้านได้อีกด้วย อย่างไรก็ตาม ปัญหาการผัดนัดชำระหนี้ในสมาชิกบางรายก็ยังมีอยู่ในหลายองค์กรการเงิน ทำให้องค์กรการเงินที่มีสมาชิกผัดชำระหนี้เป็นจำนวนมาก จะมีปัญหาในการเข้าไปควมรวมกับองค์กรการเงินอื่นๆ ที่มีการบริหารจัดการหนี้ได้ดีกว่า

ระนอง

ผลการสนับสนุนให้องค์กรการเงินมีความเข้มแข็งในระดับจังหวัดนั้น กรณีของจังหวัดระนอง พบว่า ได้มีการกำหนดเป็นแนวทางที่ชัดเจนว่าจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น ที่ผ่านมาพบว่า องค์กรการเงินมีหนี้สิน (ซึ่งคงหมายถึงหนี้สินของสมาชิกที่มีต่อองค์กร) เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงาน และเกิดปัญหาทางด้านหลักฐานทางการเงินบางส่วนสูญหาย

ร้อยเอ็ด

ผลการสนับสนุนให้องค์กรการเงินมีความเข้มแข็งในระดับจังหวัดนั้น กรณีของจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ได้ส่งผลต่อการเติบโตทางด้านเศรษฐกิจของจังหวัดหลายด้าน อาทิ มีการพัฒนาบรรจุภัณฑ์สินค้าและขยายตลาดเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งมีการพัฒนาระบบการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของภาคเศรษฐกิจชุมชนที่จะส่งผลต่อรายได้และอาชีพของสมาชิกในชุมชน โดยภาพรวม ผลจากการสนับสนุนให้องค์กรการเงินของจังหวัดร้อยเอ็ดมีความเข้มแข็ง ได้ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการพัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนให้มีความก้าวหน้าและเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเชื่อมโยงกิจกรรมขององค์กรการเงินกับเรื่องของสวัสดิการชุมชนและทรัพยากรธรรมชาติของท้องถิ่นที่จะส่งผลต่อความเข้มแข็ง ความมั่นคงและความสามารถในการพึ่งตนเองได้ของชุมชนในระยะยาว

ตารางที่ 4.18

แสดงอัตราการเติบโตของจำนวนสมาชิกและจำนวนเงินกองทุนในจังหวัด
ตัวอย่างระหว่างปี 2553-2556

รายการ	สิงห์บุรี	สระแก้ว	ยโสธร	พระนครศรีอยุธยา	ร้อยละเฉลี่ย รวม
	ร้อยละเฉลี่ย	ร้อยละเฉลี่ย	ร้อยละเฉลี่ย	ร้อยละเฉลี่ย	
จำนวนสมาชิก	59.5	52	325.5	149.6	146.7
จำนวน เงินกองทุน	923.9	52	607.5	113.1	424.1

ตารางที่ 4.19

สรุปผลจากการสนับสนุนให้องค์กรการเงินมีความเข้มแข็งของจังหวัดตัวอย่าง

รายชื่อจังหวัดตัวอย่าง	พึ่งตนเองได้ด้านทุน	แก้ไขปัญหาหนี้สินได้	ร้อยละเฉลี่ย
สิงห์บุรี	✓	✓	
สระแก้ว	✓	✓	
ยโสธร	✓	✓	
อยุธยา	✓	✓	
ปราจีน	✓	✗	
สุโขทัย	✓	✓	
พิษณุโลก	✓	✓	
ระนอง	✓	✗	
ร้อยเอ็ด	✓	✓	
รวม (ร้อยละ)	100	77.8	96.9

จากตารางที่ 4.18-4.19 แสดงอัตราการเติบโตของจำนวนสมาชิกและจำนวนเงินกองทุนใน 4 จังหวัดตัวอย่าง อันได้แก่ สิงห์บุรี สระแก้ว ยโสธร และพระนครศรีอยุธยา พบว่ามีการเติบโตของจำนวนสมาชิกและจำนวนกองทุนอย่างต่อเนื่องจากปี 2553-2556 ในอัตราร้อยละเฉลี่ยรวม 146.7 และ 424.1 ตามลำดับ ในขณะที่สถิติในตารางที่ สรุปผลจากการสนับสนุนให้องค์กรการเงินมีความเข้มแข็งของจังหวัดตัวอย่าง 9 จังหวัด พบว่า ชุมชนมีความสามารถพึ่งตนเองได้ทางด้านทุน และสามารถแก้ไขปัญหาหนี้สินได้ คิดเป็นร้อยละเฉลี่ย 96.9

4.4 ผลการป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติ

ตารางที่ 4.20

สรุปผลการป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติจำแนกเป็นรายจังหวัด

จังหวัด	มี /ไม่มี การ ดำเนินงาน	ผลการป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติ
สระแก้ว	✓ ✗	ยังไม่มี การขับเคลื่อนประเด็นนี้อย่างเป็นทางการ เป็นรูปธรรม แต่มีแผนรองรับ
ปราจีนบุรี	✓	พอช. ได้เข้ามาสำรวจพื้นที่ และได้เข้ามาจัดการเรื่องภัยพิบัติในจังหวัดปราจีนบุรี โดยใช้พื้นที่ฐานของบ้านสร้าง ตำบลบางแปลง เป็นพื้นที่แรกที่จะทำงานด้านภัยพิบัติ ในช่วงแรกมีการจัดทำพื้นที่รูปธรรมขึ้น 3 พื้นที่ ได้แก่ 1. ตำบลบ้านสร้าง 2. ตำบลบางยาง 3. ตำบลบางพวงโดยทั้ง 3 ที่เป็นพื้นที่รูปธรรม พอช. ให้เครื่องมือคือการสนับสนุนงบประมาณเพื่อทำเป็นโครงการ การจัดการภัยพิบัติเบื้องต้น ที่เริ่มทำเมื่อปี 2554 ซึ่งงบประมาณจะลงเมื่อปี 2555 ในการปฏิบัติงานจริงเราทำใน 3 พื้นที่ แต่จะมองภาพรวมของทั้งจังหวัด พื้นที่ทั้ง 3 พื้นที่ เป็นพื้นที่รูปธรรม ที่ได้รับงบประมาณมา เพราะฉะนั้นจะมีเรื่องของการดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่องจนถึงปี 2557 ก็ได้รับงบประมาณจากพอช. 100,000 บาท เฉพาะตำบลบ้านสร้าง เพื่อมาขับเคลื่อนงานแต่เป็นภาพรวมของทั้งอำเภอ
สิงห์บุรี	✓	ชุมชนจัดการพื้นที่ของตนเองได้ 43 ตำบล มี 16 ตำบล เป็นพื้นที่เสี่ยงภัยสูง ที่เหลือเป็นพื้นที่เสี่ยงภัยต่ำ มีการจัดตั้งศูนย์ภัยพิบัติชุมชน มีการจัดตั้งกองทุนภัยพิบัติ สามารถจัดการปัญหาด้วยชุมชนเองได้ โดยพบว่าบางชุมชนสามารถจัดการปัญหาภัยพิบัติได้ด้วยตัวเอง
อยุธยา	✓	น้ำท่วมใหญ่ ปี 2554 ชุมชนต่างๆในจังหวัดร่วมมือทำแผนจัดการภัยพิบัติ แต่ใช้ไม่ได้ จึงใช้แผนฉุกเฉินและประสานขอความช่วยเหลือจากต่างจังหวัด หลังจากเหตุการณ์ครั้งนั้นจึงเริ่มเขียนแผนป้องกันภัยพิบัติ แผนฉุกเฉิน และฝึกคนให้พร้อมช่วยเหลือ รับมือภัยพิบัติครั้งต่อไป การรวมตัว/ประสานงานระดับจังหวัดนั้นทำได้ยาก ช่วงเวลาระหว่างชุมชนและระดับจังหวัดไม่ตรงกัน บางเวลา

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

จังหวัด	มี /ไม่มี การดำเนินงาน	ผลการป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติ
		ทับซ้อนเหลื่อมล้ำกับเวลาราชการ บางครั้งจึงทำให้ชุมชนเสียโอกาสในการเข้าถึงระดับจังหวัด อย่างไรก็ตามความร่วมมือระหว่างชุมชน ตำบล และจังหวัด ก่อให้เกิดความเห็นอกเห็นใจ ความสามัคคีที่ยังนำไปสู่การให้ความช่วยเหลือที่เหมาะสม
สุโขทัย	✓	เนื่องจากพื้นที่ จ.สุโขทัย จะประสบปัญหาภัยพิบัติทั้งในฤดูน้ำหลากคือ เกิดน้ำท่วม และแห้งแล้งในช่วงฤดูร้อน จากปัญหาเหล่านี้ทำให้ชาวบ้านเกิดการ "สร้างเครือข่าย" ในกลุ่มพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติเหล่านี้ โดยได้มีการจัดประชุมเพื่อวิเคราะห์/ทำนายความเสียหายที่จะเกิดขึ้น รวมถึงวางแผนรับมือ และยังมีการจัดทำ "แผนที่ทำมือ" เพื่อเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาเรื่องนี้ นอกจากนี้ขบวนองค์กรชุมชนยังมีส่วนช่วยในการสร้างแรงผลักดันให้ชาวบ้านลุกขึ้นมาช่วยกันจัดการปัญหาภัยพิบัติ
พิษณุโลก	✓	เนื่องจากน้ำท่วมใหญ่ในพิษณุโลกปี 2534 และ 2554 จึงมีแผนการทำเขื่อนเก็บน้ำยังอุตรดิตถ์ ทำให้แม่น้ำน่านถูกเฉลี่ยไปกักเก็บ กระทบถึงประเพณีและวัฒนธรรมการแข่งขันเรือของจังหวัด และวังปลาหน้าวัดเพราะระดับน้ำลดลง ชาวบ้านที่ได้รับความเดือดร้อนจึงได้เสนอแผนเรื่องการจัดการน้ำผ่านการมีส่วนร่วมของชุมชน ผ่านสภาและภาคีเครือข่ายเชื่อมโยงกันในการดำเนินการ อย่างไรก็ตาม ความต้องการใช้น้ำในชุมชนกับการอนุญาตใช้โดยรัฐต่างกัน ทำให้เกิดปัญหาการใช้น้ำ เป็นปัญหาเชิงซ้อนที่ชาวบ้านได้รับผลกระทบจากเขื่อน โดยชาวบ้านที่อยู่ใกล้เขื่อนกลับไม่ได้ใช้น้ำกลายเป็นพื้นที่แห้งแล้งเพราะน้ำถูกส่งกระจายไปยังที่อื่น และบางพื้นที่ประสบภัยบางแห่งกลายเป็นพื้นที่สำหรับนายทุนและนักการเมืองที่เข้ามาหาผลประโยชน์ สำหรับ คุณค่า/คุณประโยชน์ของการป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติที่เกิดขึ้นในพื้นที่ สามารถการแก้ไขปัญหาที่หากประสบผลสำเร็จจะนำไปสู่ความสุขของชุมชน

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

จังหวัด	มี/ไม่มีการดำเนินงาน	ผลการป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติ
ชุมพร	✓	<p>เนื่องจากมีน้ำท่วมทุกปี ทำให้ชาวบ้านเกิดการปรับตัวเพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่กับสภาวะน้ำท่วมได้ โดยมีการสร้างบ้านได้สูงและทุกบ้านจะมีเรือไว้เผื่อกรณีเกิดน้ำท่วม ขบวนจึงได้ลงไปทำการถอดบทเรียนในพื้นที่ที่เกิดน้ำท่วมว่าจะดำรงชีวิตอยู่กับน้ำท่วมโดยอาศัยภูมิปัญญาชาวบ้านได้อย่างไร นอกจากนี้ยังมีการจัดทำศูนย์เรียนรู้ภัยพิบัติ และศูนย์สื่อสาร ซึ่งปัจจุบันยังไม่ค่อยมีความต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามในการขับเคลื่อนเพื่อป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติในพื้นที่ที่มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานยังพบว่า การให้ข้อมูลด้านภัยพิบัติของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ยังคงค่อนข้างช้า ซึ่งในหลายครั้งชาวบ้านเลือกจะรอการประกาศอย่างเป็นทางการจากภาครัฐ ทำให้ชาวบ้านไม่ทันได้เตรียมตัวหรือเตรียมรับมือกับเหตุการณ์ภัยพิบัติ อย่างไรก็ตามการดำเนินงานยังเกิดคุณค่า/คุณประโยชน์ของการป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติที่เกิดขึ้นในพื้นที่ อาทิ ชุมชนมีระบบป้องกันตัวเองก่อนเกิดภัยพิบัติ มีแผนป้องกันก่อนเกิด ขณะเกิด และหลังเกิดภัยพิบัติ และชาวบ้านช่วยกันเป็นหูเป็นตา และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน</p>
ระนอง	✓ x	<p>ด้วยสภาพภูมิประเทศของจังหวัดระนองที่เป็นภูเขา มีที่ราบน้อย ต้องอาศัยการจัดการเรื่องที่ดินมาขับเคลื่อนงาน รวมไปถึงประเด็นงานการป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติด้วยก็เช่นกัน</p>
ร้อยเอ็ด	✓	<p>มีการแก้ไขปัญหาเชิงประเด็น เริ่มตั้งแต่เหตุการณ์อุทกภัยปี 2554 ในพื้นที่ลุ่มแม่น้ำชี และลุ่มแม่น้ำมูล ทางชุมชนได้หาแนวทางจัดการ ป้องกัน แก้ไขปัญหาอุทกภัยที่เกิดขึ้น และมีการจัดตั้งกองทุนภัยพิบัติระดับตำบล โดยพบว่า คุณค่า/คุณประโยชน์ของการป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติที่เกิดขึ้นในพื้นที่ อาทิ ชาวบ้านรวมตัวกันระดมความคิด วางแผนการจัดการ และรับมือภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต มีการจัดทำข้อมูลชุมชน แผนที่น้ำ แผนที่สภาพอากาศในพื้นที่ เกิดกองทุนและให้สินเชื่อเพื่อเยียวยาชาวบ้านหลังจากประสบภัยพิบัติ</p>

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

จังหวัด	มี / ไม่มี การดำเนินงาน	ผลการป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติ
ยโสธร	✓	เรื่องภัยพิบัติที่ผ่านมา เก็บข้อมูลมาไว้ที่สภา ไม่มีงบประมาณในการขับเคลื่อนโครงการต่อไป ประเด็นที่ พอช. สนับสนุนไม่มีความต่อเนื่อง ภัยพิบัติทำครั้งเดียวจบ แต่ชุมชนมีข้อมูลพร้อมจะเคลื่อนงานในพื้นที่ แต่ข้อมูลที่ติดอยู่ เรื่องแก้ไขปัญหาคความเดือดร้อน น้ำท่วม ภัยแล้ง ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากชุมชน แต่ไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณให้ทำโครงการต่อไป

ตารางที่ 4.21

แสดงค่าร้อยละเฉลี่ยการป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติในจังหวัดตัวอย่าง

รายชื่อจังหวัดตัวอย่าง	มีการจัดทำแผนป้องกันภัยฯ	มีระบบเฝ้าระวังและเตือนภัย	ร้อยละเฉลี่ย
สิงห์บุรี	✓	✓	
สระแก้ว	✓	✗	
ยโสธร	✓	✓	
อยุธยา	✓	✓	
ปราจีน	✓	✓	
สุโขทัย	✓	✓	
พิษณุโลก	✓	✓	
ระนอง	✓	✗	
ร้อยเอ็ด	✓	✓	
ชุมพร	✓	✓	
รวม (ร้อยละ)	100.0	80.0	90.0

จากตารางที่ 4.21 สรุปการป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติในจังหวัดตัวอย่าง 10 จังหวัด พบว่า ส่วนใหญ่หรือร้อยละ 100 มีการจัดทำแผนป้องกันภัยพิบัติ และร้อยละ 80 มีระบบเฝ้าระวังและเตือนภัยในชุมชน ยกเว้นบางจังหวัดได้แก่ สระแก้ว ซึ่งยังไม่มีแผนเคลื่อนไหว ในประเด็นดังกล่าว ยโสธร มีปัญหาในเรื่องของงบประมาณสนับสนุน และระนอง มีข้อจำกัดในเรื่องภูมิประเทศ

4.5 ผลการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 4.22

สรุปผลการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจำแนกเป็นรายจังหวัด

จังหวัด	มี / ไม่มีการดำเนินการ	ผลการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
สระแก้ว	✓	มีการปลูกป่าชุมชนจากงบประมาณเมื่อหลายปีก่อน โดยแต่ละชุมชนจะมีป่าไม้ยืนต้นหรือป่าสมุนไพรเป็นของตัวเอง และช่วยกันอนุรักษ์ป่าของตนเอง ซึ่งในปัจจุบันในบางชุมชนยังสามารถเก็บเกี่ยวผลผลิตจากป่าชุมชนที่เคยปลูกไว้ได้ นอกจากนี้ยังเคยมีการสร้างเครือข่ายป่าไม้ธนาคารต้นไม้ เกษตรอินทรีย์ และสมุนไพร ในปัจจุบันยังมีเครือข่ายเหล่านี้หลงเหลืออยู่บ้าง
ปราจีนบุรี	✓	พื้นที่รูปธรรมแรกที่จัดการเรื่องที่ดิน คือ ทุ่งโพธิ์ และมีพื้นที่ร่วม คือ บุกพรหมณ์ นาแหม และโพธิ์งาม เมื่อปี 2556 ได้เพิ่มเป็น 38 พื้นที่ โดยมีดงขี้เหล็กเป็นพื้นที่รูปธรรม อีก 37 พื้นที่เป็นพื้นที่ร่วม โดยแบ่งเป็นพื้นที่พัฒนา 7 พื้นที่ และพื้นที่ขยาย 30 พื้นที่
สิงห์บุรี	✓	มีการจัดการ ฟื้นฟู ดูแล รักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในชุมชนตำบลถอนสมอ (อ.ท่าช้าง) มีการอนุรักษ์พันธุ์ไม้ชายน้ำ โดยการดูแลร่วมกันระหว่างสภาฯ กับเทศบาล เพื่อให้ทรัพยากรทางธรรมชาตินี้ไม่หมดไป และตำบลบางกระบือ (อ.เมือง) พบพื้นที่ที่มีหิ้งห้อยจำนวนมาก ซึ่งคาดว่าจะมากกว่าในอัมพวา จังหวัดสมุทรสงครามด้วย จึงได้ว่าแผนการในการอนุรักษ์เพื่อพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวในอนาคตต่อไป ในการทำงานด้านธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีอุปสรรคในการขับเคลื่อนคือ ไม่มีคณะกรรมการที่ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยเฉพาะ แต่ผู้รับผิดชอบเป็นคณะกรรมการชุดเดียวกับที่ทำสภาฯ อยู่ พบว่ามีคุณค่า/คุณประโยชน์ของการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นในพื้นที่เป็นแหล่งเรียนรู้ชุมชน ให้เยาวชนได้ศึกษาระบบนิเวศน์ทาง

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

จังหวัด	มี / ไม่มีการดำเนินการ	ผลการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
		ธรรมชาติที่ยังมีอยู่ สามารถพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยวในอนาคต สร้างชื่อเสียงให้กับจังหวัดและเพิ่มรายได้ให้กับชาวบ้านในพื้นที่
อยุธยา	✓	จังหวัดพระนครศรีอยุธยามีปัญหาเรื่องขยะและแม่น้ำลำคลอง เมื่อปัญหาหนักมากขึ้นทำให้ชุมชนเริ่มมีการตื่นตัว มีการวางแผนร่วมกัน ลดสารเคมีในภาคเกษตรกรรม รวมตัวกันทำเกษตรอินทรีย์ รมรงค์ปลูกป่าชุมชน จัดตั้งเครือข่ายทรัพยากรอยุธยาเพื่อดูแลเรื่องทรัพยากรในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาโดยเฉพาะ และเมื่อจังหวัดพระนครศรีอยุธยาเป็นพื้นที่ท่องเที่ยว ชุมชนก็จะรักษาสิ่งแวดล้อมในชุมชนและจังหวัดไปโดยปริยาย
สุโขทัย	✓	การทำป่าชุมชน ในบางพื้นที่มีการจัดการเรื่องป่าชุมชน โดยการกันพื้นที่ส่วนหนึ่งให้เป็นป่าชุมชนและชาวบ้านจะคอยช่วยกันดูแลรักษาป่า หรือในบางพื้นที่ใช้วิธีการใช้วิธีการบวชป่า ซึ่งเป็นประเพณีดั้งเดิมของพื้นที่นั้นๆ โดยร่วมมือกันกับภาคีต่างๆในชุมชน และธนาคารต้นไม้ ในบางพื้นที่มีการขอความร่วมมือให้ชาวบ้านช่วยกันปลูกต้นไม้ โดยเริ่มจากที่สาธารณะในชุมชน เช่น วัด โรงเรียน หัวไร่ ปลายนา เป็นต้น เพื่อเป็นการคืนพื้นที่สีเขียวให้ชุมชน เป็นแหล่งอาหารทางธรรมชาติ และยังสามารถนำไม้มาสร้างที่อยู่อาศัยได้ในอนาคต
พิษณุโลก	✓	เน้นการดูแลอนุรักษ์แม่น้ำ เช่น แม่น้ำน่านได้เริ่มต้นขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2542 ระหว่างเครือข่ายอัครเมื่อน่าน เครือข่ายพระสงฆ์และสาธุชนสุข และแม่น้ำยม คือ กลุ่ม พอช. รวมถึงวังปลาหน้าวัดต่างๆ โดยกันเป็นเขตอภัยทาน เพาะพันธุ์ปลา ซึ่งมีภาคีร่วมกันรวมถึงบ้าน วัด โรงเรียน โดยชาวบ้านสามารถจับปลาได้นอกเขตอภัยทาน 300 เมตร ภายใต้นโยบาย “จนแต่ไม่อด” และมีการบวชต้นไม้ บวชป่าโดยพระสงฆ์ เพื่อให้เกิดความเชื่อแก่ชาวบ้าน โดย

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

จังหวัด	มี / ไม่มีการดำเนินการ	ผลการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
		สามารถดำเนินการได้เพราะนอกจากการแก้ไขปัญหาจากการจัดระบบการฟื้นฟูดูแลชุมชนโดยชุมชนกันเองแล้วยังมีหน่วยงานภายนอกเข้ามาให้ความสนับสนุนเบื้องต้น เช่น พอช. เข้ามาช่วยระบบการจัดการภัยพิบัติในชุมชน และการสร้างเครือข่าย
ชุมพร	✓	เนื่องจาก จ.ชุมพร มีข้าวค่อนข้างน้อย เมื่อเวลาเกิดภัยพิบัติจึงต้องนำเข้าข้าวจากภายนอก จึงได้เกิดการจัดทำแผนฟื้นฟูทรัพยากร ซึ่งเป็นแผนที่เน้นความมั่นคงทางด้านอาหาร ด้วยการอนุรักษ์พันธุ์ข้าวและรื้อฟื้นการปลูกพืชสมุนไพรบางชนิด สำหรับตำบลที่ทำประมงมีการกำหนดสิทธิประมงหน้าบ้าน เพื่อปลูกสร้างจิตสำนึกให้ชาวบ้านดูแลทรัพยากรทางทะเลหน้าบ้านของตัวเอง และช่วยป้องกันเรือลากอวนเข้ามาในพื้นที่
ระนอง	✓	ด้วยสภาพภูมิประเทศของจังหวัดระนองที่เป็นภูเขา มีที่ราบน้อย ต้องอาศัยการจัดการงานที่ดินมาขับเคลื่อนรวมไปถึงประเด็นงานการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
ร้อยเอ็ด	✓	ชุมชนลุกขึ้นมาจัดการทรัพยากร มีการจัดตั้งคณะกรรมการตำบลดูแลทรัพยากรของตนเอง และร่วมวางแผนระบบการจัดการทรัพยากรร่วมกัน โดยมีหน่วยงานภาครัฐที่เป็นเจ้าของพื้นที่ให้การหนุนเสริมเป็นการสร้างจิตสำนึกที่ดีให้กับชาวบ้าน และชาวบ้านมองเห็นคุณค่าของการจัดการทรัพยากร มีการหันมาทำการเกษตรยั่งยืนมากขึ้น นำไปสู่การพัฒนาทางเศรษฐกิจของชุมชน และการลุกขึ้นมาจัดการทรัพยากรของชาวบ้านสามารถเชื่อมโยงไปสู่การเกิดนโยบายด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่น

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

จังหวัด	มี / ไม่มีการดำเนินการ	ผลการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
ยโสธร	✓	บางหมู่บ้านบุกรุกพื้นที่สาธารณประโยชน์ ขบวนการจังหวัดและกรมป่าไม้พยายามทำความเข้าใจว่าต่อไปในพื้นที่สาธารณประโยชน์จะอย่างไร กำลังดำเนินการเรื่องแหล่งน้ำ ป่าไม้ โดยมีคณะกรรมการที่ชัดเจน ไม่ค่อยมีเงินหนุนเสริมจาก พอช. มาช่วย แต่ชาวบ้านก็ทำกันอยู่แล้ว เช่น การบวชป่า เป็นวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของพื้นที่ และเมื่อภัยพิบัติปี 2554 พอช. ใช้งบประมาณทำข้อมูลเรื่องเหตุการณ์น้ำท่วม แต่เป็นงบประมาณที่มาครั้งเดียวจบ ไม่มีเพิ่ม เมื่อไม่มีงบประมาณมา ชาวบ้านก็ทำไปตามบริบทของตน

ตารางที่ 4.23

แสดงค่าร้อยละการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในจังหวัดตัวอย่าง

รายชื่อจังหวัดตัวอย่าง	มีการดำเนินงาน	ร้อยละเฉลี่ย
สิงห์บุรี	✓	
สระแก้ว	✓	
ยโสธร	✓	
อยุธยา	✓	
ปราจีน	✓	
สุโขทัย	✓	
พิษณุโลก	✓	
ระนอง	✓	
ร้อยเอ็ด	✓	
ชุมพร	✓	
รวม (ร้อยละ)	100.0	100.0

ผลจากการศึกษาเรื่องการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจากพื้นที่ใน 10 จังหวัดตัวอย่าง อันได้แก่ สระแก้ว ปราจีนบุรี สิงห์บุรี พระนครศรีอยุธยา สุโขทัย พิษณุโลก ร้อยเอ็ด ยโสธร ระนอง และชุมพร ได้พบว่า ทุกพื้นที่หรือคิดเป็นร้อยละ 100 ที่ชุมชนท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญในการจัดการ ฟื้นฟู ดูแล รักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม

4.6 การเสริมศักยภาพขบวนองค์กรชุมชนในระดับตำบลและจังหวัดในการบริหารข้อมูลและการจัดการสารสนเทศชุมชน

ตารางที่ 4.24

แสดงค่าร้อยละเฉลี่ยการเสริมศักยภาพขบวนองค์กรชุมชนในระดับตำบลและจังหวัดในการบริหารข้อมูลและการจัดการสารสนเทศชุมชน

จังหวัด	ข้อมูลและสารสนเทศระดับตำบล	ข้อมูลและสารสนเทศระดับจังหวัด	ความเชื่อมโยงข้อมูลระดับตำบลและจังหวัด	ความสามารถในการสื่อสารรายงานข้อมูลสารสนเทศชุมชน	การรายงานและการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศ	ร้อยละเฉลี่ยรวม
สระแก้ว	✓	✓	✗	✓	✓	
ปราจีนบุรี	✓	✓	✗	✗	✗	
สิงห์บุรี	✓	✓	✓	✓	✓	
อยุธยา	✓	✓	✗	✓	✓	
สุโขทัย	✓	✓	✗	✓	✓	
พิษณุโลก	✓	✓	✗	✗	✗	
ชุมพร	✓	✓	✓	✓	✓	
ระนอง	✓	✓	✗	✗	✗	
ร้อยเอ็ด	✓	✓	✗	✓	✓	
ยโสธร	✓	✓	✗	✓	✓	
รวม (ร้อยละ)	100	100	20	70	70	72

4.6.1 ข้อมูลและสารสนเทศระดับตำบล พบว่าทั้ง 10 จังหวัด ซึ่งเป็นจังหวัดตัวอย่างในการประเมินผลครั้งนี้ มีข้อมูลและสารสนเทศระดับตำบลเป็นอย่างดี โดยเฉพาะข้อมูลด้านสวัสดิการชุมชนที่ พอช. ให้การหนุนเสริม โดยมีโปรแกรมพัฒนาระบบข้อมูลให้กับในพื้นที่ระดับตำบลเป็นระบบโปรแกรมแบบง่ายที่ชาวบ้านสามารถทำได้ด้วยตนเอง และหนุนเสริมการจัดระบบข้อมูลทั่วไปที่แสดงจำนวนกลุ่ม/องค์กร จำนวนสมาชิก และจำนวนเงิน ฯลฯ ซึ่งสามารถตอบโจทย์ในเรื่องของธรรมาภิบาล ใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนากองทุนสวัสดิการในระยะต่างๆ บ่งชี้ถึงศักยภาพของการบริหารเงินในกองทุนได้อย่างชัดเจน

นอกจากนั้นยังพบว่า มีการนำข้อมูลในระดับตำบล มาใช้วิเคราะห์และจัดทำแผนเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา แต่ข้อมูลในส่วนของจังหวัดจะแสดงข้อมูลภาพรวม มีปัญหาแตกต่างกันไป จุดอ่อนก็คือ ไม่มีผู้ที่รับผิดชอบโดยตรง กล่าวคือ กองเลขาฯ รัฐบาลหลายด้าน แต่ไม่มีเงินเดือน ไม่มีงบประมาณ และมีโปรแกรมการจัดการข้อมูลหลายโปรแกรม ทั้งยังเป็นโปรแกรมเฉพาะด้านที่ใช้เฉพาะประเด็นงานนั้นๆ อีกทั้ง ในส่วนกลางยังขาดผู้ทำหน้าที่เป็นคนกลางในการจัดการรวบรวมข้อมูลทั้งหมด โปรแกรมที่ พอช. หนุนเสริมมาดีมาก ชาวบ้านสามารถทำได้ แต่ขาดคนกลางที่จะจัดทำและรวบรวมข้อมูลเหล่านี้

4.6.2 ข้อมูลและสารสนเทศระดับจังหวัด พบว่าในทุกจังหวัดมีบริหารข้อมูลและสารสนเทศระดับจังหวัดเป็นอย่างดี มีการจัดทำโปรแกรมในการจัดเก็บข้อมูล (ประเด็นงานสวัสดิการ / สินเชื่อ) โดยการคิดริเริ่มพัฒนาจากแนวคิดของคณะทำงานระดับจังหวัดเองและได้รับการสนับสนุนจาก พอช. บางพื้นที่มีการดำเนินการร่วมกับสหพันธ์พัฒนาองค์กรชุมชนคนจนเมือง (สอช.) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในหลายด้านจากคนในชุมชนเองด้วยตนเอง

ข้อมูลส่วนใหญ่ของทุกพื้นที่อยู่ในความดูแลของกองเลขาฯ จังหวัดนั้น ๆ อย่างไรก็ตามข้อมูลในระดับจังหวัดยังกระจายแยกส่วนกันตามประเด็นงาน ซึ่งจะมารวมกันที่ภาคและส่งต่อมาที่พอช. เพราะข้อมูลต้องมีการแยกประเด็นก่อน จะให้ใช้โปรแกรมเดียวกันทั้งหมดไม่ได้ แต่ตำบลก็จะมีข้อมูลในทุกประเด็นงาน จากนั้นก็จะส่งข้อมูลมาที่ขบวนจังหวัด ขบวนจังหวัดก็จะรวบรวมข้อมูลทั้งหมด เพื่อจะได้นำข้อมูลเหล่านี้มาทำแผนยุทธศาสตร์ประกอบกันในขบวนจังหวัด และจากขบวนจังหวัดก็จะส่งข้อมูลมาที่ภาค สุดท้ายข้อมูลจะมารวมกันอยู่ที่ พอช. รวมทั้งข้อมูลของสภาองค์กรชุมชนด้วย

4.6.3 ความเชื่อมโยงของข้อมูลระดับตำบลและจังหวัด พบว่า มีเพียงจังหวัดสิงห์บุรีและจังหวัดชุมพรเท่านั้นที่สามารถดำเนินเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างข้อมูลระดับตำบลและข้อมูลระดับจังหวัดเข้าด้วยกันได้ โดยที่ผ่านมา ระบบข้อมูลมีคุณค่าในการสะท้อนการทำงานให้กับชาวบ้าน ตัวเลขสถิติที่แสดงผลการทำงาน ช่วยให้เห็นภาพการทำงานที่ชัดเจนขึ้น แต่ต้องมีการส่งเสริมการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ให้มากขึ้น

ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น คือ ขาดผู้รับผิดชอบงานอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคล การสำรองผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการทำงาน การที่ข้อมูลในระดับตำบลขาดความเชื่อมโยงกับระดับจังหวัดอาจทำให้หลายพื้นที่ไม่สามารถดำเนินงานภายใต้ฐานข้อมูลของพื้นที่ได้อย่างแท้จริง

4.6.4 ความสามารถในการสื่อสารรายงานข้อมูลสารสนเทศชุมชน โดยภาพรวมส่วนใหญ่ 7 จังหวัด มีความสามารถในการสื่อสารรายงานข้อมูลสารสนเทศชุมชนได้เป็นอย่างดี มีเพียงจังหวัดปราจีนบุรี สุโขทัย และระนองเท่านั้นที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ ทั้งนี้เนื่องจากคณะทำงานในขบวนฯ เองมีภาระหน้าที่หลักของตนอยู่แล้ว โดยส่วนหนึ่งเป็นข้าราชการเป็นนักการเมือง ผู้ใหญ่บ้าน กำนัน ซึ่งยังไม่มีผู้รับผิดชอบเรื่องข้อมูลโดยตรง ข้อมูลที่มีจะอยู่ที่รายบุคคล จะทราบข้อมูลเฉพาะงานที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น ยังไม่ได้มีสื่อสารหรือรายงานข้อมูลให้เป็นที่รับทราบโดยทั่วกัน ต่างฝ่ายต่างจะรู้ข้อมูลในประเด็นงานของตนเท่านั้น ซึ่งในขบวนจังหวัดเหล่านี้ เริ่มมีการพูดคุยหารือกันเพื่อบูรณาการ เรื่องข้อมูลและงบประมาณในระดับจังหวัด โดยจะจัดให้มีผู้รับผิดชอบเป็นคนกลางในการเชื่อมข้อมูลเข้าด้วยกัน

4.6.5 การรายงานและการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศ พบว่า โดยภาพรวมมีความสามารถรายงานและการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศได้เป็นอย่างดี มีเพียงจังหวัดปราจีนบุรี สุโขทัย และระนองเท่านั้นที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ ซึ่งในปัจจุบัน ส่วนใหญ่มีการสนับสนุนให้สภาองค์กรชุมชนตำบลแต่ละตำบล จัดทำรายงานประจำปี ซึ่งจะมีลักษณะครอบคลุมทุกประเด็นงานที่สภาดำเนินงานอยู่

4.7 การสนับสนุนการขับเคลื่อนขบวนชุมชนในระดับตำบลและระดับจังหวัดให้มีแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นที่ครอบคลุมการพัฒนาของชุมชนท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วม

ตารางที่ 4.25
แสดงค่าร้อยละเฉลี่ยสนับสนุนการขับเคลื่อนขบวนชุมชน
ให้มีแผนพัฒนาชุมชนอย่างมีส่วนร่วม

จังหวัด	การหนุนเสริมของ ขบวนองค์กรชุมชน จังหวัดร่วมกับภาคีที่ เกี่ยวข้อง	ระบบ เครื่องมือ และกระบวนการ ติดตามงาน	ความเชื่อมโยงและ การบูรณาการกับ แผนงานอื่นๆ ใน จังหวัด	ร้อยละเฉลี่ยรวม
สระแก้ว	✓	✓	✓	
ปราจีนบุรี	✓	✗	✗	
สิงห์บุรี	✓	✓	✓	
อยุธยา	✓	✗	✓	
สุโขทัย	✓	✓	✓	
พิษณุโลก	✓	✗	✗	
ชุมพร	✓	✓	✓	
ระนอง	✓	✗	✗	
ร้อยเอ็ด	✓	✓	✓	
ยโสธร	✓	✗	✓	
รวม (ร้อยละ)	100	50	70	73.3

4.7.1 การหนุนเสริมการทำงานของขบวนองค์กรชุมชนจังหวัดร่วมกับภาคีที่เกี่ยวข้อง พบว่าทุกจังหวัดมีองค์กรภาคีเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของขบวนจังหวัด ได้แก่ องค์กรบริหารส่วนจังหวัด สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด สภาพัฒนาการเมือง และสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ทั้งนี้ ขบวนองค์กรชุมชนมีบทบาทเชื่อมโยงการทำแผนพัฒนาระดับจังหวัดร่วมกับองค์กรบริหารส่วนจังหวัด ด้วยการส่งตัวแทนของขบวนจังหวัดเข้าร่วมในคณะกรรมการบริหารส่วนตำบล ทั้งในคณะกรรมการร่างแผน คณะทำงานพิจารณาแผน รวมไปถึงการร่วมประชุมในองค์กรบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งจะมีหนังสือเชิญให้ผู้แทนขบวนชุมชนจังหวัดเข้าร่วมประชุมด้วย

อย่างไรก็ตามที่ผ่านมาพบว่าบางจังหวัด คณะกรรมการยุทธศาสตร์ภาค และคณะอนุกรรมการชุดต่างๆ ไม่ค่อยมีบทบาทมากนัก ทำให้คณะกรรมการยุทธศาสตร์จังหวัดจึงมี

บทบาทมากกว่า ซึ่งมีผลดี คือ สามารถเชื่อมประสานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภายในจังหวัดได้ดีมากขึ้น

4.7.2 ระบบ เครื่องมือและกระบวนการติดตามงาน พบว่า ครึ่งหนึ่งของจังหวัดตัวอย่างในการประเมินผลครั้งนี้ มีระบบเครื่องมือและกระบวนการติดตามงานอย่างเป็นระบบ โดยดำเนินงานร่วมกับองค์กรภาคี เช่น การใช้ระบบสารสนเทศหรือโปรแกรมที่ได้จากสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน เป็นต้นแบบในการติดตามงานพัฒนา นอกจากนี้ หน่วยราชการส่วนภูมิภาค เช่น พมจ. เข้าร่วมกระบวนการการติดตามงานพัฒนา โดยร่วมลงพื้นที่อย่างสม่ำเสมอและบางจังหวัด พบว่า มีการจัดทีมติดตามงานและประเมินผล ทั้งภายในและภายนอก โดยทีมภายในก็คือ บุคลากรภายในองค์กรเอง และทีมภายนอก เช่น คณาจารย์จากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มาให้ความเห็นและให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาด้วย เป็นต้น

4.7.3 ความเชื่อมโยงและการบูรณาการกับแผนงานอื่นๆ ในจังหวัด ผลการประเมิน พบว่า ส่วนใหญ่มีการเชื่อมโยงและบูรณาการกับแผนงานอื่นๆ ในจังหวัด มีเพียงจังหวัดปราจีนบุรี พิษณุโลกและระนองที่ยังไม่มีความชัดเจนในเรื่องดังกล่าวนี้ แม้ว่าในขบวนการสภาองค์กรชุมชนระดับจังหวัดจะมีการจัดทำแผนแล้ว แต่ก็ไม่สามารถนำแผนภาคประชาชนไปบูรณาการกับแผนพัฒนาจังหวัดได้ เนื่องจากขาดการยอมรับในระดับจังหวัด อีกทั้งการประชุมหารือกันในระดับจังหวัดยังมีน้อย ถึงแม้จะมีการประชุมร่วม ก็เป็นเพียงผู้ร่วมฟังมากกว่าเสนอความคิดเห็น จึงยังไม่เกิดการบูรณาการและเชื่อมโยงการดำเนินงานสนับสนุนการขับเคลื่อนให้เกิดแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่น และไม่สามารถรวมแผนพัฒนาชุมชนเป็นแผนพัฒนาในระดับจังหวัดได้

สำหรับจังหวัดที่สามารถดำเนินการได้ดี พบว่า การทำงานแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นนั้นมักจะสอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัด โดยชุมชน/ตำบลจะใช้ ข้อมูลต่างๆ จากฐานข้อมูลจังหวัด ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกันในหลายๆ เรื่อง แล้วนำมาใช้ประโยชน์ร่วมกับข้อมูลที่ชุมชน/ตำบลมีอยู่แล้วอีกส่วนหนึ่งด้วย

4.8 การพัฒนาและเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการขบวนองค์กรชุมชน

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ได้ส่งเสริมการจัดตั้งสภาองค์กรชุมชนตำบล นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2551 จนถึงปัจจุบัน (พ.ศ.2556) มีการจัดตั้งสภาองค์กรชุมชนตำบลรวมทั้งสิ้น 4,046 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 51.71 ของจำนวนตำบล/เทศบาล/เขตทั่วประเทศ โดยในปี 2551ซึ่งเป็นปีแรก มีการจัดตั้งสภาองค์กรชุมชนตำบล มีจำนวนมากที่สุดถึง ร้อยละ 26.69 ของจำนวนสภาองค์กรชุมชนตำบลที่จัดตั้งแล้วทั้งหมด เนื่องจากเครือข่ายองค์กรชุมชนได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการส่งเสริมจัดตั้งสภาองค์กรชุมชนตำบลให้มีปริมาณเพียงพอและครอบคลุมในทุกพื้นที่ เพื่อเป็น

ตัวอย่างสำหรับการขยายผล โดยการสนับสนุนให้องค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชนที่มีการเชื่อมโยงขับเคลื่อนงานพัฒนาชุมชนตามฐานประเด็นงานพัฒนาที่หลากหลาย ได้ร่วมกันจัดกระบวนการในการรับรองกลุ่ม/องค์กรชุมชน และจัดตั้งสภาองค์กรชุมชนตำบล ในขณะที่การส่งเสริมจัดตั้งสภาองค์กรชุมชนตำบลในช่วงระหว่างปี 2552-2556 จะมีจำนวนลดลง เนื่องจากต้องดำเนินการส่งเสริมจัดตั้ง ควบคู่กับการจัดกระบวนการทบทวนตนเองเพื่อพัฒนาคุณภาพสภาองค์กรชุมชนตำบลที่จัดตั้งแล้ว

ตารางที่ 4.26

แสดงผลการจัดตั้งสภาองค์กรชุมชนตำบลจำแนกรายภาค ปี 2551-2556

ภาค	พื้นที่องค์กรปกครองท้องถิ่นทั้งหมด	สภาองค์กรชุมชนตำบล ที่จัดตั้งแล้ว						รวม
		2551	2552	2553	2554	2555	2556	
1.ภาคเหนือตอนบน	815	101	7	33	90	65	72	368
2. ภาคเหนือตอนล่าง	656	97	2	46	70	45	47	307
3. ภาคอีสานตอนบน	770	126	109	105	13	82	23	458
4. ภาคอีสานตอนกลาง	947	112	30	53	26	122	46	389
5. ภาคอีสานตอนใต้	1,230	90	34	148	15	180	58	525
6. ภาคกลาง	885	143	90	134	29	83	58	537
7. ภาคตะวันตก	564	80	46	91	23	21	33	294
8. ภาคกรุงเทพฯ ปริมณฑล	207	46	24	20	30	18	15	153
9. ภาคตะวันออก	575	95	47	53	72	59	12	338
10. ภาคใต้ตอนบน	559	102	52	38	32	46	37	307
11. ภาคใต้ตอนล่าง	617	88	58	78	53	62	31	370
รวม	7,825	1,080	499	799	453	783	432	4,046

หมายเหตุ ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2556

ตารางที่ 4.27
แสดงอัตราการเพิ่มร้อยละสะสมของการจัดตั้งสภาองค์กรชุมชน
ปี 2551-2556

อัตราการเพิ่มร้อยละสะสมของสภาองค์กรชุมชนตำบลทั่วประเทศ										
2551	2552		2553		2554		2555		2556	
จำนวน คน	ร้อยละ	จำนวน คน	ร้อยละ	จำนวน คน	ร้อยละ	จำนวน คน	ร้อยละ	จำนวน คน	ร้อยละ	จำนวน คน
1,080	46.2	1,579	120.2	2,378	162.1	2,831	234.6	3,614	274.6	4,046
ข้อมูลปี 2551 เป็นปีฐานในการคำนวณ										

สภาองค์กรชุมชนตำบล ส่วนใหญ่เกิดจากฐานการทำงานเชิงประเด็นในพื้นที่ นำไปสู่การจัดตั้งสภาองค์กรชุมชนตำบล เนื่องจากพิจารณาว่าเป็นรูปธรรมของงานต่าง ๆ หลากหลายประเภทที่ ประชาชนสัมผัสอยู่จริงในชีวิตประจำวัน เช่น การจัดการที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกิน กองทุนสวัสดิการชุมชน การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น แล้วเชื่อมโยงฐานงานเหล่านี้ขึ้นในระดับตำบลให้เป็น “กลไกเชิงสถาบันของภาคประชาชน”

การจดทะเบียนจัดตั้งสภาองค์กรชุมชน ระหว่างปี 2551-2556 มีสมาชิกซึ่งเป็นกลุ่ม/องค์กรชุมชน/เครือข่ายองค์กรชุมชน จำนวนรวมทั้งสิ้น 103, 677 องค์กร ปรากฏว่า ภาคเหนือตอนบนมีจำนวนชุมชนที่จดทะเบียนมากที่สุด 16, 793 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 16.20 รองลงมาคือภาคอีสานตอนใต้จำนวน 11,897 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 11.48 รายละเอียดดังตารางที่ 4.8-3

ส่วนในปีงบประมาณ 2556 ภาคเหนือตอนบน มีจำนวนชุมชน/กลุ่ม/องค์กรชุมชนจดทะเบียนจัดตั้งมากที่สุด จำนวน 4,150 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 21.54 รองลงมาคือภาคอีสานตอนบน จำนวน 2,571 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 13.34 และภาคอีสานตอนใต้ จำนวน 2,502 องค์กร คิดเป็นร้อยละ 12.99 ของจำนวนองค์กรชุมชนที่จดทะเบียนจัดตั้งในฐานสมาชิกของสภาองค์กรชุมชนตำบล

ตารางที่ 4.28

แสดงจำนวนชุมชน/กลุ่ม/องค์กรชุมชน/เครือข่ายที่จัดแจ้ง
จำแนกรายภาค ปี 2551-2556

ภาค	สภาองค์กร ชุมชนตำบล ที่จัดตั้งแล้ว	จำนวนชุมชน/กลุ่ม/องค์กรชุมชน/เครือข่าย						รวม (องค์กร)
		2551	2552	2553	2554	2555	2556	
1.ภาคเหนือตอนบน	368	4,462	429	1,582	4,049	2,121	4,150	16,793
2. ภาคเหนือตอนล่าง	307	2,222	119	1,526	2,467	1,476	2,270	10,080
3. ภาคอีสานตอนบน	458	3,006	554	2,101	363	1,537	2,571	10,132
4. ภาคอีสานตอนกลาง	389	3,492	234	1,503	588	3,633	1,673	11,123
5. ภาคอีสานตอนใต้	525	3,217	609	1,656	210	3,703	2,502	11,897
6. ภาคกลาง	537	2,810	1,816	2,497	551	1,089	1,823	10,586
7. ภาคตะวันตก	294	2,069	913	1,184	266	267	954	5,653
8. ภาคกรุงเทพฯ ปริมณฑล	153	1,759	745	533	474	227	741	4,479
9. ภาคตะวันออก	338	4,187	1,540	1,831	1,574	983	1,396	11,511
10. ภาคใต้ตอนบน	307	1,959	746	632	583	732	744	5,296
11. ภาคใต้ตอนล่าง	370	1,276	974	1,405	919	1,110	443	6,127
รวม	4,046	30,459	8,679	16,450	12,044	16,878	19,267	103,677

ที่มา: สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2556

ตารางที่ 4.29

แสดงอัตราการเพิ่มร้อยละสะสมของชุมชน/กลุ่ม/องค์กรชุมชน/เครือข่ายที่
จัดแจ้งในฐานะสมาชิกสภาองค์กรชุมชน ปี 2551-2556

อัตราการเพิ่มร้อยละสะสมของชุมชน/กลุ่ม/องค์กรชุมชน/เครือข่ายที่จัดแจ้งในฐานะสมาชิกสภาองค์กรชุมชน										
2551	2552		2553		2554		2555		2556	
จำนวน คน	ร้อยละ	จำนวน คน	ร้อยละ	จำนวน คน	ร้อยละ	จำนวน คน	ร้อยละ	จำนวน คน	ร้อยละ	จำนวน คน
30,459	28.5	39,138	82.5	55,588	122.0	67,632	177.5	84,510	240.7	103,777
ข้อมูลปี 2551 เป็นปีฐานในการคำนวณ										

หากพิจารณาถึงประเภทของกลุ่ม/องค์กรชุมชนที่จัดแจ้งจัดตั้ง จากข้อมูล องค์กรชุมชนที่จัดแจ้ง ทั้ง 103,677 องค์กร ปรากฏว่ามีกลุ่ม/องค์กรชุมชนที่ส่งเสริมด้านธุรกิจชุมชน/ อาชีพ มากที่สุดถึง 32, 673 องค์กรคิดเป็นร้อยละ 31.5 ของจำนวนกลุ่ม/องค์กรชุมชนที่จัดแจ้งจัดตั้ง รองลงมาคือกลุ่มองค์กรการเงิน และกลุ่มสวัสดิการชุมชนตามลำดับ รายละเอียดดังตารางที่ 4.8-5

ตารางที่ 4.30

แสดงจำนวนและประเภทของกลุ่ม/องค์กรชุมชนที่จัดแจ้งจัดตั้ง

จำแนกรายภาค ปี 2551-2556

ภาค	ประเภทองค์กรชุมชน									รวม (องค์กร)
	ธุรกิจชุมชน /อาชีพ	วัฒนธรรม ภูมิปัญญา	สวัสดิการ ชุมชน	องค์กร การเงิน	สิ่งแวดล้อม/ ทรัพยากร	สื่อ ชุมชน	องค์กร ทาง สังคม	เครือข่าย	อื่นๆ	
1.เหนือตอนบน	4,122	229	5,256	2,335	372	6	228	30	4,215	16,793
2.เหนือตอนล่าง	2,635	75	2,385	2,723	150	3	151	7	1,951	10,080
3.อีสานตอนบน	4,220	183	1,293	2,092	231	4	212	12	1,885	10,132
4.อีสานตอนกลาง	4,846	227	1,660	3,170	261	7	110	21	821	11,123
5.อีสานตอนใต้	3,620	236	1,981	3,144	148	11	257	4	2,496	11,897
6. กลาง	3,315	191	2,725	3,457	385	2	171	63	277	10,586
7. ตะวันตก	1,449	111	1,634	1,433	225	12	310	17	462	5,653
8. กรุงเทพฯ ปริมณฑล	686	157	1,534	853	594	12	310	11	322	4,479
9. ตะวันออก	3,324	181	3,218	2,709	690	30	370	8	981	11,511
10. ใต้ตอนบน	2,103	85	1,132	1,489	110	3	115	1	258	5,296
11. ใต้ตอนล่าง	2,353	169	1,381	1,170	54	13	468	0	519	6,127
รวม	32,673	1,844	24,199	24,575	3,220	103	2,702	174	14,187	103,677

ที่มา: สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2556

จากการรายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2556 มีสภาองค์กรชุมชนตำบลที่จัดตั้งขึ้นในช่วงปี 2551-2556 จำนวน 4,046 แห่ง จัดส่งรายงานผลการดำเนินงานประจำปี จำนวน 2,431 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 60.1 ของจำนวนสภาองค์กรชุมชนตำบลที่จัดตั้งทั้งหมด

ตารางที่ 4.31

ผลการดำเนินงานตามภารกิจของสภาองค์กรชุมชน

	ภารกิจตามมาตรา 21	สภาองค์กรชุมชน	
		จำนวน	ร้อยละ
1	ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกองค์กรชุมชนอนุรักษ์หรือฟื้นฟูจารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นศิลปะหรือวัฒนธรรมอันดีของชุมชนและของชาติ	536	22.0
2	ส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกองค์กรชุมชนร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานของรัฐในการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติที่จะเป็นประโยชน์ต่อชุมชนและประเทศชาติอย่างยั่งยืน	538	22.1
3	เผยแพร่และให้ความรู้ความเข้าใจรวมตลอดทั้งการร่วมมือกันในการคุ้มครองคุณภาพสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน	546	22.45
4	เสนอแนะปัญหาและแนวทางแก้ไขและการพัฒนาต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อนำไปประกอบการพิจารณาในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	562	23.1
5	เสนอแนะปัญหาและแนวทางแก้ไขหรือความต้องการของประชาชนอันเกี่ยวกับการจัดให้บริการสาธารณะของหน่วยงานของรัฐหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	578	23.7
6	จัดให้มีเวทีการปรึกษาหารือกันของประชาชน เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการให้ความคิดเห็นต่อการดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานรัฐหรือเอกชนที่มีผลหรืออาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทรัพยากรธรรมชาติ สุขภาพอนามัยคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนทั้งนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานรัฐซึ่งเป็นผู้ดำเนินการหรือเป็นผู้อนุญาตให้ภาคเอกชนดำเนินการ ต้องนำความคิดเห็นดังกล่าวมาประกอบการพิจารณาด้วย	632	25.9
7	ส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรชุมชนในตำบลเกิดความเข้มแข็งและสมาชิกองค์กรชุมชนรวมตลอดทั้งประชาชนทั่วไปในตำบลสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน	741	30.4
8	ประสานและร่วมมือกับสภาองค์กรชุมชนตำบลอื่น	786	32.3
9	รายงานปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในตำบลอันเนื่องจากการดำเนินงานใดๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานของรัฐ โดยรายงานต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง	885	36.4
10	วางกติกาในการดำเนินกิจการของสภาองค์กรชุมชนตำบล	1,712	70.4
11	จัดทำรายงานประจำปีของสภาองค์กรชุมชนตำบลรวมถึงสถานการณ์ด้านต่างๆ ที่เกิดในตำบล เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทั่วไปทราบ	1,781	73.2
12	เสนอชื่อผู้แทนสภาองค์กรชุมชนตำบลเพื่อไปร่วมประชุมในระดับจังหวัดของสภาองค์กรชุมชนตำบลจำนวนสองคน	2,431	100.0

ข้อจำกัดของการประเมินผลโดยวิเคราะห์จากรายงานของสภาองค์กรชุมชนที่เสนอมา ยัง พอช. นั้น ยังไม่สามารถสะท้อนการทำงานของสภาองค์กรชุมชนได้ทั้งหมด แต่ข้อมูลดังกล่าวก็แสดงให้เห็นว่า ในปี 2556 สภาองค์กรชุมชนตำบล มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการทำงานของสภาองค์กรชุมชนตำบลเป็นหลัก ตามแนวทางที่ประชุมสภาองค์กรชุมชนตำบลในระดับชาติได้กำหนด ส่วนการดำเนินการในด้านอื่นๆ เช่น การส่งเสริมและสนับสนุนสมาชิกองค์กรชุมชนให้มีการอนุรักษ์หรือพัฒนาชุมชน ร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการดำเนินการที่อยู่ในระดับเดียวกันกับปีที่ผ่านมา

การประเมินผลการดำเนินงานของสภาองค์กรชุมชนในภาพรวมโดยการวิเคราะห์เอกสาร ปรากฏว่า นับตั้งแต่ ปี 2551 เป็นต้นมา สภาองค์กรชุมชนทำภารกิจเบื้องต้นในการเสนอชื่อผู้แทนสภาองค์กรชุมชนตำบลเพื่อไปร่วมประชุมในระดับจังหวัด ได้มากที่สุดอย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ การส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกสภาองค์กรชุมชนตำบลอนุรักษ์หรือฟื้นฟูจารีตประเพณีภูมิปัญญาท้องถิ่นศิลปะหรือวัฒนธรรมอันดีของชุมชนและของชาติ และการเผยแพร่ให้ความรู้ความเข้าใจรวมตลอดทั้งการร่วมมือกันในการคุ้มครองคุณภาพสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

สำหรับในปี 2556 พบว่า ภารกิจในการจัดทำรายงานประจำปีของสภาองค์กรชุมชนตำบลรวมถึงสถานการณ์ด้านต่างๆ ที่เกิดในตำบล เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทั่วไปทราบ เป็นภารกิจที่สภาองค์กรชุมชนตำบลให้ความสำคัญเพิ่มมากขึ้น เป็นลำดับที่ 2 นอกจากนี้ สภาองค์กรชุมชนไม่เพียงแต่ดำเนินงานตามบทบาทภารกิจที่กฎหมายกำหนดเท่านั้น สภาองค์กรชุมชนตำบลในหลายพื้นที่ ยังได้ดำเนินงานตามภารกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความเข้มแข็งของกลุ่ม/องค์กรชุมชน รวมถึงสนับสนุนการพัฒนาชุมชนในด้านต่างๆ จากการรายงานผล ปรากฏว่า มีการสำรวจ รวบรวมข้อมูลพื้นฐานและปัญหาของประชาชนในตำบล มากที่สุด จำนวน 1,284 แห่ง และรองลงมา ได้แก่ การร่วมกันรับรองสถานภาพองค์กรชุมชนในตำบล (กลุ่ม/องค์กร) จำนวน 1,056 แห่ง ส่วนการดำเนินการในด้านอื่นๆ ที่น่าสนใจ ได้แก่ การเชื่อมโยงการทำงานของสภาองค์กรชุมชนตำบลกับคณะกรรมการหมู่บ้าน การคิดค้นและจัดทำแผนการพัฒนาในระดับหมู่บ้านและตำบล เป็นต้น

มีข้อควรพิจารณาสำคัญจากการวิเคราะห์รายงานการดำเนินงานของสภาองค์กรชุมชนมีข้อสังเกตว่าในปี 2556 มีสภาองค์กรชุมชนตำบลส่งรายงานการดำเนินงานประจำปี จำนวน 2, 431 แห่ง หรือร้อยละ 60.1 ของจำนวนสภาองค์กรชุมชนตำบลที่จัดตั้งทั้งหมด 4,046 แห่ง ภาระหน้าที่ที่ดำเนินงานมากที่สุด คือ เสนอชื่อผู้แทนสภาองค์กรชุมชนตำบลเพื่อไปร่วมประชุมในระดับจังหวัด จัดทำรายงานประจำปีของสภาองค์กรชุมชนและวางกติกาในการดำเนินกิจการของสภาองค์กรชุมชนตำบล ส่วนภารกิจอื่นๆ สามารถปฏิบัติได้ประมาณร้อยละ 20-35 ของจำนวนสภาองค์กรชุมชนที่ส่งรายงานประจำปี (2,431 แห่ง)

จากข้อมูลดังกล่าว ถือได้ว่าสภาองค์กรชุมชนตำบล ยังดำเนินงานตามหน้าที่ที่กำหนดตามกฎหมายได้ไม่มากนัก แม้ว่าจะดำเนินงานมา 6 ปีแล้วก็ตาม จำเป็นต้องเสริมสร้างความสามารถในการบริหารจัดการของสภาฯ โดยเฉพาะในเรื่องการเชื่อมโยงสภาฯ ในระดับต่างๆ ทั้งการสื่อสาร การสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อวางแผนดำเนินงานร่วมกับภาคีต่างๆ และจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายที่เกิดจากการมีส่วนร่วมโดยตรงอย่างกว้างขวางจากสมาชิกในระดับกลุ่มกิจกรรมซึ่งมีจำนวนถึง 103,677 กลุ่ม (ข้อมูล ณ 30 กันยายน 2556) ทั้งนี้ สภาฯ ต้องพิจารณาถึงรูปแบบที่เหมาะสมในการเชื่อมประสานเพื่อมิให้เป็นรูปแบบช่วงชั้น ซึ่งจะก่อให้เกิดความล่าช้าและเต็มไปด้วยระเบียบ ขั้นตอน อาจจะใช้รูปแบบการประสานในกลุ่มจังหวัดหรือเครือข่าย ที่มีพื้นที่หรือประเด็นงาน ใกล้เคียง รวมทั้งการใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ข้อมูลแบบกระชับ รวดเร็วและแม่นยำ เช่น rapid appraisal เป็นต้น

4.8.1 คุณภาพของสภาองค์กรชุมชน

ตารางที่ 4.32

แสดงค่าร้อยละสะสมเฉลี่ยคุณภาพของสภาองค์กรชุมชนจากจังหวัดตัวอย่าง

จังหวัด	คณะทำงานร่วมระดับจังหวัดมีองค์ประกอบที่หลากหลาย	มีระบบการจัดการงานพัฒนาที่จังหวัด	มีโอกาสรับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างความเท่าเทียมการเปลี่ยนแปลง	มีการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันในการจัดการตนเอง	มีการพัฒนาความรู้ความสามารถ	ร้อยละเฉลี่ยรวม
สระแก้ว	✓	✓	✓	✓	✓	
ปราจีนบุรี	✓	✓	✓	✓	✓	
สิงห์บุรี	✓	✓	✓	✓	✓	
อยุธยา	✓	✓	✓	✓	✓	
สุโขทัย	✓	✓	✓	✓	✓	
พิษณุโลก	✓	✓	✓	✓	✓	
ชุมพร	✓	✓	✓	✓	✓	
ระนอง	✓	✓	✓	✓	✓	
ร้อยเอ็ด	✓	✓	✓	✓	✓	
ยโสธร	✓	✓	✓	✓	✓	
รวม (ร้อยละ)	100	100	100	100	100	100

4.8.1.1 คณะทำงานร่วมระดับจังหวัดที่มีองค์ประกอบที่หลากหลาย

พบว่า ทั้ง 10 จังหวัด สภาองค์กรชุมชนมีคณะทำงานระดับจังหวัดที่มีองค์ประกอบหลากหลาย มีคณะทำงานที่มาจากสภาองค์กรชุมชนระดับตำบล โดยสภาองค์กรชุมชนตำบลทำหน้าที่เป็นเวทีกลางในระดับตำบลเพื่อเชื่อมประสาน รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของพื้นที่ แม้อาจยังไม่ถึงระดับการจัดการเองได้ทั้งหมด แต่ก็สามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาพื้นฐานในเบื้องต้น

อย่างไรก็ตามการมีส่วนร่วม รับรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความชัดเจนในระดับตำบลซึ่งชาวบ้านจะเข้ามาแลกเปลี่ยน พูดคุยและมีส่วนร่วม เช่น ในการทำแผนพัฒนาชุมชน ชาวบ้านจะเป็นผู้กำหนดปัญหาและความต้องการด้วยตนเองก่อนจะนำมาเสนอในรูปแบบหรือยุทธศาสตร์ แต่ในส่วนระดับจังหวัด การพูดคุย ปรึกษาหารือกันยังมีน้อย ทำให้โอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รับรู้และมีส่วนร่วมน้อยตามลงไปด้วย

4.8.1.2 ระบบการจัดการงานพัฒนาร่วมในระดับจังหวัด

พบว่า ทุกจังหวัดมีระบบการจัดการงานพัฒนาร่วมกันในระดับจังหวัด บางจังหวัดมีโครงสร้างการดำเนินงานที่ชัดเจน บางจังหวัดเน้นการแลกเปลี่ยนพูดคุยซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันเวทีในระดับจังหวัดยังเป็นได้เพียงเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูล ความคิดเห็น และรวบรวมปัญหาความเดือดร้อนของชุมชนมาจัดทำเป็นแผนพัฒนาฯ จังหวัด แต่ในขั้นของการเสนอแผนเพื่อไปสู่การปฏิบัติ ยังไม่สามารถทำให้องค์กรท้องถิ่น ท้องที่ยอมรับและนำแผนไปใช้จริงได้

4.8.1.3 โอกาสรับรู้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อสร้างความเท่าเทียมการเปลี่ยนแปลง

พบว่า การมีสภาองค์กรชุมชน ทำให้ชาวบ้านมีส่วนร่วมทำงานกับสภาฯ มากขึ้น เนื่องจากเห็นความสำคัญของงานพัฒนาชุมชนท้องถิ่น อีกทั้งการเข้าร่วมงานกับสภาฯ ขบวนการจังหวัด รวมถึงได้ร่วมในเวทีประชุมต่างๆ ทำให้ชาวบ้านได้มีความรู้ใหม่ๆ เช่น เรียนรู้เทคโนโลยี เรียนรู้การจัดการ/จัดเก็บข้อมูลชุมชน การทำแผนที่ GPS เป็นต้น นอกจากนี้ยังช่วยพัฒนาศักยภาพในการคิด วิเคราะห์ และการสื่อสารได้มากยิ่งขึ้น

การจัดเวทีประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ เป็นการเปิดโอกาสให้ชาวบ้านได้เรียนรู้ความรู้ใหม่ๆ จากผู้ชำนาญการ หรือวิทยากรที่มาร่วมให้ความรู้ในวาระต่างๆ เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันทั้งข้อมูล สารสนเทศในระดับสังคมระดับประเทศ และระดับภูมิภาค(อาเซียน) เพื่อหาแนวทางเตรียมรับมือและทิศทางการพัฒนาสังคมในอนาคต

4.8.1.4 การพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันในการจัดการตนเอง

พบว่า ขบวนการองค์กรชุมชนจะมีส่วนสนับสนุนให้เกิดแผนพัฒนาชุมชน ซึ่งทำให้ชาวบ้านได้เรียนรู้ว่าชุมชนหรือพื้นที่ของตน ต้องพัฒนาหรือแก้ไขตรงจุดไหน จึงจะทำให้ชุมชนมีทิศทางในการจัดการตนเองได้ ซึ่งปรากฏว่าเวทีสวัสดิการชุมชน จะมีลักษณะเด่น สามารถรวบรวมกลุ่มภาคีและองค์กรต่างๆ ใน

ชุมชน ให้เข้ามาพูดคุยแลกเปลี่ยน รวมถึงดำเนินงานร่วมกันในการพัฒนาสวัสดิการชุมชน คณะทำงานสวัสดิการชุมชนจะมีงบประมาณเป็นของตนเอง ซึ่งมีผลให้บางพื้นที่ไม่เชื่อมโยงการทำงานกับด้านอื่นๆ

นอกจากนั้น เมื่อสภาทำงานไปในระยะหนึ่ง ชาวบ้านในพื้นที่ก็จะเริ่มเรียนรู้และเห็นความสำคัญของงานที่ทำ เข้ามาร่วมมือกับสภาเพื่อแก้ไขปัญหาและขับเคลื่อนงานพัฒนาในพื้นที่ของตนเอง โดยที่ผ่านมามีชาวบ้านที่มาร่วมกับสภาในระยะหนึ่งแล้ว จะพัฒนาศักยภาพของตนเองกลายเป็นคนที่กล้าคิด กล้าพูดหรือกล้าแสดงความคิดเห็นในเวทีต่างๆ มากขึ้น นอกจากนี้ยังเกิดการเรียนรู้ทำให้รู้จักจำแนกและวิเคราะห์ข้อมูลได้ดียิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม ในบางพื้นที่ พบว่า การเปิดพื้นที่การมีส่วนร่วมในงานพัฒนาให้กับสมาชิกชุมชนยังมีน้อยอยู่มาก บางครั้งการนัดหมายเวลาระหว่างชุมชนกับเวลาราชการไม่ตรงกัน ทำให้ชุมชนเสียโอกาสอยู่บ่อยครั้ง เมื่อมีโอกาสได้เข้าร่วมประชุมกับระดับจังหวัด เพื่อนำเสนอแผนพัฒนาชุมชนก็มักจะมีปัญหาในลักษณะความไม่พร้อมของการนำเสนอ เช่น ผู้ที่ดำเนินงานเรื่องนั้นของชุมชนไม่ได้มาร่วมประชุม ผู้ที่เข้าร่วมประชุมไม่สามารถพูดลงไปในรายละเอียดในเรื่องนั้นๆ ได้มากนัก จึงทำให้ระดับจังหวัดได้ข้อมูลแบบผิวเผิน

4.8.1.5 การพัฒนาความรู้ความสามารถและการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น พบว่า ขบวนการองค์กรชุมชนมีส่วนช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถและการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นได้ ประเด็นที่ชัดเจนที่สุด คือ การแก้ปัญหาด้านที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกิน ซึ่งชาวบ้านประสบปัญหา เช่น ออกเอกสารสิทธิ์ไม่ได้ ที่ดินติดจำนอง หรือถูกล้ำพื้นที่สาธารณะได้ดำเนินการแก้ปัญหาโดยการเจรจาต่อรอง การพิสูจน์สิทธิ์ และไถ่ถอนที่ดินคืนจากหน่วยงาน อีกทั้งงานสวัสดิการชุมชนก็ได้ช่วยให้ชาวบ้านสามารถเข้าถึงสวัสดิการได้อย่างทั่วถึงทุกคน และสามารถเชื่อมการทำงานระหว่างตำบลกับอำเภอ ท้องที่ ท้องถิ่นเพื่อมีการสนับสนุนการแก้ไขปัญหา ในด้านต่างๆ อาทิ เรื่องบ้านและที่ดิน เอกสารสิทธิ์ การส่งเสริมอาชีพ การศึกษา ปัญหาภัยแล้ง/สิ่งแวดล้อม จนชาวบ้านเข้าถึงข้อมูลข่าวสารมากขึ้นเกิด การมีส่วนร่วมเรียนรู้และเข้าถึงปัญหา สามารถวิเคราะห์เพื่อหาทางแก้ไข เกิดภาคีการมีส่วนร่วมเป็นเครือข่ายแลกเปลี่ยน เรียนรู้การแก้ไขปัญหาให้แก่ชุมชน มีการรวมตัวก่อตั้งกลุ่ม มีกองทุนที่คอยดูแลประชาชนในพื้นที่ เป็นต้น

อาจกล่าวได้ว่า คุณภาพของสภาองค์กรชุมชนใน 10 จังหวัด ตัวอย่าง พบว่าอยู่ในระดับสูง อาทิ การมีคณะทำงานร่วมระดับจังหวัดที่มีองค์ประกอบหลากหลาย การมีระบบการจัดการงานพัฒนาที่จังหวัด มีโอกาสรับรู้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อสร้างความเท่าเทียม การเปลี่ยนแปลง การพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันในการจัดการตนเอง การพัฒนาความรู้ความสามารถ มีคำร้อยละเฉลี่ย 100 ในทุกประเด็น

4.9 การประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นและภาคีที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและนโยบาย

ตารางที่ 4.33

แสดงค่าร้อยละสะสมเฉลี่ยการประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นและภาคีที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนจำแนกตามรายจังหวัด

จังหวัด	องค์กรภาคีที่เกี่ยวข้องเพื่อการสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน	ความร่วมมือของภาคีในการหนุนเสริมให้เกิดพื้นที่รูปธรรมของตำบลจัดการตนเอง	การให้การสนับสนุนของภาคีต่างๆ	การยกระดับพื้นที่ปฏิบัติงานร่วมกันของภาคีภาคส่วนต่างๆ	ร้อยละเฉลี่ยรวม
สระแก้ว	✓	✓	✓	อ้างอิงข้อมูลจาก เอกสารและ รายงานทางวิชาการของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนประกอบ*	
ปราจีนบุรี	✓	✗	✓		
สิงห์บุรี	✓	✓	✓		
อยุธยา	✓	✓	✓		
สุโขทัย	✓	✓	✓		
พิษณุโลก	✓	✗	✓		
ชุมพร	✓	✓	✓		
ระนอง	✓	✗	✓		
ร้อยเอ็ด	✓	✓	✓		
ยโสธร	✓	✗	✓		
รวม (ร้อยละ)	100	60	100	100	86.7 (90.0)*

4.9.1 องค์กรภาคีที่เกี่ยวข้องเพื่อการสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน
พบว่า ทั้ง 10 จังหวัดมีองค์กรภาคีร่วมสนับสนุนการดำเนินงาน หากพิจารณาการก่อรูปขบวนการภาคประชาชน จากความร่วมมือของสภาองค์กรชุมชนแต่ละตำบล มาร่วมสร้างความเข้มแข็งเป็นขบวนชุมชนจังหวัดและยังมีหน่วยงานอื่นๆ ร่วมสนับสนุนทั้งการให้ความรู้และงบประมาณ โดยมีตัวชี้วัดเป็นแผนพัฒนาชุมชน และเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อจัดการและยกระดับองค์กรชุมชนให้มีความเข้มแข็ง เช่น การศึกษาดูงานและเรียนรู้เพื่อเตรียมจัดตั้งสมาคมกองทุนสวัสดิการกลางจังหวัด นอกจากนั้นยังมีการเชื่อมโยงการทำงานตามประเด็นงานต่างๆ กล่าวคือ การขับเคลื่อนงานแต่ละด้านของสภาฯ จะร่วมมือกับกลุ่ม/ภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับงานด้านนั้นๆ เช่น งานด้านสวัสดิการชุมชนจะเชื่อมโยงกับท้องถิ่น หน่วยงานด้านสุขภาพอนามัย หรือ พมจ.

เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละขบวนจังหวัดว่ามีความสามารถในการประสานกับหน่วยงานต่างๆ ได้มากน้อยเพียงใด แต่ส่วนใหญ่มีการประสานงานกับภาคีเครือข่ายและหน่วยงานทุกภาคส่วนอยู่แล้ว เช่น สถาบันการศึกษา สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงจังหวัด และองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นต้น

4.9.2 ความร่วมมือของภาคีในการหนุนเสริมให้เกิดพื้นที่รูปธรรมของตำบลจัดการตนเอง พบว่า ส่วนใหญ่ภาคีต่างๆ ให้การหนุนเสริมเพื่อให้เกิดพื้นที่รูปธรรมของตำบลจัดการตนเอง หากมีประเด็นงานเกิดขึ้น ก็จะมีการช่วยเหลือกันอยู่อย่างต่อเนื่อง เป็นเครือข่ายระหว่างตำบล โดยทุกตำบลจะเข้ามาช่วยเหลือกัน ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกับภาคีอื่นโดยเชิญผู้เชี่ยวชาญเข้ามาร่วมงาน รวมไปถึงการเชื่อมโยงในระดับอำเภอที่มีพื้นที่ใกล้เคียงกัน นำไปสู่เครือข่ายความร่วมมือขององค์กรภาคีในระดับจังหวัด โดยมีการหนุนเสริมจากสภาองค์กรชุมชน ขบวนจังหวัด และองค์กรต่างๆ ให้มีการประชุม พูดคุย คิดแผนการพัฒนาร่วมกัน เพื่อสร้างยุทธศาสตร์จากพื้นที่ นำไปสู่การแก้ไขปัญหาของชุมชนอย่างตรงจุด และใช้เป็นฐานขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะ นำเสนอสู่ระดับจังหวัด

4.9.3 การให้การสนับสนุนของภาคีต่างๆ พบว่า ภาคีต่างๆ ได้ให้การสนับสนุนในประเด็นที่แตกต่างกัน ซึ่งมีทั้งการให้ความรู้อบรมและการอุดหนุนงบประมาณ ทั้งนี้ภาคีเหล่านี้เสริมสร้างโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเป็นอย่างมาก เช่น สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน สภาพัฒนาการเมือง รวมไปถึงหน่วยงานภาครัฐโดยเฉพาะ พมจ. ทั้งนี้ภาคี เครือข่ายที่เกี่ยวข้องและให้การสนับสนุนชุมชนนั้น ยอมรับให้ชุมชนมีบทบาทร่วมพัฒนาท้องถิ่นในระดับดี ชุมชนมีบทบาทร่วมประชุม เสนอแนะแนวทางการดำเนินงาน

นอกจากนั้น ยังพบว่า ในการทำงานด้านสังคม หน่วยงานภาคีต่างๆ ในจังหวัดให้การยอมรับและสนับสนุนเป็นอย่างดี สังเกตได้จากการใช้สถานที่ในการจัดประชุมที่มีการอำนวยความสะดวกเป็นอย่างดี มีการสนับสนุนในการศึกษาดูงาน การจัดสัมมนา เป็นต้น

ภาคีต่างๆ ให้ความร่วมมือในการให้งบประมาณตามประเด็นงานที่พื้นที่ทำอย่างรอบด้านโดยอยู่บนฐานของการมีส่วนร่วม การเลือกประเด็นทำงานของพื้นที่นั้นๆ ด้วย เช่น งบประมาณด้านสวัสดิการจัดการสภาองค์กรชุมชน ได้สนับสนุนจาก พอช. งบทำแผนพัฒนาชุมชน เกิดการทำเวทีประชาธิปไตยจากเครือข่ายประชาสังคม

4.9.4 การยกระดับพื้นที่ปฏิบัติงานร่วมกันของภาคีต่างๆ พบว่า

มีสถาบันการศึกษาเข้าร่วมจำนวน 29 แห่ง ดำเนินการใน 23 จังหวัด พื้นที่ปฏิบัติการรวมทั้งสิ้น 272 ตำบล/เมือง ประกอบด้วย พื้นที่รูปธรรม 90 ตำบล/เมือง พื้นที่เรียนรู้/ขยายผล 182 ตำบล/เมือง ซึ่งพื้นที่ปฏิบัติการส่วนใหญ่เป็นการกำหนดโดยขบวนองค์กรชุมชน นอกจากนี้ การประสานความร่วมมือระหว่างขบวนองค์กรชุมชน สถาบันการศึกษาและสถาบันฯ ได้ก่อให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานพัฒนาชุมชนท้องถิ่น โดยองค์กรชุมชนเป็นแกนหลัก

เกิดการปรับบทบาทสถาบันการศึกษาในการหนุนเสริม ปฏิบัติการร่วมกับชุมชนอย่างใกล้ชิด สอดคล้องกับประเด็นปัญหาและความต้องการของชุมชนท้องถิ่นมากขึ้น รวมถึงการเชิญผู้แทนจากสถาบันการศึกษาเข้าร่วมเป็นกลไกการทำงานร่วมกันในระดับภาคและจังหวัด

ผลการประเมิน พบว่า การประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นฯ เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนยังอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง (ค่าร้อยละเฉลี่ย 86.7) โดยจะเห็นได้ว่า องค์กรชุมชนมีการประสานความร่วมมือกับองค์กรภาคีที่เกี่ยวข้องเพื่อการสนับสนุนความเข้มแข็ง และบทบาทการให้การสนับสนุนของภาคีต่างๆ รวมทั้งเรื่องการยกระดับพื้นที่ปฏิบัติงานร่วมกันของภาคีภาคส่วนต่างๆ ซึ่งพบว่า ทำได้ในระดับดี ส่วนเรื่องการสร้างความร่วมมือของภาคีในการหนุนเสริมให้เกิดพื้นที่รูปธรรมของตำบลจัดการตนเอง ยังอยู่ในระดับที่ไม่มากนัก ในภาพรวมมีค่าร้อยละเฉลี่ย 86.7

4.10 สรุป

จากการดำเนินงานของ พอช. ตามยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาที่ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งนั้น พบว่า ส่วนใหญ่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยจะเห็นได้จากการสนับสนุนการแก้ปัญหาที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินของชุมชนท้องถิ่น (ปี 2546 ถึงกันยายน 2556) มีการขยายพื้นที่ครอบคลุมไปถึงร้อยละ 90.91 ของจำนวนจังหวัดทั่วประเทศ มีสินเชื่อที่สามารถชำระได้เป็นปกติหรือผิดนัดไม่เกิน 3 เดือน คิดเป็นร้อยละ 98.83 การพัฒนาระบบสวัสดิการชุมชนท้องถิ่น พบว่า กองทุนมีอัตราการเพิ่มขึ้นร้อยละเฉลี่ย 45.6 ต่อปี สมาชิกกองทุนเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละเฉลี่ย 97 ต่อปี และจำนวนเงินกองทุนเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละเฉลี่ย 288.1 ต่อปี คิดเป็นสัดส่วนระหว่าง จำนวนกองทุน: จำนวนสมาชิก: จำนวนเงินกองทุน เท่ากับ 1; 2.1; 6.3 หากพิจารณาสัดส่วนที่เป็นการออมจากสมาชิกฝ่ายเดียว พบว่า มีสัดส่วนของ จำนวนกองทุน: จำนวนสมาชิก: จำนวนเงินกองทุน เท่ากับ 1; 2.1; 4.2 ซึ่งเป็นสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นค่อนข้างสูง กองทุนฯร้อยละ 78.74-90.67 สามารถจัดสวัสดิการในเรื่องสำคัญๆ ได้พบว่า มีกองทุนร้อยละ 80-96 ได้มีการบริหารจัดการในเรื่องสำคัญๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากพื้นที่ 10 จังหวัดตัวอย่าง ได้พบว่า ชุมชนมีความสามารถพึ่งตนเองได้ทางด้านทุน และสามารถแก้ไขปัญหาหนี้สินได้ คิดเป็นร้อยละเฉลี่ย 96.9 สามารถป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติได้ ร้อยละเฉลี่ย 90 สามารถจัดการ ฟื้นฟู ดูแล รักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้ร้อยละเฉลี่ย 100 ระบบคุณค่าที่เกิดจากการพัฒนาระบบสวัสดิการชุมชนท้องถิ่น พบว่า ชุมชนสามารถจัดสวัสดิการพื้นฐานให้แก่สมาชิกครอบคลุมเรื่อง เกิด แก่ เจ็บ ตาย รวม 13 ประเภท มีผู้ได้รับสวัสดิการ ประมาณ 631,589 ราย เป็นจำนวนเงิน 668,786,090 ล้านบาท กองทุนฯได้ช่วยฟื้นฟูระบบคุณค่า/ทุนทางสังคมช่วยเชื่อมโยง คน เข้ากับงานพัฒนาด้านอื่นๆ การพัฒนาและเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการ

ขบวนองค์กรชุมชน พบว่า มีอัตราการเพิ่มขึ้นในการจัดตั้งสภาองค์กรชุมชน และอัตราการเพิ่มขึ้นของชุมชน/กลุ่ม/องค์กรชุมชน/เครือข่ายที่จัดแจ้งจำนวนร้อยละสะสมเฉลี่ย 167.2 และ 130.2 ตามลำดับ 6 ปีที่ผ่านมา พบว่า สภาองค์กรชุมชนตำบล ยังดำเนินงานตามหน้าที่ที่กำหนดตามกฎหมายได้ไม่มากนัก คุณภาพของสภาองค์กรชุมชน ใน 10 จังหวัดตัวอย่าง พบว่า มีคุณภาพคิดเป็นค่าร้อยละเฉลี่ย 100 ในทุกประเด็น การเสริมศักยภาพขบวนองค์กรชุมชนในระดับตำบลและจังหวัดในการบริหารข้อมูล และจัดการสารสนเทศชุมชน จาก 10 จังหวัดตัวอย่าง พบว่ามีผลการพัฒนาในภาพรวม คิดเป็นร้อยละเฉลี่ย 72.5. มีการสนับสนุนการขับเคลื่อนขบวนชุมชนในระดับตำบลและระดับจังหวัดให้มีแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นที่ครอบคลุมการพัฒนาของชุมชนท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วม คิดเป็นร้อยละ 73.3 สำหรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 2 เรื่องการประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นฯ เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนนั้น ยังมีบางประเด็นที่ต้องมีการปรับปรุง โดยมีผลการดำเนินงานในภาพรวม คิดเป็นร้อยละเฉลี่ย 86.7

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ในภาพรวมของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 1 และยุทธศาสตร์ที่ 2 จะสามารถบรรลุตามแผนเป็นส่วนใหญ่ก็ตาม แต่ก็ยังมีบางประเด็นที่ได้พบในบางพื้นที่ที่ถือเป็นจุดอ่อนที่ พอช.อาจจะต้องนำไปพิจารณาเพื่อการปรับปรุงการทำงาน ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

4.10.1 การสนับสนุนให้องค์กรการเงินชุมชนมีความเข้มแข็งด้วยการควมรวมให้เป็นสถาบันการเงินชุมชน ยังอาจจะมีรายละเอียดที่ต้องพิจารณาหลายประเด็น ที่สำคัญ ได้แก่

4.10.1.1 บุคลากรมีอาชีพ การบริหารสถาบันการเงินที่มีกิจการหรือวงเงินในจำนวนมาก ต้องการบุคลากรที่เป็นมืออาชีพและมีประสบการณ์สูงมาบริหารจัดการ เพราะการบริหารการเงินมีความเสี่ยงสูง ดังนั้น เมื่อจะมีการควมรวมสถาบันการเงินให้มีกิจการขนาดใหญ่ขึ้น จึงเป็นเรื่องที่ผู้นำและสมาชิกกองทุนต่างๆ ให้ความสำคัญ และต้องการข้อมูลและเวลาในการตัดสินใจมากขึ้น

4.10.1.2 ปัญหาหนี้เสีย จากข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ยังมีกองทุนในหลายพื้นที่ที่ยังอยู่ในสภาพที่มีหนี้เสียเป็นจำนวนมาก มีการบริหารจัดการได้ไม่ดี อีกทั้งยังมีกองทุนเงินล้านเป็นกองทุนที่มีอยู่เดิมและมีหนี้ค้างชำระค่อนข้างสูง ทำให้แกนนำและสมาชิกกองทุนที่มีการบริหารจัดการได้ดี ไม่กล้าที่จะมาควมรวมกับกองทุนเหล่านี้ได้

4.10.1.3 ปัญหาการเมืองท้องถิ่น ประเด็นการเมืองท้องถิ่นก็เป็นปัญหาในการตัดสินใจเพื่อควมรวมระหว่างกองทุนต่างๆ เช่นกัน เพราะไม่แน่ใจว่า หากมีการควมรวมและต้องตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของการเมืองท้องถิ่น อาจส่งผลกระทบต่อสถานภาพและความมั่นคงของกองทุนเหล่านั้นได้

4.10.2 การเสริมศักยภาพขบวนองค์กรชุมชนในระดับตำบลและจังหวัดในการบริหารข้อมูลและการจัดการสารสนเทศชุมชน

4.10.2.1 ปัญหาการขาดบุคลากร ปัญหาที่สำคัญของการบริหารข้อมูลและการจัดการสารสนเทศชุมชน ได้แก่การขาดบุคลากรที่จะรับผิดชอบโดยตรง ซึ่งปัญหาดังกล่าว ทำให้การจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศชุมชนขาดความต่อเนื่อง และไม่เป็นระบบ ดังนั้นความคาดหวังที่จะให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลหรือการมีฐานข้อมูลในระดับตำบลกับระดับจังหวัด จึงเป็นเรื่องที่ทำให้สมบูรณ์ได้ยาก

4.10.3 การสนับสนุนการขับเคลื่อนขบวนชุมชนในระดับตำบลและระดับจังหวัดให้มีแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นที่ครอบคลุมการพัฒนาของชุมชนท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วม ได้พบว่า

4.10.3.1 ปัญหาความชัดเจนของข้อมูล ประเด็นสำคัญที่ค้นพบปัญหาเกี่ยวกับความเชื่อมโยงและการบูรณาการกับแผนงานอื่นๆ ในจังหวัด ได้แก่ ความไม่ชัดเจนของข้อมูลที่น่าเสนอในการจัดทำแผนระดับจังหวัด เพราะในการนำเสนอแผนพัฒนาชุมชน ผู้ที่รับผิดชอบมักไม่ได้ไปนำเสนอด้วยตนเอง ทำให้ผู้ที่ไปนำเสนอแทนไม่สามารถให้ข้อมูลที่ชัดเจนแก่ที่ประชุมแผนในระดับจังหวัดได้ ทำให้ข้อมูลที่น่าเสนอไม่ได้รับความสนใจและไม่ได้รับการยอมรับจากระดับจังหวัด ส่วนประเด็นการหนุนเสริมการทำงานของขบวนองค์กรชุมชนจังหวัดร่วมกับภาคีที่เกี่ยวข้อง ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่พบว่า บทบาทของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ภาค และคณะอนุกรรมการชุดต่างๆ ไม่สามารถเข้าไปหนุนเสริมการทำงานของคณะกรรมการยุทธศาสตร์จังหวัดได้มากนัก เพราะในระดับจังหวัด ค่อนข้างจะให้ความสำคัญแก่บทบาทของคณะกรรมการยุทธศาสตร์จังหวัดมากกว่าคณะกรรมการชุดอื่นๆ

4.10.3.2 เจ็อนไขเรื่องเวลาในการประชุม สำหรับการพัฒนาและเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการขบวนองค์กรชุมชน ได้พบว่า การใช้เวทีเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันในการจัดการตนเองในบางพื้นที่ยังทำได้ไม่มากนัก เพราะมีปัญหาในการนัดหมายเวลาที่ไม่ตรงกันระหว่างเวลาราชการที่มีเวลาทำงานระหว่าง 8.00 น. ถึง 16.00 น. กับเวลาของประชาชนที่มีเวลาไม่แน่นอน หรือส่วนใหญ่จะเป็นเวลาหลังเลิกจากงานประจำไปแล้ว ซึ่งอาจจะเป็นเวลาระหว่าง 18.00-20.00 น. ทำให้การประชุมในการวางแผนงานต่างๆ ที่ทำในเวลาทำการ (8.00-16.00 น) ประชาชนส่วนหนึ่งไม่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริงได้ ทำให้การทำแผนที่ผ่านมา เป็นการดำเนินงานโดยคนกลุ่มเล็กๆ กลุ่มเดียว ในขณะที่ประชาชนส่วนใหญ่ไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ ทำให้ขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของแผนงานฯและส่งผลกระทบต่อพลังในการสนับสนุนการขับเคลื่อนขบวนเพื่อให้มีแผนพัฒนาหรือการเข้าไปมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาของประชาชนโดยตรง

บทที่ 5

ผลการดำเนินงานตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและการพัฒนาองค์กร

ในการประเมินผลการดำเนินงานตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและการพัฒนาองค์กรนั้น จะเป็นการประเมินใน 2 ประเด็นหลักที่สำคัญ อันได้แก่

- 1) การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- 2) การประเมินการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ และความเชื่อมโยงการดำเนินงาน

ซึ่งจะประกอบไปด้วย 7 ประเด็นย่อย คือ

- (1) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแปลงไปสู่การปฏิบัติ
 - (2) การพัฒนาระบบสารสนเทศและการเชื่อมโยงข้อมูล
 - (3) การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ และการติดตามผล
 - (4) การบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถหนุนเสริมงานพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง
 - (5) การพัฒนากองทุนและสินเชื่อ
 - (6) การควบคุมตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยง
 - (7) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล
- ดังมีรายละเอียดดังนี้

5.1 การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ

การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการจากสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ในช่วงปีงบประมาณ 2554-2556 นั้น เป็นการสำรวจโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ทั้งทางโทรศัพท์และการสนทนากับกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ โดยมีแบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือเพื่อให้การเก็บข้อมูลเป็นไปตามขั้นตอน และตรงตามประเด็นอย่างครบถ้วน โดยมีกลุ่มตัวอย่างดังนี้

ตารางที่ 5.1

แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ จาก พอช. ปี 2554-2556

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายปี (คน)		
	2554	2555	2556
ผู้รับบริการในโครงการต่างๆ ของ พอช.	470	528	665
คณะทำงาน/คณะอนุกรรมการ	64	37	88

สถาบันฯ ได้จัดหาองค์กรภายนอกมาดำเนินการประเมินผล ในปีงบประมาณ 2554 ดำเนินการโดยทีมประเมินจากคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีงบประมาณ 2555 และ 2556 ดำเนินการโดยทีมประเมินจากคณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สำหรับ ประเด็นสำคัญในการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ ประกอบด้วย

- 1) ความพึงพอใจด้านกระบวนการ ขั้นตอนการให้บริการ
- 2) ความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ
- 3) ความพึงพอใจด้านสิ่งอำนวยความสะดวกโดยวัดผลสำเร็จจากผลสำรวจความพึงพอใจ

ของผู้รับบริการที่มีต่อการดำเนินงานของ พอช. ตามกลุ่มเป้าหมาย

- (1) เครือข่าย/ภาคี
- (2) องค์กรชุมชน/คณะกรรมการ/องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/จังหวัด
- (3) กลุ่มเป้าหมายภายใต้โครงการต่างๆ ที่ พอช. ดำเนินการ
- (4) ผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ

ตารางที่ 5.2

เปรียบเทียบผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ ปีงบประมาณ 2554-2556 (ในเชิงปริมาณ)

2554		2555		2556	
ค่าเป้าหมาย	ผลการประเมิน	ค่าเป้าหมาย	ผลการประเมิน	ค่าเป้าหมาย	ผลการประเมิน
ร้อยละ 85	80.10	ร้อยละ 90	85.20	ร้อยละ 90	88.20

จากผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการในระยะสามปีที่ผ่านมา พบว่า กลุ่มเป้าหมายหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานของ พอช. มีระดับความพึงพอใจโดยภาพรวม ต่อการทำงานของ พอช. ดีมากขึ้นตามลำดับ จากร้อยละ 80.10 ในปี 2554 เป็นร้อยละ 88.20 ในปี 2556

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของประเด็นการประเมินผล พบว่า กลุ่มเป้าหมาย มีความพึงพอใจต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับความพึงพอใจด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการให้บริการและด้านการอำนวยความสะดวก ทั้งนี้ผู้รับบริการมีเหตุผล คือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความสุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีกิริยามารยาทดี พูดจาด้วยถ้อยคำและน้ำเสียงที่สุภาพ มีความเอาใจใส่กระตือรือร้น มีน้ำใจ พร้อมทั้งจะเอื้ออำนวย/สนับสนุนการทำงานของชุมชน มีความรู้ความสามารถในการให้การสนับสนุนชุมชน เช่น สามารถตอบคำถามชี้แจงข้อสงสัย ให้คำแนะนำช่วยแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องน่าเชื่อถือ มีความประพฤติเหมาะสมน่านับถือ มีความรับผิดชอบทุ่มเทการทำงานสนับสนุนชุมชน มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น ไม่ขอสิ่งตอบแทน ไม่รับสินบน ไม่หาประโยชน์ในทางมิชอบ ตลอดจนยึดมั่นระเบียบปฏิบัติเป็นไปตามข้อตกลงที่ให้ไว้กับชุมชน

การประเมินผลความพึงพอใจด้านการอำนวยความสะดวก พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อการจัดระบบการสนับสนุน/สิ่งอำนวยความสะดวกอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะต่อเจ้าหน้าที่/ผู้ส่งเสริมงานพัฒนาในฐานะกองเลขาสนับสนุนอำนวยความสะดวก และการเอื้ออำนวยการทำงานของคณะอนุกรรมการ/คณะทำงาน

ส่วนผลการประเมินความพึงพอใจด้านกระบวนการ/ขั้นตอนการให้บริการของ พอช. มีระดับต่ำกว่าด้านอื่น เนื่องจากข้อติดขัดในเรื่องเอกสารประกอบการเสนอโครงการ และการเบิกจ่ายงบประมาณที่มีจำนวนมากและซับซ้อน อีกทั้งขั้นตอนการให้การสนับสนุนงานพัฒนาของ พอช. และการเบิกจ่ายงบประมาณสนับสนุนการทำงานของชุมชนมีความล่าช้า

5.2 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ และความเชื่อมโยงการดำเนินงาน

5.2.1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแปลงไปสู่การปฏิบัติ

การดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ระหว่างงบประมาณ 2554-2556 เป็นช่วงเวลาที่เกิดความเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ หลังจากจัดตั้งองค์กรมาครบ 10 ปี โดยเฉพาะมีการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงาน รวมทั้งแผนการปฏิรูปองค์กร ได้แก่

- 1) ยุทธศาสตร์และแผนงานปี 2555-2559 และ
- 2) แผนการปฏิรูป พอช. ปี 2554-2558

5.2.1.1 กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนงาน

“องค์กรชุมชนเป็นแกนหลักพื้นที่เป็นตัวตั้ง” คือ ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ปี พ.ศ. 2555-2559 ที่ประกอบด้วย 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่

- 1) การพัฒนาโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งสนับสนุนให้ชุมชนท้องถิ่นมีระบบที่พัฒนาไปสู่การจัดการตนเอง
- 2) การประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นและภาคีที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและนโยบาย และ
- 3) การพัฒนาระบบบริหารจัดการของ พอช. ซึ่งมีความเกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญกับการกำหนดแผนงานปฏิรูป พอช.ปี พ.ศ. 2554-2558

กระบวนการในการจัดทำยุทธศาสตร์ของ พอช. พัฒนาขึ้นอย่างเป็นระบบตั้งแต่ปี 2553 สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อการพัฒนายุทธศาสตร์การทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจองค์กรและการปฏิรูปองค์กร พอช. ได้จัดจ้างบริษัทปิซิเนสเอ็กเซลเลนซ์คัลชัลดี้ง จำกัด มาเป็นทีมที่ปรึกษาในการจัดทำยุทธศาสตร์ มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการระดมความคิดเห็นจากผู้แทนองค์กรชุมชน คณะกรรมการสถาบันฯ ผู้แทนหน่วยงานภาครัฐ ผู้แทนชุมชน ในประเด็นงานต่างๆ ฝ่ายบริหารและเจ้าหน้าที่ พอช. จำนวนกว่า 5 ครั้ง มีการบูรณาการ และปรับร่างกรอบยุทธศาสตร์การดำเนินงานปี 2555-2559 ให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูป พอช. และข้อคิดเห็นของภาคส่วนที่เกี่ยวข้องจากเวทีการสัมมนาต่างๆ และจากผลการประเมินผลการดำเนินงานสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน รวมทั้งแผนงานการปฏิรูป พอช.

ภาพที่ 5.1

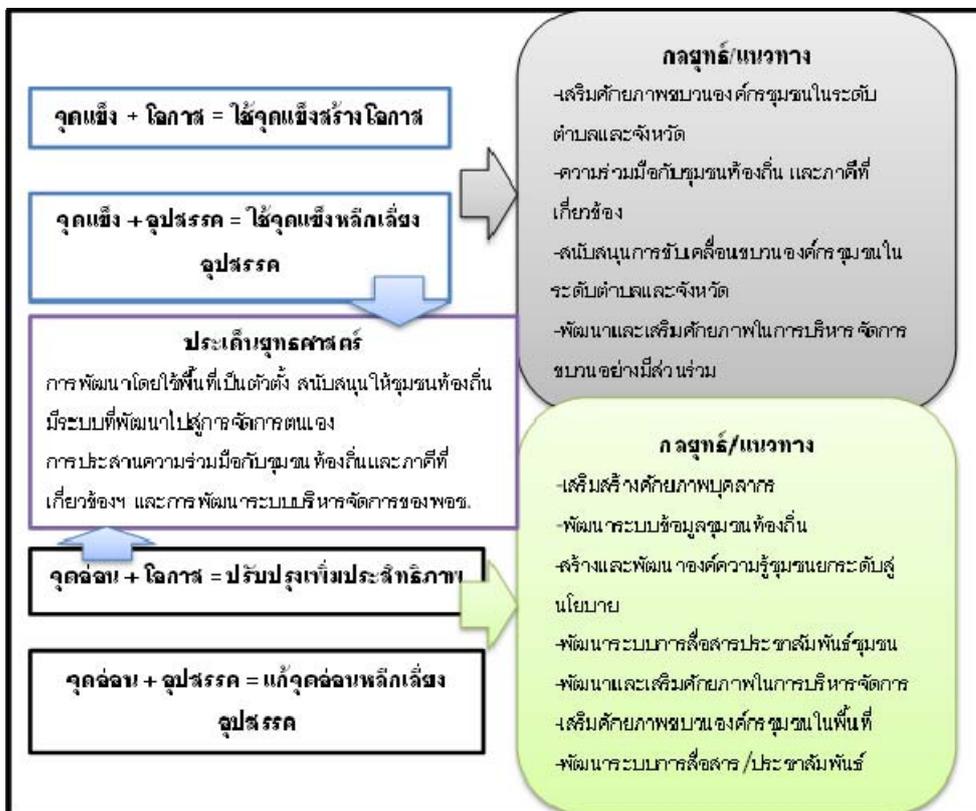
กรอบการวิเคราะห์การแปลงยุทธศาสตร์และแผนงานไปสู่การปฏิบัติ



จากการที่ พอช. ได้ปรับวิธีการและรายละเอียดขั้นตอนการจัดทำ ยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงาน พ.ศ. 2555-2559 โดยให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สถานการณ์ วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนโอกาส และอุปสรรคต่อการดำเนินงาน (SWOT Analysis) รวมทั้งวิเคราะห์ ภาคีสมาชิกและผู้มีส่วนได้เสีย นำไปสู่การแยกแยะประเด็นปัญหาต่างๆ ในการทำงาน และอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนของ พอช. และองค์กรชุมชน ตลอดจนพัฒนาเป็นแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องจาก ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติการได้มากขึ้น ดังภาพที่ 5.2

ภาพที่ 5.2

การวิเคราะห์ SWOT Matrix กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์/แนวทางการดำเนินงาน



จากการวิเคราะห์ SWOT Matrix นำไปสู่การกำหนดประเด็น ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในยุทธศาสตร์และแผนงานปี 2555-2559 ซึ่งประกอบด้วยประเด็น ยุทธศาสตร์ 3 ประเด็น ได้แก่

- 1) การพัฒนาโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งสนับสนุนให้ชุมชนท้องถิ่นมีระบบที่ พัฒนาไปสู่การจัดการตนเอง

2) การประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นและภาคีที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน

3) การพัฒนาระบบบริหารจัดการของสถาบันและการพัฒนากลยุทธ์การทำงานใน 9 ข้อ ได้แก่

(1) สนับสนุนให้ขบวนองค์กรชุมชนสามารถขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาตามแนวทางการพัฒนาและฟื้นฟูชุมชนท้องถิ่นสู่การจัดการตนเอง

(2) เสริมศักยภาพขบวนองค์กรชุมชนในระดับตำบลและจังหวัดในการบริหารข้อมูลและจัดการสารสนเทศชุมชน

(3) สนับสนุนการขับเคลื่อนขบวนชุมชนในระดับตำบลและระดับจังหวัดให้มีแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นที่ครอบคลุมการพัฒนาของชุมชนท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วม

(4) พัฒนาและเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการขบวนองค์กรชุมชน

(5) ประสานและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ/ท้องถิ่น/ห้องที่/สถาบันการศึกษา/ภาคประชาสังคมและภาคเอกชน

(6) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสารสนเทศชุมชน

(7) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการแผนงานงบประมาณและติดตามผล

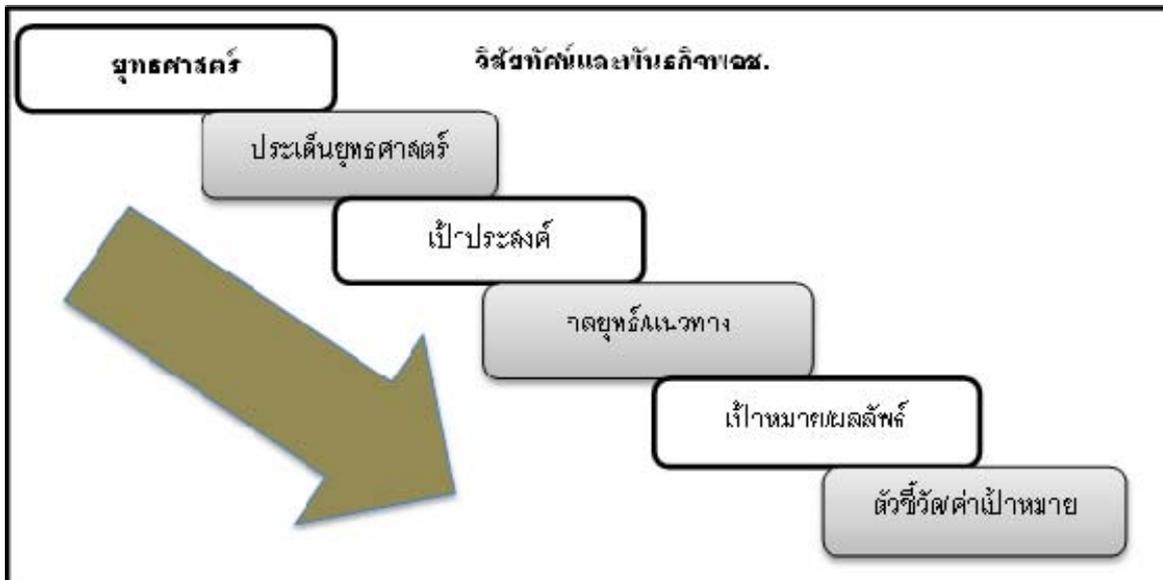
(8) บริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถหนุนเสริมงานพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง

(9) พัฒนากองทุนและสินเชื่อ พอช. ให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว

5.2.1.2 กระบวนการ/วิธีการ ในการแปลงยุทธศาสตร์และแผนงานไปสู่การปฏิบัติ

การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ เป็นกระบวนการถ่ายทอดกรอบแนวทางการทำงานที่เป็นนามธรรมไปสู่แผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม โดยอาศัยกลยุทธ์และวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน ซึ่งพบว่ายุทธศาสตร์การดำเนินงานของ พอช. ปี 2555-2559 มีการไหลเวียนดังภาพที่ 5.3

ภาพที่ 5.3
การไหลเวียน (flow) ของยุทธศาสตร์



กระบวนการในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติสามารถพิจารณาได้จากกลยุทธ์/แนวทางในการแปลงประเด็นยุทธศาสตร์ 3 ประเด็น ได้แก่

1) การพัฒนาโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งสนับสนุนให้ชุมชนท้องถิ่นมีระบบที่พัฒนาไปสู่การจัดการตนเอง

2) การประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นและภาคีที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน

3) การพัฒนาระบบบริหารจัดการของ พอช. ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งได้มีการออกแบบโครงสร้าง/กลไกต่างๆ ที่เอื้อต่อการแปลงยุทธศาสตร์/แผนไปสู่การปฏิบัติทั้งในระดับสถาบัน ระดับภาค ระดับจังหวัด และระดับตำบล

ผลการประเมิน พบว่า

1) มีการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงาน คือ มีระบบการทำงานภายในสำนักงานที่มุ่งเน้นการแปลงยุทธศาสตร์องค์กรไปสู่แผนงานและโครงการของหน่วยงานภายใน พอช. กล่าวคือ แผนปฏิบัติการประจำปียึดแนวทางตามกรอบของยุทธศาสตร์องค์กร และแปลงมาสู่แผนงานประจำปีของหน่วยงานภายในสถาบัน พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดเพื่อให้บรรลุผล และวัดผลการดำเนินงานรายไตรมาส แผนงานในระดับหน่วยงาน ได้แก่

(1) การสนับสนุนขบวนสภาองค์กรชุมชน, สวัสดิการชุมชน, ที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกิน, จัดการภัยพิบัติ, เศรษฐกิจและทุนชุมชน ในเรื่องการกำหนดทิศทางและพัฒนายุทธศาสตร์เชิงประเด็นการส่งเสริมจัดตั้งกลุ่ม/องค์กรชุมชน/สภาองค์กร การพัฒนาคน กลไกการติดตามผลการดำเนินงาน และการพัฒนาระบบข้อมูล

(2) การพัฒนาระบบบริหารจัดการทุกระดับที่มีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย

(3) การยกระดับการทำงานขององค์กรชุมชนสู่นโยบายสาธารณะ

(4) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

(5) การพัฒนาระบบการรายงาน

(6) การสร้างวัฒนธรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการทำงาน

(7) การสร้างความรู้ ความเข้าใจต่อการสนับสนุนของโครงการหลัก ปรับระบบเอกสารการเบิกจ่ายให้คล่องตัว พัฒนาระบบและเครื่องมือติดตามผลโครงการ

(8) การพัฒนาระบบบริหารบุคลากรและพัฒนาศักยภาพบุคลากร

(9) การศึกษาระบบและแนวทางการสนับสนุนทางการเงินให้กับองค์กร

ชุมชน

(10) การบริหารกองทุนให้มีความยั่งยืนและบริหารสินเชื่อให้มี

ประสิทธิภาพ

2) มีการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ 3 ระดับ

ได้แก่

(1) ระดับจังหวัด พบว่า มีทั้งแผนงานสนับสนุนการพัฒนาโดยพื้นที่เป็นตัวตั้ง และแผนงานสนับสนุนงานเชิงประเด็น โดยการเชื่อมโยงระหว่างแผนงานของขบวนจังหวัดกับแผนงานเชิงประเด็น

(2) ระดับตำบล การเชื่อมโยงระหว่างแผนงานของสภาองค์กรชุมชนตำบล กองทุนสวัสดิการชุมชนตำบลกับยุทธศาสตร์และแผนงานของ พอช. เกือบทุกจังหวัดเป็นการดำเนินงานในระดับกิจกรรมภายใต้แผนงานและงบประมาณโครงการที่ พอช.สนับสนุน และในระดับการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของคนในชุมชน การเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายยุทธศาสตร์ร่วมกัน

(3) ระดับหน่วยงานภาคี การบูรณาการยุทธศาสตร์และแผนงานร่วมกับหน่วยงานราชการและภาคีพัฒนาในพื้นที่จังหวัด พบว่า แต่ละหน่วยงาน/ภาคีมีรูปแบบและวิธีการทำงานที่แตกต่างหลากหลายเฉพาะของตนเอง เช่น สภาพัฒนาการเมือง (สพม.)

นอกจากนี้ ยังพบว่า มีรูปแบบการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ที่หลากหลาย กล่าวคือ มีการบูรณาการระหว่างยุทธศาสตร์ พอช. ยุทธศาสตร์ภาค ยุทธศาสตร์ขบวนจังหวัด และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและภาคีในเกือบทุกจังหวัด ในรูปแบบการเชื่อมโยงแผนงาน

โครงการของทั้ง พอช. ขบวนการองค์กรชุมชน และหน่วยงานภาคีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรชุมชน โดยพบว่ามียุทธศาสตร์เชื่อมโยง 3 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบแรก การเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ขบวนการองค์กรชุมชน ยุทธศาสตร์ พอช. และยุทธศาสตร์ผู้ว่าฯ
2. รูปแบบที่สอง คือ การเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์พอช. กับยุทธศาสตร์ร่วมระหว่างขบวนการจังหวัดกับหน่วยงานราชการ (ยุทธศาสตร์ผู้ว่าฯ)
3. รูปแบบที่สาม คือ การเชื่อมโยงระหว่างแผนงานขบวนการจังหวัดกับแผนงาน โครงการของ พอช. และหน่วยงาน ภาคีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

3) โครงสร้าง/กลไกที่เอื้อต่อการแปลงยุทธศาสตร์และแผนงานไปสู่การปฏิบัติ กล่าวคือ พอช. ทำงานผ่านกลไกที่ประกอบด้วยสำนักงาน พอช. เครือข่ายแกนนำองค์กรชุมชน ประชาสังคม และหน่วยงานภาคีจำนวนมาก ทั้งในมิติงานเชิงประเด็นและเชิงพื้นที่ ในช่วงปี 2554-2556 พบว่า พอช. มีกระบวนการแปลงยุทธศาสตร์และแผนงานไปสู่การปฏิบัติผ่านกลไกเชื่อมโยงแผนงานที่สำคัญ ได้แก่ สำนักงาน พอช. คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการและคณะทำงานระดับต่างๆที่มีโครงสร้างการทำงานเน้นการมีส่วนร่วม โดยใช้การประชุมเป็นวิธีการบริหารแผนงานโครงการเพื่อไปสู่การปฏิบัติ การเชื่อมโยงแผนงาน โครงการของ พอช. ไปสู่พื้นที่ระดับจังหวัด พบว่ามีการจัดกลไกเพื่อรองรับแผนงานและโครงการจาก พอช. กลไกเหล่านี้เรียกชื่อแตกต่างกันไป ได้แก่ คณะทำงานจังหวัด คณะยุทธศาสตร์จังหวัด โดยมีกองเลขาทำหน้าที่บริหารจัดการ

ข้อสังเกตต่อภาพรวมของกลไกการทำงานชุดต่างๆ ที่ยังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน มีดังนี้

1) กลไกการทำงานในโครงสร้างของสถาบัน เป็นกลไกที่เกิดจากการมีส่วนร่วมจัดตั้งเป็นคณะบุคคลชุดต่างๆ ประกอบด้วย กลไกระดับชาติ ได้แก่ คณะกรรมการสถาบัน คณะอนุกรรมการระดับชาติ จำนวน 14 คณะ คณะทำงานเชิงประเด็นระดับชาติ 6 คณะ กลไกระดับภาค ได้แก่ คณะอนุกรรมการภาค 11 คณะ คณะทำงานเชิงประเด็น 18 คณะ องค์ประกอบของกลไกระดับภาคในแต่ละภาคจะเรียกชื่อแตกต่างกัน ได้แก่ คณะทำงานยุทธศาสตร์ภาค คณะทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภาค คณะอนุกรรมการภาค คณะทำงานเสริมสร้างระดับภาค โดยองค์ประกอบของกลไกระดับภาค จะประกอบไปด้วยผู้แทนขบวนการองค์กรชุมชนระดับจังหวัด ผู้แทนงานประเด็น ภาคประชาสังคม นักวิชาการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานภาครัฐ และผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีจำนวนระหว่าง 17-51 คน

2) กลไกการทำงานในระดับพื้นที่ เป็นกลไกที่เกิดจากการมีส่วนร่วมขององค์กรชุมชนทั้งในระดับจังหวัด และระดับตำบล กลไกระดับจังหวัด ได้แก่ คณะประสานงานองค์กรชุมชนระดับจังหวัด 77 จังหวัด องค์ประกอบของกลไกจังหวัดในแต่ละจังหวัดจะเรียกชื่อ

แตกต่างกัน ได้แก่ คณะประสานงานองค์กรชุมชนระดับจังหวัด คณะยุทธศาสตร์จังหวัดรวมถึงมี คณะทำงานเชิงประเด็นระดับจังหวัด ส่วนกลไกระดับตำบลที่เด่นชัด คือ สภาองค์กรชุมชนตำบล ปัจจุบันมีจำนวน 4,260 ตำบล และคณะทำงานกองทุนสวัสดิการชุมชน ปัจจุบันมีจำนวน 5,779 กองทุน นอกจากนี้ ยังพบว่า พอช. ได้พัฒนากลไกสนับสนุนยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองต่อการ ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนงานของสถาบันโดยตรงเพิ่มเติม เช่น แผนการบริหารข้อมูลและ จัดการสารสนเทศชุมชน ได้จัดตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร แผนงานพัฒนาบุคลากร ได้จัดตั้ง คณะทำงานพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

กล่าวได้ว่า กลไกและเครื่องมือที่ พอช. ออกแบบไว้มีจุดเด่น คือ พอช. ให้ บทบาทกับขบวนองค์กรชุมชนเป็นหลัก ให้ความสำคัญกับการเชื่อมร้อยยุทธศาสตร์ภาคกับ ยุทธศาสตร์จังหวัด บทบาทของกลไกระดับภาคมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการทำงานในแต่ละ จังหวัด มีการหนุนเสริมกลไกระดับจังหวัดในการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ และการติดตาม ผล ทั้งระบบฐานข้อมูล คู่มือการดำเนินโครงการ การพัฒนาศักยภาพกองเลขาช่วยให้การบริหาร แผนงาน โครงการในระดับจังหวัดเป็นระบบ และตอบสนองยุทธศาสตร์ พอช. ที่ต้องการกระจาย การบริหารจัดการสู่พื้นที่ รวมถึงบทบาทของเจ้าหน้าที่ได้ช่วยเอื้ออำนวยความสะดวกในระดับภาคและ จังหวัดเป็นอย่างมาก

อย่างไรก็ตาม แม้ในภาพรวมของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแปลงไปสู่ การปฏิบัติจะสามารถดำเนินการไปได้อย่างบรรลุเป้าหมาย แต่ก็ยังมีบางพื้นที่ที่การประเมินผล พบว่า การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแปลงไปสู่การปฏิบัติ ยังมีปัญหาในหลายประเด็น นับตั้งแต่ การมีโครงสร้าง/กลไกในการแปลงยุทธศาสตร์และแผนงานสู่การปฏิบัติเป็นจำนวนมาก เป็นอุปสรรค ในการเชื่อมโยงการทำงาน ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน อีกทั้ง ความหลากหลายของโครงสร้างและกลไกยังทำให้เกิดปัญหาเรื่องการเชื่อมโยงในทุกกระดับ ในระดับ จังหวัดพบว่า การเชื่อมโยงระหว่างแผนงานของขบวนจังหวัดในบางจังหวัดกับแผนงานเชิงประเด็น ยังต่างคนต่างทำงาน รวมทั้ง กระบวนการติดตามงานของขบวนจังหวัดยังทำได้ไม่สม่ำเสมอ เพราะ ขาดงบประมาณและคนทำงานที่ต่อเนื่อง ความหลากหลายของโครงสร้างและกลไกทำให้ มีรูปแบบ/ วิธีการทำงานที่หลากหลาย ทำให้ขบวนจังหวัดในบางแห่งต้องปรับวิธีการทำงานร่วมกับหน่วยงาน/ ภาคี และบางพื้นที่พบปัญหาการไม่ยอมรับสถานะขององค์กรชุมชน โดยหน่วยงานภายนอกไม่รู้จัก พอช. ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการประสานความร่วมมือ รวมทั้งยังได้พบว่า คนทำงานในบางพื้นที่มี คาดหวังที่จะให้พอช. สนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่อง

นอกจากปัญหาความหลากหลายในโครงสร้างและกลไกแล้ว วิธีคิดและรูปแบบ การทำงานแบบแยกส่วนของเจ้าหน้าที่ พอช. ก็เป็นปัญหาในการแปลงยุทธศาสตร์ พอช. ไปสู่ การปฏิบัติในระดับพื้นที่ ในทัศนะของผู้บริหาร พอช. เห็นตรงกันว่าอุปสรรคสำคัญเกิดจากวิธีคิดและ

5.2.2 การพัฒนาระบบสารสนเทศและการเชื่อมโยงข้อมูล

พอช. มีการพัฒนาระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารจัดการขององค์กร มีการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูล ตลอดจนมีระบบสารสนเทศที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้เป็นการพัฒนาระบบการบริหารจัดการขององค์กรแล้ว เป้าหมายสำคัญอีกประการหนึ่งคือเพื่อให้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านงานพัฒนา (Learning Organization) ซึ่งอยู่ในแผนการปฏิรูป พอช. กล่าวคือ

5.2.2.1 มีระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารจัดการของสถาบัน

พอช. ได้จัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ปี 2555-2558 ซึ่งนำแผนการปฏิรูประบบข้อมูลและการจัดการความรู้ของสถาบัน เพื่อสนับสนุนชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเองสู่การปฏิรูปประเทศไทย มาเป็นแนวทางสำคัญในการจัดทำแผนแม่บทฯ ดังกล่าว เพื่อรองรับการปฏิบัติงานของสถาบัน และขบวนชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายหลักให้ขบวนองค์กรชุมชนใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนบริหารจัดการตนเอง

ในช่วงที่ผ่านมา พอช. ยังได้ดำเนินการพัฒนาระบบ ICT หลายระดับ เพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามเป้าหมายการปฏิรูปองค์กร ที่มุ่งเน้นให้พื้นที่เป็นหลักในการบริหารจัดการข้อมูลตั้งแต่ต้นทางและเชื่อมโยงจนถึงปลายทางระดับชาติ ทั้งนี้สถาบันได้ประเมินภาพรวมการดำเนินการด้าน ICT ขององค์กรถือว่าสามารถดำเนินการได้ตามแผนพัฒนา

ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารจัดการของสถาบัน ได้แก่

1) ระบบสารสนเทศเชิงปฏิบัติการรายพื้นที่ จำนวน 5 ระบบ ประกอบด้วย

(1) ระบบฐานข้อมูลองค์กรชุมชนเพื่อการรับรองสถานภาพ (CODI Net)

(2) ระบบฐานข้อมูลกองทุนสวัสดิการชุมชนตำบล (CODI WelfareV2)

(3) ระบบฐานข้อมูลสภาองค์กรชุมชน (CODI Sapa)

(4) ระบบฐานข้อมูลพื้นที่ปฏิบัติการชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง

(CODI Self)

(5) ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS Mapserver)

2) ระบบสารสนเทศด้านบริหารจัดการภายในของ พอช. จำนวน 7

ระบบประกอบด้วย

(1) ระบบฐานข้อมูลแผนงานและงบประมาณ (CODI Budget)

(2) ระบบฐานข้อมูลเงินยืมทดรองจ่าย (RBS)

(3) ระบบฐานข้อมูลบริหารโครงการบ้านมั่นคง (BMOS)

(4) ระบบฐานข้อมูลบริหารโครงการด้านการพัฒนา (ProMAPS)

(5) ระบบฐานข้อมูลพัสดุ (Codi Stock)

(6) ระบบฐานข้อมูลโครงการสินเชื่อเพื่อการพัฒนา

(7) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร

(Executive Information System : EIS)

5.2.2.2 มีการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูล

1) มีการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลองค์กรชุมชนกับฐานข้อมูล พอช. ทั้งหมด 7 ระบบ โดยเชื่อมผ่านทางเว็บไซต์ พอช. มีคู่มือการใช้งานสำหรับให้องค์กรชุมชนสามารถเข้าใช้ได้ทุกระบบ และมีการอบรมก่อนการใช้งานระบบต่างๆ ประกอบด้วย

(1) ระบบฐานข้อมูลองค์กรชุมชนเพื่อการรับรองสถานภาพ (CODI Net)

(2) ระบบฐานข้อมูลกองทุนสวัสดิการชุมชนตำบล (CODI WelfareV2)

(3) ระบบฐานข้อมูลสภาองค์กรชุมชน (CODI Sapa)

(4) ระบบฐานข้อมูลพื้นที่ปฏิบัติการชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง

(CODI Self)

(5) ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS Mapserver)

(6) ระบบฐานข้อมูลบริหารโครงการบ้านมั่นคง (BMOS)

(7) ระบบฐานข้อมูลบริหารโครงการด้านการพัฒนา (ProMAPS)

2) มีการเชื่อมโยงข้อมูลประเด็นงานกับข้อมูลเชิงพื้นที่และสามารถออกรายงานเชิงพื้นที่ได้ พบว่า ระบบฐานข้อมูลทั้ง 7 ระบบ ที่มีอยู่เป็นระบบปฏิบัติการที่ออกแบบไว้สำหรับบันทึกข้อมูลประเด็นงานต่างๆ ของสถาบัน ได้แก่ ข้อมูลสถานการณ์ดำเนินงานแต่ละประเด็นในพื้นที่ ข้อมูลรายงานผลการดำเนินงานในพื้นที่ ข้อมูลติดตามความก้าวหน้าในระดับพื้นที่ ข้อมูลวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในพื้นที่ภาพรวม ข้อมูลภาพถ่ายทางอากาศ และข้อมูลการบริหารจัดการโครงการ พอช. ใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อจัดทำรายงานเชิงพื้นที่ในประเด็นงานต่างๆ ในหน่วยงาน และยังสนับสนุนให้ขบวนองค์กรชุมชนแต่ละจังหวัดนำข้อมูลไปใช้ออกรายงานระดับจังหวัดและระดับตำบล โดยการจัดอบรมการใช้ข้อมูลจากระบบสารสนเทศ พอช. ในระดับพื้นที่ต่างๆ นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร (EIS) และส่งเสริมการใช้ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและสนับสนุนการตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยการปรับปรุงรูปแบบและจัดกลุ่มรายงานสำหรับผู้บริหาร การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล จัดทำรายงานภาพรวมเชิงบริหารรายไตรมาสในรูปแบบหลากหลายและเผยแพร่ภายในองค์กร จัดทำคู่มือและผลิตสื่อที่สะท้อนประโยชน์ของการใช้งานระบบสารสนเทศ เผยแพร่ในองค์กร การเพิ่มช่องทางการเข้าถึงข้อมูลเพื่ออำนวยความสะดวกในการใช้งาน และการจัดหลักสูตรฝึกอบรมการใช้งาน ตลอดจนมีการจัดทำแผนฉุกเฉินด้าน ICT ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan) ซึ่งสะท้อนถึงการแก้ปัญหาในระบบสารสนเทศ

3) มีการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศชุมชน พบว่า มีการบูรณาการระบบสารสนเทศที่สอดคล้องกับความต้องการในการทำงานของสถาบัน เพื่อให้มีการใช้เพียง 1-2 โปรแกรม มีการส่งเสริมองค์กรชุมชนใช้ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศในงานพัฒนา เช่น การจัดทำฐานข้อมูล GIS จัดทำคู่มือและสื่อการเรียนรู้ใช้งานระบบสารสนเทศให้กับเจ้าหน้าที่และกองเลขาชุมชน ส่งผลให้ชุมชนระดับตำบลมีข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ตนเองและจัดทำแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่น รวมถึงการประเมินสถานะตำบล/จังหวัดเพื่อเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่ ในปี 2556 มีฐานข้อมูล GIS พร้อมสนับสนุนการทำงานทั้งสิ้น 1,132 ตำบล 414 อำเภอ 77 จังหวัด โดยเกิดข้อมูลภาพถ่ายทางอากาศในพื้นที่ระดับตำบล 28 ตำบล 4 จังหวัดส่งผลให้องค์กรชุมชนสามารถนำข้อมูลภาพถ่ายทางอากาศไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำฐานข้อมูล GIS ตามประเด็นงานในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.2.3 มีระบบสารสนเทศที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

1) มีการเปิดเผยข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรข่าวสารประชาสัมพันธ์ ปฏิทินกิจกรรม ข้อมูลสำนักงานภาค ข้อมูลตาม พรบ. ข้อมูลข่าวสาร รายงานการประชุม ข้อมูลสื่อเพื่อการพัฒนา ข้อมูลการรับสมัครงาน ข้อมูลเว็บไซต์งานพัฒนา โปรแกรมสนับสนุนขบวนองค์กรชุมชน

2) มีการพัฒนาช่องทางการเข้าถึงและการเชื่อมโยงสืบค้นข้อมูลผ่านระบบเว็บไซต์ โดยมีการเชื่อมโยงข้อมูลและสารสนเทศจากภายนอกเพื่อเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศ มีระบบสืบค้นข้อมูลการสื่อสารความรู้ผ่าน Socialmedianetwork ทาง www.facebook.com/codikm&library เป็นการพัฒนาช่องทางการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น มีการปรับปรุงข้อมูลต่างๆ บนเว็บไซต์ให้เป็นปัจจุบันและทันต่อสถานการณ์ เช่น ข่าวสารประชาสัมพันธ์ ปฏิทินกิจกรรม รายงานการประชุม ตลอดจนการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กรผ่านระบบ email ของสถาบันผ่านบัญชี gstaff ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกอย่างรวดเร็วและทั่วถึง

ผลการประเมิน พบว่า

1) การพัฒนาระบบสารสนเทศและการเชื่อมโยงข้อมูลภายในสำนักงาน พอช. ตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประจำปี 2555-2558 ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแนวทางการปฏิรูป พอช. ส่งผลให้ระบบการทำงานภายในสำนักงาน (ทั้ง 23 ส่วนงาน) มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการบริหารแผนงานผลการดำเนินงาน เชื่อมโยงการทำงาน และด้านการพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลภายในองค์กร มีเครื่องมือ (ระบบสารสนเทศ จำนวน 7 ระบบ) ในการกำกับ ตรวจสอบและติดตามประเมินผล

การทำงานอย่างต่อเนื่อง (ทุกเดือน) ตลอดจนสามารถออกรายงานผลการดำเนินงานเพื่อการวางแผนสรุปผลการดำเนินงานและเพื่อการสื่อสารสู่สาธารณะ

2) การพัฒนาศักยภาพของขบวนองค์กรชุมชนในการจัดการสารสนเทศและการเชื่อมโยงข้อมูล สะท้อนว่าพอช.ให้ความสำคัญต่อการกระจายการบริหารจัดการข้อมูล โดยให้ขบวนจังหวัดมีความสามารถในการจัดการข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างพอช.กับข้อมูลพื้นที่ ซึ่งพบว่าใน 10 จังหวัดกลุ่มตัวอย่าง “กองเลขาจังหวัด” มีบทบาทในการจัดการข้อมูลและใช้สารสนเทศของ พอช. ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาในการดำเนินงานด้วยการประสานการทำงานร่วมกันผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่า พอช. จะได้พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อรองรับการดำเนินงานทั้งในส่วนกลางและในระดับพื้นที่ได้อย่างครบถ้วนเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ แต่ผลของการประเมินพบว่าบุคลากรในขบวนองค์กรชุมชนในบางพื้นที่ (กรณีศึกษาจากพื้นที่ใน 10 จังหวัด ตัวอย่าง) ยังขาดองค์ความรู้และการเรียนรู้เรื่องเทคโนโลยีสมัยใหม่ และขาดคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังมีช่องว่างระหว่างการจัดทำเนื้อหาและการเขียนโปรแกรมที่จัดทำโดยฝ่าย IT ก่อให้เกิดความล่าช้า ด้วยเหตุที่ระบบมีการปรับปรุงแก้ไขบ่อยครั้ง ทำให้ระบบขาดความเสถียร (stability) รวมทั้งปัญหาอันเนื่องมาจากการขาดทักษะในการใช้ระบบ IT และปัญหาความขาดแคลน software hardware และระบบ internet ในบางพื้นที่ ทำให้ขบวนชุมชนบางแห่งยังมีการใช้ระบบสารสนเทศไม่มากนัก นอกจากนี้ปัญหาข้อมูลไม่ตอบสนองการทำงานในพื้นที่ รวมทั้งชาวบ้านในบางพื้นที่ไม่ได้มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ทำให้การใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศในบางพื้นที่ยังเป็นไปอย่างจำกัด

5.2.3 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ และการติดตามผล

ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการแผนงานโครงการและการเบิกจ่ายงบประมาณ สามารถพิจารณาจากความสามารถในการบริหารจัดการ กลไกในการบริหารจัดการและเบิกจ่ายงบประมาณ ตลอดจนการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคในการบริหารจัดการได้อย่างรวดเร็ว

5.2.3.1 ความสามารถในการบริหารจัดการแผนงาน โครงการและการเบิกจ่ายงบประมาณของสถาบัน ผลการประเมิน พบว่า

พอช. ให้ความสำคัญกับเรื่องการกระจายการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณและการติดตามประเมินผลไปยังพื้นที่ และให้การสนับสนุนพื้นที่ระดับตำบลและจังหวัดในการบริหารจัดการโครงการด้วยตนเอง ตลอดจนการเชื่อมโยงแผนงานของสถาบันกับแผนงานในระดับพื้นที่หรือขบวนองค์กรชุมชนในระยะ 3-5 ปี แผนงานและงบประมาณประจำปีของ พอช. จัดทำขึ้นโดยยึดกรอบยุทธศาสตร์การดำเนินงานปี 2555-2559 เป็นแนวทางในการจัดทำแผน จัดแบ่ง

ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ งานตามภารกิจหลักขององค์กร งานตามนโยบายรัฐบาล และงานตามพระราชบัญญัติสภาองค์กรชุมชน พ.ศ. 2551

ในขณะที่สถานะการดำเนินโครงการพัฒนา พอช. ดำเนินการใน 5 โครงการ ได้แก่ โครงการแก้ไขปัญหาค่าที่ดินทำกินชนบท โครงการบ้านมั่นคง โครงการพื้นที่พิเศษ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ โครงการสนับสนุนการจัดสวัสดิการชุมชน โครงการเสริมสร้างขีดความสามารถของชุมชน ณ ปัจจุบันมีจำนวนโครงการที่อนุมัติให้ดำเนินการทั้งสิ้น 12,810_โครงการ ในขณะที่ จำนวนโครงการที่เบิกจ่ายแล้ว 12,144 โครงการ ดังรายละเอียดตาราง 5.3

ตารางที่ 5.3

ข้อมูลสถานะการบริหารโครงการพัฒนาในปัจจุบัน

ประเภทโครงการหลัก	จำนวนโครงการที่อนุมัติ	จำนวนโครงการที่เบิกจ่าย
โครงการแก้ไขปัญหาค่าที่ดินทำกินชนบท	2,009	1,795
โครงการบ้านมั่นคง	1,083	910
โครงการพื้นที่พิเศษ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้	45	43
โครงการสนับสนุนการจัดสวัสดิการชุมชน	9,071	8,946
โครงการเสริมสร้างขีดความสามารถของชุมชน	599	448
ไม่ระบุ	3	2
Grand Total(6)	12,810	12,144

(แหล่งที่มา : http://eis.codi.or.th/ir33/dashboard.asp?dashboard_id=56)

1) ระดับความสำเร็จในการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนการใช้จ่ายเงิน ในรายงานผลการปฏิบัติงานฯ ของ พอช. แสดงร้อยละของการเบิกจ่ายตามแผนการใช้จ่ายเงิน ในปีงบประมาณ 2555 คิดเป็นร้อยละ 97.91 และปีงบประมาณ 2556 ร้อยละ 96.17 แสดงถึงแนวโน้มการเบิกจ่ายได้มากขึ้น เช่นเดียวกับข้อมูลแสดงรายงานแผนงบประมาณประจำปี

2) กลไกในการบริหารจัดการแผนงาน โครงการ และเบิกจ่ายงบประมาณ พบว่า พอช. มีการจัดกลไกบริหารจัดการฯ เชื่อมโยงในหลายระดับ ตั้งแต่ระดับพื้นที่ คือ ตำบล จังหวัด มาถึงระดับภาค และระดับชาติ ได้แก่ สำนักงาน พอช. คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการและคณะทำงานระดับต่างๆ ที่มีโครงสร้างการทำงานเน้นการมีส่วนร่วม โดยมีการประชุมเป็นวิธีการบริหารแผนงาน โครงการและการอนุมัติงบประมาณเพื่อไปสู่การปฏิบัติการเชื่อมโยงแผนงาน โครงการของพอช.ไปสู่พื้นที่ระดับจังหวัด พบว่า มีการจัดกลไกเพื่อรองรับแผนงานและโครงการจาก พอช. กลไกเหล่านี้เรียกชื่อแตกต่างกันไป ได้แก่ คณะทำงานจังหวัด คณะยุทธศาสตร์จังหวัด โดยมีกองเลขาทำหน้าที่บริหารจัดการข้อมูลและเอกสารโครงการ

ข้อสังเกตจากการประเมิน พบว่า กลไกในแต่ละประเด็นแต่ละโครงการฯ ทั้งในระดับภาค จังหวัด และตำบลสะท้อนถึงการกระจายการบริหารจัดการแผนงาน และงบประมาณของ พอช. สร้างการมีส่วนร่วม เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระบบข้อมูล และพัฒนาความสามารถด้านการบริหารจัดการให้กับขบวนองค์กรชุมชน ส่งผลให้ขบวนจังหวัดเกือบทุกจังหวัดเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีประสบการณ์มากขึ้นในเรื่องการบริหารโครงการ การจัดการงบประมาณ และที่สำคัญไปกว่านั้น หลายจังหวัดเช่น ชุมพร พิชญโลก สุโขทัยยังสามารถเชื่อมโยงแผนงาน โครงการกับหน่วยราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคีเพื่อมาดำเนินกิจกรรมของตนเอง เป็นการต่อยอดการเรียนรู้วิธีการใช้งบประมาณท้องถิ่นในการทำงานพัฒนาร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานราชการในระดับจังหวัด และกล่าวได้อีกว่า ความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณของพอช.ในระดับพื้นที่ คือ งบประมาณที่กระจายลงไปในแต่ละจังหวัดได้ทำให้เกิดเวทีพูดคุยกันของแกนนำเพื่อจัดทำแผนพัฒนา หรือหาแนวทางแก้ปัญหาให้ขบวนองค์กรชุมชน เกิดพัฒนาการในการบริหารจัดการงบประมาณและยกระดับการทำงานของขบวนองค์กรชุมชน จาก การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ายกระดับมาสู่การแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้างมากขึ้น รวมไปถึงเกิดการพัฒนาทางการเมืองสร้างการมีส่วนร่วมทางการเมืองในระดับท้องถิ่น ทำให้ขบวนองค์กรชุมชนได้เข้าไปสู่กระบวนการจัดการงบประมาณในระดับท้องถิ่น

5.2.3.2 เครื่องมือในการบริหารจัดการโครงการและงบประมาณ พบว่า พอช. ได้พัฒนาเครื่องมือเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและงบประมาณให้เกิดการดำเนินงานได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น และเอื้อต่อการกระจายการบริหารจัดการแผนงาน และงบประมาณไปยังพื้นที่ประกอบด้วย

1) คู่มือการบริหารจัดการโครงการ จำนวน 5 โครงการ ได้แก่ (1) โครงการแก้ไขปัญหาที่ทำกินชนบท (2) โครงการบ้านมั่นคง (3) โครงการพื้นที่พิเศษ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (4) โครงการสนับสนุนการจัดสวัสดิการชุมชน (5) โครงการเสริมสร้างขีดความสามารถของชุมชน

2) ระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการโครงการพัฒนา ได้แก่ ระบบฐานข้อมูลแผนงานและงบประมาณ (CODI Budget) ระบบฐานข้อมูลการบริหารและการเบิกจ่ายโครงการพัฒนา (ProMAPS) ระบบฐานข้อมูลบริหารโครงการบ้านมั่นคง (BMOS) ระบบฐานข้อมูลโครงการสินเชื่อเพื่อการพัฒนา ระบบฐานข้อมูลเงินยืมทดลองจ่าย (RBS) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System: EIS) ระบบฐานข้อมูลช่วยในการบันทึกรายละเอียดแผนงาน งบประมาณ เป้าหมายตัวชี้วัดประจำปีของทุกหน่วยงาน การตั้งเรื่องเสนอใช้งบประมาณ การตัดยอดงบประมาณคงเหลือ ตลอดจนการรายงานผลการดำเนินงาน ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจและวิเคราะห์สถานะทางการเงินได้ เป็นการบันทึกรายละเอียดโครงการที่เสนอใช้งบประมาณอุดหนุน การเบิกจ่าย การติดตามผล จนถึง การปิดโครงการ ซึ่งกองเลขาองค์กรชุมชนมีส่วนร่วมในการเป็นผู้บันทึกข้อมูลโครงการในแต่ละจังหวัด

5.2.3.3 ระบบรายงานและการติดตามผล พบว่า พอช. ได้พัฒนาระบบรายงานและการติดตามผลในหลายรูปแบบ ได้แก่

1) การจัดทำรายงานของ พอช. ประกอบด้วย (1) รายงานประจำปี ได้แก่ รายงานผลการดำเนินงานประจำปี รายงานทางการเงินประจำปี รายงานผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองฯ รายงานการประเมินความพึงพอใจ รายงานต่อคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง และเพื่อเผยแพร่สู่สาธารณะ (2) รายงานไตรมาส ได้แก่ รายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาสของสำนัก ส่วน หน่วยภายใน รายงานผลการดำเนินโครงการสำคัญ รายงานต่อผู้บริหาร และคณะกรรมการฯ (3) รายงานประจำเดือน ได้แก่ รายงานผลการดำเนินงานโครงการสำคัญ รายงานการตรวจสอบภายใน รายงานการเบิกจ่ายงบประมาณโครงการสำคัญ เป็นต้น เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการสถาบัน คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง และผู้บริหาร

2) ระบบการติดตามการใช้งบประมาณของสถาบัน มีการตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบและกฎเกณฑ์สถาบันฯ กล่าวคือ ผู้บริหารสามารถติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบและกฎเกณฑ์สถาบันฯ ได้จากรายงานผลการบริหารการสนับสนุนโครงการพัฒนาและการบริหารงบประมาณในระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System : EIS) รายงานการประชุมคณะกรรมการสถาบัน รายงานทางการเงินรายไตรมาสที่จัดทำโดยสำนักการเงินและบัญชี รายงานสถานะโครงการและการเบิกจ่ายงบประมาณต่อที่ประชุมคณะกรรมการสถาบัน รายงานทางการเงินประจำปี ระบบฐานข้อมูลแผนงานและงบประมาณ ซึ่งมีรายละเอียดแผนงาน งบประมาณ เป้าหมายตัวชี้วัดประจำปีของทุกหน่วยงาน การตั้งเรื่องเสนอใช้งบประมาณ การตัดยอดงบประมาณคงเหลือตลอดจนการรายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาสของหน่วยงานภายในสถาบันและระบบฐานข้อมูลการบริหารและการเบิกจ่ายโครงการพัฒนาซึ่งมีรายละเอียดโครงการที่เสนอใช้งบประมาณอุดหนุน การเบิกจ่าย การติดตามผล จนถึงการปิดโครงการ

3) ระบบการติดตามผลในระดับพื้นที่ มีทั้งการดำเนินการรายโครงการตามปีงบประมาณ ผ่านระบบฐานข้อมูลการบริหารและการเบิกจ่ายโครงการพัฒนา (ProMAPS) โดยกองเลขาองค์กรชุมชนระดับจังหวัดมีส่วนร่วมในการเป็นผู้บันทึกข้อมูลรายละเอียดโครงการที่เสนอใช้งบประมาณอุดหนุน การเบิกจ่าย การติดตามผล ตลอดจนการปิดโครงการ ซึ่งระบบฐานข้อมูลดังกล่าวทำให้สามารถตรวจสอบสถานะการดำเนินโครงการ และการเบิกจ่ายงบประมาณในระดับพื้นที่ได้รวดเร็วมากขึ้น มีการดำเนินการตามแผนงานจำเป็นเร่งด่วน หรือแผนการพัฒนา เช่น การทบทวนสภาองค์กรชุมชน ตลอดจนมีการสร้างระบบติดตามประเมินผลแบบบูรณาการงาน ให้เป็นส่วนหนึ่งของกลไกการทำงานพัฒนาในระดับพื้นที่ภาคและจังหวัด อาทิเช่น เวทีติดตามงานระดับจังหวัด จัดทำรายงานการพัฒนาจังหวัด สร้างทีมติดตามผลการดำเนินงานในพื้นที่

4) การพัฒนาตัวชี้วัดระดับส่วนงาน หรือการพัฒนาระบบติดตาม ภายในเป็นประจำปี เช่น ในปี 2555 มีการจัดทำตัวชี้วัดระดับส่วนงานจำนวน 23 ส่วนงาน ปี 2556 เกิดคณะทำงานเจรจาต่อรองตัวชี้วัดเพื่อเป็นกลไกในการบริหารและกำกับติดตามโดยมีบทบาทหน้าที่ในการพิจารณาและเจรจาต่อรองตัวชี้วัดส่วนงานตลอดจนกำกับติดตามผลสำเร็จตามตัวชี้วัด

5) การประเมินผลการดำเนินงานโครงการสำคัญ ในปี 2554-2556 โดยที่มิวิชาการภายนอก เช่น โครงการบ้านมั่นคง โครงการสวัสดิการชุมชน ไม่ได้ดำเนินการทุกปี จัดทำเมื่อมีประเด็นสำคัญเร่งด่วนหรือตามแผนพัฒนาโครงการฯ

6) การประเมินผลการดำเนินงาน พอช. ระยะ 3 ปี เป็นการประเมิน โดยที่มิวิชาการภายนอก ตามกรอบและประเด็นการประเมินที่ได้มีการออกแบบร่วมกันระหว่างทีม ประเมินกับ พอช.

สำหรับระบบการเบิกจ่ายงบประมาณ ได้มีการทบทวนระบบ การเบิกจ่ายงบประมาณโครงการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มีการจัดทำแผนเร่งรัดการเบิกจ่าย ใน 3 โครงการสำคัญ ได้แก่ โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยและที่ดิน โครงการเสริมสร้างขีดความสามารถ ของชุมชน และโครงการสวัสดิการชุมชน มีการปรับระบบเอกสารเบิกจ่ายเป็นการเบิกจ่าย งบประมาณโครงการชุดจังหวัดและครอบคลุมพื้นที่ระดับตำบล พัฒนาศักยภาพกองเลขาจังหวัดใน การบริหารจัดการและเชื่อมโยงการทำงานภาพรวมจากระดับตำบลสู่จังหวัดโดยโอนงบประมาณ เบิกจ่ายสู่ระดับตำบลโดยตรง เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามระยะเวลาแผนงาน/กิจกรรมไม่เกิด การกระจุกตัวของงบประมาณที่จังหวัดและเป็นภาระในการจัดการงบประมาณของจังหวัด การกำหนดเงื่อนไขการเบิกจ่ายงบประมาณงวดแรกของทุกโครงการให้มีการเบิกจ่ายภายใน 6 เดือน นับจากวันที่ได้รับการอนุมัติซึ่งจากเงื่อนไขดังกล่าวส่งผลให้การเบิกจ่ายงบประมาณโครงการเป็นไป ตามระยะเวลาจำนวนงบประมาณคงค้างเบิกจ่ายลดลงโดยโครงการ/พื้นที่ที่สามารถเบิกจ่าย งบประมาณงวดแรกได้ตามเงื่อนไขระยะเวลาที่มีการส่งคืนงบประมาณทำให้ไม่มีงบประมาณคงค้าง เบิกจ่ายในงวดแรกซึ่งจะส่งผลให้ระยะเวลาการดำเนินโครงการเป็นไปตามกรอบระยะเวลา 1 ปี รวมถึงการปรับปรุงกลไกในการบริหารจัดการและกำกับดูแลการดำเนินงานในแต่ละเม็ดเงินงบประมาณ ใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตามมติของคณะกรรมการเสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชน มีมติวันที่ 23 พฤษภาคม และวันที่ 19 มิถุนายน 2555

และในปีงบประมาณ 2556 พอช. ได้จัดทำแผนการปรับปรุงการให้บริการ จากรายงานการวิเคราะห์ผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ ประจำปี 2555 ประกอบด้วย

1) การปรับปรุงจำนวนเอกสารประกอบการเสนอโครงการ และ เบิกจ่ายงบประมาณให้มีความพอเหมาะพอดี ไม่มากจนเกินไป

2) การปรับลดขั้นตอนการให้การสนับสนุนงานพัฒนาของ พอช. ให้มี ความยืดหยุ่น คล่องตัว ไม่ยุ่งยากซับซ้อน รวมถึงปรับระบบการเบิกจ่ายงบประมาณสนับสนุน การทำงานของชุมชน ให้มีความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น

3) การปรับปรุงระบบการเฝ้าอำนวยการปฏิบัติงานของกลไกการสนับสนุนงานของสถาบันฯ ทั้งการสนับสนุนข้อมูล/เอกสาร/ข่าวสารให้เพียงพอสำหรับสนับสนุนการทำงานคณะกรรมการ รวมถึงการติดตามผลการปฏิบัติตามมติ/ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ

ผลการดำเนินงานปรับปรุงการให้บริการ พบว่า

1) มีการพัฒนาระบบโปรแกรมการบริหารโครงการและเบิกจ่ายงบประมาณ เพื่อให้กองเลขาฯ แต่ละจังหวัดสามารถเข้าถึงการบันทึกข้อมูลโครงการและเบิกจ่ายงบประมาณได้อย่างสะดวก คล่องตัว รวดเร็ว รวมถึงช่วยลดจำนวนเอกสารประกอบโครงการและเบิกจ่ายงบประมาณที่ไม่จำเป็น ด้วยการจัดเก็บเอกสารในรูปแบบของไฟล์เอกสารแนบลงในระบบโปรแกรมรวมถึงสนับสนุนให้มีการออกรายงานจากระบบโปรแกรม เพื่อนำมาใช้ในการกำกับติดตามผลการดำเนินงานโครงการด้วย

2) มีการพัฒนาศักยภาพกองเลขาฯระดับจังหวัด และส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ รวมถึงเจ้าหน้าที่สถาบันฯ ด้วยการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับระบบโปรแกรมการบริหารโครงการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงจัดทำคู่มือการใช้ระบบโปรแกรม เพื่อให้เห็นถึงประโยชน์ของการบริหารโครงการและเบิกจ่ายงบประมาณผ่านระบบโปรแกรม วิธีการใช้งานระบบโปรแกรม ตลอดจนสามารถทำงานผ่านระบบโปรแกรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) มีการวิเคราะห์ขั้นตอนและกระบวนการบริหารโครงการเพื่อให้ทราบถึงปัญหา/สาเหตุที่ทำให้การดำเนินงานโครงการต่างๆ มีความล่าช้า เพื่อนำมากำหนดเป็นแนวทางและกระบวนการในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารโครงการประกอบด้วย (3.1) โครงการสนับสนุนการจัดสวัสดิการชุมชน (3.2) โครงการบ้านมั่นคง/ที่ดิน (3.3) โครงการเสริมสร้างขีดความสามารถของชุมชน

4) มีการกำหนดมาตรฐานในการดำเนินงานโครงการแต่ละขั้นตอนอย่างเป็นระบบ และกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานที่ชัดเจนมากขึ้น โดยเฉพาะขั้นตอนและระยะเวลาในการเสนอโครงการเพื่อพิจารณาและการเบิกจ่ายรวมถึงนำระบบโปรแกรมมาช่วยหนุนเสริมในการดำเนินงานเพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น ได้แก่ การกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปที่สำนักงานภาค และการปรับระบบการเบิกจ่ายชุดเดียวครอบคลุมทุกประเภทงบประมาณทั้งงบสาธารณูปโภคงบอุดหนุนและงบบริหารจัดการในกรณีโครงการบ้านมั่นคง

5) พัฒนาระบบการจ่ายเงินอิเล็กทรอนิกส์ (Biz Payment) โดยให้ธนาคารโอนเงินอัตโนมัติและส่งข้อความ (SMS) แจ้งผู้รับงบประมาณโดยตรง รวมถึงการใช้โปรแกรมสารบรรณการเงิน (FDOC) ที่สามารถติดตามเอกสารเบิกจ่าย การจ่ายเงินและสามารถตรวจเช็คระยะเวลาในการดำเนินการได้ ตลอดจนการจัดทำคู่มือการบริหารโครงการและเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของผู้เกี่ยวข้อง

6) มีการจัดปรับระบบการทำงานของส่วนงานที่รับผิดชอบ เพื่อสนับสนุนการทำงานของกลไกที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถเอื้ออำนวยการปฏิบัติงานของกลไกต่างๆ ได้อย่างสอดคล้อง เหมาะสมมากขึ้น ได้แก่ เพิ่มช่องทางการสื่อสารด้วยการส่งอีเมลเอกสารการประชุม การเสนอวาระเรื่องสืบเนื่องจากการประชุมครั้งที่ผ่านมา เพื่อรายงานความคืบหน้าหรือผลการปฏิบัติงานตามมติ/ข้อสั่งการ/การมอบหมายจากการประชุมครั้งที่ผ่านมา

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ในภาพรวม พอช. จะสามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เบิกจ่ายได้เกิดกว่าร้อยละ 90) แต่การประเมินได้ พบว่า ยังมีปัญหาในขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณ เนื่องจากแบบฟอร์มเอกสารที่ใช้เบิกจ่ายงบประมาณเพื่อดำเนินโครงการ ของพอช.ยุ่งยากซับซ้อนเกินไป (จะเห็นได้จากคะแนนความพึงพอใจในเรื่องการเบิกจ่ายอยู่ระหว่างร้อยละ 29.3 ถึงร้อยละ 65)

1) กลไกในการบริหารจัดการแผนงาน โครงการ และเบิกจ่ายงบประมาณ พบว่ามีปัญหาในบางพื้นที่ ได้แก่

(1) ขาดบุคลากรที่มีความสามารถ หรือกองเลขที่เข้ามาทำงานอย่างต่อเนื่อง

(2) ขาดระบบการจัดการเอกสารและข้อมูลโครงการงานพัฒนาที่ครบถ้วนและสะดวกต่อการใช้งาน

(3) งบประมาณเพื่อการติดตามงานไม่เพียงพอหรือขาดช่วง ทำให้การติดตามงานไม่ต่อเนื่อง

(4) การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโครงการใน บางจังหวัดยังขาดอุปกรณ์ และการเชื่อมต่อกับระบบทำให้การดำเนินงานมีความล่าช้า

2) เครื่องมือในการบริหารจัดการโครงการและงบประมาณ ในบางพื้นที่ยังมีข้อติดขัด เช่น ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการใช้ระบบสารสนเทศ บุคลากรที่มีความรู้และทักษะก็มีจำนวนจำกัดทำให้งานกระจุกตัวอยู่กับคนทำงานไม่กี่คน¹³ รวมทั้งพบว่า เนื้อหาในคู่มือโครงการยังยากต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนในชุมชน¹⁴

3) ระบบรายงานและการติดตามผล พบว่า พอช.มีระบบและเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานที่หลากหลาย

ทัศนะจากผู้บริหาร พอช. เกี่ยวกับการเบิกจ่ายงบประมาณและการรายงานผลในบางประเด็น คือ ควรปรับระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานของ พอช. โดยให้เน้นผลงานเชิงคุณภาพมากขึ้นจากที่เคยเน้นเชิงปริมาณ และการปรับระบบการเบิกจ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับการดำเนินงานที่เน้นองค์กรชุมชนเป็นแกนหลัก พื้นที่เป็นตัวตั้ง

¹³อ้างอิงจากการสนทนากลุ่มจังหวัด 10 จังหวัด

¹⁴อ้างอิงจากการสนทนากลุ่มผู้บริหาร พอช. 15 กันยายน 2557

ตารางที่ 5.4
ประสิทธิผลและประสิทธิผลในกระบวนการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระบบสารสนเทศ การบริหารแผนงาน งบประมาณ และการติดตามผล

การพัฒนากลไกเพื่อสนับสนุนการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติในหน่วยงาน	รูปแบบการเชื่อมโยงการทำงาน	การพัฒนาสารสนเทศ	กลไก/เครื่องมือในการบริหารโครงการและงบประมาณ	ระบบรายงานและการติดตามผล	การเบิกจ่ายงบประมาณ (มากกว่าร้อยละ 90)	กลไกรองรับการทำงานในหน้าที่ (มากกว่าร้อยละ 50 ของพื้นที่ระดับตำบล)
พช. มีการพัฒนา กลไกขึ้นมารองรับ การแปลงยุทธศาสตร์ ทั้งในส่วนกลางและ ในระดับพื้นที่ ปฏิบัติงาน ได้แก่ - กลไกการทำงานใน	เกิดกลไก/ หน่วยงานในระดับ พื้นที่รองรับการ แปลงยุทธศาสตร์ - สภาองค์กร ชุมชน - สวัสดิการชุมชน - ที่อยู่อาศัยและ ที่ดินทำกิน - จัดการภัยพิบัติ - เศรษฐกิจและ ชุมชน	เกิดการเชื่อมโยง 3 รูปแบบ ได้แก่ - ขบวนการองค์กรชุมชน ยุทธศาสตร์ พช. และยุทธศาสตร์ผู้ว่าฯ - ยุทธศาสตร์ พช. กับยุทธศาสตร์ร่วม ระหว่างขบวนจังหวัด กับหน่วยงานราชการ - แผนงานขบวน จังหวัด กับแผนงาน โครงการของ พช. และหน่วยงาน ภาคี ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	- ระบบสารสนเทศ เชิงปฏิบัติการรายพื้นที่ 5 ระบบ - ระบบสารสนเทศด้าน บริหารจัดการภายในของ พช. 7ระบบ - มีการเชื่อมโยงระบบ ฐานข้อมูลองค์กรชุมชนกับ ฐานข้อมูล พช. - มีการเชื่อมโยงข้อมูล ประเด็นงานรายพื้นที่ - มีการพัฒนาระบบข้อมูล และสารสนเทศชุมชน	- กลไก/เครื่องมือในการ จัดการแผนงาน โครงการ และเบิกจ่ายงบประมาณ ระดับตำบล จังหวัด ภาค และชาติ - เครื่องมือในการบริหาร จัดการโครงการและ งบประมาณ ได้แก่ คู่มือ การบริหารจัดการโครงการ และ ระบบฐานข้อมูลเพื่อ การบริหารจัดการโครงการ พัฒนา	- มีการจัดทำรายงานของ พช. - มีระบบการติดตามการใช้ งบประมาณของสถาบัน - มีระบบการติดตามผลใน ระดับพื้นที่ - มีการพัฒนาตัวชี้วัดระดับ ส่วนงาน - มีการประเมินผล การดำเนินงานโครงการ สำคัญ - มีการประเมินผลการ ดำเนินงาน พช. ระยะ 3 ปี	- ปี 2555 สามารถเบิกจ่าย ได้ร้อยละ 97.91 - ปี 2556 สามารถเบิกจ่าย ได้ร้อยละ 96.17	- เกิดสภาองค์กรชุมชน 4,260 องค์กร (ร้อยละ 58.72) - เกิดกองทุนสวัสดิการ ชุมชน 5,779 กองทุน

** www.sanfanresort.com/index.php?lay=boardshow&ac...show. ปี 2554 ประเทศไทยมี 7.255 ตำบล

5.2.4 การบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถหนุนเสริมงานพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง

5.2.4.1 นโยบายด้านบุคลากร

นโยบายด้านบุคลากรของ พอช. ให้ความสำคัญกับคุณภาพของบุคลากรมากกว่าปริมาณ หมายความว่าบุคลากร พอช. ต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถทำงานสนับสนุนขบวนการพัฒนาองค์กรชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ การบริหารและพัฒนาบุคลากรจึงเป็นการดำเนินงานสำคัญ ทั้งในด้านของการปรับโครงสร้างองค์กรและระบบความสัมพันธ์ในการทำงาน การทบทวนปรับปรุงระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับบุคลากร และการพัฒนาเพิ่มพูนสมรรถนะให้บุคลากร ซึ่งรวมถึงบุคลากรในขบวนการชุมชนด้วย

ผลการประเมิน พบว่า พอช. มีการกำหนดนโยบายด้านบุคลากรที่เป็นรูปธรรม เน้นให้สอดคล้องกับแผนการปฏิรูป พอช. กล่าวคือ “การเป็นองค์กรเล็ก บุคลากรน้อย แต่มีศักยภาพในการสนับสนุนชาวบ้านให้เข้มแข็ง มีหลักการที่สอดคล้องกับทิศทางของสถาบันฯ ในการให้ชาวบ้านเป็นหลักในการทำงานด้วยตนเองมากขึ้น โดยการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่เพื่อไปสนับสนุนงานให้ชาวบ้านมีความเข้มแข็งขึ้น” (รายงานประชุมคณะกรรมการสถาบันครั้งที่ 6/2555) นโยบายด้านบุคลากร ได้แก่ การจัดประเภทและระบบของบุคลากรแต่ละประเภท โดยเฉพาะในส่วนของเจ้าหน้าที่ ลูกจ้างโครงการ ลูกจ้างเต็มเวลา และลูกจ้างไม่เต็มเวลา กำหนดกรอบอัตรากำลังของแต่ละปีงบประมาณ มีแนวทางการจ่ายค่าชดเชยและค่าชดเชยพิเศษแก่ผู้ปฏิบัติงาน กำหนดโครงสร้างระบบอัตรากำลังบุคลากร เป็นต้น

ด้านกรอบอัตรากำลังสถาบันฯ มีกรอบอัตรากำลังในปัจจุบัน จำนวน 300 คน ในขณะที่มีเจ้าหน้าที่และลูกจ้างประจำอยู่จำนวน 282 คน มีอัตรารว่าง 18 คน และมีลูกจ้างโครงการ 57 คน¹⁵ ระบบการจ้างผู้ปฏิบัติงานทุกประเภทที่จัดจ้างโดยสถาบันฯ หมายถึงเจ้าหน้าที่ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างโครงการ ไม่รวมลูกจ้างโครงการที่จัดจ้างตามโครงการสวัสดิการชุมชน สภามหาวิทยาลัย ส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรในปีงบประมาณที่ใช้เงินกองทุนของสถาบัน (โดยไม่รวมลูกจ้างโครงการ) นั้น ประกอบด้วย เงินเดือนค่าจ้างชั่วคราวค่าตอบแทนและสวัสดิการ ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายการพัฒนาบุคลากร ในปัจจุบันมีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อหัวที่ 107,065 บาทต่อปี และคิดเป็นร้อยละ 50 ของค่าใช้จ่ายทั้งหมดของสถาบันฯ

มีการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การวิเคราะห์ภารกิจของสถาบัน และจัดประเภทผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรการวิเคราะห์อัตรากำลังของผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนเหมาะสมปรับระบบการสรรหา ว่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการ

¹⁵สามารถดูการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังภายในองค์กร ในโครงการศึกษาการปฏิรูปองค์กร พอช. ควบคู่กระบวนการหนุนเสริมการปฏิรูปขบวนการชุมชน ปี 2556 ในส่วนที่ 5

การประเมิน และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับประเภทของบุคลากรสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระดับหน่วยงานและระดับบุคคล การจัดทำสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างสังคม พอช. ให้นำอยู่ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีเจ้าหน้าที่ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างโครงการ โดยพบว่า มีการปรับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นปีละสองครั้ง สะท้อนการพัฒนากระบวนการติดตามประเมินภายในองค์กร และมีการประเมินผลก่อนการพิจารณาต่อสัญญาจ้างบุคลากรตลอดจนการปรับปรุงฐานข้อมูลผู้ปฏิบัติงานทุกประเภทให้ถูกต้องและมีรายละเอียดที่ครอบคลุมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีระบบควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานของบุคลากรภายใน พอช.

ในส่วนของการปรับโครงสร้างองค์กรและระบบความสัมพันธ์ในการทำงานให้สามารถรองรับการหนุนเสริมการพัฒนาองค์กรชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้แผนการปฏิรูปพอช. พบว่า การปรับโครงสร้างองค์กรตาม คำสั่งที่ ง.61/2554 ลงวันที่ 30 กันยายน 2554 แบ่งโครงสร้างเป็น 3 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานพื้นที่ กลุ่มงานสนับสนุน และกลุ่มงานบริหาร รวม 23 สำนักงาน โดยโครงสร้างใหม่นี้จัดแบ่งสำนักงานภาคใหม่จากเดิม 5 ภาค เป็น 11 ภาค ในรายงานโครงการศึกษาการปฏิรูปองค์กร พอช. ควบคุมกระบวนการหนุนเสริมการปฏิรูปขบวนการองค์กรชุมชน ปี 2556 ได้สรุปบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรใน 3 กลุ่มงานไว้ดังนี้

1) กลุ่มงานพื้นที่ ทำงานรับผิดชอบต่อกลุ่มเป้าหมายที่เป็นภาคประชาชน ขบวนการองค์กรชุมชน (เครือข่าย ขบวนการองค์กรชุมชนทุกระดับ) หน่วยงานภาคีทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานส่วนภูมิภาคและส่วนกลาง องค์กรพัฒนาเอกชน ภาคประชาสังคม โดยกำหนดให้มีบทบาทในการสนับสนุน (Support) พัฒนา (Develop) ส่งเสริม (Enhance) ประสาน (Coordinate) ร่วมมือ (Collaborate) เชื่อมโยง (Related) และ การดำเนินการ (Operate) ให้เกิดเงื่อนไขสำคัญในการพัฒนา เช่น การจัดให้มีเวทีกลาง ระบบกลไก/ทีมทำงานพัฒนาศักยภาพ ระบุธรรม การแก้ไขปัญหาของชุมชน บทบาทสำคัญอีกด้านหนึ่งของกลุ่มงานพื้นที่ คือต้องเป็นผู้ดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงานและโครงการพัฒนาประเด็นต่างๆ ของ พอช. เช่น โครงการด้านสวัสดิการชุมชนที่อยู่อาศัย ที่ดินทำกิน ทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม การจัดการภัยพิบัติ สินเชื่อประเภทต่างๆ ฯลฯ และยังต้องดำเนินการบริหารจัดการสำนักงานภาค (Administration Management) ทั้งในด้าน โครงการแผนงานงบประมาณการเงินการพัฒนากุศลกร การจัดการข้อมูลการบริหารความเสี่ยง การรายงาน การติดตามผลการดำเนินงานในพื้นที่

2) กลุ่มงานสนับสนุน ทำงานรับผิดชอบต่อกลุ่มเป้าหมาย ทั้งสำนักงานภาค ขบวนการองค์กรชุมชน องค์กรชุมชนในระดับจังหวัดและตำบลหน่วยงานภาครัฐและภาคีที่เกี่ยวข้องในระดับนโยบาย รวมทั้ง กลุ่มเป้า หมายต่างๆ และสาธารณะ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของขบวนการองค์กรชุมชน(ทุกระดับ)และพอช.(สถาบันและสำนักงานภาค)ให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ โดย

ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มนี้ต้องมีความสามารถทั้งในการทำงานสนับสนุน (Support) พัฒนา (Develop) ประสาน (Coordinate) ร่วมมือ (Collaborate) เชื่อมโยง (Related) และการให้บริการ (Service) ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มนี้ได้รับการวางบทบาทมากกว่าการสนับสนุนการทำงานของส่วนงานพื้นที่ แต่ในการปฏิรูปครั้งนี้ถูกออกแบบให้มีหน้าที่ก้าวไกลไปถึงการหนุนเสริมขบวนองค์กรชุมชนและการบริหารจัดการองค์กรชุมชนระดับต่างๆ ผ่านการใช้ยุทธศาสตร์ แผนงาน งบประมาณ และเครื่องมือสนับสนุนการทำงาน (เช่น ระบบข้อมูล องค์ความรู้ เป้าหมาย ตัวชี้วัด สื่อ การติดตาม ประเมินผล ฯลฯ)

3) กลุ่มงานบริหาร ทำงานรับผิดชอบต่อกลุ่มเป้าหมายภายในองค์กร พอช. คือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน พอช. เป็นสำคัญ โดยจะต้องมีความสามารถทั้งในด้านการสนับสนุน (Support) พัฒนา (Develop) เอื้ออำนวย (Promote) และดำเนินการ (Operate) งานจึงจะบรรลุเป้าหมายสำคัญ คือ การช่วยให้ผู้บริหาร (รวมทั้งคณะกรรมการสถาบัน) และผู้ปฏิบัติงาน พอช. ทั้งหมดทำงานได้อย่างคล่องตัว โปร่งใส มีประสิทธิภาพในทุก ๆ ด้าน ผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มนี้ได้รับการวางบทบาทที่สำคัญในการปฏิรูปองค์กร คือ การพัฒนาระบบเชิงนโยบาย ทั้งด้านการบริหาร เงินกองทุนของสถาบันและเงินสนับสนุนจากรัฐ ระบบการสนับสนุนสินเชื่อแก่องค์กรชุมชน ระบบการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลในองค์กร การจัดให้มีระบบการตรวจสอบในองค์กร รวมทั้งความร่วมมือกับภายในภายนอกประเทศทางด้านวิชาการ ทั้งหมดนี้จะช่วยเสริมสร้างคุณภาพให้กับองค์กร พอช.

นอกจากนี้ ยังพบว่า พอช. มีการทบทวนปรับปรุงระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับบุคลากร เช่น การปรับปรุงการกำหนดอัตราเงินเดือน การทบทวนและปรับปรุงการจัดทำสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาขีดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานโดยได้มีการประเมินขีดสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานตามกลุ่มงาน การแก้ไขข้อบังคับสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ฉบับที่ 2 ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล ข้อ 19 ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 และพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) พ.ศ. 2543 เป็นต้น (รายงานการประชุมคณะกรรมการสถาบันครั้งที่ 1/2555)

5.2.4.2 การพัฒนาบุคลากรตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร

ในประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารจัดการของ พอช. ด้านหนึ่ง คือ การบริหารและพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถหนุนเสริมงานพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง เช่นเดียวกับแผนการปฏิรูป พอช. ที่ต้องการพัฒนาเพิ่มสมรรถนะบุคลากรทั้งขบวนโดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ให้สามารถทำงานเชิงลึก มีทักษะวิเคราะห์ด้านบริหารการเปลี่ยนแปลงและเป็นนักประสานเชื่อมโยง รวมทั้งการเพิ่มสมรรถนะ

ของผู้นำเพื่อเสริมพลังการทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่นำไปสู่การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปของสถาบันและขบวนการองค์กรชุมชน

ผลการประเมิน พบว่า พอช. ได้ดำเนินการทั้งในส่วนของการพัฒนาคน ในขบวนการองค์กรชุมชนและเจ้าหน้าที่ พอช. กล่าวคือ

1) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในขบวนการองค์กรชุมชน ในปี 2555-2556 ด้วยวิธีการจัดอบรมผู้นำทั้งในส่วนกลาง และในแต่ละภูมิภาค โดยมีคณะทำงาน ออกแบบหลักสูตรกลางของขบวนการองค์กรชุมชน ได้แก่ หลักสูตรการพัฒนาศักยภาพผู้นำขบวนการองค์กรชุมชน หลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง หลักสูตรการพัฒนาศักยภาพผู้นำชุมชนจัดการตนเอง และหลักสูตรการพัฒนาคนทำงานในขบวนการองค์กรชุมชน เป็นต้น

2) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสำนักงาน พอช. พบว่า พอช. มีแผนการพัฒนาเพิ่มสมรรถนะบุคลากร โดยการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระดับบุคคล และระดับหน่วยงานเพื่อให้เห็นช่องว่างของสมรรถนะที่ต้องพัฒนา และมีแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปี เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน โดยแบ่งเป็น 2 กระบวนการ คือ

(1) กระบวนการพัฒนาความรู้พื้นฐานเพื่อพัฒนาความคิด วิสัยทัศน์ วิธีคิด และเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาประเทศโดยรวม แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ด้วยวิธีการศึกษาดูงาน และการจัดอบรมทั้งภายในและภายนอก เช่น การอบรมจำนวน 6 ครั้ง ในเรื่องการบริหารพอช.ให้มีพลัง เรื่องพอช.กับการเปลี่ยนแปลงสังคม เรื่องสถานการณ์ประเทศไทย แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน อนาคต เรื่องบทบาทผู้บริหารกับการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง เรื่องโครงการเงินกู้เพื่อการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานเรื่องพลังงาน วิกฤตหรือความท้าทายของภาคประชาชนไทย

(2) กระบวนการพัฒนาความรู้เฉพาะเรื่องเพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับภารกิจงานสถาบัน ด้วยวิธีการศึกษาดูงาน และการจัดอบรมภายในและภายนอก เช่น การอบรม 4 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรนักบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง มีผู้สำเร็จหลักสูตร 36 คน หลักสูตรการบริหารชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง มีผู้สำเร็จหลักสูตร 31 คน หลักสูตรการบริหารงานที่อยู่อาศัยและการพัฒนาเมือง มีผู้สำเร็จหลักสูตร 75 คน หลักสูตรงานพัฒนาทักษะกลุ่มงานข้อมูล มีผู้สำเร็จหลักสูตร 38 คน (รายงานประชุม คณะกรรมการสถาบันครั้งที่ 1/2556)

ข้อค้นพบจากการประเมิน พบว่า

1) บุคลากรผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนองความต้องการการต่อขบวนการองค์กรชุมชน กล่าวคือ ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการจาก พอช. ในปี 2555-2556 พบว่า ขบวนการองค์กรชุมชนมีความพึงพอใจมากต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่คิดเป็นร้อยละ 83 และ

ร้อยละ 81.40 ตามลำดับ ในด้านความสุภาพ ความกระตือรือร้น มีน้ำใจ พร้อมทั้งจะเอื้ออำนวย/สนับสนุนการทำงานของชุมชนมีความรู้ความสามารถในการสนับสนุนชุมชน ตลอดจนมีความประพฤติเหมาะสม และมีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติหน้าที่

2) โครงสร้าง/กลไกการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาคน กล่าวคือ การจัดโครงสร้าง/กลไกการทำงานของ พอช. ในทุกระดับเน้นการมีส่วนร่วมให้องค์กรชุมชนเป็นหลัก หรือกล่าวได้ว่าโครงสร้างและกลไกการทำงานได้ส่งเสริมการพัฒนาคนในขบวนองค์กรชุมชนไปพร้อมกันด้วย กล่าวคือ

กลไกการทำงานในโครงสร้างของสถาบัน เป็นกลไกที่เกิดจากการมีส่วนร่วมจัดตั้งเป็นคณะบุคคลชุดต่างๆ ประกอบด้วย กลไกระดับชาติ ได้แก่ คณะกรรมการสถาบัน คณะอนุกรรมการระดับชาติ จำนวน 14 คณะ คณะทำงานเชิงประเด็นระดับชาติ 6 คณะ กลไกระดับภาค ได้แก่ คณะอนุกรรมการภาค 11 คณะ คณะทำงานเชิงประเด็น 18 คณะ เช่นเดียวกับกลไกการทำงานในระดับพื้นที่ เป็นกลไกที่เกิดจากการมีส่วนร่วมขององค์กรชุมชนทั้งในระดับจังหวัด และระดับตำบล กลไกระดับจังหวัด ได้แก่ คณะประสานงานองค์กรชุมชนระดับจังหวัด 77 จังหวัด ส่วนกลไกระดับตำบล ที่เด่นชัด คือ สภาองค์กรชุมชนตำบล ปัจจุบันมีจำนวน 4,260 ตำบล และคณะทำงานกองทุนสวัสดิการชุมชน ปัจจุบันมีจำนวน 5,779 กองทุน นอกจากนี้ ยังพบว่า พอช.ได้พัฒนากลไกสนับสนุนยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนงานของสถาบันโดยตรงเพิ่มเติม เช่น แผนการบริหารข้อมูลและจัดการสารสนเทศชุมชน ได้จัดตั้งคณะทำงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร แผนงานพัฒนาบุคลากร ได้จัดตั้งคณะทำงานพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

3) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร พบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของ พอช. ได้มีการดำเนินการในหลายเรื่อง ทั้งในเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระดับบุคคลและระดับหน่วยงาน การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในขบวนองค์กรชุมชน โดยการจัดอบรมผ่านหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ

ถึงแม้ พอช. จะได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้ตามแผนงานที่วางไว้ แต่ยังพบว่าโครงสร้าง/กลไกการทำงานในบางพื้นที่ยังมีความซับซ้อนและมีจำนวนมากไม่เอื้อต่อการพัฒนาคนและวิธีการทำงาน ปัจจุบัน พอช. ยังไม่เน้นการสร้างคนทำงานรุ่นใหม่ (ที่ทำอยู่ส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ) โครงสร้าง/กลไกที่ซับซ้อนเป็นปัญหาต่อการประสานเชื่อมโยงการทำงานระหว่างกันในพื้นที่ ทำให้คนทำงานภายใต้โครงสร้างดังกล่าวมีภารกิจมากจนเกินไป ในอนาคตควรมีการปรับลดจำนวนกลไกต่างๆ และพัฒนารูปแบบวิธีการทำงานใหม่ๆ ขึ้นรองรับ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในบางพื้นที่ยังมีปัญหาหลายประการ คือ

1) ขาดความต่อเนื่อง เพราะมีการเปลี่ยนส่วนงานรับผิดชอบระหว่างส่วนกลางกับสำนักงานภาคบ่อยครั้ง

2) ขาดบุคลากรที่มีความรอบรู้ในหลายๆ เรื่อง (แต่ละคนรู้เฉพาะเรื่อง) ขาดการติดตามให้แก่ผู้นำองค์กรชุมชนเข้ารับการอบรมอย่างต่อเนื่องสำหรับการจัดอบรมโดยสำนักงานภาค ก็พบว่า ยังมีรูปแบบที่หลากหลายและขาดการสรุปทบทเรียน ทักษะจากผู้บริหาร พอช. เห็นว่าแนวทางการพัฒนาบุคลากรทั้งขบวน คือ

1) จัดกลุ่มศักยภาพบุคลากรทั้งเจ้าหน้าที่ และแกนนำองค์กรชุมชนเพื่อวัดทักษะความสามารถและออกแบบการพัฒนาทั้งในเชิงความรู้และปฏิบัติการอย่างเป็นระบบให้ต่อเนื่อง ตลอดจนแสวงหาภาคีเข้ามาหนุนเสริมในการพัฒนาศักยภาพ และ

2) ส่งเสริมการเรียนรู้ จากรูปรธรรมการพัฒนาและแก้ไขปัญหาเฉพาะกรณีในพื้นที่ (Best practice) ซึ่งพบว่า ช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงในด้านศักยภาพของคนทำงานได้มาก

ตารางที่ 5.5

การพัฒนาบุคลากรตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร

รูปแบบการพัฒนา	ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการพัฒนาบุคลากร	
การบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถหนุนเสริมงานพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง	1) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในขบวนองค์กรชุมชน 2) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสำนักงานพอช.	ขบวนองค์กรชุมชนมีความพึงพอใจมากต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ (มากกว่าร้อยละ 80) 2555 ร้อยละ 83.00 2556 ร้อยละ 81.40

5.2.5 การพัฒนากองทุนและสินเชื่อ

5.2.5.1 แนวทางการสนับสนุนทางการเงินให้กับองค์กรชุมชน

ผลการประเมิน พบว่า พอช. มีแนวทางในการสนับสนุนทางการเงินให้กับองค์กรชุมชน สองแนวทางหลัก คือ 1) สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและทุนชุมชน 2) สนับสนุนสินเชื่อเพื่อการพัฒนา ตามยุทธศาสตร์การสนับสนุนการสร้างเศรษฐกิจและทุนชุมชนสู่ชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง ปี 2555-2557 กล่าวคือ

1) การสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและทุนชุมชน พอช. มีการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและทุนชุมชน โดยยึดหลักพื้นที่เป็นตัวตั้งในแนวทางตำบลจัดการตนเอง ด้วยวิธีการค้นหาพื้นที่ศักยภาพที่มีการเคลื่อนงานด้านเศรษฐกิจและทุนชุมชนเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นพื้นที่ตัวอย่าง

ในการเรียนรู้และขยายผลการขับเคลื่อนงาน และให้มีการทำงานขึ้นมาจากกลไกระดับจังหวัด และระดับภาค ตั้งกองทุนเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนที่เหมาะสมกับความต้องการของพื้นที่ ที่เรียกว่า “กองทุนนวัตกรรม” โดยถอดองค์ความรู้จากพื้นที่ศักยภาพตัวอย่างเพื่อให้ได้แนวทางการสนับสนุนใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับการพัฒนาของพื้นที่ เชื่อมโยงระบบสถาบันการเงินกลางของชุมชน โดยชักชวนผู้นำชุมชนที่มีฐานการเงินชุมชนและผู้ทรงคุณวุฒิมาร่วมออกแบบระบบสถาบันการเงินกลางและเชื่อมโยงขบวนการองค์กรการเงินชุมชนต่างๆ ในพื้นที่ โดยสถาบันของชุมชนจะเชื่อมโยงกับกองทุนของพอช.ในการสนับสนุนทางการเงินที่เหมาะสมให้กับภาคชุมชน

ส่งผลให้เกิดพื้นที่ศักยภาพที่มีการเคลื่อนงานด้านเศรษฐกิจและทุนชุมชนเป็นรูปธรรมในแต่ละจังหวัดทั้ง 11 ภาค จำนวน 146 องค์กร เกิดการเชื่อมโยงระบบสถาบันการเงินกลางของชุมชนจำนวน 61 พื้นที่เพื่อพัฒนาแนวทางการสนับสนุนทางการเงินที่เหมาะสมให้กับภาคชุมชน ตลอดจนเกิด “กองทุนนวัตกรรม” อย่างเป็นทางการจำนวน 31 ตำบล ที่มีการดำเนินงานพัฒนาด้านเศรษฐกิจและทุนชุมชนในแนวทางใหม่และพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงของภาคองค์กรการเงินชุมชน

2) การสนับสนุนสินเชื่อเพื่อการพัฒนา พอช.มีการสนับสนุนสินเชื่อใน 13 ประเภท ได้แก่ สินเชื่อหมุนเวียน สินเชื่อพัฒนาอาชีพ สินเชื่อพัฒนาที่อยู่อาศัยและที่ทำกิน สินเชื่อพัฒนาที่อยู่อาศัยเป็นโครงการ (บ้านมั่นคง) สินเชื่อพัฒนาที่อยู่อาศัยไม่เป็นโครงการ สินเชื่อเพื่อเสริมสร้างความสามารถของเครือข่ายฯ สินเชื่อพิเศษเพื่อการฟื้นฟูกลุ่มในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ สินเชื่อเพื่อการพัฒนาธุรกิจชุมชน สินเชื่อค้ำประกัน สินเชื่อองค์กรรวม สินเชื่อทรัพยากรธรรมชาติ สินเชื่อเพื่อพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน และสินเชื่อโครงการแก้ไขปัญหาด้านการเงินและสินเชื่อฯ

ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า ได้มีการพัฒนาเสริมสร้างความเข้มแข็งให้องค์กรผู้ใช้สินเชื่อ โดยการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของภาคองค์กรการเงินชุมชน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นทั้งในภาคชุมชนด้วยกัน และการสร้างความน่าเชื่อถือขององค์กรการเงินและเศรษฐกิจชุมชนต่อสาธารณะ ให้รางวัลกับองค์กรการเงินที่มีผลการดำเนินงานด้านสินเชื่อดี (กองทุนความดี) เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้มีการพัฒนาระบบการเงินภายในของชุมชนให้มีประสิทธิภาพ พัฒนากลไกการสนับสนุนทางการเงินให้กับองค์กรชุมชน ตามข้อบังคับสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขการให้สินเชื่อเพื่อการพัฒนาแก่องค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน พ.ศ.2553 ให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสินเชื่อซึ่งประกอบด้วยผู้แทนคณะกรรมการ ผู้แทนองค์กรภาคีพัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้แทนองค์กรชุมชน โดยให้คณะกรรมการมีวาระในการดำรงตำแหน่งคราวละ 2 ปี

ส่งผลให้ ปีงบประมาณ 2555 มีองค์กรชุมชนได้รับสินเชื่อจาก พอช. รวม 47 องค์กร รวมเงิน 600.45 ล้านบาท มีผู้รับประโยชน์ 254 ชุมชน 3,607 ครอบครัว และ ในปีงบประมาณ 2556 มีองค์กรชุมชนได้รับสินเชื่อที่อยู่อาศัยโครงการบ้านมั่นคงรวม 45 องค์กร วงเงิน 581.09 ล้านบาท มีผู้รับประโยชน์ 180 ชุมชน 3,001 ครอบครัว และสามารถดำเนินการ ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ทั้งที่มีปัญหาเดิมและหนี้มีปัญหาหายใหม่รวม 144 องค์กรส่งผลให้ ณ สิ้นสุด เดือนกันยายน 2556 สถาบันฯมีหนี้ผิต้นด้อยละ 11.10 ซึ่งมีผลการดำเนินงานสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือ ร้อยละ 14.25 และลดลงจากปี 2555 ร้อยละ 0.88 พร้อมทั้งได้มีการแก้ไขปัญหาหนี้ที่มีความเสี่ยงใน 35 องค์กร ยอดหนี้ 83.36 ล้านบาท¹⁶

3) มาตรการและเครื่องมือในการเสริมสร้างสนับสนุนองค์กรผู้ใช้สินเชื่อ พบว่า มาตรการและเครื่องมือในการเสริมสร้างสนับสนุนองค์กรผู้ใช้สินเชื่อของ พอช. ดำเนินการ ภายใต้แผนการพัฒนาและฟื้นฟูองค์กรผู้ใช้สินเชื่อ แบ่งเป็น

(1) มาตรการสำหรับองค์กรผู้ใช้สินเชื่อ หมายถึง องค์กรชุมชนผู้ใช้สินเชื่อต้องจัดทำแผนงานการพัฒนาและฟื้นฟู และดำเนินการได้แล้วเสร็จครบถ้วนตามแผนงาน พร้อมทั้งจัดทำสรุปผลการดำเนินงาน ต้องมีแนวทางการกำกับดูแลทางการเงินที่ดี ได้แก่ ระบบข้อมูล ระบบติดตาม ตรวจสอบ และรายงานผลการดำเนินงานได้อย่างครบถ้วน

(2) มาตรการในการแก้ไขปัญหาสินเชื่อที่ผิต้นด หมายถึง การวิเคราะห์ข้อมูลสถานการณ์หนี้ผิต้นด และวิเคราะห์ข้อมูลองค์กรผู้ใช้สินเชื่อรายองค์กร/กลุ่ม จังหวัด/ภาค สรุปผลการแก้ไขปัญหาการชำระคืน (ปรับโครงสร้างหนี้) นำเสนอต่อผู้บริหารและผู้จัดการสำนักงานปฏิบัติการภาคทั้ง 11 ภาคทุกเดือน เพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผน/ติดตาม/พัฒนาองค์กรผู้ใช้สินเชื่อในพื้นที่ รวมถึงการออกหนังสือแจ้งเตือนองค์กรชุมชนที่จะครบกำหนดการชำระคืนล่วงหน้า 3 เดือน และออกหนังสือทวงถามพร้อมแจ้งเตือนลูกหนี้ที่ผิต้นดตั้งแต่ 1งวดขึ้นไป พร้อมทั้งประสานงานและสนับสนุนสำนักงานภาค ให้เกิดกระบวนการแก้ไขและปรับปรุงโครงสร้างหนี้ องค์กรสินเชื่อที่มีปัญหาการดำเนินการให้สามารถผ่อนชำระคืนได้ โดยมีงวดชำระคืนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนมีการปรับปรุงมาตรการทางเลือกในการแก้ไขปัญหาหนี้ผิต้นด โดยการ พัฒนาและทบทวนเกณฑ์สินเชื่อที่มีปัญหา (NPL)

(3) มาตรการในการปรับระบบการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ภายใน พอช. หมายถึง การปรับจากระบบเดิมที่สำนักงานส่วนกลางรับภาระในการดำเนินงานเกือบทั้งหมด พัฒนาเป็นระบบใหม่ที่เอื้อให้สำนักงานภาคสามารถทำงานได้ง่ายขึ้นลดความยุ่งยากในการจัดทำ เอกสารการขออนุมัติเน้นการทำงานในพื้นที่เพื่อแก้ปัญหา

¹⁶ ข้อมูลตัวเลขการพัฒนากองทุนและสินเชื่อ พอช. อ้างอิงจากรายงานผลการดำเนินงานประจำปีและ รายงานการปฏิบัติงาน พอช. ปี 2555, 2556.

(4) มาตรการการกำกับดูแลทางการเงินที่ดี ได้แก่ ระบบข้อมูลฐานข้อมูลโครงการสินเชื่อเพื่อการพัฒนา ระบบติดตามตรวจสอบ เกิดการสอบทานการใช้สินเชื่อและสนับสนุนระบบการบริหารจัดการในองค์กรตามกลุ่มเป้าหมาย ส่งผลให้ทราบสถานะการดำเนินการของชุมชนระบบการบริหารจัดการที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน โดยเฉพาะประเด็นที่จะต้องสนับสนุนให้มีความเข้มแข็งมากขึ้นในเรื่องการบริหารจัดการทางการเงินบัญชี สินเชื่อ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการในลักษณะสหกรณ์ หรือกลุ่มออมทรัพย์ และทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่และชุมชน โดยสามารถนำข้อมูลจากการสอบทานมาใช้ในการพัฒนาและเป็นแผนสนับสนุนการดำเนินงานของชุมชน ตลอดจนมีระบบรายงานผลการดำเนินงานรายงานต่อคณะกรรมการเสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชนคณะกรรมการสถาบัน รายงานประจำปีของสถาบันเผยแพร่ทั้งเอกสารและทางเว็บไซต์

(5) การพัฒนาระบบความรู้ เป็นเครื่องมือการบริหารสินเชื่อที่ดีเพื่อสนับสนุนการทำงาน ได้แก่ ระบบการปรับโครงสร้างหนี้ใหม่ที่เอื้อให้สำนักงานภาคสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น ลดความยุ่งยากในการจัดทำเอกสาร การขออนุมัติ เน้นการทำงานในพื้นที่เพื่อแก้ปัญหาและหาข้อสรุปในการดำเนินการ พัฒนาระบบข้อมูลเพื่อรองรับการบริหารจัดการ ได้แก่ ระบบฐานข้อมูลโครงการสินเชื่อเพื่อการพัฒนาเป็นระบบสารสนเทศเพื่อบันทึกรายละเอียดโครงการสินเชื่อที่ได้รับอนุมัติ นิติกรรมสัญญา การเบิกจ่ายเงินสินเชื่อ การชำระสินเชื่อ การปรับโครงสร้างหนี้ และการอบรมการใช้ระบบข้อมูล เป็นต้น

(6) การส่งเสริมบทบาทของขบวนการของชุมชนในการพัฒนาคุณภาพองค์กรผู้ใช้สินเชื่อ โดยเชื่อมโยงสถาบันการเงินกลางของชุมชน ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นกลไกกลางทางการเงินของชุมชนระยะต่อไป สนับสนุนความรู้เชิงกฎหมาย ทำให้ชุมชนมีความเข้าใจปัญหาทางกฎหมายมากขึ้น เกิดความเคลื่อนไหวในการแก้ไขปัญหาสินเชื่อที่ผิดนัด ทั้งในด้านการรับชำระหนี้ และเรื่องสิทธิเรียกร้องทางกฎหมาย เชื่อมโยงเครือข่ายองค์กรชุมชน เพื่อเชื่อมโยงระบบสถาบันการเงินกลางของชุมชน ตลอดจนให้รางวัลกับองค์กรการเงินที่มีผลการดำเนินงานด้านสินเชื่อดี (กองทุนความดี) เป็นเครื่องมือที่กระตุ้นให้มีการพัฒนาระบบการเงินภายในของชุมชนให้มีประสิทธิภาพ

ส่งผลให้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มีองค์กรผู้ใช้สินเชื่อ จำนวน 127 องค์กรมีระบบการบริหารจัดการที่ดีเชิงคุณภาพ และในปี 2556 อยู่ระหว่างดำเนินการพัฒนาต่อเนื่อง

ข้อสังเกตจากการประเมิน พบว่า การสนับสนุนทางการเงินให้กับองค์กรชุมชนหรือการใช้เงินเป็นเครื่องมือในการพัฒนาของ พอช. เป็นนวัตกรรมการพัฒนาสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรชุมชนรูปแบบหนึ่ง กล่าวคือ

1) เป็นเครื่องมือสร้างการเรียนรู้ขององค์กรชุมชน หมายถึง ใช้เงินสร้างการเรียนรู้ในด้านการบริหารจัดการ การทำงานเป็นกลุ่ม การแก้ไขปัญหา สร้างเศรษฐกิจชุมชน

และพัฒนาทุนในชุมชน ซึ่งล้วนเป็นฐานการพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาในด้านอื่นๆ

2) เป็นเครื่องมือสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรชุมชน หมายถึง ใช้เงินสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชน ผ่านกลุ่มเศรษฐกิจชุมชน องค์กรการเงิน กลุ่มที่อยู่อาศัยบ้านมั่นคง ฯลฯ ทำให้เกิดการคิด วางแผน และบริหารจัดการเงินร่วมกัน สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างสมาชิกในชุมชน และการชักชวนคนในชุมชนให้เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกขยายวงกว้างขึ้น ตลอดจนนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในด้านอื่นๆ ในชุมชน

3) เป็นเครื่องมือสร้างธรรมาภิบาลในชุมชน หมายถึง ใช้เงินสร้างระบบการเงินที่ดีให้กับองค์กรชุมชน สร้างวัฒนธรรมการจัดการเงินที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใส การเปิดเผยข้อมูล การตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงาน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่า พอช.จะประสบความสำเร็จในการกระตุ้นให้เกิดการระดมทุนในพื้นที่ และสามารถสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกองทุนชุมชนได้เป็นอย่างดีก็ตาม ในบางพื้นที่ยังพบว่า การสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและทุนชุมชนยังขาดความพร้อมขององค์กรชุมชนในการเชื่อมโยงและจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและทุนชุมชนร่วมกัน โดยจะพบว่า แกนนำยังขาดแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ และองค์กรชุมชนยังขาดทิศทางการขับเคลื่อนแผนงาน เป็นต้น ในส่วนของบุคลากรที่สนับสนุนงานด้านนี้ยังขาดประสบการณ์ ความรู้และความสามารถในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและทุนชุมชน ทำให้งานล่าช้า การสนับสนุนสินเชื่อเพื่อการพัฒนา ปัญหาที่พบในบางพื้นที่ คือ การแก้ไขปัญหาสินเชื่อยังมีหลายขั้นตอน ส่งผลให้การดำเนินการล่าช้า และยังพบว่า บางพื้นที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการทำงานและผู้นำโครงการ ทำให้การแก้ไขปัญหายากมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 5.6

การพัฒนากองทุนและสินเชื่อ

แนวทางการสนับสนุน	ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการพัฒนากองทุนและสินเชื่อ	
การสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและทุนชุมชน	1) เกิดการเคลื่อนงานด้านเศรษฐกิจและทุนชุมชนในแต่ละจังหวัดทั้ง 11 ภาค จำนวน 146 องค์กร 2) เกิด “กองทุนนวัตกรรม” 31 ตำบล	
การสนับสนุนสินเชื่อเพื่อการพัฒนา	สามารถปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้ 144 องค์กร	สถาบันที่มีหนี้ผิดนัดลดลง เหลือร้อยละ 11.10 (เป้าหมายกำหนดไว้ที่ร้อยละ 14.25)

5.2.6 การควบคุมตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยง

5.2.6.1 ระบบการควบคุมภายใน

ผลการประเมิน พบว่า พอช. ได้มีการติดตามทบทวนความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในองค์กร (CSA) โดยมีสำนักงานตรวจสอบทำหน้าที่ประสานงาน มีคณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่กำกับดูแล และมีการรายงานผลการควบคุมภายในผลการตรวจสอบภายใน และผลการบริหารความเสี่ยงต่อที่ประชุมคณะกรรมการสถาบันจำนวน 4 ครั้งต่อปี ส่วนงานภายในสำนักงาน พอช. พบว่า มีการจัดทำแผนการควบคุม ตรวจสอบภายในและการบริหารความเสี่ยงในแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการรายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาส รวมถึงการรายงานผ่านระบบสารสนเทศการบริหารความเสี่ยง

สำหรับการประเมินการควบคุมภายในและประสิทธิผลของการตรวจสอบภายใน พบว่า

1) มีการตรวจสอบระบบบริหารจัดการองค์กร ได้แก่ การตรวจสอบการเงินและบัญชี ซึ่งเป็นการตรวจเงินประจำหน่วยงาน การตรวจสอบพัสดุโดยการวิเคราะห์ข้อมูล และเปรียบเทียบกับความมีอยู่จริง และการตรวจสอบระบบสินเชื่อ ซึ่งเป็นการตรวจสอบสินเชื่อองค์กรชุมชนในพื้นที่ มีการตรวจสอบตามยุทธศาสตร์และภารกิจขององค์กร โดยมีการตรวจสอบโครงการเสริมสร้างขีดความสามารถของชุมชน งานรับรองสถานภาพองค์กรชุมชน ระบบข้อมูลสารสนเทศและระบบบุคลากร

2) มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง ในปี 2556 โดยจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งแบ่งการประเมินความเสี่ยงเป็น 2 ระดับ คือ *ระดับโครงการสำคัญ* ได้แก่ โครงการบ้านมั่นคง โครงการเสริมสร้างขีดความสามารถชุมชน โครงการสนับสนุนการจัดสวัสดิการชุมชน และการสนับสนุนการจัดตั้งและพัฒนาสภาองค์กรชุมชน *ระดับระบบงานภายในของ พอช.* ได้แก่ ระบบสินเชื่อ/กองทุนของ พอช. ระบบข้อมูลสารสนเทศ และระบบบุคลากร (รายงานประชุมคณะกรรมการสถาบันครั้งที่10/2555)

ทั้งนี้ มีข้อสังเกตว่าการวิเคราะห์และประเมินระดับความเสี่ยงในงานด้านต่างๆ ของ พอช. ซึ่งพบความเสี่ยงสำคัญๆ และมีแนวทางในการปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อลดระดับความเสี่ยงนั้น สามารถกำหนดเป็นแผนพัฒนาการทำงานภายในองค์กรได้ ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านนโยบายและการดำเนินงานในโครงการบ้านมั่นคง มีแนวทางในการจัดการความเสี่ยง ได้แก่ ประสานหารือร่วมกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น ชุมชนท้องถิ่น ที่ดินจังหวัด และหน่วยงานของรัฐที่ถือครองที่ดิน การทบทวนและยกเลิกโครงการ กรณีไม่สามารถจัดที่ดินรองรับโครงการได้ตามเงื่อนไข เพื่อให้้องค์กรชุมชนพัฒนาโครงการใหม่ตามความพร้อมขององค์กร การจัดกระบวนการให้เกิดการมีส่วนร่วมจากกระบวนการเรียนรู้เกี่ยวกับ

การจัดการด้านบัญชีแก่สหกรณ์ต่างๆ ที่ดำเนินงานภายใต้โครงการบ้านมั่นคง โดยจัดวิทยากรอบรมให้ความรู้ การพัฒนาคุณภาพสหกรณ์จากผลการสอบทานโครงการบ้านมั่นคง การพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่ายเมืองเพื่อให้เกิดการหนุนเสริมระหว่างชุมชน เป็นต้น

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานและด้านการเงินในโครงการเสริมสร้างขีดความสามารถของชุมชน มีแนวทางในการจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพทีมขบวนจังหวัดในการพัฒนาโครงการทั้งการเสนอโครงการ การเบิกจ่ายและติดตามผล กระจายการจัดการให้กองเลขาจังหวัดบันทึกข้อมูล และเบิกจ่ายงบประมาณกำหนดมาตรการระยะเวลา การเบิกจ่ายงบประมาณงวดแรกระยะเวลาไม่เกิน 6 เดือน และระยะเวลาดำเนินโครงการ 1 ปี รวมทั้งสร้างระบบการติดตามและรายงานผลขององค์กรชุมชนและพื้นที่อย่างต่อเนื่อง และมีการประเมินผลการดำเนินงานโครงการ การจัดทำคู่มือการบริหารโครงการเสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชน จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การบริหารเงินและการเบิกจ่ายงบประมาณและตรวจทานข้อมูลการเบิกจ่ายเงินสนับสนุนโครงการต่างๆ ในระบบโปรแกรม Accpac กับ Promaps และ RCP เป็นประจำทุกเดือน

3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานโครงการสนับสนุนการจัดสวัสดิการชุมชน มีแนวทางในการจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การสื่อสารสร้างความเข้าใจแนวคิดสวัสดิการกับสมาชิกกลุ่มเป้าหมายสอบทานสถานะกองทุนสวัสดิการชุมชนและวางแผนพัฒนากองทุน และฟื้นฟูขบวนสวัสดิการชุมชนให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

4) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานการสนับสนุนการจัดตั้งและพัฒนาสภาองค์กรชุมชน มีแนวทางในการจัดการความเสี่ยงได้แก่ จัดเวทีสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเจตนารมณ์และบทบาทหน้าที่ของสภาองค์กรชุมชนในการจัดตั้งสภาองค์กรชุมชน การติดตามประเมินทบทวนคุณภาพสภาองค์กรชุมชนที่มีการจัดตั้ง และจัดทำแผนพัฒนาสภาองค์กรชุมชนตำบลอย่างมีส่วนร่วม

5) ความเสี่ยงด้านการเงินของระบบกองทุนและสินเชื่อ มีแนวทางในการจัดการความเสี่ยง ได้แก่ มีการติดตามผลการชำระคืนอย่างสม่ำเสมอ การปรับโครงสร้างการชำระสินเชื่อให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาของแต่ละกลุ่มองค์กรผู้ใช้สินเชื่อสนับสนุนให้องค์กรชุมชนเข้มแข็ง และมีระบบการบริหารจัดการที่ดี(ติดตาม มีแผนการฟื้นฟูทั้งระบบ)และมีแผนบริหารหนี้ที่มีปัญหา

6) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในระบบบุคลากร มีแนวทางในการจัดการความเสี่ยง ได้แก่ มีแผนพัฒนาขีดความสามารถเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่งงานและกำหนดการพัฒนาบุคลากรเป็นตัวชี้วัดร่วมของทุกหน่วยงานและระดับองค์กร

7) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานในระบบข้อมูลสารสนเทศ มีแนวทางในการจัดการความเสี่ยง โดยมีคณะทำงานกำกับดูแลการพัฒนาโปรแกรมอย่างเป็นระบบ การสร้างความเข้าใจและจัดระบบผู้รับผิดชอบในการพัฒนาโปรแกรม การอบรมและเพิ่มความรู้ด้านการบริหารโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งเจ้าหน้าที่และขบวนองค์กรชุมชนที่เกี่ยวข้องในทุกกระดับ เพื่อให้สามารถใช้ระบบสารสนเทศได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ (รายงานการประชุมคณะกรรมการสถาบัน ครั้งที่ 3/2556)

5.2.6.2 การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะทั้งภายในและภายนอก

พบว่า มีการติดตาม รายงานผลการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยงจากคณะกรรมการตรวจสอบทุกเดือน และรายงานต่อคณะกรรมการสถาบันฯ ทุก 3 เดือน เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานมีความเหมาะสมและความสามารถในการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นไปตามคำรับรองการปฏิบัติงานประจำปีด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะในรายงานการตรวจสอบระบบบริหารจัดการองค์กร ในปี 2555, 2556 กล่าวว่า หน่วยรับตรวจได้มีการนำข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ในปีงบประมาณ 2555 มีการติดตามและมีแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของส่วนงานทั้ง 23 ส่วนงาน จำนวน 96 แผนงานและทำการติดตามการรายงานผ่านระบบสารสนเทศการบริหารความเสี่ยง การติดตามระบบการควบคุมภายใน (CSA) ของส่วนงานซึ่งส่วนงานภายในพอช.สามารถปรับปรุงแก้ไขความเสี่ยงที่มีอยู่และวางระบบการควบคุมภายในที่ชัดเจนขึ้น และส่งผลให้ระดับความเสี่ยงลดลงร้อยละ 83.05 คงเหลือความเสี่ยงที่ยังไม่ลดลง จำนวนร้อยละ 16.95

สำหรับปีงบประมาณ 2556 มีการติดตามและดำเนินการตามแผนการควบคุมภายในในระดับส่วนงาน จำนวน 23 ส่วนงานซึ่งจากการวิเคราะห์และจัดทำแผนการควบคุมมีแผนงาน/โครงการที่มีความเสี่ยงในระดับปานกลาง-ระดับสูงสุดจำนวน 49 แผนงาน/โครงการ โดยส่วนงานสามารถปรับปรุงแก้ไขความเสี่ยงที่มีอยู่และวางระบบการควบคุมภายในตามแผนงาน ส่งผลให้แผนงาน/โครงการมีระดับความเสี่ยงลดลง จำนวน 47 แผนงาน/โครงการคิดเป็นร้อยละ 95.92 และมีแผนงาน/โครงการที่ระดับความเสี่ยงยังไม่ลดลง จำนวน 2 แผนงาน/โครงการคิดเป็นร้อยละ 4.08 ทั้งนี้ ความเสี่ยงที่ยังไม่ลดลงเป็นความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ได้แก่ ประเด็นการแก้ไขปัญหาสินเชื่อ/หนี้ผิดนัด โดยถือว่าเป็นความเสี่ยงในระดับองค์กรที่ต้องร่วมกันแก้ไข

5.2.7 การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

ในกระบวนการดำเนินงานภายในระบบปกติของ พอช. ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งหลักคุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วมของประชาชน ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า กล่าวคือ

5.2.7.1 การปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงกรอบของกฎหมาย ระเบียบ และ ข้อบังคับขององค์กรเป็นสำคัญ พบว่า การปฏิบัติงานของบุคลากร พอช. ได้ดำเนินการภายใต้ การอนุมัติเห็นชอบของหัวหน้าส่วน หน่วย สำนัก ตลอดจนผู้บริหารองค์กร เช่นเดียวกับการปฏิบัติงานของกลไกการดำเนินงานทั้งในมิติงานเชิงประเด็น และงานพื้นที่ ล้วนอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับขององค์กรเป็นสำคัญ

5.2.7.2 การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมแก่บุคลากร พบว่า ให้ความสำคัญกับกิจกรรมการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากรในองค์กรหลากหลาย เช่น กิจกรรมทางสังคมและกิจกรรมทางศาสนา

5.2.7.3 การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่สำคัญหลากหลายช่องทาง พบว่า มีการประกาศแก่สาธารณะเกี่ยวกับเรื่องผลการดำเนินงานภายในองค์กรที่สำคัญ มีการเผยแพร่ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ พอช. เกี่ยวกับการดำเนินงาน ผ่านระบบฐานข้อมูลสำคัญๆ ผลิตจดหมายข่าวชุมชน ตลอดจนประสานเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารกับภาค จังหวัดและท้องถิ่น

5.2.7.4 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกกระบวนการ พบว่า เป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบการทำงานของ พอช. คือ มีการสร้างกลไกการดำเนินงานที่เน้นการมีส่วนร่วมในทุกระดับทั้งในมิติเชิงประเด็นงานและเชิงพื้นที่

5.2.7.5 การกำกับดูแลกิจการที่ดี พบว่า มีแผนยุทธศาสตร์และการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ภายในเวลาที่กำหนด มีรายงานผลการควบคุมภายใน ตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยง มีรายงานผลการบริหารจัดการสารสนเทศ การบริหารทรัพยากรบุคคล รายงานด้านการเงิน รายงานผลการดำเนินงาน ตลอดจนมีกระบวนการในการส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลที่ดีและสนับสนุนให้คณะกรรมการ พอช. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบให้ครบถ้วนและมีประสิทธิผล ส่งผลให้ระดับการพัฒนาด้านการกำกับดูแลกิจการและการพัฒนาองค์กรใน ปีงบประมาณ 2554-2556 อยู่ในระดับที่ดี ทั้งในด้านบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ และการพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ

5.2.7.6 การกำหนดหลักเกณฑ์และการจัดสรรงบประมาณโครงการสำคัญ พบว่า การดำเนินโครงการ/กิจกรรมของ พอช. มีการจัดลำดับตามความจำเป็นเร่งด่วน และมุ่งเน้นให้เกิดการประหยัดงบประมาณ ส่งผลให้ระดับการประเมินหลักเกณฑ์และการจัดสรรงบประมาณโครงการสำคัญในปีงบประมาณ 2554-2555 อยู่ในระดับที่ดี โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1) มีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ ซึ่งมีองค์ประกอบจากตัวแทนชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ภาคีความร่วมมือ/ประชาสังคม หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ พอช. เพื่อทำหน้าที่พิจารณาโครงการสำคัญ

2) มีการทบทวนหรือกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณ
ในโครงการสำคัญของคณะอนุกรรมการ โดยคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน และการกระจายพื้นที่

3) คณะกรรมการ พอช. เห็นชอบผลการทบทวนหรือหลักเกณฑ์
ที่กำหนดในการจัดสรรงบประมาณในโครงการสำคัญของคณะอนุกรรมการ และมีการประกาศและ
เปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าว

4) คณะอนุกรรมการ จัดสรรงบประมาณโครงการสำคัญตาม
หลักเกณฑ์ที่กำหนด

5) มีการติดตามประเมินผลทุกโครงการสำคัญ ตามกำหนดเวลา
ที่คณะอนุกรรมการโครงการเห็นชอบ

ทั้งนี้ พบว่า อุปสรรคในการดำเนินงานให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์
และการจัดสรรงบประมาณโครงการสำคัญ คือ องค์กรชุมชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายยังขาดความรู้
ความเข้าใจและความพร้อมในการดำเนินโครงการ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาและกระบวนการในการสร้าง
ความรู้ความเข้าใจกับขบวนการขององค์กรชุมชน เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และแนวทางการดำเนินงาน มีบุคลากร
รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาแผนงาน/โครงการที่สอดคล้อง กับสภาพปัญหาและ
ความต้องการของชุมชน ซึ่งแต่ละพื้นที่จะมีความแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบปัญหาแนวทางการ
ดำเนินงานและความเห็นของหน่วยงานท้องถิ่นในแต่ละพื้นที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะในการดำเนิน
โครงการบ้านมั่นคง

ตารางที่ 5.7

การควบคุมตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยง

การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

รูปแบบการบริหาร	ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการควบคุมตรวจสอบภายใน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	
การควบคุมตรวจสอบ ภายในและการบริหาร ความเสี่ยง	1) มีสำนักงานตรวจสอบทำหน้าที่ ประสานงาน 2) มีการรายงานผลการควบคุมภายใน ผลการตรวจสอบภายใน 4 ครั้งต่อปี	ปีงบประมาณ 2555 ระดับ ความเสี่ยงลดลงร้อยละ 83.05 ปีงบประมาณ 2556 ระดับ ความเสี่ยงลดลง ร้อยละ 95.92 (ระดับความเสี่ยงมีแนวโน้ม ลดลง เหลือน้อยกว่าร้อยละ 5)

ตารางที่ 5.7 (ต่อ)

รูปแบบการบริหาร	ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกระบวนการควบคุมตรวจสอบภายใน การบริหารความเสี่ยง และการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	
การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	1) การปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงกรอบของกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับขององค์กรเป็นสำคัญ 2) การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมแก่บุคลากร 3) การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่สำคัญหลากหลายช่องทาง 4) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกกระบวนการ 5) การกำกับดูแลกิจการที่ดี 6) การกำหนดหลักเกณฑ์และการจัดสรรงบประมาณโครงการสำคัญ	

5.3 สรุป

ผลการดำเนินงานตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและการพัฒนาองค์กร พบว่า

5.3.1 ความพึงพอใจต่อการสนับสนุนของ พอช. มีระดับที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 80.10 ในปี 2554 และ ร้อยละ 88.20 ในปี 2556

5.3.2 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแปลงไปสู่การปฏิบัติ พบว่า มีการแปลงยุทธศาสตร์ใน 3 ระดับ (จังหวัด ตำบล และหน่วยงานภาคี) และมี การเชื่อมโยงทำงานใน 3 รูปแบบ (องค์ประกอบได้แก่ ขบวนการองค์กรชุมชน ขบวนการจังหวัด ภาคีที่เกี่ยวข้อง พอช. และแผนของผู้ว่าราชการจังหวัด)

5.3.3 มีการพัฒนาระบบสารสนเทศและการเชื่อมโยงข้อมูลภายในสำนักงาน พอช. 23 ส่วนงาน 7 ระบบสารสนเทศ และพบว่า “กองเลขาจังหวัด” มีบทบาทมากที่สุดในการจัดการข้อมูลและใช้สารสนเทศของ พอช. เกี่ยวกับระบบสารสนเทศ พบว่ามีข้อจำกัดทางเทคนิค และขาดเสถียรภาพ (stability) ขาดเครื่องมือ/อุปกรณ์ มีข้อจำกัดในการเชื่อมโยงผ่านระบบ Internet ในพื้นที่ห่างไกล

5.3.4 มีการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ และการติดตามผล โดยมีการเบิกจ่ายตามแผนการใช้เงิน ในปีงบประมาณ 2555 ร้อยละ 97.91 และ ปี 2556 ร้อยละ 96.17

5.3.4.1 มีเครื่องมือในการบริหารจัดการโครงการและงบประมาณ ได้แก่ 1) คู่มือการบริหารจัดการโครงการ 2) ระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการโครงการพัฒนา¹⁷

5.3.4.2 มีระบบรายงานและการติดตามผล ได้แก่ 1) การจัดทำรายงานของ พอช. 2) ระบบการติดตามการใช้งบประมาณของสถาบัน โดยระบบสารสนเทศ 3) ระบบการติดตามผลในระดับพื้นที่ 4) การพัฒนาตัวชี้วัดระดับส่วนงาน 5) การประเมินผลการดำเนินงานโครงการสำคัญ 6) การประเมินผลการดำเนินงานพอช. ระยะ 3 ปี

5.3.5 มีการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถหนุนเสริมงานพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง โดยกำหนด

5.3.5.1 นโยบายด้านบุคลากร_ที่เน้น “การเป็นองค์กรเล็ก บุคลากรน้อย แต่มีศักยภาพในการสนับสนุนชาวบ้านให้เข้มแข็ง” กรอบอัตรากำลังในปัจจุบัน มีจำนวน 300 คน มีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อหัวที่ 107,065 บาท และคิดเป็นร้อยละ50 ของ ค่าใช้จ่ายทั้งหมดของสถาบันฯ พอช.กำหนดโครงสร้างองค์กร เป็น 3 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานพื้นที่ กลุ่มงานสนับสนุน และกลุ่มงานบริหาร มี 23 สำนักงาน ใน 11 ภาค

5.3.5.2 การพัฒนาบุคลากรตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร พอช. กำหนด เป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในขบวนการองค์กรชุมชน 2) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสำนักงาน พอช. ผลจากการพัฒนาบุคลากรได้ส่งผลดี โดยพบว่า ในปี 2555-2556 ขบวนการองค์กรชุมชนมีความพึงพอใจมากที่สุดต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่คิดเป็นร้อยละ 83 และ ร้อยละ 81.40 ตามลำดับ

5.3.5.3 โครงสร้าง/กลไกการทำงานที่มุ่งในการพัฒนาคน พอช. เน้นการมีส่วนร่วมขององค์กรชุมชนในทุกระดับเป็นหลัก ปัจจุบันมีกลไกระดับชาติ 14 คณะ คณะทำงานเชิงประเด็นระดับชาติ 6 คณะ กลไกระดับภาค 11 คณะ คณะทำงานเชิงประเด็น 18 คณะ กลไกการทำงานในระดับพื้นที่ ได้แก่ คณะประสานงานองค์กรชุมชนระดับจังหวัด 77 จังหวัด กลไกระดับตำบล (สภาองค์กรชุมชนตำบล) 4,260 ตำบล และคณะทำงานกองทุนสวัสดิการชุมชน 5,779 กองทุน

5.3.6 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร พอช. ได้มีการพัฒนาบุคลากรทั้งระดับบุคคล และระดับหน่วยงาน

¹⁷อ้างอิงจากการสนทนากลุ่มผู้บริหาร พอช. 15 กันยายน 2557

5.3.7 การพัฒนากองทุนและสินเชื่อ พอช. มีการกำหนดแนวทางการสนับสนุนทางการเงินให้กับองค์กรชุมชน 2 ทาง คือ 1) การสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและทุนชุมชน ยึดหลักพื้นที่เป็นตัวตั้งในแนวทางตำบลจัดการตนเอง มีการเคลื่อนงานด้านเศรษฐกิจและทุนชุมชนในแต่ละจังหวัดทั้ง 11 ภาค จำนวน 146 องค์กร และเกิด “กองทุนนวัตกรรม” 31 ตำบล 2) การสนับสนุนสินเชื่อเพื่อการพัฒนา มี 13 ประเภท ปัจจุบันสามารถปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้ 144 องค์กร ณ สิ้นสุดเดือนกันยายน 2556 สถาบันฯ มีหนี้ผิดนัดเพียงร้อยละ 11.10 (เป้าหมายกำหนดไว้ที่ร้อยละ 14.25)

5.3.8 การควบคุมตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยง มีระบบการควบคุมภายใน พอช. มีสำนักงานตรวจสอบทำหน้าที่ประสานงาน และมีการรายงานผลการควบคุมภายในผลการตรวจสอบภายใน 4 ครั้งต่อปี

5.3.9 การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะทั้งภายในและภายนอก พบว่า มีการติดตาม รายงานผลการควบคุม การตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยงจากคณะกรรมการฯ ทุกเดือน และรายงานต่อคณะกรรมการสถาบันฯ ทุก 3 เดือน ในปีงบประมาณ 2555 พบว่า ระดับความเสี่ยงลดลงร้อยละ 83.05 ปีงบประมาณ 2556 พบว่า ความเสี่ยงลดลง ร้อยละ 95.92

5.3.10 การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล พอช. ได้ให้ความสำคัญ ทั้งหลักคุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วมของประชาชน ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า โดยได้ปฏิบัติใน 6 แนวทาง คือ 1) การปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงกรอบของกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับขององค์กร เป็นสำคัญ 2) การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมแก่บุคลากร 3) การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่สำคัญหลากหลายช่องทาง 4) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกกระบวนการ 5) การกำกับดูแลกิจการที่ดี 6) การกำหนดหลักเกณฑ์และการจัดสรรงบประมาณโครงการสำคัญ

อย่างไรก็ตาม ในภาพรวม ถึงแม้ผลจากการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผลจากกระบวนการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ รวมทั้งความเชื่อมโยงการดำเนินงาน จะแสดงให้เห็นว่า พอช. ได้มีการบริหารจัดการได้ตามเป้าหมายและแผนงานเป็นส่วนใหญ่ก็ตาม ก็ยังมีข้อมูลที่สะท้อนมาจากผลการดำเนินงานในบางพื้นที่ ซึ่งแม้จะมีจำนวนไม่มากนัก แต่ก็มีประเด็นที่น่าจะเป็นประโยชน์ที่ พอช. ควรจะนำไปพิจารณาเพื่อปรับปรุงการทำงานต่อไป 5 ประเด็นหลักที่ยังเป็นข้ออ่อนในการทำงาน พอช. ได้แก่

5.3.11 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแปลงไปสู่การปฏิบัติ ยังมีบางพื้นที่ที่การประเมิน พบว่า การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแปลงไปสู่การปฏิบัติ ยังมีปัญหา นับตั้งแต่การมีโครงสร้าง/กลไกในการแปลงยุทธศาสตร์และแผนงานสู่การปฏิบัติเป็นจำนวนมาก เป็นอุปสรรคในการเชื่อมโยงการทำงาน ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน ความหลากหลายของโครงสร้างและกลไกยังทำให้เกิดปัญหาการเชื่อมโยงในทุกระดับ ในระดับจังหวัด พบว่า การเชื่อมโยงระหว่างแผนงานของขบวนจังหวัดในบางจังหวัดกับแผนงานเชิงประเด็น ยัง

ต่างคนต่างทำ รวมทั้ง กระบวนการติดตามงานของขบวนจังหวัดยังทำได้ไม่สม่ำเสมอ เพราะขาดงบประมาณและคนที่ต่อเนื่องความหลากหลายของโครงสร้างและกลไกทำให้ มีรูปแบบ/วิธีการทำงานที่หลากหลาย (เช่น สภาพพัฒนาการเมือง) ทำให้ขบวนจังหวัดในบางแห่งต้องปรับวิธีการทำงานร่วมกับหน่วยงาน/ภาคี และบางพื้นที่พบปัญหาการไม่ยอมรับสถานะขององค์กรชุมชน ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการประสานความร่วมมือ รวมทั้งยังได้พบว่าคนทำงานในบางพื้นที่มีคาดหวังที่จะให้ พอช. สนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ปัญหาความหลากหลายในโครงสร้างและกลไกแล้ว วิธีคิดและรูปแบบการทำงานแบบแยกส่วนของเจ้าหน้าที่ พอช. ก็เป็นปัญหาในการแปลงยุทธศาสตร์ พอช. ไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ ในทัศนะของผู้บริหารพอช. เห็นตรงกันว่าอุปสรรคสำคัญเกิดจากวิธีคิดและรูปแบบการทำงานของเจ้าหน้าที่พอช. และแกนนำขบวนองค์กรชุมชน ที่ยังเป็นแบบแยกส่วนระหว่างงานในมิติเชิงพื้นที่กับงานเชิงประเด็น ทำให้ขาดการเชื่อมโยงงานทั้งสองมิติซึ่งเป็นหัวใจของการบรรลุตามเป้าหมายในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่กิจกรรม

5.3.12 การพัฒนาระบบสารสนเทศและการเชื่อมโยงข้อมูล ผลการประเมิน ยังพบว่าบุคลากรในขบวนองค์กรชุมชนในบางพื้นที่ (กรณีศึกษาจากพื้นที่ใน 10 จังหวัดตัวอย่าง) ยังขาดองค์ความรู้และการเรียนรู้เรื่องเทคโนโลยีสมัยใหม่ และขาดคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังมีช่องว่างระหว่างการจัดทำเนื้อหาและการเขียนโปรแกรมที่จัดทำโดยฝ่าย IT ก่อให้เกิดความล่าช้า ด้วยเหตุที่ระบบมีการปรับปรุงแก้ไขบ่อยครั้ง ทำให้ระบบขาดความเสถียร (stability) รวมทั้งปัญหาอันเนื่องมาจากการขาดทักษะในการใช้ระบบ IT และปัญหาความขาดแคลน software hardware และ ระบบ internet ในบางพื้นที่ ทำให้ขบวนชุมชนบางแห่งยังมีการใช้ระบบสารสนเทศไม่มากนัก นอกจากนั้นปัญหาข้อมูลที่ไม่ตอบสนองการทำงานในบางพื้นที่ รวมทั้งชาวบ้านในบางพื้นที่ไม่ได้มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ทำให้การใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศในบางพื้นที่ยังเป็นไปอย่างจำกัด

5.3.13 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณและการติดตามผล แม้ในภาพรวม พอช. จะสามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เบิกจ่ายได้เกินกว่าร้อยละ 90) แต่การประเมินได้ พบว่า ยังมีปัญหาในขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณเนื่องจากแบบฟอร์มเอกสารที่ใช้เบิกจ่ายงบประมาณเพื่อดำเนินโครงการ ของพอช. ยุ่งยากซับซ้อนเกินไป (จะเห็นได้จากคะแนนความพึงพอใจในเรื่องการเบิกจ่ายอยู่ระหว่างร้อยละ 29.3 ถึงร้อยละ 65)

5.3.13.1 กลไกในการบริหารจัดการแผนงาน โครงการ และเบิกจ่ายงบประมาณ พบว่ามีปัญหาในบางพื้นที่ ได้แก่ 1) ขาดบุคลากรที่มีความสามารถ หรือกองเลขที่เข้ามาทำงานอย่างต่อเนื่อง 2) ขาดระบบการจัดการเอกสารและข้อมูลโครงการงานพัฒนาที่ครบถ้วนและสะดวกต่อการใช้งาน 3) งบประมาณเพื่อการติดตามงานไม่เพียงพอหรือขาดช่วง ทำให้

การติดตามงานไม่ต่อเนื่อง 4) การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโครงการใน บางจังหวัดยังขาดอุปกรณ์ และการเชื่อมต่อกับระบบทำให้การดำเนินงานมีความล่าช้า

5.3.13.2 เครื่องมือในการบริหารจัดการโครงการและงบประมาณ ในบางพื้นที่ยังมีข้อติดขัด เช่น ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการใช้ระบบสารสนเทศ บุคลากรที่มีความรู้และทักษะก็มีจำนวนจำกัดทำให้งานกระจุกตัวอยู่กับคนทำงานไม่กี่คน¹⁸ รวมทั้งพบว่า เนื้อหาในคู่มือโครงการยังยากต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนในชุมชนองค์กรชุมชน¹⁹

5.3.13.3 ระบบรายงานและการติดตามผล พบว่า พอช. มีระบบและเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานที่หลากหลาย ทัศนะจากผู้บริหาร พอช. เกี่ยวกับการเบิกจ่ายงบประมาณและการรายงานผลในบางประเด็น คือ ควรปรับระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานของพอช. โดยให้เน้นผลงานเชิงคุณภาพมากขึ้นจากที่เคยเน้นเชิงปริมาณ และการปรับระบบการเบิกจ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับการดำเนินงานที่เน้นองค์กรชุมชนเป็นแกนหลัก พื้นที่เป็นตัวตั้ง

5.3.14 การบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถหนุนเสริมงานพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง ยังพบว่า โครงสร้าง/กลไกการทำงานในบางพื้นที่ยังมีความซับซ้อนและมีจำนวนมากไม่เอื้อต่อการพัฒนาคนและวิธีการทำงาน ปัจจุบัน พอช. ยังไม่เน้นการสร้างคนทำงานรุ่นใหม่ (ที่ทำอยู่ส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ) โครงสร้าง/กลไกที่ซับซ้อนเป็นปัญหาต่อการประสานเชื่อมโยงการทำงานระหว่างกันในพื้นที่ ทำให้คนทำงานภายใต้โครงสร้างฯดังกล่าวมีภารกิจมากจนเกินไป ในอนาคตควรจะมีการปรับลดจำนวนกลไกต่างๆ และพัฒนารูปแบบวิธีการทำงานใหม่ๆ ขึ้นรองรับ

5.3.15 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในบางพื้นที่ยังมีปัญหาหลายประการ คือ

5.3.15.1 ขาดความต่อเนื่อง เพราะมีการเปลี่ยนส่วนงานรับผิดชอบระหว่างส่วนกลางกับสำนักงานภาคบ่อยครั้ง

5.3.15.2 ขาดบุคลากรที่มีความรอบรู้ในหลายๆ เรื่อง (แต่ละคนรู้เฉพาะเรื่อง) ขาดการติดตามให้แกนนำองค์กรชุมชนเข้ารับการอบรมอย่างต่อเนื่อง สำหรับการจัดอบรมโดยสำนักงานภาค ก็พบว่า ยังมีรูปแบบที่หลากหลายและขาดการสรุปทบทเรียน ทัศนะจากผู้บริหาร พอช. เห็นว่าแนวทางการพัฒนาบุคลากรทั้งชุมชน คือ

1) จัดกลุ่มศักยภาพบุคลากรทั้งเจ้าหน้าที่ และแกนนำองค์กรชุมชน เพื่อวัดทักษะความสามารถ และออกแบบการพัฒนาทั้งในเชิงความรู้และปฏิบัติการอย่างเป็นระบบให้ต่อเนื่อง ตลอดจนแสวงหาภาคีเข้ามาหนุนเสริมในการพัฒนาศักยภาพ และ

¹⁸อ้างอิงจากการสนทนากลุ่มจังหวัด 10 จังหวัด

¹⁹อ้างอิงจากการสนทนากลุ่มผู้บริหาร พอช. 15 กันยายน 2557

2) ส่งเสริมการเรียนรู้จากกรณีศึกษาการพัฒนาและแก้ไขปัญหาเฉพาะกรณีในพื้นที่ (Best practice) ซึ่งพบว่า ช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงในด้านศักยภาพของคนทำงานได้มาก

5.3.16 การพัฒนากองทุนและสินเชื่อ ในบางพื้นที่ยังพบว่า การสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและทุนชุมชนยังขาดความพร้อมขององค์กรชุมชนในการเชื่อมโยงและจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและทุนชุมชนร่วมกัน โดยจะพบว่า แกนนำยังขาดแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ และองค์กรชุมชนยังขาดทิศทางในการขับเคลื่อนแผนงาน เป็นต้น ในส่วนของบุคลากรที่สนับสนุนงานด้านนี้ยังขาดประสบการณ์ ความรู้และความสามารถในการพัฒนาเศรษฐกิจและทุนชุมชน ทำให้งานล่าช้า การสนับสนุนสินเชื่อเพื่อการพัฒนา ปัญหาที่พบในบางพื้นที่ คือ การแก้ไขปัญหาสินเชื่อยังมีหลายขั้นตอน ส่งผลให้การดำเนินการล่าช้า และยังพบว่า บางพื้นที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการทำงานและผู้นำโครงการ ทำให้การแก้ไขปัญหาหายากมากยิ่งขึ้น

บทที่ 6

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ต่อสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนเกี่ยวกับบทบาทการทำงานที่สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์และแผนงานของสถาบัน ตลอดจนสถานการณ์ ความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

6.1 การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

6.1.1 การดำเนินงานของ พอช. ตามยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาที่ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นไปตามเป้าหมาย จะเห็นได้จากการสนับสนุนการแก้ปัญหาที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินของชุมชนท้องถิ่นมีการขยายพื้นที่ครอบคลุมไปถึงร้อยละ 90.91 ของจำนวนจังหวัดทั่วประเทศ มีสินเชื่อที่ชำระได้อยู่ในเกณฑ์ปกติ คิดเป็นร้อยละ 98.83 การพัฒนาระบบสวัสดิการชุมชนท้องถิ่นพบว่า กองทุนมีอัตราการเพิ่มขึ้น ร้อยละเฉลี่ย 45.6 ต่อปี สมาชิกกองทุนเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละเฉลี่ย 97 ต่อปี และจำนวนเงินกองทุนเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละเฉลี่ย 288.1 ต่อปี คิดเป็นสัดส่วนระหว่างจำนวนกองทุน: จำนวนสมาชิก: จำนวนเงินกองทุน เท่ากับ 1; 2.1; 6.3 หากพิจารณาสัดส่วนที่เป็น การออมจากสมาชิกฝ่ายเดียว พบว่า มีสัดส่วนของ จำนวนกองทุน: จำนวนสมาชิก: จำนวนเงินกองทุน เท่ากับ 1; 2.1; 4.2 ซึ่งเป็นสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นค่อนข้างสูง กองทุนร้อยละ 78.74-90.67 สามารถจัดสวัสดิการในเรื่องสำคัญๆ ได้ พบว่า มีกองทุนร้อยละ 80-96 ได้มีการบริหารจัดการในเรื่องสำคัญๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากพื้นที่ 10 จังหวัดตัวอย่าง ได้พบว่า ชุมชนมีความสามารถพึ่งตนเองได้ทางด้านทุน และสามารถแก้ไขปัญหาหนี้สินได้ คิดเป็นร้อยละเฉลี่ย 96.9 สามารถป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติได้ ร้อยละเฉลี่ย 90 สามารถจัดการ ฟื้นฟู ดูแล รักษา ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้ร้อยละเฉลี่ย 100 ระบบคุณค่าที่เกิดจากการพัฒนาระบบสวัสดิการชุมชนท้องถิ่น พบว่า ชุมชนสามารถจัดสวัสดิการพื้นฐานให้แก่สมาชิกครอบคลุมเรื่อง เกิด แก่ เจ็บ ตาย รวม 13 ประเภท มีผู้ได้รับสวัสดิการ ประมาณ 631,589 ราย เป็นจำนวนเงิน 668,786,090 ล้านบาท กองทุนฯได้ช่วยฟื้นฟูระบบคุณค่า/ทุนทางสังคมช่วยเหลือเชื่อมโยง คน เข้ากับงาน พัฒนาด้านอื่นๆ การพัฒนาและเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการขบวนองค์กรชุมชน พบว่า มีอัตราการเพิ่มขึ้นในการจัดตั้งสภาองค์กรชุมชน และอัตราการเพิ่มขึ้นของชุมชน/กลุ่ม/องค์กรชุมชน/เครือข่ายที่จัดแจ้งจำนวนร้อยละสะสมเฉลี่ย 167.2 และ 130.2 ตามลำดับ คุณภาพของสภาองค์กร

ชุมชน ใน 10 จังหวัดตัวอย่าง พบว่า มีคุณภาพคิดเป็นค่าร้อยละเฉลี่ย 100 ในทุกประเด็น. แต่การวิเคราะห์จากการจัดทำรายงานของสภาองค์กรชุมชน ในปี 2556 ที่เสนอมายังสถาบันฯ ปรากฏว่า สภาองค์กรชุมชนยังทำหน้าที่ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติได้ไม่มากนัก

6.1.2 การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 2 เรื่องการประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นฯ เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน พบว่า ยังมีบางประเด็นที่ต้องมีการปรับปรุง โดยมีผลการดำเนินงานในภาพรวม คิดเป็นร้อยละเฉลี่ย 86.7

6.2 ผลการดำเนินงานตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและการพัฒนาองค์กร

พบว่า ความพึงพอใจต่อการสนับสนุนของ พอช. มีระดับที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 80.10 ในปี 2554 และ ร้อยละ 88.20 ในปี 2556 โดยมีรายละเอียดของการดำเนินการในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้คือ

6.2.1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแปลงไปสู่การปฏิบัติ ใน 3 ระดับ (จังหวัด ตำบล และหน่วยงานภาคี) และมี การเชื่อมโยงทำงานใน 3 รูปแบบ (องค์ประกอบได้แก่ ขบวนการ องค์กรชุมชน ขบวนการจังหวัด ภาคีที่เกี่ยวข้อง พอช. และแผนของผู้ว่าราชการจังหวัด)

6.2.2 การพัฒนาระบบสารสนเทศและการเชื่อมโยงข้อมูลภายในสำนักงาน พอช. 23 ส่วนงาน 7 ระบบสารสนเทศ และพบว่า “กองเลขาจังหวัด” มีบทบาทมากที่สุดในการจัดการข้อมูลและใช้สารสนเทศของ พอช.

6.2.3 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ และการติดตามผล

6.2.3.1 การเบิกจ่ายตามแผนการใช้เงิน มีการเบิกจ่ายตามแผนการใช้เงิน ใน ปีงบประมาณ 2555 ร้อยละ 97.91 และปี 2556 ร้อยละ 96.17

6.2.3.2 เครื่องมือในการบริหารจัดการโครงการและงบประมาณ ได้แก่ (1) คู่มือการบริหารจัดการโครงการ (2) ระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการโครงการพัฒนา²⁰

6.2.3.3 ระบบรายงานและการติดตามผล ได้แก่ (1) การจัดทำรายงานของ พอช. (2) ระบบการติดตามการใช้งบประมาณของสถาบัน โดยระบบสารสนเทศ (3) ระบบการติดตามผลในระดับพื้นที่ (4) การพัฒนาตัวชี้วัดระดับส่วนงาน (5) การประเมินผลการดำเนินงานโครงการสำคัญ (6) การประเมินผลการดำเนินงานพอช. ระยะ 3 ปี

²⁰อ้างอิงจากการสนทนากลุ่มผู้บริหาร พอช. 15 กันยายน 2557

6.2.4 การบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถหนุนเสริมงานพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง

6.2.4.1 นโยบายด้านบุคลากร โดยกำหนดนโยบายด้านบุคลากรที่เน้น “การเป็นองค์กรเล็ก บุคลากรน้อย แต่มีศักยภาพในการสนับสนุนชาวบ้านให้เข้มแข็ง” กรอบอัตรากำลังในปัจจุบัน มีจำนวน 300 คน มีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อหัวที่ 107,065 บาทต่อปี และคิดเป็นร้อยละ 50 ของ ค่าใช้จ่ายทั้งหมดของสถาบันฯ พอช. กำหนดโครงสร้างองค์กร เป็น 3 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานพื้นที่ กลุ่มงานสนับสนุน และกลุ่มงานบริหาร มี 23 สำนักงาน ใน 11 ภาค

6.2.4.2 การพัฒนาบุคลากรตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร พอช. ได้กำหนดเป็น 2 ส่วน ได้แก่ (1) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในขบวนองค์กรชุมชน (2) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสำนักงาน พอช. ผลจากการพัฒนาบุคลากรได้ส่งผลดี โดยพบว่า ในปี 2555-2556 ขบวนองค์กรชุมชนมีความพึงพอใจมากต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่คิดเป็นร้อยละ 83 และร้อยละ 81.40 ตามลำดับ

(1) โครงสร้าง/กลไกการทำงานที่มุ่งในการพัฒนาคน พอช.ได้เน้นการมีส่วนร่วมขององค์กรชุมชนในทุกระดับเป็นหลัก ปัจจุบันมีกลไกระดับชาติ 14 คณะ คณะทำงานเชิงประเด็นระดับชาติ 6 คณะ กลไกระดับภาค 11 คณะ คณะทำงานเชิงประเด็น 18 คณะ กลไกการทำงานในระดับพื้นที่ ได้แก่ คณะประสานงานองค์กรชุมชนระดับจังหวัด 77 จังหวัด กลไกระดับตำบล (สภาองค์กรชุมชนตำบล) 4,260 ตำบล และคณะทำงานกองทุนสวัสดิการชุมชน 5,779 กองทุน

(2) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร พอช. ได้มีการพัฒนาบุคลากรทั้งระดับบุคคลและระดับหน่วยงาน

6.2.5 การพัฒนากองทุนและสินเชื่อ พอช.มีการกำหนดแนวทางการสนับสนุนทางการเงินให้กับองค์กรชุมชน 2 ทาง คือ

6.2.5.1 การสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและทุนชุมชน ยึดหลักพื้นที่เป็นตัวตั้งในแนวทางตำบลจัดการตนเอง มีการเคลื่อนงานด้านเศรษฐกิจและทุนชุมชนในแต่ละจังหวัด ทั้ง 11 ภาค จำนวน 146 องค์กร และเกิด “กองทุนนวัตกรรม” 31 ตำบล

6.2.5.2 การสนับสนุนสินเชื่อเพื่อการพัฒนา มี 13 ประเภท ปัจจุบันสามารถปรับปรุงโครงสร้างหนี้ได้ 144 องค์กร ณ สิ้นสุดเดือนกันยายน 2556 สถาบันฯมีหนี้ผิวนัดเพียงร้อยละ 11.10 (เป้าหมายกำหนดไว้ที่ร้อยละ 14.25)

6.2.6 การควบคุมตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยง

6.2.6.1 ระบบการควบคุมภายใน มีระบบการควบคุมภายใน พอช. มีสำนักงานตรวจสอบทำหน้าที่ประสานงาน และมีการรายงานผลการควบคุมภายในผลการตรวจสอบภายใน 4 ครั้งต่อปี

6.2.6.2 การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะทั้งภายในและภายนอก พบว่า มีการติดตาม รายงานผลการควบคุม การตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยงจากคณะกรรมการฯทุกเดือน และรายงานต่อคณะกรรมการสถาบันฯ ทุก 3 เดือน ในปีงบประมาณ 2555 พบว่า ระดับความเสี่ยงลดลงร้อยละ 83.05 ปีงบประมาณ 2556 พบว่า ความเสี่ยงลดลง ร้อยละ 95.92

6.2.7 การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล พอช. ได้ให้ความสำคัญ ทั้งหลักคุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วมของประชาชน ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า โดยได้ปฏิบัติใน 6 แนวทาง คือ

- (1) การปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงกรอบของกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับขององค์กรเป็นสำคัญ
- (2) การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมแก่บุคลากร
- (3) การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่สำคัญหลากหลายช่องทาง
- (4) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกกระบวนการ
- (5) การกำกับดูแลกิจการที่ดี
- (6) การกำหนดหลักเกณฑ์และการจัดสรรงบประมาณโครงการสำคัญ

6.3 ข้อพิจารณา

อย่างไรก็ตาม ในภาพรวม ถึงแม้ผลจากการประเมินในยุทธศาสตร์ 1 การพัฒนาโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง และยุทธศาสตร์ที่ 2 การประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นและภาคีที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผลจากกระบวนการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ รวมทั้งความเชื่อมโยงการดำเนินงาน จะแสดงให้เห็นว่า พอช. ได้มีการบริหารจัดการได้ตามเป้าหมายและแผนงานเป็นส่วนใหญ่ก็ตาม ก็ยังมีข้อมูลที่สะท้อนมาจากผลการดำเนินงานในบางพื้นที่ ซึ่งแม้จะมีจำนวนไม่มากนัก แต่ก็มีประเด็นที่น่าจะเป็นประโยชน์ที่ พอช. ควรจะนำไปพิจารณาเพื่อปรับปรุงการทำงานต่อไป 9 ประเด็นหลัก ที่ยังเป็นข้ออ่อนในการทำงาน พอช. ได้แก่

6.3.1 การสนับสนุนให้องค์กรการเงินชุมชนมีความเข้มแข็งด้วยการควรวรรمให้เป็นสถาบันการเงินชุมชนนั้น ยังอาจจะมียุทธศาสตร์ที่ต้องพิจารณาหลายประเด็น ที่สำคัญ ได้แก่

6.3.1.1 การบริหารสถาบันการเงินที่มีกิจการหรือวงเงินในจำนวนมาก ต้องการบุคลากรที่เป็นมืออาชีพและมีประสบการณ์สูงมาบริหารจัดการ เพราะการบริหารการเงินมีความเสี่ยงสูง ดังนั้น เมื่อจะมีการควบรวมสถาบันการเงินให้มีกิจการขนาดใหญ่ขึ้น จึงเป็นเรื่องที่ผู้นำและสมาชิกกองทุนต่างๆ ให้ความสำคัญ และต้องการข้อมูลและเวลาในการตัดสินใจมากขึ้น

6.3.1.2 จากข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ยังมีกองทุนในหลายพื้นที่ที่ยังอยู่ในสภาพที่มีหนี้เสียเป็นจำนวนมาก มีการบริหารจัดการได้ไม่ดี อีกทั้งยังมีกองทุนเงินล้านเป็นกองทุนที่มีอยู่เดิมและมีหนี้ค้างชำระค่อนข้างสูง ทำให้แกนนำและสมาชิกกองทุนที่มีการบริหารจัดการได้ดี ไม่กล้าที่จะมาควบรวมกับกองทุนเหล่านี้ได้

6.3.1.3 ประเด็นการเมืองท้องถิ่นก็เป็นปัญหาในการตัดสินใจเพื่อควบรวมระหว่างกองทุนต่างๆ เช่นกัน เพราะไม่แน่ใจว่า หากมีการควบรวมและต้องตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของการเมืองท้องถิ่น อาจส่งผลกระทบต่อสถานภาพและความมั่นคงของกองทุนเหล่านี้ได้

6.3.2 การเสริมศักยภาพขบวนองค์กรชุมชนในระดับตำบลและจังหวัดในการบริหารข้อมูลและการจัดการสารสนเทศชุมชน

6.3.2.1 ปัญหาที่สำคัญของการบริหารข้อมูลและการจัดการสารสนเทศชุมชน ได้แก่ การขาดบุคลากรที่จะรับผิดชอบโดยตรง ซึ่งปัญหาดังกล่าว ทำให้การจัดการข้อมูลและระบบสารสนเทศชุมชนขาดความต่อเนื่อง และไม่เป็นระบบ ดังนั้น ความคาดหวังที่จะให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลหรือการมีฐานข้อมูลในระดับตำบลกับระดับจังหวัด จึงเป็นเรื่องที่ทำให้สมบูรณ์ได้ยาก

6.3.3. การสนับสนุนการขับเคลื่อนขบวนชุมชนในระดับตำบลและระดับจังหวัดให้มีแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นที่ครอบคลุมการพัฒนาของชุมชนท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วมได้ พบว่า

6.3.3.1 ประเด็นสำคัญที่ค้นพบปัญหาเกี่ยวกับความเชื่อมโยงและการบูรณาการกับแผนงานอื่นๆ ในจังหวัด ได้แก่ ความไม่ชัดเจนของข้อมูลที่น่าเสนอในการจัดทำแผนระดับจังหวัด เพราะในการนำเสนอแผนพัฒนาชุมชน ผู้ที่รับผิดชอบมักไม่ได้ไปนำเสนอด้วยตนเอง ทำให้ผู้ที่ไปนำเสนอแทนไม่สามารถให้ข้อมูลที่ชัดเจนแก่ที่ประชุมแผนในระดับจังหวัดได้ ทำให้ข้อมูลที่น่าเสนอไม่ได้รับความสนใจและไม่ได้รับการยอมรับจากระดับจังหวัด ส่วนประเด็นการหนุนเสริมการทำงานของขบวนองค์กรชุมชนจังหวัดร่วมกับภาคีที่เกี่ยวข้อง ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง ที่พบว่า บทบาทของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ภาค และคณะกรรมการชุดต่างๆ ไม่สามารถเข้าไปหนุนเสริมการทำงานของคณะกรรมการยุทธศาสตร์จังหวัดได้มากนัก เพราะในระดับจังหวัด ค่อนข้างจะให้ความสำคัญแก่บทบาทของคณะกรรมการยุทธศาสตร์จังหวัดมากกว่าคณะกรรมการชุดอื่นๆ

6.3.3.2 สำหรับการพัฒนาและเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการขบวนองค์กรชุมชน ได้พบว่าการใช้เวทีเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันในการจัดการตนเองในบางพื้นที่ยังทำได้

ไม่มากนัก เพราะมีปัญหาในการนัดหมายเวลาที่ไม่ตรงกันระหว่างเวลาราชการกับเวลาของประชาชนที่จะเข้ามาร่วมประชุม

6.3.4 การประสานความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นและภาคีที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน (อยู่ในยุทธศาสตร์ที่ 2) แม้ในภาพรวมจะมีผลการดำเนินงานได้ในระดับดี คิดเป็นร้อยละ 86.7 ก็ตาม แต่ก็ยังต้องมีการปรับปรุง ในบางประเด็น เช่นความร่วมมือของภาคีในการหนุนเสริมให้เกิดพื้นที่รูปธรรมของตำบลจัดการตนเอง คิดเป็นร้อยละเฉลี่ย 60

6.3.5 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแปลงไปสู่การปฏิบัติ ยังมีบางพื้นที่ที่การประเมินพบว่า การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแปลงไปสู่การปฏิบัติ ยังมีปัญหา นับตั้งแต่การมีโครงสร้าง/กลไกในการแปลงยุทธศาสตร์และแผนงานสู่การปฏิบัติเป็นจำนวนมาก เป็นอุปสรรคในการเชื่อมโยงการทำงาน ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน ความหลากหลายของโครงสร้างและกลไกยังทำให้เกิดปัญหาการเชื่อมโยงในทุกระดับ ในระดับจังหวัด พบว่า การเชื่อมโยงระหว่างแผนงานของขบวนจังหวัดในบางจังหวัดกับแผนงานเชิงประเด็น ยังต่างคนต่างทำ รวมทั้งกระบวนการติดตามงานของขบวนจังหวัดยังทำได้ไม่สม่ำเสมอ เพราะขาดงบประมาณและคนทำงานที่ต่อเนื่อง ความหลากหลายของโครงสร้างและกลไกทำให้ มีรูปแบบ/วิธีการทำงานที่หลากหลาย (เช่น สภาพพัฒนาการเมือง) ทำให้ขบวนจังหวัดในบางแห่งต้องปรับวิธีการทำงานร่วมกับหน่วยงาน/ภาคี และบางพื้นที่พบปัญหาการไม่ยอมรับสถานะขององค์กรชุมชน ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการประสานความร่วมมือ รวมทั้งยังได้พบว่าคนทำงานในบางพื้นที่มีคาดหวังที่จะให้ พอช. สนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่อง นอกจากปัญหาความหลากหลายในโครงสร้างและกลไกแล้ว วิธีคิดและรูปแบบการทำงานแบบแยกส่วนของเจ้าหน้าที่ พอช. ก็เป็นปัญหาในการแปลงยุทธศาสตร์ พอช. ไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ ในทัศนะของผู้บริหาร พอช. เห็นตรงกันว่าอุปสรรคสำคัญเกิดจากวิธีคิดและรูปแบบการทำงานของเจ้าหน้าที่ พอช. และแกนนำขบวนองค์กรชุมชน ที่ยังเป็นแบบแยกส่วนระหว่างงานในมิติเชิงพื้นที่กับงานเชิงประเด็น ทำให้ขาดการเชื่อมโยงงานทั้งสองมิติซึ่งเป็นหัวใจของการบรรลุตามเป้าหมายในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่กิจกรรม

6.3.6 การพัฒนาระบบสารสนเทศและการเชื่อมโยงข้อมูล ผลการประเมินยังพบว่า การเสริมศักยภาพขบวนองค์กรชุมชนในระดับตำบลและจังหวัดในการบริหารข้อมูลและจัดการสารสนเทศชุมชน จาก 10 จังหวัดตัวอย่าง พบว่า มีผลการพัฒนาในภาพรวม คิดเป็นร้อยละเฉลี่ย 72.5 บุคลากรในขบวนองค์กรชุมชนในบางพื้นที่ (กรณีศึกษาจากพื้นที่ใน 10 จังหวัดตัวอย่าง) ยังขาดองค์ความรู้และการเรียนรู้เรื่องเทคโนโลยีสมัยใหม่ และขาดคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังมีช่องว่างระหว่างการจัดทำเนื้อหาและการเขียนโปรแกรมที่จัดทำโดยฝ่าย IT ก่อให้เกิดความล่าช้า ด้วยเหตุที่ระบบมีการปรับปรุงแก้ไขบ่อยครั้ง ทำให้ระบบขาดความเสถียร (stability) รวมทั้งปัญหาอันเนื่องมาจากการขาดทักษะในการใช้ระบบ IT และปัญหาความขาดแคลน

software hardware และระบบ internet ในบางพื้นที่ ทำให้ชุมชนบางแห่งยังมีการใช้ระบบสารสนเทศไม่มากนัก นอกจากนั้นปัญหาข้อมูลที่ไม่ตอบสนองการทำงานในบางพื้นที่ รวมทั้งชาวบ้านในบางพื้นที่ไม่ได้มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ ทำให้การใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศในบางพื้นที่ยังเป็นไปอย่างจำกัด

6.3.7 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการแผนงาน งบประมาณ และการติดตามผล แม้ในภาพรวม พอช. จะสามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เบิกจ่ายได้เกินกว่าร้อยละ 90) แต่การประเมินได้พบว่า ยังมีปัญหาในขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณ เนื่องจากแบบฟอร์มเอกสารที่ใช้เบิกจ่ายงบประมาณเพื่อดำเนินโครงการ ของ พอช. ยุ่งยากซับซ้อนเกินไป (จะเห็นได้จากคะแนนความพึงพอใจในเรื่องการเบิกจ่ายอยู่ระหว่างร้อยละ 29.3 ถึงร้อยละ 65)

6.3.7.1 กลไกในการบริหารจัดการแผนงาน โครงการ และเบิกจ่ายงบประมาณ พบว่ามีปัญหาในบางพื้นที่ ได้แก่

- (1) ขาดบุคลากรที่มีความสามารถ หรือขาดกองเลขาที่เข้ามาทำงานอย่างต่อเนื่อง
- (2) ขาดระบบการจัดการเอกสารและข้อมูลโครงการงานพัฒนาที่ครบถ้วนและสะดวกต่อการใช้งาน
- (3) งบประมาณเพื่อการติดตามงานไม่เพียงพอหรือขาดช่วง ทำให้การติดตามงานไม่ต่อเนื่อง
- (4) การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโครงการใน บางจังหวัดยังขาดอุปกรณ์ และการเชื่อมต่อกับระบบทำให้การดำเนินงานมีความล่าช้า

6.3.7.2 เครื่องมือในการบริหารจัดการโครงการและงบประมาณ ในบางพื้นที่ยังมีข้อติดขัด เช่น ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการใช้ระบบสารสนเทศ บุคลากรที่มีความรู้และทักษะทางด้านนี้มีจำนวนจำกัด ทำให้งานกระจุกตัวอยู่กับคนทำงานไม่กี่คน²¹ รวมทั้งพบว่าเนื้อหาในคู่มือโครงการยังขาดต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนในชุมชน²²

6.3.7.3 ระบบรายงานและการติดตามผล พบว่า พอช. มีระบบและเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานที่หลากหลาย ทัศนคติจากผู้บริหาร พอช. เกี่ยวกับการเบิกจ่ายงบประมาณและการรายงานผลในบางประเด็น คือ ควรปรับระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานของ พอช. โดยให้เน้นผลงานเชิงคุณภาพมากขึ้นจากที่เคยเน้นเชิงปริมาณ และการปรับระบบการเบิกจ่ายงบประมาณให้สอดคล้องกับการดำเนินงานที่เน้นองค์กรชุมชนเป็นแกนหลัก พื้นที่เป็นตัวตั้ง

²¹ อ้างอิงจากการสนทนากลุ่มจังหวัด 10 จังหวัด

²² อ้างอิงจากการสนทนากลุ่มผู้บริหาร พอช. 15 กันยายน 2557

6.3.8 การบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถหนุนเสริมงานพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง ยังพบว่า โครงสร้าง/กลไกการทำงานในบางพื้นที่ยังมีความซับซ้อนและมีจำนวนมากไม่เอื้อต่อการพัฒนาคนและวิธีการทำงาน ปัจจุบัน พอช. ยังไม่เน้นการสร้างคนทำงานรุ่นใหม่ (ที่ทำอยู่ส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุ) โครงสร้าง/กลไกที่ซับซ้อนเป็นปัญหาต่อการประสานเชื่อมโยงการทำงานระหว่างกันในพื้นที่ ทำให้คนทำงานภายใต้โครงสร้างฯดังกล่าวมีภารกิจมากจนเกินไป ในอนาคตควรจะมีการปรับลดจำนวนกลไกต่างๆ และพัฒนารูปแบบวิธีการทำงานใหม่ๆ ขึ้นรองรับ

6.3.8.1 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในบางพื้นที่ยังมีปัญหาหลายประการ คือ

(1) ขาดความต่อเนื่อง เพราะมีการเปลี่ยนส่วนงานรับผิดชอบระหว่างส่วนกลางกับสำนักงานภาคบ่อยครั้ง

(2) ขาดบุคลากรที่มีความรอบรู้ในหลายๆ เรื่อง (แต่แต่ละคนรู้เฉพาะเรื่อง) ขาดการติดตามให้แก่นำองค์กรชุมชนเข้ารับการอบรมอย่างต่อเนื่อง สำหรับการจัดอบรมโดยสำนักงานภาค ก็พบว่า ยังมีรูปแบบที่หลากหลายและขาดการสรุปทบทวน

6.3.8.2 ทักษะจากผู้บริหาร พอช. เห็นว่าแนวทางการพัฒนาบุคลากรทั้งขบวน คือ

(1) จัดกลุ่มศักยภาพบุคลากรทั้งเจ้าหน้าที่ และแกนนำองค์กรชุมชนเพื่อวัดทักษะความสามารถ และออกแบบการพัฒนาทั้งในเชิงความรู้และปฏิบัติการอย่างเป็นระบบให้ต่อเนื่อง ตลอดจนแสวงหาภาคีเข้ามาหนุนเสริมในการพัฒนาศักยภาพ และ

(2) ส่งเสริมการเรียนรู้จากรูปธรรมการพัฒนาและแก้ไขปัญหาเฉพาะกรณีในพื้นที่ (Best practice) ซึ่งพบว่า ช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงในด้านศักยภาพของคนทำงานได้มาก

6.3.9 การพัฒนากองทุนและสินเชื่อ ในบางพื้นที่ยังพบว่า การสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและทุนชุมชนยังขาดความพร้อมขององค์กรชุมชนในการเชื่อมโยงและจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและทุนชุมชนร่วมกัน โดยจะพบว่า แกนนำยังขาดแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ และองค์กรชุมชนยังขาดทิศทางในการขับเคลื่อนแผนงาน เป็นต้น ในส่วนของบุคลากรที่สนับสนุนงานด้านนี้ยังขาดประสบการณ์ ความรู้และความสามารถในการพัฒนาเศรษฐกิจและทุนชุมชน ทำให้งานล่าช้า การสนับสนุนสินเชื่อเพื่อการพัฒนา ปัญหาที่พบในบางพื้นที่ คือ การแก้ไขปัญหาสินเชื่อยังมีหลายขั้นตอน ส่งผลให้การดำเนินการล่าช้า และ ยังพบว่า บางพื้นที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการทำงาน และผู้นำโครงการ ทำให้การแก้ไขปัญหาที่ยากยิ่งขึ้น

6.4 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

6.4.1 การพัฒนาโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง สนับสนุนให้ชุมชนท้องถิ่นมีระบบที่พัฒนาไปสู่การจัดการตนเอง โดยหนุนเสริมการพัฒนาผ่านงานเชิงประเด็นต่างๆ สามารถดำเนินการไปได้ด้วยดี เกิดการขยายผลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เกิดการแก้ไขปัญหาและพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม

6.4.1.1 ควรให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงการทำงาน/บูรณาการการทำงานร่วมในเชิงพื้นที่ให้มากขึ้น เพื่อหนุนเสริมความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนโดยใช้รูปธรรมจากงานเชิงประเด็น เป็นฐานในสร้างการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงในเชิงพื้นที่

6.4.1.2 เน้นการทำงานเพื่อสร้างขบวนการเคลื่อนไหว (Movement) ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย มาตรการทางสังคมในระดับต่างๆ ให้มากขึ้น โดยเฉพาะระดับท้องถิ่นและระดับจังหวัด ซึ่งมีความเป็นไปได้สูงเพราะเชื่อมโยงใกล้ชิดกับชุมชน

6.4.1.3 ควรส่งเสริมให้ขบวนการองค์กรชุมชนมีบทบาทในฐานะผู้ตัดสินใจกำหนดหรือมีอิทธิพลในการเลือก ไม่ใช่ผู้ปฏิบัติงานตรงในรายละเอียดทุกเรื่องที่ไม่จำเป็น และ พอช. ควรจัดกระบวนการและระบบสนับสนุนการดำเนินงานเชิงเทคนิคของขบวนการองค์กรชุมชน

6.4.2 พอช. ควรส่งเสริมการดำเนินงานของสภาองค์กรชุมชนในฐานะ “สถาบัน” ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานร่วมกัน มิใช่การดำเนินงานในฐานะ “ตัวบุคคล” ซึ่งอาจจะมีปัญหาเรื่องการยอมรับและการดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง

6.4.3 พอช. ควรมีการจัดทำแผนการพัฒนาระดับบุคคลและส่วนงานตามภาระงานหน้าที่และการเติบโตในสายงาน ให้มีความต่อเนื่อง โดยให้มองเห็นภาพรวมการดำเนินงานขององค์กรและเป้าหมายทั้งระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาวขององค์กรและของบุคลากรเอง

6.4.4 พอช. ควรหนุนเสริมให้เกิดการนวัตกรรมการพัฒนา ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งในระดับปฏิบัติการและการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง (ระเบียบ มาตรการ นโยบาย กฎหมาย ฯลฯ) ให้มากขึ้น

6.5 เงื่อนไข บริบท และข้อจำกัดภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

6.5.1 การเมืองท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่น เป็นปัจจัยสำคัญต่อการสนับสนุนการดำเนินโครงการต่างๆ ของขบวนการองค์กรชุมชน หากพื้นที่ใดมีผู้บริหารท้องถิ่นให้ความร่วมมือดี จะส่งผลให้มีการสนับสนุนงบประมาณดำเนินกิจกรรม ทำให้งานขององค์กรชุมชนขับเคลื่อนไปได้มาก

6.5.2 หน่วยงานภาครัฐและสังคมทั่วไปยังขาดความเข้าใจบทบาท หน้าที่ ขอบเขตการทำงานของขบวนการองค์กรชุมชน สภาองค์กรชุมชน และโครงการที่ พอช. สนับสนุน จึงควรประสาน

เผยแพร่ประชาสัมพันธ์องค์กร โครงการ และการทำงานที่องค์กรชุมชนเป็นตัวตั้งให้รับรู้ในสังคมวงกว้างมากขึ้น

6.5.3 กฎหมาย นโยบายภาครัฐที่ไม่เอื้ออำนวย ไม่สอดคล้อง หรือบางครั้งมีความขัดแย้ง จึงควรทบทวนและระบุถึงระเบียบข้อบังคับหรือกฎหมายที่เป็นข้อจำกัด และประสานกับหน่วยงานภาครัฐ มีแนวทางในการคลี่คลายข้อจำกัดด้านกฎหมาย ตลอดจนนโยบายภาครัฐที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรและชุมชน

6.6 ทิศทางการบริหารโครงการของสถาบัน

6.6.1 พอช. ควรมีการสนับสนุนโครงการต่างๆ ให้เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่

6.6.2 ควรมีคู่มือยุทธศาสตร์และการดำเนินโครงการเป็นแนวทางสำหรับขบวนองค์กรชุมชนในการจัดทำแผนงาน โครงการ เป็นเครื่องมือให้ชุมชนสามารถดำเนินงานได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

6.6.3 ควรมีระยะเวลาในการจัดทำโครงการให้กับขบวนองค์กรชุมชน หรือมีเครื่องมือ/กระบวนการช่วยให้การจัดทำโครงการให้รวดเร็วโดยลดความซับซ้อนของรูปแบบและขั้นตอนในการทำงานลง

6.6.4 ควรปรับโครงสร้างการทำงานของสถาบันให้มีความสอดคล้อง คู่ขนานไปกับการทำงานของขบวนองค์กรชุมชนทั้งในเชิงประเด็นและเชิงพื้นที่

6.6.5 ควรพัฒนาระบบงบประมาณโครงการที่ไม่ซับซ้อน การสอบทาน ตรวจสอบ ติดตามเรื่องงบประมาณมีความเข้มแข็ง รวดเร็ว และมีโครงสร้างการตรวจสอบที่ชัดเจนขึ้น เพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลในขบวนองค์กรชุมชน

6.6.6 ควรมีระบบการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการทำงานในประเด็นต่างๆ ให้ได้ทั้งเชิงปริมาณและมีคุณภาพ เนื่องจากงบประมาณที่ได้มามีจำนวนน้อย และบางครั้งไม่ทันเวลา ทำให้การขับเคลื่อนงานในหลายประเด็นเกิดข้อติดขัดไม่สามารถขับเคลื่อนต่อไปได้

6.6.7 ระบบงบประมาณโครงการควรมีกระจายอำนาจไปยังภาค จังหวัด ตำบลให้มากขึ้น เพื่อความคล่องตัวในการเบิกจ่าย และควรเพิ่มงบประมาณในการติดตามผลให้มากขึ้น เพื่อติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปอย่างรัดกุม โปร่งใส ตรวจสอบได้

6.6.8 ไม่ควรสนับสนุนงบประมาณแบบเหมา (ได้เท่ากันทุกจังหวัด) ควรมีการวิเคราะห์ประเมินความจำเป็น จุดเน้นการพัฒนา และความเข้มข้นของประเด็นงานต่างๆ ในแต่ละพื้นที่และจัดสรรงบประมาณตามความเหมาะสม

6.6.9 การจัดทำเอกสาร/แบบฟอร์มโครงการ ควรลดความซับซ้อนของเอกสารและใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย แก้ปัญหาความผิดพลาดในการจัดทำเอกสาร การออกแบบฟอร์มต่างๆ ควรมี

การศึกษาเพื่อออกแบบให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มผู้ใช้อย่างจริงจัง รวมทั้งสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้แบบฟอร์มเหล่านั้นด้วย

6.7 แนวทางในการบริหารจัดการองค์กร

6.7.1 พอช. ควรบริหารจัดการข้อมูลต่างๆ ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับข้อมูลภายในองค์กร ควรมีการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับระบบสารสนเทศอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ทั้งผู้ดูแลระบบ และผู้ใช้ข้อมูลจากระบบสารสนเทศ เพราะที่ผ่านมา ปัญหาด้านสารสนเทศในองค์กรเกิดจากการที่คนทั้งองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในระบบสารสนเทศไม่เท่ากัน สำหรับข้อมูลภายนอกองค์กร ควรมีการพัฒนาสารสนเทศทั้งระบบ ตั้งแต่ระบบ hardware software และ people ware เพราะที่ผ่านมาการถ่ายเทข้อมูลระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีปัญหากระทบกับระบบการทำงานขององค์กรชุมชนในท้องถิ่นเป็นอย่างมาก

6.7.2 ควรพิจารณาให้ความสำคัญกับการพัฒนา/จัดหาบุคลากรประจำเพื่อทำงานในขบวนจังหวัด เพราะที่ผ่านมามีความขาดแคลนบุคลากร และเป็นคนรุ่นเก่าที่มีข้อจำกัดในการเรียนรู้เทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ๆ ในการทำงาน จึงควรจัดหาคนรุ่นใหม่ที่สามารถเรียนรู้และรองรับเทคโนโลยีใหม่เข้ามาทำงานให้มากขึ้น

6.8 แนวทางในการส่งเสริมการดำเนินงานร่วมกับองค์กรภาคีต่างๆ

6.8.1 ควรพัฒนาแนวทางในการทำงานแบบ “บริหารงานร่วม” ในพื้นที่ระหว่างสภาองค์กรชุมชน ขบวนองค์กรชุมชน กับหน่วยงานภาคีต่างๆ ในพื้นที่ ในประเด็นงานที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน โดยมี พอช. เป็นแกนกลางในการประสานงานงาน

6.9 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาประสิทธิภาพภายในสถาบัน

6.9.1 การจัดโครงสร้างการบริหารงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน

6.9.1.1 ต้องหารูปแบบ/แนวทาง/วิธีการที่เป็นรูปธรรม ผลักดันให้สภาองค์กรชุมชนเป็นแกนกลางหรือเวทีกลางในการติดต่อพูดคุย ประสานงาน บูรณาการงานต่างๆ ในระดับพื้นที่

6.9.1.2 ต้องหารูปแบบ/แนวทาง/วิธีการที่เป็นรูปธรรมพัฒนาทักษะการบริหารงานให้ทีมกองเลขา ทั้งในระดับจังหวัดและระดับตำบล รวมทั้งต้องหาระบบที่จะดูแล รักษา/จัดหาบุคลากรส่วนนี้เพื่อมาทดแทน และให้สามารถทำงานได้ต่อเนื่อง

6.9.1.3 จัดทำปฏิทินการทำงาน/การบริหารโครงการแจ้งให้แต่ละจังหวัดรับทราบ เพื่อเตรียมความพร้อม

6.9.2 แนวทางในการเพิ่มความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณ

6.9.2.1 เพิ่มกรอบงบประมาณด้านการติดตามประเมินผล เพื่อติดตามความคุ้มค่าในการบริหารจัดการงบประมาณ และข้อติดขัดในการทำงาน เพื่อนำไปสู่การแก้ไขต่อไป

6.9.2.2 พัฒนารูปแบบ/มาตรการปรับปรุงโครงสร้างหนี้ให้เป็นมาตรฐาน และจัดอบรม ทำคู่มือให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบและเรียนรู้อย่างเข้าใจ

6.9.2.3 ควรพัฒนามาตรการเพื่อลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการงบประมาณและกองทุนทั้งระบบ นับตั้งแต่ระบบคณะกรรมการควบคุมดูแล ระบบการออกระเบียบ กฎเกณฑ์เกี่ยวกับการใช้จ่ายหรือกู้ยืมเงิน ระบบการเงินและการบัญชี ระบบการตรวจสอบ และติดตามประเมินผล ระบบการรายงานทางการเงินและบัญชี รวมทั้งระบบการพัฒนาบุคลากรทางการเงินและการบัญชี ซึ่งรวมไปถึงระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารจัดการด้านงบประมาณและกองทุนอย่างเป็นรูปธรรม

6.9.3 แนวทางในการกำกับควบคุมดูแลเพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ

6.9.3.1 พัฒนาระบบการติดตามงานในพื้นที่ ทั้งในส่วนของการเสริมความรู้และเพิ่มทักษะในการทำงาน รวมทั้งการสนับสนุนงบประมาณเพื่อการติดตามงานในพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ

6.9.3.2 ควรจัดการทำงานของเจ้าหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบเป็นประเด็นงาน เพื่อจะได้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในประเด็นงานนั้นๆอย่างแท้จริง แต่มีระบบและโครงสร้างการทำงานเป็นกลุ่ม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ตนเองเชี่ยวชาญระหว่างกัน และสามารถหนุนเสริมชาวบ้านได้อย่างถูกต้อง และไม่ควรร้ายเจ้าหน้าที่บ่อยเกินไป เพราะเจ้าหน้าที่ต้องเริ่มต้นเรียนรู้งานในพื้นที่ใหม่ ส่งผลต่อการดำเนินงานทำให้ล่าช้า

6.9.4 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพภายในของสถาบัน

6.9.4.1 พอช. ควรมีแผนงานด้านประชาสัมพันธ์สถาบันให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อสาธารณะชนอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี อันจะช่วยส่งเสริมความรู้ความเข้าใจของภาคีและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อกลไกและระบบการทำงานในพื้นที่ อันได้แก่ ขบวนการจังหวัดสภาองค์กรชุมชน ขบวนการองค์กรชุมชนให้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น

6.10 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาทุนเสริมระบบการปฏิบัติการทั้งระดับภาค ระดับจังหวัด และระดับตำบล

6.10.1 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

6.10.1.1 ควรพัฒนาระบบคิด/วิธีการทำงานแบบ บริหารร่วมให้แก่คณะทำงานจังหวัด เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงการทำงานระหว่าง พื้นที่เป็นตัวตั้ง ประเด็นงาน และการพัฒนาไปสู่ความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน ได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

6.10.1.2 การพัฒนาคนทำงานรุ่นใหม่ ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาคนทำงานรุ่นใหม่ ๆ ในพื้นที่ ให้เป็นนักวิทยากรกระบวนการ นักยุทธศาสตร์ นักเคลื่อนไหวสื่อสาร ประสานงานในพื้นที่ บริหารอย่างไรไม่ให้เกิดความแตกแยก

6.10.1.3 มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับ นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบ ต่างๆ ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานที่จำเป็นในการทำงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ในพื้นที่

6.10.1.4 ส่งเสริมค่านิยมการทำงานให้กับบุคลากร พอช. ให้รักษาภาพลักษณ์ขององค์กร มีความเคารพ และให้คุณค่าแก่คนทำงานในพื้นที่ มีการเตรียมความพร้อมในการทำงาน มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องครบถ้วน ตลอดจนการเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นจากคณะทำงานในพื้นที่

6.10.1.5 พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมเมื่อประเทศเข้าสู่ AEC และพัฒนางานขบวนองค์กรชุมชนให้สามารถอยู่อย่างมีศักดิ์ศรีได้ในประชาคมอาเซียน

6.10.1.6 จัดตั้งคณะทำงานแก้ไขปัญหาในกรณีเร่งด่วน หรือมีชุดเฉพาะกิจในการจัดการดูแลประเด็นปัญหาเฉพาะ

6.10.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนในทุกกระดับ

6.10.2.1 สนับสนุนระบบฐานข้อมูลและแผนที่ รวบรวมข้อมูลของพื้นที่ในแต่ละประเด็นงาน เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาต่อไปในอนาคต

6.10.2.2 ให้ความสำคัญกับประเด็นเศรษฐกิจชุมชน ในฐานะเป็นพื้นฐานเชื่อมประสานการพัฒนาด้านอื่นๆ ที่ยั่งยืนของชุมชน

6.10.2.3 ส่งเสริมสภาพภาพขบวนองค์กรชุมชน สภาองค์กรชุมชน ประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานและภาคีเข้าใจบทบาทหน้าที่การทำงาน เพื่อนำไปสู่การสร้างการยอมรับในการประสานการทำงานร่วมกันในระดับพื้นที่ มีสถานที่ดำเนินงานของขบวนจังหวัดที่ชัดเจน เพื่อการติดต่อประสานงาน

6.10.3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาหนุนเสริมระบบการปฏิบัติการทั้งระดับภาค ระดับจังหวัดและระดับตำบล

6.10.3.1 สนับสนุนให้มีสำนักงานของขบวนจังหวัด เป็นศูนย์ประสานงาน เก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ เป็นศูนย์กลางในการติดต่อประสานงาน และยังเป็นกำลังเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับหน่วยงานภาครัฐและภาคประชาชน

6.10.3.2 สนับสนุนให้มีระบบสารสนเทศจัดเก็บข้อมูลการพัฒนาในทุกๆระดับ ให้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานได้ชัดเจน พัฒนาคนทำงานด้านข้อมูล ตลอดจนหาแนวทางในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้มีเสถียรภาพ

6.10.3.3 พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เหมาะสมกับการปฏิบัติในพื้นที่ อาทิ เอกสารและแบบฟอร์มโครงการให้สามารถใช้งานได้ง่าย ไม่ซับซ้อน และไม่เปลี่ยนแปลงรูปแบบบ่อย ตลอดจนปรับลดขั้นตอนในการบริหารจัดการโครงการและจัดส่งเอกสารโครงการ

6.10.3.4 สนับสนุนสวัสดิการให้กับคณะทำงานเพื่อสร้างกำลังใจในการทำงาน

6.10.3.5 จัดทำหนังสือรับรอง/ประกาศนียบัตรรับรองการทำงานให้กับคนทำงานที่เข้ามาร่วมทำงานกับขบวนองค์กรชุมชน และสภาองค์กรชุมชน เพื่อยกย่องคนทำงานที่มีจิตอาสา ช่วยเสริมกำลังใจในการทำงานให้ชาวบ้าน

6.11 คุณค่า คุณประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน (ภาพรวม)

6.11.1 เกิดการยอมรับ เข้าใจการทำงานของขบวนองค์กรชุมชน และ พอช. เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในหน่วยงานราชการ แม้จะยังไม่ทั่วถึงครบทุกพื้นที่ และจำเป็นต้องมีแนวทางในการส่งเสริมประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

6.11.2 เกิดพื้นที่รูปธรรมในการทำงานขององค์กรชุมชน นำไปสู่การเรียนรู้ของคนในชุมชน และนอกชุมชน เป็นต้นแบบไปสู่ชุมชนจัดการตนเองได้ชัดมากขึ้น

6.11.3 คนในชุมชนมีการช่วยเหลือ ดูแลกัน เกิดจิตสาธารณะหรือความเป็นอาสาสมัครเพิ่มขึ้น

6.11.4 เกิดการเรียนรู้การทำงานพัฒนาร่วมกัน ระหว่างชาวบ้าน เจ้าหน้าที่ และหน่วยงานภาคีต่างๆ

บรรณานุกรม

หนังสือ/บทความ

- เจษฎา นกน้อย. (2555). **สู่ยุคใหม่ของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานหลักขององค์กร(KPIs)**. วารสารดำรงราชานุกาพ 8(26): 52-70.
- จิรประภา อัครบวร. (2548). **โรคตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานบกพร่อง (KPI Disorder)**. ประชาชาติธุรกิจ. 11-13 เมษายน, หน้า 6.
- เดช วัฒนชัยยิ่งเจริญ. (2551). **การประเมินผลกระทบทางสังคม**. พิษณุโลก: กลุ่มปัญญาวิถี.
- บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. (2548). **แนวทางการพัฒนาองค์กรด้วยการวัดเชิงกลยุทธ์เพื่อการจัดการยุคใหม่**. บทความวิชาการประจำปี 2547 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปาริชาติ วลัยเสถียรและคณะ. (2548). **กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา**. กรุงเทพฯ: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.).
- ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ รป.ม (ตร.). (2526). **การวิจัยประเมินผล**. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วีรบูรณ์ วิสารทสกุล. (2556). **การประเมินผลองค์กรไม่แสวงหากำไร**. ภาควิชาการพัฒนาชุมชน คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2541). **การประเมินผลโครงการ: หลักการและการประยุกต์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เสียงเชียงใหม่.
- อรรถ อัจฉา. (2550). **การประเมินผลเพื่อสร้างเสริมพลังอำนาจ: ทางออกที่ท้าทาย (Empowerment Evaluation: Another Challenging Solution)**. นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.

Books/Articles

- Rossi, Peter Henry, Freeman, Howard E. (1993). **Evaluation: A Systematic Approach**. USA: Sage Publications

สิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์

- ADB. (2011). **“Impact Evaluation of Community Groundwater Irrigation Sector Project in Nepal”** แหล่งที่มา <http://www.adb.org/sites/default/files/IES-NEP-FINAL.pdf>

World Bank.(2005). “Influential Evaluation: Detailed Case Studies” แหล่งที่มา

[http://lnweb90.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/920F6ECD297978D785256F650080BB9E/\\$file/influential_evaluation_case_studies.pdf](http://lnweb90.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/920F6ECD297978D785256F650080BB9E/$file/influential_evaluation_case_studies.pdf)

เอกสารรายงานของ พอช.

1. ยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงาน 2555-2559
2. แผนการปฏิรูปพอช. 2554-2558
3. แผนปฏิบัติการประจำปี 2554-2557
4. รายงานผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติงาน 2554-2556
5. รายงานประจำปี 2554-2556
6. รายงานเชิงประเด็น 2556
7. รายงานการประชุมคณะกรรมการ อนุกรรมการสถาบันฯ 2554-2556
8. รายงานการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการประจำปี 2554-2556
9. รายงานการศึกษาวิจัยกระบวนการขับเคลื่อนสภาองค์กรชุมชน 2554
10. รายงานการประเมินผลการดำเนินงานระยะที่ 3/2554
11. รายงานการวิจัยประเมินมูลค่าเพิ่มที่เกิดจากโครงการบ้านมั่นคง 2554
12. รายงานการวิจัยศึกษาผลการดำเนินงานและทิศทางการขับเคลื่อน “โครงการสนับสนุนการจัดสวัสดิการชุมชน” 2556
13. รายงานการศึกษาการปฏิรูปองค์กรพอช.ควบคู่กระบวนการหนุนเสริมการปฏิรูปขบวนองค์กรชุมชน 2556
14. รายงานกระบวนการทบทวนตัวเองของสภาองค์กรชุมชน 2556
15. ข้อมูลจากเว็บไซต์ พอช. www.codi.or.th /www.eis.codi.or.th

ภาคผนวก ก.
ภาพบรรยากาศการจัดประชุม

เวทีภาคกลาง ภาคตะวันตก

ประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

โครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

ปีพ.ศ. 2555-2557

วันจันทร์ที่ 23 มิถุนายน พ.ศ. 2557

ณ ห้องประชุมศูนย์ประสานงานขบวนองค์กรชุมชนจังหวัดสิงห์บุรี

ศาลากลางหลังเก่า อ.เมือง จ.สิงห์บุรี





เวทีภาคกรุงเทพ ปริมณฑลและภาคตะวันออก

ประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

โครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

ปีพ.ศ. 2555-2557

วันศุกร์ที่ 4 กรกฎาคม พ.ศ. 2557

ณ ห้องประชุมวิทยาลัยชุมชนจังหวัดสระแก้ว

หมู่ที่ 3 บ้านหนองนกเขา ถนนสุวรรณศร ตำบลท่าเกษม อำเภอเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว





เวทีภาคเหนือตอนบน และภาคเหนือตอนล่าง

ประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

โครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

ปีพ.ศ. 2555-2557

วันพฤหัสบดีที่ 17 กรกฎาคม พ.ศ. 2557

ณ ห้องประชุม บ้านหมอรีสอร์ท

92/12 ม.4 ต.เมืองเก่า อ.เมือง จ. สุโขทัย





เวทีภาคใต้ตอนบน และภาคใต้ตอนล่าง

ประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

โครงการติดตามประเมินผลการดำเนินงานสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

ปีพ.ศ. 2555-2557

วันศุกร์ที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2557

ณ ห้องประชุมพุดพิชญา โรงแรมนานาบุรี

355/9 ถนนประชาอุทิศ ตำบลท่าตะเภา อำเภอเมือง จังหวัดชุมพร





เวทีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การประชุมระดมความคิดเห็นโครงการติดตามประเมินผล
การดำเนินงานสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ปีพ.ศ. 2555-2557
วันอังคารที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2557
ณ โรงแรมเพชรรัตนการ์เดน อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด





ภาคผนวก ข
เครื่องมือในการประเมิน

เครื่องมือเก็บข้อมูลชุด A

แนวคำถามและแบบบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม
สำหรับ คณะผู้บริหารสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)

1. พอช.มีจุดยืน(Stand Point) อย่างไร ในการให้คุณค่าระหว่างการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน กับงานพัฒนาเชิงประเด็น
2. พอช.มีเป้าหมายและวิธีการในการพัฒนาศักยภาพคนในขบวนองค์กรชุมชนและเจ้าหน้าที่พอช. อย่างไร
3. ในสถานการณ์ปัจจุบันจะมีแนวทางอย่างไร ในการสร้างระบบการทำงานเชิง “นวัตกรรมการพัฒนา” ที่ต้องรวดเร็ว และยืดหยุ่น ทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง (ระเบียบมาตรการ นโยบาย และกฎหมาย)

เครื่องมือเก็บข้อมูลชุด B

แนวคำถามและแบบบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม
สำหรับ เจ้าหน้าที่ส่วนกลางของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน

1. ผลการดำเนินงานตามประเด็นงานสำคัญ

ที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกิน

องค์กรการเงิน

การฟื้นฟูภัยพิบัติ

สวัสดิการชุมชน

ทรัพยากร/สิ่งแวดล้อม

คำถาม

1.1 สถานการณ์เป็นอย่างไร ?

1.2 การทำงานของกลไกบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร ?

1.3 คุณค่า/คุณประโยชน์ที่เกิดขึ้น มีอะไรบ้าง?

2. การเสริมสร้างศักยภาพของขบวนการองค์กรชุมชน

2.1 ระบบข้อมูลสารสนเทศ

1) มีระบบข้อมูล/สารสนเทศอะไรบ้าง และเชื่อมโยงกันอย่างไร?

2) มีการนำข้อมูลจากฐานข้อมูลมาวิเคราะห์/จัดทำแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นหรือไม่อย่างไร?

3) มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลตำบลเชื่อมโยงสู่ระดับจังหวัดหรือไม่ ?

4) ฐานข้อมูลจังหวัดเป็นปัจจุบันหรือไม่ นำไปใช้ประโยชน์ได้มากน้อยเพียงใด ?

5) ขบวนการองค์กรชุมชนจังหวัดสามารถเชื่อมโยงกับระบบฐานข้อมูลของ พอช. และออกรายงานการพัฒนาตำบล/จังหวัดได้หรือไม่?

6) มีการสื่อสารข้อมูลของขบวนการองค์กรชุมชนจังหวัดในเว็บไซต์หรือไม่ ?

7) การเสริมสร้างศักยภาพของขบวนการองค์กรจังหวัด เรื่องข้อมูล/สารสนเทศ มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่อย่างไร?

2.2 แผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่น

- 1) คณะยุทธศาสตร์/คณะอนุกรรมการ มีบทบาทในการหนุนเสริม/เชื่อมโยงการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดร่วมกับภาคีอย่างไร ?
- 2) มีระบบ/เครื่องมือ/กระบวนการติดตามงานพัฒนาร่วมกับภาคีหรือไม่อย่างไร ?
- 3) การสนับสนุนให้ขบวนองค์กรชุมชนตำบล/จังหวัดมีแผนพัฒนาตนเอง มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร ?

2.3 การพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการขบวนองค์กรชุมชน

- 1) สภาพองค์กรชุมชนสามารถเป็นเวทีกลางเชื่อมโยงกลุ่มองค์กรต่างๆได้หรือไม่อย่างไร ?
- 2) ขบวนองค์กรชุมชนสามารถพัฒนาระบบการจัดการงานพัฒนาร่วมที่จังหวัดเพื่อสร้างโอกาสการรับรู้ การแลกเปลี่ยน มีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมประเทศ เพื่อพัฒนาระบบประชาธิปไตยจากฐานรากได้หรือไม่ ?
- 3) ขบวนองค์กรชุมชนจังหวัดช่วยพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชนท้องถิ่น ไปสู่การจัดการตนเองได้หรือไม่อย่างไร ?
- 4) ขบวนองค์กรชุมชนจังหวัดมีส่วนช่วยแก้ไขปัญหา/คลี่คลายปัญหาในชุมชนท้องถิ่นได้หรือไม่?
- 5) ขบวนองค์กรชุมชนจังหวัดทำให้คนในชุมชนท้องถิ่นมีความรู้ ความสามารถ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นและมีกลไกป้องกันแก้ไขปัญหาระยะยาวได้หรือไม่อย่างไร
- 6) การดำเนินงานด้านพัฒนาและเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการขบวนองค์กรชุมชนมีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร ?

2.4 การประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน/ภาคี

- 1) บทบาทของคณะอนุกรรมการภาคีในการประสานเชื่อมโยงหน่วยงานภาคี
- 2) รูปธรรมการหนุนเสริมจากหน่วยงานภาคี เช่น การเชื่อมโยง/บูรณาการ/แผนงาน/งบประมาณ การยอมรับงานพัฒนาของขบวนองค์กรชุมชนมากขึ้นน้อยเพียงใด?
- 3) มีปัญหาอุปสรรคในการประสานความร่วมมือของหน่วยงาน/ภาคี หรือไม่อย่างไร?

3. ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

- 1) มีการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ไปสู่ระดับภาค ระดับจังหวัด และระดับตำบลอย่างไร ?
- 2) มีกระบวนการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร ?
- 3) การจัดโครงสร้าง/กลไกการทำงานสอดคล้อง หนุนเสริมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์/แผนงานในแต่ละระดับอย่างไร?
- 4) ขบวนการจังหวัดมีระบบการบริหารจัดการแผนงาน โครงการ การเบิกจ่ายงบประมาณอย่างไร และมีความสามารถในการบริหารจัดการได้มากน้อยเพียงใด ?
- 5) การสนับสนุนงบประมาณให้ขบวนการชุมชน เพื่อบริหารจัดการ มีความเหมาะสมหรือไม่ ?
- 6) มีระบบติดตามผลในระดับภาค/จังหวัดอย่างไร?
- 7) ระบบการรายงาน/ติดตามการใช้งบประมาณมีความเหมาะสมหรือไม่?

4. ปัจจัย เงื่อนไขและข้อเสนอแนะ

4.1 ปัจจัยเงื่อนไข

- 1) เงื่อนไข บริบท ข้อจำกัดจากภายนอกองค์กร (การกระจายอำนาจ / การแทรกแซงทางการเมือง ฯลฯ)
- 2) การบริหารโครงการ (หลักคิด / การดำเนินการ / ผลผลิต)
- 3) การยกระดับการปฏิบัติงานขององค์กรร่วมกับภาคีต่างๆ

4.2 ข้อเสนอแนะ

- 1) การจัดโครงสร้างการบริหารงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน
- 2) การเพิ่มความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณ
- 3) การกำกับควบคุมดูแล
- 4) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร
- 5) การพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน
- 6) ข้อเสนอแนะอื่นๆ

เครื่องมือเก็บข้อมูลชุด c

แนวคำถามและแบบบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม
สำหรับ คณะทำงานยุทธศาสตร์ภาค

จังหวัด.....จำนวนผู้เข้าร่วม.....คน
วัน เดือน ปี ที่ให้ข้อมูล.....
เริ่มเวลา.....สิ้นสุดเวลา.....
สถานที่จัดประชุม.....
ผู้นำสนทนากลุ่ม.....
ผู้จัดบันทึกข้อมูล.....

คำชี้แจง

- 1) แนวคำถามฉบับนี้สำหรับคณะทำงานยุทธศาสตร์ภาค ทุกภาค
- 2) แนวคำถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ
ส่วนที่ 1 ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานของสถาบันปี 2555-2559
และตามแผนงานการปฏิรูปสถาบันปี 2554-2558
ส่วนที่ 2 ผลการดำเนินงานตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน
ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนะนำแนวทางการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาในรูปแบบ วิธีการ
ทำงานที่สอดคล้อง และหนุนเสริมยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ
- 3) กรุณากรอกข้อมูลให้ครบทุกข้อ หากข้อคำถามไม่ครอบคลุมสามารถเพิ่มเติมประเด็นได้

ส่วนที่ 1 ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานของสถาบันปี 2555-2559
และตามแผนงานการปฏิรูปสถาบันปี 2554-2558

1. การแก้ปัญหาที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกิน

ประเด็นคำถาม

1.1 สถานการณ์เกี่ยวกับปัญหาที่ดินอยู่อาศัยและที่ดินทำกินในพื้นที่เป็นอย่างไรบ้าง

.....
.....
.....

1.2 ในการขับเคลื่อนงานด้านการแก้ไขปัญหาด้านที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

1.3 คุณค่า / และคุณประโยชน์ของการแก้ไขปัญหาด้านที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินที่เกิดขึ้นในพื้นที่

.....

.....

.....

.....

.....

2. การพัฒนาระบบสวัสดิการชุมชนท้องถิ่น

2.1. สถานการณ์เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการชุมชนในพื้นที่เป็นอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

2.2. ท่านคิดว่าสวัสดิการชุมชนที่ดำเนินการมีส่วนช่วยในการพัฒนาระบบสวัสดิการสังคมได้หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2.3. ในการขับเคลื่อนประเด็นงานกองทุนสวัสดิการชุมชนในพื้นที่มีปัญหาและอุปสรรค
อย่างไรบ้าง

.....
.....
.....
.....
.....

2.4. คุณค่า / และคุณประโยชน์ของการพัฒนาระบบสวัสดิการชุมชนท้องถิ่นที่เกิดขึ้นในพื้นที่

.....
.....
.....
.....
.....

3. การสนับสนุนให้องค์กรการเงินชุมชนมีความเข้มแข็ง

3.1 ปραกฏการณ์ในพื้นที่อะไรที่แสดงให้เห็นว่าชุมชนมีฐานทุนที่เข้มแข็งเพื่อการพัฒนา
เศรษฐกิจของสมาชิกและชุมชนท้องถิ่นให้สามารถพึ่งตนเองได้และสามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหา
หนี้สิน

.....
.....
.....
.....
.....

3.2 ในการขับเคลื่อนเพื่อสนับสนุนองค์กรการเงินชุมชนให้เกิดความเข้มแข็งมีปัญหาและ
อุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

.....
.....
.....
.....
.....

3.3 คุณค่า/คุณประโยชน์ของการสนับสนุนให้องค์กรการเงินชุมชนมีความเข้มแข็งที่เกิดขึ้นในพื้นที่

.....

.....

.....

.....

.....

4. การป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติ

4.1. สถานการณ์เกี่ยวกับการป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติในพื้นที่เป็นอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

4.2. ในการขับเคลื่อนเพื่อป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติในพื้นที่มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

4.3 คุณค่า/คุณประโยชน์ของการป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติที่เกิดขึ้นในพื้นที่

.....

.....

.....

.....

.....

5. การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

5.1 สถานการณ์เกี่ยวกับการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่เป็นอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

5.2 การทำงานของกลไกในพื้นที่ที่สามารถดำเนินการได้เพื่อให้บรรลุได้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

5.3 คุณค่า/คุณประโยชน์ของการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นในพื้นที่

.....

.....

.....

.....

.....

6. การเสริมศักยภาพขบวนองค์กรชุมชนในระดับตำบลและจังหวัดในการบริหารข้อมูลและจัดการสารสนเทศชุมชน

6.1. ปัจจุบันมีระบบฐานข้อมูลและการจัดการสารสนเทศในระดับต่างๆ อะไรบ้าง และมีความเชื่อมโยงในการปฏิบัติงานร่วมกันหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

6.2. ขบวนการองค์กรชุมชนได้นำข้อมูลจากระบบฐานข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ตนเองและจัดทำแผนพัฒนาชุมชนของตนเองหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

6.3. มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลระดับตำบลและเชื่อมโยงสู่ภาพรวมระดับจังหวัดหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

6.4. ระบบฐานข้อมูลและจัดการสารสนเทศระดับจังหวัดมีความเป็นปัจจุบันและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้จริงมากน้อยเพียงใด

.....

.....

.....

.....

.....

6.5 ขบวนการองค์กรชุมชนระดับจังหวัดสามารถเชื่อมโยงฐานข้อมูลงานพัฒนากับฐานข้อมูลงานพัฒนาของพอช. และสามารถออกรายงานผลการพัฒนาระดับตำบลและจังหวัดได้หรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

6.6 ขบวนการองค์กรชุมชนระดับจังหวัดสามารถสื่อสารรายงานข้อมูลสารสนเทศชุมชนบนเว็บไซต์ ได้หรือไม่

.....
.....
.....
.....

6.7 ในการดำเนินงานเสริมศักยภาพขบวนการชุมชนในระดับตำบล ระดับจังหวัด และระดับภาคในการบริหารข้อมูลและจัดการสารสนเทศชุมชนมีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

.....
.....
.....
.....

7. การสนับสนุนการขับเคลื่อนขบวนการชุมชนในระดับตำบลและระดับจังหวัดให้มีแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นที่ครอบคลุมการพัฒนาของชุมชนท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วม

7.1 คณะกรรมการยุทธศาสตร์ภาค และคณะกรรมการชุดต่างๆ ได้มีบทบาทหนุนเสริมและเชื่อมโยงการขับเคลื่อนการจัดทำแผนพัฒนาระดับจังหวัดร่วมกับภาคีที่เกี่ยวข้องอย่างไรบ้าง

.....
.....
.....
.....

7.2 ท่านมีระบบ/เครื่องมือ/กระบวนการในการติดตามงานพัฒนาร่วมกับองค์กรภาคีหรือไม่อย่างไร

.....
.....
.....
.....

7.3. ในการดำเนินงานสนับสนุนการขับเคลื่อนขบวนการชุมชนในระดับตำบลและระดับจังหวัด ให้มีแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นมีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

8.การพัฒนาและเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการขบวนการขององค์กรชุมชน

8.1. ท่านคิดว่าสภาองค์กรชุมชนตำบลสามารถเป็นเวทีกลางเชื่อมโยงกลุ่มองค์กรต่างๆ ในพื้นที่ในการแก้ไขปัญหาสู่การจัดการตนเองได้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

8.2. ท่านคิดว่าในการดำเนินงานของขบวนการขององค์กรชุมชนสามารถเกิดระบบการจัดการงาน พัฒนาร่วมที่จังหวัด เพื่อสร้างโอกาสการรับรู้ การแลกเปลี่ยน ได้ความรู้และมีส่วนร่วมในเรื่องราวของ สังคม ประเทศ เพื่อพัฒนาระบบประชาธิปไตยจากฐานรากได้มากน้อยเพียงใด

.....

.....

.....

.....

8.3. ท่านคิดว่าขบวนการขององค์กรชุมชนมีส่วนช่วยในการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชน อันจะนำไปสู่การจัดการตนเองในพื้นที่ได้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

8.4. ท่านคิดว่าชาวบ้านองค์กรชุมชนมีส่วนช่วยในการแก้ไขปัญหาในชุมชนได้หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

8.5. ท่านคิดว่าการดำเนินงานของชาวบ้านองค์กรชุมชนสามารถทำให้คนในชุมชนท้องถิ่นมีความรู้ ความสามารถ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นและมีกลไกป้องกันแก้ไขปัญหาในระยะยาวได้หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

8.6 ในการดำเนินงานด้านพัฒนาและเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการชาวบ้านองค์กรชุมชนมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

9. การประสานและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ/ท้องถิ่น/ท้องที่/สถาบันการศึกษา/ภาคประชาสังคมและภาคเอกชน

9.1. ภาวี่ความร่วมมือให้การสนับสนุน เช่น เชื่อมโยงแผนงานและอุดหนุนงบประมาณ ภาวะเบียบที่เกี่ยวข้องได้รับการแก้ไข การยอมรับให้องค์กรชุมชนมีบทบาทร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น ได้มากน้อยเพียงใด และในแต่ละจังหวัดมีการยกระดับพื้นที่ปฏิบัติการร่วมเป็นศูนย์เรียนรู้พื้นที่จัดการตนเองหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

9.2. ในการดำเนินงานเพื่อการยกระดับพื้นที่ปฏิบัติงานร่วมกันของภาคีภาคส่วนต่างๆ มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 2 ผลการดำเนินงานตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน(องค์การมหาชน)

1. มีการจัดทำยุทธศาสตร์และเชื่อมโยงไปสู่ระดับภาค ระดับจังหวัด และระดับตำบลอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. มีกระบวนการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. มีการจัดโครงสร้าง/กลไกการทำงานสอดคล้องกับยุทธศาสตร์/แผนงานในระดับพื้นที่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

4. ขบวนการจังหวัดมีกลไกในการบริหารจัดการแผนงาน โครงการและเบิกจ่ายงบประมาณอย่างไรและกลไกมีความรู้ทักษะในการบริหารจัดการตลอดจนปัญหาได้รับการคลี่คลายในระดับจังหวัดมากน้อยเพียงใด

.....

.....

.....

.....

.....

5. พอช. มีแนวทางสนับสนุนทางงบประมาณให้กับองค์กรชุมชนอย่างไร ท่านคิดว่าแนวทางดังกล่าวมีความเหมาะสมหรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

6. พอช. มีมาตรการอย่างไรในการเสริมสร้างสนับสนุนองค์กรผู้ใช้สินเชื่อ ท่านคิดว่ามาตรการดังกล่าวมีความเหมาะสมหรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

7. พอช. มีระบบสารสนเทศในการสนับสนุนการบริหารจัดการและการดำเนินงานในพื้นที่อะไรบ้าง มีความเพียงพอและเหมาะสมในการดำเนินงานในพื้นที่หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

8. พอช. แนวทางความเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลในการทำงานอย่างไรในแต่ละระดับอย่างไร และแนวทางดังกล่าวสามารถเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลได้จริงหรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

9. มีระบบและขบวนการติดตามผลในระดับภาคและจังหวัดอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

10. มีระบบรายงานและการติดตามผลการใช้งบประมาณของ พอช.อย่างไร ท่านคิดว่าระบบดังกล่าวมีความเหมาะสมหรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

11. ที่ผ่านมา พอช. มีการติดตามผลการควบคุมภายในอย่างไร มีการปรับปรุงแก้ไขตาม กระบวนการควบคุมตรวจสอบภายในหรือไม่อย่างไร และวิธีการติดตามควบคุมภายในมีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับบทบาทการทำงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนงานของสถาบัน ตลอดจนสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

1. ท่านคิดว่าการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนารูปแบบ วิธีการทำงานที่สอดคล้อง และหนุนเสริมยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถาบันฯ นั้น

1.1 มีเงื่อนไข บริบท ข้อจำกัดจากภายนอกองค์กรอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

1.2 ควรมีทิศทางการบริหารโครงการของสถาบัน อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

1.3 ควรมีแนวทางในการส่งเสริมการดำเนินงานร่วมกับองค์กรภาคีต่างๆ อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

1.4 ควรมีแนวทางในการดำเนินงานบริหารจัดการองค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ควรมีแนวทางการจัดโครงการการบริหารเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานร่วมกันอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

3. สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ควรมีแนวทางในการเพิ่มความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณ อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

4. สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ควรมีแนวทางในการกำกับควบคุมดูแลเพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพภายในของสถาบันฯ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

เครื่องมือเก็บข้อมูลชุด D

แนวคำถามและแบบบันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่ม
สำหรับคณะทำงานขบวนองค์กรชุมชนจังหวัดและองค์กรภาคีในพื้นที่

จังหวัด.....จำนวนผู้เข้าร่วม.....คน
วัน เดือน ปี ที่ให้ข้อมูล.....
เริ่มเวลา.....สิ้นสุดเวลา.....
สถานที่จัดประชุม.....
ผู้นำสนทนากลุ่ม.....
ผู้จัดบันทึกข้อมูล.....

คำชี้แจง

- 1) แนวคำถามฉบับนี้สำหรับคณะทำงานขบวนองค์กรชุมชนจังหวัดและองค์กรภาคีในพื้นที่ทั้ง 10 จังหวัดในพื้นที่ศึกษา
- 2) แนวคำถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ
ส่วนที่ 1 ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานของสถาบันปี 2555-2559 และตามแผนงานการปฏิรูปสถาบันปี 2554-2558
ส่วนที่ 2 ผลการดำเนินงานตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน
ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะแนะนำแนวทางการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาในรูปแบบ วิธีการทำงานที่สอดคล้อง และหนุนเสริมยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ
- 3) กรุณากรอกข้อมูลให้ครบทุกข้อ หากข้อคำถามไม่ครอบคลุมสามารถเพิ่มเติมประเด็นได้

ส่วนที่ 1 ผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานของสถาบันปี 2555-2559
และตามแผนงานการปฏิรูปสถาบันปี 2554-2558

1. การแก้ปัญหาที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกิน

ประเด็นคำถาม

1.1 จังหวัดของท่านมีเป้าหมายของการสนับสนุนการแก้ปัญหาที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินไว้
อย่างไร และบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด

	เป้าหมาย	การบรรลุเป้าหมาย	เหตุผลประกอบ
เชิงปริมาณ			
เชิงคุณภาพ			

1.2 สถานการณ์หรือปรากฏการณ์อะไรที่แสดงให้เห็นถึงชุมชนมีความมั่นคงในที่อยู่อาศัยและ
ที่ดินทำกินในพื้นที่จังหวัดของท่าน

.....

.....

.....

.....

.....

1.3 ในการขับเคลื่อนงานด้านการแก้ไขปัญหาด้านที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินมีปัญหาและ
อุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

1.4 คุณค่า / และคุณประโยชน์ของการแก้ไขปัญหาด้านที่อยู่อาศัยและที่ดินทำกินที่เกิดขึ้น
ในพื้นที่

.....

.....

.....

.....

.....

2. การพัฒนาระบบสวัสดิการชุมชนท้องถิ่น

2.1 จังหวัดของท่านมีเป้าหมายของการพัฒนาระบบสวัสดิการชุมชนไว้อย่างไร และบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด

	เป้าหมาย	การบรรลุเป้าหมาย	เหตุผลประกอบ
เชิงปริมาณ			
เชิงคุณภาพ			

2.2 ปรากฏการณ์ในพื้นที่อะไรที่แสดงให้เห็นว่ากองทุนสวัสดิการชุมชน สามารถดูแลคนในชุมชนท้องถิ่นตั้งแต่เกิดจนตายและทำให้สมาชิกในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี

.....

.....

.....

.....

.....

2.3 ที่ผ่านมาระบบสวัสดิการชุมชนที่ดำเนินการมามีส่วนช่วยในการพัฒนาระบบสวัสดิการสังคมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

2.4 ในการขับเคลื่อนประเด็นงานกองทุนสวัสดิการชุมชนในพื้นที่มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

2.5 คุณค่า / และคุณประโยชน์ของการพัฒนาระบบสวัสดิการชุมชนท้องถิ่นที่เกิดขึ้นในพื้นที่

.....

.....

.....

.....

3. การสนับสนุนให้องค์กรการเงินชุมชนมีความเข้มแข็ง

3.1 จังหวัดของท่านมีเป้าหมายของการสนับสนุนให้องค์กรการเงินชุมชนมีความเข้มแข็งไว้
อย่างไร และบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด

	เป้าหมาย	การบรรลุเป้าหมาย	เหตุผลประกอบ
เชิงปริมาณ			
เชิงคุณภาพ			

3.2 ปรากฏการณ์ในพื้นที่อะไรที่แสดงให้เห็นว่าชุมชนมีฐานทุนที่เข้มแข็งเพื่อการพัฒนา
เศรษฐกิจของสมาชิกและชุมชนท้องถิ่นให้สามารถพึ่งตนเองได้และสามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหา
หนี้สิน

.....

.....

.....

.....

3.3 ในการขับเคลื่อนเพื่อสนับสนุนองค์กรการเงินชุมชนให้เกิดความเข้มแข็งมีปัญหาและ
อุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

3.4 คุณค่า/คุณประโยชน์ของการสนับสนุนให้องค์กรการเงินชุมชนมีความเข้มแข็งที่เกิดขึ้น
ในพื้นที่

.....

.....

.....

.....

4. การป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติ

4.1 จังหวัดของท่านมีเป้าหมายของการป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติไว้อย่างไร และบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด

	เป้าหมาย	การบรรลุเป้าหมาย	เหตุผลประกอบ
เชิงปริมาณ			
เชิงคุณภาพ			

4.2 ปรากฏการณ์ในพื้นที่อะไรที่แสดงให้เห็นว่าชุมชนในพื้นที่ประสบภัยพิบัติเกิดการจัดทำแผนป้องกันภัยพิบัติในพื้นที่เสี่ยงภัยจัดระบบเฝ้าระวังและเตือนภัย ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน นำไปสู่การจัดการแก้ไขปัญหาาร่วมกันของชุมชนได้

.....

.....

.....

.....

.....

4.3 ในการขับเคลื่อนเพื่อป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติในพื้นที่มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

4.4 คุณค่า/คุณประโยชน์ของการป้องกันและฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัยพิบัติที่เกิดขึ้นในพื้นที่

.....

.....

.....

.....

.....

5. การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

5.1 จังหวัดของท่านมีเป้าหมายของการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไว้อย่างไร และบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด

	เป้าหมาย	การบรรลุเป้าหมาย	เหตุผลประกอบ
เชิงปริมาณ			
เชิงคุณภาพ			

5.2 ปรากฏการณ์ในพื้นที่อะไรที่แสดงให้เห็นว่าชุมชนท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญในการจัดการฟื้นฟู ดูแล รักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในชุมชน

.....

.....

.....

.....

5.3 การทำงานของกลไกในพื้นที่ที่สามารถดำเนินการได้เพื่อให้บรรลุได้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

5.4 คุณค่า/คุณประโยชน์ของการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นในพื้นที่

.....

.....

.....

6. การเสริมศักยภาพขบวนองค์กรชุมชนในระดับตำบลและจังหวัดในการบริหารข้อมูล และจัดการสารสนเทศชุมชน

6.1 ปัจจุบันมีระบบฐานข้อมูลและการจัดการสารสนเทศในระดับต่างๆ อะไรบ้าง และมีความเชื่อมโยงในการปฏิบัติงานร่วมกันหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

6.2 ขบวนการองค์กรชุมชนได้นำข้อมูลจากระบบฐานข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ตนเองและจัดทำแผนพัฒนาชุมชนของตนเองหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

6.3 มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลระดับตำบลและเชื่อมโยงสู่ภาพรวมระดับจังหวัดหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

6.4 ระบบฐานข้อมูลและจัดการสารสนเทศระดับจังหวัดมีความเป็นปัจจุบันและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้จริงมากน้อยเพียงใด

.....

.....

.....

.....

6.5 ขบวนการองค์กรชุมชนระดับจังหวัดสามารถเชื่อมโยงฐานข้อมูลงานพัฒนากับฐานข้อมูลงานพัฒนาของพอช. และสามารถออกรายงานผลการพัฒนาระดับตำบลและจังหวัดได้หรือไม่

.....

.....

.....

.....

6.6 ขบวนการองค์กรชุมชนระดับจังหวัดสามารถสื่อสารรายงานข้อมูลสารสนเทศชุมชนบนเว็บไซต์ ได้หรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

6.7 ในการดำเนินงานเสริมศักยภาพขบวนการชุมชนในระดับตำบลและจังหวัดในการบริหารข้อมูลและจัดการสารสนเทศชุมชนมีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

7. การสนับสนุนการขับเคลื่อนขบวนการชุมชนในระดับตำบลและระดับจังหวัดให้มีแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นที่ครอบคลุมการพัฒนาของชุมชนท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วม

7.1. สภาองค์กรชุมชนมีการจัดทำแผนพัฒนาชุมชนในระดับตำบลและระดับจังหวัดหรือไม่ ถ้ามีมีวิธีการในการจัดทำแผนอย่างไร และมีองค์กรภาคีใดบ้างเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดทำแผน

.....

.....

.....

.....

.....

7.2 ขบวนการองค์กรชุมชนจังหวัดของท่านมีบทบาทหนุนเสริมและเชื่อมโยงการขับเคลื่อนการจัดทำแผนพัฒนาระดับจังหวัดร่วมกับภาคีที่เกี่ยวข้องอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

7.3 ขบวนการองค์กรชุมชนจังหวัดมีระบบ/เครื่องมือ/กระบวนการในการติดตามงานพัฒนา ร่วมกับองค์กรภาคีหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

7.4 ในการจัดทำแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นระดับตำบลเชื่อมโยงและบูรณาการกับแผนพัฒนา จังหวัดหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

7.5 ในการดำเนินงานสนับสนุนการขับเคลื่อนขบวนการชุมชนในระดับตำบลและระดับจังหวัด ให้มีแผนพัฒนาชุมชนท้องถิ่นมีปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

8. การพัฒนาและเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการขบวนการองค์กรชุมชน

8.1 สภาองค์กรชุมชนตำบลสามารถเป็นเวทีกลางเชื่อมโยงกลุ่มองค์กรต่างๆ ในพื้นที่ในการ แก้ไขปัญหาสู่การจัดการตนเองได้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

8.2 ในการดำเนินงานของขบวนองค์กรชุมชนสามารถเกิดระบบการจัดการงานพัฒนาร่วมที่จังหวัด เพื่อสร้างโอกาสการรับรู้ การแลกเปลี่ยน ได้ความรู้และมีส่วนร่วมในเรื่องราวของสังคมประเทศ เพื่อพัฒนาระบบประชาธิปไตยจากฐานรากได้มากขึ้นเพียงใด

.....

.....

.....

.....

.....

8.3 ช่องทางในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของคนในชุมชนเพื่อสร้างความเท่าเทียมการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกชุมชนมีช่องทางอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

8.4 ขบวนองค์กรชุมชนมีส่วนช่วยในการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชนอันจะนำไปสู่การจัดการตนเองในพื้นที่ได้หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

8.5 ขบวนองค์กรชุมชนมีส่วนช่วยในการแก้ไขปัญหาในชุมชนได้หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

8.6 การดำเนินงานของขบวนการองค์กรชุมชนสามารถทำให้คนในชุมชนท้องถิ่นมีความรู้ความสามารถ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นและมีกลไกป้องกันแก้ไขปัญหาระยะยาวได้หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

8.7 ในการดำเนินงานด้านพัฒนาและเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการขบวนการองค์กรชุมชน มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

9. การประสานและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ/ท้องถิ่น/ท้องถิ่น/สถาบันการศึกษา/ภาคประชาสังคมและภาคเอกชน

9.1 รูปธรรมความร่วมมือเพื่อการสนับสนุนความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนที่จากการมีส่วนร่วมของภาคีหลากหลายภาคส่วนในพื้นที่มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

9.2 รูปธรรมความร่วมมือในการหนุนเสริมให้เกิดพื้นที่ตำบลจัดการตนเองและจังหวัดจัดการตนเองได้มีการดำเนินงานหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

9.3 ภาวคีความร่วมนมือให้การสนับสนุน เช่น เชื่อมโยงแผนงานและอุดหนุนงบประมาณ ภาวะเปียบที่เกี้ยวข้องได้รับการแก้ไข การยอมรับให้องค์กรชุมชนมีบทบาทร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น ได้มากน้อยเพียงใด และในจังหวัดมีการยกระดับพื้นที่ปฏิบัติการร่วมเป็นศูนย์เรียนรู้พื้นที่จัดการ ตนเองหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

9.4. ในการดำเนินงานเพื่อการยกระดับพื้นที่ปฏิบัติงานร่วมกันของภาคีภาคส่วนต่างๆมี ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 2 ผลการดำเนินงานตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน(องค์การ มหาชน)

1. มีการจัดทำยุทธศาสตร์และเชื่อมโยงไปสู่ระดับภาค ระดับจังหวัด และระดับตำบลอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. มีกระบวนการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. มีการจัดโครงสร้าง/กลไกการทำงานสอดคล้องกับยุทธศาสตร์/แผนงานในระดับพื้นที่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

4. ขบวนการจังหวัดมีกลไกในการบริหารจัดการแผนงาน โครงการและเบิกจ่ายงบประมาณอย่างไรและกลไกมีความรู้ทักษะในการบริหารจัดการตลอดจนปัญหาได้รับการคลี่คลายในระดับจังหวัดมากน้อยเพียงใด

.....

.....

.....

.....

.....

5. เครื่องมือต่างๆ ที่ พอช. ให้มาเอื้อต่อการบริหารจัดการโครงการและงบประมาณในระดับพื้นที่หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

6. มีระบบและขบวนการติดตามผลในระดับภาคและจังหวัดอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับบทบาทการทำงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนงานของสถาบัน ตลอดจนสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

1. ท่านคิดว่าการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนารูปแบบ วิธีการทำงานที่สอดคล้อง และหนุนเสริมยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสถาบันฯ นั้น

1.1 มีเงื่อนไข บริบท ข้อจำกัดจากภายนอกองค์กรอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

1.2 ควรมีทิศทางการบริหารโครงการของสถาบันฯ อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

1.3 ควรมีแนวทางในการส่งเสริมการดำเนินงานร่วมกับองค์กรภาคีต่างๆ อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

1.4 ควรมีแนวทางในการดำเนินงานบริหารจัดการองค์กรของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ควรมีแนวทางการจัดโครงการการบริหารเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานร่วมกันอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

3. สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ควรมีแนวทางในการเพิ่มความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณ อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

4. สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) ควรมีแนวทางในการกำกับควบคุมดูแลเพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพภายในของสถาบันฯ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

.....

.....

.....

.....

.....

7. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนในทุกๆระดับ

.....

.....

.....

.....

.....

8. ข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการพัฒนาหนุนเสริมระบบการปฏิบัติการทั้งระดับภาค ระดับจังหวัด และระดับตำบล

.....

.....

.....

.....

.....

9. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

