นนท.

# รายงานการศึกษาส่วนบุคคล

# (Individual Study)

## เรื่อง การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตำบลต้นการพัฒนาสังคม กรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี

จัดทำโดย นางสาวยุพเรศ วงศ์บุญมี

รหัส 3028

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 3 ปี 2554

สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

นนท.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....
(ศาสตราจารย์ ดร.อนุสรณ์ ลิ่มมณี)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....
(ดร. สมเกียรติ อริยปรัชญา)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.พลภัทร บุษราคม)
อาจารย์ที่ปรึกษา

# กิติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาเรื่อง การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคม กรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี ฉบับนี้เป็นรายงานการศึกษาส่วนบุคคลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต (นบท.) รุ่นที่ 3 สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ ประจำปี 2554 รายงานฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีเพราะความร่วมมือด้วยดีจากบุคลากรของส่วนวิชาการและแผนงาน สำนักบริหารกลาง กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ คณะทำงาน ทีม พม.จังหวัด (ทีม A), ทีม พม.ตำบล (ทีม B) และคณะทำงานขับเคลื่อนตำบล (ทีม C) และผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 3 จังหวัดชลบุรี ที่ได้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำรายงานการศึกษาฉบับนี้ ขอขอบคุณ ศาสตราจารย์ ดร.อนุสรณ์ ลิ่มมณี ดร.สมเกียรติ อริยปรัชญา และรองศาสตราจารย์ ดร.พลภัทร บุษราคม คณะอาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้คำแนะนำในการจัดทำรายงานการศึกษานี้ ขอขอบคุณบุคลากรของสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ และผู้บริหารของกระทรวงการต่างประเทศที่ได้ดำเนินการและอำนวยความสะดวกทุก ๆ ด้าน ในการจัดการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต (นบท.) รุ่นที่ 3 ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี สุดท้ายต้องขอขอบคุณเพื่อน นบท.3 ทุกคนที่ต่างก็เป็นกำลังใจซึ่งกันและกันในการทำรายงานการศึกษาฉบับนี้จนสำเร็จ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการดำเนินงานโครงการตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมให้มีประสิทธิภาพจนเกิดสังคมสวัสดิการในระดับพื้นที่ได้ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและสังคมตลอดไป

# บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 ได้บัญญัติให้หน่วยงานภาครัฐต้องจัดบริการสวัสดิการสังคมให้กับประชาชนอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม และพระราชบัญญัติส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม พ.ศ.2546 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2550 ได้กำหนดแนวทางการจัดสวัสดิการให้แก่ประชาชนตามความจำเป็นและเหมาะสมในลักษณะที่ต้องเป็นการเสริมสร้างโอกาสและส่งเสริมให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพและภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการสังคมในระดับพื้นที่ ประกอบกับกระแสการพัฒนาสังคมขององค์การพัฒนาระหว่างประเทศได้ให้ความสำคัญกับการก้าวสู่ความเป็นสังคมสวัสดิการ (Welfare Society) ประเทศไทยจึงได้กำหนดนโยบายสวัสดิการสังคมถ้วนหน้า (Welfare for all) ในปี 2560 กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการจึงได้น้อมนำแนวทางการดำเนินงานตามโครงการสายใยรักแห่งครอบครัวของสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ มาดำเนินโครงการตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมขึ้นในทุกจังหวัดๆ ละ 3 ตำบล เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนระบบสวัสดิการสังคมในระดับพื้นที่ให้เป็นสังคมสวัสดิการในพื้นที่นั้นๆ และสามารถพัฒนาให้เป็นตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมที่จะนำไปขยายผลในพื้นที่อื่นต่อไปได้ จึงได้ทำการศึกษาการดำเนินงานโครงการดังกล่าว โดยการติดตามประเมินผลโครงการตำบุลต้นแบบการพัฒนาสังคมฯ ในพื้นที่จังหวัดชลบุรี เพื่อประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงาน และเพื่อให้ทราบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานรวมทั้งข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานโครงการตำบลต้นแบบเพื่อการพัฒนาสังคมฯ ให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานโครงการตำบลต้นแบบในพื้นที่จังหวัดชลบุรีในภาพรวมบรรลุผลลัพธ์ของโครงการในระดับหนึ่ง คือ ทั้ง 3 ตำบลมีกองทุนสวัสดิการชุมชนและองค์การบริหารส่วนตำบลให้ความสำคัญกับงานด้านสังคมจึงให้ความร่วมมือและให้การสนับสนุนงบประมาณในการทำกิจกรรม การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกขั้นตอน ทำให้ได้รับความร่วมมือและได้รับการสนับสนุนทรัพยากรจากชุมชน องค์กรและภาคส่วนต่างๆ ในพื้นที่เป็นอย่างดี จึงทำให้มีกิจกรรมครอบคลุมทั้ง 5 แนวคิดตามโครงการสายใยรักแห่งครอบครัว เป้าหมายของโครงการมีความสอดคล้องกับ

ความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง การดำเนินการเป็นไปตามขั้นตอนในคู่มือการปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานพบว่า คู่มือการปฏิบัติงานซึ่งเสร็จออกมาล่าช้าและยากต่อการทำความเข้าใจเป็นปัญหาสำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ทำให้หัวหน้าส่วนราชการแต่ละแห่ง เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่และองค์การบริหารส่วนตำบล มีความรู้ ความเข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการในระดับที่ไม่เท่ากัน จึงทำให้มาตรฐานในการทำงานในแต่ละพื้นที่มีความเหลื่อมล้ำกัน

ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับผู้บริหารที่จะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานโครงการตำบลต้นแบบเพื่อการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม คือ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการควรมีการจัดอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและทีม พม.ในพื้นที่อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานในการทำงาน ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจและสะดวกในการนำไปถ่ายทอดให้กับคณะทำงานในระดับพื้นที่ ควรสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานโดยมีการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง มีระบบจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ชุมชน/ท้องถิ่นและองค์กร และต้องส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ติดตามอย่างเป็นพลวัตให้กับชุมชนและท้องถิ่น เพื่อให้ชุมชนได้พัฒนาและเติบโตตามทิศทางที่ชุมชนกำหนดและเป็นต้นแบบในการเรียนรู้ของชุมชนอื่นต่อไป

# สารบัญ


| | | |
|---|---|---|
| บทสรุปสำหรับผู้บริหาร | | ง |
| กิตติกรรมประกาศ | | ฉ |
| สารบัญ | | ช |
| **บทที่ 1** | **บทนำ** | **1** |
| | 1.1 ภูมิหลัง ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| | 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา | 3 |
| | 1.3 ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า | 3 |
| | 1.4 ประโยชน์ที่จะได้รับในการศึกษา | 4 |
| **บทที่ 2** | **แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง** | **7** |
| | 2.1 แนวคิดทฤษฎี | 7 |
| | 2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง | 15 |
| | 2.3 สรุปกรอบแนวคิดในการศึกษา | 17 |
| **บทที่ 3** | **การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคม กรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี** | **19** |
| | วัตถุประสงค์ของโครงการตำบลต้นแบบ | 19 |
| | กระบวนการดำเนินงานโดยรูปแบบสายใยรักแห่งครอบครัวฯ | 19 |
| | กลไกการดำเนินงานตำบลต้นแบบ | 20 |
| | กิจกรรมการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม | 20 |
| | กระบวนการทำงาน 2 เตรียม 5 รู้ | 20 |
| | ผลการติดตามประเมินผล | 21 |
| | ปัญหาและอุปสรรค | 30 |
| **บทที่ 4** | **สรุปและข้อเสนอแนะ** | **35** |
| | 4.1 สรุปผลการศึกษา | 35 |
| | 4.2 ข้อเสนอแนะ | 36 |
| บรรณานุกรม | | 39 |
| ประวัติผู้เขียน | | 43 |

# บทที่ 1
# บทนำ

## 1.1 ภูมิหลัง ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดบริการสวัสดิการสังคมให้กับประชาชนอย่างทั่วถึง เป็นธรรม ซึ่งมีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม พ.ศ. 2546 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2550 ที่ได้มีการกำหนดแนวทางในการจัดสวัสดิการสังคม โดยต้องคำนึงถึงประเด็นการจัดสวัสดิการตามความจำเป็นและเหมาะสม ทั้งด้านการบริการทางสังคม ด้านการศึกษา สุขภาพอนามัย ที่อยู่อาศัย อาชีพและรายได้ นันทนาการ และกระบวนการยุติธรรม โดยลักษณะการจัดสวัสดิการสังคมต้องเป็นการส่งเสริม การพัฒนา การสงเคราะห์ การปกป้องคุ้มครอง การแก้ไข การบำบัดฟื้นฟู เป็นต้น โดยจักต้องเสริมสร้างโอกาสขององค์กรชุมชนให้เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาและจัดระบบสวัสดิการสังคมในระดับพื้นที่เป็นสำคัญ ทั้งให้มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพ สถาบันที่เกี่ยวข้อง ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการสังคม

กระแสการพัฒนาสังคมขององค์การพัฒนาระหว่างประเทศ ให้ความสำคัญกับการก้าวสู่ความเป็นสังคมสวัสดิการ (Welfare Society) คือการสร้างความเป็นหุ้นส่วนในการจัดสวัสดิการของทุกภาคส่วน เพื่อให้ประะชาชนได้รับบริการที่ทั่วถึง เป็นระบบ เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่และกลุ่มเป้าหมาย โดยประเทศไทยได้รับแนวคิดดังกล่าวมาจัดทำนโยบายสวัสดิการสังคมถ้วนหน้า(Welfare for all) โดยมุ่งหวังให้เกิดระบบสวัสดิการพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตที่ครอบคลุมคนทุกกลุ่มในสังคม ภายในปี 2560 โดยรัฐบาลดำเนินการจัดสวัสดิการในรูปแบบให้เปล่า การจัดระบบประกันในลักษณะที่มีการสมทบเงิน และที่สำคัญคือการส่งเสริม เชิญชวน จูงใจให้เกิดองค์กรสาธารณะหรือวิสาหกิจสังคมในภาคชุมชน เข้ามาช่วยดูแลในเรื่องของสวัสดิการของประชาชน เพื่อนำพาประเทศก้าวสู่การเป็นสังคมสวัสดิการ ซึ่งกล่าวได้ว่า นโยบายสวัสดิการสังคมถ้วนหน้า เป็นทิศทางในการดำเนินงานด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสวัสดิการสังคมสำหรับประชาชนคนไทยทุกคนให้มีหลักประกันในเรื่องความมั่นคงในการดำรงชีวิต บนหลักคิดของความยั่งยืน การมีส่วนร่วมและเป็นระบบที่ทุกคน ทุกภาคส่วน จะต้องช่วยกันมีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ให้ทันตามสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคม

กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ มีภารกิจในการให้บริการสวัสดิการสังคม การสังคมสงเคราะห์แก่ผู้ด้อยโอกาส ผู้ยากไร้ คนไร้ที่พึ่ง ผู้ประสบปัญหาทางสังคม โดยการช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาในรูปแบบของสถานสงเคราะห์ และการประสานงานส่งต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการสนับสนุนให้

ชุมชนและท้องถิ่นจัดสวัสดิการสังคม เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายที่ประสบปัญหาสามารถดำรงชีวิต และพึ่งตนเองได้อย่างมีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ซึ่งในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามภารกิจดังกล่าว กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการจึงได้มีการพัฒนารูปแบบและมาตรฐานการจัดสวัสดิการสังคมในระดับพื้นที่ โดยจัดทำโครงการตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการในระดับพื้นที่ และเริ่มดำเนินการในปี 2553 เป็นต้นมา และในปี 2554 กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการได้มีการทบทวนกระบวนการทำงานโครงการดังกล่าว และได้ปรับปรุงพัฒนารูปแบบการดำเนินงาน โดยน้อมนำหลักคิดและแนวทางพระราชทานในการทำงานพัฒนาของพระบรมโอรสาธิราช สยามกุฎราชกุมารภายใต้โครงการสายใยรักแห่งครอบครัว ในพระราชูปถัมภ์ฯ มาเป็นกรอบในการทำงานพัฒนาระดับพื้นที่ โดยดำเนินงานในรูปของโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ที่ให้ความสำคัญกับการบูรณาการร่วมกับภาคีภาคส่วน รัฐเป็นผู้หนุนเสริม ให้เกิดต้นแบบการพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตประชากรกลุ่มเป้าหมาย และส่งเสริมสนับสนุนให้ครอบครัว ชุมชนและท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง มีระบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมให้กับประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมกับพื้นที่ อีกทั้งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของตำบลให้เป็นกลไกขับเคลื่อนนโยบายสวัสดิการสังคม เพื่อนำไปสู่การเป็นสังคมสวัสดิการในระดับพื้นที่ และเป็นต้นแบบในการเรียนรู้ ต่อยอด ขยายผล ไปสู่กระบวนการพัฒนาในพื้นที่อื่น

ทั้งนี้การดำเนินโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคม จักเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินการ บรรลุวัตถุประสงค์ และสามารถเป็นกลไกขับเคลื่อนในการก้าวสู่สังคมสวัสดิการตามนโยบายของรัฐที่มีศักยภาพได้อย่างเต็มที่ จักต้องใช้กระบวนการสร้างความร่วมมือหรือการหาหุ้นส่วนทางสังคมในการดำเนินงาน ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่บ่งชี้ถึงความพร้อมในการดำเนินงาน รวมถึงการเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพ และสร้างความยั่งยืนในการพัฒนา และได้ถูกกำหนดไว้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาสังคมในระดับพื้นที่ ซึ่งกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการได้จัดทำโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคม ประจำปีงบประมาณ 2554 จังหวัดละ 3 ตำบล โดยมุ่งหวังว่ากระบวนการดำเนินงานจะลดการทำงานซ้ำซ้อน มีการบูรณาการการทำงานในระดับพื้นที่ ซึ่งจักนำพาให้ประชาชน ชุมชนได้รับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวม และสามารถพัฒนาสู่การเป็นต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคีเครือข่ายการพัฒนาได้นำไปปรับใช้ภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ดังนั้น ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาถึงผลสำเร็จของโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคม เพื่อนำผลของการศึกษามาเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินโครงการตำบลต้นแบบในการพัฒนาสังคม เพื่อให้เป็นกลไกขับเคลื่อนนโยบายการจัดสวัสดิการถ้วนหน้าและการก้าวสู่การเป็นสังคมสวัสดิการในระดับพื้นที่

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1) เพื่อประเมินผลสำเร็จของการดำเนินโครงการตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคม

2) เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานและทางเลือกในการขับเคลื่อนระบบสวัสดิการสังคมเพื่อก้าวสู่การเป็นสังคมสวัสดิการระดับพื้นที่

## 1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตการศึกษา

ศึกษา วิเคราะห์ และประเมินผลสำเร็จระดับผลลัพธ์หรือผลกระทบที่มีต่อประชาชนและชุมชนในพื้นที่ดำเนินโครงการตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคม และแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมในจังหวัดชลบุรี 3 ตำบล ได้แก่ ตำบลหนองรีและตำบลคลองดำรุ อำเภอเมือง และตำบลพลูตาหลวง อำเภอสัตหีบ โดยมีการศึกษาวิเคราะห์ที่ครอบคลุมมิติเชิงระบบ คือ มิติปัจจัยนำเข้า มิติกระบวนการ และมิติผลผลิต ภายใต้บทบาทคณะกรรมการติดตามและประเมินผลตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ในจังหวัดชลบุรี

1.3.2 วิธีการดำเนินการศึกษาและระเบียบวิธีการศึกษา

เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ และเพื่อให้การศึกษาเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดรายละเอียดวิธีการดำเนินการศึกษา ดังนี้

1) ศึกษาโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมในรายละเอียดจากคู่มือการดำเนินงานตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ปี 2554 และร่วมประชุมเตรียมการของคณะกรรมการติดตามและประเมินผลตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

2) กำหนดขนาดตัวอย่างและโครงสร้างแบบสอบถามในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และสัมภาษณ์เชิงลึก (Deep Interview)

3) เก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาวิจัย โดยการสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบรายงานการติดตามประเมินผลการดำเนินงานพัฒนาตำบลต้นแบบฯ

4) วิเคราะห์ข้อมูล เขียนรายงานผลการศึกษา และนำเสนอผลงาน

*ระเบียบวิธีการศึกษา*

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการประเมินโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคม ตามรูปแบบการประเมินแบบซิปป์ (CIPP Model) โดยมีการประเมินแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านบริบทของโครงการ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลการดำเนินงาน รวมถึงข้อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานที่เกิดขึ้น

*ประชากร*

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้อง 4 ฝ่าย ได้แก่

1. คณะทำงาน พม. จังหวัดชลบุรี (ทีม A) ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดกรอบแนวทางในการกำหนดพื้นที่เป้าหมายในการดำเนินโครงการในระดับจังหวัด จัดเตรียมบุคลากรประสานงานและส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะทำงาน พม. ตำบล และคณะทำงานขับเคลื่อนการพัฒนาตำบลต้นแบบ และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในจังหวัดชลบุรีให้ส่วนกลางทราบ โดยองค์ประกอบคณะทำงาน มี พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด เป็นประธาน มีหัวหน้าหน่วยงานของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (พม.) ในจังหวัดเป็นคณะทำงาน ให้ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาสังคมจังหวัด (ศพส.) เป็นเลขานุการ และผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 3 เป็นที่ปรึกษา

2. คณะทำงาน พม. ตำบล (ทีม B) ซึ่งประกอบด้วย 3 คณะ คือ คณะทำงาน พม. ตำบลหนองรี คณะทำงาน พม. ตำบลคลองดำรุ และคณะทำงานตำบลพลูตาหลวง มีบทบาทในการผลักดันให้เกิดแผนการพัฒนาสังคมและจัดสวัสดิการสังคมเชิงบูรณาการในพื้นที่ สนับสนุนการปฏิบัติงานตามแผนงาน ถอดและทบทวนบทเรียน และติดตามผลการพัฒนาตำบลต้นแบบในความรับผิดชอบเสนอคณะทำงาน พม. จังหวัดชลบุรี โดยองค์ประกอบของคณะทำงาน คือ หัวหน้าหน่วยงานกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ (พส.) ในจังหวัดเป็นประธานคณะทำงาน (1 หน่วยงานต่อ 1 ตำบล) และผู้แทนหน่วยงาน พส. ในจังหวัด เป็นคณะทำงาน โดย ผู้แทน ศพส. เป็นเลขานุการ

3. คณะทำงานขับเคลื่อนการพัฒนาตำบลเชิงบูรณาการ (ทีม C) ซึ่งประกอบด้วย 3 คณะ คือ คณะทำงานขับเคลื่อนฯ ตำบลหนองรี คณะทำงานขับเคลื่อนฯ ตำบลคลองดำรุ คณะทำงานขับเคลื่อนฯ ตำบลพลูตาหลวง ทั้งนี้องค์ประกอบของคณะทำงานขับเคลื่อนฯ จะประกอบด้วย ทีมงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ผู้แทนส่วนราชการในระดับตำบล ผู้นำท้องที่ ผู้แทนภาคประชาชน องค์กรชุมชน ภาคเอกชน กลุ่มกิจกรรม ปราชญ์ชาวบ้าน ผู้แทนกลุ่มเป้าหมายที่ประสบปัญหาทางสังคม โดยมีเลขานุการของคณะทำงาน พม.ตำบล เป็นเลขานุการร่วมกับปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

4. คณะกรรมการติดตามและประเมินผลตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ชุดที่ 3 ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านสวัสดิการสังคม เป็นประธานคณะกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 3 และ 4 เป็นรองประธาน และผู้แทนสำนัก/กอง/กลุ่ม ของ พส. เป็นคณะทำงาน และผู้แทนสำนักพัฒนาสังคม (สพส.) เป็นเลขานุการ

*กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา*

1. คณะทำงาน พม. ทีม A ทีม B และ ทีม C โดย

- ผู้แทนศูนย์พัฒนาสังคมจังหวัดชลบุรี กรอกแบบรายงานผลการดำเนินกระบวนการตำบลต้นแบบ (ตบ. 1) และรายงานผลการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม (ตบ. 2)

- เลขานุการคณะทำงานทีม A (ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาสังคมจังหวัด) ประธานคณะทำงานทีม B (ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบางละมุง ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกอาชีพเฉลิมพระเกียรติฯ ชลบุรี และผู้อำนวยการสถานพัฒนาและฟื้นฟูเด็กจังหวัดชลบุรี) ประธานคณะทำงานทีม C (นายก อบต.หนองรี นายก อบต.คลองดำรุ และนายก อบต.พลูตาหลวง) คณะทำงานขับเคลื่อนการพัฒนาตำบลต้นแบบ(ตัวแทนภาคประชาชนตำบลละ 1 คน) รวม 10 คน ร่วมสนทนากลุ่ม โดยมีผู้อำนวยการสสว. 3 ในฐานะรองประธานคณะกรรมการติดตามฯ เป็นผู้สัมภาษณ์

2. รองประธาน คณะกรรมการติดตามและประเมินผลตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ชุดที่ 3 คือ ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 3 ซึ่งได้รับมอบหมายให้เป็นที่ปรึกษาคณะทำงานทีม A เป็นผู้ตอบแบบสอบถามสัมภาษณ์เชิงลึก

*เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย* ประกอบด้วย แบบรายงานผลการดำเนินกระบวนการตำบลต้นแบบ (ตบ. 1) แบบรายงานผลการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม (ตบ. 2) และแบบสอบถามคณะทำงาน พม. ในการสนทนากลุ่ม

*การเก็บรวบรวมข้อมูล* ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากเอกสารแบบรายงานและการสนทนากลุ่มกับผู้แทนคณะทำงาน พม. ทีม A ทีม B และ ทีม C ประกอบกัน และเลือกสัมภาษณ์เจาะลึกผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 3 ซึ่งเป็นคณะกรรมการติดตามและประเมินผลฯ และเป็นที่ปรึกษาคณะทำงาน พม. จังหวัด (ทีม A)

| องค์ประกอบที่ประเมิน | ตัวชี้วัดความสำเร็จ | วิธีการประเมิน |
|---|---|---|
| บริบทของโครงการ (C: Context) | - ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายของโครงการกับนโยบายกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ<br>- ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายโครงการกับความต้องการของชุมชน<br>- ความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของ พม. และภาคีเครือข่ายที่ร่วมดำเนินการ<br>- คณะทำงาน ภาคีเครือข่ายที่ร่วมดำเนินการเห็นประโยชน์โครงการ | ตรวจสอบเอกสาร สัมภาษณ์ (Focus Group) คณะทำงานและผู้เกี่ยวข้อง |
| ปัจจัยนำเข้า (I : Input) | - ความเหมาะสมของแผนงาน แผนเวลา และแผนเงิน<br>- ความเหมาะสมของบุคลากร | ตรวจสอบเอกสาร วิเคราะห์กิจกรรม |

| องค์ประกอบที่ประเมิน | ตัวชี้วัดความสำเร็จ | วิธีการประเมิน |
|---|---|---|
| | - ความเหมาะสมของวัสดุอุปกรณ์<br>- ความเหมาะสมของงบประมาณของโครงการ | สอบถามคณะทำงานผู้เกี่ยวข้อง(Focus Group) |
| กระบวนการ (P : Process) | - การเตรียมความพร้อมบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง<br>- การจัดสรรงบประมาณ คน และวัสดุของโครงการ<br>- การดำเนินการตามแผน<br>- การประสานงานภาคส่วนต่างๆ/ส่งเสริมให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วม<br>- การกำกับดูแลและติดตามผล | ตรวจสอบเอกสาร สอบถามคณะทำงานและผู้เกี่ยวข้อง (Focus Group, Deep Interview) |
| ผลผลิตและผลลัพธ์ (P : Product) | ผลผลิต : จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมของโครงการ<br>ผลลัพธ์ : 1. ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง<br>2. ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีคุณภาพชีวิต/ความสุขในชีวิต<br>3. ท้องถิ่นชุมชน มีความร่วมมือจัดสวัสดิการให้สมาชิก<br>- อปท. มีงบประมาณด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการเพิ่มขึ้น<br>- จำนวนองค์กรสวัสดิการชุมชนที่เพิ่มขึ้นหรือมีความเข้มแข็งในพื้นที่<br>4. เกิดเครือข่ายความร่วมมือระหว่างชุมชนท้องถิ่น - กลุ่มผู้ประสบปัญหาทางสังคม/ภาวะยากลำบาก - หน่วยงานภาครัฐ - ภาคเอกชน | ตรวจสอบเอกสาร สัมภาษณ์ (Focus Group) คณะทำงานและผู้เกี่ยวข้อง |

*การนำเสนอข้อมูล* เป็นการนำเสนอข้อมูลที่ได้จากการศึกษา สังเคราะห์ ในลักษณะการบรรยายเชิงพรรณนา (Descriptive approach)

**1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

1) ทราบถึงความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานโครงการตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมในจังหวัดชลบุรี

2) มีแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการพัฒนาโครงการ ระบบการติดตามประเมินผล เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการบริหารและการวางแผนการขับเคลื่อนสู่การเป็นสังคมสวัสดิการในระดับพื้นที่ ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

# บทที่ 2
# แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคม กรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยได้มีการประมวล สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ (1) แนวคิดการประเมินผล (2) แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ (3) แนวคิดด้านสวัสดิการสังคมและการพัฒนาสังคม

## 2.1 แนวคิดทฤษฎี

### 2.1.1 แนวคิดการประเมินผล

การประเมินผล เป็นกระบวนการจัดรูปแบบ รวบรวมวิเคราะห์และเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์เพื่อการวินิจฉัยตัดสินแนวทางเลือกในการดำเนินการแผนงานและโครงการต่างๆ (Wedel and Rodwel, 1992)

ประโยชน์ของการประเมินผล สามารถกล่าวโดยสรุปได้ 3 ประการ คือ

- เพื่อช่วยการตัดสินใจในเชิงนโยบาย(Policy decision) ประเมินโครงการนำร่องและนำเสนอเป็นนโยบายขององค์กร

- เพื่อช่วยในการบริหารงาน (Administration decision) `ในคารตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลายทาง

- เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน(Operation decision) เป็นการประเมินเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในกระบวนการทำงาน ว่าได้ผลดี ผลเสียอย่างไร ช่วยทำให้เกิดการพัฒนาการทำงาน

ในการบริหารจัดการมีองค์ประกอบหลักสำคัญ 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ และการควบคุม สำหรับการประเมินผลถือได้ว่าเป็นกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการควบคุม ซึ่งมีความสัมพันธ์และส่งผลเกื้อกูลต่อการวางแผน กล่าวคือ ในทางปฏิบัติกระบวนการวางแผนจำเป็นต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบของการบริหารด้านอื่น ซึ่งรวมถึงการประเมินผลด้วย ขณะเดียวกันการประเมินผลก็จะเป็นข้อมูลป้อนกลับช่วยตรวจสอบให้ทราบว่า การวางแผนที่กำหนดไว้ในขั้นตอนแรกนั้นมีความเหมาะสมเพียงใด และควรมีการปรับสาระสำคัญของแผนอย่างไร ดังนั้นการวางแผนและการประเมินที่ดำเนินการโดยขาดความสัมพันธ์กันย่อมขาดประโยชน์ต่อการบริหารงานโดยรวมของโครงการและองค์กร สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์ (2552) ได้สรุปจุดมุ่งหมายสำคัญของการประเมินผลที่นำมาใช้กับแผนงานและโครงการ คือ

- เพื่อติดตามว่างานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติดำเนินไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่

- วิธีการปฏิบัติงานดำเนินไปตามหลักการที่ดีหรือไม่
- เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของงานว่ามีเพียงใด
- มีอุปสรรคในการปฏิบัติงานประการใด เพียงใด
- ผลงานถูกต้องและเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่
- เป็นการบำรุงขวัญผู้ปฏิบัติงานและแสดงว่าผู้บริหารให้ความสนใจ
- เป็นการสรุปผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติของแผนงานและโครงการ
- เพื่อสามารถค้นหาคำตอบได้ว่าแผนงานและโครงการที่วางไว้มีจุดอ่อนจุดแข็งหรือต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขอย่างไร เพื่อประโยชน์ในการวางแผนและโครงการในอนาคตต่อไป

กล่าวได้ว่า การประเมินผลโครงการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยเปรียบเทียบผลที่ได้จากการดำเนินงานตามโครงการกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ตั้งไว้เพื่อตัดสินคุณค่า ตลอดจนวินิจฉัยทางเลือกเพื่อปรับปรุงโครงการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

<u>รูปแบบของการประเมินผลโครงการ</u>

การประเมินผลโครงการมีขอบข่ายที่กว้างขวาง และสามารถพิจารณาได้จากหลายมิติ ซึ่ง Ernest R. House (1983) ได้กล่าวถึงรูปแบบการประเมินผลไว้ในหลายมิติ อาทิ รูปแบบการวิเคราะห์เชิงระบบ (System analysis) รูปแบบการยึดวัตถุประสงค์ของโครงการ(Goal-based) รูปแบบการไม่ยึดวัตถุประสงค์การ (Goal-free) รูปแบบการนำผลไปใช้ในการตัดสินใจ(Decision making) รูปแบบการประเมินเพื่อรับรองมาตรฐาน(Accreditation) รูปแบบการประเมินเพื่อสืบสวน(Adversary) รูปแบบการประเมินเพื่อถ่ายทอด(Transaction)

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ใช้กรอบการประเมินผล CIPP Model ซึ่งเป็นรูปแบบการนำผลไปใช้ในการตัดสินใจ (Decision making) โดยสาระสำคัญ คือ เป้าหมายของการประเมินผลเพื่อตัดสินใจว่าจะทำการปรับปรุง แก้ไขการดำเนินงานในโครงการเรื่องใดสำหรับกรณีประเมินผลระหว่างดำเนินการ หรือในกรณีประเมินหลังดำเนินการ จะใช้ตัดสินใจว่าจะนำโครงการที่ดำเนินการไปแล้ว ไปทำในพื้นที่อื่นๆ ต่อหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจอนุมัติใช้ประกอบการพิจารณากลั่นกรอง โดยรูปแบบการประเมินของ CIPP Model (Danial L., stuffebeam) ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญของโครงการ 4 ส่วน คือ

1) C : Context คือ การประเมินบริบท หรือสภาพแวดล้อมของโครงการ หมายถึงปัจจัยภายนอกทั้งหลายที่ส่งผลทั้งด้านที่เอื้อและเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของโครงการ รวมถึงปัจจัยภายในคือสาระสำคัญด้านวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยการประเมินหาจุดมุ่งหมายที่ควรจะเป็นของโครงการจากสภาพแวดล้อม ปัญหา ความต้องการ โอกาส แล้วสรุปให้เห็นจุดมุ่งหมายเฉพาะนั้น

2) I : Input คือ การประเมินส่วนที่เป็นปัจจัยนำเข้าโครงการ ในแง่ที่จะส่งผลให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ คือ ทรัพยากรการบริหารที่ใช้ในโครงการ ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และกลุ่มเป้าหมาย ปัจจัยนำเข้ายังหมายรวมถึงปัจจัยชี้นำต่างๆ เช่น ตัวนโยบาย มาตรการ หรือแม้แต่ตัวเอกสารแผนของโครงการอีกด้วย

3) P : Process คือ บรรดากระบวนการบริหารต่างๆ ของโครงการ อันได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กรของโครงการ การอำนวยการของโครงการ และการกำกับควบคุมในกระบวนการบริหารโครงการ เพื่อประเมินว่าการดำเนินงานหรือพฤติกรรมการบริหารโครงการดังกล่าวส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ

4) P : Product คือ ผลงาน ความก้าวหน้าและผลผลิตของโครงการ เป็นการประเมินถึงภาพรวมของผลที่เกิดขึ้นจากโครงการ ซึ่งมีขอบเขตกว้างและแบ่งย่อยเป็น ผลผลิต(Output) ผลลัพธ์(Outcome) และผลกระทบ(Impact) ซึ่งภาพรวมของผลที่เกิดขึ้นจะสะท้อนให้เห็นระดับความสำเร็จของโครงการ

ข้อดีของการประเมินรูปแบบ CIPP Model คือ ให้ความสำคัญกับการพิจารณาองค์ประกอบของโครงการครอบคลุมทั้งด้านการบริหารโครงการและปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโครงการ ซึ่งเป็นการมองอย่างรอบด้าน ทั้งยังทำให้สามารถทราบได้ว่าหากโครงการไม่บรรลุผลสำเร็จนั้นเป็นผลมาจากปัจจัยในเรื่องใด ซึ่งสามารถนำไปสู่การแก้ไขโดยตรง ทั้งเป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจในการบริหารและการลงทุนใช้ทรัพยากร อย่างไรก็ตามรูปแบบ CIPP Model มีข้อจำกัดที่ต้องคำนึงถึง คือ ความยุ่งยาก ซับซ้อน ที่ต้องการความเข้าใจในตัวโครงการอย่างชัดเจน และต้องการเวลา รวมทั้งทรัพยากรในการประเมินผลค่อนข้างมาก

### 2.1.2 แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นเทคนิคหนึ่งของการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐ จากที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง เป็นการให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์(Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน(Value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ผู้รับบริการ มีการกำหนดวิธีการประเมินผลให้เห็นเป็นรูปธรรมเป็นระยะๆ เพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยการปฏิบัติยังคงเน้นความสำคัญต่อ

- ความประหยัด(Economy) การใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรการผลิตอย่างเหมาะสม และมีความคุ้มค่าที่สุด

- ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

<u>องค์ประกอบของผลสัมฤทธิ์</u> จะประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

ผลผลิต(Output) หมายถึง งาน บริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ประชาชนผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมโดยตรง

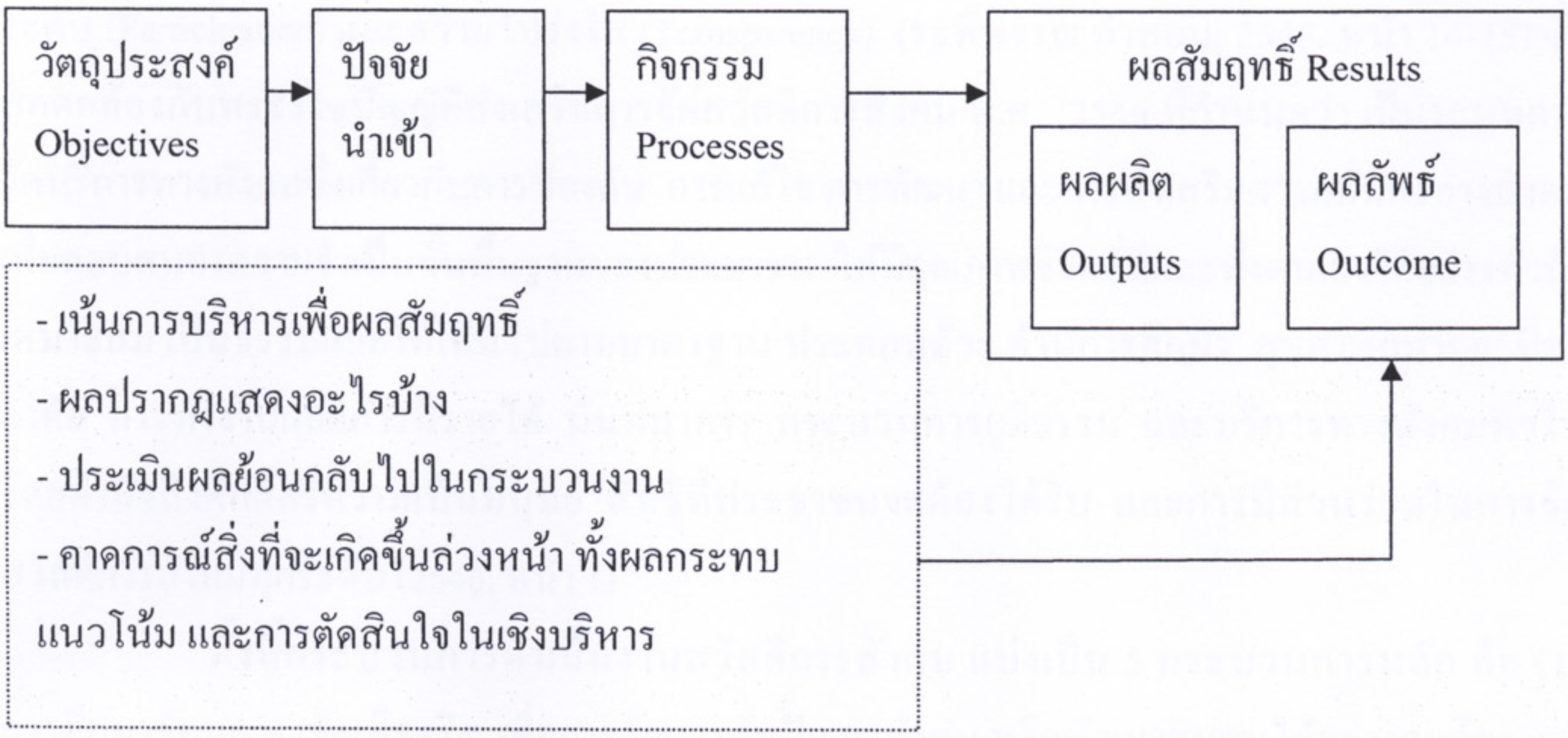
ผลลัพธ์(Outcome) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการและสาธารณชน

<u>หลักการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์</u> สำนักงาน ก.พ. (2542) ได้กำหนดหลักการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มี 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ทั้งนี้การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์จะเกี่ยวข้องกับทุกกระบวนการบริหาร (PDCA) ได้แก่ Plan คือ มีเป้าหมายที่ชัดเจน ต้องการทราบว่าผลสัมฤทธิ์คืออะไร Do คือ มีการปฏิบัติงานที่มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามแผนที่วางไว้หรือไม่ Check คือ มีการตรวจสอบว่าปฏิบัติได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่วางแผนไว้หรือไม่ และ Act คือ ปรับปรุงแก้ไขให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามแผนที่วางไว้ นอกจากนี้การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้วยองค์กรต้องมีแผนกลยุทธ์ จึงสามารถใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นเครื่องมือช่วยประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ โดยใช้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (CSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) เป็นกรอบวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเทียบกับเป้าหมาย เพื่อให้รู้ถึงความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ หากผลงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายผู้บริหารองค์กรจักได้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสม ทั้งนี้เงื่อนไขสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย (สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์, 2552)

1. องค์กรควรมีแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ รายงานประจำปี มาตรฐานงาน/การให้บริการ
2. ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสนับสนุนการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีการใช้ข้อมูลตามผลการปฏิบัติงานในการบริหาร
3. การจัดทำระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาตัวชี้วัด การพัฒนาระบบข้อมูลแผนการปฏิบัติงาน
4. การพัฒนาบุคลากรและองค์กร
5. ความร่วมมือของคนในองค์กร การเผยแพร่ข้อมูลและสื่อสารความเข้าใจ การสร้างความมีส่วนร่วม

<u>ขั้นตอนการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์</u>

การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ เป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด แล้วประเมินย้อนกลับเข้าไปในกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อคาดหมายถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นและแนวโน้มการตัดสินใจในเชิงบริหาร




<u>ประโยชน์ของ RBM เมื่อนำมาใช้ในระบบราชการ</u>

1. ด้านประชาชน ประชาชนทั่วไปเกิดความมั่นใจในการทำงานของภาครัฐ ซึ่งรู้สึกถึงความคุ้มค่ากับการจ่ายภาษี
2. ด้านผู้รับบริการ ผู้รับบริการจะได้รับความพึงพอใจจากบริการมากยิ่งขึ้น
3. ด้านผู้บริหาร ผู้บริหารมีข้อมูลที่มีน้ำหนักเพียงพอต่อการตัดสินใจทางการบริหารและสามารถเปิดเผยต่อรัฐบาลและสาธารณชนได้
4. ด้านผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น

**2.1.3 แนวคิดสวัสดิการสังคมและการพัฒนาสังคม**

สังคมมนุษย์ทุกสังคม ย่อมมีการก่อตั้งสถาบันต่าง ๆ ขึ้นเพื่อปฏิบัติหน้าที่ ส่งเสริม สนับสนุนให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข มีความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน มีสถาบันต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่แตกต่างกันไป เช่น สถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา สถาบันศาสนา สถาบันทางการเมือง แต่ละสถาบันย่อมมีหน้าที่ทางสังคมเบื้องต้น ( Primary Social Functions) แตกต่างกันออกไป สำหรับสถาบันสวัสดิการสังคม (Social Welfare Institute) มีหน้าที่ในการสนับสนุนจุนเจือซึ่งกันและกัน (Mutual Support) ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการและนักปฏิบัติได้ให้นิยาม คำว่า สวัสดิการสังคมที่หลากหลาย โดยสรุปได้ว่า สวัสดิการสังคม หมายถึง ระบบการจัดสรรและจัดการบริการสังคมในลักษณะของโครงการหรือบริการต่างๆ ให้กับคนทุกคนในสังคม โดยเน้นสิทธิ ความเท่าเทียมกันที่จะได้รับบริการอย่างเป็นธรรมและเสมอภาค เพื่อนำไป สู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของคนในสังคม การพัฒนาสังคมโดยรวม รวมทั้งระบบความมั่นคงทางสังคมของคนทุกคนในสังคม โดยมีหลักการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความเป็นสากลโลก ได้แก่ หลักสิทธิมนุษยชน (Human Right) ความต้องการ

ขั้นพื้นฐาน (Basic Needs) ความเป็นธรรมทางสังคม (Social Justice) การมีส่วนร่วมของคนในสังคมทุกระดับ (Participation) และความโปร่งใส (Transparency) (ระพีพรรณ คำหอม, 2545. หน้า 14-15) ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม พ.ศ. 2546 ที่กำหนดว่า เป็นระบบการจัดบริการทางสังคมซึ่งเกี่ยวกับการป้องกัน การแก้ไข การพัฒนา และการส่งเสริมความมั่นคงทางสังคม เพื่อตอบสนองความจำเป็นขั้นพื้นฐานของประชาชน ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและพึ่งตนเองได้อย่างทั่วถึงเหมาะสม เป็นธรรมและให้เป็นไปตามมาตรฐาน ประกอบด้วย ด้านการศึกษา สุขภาพอนามัย ที่อยู่อาศัย การทำงานและการมีรายได้ นันทนาการ กระบวนการยุติธรรม และบริการทางสังคมทั่วไป โดยคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิที่ประชาชนจะต้องได้รับ และการมีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการสังคมทุกระดับ (2546, หน้า 1)

ทั้งนี้กระบวนการดำเนินงานสวัสดิการสังคม แบ่งเป็น 5 กระบวนการหลัก คือ (1) การศึกษาข้อมูล หาข้อเท็จจริง เพื่อการจัดการกับปัญหาสังคม หรือพัฒนาชุมชนได้อย่างถูกต้อง (2) การวินิจฉัยหรือประเมินปัญหา จัดลำดับความสำคัญ (3) การวางแผนให้ความช่วยเหลือ (4) การดำเนินการช่วยเหลือ ในลักษณะเป็นรายบุคคล กลุ่ม ครอบครัว และชุมชน และ (5) การติดตามและประเมินผล เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการต่าง ๆ ทั้งนี้การดำเนินงานทุกขั้นตอนจะต้องให้ประชาชนผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยรูปแบบในการดำเนินงานมีหลากหลาย คือ การส่งเสริม (Promote) การพัฒนา (Development) การคุ้มครอง (Protect) การป้องกัน (Prevent) การแก้ไข (Correct) และ การบำบัดฟื้นฟู (Assuage to restore) (สำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ, 2551, หน้า 5-7)

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า **สวัสดิการสังคม** หมายถึง ระบบการจัดบริการสังคมเพื่อป้องกัน แก้ไขปัญหาสังคม พัฒนาสังคม และการส่งเสริมความมั่นคงทางสังคม ซึ่งการจัดบริการสวัสดิการสังคมจะต้องตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของประชาชน การพัฒนาคุณภาพชีวิตและสภาวะแวดล้อมของของประชาชนให้ดีขึ้นโดยควรคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพ ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ความเท่าเทียมกัน และความเป็นธรรมในสังคม รวมทั้งส่งเสริมให้ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการสังคมในทุกระดับสวัสดิการสังคม

**การพัฒนาสังคม (Social Development)** เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดีทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง วัฒนธรรม เพื่อประชาชนจะได้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ทั้งด้านอาหาร ที่อยู่อาศัย การศึกษา สุขภาพอนามัย การมีงานทำ มีรายได้ที่เพียงพอในการครองชีพ ประชาชนได้รับความเสมอภาค ความยุติธรรม มีคุณภาพชีวิต ประชาชนจะต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงทุกขั้นตอนอย่างเป็นระบบ กองนิติการ (2547, หน้า 237) ทั้งนี้หลักการและกระบวนการพัฒนาสังคมได้รับการยอมรับในทิศทางกระแสการพัฒนาระหว่างประเทศมีหลากหลาย อาทิ

1. การมีส่วนร่วม

แนวคิดในการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคสังคมในการเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบมักจะเกิดขึ้นจากสาเหตุหลัก 3 ประการ (ศุภสวัสดิ์ ชัชวาล, 2545) คือ ความสนใจและความห่วงกังวลร่วมกัน ความเดือดร้อนและได้พึงพอใจร่วมกันที่มีต่อสถานการณ์ที่เป็นอยู่นั้น ผลักดันให้มุ่งไปสู่การรวมกลุ่ม วางแผน และลงมือกระทำร่วมกัน และ การตกลงร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลงกลุ่มหรือชุมชนไปในทิศทางที่พึงปรารถนา โดยที่เงื่อนไขพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของประชาชน ประกอบด้วย 4 เงื่อนไขหลัก (นิรันดร์ จงวุฒิเวศน์ ,2527) ได้แก่ ประชาชนต้องมีความสามารถที่จะมีส่วนร่วม มีศักยภาพที่จะเข้าร่วมในการดำเนินกิจกรรม ต้องมีความพร้อมที่จะมีส่วนร่วม คือมีสภาพทางเศรษฐกิจ วัฒนธรรม และกายภาพ ที่เปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วม ต้องประสงค์ที่จะขอเข้าร่วม และความเป็นไปได้ที่จะเข้าร่วม กล่าวคือ ประชาชนจะต้องมีโอกาสที่จะเข้าร่วม ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจให้แก่ประชาชนในการตัดสินใจ และกำหนดกิจกรรมที่ตนต้องการในระดับที่เหมาะสม ประชาชนจะต้องมีโอกาสและมีความเป็นไปได้ที่จะจัดการด้วยตนเอง

องค์ประกอบและความสำคัญของการมีส่วนร่วม อันเกิดจากการผสมผสานแนวคิดเชิงทฤษฎีกับแนวคิดภาคปฏิบัติ แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ การมีส่วนร่วมในการริเริ่มการพัฒนา การมีส่วนร่วมในการวางแผนในการพัฒนา การมีส่วนร่วมในขั้นดำเนินการพัฒนา การมีส่วนร่วมในขั้นการรับผลประโยชน์จากการพัฒนา และขั้นสุดท้าย คือ การมีส่วนร่วมในขั้นประเมินผลการพัฒนา (อนงค์ พัฒนจักร, 2545) เช่นเดียวกับ อิระวัชช์ จันทรประเสริฐ (2541) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องรวมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายการพัฒนาที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย ร่วมทำการศึกษา ค้นคว้าปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนตลอดจนความต้องการของชุมชน ร่วมคิดหาและสร้างรูปแบบวิธีการพัฒนา เพื่อแก้ไขและลดปัญหาของชุมชนหรือเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนหรือสนองความต้องการของชุมชน ร่วมวางแผนนโยบายหรือวางแผนโครงการหรือกิจกรรม เพื่อขจัดและแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการของชุมชน ร่วมตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ร่วมจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหารงาน พัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ร่วมลงทุนในกิจกรรมของชุมชนตามขีดความสามารถของตนและหน่วยงาน ร่วมปฏิบัติตามนโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และร่วมควบคุม ติดตาม ประเมินผล และร่วมบำรุงรักษาโครงการและกิจกรรมที่ได้ทำไว้ ทั้งโดยเอกชนและรัฐบาลให้ใช้ประโยชน์ได้ตลอดไป ทั้งนี้สิ่งสำคัญที่จะทำให้กิจกรรมหรือการดำเนินงานประสบความสำเร็จควรมีองค์ประกอบ คือ 1) บุคคล ซึ่งเป็นผู้ที่มีความพร้อมในการเข้าร่วมกิจกรรม 2) แรงจูงใจ เป็นการมองว่าตนได้รับประโยชน์ผลตอบแทนในสิ่งที่ทำ 3) พื้นที่ หมายถึงสถานที่ที่สามารถจัดทำกิจกรรม 4) กิจกรรม และ 5) องค์กร หมายถึง ครอบครัว หมู่บ้าน ชุมชน หน่วยงาน สถาบันของรัฐและเอกชน (จุฑารัศมิ์ พูลเกษ, 2545)

กล่าวได้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาที่ก่อให้เกิดความยั่งยืน โดยประชาชนจะต้องมีศักยภาพ มีความพร้อมที่จะเข้าร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการค้นหาความต้องการ วางแผน จัดการ บริหารองค์การ และการใช้ทรัพยากร โดยมีเป้าหมายสุดท้าย คือ ประชาชนสามารถพึ่งตนเองได้

2. รูปแบบการปฏิบัติงานสังคมสงเคราะห์ชุมชน หรือการปฏิบัติงานสวัสดิการชุมชน

ทัศนีย์ ลักขณาภิชนชัช (2540) ได้สรุปรูปแบบการปฏิบัติงานสังคมสงเคราะห์ชุมชนว่า มี 3 รูปแบบ ดังนี้

- การพัฒนาชุมชน (Locality or Community Development) ซึ่งนำมาใช้กับชุมชน พื้นที่ที่มีปัญหาอันเกิดจากประชาชนไม่รู้เท่าทันต่อสภาพปัญหา มีเป้าหมายในการทำงานเพื่อช่วยให้ชุมชนสามารถช่วยตนเองได้ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจกัน เทคนิคในการทำงานจะใช้กลุ่มขนาดเล็กเป็นสื่อในการเปลี่ยนแปลงป้องกันแก้ไขปัญหาของชุมชน โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วม

- การวางแผนทางสังคม (Social planning) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะนำมาใช้เมื่อปรากฏว่าชุมชนหนึ่ง อาจจะเป็นชุมชนพื้นที่ทั้งหมดหรือบางส่วนมีปัญหาเกิดขึ้นและปรากฏชัด โดยนักสังคมสงเคราะห์ชุมชนจะทำหน้าที่เป็นผู้รวบรวมข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องและนำมาวิเคราะห์ร่วมกับเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง กำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติงานและนำไปปฏิบัติ

- การปฏิบัติการทางสังคม (Social Action) เป็นวิธีการที่นำมาใช้เมื่อปรากฏว่าพื้นที่หรือชุมชนมีปัญหาในเรื่องของความเสียเปรียบ การไม่ได้รับความเป็นธรรมหรือเสมอภาค และปัญหาการถูกลิดรอนสิทธิเสรีภาพ การปฏิบัติการทางสังคมจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงอำนาจ หรือสถาบันพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง กลยุทธ์ในการดำเนินงานใช้การจัดองค์กรมวลชนเข้าต่อต้านกลุ่มตรงกันข้าม หรือการยื่นข้อเสนอเพื่อเจรจาต่อรองกันให้เกิดการการเปลี่ยนแปลงตามข้อเรียกร้อง

3. การบูรณาการ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ให้ความหมายบูรณาการรวมหน่วย คือการนำหน่วยที่แยกๆ กันมารวมเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สอดคล้องกับความหมายที่คณะกรรมการนโยบายกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคและท้องถิ่น (กนภ.) ได้นิยามว่า “การบูรณาการ คือ การผสมผสานการพัฒนาในพื้นที่ โดยกระบวนการประสานความร่วมมือของภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้องในด้าน แผนงาน แผนเงิน บุคลากรและการปฏิบัติตามแผนร่วมกันในพื้นที่เป้าหมาย หรือกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด ตามภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกภาคี การพัฒนา เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนาที่วางไว้”

การบูรณาการปฏิบัติงาน อาจแบ่งออกได้ดังนี้ การบูรณาการวิธีการปฏิบัติงาน การบูรณาการบริการทางสังคม และการบูรณาการโดยมุ่งที่เป้าหมาย (Purpose) ทั้งนี้บทบาทของนักบูรณาการมี

ความหลากหลาย เช่น บทบาทการร่วมเป็นผู้ร่วมประชุมปรึกษาหารือ (Conferee) การเป็นผู้นำ (Enabler) การเป็นผู้ให้การปรึกษา (Educator) การเป็นผู้จัดการ (Manager) การเป็นนายหน้า (Broker) การเป็นตัวกลาง (Mediator) และการเป็นผู้พิทักษ์ผลประโยชน์และสิทธิ (Advocator) เกิดการบูรณาการงาน ซึ่ง Parsons and Hernandez (1988) ได้ขยายความถึงคุณสมบัติของนักบูรณาการที่ดี ต้องมีความเข้าใจโลกและมองโลกในแง่บวก หลีกเลี่ยงการให้ความสนใจเฉพาะตนเอง มีความมุ่งมั่น อดทน มีความใฝ่เรียนรู้ ฝึกตนเองให้เป็นผู้รับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย มีจริยธรรมและความจริงใจ มีความรับผิดชอบ และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี

โดยสรุปความของ การบูรณาการ คือ การจัดสรรและระดมสรรพกำลังขององค์กร ตั้งแต่วัตถุดิบ ทรัพยากร บุคลากร กระบวนงานและปัจจัยต่างๆ โดยทำให้เกิดการประสานร่วมกันอย่างสอดคล้อง กลมกลืนกันในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เช่น การผลิตสินค้าหรือให้บริการที่ลูกค้าพึงพอใจ

## 2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

**อภิญญา เวชยชัย** (2547) ได้กล่าวไว้ในประเด็น การพัฒนายุทธศาสตร์สวัสดิการสังคมในกระแสการเปลี่ยนแปลงว่า ....มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในหลายบริบท แต่ก็มุ่งไปยังการจัดและปรับโครงสร้างของหน่วยงานเป็นด้านหลัก ผลอาจนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพระบบบริการได้ส่วนหนึ่ง แต่ในอีกด้านหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงที่ขาดฐานเชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน และขาดการให้ความสำคัญกับปัญหาและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้ใช้บริการ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงยังไม่ได้ส่งผลต่อการสร้างความตื่นตัวและความตระหนักของภาคประชาชนอย่างเป็นจริง ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ยังไม่สอดคล้องกับโจทย์และสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เป็นพลวัตมากนัก ....สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบันมีผลต่อการกำหนดท่าทีและทิศทางการดำเนินงาน การแสวงหาพันธมิตรร่วมจึงมีความจำเป็น การกำหนดยุทธศาสตร์ควรครอบคลุมถึงการประสานองค์กร การสร้างและพัฒนาเครือข่าย การถ่ายโอนภารกิจให้องค์กรอื่นๆ รับไปดำเนินการอย่างเหมาะสม ....การร่วมกันค้นหาความชำนาญพิเศษ ดังนั้น หน่วยงานของรัฐจึงควรทำหน้าที่ถอดบทเรียน ถ่ายทอดประสบการณ์ ทักษะความชำนาญ เพื่อให้องค์กรท้องถิ่นและองค์กรชุมชนนำไปขยายผลการทำงานและพัฒนาต่อไปในบริบทของชุมชน พื้นที่ต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ติดตามอย่างเป็นพลวัตและเป็นจริงในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อหนุนเสริมการทำงานในชุมชนที่อาจยังเป็นจุดอ่อนของรัฐ และเป็นการกระจายอำนาจให้ชุมชนได้พัฒนาและเติบโตตามทิศทางที่ชุมชนกำหนด โดยรัฐต้องเปลี่ยนบทบาทมาเป็นฝ่ายสนับสนุนอย่างจริงจัง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ **กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์** (2548) เกี่ยวกับทิศทางและรูปแบบการจัดสวัสดิการสังคมของประเทศไทย ซึ่งพบว่า รูปแบบการจัดสวัสดิการสังคมไทยมี

3 รูปแบบ คือ สวัสดิการสังคมกระแสหลัก ซึ่งเป็นรูปแบบสวัสดิการสังคมเชิงสถาบัน รัฐเป็นศูนย์กลางในการให้บริการแก่ประชาชน เป็นสวัสดิการที่จัดให้ตามสิทธิที่ประชาชนพึงได้รับ สวัสดิการสังคมกระแสรองหรือกระแสทางเลือก เป็นรูปแบบสวัสดิการสังคมแบบพหุลักษณ์ที่คำนึงถึงความหลากหลาย ภาคีทุกภาคส่วนร่วมคิดแก้ไขปัญหาบนฐานความสำคัญที่เสมอภาคแบบหุ้นส่วน และสวัสดิการสังคมท้องถิ่นซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างสวัสดิการสังคมกระแสหลักและกระแสรอง เป็นผลจากการบังคับใช้พระราชบัญญัติกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ซึ่งผลการศึกษาของ **สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์** (2546) ในเรื่องการจัดบริการสวัสดิการของเทศบาลในประเทศไทย บ่งชี้ได้ว่า การจัดบริการสังคมของเทศบาล โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตนเองและชีวิตประจำวัน เช่น การสาธารณสุข การศึกษา คุณภาพชีวิต สภาพแวดล้อมทางสังคม เป็นเรื่องที่ดีและสมควรให้มีในระดับท้องถิ่น โดยปัจจัยความสำเร็จคือการมีผู้บริหารที่เข้มแข็ง และความเข้มแข็งของทีมงานบริการสังคม เปิดโอกาสให้ภาคประชาสังคมเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกระดับ และมีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บริหารท้องถิ่น ชุมชน และประชาชน ทั้งนี้รัฐบาลควรมีการปรับปรุงแก้ไขในเรื่องนโยบาย กฎหมาย และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดบริการสังคมให้มีความเหมาะสมกับบริบทต่างๆ ของแต่ละท้องถิ่น และเทศบาลควรมีบทบาทเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาและถ่ายทอดความรู้ต่างๆ แก่ประชาชนในการจัดบริการสังคม

**กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์** (2548) ได้ทำการศึกษา “โครงการกำหนดดัชนีคุณภาพชีวิต” ผลการศึกษา พบว่า มิติคุณภาพชีวิตที่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศใช้ร่วมกันมากที่สุดคือ มิติรายได้และเศรษฐกิจ ทั้งนี้เนื่องจากรายได้และเศรษฐกิจเป็นเรื่องที่เชื่อมโยงโดยตรงกับชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์ และเป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่จะนำไปสู่การได้มาซึ่งมิติอื่นๆ รองลงมาคือ มิติสุขภาพ และการศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนคุณภาพชีวิตของมนุษย์ โดยเฉพาะมนุษย์ต้องอาศัยความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการแสวงหาให้ได้มาซึ่งสิ่งที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต สำหรับมิติที่มีความถี่ร่วมกันมากเป็นอันดับต่อมาคือ มิติที่อยู่อาศัย และมิติการมีส่วนร่วม ทั้งนี้จากการศึกษา ได้มีการกำหนดองค์ประกอบและดัชนีคุณภาพชีวิต ประกอบด้วย 11 มิติสำคัญ คือ สุขภาพ การศึกษา ที่อยู่อาศัย สิ่งแวดล้อม รายได้ การทำงาน ปัญญาและจิตวิญญาณ ชีวิตครอบครัว ความปลอดภัย การคมนาคมและการสื่อสาร และการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ในการศึกษาดัชนีคุณภาพชีวิต ของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ได้อ้างถึงผลงานวิจัยเกี่ยวกับทุนทางสังคม อาทิ **มหาวิทยาลัยคอร์แนล (Cornell University) มหาวิทยาลัยโรเชสเตอร์ (University of Rochester)และศูนย์ความปลอดภัยโรงเรียนแห่งรัฐนิวยอร์ค (New York State Center for School Safety)** ได้ทำการศึกษาทุนทางสังคมและความเป็นอยู่ที่ดีของเยาวชน เมื่อปี พ.ศ. 2546 (**Ozawa,M.N.**,2004) โดยพิจารณาทุนทางสังคม 4 ด้านคือ ครอบครัว เพื่อนบ้าน โรงเรียน และชุมชน ทุนทางสังคมด้านครอบครัว (Family social capital) เป็นสายสัมพันธ์ระหว่างพ่อแม่/ครอบครัวและเด็ก และระหว่างพ่อแม่

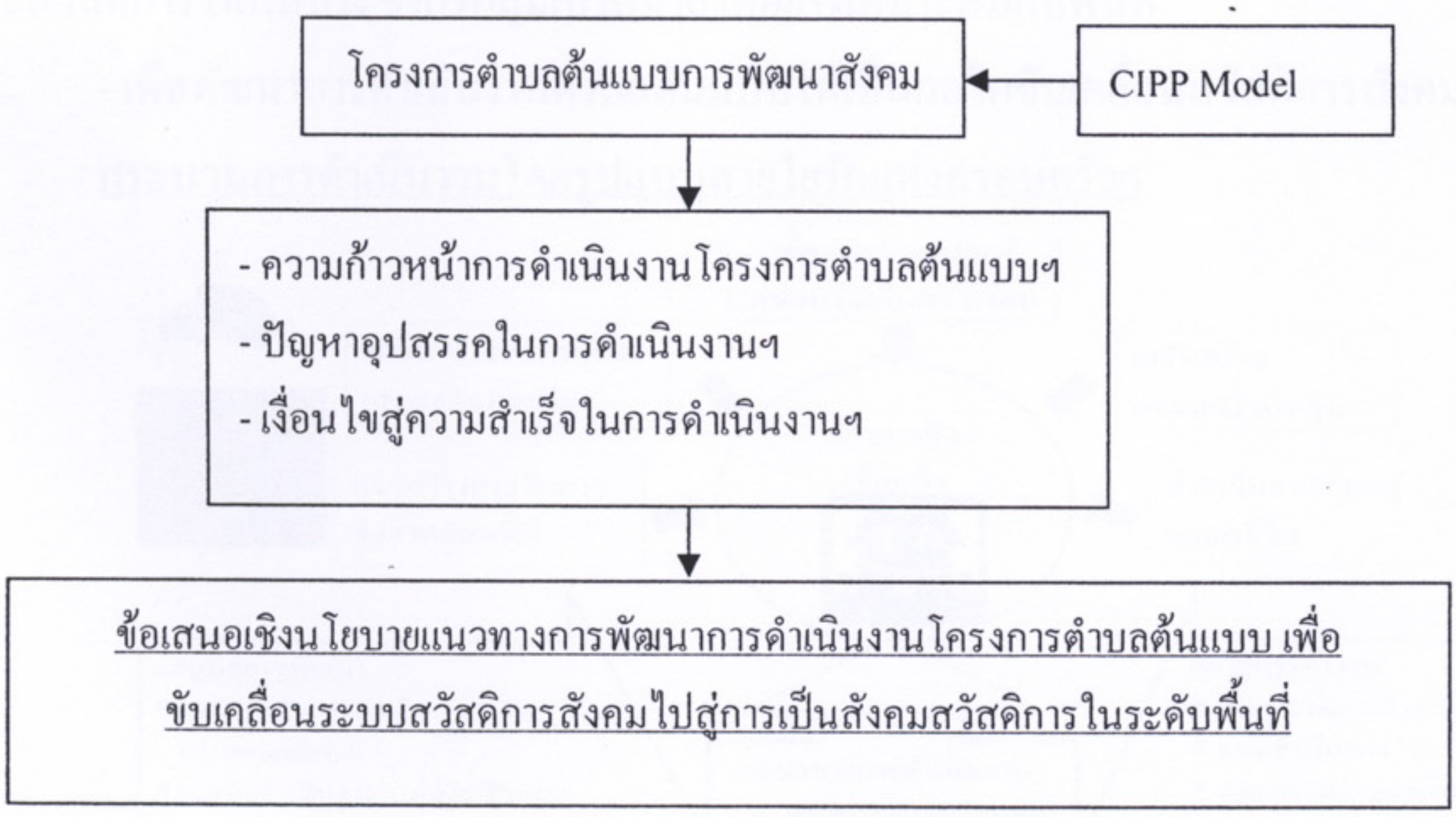
และครอบครัวอื่น ๆ ในชุมชน มีส่วนสำคัญในการหล่อหลอมพัฒนาการด้านจิตใจ เสริมสร้างทักษะสังคม กระตุ้นความเฉลียวฉลาดทางปัญญาให้ความรู้สึกปลอดภัย ให้ทรัพยากรในการดำรงชีวิต รวมทั้งการมีปฏิสัมพันธ์ การสื่อสาร สำหรับทุนทางสังคมด้านเพื่อนบ้าน (Neighborhood social capital) มีข้อค้นพบใหม่ที่แสดงให้เห็นว่าเพื่อนบ้านมีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ที่ดีของเยาวชนก็ต่อเมื่อคนต่างวัยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและทรัพยากรกันอย่างสม่ำเสมอ มีความไว้วางใจกัน มีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีการทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการศึกษาที่อธิบายถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างทุนทางสังคมกับระดับความสุขในเชิงจิตวิทยา อาทิ การศึกษาของ **Helliwell and Putnam** (2004) พบว่า ระดับของการติดต่อสื่อสารกับคนในสังคม เช่น ครอบครัว เพื่อน และคนในชุมชนที่ตนเองอาศัยอยู่มากขึ้น จะทำให้การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนในสังคมนั้นๆ แนบแน่นขึ้นและมีผลต่อระดับความอยู่ดีมีสุขเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกัน **กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์** (2548) ยังพบว่า เมื่อคนในสังคมมีสุขภาพที่ดีขึ้นจากระบบเครือข่ายทางสังคมที่ดีแล้ว จะส่งผลต่อการกระจายรายได้ที่เท่าเทียมกันมากขึ้นด้วย อีกทั้งยังพบว่าตัวแปรทางด้านทุนทางสังคมประเภทต่างๆ เช่น จำนวนการเข้าโบสถ์ต่ออาทิตย์ การเป็นสมาชิกของสโมสรต่างๆ รวมถึงจำนวนครั้งในการพบปะสังสรรค์ มีผลต่อระดับความสุข โดย Putnam ได้ให้ข้อสรุปว่า บุคคลจะยิ่งมีความสุขจากทุนทางสังคมมากขึ้น ถ้าบุคคลนั้นมีการคบหากับผู้ที่มีความรู้ เนื่องจากจะเกิดการเรียนรู้และส่งผลทำให้สังคมโดยรวมเกิดกระบวนการถ่ายโอนความรู้(Knowledge Transfer) มากขึ้น ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างรายได้ รวมทั้งทำให้เกิดผลประกอบการมากขึ้น ซึ่งในที่สุดก็จะส่งผลทำให้ระดับความสุขโดยรวมของคนในชุมชนนั้นๆ เพิ่มขึ้น

ในด้านการปรับปรงการปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิผล ผลการสำรวจนักบริหารกว่า 6,000 คน เกี่ยวกับสาเหตุของผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิผล **ของ Herman S. และ Katherine Jillson** ในปี 1974 พบว่า สาเหตุที่เกิดขึ้นมาจากประเด็นต่อไปนี้คือ ขาดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานที่ชัดเจน วิธีการและระเบียบปฏิบัติไม่มีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมหรือโครงการพัฒนาทักษะไม่เพียงพอหรือไม่มีประสิทธิผล ภาวะผู้นำในการบริหารไม่เพียงพอ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา/ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับหน่วยงานหรือระดับต่างๆ ไม่ดี ขวัญของพนักงานไม่ดี ทั้งนี้ร้อยละ 90 ของนักบริหารเชื่อว่าในระดับหน่วยงานหรือระดับต่างๆ การปรับปรุงเกี่ยวกับทักษะและความรู้ที่เหมาะสม จะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น( http://www.mpl.go.th/. เมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2554)

## 2.3 สรุปกรอบแนวคิดในการศึกษา

กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ในฐานะหน่วยงานภาครัฐ ที่มุ่งให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน ทำให้ประชาชนเชื่อมั่นได้ว่าภาษีที่จ่ายถูกนำมาใช้อย่างคุ้มค่า ได้รับบริการที่มีมาตรฐานและเกิดความพึงพอใจ ด้วยการส่งเสริม สนับสนุน และจัดสวัสดิการ ให้แก่ผู้อยู่ในภาวะยากลำบาก ผู้

ประสบปัญหาทางสังคม รวมถึงการพัฒนาสังคม โดยมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์ ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร คือ งบประมาณ และกำลังคน จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรทุกคนมุ่งหวัง เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถบ่งชี้หรือประเมินสภาพการณ์ได้ ก็คือ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเงื่อนไขสู่ความสำเร็จของการบริหาร คือ การที่องค์กรมีแผน มีมาตรฐานการดำเนินงาน ผู้บริหารระดับสูงมีความข้าใจและสนับสนุนการกำหนดพันธกิจ ยุทธศาสตร์ มีการพัฒนาบุคลากรและองค์กรมีการเผยแพร่ข้อมูลและสื่อสารความเข้าใจ การสร้างความมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยเฉพาะการใช้ข้อมูลติดตามผลการปฏิบัติงานในการบริหารหรือการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับทุกกระบวนการบริหาร (PDCA) ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติจริงกับแผน และประเมินย้อนกลับเข้าไปในกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อคาดหมายถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น และกำหนดทิศทางในการปรับปรุง พัฒนา รวมถึงแนวโน้มการตัดสินใจในเชิงบริหาร ทั้งนี้ในการศึกษา ผู้ศึกษาเลือกใช้รูปแบบการประเมิน CIPP Model เพื่อหาข้อค้นพบขององค์ประกอบและสภาพแวดล้อมที่ทำให้โครงการบรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาถึง**สภาพแวดล้อมหรือบริบท**โดยรอบที่มีผลต่อการกำหนดเป้าหมายของโครงการและแผนงาน **ปัจจัยนำเข้า** อันได้แก่ทรัพยากรในการดำเนินงาน ทั้งงาน เงิน คน **กระบวนการ**ทำงานตั้งแต่ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมไปจนถึงการกำกับดูแลและติดตามผล และ**ผลผลิต**ที่ได้จากการดำเนินโครงการ ดังแผนภูมิกรอบแนวคิดในการศึกษา



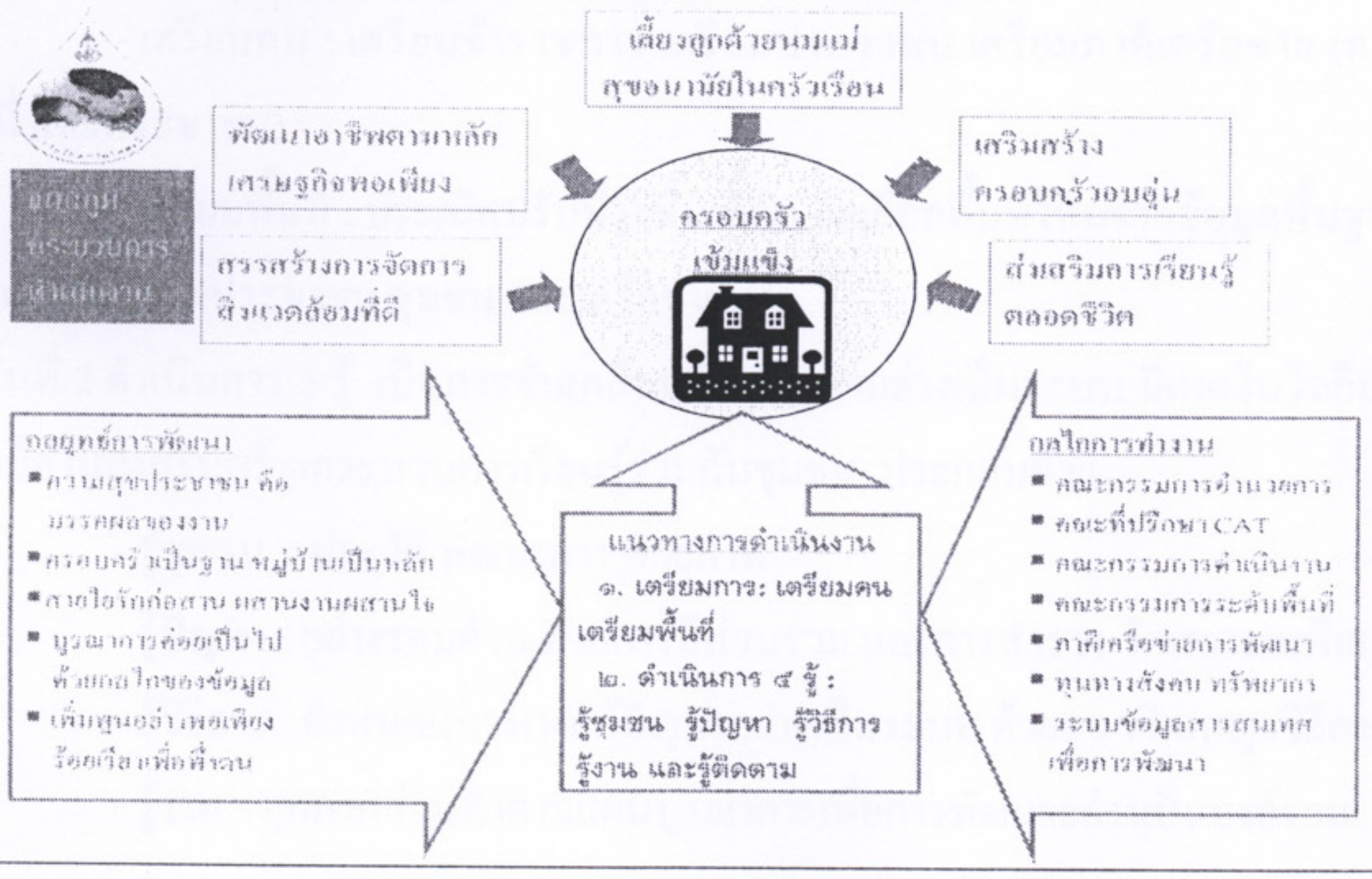
# บทที่ 3
# การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคม กรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี

โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ประจำปี 2554 เป็นการดำเนินงานตามนโยบายของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการที่ต้องการให้มีการบูรณาการงาน และบุคลากรหน่วยงานในสังกัดกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ และกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ในการพัฒนาสังคมและส่งเสริมสวัสดิการสังคมแก่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายในแต่ละจังหวัด โดยน้อมนำรูปแบบการพัฒนาของโครงการสายใยรักแห่งครอบครัว ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระบรมโอรสาธิราชสยามกุฎราชกุมาร มาเป็นกระบวนการดำเนินงานใช้ระบบข้อมูล จปฐ. กชช. 2 ค. ข้อมูลผู้ประสบปัญหาสังคม ข้อมูลศูนย์พัฒนาครอบครัว และอื่นๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนากลุ่มเป้าหมาย และผลการเวทีประชาคม เพื่อขับเคลื่อนให้สังคมไทยก้าวไปสู่การเป็นส่วนหนึ่งของสังคมสวัสดิการ (Welfare Society) และคนทุกคนจะได้รับสวัสดิการอย่างถ้วนหน้า (Welfare for all) โดยมีการกำหนดกลไกการดำเนินงาน และกระบวนการดำเนินงาน ดังนี้

<u>วัตถุประสงค์</u>

- น้อมนำรูปแบบโครงการสายใยรักแห่งครอบครัวฯ มาเป็นแนวทางการปฏิบัติงานตำบลต้นแบบเพื่อพัฒนาคุณภาพประชากรเป้าหมายและครอบครัวให้มีความเข้มแข็ง
- เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ครอบครัว ชุมชน และท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง มีการพัฒนาสังคมและสวัสดิการให้กับประชากรกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมกับพื้นที่
- เพื่อพัฒนาการดำเนินงานตำบลต้นแบบให้เป็นกลไกขับเคลื่อนสวัสดิการสังคมถ้วนหน้า

<u>กระบวนการดำเนินงานโดยรูปแบบสายใยรักแห่งครอบครัวฯ</u>



<u>กลไกการดำเนินงานตำบลต้นแบบ</u> ประกอบด้วย

1. คณะกรรมการบูรณาการงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการ โดยมีรองอธิบดีกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ เป็นประธานคณะกรรมการ

2. คณะทำงานติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการประจำปี 2554 จำนวน 6 ชุด แบ่งพื้นที่รับผิดชอบตามเขตพื้นที่ของสำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ (สสว.) คณะทำงาน ประกอบด้วยผู้แทนจากสำนัก กอง กลุ่ม และผู้บริหารระดับสูงของกรม เพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินโครงการตามแนวทางที่คณะกรรมการบูรณาการงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมกำหนด

3. คณะทำงานระดับพื้นที่ ประกอบด้วย คณะทำงาน พม.จังหวัด (ทีม A) คณะทำงาน พม.ตำบล (ทีม B) และคณะทำงานขับเคลื่อนการพัฒนาตำบลต้นแบบเชิงบูรณาการ (ทีม C)

<u>กิจกรรมการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม</u> โดยนำ 5 วิถีสายใยรักแห่งครอบครัว เป็นกรอบดำเนินกิจกรรมที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต สภาพปัญหา ความต้องการ ได้แก่

1. เลี้ยงลูกด้วยนมแม่ สุขอนามัยในครัวเรือน
2. พัฒนาอาชีพตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง
3. เสริมสร้างครอบครัวอบอุ่น
4. สรรค์สร้างการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดี
5. ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

<u>กระบวนการทำงาน 2 เตรียม 5 รู้</u>

ขั้นที่ 1 เตรียมการ เป็นการปรับวิธีคิด ทัศนคติ พฤติกรรม เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน และศักยภาพในการขับเคลื่อนงาน ประกอบด้วย

- เตรียมคน : เตรียมข้าราชการ เตรียมประชาชน เตรียมภาคีเครือข่าย (คณะทำงานระดับพื้นที่ และประชาชน)
- เตรียมพื้นที่ : ประเมินปรับปรุงพื้นที่เดิม คัดเลือกพื้นที่ใหม่จากข้อมูลพื้นฐาน ทุนทางสังคม ความพร้อมของประชาชน ชุมชน และเครือข่าย

ขั้นที่ 2 ดำเนินการ 5 รู้ เป็นการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างเป็นระบบ มีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ และเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน ประกอบด้วย

- รู้ชุมชน : ประวัติ พัฒนาการ ศักยภาพ
- รู้ปัญหา : อย่างรอบด้าน ด้วยการมีส่วนร่วม และการสำรวจ จัดสถานะเพื่อการพัฒนา
- รู้วิธีการ : กำหนดแนวทางแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ด้วยแนวคิดเบญจวิถีการพัฒนา
- รู้งาน : ทุกภาคส่วนทำตามแผนบูรณาการเพื่อการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม

- รู้ติดตาม: ติดตามผลจากทุกภาคส่วน ร่วมหารือเพื่อแก้ไข พัฒนา และประเมินสถานะเพื่อเปรียบเทียบ จากนั้นสรุปบทเรียนและประเมินสัมฤทธิผล

<u>ผลการติดตามประเมินผลโครงการตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ จังหวัดชลบุรี</u>

การดำเนินโครงการตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม จังหวัดชลบุรี ใน 3 ตำบล คือ ตำบลหนองรี และตำบลคลองดำรุ อำเภอเมือง และตำบลพลูตาหลวง อำเภอสัตหีบ จากรายงานของคณะกรรมการติดตามและประเมินผลโครงการตำบลต้นแบบ ชุดที่ 3 ซึ่งรับผิดชอบพื้นที่ภาคตะวันออก พบว่า คู่มือปฏิบัติงานตำบลต้นแบบที่กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการได้จัดทำขึ้น เป็นคู่มือที่ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาสังคม (เลขานุการคณะทำงานระดับจังหวัด : ทีม A) ได้ใช้ประโยชน์ในการดำเนินโครงการ ทั้งในการกำหนดพื้นที่ดำเนินการ 3 ประเภท กระบวนการเตรียมการเพื่อนำไปสู่แผนบูรณาการของ พม. และรูปแบบการจัดกิจกรรมตาม 5 แนวทางสายใยรักแห่งครอบครัว ซึ่งการดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอนที่คู่มือกำหนด อย่างไรก็ตามประธานคณะทำงานทีม B ซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานในสังกัดกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการยังมีความเข้าใจเชิงลึกในตัวโครงการไม่เท่ากัน การสนับสนุนของผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาสังคมจึงมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนงาน ทั้งนี้โดยภาพรวมทีมงานของศูนย์พัฒนาสังคม ในฐานะเลขานุการคณะทำงานชุด B และคณะทำงานชุด C สามารถขับเคลื่อนงานได้

และจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 3 ซึ่งเป็นผู้มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนโครงการในภาพรวม คือ เป็นผู้ขับเคลื่อนกลไกการทำงานของคณะทำงานทีม A ในฐานะที่ปรึกษา การเป็นหัวหน้าหน่วยงานที่ทำหน้าที่สร้างความรู้ความเข้าใจในหลักการและองค์ประกอบของการนำแนวทางสายใยรักแห่งครอบครัวมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตำบลต้นแบบให้แก่คณะทำงานทีม A,B และ C การเชื่อมโยงกลไกการติดตามประเมินผลโครงการและการถอดบทเรียนเพื่อการพัฒนากระบวนงานให้บรรลุเป้าหมาย และที่สำคัญคือเป็นผู้ร่วมในการสนทนากลุ่มและเป็นคณะกรรมการติดตามและประเมินผลฯ ในการดำเนินงานพื้นที่จังหวัดชลบุรี พบว่า ผลสัมฤทธิ์ของการขับเคลื่อนงาน ของทีม B และ C ไม่เท่ากัน ซึ่งเป็นไปตามต้นทุนทางสังคมของพื้นที่ และความเข้าใจเชิงลึกของคณะทำงาน โดยเฉพาะในส่วนของบุคลากร พม. และความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการกับองค์การบริหารส่วนตำบล นอกจากนี้ยังพบว่าโครงการที่มีงานเชิงพัฒนาของกรมฯ ดำเนินการอยู่หรือมีเครือข่ายที่สร้างไว้แล้ว จะทำให้งานสามารถขับเคลื่อนได้รวดเร็วขึ้น เช่น ตำบลหนองรี ที่มีศูนย์ 3 วัย สานสายใยรักแห่งครอบครัว จะมีความเข้าใจในกระบวนการและแนวคิดโครงการได้เป็นอย่างดี และสามารถใช้เครือข่ายในพื้นที่ทั้งระดับตำบล อำเภอ และจังหวัดในการทำงานได้คล่องตัวมากกว่าตำบลอื่น นอกจากนี้ข้อมูลสำรวจผู้ประสบปัญหาทางสังคม (บก. 01) ยังดำเนินการสำรวจไม่แล้วเสร็จ ทำให้ทีม A และทีม B ไม่สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ และนำมาใช้ในการวางแผนในการพัฒนา

คุณภาพชีวิตรายครัวเรือนได้ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลจากเวทีประชาคมทำให้สามารถวางแผนจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของระดับพื้นที่ ทั้งยังพบอีกว่า ระยะเวลาการขับเคลื่อนโครงการที่ล่าช้า ทำให้การบูรณาการแผนร่วมกับหน่วยงานของ พม. ในระดับพื้นที่ และองค์การบริหารส่วนตำบล ค่อนข้างยุ่งยาก เนื่องจากช่วงเวลาของการพิจารณาโครงการและการจัดสรรงบประมาณไม่ตรงกัน ทั้งหน่วยงานมีภารกิจที่ได้รับมอบหมายไว้แล้วต้องดำเนินการ จึงทำให้เกิดข้อจำกัดในการบริหารจัดการทรัพยากร

ข้อค้นพบจากการศึกษาที่ได้จากคณะกรรมการติดตามและประเมินผลฯ ในภาพรวม คือ ความรู้ความเข้าใจ ในโครงการของคณะทำงานระดับพื้นที่ มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยเฉพาะคณะทำงาน พม. ระดับจังหวัด (ทีม A) และระดับตำบล (ทีม B) ที่จะต้องเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ และส่งเสริม สนับสนุนการทำงานของคณะทำงานขับเคลื่อนการพัฒนาตำบลต้นแบบ ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรจากหลายภาคส่วน รวมถึงผู้นำชุมชน ประชาชน ตัวแทนกลุ่มประชากรเป้าหมายที่ประสบปัญหาสังคม โดยเฉพาะผู้นำท้องถิ่นซึ่งเป็นประธานคณะทำงาน และถือว่าเป็นผู้มีทรัพยากรและพลังอำนาจในการขับเคลื่อนงานพัฒนาต่างๆ ในพื้นที่ได้โดยถูกต้องตามบทบาทความรับผิดชอบ อย่างไรก็ตามความพร้อมของทรัพยากรบุคคลในแง่อัตรากำลัง และความมุ่งมั่น ร่วมมือที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมในจังหวัดชลบุรีให้เป็นไปตามนโยบายของกรมฯ ทำให้มีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารไปยังภาคีเครือข่ายและภาคประชาชน พร้อมทั้งการใช้เวทีประชาคมในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ ในการหนุนเสริมและขับเคลื่อนการทำงาน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารท้องถิ่น ท้องที่/ผู้นำชุมชน และภาคีเครือข่ายในพื้นที่เป็นปัจจัยสำคัญ โดยเฉพาะในบุคคลที่มีความเสียสละและมีจิตอาสาในการดำเนินงาน จักส่งผลให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานตำบลต้นแบบมีประสิทธิภาพ กล่าวโดยสรุปคือ ความสำเร็จในการพัฒนาตำบลต้นแบบจักต้องเริ่มตั้งแต่การริเริ่มการพัฒนา คือ ความรู้ ความเข้าใจในบริบทโครงการ ได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมวิเคราะห์สภาพปัญหา จัดลำดับความต้องการ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผล ทำให้การดำเนินงานตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดรับกับกระบวนการมีส่วนร่วมตามแนวคิดการพัฒนาสังคม (อิระวัชช์ จันทรประเสริฐ, 2541)

เมื่อแยกข้อมูลจากเอกสารแบบรายงานของคณะกรรมการติดตามและประเมินผลฯ และการสนทนากลุ่ม โดยวิเคราะห์เป็นรายประเด็นตามกรอบแนวคิดในการศึกษาโดยใช้ **CIPP Model** สรุปได้ดังนี้

- ในส่วนของ**บริบทโครงการ (Context)** สำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 3 ได้มีการจัดประชุมเพื่อจัดตั้งคณะทำงาน พม. ระดับจังหวัด/ระดับตำบล (ทีมA , B) และได้จัดทำร่างคำสั่งส่งให้ พมจ. นำเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดลงนามแต่งตั้ง และคณะทำงาน พม. ระดับตำบล ได้ดำเนินการจัดตั้ง

คณะทำงานขับเคลื่อนบูรณาการการพัฒนาสังคมและสวัสดิการระดับตำบล (ทีม C ) โดยนำเสนอให้นายอำเภอ/องค์การบริหารส่วนตำบล ลงนามแต่งตั้ง และจากการตรวจสอบความเข้าใจของคณะทำงาน พม. ระดับจังหวัด (ทีม A) และระดับตำบล (ทีม B) และเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของโครงการและวิธีการดำเนินการในพื้นที่ 3 ตำบล ทุกคนเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน และขั้นตอนการทำงาน แต่ยังมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมภายใต้ 5 แนวคิดตาม Model สายใยรักแห่งครอบครัว ว่าจะตอบโจทก์และสภาพปัญหาในชุมชนได้จริงหรือไม่ สำหรับการประเมินความเข้าใจของคณะทำงานขับเคลื่อนการพัฒนา ฯ (ทีม C) และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ พบว่านายกองค์การบริหารส่วนตำบลและทีมงานยังไม่เข้าใจในกระบวนการดำเนินงาน ยกเว้นตำบลหนองรี ซึ่งเป็นพื้นที่โครงการสายใยรักแห่งครอบครัวฯ สำหรับต้นทุนทางสังคมของพื้นที่ทั้ง 3 ตำบล มีการกระจายตัวของกลไกการขับเคลื่อนงานกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เช่น ศูนย์พัฒนาครอบครัวในชุมชน ศูนย์บริการทางสังคมแบบมีส่วนร่วม สภาเด็กและเยาวชน และกองทุนสวัสดิการชุมชน ทำให้ อบต. และชุมชนมีความเชื่อมั่นต่อโครงการว่าจะเกิดผลดีกับชุมชน นอกจากนี้การจัดให้มีเวทีค้นหาศักยภาพชุมชน ทำให้เกิดการยอมรับร่วมกัน เกี่ยวกับปัญหาชุมชนและสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ทำให้ผู้เกี่ยวข้องมีความตระหนักและพร้อมที่จะร่วมในการแก้ไขปัญหาและจัดกิจกรรมที่สอดรับกับความต้องการของคนในชุมชน ในการคัดเลือกพื้นที่เป็นการใช้เวทีประชุมของหน่วยงานในสังกัด พม. ร่วมกันนำเสนอความคิดเห็น และนำข้อมูล จปฐ. กชช. 2ค. รวมถึง บก. 01 มาใช้ประกอบการพิจารณาและให้จังหวัดเห็นชอบ โดยลำดับแรกของการคัดเลือกคือ ความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลที่มีอยู่ จากนั้นจึงจัดลำดับความสำคัญจากต้นทุนทางสังคม ความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบล และผู้นำชุมชน เป็นลำดับถัดไป

- ในด้าน**ปัจจัยนำเข้า (Input)** ทรัพยากรบุคคลในส่วนของ พม. โดยภาพรวมมีความพร้อม เนื่องจากกิจกรรมภายใต้โครงการสายใยรักแห่งครอบครัว และศูนย์บริการทางสังคมแบบมีส่วนร่วม ที่ดำเนินงานในพื้นที่จังหวัดชลบุรี มีกระบวนการที่สอดคล้องกับการพัฒนาตำบลต้นแบบทำให้หน่วยงานมีการบูรณาการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามการพัฒนาบุคลากรในส่วนของทีม C ยังเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นกลไกขับเคลื่อนในระดับพื้นที่ ในส่วนของงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ที่ได้รับการจัดสรร ถือว่าเพียงพอในแง่ปริมาณ อย่างไรก็ตามงบประมาณที่จัดสรรจากส่วนกลางถูกกำหนดภายใต้กรอบของผลผลิตและกิจกรรมหลักโดยส่วนกลาง ทำให้การปรับโยกงบประมาณไปจัดในกิจกรรมลักษณะบูรณาการหรือสร้างกิจกรรมใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนมีข้อจำกัด การสนับสนุนและการให้ความสำคัญขององค์การบริหารส่วนตำบล ทำให้แผนบูรณาการเกิดผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น

- ในด้าน**กระบวนการ (Process)** จากการติดตามผลการดำเนินงานตำบลต้นแบบ และการตรวจสอบโดยการสนทนากลุ่ม พบว่า

1. ขั้นตอนการเตรียมการ การเตรียมการในเบื้องต้นที่สำคัญ คือ การแต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนในระดับจังหวัด ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการซักซ้อมความเข้าใจให้ตรงกัน สำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 3 ได้จัดประชุมชี้แจงโครงการแก่หัวหน้าส่วนราชการและเจ้าหน้าที่พร้อมทั้งมอบร่างคู่มือการดำเนินงานตำบลต้นแบบให้นำไปศึกษาและถ่ายทอดแก่เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง หลังจากการประชุมชี้แจงโครงการศูนย์พัฒนาสังคมในแต่ละจังหวัดจะเป็นผู้ประสานงานหน่วยงานภายในจังหวัดเพื่อคัดเลือกตัวแทนเข้าร่วมคณะทำงานขับเคลื่อนระดับจังหวัดเสนอต่อสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เพื่อให้ผู้ว่าราชการจังหวัดลงนามแต่งตั้ง เมื่อได้คณะทำงานขับเคลื่อนระดับจังหวัดแล้วประธานคณะทำงานขับเคลื่อนระดับจังหวัด คือ พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดจะเรียกประชุมคณะทำงานขับคลื่อนระดับจังหวัด เพื่อมอบหมายหน้าที่และวางแผนงานในพื้นที่ 3 ตำบลต้นแบบ ตลอดจนกำหนดระยะเวลาในกิจกรรมต่างๆ โดยมีสำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 3 เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ

2. การคัดเลือกพื้นที่และการจัดตั้งคณะทำงาน

ศูนย์พัฒนาสังคมหน่วยที่ 8 จังหวัดชลบุรี ได้ดำเนินการคัดเลือกพื้นที่ตำบลต้นแบบจากหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ตามคู่มือดำเนินงานและจัดตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนงานพัฒนาสังคมและการจัดสวัสดิการระดับจังหวัด ระดับตำบล และระดับพื้นที่ ครบถ้วนทุกตำบล

3. การจัดเวทีประชาคมในระดับพื้นที่ ได้ดำเนินการ 2 ครั้ง คือ

ครั้งที่ 1 เป็นการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ กระบวนการการพัฒนาตำบลต้นแบบ เพื่อร่วมรับรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนกำหนดทิศทางในการดำเนินงานร่วมกัน

ครั้งที่ 2 เป็นเวทีแบ่งปันข้อมูล จปฐ. กชช.2 ค และข้อมูลความต้องการของพื้นที่ เพื่อร่วมกำหนดทางเลือกในการพัฒนาตำบลต้นแบบของภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วน

4. การบูรณาการแผนได้ดำเนินการบูรณาการแผนเป็น 4 ลักษณะคือ

1) แผนบูรณาการภายในหน่วยงานกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

2) แผนบูรณาการระหว่างหน่วยงานสังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์กับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ในพื้นที่ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นแผนงานตามโครงการ กิจกรรม ตามบทบาทภารกิจของแต่ละหน่วยงาน

3) แผนบูรณาการระหว่างหน่วยงานสังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ หน่วยงานภาครัฐอื่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4) แผนบูรณาการร่วมกับความต้องการของภาคประชาชนในระดับพื้นที่

ทั้งนี้ผลจากการสนทนากลุ่มและการตรวจสอบเอกสาร ยังพบอีกว่า ศูนย์พัฒนาสังคมมีประสบการณ์ในการดำเนินงานโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบมาแล้วในปีงบประมาณที่ผ่านมา ซึ่งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่มีความรู้ความเข้าใจค่อนข้างดีในระดับหนึ่ง แต่ในปีงบประมาณ 2554 ได้

กำหนดให้โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบมีการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นในพื้นที่ ทำให้ต้องมีการประสานงานและมีเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานต่าง ๆ เข้าร่วมเป็นคณะทำงานทั้งในระดับจังหวัดและระดับตำบล ความซับซ้อนของการเตรียมการและการดำเนินงานจึงมีเพิ่มมากขึ้น ปัญหาเบื้องต้นที่เกิดขึ้น คือ สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดไม่ทราบความเป็นมาของโครงการและภารกิจในภาพรวมของโครงการตำบลต้นแบบ ประกอบกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังไม่เข้าใจชัดเจนในบทบาทและหน้าที่ตามโครงการที่มีลักษณะเป็นคณะทำงานร่วม คู่มือการดำเนินงานที่ล่าช้ากว่ากรอบเวลาการปฏิบัติงาน ได้ส่งผลให้ศูนย์พัฒนาสังคมจังหวัดชลบุรีต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในหลายประเด็น โดยเฉพาะระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแต่ละกระบวนการ

โดยสรุปเมื่อพิจารณาตามกระบวนการ พบว่า ทุกตำบลมีการดำเนินงานครบตามกระบวนงานที่กำหนด ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 คือการเตรียมการ กระทั่งถึงขั้นตอนที่ 4 คือการบูรณาการแผน อย่างไรก็ตาม จากการตรวจสอบเอกสารหลักฐานการประเมินตนเองตามแบบ ตป. 01 พบว่า คณะทำงานทีม B และทีม C มีการแยกจัดเก็บเอกสารไว้ ทำให้ไม่สามารถนำหลักฐานเอกสารมาอ้างอิงได้ครบ ทั้งนี้ทุกตำบลได้มีการนำข้อมูล จปฐ. , กชช2ค. มานำเสนอในเวทีค้นหาศักยภาพชุมชน ซึ่งข้อมูลส่วนใหญ่จะไม่ค่อยตกเกณฑ์ จปฐ. ส่วนข้อมูลสำรวจผู้ประสบปัญหาทางสังคม (บก. 01) ส่วนใหญ่ในพื้นที่ตำบลยังสำรวจและวิเคราะห์ไม่แล้วเสร็จ จึงไม่ได้นำมาใช้ในการวางแผนแก้ไขปัญหาโดยตรง แต่ได้มีการใช้ข้อมูลจากสถานการณ์สังคมของหมู่บ้านตำบล และแผนแม่บทชุมชนมาใช้ประกอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการระดับตำบล ซึ่งการบูรณาการส่วนใหญ่ยังเป็นลักษณะการบูรณาการแผนตามภารกิจของหน่วยงานในพื้นที่ โดยเป็นการบูรณาการของหน่วยงานในสังกัด พม. เป็นส่วนใหญ่ และมีโครงการ/กิจกรรมของ อบต. มาเติมเต็มตามแนวทางสายใยรักแห่งครอบครัว ส่วนการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่ได้กำหนดไว้ บางส่วนมีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสมของบริบทพื้นที่

- ในด้าน**ผลผลิต (Product)** พบว่า การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ได้ใช้รูปแบบ Model สายใยรักแห่งครอบครัว ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนารูปแบบการบูรณาการความร่วมมือในการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาสังคมและจัดสวัสดิการสังคมแก่ประชาชนกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ให้มีความเข้มแข็ง ภายใต้ 5 แนวทางสายใยรักแห่งครอบครัว คือ เลี้ยงลูกด้วยนมแม่สุขอนามัยในครัวเรือน พัฒนาอาชีพตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง เสริมสร้างครอบครัวอบอุ่น สรรค์สร้างการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดี และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยกิจกรรมที่จัดในช่วงแรกส่วนใหญ่ เป็นการบูรณาการในหน่วยงานของ พม. เป็นหลัก นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมที่ส่วนราชการอื่นในระดับพื้นที่ และกิจกรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลเข้ามาหนุนเสริมได้ครบทั้ง 5 แนวทาง ทั้งนี้สำหรับการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามตัวชี้วัดของกรมในเรื่องกองทุนสวัสดิการชุมชน ทั้ง 3 ตำบลมีการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการชุมชน สำหรับการส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีงบประมาณด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการที่เพิ่มขึ้นนั้น ผู้บริหารของ อบต. ทั้ง 3 ตำบลได้ให้

ความสำคัญและมีการจัดสรรงบประมาณด้านสังคมเพิ่มขึ้นในทุกปีอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากการลงพื้นที่ของคณะกรรมการติดตามและประเมินผล ฯ เพื่อดูการดำเนินกิจกรรมของโครงการในแผนบูรณาการตำบลต้นแบบฯ ตามแนวทางสายใยรักแห่งครอบครัว ประกอบด้วย ตำบลหนองรี จำนวน 12 โครงการ ตำบลคลองดำรุ 13 โครงการ และตำบลพลูตาหลวง จำนวน 10 โครงการ ซึ่งปรากฏผลดังตารางที่ 3.1

**ตารางที่ 3.1**

**ภาพรวมประสิทธิผลของโครงการในแผนบูรณาการตำบลต้นแบบฯ จังหวัดชลบุรี**

| มิติ | ตำบลหนองรี | | ตำบลคลองดำรุ | | ตำบลพลูตาหลวง | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | โครงการที่กำหนด | ปฏิบัติแล้วเสร็จ | โครงการที่กำหนด | ปฏิบัติแล้วเสร็จ | โครงการที่กำหนด | ปฏิบัติแล้วเสร็จ |
| **เลี้ยงลูกด้วยนมแม่ สุขอนามัยในครัวเรือน** | 2 โครงการ | อยู่ระหว่างปฏิบัติ 2 โครงการ | 1โครงการ | 1 โครงการ | 3 โครงการ | 2 โครงการ |
| **พัฒนาอาชีพตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง** | 2 โครงการ | 2 โครงการ | 3 โครงการ | 2 โครงการ | 4 โครงการ | 2 โครงการ |
| **เสริมสร้างครอบครัวอบอุ่น** | 3 โครงการ | 3โครงการ | 3 โครงการ | 3 โครงการ | 4 โครงการ | 3 โครงการ |
| **สรรค์สร้างการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดี** | 2 โครงการ | 1โครงการ | 2 โครงการ | 2 โครงการ | 1 โครงการ | 1 โครงการ |
| **ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต** | 1 โครงการ | 1 โครงการ | 1 โครงการ | 1 โครงการ | 2 โครงการ | 1โครงการ |
| **ภาพรวม** | 10 โครงการ | เสร็จ 8 โครงการ และอยู่ระหว่างปฏิบัติ 2 โครงการ | 11 โครงการ | เสร็จ 7 โครงการ และอยู่ระหว่างปฏิบัติ 4 โครงการ | 14 โครงการ | เสร็จ 10 โครงการ และอยู่ระหว่างปฏิบัติ 4 โครงการ |

ทั้งนี้ โครงการส่วนใหญ่ถือว่าบรรลุผลสำเร็จ เนื่องจากแต่ละโครงการที่จัดทำขึ้นนั้นยึดหลักความต้องการของประชาชนเป็นหลัก โดยเฉพาะในมิติเลี้ยงลูกด้วยนมแม่ สุขอนามัยในครัวเรือน มิติ

เสริมสร้างครอบครัวอบอุ่น ทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในพื้นที่ดีขึ้น เห็นได้จาก โครงการออกกำลังกายเสริมสร้างสุขอนามัย โครงการสุขภาวะในครัวเรือน โครงการสานสัมพันธ์วันอาทิตย์ โครงการจูงลูกจูงหลานเข้าวัด กิจกรรมยามว่าง เล่า อ่าน เล่นกับลูก รวมถึงการให้ความรู้และเสริมทักษะในการทำอาชีพเสริมเพื่อเป็นการหารายได้ เช่น โครงการสานตะกร้าพลาสติก สอนทำขนมเบเกอรี่ นวดสมุนไพร ซึ่งโครงการเหล่านี้จะยังไม่เห็นผลทันที ต้องอาศัยระยะเวลาในการติดตามผล ทั้งนี้ยังมีบางโครงการที่ต้องถือว่าไม่ค่อยประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากเป็นโครงการที่ฝึกอบรม พาไปดูงานนอกสถานที่ ซึ่งมีผู้ที่เข้าร่วมโครงการจำนวนน้อยมากที่สามารถนำความรู้หรือสิ่งที่ได้จากการไปดูงานมาปฏิบัติหรือขยายผลต่อไป ดังตารางที่ 3.2 – 3.4

**ตารางที่ 3.2**

**ภาพรวมผลผลิตของโครงการในแผนบูรณาการตำบลต้นแบบฯ ตำบลหนองรี**

| มิติ | โครงการ | ผลผลิต | | สัมฤทธิผล ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|
| | | เป้าหมาย | ผลงาน | |
| เลี้ยงลูกด้วยนมแม่ สุขอนามัยในครัวเรือน | - โครงการรณรงค์ออกกำลังกาย | 50 คน | 40 คน | 80 |
| | - โครงการรณรงค์เลี้ยงลูกด้วยนมแม่ | 5 คน | 4 คน | 80 |
| พัฒนาอาชีพตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง | -โครงการอบรมการจัดการกลุ่มอาชีพและศึกษาดูงาน | 20 คน | 20 คน | 100 |
| | - โครงการลดค่าใช้จ่ายในครัวเรือนและตู้เย็นข้างบ้าน | 20 คน | 20 คน | 100 |
| เสริมสร้างครอบครัวอบอุ่น | - ค่ายครอบครัวสัมพันธ์ | 20 ครอบครัว | 22 ครอบครัว | 100 |
| | - จูงลูก จูงหลานเข้าวัด | 30 ครอบครัว | 22 ครอบครัว | 73.33 |
| | - วันอาทิตย์เป็นวันครอบครัว | 30 ครอบครัว | 30 ครอบครัว | 100 |
| สรรค์สร้างการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดี | -โครงการธนาคารขยะ | 15 คน | 17 คน | 100 |
| ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต | - โครงการเสียงตามสายบอกข่าวเล่าเรื่อง | 100 คน | 100 คน | 100 |

**ตารางที่ 3.3**

**ภาพรวมผลผลิตของโครงการในแผนบูรณาการตำบลต้นแบบฯ ตำบลคลองดำรุ**

| มิติ | โครงการ | ผลผลิต | | สัมฤทธิผล ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|
| | | เป้าหมาย | ผลงาน | |
| เลี้ยงลูกด้วยนมแม่ สุขอนามัยในครัวเรือน | - โครงการรณรงค์หญิงไทยเลี้ยงลูกด้วยนมแม่ | 10 คน | 11 คน | 100 |
| พัฒนาอาชีพตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง | -โครงการหน้าบ้านสวย หลังบ้านสวน | 20 คน | 20 คน | 100 |
| | - โครงการลดค่าใช้จ่ายในครัวเรือน | 20 คน | 20 คน | 100 |
| | - โครงการฝึกทักษะอาชีพ | 30 คน | 30 คน | 100 |
| เสริมสร้างครอบครัวอบอุ่น | - โครงการธรรมะผสานเสริมสร้างครอบครัวเข้มแข็ง | 20 ครอบครัว | 22 ครอบครัว | 100 |
| | - โครงการกิจกรรมครอบครัวสัมพันธ์ | 30 ครอบครัว | 22 ครอบครัว | 73.33 |
| | - โครงการกีฬาครอบครัว | 30 ครอบครัว | 30 ครอบครัว | 100 |
| สรรค์สร้างการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดี | -โครงการขยะรีไซเคิล | 15 คน | 17 คน | 100 |
| | - โครงการทำความสะอาดหมู่บ้านทุกวันอาทิตย์ | 50 คน | 55คน | 100 |
| ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต | - โครงการสืบสานภูมิปัญญาผู้สูงอายุ | 100 คน | 100 คน | 100 |

**ตารางที่ 3.4**

**ภาพรวมผลผลิตของโครงการในแผนบูรณาการตำบลต้นแบบฯ ตำบลคลองดำรุ**

| มิติ | โครงการ | ผลผลิต • | | สัมฤทธิผล ร้อยละ |
|---|---|---|---|---|
| | | เป้าหมาย | ผลงาน | |
| เลี้ยงลูกด้วยนมแม่ สุขอนามัยในครัวเรือน | - โครงการสุขภาวะในครัวเรือน | 40 คน | 39 คน | 97.5 |
| | - โครงการอาหารสุขภาพ | 40 คน | 32 คน | 80 |
| | - โครงการสานสายใยรักด้วยนมแม่ | 10 คน | 11 คน | 100 |
| พัฒนาอาชีพตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง | -โครงการลดรายจ่ายได้เพิ่ม | 30 คน | 30 คน | 100 |
| | - เสริมทักษะกลุ่มสานตะกร้าพลาสติก | 30 คน | 30 คน | 100 |
| | - อบรมคอมพิวเตอร์ | 20 คน | 20 คน | 100 |
| | - ศึกษาดูงานวีถีชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง | 40 คน | 40 คน | 100 |
| เสริมสร้างครอบครัวอบอุ่น | - โครงการค่ายครอบครัว | 20 ครอบครัว | 20 ครอบครัว | 100 |
| | - โครงการค่ายธรรมะสำหรับเด็กและเยาวชน | 50 คน | 45 คน | 90 |
| | - โครงการสานสัมพันธ์วันอาทิตย์ | 30 ครอบครัว | 40 ครอบครัว | 100 |
| | - โครงการสานสัมพันธ์รักในครอบครัวด้วยกิจกรรมยามว่าง เล่าอ่าน เล่นกับลูก | 20 ครอบครัว | 25 ครอบครัว | 100 |
| สรรค์สร้างการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดี | -โครงการร่วมใจ ใส่ใจ สิ่งแวดล้อม | 50 คน | 37 คน | 74 |
| ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต | - โครงการอนุรักษ์ภูมิปัญญาในชุมชน | 20 คน | 18 คน | 90 |
| | - โครงการพื้นที่สร้างสรรค์หลังเลิกเรียน | 30 คน | 34 คน | 100 |

จากการวิเคราะห์การติดตามประเมินผลดังกล่าวทำให้พบ**ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินโครงการ** ดังนี้

1. ระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยไป เนื่องจากการจัดทำคู่มือการดำเนินโครงการค่อนข้างล่าช้า อีกทั้งให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อม ต้องสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงานและกรอบแนวคิดแก่คณะทำงานทั้ง 3 ทีม ดังนั้นข้อจำกัดด้านเวลา ที่ต้องทำให้สอดรับกับระยะเวลาตามปีงบประมาณ และแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ จึงทำให้ระยะเวลาการให้ความรู้ความเข้าใจแก่คณะทำงานค่อนข้างน้อย โดยเน้นให้ความสำคัญกับทีม B ซึ่งส่วนใหญ่เป็นทีมของหน่วย พม. ในขณะที่ทีม A ซึ่งเป็นทีมกำกับนโยบายและสนับสนุนการบริหารจัดการที่มีตัวแทนหัวหน้าส่วนราชการและองค์กรในระดับจังหวัด และทีม C ซึ่งเป็นตัวแทนหน่วยงานและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ระดับปฏิบัติการ คือ ทีมที่มีความสำคัญกับการขับเคลื่อนการบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม มีการรับรู้และสร้างความเข้าใจในคู่มือค่อนข้างจำกัด โดยในส่วนของฝ่ายเลขานุการของคณะทำงานทั้ง 3 ทีม ได้รับการอบรมในขณะที่คณะทำงานส่วนใหญ่จะรับรู้รับทราบจากการอ่านและการประชุมคณะทำงาน จึงทำให้ความเข้าใจของแต่ละคนอาจไม่ตรงกัน อีกทั้งโอกาสในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมและความเป็นหุ้นส่วนทางสังคมที่จะเกิดขึ้นภายใต้โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ ในปีงบประมาณ 2554 ยังมีน้อย ดังนั้นสิ่งที่ค้นพบจากการติดตามคือ การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในคู่มือ เพื่อให้ได้แผนบูรณาการที่ทันเงื่อนกำหนดเวลากิจกรรม/โครงการส่วนใหญ่ที่จัดขึ้นจำต้องเป็นกิจกรรมที่มีระยะเวลาในการทำช่วงสั้นๆ อีกทั้งการผู้รับผิดชอบหลักของกิจกรรม/โครงการตามแผนส่วนใหญ่จะเป็นหน่วยงาน พม. และ อบต. มากกว่าหน่วยงานภาคีเครือข่ายที่มีความชำนาญการในด้านนั้นๆ โดยสรุปการนำคู่มือมาใช้ในระหว่างปีงบประมาณมีผลต่อการสร้างความรู้ความเข้าใจของคณะทำงานทุกระดับ ขาดกระบวนการสร้างการรับรู้และการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายอย่างแท้จริง อีกทั้งการบริหารจัดการงบประมาณของแต่ละหน่วยงานมีแผนปฏิบัติการล่วงหน้าจึงเป็นข้อจำกัดในการบูรณาการแผน นอกจากนี้การติดตามประเมินผลในช่วงระยะเวลาสั้นไม่อาจบอกถึงความสัมฤทธิผลของโครงการได้ทั้งหมด โดยเฉพาะโครงการรวมกลุ่มอาชีพ เสริมทักษะอาชีพ และการศึกษาดูงาน ที่ยังไม่สามารถบ่งชี้ถึงการบรรลุเป้าประสงค์ได้เนื่องจากจะต้องมีการติดตามประเมินผลต่อเนื่อง

2. คณะทำงานทีม C ซึ่งเป็นหน่วยขับเคลื่อนงานระดับพื้นที่และประชาชน ไม่มีความเชื่อมั่นต่อระบบฐานข้อมูลของภาครัฐ ทั้ง กชช. 2 ค. และ จปฐ ทั้งในเรื่องของความถูกต้องและที่มาของข้อมูลและความเกี่ยวเนื่องของข้อมูลที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของประชาชน ซึ่งข้อเท็จจริงในกระบวนการดำเนินงานมีการนำข้อมูล จปฐ และ กชช. 2 ค. มาประกอบการพิจารณาคัดเลือกพื้นที่ในเบื้องต้นเพื่อดูระดับการพัฒนาในภาพรวมของตำบลและหมู่บ้าน อย่างไรก็ตามในทาง

ปฏิบัติได้มีการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและมีเวทีค้นหาศักยภาพของชุมชนประกอบกับเวทีประชาคมในระดับพื้นที่จึงทำให้เป็นปัจจัยที่สามารถช่วยลดปัญหาอุปสรรคในเรื่องนี้ได้

3. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานตำบลต้นแบบของคณะทำงาน ทั้งทีม พม.จังหวัด (ทีม A) ทีม พม. ตำบล (ทีม B) และคณะทำงานขับเคลื่อนตำบล (ทีม C) ยังขาดความเข้าใจในการบูรณาการแผนงานโครงการ ซึ่งวัตถุประสงค์โครงการตำบลต้นแบบมุ่งเน้นให้มีการบูรณาการกับภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาครัฐและประชาชน แต่ในพื้นที่ซึ่งไม่ได้เป็นที่ตั้งของศูนย์ 3 วัย สานสายใยรักแห่งครอบครัว ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานภายใต้โครงการสายใยรักแห่งครอบครัวฯ จักให้ความสำคัญกับการบูรณาการโครงการ/กิจกรรม ในความรับผิดชอบของหน่วยงานของตนเป็นหลัก ทำให้การดำเนินงานบางโครงการ/กิจกรรมขาดการเป็นองค์รวมและต่อเนื่อง ในส่วนของการประสานความร่วมมือ พบว่าการประสานงานระหว่างหน่วยงานในสังกัด พม. ยังขาดการเชื่อมโยง ซึ่งการประสานงานที่ดีในบางพื้นที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานที่เป็นระบบ

4. การบริหารงบประมาณที่กำหนดเป้าหมายการเบิกจ่ายเป็นรายไตรมาส ทำให้ต้องมีการเร่งรัดการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่การดำเนินงานในพื้นที่ต้องเป็นไปตามกระบวนการพัฒนาสังคมซึ่งต้องใช้เวลาและต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคส่วนต่างๆ ในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน จึงส่งผลให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานลดลง เช่น การจัดเก็บข้อมูลไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด เป็นต้น

ทั้งนี้จากการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้เกี่ยวข้อง ได้มีข้อเสนอแนะที่น่าสนใจดังนี้

1. ให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันและให้มีการศึกษาดูงานในระหว่างตำบลต้นแบบด้วยกันอย่างต่อเนื่องเพื่อรวบรวมข้อดี จุดเด่นของแต่ละตำบลเพื่อจัดทำเป็นต้นแบบกรอบแนวทางการดำเนินการ การบริหารจัดการ รวมถึงการจัดกิจกรรมให้บริการให้เหมาะสมกับความต้องการของประชาชน/ชุมชนในพื้นที่นั้นๆ

2. จัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับวิถีการดำรงชีวิตในพื้นที่ โดยอยู่บนพื้นฐานความต้องการของชุมชนและบริบททางสังคมในพื้นที่ ตาม 5 แนวทางสายใยรักแห่งครอบครัวฯ

3. กระบวนการทางสังคมเป็นพลวัตจึงควรทบทวนรูปแบบการดำเนินโครงการ ในการจัดสวัสดิการอย่างต่อเนื่อง

4. สร้างความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานตำบลต้นแบบและเรื่องกองทุนสวัสดิการชุมชนให้เกิดความเข้าใจกับคณะทำงานทุกระดับ

5. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานตำบลต้นแบบให้แก่กลุ่มเป้าหมายทางสังคม

6. ส่งเสริมเครือข่ายและจิตอาสาในพื้นที่ในการเข้าร่วมดำเนินงานตำบลต้นแบบ การพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม

7. ส่งเสริมการใช้ทุนทางสังคมในพื้นที่ในการบูรณาการการจัดสวัสดิการสังคม เพื่อให้เกิดประโยชน์กับประชาชนอย่างสูงสุด

8. มีการทบทวนบทเรียน/ ถอดบทเรียนเชิงวิเคราะห์ เพื่อนำผลมาปรับปรุงการดำเนินงาน

9. สนับสนุนและผลักดันให้มีการนำแผนงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม เข้าสู่ข้อบัญญัติงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เกิดการบูรณาการระดับท้องถิ่น

10. ให้สภาเด็กและเยาวชน และศูนย์พัฒนาครอบครัวในชุมชน (ศพค.)มีบทบาทในการเป็นกลไกขับเคลื่อนตำบลต้นแบบมากขึ้น เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและมีความยั่งยืน

11. มีการบูรณาการโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการกับหน่วยงานในทุกระดับของกระทรวง และ**มี**การกำหนดตัวชี้วัดโครงการตำบลต้นแบบร่วมกัน

12. จัดฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ เรื่องการวิเคราะห์ข้อมูล จปฐ. กชช2 ค และ บก. 01 ให้เจ้าหน้าที่ศูนย์พัฒนาสังคมรวมทั้งทีม B และ C เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนต่อไป

13. ในการคัดเลือกพื้นที่ปีงบประมาณ 2555 เพื่อไม่ให้เกิดความล่าช้าในการขับเคลื่อนควรพิจารณาคัดเลือกพื้นที่ภายในเดือน สิงหาคม – กันยายน 2554 เพื่อให้หน่วยงานได้เตรียมการล่วงหน้า

14. จัดทำแผนการติดตามประเมินผลเชิงบูรณาการในระดับกรมฯ และกระทรวง โดยมี สสว. ติดตามและให้คำแนะนำในเชิงวิชาการอย่างสม่ำเสมอ

ผลจากการศึกษาตามกรอบแนวคิด CIPP Model ได้ข้อค้นพบปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินโครงการ ดังนี้

1. การสร้างความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงาน เป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะคณะทำงาน พม. ระดับจังหวัด (ทีม A) และระดับตำบล (ทีม B) ที่จะต้องเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ และส่งเสริมสนับสนุนการทำงานของคณะทำงานขับเคลื่อนการพัฒนาตำบลต้นแบบ ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรจากหลายภาคส่วน รวมถึงผู้นำชุมชน ประชาชน ตัวแทนกลุ่มประชากรเป้าหมายที่ประสบปัญหาสังคม โดยเฉพาะผู้นำท้องถิ่นซึ่งเป็นประธานคณะทำงาน และถือว่าเป็นผู้มีทรัพยากรและพลังอำนาจในการขับเคลื่อนงานพัฒนาต่างๆ ในพื้นที่ได้โดยถูกต้องตามบทบาทความรับผิดชอบ อย่างไรก็ตามความพร้อมของทรัพยากรบุคคลในแง่อัตรากำลัง และความมุ่งมั่น ร่วมมือที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมในจังหวัดชลบุรีให้เป็นไปตามนโยบายของกรมฯ ทำให้มีการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารไปยังภาคีเครือข่ายและภาคประชาชน อีกทั้งยังมีการใช้เวทีประชาคมในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ ในการหนุนเสริมและขับเคลื่อนการทำงาน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารท้องถิ่น ท้องที่/ผู้นำชุมชน และภาคีเครือข่ายในพื้นที่เป็นปัจจัยสำคัญ โดยเฉพาะใน

บุคคลที่มีความเสียสละและมีจิตอาสาในการดำเนินงาน จักส่งผลให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานตำบลต้นแบบมีประสิทธิภาพ มีการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผล ทำให้การดำเนินงานตอบสนองความต้องการกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรม และให้ความรู้และพัฒนาศักยภาพทีม C ในการจัดทำแผนในชุมชน เพื่อให้เกิดการบูรณาการและการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพในระดับพื้นที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาสังคมด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน และการพัฒนารูปแบบการจัดสวัสดิการสังคมไทย ที่เน้นการกระจายอำนาจและการส่งเสริมรูปแบบการจัดสวัสดิการท้องถิ่น โดยรัฐเป็นผู้หนุนเสริม โดยเฉพาะการสนับสนุนในด้านวิชาการ นวัตกรรม และการพัฒนาศักยภาพให้แก่ท้องถิ่น (อภิญญา เวชยชัย, 2548)

2. กิจกรรมที่ถูกกำหนดขึ้นตามแผนปฏิบัติการพัฒนาตำบลต้นแบบ อยู่ภายใต้กรอบ 5 แนวคิด สายใยรักแห่งครอบครัว คือ เลี้ยงลูกด้วยนมแม่ สุขอนามัยในครัวเรือน พัฒนาอาชีพตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง เสริมสร้างครอบครัวอบอุ่น สรรค์สร้างการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดี และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถตอบสนองความต้องการบริการสวัสดิการสังคมทั้ง 7 ด้าน คือ การศึกษา สุขภาพอนามัย ที่อยู่อาศัย รายได้และการมีงานทำ นันทนาการ กระบวนการยุติธรรม บริการทางสังคมทั่วไป และด้วยจังหวัดชลบุรีเป็นเมืองที่มีความหลากหลายในมิติการพัฒนา ทั้งการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เป็นศูนย์กลางการศึกษาของภาคตะวันออก และมีความหลากหลายของทุนทางสังคมในระดับพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็นทุนทางธรรมชาติ ทุนประเพณีวัฒนธรรม ศาสนา มีการรวมกลุ่มองค์กร ชมรมในพื้นที่ เช่น กลุ่มออมทรัพย์ กลุ่มอาชีพ และกลุ่มภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งกลุ่มเหล่านี้ ได้เอื้อต่อการนำค่านิยมและวิถีชุมชนแบบดั้งเดิมให้มีบทบาทในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม และความตระหนักในการจัดสวัสดิการชุมชน ทั้งนี้ข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ส่วนใหญ่มาจากการจัดเวทีค้นหาศักยภาพและข้อมูลของ อบต. ในการจัดเวทีประชาคมการพัฒนาสังคมเชิงบูรณาการแก่กลุ่มเป้าหมายประจำตำบล เห็นได้ว่ากิจกรรมที่เกิดขึ้นไปไปตามความต้องการของประชาชน ชุมชน ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยของความสำเร็จในการมีส่วนร่วม คือ แรงจูงใจหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับจากกิจกรรม นอกเหนือจากตัวกิจกรรม ตัวบุคคลและองค์กร

3. ในการดำเนินการตำบลต้นแบบในปีต่อไป ควรเลือกพื้นที่และเตรียมข้อมูลโดยใช้ บก. 01 ร่วมกับ จปฐ. กชช 2ค. วิเคราะห์ปัญหาร่วมกับชุมชนให้เสร็จก่อนเดือน ธันวาคม เพื่อจะได้ใช้ข้อมูลที่แท้จริงประกอบในการจัดทำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ร่วมกันของชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไขปัญหาได้ตามความเป็นจริง อีกทั้งยังจะทำให้มีระยะเวลาในการดำเนินโครงการในแต่ละขั้นตอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุป ผลการติดตามประเมินผลโครงการตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมฯ ในจังหวัดชลบุรี พบว่า การเตรียมคน มีความสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการเป็นลำดับต้น โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคล

ที่มีศักยภาพ มีพลังอำนาจ และมีจิตอาสา จะทำให้กระบวนการมีส่วนร่วมเป็นไปในลักษณะของหุ้นส่วนการพัฒนา ทำให้เกิดกระบวนการหนุนเสริมกิจกรรมแก่กลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบ จึงเป็นกระบวนการการสร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วนในสังคม ในการค้นหาศักยภาพของทุนทางสังคม และร่วมสร้างคุณค่าในลักษณะ Win : Win (ทุกฝ่ายบรรลุเป้าหมายร่วมกัน) โดยใช้รูปแบบการจัดสวัสดิการสังคมและกิจกรรมการพัฒนาสังคมเป็นเครื่องมือ เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ติดตามอย่างเป็นพลวัตและเป็นจริงในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อหนุนเสริมการทำงานในชุมชนที่อาจยังเป็นจุดอ่อนของรัฐ และเป็นการกระจายอำนาจให้ชุมชนได้พัฒนาและเติบโตตามทิศทางที่ชุมชนกำหนด โดยรัฐต้องเปลี่ยนบทบาทมาเป็นฝ่ายสนับสนุนอย่างจริงจัง

# บทที่ 4
# สรุปและข้อเสนอแนะ

## 4.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษา เรื่อง การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคม กรณีศึกษาจังหวัดชลบุรี เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลสำเร็จของการดำเนินโครงการตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคม และจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานและทางเลือกในการขับเคลื่อนระบบสวัสดิการสังคมเพื่อก้าวสู่การเป็นสังคมสวัสดิการระดับพื้นที่ ภายใต้ความมุ่งหวังในการที่จักใช้กระบวนการสร้างความร่วมมือหรือการหาหุ้นส่วนทางสังคมในการดำเนินงาน ลดการทำงานซ้ำซ้อน มีการบูรณาการการทำงานในระดับพื้นที่ซึ่งจักนำพาให้ประชาชน ชุมชนได้รับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวม และสามารถพัฒนาสู่การเป็นต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคีเครือข่ายการพัฒนาได้นำไปปรับใช้ภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม ประกอบรายงานผลการติดตามงานของคณะกรรมการและประเมินผลโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบ โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาประกอบด้วย ตัวแทนของคณะทำงาน พม. จังหวัด (ทีม A) คณะทำงาน พม. อำเภอ (ทีม B) และคณะทำงานขับเคลื่อนระดับตำบล (ทีม C) และผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 3 ในฐานะประธานคณะทำงานทีม A และรองประธานคณะกรรมการติดตามและประเมินผลฯ ชุดที่ 3 โดยศึกษาวิเคราะห์ที่ครอบคลุมมิติเชิงระบบ คือ มิติปัจจัยนำเข้า มิติกระบวนการ และมิติผลผลิต ตามรูปแบบ CIPP Model ในพื้นที่ตำบลหนองรี และตำบลคลองดำรุ อำเภอเมือง และตำบลพลูตาหลวง อำเภอสัตหีบ

ผลการศึกษาพบว่า การดำเนินงานโครงการตำบลต้นแบบในพื้นที่จังหวัดชลบุรีในภาพรวมบรรลุผลลัพธ์ของโครงการในระดับหนึ่ง คือ ทั้ง 3 ตำบล มีกองทุนสวัสดิการชุมชน อบต.ให้ความสำคัญกับงานด้านสวัสดิการสังคมและร่วมสนับสนุนงบประมาณ เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นตาม CIPP Model พบว่า บริบทของโครงการมีความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมกล่าวคือ เป้าหมายโครงการมีความสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ชุมชน อีกทั้งเป็นนโยบายของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ทำให้หน่วยงานของกรมฯ ในพื้นที่ให้ความร่วมมือและสนับสนุนทรัพยากรอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตามความพร้อมของบุคคล องค์กร ถือเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ โดยเฉพาะคู่มือการปฏิบัติงานที่ยากต่อการทำความเข้าใจซึ่งสร้างปัญหาให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและความล่าช้าของกระบวนการจัดทำคู่มือฉบับสมบูรณ์จึงสร้างความสับสนให้แก่หน่วยงาน พม. ในพื้นที่ ประกอบกับความรู้ ความเข้าใจในโครงการของหัวหน้าส่วนราชการแต่ละแห่งมีระดับความเข้าใจที่แตกต่างกัน ทำให้มาตรฐาน

การทำงานในแต่ละพื้นที่มีความเหลื่อมล้ำกัน และเป็นหนึ่งปัจจัยที่สำคัญอันส่งผลกระทบให้เกิดความล่าช้าของการดำเนินงาน ซึ่งผลการศึกษาได้ยืนยันว่า คณะทำงานทั้ง 3 ทีม เห็นว่าความรู้ความเข้าใจในโครงการและคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นปัญหาอุปสรรคที่สำคัญต่อการดำเนินงาน แม้ว่าในข้อเท็จจริง คณะทำงาน ทั้ง 3 ตำบล ได้มีการดำเนินงานครบตามกระบวนการที่กำหนดไว้ในคู่มือ และมีกิจกรรมครอบคลุมทั้ง 5 แนวคิด ในขณะเดียวกันความร่วมมือของภาคส่วนต่างๆ จะทำให้มีกิจกรรมทางเลือกที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน ชุมชน ท้องถิ่นได้มากยิ่งขึ้น โดยสรุปข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาและถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบ ที่กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ จักต้องให้ความสำคัญ คือ

- ทีมงาน พม. และองค์การบริหารส่วนตำบล ต้องเข้าใจแนวคิดวัตถุประสงค์ของโครงการและการประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจให้แก่สมาชิกในชุมชน และภาคส่วนอื่น เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และการสนับสนุน

- องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้นำชุมชนมีความสัมพันธ์ที่ดีไม่ขัดแย้งและให้ความสำคัญกับโครงการและงานด้านสังคม

- การแสวงหาความร่วมมือจากภายนอก (ภาคีเครือข่าย) ทำให้การบริหารจัดการมีความพร้อมในด้านทรัพยากร รวมถึงการเกิดนวัตกรรมในกิจกรรมที่สอดคล้องกับชุมชนมากขึ้น

## 4.2 ข้อเสนอแนะ

1) ด้านความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงาน กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการควรจัดอบรมให้ความรู้แก่คณะทำงาน พม. ทีม A, B, C และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะบุคลากรในหน่วยงานของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ในพื้นที่ให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐานในการทำงาน โดย

- มีการถ่ายทอดนโยบายจากผู้บริหารกรมไปสู่ระดับสำนักเพื่อเชื่อมร้อยในการสนับสนุนงบประมาณดำเนินการจัดกิจกรรมและบริหารจัดการในพื้นที่

- จัดประชุมประธานคณะทำงานระดับจังหวัดหรือผู้แทนและฝ่ายเลขานุการ (ทีม A) เพื่อทำความเข้าใจกรอบแนวคิดโครงการและทิศทางในการขับเคลื่อนงานให้ชัดเจน เพื่อสามารถกำหนดคณะทำงาน พม.อำเภอ (ทีม B) และคณะทำงานขับเคลื่อนระดับตำบล (ทีม C) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ปรึกษาในการขับเคลื่อนและพัฒนาโครงการได้อย่างเหมาะสมในระดับพื้นที่

- จัดประชุมประธานคณะทำงานและฝ่ายเลขานุการทีม B เพื่อชี้แจงและสร้างความเข้าใจในการขับเคลื่อนโครงการและการหนุนเสริม สร้างศักยภาพให้แก่คณะทำงานขับเคลื่อนระดับตำบล (ทีม C)

- คณะทำงานทีม A จัดประชุมคณะทำงานในระดับพื้นที่ ทั้งทีม B และทีม C เพื่อถ่ายทอดนโยบายและสร้างความรู้ ความเข้าใจในโครงการร่วมกัน

- มีการจัดทีมผู้สนับสนุนงาน (Help Desk) ตามเขตพื้นที่สำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 12 เขตทั่วประเทศ เพื่อให้คำแนะนำ ปรึกษา และสนับสนุนการดำเนินงานในระดับพื้นที่ตามที่ร้องขอ

- จัดให้มี webboard และทีมงานในการให้คำปรึกษา แนะนำ ตอบข้อซักถามผ่านระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์

- ผลิตชุดความรู้และคู่มือเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน เช่น เทคนิคการทำงานแบบมีส่วนร่วมการทำงานอย่างบูรณาการ การจัดเวทีประชาคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงชุดกิจกรรมการพัฒนาตามแนวทางสายใยรักแห่งครอบครัว (เบญจวิถีการพัฒนา) เป็นต้น

2) ด้านการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการควร

- จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจและสะดวกแก่การนำไปถ่ายทอดให้กับพื้นที่ ทั้งนี้ ควรมีสื่อการเรียนรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ได้แก่ วีดิทัศน์แนะนำโครงการซึ่งอาจอยู่ในรูปของ CD

- มีเวทีเพื่อสร้างการรับรู้และการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชนในระดับนโยบาย ระดับจังหวัด ระดับอำเภอและในท้องถิ่น ชุมชน

- ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือในการทำงานร่วมกันของภาคีภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะระหว่างหน่วยงานภาครัฐ

- มีการนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการถอดบทเรียนมาพัฒนาและปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน

- มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อค้นหาเทคนิคกระบวนการทำงาน เพื่อสร้างนวัตกรรมในการทำงานพัฒนาระดับพื้นที่ เป็นต้น

3) ด้านขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการควรให้ความสำคัญกับ

- การพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ในด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

- การจัดให้มีระบบจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ชุมชน/ท้องถิ่น และองค์กรภาคประชาชน เช่น การคัดเลือกตำบลต้นแบบดีเด่น ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น โครงการดีเด่น

4) การขยายผลการทำงานและพัฒนา

กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการต้องส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ติดตาม อย่างเป็นพลวัต ให้กับชุมชน ท้องถิ่น เพื่อหนุนเสริมการทำงานในฐานะหุ้นส่วนทางสังคม ให้ชุมชนได้พัฒนา

และเติบโตตามทิศทางที่ชุมชนกำหนด และเป็นต้นแบบในการเรียนรู้ของชุมชนอื่นต่อไป รวมทั้งสร้างช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลของภาคธุรกิจเอกชนขนาดใหญ่และธุรกิจในชุมชน ให้ทราบถึงทิศทางในการพัฒนา ความต้องการทรัพยากรและสภาพปัญหาที่มีอยู่ในพื้นที่ เพื่อให้นำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) มาสนับสนุนและสร้างศักยภาพให้แก่ประชาชนและชุมชนในพื้นที่ตำบลต้นแบบอย่างเป็นระบบ เช่น โครงการ 1 ธุรกิจ 1 CSR 1 ตำบล เป็นต้น

# บรรณานุกรม


กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ. *คู่มือการพัฒนาตำบลต้นแบบเพื่อการพัฒนาสังคมและสวัสดิการประจำปี 2554*. สำนักพัฒนาสังคม กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ, 2554.

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. *ทิศทางและรูปแบบการจัดสวัสดิการสังคมของประเทศไทย*. กรุงเทพมหานคร : กลุ่มการพัฒนาระบบสวัสดิการสังคม สำนักมาตรฐานการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2548.

---------. *พระราชบัญญัติส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม พ.ศ.2546 และ (แก้ไขเพิ่มเติม) พ.ศ.2550*. สำนักเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคมแห่งชาติ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2551.

---------. *กระบวนการสร้างเครือข่ายงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการในชุมชน*. สำนักมาตรฐานการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ , 2549.

---------. *ทิศทางและรูปแบบการจัดสวัสดิการสังคมของประเทศไทย*. สำนักมาตรฐานการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2548.

จุฑารัศมิ์ พูลเกษ. *"ปัจจัยที่ส่งเสริมให้กลุ่มอาชีพประสบความสำเร็จ ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานประชาสงเคราะห์ เขตพื้นที่ในกรุงเทพมหานคร สังกัดกรมประชาสงเคราะห์"*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545.

ทัศนีย์ ลักขณาภิชนชัช. *การสังคมสงเคราะห์ชุมชน : มรรควิธีสู่ชุมชนเข้มแข็ง*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545.

---------. *การใช้ทรัพยากรในงานสวัสดิการสังคม*. กรุงเทพฯ : โครงการตำราและหนังสือ โครงการปริญญาโท การบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545.

---------: *การสังคมสงเคราห์ชุมชน*, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2540.

นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์. "กลวิธี แนวทาง วิธีการ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในงานพัฒนาชุมชน". ใน *การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา*. หน้า 183-189. รวบรวมโดย ทวีทอง หงษ์วิวัฒน์. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ศึกษานโยบายสาธารณสุข มหาวิทยาลัยมหิดล, 2527.

ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ. "*กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา*". สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2543.

ระพีพรรณ คำหอม, *รูปแบบการปฏิบัติงานสังคมสงเคราะห์ในยุคโลกาภิวัฒน์*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.

---------. *สวัสดิการสังคมกับสังคมไทย : Social Welfare and Thai Society*. กรุงเทพฯ : โครงการปริญญาโทสาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545.

ระพีพรรณ คำหอม และคณะ. *การสังเคราะห์องค์ความรู้การพัฒนารูปแบบการบูรณาการเครือข่ายกองทุนสวัสดิการชุมชนระดับอำเภอ 12 พื้นที่*. คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ร่วมกับกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2551.

ศุภสวัสดิ์ ชัชวาล. *การปกครองท้องถิ่นกับการมีส่วนร่วมของประชาชน*. (อี พี เอ ปริทัศน์ เล่มที่ 3) โครงการจัดพิมพ์คบไฟ, 2545.

สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. *โครงการติดตามประเมินผลแผนกลยุทธ์/โครงการ ปี 2552 กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์*. ศูนย์บริการวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2552

สุภางค์ จันทวานิช. "วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ" ใน แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ. เอกสารการสัมมนาเรื่อง *การวิจัยเชิงคุณภาพในสังคมศาสตร์และการศึกษา*, กรุงเทพ ฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2522.

_____. *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพ ฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์. "*การจัดบริการสังคมของเทศบาลในประเทศไทย*". วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.

สำนักงาน ก.พ. *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ. , 2542.

สำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ 1-12. *ชุดความรู้การส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคมในเทศบาลตามแนวคิดเมืองน่าอยู่ ชุมชนน่าอยู่*. กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2551.

อนงค์ พัฒนจักร. *การมีส่วนร่วมขอสตรีในการพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ กรณีศึกษาหมู่บ้านห้วยม่วง จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2535.

อภิญญา เวชยชัย. การอภิปรายเป็นคณะในการประชุมวิพากษ์สาธารณะเรื่อง "*ยุทธศาสตร์กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์*. เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2547.

อิระวัชช์ จันทรประเสริฐ. "การทำงานเชิงรุก", *นิตยสารการประชาสงเคราะห์*. 41,2 (มี.ค.- เม.ย. 2541) หน้า 18-20.

Xu Liping. Types of large shareholders, corporate governance, and firm performance: Evidence from China's listed companies. Retrieved 23 October, 2010. From URL:http://proquest,umi.com.

Helliwell,J. and R"Putnam. "Economic Growth and Social Capital in Italy," in *Social Capital: A Multifaceted Perspecitve*, P.Dasgupta and I.Seragilden eds., Eashiington DC: World Bank: 253-266.

--------. "*The Social context of well-being'Phi* Trans R.Soc Lon. 2004, Vol.359, pp.1435-56 , Reprinted in F.A.Huppert, B.Kaverne and N.Baylis, eds., *The Science of Well-Being. London: Oxford University Press, 2005.*

Ozawa,M.N. *Social welfare spending on family benefits in the United States and Sweden: A comparative study. Family Relations, 53(3) : 301-309, 2004.*

Parson,R.J. &hernasdez,S.H. *Intergrated Practice: A Social Problem approach*. Social Work. 33 (5) 1988.

Putnam,R. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon&Schuster, 2000.

Paul Bullen and Jenny Onyx. *Measuring Social Capital in Five Communities in NSW*. http://www.mapl.com.au/A2h.htm. เมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2552.

Ozawa,M.N. *Social welfare spending on family benefits in the United States and Sweden: A comparative study*. Family Relations, 53(3) : 301-309, 2004.

Putnam,R. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon&Schuster, 2000.

Putnam,R., R.Leonard, and R. Nanetti. *Making democracy work:Civic traditions in modern Italy*.Princeton:Priceton University Press. 1993.

World Bank. *The Initiaive on Defining, Monitoring and Measuring Social Capitao: Overview and Program Description*, Social Capital Initiative Working Paper, no.1. The World Bank,Washington. April, 1998.

สัมภาษณ์กลุ่มย่อย คณะทำงานพัฒนาตำบลต้นแบบ พม. ระดับจังหวัด ระดับอำเภอ , 25 พฤษภาคม 2554.

สัมภาษณ์กลุ่มย่อย คณะทำงานขับเคลื่อนการพัฒนาตำบลต้นแบบตำบลหนองรี ตำบลคลองดำรุ และตำบลพลูตาหลวง จังหวัดชลบุรี, 13 มิถุนายน 2554.

# ประวัติผู้เขียน

## นางสาวยุพเรศ วงศ์บุญมี

**การศึกษา**

- บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ.2530
- สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต (บริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ.2542

**ประสบการณ์การรับราชการ**

| | |
|---|---|
| 1 พฤศจิกายน 2522 | บรรจุรับราชการตำแหน่ง เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี 1 ที่ทำการประชาสงเคราะห์จังหวัดราชบุรี |
| 1 กุมภาพันธ์ 2544 | ที่ปรึกษา (นักวิชาการแรงงาน 7) สำนักงานแรงงาน ณ กรุงมะนิลา (ส่วนที่ 2) สาขาเมืองเกาสง ไต้หวัน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม |
| 1 ตุลาคม 2546 | ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกอาชีพเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพฯ 36 พรรษา จังหวัดชลบุรี กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ |
| 1 พฤศจิกายน 2548 | ผู้ปกครองสถานแรกรับเด็กชายปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ |
| 9 มกราคม 2549 | ผู้ปกครองสถานสงเคราะห์เด็กพิการทางสมองและปัญญาจังหวัดราชบุรี กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ |
| 2 ตุลาคม 2552 | พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดราชบุรี สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ |
| 1 ตุลาคม 2553 ถึง ปัจจุบัน | ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ |