

คำนำ

เอกสารการศึกษา เรื่อง “การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ : ศึกษากรณีการจัดทำโครงการพัฒนา ตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ปีงบประมาณ 2553” เป็นเอกสารที่นำเสนอผลการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดทำ/ออกแบบโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ของผู้ศึกษาขณะที่ดำรงตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ ปฏิบัติหน้าที่ หัวหน้ากลุ่มนโยบาย สำนักพัฒนาสังคม กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ในช่วงปีงบประมาณ 2553 โดยได้นำเสนอประกอบการวิเคราะห์ในแง่มุมของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนในแง่มุมของ แนวคิดการบูรณาการ การพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม เพื่อนำเสนอแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดทำ/ออกแบบโครงการด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ในขั้นการทำรายละเอียดโครงการ

หวังเป็นอย่างยิ่ง เอกสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ได้ศึกษาเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ หรือมีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดียิ่งขึ้นในการจัดทำ/ออกแบบโครงการด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ทั้งในขั้นอนุมัติหลักการข้อเสนอของโครงการและอนุมัติให้ดำเนินการ โดยต้องขอขอบคุณ บุคลากรของกลุ่มนโยบาย สำนักพัฒนาสังคม กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ทุกท่านที่ได้สนับสนุนข้อมูล และเอกสารที่เกี่ยวข้อง มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ปฐม เพิ่มพานิช
ผู้ศึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การศึกษาเรื่อง “การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ : ศึกษากรณีการจัดทำโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ปีงบประมาณ 2553” มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) ศึกษาวิเคราะห์แนวทางการออกแบบโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ซึ่งเป็นโครงการตามแผนปฏิบัติราชการกระทรวงฯ ปี พ.ศ. 2552 – 2555 และแผนปฏิบัติราชการกระทรวงฯ ปีงบประมาณ 2553 (2) นำเสนอแนวทางที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ในการนำไปปรับใช้ในการจัดทำ หรือปรับแต่งโครงการซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าหรือสร้างโอกาสในการบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ โดยขั้นตอนนี้จะยังเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หรือกล่าวได้ว่าเป็นวงเชื่อมสู่การปฏิบัติจริง โดยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาวิเคราะห์เฉพาะการพัฒนาหรือออกแบบโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ประจำปีงบประมาณ 2553 ภายใต้กรอบแนวคิดในการศึกษา 3 ประการ คือ แนวคิดการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ แนวคิดการบูรณาการ แนวคิดการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ซึ่งได้นำเสนอผลการศึกษาออกเป็น ประเด็น คือ กระบวนการพัฒนาโครงการ หลักการของโครงการ แนวทางการดำเนินโครงการ วิเคราะห์เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดในการศึกษา การเสนอแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดทำ/ออกแบบโครงการ บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา ทำให้ทราบว่า กระบวนการพัฒนาโครงการตำบลต้นแบบฯ มีจุดเริ่มต้นจากแผนปฏิบัติราชการกระทรวงฯ ปี พ.ศ. 2552 – 2555 ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายและแผนบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล และถ่ายทอดสู่แผนปฏิบัติราชการกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ พ.ศ. 2553 – 2556 แล้วพัฒนาไปสู่การจัดทำคำของบประมาณประจำปี 2553 ของ กิจกรรมย่อย พัฒนาต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ และเพื่อเป็นการเตรียมการดำเนินโครงการให้มีความพร้อม จึงจัดทำโครงการบูรณาการงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการ และพัฒนามาเป็นโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ประจำปี 2553 ซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ให้เกิดการบูรณาการกระบวนการดำเนินงานในพื้นที่ตำบลต้นแบบงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม และเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนและท้องถิ่นมีต้นแบบในการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีมาตรฐานการจัดสวัสดิการสังคมตามที่กรมฯ กำหนดและเหมาะสมกับพื้นที่

โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ ได้กำหนดหลักการของโครงการที่สำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรกด้านแนวคิดโครงการ ให้มีความสำคัญกับแนวคิดการบูรณาการแผนงานโครงการ งบประมาณ ของสำนักงาน กลุ่มต่างๆในส่วนกลาง และในพื้นที่ต้นแบบ (จังหวัดละ 3 ตำบล) ที่รวมถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) และภาคีเครือข่ายอื่นๆ ลดขั้นตอนปฏิบัติที่ซ้ำซ้อนกัน และบูรณาการข้อมูลกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ นอกจากนี้ก็กำหนดยุทธวิธีขับเคลื่อนโครงการด้วยหลัก 777 (Three seven) ประกอบด้วยหลักการ 7 ดี

หลักการสวัสดิการสังคม 7 มิติ และกระบวนการพัฒนาสังคม 7 ขั้นตอน ประการที่สอง ด้านผลผลิตและงบประมาณ กำหนดหลักการว่าทุกกิจกรรม/โครงการ ที่นำมาบูรณาการภายใต้โครงการนี้จะต้องมีการขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายผลผลิตตามที่กำหนดไว้เดิม ในแผนปฏิบัติการกระทรวงฯ ประจำปีงบประมาณ 2553 สำหรับในด้านงบประมาณกำหนดให้มีการอนุมัติหลักการด้านงบประมาณของกิจกรรม/โครงการ ที่นำมาบูรณาการภายใต้โครงการนี้รวมกัน ก่อนจัดสรรให้พื้นที่ และส่วนกลางดำเนินการ นอกจากนี้ยังให้ศูนย์พัฒนาสังคมในพื้นที่ สามารถใช้งบประมาณส่วนที่เหลือจากการบูรณาการขั้นตอนการปฏิบัติงานของกิจกรรม/โครงการ ไปพัฒนาหรือจัดสวัสดิการสังคมให้กับกลุ่มเป้าหมาย ตามลักษณะและเงื่อนไขของกิจกรรม/โครงการที่งบประมาณเหลือใช้

ในการออกแบบโครงการได้กำหนดแนวทางดำเนินงานในส่วนกลาง โดยให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบูรณาการในส่วนกลาง และนำหลัก 777 (Three seven) มากำหนดขั้นตอนปฏิบัติงานหลักของโครงการในพื้นที่ 7 ขั้นตอน คือ การเตรียมความพร้อมของบุคลากรในพื้นที่ การประชุมเชิงปฏิบัติการภาคีเครือข่าย จัดเวทีค้นหาศักยภาพความต้องการและกลั่นกรองปัญหา การส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมหรือทำกิจกรรมร่วมกัน ทบทวนบทเรียนการดำเนินงาน จัดกิจกรรมให้อปท.ในพื้นที่อื่นๆ มาศึกษาดูงาน และการถอดบทเรียน/ติดตามประเมินผล/จัดทำรายงานและจัดทำชุดความรู้ โดยทุกกิจกรรม/โครงการใช้ขั้นตอนปฏิบัติงานดังกล่าวนี้ร่วมกัน (ยุบรวม) ซึ่งจะเป็นการลดค่าใช้จ่ายและภาระของกลุ่มเป้าหมาย ภาคีเครือข่าย และประชาชน ที่เข้าร่วมโครงการ นอกจากนี้ยังได้วางแนวทางในการคัดเลือกตำบลต้นแบบ จังหวัดละ 3 ตำบล แนวทางในการรายงานและติดตามประเมินผล แนวทางในการจัดทำคู่มือการดำเนินงาน แนวทางในการพัฒนาบุคลากรและการจูงใจตลอดจนการขออนุมัติหลักการโครงการ สำหรับในระดับพื้นที่ มอบหมายให้ศูนย์พัฒนาสังคมแต่ละจังหวัดรับผิดชอบในการขับเคลื่อนโครงการในพื้นที่ตำบลต้นแบบ การจัดตั้งคณะกรรมการบูรณาการฯ ในระดับพื้นที่ การดำเนินงานตามขั้นตอนปฏิบัติงานหลัก 7 ขั้นตอน การบันทึกข้อมูลผลการสำรวจของกลุ่มเป้าหมายและข้อมูลผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการ การรายงานผลการดำเนินงาน การจัดการความรู้ และการกำหนดรูปแบบ (Model) การพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมต้นแบบ และการขยายผลสู่ อปท. ช่างเคียง นอกจากนี้ยังมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องการกำหนดตัวชี้วัดตามคำรับรองปฏิบัติการ การประเมินผลโครงการจากสถาบันภายนอก และกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงของโครงการ

เมื่อนำกระบวนการพัฒนาโครงการ หลักการและแนวทางการดำเนินโครงการไปเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดในการศึกษา พบว่า การออกแบบโครงการเป็นผลทำให้กิจกรรม/โครงการ ที่นำมาบูรณาการโดยส่วนใหญ่ สามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพราะมีการยุบรวมเข้ากับขั้นตอนปฏิบัติงานหลักของโครงการ มีแนวโน้มการลดค่าใช้จ่าย และการเพิ่มผลผลิตให้กับกิจกรรม/โครงการ ที่นำมาบูรณาการ แนวทางการขยายผลสู่ อปท. ช่างเคียง ก็มีส่วนทำให้ อปท. นำไปเป็นแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ ซึ่งเป็นการสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ นอกจากนี้เมื่อนำมา

(ค)

เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดการบูรณาการ การพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ก็พบว่ามีความสอดคล้องกัน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่า การออกแบบโครงการจะมีส่วนเพิ่มคุณค่าดังกล่าวข้างต้น แต่เมื่อนำมาพิจารณาภายใต้กรอบแนวคิดทางยุทธศาสตร์ 10 ประการ คือ ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การสนับสนุนทางนโยบาย การปฏิบัติได้จริงและความเป็นรูปธรรมของการจัดทำโครงการงบประมาณ ระเบียบวิธีปฏิบัติ และกระบวนการทำงาน การกระจายกลยุทธ์สู่ระดับบุคคลและสร้างแรงจูงใจ การเตรียมการเรื่องระบบข้อมูลและสารสนเทศ การออกแบบโครงการที่เหมาะสมทั้งข้อเสนอและรายละเอียด การเพิ่มคุณค่าแก่สินค้าและบริการ มีแนวทางการติดตามประเมินผลความสำเร็จทางยุทธศาสตร์ และความต่อเนื่องในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ พบว่า การออกแบบโครงการมีการดำเนินการที่ยังไม่สมบูรณ์หลายประการ อาทิเช่น การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ในชั้นของการจัดทำหลักการและเหตุผล และวัตถุประสงค์ การปรับโครงสร้าง และวัฒนธรรมขององค์กร ความไม่พร้อมในเรื่องของระบบข้อมูลและสารสนเทศ การขาดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) การจัดการรวบรวมทรัพยากรทั้งหมด และการมีแนวทางการติดตามประเมินผลความสำเร็จทางยุทธศาสตร์

ในการศึกษา ครั้งนี้จึงได้นำเสนอ แนวทางปฏิบัติที่ดี ในการจัดทำ/ออกแบบโครงการเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม พร้อมทั้งได้จัดทำตาราง “เพิ่มคุณค่า” เพื่อใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ การจัดทำ/ออกแบบโครงการ มีระดับการดำเนินการตามแนวปฏิบัติที่เสนอไว้ในระดับใด (มาก ปานกลาง น้อย) เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงให้มีคุณภาพมากขึ้นก่อน การจัดทำข้อเสนอโครงการให้มีความสมบูรณ์ ซึ่งแนวปฏิบัติที่ดี ที่นำเสนอนี้มีแนวปฏิบัติหลักอยู่ 5 ประการ คือ การสนับสนุนตามนโยบายของผู้บริหาร การจำแนกประเภทโครงการ การวิเคราะห์ Value Chain การวิเคราะห์โครงการและเตรียมการก่อนจัดทำ/ออกแบบโครงการ และการจัดทำ/ออกแบบโครงการ นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะต่อกระทรวงฯ ในด้านการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ 2 ประการ คือ

(1) ข้อเสนอแนะต่อการนำแผนปฏิบัติราชการกระทรวงประจำปีงบประมาณต่อไปปฏิบัติ โดยเห็นควรให้มีการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม/โครงการ การประสานส่วนราชการที่รับผิดชอบโครงการสำคัญ เพื่อประชุมปรึกษาหารือร่วมกันเกี่ยวกับการจัดทำ/ออกแบบข้อเสนอโครงการโดยใช้ตาราง “เพิ่มคุณค่า” การบูรณาการกับโครงการที่เกี่ยวข้องทั้งโครงการต้นน้ำ โครงการที่ต้องดำเนินการร่วมกัน (โครงการกลางน้ำ) และโครงการปลายน้ำ การสื่อสารยุทธศาสตร์และโครงการสำคัญทางยุทธศาสตร์ การพัฒนากลไกการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์กระทรวงฯ

(2) ข้อเสนอแนะต่อการสร้างหลักประกันความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของกระทรวงฯ โดยการกำหนดนโยบายและสร้างรูปแบบประกันคุณภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่ซึ่งรูปแบบการประกันคุณภาพดังกล่าว จะประกอบด้วย แนวทางการประเมินตนเอง ซึ่งเป็นการประกัน

คุณภาพที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเองและแนวทางตามการกำหนดของหน่วยงานกลาง เช่น กพร.
สำนักงบประมาณ ฯลฯ การวางแผนการติดตามป^(ง) ความสำเร็จทางยุทธศาสตร์ในภาพรวม และ

ปรับเปลี่ยนกระบวนการขับเคลื่อนให้ทันต่อเหตุการณ์ การจัดทำคลังข้อมูล โครงการสำคัญทางยุทธศาสตร์
ของกระทรวงฯ และการวางแผนทางผลักดันให้มีความต่อเนื่องของกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำ
ผลผลิตของกิจกรรม/โครงการไปใช้ประโยชน์จนก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ต่อการบรรลุเป้าประสงค์
ทางยุทธศาสตร์

สารบัญ

คำนำ	
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	(ก)
สารบัญ	(1)
สารบัญตาราง	(3)
สารบัญแผนภูมิ	(4)
บทที่ 1 บทนำ	1
1. หลักการและเหตุผล	1
2. วัตถุประสงค์	2
3. ขอบเขตของการศึกษา	3
4. ผลที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 กรอบแนวคิดและทฤษฎี	4
1. แนวคิดการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	4
2. แนวคิดการบูรณาการ	10
3. แนวคิดการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม	11
บทที่ 3 วิธีการศึกษา	15
1. กรอบแนวทางการศึกษา	15
2. ประเด็นในการศึกษา	18
3. แหล่งข้อมูลและวิธีการรวบรวมข้อมูล	18
4. การวิเคราะห์ข้อมูล	18
บทที่ 4 สารระสำคัญโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคม และสวัสดิการสังคม ปีงบประมาณ 2553	19
1. กระบวนการพัฒนาโครงการ	19
2. หลักการของโครงการ	22
3. แนวทางการดำเนินโครงการ	28
4. ประเด็นอื่นๆ ที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับโครงการ	36

บทที่ 5 การวิเคราะห์ การออกแบบโครงการในเชิงยุทธศาสตร์	38
1. การวิเคราะห์เปรียบเทียบสถานะ ก่อน – หลัง ของกิจกรรมโครงการ ก่อนพัฒนาเป็นโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ	38
2. การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การบูรณาการและการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม	41
3. การวิเคราะห์ในภาพรวมเพื่อวางแนวปฏิบัติที่ดี	50
 บทที่ 6 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	 63
 บรรณานุกรม	 ()
ภาคผนวก	()
1. ข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำคำของบประมาณประจำปี 2553	
2. โครงการบูรณาการงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมต้นแบบในพื้นที่	
3. โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ประจำปี 2553	
4. แบบสำรวจ โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ปี 2553 (แบบ บก.01) พร้อมคำชี้แจง	
5. คำรับรองการปฏิบัติราชการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ประจำปี 2553 (รายละเอียด ตัวชี้วัดที่ 1.1.3 , 1.1.3(4) , 1.1.4 , 1.1.4(2))	
6. รายงานการประเมินผลตนเองตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ รอบ 6 เดือน (ตัวชี้วัด ที่ 1.1.3 (4) , 1.1.4 (2))	
7. คำรับรองการปฏิบัติราชการสำนักพัฒนาสังคม ประจำปี 2553 (รายละเอียด ตัวชี้วัดที่ 1.2 , 1.3 , 1.6)	
8. ตัวอย่างคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของศูนย์พัฒนาสังคม (หน่วยที่ 51 จังหวัดลำปาง) (รายละเอียด ตัวชี้วัดที่ 1.2 , 1.3 , 1.5 , 1.6)	

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	ผลผลิตและกิจกรรมหลัก/กิจกรรมย่อยที่นำมาบูรณาการ	27
ตารางที่ 2	แสดงตัวอย่างการเปรียบเทียบขั้นตอนการปฏิบัติงานในพื้นที่ ของกิจกรรม/โครงการ ที่นำมาบูรณาการในพื้นที่ตำบลต้นแบบ กับขั้นตอนปฏิบัติงานหลัก 7 ขั้นตอน	30
ตารางที่ 3	กิจกรรม/โครงการที่นำมาบูรณาการในพื้นที่ตำบลต้นแบบ	32
ตารางที่ 4	แสดงสถานะของกิจกรรม/โครงการที่นำมาบูรณาการ ภายใต้โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ	40
ตารางที่ 5	การวิเคราะห์เปรียบเทียบโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ กับกรอบแนวคิด การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	48
ตารางที่ 6	“เพิ่มคุณค่า ในการออกแบบ/จัดทำข้อเสนอโครงการเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม เพิ่มเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ ในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	60

สารบัญแผนภูมิ

	หน้า	
แผนภาพที่ 1	กรอบแนวทางการศึกษา	15
แผนภาพที่ 2	กระบวนการพัฒนาโครงการ	21
แผนภาพที่ 3	แสดงขั้นตอนและกระบวนการในการดำเนินโครงการบูรณาการฯ และโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ	35
แผนภาพที่ 4	แสดงการเปรียบเทียบกรอบแนวคิดทั้ง 4 ด้าน กับการออกแบบโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ	52
แผนภาพที่ 5	Value Chain ของการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม	54
แผนภาพที่ 6	ตัวอย่างการวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่า	56
แผนภาพที่ 7	หลักคิด 777 (Three seven)	65
แผนภาพที่ 8	กระบวนการจัดทำ/ออกแบบโครงการ ด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม	69

บทที่ 1

บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พ.ศ. 2552 – 2555 ซึ่งเน้นถ่ายทอดแผนบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2552 – 2554 ของรัฐบาล โดยเป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 76 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 13 และ 14 โดยในส่วนของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ แผนปฏิบัติการของกระทรวงฯ จะอยู่ใต้กรอบของนโยบายรัฐบาล (นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ นายกรัฐมนตรี) คือ นโยบายที่ 3 สังคมและคุณภาพชีวิต ข้อ 3.5 นโยบายสวัสดิการและความมั่นคงของมนุษย์ และนโยบายที่ 8 การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ข้อ 8.1 ประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดิน

แผนปฏิบัติการของกระทรวงฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “เป็นกระทรวงหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาสังคม เพื่อนำไปสู่สังคมที่ดีงาม และอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน” และกำหนดค่านิยมองค์กรคือ “ซื่อสัตย์ ทำงานเป็นทีม มีอาชีพ มีจิตมุ่งบริการ” พร้อมทั้งกำหนดพันธกิจของกระทรวงฯ ไว้ 3 ประการ คือ

- 1) สร้างโอกาสกับผู้ที่ประสบปัญหาทางสังคม สามารถเข้าถึงบริการสวัสดิการสังคม
- 2) ประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับการคุ้มครอง ปกป้องและพัฒนา ตลอดจนเป็นหลักประกันในการดำรงชีวิต
- 3) ภาครีเอกชนทุกภาคส่วนของสังคม มีส่วนร่วมในการส่งเสริมคุณธรรม กระทรวงฯ ยังได้กำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ 4 ประการ คือ (1) การพัฒนาสวัสดิการสังคมและสร้างความมั่นคงในการดำรงชีวิต (2) ส่งเสริมการขับเคลื่อนการพัฒนา ป้องกัน และแก้ไขปัญหาทางสังคม (3) เสริมพลังและสร้างการมีส่วนร่วม (4) ส่งเสริมระบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ได้กำหนดเป้าประสงค์ไว้ 2 ประการ คือ (1) ประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับการคุ้มครองและป้องกันปัญหาทางสังคมและ (2) ประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาคุณภาพชีวิต และมีตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ ร้อยละของประชาชนกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา ป้องกัน และแก้ไขปัญหาทางสังคม และร้อยละของปัญหาสังคมต่อกลุ่มเป้าหมายได้รับการดำเนินการป้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมี 3 กลยุทธ์ที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือ กลยุทธ์ส่งเสริมเจตคติและพิทักษ์ความเสมอภาค และกลยุทธ์ความมั่นคงในที่อยู่อาศัย ซึ่งได้กำหนดให้มีโครงการเชิงยุทธศาสตร์ทั้งสิ้น 8 โครงการ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ในจำนวนนั้น มีโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ด้อยโอกาส ซึ่งมีกิจกรรมหลักที่สำคัญกิจกรรมหนึ่ง คือ พัฒนาระบบ รูปแบบ และมาตรฐานการให้บริการกลุ่มเป้าหมาย และมอบให้กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการรับผิดชอบ โดยในแผนปฏิบัติการกระทรวงฯ ปีงบประมาณ 2553 มีกิจกรรมย่อย คือ พัฒนาดันแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

การดำเนินการในปีงบประมาณ 2553 ได้พัฒนากิจกรรมย่อยดังกล่าวเป็นโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม มีพื้นที่การดำเนินการครอบคลุม 75 จังหวัดทั่วประเทศ ใน 225 ตำบล มีกลุ่มเป้าหมายได้รับประโยชน์โดยตรงไม่ต่ำกว่า 287,975 คน ใช้งบประมาณดำเนินการทั้งสิ้น 135,807,500 บาท ซึ่งเป็นผลจากการบูรณาการกิจกรรมและงบประมาณ ที่มีการจัดสรรลงในพื้นที่ 75 จังหวัด โดยเป็นการบูรณาการตั้งแต่ต้นทาง (ใน ส่วนกลาง) ก่อนที่จะจัดสรรลงพื้นที่ ผลของการดำเนินการโครงการนี้จากการติดตามประเมินผลของคณะผู้วิจัยจากมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (เชียงใหม่) และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในพื้นที่ 12 จังหวัด พบว่า โครงการนี้ก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทางบวกแก่กลุ่มเป้าหมาย ผู้นำ และองค์กรชุมชน โดยในส่วนของกลุ่มเป้าหมาย ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความรู้ ทักษะ และมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต ได้แก่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้น มีความมั่นใจ และภาคภูมิใจในตัวเองมากขึ้น เกิดการเรียนรู้แหล่งทรัพยากร และการแสวงหาเครือข่าย ได้รับสวัสดิการมากขึ้น ทั้งเรื่องการส่งเสริมอาชีพ ซ่อมแซมบ้าน มีการรวมตัวมากขึ้น และเกิดศูนย์เรียนรู้ในชุมชน สำหรับในส่วนของผู้นำและองค์กรชุมชน พบว่า ผู้นำได้รับการพัฒนาศักยภาพ มีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน มีความสามัคคีมากขึ้น มีจิตอาสา รู้จักการระดมทุน เริ่มมีแนวคิดการพึ่งพาตนเองมากขึ้น ทำงานกันเป็นเครือข่าย และเห็นความสำคัญของการถอดบทเรียน/ ทบทวน/สรุปบทเรียน ซึ่งคณะผู้วิจัยได้ค้นพบว่า ปัจจัยความสำเร็จของโครงการในพื้นที่มาจากปัจจัยผู้นำ ด้านชุมชนในพื้นที่ ด้านเครือข่าย ด้านการมีส่วนร่วม และด้านการเตรียมความพร้อมด้านแนวคิดการบูรณาการงานสวัสดิการสังคมตำบลต้นแบบ

เมื่อพิจารณาถึงความสำเร็จที่เกิดขึ้น จะเห็นว่า ผลจากการดำเนินโครงการดังกล่าวย่อมก่อให้เกิดผลกระทบในเชิงบวกที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ของกระทรวงฯ ตามแผนปฏิบัติการราชการกระทรวงฯ ปี พ.ศ. 2552 – 2555 จึงเป็นที่น่าศึกษาว่า ในขั้นของการจัดทำโครงการนี้ได้มีการออกแบบโครงการอย่างไร จึงสร้างโอกาสในการบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ซึ่งสามารถนำแนวทางดังกล่าวไปปรับใช้ในการวางแผนงานในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กระทรวงฯ ในระยะต่อไปให้บรรลุผล

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อศึกษาวิเคราะห์แนวทางการออกแบบโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ซึ่งเป็นโครงการตามแผนปฏิบัติการราชการกระทรวงฯ ปี พ.ศ. 2552 – 2555 และแผนปฏิบัติการราชการกระทรวงฯ ประจำปีงบประมาณ 2553

2.2 เพื่อนำเสนอแนวทางที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Good Practice Model) แก่ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ในการปรับใช้ในการจัดทำโครงการหรือปรับแต่งโครงการ เพื่อเป็นการเพิ่มคุณค่าหรือสร้างโอกาสในการบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

3. ขอบเขตของการศึกษา

ศึกษาวิเคราะห์การพัฒนา หรือออกแบบโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ประจำปีงบประมาณ 2553

4. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

4.1 ได้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางที่เป็นแบบอย่างที่ดี ในการออกแบบโครงการเพื่อเพิ่มคุณค่าและสร้างโอกาสในการบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ปี พ.ศ. 2552 – 2555 และแผนปฏิบัติการกระทรวงฯ ประจำปีงบประมาณ 2553

4.2 เกิดชุมชนแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวิเคราะห์โครงการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาโครงการที่มีศักยภาพมากขึ้นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกระทรวงฯ ให้บรรลุเป้าประสงค์

บทที่ 2

กรอบแนวคิดและทฤษฎี

การทบทวนกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อเป็นกรอบในการวิเคราะห์แนวทางในการออกแบบและวิเคราะห์โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ปี 2553 ซึ่งจะทำให้เห็นว่าการออกแบบและวิเคราะห์โครงการ มีความสอดคล้องหรือแตกต่างจากกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอย่างไรกับทั้งเป็นการยืนยัน แนวทางที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Good Practice Model) ซึ่งมีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดและทฤษฎี โดยมีประเด็นในการทบทวน 3 ประเด็น คือ

1. แนวคิดการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
2. แนวคิดการบูรณาการ
3. แนวคิดการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม

1. แนวคิดการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

Pitts & Lei (2000:301 อ้างถึงในพิบูล ที่ปะปาล 2546:228) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การเปลี่ยนกลยุทธ์เข้าสู่การกระทำ (ปฏิบัติการ) ตามที่ต้องการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนา ในความหมายอย่างกว้าง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเกี่ยวข้องการใช้ความหมายหลายๆ ด้าน เพื่อเสริมสร้างองค์กรให้เกิดผลดี มีความสามารถมากขึ้น การทำความเข้าใจเรื่องการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง เพราะว่าความสำเร็จขององค์กรใดๆ ก็ตาม ขึ้นอยู่กับว่าบุคลากรในองค์กรนั้นทำงานร่วมกันได้ดีแค่ไหน ในการแปลผลกลยุทธ์เข้าสู่การปฏิบัติ ผู้จัดการและพนักงานทุกคนเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

Whulen J Hunger (2002:192 อ้างถึงใน พิบูล ที่ปะปาล 2546:228) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการนำกิจกรรมทั้งหมดที่จำเป็น เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยผ่านการจัดทำโครงการ การจัดงบประมาณ และระเบียบวิธีการปฏิบัติ แม้ว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติปกติจะนำมาพิจารณาภายหลังการจัดกลยุทธ์แล้วก็ตาม แต่ทว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นส่วนสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์

บุญเกียรติ ชีตระกุลกิจ (2548:47,165-175) ได้กล่าวถึง การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติว่า เป็นการแปลงยุทธศาสตร์ออกเป็น”โปรแกรมงาน” พร้อมกับ “ประมาณการ” ค่าใช้จ่ายที่จะต้อง มี สำหรับแต่ละโปรแกรมงานนั้นๆ ตลอดจน “ระเบียบวิธีการทำงาน” ที่อาจต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้ได้ผลยังต้องคำนึงถึง การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร บุคลากร และ วัฒนธรรมขององค์กรอีกด้วย

Kaplan & Norton ได้เขียนหนังสือเรื่อง The Strategy – focused Organization (ทรงวิทย์ เขมเศรษฐี และหทัยชนก เตชะรัตนะวิโรจน์ (แปล) 2546:1-2,96) โดยกล่าวว่า จากการสำรวจผู้จัดการด้านการลงทุนจำนวน 275 ราย ชี้ให้เห็นว่าความสามารถในการดำเนินการให้ได้ตามแผนยุทธศาสตร์นั้น มีความสำคัญกว่าคุณภาพของตัวแผนยุทธศาสตร์เอง การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีความสำคัญยิ่งกว่า

คุณภาพของตัวแผนยุทธศาสตร์เอง ซึ่งจากการศึกษาของ Kaplan & Norton พบว่า ฝ่ายการตลาดและโรงกลั่นแห่งโมบิลออยล์ คอร์ปอเรชั่น (Mobil North America Marketing and Refining Division NAM and R) เป็นตัวอย่างที่ดีที่สุดขององค์กร ซึ่งนำเอาหลักการสร้างสรรค์องค์กร ซึ่งยึดมั่นในยุทธศาสตร์ (Strategy Focused Organization) มาใช้จนนำไปสู่การบรรลุผลการดำเนินงาน โดยหลักการดังกล่าวมี 5 ประการ คือ

(1) การแปลงยุทธศาสตร์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ โดยแปลงยุทธศาสตร์เป็นแผนงาน/โครงการที่สามารถปฏิบัติได้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

(2) การเชื่อมโยงองค์กรเข้ากับยุทธศาสตร์ โดยปรับแต่ง สร้างพลังประสานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ทั้งหน่วยงานหลัก และหน่วยงานสนับสนุน

(3) การทำให้การสนองต่อยุทธศาสตร์เป็นหน้าที่ของทุกคน ตั้งแต่การสร้างความตระหนัก การถ่ายทอดสู่ระดับบุคคลและสร้างแรงจูงใจ ในการจ่ายค่าตอบแทน

(4) การทำให้ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ทั้งการเชื่อมโยงเข้ากับระบบงบประมาณ ระบบการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ และการเรียนรู้เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อค้นหาวิธีการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่ดีกว่าเดิม

(5) การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง

Luecke & Collis (2007:107-128) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นมาตรการที่เป็นรูปธรรมในการแปลงเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ตั้งใจไว้ จึงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารทุกระดับอย่างต่อเนื่อง โดยกลยุทธ์ที่จะประสบความสำเร็จ จะต้อง (1) มีความสอดคล้องกับโครงสร้างและกิจกรรมสนับสนุนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันและเสริมแรงซึ่งกันและกัน (2) มีการปรับความสอดคล้องและเหมาะสม เป็นภาวะที่โครงสร้างองค์กร ระบบการสนับสนุนต่างๆ กระบวนการภายใน ทักษะบุคลากร ทรัพยากรองค์กร และส่งเสริมแรงต่างๆ ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ (3) องค์กรจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีทักษะ เจตคติ และทรัพยากรต่างๆ ที่ตอบสนองต่อการดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (4) กิจกรรมต่างๆ ควรสอดคล้องและตอบสนองต่อกลยุทธ์ (5) การปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องและตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็น และ (6) กลยุทธ์และวัฒนธรรมจะต้องสอดคล้องและเป็นไปในลักษณะที่เสริมแรงซึ่งกันและกัน

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์และคณะ (2553:51-53) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้างหรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ (1) ขั้นตอนการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (2) การปรับโครงสร้างองค์กร (3) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ (4) การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) ให้ทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ อาจถูก

แปลงเป็นเป้าหมายย่อย กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี และแตกเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่าเป้าหมายที่ชัดเจนของตนเอง คืออะไร และควรจะดำเนินการเรื่องใดก่อนซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมายและกำหนดแนวทาง หรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้นผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะยังได้แนะนำว่าผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีแผนงานหรือ ทั้งที่จะต้องทำ 8 ประการ คือ

(1) การเสริมสร้างให้องค์กรแข็งแกร่งด้านความสามารถสมรรถภาพและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ตามกลยุทธ์ให้สำเร็จ

(2) การจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอต่อกิจกรรมสำคัญเชิงกลยุทธ์

(3) กำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์

(4) กำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด และผลักดันให้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

(5) ติดตั้งระบบข้อมูลข่าวสารและการดำเนินงานเพื่อช่วยเหลือให้บุคลากรปฏิบัติงานดีขึ้น

(6) กำหนดรางวัลและสิ่งจูงใจทางผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์สำคัญ

(7) ปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

(8) ใช้ภาวะความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้ก้าวไปข้างหน้า

นอกจากนี้ยังกล่าวว่าการควบคุมและการประเมินผลเป็นงานของผู้บริหารระดับสูง เพื่อตรวจสอบว่าผลการดำเนินงานบรรลุตามแผนที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ซึ่งขั้นตอนในการควบคุมกลยุทธ์มี 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนด สิ่งที่จะทำการวัดผล

2. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

3. วัดการปฏิบัติงานจริง

4. เปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงด้วยมาตรฐาน

5. ปฏิบัติการแก้ไขให้ถูกต้อง

Hrebiniak (จักร ดิงศภักดิ์ (แปล) 2551:58-59) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เข้าใจเรื่องการกำหนดกลยุทธ์มากกว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นที่มาของปัญหาหลักในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้เป็นรูปธรรม ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ไม่ใช่เป็นภาระของผู้ปฏิบัติงานระดับล่างแต่เพียงผู้เดียว สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกลยุทธ์ คือ กรอบเวลาดำเนินการที่ยาวนาน การมีส่วนร่วมและผูกพันของผู้ปฏิบัติงานภายในกระบวนการ กลยุทธ์ที่คลุมเครือไม่ชัดเจน ความขัดแย้งในโครงสร้างอำนาจขององค์กร ความด้อยประสิทธิภาพและไม่ทั่วถึงในการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกัน การขาดความรู้ความเข้าใจในโครงสร้างขององค์กร รวมถึงระบบการประสานงานและการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ

ระหว่างกัน ความไม่ชัดเจนในหน้าที่รับผิดชอบและการกำกับดูแลกระบวนการดำเนินงาน รวมถึงการไร้ความสามารถในการจัดการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

Peter F. Drucker (สุธี พนาวรร และ จักรภฤกษ์ มุมไพศาลชัย 2553: 104-105) ได้กล่าวว่าในการขายสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้า เพื่อให้เป้าประสงค์ขององค์กรประสบความสำเร็จ จะต้องรู้จักการเพิ่มหรือสร้างคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการ โดยมีการปรับปรุงรูปแบบของสินค้าหรือบริการ และทำให้ลูกค้าได้รับคุณประโยชน์ของสินค้าและบริการ ไม่ใช่เพียงแค่สิ่งของหรือบริการธรรมดาที่จับต้องได้ เท่านั้น ตัวอย่างเป็นสินค้าเพื่อสุขภาพ น้ำส้มสายชูทั่วไปมีราคาไม่เท่าไร แต่เมื่อมีการปรับปรุงแบบ และก็มาเติมคุณประโยชน์บางอย่างเข้าไป เป็นน้ำส้มสายชูเพื่อสุขภาพก็จะมีราคาเพิ่มขึ้นหลายเท่า

David Dranove J Sonia Marciano (จักร ดิงศภิตย์ (แปล) 2549 73-75) ได้กล่าวถึงยุทธวิธีที่องค์กรใช้กำหนดข้อเสนอในการสร้างคุณค่า ในเชิงธุรกิจ ยุทธวิธีที่มีประสิทธิผลมากที่สุด จะเป็นยุทธวิธีเพื่อสร้างคุณค่า จะมี 2 ยุทธวิธี คือ ทางเลือกเพื่อลดต้นทุนการผลิต และทางเลือกในการปรับปรุงคุณประโยชน์ของลูกค้า ยุทธวิธีในการสร้างทางเลือกเพื่อลดต้นทุนการผลิต ได้แก่ ผลักดันให้เกิดการลดต้นทุน ผ่านการดำเนินการกิจกรรมในตลาดผลิตภัณฑ์ ควบคุมปัจจัยผลักดันต้นทุนด้วยการดำเนินกิจกรรมภายในขององค์กร และการปรับเปลี่ยนห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรใหม่หมด สำหรับยุทธวิธีในการสร้างทางเลือกในการปรับปรุงคุณประโยชน์ของลูกค้า ได้แก่ การยกระดับคุณลักษณะทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ เพิ่มสิ่งเติมเต็มของผลิตภัณฑ์และบริการเข้าไป ยกระดับการขายหรือการจัดส่งผลิตภัณฑ์และลดต้นทุนในการหาซื้อผลิตภัณฑ์ของผู้ซื้อ ปรับปรุงภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ และสร้างเอกลักษณ์ในลักษณะเปลี่ยนแปลงโฉมหน้าใหม่ (แตกต่างกันอย่างหน้ามือเป็นหลังมือ)

อุทิศ ชาวเจียร (2546:181-194) ได้กล่าวว่า การแปลงยุทธศาสตร์เป็นแผนงาน/โครงการเชิงยุทธศาสตร์ อาจทำได้โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะจากหน่วยงานปฏิบัติ จะร่วมกันฝ่ายเลขานุการกลุ่มวางแผนในการกำหนดแผนงาน/โครงการ โดยอาจต้องผ่านกระบวนการทบทวนและวิเคราะห์ร่างโครงการ ตั้งแต่ (1) การทบทวนที่มาของแผนงาน/โครงการ (2) ยกร่างโครงการ ซึ่งต้องพิจารณาถึงความสอดคล้อง ยุทธศาสตร์ หลักการบริหาร และหลักการทางวิชาชีพ รวมทั้งต้องตรวจสอบความสอดคล้อง ความขัดแย้ง และความเข้าช้องกับโครงการในยุทธศาสตร์อื่นๆ ซึ่งอาจจะต้องมีการปรับแนวคิดองค์ประกอบเบื้องต้นของโครงการ (3) หลักการบริหารโครงการที่มุ่งสู่ความสำเร็จ (4) การเตรียมการที่ดีโดยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (5) การมีระบบบริหารที่ดีและทันสมัย และ (6) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อุทิศ ชาวเจียร ยังได้จำแนกลักษณะงาน/โครงการ ออกเป็น 5 ประเภท คือ โครงการด้วยการปฏิบัติ โครงการพัฒนาการประสานงาน โครงการพัฒนาการกำกับและบริหาร โครงการด้านวิชาการ และการเผยแพร่ข่าวสาร และโครงการพัฒนาสวัสดิการและขวัญกำลังใจ ซึ่งการจำแนกดังกล่าวจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ภารกิจหลักๆ ขององค์กรว่ามีอะไรบ้างที่ชัดเจนขึ้น และทราบผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติอย่างแท้จริงด้วย สามารถประมาณได้ว่างานประเภทใด ต้องทำงาน มีบทบาทเพิ่มหรือลดลงอย่างไร และ/หรือ ต้องมีการประสานงานระหว่างกันอย่างไร หน่วยงานมีความรับผิดชอบในการบูรณาการด้านใดบ้าง กลไกความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง และกระบวนการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์

Rowland Hayler และ Michael Nicholes (ไฟโรจน์ บาลัน (แปล) 2549:58-60) กล่าวว่า องค์กรสามารถที่จะสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่เป็นแบบบูรณาการได้ โดยการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรจะต้องมีการบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร และรวมถึงการปรับให้สอดคล้องกับแนวทางดำเนินการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงกระบวนการอื่นๆ ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน สภาวะแวดล้อมภายนอกจะมีผลอย่างต่อเนื่องต่อการสื่อสาร กำหนดรูปแบบ และขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งในทำนองเดียวกัน สิ่งเหล่านี้จะสื่อสาร กำหนดรูปแบบ และขับเคลื่อนกระบวนการหลักที่ใช้ในการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติให้สำเร็จ ดังนั้น ความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานขององค์กร และสิ่งนี้ก็จะกำหนดสถานภาพขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ นอกจากนี้ Hayler และ Nicholes (ไฟโรจน์ บาลัน (แปล) 2549:27-29) ยังกล่าวอีกว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้มองว่า “กระบวนการหลัก” (Core Process) เป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ (Strategies Antes) การเชื่อมโยงที่อ่อนแอที่สุดอยู่ที่ระหว่างกลยุทธ์ที่มุ่งสู่วิสัยทัศน์ (Business Strategy) และกลยุทธ์ในการปฏิบัติการ (Relational Strategy) กระบวนการและกิจกรรมที่ทำอยู่ในระหว่างวัน ทั้งที่เป็นสิ่งที่จำเป็นขององค์กร พบว่าการแปลงกลยุทธ์ที่เรียกว่า Business Strategy ไปเป็นกลยุทธ์ในการปฏิบัติการ จะทำในรูปแบบที่แยกตามหน้าที่ส่วนงาน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะทำกันภายในแต่ละส่วนงาน ไม่ได้เป็นการทำตามกระบวนการหลักตั้งแต่ต้นจนจบ และไม่ได้มีการวิเคราะห์กิจกรรมและขั้นตอนที่เพิ่มคุณค่า กิจกรรมและขั้นตอนที่สนับสนุนให้เกิดคุณค่าและกิจกรรมขั้นตอนที่ไม่ทำให้เกิดคุณค่า การดำเนินกลยุทธ์ให้เกิดผลสำเร็จ มีปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) กำหนดบทบาทและความรับผิดชอบอย่างชัดเจน (2) ทำให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันในผลลัพธ์ (การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากองค์กรไม่สามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ให้เข้ากับงานที่ทำ) (3) กำหนดลำดับขั้นของกระบวนการ โดยแบ่งกระบวนการออกเป็น 2 ประเภท คือ กระบวนการหลักเป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่าและทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายของผลิตภัณฑ์ และกระบวนการสนับสนุน ซึ่งสนับสนุนกระบวนการหลักในการสร้างคุณค่า

Michael E Porter (อ้างถึง ไร ขจรวุฒิ นำศิริกุล, 2553: 51-52) ในหนังสือชื่อ Competitive Advantage ได้เสนอแนวคิดในเรื่องห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาและวิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ ในองค์กร โดยแนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่าได้แบ่งกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรออกเป็น 2 ส่วน คือ กิจกรรมหลัก (Primary Activities) กับกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้โดยการดำเนินกิจกรรมเหล่านี้ให้มีต้นทุนที่ถูกกว่าคู่แข่ง หรือมีความแตกต่างที่มากกว่าคู่แข่ง เพื่อให้มีกำไรที่สูงกว่าคู่แข่งในการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าองค์กรดำเนินกิจกรรมเหล่านี้ได้ดีเพียงใด เพื่อที่จะได้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนในแต่ละกิจกรรมต่างๆ ของการดำเนินงาน โดยแต่ละกิจกรรมจะมีรายละเอียด ดังนี้

กิจกรรมหลัก (Primary Activities) จะเป็นกิจกรรมที่องค์กรกระทำกับตัวสินค้าหรือบริการ ซึ่งเริ่มจากกระบวนการนำวัตถุดิบ (Inbound Logistics) เข้าสู่กระบวนการผลิตแล้วต่อมาก็นำวัตถุดิบเหล่านี้มาผลิต (Operations) เมื่อผลิตเป็นสินค้าได้แล้วก็ต้องมีการกระจายสินค้าไปยังจุดที่ลูกค้าสามารถเข้ามาซื้อได้ โดยสะดวก (Outbound Logistics) ต่อจากนั้นก็ต้องมีการทำการตลาดและการขายสินค้า (Marketing

and Sales) เพื่อให้ลูกค้าทราบถึงรายละเอียดของตัวสินค้า และสามารถซื้อสินค้าได้ พร้อมทั้งต้องมีการบริการลูกค้าหลังการขาย (Services) เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้ลูกค้ามากขึ้น

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ไม่เป็นกิจกรรมที่องค์กรกระทำกับตัวสินค้าและบริการโดยตรง แต่จะเป็นกิจกรรมเพื่อสนับสนุนกิจกรรมหลักให้มีการดำเนินงานไปอย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร (Fires Infrastructure) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) และ การจัดหาจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement)

การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า หรือ Value Chain สามารถใช้ประโยชน์ในขั้นของการออกแบบโครงการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญ ในกระบวนการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เนื่องจากจะสามารถพัฒนาให้เกิดกระบวนการทางนวัตกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในปัจจุบัน และความต้องการของลูกค้าที่จะเกิดในอนาคต (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ , 2553:35)

อย่างไรก็ตามการกล่าวถึงการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ จะต้องพิจารณาถึงแผนปฏิบัติการด้วย ซึ่ง Luecke J Collis (2007:130,151-152) ได้กล่าวถึง แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ว่าเป็นวงเหลี่ยมเชื่อมระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการดำเนินกลยุทธ์ (Strategic implementation) ซึ่งการจัดทำแผนปฏิบัติการจะต้องมีขั้นตอนดังนี้

1) เริ่มจากกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และระบุขั้นตอนทั้งหมดที่จำเป็นต่อการดำเนินโครงการให้บรรลุผล

2) การวางแผนปฏิบัติการต้องเริ่มจากระดับบนสุด ตั้งแต่เป้าหมายขององค์กรและลดหลั่นลงไปสู่หน่วยงานและฝ่ายต่างๆ ในองค์กร โดยการกำหนดขั้นตอนปฏิบัติการที่สามารถวัดผลได้ ทั้งนี้ หน่วยงานและฝ่ายต่างๆ จะต้องร่วมมือดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

3) ให้พันธกิจ (Mission) และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goal) เป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนดเป้าหมายระดับองค์กร (Corporate goal) และหน่วยงาน (unit goal)

4) เมื่อกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายแล้ว จะต้องกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายเหล่านั้น ตัววัดผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเกณฑ์ที่ชัดเจนสามารถวัดผลได้ และสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ รวมถึงต้องมีการคำนึงถึงเรื่องเวลาเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

5) แนวทางที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุตามเป้าหมาย คือ การดำเนินตามขั้นตอนปฏิบัติการโดยกำหนดผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงานและระยะเวลาดำเนินงาน

6) ในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติการ จำเป็นต้องมี “เจ้าภาพ” (Owner) ที่รับผิดชอบงานโดยตรง การปฏิบัติงานในขั้นตอนใดที่ปราศจากเจ้าภาพที่ชัดเจน มักจะติดขัดหรือไม่มีใครลงมือทำอะไรกันเลย

7) ในกรณีที่เจ้าภาพในขั้นตอนการปฏิบัติการใดขั้นตอนหนึ่ง จะต้องมทรัพยากรที่จำเป็นอันได้แก่ เวลา งบประมาณ บุคลากร และการฝึกอบรม เป็นต้น

8) งานส่วนใหญ่ขององค์กร มักเกี่ยวข้องกับจุดเชื่อมต่อของความร่วมมือ หรือจุดที่เกิดการประสานงานข้ามหน้าที่งาน

9) ทำการประมาณการค่าใช้จ่ายที่จำเป็น สำหรับแผนปฏิบัติการไว้ทุกครั้ง

พลู เตซูรินทร์ (2551,65-67) กล่าวว่า แผนปฏิบัติการ (แผนงาน/โครงการ) เป็นขั้นตอนที่สำคัญ และมีขั้นเพื่อรองรับให้กลยุทธ์หลักที่วางได้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยต้องมีการพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่ต้องคำนึงถึงในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ อาทิ บุคลากร ระบบข้อมูล วัฒนธรรม โครงการโดยการบริหารโครงการ ประกอบด้วย การคิดโครงการที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอโครงการ การคัดเลือกโครงการ การดำเนินงานตามโครงการ การติดตามความคืบหน้าของโครงการ และการประเมินผลโครงการ ทั้งนี้ การบริหารโครงการถือเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และจำเป็นต้องมีกระบวนการในการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบในประเด็นต่างๆ ทั้งความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ความเสี่ยง ผลผลิต ผลลัพธ์ การใช้งบประมาณ ฯลฯ โดยปัญหาที่พบในการบริหารโครงการ คือ โครงการไม่มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (โครงการและยุทธศาสตร์ขาดการบูรณาการซึ่งกันและกัน และระหว่างโครงการด้วยกัน) ไม่ได้คิดโครงการอย่างรอบคอบ ถัดกัน ในทุกมุมมอง ของระบบในการติดตามการดำเนินโครงการที่ดี ขาดความเอาใจใส่จากผู้บริหารระดับสูงอย่างต่อเนื่อง และการดำเนินโครงการไม่ได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการศึกษา แนวคิดที่ได้นำเสนอมาทั้งหมด สรุปได้ว่าการนำยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการนำแผนปฏิบัติ ซึ่งเป็นจุดเชื่อมระหว่างแผนยุทธศาสตร์กับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ มีความยากมากกว่าการจัดทำยุทธศาสตร์ต้องให้ความสำคัญกับการบริหารโครงการเชิงยุทธศาสตร์ และการประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายตลอดจน ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ที่มุ่งมั่นต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะว่าการจัดทำยุทธศาสตร์ก็มีจุดมุ่งหมายต่อการเผชิญกับความท้าทายขององค์กร ดังนั้น การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ก็ต้องให้ความสำคัญต่อการเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

2.แนวคิดการบูรณาการ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542:634) ให้ความหมายของคำว่า “บูรณาการ” คือ การนำสิ่งที่แยกกันไว้มารวมกัน

พระเทพเวที (2531:24 อ้างถึงใน สุรางค์รัตน์ วศินารมณ ,2553:11) กล่าวถึง การบูรณาการว่า หมายถึง การทำให้สมบูรณ์ หรือการทำให้หน่วยอื่นๆ ที่สัมพันธ์กันเข้าร่วมทำหน้าที่อย่างประสานกลมกลืนให้เป็นองค์รวมหนึ่งเดียว ที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์ในตัวเอง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547:2-3) ระบุว่า “การบูรณาการ หมายถึง การทำให้รวมกันได้ทั้งหมด ไม่มีส่วนใดขาดหายไป และมักเป็นการรวมกันของส่วนประกอบย่อยที่มีความแตกต่างตั้งแต่ 2 องค์ประกอบขึ้นไปให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของแกนหลักหรือส่วนทั้งหมดที่ใหญ่กว่า

ประเวศ วสี (2546:ออนไลน์) กล่าวว่า การพัฒนาอย่างบูรณาการ หมายถึง พัฒนาทุกองค์ประกอบอย่างเชื่อมโยงกัน เช่น เศรษฐกิจ จิตใจ ครอบครัว ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม เพื่อทุกองค์ประกอบเชื่อมโยงกันอย่างถูกต้อง พอดีก็จะเกิดดุลยภาพ ดุลยภาพ คือ ความเป็นปกติสุข และความยั่งยืน อะไรทำเสียดุลก็ล้ม จม พังได้ง่าย ไม่ยั่งยืน การพัฒนาอย่างยั่งยืน คือ การพัฒนาที่สมดุล

สุรางค์รัตน์ วิศินารมณ (2553:35) การบูรณาการอาจเป็นไปได้ในหลายลักษณะ ซึ่งในการปฏิบัติงานสังคมสงเคราะห์อาจเป็นการบูรณาการความรู้ วิธีการ หลักการ และ เป้าหมาย

โดยสรุปแล้ว การบูรณาการ จึงเป็นการทำให้สมบูรณ์ขึ้น จากการทำที่มีการนำหน่วยย่อยต่างๆ มา รวมกัน มีการบูรณาการทั้งความรู้ วิธีการ หลักการ และเป้าหมาย

3. แนวคิดการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม

3.1 การพัฒนาสังคม

ธนาคารโลก (World Bank,2005) นิยามว่า การพัฒนาสังคม (Social Development) หมายถึง การปฏิรูปเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อเสริมสร้างแก่ประชาชน การพัฒนาสังคมต้องเริ่มจากการสังเกต ปัญหา ความไม่เสมอภาคในสังคม และศึกษาพันธกิจการดำเนินงาน และความรับผิดชอบขององค์กร เพื่อปฏิรูปเปลี่ยนแปลงองค์กร อันจะมีผลต่อการพัฒนาการให้บริการระบบสวัสดิการสังคม ที่นำไปสู่การพัฒนามนุษย์ กลุ่มเป้าหมายของการพัฒนาสังคม ต้องเริ่มต้นจากกลุ่มประชาชนเป้าหมายที่เป็นกลุ่มคนยากจน และกลุ่มคนชายขอบ จากนั้นต้องดำเนินการพัฒนาแบบบวกและต่อเนื่องยั่งยืน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการเป็นสังคมที่มีความเสมอภาค สมบูรณ์ และยุติธรรมมากขึ้น

สังคม คุณณการสกุล (2544”313-314) กล่าวว่า การพัฒนาสังคม หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตของประชาชนในมิติต่างๆ ให้ดีขึ้น ซึ่งการพัฒนาสังคมมีองค์ประกอบ ดังนี้

(1) เป้าหมายของการพัฒนาสังคม

- 1.1 ประชาชนตระหนักในศักยภาพของตนเอง
- 1.2 ประชาชนมีศักดิ์ศรีของตนเอง
- 1.3 ประชาชนสามารถบรรลุความใฝ่ฝันได้
- 1.4 ประชาชนมีความพึงพอใจในชีวิตของตนเอง

(2) การพัฒนาสังคมต้องแก้ไขปัญหา ดังนี้

- 2.1 ความยากจน หรือ ความอดอยากของประชาชน
- 2.2 ความไม่รู้หรือภาวะการด้อยการศึกษาของประชาชน
- 2.3 ความเจ็บป่วยหรือปัญหาสุขภาพของประชาชน

(3) การพัฒนาสังคมต้องคำนึงถึงวิธีการ ดังนี้

- 3.1 ต้องใช้วิธีการนุ่มนวล มากกว่าวิธีการรุนแรง
- 3.2 ผู้อยู่ในปัญหา ต้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง
- 3.3 เน้นการพึ่งตนเองได้ทุกมิติในระยะยาว

โสภณ ชูพิกุลชัย (2521,อ้างถึงใน สังคม คุณคนณากรสกุล ,2544:314) กล่าวว่า การพัฒนาสังคม คือ การส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลหรือกลุ่มชน ขจัดปัญหาความขัดแย้งในสังคมให้สิ้นไป ช่วยกันสร้างสังคมให้มีระเบียบเรียบร้อย มีความยุติธรรม ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกในสังคมทุกคนได้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและมีความสบายใจโดยทั่วกันในการพัฒนาสังคมให้เกิดผลนั้น ผู้พัฒนาจำเป็นต้องมีการวางแผนการพัฒนาโดยให้ครอบคลุมในทุกระบบของสังคม เริ่มตั้งแต่การพัฒนาบุคคล สร้างความสุขและความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคล ขจัดปัญหาช่องว่างทางวัฒนธรรม และพยายามจรรโลงวัฒนธรรม ให้มีการสืบทอดต่อกันเป็นมรดกถึงชนรุ่นหลัง

พัทยา สายหู (2525, อ้างถึงใน สังคม คุณคนณากรสกุล , 2544:314) กล่าวว่า การพัฒนาสังคม คือ การอยู่ร่วมกันของคนในสังคมเดียวกันเกิดประโยชน์ส่วนบุคคลและส่วนร่วมอย่างเสมอภาค และยุติธรรมมากที่สุด ให้เกิดความสุขพอใจ ที่ได้ได้อยู่ร่วมสัมพันธ์กันเป็นสังคมที่ผูกพันมั่นคงตลอดไป

สัจญญา สัจญญาวิวัฒน์ (2545:4) กล่าวว่า การพัฒนาสังคม คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสังคมตามแผนของสังคมหนึ่งใด นั่นคือ การพัฒนาสังคมต้องมีการเปลี่ยนแปลงและเป็นการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการเปลี่ยนแปลงกำหนดสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลง คือ โครงสร้างสังคม ซึ่งประกอบด้วย คน ระเบียบสังคม และวัตถุประสงค์ของ ทั้งนี้ไม่ว่าคนเหล่านั้นจะเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจการเมือง การศาสนา อนามัย การศึกษา หรือด้านใดๆ ก็อยู่ในความหมายนี้ทั้งสิ้น

โดยสรุปแล้ว การพัฒนาสังคม คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดีในทุกด้าน ซึ่งประชาชนจะต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงทุกขั้นตอนอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การพัฒนาคนทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และจิตวิญญาณ ซึ่งจะเป็พื้นฐานในการพัฒนาครอบครัว ชุมชน และประเทศต่อไป

3.2 สวัสดิการสังคม

พระราชบัญญัติส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม พ.ศ. 2546 ได้ให้ความหมายของ “สวัสดิการสังคม” ว่า หมายถึง ระบบการจัดบริการทางสังคมซึ่งเกี่ยวกับการป้องกัน การแก้ไขปัญหา การพัฒนา และการส่งเสริมความมั่นคงทางสังคม เพื่อตอบสนองความจำเป็นขั้นพื้นฐานของประชาชน ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและพึ่งตนเองได้อย่างทั่วถึง เหมาะสม เป็นธรรม และให้เป็นไปตามมาตรฐาน ทั้งทางด้านการศึกษา สุขภาพ อนามัย ที่อยู่อาศัย การทำงาน และการมีรายได้ นันทนาการ กระบวนการยุติธรรม และบริการทางสังคมทั่วไป โดยคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีสิทธิที่ประชาชนจะต้องได้รับ และการมีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการสังคมทุกระดับ

ระพีพรรณ คำหอม (2546:14) ได้สรุป ความหมายของ สวัสดิการสังคม ว่า หมายถึง ระบบการจัดสรรและจัดบริการสังคมในลักษณะของโครงการ หรือบริการต่างๆ ให้กับคนทุกคนในสังคม โดยเน้นสิทธิความเท่าเทียมกันที่จะไปรับบริการอย่างเป็นธรรม และเสมอภาค เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของคนในสังคม การพัฒนาสังคมโดยธรรม รวมทั้งระบบความมั่นคงทางสังคมของคนทุกคนในสังคม ซึ่งระพีพรรณ คำหอม ได้อธิบายองค์ประกอบของงานสวัสดิการสังคมโดยทั่วไปมีการใช้ใน 2 ลักษณะ คือ ลักษณะกว้างและลักษณะแคบ ในลักษณะกว้างแบ่งเป็น 7 ด้าน ได้แก่ การศึกษา สุขอนามัย ที่อยู่อาศัย การทำงาน

และการมีรายได้ ความมั่นคงทางสังคม บริการสังคม และนันทนาการ ในลักษณะแคบแบ่งเป็น 3 บริการ คือ บริการประกันสังคม บริการสงเคราะห์ประชาชน บริการประชาสงเคราะห์/บริการสาธารณูปโภค (public assistance) และบริการสังคม (Social service) ซึ่งเป็นบริการที่มุ่งส่งเสริมสวัสดิการของบุคคลในสังคมให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุขตามอัตภาพ ตัวอย่างของบริการสังคม เช่น บริการของโรงพยาบาลรัฐหรือเอกชน บริการรักษาความปลอดภัย บริการสถาบันการศึกษาของรัฐหรือเอกชน สถานรับเลี้ยงเด็กกลางวัน ศูนย์ดูแลผู้สูงอายุในชุมชน ฯลฯ

Encyclopedia Britannica (1768) ให้ความหมาย “สวัสดิการสังคม” ว่า หมายถึง การปฏิบัติจัดทำทั้งหลายไม่ว่าโดยส่วนราชการหรือเอกชน เป็นการปฏิบัติจัดทำ เพื่อช่วยเหลือบุคคล ครอบครัว กลุ่มชนและชุมชน ให้มีมาตรฐานการครองชีพอันดี มีสุขภาพและสังคมภาพที่น่าพึงพอใจ โดยมุ่งให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้ และช่วยเหลือผู้อื่นในสังคมเดียวกันได้ต่อไป

ในแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี เพื่อสร้างสวัสดิการสังคมไทยและแผนปฏิบัติการพัฒนาสวัสดิการสังคมไทยเพื่อชีวิตมั่นคง พ.ศ. 2550 – 2554 แบ่งการจัดบริการสวัสดิการสังคมออกเป็น 7 ประเด็น คือ การมีสุขภาพอนามัยที่ดี การมีการศึกษาที่ดี การมีที่อยู่อาศัยที่เหมาะสม การมีงานทำ การมีรายได้ และการมีสวัสดิการแรงงาน การมีความมั่นคงทางสังคม การมีนันทนาการ และบริการสังคมทั่วไป

นอกจากความหมายและองค์ประกอบของงานสวัสดิการสังคมที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้วยังมีแนวคิดเรื่อง “สวัสดิการแบบบูรณาการ” ซึ่ง วริษฐา แก้วเกตุ (2550) ได้สรุปว่า “สวัสดิการแบบบูรณาการ” คือ การจัดสวัสดิการที่เข้าถึงปัญหาและความต้องการของกลุ่มคนที่หลากหลาย มาจากฐานครอบครัวและชุมชนที่มีสถาบันศาสนาเป็นแกนยึดเหนี่ยว มีระบบความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกันของคนในทุกภาคส่วนในสังคม ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรอาสาสมัคร องค์กรพัฒนาเอกชน และองค์กรชุมชน มาดำเนินการร่วมกัน มีการเรียนรู้ร่วมกัน ต่างฝ่ายต่างตอบแทนกัน บนฐานความสัมพันธ์และหุ้นส่วนการพัฒนาสวัสดิการอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งลักษณะสวัสดิการแบบบูรณาการจะเป็นการช่วยเหลือดูแลกันที่ครอบคลุมวิถีการดำเนินชีวิตโดยเริ่มตั้งแต่ตัวบุคคลขยายวงออกไปปฏิสัมพันธ์กับครอบครัว เพื่อนฝูง เพื่อนบ้าน รวมถึงองค์กรผู้จัดบริการสวัสดิการสังคมจากภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคม ประกอบด้วย การดูแลตัวบุคคล การดูแลเรื่องที่อยู่อาศัย การหนุนเสริมซึ่งกันและกัน การสนับสนุนทางสังคม การตรวจตราเฝ้าระวังภัย และการหนุนเสริมจิตใจ

จากคำนิยามความหมาย องค์ประกอบของงานสวัสดิการสังคมรวมถึงแนวคิดการจัดสวัสดิการสังคมเชิงบูรณาการ จะเห็นว่าสวัสดิการสังคมมีขอบเขตกว้างขวางเป็นทั้งวิธีการและเป้าหมายทางสังคมที่มุ่งให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีของคนในสังคม และมีความเกี่ยวข้องกับคนทุกคนในทุกภาคส่วนของสังคม ซึ่งจากการพิจารณาองค์ประกอบของงานสวัสดิการสังคมออกเป็น 7 ด้าน ดังกล่าวข้างต้น จะทำให้เห็นมิติของงานสวัสดิการสังคมที่ครอบคลุมและมีความเป็นรูปธรรม ทำให้เห็นความชัดเจนของลักษณะของบริการสวัสดิการสังคมที่ทุกคนในสังคมได้มีการรับรู้หรือมีส่วนเกี่ยวข้องในฐานะผู้ได้รับประโยชน์หรือผู้จัดบริการ โดยการจัดสวัสดิการสังคมไทยมีหลักการที่สำคัญ 5 ประการ คือ สิทธิมนุษยชน ความต้องการขั้นพื้นฐาน ความเป็นธรรมทางสังคม การมีส่วนร่วมของคนในสังคมทุกระดับ และความโปร่งใส (ระพีพรรณ

คำหอม, 2545:26) นอกจากนี้ถ้าพิจารณาในแง่ของประชาชนยังต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์ที่สำคัญ คือ (1) ตรงตามความต้องการของประชาชน (2) ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดสวัสดิการ (3) จัดให้ประชาชนทุกระดับโดยเท่าเทียมกัน (4) ความสม่ำเสมอ และ (5) การไม่เป็นภาระแก่ประชาชน สำหรับในแง่ของรัฐหรือองค์กรที่จัดสวัสดิการสังคมมีหลักเกณฑ์ที่ควรคำนึงถึง คือ (1) ต้นทุนหรืองบประมาณ (2) ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (3) ผลประโยชน์ที่ได้รับ และ (4) การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

บทที่ 3 วิธีการศึกษา

การศึกษา การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ : ศึกษากรณีการจัดโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ปีงบประมาณ 2553 มีกรอบแนวทางและประเด็นการศึกษา ดังนี้

1.กรอบแนวทางการศึกษา

จากการทบทวนกรอบแนวคิดและทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติการบูรณาการและการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ผู้ศึกษาได้วางกรอบแนวทางในการศึกษาไว้ดังนี้



แผนภาพที่ 1 : กรอบแนวทางการศึกษา

คำอธิบายกรอบแนวทางการศึกษา

1 ศึกษาและวิเคราะห์สาระสำคัญที่เกี่ยวกับ กระบวนการพัฒนาโครงการ หลักการและแนวทางการดำเนินโครงการ

2 ศึกษาสถานะของกิจกรรม/โครงการ ก่อน - หลัง การพัฒนาเป็นโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ปี พ.ศ.2553 โดยพิจารณา

- การประหยัดค่าใช้จ่ายเอง
- ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม/โครงการและผลผลิต ของกิจกรรม/โครงการ ก่อน – หลังการพัฒนาเป็นโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ
- กิจกรรม/โครงการ ที่นำมาบูรณาการภายใต้โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ
- คุณค่าของกิจกรรม/โครงการ ในแง่ของความสัมพันธ์เชื่อมโยง และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติการราชการกระทรวงฯ ก่อน – หลัง การพัฒนาเป็นโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ

3

หลักการและแนวทางที่สำคัญจากแนวคิด

3.1 การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

3.1.1 การทบทวนความสอดคล้องของแผนงาน/โครงการกับยุทธศาสตร์

3.1.2 นโยบายของผู้บริหารสนับสนุนรับผิดชอบต่อความสำเร็จและเห็นความสำคัญของการควบคุมและประเมินผล

3.1.3 การจัดทำโครงการ งบประมาณ และระเบียบวิธีปฏิบัติ/กระบวนการทำงานที่ปฏิบัติได้จริง และเป็นรูปธรรม

3.1.4 มีการปรับปรุงโครงการ องค์กร บุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร

3.1.5 มีการกระจายกลยุทธ์ โดยมีการถ่ายทอดจนถึงระดับบุคคล พร้อมการสร้างแรงจูงใจ

3.1.6 มีระบบข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นไปอย่างทั่วถึง เพื่อช่วยวิเคราะห์ การประสานงาน และแลกเปลี่ยนระหว่างกันของผู้ปฏิบัติ

3.1.7 มีการออกแบบโครงการ(การจัดทำข้อเสนอและรายละเอียดโครงการ)ที่เหมาะสม

(1) กิจกรรมมีความสอดคล้องและสนองตอบกลยุทธ์

(2) สภาวะแวดล้อมภายนอก ที่มีต่อการกำหนดรูปแบบของกิจกรรม

(3) การบูรณาการระหว่างกิจกรรม/โครงการที่เกี่ยวข้อง

(4) การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ของกิจกรรม

(5) การจำแนกลักษณะของกิจกรรม และการกำหนดกลไกรับผิดชอบ

(6) การจัดการรวบรวมทรัพยากรที่จำเป็น

(7) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

(8) การกำหนดแนวทางการติดตาม ประเมินผลในระดับโครงการ

3.1.8 มีการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ โดย

(1) การลดต้นทุนการผลิต

(2) การปรับปรุงคุณภาพประโยชน์ที่ให้แก่ลูกค้า

3.1.9 การมีแนวทางการติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์

3.1.10 มีความต่อเนื่อง ของกระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดย

(1) ความเชื่อมโยงกับระบบงบประมาณ

(2) ระบบการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่ได้จากการดำเนินโครงการเชิง
ยุทธศาสตร์

(3) การจัดการความรู้เพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3.2 การบูรณาการ

3.2.1 มีการบูรณาการกิจกรรม/โครงการอย่างน้อย 4 ด้าน คือ

- (1) ความรู้
- (2) วิธีการ
- (3) หลักการ
- (4) เป้าหมาย

3.2.2 องค์ประกอบทุกองค์ประกอบภายในกิจกรรม/โครงการ และระหว่างกิจกรรม/
โครงการ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างสมดุลไปในทิศทางเดียวกัน คือ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

3.3 การพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม

3.3.1 การพัฒนาสังคม

- (1) หลักการและแนวคิดโครงการมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตของกลุ่มเป้าหมายในทุกด้าน
- (2) กระบวนการทำงานของโครงการ ให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน
- (3) ให้ความสำคัญกับกลุ่มคนยากจน กลุ่มคนชายขอบ และ กลุ่มเสี่ยงเป็นอันดับแรก
- (4) มีการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา ที่ศักยภาพของกลุ่มเป้าหมาย
ครอบครัว และชุมชน

3.3.2 สวัสดิการสังคม

- (1) กิจกรรมของโครงการมุ่งช่วยเหลือ บุคคล ครอบครัว กลุ่มชน และชุมชนให้มี
มาตรฐานการดำรงชีวิตที่ดี
- (2) บริการสวัสดิการสังคมมีความครอบคลุม 7 มิติ คือ การศึกษา สุขภาพอนามัย
ที่อยู่อาศัย การทำงานและการมีรายได้ ความมั่นคงทางสังคม บริการสังคม และนันทนาการ
- (3) เป้าหมายของการจัดสวัสดิการสังคม มุ่งให้ประชาชนสามารถช่วยเหลือตนเอง
ได้ และช่วยเหลือผู้อื่นในสังคมเดียวกันต่อไป
- (4) การจัดสวัสดิการครอบคลุมกลุ่มคนที่หลากหลาย และทุกภาคส่วนในสังคม/
ชุมชนทั้งภาครัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาสาสมัคร NGO และองค์กรชุมชนมาดำเนินการ
ร่วมกัน “ตามแนวคิดสวัสดิการแบบบูรณาการ”

(5) การจัดสวัสดิการสังคมมีการคำนึงถึงหลักเกณฑ์ที่สำคัญ

- ด้านประชาชน คือ ตรงตามความต้องการ ประชาชน และผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบ ความเท่าเทียมกัน ความสม่ำเสมอ และการไม่สร้างภาระแก่ประชาชน

- ด้านรัฐ หรือองค์ที่จัด คือ ต้นทุน/งบประมาณ ผลกระทบ ผลประโยชน์

การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบกระบวนการพัฒนาโครงการ หลักการ และแนวทางการดำเนินโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ กับหลักการและแนวทางที่สำคัญ ในประเด็น 3.1 (3.1.1 – 3.1.10) 3.2 (3.2.1 – 3.2.2) และ 3.3 (3.3.1 – 3.3.2) โดยพิจารณาว่ามีความสัมพันธ์ มาก ปานกลาง น้อย

5 นำผลการวิเคราะห์จาก 1 - 4 มาสรุปและเสนอแนวปฏิบัติที่ดี ในการยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ในระดับการจัดทำโครงการ

2. ประเด็นในการศึกษา

ประเด็นในการศึกษาครั้งนี้ คือ การนำกรอบแนวคิด การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การบูรณาการการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ไปวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ ปี พ.ศ. 2553 โดยมีประเด็นในการศึกษา ดังนี้

2.1 สาระสำคัญของโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ ในแง่ของหลักการแนวทางการดำเนินโครงการ

2.2 วิเคราะห์โครงการ ในฐานะเป็นกลไกสำคัญในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ กลไกในการพัฒนาสังคม และจัดบริการสวัสดิการสังคม โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบตามกรอบแนวทางการศึกษาที่กำหนดไว้

2.3 นำผลการวิเคราะห์มาจัดข้อเสนอ เกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่ดีสำหรับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติในระดับการจัดทำโครงการด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม

3. แหล่งข้อมูลและวิธีการรวบรวมข้อมูล

แหล่งข้อมูลในการศึกษามาจากเอกสาร ได้แก่ คู่มือการดำเนินโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม แผนปฏิบัติราชการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พ.ศ. 2552 – 2555 แผนปฏิบัติราชการกระทรวงฯ พ.ศ. 2553 แผนปฏิบัติราชการประจำปีกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ พ.ศ. 2553 คำรับรองปฏิบัติราชการ รายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เอกสารสรุปผลการดำเนินงาน หนังสือราชการต่างๆ หนังสือวิชาการ และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และจัดเป็นกลุ่ม หรือหมวดหมู่ เพื่อง่ายต่อการนำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบ เมื่อได้ข้อมูลที่เป็นกลุ่มหรือหมวดหมู่แล้ว จะมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยแบ่งระดับความสัมพันธ์เป็น ระดับ มาก ปานกลาง น้อย เป็นหลักที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4

สาระสำคัญของโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ปีงบประมาณ 2553

โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ได้เริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ 2553 เป็นปีแรก ในการศึกษาสาระสำคัญจะพิจารณาใน 4 ประเด็น คือ

1. กระบวนการพัฒนาโครงการ
2. หลักการของโครงการ
3. แนวทางการดำเนินโครงการ
4. ประเด็นอื่นๆ ที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับโครงการ

1. กระบวนการพัฒนาโครงการ

กระบวนการพัฒนาโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ปีงบประมาณ 2553 เริ่มจาก แผนปฏิบัติการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ปี พ.ศ. 2552 – 2555 ได้กำหนดให้มีกิจกรรมพัฒนารูปแบบและมาตรฐานการให้บริการแต่ละกลุ่มเป้าหมาย และอยู่ภายใต้โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ด้อยโอกาส ยุทธศาสตร์กระทรวงฯ ที่ 2 คือ ส่งเสริมการขับเคลื่อนการพัฒนา ป้องกัน และแก้ไข ปัญหาสังคม ซึ่งมีเป้าประสงค์ 2 ประการ คือ (1) ประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับการคุ้มครองและป้องกันปัญหาทางสังคม และ (2) ประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาคุณภาพชีวิต เป้าประสงค์ดังกล่าวจัดเป็นเป้าหมายการให้บริการของกระทรวงฯ เป้าหมายที่ 2 ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายที่ 3 สังคมและคุณภาพชีวิตของรัฐบาล ซึ่งนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ เป็นนายกรัฐมนตรี นโยบายดังกล่าวมีประเด็นนโยบาย (ย่อย) ที่ 3.5 นโยบายสวัสดิการสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ภายใต้ นโยบายดังกล่าวรัฐบาลได้มีการกำหนดแนวทางการดำเนินการ ไว้ในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2552 – 2554

จากแผนปฏิบัติการกระทรวงฯ ดังกล่าว นำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการและกระทรวงฯ ได้มีการจัดทำคำของบประมาณที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังกล่าว และเสนอให้มีกิจกรรมย่อย คือ พัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ โดยเสนอของบประมาณทั้งสิ้น 8.7 ล้านบาท เพื่อดำเนินการในพื้นที่ 225 ตำบลทั่วประเทศ (จังหวัดละ 3 ตำบล) ซึ่งได้รับงบประมาณประจำปี 2553 ในส่วนนี้ทั้งสิ้น 5.46 ล้านบาท ซึ่งปรากฏ ในแผนปฏิบัติการกระทรวงฯ ปีงบประมาณ 2553 โดยอยู่ภายใต้ผลผลิต ประชากรเป้าหมายที่ได้รับการบริการสวัสดิการสังคม ซึ่งมีกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการเป็นส่วนราชการที่รับผิดชอบ

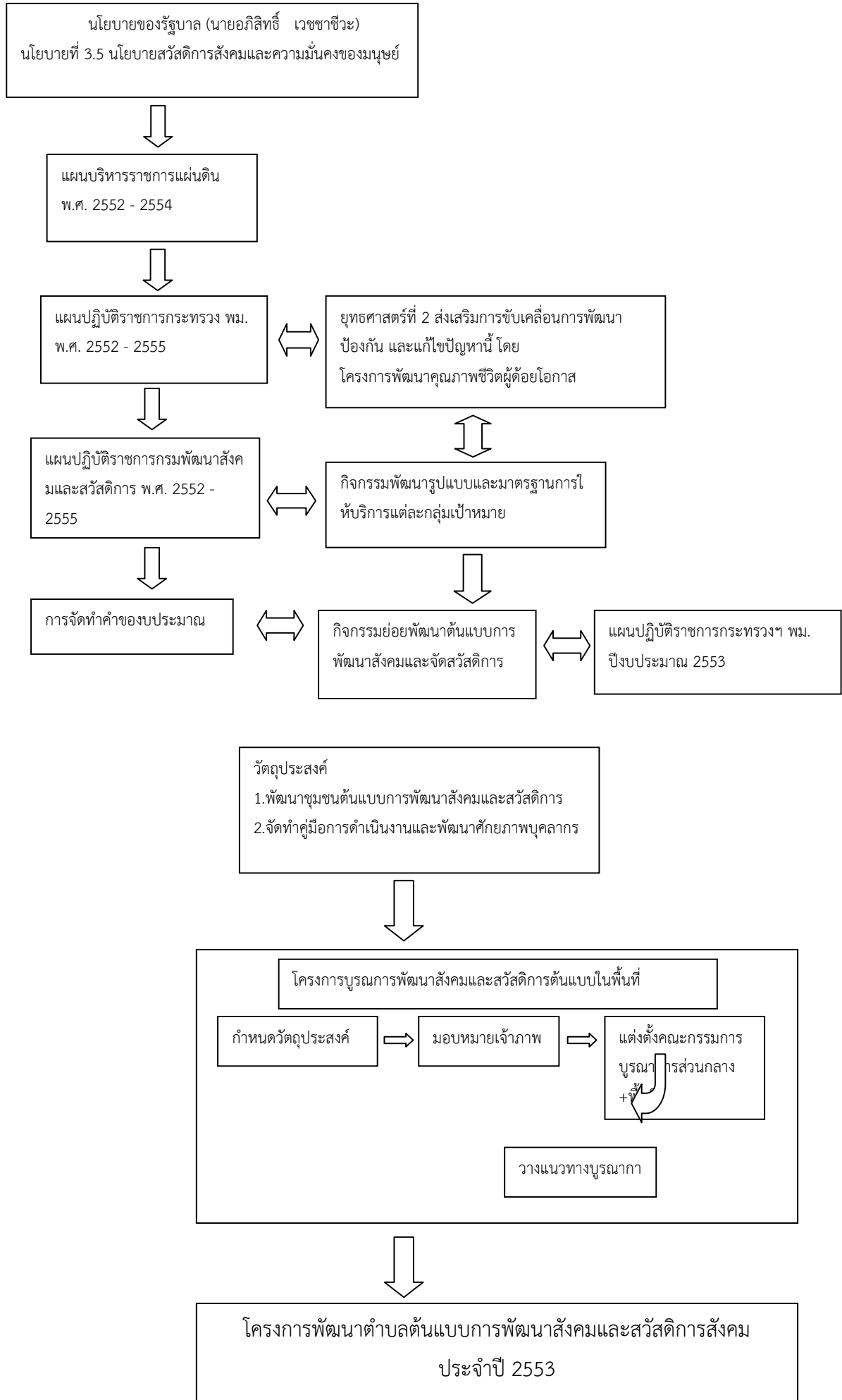
ในขั้นตอนของการจัดทำคำของบประมาณได้กำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรม/โครงการ เพื่อพัฒนาชุมชนต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ สำหรับประชาชนกลุ่มเป้าหมาย และกำหนดวิธีดำเนินการ โดยจัดทำคู่มือการดำเนินงาน และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ดำเนินงาน ด้านพัฒนาสังคมและสวัสดิการในพื้นที่ชุมชนต้นแบบ ทั้งก่อนดำเนินการ ระหว่างดำเนินการ และสรุปบทเรียน

อย่างไรก็ตามก่อนการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงฯ ประจำปีงบประมาณ 2553 ซึ่งเริ่มต้น ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2552 กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ได้มีการเตรียมการในเรื่องนี้ โดยจัดทำโครงการบูรณาการงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมต้นแบบในพื้นที่

โครงการบูรณาการงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมต้นแบบในพื้นที่ กรมฯ ได้อนุมัติหลักการ โดยเห็นว่า จำเป็นต้องมีการพัฒนารูปแบบและมาตรฐานการจัดสวัสดิการสังคมในพื้นที่ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันเป็นการประหยัดทรัพยากร และลดความซ้ำซ้อนการดำเนินงานของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ โดยยึดพื้นที่และประชากรกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่เป็นหลัก และมุ่งหวังให้เกิดพื้นที่ต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการในพื้นที่ จังหวัดละ 3 ตำบล ในปีงบประมาณ 2553 โดยมีเป้าหมายให้ศูนย์พัฒนาสังคม ซึ่งเป็นหน่วยงานที่เป็นราชการบริการส่วนกลาง ซึ่งตั้งอยู่ในภูมิภาค รับผิดชอบในการประสานทุกภาคีเครือข่ายในพื้นที่ ผลักดันให้เกิดตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม โครงการนี้ได้กำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ให้เกิดการบูรณาการกระบวนการดำเนินงานในพื้นที่ต้นแบบงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม และส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนและท้องถิ่นต้นแบบมีการพัฒนาสังคมและจัดสวัสดิการสังคมให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมาตรฐานตามที่กรมฯ กำหนดและเหมาะสมกับพื้นที่

แนวทางการดำเนินงานที่สำคัญของโครงการนี้ ในปีงบประมาณ 2552 คือ (1) มอบหมายให้สำนักพัฒนาสังคมเป็นผู้รับผิดชอบโครงการ (2) แต่งตั้งคณะกรรมการบูรณาการงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมระดับกรมฯ เพื่อวางกรอบการบูรณาการ และจัดทำหลักสูตรการอบรมบุคลากรของกรมฯ และบุคลากรท้องถิ่น (3) การบูรณาการจะดำเนินการในประเด็นเกี่ยวกับการกำหนดพื้นที่ตำบลต้นแบบการ 3 แห่ง ตามข้อเสนอของศูนย์พัฒนาสังคม บูรณาการแผนงานโครงการของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการที่มอบหมายให้ศูนย์พัฒนาสังคมดำเนินการในพื้นที่ให้ดำเนินการภายในพื้นที่ต้นแบบ ซึ่งเป็นการบูรณาการตั้งแต่ต้นทางคือ ในส่วนกลาง โดยบูรณาการกระบวนการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม/โครงการในพื้นที่ต้นแบบ โดยลดขั้นตอนของงานที่ซ้ำซ้อนกับปรับลดหรือคัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็น ปรับเปลี่ยนกิจกรรมของโครงการที่นำมาบูรณาการ โดยไม่กระทบต่อวัตถุประสงค์ของโครงการ และเพิ่มบางกิจกรรมที่สามารถ ครอบคลุมกิจกรรมทุกโครงการในพื้นที่ต้นแบบ นอกจากนี้ยังบูรณาการประเด็นปัญหาและกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ต้นแบบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาสังคมและจัดสวัสดิการสังคมได้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง (4) มอบหมายให้ศูนย์พัฒนาสังคม คัดเลือกพื้นที่ต้นแบบ 3 แห่ง มีการศึกษาข้อมูลชุมชน และแต่งตั้งคณะกรรมการบูรณาการแผนงานโครงการในพื้นที่ ซึ่งประกอบด้วย ภาคีเครือข่าย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานของกระทรวงฯ

จากโครงการบูรณาการงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมต้นแบบในพื้นที่ ซึ่งเป็นการเตรียมการในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปีงบประมาณ 2552 ได้พัฒนาโครงการเป็นโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ปี 2553 ซึ่งเป็นการจัดทำรายละเอียดของโครงการ และงบประมาณที่ต้องใช้เพื่อขับเคลื่อนโครงการ โดยสามารถสรุปกระบวนการพัฒนาโครงการ ตามแผนภาพที่ 2



2. หลักการของโครงการ

2.1 หลักการด้านแนวคิดโครงการ

โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ประจำปี 2553 ได้วางหลักทางด้านแนวคิดโครงการ โดยพัฒนามาจากโครงการบูรณาการงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการต้นแบบในพื้นที่ ซึ่งได้มีการเตรียมการในไตรมาสสุดท้ายของปีงบประมาณ 2553 โดยได้มีการวางกรอบแนวคิดโครงการเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนโครงการ (คู่มือการดำเนินงานโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ , 2553)

2.1.1 แนวคิดการบูรณาการ

2.1.1.1 การบูรณาการเป็นการทำให้สมบูรณ์ขึ้น เติมเต็มในส่วนที่ขาดและก่อประโยชน์เพิ่มพูนยิ่งขึ้น การบูรณาการงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการในพื้นที่ จึงเป็นการทำให้งานพัฒนาสังคมและสวัสดิการในพื้นที่มีความสมบูรณ์ มีการเติมเต็มและก่อประโยชน์ให้กับประชาชนในพื้นที่มากยิ่งขึ้น

2.1.1.2 แนวทางสังคมในการบูรณาการ

(1) การบูรณาการหน่วยงานในสังกัดกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และแผนงาน/โครงการ งบประมาณดำเนินงาน ของสำนัก กอง กลุ่ม ต่างๆ ในส่วนกลาง บูรณาการกระบวนการดำเนินงานตามภารกิจของกิจกรรม/โครงการในพื้นที่ต้นแบบและบูรณาการกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเครือข่ายอื่นๆ

(2) ลดขั้นตอน กิจกรรมที่ซ้ำซ้อนกันระหว่างกิจกรรม/โครงการ มีการปรับเปลี่ยนกิจกรรม/โครงการในพื้นที่ตำบลต้นแบบ โดยไม่กระทบต่อวัตถุประสงค์และระเบียบทางราชการ ทั้งยังเป็นการบูรณาการปัญหาทางสังคมเชิงประเด็นในพื้นที่ เพื่อให้เกิดการพัฒนาสังคมและจัดสวัสดิการสังคม ได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง

(3) บูรณาการกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้รับการจัดสวัสดิการที่หลากหลายและครอบคลุมประเด็นปัญหา

(4) บูรณาการให้เกิดตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการและสามารถสร้างสรรค์องค์ความรู้ ในการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และขยายผลแก่ชุมชนและท้องถิ่นอื่นๆ

2.1.1.3 สร้างความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นร่วมกันแก่บุคลากรในพื้นที่

(1) คุณธรรมในการบูรณาการ

จริงใจ – จริงใจต่อตนเองที่จะบูรณาการกับผู้อื่น

– จริงใจต่อผู้อื่นที่มาบูรณาการ

เข้าใจ – เข้าใจในภารกิจของตนเองที่จะบูรณาการกับผู้อื่น

– เข้าใจในภารกิจของผู้อื่นที่จะมาบูรณาการ

ให้โอกาส – ให้โอกาสตนเองในการทำหน้าที่ด้วยความสำนึก และ

พร้อมที่จะบูรณาการ

- ให้โอกาสผู้อื่นที่จะมาบูรณาการ โดยปราศจากผู้อื่นใน

ส่วนบุคคล

(2) รูปแบบ/วิธีการในการบูรณาการในพื้นที่

รูปแบบ - ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบูรณาการอย่างกว้างขวางในแนวตั้ง ระหว่าง กลุ่ม องค์กร หน่วยงานต่างๆ และในแนวนอน ระหว่างประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมาย และระหว่างประชาชนในพื้นที่

- ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการถ่ายทอดองค์ความรู้ ด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ทั้งองค์ความรู้ทางด้านวิชาการ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในพื้นที่ และความรู้ที่เกี่ยวกับทุนทางสังคมในพื้นที่สร้างความตระหนักและเห็นคุณค่าในการเป็นพลังการพัฒนาสังคม

- ให้ความสำคัญกับการบูรณาการพื้นที่ บูรณาการข้อมูลทั้งข้อมูลที่สะท้อนข้อมูลสภาพปัญหา และข้อมูลที่สะท้อนสภาพปัญหา และข้อมูลบ่งบอกถึงความมีอยู่ของทรัพยากรต่างๆ และการบูรณาการกระบวนการทำงาน

- วางรูปแบบการบูรณาการที่สัมพันธ์กับหลัก 3 ป คือ

— ประหยัด - ลดค่าใช้จ่ายของทุกภาคส่วน

— ประสิทธิภาพ - ลดขั้นตอนและระยะเวลา

— ประสิทธิผล - ประชาชนในพื้นที่บูรณาการต้อง

ได้รับการส่งเสริมพัฒนาและจัดสวัสดิการอย่างกว้างขวาง ครอบคลุม และทั่วถึงมากที่สุด

วิธีการ - ใช้พื้นที่ระดับตำบล โดยความเห็นพ้องต้องกันขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ รวมทั้งมีการทำข้อตกลงร่วมกัน ระหว่างศูนย์พัฒนาสังคมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- มีคณะกรรมการในระดับพื้นที่จาก อปท. (แกนกลาง) และทุกภาคส่วนเป็นกลไกในการบูรณาการ

- มีการวางแผนร่วมกัน โดยกระบวนการสำรวจ และวิเคราะห์ข้อมูลกระบวนการค้นหาปัญหา และสาเหตุแห่งปัญหา และกระบวนการกำหนดกิจกรรมเพื่อแก้ไขปัญหา/ป้องกันปัญหา โดยใช้ทรัพยากรจากพื้นที่และภายนอก

- มีกระบวนการจัดการความรู้ และเผยแพร่องค์ความรู้ เพื่อแสดงถึงความเป็นต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ทั้งในมุมความสำเร็จและไม่สำเร็จ

(3) ขอบเขตงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการที่จะดำเนินการในพื้นที่ต้นแบบ

งานพัฒนาสังคม

- ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในเรื่องต่อไปนี้

— การเปลี่ยนทัศนคติจากการรับรู้ไปสู่ความเข้าใจ ความตระหนักเกิด การเห็นคุณค่าของการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ และรับชอบ ต่อการพัฒนาตนเอง ครอบครัว ชุมชน และ สังคมทุกระดับ

— การเปลี่ยนพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มเป้าหมาย ครอบครัว กลุ่ม/องค์กร และชุมชน กล่าวโดยสรุป คือ เกิดพฤติกรรมเชิงจิตอาสามากขึ้นในตำบล

งานสวัสดิการ

- ดำเนินกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้คนในพื้นที่เกิดความสุขในการดำเนินชีวิต โดยไม่ ขัดแย้งต่อกฎหมาย ศีลธรรม ค่านิยม วัฒนธรรมและความเชื่อของคนในชุมชน มีกิจกรรมด้านสวัสดิการ 7 ด้าน คือ (1) ที่อยู่อาศัย (2) รายได้และการมีงานทำ (3) การศึกษา (4) สุขภาพอนามัย (5) นันทนาการ (6) กฎหมาย/กระบวนการยุติธรรม และ (7) บริการสังคม

(4) การดำเนินงานในพื้นที่

- ให้ศูนย์พัฒนาสังคมในพื้นที่ ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ บูรณาการในพื้นที่ ผ่านกระบวนการพัฒนา 7 ขั้นตอน คือ การเตรียมความพร้อมของบุคลากร การประสาน ภาควิชาเครือข่าย การจัดเวทีค้นหาศักยภาพและความต้องการ การจัดกิจกรรมหนุนเสริม การทบทวนบทเรียน การถอดบทเรียน/สรุปบทเรียน และการประเมินผล

- คณะกรรมการบูรณาการในพื้นที่ขับเคลื่อน กระบวนการบูรณาการในพื้นที่ตั้งแต่ การสากลและวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผน การขับเคลื่อนแผน การติดตามประเมินผล การขยายผล ฯลฯ ภายใต้รูปแบบการมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และหลัก 3 ป.

2.1.2 กำหนดยุทธวิธี ด้วยหลัก 777 (Three Seven) เป็นพลังขับเคลื่อนตำบลต้นแบบ

2.1.2.1 หลักการ 7 ดี

ดี 1 : ดีที่มีข้อมูล กลุ่มเป้าหมายชัดเจน

- มีการจำแนกกลุ่มเป้าหมาย ที่สมควรได้รับการจัดสวัสดิการ หรือได้รับการพัฒนาศักยภาพ
- มีการสำรวจข้อมูลระดับครัวเรือนและกลุ่มเป้าหมายตามแผนที่ กำหนด

ดี 2 : ดีที่มีแผนพัฒนาสังคมและสวัสดิการระดับตำบล

- มีแผนการพัฒนาสังคมและสวัสดิการระดับตำบล ซึ่งตรงกับ สภาพปัญหาของกลุ่มเป้าหมาย
- มีการระดมทรัพยากรในส่วนตำบลร่วมกับทุกภาคส่วน

ดี 3 : ดีที่มีการลดขั้นตอนกระบวนการ

- มีการลดขั้นตอนกระบวนการของกิจกรรม/โครงการ ของ สำนัก/กอง/กลุ่มต่างๆ ในส่วนกลาง เช่น การเตรียมพื้นที่ การประสานงาน การจัดทำเวที

ดี 4 : ดีที่มีทรัพยากรเหลือจากการบูรณาการ

- ทรัพยากรที่เหลือจากการบูรณาการ สามารถนำมาช่วยเหลือกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้น

ดี 5 : ดีที่มีการทบทวนบทเรียน

- มีการทบทวนบทเรียนและสรุปบทเรียน โดยภาพรวมทั้งตำบล

ดี 6 : ดีที่มีการขยายสู่ อปท.ข้างเคียง

- มีการขยายรูปแบบการดำเนินงานสู่ อปท.ข้างเคียง
- ประชาชนได้รับประโยชน์อย่างทั่วถึง และมีความครอบคลุมมากขึ้น

ดี 7 : ดีที่เห็นการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

- สังคมในตำบลมีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น เช่น ประชาชนได้รับบริการสวัสดิการสังคม ที่มาจากการบูรณาการความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ประชาชนที่มีจิตอาสา มีจำนวนมากขึ้น

2.1.2.2 สวัสดิการสังคม 7 มิติ

มิติที่ 1 : ด้านการศึกษา

- ประชาชนพึงได้รับการส่งเสริม และพัฒนาตนเองให้มีความรู้
- มีการปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่มีงาม

มิติที่ 2 : ด้านสุขภาพอนามัย

- ประชาชนพึงได้รับการป้องกันจากโรคภัยไข้เจ็บต่างๆ
- การรักษาพยาบาล
- การส่งเสริมสุขภาพทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคมอย่างทั่วถึง

มิติที่ 3 : ด้านที่อยู่อาศัย

- ประชาชนควรมีที่อยู่อาศัยสมควรตามแก่อัตภาพ มีความปลอดภัย ความมั่นคง และอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี

มิติที่ 4 : ด้านรายได้ และการมีงานทำ

- ประชาชนมีงานที่ทำให้มีรายได้อย่างน้อยเพียงพอแก่การดำรงชีพ

มิติที่ 5 : ด้านนันทนาการ

- ประชาชนมีกิจกรรมนันทนาการ เพื่อการบันเทิง และการพักผ่อนจิตใจอย่างมีคุณภาพ

มิติที่ 6 : ด้านกระบวนการยุติธรรม

- การที่ประชาชนได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายอย่างเสมอภาค และเป็นธรรม

มิติที่ 7 : ด้านบริการสังคมทั่วไป

- การให้บริการแก่ประชาชนกลุ่มเปราะบาง เพื่อช่วยเสริมสร้างการมีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสุขตามอัตภาพ

2.1.2.3 กระบวนการพัฒนา 7 ขั้นตอน

- (1) การเตรียมความพร้อม
- (2) การประสานภาคีเครือข่าย
- (3) การจัดเวทีค้นหาศักยภาพและกลั่นกรองปัญหา
- (4) การส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรม
- (5) การทบทวนบทเรียนการดำเนินงาน
- (6) การสรุปบทเรียน/ถอดบทเรียน
- (7) การประเมินผลและรายงานผล

2.2 หลักการด้านผลผลิตและงบประมาณ

2.2.1 ด้านผลผลิต

(1) ในภาพรวมแล้วโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม มีผลผลิตของโครงการ คือ การมีมาตรการ/กิจกรรม ที่ส่งเสริมการเข้าถึงสิทธิของกลุ่มเปราะบาง ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ ที่พร้อมด้วยคู่มือการดำเนินงานจึงสนับสนุนกิจกรรมหลัก คือ พัฒนาระบบ รูปแบบ และมาตรฐานการให้บริการแต่ละกลุ่มเปราะบาง ซึ่งสามารถเชื่อมโยงไปถึงผลผลิตของโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ด้อยโอกาส ซึ่งกำหนดว่าผลผลิต คือ การคุ้มครองดูแลผู้ด้อยโอกาสตามมาตรฐานที่กำหนด ภาพรวมดังกล่าวมานี้เป็นการพัฒนาตามแผนปฏิบัติการกระทรวงฯ พ.ศ. 2552 – 2555

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาผลผลิตตามงบประมาณโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ ได้สนับสนุนผลผลิตประชากรเปราะบางที่ได้รับบริการสวัสดิการสังคม ของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการในภาพรวมและกิจกรรม/โครงการ

(2) โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ เป็นโครงการที่กำหนดขึ้นตาม แนวทาง Area Approach จึงเป็นโครงการที่นำกิจกรรม/โครงการที่สามารถบูรณาการ และดำเนินการในพื้นที่ระดับตำบลได้ จะอยู่ภายใต้โครงการเดียวกัน โดยไม่กระทบกับเป้าหมายผลผลิต ที่กิจกรรม/โครงการซึ่งได้รับงบประมาณปี 2553 จะต้องดำเนินการให้บรรลุผล ดังนั้นโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ จะต้องขับเคลื่อนให้เกิดผลผลิตในส่วนของกิจกรรมย่อย พัฒนาต้นแบบการพัฒนาสังคมและจัดสวัสดิการ แล้วจึงต้องขับเคลื่อนให้เกิดผลผลิตตามกิจกรรมดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ผลผลิตและกิจกรรมหลัก/กิจกรรมย่อยที่นำมาบูรณาการ

ผลผลิต	กิจกรรมหลัก/กิจกรรมย่อย
<p><u>ผลผลิตที่ 1</u> เด็กและเยาวชนที่ได้รับการเสริมสร้างความรู้และสภาพแวดล้อมของครอบครัวที่เหมาะสม</p> <p><u>ผลผลิตที่ 2</u> ประชากรเป้าหมายที่ได้รับการสวัสดิการสังคม</p>	<p><u>กิจกรรมหลัก</u> จัดแหล่งเรียนรู้และสนทนาการที่เหมาะสมแก่เด็กและเยาวชน</p> <p><u>กิจกรรมหลัก</u> ให้บริการสวัสดิการสังคมในชุมชน</p> <p><u>กิจกรรมย่อย</u> ป้องกันและฟื้นฟูผู้ผ่านการบำบัดยาเสพติดและกลุ่มเสี่ยง</p> <p>- โครงการพัฒนาทักษะอาชีพ</p> <p><u>กิจกรรมหลัก</u> พัฒนาระบบ รูปแบบและมาตรฐานการให้บริการแต่ละกลุ่มเป้าหมาย</p> <p><u>กิจกรรมย่อย</u> พัฒนาต้นแบบการพัฒนาสังคมและจัดสวัสดิการ</p>
<p><u>ผลผลิตที่ 3</u> ประชากรเป้าหมายที่ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ</p>	<p><u>กิจกรรมหลัก</u> จัดสวัสดิการสังคมโดยบูรณาการกับเครือข่ายในพื้นที่</p> <p><u>กิจกรรมหลัก</u> จัดตั้งและพัฒนาศูนย์บริการทางสังคมแบบมีส่วนร่วม</p>
<p><u>ผลผลิตที่ 4</u> ประชากรเป้าหมายที่ได้รับการส่งเสริมความรู้และพัฒนาอาชีพ</p>	<p><u>กิจกรรมหลัก</u> ฝึกอาชีพและสร้างทักษะการรวมกลุ่ม</p> <p><u>กิจกรรมย่อย</u> พัฒนาศักยภาพด้านอาชีพ(30 วัน)</p> <p><u>กิจกรรมหลัก</u> พัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p><u>กิจกรรมย่อย</u> เศรษฐกิจพอเพียงในชุมชน</p>
<p><u>ผลผลิตที่ 6</u> ประชากรเป้าหมายที่ได้รับการป้องกันและคุ้มครองจากปัญหาการค้ามนุษย์</p>	<p><u>กิจกรรมหลัก</u> ฟื้นฟูและพัฒนาศักยภาพคนเร่ร่อนและกลุ่มเสี่ยงเพื่อป้องกัน</p>

ผลผลิตและกิจกรรมหลัก/กิจกรรมย่อย ดังกล่าว อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2 ตามแผนปฏิบัติการกระทรวงฯ ปีงบประมาณ 2553

2.2.2 ด้านงบประมาณ

(1) โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ ใช้งบประมาณรวมกันทั้งสิ้น 135,807,500 บาท โดยอนุมัติหลักการงบประมาณของกิจกรรมหลัก/กิจกรรมย่อย ทั้งหมดที่นำมาบูรณาการ ภายใต้โครงการเดียวกัน พร้อมกำหนดวงเงินงบประมาณของแต่ละกิจกรรมหลัก/กิจกรรมย่อย จะจัดสรรให้ ศูนย์พัฒนาสังคมแต่ละจังหวัด แล้วมอบหมายให้ สำนัก/กอง/กลุ่ม ที่รับผิดชอบ กิจกรรมหลัก/กิจกรรมย่อยแจ้งโอนเงินไปให้ศูนย์พัฒนาสังคม เพื่อให้สำนัก/กอง/กลุ่ม รับผิดชอบในการควบคุมและบริการงบประมาณ สำหรับงบประมาณในส่วนกิจกรรมย่อยพัฒนาต้นแบบฯ จำนวน 460,000 บาท ให้นำไปใช้ในการจัดทำคู่มือการฝึกอบรมและการติดตามประเมินผลของส่วนกลาง

(2) ศูนย์พัฒนาสังคมในพื้นที่ จะสามารถใช้โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ ที่ระบุมอบหมายให้ จัดสรรให้ เพียงโครงการเดียวในการอนุมัติหลักการและอนุมัติดำเนินการ

(3) งบประมาณของกิจกรรม/โครงการ ที่เหลือจากการบูรณาการ ขึ้นตอนตาม กระบวนการของกิจกรรม/โครงการ ภายใต้โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ ให้นำไปพัฒนาหรือจัดสวัสดิการสังคมให้กับกลุ่มเป้าหมายตามลักษณะและเงื่อนไขของกิจกรรม/โครงการนั้นได้

3. แนวทางการดำเนินโครงการ

3.1 ส่วนกลาง

3.1.1 การบูรณาการแผนงานโครงการที่จะดำเนินการกับกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ ต้นแบบ โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

3.1.1.1 ศึกษากิจกรรม/โครงการทั้งหมด ที่ได้รับงบประมาณปี 2553 ซึ่งจะ มอบหมายให้ศูนย์พัฒนาสังคมดำเนินการ

3.1.1.2 ศึกษาข้อมูลกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งคุณสมบัติ/คุณลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย ของแต่ละกิจกรรม/โครงการ ตาม(1) เพื่อเป็นข้อมูลในการออกแบบสำรวจ

3.1.1.3 ศึกษา วิเคราะห์ ขึ้นตอน/กระบวนการในพื้นที่ของแต่ละกิจกรรม/โครงการตาม (1) เพื่อเปรียบเทียบความเหมือนกัน และแตกต่างกันของขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งจากการศึกษาวิเคราะห์เห็นว่า ขั้นตอนการปฏิบัติงานของกิจกรรมหลัก การจัดสวัสดิการสังคมโดยบูรณาการกับ เครือข่ายในพื้นที่ มี 7 ขั้นตอน สามารถนำมาปรับใช้เป็นขั้นตอน หลักในการปฏิบัติในพื้นที่ และยังทำให้ กิจกรรม/โครงการอื่นๆ ที่ไม่มีขั้นตอนครบทั้ง 7 ขั้นตอน มีความสมบูรณ์มากขึ้นในแง่ของความต่อเนื่องและการปรับปรุงให้ดีขึ้น ส่วนขั้นตอนที่เหมือนกับขั้นตอนใดใน 7 ขั้นตอน ก็ให้ดำเนินการตามขั้นตอนหลัก เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลและการมีส่วนร่วม ตลอดจนการนำบริการสู่กลุ่มเป้าหมาย เพื่อไม่ให้เป็นการของ กลุ่มเป้าหมายและภาคีเครือข่าย ซึ่งภายหลังการศึกษาวิเคราะห์ได้กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานหลัก 7 ขั้นตอนในพื้นที่ตำบลต้นแบบ คือ

(1) เตรียมความพร้อมของบุคลากรในพื้นที่

- ศึกษาข้อมูลของพื้นที่
- แต่งตั้งคณะกรรมการบูรณาการระดับพื้นที่
- สร้างความรู้ความเข้าใจแก่กรรมการ
- สำรวจข้อมูลทุกครัวเรือนในพื้นที่ตามแบบที่กำหนด

(2) การประชุมเชิงปฏิบัติการภาคีเครือข่าย (ครั้งที่ 1)

- การนำเสนอข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันพร้อมกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมาย

เกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย

- ร่วมกันกำหนดแนวทางดำเนินงาน
- กำหนดแผนการดำเนินงานร่วมกันเพื่อพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

ในตำบล

- มีการจัดทำข้อตกลงร่วมกันของหน่วยงานในพื้นที่
- (3) จัดเวทีค้าหาศักยภาพความต้องการและกลั่นกรองปัญหา
 - นำข้อมูลที่ได้จาก (2) เสนอในเวทีโดยคณะกรรมการบูรณาการระดับพื้นที่
 - ระดมความคิดเห็นจากเวทีเพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่จะแก้ไขร่วมกันโดยใช้ทรัพยากร หรือทุนทางสังคมของชุมชน ถ้าเกินขีดความสามารถในชุมชนจึงขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก
 - ประชุมคณะกรรมการบูรณาการระดับพื้นที่ เพื่อกำหนดรูปแบบสวัสดิการที่เหมาะสมเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย และมีมติเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานด้านพัฒนาสังคมและสวัสดิการ
- (4) การส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมหรือทำกิจกรรมร่วมกัน
 - ดำเนินกิจกรรมตามแผนที่ได้วางไว้
 - ดำเนินกิจกรรมที่ใช้ทรัพยากรในชุมชน
 - ดำเนินกิจกรรมที่ใช้แหล่งทรัพยากรภายนอกจาก อปท. หรือหน่วยงานอื่นๆ
 - ดำเนินกิจกรรมที่ใช้งบประมาณพัฒนาสังคมและสวัสดิการที่จัดสรรให้ตามโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ และโครงการอื่นๆ
 - บันทึกข้อมูลผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการ
 - สรุปและรายงานผลระหว่างดำเนินกิจกรรม
- (5) ทบทวนบทเรียนการดำเนินงาน
 - ประชุมคณะกรรมการบูรณาการในพื้นที่ เพื่อเตรียมการจัดทำเวทีทบทวนบทเรียน
 - จัดเวทีทบทวนบทเรียนการดำเนินงานที่ผ่านมาร่วมกับภาคีเครือข่ายและกลุ่มเป้าหมายเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง
- (6) จัดกิจกรรมให้ อปท. ในพื้นที่อื่นๆ มา ประชุม/อบรม/ศึกษาดูงานพื้นที่ตำบลต้นแบบ
 - จัดทำ Model การพัฒนาสังคมและสวัสดิการต้นแบบ เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้และศึกษาดูงาน
- (7) ถอดบทเรียน/ติดตามประเมินผล/จัดทำรายงานและจัดทำชุดความรู้
 - ประชุมคณะกรรมการบูรณาการ เพื่อเตรียมการถอดบทเรียน ฯลฯ
 - จัดเวทีเพื่อถอดบทเรียน
 - มีการประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย และภาคีเครือข่าย

ตารางที่ 2 แสดงตัวอย่างการเปรียบเทียบขั้นตอนปฏิบัติงานในพื้นที่ของกิจกรรม/โครงการ ที่นำมาบูรณาการในพื้นที่ตำบลต้นแบบ กับขั้นตอนการปฏิบัติงานหลัก 7 ขั้นตอน

■ หมายถึง ขั้นตอนปฏิบัติของกิจกรรม (1) – (4) ที่สามารถใช้ร่วมกับขั้นตอนปฏิบัติงานหลักได้

ขั้นตอนปฏิบัติงานหลักในพื้นที่ตำบลต้นแบบฯ	(1) กิจกรรมการจัดสวัสดิการสังคมโดยการบูรณาการ	(2) กิจกรรมจัดแหล่งเรียนรู้แก่เด็กและเยาวชน	(3) กิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง	(4) กิจกรรมพัฒนาศักยภาพด้านอาชีพ
1.เตรียมความพร้อมของบุคลากร	■		■	
2.ประชุมเชิงปฏิบัติการภาคีเครือข่าย				■
3.จัดเวทีค้นหาศักยภาพความต้องการและถักนกรองปัญหา	■		■	■
4.ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมหรือทำกิจกรรมร่วมกัน	■		■	■
5.ทบทวนบทเรียนการดำเนินงาน	■		■	
6.จัดกิจกรรมให้ อปท. อื่นมาประชุม/อบรม/ศึกษาดูงานในพื้นที่ตำบลต้นแบบ				
7.ถอดบทเรียน/ติดตามประเมินผล/จัดทำรายงาน/จัดทำชุดความรู้	■		■	■

จากตารางที่ 2 จะเห็นว่าขั้นตอนที่ 1 ของกิจกรรม (1) (2) และ(3) สามารถใช้ขั้นตอนที่ 1 ของขั้นตอนปฏิบัติงานหลักตำบลต้นแบบฯ ร่วมกันได้ เช่นเดียวกับกิจกรรมที่ (1) (3) และ(4) สามารถใช้ขั้นตอนที่ 2 ของขั้นตอนปฏิบัติงานหลักในพื้นที่ตำบลต้นแบบฯ ได้เช่นกัน ซึ่งกล่าวได้ว่า เมื่อกิจกรรม/โครงการด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ มาดำเนินการในพื้นที่เดียวกัน จะสามารถใช้ขั้นตอนปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งก็ทำให้กิจกรรม/โครงการนั้นสามารถลดค่าใช้จ่ายและลดระยะเวลาที่จะต้องไปดำเนินการแบบแยกส่วน ตลอดจนภาระของประชาชนและภาคีเครือข่ายที่จะต้องเข้าร่วมในขั้นตอนต่างๆ ของกิจกรรม/โครงการ

3.1.1.4 รวบรวมข้อมูลด้านงบประมาณของกิจกรรม/โครงการที่จะดำเนินการในพื้นที่ตำบลต้นแบบ ซึ่งจะจัดสรรให้ศูนย์พัฒนาสังคม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการอนุมัติหลักการด้านงบประมาณในภาพรวมและเป็นรายจังหวัด

3.1.2 วางแนวทางในการคัดเลือกพื้นที่ต้นแบบจังหวัดละ 3 ตำบล พร้อมแจ้งให้ศูนย์พัฒนาสังคมคัดเลือก และสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายและทุนทางสังคมในพื้นที่ พร้อมทั้งได้กำหนดจังหวัดเน้นหนัก 12 จังหวัด 36 ตำบล คือ จังหวัดปทุมธานี จังหวัดนครนายก จังหวัดจันทบุรี จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดสกลนคร จังหวัดสิงห์บุรี จังหวัดสุโขทัย จังหวัดเชียงราย จังหวัดสุราษฎร์ธานี และจังหวัดสงขลา

3.1.3 วางแนวทางในการจัดทำรายงานและติดตามประเมินผล ซึ่งดำเนินการตามหลัก 777 (Three Seven) โดยแต่งตั้งคณะทำงานติดตามประเมินผล 6 ชุด ประกอบด้วยผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อติดตามประเมินผลการดำเนินในจังหวัดที่รับผิดชอบ ทั้งนี้ได้กำหนดให้ศูนย์พัฒนาสังคมในพื้นที่เข้าร่วมเป็นคณะทำงานติดตามประเมินผล

3.1.4 วางแนวทางในการจัดทำคู่มือการดำเนินงานในพื้นที่ตำบลต้นแบบฯ และแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมในพื้นที่ตำบลต้นแบบ ซึ่งเป็นทั้งบุคลากรภายในกระทรวงฯ และภาคีเครือข่าย

3.1.5 ขออนุมัติหลักการโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ประจำปี 2553

3.1.6 แจ้งศูนย์พัฒนาสังคมให้ดำเนินโครงการฯ พร้อมจัดทำแผนการดำเนินงานในระดับพื้นที่

3.1.7 จัดทำคู่มือการดำเนินงาน การรายงานผล และการติดตามประเมินผล

3.1.8 การวางระบบข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายที่มีการสำรวจ

3.1.9 การพัฒนาบุคลากรของศูนย์พัฒนาสังคมและภาคีเครือข่ายเป็น 3 ระยะ ระยะที่ 1 เป็นการให้ความรู้เบื้องต้น ระยะที่ 2 การให้ความรู้เพิ่มเติมเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลังปฏิบัติงาน และระยะที่ 3 เป็นการจัดการความรู้จากการนำหลักสูตรการอบรมและคู่มือการดำเนินงานไปปฏิบัติในพื้นที่ต้นแบบ

3.1.10 กำหนดหลักเกณฑ์การให้รางวัลแก่ตำบลต้นแบบที่มีผลงานดีเด่น ประเภทจังหวัดเน้นหนักและประเภทจังหวัดทั่วไป

3.1.11 แนวทางติดตามประเมินผลของคณะทำงานติดตามประเมินผลทั้ง 6 ชุด พร้อมสรุปรายงาน

3.1.12 การสรุปผลการดำเนินงานบูรณาการในพื้นที่ต้นแบบ การจัดทำชุดความรู้และปรับปรุงคู่มือการดำเนินงานให้เหมาะสม โดย คณะกรรมการบูรณาการงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมของส่วนกลาง

3.2 ระดับพื้นที่

3.2.1 ศูนย์พัฒนาสังคม เตรียมความพร้อมบุคลากรและคณะกรรมการบูรณาการในระดับพื้นที่ตำบลต้นแบบ เพื่อให้ทุกภาคส่วน และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ต้นแบบ ได้เข้าใจกระบวนการทำงาน สำหรับขยายผลในแผนงาน/โครงการของ อปท. เอง และให้บุคลากรของ อปท. ในพื้นที่ข้างเคียงได้มีโอกาสและศึกษาดูงานในพื้นที่ต้นแบบ

3.2.2 ศูนย์พัฒนาสังคม ขออนุมัติหลักการดำเนินงานโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาศักยภาพและสวัสดิการสังคม ในพื้นที่ตำบลต้นแบบ 3 ตำบล เพื่อให้สามารถบริหารงบประมาณไปดำเนินการตามขั้นตอนปฏิบัติงานหลัก 7 ขั้นตอนที่กำหนดไว้ และดำเนินกิจกรรม/โครงการด้านสวัสดิการสังคมที่นำมาบูรณาการภายใต้โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ นอกจากนี้กิจกรรม/โครงการอื่นๆ ที่มอบหมายให้ศูนย์พัฒนาสังคมดำเนินการให้พิจารณาขออนุมัติดำเนินงานในพื้นที่ตำบลต้นแบบด้วย โดยสรุปแล้วมีกิจกรรม/โครงการทั้งหมด ที่นำมาบูรณาการภายใต้พื้นที่ตำบลต้นแบบ 12 กิจกรรม/โครงการ

ตารางที่ 3 : กิจกรรม/โครงการที่นำมาบูรณาการในพื้นที่ตำบลต้นแบบ

กิจกรรม/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย	รูปแบบบริการที่มอบให้ กลุ่มเป้าหมาย
1.จัดแหล่งเรียนรู้และสันทนาการที่เหมาะสมแก่เด็กและเยาวชน	เด็กและเยาวชนอายุระหว่าง 0-25 ปี	- จัดแหล่งเรียนรู้และสันทนาการที่เหมาะสมกับพัฒนาการของเด็ก เช่น ห้องสมุดเคลื่อนที่
2.พัฒนาทักษะอาชีพแก่ผู้ได้รับผลกระทบโรคเอดส์	ผู้ได้รับผลกระทบจากโรคเอดส์ ในครอบครัวและชุมชน	- ฝึกอบรมความรู้ทักษะอาชีพ
3.จัดสวัสดิการสังคมโดยบูรณาการกับเครือข่ายในพื้นที่	กลุ่มเป้าหมายที่ประสบปัญหาทางสังคมทุกเพศวัย	- ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ ของกลุ่มเป้าหมายตามความต้องการ โดยร่วมกับภาคีเครือข่าย
4.พัฒนาศักยภาพด้านอาชีพ (30วัน)	ประชาชนที่มีฐานะยากจน มีรายได้น้อยหรือประสบความเดือดร้อน	- ฝึกอบรมอาชีพและฝึกทักษะอาชีพ
5.เศรษฐกิจพอเพียงในชุมชน	เด็กและเยาวชน สตรี ผู้สูงอายุ ครอบครัว คนพิการ และผู้ด้อยโอกาส	- จัดกระบวนการเรียนรู้การดำเนินชีวิตและประกอบอาชีพตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง
6.ฟื้นฟูและพัฒนาศักยภาพคนเร่ร่อนและกลุ่มเสี่ยงเพื่อป้องกันการถูกล่อลวง	คนเร่ร่อนหรือกลุ่มเสี่ยงในชุมชน	- ฝึกอบรมอาชีพและสนับสนุนทุนประกอบอาชีพ

กิจกรรม/โครงการ	กลุ่มเป้าหมาย	รูปแบบบริการที่มอบให้ กลุ่มเป้าหมาย
7. จัดตั้งและพัฒนาศูนย์บริการ ทางสังคมแบบมีส่วนร่วม	เด็ก เยาวชน ผู้อยู่ในวัยทำงาน สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการ และ ผู้ด้อยโอกาส	- บริการส่งเสริมสนับสนุน กิจกรรมการใช้เวลาว่างให้เกิด ประโยชน์ การถ่ายทอดภูมิปัญญา ท้องถิ่น สุขภาพ นันทนาการ ฝึก ทักษะต่างๆ
8. พัฒนาที่อยู่อาศัย แก่ ผู้สูงอายุ โดยชุมชนมีส่วนร่วม	ผู้สูงอายุที่มีที่พักอาศัยไม่ปลอดภัย และผู้สูงอายุที่ไม่มีสถานที่จัด กิจกรรมที่เหมาะสม	- ปรับปรุงบ้านพักอาศัยของ ผู้สูงอายุในชุมชน และปรับปรุง สถานที่จัดกิจกรรมผู้สูงอายุใน ชุมชนให้มีความมั่นคง
9. พัฒนาศักยภาพกลุ่มเป้าหมาย เพื่อป้องกันการถูกล่อลวง	สตรี เด็กและบุคคลทั่วไปที่มีฐานะ ยากจน และที่กลุ่มเสี่ยงต่อการถูก ล่อลวงให้เข้าสู่กระบวนการค้า มนุษย์	- ฝึกอบรมทักษะอาชีพ และให้ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ อันตรายและสถานการณ์ค้ามนุษย์
10. ส่งเสริมและสนับสนุนการ ดำเนินงานศูนย์ 3 วัย สานสายใย รักแห่งครอบครัว	เด็ก เยาวชน วัยพ่อแม่ และ ผู้สูงอายุ (ปู่ ย่า ตา ยาย)	- บริการส่งเสริมความรู้และ พัฒนาตามช่วงวัย
11. สร้างชีวิตใหม่ให้สตรีและ ครอบครัว	เยาวยุติ สตรี และประชาชน ทั่วไปที่มีฐานะยากจน	- ฝึกอบรมอาชีพ สงเคราะห์ ครอบครัว และค่าแรงงานสตรี ที่ รวมกลุ่มอาชีพหลังสำเร็จการ อบรมไม่เกิน 120 วัน
12. ให้ผู้สูงอายุใช้ภูมิปัญญาสร้าง อาชีพและรายได้	ผู้สูงอายุในชุมชน	- ฝึกอบรมผู้สูงอายุในการ ถ่ายทอดภูมิปัญญา และสนับสนุน ผู้สูงอายุในการถ่ายทอดภูมิปัญญา

3.2.3 ศูนย์พัฒนาสังคมแต่งตั้งผู้รับผิดชอบพื้นที่ตำบลต้นแบบฯ และประสานกับ
คณะกรรมการบูรณาการในระดับพื้นที่ตำบลต้นแบบและภาคีเครือข่าย ดำเนินกิจกรรมตามโครงการพัฒนา
ตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ประจำปี 2553 โดยใช้ขั้นตอนปฏิบัติงานหลัก 7 ขั้นตอน
ตามที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งกิจกรรม/โครงการใดที่มีขั้นตอนปฏิบัติเหมือนกับขั้นตอนปฏิบัติงานหลัก ขึ้นตอนใดก็
ตาม ให้ดำเนินการร่วมกันไป

3.2.4 ศูนย์พัฒนาสังคมบันทึกข้อมูลผลการสำรวจ และข้อมูลผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการ
ตามระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ส่วนกลางกำหนด

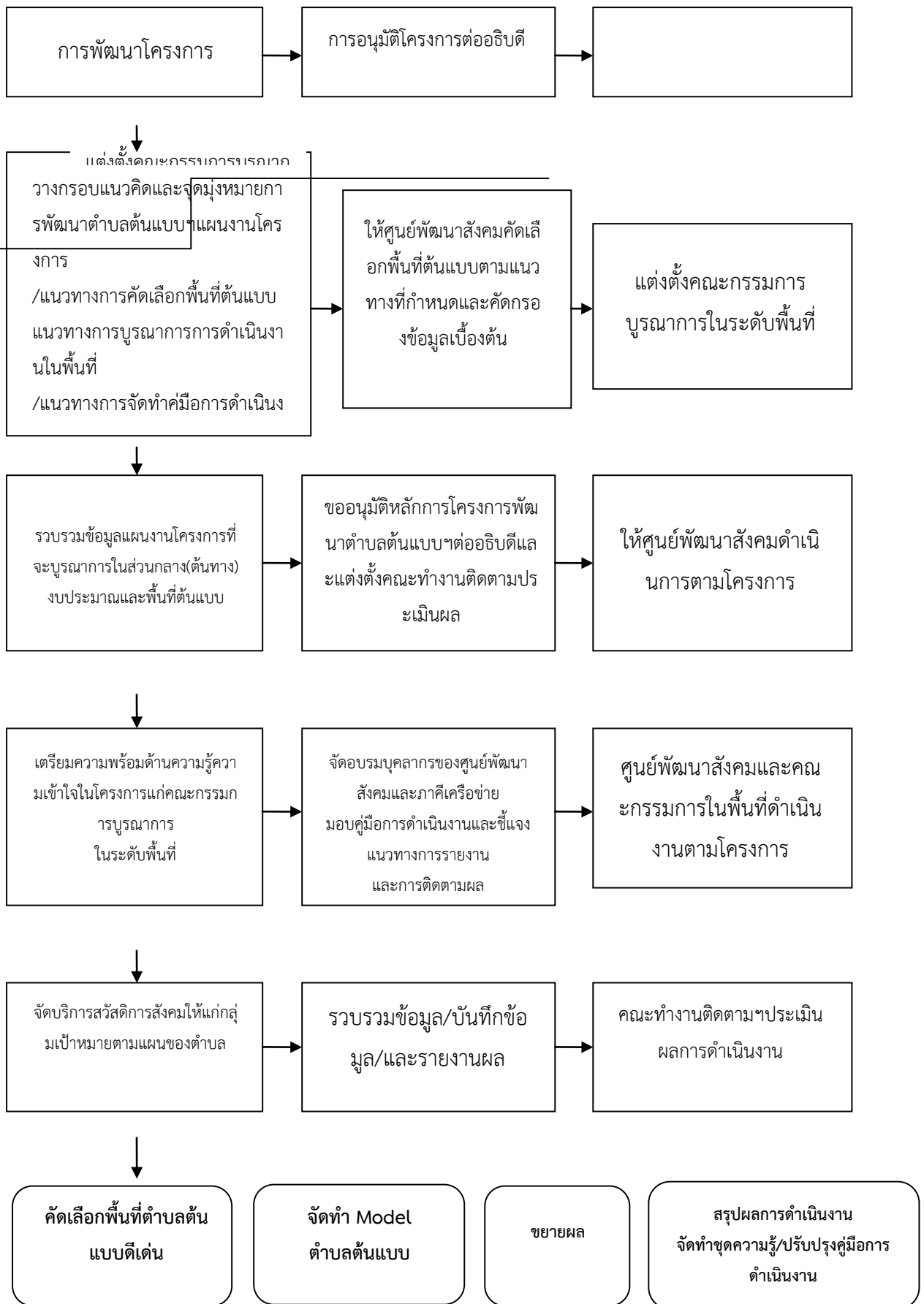
3.2.5 รายงานผลการดำเนินงานให้กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการทราบ ทุกเดือน

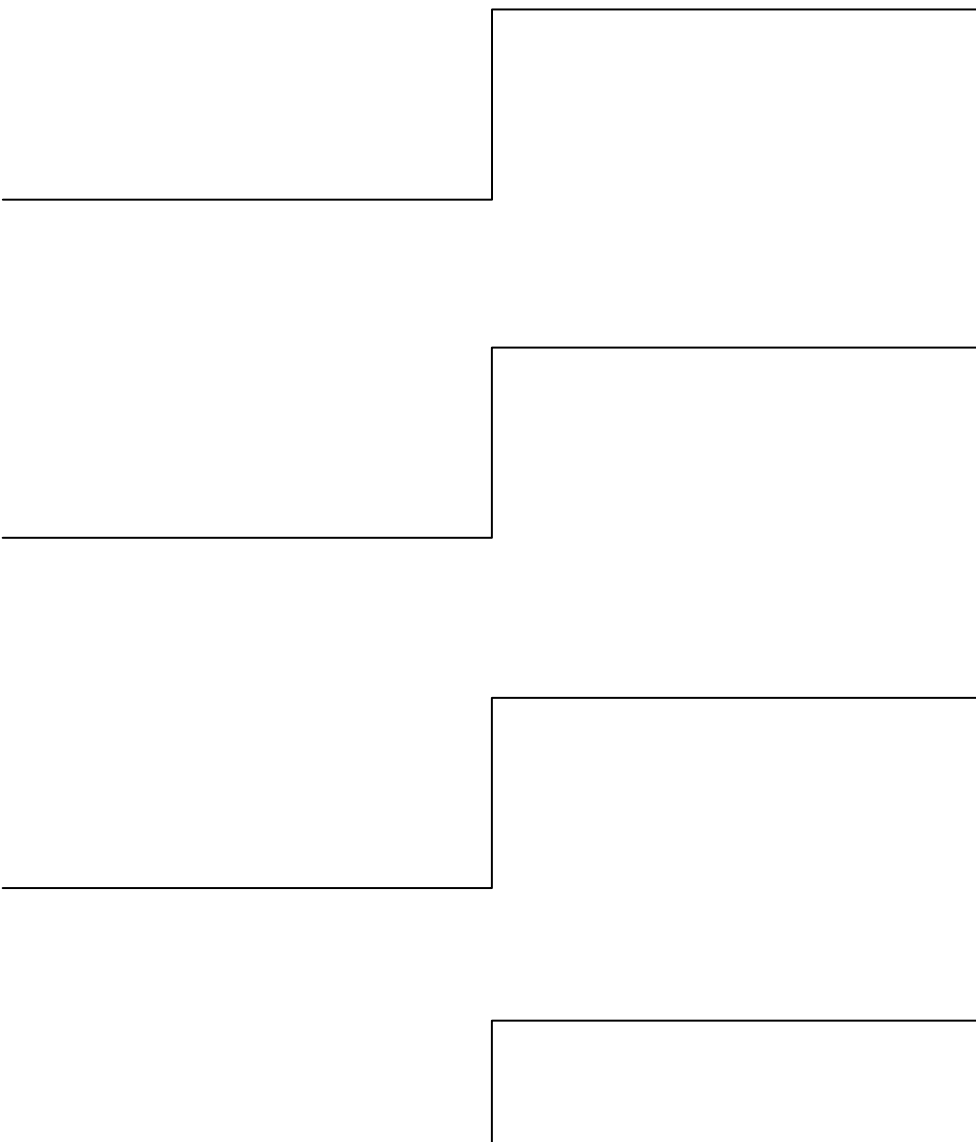
3.2.6 ศูนย์พัฒนาสังคมร่วมกับคณะกรรมการบูรณาการในระดับพื้นที่ สรุปผล ประเมินผล และจัดการความรู้ในพื้นที่ตำบลต้นแบบ

พร้อมทั้งจัดทำรูปแบบ (Model) การพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมต้นแบบ เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ และศึกษาดูงาน นำไปสู่การขยายผลสู่ อปท. ช่างเคียง

ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์ตาม 1 – 3 สามารถแสดงขั้นตอนและกระบวนการในการดำเนินโครงการตาม แผนภาพที่ 3

ภาพที่ 3 แสดงขั้นตอนและกระบวนการในการดำเนินงานโครงการบูรณาการฯ
และโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบ





4. ประเด็นอื่นๆที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับโครงการ

4.1 การถ่ายทอดตัวชี้วัดตามคำรับรองปฏิบัติการลงสู่ศูนย์พัฒนาสังคมซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติในพื้นที่
ซึ่งมีตัวชี้วัดสำคัญที่ศูนย์พัฒนาสังคมได้รับการถ่ายทอด จากกระทรวงฯกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการและ

สำนักพัฒนาสังคมซึ่งเป็นสำนักในส่วนกลางที่ได้มอบหมายจากกรมฯ ในการกำกับดูแลปฏิบัติงานของศูนย์พัฒนาสังคมโดยมีตัวชี้วัดดังกล่าวที่นี้ต้องจัดทำคำรับรองฯ ดังนี้คือ

1. ร้อยละของตำบลที่กลุ่ม/องค์กรเครือข่ายที่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการสวัสดิการเชิงบูรณาการ
2. ร้อยละของประชากรเป้าหมายในตำบลที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพตนเองของศูนย์บริการทางสังคมแบบมีส่วนร่วม
3. จำนวนชุมชนที่ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพมีความสำเร็จในการพัฒนาสังคมและสวัสดิการในรูปแบบของศูนย์บริการทางสังคม แบบมีส่วนร่วมตามเกณฑ์ที่กำหนด
4. จำนวนตำบลที่กลุ่ม/องค์กรเครือข่ายได้รับการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการสวัสดิการสังคมเชิงบูรณาการอย่างมีมาตรฐานที่เหาะสมกับพื้นที่
5. ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายทางสังคมของตำบลต้นแบบที่ได้รับการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนด
 - ตัวชี้วัดที่ (1) (2) เป็นตัวชี้วัดที่อยู่ภายใต้มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผล ของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ซึ่งอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2 คือส่งเสริมการขับเคลื่อนการพัฒนาป้องกัน และแก้ไขปัญหาทางสังคม โดยมีเป้าประสงค์คือประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับการคุ้มครองป้องกันปัญหาทางสังคมและประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาคุณภาพชีวิต ตัวชี้วัดดังกล่าวได้ถ่ายทอดลงสู่กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ สำนักพัฒนาสังคม และศูนย์พัฒนาสังคม ตามลำดับ โดยการขับเคลื่อนตัวชี้วัดดังกล่าวถูกกำหนดให้ดำเนินการในพื้นที่ตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม
 - ตัวชี้วัดที่ (3) และ (4) เป็นตัวชี้วัดที่อยู่ภายใต้มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ได้ถ่ายทอดลงสู่สำนักพัฒนาสังคม และศูนย์พัฒนาสังคม โดยการขับเคลื่อนตามตัวชี้วัดดังกล่าวถูกกำหนดให้ดำเนินการในพื้นที่ตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม
 - ตัวชี้วัดที่ (5) เป็นตัวชี้วัดที่อยู่ภายใต้มิติที่ 2 ด้านประสิทธิผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักพัฒนาสังคมและได้ถ่ายทอดลงสู่ศูนย์พัฒนาสังคม

4.2 การประเมินผลการดำเนินงานโดยหน่วยงานภายนอก กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ได้รับความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในการติดตามและประเมินผลโครงการในพื้นที่ 12 จังหวัด เน้นหนัก คือจังหวัดปทุมธานี จังหวัดนครนายก จังหวัดจันทบุรี จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดสกลนคร จังหวัดสิงห์บุรี จังหวัดสุโขทัย จังหวัดเขียงราย จังหวัดสุราษฎร์ธานี และจังหวัดสงขลา โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยเพื่อติดตามประเมินผลโครงการ คือ การประเมินผลการดำเนินงานโครงการ วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินงานโครงการ และปัญหาอุปสรรค ประเมินความพึงพอใจของประชาชนผู้รับประโยชน์ สรุบบทเรียนองค์ความรู้เพื่อขยายผลสู่ท้องถิ่น และเพื่อเป็นแนวทางต่อการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การบูรณาการงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมทั้งในเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ

4.3 การประเมินความเสี่ยงและกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงของโครงการฯ ได้จัดให้มีการประเมินความเสี่ยงของโครงการภายใต้มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องของกิจกรรมที่สำคัญของโครงการ 4 กิจกรรม คือ (1) การวางแผนโครงการ (2) การนำแผนสู่การปฏิบัติ (3) การติดตามประเมินผล (4) สรุปรูปแบบการพัฒนาตำบลต้นแบบ ซึ่งจากการประเมินความเสี่ยงที่สำคัญในกิจกรรมนำสู่แผนปฏิบัติ ซึ่งต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงดังกล่าวพบในมิติประสิทธิภาพ คือมีความล่าช้าในขั้นตอนการเตรียมความพร้อมของบุคลากร และมีความล่าช้าในการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการ ซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงแรกได้กำหนดกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น คือ มีแผนการติดตามประเมินผล มีการประชุมซักซ้อมกลุ่มจังหวัดที่มีความพร้อมและจัดทำคู่มือการดำเนินงานและมีการเผยแพร่ทางเว็บไซต์ สำหรับประเด็นความเสี่ยงที่สอง มีกิจกรรมในการจัดการความเสี่ยงเพื่อให้การขับเคลื่อนผลผลิตและเบิกจ่ายเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด คือกำหนดแนวทางการขยายผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน มีหนังสือเร่งรัดและซักซ้อม เร่งรัดการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมายมีการประชุมซักซ้อมหัวหน้าหน่วยงาน มีการประชุมติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามโครงการในรอบ 6 เดือน และสร้างแรงจูงใจในการดำเนินโครงการและเผยแพร่แนวทางให้หน่วยงาน

บทที่ 5

การวิเคราะห์การออกแบบโครงการในเชิงยุทธศาสตร์

ภายใต้กรอบแนวทางในการศึกษาด้านการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การบูรณาการและการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ซึ่งได้นำเสนอในบทที่ 3 จะได้วิเคราะห์การออกแบบโครงการการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมในเชิงยุทธศาสตร์เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่ดี ต่อไปโดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

1. การวิเคราะห์เปรียบเทียบสถานะก่อน หลังของกิจกรรม โครงการก่อนพัฒนาเป็นโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม
2. การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติการบูรณาการและการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม
3. การวิเคราะห์โดยภาพรวมเพื่อหาแนวทางการปฏิบัติที่ดี

1. การวิเคราะห์เปรียบเทียบสถานะก่อน หลังของกิจกรรม โครงการก่อนพัฒนาเป็นโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม

1.1 ในการออกแบบโครงการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ที่กำหนดให้กระบวนการทำงานหลัก 7 ขั้นตอนเป็นกระบวนการที่ใช้ในการทำงานในพื้นที่คือ 1) การเตรียมความพร้อมบุคลากรในพื้นที่ 2) การประชุมเชิงปฏิบัติการภาคีเครือข่าย 3) การจัดเวทีค้นหาศักยภาพความต้องการและกลั่นกรองปัญหา 4) การส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมร่วมกัน 5) การทบทวนบทเรียนการดำเนินงาน 6) การจัดกิจกรรมประชุม/อบรม/ศึกษาดูงานในพื้นที่ต้นแบบ 7) การถอดบทเรียน สรุปบทเรียนและติดตามประเมินผล การจัดทำรายงานและจัดทำชุดความรู้โดยกำหนดให้ทุกกิจกรรม โครงการที่นำมาบูรณาการภายใต้โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมฯ ใช้ขั้นตอนการดำเนินงานที่เหมือนกับขั้นตอนปฏิบัติงานหลัก 7 ขั้นตอน ร่วมกัน ตัวอย่าง เช่น การสำรวจข้อมูล ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของขั้นตอนการเตรียมความพร้อมบุคลากรในพื้นที่ ซึ่งจะใช้การสำรวจข้อมูลกลุ่มเป้าหมายไปพร้อมกัน โดยแบบสำรวจที่มีการศึกษาและออกแบบที่มีความครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งแบบสำรวจนี้เรียกว่า “แบบสำรวจข้อมูลโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ปี 2553 หรือ แบบ บก.01 ดังนั้นถ้ากิจกรรม โครงการ ที่นำมาบูรณาการต้องมีการสำรวจข้อมูลกลุ่มเป้าหมายก็สามารถใช้ข้อมูลจากแบบสำรวจได้ โดยจะนำข้อมูลไปกลั่นกรองข้อมูลที่ถูกต้องร่วมกับข้อมูลจากการสำรวจของส่วนราชการอื่นๆ หรือองค์กรส่วนท้องถิ่นในเวทีค้นหาศักยภาพ ความต้องการและกลั่นกรองปัญหาตามขั้นตอนปฏิบัติหลัก ขั้นตอนที่ 3

การออกแบบโครงการโดยใช้ขั้นตอนปฏิบัติต้นแบบของกิจกรรม โครงการที่เหมือนกันมาดำเนินงานร่วมกันทำให้มีส่วนในการประหยัดค่าใช้จ่ายของงบประมาณที่ดำเนินการในพื้นที่เพื่อจัดบริการสวัสดิการสังคมในภาพรวม โดยหลักการแล้วย่อมสามารถนำค่าใช้จ่ายของโครงการกิจกรรม ดังกล่าวไปจัดบริการสวัสดิการ

สังคม โดยขยาย เพิ่มจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับบริการเพื่อประโยชน์ของโครงการได้ นอกจากนี้ยังเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความซ้ำซ้อนกัน เพราะมีวิธีปฏิบัติที่เหมือนกัน เป็นการลดภาระในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของประชาชนและภาคีเครือข่ายซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ

1.2 โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ได้มีการบูรณาการ กิจกรรมโครงการที่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์กระทรวงฯ ที่ 2 ส่งเสริมการขับเคลื่อนการพัฒนา ป้องกันและแก้ไขปัญหาทางสังคม ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ คือ ร้อยละของประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนา ป้องกันและแก้ไขปัญหาสังคม และร้อยละของปัญหาสังคมได้รับการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งในขั้นตอนการขออนุมัติโครงการมี 8 กิจกรรม/โครงการ และในขั้นตอนของการนำกิจกรรม /โครงการไปดำเนินการในพื้นที่ ได้นำกิจกรรม โครงการ อีกจำนวน 4 กิจกรรม/โครงการ ซึ่งอนุมัติในโครงการและจัดสรรงบประมาณแล้วนำมาดำเนินการร่วมกันในพื้นที่เดียวกัน การออกแบบโครงการได้วางแนวปฏิบัติที่จะไม่ให้เกิดกระทบต่อเป้าหมายผลผลิตของกิจกรรม/โครงการ แต่ยังมีส่วนส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินงานกิจกรรม/โครงการทั้งหมดภายใต้พื้นที่เดียวกันบรรลุเป้าหมายผลผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเชื่อมโยงไปถึงการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติราชการกระทรวงฯ ประจำปีงบประมาณ 2553

ทั้งนี้ขั้นตอนสำคัญของกิจกรรม/โครงการต่างๆ ที่จะส่งมอบบริการแก่กลุ่มเป้าหมายยังคงเป็นไปตามเดิม ตัวอย่างเช่น กิจกรรมพัฒนาศักยภาพด้านอาชีพ เมื่อผ่านขั้นตอนที่ 2 และ 3 ของขั้นตอนปฏิบัติหลักซึ่งได้ดำเนินการร่วมกับ กิจกรรม /โครงการอื่นๆ แล้ว ก็สามารถดำเนินการฝึกอบรมอาชีพได้ตามเป้าหมายของกิจกรรม

ดังนั้น โดยสรุปแล้วการออกแบบโครงการ สามารถทำให้ กิจกรรม/โครงการส่วนใหญ่ที่นำมาบูรณาการภายใต้พื้นที่เดียวกันมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติที่มีความซ้ำซ้อนกับขั้นตอนปฏิบัติหลัก 7 ขั้นตอน เป็นการใช้ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหมือนกันร่วมกันและมีแนวโน้มที่จะลดค่าใช้จ่ายของกิจกรรม / โครงการที่ดำเนินการในพื้นที่ได้ในระดับหนึ่งจากการใช้ขั้นตอนการปฏิบัติหลักร่วมกัน แต่สิ่งที่ยังคงไม่เปลี่ยนแปลงและไม่ได้รับผลกระทบคือผลผลิตของกิจกรรม/โครงการที่นำมาบูรณาการยังคงเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงฯ ประจำปีงบประมาณ 2553 อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาแนวโน้มเชิงปริมาณ การประหยัดค่าใช้จ่ายจากการลดขั้นตอนก็มีส่วนทำให้จำนวนผลผลิตที่ได้รับจากการปฏิบัติจริงเพิ่มขึ้น เพราะสามารถนำค่าใช้จ่ายส่วนที่เหลือไปดำเนินการกับกลุ่มเป้าหมายได้จำนวนมากขึ้น นอกจากนี้หลายกิจกรรม/โครงการยังเป็นแหล่งศึกษาเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ ที่สามารถนำไปขยายผลแก่กลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งมีการถอดบทเรียน สรุปบทเรียน ประเมินผลและจัดการความรู้ร่วมกันซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงานในปีงบประมาณต่อไป ตามขั้นตอนที่ 6 และ 7 ของขั้นตอนปฏิบัติหลักซึ่งสามารถสรุปสถานะของกิจกรรม/โครงการได้ตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงสถานะของกิจกรรม/โครงการ ที่นำมาบูรณาการภายใต้โครงการพัฒนาตำบล
ต้นแบบการพัฒนาสังคมฯ

กิจกรรม/โครงการ	สถานะโดยเปรียบเทียบ ก่อน - หลัง				
	การลด ขั้นตอน	แนวโน้มนៃ การลด ค่าใช้จ่าย	แนวโน้มนៃ ด้าน ผลผลิต	การได้รับประโยชน์ เพิ่มขึ้นจากขั้นตอนที่	
				6	7
1. จัดแหล่งเรียนรู้และสหกรณ์การที่ เหมาะสมแก่เด็กและเยาวชน	-1	-1	+1	+1	0
2. พัฒนาทักษะด้านอาชีพแก่ผู้ได้รับ ผลกระทบจากโรคเอดส์	-1	-1	0	+1	+1
3. จัดสวัสดิการโดยบูรณาการกับ เครือข่ายในพื้นที่	0	0	+1	+1	0
4. พัฒนาศักยภาพด้านอาชีพ (30 วัน)	-1	-1	+1	+1	0
5. เศรษฐกิจพอเพียงในชุมชน	0	-1	+1	+1	0
6. ฟื้นฟูและพัฒนาศักยภาพคนเร่ร่อน และกลุ่มเสี่ยงเพื่อป้องกันการถูก ล่อลวง	-1	-1	0	+1	0
7. จัดตั้งและพัฒนาศูนย์บริการทาง สังคมแบบมีส่วนร่วม	0	-1	+1	+1	0
8. การพัฒนาที่อยู่อาศัยแก่ผู้สูงอายุ โดยชุมชนมีส่วนร่วม	-1	-1	+1	+1	+1
9. พัฒนาศักยภาพกลุ่มเป้าหมายเพื่อ ป้องกันการถูกล่อลวง	-1	-1	+1	+1	0
10. ส่งเสริมและสนับสนุนการ ดำเนินงานศูนย์ 3 วิทยาลัยสายใยรัก แห่งครอบครัวฯ	-1	-1	+1	+1	0
11. สร้างชีวิตใหม่ให้สตรีและ ครอบครัว	-1	-1	0	+1	0
12. ให้ผู้สูงอายุใช้ภูมิปัญญาสร้าง อาชีพและรายได้	-1	-1	+1	+1	0
รวม	-9	-11	+9	+12	+2

หมายเหตุ

- 1 = ลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนนำมาบูรณาการเป็นโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ
- +1 = เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนนำมาบูรณาการเป็นโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ
- 0 = ไม่เปลี่ยนแปลงจากเดิม

สรุป สามารถลดขั้นตอนได้ 9 กิจกรรม/โครงการ
 แนวโน้มลดค่าใช้จ่ายได้ 11 กิจกรรม/โครงการ
 แนวโน้มเพิ่มผลผลิตได้ 9 กิจกรรม/โครงการ
 การได้ประโยชน์จากการลดขั้นตอนที่ 6 ได้ 12 กิจกรรม/โครงการ
 การได้ประโยชน์จากการลดขั้นตอนที่ 7 ได้ 2 กิจกรรม/โครงการ (กิจกรรม/โครงการส่วนใหญ่มีขั้นตอนนี้อยู่แล้ว)

2. การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติการบูรณาการและการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม

2.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

2.1.1 การออกแบบโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม มีการทบทวนความสอดคล้องของแผนงานโครงการกับยุทธศาสตร์หรือไม่ อย่างไร

เมื่อพิจารณาจากกระบวนการพัฒนาโครงการจะเห็นความเชื่อมโยงจากแผนปฏิบัติราชการกระทรวงฯ ปี พ.ศ. 2552 – 2555 ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการขับเคลื่อนการพัฒนาป้องกันแก้ไขปัญหาสังคม โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ด้อยโอกาส กิจกรรมพัฒนารูปแบบและมาตรฐานการให้บริการแต่ละกลุ่มเป้าหมาย มีการจัดทำค่าของงบประมาณ และเมื่อได้รับการจัดสรรงบประมาณแล้วก็มีมีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการกระทรวงฯ ในปีงบประมาณ 2553 ซึ่งระบุกิจกรรมย่อย พัฒนาต้นแบบการพัฒนาสังคมและจัดสวัสดิการสังคม และมีการพัฒนาโครงการเป็นโครงการบูรณาการงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการต้นแบบในพื้นที่ และโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ประจำปี 2553 ตามลำดับ ซึ่งโครงการฯ เน้นการบูรณาการกิจกรรม/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2 ที่จะดำเนินการในพื้นที่เป้าหมายซึ่งเป็นพื้นที่ตำบลต้นแบบจังหวัดละ 3 ตำบล อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาจากหลักการ เหตุผลและวัตถุประสงค์ของโครงการจะเน้นเรื่องการบูรณาการกระบวนการดำเนินงานในพื้นที่และส่งเสริมสนับสนุนชุมชนและท้องถิ่นมีต้นแบบในการพัฒนาสังคมและจัดสวัสดิการสังคมให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีมาตรฐานตามที่กรมฯ กำหนดและมีความเหมาะสมกับพื้นที่ ในขั้นตอนของการระบุหลักการเหตุผลจะไม่กล่าวถึงความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงฯ จึงกล่าวได้ว่าไม่เห็นความเชื่อมโยงที่ชัดเจนกับยุทธศาสตร์ที่ 2 ตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงฯ

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาจากแผนการดำเนินการของโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ ซึ่งพัฒนาจากโครงการบูรณาการงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการต้นแบบในพื้นที่ จะเห็นการออกแบบหรือวางแผนโครงการฯ มีส่วนสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่ 2 ของแผนปฏิบัติราชการกระทรวงฯ

ประจำปีงบประมาณ 2553 ซึ่งกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ ร้อยละของประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนา ป้องกันและแก้ไขปัญหาสังคม และร้อยละของปัญหาสังคมได้รับการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการนำมาบูรณาการ แนวโน้มการลดค่าใช้จ่ายและการเพิ่มผลผลิต

โดยสรุปแล้วการออกแบบโครงการนี้ มีการทบทวนความสอดคล้องของแผนงาน โครงการ กบ ยุทธศาสตร์ในระดับส่วนกลาง คือเห็นความชัดเจนในเรื่องนี้ในขั้นการจัดทำคำของบประมาณและจัดทำ แผนปฏิบัติการราชการของกระทรวงฯ ประจำปีงบประมาณ 2553 แต่ในขั้นของการวางแผนโครงการที่เป็น จุดสำคัญของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติมีน้อยในขั้นของการวางหลักการเหตุผลและวัตถุประสงค์ แต่ เนื่องจากเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เป็นเป้าประสงค์ที่ไม่แตกต่างจากเป้าหมายผลผลิตมากนัก กล่าวคือ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติการกระทรวงฯ ดังกล่าวและตัวชี้วัดไม่ได้ไปถึงระดับผลลัพธ์ (Outcome) ดังนั้นแนวทางการดำเนินโครงการที่ออกแบบไว้จึงมีส่วนในการสนับสนุนเป้าหมายผลผลิต กิจกรรม/โครงการและเป้าประสงค์ของแผนปฏิบัติการกระทรวงฯ ได้มาก

2.1.2 นโยบายของผู้บริหารสนับสนุนรับผิดชอบต่อความสำเร็จและเห็นความสำคัญของการ ควบคุมและประเมินผลหรือไม่อย่างไร

เมื่อพิจารณาจากกระบวนการพัฒนาโครงการและการวางแผนโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ จะเห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญมากต่อโครงการนี้จะเห็นได้จากการกำหนดเป้าหมายและอนุมัติหลักการ โครงการบูรณาการฯ การแต่งตั้งคณะกรรมการบูรณาการ การให้ความสำคัญถือเป็นนโยบายให้ทุกกิจกรรม โครงการที่มอบหมายให้ศูนย์พัฒนาสังคมดำเนินการในพื้นที่ต้องมีการบูรณาการงบประมาณตั้งแต่ต้นทางคือใน ส่วนกลาง ก่อนถ่ายทอลงสู่พื้นที่ การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผล ที่แบ่งเป็น 6 ชุด เพื่อให้มีความ ครอบคลุมและสามารถลงลึกในระดับพื้นที่ได้มากที่สุด การกำหนดนโยบายให้มีการติดตามประเมินผลจาก หน่วยงานภายนอก

2.1.3 มีการจัดทำโครงการ งบประมาณ และระเบียบวิธีปฏิบัติและกระบวนการทำงานที่สามารถ ปฏิบัติได้จริงเป็นรูปธรรมหรือไม่อย่างไร

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเป็นรูปธรรมของโครงการและงบประมาณนั้นจะเห็นว่าโครงการมี ความชัดเจนมากตั้งแต่การกำหนดกิจกรรมในแผนปฏิบัติการกระทรวงฯ พ.ศ. 2555 -2559 จนนำไปสู่การ อนุมัติโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ ที่อนุมัติหลักการงบประมาณที่นำมาบูรณาการภายใต้โครงการเดียวกันถึง 135,807,500 บาท นอกจากนี้ในส่วนของการระเบียบวิธีปฏิบัติ กระบวนการทำงานได้มีการจัดทำคู่มือการ ดำเนินงานตามโครงการ และมีการกำหนดกระบวนการทำงานหลัก 7 ขั้นตอนในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ในพื้นที่ตำบลต้นแบบ

2.1.4 มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร บุคลากรและวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่อย่างไร

ในส่วนนี้โครงการให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรซึ่งมีทั้งขั้นสร้างความรู้ความ เข้าใจก่อนการดำเนินงาน ระหว่างดำเนินโครงการ และสิ้นสุดโครงการเพื่อจัดการความรู้ความเข้าใจก่อนการ ดำเนินโครงการ ส่วนด้านโครงสร้างองค์กรใช้กลไกทางโครงสร้างที่มีอยู่เดิมในการขับเคลื่อนโครงการแต่มีการ

แต่งตั้งคณะกรรมการบูรณาการทั้งระดับส่วนกลางและระดับพื้นที่เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน สำหรับด้านวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้มีการพิจารณาในเรื่องนี้

2.1.5 มีการกระจายกลยุทธ์โดยมีการถ่ายทอดจนถึงระดับบุคคลพร้อมมีการสร้างแรงจูงใจหรือไม่อย่างไร

ในส่วนนี้ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ซึ่งได้กล่าวแล้วในบทที่ 4 (หัวข้อที่ 4.1) โดยผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาสังคมจะต้องจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและรับผิดชอบในการบริหารตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับโครงการนี้รวม 5 ตัวชี้วัด สำหรับการสร้างแรงจูงใจจะมีการนำผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบและมีการให้รางวัลแก่ตำบลต้นแบบที่มีผลงานดีเด่น

2.1.6 มีระบบข้อมูลและสารสนเทศ ที่เป็นไปอย่างทั่วถึง เพื่อช่วยวิเคราะห์การประสานงาน และการแลกเปลี่ยนระหว่างกันของผู้ปฏิบัติงานหรือไม่อย่างไร

ในขั้นตอนการสำรวจข้อมูลได้มีการออกแบบระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยให้บันทึกข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของส่วนกลาง รายงานผลการดำเนินงานผ่าน E-mail มีการสนทนากลุ่มจังหวัด เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละพื้นที่แต่ละจังหวัดได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน แต่การออกแบบระบบข้อมูลและสารสนเทศสำหรับโครงการขนาดใหญ่เช่นนี้ยังมีความไม่พร้อมในการที่จะรองรับข้อมูลจำนวนมาก ทำให้ในขั้นตอนการปฏิบัติงานในพื้นที่ต้องให้แต่ละจังหวัดบันทึกและประมวลผลเองเพื่อไม่ให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินโครงการ ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าการออกแบบโครงการมีการคำนึงถึงเรื่องนี้ไม่มากเท่าที่ควร

2.1.7 มีการออกแบบโครงการโดยการจัดทำข้อเสนอและรายละเอียดโครงการที่เหมาะสมหรือไม่อย่างไร

จากการวิเคราะห์ทำให้เห็นว่า การออกแบบโครงการโดยการจัดทำข้อเสนอและรายละเอียดโครงการที่เหมาะสมหรือไม่ ดังนี้

1) กิจกรรมของโครงการมีความสอดคล้องสนองตอบยุทธศาสตร์ กิจกรรมของโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม นั้น เน้นการบูรณาการกิจกรรมโครงการที่อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2 ตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงฯ มีการกำหนดกระบวนการทำงานหลักของโครงการ ซึ่งมี 7 ขั้นตอน/กระบวนการ ส่วนกิจกรรม/โครงการที่นำมาบูรณาการถ้ามีขั้นตอนการดำเนินงานเหมือนกันขั้นตอนใดใน 7 ขั้นตอนนี้ก็ให้ใช้ขั้นตอนปฏิบัติร่วมกัน สำหรับการส่งมอบบริการสวัสดิการสังคมตามเป้าหมายผลผลิตกิจกรรม/โครงการก็คงดำเนินการไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จึงมีความสอดคล้องและสนองตอบยุทธศาสตร์

2) การคำนึงถึงสถานะแวดล้อมภายนอกต่อการกำหนดรูปแบบของกิจกรรม จากการศึกษาเห็นว่าโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ปี 2553 ให้มีความสำคัญกับการบูรณาการ กิจกรรม โครงการของกระทรวงที่มอบหมายให้ศูนย์พัฒนาสังคมดำเนินการในพื้นที่มากที่สุด สำหรับการบูรณาการกับส่วนราชการหรือภาคีเครือข่ายอื่นๆ ยังมีน้อยจะเห็นว่าคณะกรรมการบูรณาการในระดับส่วนกลางจะเป็นส่วนราชการภายในเท่านั้น แต่ในระดับพื้นที่ได้เน้นให้ภาคีเครือข่าย และ

อปท. ร่วมกันเป็นคณะกรรมการด้วย เพื่อสร้างโอกาสในการบูรณาการกิจกรรมต่างๆ ที่มีการดำเนินงานในพื้นที่

3) มีการบูรณาการระหว่างกิจกรรม/โครงการที่เกี่ยวข้อง จากการศึกษาเห็นว่ากิจกรรม/โครงการที่ดำเนินงานในพื้นที่ตำบลต้นแบบถูกออกแบบให้มีการบูรณาการโดยใช้กระบวนการทำงาน 7 ขั้นตอน เป็นแนวทางในการบูรณาการสำหรับขั้นตอนกิจกรรม/โครงการใดที่เหมือนกับกระบวนการทำงาน 7 ขั้นตอนก็ให้ใช้ร่วมกันซึ่งสามารถศึกษารายละเอียดได้ในหัวข้อที่ 1 ในบทนี้

4) การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ของกิจกรรมจากการศึกษาพบว่า การออกแบบโครงการไม่ได้มีการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าอย่างชัดเจนว่ากิจกรรมใดเป็นกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมใดเป็นกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่ไม่สามารถทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งในแต่ละกิจกรรมเพียงพอ เช่นด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ

5) การจำแนกลักษณะของกิจกรรมและการกำหนดกลไกรับผิดชอบ จากการศึกษาพบว่าโครงการได้จำแนกลักษณะกิจกรรมโดยแบ่งเป็นกิจกรรมด้านการบูรณาการ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร กิจกรรมขับเคลื่อนโครงการในพื้นที่ และกิจกรรมการติดตามประเมินผล ซึ่งแต่ละกิจกรรมจะกำหนดกลไกรับผิดชอบโดยภาพรวม สำนัก กอง กลุ่ม จะรับผิดชอบร่วมกันในกิจกรรมด้านการบูรณาการกิจกรรม/โครงการในส่วนกลาง กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในพื้นที่ กิจกรรมการติดตามประเมินผล โดยมีกลไกคณะกรรมการบูรณาการในส่วนกลางและคณะกรรมการติดตามประเมินผลกำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน ส่วนในระดับพื้นที่กำหนดให้ศูนย์พัฒนาสังคมรับผิดชอบทุกกิจกรรมในระดับพื้นที่ โดยการประสานความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายผ่านกลไกคณะกรรมการบูรณาการในระดับพื้นที่

6) การจัดการรวบรวมทรัพยากรที่จำเป็น จากการศึกษาพบว่า โครงการให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรที่มีความจำเป็นที่เน้นเฉพาะงบประมาณประจำปี 2553 ของกิจกรรม/โครงการที่นำมาบูรณาการ ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นทรัพยากรที่เป็นงบประมาณภายในองค์กร แต่ทรัพยากรในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จะต้องพิจารณาอย่างกว้างขวางมากเพื่อให้การดำเนินงานโครงการไปปฏิบัติบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ทรัพยากรอาจต้องรวมถึงการประสานสนับสนุนจากส่วนราชการหรือภาคีเครือข่ายภายนอกกระทรวงฯ

อย่างไรก็ตามในการขับเคลื่อนโครงการในระดับพื้นที่ ได้เน้นให้ศูนย์พัฒนาสังคมให้ความสำคัญกับทรัพยากรภายในชุมชนที่เป็นทุนทางสังคมในพื้นที่ และทรัพยากรอื่นๆ จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรต่างๆ ที่ดำเนินการในพื้นที่ตำบลต้นแบบ

7) การวิเคราะห์ความเสี่ยง โครงการได้มีการประเมินความเสี่ยงและวางแนวทางการจัดการความเสี่ยงซึ่งสามารถดูรายละเอียดในบทที่ 4 (หัวข้อ 4.3)

8) กำหนดแนวทางการติดตามประเมินผลระดับโครงการ โครงการได้วางแนวทางโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผล โดยแบ่งออกเป็น 6 ชุด แต่ละชุดจะครอบคลุมพื้นที่จังหวัดเน้นหนัก 2 จังหวัดและพื้นที่ทั่วไป ในการติดตามประเมินผลของส่วนกลางจะใช้กระบวนการสนทนากลุ่มที่เกี่ยวข้องโดยให้ภาคีเครือข่ายและกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมเวที นอกจากนี้มีการติดตามประเมินผลกิจกรรมในพื้นที่จริง และ

ยังกำหนดให้ศูนย์พัฒนาสังคมรายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน สำหรับในระดับพื้นที่โครงการได้ออกแบบให้ศูนย์พัฒนาสังคมเห็นความสำคัญในเรื่องนี้ผ่านขั้นตอนการทบทวนบทเรียนและขั้นตอนการถอดบทเรียน สรุปบทเรียน ติดตามประเมินผล จัดทำรายงานและชุดความรู้

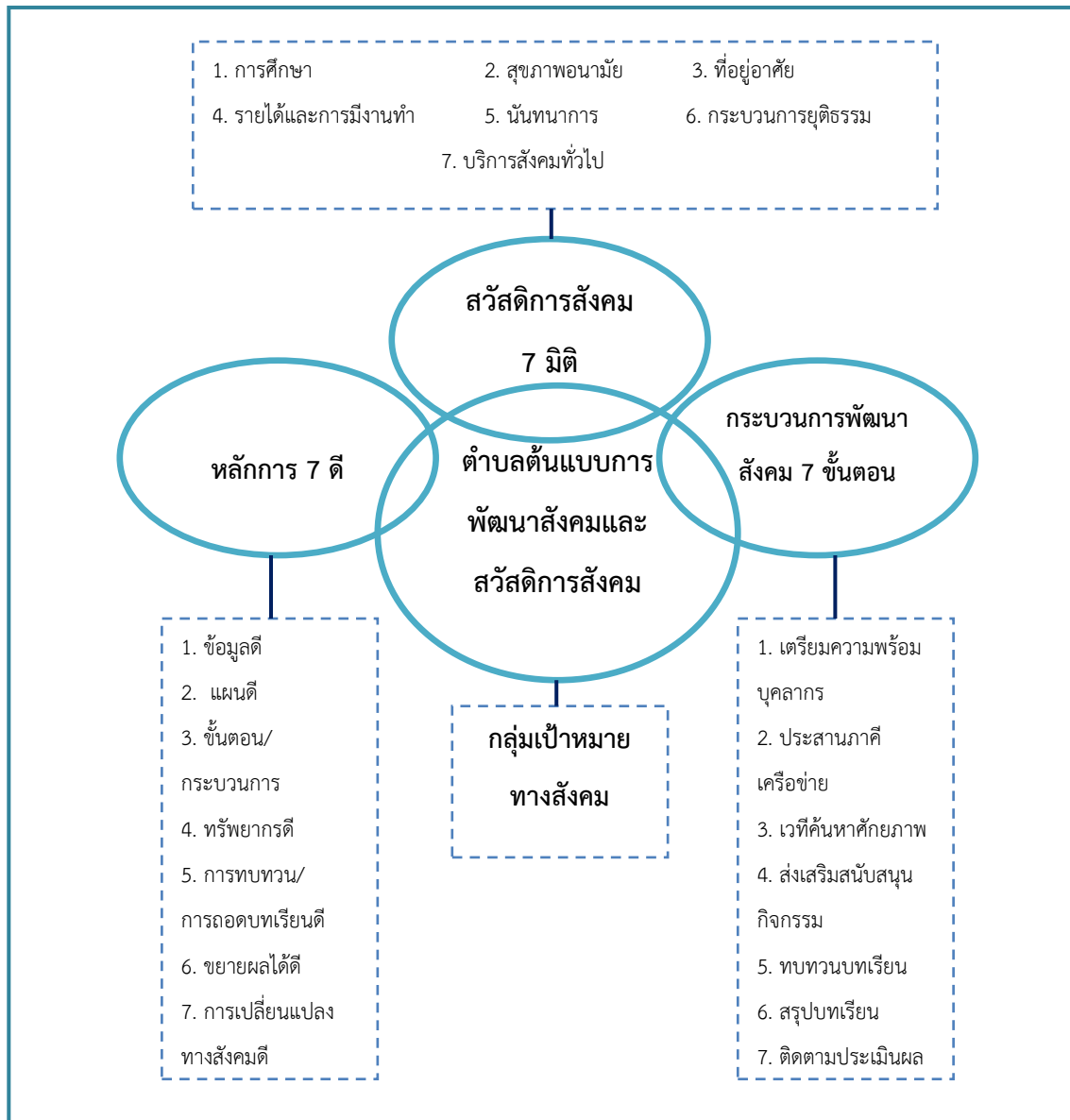
2.1.8 มีการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการหรือไม่อย่างไร

1) การออกแบบโครงการโดยเน้นการบูรณาการ กิจกรรมโครงการตั้งแต่ในระดับส่วนกลางโดยลดขั้นตอนที่มีความซ้ำซ้อนและนำมาดำเนินกิจกรรมร่วมกัน ในขั้นตอนหลักของโครงการตามที่กำหนดไว้ในพื้นที่ตำบลต้นแบบซึ่งมีส่วนทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกิจกรรม/โครงการ สามารถให้บริหารแก่กลุ่มเป้าหมาย ได้จำนวนมากขึ้นจากงบประมาณที่เหลือ นอกจากนี้การลดขั้นตอนที่มีความซ้ำซ้อนยังเป็นการลดภาระของประชาชนในพื้นที่ที่จะเข้าร่วมกิจกรรม

2) การออกแบบโครงการได้กำหนดกลวิธีขับเคลื่อนโครงการด้วยหลัก 777 (Three Seven) เป็นการขับเคลื่อนด้วยหลักการ 7 ดี สวัสดิการสังคม 7 มิติ กระบวนการพัฒนาสังคม 7 ขั้นตอน ดังภาพ ซึ่งภายใต้หลักการเช่นนี้ทำให้การส่งมอบบริการภายใต้โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ มีส่วนในการเพิ่มคุณค่าให้กับบริการที่ส่งมอบให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ โดยกลุ่มเป้าหมายจะได้รับการพิจารณา ขอบข่ายการรับบริการที่ครอบคลุมสวัสดิการสังคมทั้ง 7 มิติ นอกเหนือจากบริการกิจกรรม/โครงการที่นำมาบูรณาการ ส่วนหลักการ 7 ดี และกระบวนการพัฒนาสังคม 7 ขั้นตอนเป็นการออกแบบให้บริการของโครงการตรงกับสภาพปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย การเห็นคุณค่าของทุนทางสังคมในพื้นที่ รวมทั้งมุ่งให้เกิดพลังจิตอาสาเพิ่มขึ้นก็จะทำให้กลุ่มเป้าหมายที่ช่วยเหลือตนเองไม่ได้ในพื้นที่มีอาสาสมัครที่จะติดตามดูแลอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้การกำหนดให้มีการขยายผลการดำเนินงานสู่ อปท. ช้างเคียง ก็เป็นการกระตุ้นให้ อปท. ในพื้นที่ตำบลต้นแบบสนับสนุนการดำเนินงานอย่างจริงจังเพื่อสร้างแบบอย่างที่ดี กลุ่มเป้าหมายในพื้นที่จะได้รับประโยชน์มากขึ้น จากการเพิ่มคุณค่าในการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ของ อปท. และทำให้ อปท. ที่มาศึกษาดูงานนำไปขยายผลให้เกิดประโยชน์แก่กลุ่มเป้าหมาย

หลัก 777 (Three Seven)



2.1.9 การมีแนวทางและการติดตามประเมินผลแผนยุทธศาสตร์จากการศึกษาในปี 2553 กระทรวงฯ ได้มีการติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ในภาพรวมซึ่งเป็นแผนระยะยาว แต่มีการติดตามประเมินผลในระดับผลผลิตของกิจกรรม/โครงการ และยังไม่มีการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ แต่ในปีงบประมาณ 2554 กระทรวงฯ ได้กำหนดให้มีตัวชี้วัดในเรื่องนี้โดยอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (คำรับรองการปฏิบัติราชการ สป.พม. พ.ศ. 2554)

2.1.10 มีความต่อเนื่องของกระบวนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติหรือไม่อย่างไร

1) ความเชื่อมโยงกับระบบงบประมาณ โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ทั้งในส่วนเฉพาะโครงการ และ กิจกรรม/โครงการ ที่นำมาบูรณาการภายใต้โครงการ มีความเชื่อมโยงกับระบบงบประมาณประจำปี ซึ่งมีส่วนทำให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติราชการ กระทรวงฯ ปี 2552 – 2555 มีความต่อเนื่อง

2) จากการวิเคราะห์ ข้อ 2.1.6 พบว่าระบบข้อมูลสารสนเทศมีการเตรียมความพร้อมในระดับหนึ่ง แต่ไม่เพียงพอสำหรับการรองรับโครงการเชิงยุทธศาสตร์ ขนาดใหญ่ที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั่วประเทศ มีส่วนทำให้ระบบการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการดำเนินงานในส่วนกลางขาดความต่อเนื่องไปด้วย ต้องอาศัยการรายงานข้อมูลต่างๆ ผ่านระบบปกติหรือในรูปแบบเอกสาร หรือทาง E-mail ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดในการประมวลผลข้อมูล

3) โครงการได้กำหนดให้มีการจัดการความรู้ทั้งในระดับโครงการและระดับพื้นที่ สำหรับระดับโครงการจะดำเนินโดยส่วนกลางเพื่อปรับปรุงคู่มือการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ส่วนในระดับพื้นที่จะเป็นการกำหนดรูปแบบ (Model) ตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ที่มีความเหมาะสมกับพื้นที่จากกระบวนการจัดการความรู้พร้อมปรับปรุงแนวทางในการดำเนินงานในปีต่อไป ตลอดจนการนำไปเผยแพร่และขยายผล

จากการวิเคราะห์โดยเปรียบเทียบกับแนวคิดการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติสามารถสรุปความสัมพันธ์ของการออกแบบโครงการกับประเด็นการวิเคราะห์ได้เป็น 3 ระดับ คือ มาก(—) ปานกลาง (○) น้อย (Ñ) ตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 กรวิเคราะห์เปรียบเทียบโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม กับ
กรอบแนวคิดการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

ความสัมพันธ์ มาก (–) ปานกลาง (○) น้อย (N)	การทบทวนความสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ยุทธศาสตร์	การสนับสนุนทางนโยบาย	การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร บุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร	กระจายกลยุทธ์ระดับบุคคลและสร้าง แรงจูงใจ	ระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นไปอย่าง ทั่วถึง	การออกแบบโครงการที่เหมาะสมกับ ข้อเสนอและรายละเอียด	การเพิ่มคุณค่าแก่สินค้าและบริการ	แนวทางการติดตามประเมินผล ยุทธศาสตร์	ความต่อเนื่องของการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	หมายเหตุ
1. กระบวนการพัฒนา โครงการ	–	–				N		N	○	
2. หลักการโครงการ 2.1 แนวคิดโครงการ										
2.1.1 แนวคิดการ บูรณาการ(ความหมาย แนวทางสำหรับการสร้าง ความรู้ความเข้าใจ เบื้องต้น การกำหนด ขอบเขตของงานและแนว ทางการดำเนินงานใน พื้นที่)	○	–	○	N	N	○	–	N	○	
2.1.2 กำหนดยุทธวิธี 777 (หลักการ 7 ดี สวัสดิการสังคม 7 มิติ กระบวนการ 7 ขั้นตอน)	○	–	○	N	N	○	–	N	○	
2.2 หลักการด้านผลผลิตและงบประมาณ										
2.2.1 ผลผลิต	–	○		–	N	○	–	N	○	
2.2.2 งบประมาณ	–	–	○	–	N	○	–	N	○	
3. แนวทางการดำเนิน โครงการ (ส่วนกลางและ พื้นที่)	○	–	○	–	N	○	–	N	○	
4. ประเด็นอื่นๆ										
4.1 การถ่ายทอด ตัวชี้วัดระดับบุคคล				–						
4.2 การประเมินผลโดย สถาบันภายนอก		–								
4.3 การประเมินความ เสี่ยง			○		○					

2.2 วิเคราะห์เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดการบูรณาการ

2.2.1 มีการบูรณาการกิจกรรม โครงการภายใต้โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม อย่างน้อย 4 ด้าน คือ ความรู้ วิธีการ หลักการ และเป้าหมาย หรือไม่ว่าอย่างไร

โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ เน้นการบูรณาการภายใต้วิธีการและหลักการในด้านวิชาการ ที่ให้ความสำคัญกับการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความซ้ำซ้อน ระหว่างกิจกรรม/โครงการที่นำมาบูรณาการและใช้ขั้นตอนปฏิบัติงานที่เป็นขั้นตอนเดียวกัน ร่วมกัน นอกจากนี้เน้นการขับเคลื่อนกิจกรรม/โครงการภายใต้หลักการ 777 (Three seven) ส่วนด้านความรู้ เป็นการแลกเปลี่ยนระหว่างกิจกรรม โครงการ มีเพียงเล็กน้อย สำหรับเป้าหมายโดยเฉพาะเป้าหมายผลผลิตทุกกิจกรรม โครงการยังมีเป้าหมายผลผลิต เช่นเดิม

2.2.2 องค์ประกอบทุกองค์ประกอบภายใต้ กิจกรรม/โครงการ และระหว่างกิจกรรม/โครงการมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างสมดุลในทิศทางเดียวกันคือสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือไม่อย่างไร

โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ เป็นการบูรณาการโดยการลดขั้นตอนการดำเนินงาน การปฏิบัติที่มีความซ้ำซ้อนและมาใช้ขั้นตอนการปฏิบัติหลักร่วมกัน ซึ่งตามแนวทางดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ขั้นตอนการปฏิบัติงานของกิจกรรม/โครงการยังคงเป็นไปตามเดิม ส่วนความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรม/โครงการมีความสัมพันธ์ในมิติการดำเนินการในพื้นที่เดียวกันและมีการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายร่วมกัน พร้อมจัดบริการสวัสดิการสังคมตามแนวทางกิจกรรม/โครงการที่ตรงกับประเด็นปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวทำให้การดำเนินกิจกรรม/โครงการเป็นไปตามเป้าหมายผลผลิต ที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการกระทรวงฯ ปีงบประมาณ 2553

2.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม

2.3.1 กรอบแนวคิดการพัฒนาสังคม

โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ ได้ออกแบบโครงการโดยวางหลักและแนวคิดที่มุ่งจะให้มีการเปลี่ยนแปลงสังคมในระดับชุมชนให้ไปในทิศทางที่ดีขึ้นทั้งด้านคุณภาพชีวิตของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งจะได้รับประโยชน์จากกิจกรรม/โครงการ ต่างๆ ที่บูรณาการในพื้นที่ ความร่วมมือของภาคีเครือข่ายในพื้นที่ และประชาชนมีจิตอาสามากขึ้นโดยกระบวนการทำงานก็เป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกขั้นตอน ในกระบวนการทำงานหลัก 7 ขั้นตอน นอกจากนี้ในการดำเนินงานยังมุ่งเน้นการสำรวจข้อมูลเพื่อค้นหา กลุ่มเป้าหมายที่ประสบปัญหาความเดือดร้อนและช่วยเหลือตนเองไม่ได้เป็นอันดับแรก ขณะเดียวกันก็มีการ กำหนดเป้าหมายที่จะให้ตำบลต้นแบบฯ เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม เพื่อขยายผลสู่ อปท.อื่นๆ สามารถนำไปดำเนินการพัฒนาคุณภาพชีวิตของกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่รับผิดชอบต่อไป

จึงสามารถสรุปได้ว่าโครงการนี้ได้มีการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดด้านการพัฒนาสังคม

2.3.2 กรอบแนวคิดสวัสดิการสังคม

โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ ได้ออกแบบโครงการที่คำนึงถึงการจัดสวัสดิการสังคม 7 มิติ ภายใต้หลักคิด 777 (Three seven) เพื่อคุณภาพชีวิตของกลุ่มเป้าหมาย และมีความครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่มีความหลากหลายทั้งเด็กและเยาวชน ผู้สูงอายุ คนพิการ สตรี ผู้ด้อยโอกาสและคนยากจน โดยมีแนวทางการดำเนินงานในพื้นที่ให้เน้นการบูรณาการกับภาคีเครือข่ายต่างๆ เพื่อให้การจัดสวัสดิการสามารถครอบคลุมทั้ง 7 มิติ รวมทั้งการใช้ทุนทางสังคมในพื้นที่เพื่อให้ชุมชนได้เรียนรู้การพึ่งตนเอง ก่อนการให้บริการจะมีการสำรวจข้อมูลกลุ่มเป้าหมาย และสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคีเครือข่ายในการกลั่นกรองปัญหาและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้การลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนของกิจกรรม/โครงการต่างๆ ที่นำมาบูรณาการก็เป็นการช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานและลดภาระของประชาชนในการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ทั้งที่ขั้นตอนซ้ำกัน

3. การวิเคราะห์โดยภาพรวมเพื่อวางแผนปฏิบัติที่ดี

3.1 การวิเคราะห์ในภาพรวม

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบสถานะก่อน หลังของกิจกรรม/โครงการก่อนพัฒนาเป็นโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ จะเห็นว่ากิจกรรม /โครงการจำนวน 12 กิจกรรม/โครงการที่นำมาบูรณาการมีจำนวน 9 กิจกรรม/โครงการสามารถลดขั้นตอนได้รวมทั้งมีแนวโน้มที่จะลดค่าใช้จ่าย จำนวน 11 กิจกรรม/โครงการ มีแนวโน้มการเพิ่มผลผลิตจำนวน 9 กิจกรรม/โครงการ แลได้รับประโยชน์จากการเพิ่มขึ้นของขั้นตอนที่ 6 ซึ่งเป็นขั้นตอนการปฏิบัติร่วมกันที่สามารถสร้างโอกาสให้กิจกรรม/โครงการทั้ง 12 กิจกรรม/โครงการ เป็นแหล่งการศึกษาเรียนรู้ของ อปท.เพื่อขยายผลนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ต่อไป

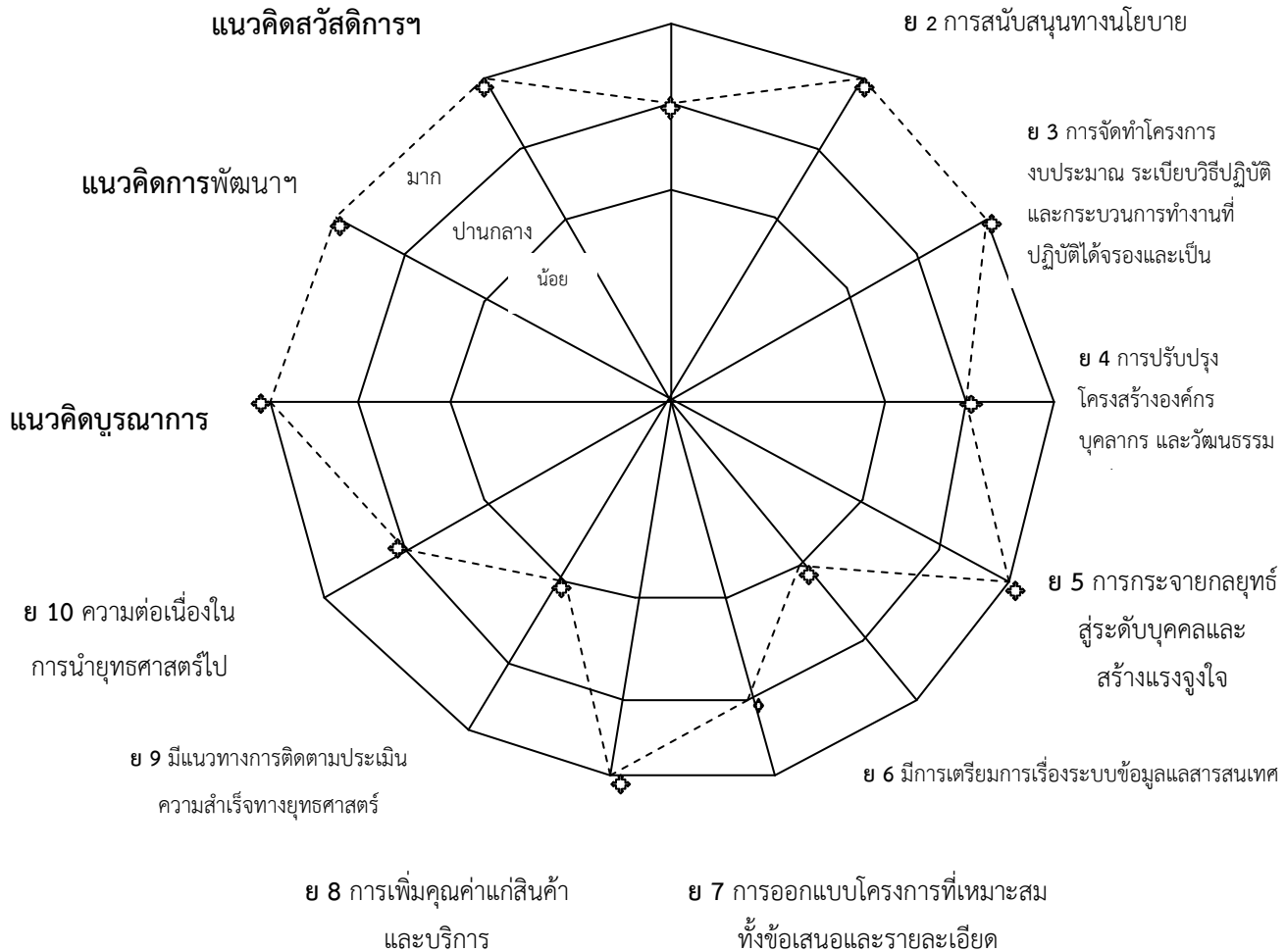
เมื่อพิจารณาในเชิงยุทธศาสตร์ย่อมแสดงให้เห็นว่า โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนต่อการขับเคลื่อนกิจกรรม/โครงการต่างๆ ที่นำมาบูรณาการให้ส่งผลกระทบต่อเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่ 2 ตามแผนปฏิบัติราชการกระทรวงฯ ปี 2552 – 2555

อย่างไรก็ตามเมื่อนำกระบวนการพัฒนาโครงการ หลักการแนวทางการดำเนินงานและประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องไปเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ จะพบว่ากรอบแบบโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ ปี 2553 ในภาพรวมให้ความสำคัญกับการทบทวนความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ในระดับปานกลาง มีการสนับสนุนทางนโยบายจากผู้บริหารในระดับมากมีการจัดทำโครงการงบประมาณและระเบียบวิธีปฏิบัติและกระบวนการที่ปฏิบัติได้จริงและเป็นรูปธรรมในระดับมาก ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงโครงสร้างบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อรองรับการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในระดับปานกลางโดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรมากกว่า มีการกระจายกลยุทธ์สู่ระดับบุคคลและสร้างแรงจูงใจในระดับมาก มีการเตรียมการเรื่องระบบข้อมูลและสารสนเทศ ให้เป็นไปอย่างทั่วถึงในระดับน้อย การออกแบบโครงการที่เหมาะสมทั้งข้อเสนอและรายละเอียดอยู่ในระดับปานกลาง โดยไม่ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมจากภายนอก การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าและการจัดการรวบรวมทรัพยากรที่จำเป็นจากแหล่งอื่นๆเท่าที่ควร ขณะที่โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯจะให้ความสำคัญกับการเพิ่มคุณค่าแก่บริการ

สวัสดิการสังคมที่ส่งมอบให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมาย ในระดับมาก ทั้งด้านการลดขั้นตอน ลดภาระในการเข้าร่วมกิจกรรม/โครงการ และมุ่งจัดบริการให้มีความครอบคลุมสวัสดิการสังคม 7 มิติ ในด้านการมีแนวทางการติดตามประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ พบว่าในภาพรวมกระทรวงฯ ไม่ได้มีแนวทางการติดตามประเมินผลความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ ดังนั้นความสัมพันธ์ในเรื่องนี้กับโครงการจึงอยู่ในระดับน้อย แต่โครงการถูกออกแบบให้มีความต่อเนื่องในเรื่องงบประมาณและการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานในระยะต่อไป แม้จะมีข้อจำกัดในเรื่องระบบการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งทำให้การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในมิติของโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ มีความต่อเนื่องในระดับปานกลาง ดังนั้นเมื่อพิจารณาโดยสรุปแล้ว กล่าวได้ว่า การออกแบบโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ ยังไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามกรอบแนวคิดการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ ยังต้องเน้นการทบทวนเพื่อวางแผนปฏิบัติที่ดีต่อไปสำหรับการออกแบบโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ ในปีงบประมาณ ต่อๆ ไปและโครงการทางยุทธศาสตร์อื่นๆ

ถึงแม้ว่าโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ จะยังมีความไม่สมบูรณ์ในมิติของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติแต่ในมุมมองด้านวิชาการหรือองค์ความรู้ด้านการบูรณาการ ด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม กล่าวได้ว่าการออกแบบโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ เป็นไปตามกรอบคิดดังกล่าว เป็นส่วนใหญ่ และเป็นรูปแบบหนึ่งของโครงการด้านการพัฒนาและสวัสดิการเชิงบูรณาการซึ่งมีการผสมผสานแนวคิดดังกล่าว ทั้งทางด้านบูรณาการ การพัฒนาสังคม และสวัสดิการสังคม มีความสำคัญอย่างมากต่อการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยเฉพาะการออกแบบโครงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ การนำโครงการไปสู่การปฏิบัติได้จริงมีความเป็นไปได้ในการสร้างผลผลิตของโครงการนำไปสู่ผลลัพธ์ในการยกระดับคุณภาพชีวิตของกลุ่มเป้าหมายและส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของมนุษย์ในภาพรวม ซึ่งผลการวิเคราะห์ในภาพรวมอาจสรุปได้ตามแผนภาพที่ 4 ที่แสดงการเปรียบเทียบกรอบคิดทั้ง 4 ด้าน กับการออกแบบโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ

ย 1 ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์



หมายเหตุ

————— กรอบแนวคิดการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (ย) 10 ประเด็น แนวคิดบูรณาการ แนวคิดการพัฒนาสังคม แนวคิดสวัสดิการสังคม (แบ่งเป็นระดับมาก ปานกลาง น้อย)

----- การออกแบบโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ

แผนภาพที่ 4 แสดงการเปรียบเทียบกรอบคิดทั้ง 4 ด้าน กับการออกแบบโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ

จากแผนภาพดังกล่าวจะเห็นช่องว่างปรากฏชัดเจนในหลายประเด็นของกรณำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ถึง 5 ประเด็น คือ ย 1, ย 4 ,ย 6, ย 7, ย 8, ย9 ,และ ย 10 ซึ่งถ้าพิจารณาถึงประเด็นย่อยในแต่ละประเด็นก็จะเห็นช่องว่างของการออกแบบโครงการมากยิ่งขึ้น ความสำเร็จของโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ ที่ประเมินได้เป็นเพียงระดับผลผลิต ขณะที่เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ของกระทรวงฯ อยู่ในระดับใกล้เคียงกับระดับผลผลิต แต่ถ้าเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ของกระทรวงอยู่ในระดับผลลัพธ์ (Outcomes) และการออกแบบโครงการไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้เท่าที่ควร โอกาสที่โครงการจะสนับสนุนความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ก็จะเป็นไปได้ยาก ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการพิจารณาหาแนวปฏิบัติที่ดีต่อไป

3.2 การวางแผนปฏิบัติที่ดี

ในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในขอบเขตของการออกแบบโครงการด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการซึ่งจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ กับกรอบแนวคิดการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ แนวคิดการบูรณาการ และแนวคิดสวัสดิการสังคม สามารถวางแผนปฏิบัติที่ดี ในขั้นของการออกแบบโครงการเพื่อสร้างโอกาสในการบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ดังนี้

3.2.1 การสนับสนุนทางนโยบายของผู้บริหารทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำซึ่งโครงการทางยุทธศาสตร์แม้ได้รับการอนุมัติงบประมาณประจำปีแล้วในขั้นของการนำไปปฏิบัติ การวางแผนโครงการและการนำโครงการไปปฏิบัติก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการสนับสนุนทางนโยบาย

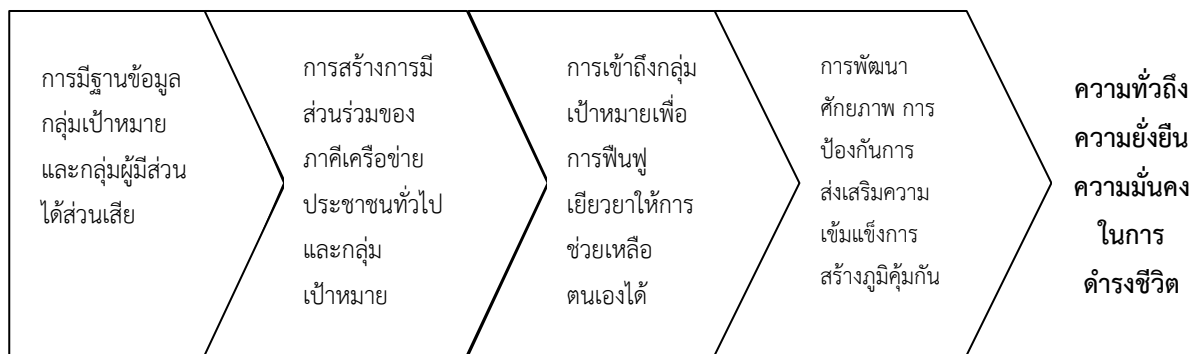
3.2.2 การจำแนกประเภทโครงการ โดยทั่วไปโครงการสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ประเภท ได้แก่ โครงการด้านการปฏิบัติการ โครงการพัฒนาการประสานงานเพื่อเครือข่ายความร่วมมือ โครงการพัฒนาการกำกับและบริการ โครงการด้านวิชาชีพและการเผยแพร่ข่าวสาร และโครงการดานการพัฒนาสวัสดิการและขวัญกำลังใจ

การจำแนกประเภทโครงการจะทำให้ขยายลักษณะและขอบเขตของกิจกรรมภายใต้โครงการ หน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพหลักหรือเจ้าภาพร่วม กระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายผลผลิตของโครงการและเป้าประสงค์ทางแผนยุทธศาสตร์รวมทั้งการบูรณาการที่ต้องมีเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนโครงการ นอกจากนี้หน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพหลักจะต้องพิจารณาต่อไปว่าโครงการนี้ควรรับผิดชอบโครงการเองหรือไม่ ซึ่งต้องพิจารณาถึงสมรรถนะของหน่วยงานตามประเภทของโครงการถ้าไม่ดำเนินการเองจะให้หน่วยงานใดดำเนินการในกิจกรรมใดหรือทั้งหมด อาจอยู่ในรูปแบบของการจ้างที่ปรึกษา การจัดทำบันทึกข้อตกลงกับภาคีเครือข่าย การจ้างเหมาเอกชนดำเนินการซึ่งต้องพิจารณาความเป็นไปได้ที่มีความสอดคล้องกับระเบียบของราชการและความคุ้มค่าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

อย่างไรก็ตามโครงการบางโครงการเป็นโครงการขนาดใหญ่อาจมีลักษณะโครงการหลายประเภทอยู่ในโครงการเดียวกัน ก็ควรมีการจำแนกประเภทกิจกรรมภายใต้โครงการให้มีความชัดเจน ซึ่งโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ เป็นตัวอย่างที่มีลักษณะทางวิชาการและปฏิบัติการอยู่ในโครงการเดียวกัน

3.2.3 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

3.2.3.1 การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) การพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ซึ่งจากกรอบแนวคิดของการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมจะเห็นจุดเน้นของการพัฒนาสังคม คือการมีส่วนร่วมของประชาชนและการพัฒนาศักยภาพกลุ่มเป้าหมาย ขณะที่จุดเน้นของสวัสดิการสังคมอยู่ที่การให้กลุ่มเป้าหมายมีมาตรฐานในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพสามารถช่วยเหลือตนเองได้ต่อไป อย่างไรก็ตาม ทั้งทางด้านการพัฒนาสังคม และสวัสดิการสังคมต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศที่จะบ่งชี้กลุ่มเป้าหมาย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม การวิเคราะห์ (Value Chain) ดังกล่าวนี้พิจารณาตามแผนภาพที่ 5



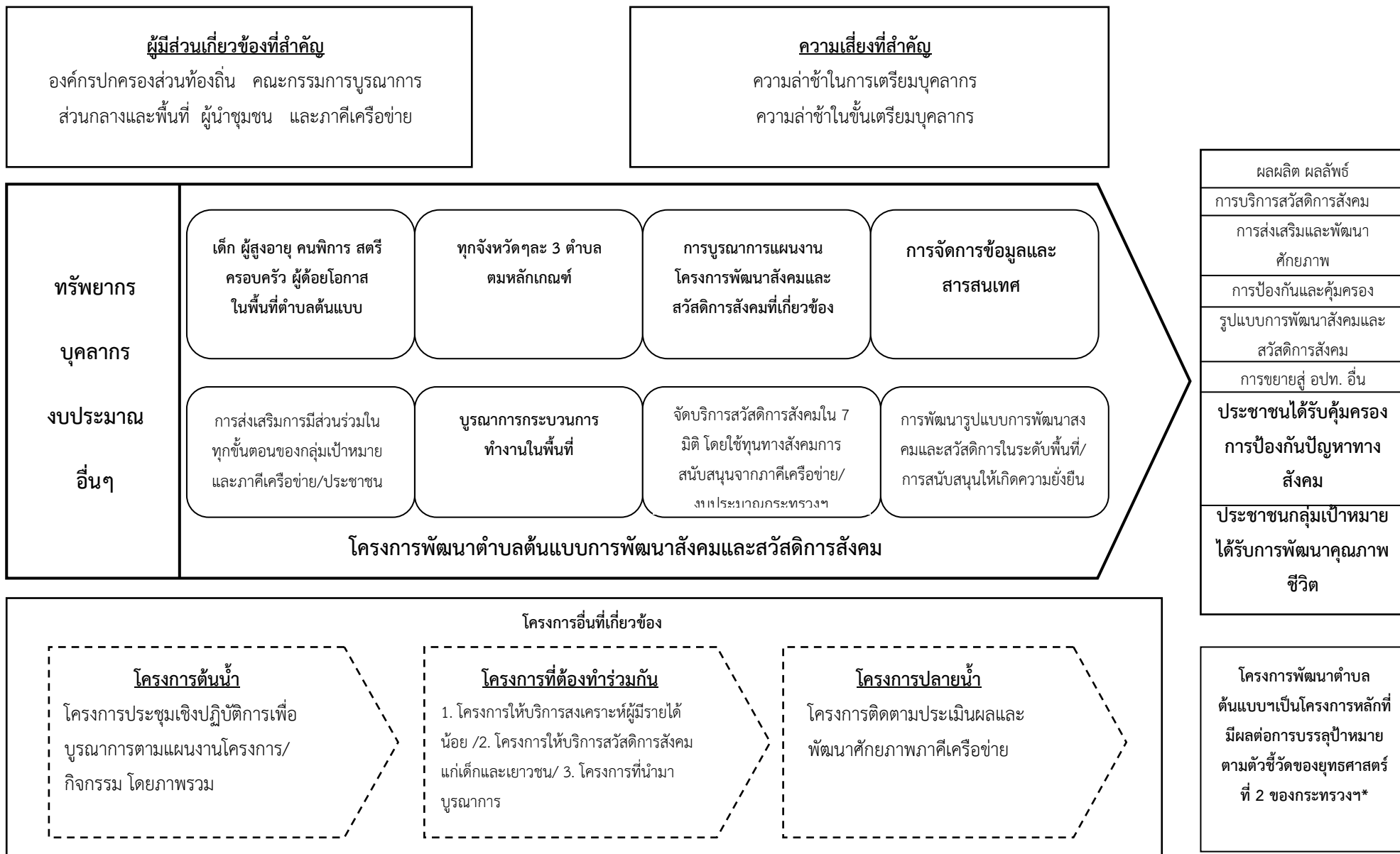
โครงการ..... โครงการ..... โครงการ..... โครงการ.....
 โครงการ..... โครงการ..... โครงการ.....
 โครงการ..... โครงการ..... โครงการ.....

แผนภาพที่ 5 Value Chain ของการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม

จากแผนภาพที่ 5 จุดเน้นของโครงการด้านการพัฒนาสังคมจะอยู่ที่ Value Chain ที่ 2 และ 4 โครงการด้านสวัสดิการสังคมอยู่ที่ Value Chain ที่ 3 และ 4 ซึ่งในภาพรวมของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติถ้าสามารถจัดกลุ่ม โครงการในแต่ละ Value Chain จะเห็นความสมดุลของโครงการทางยุทธศาสตร์แล้วจะเห็นว่าจุดเน้นของโครงการทางยุทธศาสตร์ไปอยู่ที่ Value Chain ไต นอกจากนี้ยังสามารถไปเป็นฐานในการวิเคราะห์ว่าแต่ละโครงการภายใต้ Value Chain เดียวกันมีขอบเขตโครงการทั้งด้านกลุ่มเป้าหมาย และพื้นที่ซ้ำซ้อนกันหรือไม่ หรือโครงการภายใต้ Value Chain 2 3 หรือ 4 มีความเกี่ยวข้องซ้ำซ้อนกันหรือไม่ ซึ่งการวิเคราะห์ทั้งหมดอาจนำไปสู่การบูรณาการเชื่อมโยงระหว่างโครงการเพื่อลดขั้นตอนทั้งด้านกลุ่มเป้าหมายพื้นที่และขอบเขตของโครงการ

3.2.3.2 การวิเคราะห์ Value Chain ของกิจกรรมภายใต้โครงการด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม เพื่อศึกษาถึงกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนโครงการ ความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม จุดอ่อน จุดแข็งของกิจกรรม ผลผลิต ผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นคุณค่าหรือประโยชน์ที่จะเกิดแก่ผู้รับบริการ รวมทั้งความเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ เพื่อพิจารณาว่าโครงการนี้เป็นโครงการหลัก/โครงการสนับสนุนต่อการบรรลุ

เป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ หรือเป็นโครงการที่มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในระดับใด แต่ไม่ได้ส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ หรือเป็นโครงการที่ไม่มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ นอกจากนี้การวิเคราะห์ Value Chain ตามขั้นตอนนี้ สามารถนำข้อมูลการวิเคราะห์ตาม 3.2.3.1 ไปพิจารณาว่าโครงการนี้มีความเกี่ยวข้องกับโครงการใด โครงการใดเป็นโครงการต้นน้ำของโครงการนี้ โครงการใดต้องทำร่วมกันโครงการใดเป็นโครงการปลายน้ำ ซึ่งผลการวิเคราะห์ Value Chain เป็นเสมือนการออกแบบแปลนสร้างบ้านทำให้เห็นแบบบ้านและรายละเอียดการก่อสร้างอันจะนำไปสู่การออกแบบรายละเอียดของโครงการ รวมทั้งกระบวนการทำงานโครงการ ตลอดจนพิจารณาถึงจุดอ่อนจุดแข็งของกิจกรรมหลัก กิจกรรมสนับสนุนโครงการที่ต้องปรับปรุงเตรียมการให้พร้อมก่อนการขับเคลื่อนโครงการ ซึ่งวิเคราะห์ Value Chain ดังกล่าวนี้ของโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบฯ พิจารณาตามแผนภาพที่ 6



ภาพที่ 6 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า

3.2.3.4 การวิเคราะห์โครงการและการเตรียมการก่อนจัดทำ / ออกแบบโครงการ

ผลการวิเคราะห์ Value Chain จะนำไปสู่การวิเคราะห์โครงการในรายละเอียด และสามารถเข้าถึงสิ่งที่โครงการจะต้องมีการเตรียมการเพื่อแสดงถึงความพร้อมก่อนการจัดทำ/ ออกแบบโครงการซึ่งมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1) การทบทวนความสอดคล้องของแผนงานโครงการกับยุทธศาสตร์ของกระทรวงฯ โดยหลัก ส่วนราชการที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกระทรวงให้ประสบผลสำเร็จคือส่วนราชการในระดับกรมในสังกัด โครงการทางยุทธศาสตร์ที่กรมฯ รับผิดชอบต้องมุ่งให้เกิดผลผลิตที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าว เป็นสิ่งที่จะตอบค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัด เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนั้นการทบทวนในเรื่องนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้รับผิดชอบในการออกแบบโครงการทั้งในหลักการ และรายละเอียดต้องทบทวนให้ชัดเจนว่า แผนงานโครงการ อยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ใดของกระทรวงฯ มีเป้าประสงค์อะไรและตัวชี้วัดเป้าประสงค์มีค่าเป้าหมายเท่าไร

2) การกำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการ ลูกค้า ของโครงการและพื้นที่ดำเนินงานได้ชัดเจนเพราะมีผลต่อการออกแบบกิจกรรม คือ กระบวนการดำเนินงานโครงการ เพื่อส่งมอบผลประโยชน์ในรูปแบบที่เหมาะสมให้แก่กลุ่มเป้าหมาย โครงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ที่มีลูกค้าเป็นกลุ่มผู้สูงอายุ การออกแบบกิจกรรมก็ต้องคำนึงถึงศักยภาพทางด้านร่างกายของผู้สูงอายุด้วย นอกจากนี้กรณีที่ทราบประเภทของกลุ่มเป้าหมาย แต่ไม่ทราบคุณสมบัติเฉพาะ เช่น ยากจน จึงจำเป็นต้องมีกิจกรรมการสำรวจข้อมูล สำหรับพื้นที่การดำเนินการ ก็มีความสำคัญต่อการออกแบบกิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินงานของโครงการเช่นกัน

3) การวิเคราะห์ผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการและตัวชี้วัดผลผลิตเป็นประโยชน์ที่โครงการได้มอบแก่กลุ่มเป้าหมาย ส่วนผลลัพธ์เป็นการนำผลผลิตหรือสินค้าไปใช้ในอีกต่อหนึ่ง ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวอาจพัฒนาเป็นตัวชี้วัดระดับบุคคล เป็นการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่ระดับบุคคล

4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม องค์กรภายนอก เพื่อกำหนดรูปแบบของกิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานของโครงการ โครงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ทั้งในเชิงประเด็นปัญหา (Issue) กลุ่มเป้าหมาย (Target) และพื้นที่ (Area) ต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นับแต่ชั้นทำยุทธศาสตร์ถึงขั้นออกแบบโครงการในรายละเอียดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการวิเคราะห์ก็ควรพิจารณา สภาพแวดล้อมทางสังคมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี กฎหมายการเมือง สังคม วัฒนธรรม ทั้งในต่างประเทศ รวมทั้งองค์กรต่างๆ ที่มีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ควรมีจุดเน้นในประเด็นที่คาดว่าจะเป็นผลกระทบเชิงบวกและลบต่อโครงการ ซึ่งจะเป็นทั้งข้อมูลในการแสวงหาการสนับสนุน และการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ต้องเตรียมการจัดการเพื่อลดปัญหาและผลกระทบทางลบต่อโครงการ

5) การจัดการรวบรวมทรัพยากรที่จำเป็น ซึ่งไม่จำกัดเฉพาะงบประมาณเท่านั้น แต่ให้รวมถึงทรัพยากรทุกประเภท รวมทั้งทรัพยากรมนุษย์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และภาคีเครือข่าย กรณีที่เป็นการดำเนินโครงการที่กำหนดขอบเขตพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ก็ควรให้ความสำคัญกับทรัพยากรในชุมชนท้องถิ่น ทั้งนี้ทรัพยากรในการสนับสนุนโครงการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะกรณีที่โครงการทางยุทธศาสตร์นั้นไม่ได้รับงบประมาณหรือได้รับงบประมาณเพียงเล็กน้อย โครงการอาจต้องแสวงหาแนวทางการสนับสนุนทรัพยากรจากภายนอก

6) การออกแบบกระบวนการทำงานของโครงการ ซึ่งสามารถนำเสนอเป็นแผนผังกระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินโครงการ ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดโครงการ ก็จะสามารถเห็นขั้นตอนของการขับเคลื่อนโครงการให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้การออกแบบกระบวนการดำเนินงานของโครงการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ยังต้องนำความรู้ทางวิชาการมาประกอบด้วย เช่น การมีส่วนร่วมของประชาชน การฟื้นฟูเยียวยาตามหลักสังคมเคราะห์

7) การเตรียมการที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงองค์กร และกลไกที่รับผิดชอบ

8) การเตรียมการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรที่ต้องดำเนินโครงการปฏิบัติรวมทั้งภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งทางด้านการพัฒนา การฝึกอบรม การจูงใจ และป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

9) การเตรียมการเกี่ยวกับการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ ของโครงการทั้งการติดตามความก้าวหน้าและการสนับสนุนข้อมูลสารสนเทศ ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารโครงการ

10) การบูรณาการกับโครงการที่เกี่ยวข้อง โดยการใช้หลักการวิเคราะห์โครงการต้นน้ำ โครงการที่ดำเนินการไปพร้อมกัน และโครงการปลายน้ำ รวมทั้งพิจารณามิติในเชิงประเด็นปัญหา กลุ่มเป้าหมายและพื้นที่ดำเนินการจะทำให้สามารถทราบแนวทางในการบูรณาการที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารโครงการโดยเฉพาะปรับปรุงการออกแบบกระบวนการทำงานของโครงการที่เหมาะสมต่อไป

11) การเพิ่มคุณค่าให้กับผลผลิตหรือคุณประโยชน์ที่โครงการมอบให้แก่กลุ่มเป้าหมาย ผู้รับบริการซึ่งอาจพิจารณาถึงแนวทางการลดต้นทุน/ลดภาระค่าใช้จ่ายทั้งของโครงการและกลุ่มเป้าหมายและแนวทางในการปรับปรุงคุณประโยชน์ให้แก่กลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการมากขึ้น การมีแนวทางในการเพิ่มคุณค่าให้กับผลผลิตหรือคุณประโยชน์ดังกล่าวนี้ จะนำไปสู่การปรับปรุงการออกแบบกระบวนการทำงานตาม 6)

ตัวอย่างโครงการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมอาชีพ การเพิ่มคุณค่าอาจให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพของหลักสูตร การคัดเลือกวิทยากร ฯลฯ รวมทั้งการประสานการ

สนับสนุนหรือส่งต่อแหล่งงานที่เหมาะสม ผู้รับบริการจะมีงานทำ มีรายได้และมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต

12) การวิเคราะห์ความเสี่ยงและแนวทางการจัดการความเสี่ยง

13) การวางแผนทางในการติดตามประเมินผล ซึ่งโครงการด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม จะให้ความสำคัญทั้งการติดตามและประเมินผลการบรรลุตามค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ และรวบรวมเป็นข้อมูลประกอบการประเมินความสำเร็จของยุทธศาสตร์ (การบรรลุเป้าประสงค์) โดยจัดว่าเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงการติดตามในเชิงพัฒนาเพื่อให้คำแนะนำปรึกษาและหนุนเสริมให้เกิดความยั่งยืนและความมั่นคงในการดำรงชีวิต

14) การวางแผนทางการจัดการความรู้เพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดี และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโครงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ควรวางแผนทางการจัดการความรู้ที่ได้จากบริการโครงการเชิงยุทธศาสตร์ และความรู้ทางด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมที่ได้จากการดำเนินโครงการ ซึ่งจะมีส่วนทำให้ความต่อเนื่องของกระบวนการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

3.2.3.5 การจัดทำ/ออกแบบโครงการ

คือการจัดทำข้อเสนอโครงการเพื่อพิจารณาอนุมัติและนำไปปฏิบัติ โดยนำผลการศึกษาในขั้นการวิเคราะห์และเตรียมการตามข้อ 3.2.3.4 มาจัดทำเป็นข้อเสนอโครงการ ซึ่งโครงการทางยุทธศาสตร์คงให้ความสำคัญกับความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เป็นอันดับแรกในข้อเสนอโครงการจึงควรแสดงให้เห็นความชัดเจนในเรื่องนี้ ผลผลิต ผลลัพธ์ ที่ส่งผลต่อการบรรลุค่าเป้าหมายตัวชี้วัดทางยุทธศาสตร์รวมทั้งกระบวนการทำงานของโครงการต้องให้ความสำคัญกับการพิจารณา เพื่อให้สามารถนำแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้เสนอไว้ไปใช้ในการพิจารณาทบทวนโครงการด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ก่อนเสนอเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการซึ่งจะเป็นหลักประกันว่าการออกแบบโครงการมีความเหมาะสมต่อการนำไปปฏิบัติให้บรรลุค่าเป้าหมายตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ จึงขอเสนอตาราง “เพิ่มคุณค่าในการออกแบบ/จัดทำข้อเสนอโครงการเชิงยุทธศาสตร์” ตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ตารางเพิ่มคุณค่าในการออกแบบ/ จัดทำข้อเสนอโครงการเชิงยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมเพื่อเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

แนวปฏิบัติที่ควรกระทำ	ระดับการดำเนินการในกระบวนการออกแบบโครงการ		
	มาก—	ปานกลาง○	น้อย■
1. การสนับสนุนทางนโยบายของผู้บริหาร			
2. การจำแนกประเภทโครงการ (ด้านปฏิบัติการ ด้านการพัฒนาการประสานงาน หรือเครือข่ายความร่วมมือ ด้านการพัฒนาการกำกับและการบริหาร ด้านวิชาการและการเผยแพร่ข่าวสารและด้านการพัฒนาสวัสดิการและขวัญกำลังใจของบุคลากร)			
3. การวิเคราะห์ Value Chain			
3.1 การวิเคราะห์สถานะของโครงการใน Value Chain ของการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม			
3.2 การวิเคราะห์ Value Chain ของกิจกรรมภายใต้โครงการแบ่งออกเป็นกิจกรรมหลัก กิจกรรมสนับสนุนความสัมพันธ์ของกิจกรรม จุดอ่อนจุดแข็งของกิจกรรม ผลผลิต/ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ฯลฯ			
4. การวิเคราะห์โครงการและการเตรียมการ ก่อนจัดทำ/ออกแบบโครงการ			
4.1 การทบทวนความสอดคล้องของแผนงาน/โครงการกับยุทธศาสตร์กระทรวงฯ			
4.2 การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย(ผู้รับบริการ/ลูกค้า) และพื้นที่ดำเนินการให้ชัดเจน			
4.3 การวิเคราะห์ผลผลิต ผลลัพธ์และตัวชี้วัด (พร้อมถ่ายถอดเป็นตัวชี้วัดระดับบุคคล)			
4.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อกำหนดรูปแบบของกิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานของโครงการ			
4.5 การจัดการรวบรวมทรัพยากรที่จำเป็นทุกด้าน (งบประมาณ คน อื่นๆ)			

แนวปฏิบัติที่ควรกระทำ	ระดับการดำเนินการในกระบวนการ ออกแบบโครงการ		
	มาก—	ปานกลาง○	น้อยÑ
4.6 การออกแบบกระบวนการของโครงการ			
4.6.1 มีแผนผังกระบวนการ (Flow chart)			
4.6.2 สามารถนำเสนอกระบวนการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดโครงการพร้อมระยะเวลาการดำเนินการ			
4.6.3 กระบวนการดำเนินงานได้พิจารณาถึงองค์ความรู้วิชาการด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม			
4.6.4 กระบวนการดำเนินงานได้พิจารณาถึงสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อโครงการ			
4.6.5 กระบวนการดำเนินงานได้พิจารณาถึงคุณลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย/สภาพพื้นที่ทางภูมิศาสตร์			
4.6.6 กระบวนการดำเนินงานได้พิจารณาถึงความยากง่ายในการปฏิบัติและการเพิ่มคุณค่าให้กับผลผลิตหรือคุณประโยชน์แก่ผู้รับบริการ			
4.6.7 กระบวนการดำเนินงานได้พิจารณาถึงการบูรณาการกับโครงการที่เกี่ยวข้อง			
4.6.8 กระบวนการทำงานได้นำแนวทางการจัดการความเสี่ยงไปประกอบการพิจารณา			
4.6.9 กระบวนการดำเนินงานได้พิจารณาถึงความต่อเนื่องและความยั่งยืนในการพัฒนาสังคม			
4.7 การเตรียมการที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงองค์กรและกลไกที่รับผิดชอบ			
4.8 การเตรียมการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง			
4.9 การเตรียมการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูลและสารสนเทศของโครงการ			
4.10 การบูรณาการกับโครงการที่เกี่ยวข้อง			

แนวปฏิบัติที่ควรกระทำ	ระดับการดำเนินการในกระบวนการ ออกแบบโครงการ		
	มาก—	ปานกลาง○	น้อย■
4.11 การเพิ่มคุณค่าให้กับผลผลิตหรือคุณประโยชน์ที่โครงการมอบให้แก่กลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการ			
4.12 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและแนวทางการจัดการความเสี่ยง			
4.13 การวางแนวทางในการติดตามประเมินผล 4.13.1 แนวทางในการติดตามประเมินผลตามหลักการ บริหารโครงการและในฐานะส่วนหนึ่งของการประเมินผลแผน ยุทธศาสตร์			
4.13.2 แนวทางการติดตามในเชิงการพัฒนาให้เกิด ความยั่งยืนและความมั่นคงในการดำรงชีวิต			
4.14 การวางแนวทางในการจัดการความรู้เพื่อความต่อเนื่อง ของกระบวนการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ			
5. การจัดทำ/ออกแบบโครงการโดยใช้ผลจาก ข้อ 4			

ตารางที่ 6 เมื่อใช้ในการพิจารณาการออกแบบโครงการแล้วเห็นว่าอยู่ในระดับการดำเนินการปานกลางหรือน้อย ในแนวปฏิบัติด้านใดหรือควรทบทวนและยกระดับการดำเนินการด้านนั้น ซึ่งจะทำให้การออกแบบจัดทำข้อเสนอโครงการมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

บทที่ 6 บทสรุปและข้อเสนอแนะ

แผนยุทธศาสตร์ในทุกระดับจะประสบผลสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อมีการนำไปปฏิบัติ แผนปฏิบัติราชการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พ.ศ. 2552 – 2555 ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ 4 ประการ คือ

- (1) การพัฒนาสวัสดิการสังคมและสร้างความมั่นคงในการดำรงชีวิต
- (2) ส่งเสริมการขับเคลื่อนการพัฒนาป้องกันและแก้ไขปัญหาสังคม
- (3) เสริมพลังและสร้างการมีส่วนร่วม
- (4) ส่งเสริมระบบบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล

ซึ่งตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ได้แปลงเป็นแผนปฏิบัติราชการประจำปี 2553 และมีการเชื่อมโยงเข้าสู่ระบบงบประมาณประจำปี กิจกรรมโครงการภายใต้แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี

โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมประจำปี 2553 ที่ปรากฏในแผนปฏิบัติราชการกระทรวงฯ ประจำปีงบประมาณ 2553 คือกิจกรรมพัฒนาต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ซึ่งเป็นกิจกรรมย่อยของ กิจกรรมพัฒนาระบบรูปแบบ และมาตรฐานการให้บริการกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นกิจกรรมภายใต้โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ด้อยโอกาส ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการขับเคลื่อนการพัฒนา ป้องกันและแก้ไขปัญหาสังคมของแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ของแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี กำหนดเป้าประสงค์ไว้ 2 ประการ คือ (1) ประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับการคุ้มครองและป้องกันปัญหาสังคม และประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาคุณภาพชีวิต มีตัวชี้วัดที่สำคัญคือ ร้อยละของประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาป้องกันและแก้ไขปัญหาสังคม และร้อยละของปัญหาทางสังคมต่อกลุ่มเป้าหมายได้รับการดำเนินการป้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการประเมินผลการดำเนินงานของคณะผู้วิจัยจากมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในพื้นที่ 12 จังหวัด 36 ตำบล คือจังหวัดปทุมธานี จังหวัดนครนายก จังหวัดจันทบุรี จังหวัดสิงห์บุรี จังหวัดเพชรบุรี จังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดสกลนคร จังหวัดสุโขทัย จังหวัดเชียงราย จังหวัดสุราษฎร์ธานีและจังหวัดสงขลา พบว่าโครงการนี้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในทางบวกแก่กลุ่มเป้าหมาย ผู้นำและองค์กรชุมชน โดยในส่วนของกลุ่มเป้าหมายก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความรู้ ทักษะ และมีความมั่นคงในการดำรงชีวิตมากขึ้น ในส่วนของผู้นำชุมชนและองค์กรชุมชนพบว่า ผู้นำได้รับการพัฒนาศักยภาพมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน มีความสามัคคีมากขึ้น มีจิตอาสา รู้จักการระดมทุน เริ่มมีแนวคิดการพึ่งพาตนเองมากขึ้น ซึ่งคณะผู้วิจัยได้ค้นพบว่าปัจจัยความสำเร็จของโครงการในพื้นที่มาจากปัจจัยด้านผู้นำ ด้านชุมชนในพื้นที่ ด้านเครือข่าย ด้านการมีส่วนร่วมและด้านการเตรียมความพร้อม ด้านแนวคิดการบูรณาการงานสวัสดิการสังคมตำบลต้นแบบ จึงกล่าวได้ว่าผลการดำเนินงานโครงการนี้ย่อมก่อให้เกิดผลกระทบในเชิงบวกที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ของ

แผนปฏิบัติการราชการกระทรวง ปี พ.ศ. 2552 - 2555 การออกแบบโครงการนี้จึงมีส่วนสำคัญในการวางแผนทางการขับเคลื่อนและนำโครงการไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล

เนื่องจากโครงการตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมประจำปี 2553มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่ 2 ของกระทรวงและมีรูปแบบที่เน้นการบูรณาการแผนงาน โครงการ ตลอดจนมุ่งเน้นการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ในการศึกษาจึงได้มีการศึกษาเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดด้านการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การบูรณาการการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม รวมทั้งเปรียบเทียบสถานะก่อนหลัง ของกิจกรรมโครงการที่นำมาบูรณาการภายใต้โครงการนี้ ซึ่งผลการศึกษานำไปสู่การวางแผนปฏิบัติที่ดีของการจัดทำ ออกแบบโครงการด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. กระบวนการพัฒนาโครงการตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมประจำปี 2553

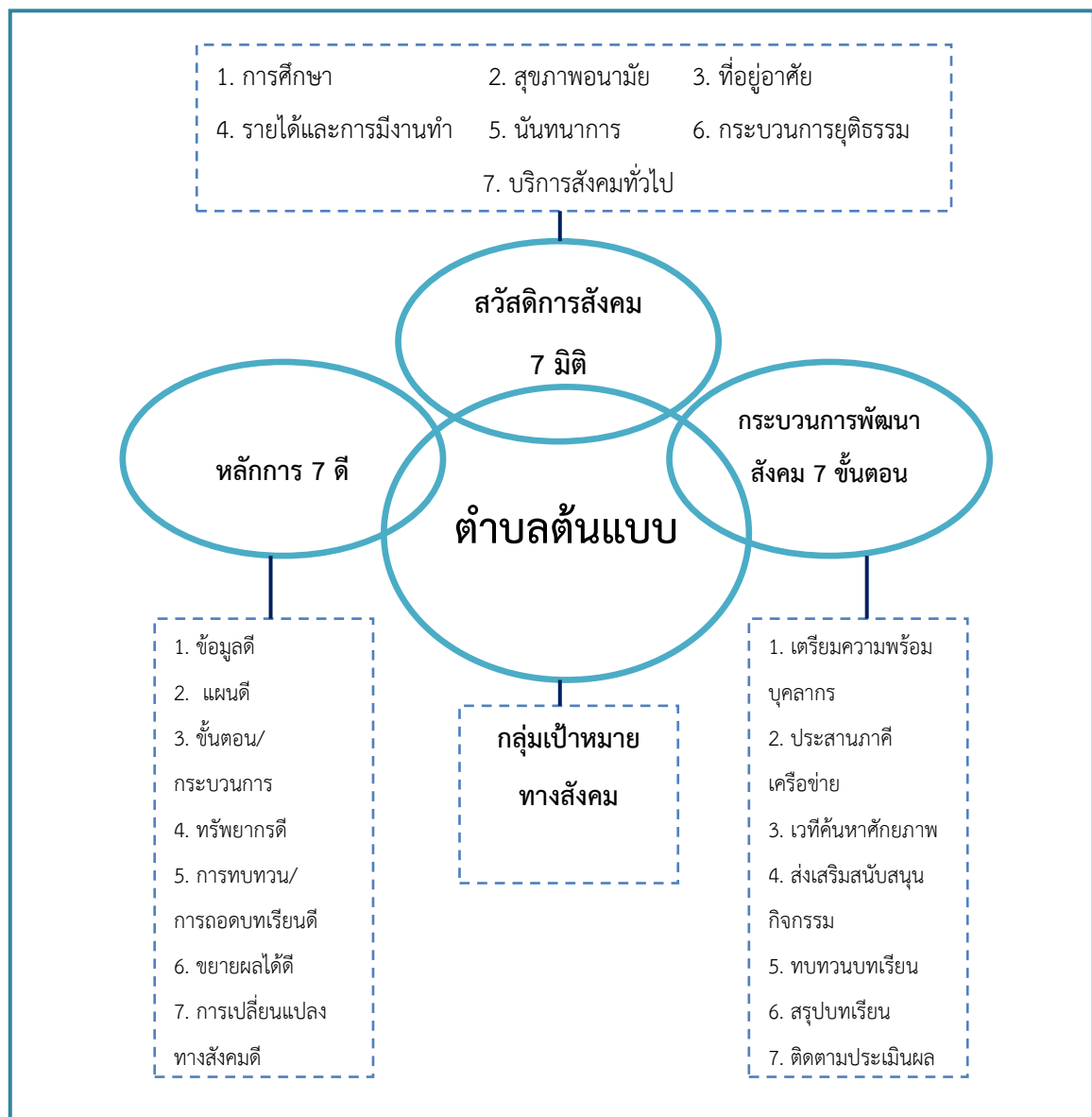
เริ่มจากแผนปฏิบัติการราชการกระทรวงฯ ปี 2552 - 2555 ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบายและแผนบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ พ.ศ. 2553 - 2556 การจัดทำคำของบประมาณประจำปี 2553 ของกิจกรรมย่อยพัฒนาต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ และเมื่อได้รับการจัดสรรงบประมาณ ก็ถูกจัดอยู่ในปฏิบัติราชการของกระทรวงฯ ประจำปีงบประมาณ 2553 ภายใต้ผลผลิต ประชากรเป้าหมายที่ได้รับบริการสวัสดิการสังคม ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการขับเคลื่อนการพัฒนา การป้องกัน และแก้ไขปัญหาสังคม โดยมีกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการรับผิดชอบกิจกรรมนี้ ซึ่งได้มีการเตรียมการดำเนินการก่อนเริ่มแผนปฏิบัติการราชการกระทรวงฯ ประจำปีงบประมาณ 2553 (วันที่ 1 ตุลาคม 2553) โดยขออนุมัติดำเนินโครงการบูรณาการงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมต้นแบบในพื้นที่ โดยกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการให้เกิดการบูรณาการกระบวนการดำเนินงานในพื้นที่ต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ชุมชนท้องถิ่นต้นแบบมีการพัฒนาสังคมและจัดสวัสดิการสังคมให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีมาตรฐานตามที่กรมฯ กำหนดและมีความเหมาะสมกับพื้นที่ ซึ่งในการดำเนินงานโครงการนี้ ได้เกิดการบูรณาการกิจกรรม โครงการ ที่จะมอบหมายให้ศูนย์พัฒนาสังคมทุกจังหวัด ปฏิบัติในพื้นที่โดยบูรณาการตั้งแต่ต้นทาง วางกรอบในการลดขั้นตอนการปฏิบัติและใช้ขั้นตอนการปฏิบัติหลัก 7 ขั้นตอนร่วมกัน พร้อมทั้งเป็นการเตรียมการที่จะอนุมัติหลักการด้านงบประมาณภายใต้โครงการเดียวกัน โครงการดังกล่าวได้พัฒนาเป็น โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมประจำปี 2553 ซึ่งจะมีการจัดทำรายละเอียดโครงการ ทั้งพื้นที่ดำเนินการ (จังหวัดละ 3 ตำบล) กระบวนการทำงานในส่วนกลาง พื้นที่ และงบประมาณทั้งหมดที่ต้องใช้เพื่อขับเคลื่อนโครงการ

2. หลักการของโครงการ โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมประจำปี 2553 มีหลักการที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้ คือ

2.1 แนวคิดโครงการ นำแนวคิดการบูรณาการแผนงาน โครงการ งบประมาณของสำนักงาน กลุ่ม ต่างๆในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ และในพื้นที่ต้นแบบรวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคีเครือข่ายอื่นๆ การลดขั้นตอนกิจกรรมที่ซ้ำซ้อนกัน บูรณาการข้อมูลกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ที่ได้รับการจัดสวัสดิการที่มีความหลากหลาย ครอบคลุม ประเด็นปัญหา กำหนดยุทธวิธีในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน

โครงการด้วยหลัก 777 (Three seven) ซึ่งประกอบด้วย **หลักการ 7 ดี** ได้แก่ ดี 1 ดีที่มีข้อมูลกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน ดี 2 ดีที่มีแผนพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ดี 3 ดีที่มีการลดขั้นตอนกระบวนการทำงาน ดี 4 ดีที่มีทรัพยากรที่เหลือจากการบูรณาการ ดี 5 ดีที่มีการทบทวนบทเรียน ดี 6 ดีที่มีการขยายสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นข้างเคียง ดี 7 ดีที่เห็นการเปลี่ยนแปลง **กระบวนการพัฒนาสังคม 7 ขั้นตอน** ได้แก่ การเตรียมความพร้อมบุคลากร การประสานงานภาคีเครือข่าย การจัดทำเวทีค้นหาศักยภาพชุมชนและกลั่นกรองปัญหา การทำกิจกรรมร่วมกัน หรือส่งเสริมสนับสนุนการทำกิจกรรม การทบทวนบทเรียน การสรุปบทเรียนและการถอดบทเรียน การประเมินผลติดตามผล **สวัสดิการสังคม 7 มิติ** ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านการศึกษา มิติที่ 2 ด้านสุขภาพ มิติที่ 3 ด้านที่อยู่อาศัย มิติที่ 4 ด้านรายได้และการมีงานทำ มิติที่ 5 ด้านนันทนาการ มิติที่ 6 ด้านกระบวนการยุติธรรม มิติที่ 7 ด้านบริการสังคมทั่วไป

แผนภาพที่ 7 หลักคิด 777 (Three Seven)



ที่มา : คู่มือดำเนินงานโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ปี 2553

2.2 ด้านผลผลิตและงบประมาณ ในด้านผลผลิตเฉพาะ โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ปี 2553 มีผลผลิตคือการมีมาตรการ กิจกรรมที่ส่งเสริมการเข้าถึงสิทธิของกลุ่มเป้าหมาย แต่โดยหลักการด้านแนวคิดโครงการที่นำกิจกรรม โครงการมาบูรณาการกันภายใต้โครงการ และพื้นที่เดียวกันทำให้ผลผลิตที่จะต้องผลักดันให้เกิดขึ้นจึงเป็นผลผลิตของทุกกิจกรรม โครงการที่นำมาบูรณาการรวมทั้งผลผลิตของกิจกรรมย่อย พัฒนาต้นแบบการพัฒนาสังคมและจัดสวัสดิการ ในด้านงบประมาณ ในขั้นอนุมัติงบประมาณที่จะจัดสรรในพื้นที่และการดำเนินกิจกรรมในส่วนกลาง ขออนุมัติงบประมาณรวมทั้งสิ้น 135,807,500 บาท (หนึ่งร้อยสามสิบห้าล้านแปดแสนเจ็ดพันห้าร้อยบาทถ้วน) พร้อมทั้งระบุในคู่มือการดำเนินงานโครงการให้ศูนย์พัฒนาสังคมในพื้นที่พิจารณางบประมาณ ของกิจกรรม โครงการ ที่เหลือจากการบูรณาการ ลดขั้นตอนการดำเนินงานตามกระบวนการกิจกรรม โครงการ ภายใต้ โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ปี 2553 ในพื้นที่ ให้สามารถนำไปพัฒนาหรือจัดสวัสดิการสังคมให้กับกลุ่มเป้าหมายตามลักษณะและเงื่อนไขของกิจกรรมโครงการที่งบประมาณเหลือได้

3. แนวทางการดำเนินโครงการ

3.1 ส่วนกลาง คณะกรรมการบูรณาการในส่วนกลางจะเน้นการบูรณาการแผนงานโครงการที่จะดำเนินการกับกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ต้นแบบ มีการศึกษากิจกรรม โครงการ ที่จะมอบหมายให้ศูนย์พัฒนาสังคมทุกจังหวัดดำเนินการ ศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายของกิจกรรม โครงการ และกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติหลักในพื้นที่ 7 ขั้นตอน ซึ่งประยุกต์มาจากแนวคิดตามหลัก 777 การเตรียมความพร้อมบุคลากร การประสานงานภาคีเครือข่าย การจัดทำเวทีค้นหาศักยภาพชุมชนและกลั่นกรองปัญหา การทำกิจกรรมร่วมกัน หรือส่งเสริมสนับสนุนการทำกิจกรรม การทบทวนบทเรียน การสรุปบทเรียนและการถอดบทเรียน การประเมินผลติดตามผล การจัดทำชุดความรู้ ดังนั้นขั้นตอนการดำเนินงาน ขั้นตอนใดที่ซ้ำซ้อนกันก็ให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานหลักร่วมกัน ซึ่งจะเป็นการลดค่าใช้จ่ายและลดภาระของกลุ่มเป้าหมาย ภาคีเครือข่ายและประชาชนที่เข้าร่วมโครงการ

นอกจากนี้ส่วนกลางได้วางแนวทางในการคัดเลือกพื้นที่ต้นแบบ จังหวัดละ 3 ตำบล แนวทางในการรายงานผล การติดตามผลการดำเนินงาน แนวทางในการจัดทำคู่มือการดำเนินงาน แนวทางในการพัฒนาบุคลากร และแนวทางในการให้รางวัลตำบลต้นแบบดีเด่น การขออนุมัติหลักการโครงการ (อนุมัติข้อเสนอโครงการ)

3.2 พื้นที่ มอบหมายให้ศูนย์พัฒนาสังคมแต่ละจังหวัดรับผิดชอบในการขับเคลื่อนโครงการในพื้นที่ตำบลต้นแบบ โดยการสนับสนุนของคณะกรรมการบูรณาการฯในระดับพื้นที่ ซึ่งแต่งตั้งจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคีเครือข่ายต่างๆ ในการดำเนินงานในพื้นที่ จะดำเนินการตามขั้นตอนปฏิบัติหลัก 7 ขั้นตอน กิจกรรม โครงการ อื่นๆ ที่ไม่ได้อนุมัติหลักการภายใต้โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ปี 2553 แต่มอบหมายให้ศูนย์พัฒนาสังคมดำเนินการก็ขอให้พิจารณาอนุมัติดำเนินงานในพื้นที่ตำบลต้นแบบด้วย นอกจากนี้ยังกำหนดให้ศูนย์พัฒนาสังคมบันทึกข้อมูลผลการสังเกตกลุ่มเป้าหมาย ข้อมูลผู้เข้าร่วมกิจกรรม/โครงการ ตามระบบสารสนเทศที่ส่วนกลางกำหนด และรายงานผลการดำเนินงานต่อ

กรมฯทุกเดือน พร้อมทั้งจัดการความรู้และรูปแบบ (MODEL) การพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม การขยายผลสู่ อปท. ข้างเคียง

นอกจากที่กล่าวมาตามข้อ 3.1- 3.2 แล้วยังมีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการซึ่งเกี่ยวกับโครงการฯ ลงสู่ศูนย์พัฒนาสังคม เป็นตัวชี้วัดระดับกระทรวง จำนวน 2 ตัวชี้วัด ระดับกรมฯ จำนวน 2 ตัวชี้วัด และระดับสำนัก จำนวน 1 ตัวชี้วัด มีการประเมินผลโครงการจากสถาบันภายนอกในพื้นที่เน้นหนัก 12 จังหวัด และมีการประเมินความเสี่ยงและมีการกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงของโครงการ

4. การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดในการศึกษา ผลการศึกษาพบว่าการออกแบบโครงการเป็นผลให้กิจกรรม/โครงการที่นำมาบูรณาการ จำนวน 12 กิจกรรม/โครงการโดยส่วนใหญ่สามารถลดขั้นตอนการดำเนินงานจากการผนวกรวมเข้ากับขั้นตอนปฏิบัติหลัก และมีแนวโน้มลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มที่สามารถเพิ่มผลผลิตให้กับกิจกรรมโครงการที่นำมาบูรณาการได้เนื่องจากการลดค่าใช้จ่ายของกิจกรรม/โครงการทำให้งบประมาณเหลือที่จะนำมาดำเนินงานโครงการได้เพิ่มเติม นอกจากนี้ถึงแม้จะมีการเพิ่มขึ้นขั้นตอนของการเป็นแหล่งศึกษาดูงานของอปท. ข้างเคียงก็เป็นประโยชน์ในการที่อปท. อื่นๆ จะนำไปขยายผลพัฒนาคุณภาพชีวิตกลุ่มเป้าหมายทั้งนี้เมื่อพิจารณาในประเด็นที่กล่าวมานี้ กล่าวได้ว่า โครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ปี 2553 มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนในกิจกรรม/โครงการ ที่นำมาบูรณาการสามารถส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

เมื่อนำกระบวนการพัฒนาโครงการ หลักการ แนวคิดการดำเนินงานและประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องไปเปรียบเทียบกรอบแนวคิดในการศึกษาในด้านการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติทั้ง 10 ประการ คือ (1) ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (2) การสนับสนุนทางนโยบาย (3) การจัดทำโครงการ งบประมาณ (4) การปรับปรุงโครงสร้างบุคลากร วัฒนธรรมองค์กร (5) การกระจายกลยุทธ์สู่ระดับบุคคลและสร้างแรงจูงใจ (6) มีการเตรียมเรื่องระบบข้อมูลและสารสนเทศ (7) กรอบแบบโครงการที่เหมาะสมทั้งข้อเสนอและรายละเอียด (8) การเพิ่มคุณค่าแก่สินค้าและบริการ (9) มีแนวทางการติดตามประเมินผลความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ (10) ความต่อเนื่องในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ พบว่าในจำนวน 10 ประการ ดังกล่าวมีถึง 6 ประการที่การออกแบบโครงการฯ มีระดับการดำเนินงานในระดับปานกลางและน้อย ซึ่งก็คือ องค์ประกอบใน (1) (4) (6) (7) (9) และ (10) ซึ่งถ้าพิจารณาในประเด็นย่อยขององค์ประกอบทั้ง 6 ประการนี้จะเห็นได้ชัดว่าการออกแบบโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม มีช่องว่างที่ยังดำเนินการไม่สมบูรณ์หลายประการ อาทิเช่น การจัดทำข้อเสนอโครงการ ไม่ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ที่มีความเชื่อมโยงกับประเด็นยุทธศาสตร์ของกระทรวงฯ ในชั้นของหลักการเหตุผลที่ส่งผลต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการไม่ได้ให้ความสำคัญกับการปรับโครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรเท่าที่ควร ความไม่พร้อมเรื่องระบบข้อมูลและสารสนเทศ การออกแบบโครงการยังให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะในส่วนกลางไม่ได้คำนึงถึงห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chains) ทำให้ไม่ทราบจุดอ่อนจุดแข็งของกิจกรรมต่างๆ ภายใต้โครงการ การจัดการรวบรวมทรัพยากรยังเน้นเฉพาะงบประมาณเท่านั้นไม่มีแนวทางการติดตาม

ประเมินผลความสำเร็จทางยุทธศาสตร์ ซึ่งก็ทำให้โครงการไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของแผนการติดตามประเมินผลดังกล่าว

เมื่อเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดด้านการบูรณาการ การพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม กล่าวได้ว่าโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม มีการออกแบบโครงการในระดับมาก ในด้านการบูรณาการมีการบูรณาการทั้งวิธีการ หลักการและทุกกิจกรรม/โครงการมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติหลัก 7 ขั้นตอนร่วมกัน ยึดหลักการ 777 ดำเนินการในพื้นที่เดียวกัน ในใช้ฐานข้อมูลกลุ่มเป้าหมายร่วมสำหรับเป้าหมายการผลิตของกิจกรรม/โครงการต่างๆ ยังคงเป็นเช่นเดิม การบูรณาการไม่มีผลกระทบในเชิงลบต่อเป้าหมายผลผลิตแต่อย่างใด ด้านการพัฒนาสังคม โครงการได้ออกแบบโดยวางหลักและแนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกขั้นตอนพร้อมทั้งมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงสังคมในระดับชุมชนในทางที่ดีขึ้นมุ่งเน้นที่กลุ่มเป้าหมายที่ช่วยเหลือตนเองไม่ได้เป็นอันดับแรก รวมทั้งการเพิ่มประชาชนจิตอาสาซึ่งก็เป็นไปตามกรอบแนวคิดด้านการพัฒนาสังคม ส่วนในด้านการจัดสวัสดิการสังคม ได้ออกแบบโครงการโดยมุ่งให้เกิดบริการโดยคำนึงถึงการจัดสวัสดิการสังคมใน 7 มิติ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของกลุ่มเป้าหมาย โดยครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย มีกระบวนการทำงานที่เน้นการบูรณาการกับภาคีเครือข่ายและให้ความสำคัญกับการใช้ทุนทางสังคมตลอดจนการมีส่วนร่วมของประชาชนกลุ่มเป้าหมายและภาคีเครือข่าย และให้ความสำคัญกับการใช้ทุนทางสังคมตลอดจนการมีส่วนร่วมของประชาชนกลุ่มเป้าหมายและภาคีเครือข่าย

5. การเสนอแนวปฏิบัติที่ดีในการออกแบบโครงการ

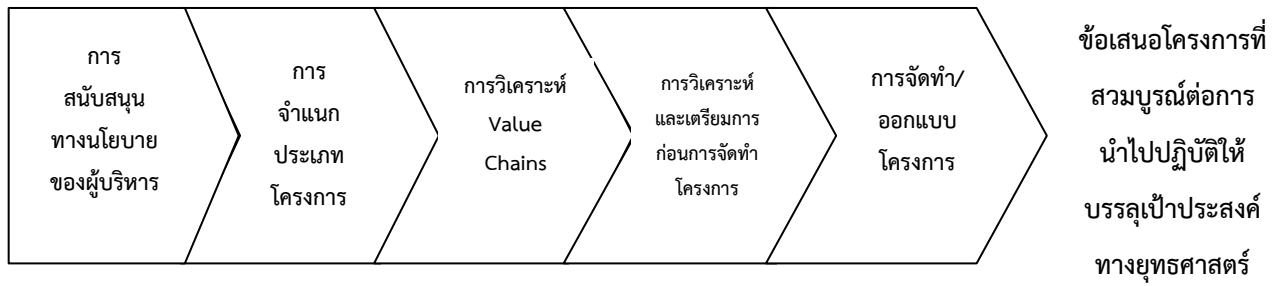
ถึงแม้ว่าการออกแบบโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมปี 2553 จะได้รับการประเมินในจังหวัดเน้นหนักและพบว่ามีความสำเร็จในระดับหนึ่งซึ่งสามารถส่งผลเชิงบวกต่อการบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ของกระทรวง ก็ตาม แต่จากการศึกษาเปรียบเทียบที่กล่าวข้างต้นจะเห็นว่ามีความไม่สมบูรณ์ ในการออกแบบโครงการอยู่หลายประการและเมื่อพิจารณาถึงกรอบแนวคิดทางด้านการบูรณาการ การพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมแล้วในการศึกษาครั้งนี้จึงได้เสนอแนวปฏิบัติที่ดีในการออกแบบโครงการด้านการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พร้อมทั้งสร้างตาราง “เพิ่มคุณค่าในการออกแบบ/จัดทำข้อเสนอโครงการเชิงยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม เพื่อเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จในการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ” ซึ่งมีแนวปฏิบัติหลัก 5 ประการคือ

1. การสนับสนุนทางนโยบายของผู้บริหาร
2. การจำแนกประเภทโครงการ
3. การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chains) ด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการ การ

วิเคราะห์โครงการและการเตรียมการก่อนจัดทำ/ออกแบบโครงการ

4. การจัดทำ/ออกแบบโครงการโดยใช้หลักการวิเคราะห์จาก ข้อ 4

ซึ่งสามารถเสนอกระบวนการการจัดทำ/ออกแบบโครงการด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมตามแผนภาพที่ 8



แผนภาพที่ 8 กระบวนการจัดทำ/ออกแบบโครงการด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม

ข้อเสนอแนะ

นอกจากนี้การนำเสนอแนวทางที่ดี ในการจัดทำ / ออกแบบโครงการเชิงยุทธศาสตร์ ทางด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมแล้ว ในการศึกษาครั้งนี้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะต่อการนำแผนปฏิบัติการกระทรวงฯ ประจำปีงบประมาณต่อไป ไปปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์

แผนปฏิบัติการกระทรวงฯ ประจำปีงบประมาณที่จัดทำขึ้นภายใต้ กรอบยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติการ 4 ปี ของกระทรวงฯ ภายในหลังที่กิจกรรม/โครงการ ได้รับการสนับสนุนงบประมาณตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี จัดเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่รวบรวมกิจกรรม/โครงการทั้งหมดที่ได้รับงบประมาณ พร้อมทั้งเป้าหมาย ผลผลิตที่ชัดเจนแน่นอน ที่ต้องดำเนินการจึงเป็นแผนที่สามารถคาดการณ์ได้ถึงแนวโน้มของการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัด เป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์กระทรวงฯ ดังนั้น เพื่อให้การนำกิจกรรม/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีของกระทรวงฯ ไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงฯ ในฐานะองค์กรหลักของกระทรวงฯ ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ควรดำเนินการดังต่อไปนี้

1.1 จัดลำดับความสำคัญ กิจกรรม/โครงการ ตามแผนปฏิบัติการกระทรวงฯ ประจำปีงบประมาณ โดยไม่ได้คำนึงถึงว่า กิจกรรม/โครงการ ดังกล่าวอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของกรมใด แต่ให้จัดลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น งบประมาณที่ได้รับ ระยะเวลาดำเนินงาน ความพร้อมของทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์กระทรวงฯ เพื่อพิจารณากำหนดโครงการสำคัญที่จะต้องให้ความสำคัญเน้นหนักในการติดตามประเมินผล ซึ่งควรดำเนินการทันทีที่รับทราบผลการจัดสรรงบประมาณ

1.2 ประสานส่วนราชการที่รับผิดชอบโครงการสำคัญ เพื่อประชุม ปรึกษาหารือร่วมกัน เกี่ยวกับคำแนะนำในการออกแบบ/จัดทำข้อเสนอโครงการสำคัญ การบูรณาการกับโครงการที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกกระทรวงฯ การรวบรวมทรัพยากรที่จำเป็น การพิจารณาโครงการที่เป็นโครงการต้นน้ำของโครงการสำคัญดังกล่าว โครงการที่ดำเนินการกับโครงการสำคัญและโครงการปลายน้ำของโครงการสำคัญ ซึ่งในการออกแบบโครงการ ควรใช้ตารางเพิ่มคุณค่าฯ (ตารางที่ 6) เป็นแนวทางในการประเมินเพื่อปรับปรุงการออกแบบโครงการให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

1.3 สื่อสารยุทธศาสตร์ และโครงการสำคัญทางยุทธศาสตร์ การกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมุ่งเน้นยุทธศาสตร์สู่วิสัยทัศน์ของกระทรวงฯ สร้างความเข้าใจร่วมกันถึงความสำคัญของแผนปฏิบัติการกระทรวงฯ ประจำปีงบประมาณต่อการบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์และมุ่งเน้นให้ทุกคนรับทราบและเข้าใจโครงการที่จัดเป็นโครงการที่สำคัญ ทางยุทธศาสตร์ซึ่งกระทรวงให้ความสำคัญ และร่วมกันสนับสนุนผลักดันให้สำเร็จ โดยไม่จำเป็นต้องจำกัดว่าเป็นของคนใด

นอกจากการสื่อสารโครงการสำคัญทางยุทธศาสตร์ประจำปีให้บุคลากรในองค์กรแล้ว ควรสื่อสารให้ประชาชนทั่วไปและภาคีเครือข่ายได้รับทราบโดยผ่านสื่อมวลชน และช่องทางการสื่อสารต่างๆ เพื่อสร้างความโปร่งใสและสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนโครงการจากทุกภาคส่วน

1.4 ในการพัฒนากลไกการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์กระทรวงฯ คณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์กระทรวงฯ ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงฯ และกรมในสังกัด เป็นกลไกสำคัญของกระทรวงฯ ในการกำหนดยุทธศาสตร์ของกระทรวงฯ แผนปฏิบัติราชการกระทรวงฯ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการกระทรวงฯประจำปี คณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์จึงควรได้รับการสนับสนุนให้มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ สำนักงานปลัดกระทรวงฯโดยสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ในฐานะฝ่ายเลขานุการของกระทรวงฯ จึงควรจัดทำข้อเสนอในการพัฒนากลไกการดำเนินงานของคณะกรรมการฯ ในส่วนที่เกี่ยวกับช่วงเวลาในการจัดประชุม โดยควรมีแผนการประชุมที่ชัดเจน การกำหนดวาระในการประชุมซึ่งในความสำเร็จ ต่อการรายงานความก้าวหน้าต่อการดำเนินงานประเด็นที่ต้องการให้ผู้บริหารตัดสินใจเป็นพิเศษเพื่อปรับปรุงการบริหารโครงการสำคัญทางยุทธศาสตร์ และการติดตามผลการดำเนินงานตามมติที่ประชุมซึ่งฝ่ายเลขานุการจะต้องให้ความสำคัญกับการจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศในส่วนที่เกี่ยวข้องด้วย

2 ข้อเสนอแนะต่อการสร้างหลักประกันความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของกระทรวงฯ

2.1 กำหนดนโยบายและสร้างรูปแบบการประกันคุณภาพในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของกรมฯ ส่วนราชการในสังกัดระดับสำนัก/กอง ทั้งส่วนกลางกลางและภูมิภาค ซึ่งภายใต้นโยบายนี้ควรให้ความสำคัญต่อการที่ส่วนราชการทุกระดับจะวางแนวทางในการประเมินตนเองไปพร้อมๆ กับแนวทางตามหน่วยงานกลางกำหนด เช่น กพร. (คำรับรองการปฏิบัติราชการ), PMQA สำนักงบประมาณ PART สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (การประเมินความคุ้มค่า) ฯลฯ ทั้งนี้แนวทางในการประเมินตนเองจะเป็นแนวทางที่จะนำเสนอจากการประเมินขีดความสามารถที่แท้จริง เมื่อครบรอบปีงบประมาณ หรือช่วงเวลาที่กำหนดที่ส่วนราชการก็จะประเมินผลการดำเนินงานตามแนวทางการประเมินตนเองที่เสนอ ซึ่งแนวทางการประเมินตนเองอาจมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เมื่อส่วนราชการได้พิจารณาเห็นว่าขีดความสามารถขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไป แนวทางนี้เปรียบเทียบกับกับการประเมินตนเอง คือ นอกจากรัฐ (หน่วยงานส่วนกลาง) จะกำหนดแบบมาตรฐานกลาง ที่ใช้กับทุกส่วนราชการทั่วประเทศแล้ว ผู้บริหารระดับสูงสุดจะสนับสนุนนโยบายประกันคุณภาพดังกล่าว และสนับสนุนงบประมาณเท่าที่จำเป็นแก่ส่วนราชการในการบรรลุเป้าหมายในการประกันคุณภาพ ทั้งแนวทางตามที่หน่วยงานกลางกำหนดและแนวทางการประเมินตนเอง ส่วนราชการในระดับกลางหรือสำนัก/กอง จะต้องวางแนวทางในการประเมินตนเองตามศักยภาพของส่วนราชการที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กระทรวงฯ ในภาพรวมให้สำเร็จ

2.2 การวางแนวทางการติดตามประเมินผลความสำเร็จทางยุทธศาสตร์ในภาพรวมและปรับเปลี่ยนกระบวนการขับเคลื่อนให้ทันต่อสถานการณ์กระทรวงฯ โดยสำนักงานปลัดกระทรวงฯ จำเป็นต้องวางแนวทางในการติดตามประเมินผลความสำเร็จทางยุทธศาสตร์เป็นระยะๆ โดยไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับปีงบประมาณ

โดยภายใต้แนวทางดังกล่าวควรวางระบบที่จะคาดการณ์แนวโน้มที่เกิดขึ้นในช่วงต่อไปของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งควรนำปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในมาประกอบการพิจารณา เช่น การปรับเปลี่ยนนโยบายของรัฐ การสนับสนุนทางงบประมาณ ขีดความสามารถของส่วนราชการ ฯลฯ การพิจารณาในประเด็นเหล่านี้จะทำให้กระทรวงฯ เห็นว่าควรจะต้องเสริมเติมกระบวนกรขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างไร เช่น การบูรณาการโครงการของส่วนราชการในสังกัดโดยใช้แนวทาง Area Approach /Target group /Issue Base ตั้งแต่ต้นทางคือในส่วนกลางก่อนกระจายลงสู่พื้นที่ การบริหารเครือข่ายความร่วมมือโดยพิจารณาประสานความร่วมมือในรูปแบบต่างๆ ที่เห็นว่าจะเป็นการทำให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จโดยมองข้ามข้อจำกัดในงบประมาณ ขีดความสามารถที่มีอยู่ของส่วนราชการ หรือเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายมากกว่าดำเนินการเอง

2.3 วางแนวทางในการผลักดันให้มีการใช้ประโยชน์จากผลผลิตของโครงการ/กิจกรรม จนเกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์หรือเป็นไปตามตัวชี้วัดผลลัพธ์ ที่ส่งผลต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของยุทธศาสตร์ เนื่องจากโดยทั่วไปโครงการด้านการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคมต้องการผลลัพธ์สุดท้ายคือ ความทั่วถึง ความยั่งยืน ความมั่นคง ในการดำรงชีวิตหรือพึ่งตนเองได้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อระดับความมั่นคงของมนุษย์ของสังคมไทยในภาพรวม ซึ่งการดำเนินการโครงการ/กิจกรรม ดังกล่าวจะมีการติดตามผลในเชิงพัฒนา/หนุนเสริมอย่างต่อเนื่อง แต่โครงการ/กิจกรรม โดยส่วนใหญ่เน้นการดำเนินการให้แล้วเสร็จเพียงระดับผลผลิต เช่น โครงการฝึกอบรม ก็จะเน้นการดำเนินการให้กลุ่มเป้าหมาย มีความรู้ความเข้าใจตามหลักสูตรการฝึกอบรมนั้น แต่ขาดการติดตามการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาตนเองหรือพัฒนาสังคม ซึ่งก็จะทำให้ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จทางยุทธศาสตร์ที่ต้องพิจารณาประเด็นจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้นเพื่อวางหลักประกันในความสำเร็จในประเด็นนี้ ในการตั้งค่าของงบประมาณก็ควรให้ความสำคัญต่อการกำหนด กิจกรรม/งบประมาณ ติดตามหนุนเสริมที่จะให้เกิดความต่อเนื่องของโครงการ/กิจกรรม จนเกิดผลลัพธ์ที่ประสงค์ แต่ถ้าไม่มีการตั้งงบประมาณในส่วนนี้ไว้ ส่วนราชการอาจใช้วิธีการบูรณาการกับโครงการที่เกี่ยวข้อง การปรับปรุงกระบวนกรทำงานของโครงการ/กิจกรรม หรือการประสานภาคีเครือข่าย ทั้งนี้ภายใต้แนวทางนี้ควรกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติของกระทรวงฯ และคณะกรรมการบริหารยุทธศาสตร์ โดยในทางปฏิบัติอาจกำหนดเป็นตัวชี้วัดด้านประสิทธิผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ถ่ายทอดจนถึงระดับปฏิบัติงาน

(จ)

บรรณานุกรม

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. 2553 รวมกฎหมายในภารกิจกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. 2552 แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2552 – 2555 กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. 2552 แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2553 กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ. คู่มือการดำเนินงานตามโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม ปี 2553 (เอกสารอัดสำเนา)

กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ (2553) แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี พ.ศ. 2553-2556 กรุงเทพฯ

กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ (2553) แผนปฏิบัติราชการ ประจำปี 2553 กรุงเทพฯ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2547 การคิดเชิงบูรณาการ, กรุงเทพฯ: ซัคเซส มีเดีย

กรรณิกา ขวัญอารีย์และคณะ. (2553) การศึกษาวิจัยเพื่อติดตามประเมินผลโครงการพัฒนาตำบลต้นแบบการพัฒนาสังคมและสวัสดิการสังคม 2553: ศึกษาพื้นที่ต้นแบบในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาสังคม 12 จังหวัด กรุงเทพฯ: สำนักพัฒนาสังคม

ขจรวุฒิ นำศิริกุล. 2553 กลยุทธ์กับธุรกิจ, กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

พลุ เดชะรินทร์. 2551 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์, กรุงเทพฯ: บริษัท วิชั่นพรีนซ์ แอนด์ มีเดีย จำกัด

บุญเกียรติ ชีตระกุลกิจ. 2548 Strategic Management การจัดการกลยุทธ์ สำหรับ CEO กรุงเทพฯ

(ฉ)

พิบูล ทีปะपाल.2546 การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management.กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์และคณะ. 2553 Strategic Management,กรุงเทพฯ: บริษัทอินเฮาส์โนว์เลจ จำกัด

ระพีพรรณ คำหอม. 2545 สวัสดิการสังคมกับสังคมไทย,กรุงเทพฯ: บริษัทอาร์เอ็นมีเดีย จำกัด

วริฐฐา แก้วเกตุ .2549 การจัดสวัสดิการบูรณาการโดยหุ้นส่วนการพัฒนาหลายฝ่าย ศึกษากรณี
ตำบลน้ำเกี๋ยน กิ่งอำเภอภูเพียง จังหวัดน่าน

สังคม คุณากรสกุล. 2545 ศัพท์พัฒนาสังคม,กรุงเทพฯฯ สมาคมพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. 2546 ทฤษฎีและกลยุทธ์การพัฒนาสังคม, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย

สุรางค์รัตน์ วศินารมณ. 2553 การบูรณาการนารปฏิบัติงานสังคมสงเคราะห์ กรุงเทพฯ : บริษัท จรัล
สนิทวงศ์การพิมพ์ จำกัด

ชัยสุธี พนาวารและจักรกฤษณ์ พุ่มไพศาลชัย. 2553 ผ่ากั้น จอมอัจฉริยะ Peter Druncker, กรุงเทพฯ:
บริษัท ยูบีซีแอลบุ๊กส์ จำกัด

อุทิศ ขาวเอียร. 2546 การวางแผนกลยุทธ์, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อุทุมพร จามรมาน. 2543 การประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษา.กรุงเทพฯ: พันนี้พับลิชชิง