

หนังสือวิชาการ

ศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

จากผลงานวิจัยเรื่อง

การศึกษาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาที่มีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน:
กรณีโครงการปิดทองหลังพระสืบสานพระราชดำริ จังหวัดน่าน

(Strategic Communication for Community-Driven Participatory Development:
A Case of the Royal Initiatives Discovery Scheme at the Nan Province)

โดย

รศ.ดร.จุฑาพรรธ ผดุงชีวิต

คณะภาษาและการสื่อสาร

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

judhaphan@gmail.com

27 พฤษภาคม พ.ศ. 2556

โครงการวิจัยภายใต้การส่งเสริมของศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พ.ศ. 2554-2555 และจัดพิมพ์เผยแพร่ในปี พ.ศ. 2556

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

จุฬาภรณ์ ผลิตชีวิต.

การศึกษาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาที่มีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน : กรณีโครงการปิดทองหลังพระสืบสานพระราชดำริ จังหวัดน่าน / จุฬาภรณ์ ผลิตชีวิต. -- กรุงเทพฯ : ศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2556.

154 หน้า 18.5 X 26 ซม.

ISBN 978-974-231-845-1

1. การสื่อสารในการพัฒนาชุมชน – ไทย. 2. การสื่อสาร -- แง่สังคม – ไทย. (1) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง.

จัดพิมพ์ครั้งที่ 1 กันยายน 2556

จำนวน 500 เล่ม

จัดทำโดย

ศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

โทรศัพท์ 0 2727 3606 – 7 โทรสาร 0 2727 3605

Email: cse.nida.ac.th

<http://cse.nida.ac.th>

โดยความร่วมมือจาก

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

จัดพิมพ์โดย

บริษัท ดี พี เอ็ม อาร์ท แอนด์ ปริ้น จำกัด

49/100 หมู่ 7 ต.คลองสอง อ.คลองหลวง จ.ปทุมธานี 12120

โทรศัพท์ 0 2153 4663 โทรสาร 0 2153 4663

กิตติกรรมประกาศ (Acknowledgment)

หนังสือเล่มนี้เป็นผลพวงของการศึกษางานวิจัยโครงการนำร่องชื่อ *การศึกษาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาที่มีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน: กรณีโครงการปิดทองหลังพระ จังหวัดน่าน* ที่ดำเนินการแล้วเสร็จในเดือนกันยายน พ.ศ. 2554 อันเป็นส่วนหนึ่งของการนำเสนอผลงานวิจัยอย่างต่อเนื่องภายใต้โครงการส่งเสริมงานวิจัยของศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) และในปี พ.ศ. 2555 ทีมงานวิจัยได้รวบรวมผลการวิจัยนำร่องดังกล่าวในรูปแบบหนังสือ ทั้งนี้ โดยมีการผนวกเนื้อหาเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 และแนวคิดการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนภายใต้แผนดังกล่าวเป็นสำคัญ และในปี พ.ศ. 2556 ทางศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียงได้รับเงินสนับสนุนในการตีพิมพ์เผยแพร่รายงานวิจัยชิ้นนี้จากสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

อนึ่ง ดิฉัน รองศาสตราจารย์ ดร. จุฬาพรรณ ผดุงชีวิต คณะภาษาและการสื่อสาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณ ดร. จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา ผู้อำนวยการสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์และคณะกรรมการสถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริและศาสตราจารย์ ดร. ญัฐพงศ์ ทองภักดี ผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่ได้ให้การส่งเสริมสนับสนุนให้คณะวิจัยได้ทำงานวิจัยต่อยอดว่าด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและได้มีโอกาสดำเนินการศึกษาโครงการวิจัยโครงการปิดทองหลังพระ สืบสานพระราชดำริ จังหวัดน่านในโครงการนำร่อง ปี พ.ศ. 2554 เพื่อนำมาเป็นฐานข้อมูลในการจัดทำหนังสือเล่มนี้ในปี พ.ศ. 2555 นี้ และดิฉันใคร่ขอขอบคุณ ดร.ปรียานุช ธรรมปิยา หัวหน้าโครงการวิจัยเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์และประธานคณะทำงานขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงด้านสถาบันการศึกษาและเยาวชน ในการที่ท่านให้เกียรติเป็นผู้อ่าน (Reader) ของบทความและให้คำแนะนำในการปรับเพิ่มเติมเนื้อหาของงานวิจัยในบทสุดท้ายของงานวิจัยฉบับนี้เพื่อให้สะท้อนแนวทางของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้อย่างครอบคลุมและชัดเจนมากขึ้น

ณ โอกาสนี้ ดิฉันใคร่ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพทุกท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณธนกร รัชตานนท์ รองประธานคณะทำงานโครงการปิดทองหลังพระ สืบสานพระราชดำริ จังหวัดน่าน(ภาคประชาคม) พระครูพิทักษ์นันทคุณ วัดอรัญญาวาส เจ้าอาวาส คุณธนิดา บ่อวารี หัวหน้าทีมฝ่ายปฏิบัติการภาคสนามและคุณเบญจพร ในราช ผู้กรุณาประสานงานการติดต่อลงพื้นที่ รวมทั้งขอขอบคุณเครือข่ายภาคีโครงการปิดทอง ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน

ทีมอาสาพัฒนาบ้านยอด บ้านน้ำปาก บ้านผาหลัก บ้านเปียงซ้อ แห่งโครงการปิดทองหลังพระ จังหวัดน่านที่ได้ให้ความร่วมมือข้อมูลในการทำวิจัย ดังมีรายชื่อดังต่อไปนี้ คุณตี๋บ ใจมั่น ผู้ใหญ่บ้านยอด คุณภูมินทร์ ใจมั่น รองนายกเทศมนตรีตำบลบ้านยอด คุณกาญจนา ยศอาลัย รองนายกเทศมนตรีตำบลวัฒนธรรม ตำบลยอดคุณวิไลวรรณ น้ำตอง ผู้ใหญ่บ้าน บ้านผาหลัก คุณเรไร รักษา นายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลยอดคุณอุทิศ ศรีสิทธิพจน์ ปศุสัตว์อำเภอ สองแคว ปัทมพร พิชัย หัวหน้าทีมชุดบ้านยอด ณิชฐณิชา มังคละ หัวหน้าพื้นที่ต้นแบบศูนย์ บ้านน้ำปาก ต.ตาลชุม อ.ท่าวังผา จ.น่านคุณวรพลชัยศรี เจ้าหน้าที่ส่งเสริมอาชีพและภูมิปัญญา หมอขวัญประจักษ์บ้านน้ำปาก คุณเอก พรหมพินิจ ทีมปศุสัตว์ บ้านเปียงซ้อและท้ายสุดนี้ ขอขอบคุณคุณสมพร ศิลป์สุวรรณ ผู้จัดการศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ในการประสานงานโครงการวิจัยตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จ

ดร. จุฑาพรรธน์ ผดุงชีวิต

รองศาสตราจารย์ประจำคณะภาษาและการสื่อสาร

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

27 พฤษภาคม พ.ศ. 2556

บทคัดย่อ

บทคัดย่อ:งานวิจัยนำร่องโครงการนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งศึกษาบทบาทของกระบวนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาชุมชนโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนของโครงการวิจัยโครงการปิดทองหลังพระ สืบสานพระราชดำริ จังหวัดน่าน จังหวัดต้นแบบของการพัฒนา งานวิจัยนี้มองการพัฒนาในฐานะที่เป็นกระบวนการที่ดำเนินการขับเคลื่อนบนฐานของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการสนับสนุนวาระในการพัฒนาอย่างเข้มแข็งและเน้นการมีส่วนร่วมของภาคีแห่งการพัฒนาเป็นสำคัญ ซึ่งถือได้ว่าเป็นก้าวสำคัญอีกก้าวหนึ่งในแฟ้มประวัติศาสตร์แห่งการพัฒนาของประเทศไทยที่ต้องการโน้มนำการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เน้นการให้อำนาจอย่างแท้จริงกับชุมชนตามแนวทางบูรณาการว่าด้วยการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

Abstract

This pilot qualitative research was conducted to investigate the roles of Strategic Communication for Community-Driven Development of the Royal Initiatives Discovery (RID) Scheme at the Nan, the first eligible province specifically selected to represent the prototypical development model for rural community. Community-Driven Development (CDD) project and subprojects launched are an extremely important component of the Thailand's portfolio in the concerted efforts of rural and community development with Mae FahLuang Social Transformation Model as the Role Model. Advocacy and Participatory Communication through people's empowerment and the application of Strategic Communication Intervention for Community-Driven Development under the World Bank's Theoretical Framework were proposed as benchmark and fully investigated with report on solid empirical evidences on the Scheme's implementation and impacts of the use of Strategic Communication.

คำหลัก: การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติการแทรกแซงทางการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนการสื่อสารสนับสนุนวาระอย่างเข้มแข็งและเน้นการมีส่วนร่วม

Key Words: Strategic Communication, Strategic Communication Intervention, Community-Driven Development (CDD), Advocacy-Participatory Communication

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ.....	3
บทคัดย่อ.....	5
ภาพประกอบและตาราง.....	8
I. เกริ่นนำ.....	9
• หลักการ เหตุผลและความเป็นมาของโครงการปิดทองหลังพระ.....	9
• ความสำคัญของการสื่อสารกลยุทธ์ภายใต้การพัฒนาแบบชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน.....	11
• วัตถุประสงค์งานวิจัยและคำถามงานวิจัย.....	12
• ขอบเขตงานวิจัย.....	14
• ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	14
II. กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่สำคัญของงานวิจัย.....	15
(Conceptual and Theoretical Frameworks)	
• ห้าแนวคิดว่าด้วยการพัฒนา: การพัฒนาอย่างยั่งยืน การพัฒนาตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงการพัฒนาชุมชนและแนวคิดว่าด้วยชุมชนในสังคมร่วมสมัยตัวแบบการพัฒนาแบบแม่ฟ้าหลวง: ต้นแบบการเปลี่ยนผ่านทางสังคมสำหรับศตวรรษที่ 21 (The Social Transformation Model) และการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน.....	15
• บริบทหลักทางการสื่อสารภายใต้บริบทการพัฒนา.....	30
• การสื่อสารเชิงกลยุทธ์และการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ภายใต้การพัฒนาแบบชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน.....	35
• ห้าขั้นตอนของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ภายใต้การพัฒนาแบบชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน.....	46
III. ระเบียบวิธีวิจัยและกรณีบ้านยอด บ้านน้ำปากและบ้านเปียงซ้อ.....	60
IV. การสังเคราะห์ (Synthesis).....	67
• การสังเคราะห์คำถามงานวิจัยที่หนึ่ง.....	67
• การสังเคราะห์คำถามงานวิจัยที่สอง.....	108

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
V. บทสรุปและการเสนอแนะ (Conclusions and Suggestions)	114
VI. บรรณานุกรม.....	118
VII. ภาคผนวก.....	124

ภาพประกอบและตาราง

	หน้า
ภาพประกอบ	
ภาพประกอบ: วงจรความยั่งยืนมูลนิธิแม่ฟ้าหลวง.....	27
ภาพประกอบ: ปัจจัยทางด้านสถาบัน จิตวิทยาสังคมและความเฉพาะเจาะจงของ โปรเจ็คต่างๆ ของการสื่อสารกลยุทธ์ภายใต้การพัฒนาโดยมีชุมชน เป็นตัวขับเคลื่อน.....	41
ภาพประกอบ: กิจกรรมทั้งการสื่อสารที่ออกแบบมาเพื่อสนับสนุนความพยายามการให้ อำนาจกับชุมชนโดยตรง.....	43
ภาพประกอบ: การพัฒนาองค์ความรู้ใน 6 มิติหลัก.....	70

ตาราง

ตารางที่ 1: ห้าขั้นตอนสู่การปฏิบัติการแทรกแซงทางการสื่อสารเชิงกลยุทธ์.....	47
ตารางที่ 2: หน้าที่ทางการสื่อสารหลักในระดับหน่วยงานหรือองค์กร.....	48
ตารางที่ 3: วัตถุประสงค์ทางการสื่อสารที่เชื่อมโยงกับลักษณะของการปฏิบัติการ.....	53

I. เกริ่นนำ

หลักการ เหตุผลและความเป็นมาของโครงการปิดทองหลังพระ

จากข้อมูลพื้นฐานของโครงการปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ (www.pidthong.org) อันเป็นโครงการตามมติคณะรัฐมนตรีในปี พ.ศ. 2551 เพื่อเฉลิมฉลองพระชนมายุครบ 80 และ 84 พรรษาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่มีวัตถุประสงค์ในการน้อมนำองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริให้มีการขยายผลไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ชุมชนอย่างกว้างขวางเพื่อการยกระดับฐานะความเป็นอยู่ให้อยู่ดีมีสุขของประชาชนและเพื่อให้ประชาชนชาวไทยสามารถเรียนรู้และสร้างประสบการณ์ตรงจากแนวทางโครงการพระราชดำริมาปรับใช้ในชีวิตประจำวัน ต่อมา เมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2552 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีดำเนินการจัดตั้ง “มูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ” และ “สถาบันส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ” ต่อมา ในวันที่ 20 มกราคม พ.ศ. 2553 ได้มีการจดทะเบียนจัดตั้งมูลนิธิปิดทองหลังพระฯ ขึ้นโดยมีพันธกิจหลักกำหนดชัดเจนคือ “เพื่อการจัดการความรู้และส่งเสริมการพัฒนาตามแนวพระราชดำริอย่างเป็นระบบกว้างขวาง จนกระทั่งเป็นแนวทางหลักในการพัฒนาประเทศ” อนึ่ง ในการดำเนินงานโครงการปิดทองหลังพระนั้นได้รับการขับเคลื่อนโดยยึดสามหลักการตามรอยพระยุคลบาทในการพัฒนา ได้แก่

หลักการที่หนึ่ง: หมายถึง การเน้นการพัฒนาชุมชนตามหลักการองค์ความรู้หกมิติ ได้แก่ ดิน น้ำ เกษตร พลังงานทดแทน ป่าและสิ่งแวดล้อมโดยปรับนำหลักตามสภาพสังคมและสภาพปัญหาในแต่ละพื้นที่ โดยจะให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการวิเคราะห์ปัญหาและพัฒนาและร่วมเป็นเจ้าของโครงการเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

หลักการที่สอง: หมายถึงการเน้นการเชิดชูหลักการพัฒนาตามแนวพระราชดำริ คือ เข้าใจ เข้าถึง พัฒนาโดยเริ่มจาก 1) การสร้างให้เกิดความเข้าใจในข้อมูลพื้นฐานด้วยการศึกษาข้อมูลชุมชน ปัญหาและรวบรวมองค์ความรู้ของโครงการพระราชดำริทั่วประเทศ 2) การเข้าถึงซึ่งเป็นเรื่องการสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วม โดยมุ่งสื่อสารสร้างความเข้าใจให้ชุมชนทราบและร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของชุมชนและเน้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาให้มากที่สุดและ 3) การพัฒนาเป็นเรื่องของการเรียนรู้เพื่อ

พัฒนาศักยภาพชุมชน การสร้างทีมพี่เลี้ยง การออกแบบหลักสูตรและแผนการพัฒนาชุมชน
อย่างบูรณาการ

หลักการที่สาม: ปิดทองหลังพระเน้นการดำเนินการโดยน้อมนำหลักการทรงงาน
และหลักการโครงการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเป็นหลักในการปฏิบัติงาน โดยการ
นำไปปรับใช้กับพื้นที่ต่างๆที่ปิดทองหลังพระเลือกเป็นพื้นที่ต้นแบบการบูรณาการองค์ความรู้
ทั้งนี้จังหวัดน่านซึ่งในโครงการวิจัยนำร่องขึ้นนี้ต้องการศึกษาโครงการบูรณาการแก้ไขปัญห
และพัฒนาพื้นที่ของจังหวัดน่าน ตามแนวพระราชดำริ สืบเนื่องมาจากว่า จังหวัดน่านนี้เป็น
จังหวัดแรกที่โครงการได้พิจารณาคัดเลือกเป็นพื้นที่สำหรับการพัฒนาระบบต้นแบบอันจะ
ขยายผลต่อไปในอนาคตจึงเห็นสมควรทำการศึกษาแบบกรณีศึกษาเรื่องการการสื่อสาร
พัฒนาที่มีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน

ทั้งนี้ หลักการทรงงาน ได้แก่ การศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ การมององค์รวม การ
ไม่ยึดติดตำรา เน้นการมีส่วนร่วม คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมบนฐานเศรษฐกิจพอเพียง ส่วน
หลักการโครงการ ได้แก่ ระเบิดจากภายใน แก้ปัญหาที่จุดเล็ก ทำตามลำดับขั้น เน้นการ
พึ่งพาตนเอง พออยู่พอกินโดยคำนึงถึงภูมิสังคมเป็นสำคัญนอกจากนี้ ในด้านแนวทางการ
ปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมของมูลนิธิปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริและสถาบัน
ส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมปิดทองหลังพระนั้นเน้นการประยุกต์โดยใช้การเปรียบเทียบ
อุปมาอุปไมย (Analogy/Metaphor) ในเรื่องการบริหารต้นน้ำ กลางน้ำและปลายน้ำ โดยที่
ต้นน้ำเปรียบดังแหล่งองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริ ปลายน้ำหมายถึง การบูรณาการ
ระดับพื้นที่ ชุมชน ท้องถิ่น จังหวัดเพื่อนำองค์ความรู้จากโครงการพระราชดำริเชื่อมโยงและ
ปรับใช้แต่ละพื้นที่อย่างเหมาะสมกับภูมิสังคมและภูมิปัญญาชุมชนท้องถิ่นเพื่อความอยู่ดีมีสุข
ของประชาชนส่วนกลางน้ำหมายถึง บทบาทส่วนสำคัญของโครงการปิดทองหลังพระในการ
ดำเนินงาน เปรียบได้ดังสะพานเชื่อมระหว่างต้นน้ำกับปลายน้ำ โดยมีมุ่งเน้น 1) ด้านการ
จัดการความรู้ 2) การส่งเสริมการพัฒนาและ 3) การสร้างภาคีเครือข่ายความร่วมมือ

ทั้งนี้ อาจเห็นได้ชัดว่า โครงการปิดทองหลังพระนั้นเน้นการพัฒนาที่เน้นชุมชนเป็นตัว
ขับเคลื่อนโดยเน้นการสื่อสารสืบสานสร้างความรู้ความเข้าใจตลอดจนการสร้างภาคีเครือข่าย
ความร่วมมือในการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและส่งเสริมการพัฒนาอย่างเป็น
ระบบตามหลักการ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” ทั้งนี้ บทบาทของโครงการเป็นดังสะพานกลาง
น้ำเชื่อมโยงบูรณาการ หัวใจหลักประการหนึ่งของการบริหารจัดการโครงการจึงเป็นเรื่องของ
การสื่อสารเชิงกลยุทธ์โดยเน้นการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนสมควรได้รับการศึกษา
ลงลึกเพื่อใช้เป็นกรณีศึกษาในการพัฒนาตัวต้นแบบทางการบริหารการพัฒนาและการบริหาร
การสื่อสารที่ใช้ในกระบวนการการขยายผล (Scaling up Processes) ในการพัฒนาประเทศ
สืบไป

ความสำคัญของการสื่อสารกลยุทธ์ภายใต้การพัฒนาแบบชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน

ตั้งแต่ช่วงปลายศตวรรษที่ 20 จนถึงปัจจุบัน การสื่อสารกลยุทธ์ถูกผนวกภายใต้แนวคิดของกรอบความเข้าใจด้วยการสื่อสารกลยุทธ์ (Strategic Communication Framework) ที่องค์การระหว่างประเทศต่าง ๆ มักบรรจุเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการพัฒนา (Development Process) โดยเฉพาะการพัฒนาชุมชนสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) ด้วยการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน (Community-driven Development) หรือที่ในงานวิจัยฉบับนี้ต่อไปขอเรียกว่าเป็นการพัฒนาแบบ “CDD” นั้น หากพิจารณาจากกรอบการพัฒนาของธนาคารโลกหรือ World Bank ที่มุ่งเน้นการพัฒนาชุมชนในกลุ่มประเทศที่กำลังพัฒนาหรือด้อยพัฒนานั้น หมายถึงการพัฒนาที่เน้นว่าประชาชน โดยเฉพาะผู้ยากไร้ที่นับเป็น “ผู้มีบทบาทหลัก” (Prime actors) ในกระบวนการพัฒนา ไม่ใช่เพียง “กลุ่มเป้าหมาย” ของความพยายามใดๆ ในการจัดปัญหาความยากจน (Gellespie, 2004)

หัวใจหลักของการพัฒนาแบบ CDD นั้นมุ่งเน้นว่ากระบวนการควบคุมการตัดสินใจและการควบคุมทรัพยากร (Control of Decisions and Resources) ต้องอยู่ในมือของชุมชนที่อาจร่วมพัฒนาแบบเป็นหุ้นส่วนพันธมิตรกับหน่วยงานภาครัฐและทางสังคมที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนเป็นสำคัญ (demand-responsive support) อาจเห็นได้ชัดว่าการให้อำนาจชุมชน (Empowerment) และการขับเคลื่อนชุมชน (Community mobilization) ผ่านกระบวนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบของการที่นักพัฒนาเน้นการส่งเสริมสนับสนุนวาระในการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนาผ่านการมีส่วนร่วมของภาคีพัฒนาอย่างเข้มแข็ง (Advocacy-Participatory Communication) พร้อมกับการบริหารจัดการกระบวนการสื่อสารในการเปิดรับฟังความคิดเห็น มุมมองต่อสถานการณ์และปัญหาเพื่อค้นหาความต้องการ (Inquiry Communication) ควบคู่กันไปเพื่อให้ได้มาซึ่งการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participatory Communication)

อนึ่ง การสร้างสมรรถนะ (Capacity Building) ของหน่วยงานต่างๆ ในระดับท้องถิ่นในการร่วมมือกับหน่วยงานระดับชาติและองค์การระหว่างประเทศตามแนววิถีของการทำงานแบบพหุภาคหรือ (Multi-Sectoral Approach) ตลอดทั้งกระบวนการแห่งการพัฒนาแบบ CDD นั้นนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งภายใต้กระบวนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนภารกิจดังกล่าวเป็นสำคัญ นอกจากนี้ ภายใต้แนวคิดหลักของการสื่อสารเพื่อการพัฒนา (Development Communication) ได้ตอกย้ำเน้นการกำหนดวัตถุประสงค์หลักผลลัพธ์ที่คาดหวังและผลกระทบของการสื่อสารกลยุทธ์ไปสู่กลุ่มเป้าหมายโดยเน้นการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของกลุ่มเป้าหมายผ่านการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมโดยเน้นการส่งเสริม

ยกระดับการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายนั้นได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้อำนาจเต็มพิกัด (learning is fully leveraged) ทั้งนี้ ยังรวมถึง การจัดหาช่องทางในการสื่อสารที่จะรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมาย การเน้นการสร้างและรักษาสายสัมพันธ์ของความเป็นหุ้นส่วน (partnerships) ระหว่างหน่วยงานกับกลุ่มเป้าหมาย เครือข่ายจนสามารถพัฒนาเป็นพันธมิตรที่เข้มแข็งขึ้น รวมถึงการร่วมสร้างอิทธิพลที่มีต่อการตัดสินใจในเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มเป้าหมาย โดยเน้นการพิจารณาปัจจัยอื่นๆร่วมด้วยภายใต้บริบทการพัฒนา อย่าง อาทิ พลวัตด้านจิตวิทยา สภาพสังคมการเมือง วัฒนธรรมเศรษฐกิจในกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มโดยเน้นการผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมตามแนวคิด “ขับเคลื่อน บริหารจัดการ ลงมือปฏิบัติการ” (mobilize, organize, and undertake) ผ่านการสื่อสารกลยุทธ์ ทั้งนี้ การบริหารการให้และรับข่าวสารข้อมูล (information) ในเชิงกลยุทธ์ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดจะทำให้เกิดคุณค่าทางสังคมและที่สำคัญ ยังก่อให้เกิดความรู้สึกในเชิงของการได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งทางสังคม (social inclusion) ของทุกภาคส่วนของภาคีแห่งการพัฒนาผ่านการมีส่วนร่วม (participation) เพื่อการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน (Sustainable Community Development)

อนึ่ง แนวคิดเรื่องการ “พัฒนาชุมชนที่ยั่งยืน” เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ และเป็นหัวใจในการศึกษาของโครงการนาร่องปิดทองหลังพระ โดยเน้นพิจารณาประชาชนฐานรากในชุมชนว่า มีความเข้มแข็งภายในชุมชนอย่างไร สามารถพึ่งพาตนเองได้หรือไม่ มีความสามารถในการจัดการกับตนเอง อย่างต่อเนื่องในการรับมือกับปัญหาภายในชุมชนหรือไม่ และจะแก้ไขอย่างไรซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดกระแสพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ที่ได้ทรงแนะนำเรื่องการ “ระเบิดจากภายใน” (inside-out) โดยเน้นการสร้างฐานราก ให้นั่นคง ตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ครอบครัว หมู่บ้าน ชุมชนให้มีความเข้มแข็ง มีโอกาสเตรียมตัวและพร้อมรับมือกับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการจะทำให้กระบวนการพัฒนายั่งยืนขึ้นได้ก็ต้องอาศัยกระบวนการสื่อสารอย่างมีส่วนร่วมจากทุกภาค อาทิ ชุมชน ประชาชนชาวบ้าน นักวิชาการ คณะผู้วิจัย และรัฐ ในการร่วมมือเพื่อนำมาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนอันเป็นเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในชุมชนของประเทศสืบไป

วัตถุประสงค์และชุดคำถามของงานวิจัย

งานวิจัยนาร่องขึ้นนี้ต้องการศึกษาแนวคิดหลักว่าด้วยกระบวนการสื่อสารกลยุทธ์ภายใต้การพัฒนาแบบ CDD ที่โครงการปิดทองหลังพระได้ดำเนินการในจังหวัดการพัฒนาต้นแบบ ได้แก่ จังหวัดน่านโดยมีวัตถุประสงค์ของงานวิจัยหลักๆดังนี้ ได้แก่

- 1) เพื่อศึกษาแนวคิด โครงสร้าง กระบวนการและกระแสการสื่อสาร (Concepts, Structure, Process and Communication Flow) ของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในระดับหน่วยงาน (Institutional Communication) ของโครงการปิดทองหลังพระ จังหวัดน่าน ภายใต้กรอบแนวคิดของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์โดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนหรือ Community-Driven Development or CDD
- 2) เพื่อทำการประเมินกระบวนการสื่อสาร (Communication Process) ของการระบุชี้ และการประเมินประเด็นตามลำดับความสำคัญ (Identification and assessments of priorities) ของกระบวนการสื่อสารเพื่อการพัฒนา รวมทั้งการใช้การสื่อสารในการระบุชี้ (Identify) การตรวจสอบ (Investigate) และวิเคราะห์ (Analyze) ความต้องการ (Needs) และความเสี่ยง (Risk) และปัญหาต่าง ๆ ภายใต้กระบวนการสื่อสารรวมทั้งการติดตาม กำกับดูแลและการประเมินผลอย่างเป็นระบบ
- 3) เพื่อศึกษาปัจจัยเอื้อและอุปสรรคของกระบวนการสื่อสาร รวมถึงชุดเครื่องมือทางการสื่อสารและเทคนิคทางการสื่อสารภายใต้โครงการดังกล่าวโดยมุ่งศึกษาทั้งในการวางแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานและการตีความในการสร้างความเข้าใจของชุมชน (Community Sense-Making) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อการพัฒนา
- 4) เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลปฐมภูมิในการนำไปเอื้อต่อการพัฒนาตัวต้นแบบทางการสื่อสารเพื่อการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนในบริบทของประเทศไทย

คำถามงานวิจัย

คำถามวิจัยที่ 1: ภายใต้กรอบแนวคิดของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน (CDD) ที่กำหนดโดย World Bank (2004) นั้น ภายใต้การดำเนินงานของโครงการปิดทอง จังหวัดน่าน สามารถสะท้อนกรอบการพัฒนาว่าด้วยกระบวนการของการปฏิบัติการแทรกแซงทางการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication Intervention) ดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรมและวิสัยทัศน์แบบ CDD อย่างไร

คำถามวิจัยที่ 2: ภายใต้กรอบแนวคิดของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน (CDD) ที่กำหนดโดย World Bank (2004) นั้น ภายใต้การดำเนินงานของโครงการปิดทอง จังหวัดน่าน สามารถสะท้อนให้เห็นปมประเด็นปัญหาและปัจจัยเสี่ยงใดๆที่อาจเป็นอุปสรรคของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์หรือไม่อย่างไร

ขอบเขตงานวิจัย

โครงการนี้เป็นโครงการนำร่องเพื่อศึกษาข้อมูลในการดำเนินงานวิจัยสมบูรณ์แบบต่อไปในมิติที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดที่หลากหลายว่าด้วยการสื่อสารการพัฒนาแบบ CDD การสื่อสารเชิงสนับสนุนวาระในการพัฒนาอย่างเข้มแข็งและการมีส่วนร่วม (Advocacy and Participatory Communication) การขับเคลื่อนทางสังคม (Social Mobilization) การสร้างสมรรถนะและการให้อำนาจกับชุมชน (Community Capacity Building and Empowering) การบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการนำไปพัฒนาต้นแบบทางการสื่อสารเชิงกลยุทธ์อย่างยั่งยืน (Sustainable Strategic Communication) บนฐานการพัฒนาแบบ CDD ภายใต้บริบทของประเทศไทยเพื่อกระบวนการการขยายผลและพลวัตการขยายผล (Scaling up Processes and Dynamics of Scaling up) การพัฒนาตามหลักการ แนวทางและรูปแบบปฏิบัติของโครงการปิดทองหลังพระสืบไป

II. กรอบแนวคิดและทฤษฎี

ภายใต้หัวข้อที่สองนี้จะได้กล่าวถึงกรอบแนวคิดของงานวิจัยชิ้นนี้โดยเน้นการให้อรรถาธิบายถึงการพัฒนาแบบยั่งยืน การพัฒนาตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงและการพัฒนาชุมชนโดยครอบคลุมประเด็นหลากหลายประเด็นรวมทั้งประเด็นหลักพอสังเขป ดังนี้ ได้แก่

- ห้าแนวคิดว่าด้วยการพัฒนา: การพัฒนาอย่างยั่งยืน การพัฒนาตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงการพัฒนาชุมชนและแนวคิดที่ว่าด้วยชุมชนในสังคมร่วมสมัยตัวแบบการพัฒนาแบบแม่ฟ้าหลวง: ต้นแบบการเปลี่ยนผ่านทางสังคมสำหรับศตวรรษที่ 21 (The Social Transformation Model) การพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน
- บริบทหลักทางการสื่อสารภายใต้บริบทการพัฒนา
- การสื่อสารเชิงกลยุทธ์และการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ภายใต้การพัฒนาแบบชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน
- ห้าขั้นตอนของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ภายใต้การพัฒนาแบบชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน

ห้าแนวคิดว่าด้วยการพัฒนา: การพัฒนาอย่างยั่งยืน การพัฒนาตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงการพัฒนาชุมชนและแนวคิดที่ว่าด้วยชุมชนในสังคมร่วมสมัย ตัวแบบการพัฒนาแบบแม่ฟ้าหลวง: ต้นแบบการเปลี่ยนผ่านทางสังคมสำหรับศตวรรษที่ 21 (The Social Transformation Model) และการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชน

การพัฒนาอย่างยั่งยืน(Sustainable Development)

การพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นสิ่งที่ทุกประเทศโดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนาล้วนพึงปรารถนา แนวคิดการพัฒนายั่งยืนเข้ามามีบทบาทในกระแสการพัฒนาสังคมโลก ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1962 หรือ พ.ศ. 2515 เริ่มตั้งแต่สหประชาชาติได้จัดให้มีการประชุมสุดยอดว่าด้วยสิ่งแวดล้อมของมนุษย์ (human environment) ณ กรุงสตอกโฮล์ม ประเทศสวีเดน ซึ่งเรียกร้องให้ทั่วโลกคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ไม่ฟุ่มเฟือยต่อมาในปี ค.ศ. 197 หรือ พ.ศ. 2526 สหประชาชาติได้จัดตั้งสมัชชาสิ่งแวดล้อมโลกและการพัฒนาโลก (World Commission on Environment and Development) หรือเป็นที่รู้จักโดยทั่วไปว่า

Brundtland Commission โดยเรียกร้องให้ประชาชนทั่วโลกเปลี่ยนแปลงวิถีการดำรงชีวิตให้ปลอดภัยโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและสอดคล้องกับข้อจำกัดของธรรมชาติ รวมทั้งได้เสนอว่ามนุษยชาติสามารถที่จะทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนขึ้นมาได้ต่อมาในปี ค.ศ. 1987 คณะกรรมการหรือสมัชชาสิ่งแวดล้อมโลกได้จัดทำรายงานการศึกษาการพัฒนาและสถานะสิ่งแวดล้อมของโลกได้แก่ “Brundtland Report” หรือที่รู้จักกันในนามที่ให้คำนิยาม การพัฒนาที่ยั่งยืน ว่าหมายถึง “การพัฒนาที่สามารถสนองตอบความต้องการของคนรุ่นปัจจุบันโดยไม่กระทบกระเทือน ต่อการตอบสนองความต้องการของคนในอนาคต” นั้นหมายถึง กลยุทธ์ในการพัฒนาที่มุ่งเน้น การใช้ทรัพยากรอย่าง รับผิดชอบและการเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับรากหญ้าในกระบวนการการพัฒนา (จามรี เชียงทอง,2549)

ต่อมา จะเห็นได้ว่า การพัฒนาที่ยั่งยืนมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เมื่อสหประชาชาติได้จัดให้มีการประชุมว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (UN Conference on Environment and Development หรือ UNCED) หรือการประชุม Earth Summit ที่กรุงริโอ เดจาเนโร ประเทศบราซิล เมื่อปี ค.ศ. 1982 หรือ พ.ศ.2535 ซึ่งผลการประชุมนี้ ผู้แทนของ 178 ประเทศรวมทั้งไทยได้ร่วมลงนามรับรอง แผนปฏิบัติการ 21 (Agenda 21) ซึ่งถือเป็นแผนแม่บทของโลกที่ประเทศสมาชิกต้องตระหนักถึงปัญหาสิ่งแวดล้อม และเห็นความสำคัญที่จะร่วมกันพิทักษ์สิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนให้เกิดขึ้นในโลก จากแผนปฏิบัติการ 21 ข้างต้น ทั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนาที่ยั่งยืนสามารถแทรกเข้าไปในทุกส่วนของสังคมโลก เมื่อเริ่มต้นทศวรรษที่ 1980 (หรือเมื่อประมาณปี พ.ศ.2523 เป็นต้นมา) องค์การสหประชาชาติจึงเสนอให้ประเทศกำลังพัฒนาที่ประสบความล้มเหลวในการพัฒนาเร่งปฏิรูประบบเศรษฐกิจ ควบคู่ไปกับการปฏิรูปการเมือง การบริหาร การศึกษา การจัดและลดความยากจน การส่งเสริมให้มีการบูรณาการทางการผลิต ทางเกษตร การสร้างงาน ที่พอเพียงกับการเติบโตของประชากร การพิทักษ์สิ่งแวดล้อม และการลดอัตราการขยายตัวของประชากร เป็นต้น โดยนำระบบการจัดการที่ดี ที่เรียกว่า Good Governance หรือธรรมาภิบาล หรือธรรมรัฐ หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีมาใช้เป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนา

ที่สำคัญ ในช่วงต้นทศวรรษ 1990 ได้มีแนวคิดที่เกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ให้ความสำคัญกับมิติทางสิ่งแวดล้อมและเน้นการเสริมสร้างสุขภาวะของมนุษย์ในระยะยาว ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการระบบนิเวศอย่างยั่งยืน ในปี 1992 เป็นปีที่องค์การสหประชาชาติได้จัดการประชุมสุดยอด หรือที่เรียกว่า “The Earth Summit” ว่าด้วยเรื่องการพัฒนาและ สิ่งแวดล้อมเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ยั่งยืนระดับประเทศโดยเน้น

- 1) ด้านสังคมและวัฒนธรรม โดยให้ความสำคัญกับมิติของคนและสิ่งแวดล้อม
- 2) ด้านเศรษฐกิจ เน้นการเติบโตโดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมและ
- 3) ด้านการเมือง การปกครองที่ให้

ความสำคัญกับ การกระจายอำนาจจัดการสู่ท้องถิ่น (Mark & Hoff, 1994) อนึ่ง ประเทศไทยได้รับแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืนเข้ามา เช่น บรรจุนโยบายนี้ไว้ชัดเจนตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) โดยไม่เพียงเน้น “คน” เป็นศูนย์กลางการพัฒนา เน้นแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง และเน้นชุมชนเข้มแข็งแล้ว ยังเน้นการพัฒนาที่ยั่งยืนอีกด้วย ในปี 2546 ประเทศไทยได้ปรับหลักของธรรมาภิบาลหรือที่เรียกว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและต่อมาได้ประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องบริหารราชการ โดยยึดหลักของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การพัฒนาตามหลักดังกล่าวนี้ ให้ความสำคัญกับ 6 หลักการ ได้แก่ หลักนิติธรรม (rule of laws) หลักคุณธรรม (ethics) หลักความโปร่งใส (transparency) หลักความมีส่วนร่วม (participation) หลักความรับผิดชอบ (accountability) และหลักความคุ้มค่า (value for money)

ในปี 2005 องค์การสหประชาชาติได้จัดประชุมสุดยอดอีกครั้งหนึ่ง (The United Nations 2005 Summit) โดยเน้นเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืนจะต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญใน 3 ระดับ คือ การพัฒนาที่ยั่งยืนทางเศรษฐกิจ (economic development) การพัฒนาที่ยั่งยืนทางสังคม (social development) และการพัฒนาที่ยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม (environmental protection) อนึ่ง แนวคิดของการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) ที่ได้รับความสนใจในปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 4 ประการ โดย United Nations Fund for Population Activities: UNFPA มีดังนี้

ประการแรก การพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาที่ตรงกับความต้องการตามความจำเป็นในปัจจุบัน โดยสามารถรองรับ ความต้องการ และ/ หรือ ความจำเป็นที่จะเกิดแก่ชนรุ่นหลังๆ ด้วย โดยพิจารณาจากมาตรฐานการครองชีพที่ตอบสนอง ประชาชนโดยเน้นความยั่งยืนของมาตรฐานการบริโภคในระยะยาว (Long-Term Sustainability)

ประการที่สอง การพัฒนาที่ยั่งยืน จะครอบคลุมมาตรการรักษามรดกทางทรัพยากรไว้ให้ชนรุ่นหลัง

ประการที่สาม การพัฒนาแบบยั่งยืน เน้นการกระจายประโยชน์ของความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจได้อย่างทั่วถึง ตลอดจนการปกป้องสิ่งแวดล้อมทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับโลก เพื่อเน้นคุณภาพชีวิตที่ยั่งยืน (Sustainable Quality of Life)

ประการที่สี่ การพัฒนาแบบยั่งยืน มุ่งเน้นการทำให้คุณภาพชีวิตมนุษย์ดีขึ้นภายในระบบนิเวศวิทยาที่สามารถรองรับการ ดำเนินชีวิตได้ รวมทั้งเศรษฐกิจที่ยั่งยืน (Sustainable

Economy) ที่เน้นการดำรงรักษาแหล่งทรัพยากรไว้ โดยอาศัยการยกระดับความรู้ ปรับปรุงองค์กร ตลอดจนปรับปรุงประสิทธิภาพทางเทคนิคและเชาว์ปัญญา

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาแบบยั่งยืน จะต้องเน้นการแสวงหาทางออกในการพิจารณาว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้ ทรัพยากรที่มีอยู่ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำมาซึ่งความยั่งยืนในอนาคต นอกจากนั้นในปี 2000 ได้เกิดแนวคิดการจัดทำตัวชี้วัดการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยองค์การสหประชาชาติ โดยมีผู้นำประเทศต่างๆ เข้าร่วม 189 ประเทศ โดยมีเป้าหมายของการประชุมเพื่อส่งเสริมการพัฒนา “คน” เป็นศูนย์กลาง และพัฒนาคนอย่างยั่งยืน ประกอบด้วยเป้าหมายหลัก 8 ข้อ ได้แก่ การขจัดความยากจน และหิวโหยการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาระดับประถมศึกษาการส่งเสริมการเท่าเทียมกันทางเพศและส่งเสริมบทบาทสตรีการลดอัตราการตายของเด็กการพัฒนาสุขภาพสตรีมีครรภ์ การต่อสู้โรคเอดส์ มาลาเรีย และโรคสำคัญอื่นๆการรักษาและจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน และการส่งเสริมการเป็นหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาในประชาคมโลก

การพัฒนาตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

แนวคิดที่ว่าด้วยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวหรือเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาที่ชี้แนวทางการดำรงชีวิตที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระราชดำรัส แก่ชาวไทย พ.ศ. 2517 เป็นต้นมา เพื่อเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของประเทศไทย ให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในกระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นให้พสกนิกรชาวไทยได้เข้าถึงทางสายกลางของชีวิตและเพื่อคงไว้ซึ่งทฤษฎีของการพัฒนาที่ยั่งยืน ทฤษฎีนี้เป็นพื้นฐานของการดำรงชีวิตซึ่งอยู่ระหว่างสังคมระดับท้องถิ่นและตลอดระดับสากล จุดเด่นของแนวปรัชญานี้คือ แนวทางที่สมดุลโดยประเทศชาติสามารถทันสมัยและก้าวสู่ความเป็นสากลได้โดยปราศจากการต่อต้าน กระแสโลกาภิวัตน์และการอยู่ร่วมกันของทุกคนในสังคมเศรษฐกิจพอเพียงเชื่อว่าจะสามารถปรับเปลี่ยน โครงสร้างทางสังคมของชุมชนให้ดีขึ้นโดยมีปัจจัยคือการผลิตจะต้องมีความสัมพันธ์กันระหว่าง ปริมาณผลผลิตและการบริโภค

ที่สำคัญ ชุมชนจะต้องมีความสามารถในการจัดการทรัพยากรของตนเองการพัฒนาตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency economy) ซึ่งหมายถึง การพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลาง และความไม่ประมาท โดยคำนึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว ตลอดจนใช้ความรู้ ความรอบคอบ และคุณธรรมประกอบการวางแผน การตัดสินใจและการกระทำที่เน้นให้เห็นว่าการพัฒนาของไทยจึงควรยึดแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานของการพัฒนากระแสหลัก มิใช่กระแสเลือก (Alternative

Development) และควรได้รับเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตของคนไทยและยังคงสามารถประยุกต์ใช้เป็นพื้นฐานการพัฒนาประเทศได้ในทุกภาคการผลิต รวมทั้งเป็นแนวทางในการดำรงชีวิตและปฏิบัติงานของคนไทยทั้งในระดับบุคคล ครอบครัว ชุมชนและสังคม(สชช.,2549)สำหรับกรอบแนวคิดด้วยเศรษฐกิจพอเพียงนั้นครอบคลุมแนวคิดด้วยกรอบของสามห่วง สองเงื่อนไขซึ่งสามห่วงประกอบด้วยความพอประมาณ การมีภูมิคุ้มกัน ความมีเหตุมีผลบนฐานของสองเงื่อนไขคือ เงื่อนไขด้วยความรู้และเงื่อนไขด้วยคุณธรรมโดยมีการวางแนวทางของแนวคิดด้วยเศรษฐกิจพอเพียงครอบคลุมเรื่องสำคัญ ดังนี้

ประการแรก การดำเนินการในทางสายกลางที่อยู่บนพื้นฐานความพอดี เน้นการพึ่งตนเอง ในขณะเดียวกันก็สามารถให้ก้าวทันโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียงที่เน้นความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การผลิตและการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ การผลิต และบริโภคอยู่บนความพอประมาณมีเหตุผล มีความสมดุลและเป็นการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม มีสมดุลระหว่างกระแสการแข่งขันจากโลกาภิวัตน์ และกระแสท้องถิ่นนิยม มีความหลากหลายในโครงสร้างการผลิต มีการใช้ทุนที่มีอยู่ในสังคมให้มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ภูมิปัญญาและวิถีชีวิตที่ดีงาม

ประการที่สอง ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับความพอเพียงจะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

ประการสาม การมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรในการเตรียมความพร้อม รู้เท่าทันต่อผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มีความยืดหยุ่นในการปรับตัว มีการตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผล มีความเข้มแข็ง มั่นคงและยั่งยืน อนึ่ง การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัวยังหมายถึงการเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกลทั้งสามประการนี้ต้องตั้งอยู่บนสองเงื่อนไขด้วยความรู้และคุณธรรม นั้นหมายถึงการเสริมสร้างจิตใจคนและพัฒนาคนในชาติให้เป็นคนดี มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต มีสติปัญญา มีความเพียรอดทนและรอบคอบอาจสรุปได้ว่า เศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางในการพัฒนาที่นำไปสู่ความสามารถในการพึ่งตนเองในระดับต่าง ๆ อย่างเป็นขั้นตอนโดยลดความเสี่ยงกับความผันแปรของธรรมชาติหรือการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยต่าง ๆ โดยอาศัยความพอประมาณและความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี มีความรู้ ความเพียร และความอดทน สติและปัญญา การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความสามัคคี

การพัฒนาชุมชนและแนวคิดด้วยชุมชนในสังคมร่วมสมัย

คำว่า การพัฒนาชุมชน (Community development) มีผู้ให้ความหมายไว้ค่อนข้างหลากหลายตั้งแต่หลายทศวรรษที่ผ่านมา อาทิ อมรา พงศาพิชญ์ และคณะ (2546) กล่าวอย่างน่าสนใจว่า เป้าหมายของการพัฒนา คือ “ชุมชนมีศักยภาพในการเรียนรู้เพื่อเกิดการพัฒนายั่งยืน โดยมีองค์ประกอบในการวัดความสำเร็จของการพัฒนา คือ เน้นให้ชุมชนมีความสามารถในการพึ่งตนเอง เน้นการรวมตัวขององค์กรประชาชน เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนและท้ายสุด เน้นความเป็นธรรมทางสังคมในงานวิจัยนี้จะขอกล่าวถึง แนวคิดทฤษฎีว่าด้วยชุมชน (The Theoretical Notions of Community) พอสังเขปก่อนกล่าวถึงแนวคิดว่าด้วยการพัฒนาชุมชน

อนึ่ง สำหรับงานวิจัยนี้อยู่บนกรอบความเข้าใจทางทฤษฎีที่ว่า คำว่า ชุมชนหรือ Community เดิมถูกจำกัดด้วยลักษณะร่วมของกลุ่มที่อยู่ร่วมกันทางภูมิศาสตร์ ต่อมาในปัจจุบัน การสร้างชุดความจริงของคำว่า ชุมชนก็มีความหลากหลายมากขึ้นทั้งในแง่คำจำกัดความและการตีความคำจำกัดความนั้นๆ และไม่ถูกจำกัดด้วยภูมิศาสตร์ของการอยู่ร่วมกันของชุมชนอีกต่อไป อาทิ ชุมชนแห่งความสนใจร่วมกัน (Community of Interests) ชุมชนแห่งวัฒนธรรม (Community of Culture) ชุมชนแห่งการปฏิบัติการ (Community of Practices) ชุมชนแห่งวาทกรรม (Community of Discourse) เป็นต้น แม้จะมีความหลากหลายในการมองแนวคิดด้วยชุมชนในโลกปัจจุบัน ลักษณะร่วมกันของชุมชนใดๆ นั้นหมายถึงชุมชนต้องมีลักษณะและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับมิติดังต่อไปนี้ (Beilharz & Hogan, 2005) ได้แก่ (1) สมาชิกภาพ (membership); (2) อิทธิพล (Influence); (3) การบูรณาการและการเติมเต็มของความต้องการ (Integration and Fulfillment of Needs); และความเชื่อมโยงติดต่อของอารมณ์ความรู้สึกร่วมกัน (shared emotional connection)

อนึ่ง ในการจัดการชุมชนนั้น (Community Organizing) จำเป็นต้องมีการศึกษาถึงเรื่องโครงสร้างทางอำนาจของชุมชน (Power Structure of Community) ในการสร้าง ดำรงรักษาและคงไว้ถึงความเป็นมวลรวมของชุมชนซึ่งส่วนใหญ่ต้องอาศัยการบริหารจัดการจัดทิศผ่านภาวะผู้นำแห่งชุมชน (Community-Led Leadership) ซึ่งหนึ่งในหัวใจสำคัญประการหนึ่งของการบริหารชุมชน ได้แก่ การปกป้องปกป้องหรือป้องกันชุมชนจากการเปิดรับอิทธิพลใดๆ จากภายนอกที่มากเกินไปจนพอดิจจนควบคุมไม่ได้หรือไม่เป็นระเบียบ (Shielding the community from any inordinate influences) ที่จะทำให้ชุมชนเกิดการสูญเสียอัตลักษณ์ไป

ในขณะเดียวกัน ที่สำคัญ ผู้นำชุมชนจะต้องเข้าใจว่าภายในชุมชนนั้นจะมีลักษณะของความเป็นพหุหรือความเป็นหลากหลายของอาณาเขตที่ทับซ้อน (Multiplicity of Overlapping Boundaries) ต่างๆ ซึ่งอาณาเขตเหล่านี้เกี่ยวข้องกับชุดความเชื่อ โลกทัศน์ ค่านิยม อุดมการณ์พฤติกรรมของคนในชุมชนจนสามารถสร้างเป็นอาณาเขตซ้อนทับที่หลากหลายชั้นแห่งอัตลักษณ์ชุมชน (Boundaries of Community Identity) นั้นที่ตั้งอยู่ในบริบททางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจในระดับกว้างที่ห้อมล้อมชุมชนนั้นขึ้นไปอีกหลายระดับ ทั้งนี้ Brazilai(1990) ได้นำเสนอ “ทฤษฎีว่าด้วยชุมชนนิยมเชิงวิพากษ์” หรือ Theory of Critical Communitarianism ขึ้นเพื่อนำเสนอแนวคิดที่สะท้อนถึงข้อเท็จจริงที่ว่าชุมชนใดก็ตามที่ตามสถานภาพไม่ใช่ชุมชนที่อยู่ในระดับปกครอง (non-ruling communities) จะพยายามสร้างรูปแบบทางวัฒนธรรมแห่งชุมชนของตนเองในการมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มชุมชนกระแสหลักที่เป็นผู้ครอบครองอำนาจทางการเมืองในรูปแบบต่างๆ (Political Powers) เพื่อความดำรงคงไว้แห่งชุมชนของตนเองเป็นสำคัญ จึงมักจะมีการปรับเปลี่ยนเรียนรู้พลวัตของการอยู่รอดชุมชนและมีการสร้างกฎเกณฑ์ว่าด้วยหลักการปฏิบัติภายในชุมชนนั้นอย่างเป็นนัยๆ (implicit rules of conduct) ไม่ชัดเจนในขั้นแรก ซึ่งต่อมาอาจได้รับการปรับเปลี่ยนความเชื่อ ค่านิยมอันสามารถจะกลายเป็นกลยุทธ์ในการสร้างและรักษาไว้ซึ่งอัตลักษณ์แห่งความเป็นชุมชน (The Creation of Community) นั้นๆ ได้

หากย้อนกลับไปดูความหมายเดิมของการพัฒนาชุมชนทั้งในบริบทไทยและต่างประเทศ สุวิทย์ยังวรพันธุ์ (2509) ให้ความหมายของคำว่า การพัฒนาชุมชนไว้ว่า เป็นการปรับปรุงส่งเสริมให้ชุมชนใดชุมชนหนึ่งดีขึ้น หรือมีวิวัฒนาการดีขึ้น การส่งเสริมให้ชุมชนนั้น ๆ มีวิวัฒนาการดีขึ้น คือ เจริญทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และการพัฒนาชุมชนนั้น จะต้องพัฒนาทางด้านวัตถุและพัฒนาด้านจิตใจนับเป็นกระบวนการที่มุ่งส่งเสริมความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น ทั้งนี้โดยประชาชนเข้าร่วมมือและริเริ่มดำเนินการเองที่สำคัญ การพัฒนาชุมชน คือการรวมกำลังดำเนินการปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ของชุมชนให้มีความเป็นปึกแผ่นและดำเนินการไปในแนวทางที่ตนต้องการ โดยอาศัยความร่วมมือกำลังของประชาชนในชุมชนนั้นในการช่วยเหลือตัวเองและร่วมมือกันดำเนินงานผสานกับความช่วยเหลือทางด้านวิชาการจากหน่วยราชการหรือองค์การอาสาสมัครอื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย ทั้งนี้ เป็นที่น่าสังเกตว่าการพัฒนาของไทยตั้งแต่อดีต เช่น ในสมัยกรุงสุโขทัย กรุงศรีอยุธยา หรือกรุงรัตนโกสินทร์ก่อนเปลี่ยนแปลงการปกครองในปี พ.ศ.2475 ถือได้ว่าเป็นการพัฒนา มิใช่เป็นการพัฒนาชุมชน ทั้งนี้เพราะ ภาคประชาชนมิได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาด้วยความเต็มใจ และอาจเป็นการเข้าร่วมเพราะถูกเกณฑ์แรงงานมาเป็นต้น ดังนั้นการดำเนินการพัฒนาที่แล่วมาเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของการพัฒนาและความอยู่ดีกินดีของชุมชนโดยส่วนรวมนั้นค่อนข้างยากลำบาก (สุวิทย์, อ้างแล้ว)

ทั้งนี้ World Bank (2000) ให้คำอธิบายถึงแนวคิดหนึ่งภายใต้การพัฒนาชุมชน นั่นคือ ความอยู่ดีมีสุขของชุมชน (Community Well-being) ถือเป็นเป้าหมายของการพัฒนาซึ่งต้องประกอบด้วย 2 มิติ ได้แก่

ประการแรกความอยู่ดีมีสุขด้านภววิสัยหรือวัตถุวิสัย (Objective Well-being) ที่ควรเน้นความเพียงพอและความพอเพียงของปัจจัยด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตที่จับต้องได้ เช่น ปัจจัยสี่ รายได้สุทธิเทียบกับรายจ่าย เป็นต้น และ

ประการที่สองความอยู่ดีมีสุขด้านอัตวิสัย (Subjective Well-being) ที่เน้นความพึงพอใจของปัจจัยด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตที่เป็นนามธรรมในชุมชน อาทิ ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ความสุขกายสบายใจที่ได้ปฏิบัติตามลัทธิความเชื่อขนบธรรมเนียมความเป็นมาของชุมชน เป็นต้น ซึ่งความอยู่ดีมีสุขทั้งสองด้านนี้มีความเชื่อมโยงกัน และมีผลต่อความสุขโดยรวมของคนอันเป็นรากฐานของการพัฒนาชุมชนอย่างมีหลักการ

อนึ่ง จะเห็นได้ชัดว่า แนวคิดดังกล่าวนี้สอดคล้องกับ Santucci (2003) ที่เน้นว่าการพัฒนาชุมชนที่แท้จริงควรเป็นความพยายามผสมผสานบูรณาการแนวคิดเรื่องความจำเป็นพื้นฐาน การกระจายรายได้พร้อมๆ กับการเติบโตอย่างมั่นคง การพึ่งตนเองของชุมชน การพัฒนาจากภายในบนฐานแกร่งของวัฒนธรรมชุมชน ความเป็นอยู่อันดีของชุมชนและการพัฒนาอย่างยั่งยืนเข้าด้วยกันดังที่หลายหน่วยงาน อาทิ องค์การระหว่างประเทศที่ให้ความช่วยเหลือด้านการพัฒนาหลายองค์การนั้นได้พยายามผลักดันการบูรณาการแผนงานการพัฒนาที่เน้นพื้นที่ชนบทของประเทศกำลังพัฒนา เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีประชากรอาศัยอยู่จำนวนมาก โดยยึดเป็นพื้นที่หลักในการลดปัญหาการว่างงาน เพิ่มการเข้าถึงบริการและสินค้าสาธารณะ ลดความยากจน และความไม่เสมอภาคของรายได้ ในด้านการเกษตรมุ่งส่งเสริมการพัฒนาเกษตรกรรายย่อย (small-scale farmers) โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม (appropriate technology) มากกว่าเทคโนโลยีที่ทันสมัย (Modern Technology) และส่งเสริมให้ใช้วิธีการผลิตที่ใช้แรงงานอย่างเข้มข้น (labor-intensive technique) มากกว่าการใช้เครื่องจักร อีกทั้งยังส่งเสริมความอยู่ดีมีดีของประชาชนในชุมชนนั้นไปพร้อมๆ กันเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ส่วน Dunham, 1967) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาชุมชน คือการรวมกำลังดำเนินการปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ของชุมชนให้มีความเป็นปึกแผ่นและดำเนินการไปในแนวทางที่ตนต้องการ โดยอาศัยความร่วมมือกำลังของประชาชนในชุมชนนั้นในการช่วยเหลือตัวเองและร่วมมือกันดำเนินงาน แต่มักจะได้รับความช่วยเหลือทางด้านวิชาการจากหน่วยราชการหรือองค์การอาสาสมัครอื่น ๆ¹

¹ Arthur Dunham, "The Outlook for Community Development " in The Social Welfare Forum 1958 (Proceeding of The National Conference on Social Welfare), p.3.

ทินพันธุ์ นาคะตะ (2002) กล่าวไว้ในหนังสือ ก้าวสู่ทศวรรษใหม่: จากบทเรียนการพัฒนา ว่าแนวทางในการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะแนวทางในการพัฒนาของไทยเท่าที่ผ่านมาค่อนข้างประสบปัญหาอัน เกิดขึ้นจากพหุปัจจัย อาทิ จากประสบการณ์งานพัฒนาในอดีตพบว่า แนวทางกระแสหลักของการพัฒนาไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ของท้องถิ่น เพราะถูกครอบงำจากภายนอก โดยนำแนวคิดที่ไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนในท้องถิ่นอันเกิดจากการ “หยิบบัญชีสูตรสำเร็จรูปหรือวิธีการแก้ไขปัญหามาจากต่างประเทศ ซึ่งในทางสังคมศาสตร์ย่อมไม่มีสูตรสำเร็จรูปในการแก้ไขปัญหาใดๆ ที่ค้นพบว่าเป็นจริงในสังคมหนึ่งยุคหนึ่งจะสามารถนำไปใช้ได้ดีในอีกสังคมหนึ่ง อีกยุคหนึ่ง เพราะสภาพความเป็นจริงต่างๆ ของแต่ละสังคมไม่เหมือนกัน การหยิบบัญชีวิธีการและระบบ แนวทาง รูปแบบมาจากต่างประเทศโดยไม่มีการดัดแปลงให้เข้ากับสถานะความเป็นจริงในสังคมของตนเองย่อมไม่ได้ผล เว้นแต่จะทำการศึกษาริ้วยเพื่อให้รู้จักสังคมของตนและหาวิธีแก้ได้ด้วยตนเองขึ้นมาให้ได้เท่านั้น” (หน้า 2-3) อีกทั้งยังทำลายสิ่งดีๆ หรือภูมิปัญญาดั้งเดิม จึงเสนอทางออกว่า ทางที่ดีควรพัฒนาบนฐานวัฒนธรรมหรือวิถีชีวิตของแต่ละชุมชนเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม (public Interest) ด้วย นอกจากนั้นการใช้ประสบการณ์ของการพัฒนาตามแนวทางกระแสหลักที่ล้มเหลวในการในการยกระดับความอยู่ดีมีสุขของประชาชนในชนบท เนื่องจากลำเอียงไปในทางการสร้างประโยชน์ให้กับคนเมือง (urban bias) เป็นต้น

จะเห็นได้ชัดว่าแนวคิดของทินพันธุ์ (อ้างแล้ว) นั้นสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีว่าด้วยการพัฒนาตามแนววัฒนธรรมชุมชนหรือ The Community Culture Approach ที่เน้นการศึกษาเข้าใจรูปแบบสหความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับวิถีชีวิตชุมชน อันสะท้อนให้เห็นประเด็นอันหลากหลายว่าด้วยความเชื่อในชุมชน ชนบธรรมนิยมประเพณี การทำมาหากิน ความสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งการพัฒนาชุมชนจะเหมาะสมได้ต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบเหล่านี้ให้ก้าวไปด้วยกัน การพัฒนาตามแนวนี้อาจจำแนกได้สามแบบ: ประการแรก การยึดวัฒนธรรมเป็นเป้าหมายในตัวเอง (เน้นการอนุรักษ์วัฒนธรรม) ประการที่สองการนำวัฒนธรรมมาปรับใช้ให้เกื้อกูลกับการพัฒนาชุมชนและประการที่สาม การสงวนรักษาวัฒนธรรมชุมชนให้มีอยู่ในวิถีชีวิต ตัวอย่างการผสมผสานกิจกรรมทางวัตถุกับความเชื่อและประเพณีท้องถิ่น อาทิ การรื้อฟื้นระบบลงแขกเพื่อลดปัญหาการขาดแรงงาน การจัดตั้งกองทุนออมทรัพย์แบบยัดไส้จะ หรือ แบบอิสลาม (ไม่มีดอกเบี้ย) การรื้อฟื้นระบบสาธารณสุขและการดูแลสุขภาพแบบพื้นบ้าน เป็นต้น

จากมุมมองของวิรัช วิรัชวรณ(1997) สามารถมองการพัฒนาชุมชนจากสี่มุมมองได้ คือ จากความหมายที่เป็นได้ทั้งเชิงขบวนการ เชิงโครงการ เชิงวิธีการ และเชิงกระบวนการ (Community Development as Movement, Project, Method, and Process) ในที่นี้จะขออธิบายพอสังเขปดังนี้คือ ประการที่หนึ่ง การพัฒนาชุมชนในฐานะที่เป็นขบวนการ (Movement) หมายถึง “การรณรงค์ (campaign) หรือรวมตัวกันเรียกร้อง (rally) ของ

มวลชนหรือประชาชน” เพื่อดำเนินการหรือเรียกร้องให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพความเป็นอยู่ของประชาชนหรือชุมชน ผู้เข้าร่วมขบวนการจะได้รับการกระตุ้น แรงเร้า หรือปลุกฝังด้านจิตใจเพื่อเกิดความรู้สึกนึกคิดในลักษณะที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพความเป็นอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม การพัฒนาชุมชนในฐานะนี้จึงให้ความสำคัญกับจิตใจ โดยเฉพาะอุดมการณ์ และจิตวิญญาณเพื่อส่วนรวม โดยผู้เข้าร่วมขบวนการจะเชื่อมั่นและศรัทธาว่าการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นสิ่งที่สมควรกระทำอย่างยิ่ง ตัวอย่างเช่น การรณรงค์ต่อต้านการทุจริต เป็นต้น

ประการที่สอง การพัฒนาชุมชนในฐานะที่เป็นโครงการ (Programs) การพัฒนาชุมชนในฐานะนี้ ถือว่า รัฐเป็นผู้จัดเตรียมและให้บริการสาธารณะต่าง ๆ แก่ประชาชนหรือชุมชนในรูปของโครงการพัฒนาต่าง ๆ เป็นต้นว่า โครงการสร้างงานในชนบท และโครงการ 30 บาท รักษาทุกโรค เพื่อกระตุ้นให้ชุมชนเกิดความต้องการในอันที่จะนำบริการเหล่านั้นไปตอบสนองความต้องการของชุมชน

ประการที่สาม การพัฒนาชุมชนในฐานะที่เป็นวิธีการ (Method) มุ่งให้ความสำคัญกับ “วิธีการปฏิบัติงานพัฒนา” เป็นหลักโดยมีเงื่อนไขที่นักพัฒนาชุมชนควรตระหนักว่าหากกิจกรรมพัฒนาทั้งหลายสิ่งการหรือดำเนินงานโดยกลไกของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐทั้งหมดโดยที่ประชาชนไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมด้วย กิจกรรมพัฒนานั้นก็ไม่ถือว่าเป็นกิจกรรมพัฒนาตามวิธีการพัฒนาชุมชน ตัวอย่างเช่น การทำกิจกรรมที่สนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานพัฒนาทุกขั้นตอน

ประการที่สี่ การพัฒนาชุมชนในฐานะที่เป็นกระบวนการ (Process) หมายถึง การพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสำคัญกับ “การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานผ่านทางกิจกรรมพัฒนาที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ ” กระบวนการพัฒนาชุมชนยังต้องเป็นกระบวนการต่อเนื่องอีกด้วย กล่าวคือ หลังจากดำเนินงานหรือปฏิบัติงานผ่านทางกิจกรรมพัฒนาหนึ่งไปแล้ว ก็จะนำไปสู่การเริ่มดำเนินงานหรือปฏิบัติงานผ่านทางกิจกรรมพัฒนาอื่นต่อไปอีกที่สำคัญกระบวนการพัฒนาชุมชนในฐานะที่เป็นกระบวนการนี้ ยังให้ความสำคัญกับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงด้านจิตใจและเน้นผลสำเร็จของงานที่ต้องผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชน (Community Participation)

วิธีช (อ้างแล้ว) เสนอว่า ควรมองการพัฒนาชุมชนเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนหรือตั้งใจไว้ก่อน เช่น มีเป้าหมาย ทิศทาง ระยะเวลา และขั้นตอนการดำเนินงาน การพัฒนาให้ประชาชนในชุมชนมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นทั้งด้านวัตถุและจิตใจ หรือทั้ง

ด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง อีกทั้งมองว่าการพัฒนาชุมชนนั้นถือเป็นกระบวนการที่นำทรัพยากรธรรมชาติและประชาชนในชุมชนมาใช้ประโยชน์และสร้างประโยชน์แก่ชุมชนให้มากที่สุด มุ่งเน้นให้การศึกษาแก่ประชาชน โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติและแนวคิดให้ถูกต้องทางและยังเป็นกระบวนการที่สอดคล้องกับขีดความสามารถของประชาชนและแนวนโยบายของรัฐด้วย ที่สำคัญ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชนรู้จักวิธีช่วยเหลือตัวเองโดยใช้พลังกลุ่มเป็นสำคัญและอาศัยความร่วมมือระหว่างประชาชนกับประชาชน และประชาชนกับหน่วยงานของรัฐและภาคเอกชนที่ควรสนับสนุนส่งเสริมให้ประชาชนมีความคิดริเริ่มในการพัฒนาชุมชนของตนเอง อีกทั้งการมองการพัฒนาชุมชนในเชิงกระบวนการพัฒนาที่ต้องเข้าใจและเข้าถึงโครงสร้างทางสังคม ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมของชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น และภูมิปัญญาชาวบ้านที่ทำการพัฒนาประกอบกับเป็นกระบวนการพัฒนาที่ใช้หลักการและแนวทางของการปกครองระบอบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขเป็นพื้นฐานในการดำเนินงานพัฒนาด้วย (วิรัช, อ้างแล้ว)

อนึ่ง ในบทความนี้จะขอเน้นย้ำความสำคัญของการกำหนดตำแหน่งการพัฒนาชุมชนในฐานะที่เป็นกระบวนการ (Process-based) โดยมีการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาชุมชนโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนอันเนื่องมาจากว่ามีแนวคิดที่สอดคล้องกับมโนทัศน์หลักของหลักการการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในโลกปัจจุบัน อีกทั้งยังมีขอบเขตแนวคิดที่เป็นระบบระเบียบเป็นขั้นตอนและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนบนฐานของการปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมประเพณีอันงามดั้งเดิมของชุมชนเป็นสำคัญ

ตัวแบบการพัฒนาแบบแม่ฟ้าหลวง: ต้นแบบการเปลี่ยนผ่านทางสังคมสำหรับศตวรรษที่ 21 (The Social Transformation Model)

ดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นภายใต้หัวข้อของการพัฒนาอย่างยั่งยืนว่า รายงานฉบับ The Brundtland Report 1987 ให้คำจำกัดความคำว่า การพัฒนาอย่างยั่งยืนว่า หมายถึงการพัฒนาที่ต้องช่วยตอบสนองความต้องการในปัจจุบัน โดยไม่มองข้ามหรือละเลยความสามารถของชนรุ่นหลังในการตอบสนองความต้องการของพวกเขาในอนาคต โดยที่จะต้องรักษาสมดุลระหว่างสิ่งแวดล้อม สังคมและเศรษฐกิจ ทั้งนี้ กิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาจะต้องมาจากค่านิยมที่แท้จริง (True Values) ของความรับผิดชอบต่อสังคมและกระบวนการพัฒนาเองก็ต้องไม่มองข้ามความเป็นจริงต่าง ๆ (Realities) ที่อยู่แวดล้อมสังคมนั้น ๆ จะเห็นได้ว่า โครงการการพัฒนาออยตุงหรือ The Doi Tung Development

Project (DTDP) ของมูลนิธิแม่ฟ้าหลวง (MFLF) เน้นต้นแบบการพัฒนาชีวิตและความเป็นอยู่ทางเลือกแบบยั่งยืนหรือ “SALD” (Sustainable Alternative Livelihood Development) ที่เน้นการพัฒนาแบบองค์รวมโดยเน้นการบูรณาการทั้งในด้านชีวิตความเป็นอยู่ (Livelihood) สุขภาพ (Health) และการศึกษา (Education) (Self-reliant) และมีเกียรติภูมิศักดิ์ศรี (dignity) ของความเป็นมนุษย์

โครงการดอยตุงเกิดจากคำริของสมเด็จพระย่าในปี ค.ศ.1987 หรือ พ.ศ. 2530 ที่ท่านทรงเน้นย้ำเพื่อให้คนและธรรมชาติที่ดอยตุงอยู่ร่วมกันอย่างสมานฉันท์โดยเฉพาะอย่างยิ่งมนุษย์คือหัวใจความยั่งยืน (Humans are the key to sustainability) ทั้งนี้ มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงเน้นการมองภาพรวม (Macro picture) ในขณะที่จะเน้นการศึกษาทุกแง่มุมของทุกสิ่งทุกอย่างในระดับย่อย ๆ ลงไป โดยเน้นเอาความมุ่งมั่นที่จะให้อำนาจแก่ประชาชนและปลดปล่อยค้นหาพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ (Empower People and Unleash their true potentials) ดังคำกล่าวที่ว่า เป้าหมายของแม่ฟ้าหลวงคือ “ชุบชีวิตให้ธรรมชาติ ให้อำนาจของปวงประชา” (To Rejuvenate the nature and empower the individual) ในขณะที่สร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน (Strengthening the Community) ทั้งนี้ มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงตระหนักถึงความสำคัญทางเศรษฐกิจว่า เสถียรภาพทางเศรษฐกิจ (Economic Stability) หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ที่สามารถพึ่งพาตนเองได้

โดยสรุป แนววิถีการพัฒนาแบบแม่ฟ้าหลวง (The MFLF's Development Approach) ที่มีประสบการณ์กว่า 23 ปี นั้นเน้นเอามนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Human-Centric) โดยมุ่งแก้ไขปัญหาที่รากฐานโดยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อโอกาสที่ดีกว่าและให้อำนาจประชาชนและชุมชนในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยแบ่งเป็น 3 ระยะคือ รอด, พอเพียง, และยั่งยืน (Survival, Sufficiency and Sustainability) ซึ่งกรอบแนวทางนี้สามารถนำไปผสมผสานกับแนวทางการพัฒนาของโครงการปิดทองหลังพระได้อย่างกลมกลืน อันได้แก่

ขั้นที่ 1 : รอด

อาจใช้เวลาประมาณ 1-2 ปี เพื่อให้ประชาชนอิ่มท้อง ดูแลตนเองได้ไม่เป็นหนี้สิน

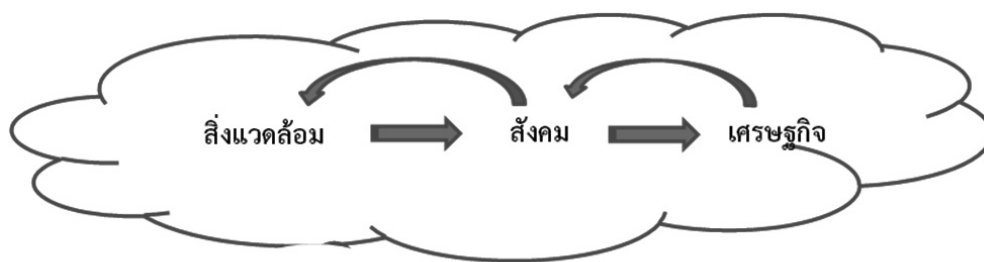
ขั้นที่ 2 : พอเพียง

คือประชาชนจะต้องเรียนรู้ (Learn) ในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้ดีที่สุดด้วยความรู้ทักษะที่เหมาะสมเพื่อปลดหนี้สิน และสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของประชาชน อันถือว่าเป็นลักษณะของชีวิตที่พอเพียง ซึ่งในขั้นที่ 2 นี้ อาจอยู่ในกรอบเวลาประมาณ 3-6 ปี

ขั้นที่ 3 : ยั่งยืน

ภายใต้กรอบของเวลา ปีที่ 7 -12 เป็นช่วงที่เกิดความสับสนทางทักษะและความรู้ จนถึงขึ้นเป็นมืออาชีพ (Professionalism) และเพื่อให้เศรษฐกิจของชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ รวมทั้งความสามารถในการร่วมมือกับกระแสตลาดโลก อาจมีการสร้างแบรนด์สินค้าหรือยี่ห้อของชุมชนโดยมูลนิธิให้การสนับสนุนความร่วมมือระหว่างธุรกิจชุมชนและองค์กรทางสังคมท้องถิ่นต่าง ๆ เพื่อสร้างความยั่งยืนที่ไม่เฉพาะจากมุมมองทางเศรษฐกิจเท่านั้น หากรวมถึงการให้อำนาจอย่างยั่งยืนกับประชาชนและชุมชนในการร่วมกันระดมความคิด ความสามารถในการแก้ปัญหาของชุมชนตนเองอย่างมีจริยธรรม และในขณะเดียวกันก็ร่วมปกป้องอนุรักษ์ค่านิยมทางวัฒนธรรมต่าง ๆ (Cultural Values) รวมถึงให้ความสำคัญกับการรักษาสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ

ภาพประกอบ: วงจรความยั่งยืนมูลนิธิแม่ฟ้าหลวง



ข้อมูลจาก *Sasin Journal of Management (2010) Special Edition (Thailand Rebalance)*

“The Mae Fah Luang: The Social Transformation Model for the 21st Century by the MFLF under Royal Patronage. pp.64-75

อาจกล่าวได้ว่า มูลนิธิแม่ฟ้าหลวงนั้นมุ่งเน้นการพัฒนาคนผ่านกระบวนการให้อำนาจแก่ประชาชนอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Gradual Empowerment) โดยเน้นองค์ประกอบ 3 ตัวที่เกี่ยวข้องกันในขณะเดียวกันคือ สุขภาพ ชีวิตความเป็นอยู่และการศึกษา ทั้ง 3 ส่วนนี้หมายถึงการเริ่มจากการที่โครงการจะเน้นให้คนตระหนักในคุณค่าแห่งตน (Worth) และความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ เมื่อประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและเป็นอิสระจากความวิตกกังวลต่าง ๆ โดยการจะตอกย้ำถึงการปลูกจิตสำนึกทางความรับผิดชอบต่อสังคมและความซาบซึ้งรู้คุณค่าของสิ่งแวดล้อม อาจกล่าวได้ว่ามูลนิธิแม่ฟ้าหลวงเน้นความสมดุลระหว่าง (1) ภูมิปัญญามนุษย์ (Human Wisdom) (2) ความเป็นอยู่อันดีทางสังคม (Social Wellbeing) (3) ความงอกงามทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Wellness) และ (4) ความ

เจริญอกเงยทางเศรษฐกิจ (Economic prosperity)ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ได้อย่างแท้จริง

การพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน (Community-Driven Development)

ภายใต้กระบวนการการพัฒนาส่วนใหญ่และเท่าที่ผ่านมา ประชาชนผู้ยากไร้ถูกมองว่าเป็นเป้าหมายของความพยายามในการจัดความยากจน แต่ในทางตรงกันข้ามสำหรับการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนหรือ CDD นั้น จะปฏิบัติต่อกลุ่มผู้ยากไร้ในฐานะที่เป็นทั้งสินทรัพย์ (assets) และหุ้นส่วน (partners) ภายใต้กระบวนการพัฒนาจำกััดความของ CDD นั้นหมายถึงการให้กลุ่มชุมชนมีอำนาจในการควบคุมการตัดสินใจและควบคุมทรัพยากร ซึ่งบ่อยครั้ง ชุมชนจะทำงานบนฐานของความเป็นหุ้นส่วน (partnership) กับองค์กรที่ให้การสนับสนุนที่ตอบสนองกับความต้องการของชุมชน (Demand-responsive support organizations) รวมทั้งภาคีต่าง ๆ อาทิ กลุ่มหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับการมอบหมายภารกิจจากรัฐ กลุ่ม NGO ภาคเอกชน

จากการศึกษาของ Narayan และทีม (2000) จากการสัมภาษณ์ประชาชนผู้ยากไร้ในกว่า 60 ประเทศภายใต้การวิจัย “เสียงของผู้ยากไร้” (The voice of the poor study) นักวิจัยพบว่า คนยากจนต้องการกระบวนการพัฒนาที่ขับเคลื่อนโดยชุมชนของพวกเขาเอง โดยพวกเขาต้องการที่จะ (ก) มีองค์กรของชุมชนเองที่สามารถเจรจาท่องกับรัฐบาล กลุ่มพ่อค้าพาณิชย์และกลุ่ม NGO; (ข) ได้รับความช่วยเหลือผ่านโครงการที่ขับเคลื่อนโดยชุมชนเพื่อที่ว่าพวกเขาจะได้กำหนดชะตาชีวิตของตนเองได้ (ค) เป็นเจ้าของกองทุนต่าง ๆ ในระดับท้องถิ่นเพื่อที่พวกเขาจะสามารถยุติระบบการโกงกินคอร์รัปชัน สิ่งที่สำคัญคือ กลุ่มประชาชนผู้ยากไร้ต้องการให้รัฐบาลและ NGO สามารถเป็นที่พึ่งพิงและไว้วางใจได้ในการสร้างความยั่งยืนให้กับชุมชนที่ต้องเข้าถึงกลุ่มประชาชนที่ยากไร้ (poor groups) และกลุ่มที่เป็นกลุ่มชายขอบต่าง ๆ รวมถึงการสร้างทุนทางสังคมเชิงบวกและการรับฟังเสียงของประชาชนโดยเฉพาะกลุ่มรากหญ้า (The grassroots levels) เป็นสำคัญ

อนึ่ง การพัฒนาแบบ CDD คือ วิธีการในการให้อำนาจประชาชนผู้ยากไร้ การพัฒนาธรรมาภิบาล (Governance) การส่งเสริมสนับสนุนเสถียรภาพ (Security) ของกลุ่มผู้ยากไร้ โดยการจัดการบริการทางสังคมและระบบสาธารณสุขโปคอปโคค ดังนั้น การสนับสนุนการพัฒนาแบบ CDD มักรวมเอาถึงความพยายามในรูปแบบดังต่อไปนี้

- สร้างความเข้มแข็งและการให้การสนับสนุนทางการเงินให้กับกลุ่มชุมชนที่ให้ความร่วมมือและรับผิดชอบทุ่มเท

- ช่วยเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitate) ในการเข้าถึงข้อมูลของชุมชนผ่านสื่อและช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและข้อมูลทางเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การสรรค์สร้างสายสัมพันธ์เชื่อมโยงหน้าที่ระหว่างกลุ่มชุมชนและหน่วยงานอย่างเป็นทางการ รวมทั้งการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา โดยเน้นนโยบายที่เน้นชุมชนเป็นผู้ขับเคลื่อนอย่างเหมาะสม อาทิ การส่งเสริมการบริหารจัดการแบบการกระจายอำนาจภายใต้กรอบกฎเกณฑ์และกฎหมายที่เอื้อในการดำเนินงาน

ที่น่าสังเกต การพัฒนาแบบ CDD นั้นเหมาะสมกับการพัฒนาในขอบเขตที่ระบบชุมชนไม่กว้างขวางและซับซ้อนเกินไปนักและต้องการการร่วมมือจากภาคส่วนท้องถิ่นต่าง ๆ อาทิ ระบบฝ่าย การพัฒนาคนหรือการสนับสนุนชุมชนอย่างแข็งขัน รวมทั้งการกำกับติดตามดูแลผลอย่างต่อเนื่อง トラบใดที่ขอบเขตที่ระบบมีชุมชนมากมายขยายวงกว้าง จำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือจากรัฐบาลส่วนกลางหรือท้องถิ่น โดยอาศัยวิธีการตลาด (market-based approach) เข้ามาช่วย อย่างไรก็ตาม การพัฒนาแบบ CDD สามารถลดช่องว่างเมื่อการตลาดที่มีอยู่ในชุมชนได้รับการดำเนินการอย่างไม่ถูกต้องเหมาะสมหรือการตลาดอย่างสิ้นเชิงที่น่าสนใจจาก จากทฤษฎีที่ว่าด้วยการพัฒนาสังคมโดยเน้นชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน ของ ดร. เอนสมิงเงอร์(Ensminger) จะมุ่งเน้นการพัฒนาคนเป็นสำคัญ คือ การทำให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้อย่างนับถือตนเอง เน้นการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม โดยให้คนในชุมชนมีความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาของตนเอง แสวงหาเทคโนโลยีและงบประมาณจากรัฐบาล และสร้างโครงสร้างสถาบันพื้นฐาน เงินที่นำมาใช้ในการพัฒนาจะต้องมาจากชุมชนที่จะถูกพัฒนานั้นเอง รวมทั้งเน้นการพัฒนาชนบทแบบผสมผสานให้เป็นทั้งเหตุและผลของการพัฒนา ดังเช่นจะต้องใช้การปฏิรูป ที่ดิน และปฏิรูปสถาบัน สนับสนุนการพัฒนาแบบผสมผสาน นอกจากนี้มุ่งเน้นการพัฒนาในครอบครัวเพื่อให้ครอบครัวคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และมุ่งเน้นการพัฒนาสังคมโดยการสนับสนุนทางการ เมืองอย่างแข็งขัน โดยใช้ประโยชน์องค์ความรู้และการบูรณาการความรู้สังคมศาสตร์ ทั้งชาวบ้าน นักวางแผน นักบริหารและนักการเมือง รวมถึงการร่วมมือทั้งทางมหาวิทยาลัย ชุมชน และรัฐ อันจะนำมาซึ่งการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development)ทั้งนี้ อาจเห็นได้ถึงข้อดีของการพัฒนาแบบ CDD ว่ามีอยู่หลายประการ ได้แก่

ประการที่หนึ่ง เป็นการส่งเสริมเพิ่มเติมเชื่อมโยงกิจกรรมในภาคสาธารณะและกิจกรรมในภาคการตลาด (Complements market and public sector activities) ในการขจัดปัญหาหรือลดปัญหาความยากจน บ่อยครั้งที่รัฐเน้นการส่งเสริมกิจกรรมด้านเศรษฐกิจการตลาดที่ไม่สามารถจัดหาบริการทางสาธารณะที่ดีมีคุณภาพ (Public goods) อาทิ การศึกษาที่มีคุณภาพ ระบบสาธารณสุขถนนหนทางให้กับชาวบ้าน ผู้ยากไร้ได้

หรือบางครั้งรัฐต้องอาจทุ่มงบประมาณกับการพัฒนาทรัพยากรในเชิงมิติของป่า น้ำ การประมง โดยมองข้ามมิติของทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น การพัฒนาแบบ CDD สามารถช่วยให้รัฐบาลสร้างสินทรัพย์ทั้งในเชิงมนุษย์ (Human assets) ควบคู่ไปกับสินทรัพย์ทางกายภาพ (Physical assets) ต่าง ๆ ในระดับท้องถิ่น

ประการที่สอง เป็นการส่งเสริมสนับสนุนความยั่งยืน (Enhancing Sustainability) การพัฒนาแบบ CDD สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนผู้ยากไร้ ในฐานะที่สมาชิกในชุมชนทุกคนล้วนเป็นผู้บริโภค (consumers) สมาชิกชุมชนเหล่านี้เองที่นับเป็นแหล่งข้อมูล (Sources of information) ที่มีศักดิ์และสิทธิ์ เป็นแหล่งข้อมูล นอกจากนี้ สิ่งอำนวยความสะดวกที่พัฒนาโดยชุมชนไม่ว่าจะเป็น ระบบสาธารณสุข ระบบน้ำ ระบบโรงเรียนต่าง ๆ มีโอกาสในการที่ชุมชนจะเข้าร่วมกิจกรรมและรักษาได้มากกว่า เมื่อการตัดสินใจมาจากหน่วยงานภายนอกชุมชน นอกจากนี้ เมื่อชุมชนได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมในต้นทุนของการลงทุนต่าง ๆ และร่วมการตัดสินใจในการบริหารการควบคุมทางเลือกต่าง ๆ (Choices)

ประการที่สาม เป็นการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริการสาธารณะ (Improves Efficiency and Effectiveness) แนวการพัฒนาแบบ CDD นั้นส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนาที่ส่งผลดีทั้งในด้านของระบบสาธารณูปโภค (Infrastructure) ด้านการศึกษา (Education) ด้านการเงินในระดับจุลภาค เชิงกลุ่ม (Group-based micro finance) และการบริหารจัดการธรรมชาติ (Natural Resource Management) ในประเด็นต่อไปจะได้กล่าวถึงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เป็นสำคัญ

บริบทหลักทางการสื่อสารในบริบทของการพัฒนา

(Main Communication Perspectives in the Development Contexts)

สำหรับมุมมองหลักทางการสื่อสารในบริบทของการพัฒนา (Main communication perspectives in the development context) นั้น ภายใต้อำนาจของการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่มีตัวแบบและแนววิถีต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไปและสามารถสรุปกรอบทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารหลัก ๆ ดังนี้

กระบวนทัศน์แห่งยุคสมัยใหม่ (Modernization Paradigm)

แนวคิดที่ทันสมัยว่าด้วยการพัฒนาแนวใหม่นั้นเริ่มขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ.1949 ซึ่งประเทศสหรัฐอเมริกากำหนดบทบาทของกลุ่มประเทศที่ร่ำรวยมีหน้าที่ในการระบุ “สภาพแห่งการด้อยพัฒนา”(Underdevelopment) ของประเทศอื่น ๆ และช่วยเหลือสนับสนุนเศรษฐกิจ

ท้องถิ่นในแต่ละประเทศ เผยแพร่แนวคิดประชาธิปไตยและเป็นการถ่ายทอดและประยุกต์แนวทางวิทยาศาสตร์และองค์ความรู้เชิงเทคโนโลยีเพื่อนำไปสู่ความมั่งคั่งของโลก จะเห็นได้ว่าแนวทางนี้ได้รับการต่อยอดมาหลายทศวรรษว่า การพัฒนาจะหมายถึงการพัฒนาด้านเศรษฐกิจเป็นหลัก สำหรับบทบาทการสื่อสารนั้นเพื่อขยายผลเผยแพร่ค่านิยมและทัศนคติดังกล่าวอันจะนำไปสู่การสร้างสภาพบริบทสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เหมือนกับประเทศโลกพัฒนาแล้ว ในขณะที่เดียวกันก็เน้นการให้ความช่วยเหลือทางด้านเทคนิคในการแพร่ของนวัตกรรมต่าง ๆ (Diffusions of innovations) ที่มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาเชิงประยุกต์ (Practical involvements) กล่าวโดยสรุป การสื่อสารเดิมถูกบอกว่าเป็นเรื่องของการใช้สื่อสารมวลชนในลักษณะการส่งสารทางเดียว และเป็นกระบวนการที่กระแสข้อมูลไหลจากบนลงสู่ข้างล่าง (Top-down process) ตามตัวแบบทางทฤษฎีเดิมว่าด้วยผู้ส่งสาร-ตัวสาร-และผู้รับสาร

กลุ่มทฤษฎีการพึ่งพา (Dependency Theories)

ในยุคนีปี 1970's กระบวนทัศน์ยุคสมัยใหม่ดังกล่าวถูกโจมตีเพราะมองข้ามละเลยความสัมพันธ์เกี่ยวข้องของบริบททางวัฒนธรรมการเมืองและสังคมในท้องถิ่นนั้น ๆ และคาดหวังให้การพัฒนาเกิดขึ้นในลักษณะเป็นเหตุผลเชิงเส้นตรง (linear) โดยไม่สนใจบริบททางประวัติศาสตร์ของประเทศต่อนั้นและสภาพปัจจัยต่าง ๆ ที่นำไปสู่สภาพที่เป็นรองในด้านการพัฒนาและทำให้ต้องพึ่งพิงประเทศที่พัฒนามากกว่า (Servaes, 1991) มุมมองนี้เรียกว่า ทฤษฎีของการพึ่งพาที่สะท้อนให้เห็นว่าการสื่อสารถูกใช้เป็นเครื่องมือในการให้การศึกษาแก่ประชาชนและสร้างพันธมิตร (Alliances) ร่วมกันในบรรดากลุ่มประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลาย สื่อสารมวลชนยังได้รับการมองว่ามีความสำคัญและต้องถูกควบคุมดูแลสอดส่องโดยรัฐบาลสมมุติฐานที่ว่ารัฐจะสามารถเป็นตัวแทนรักษาผลประโยชน์ให้ประชาชนได้ดีที่สุด

กระบวนทัศน์ด้านการเน้นการมีส่วนร่วม (Participatory Paradigm)

นับตั้งแต่ปี 1980 เป็นต้นมา กระบวนทัศน์ใหม่ที่เน้นการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนเริ่มได้รับการยอมรับเพราะเน้นการให้มีการเข้ามาขับเคลื่อนเชิงรุกจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในกระบวนการการพัฒนาซึ่งกลายเป็นแนวคิดที่สะท้อนค่านิยมหลักภายใต้กระบวนการของประชาธิปไตยทั่วโลก (Worldwide process of democratization) และยังมีความสำคัญต่อความยั่งยืนของโครงการด้านการพัฒนา

จวบจนปัจจุบัน องค์กรหน่วยงานด้านการพัฒนาและหน่วยงานสากลต่างเห็นความสำคัญของการให้ความสำคัญกับมุมมอง การรับรู้ ความคิดเห็นและระบบความเชื่อ

ต่าง ๆ ของประชาชนในกระบวนการตัดสินใจ ที่สำคัญที่สุด การเน้นการมีส่วนร่วม (Participation) นั้นตั้งอยู่บนแนวคิดของการสื่อสาร (อาทิ การสร้างบทสนทนาสองทาง (two-way communication) ที่มีเป้าประสงค์ในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาคritical ๆ อาจกล่าวได้ว่าจากมุมมองดังกล่าว การมีส่วนร่วมเป็นเรื่องสำคัญแต่อาจยังไม่เพียงพอ อันเนื่องมาจากว่า แนววิธีแบบเน้นการมีส่วนร่วมนั้นมักตั้งอยู่บนตัวแบบทางการสื่อสารแบบแนวนอน (Horizontal model of communication) ก็มักไม่ใคร่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในการได้มาซึ่งกลยุทธ์ทางการสื่อสารอย่างเป็นระบบ ดังนั้น สิ่งที่สำคัญคือ นักวิชาการยังต้องการแนววิธีที่ผนวกแนววิธีที่เน้นภาคประชาชนและการมีส่วนร่วมของประชาชนเข้ากับการวางตำแหน่งของการใช้สื่อสารเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบให้มากขึ้น แนววิธีนี้ในภายหลังให้ชื่อว่า การสื่อสารแบบเน้นการมีส่วนร่วม (Participatory Communications) ซึ่งแนวคิดสองแนวคิดคือ “การมีส่วนร่วม”(Participation)” และ “การให้อำนาจกับประชาชน (Empowerment)” เริ่มได้รับความสนใจขับเคลื่อนอย่างจริงจังในโลกของการพัฒนา โดยมีการพัฒนาตัวแบบที่สะท้อนความหลากหลายเชิงกลยุทธ์มากขึ้นคือตัวแบบว่าด้วย “ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจพูดคุยบนฐานของสุนทรียสนทนากับผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ” อันเป็นรากฐานที่สำคัญของการพัฒนาแบบเน้นการมีส่วนร่วม

ทั้งนี้ Mefalopulos และ Grenna (2005) กล่าวว่า แม้ว่าการสื่อสารเพื่อการพัฒนา (Communication for Development) จะได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการสนับสนุนมิติของการพัฒนาอย่างยั่งยืนจากองค์การเพื่อการพัฒนาในระดับนานาชาติ (International development institutions) แต่ถึงอย่างนั้นก็ตาม รัฐบาลและหน่วยงานส่วนใหญ่ก็ยังขาดความรู้ถึงกรอบของการสื่อสารเพื่อการพัฒนาอย่างครบถ้วนสมบูรณ์และยังไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบด้วยเหตุผลหลายประการ อาทิ การมองว่าการสื่อสารนั้น มีความสำคัญแต่ก็ยังเป็นรองหลักการอื่น ๆ ที่มีความเป็นเทคนิคเฉพาะเจาะจงมากกว่า หรือการขาดหลักฐานทางงานวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical research) ที่เพียงพอในการศึกษาวิจัยถึงผลกระทบของการสื่อสาร (Impact of communication) ดังนั้น จึงพบว่าผู้มีอำนาจตัดสินใจหรือกลุ่มผู้วางและกำหนดนโยบายยังไม่คงตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารในกระบวนการพัฒนาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการผลักดันให้การสื่อสารเป็นวาระสำคัญในการออกนโยบายต่าง ๆ ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่สำคัญและท้าทายว่า นักวิชาการจะสามารถผลักดันให้เกิดความเข้าใจได้อย่างทั่วถึง ศาสตร์องค์การสื่อสารที่ในการพัฒนานั้น จะมีความหมายแตกต่างไปจากความหมายพื้นฐานที่คนมักเข้าใจว่า การสื่อสารคือการส่งสารและการกระจายข้อมูลสารสนเทศเท่านั้น

อันที่จริง การสื่อสารมีคำจำกัดความที่หลากหลายซึ่งสามารถสะท้อนความหลากหลายของวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร (Diversity of Communication Objectives) รวมถึงแนววิธีการสื่อสาร (Approaches) และหน้าที่ของการสื่อสาร (Functions) ทั้งนี้ Mefalopulos และ Grenna (2004) กล่าวว่า วิธีการ (Modalities) หรือแนววิธีการสื่อสาร (Communication approaches) ที่ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมโดยธนาคารโลก (World Bank) นั้นสามารถแยกแยะได้เป็นสามรูปแบบหลักที่อาจพิจารณาใช้ร่วมกันได้คือ

ประการแรก การสื่อสารในระดับองค์กรหรือหน่วยงาน (Corporate/Institutional Communication) ซึ่งหมายถึงกระแสการสื่อสาร (Communication flow) ภายในองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถหรือทักษะของพนักงานหรือเพื่อสร้างเสริมภาพลักษณ์หรือจุดยืนขององค์กรใด ๆ ต่อกลุ่มเป้าหมายที่มีความเฉพาะ (Specific audiences) อาทิ สาธารณชนทั่วไป กลุ่มผู้กำหนดนโยบายหรือกลุ่มคณะผู้ำนวยการบริหาร

ประการที่สอง การสื่อสารรณรงค์สนับสนุน (Advocacy) หมายถึงการใช้การสื่อสารในการสร้างความสนับสนุนวาระใด ๆ (foster an agenda) หรือสร้างการตระหนักรู้ในประเด็นเฉพาะต่าง ๆ

ประการที่สาม การสื่อสารเพื่อการพัฒนา (Development Communication) ซึ่งอาจรวมถึงคุณลักษณะบางประการที่ได้กล่าวไปแล้วในข้อหนึ่งและข้อสองก็ดี แต่ในข้อสามลักษณะของการสื่อสารจะมีระดับความลึกมากกว่าโดยการใช้การสื่อสารในการระบุชี้ (Identify) การตรวจสอบ (Investigate) และวิเคราะห์ (Analyze) ความต้องการ (Needs) ความเสี่ยง (Risk) และปัญหาต่าง ๆ ที่รอได้ได้รับการระบุชี้ (Problem to be addressed) การสื่อสารเพื่อการพัฒนาอาจได้รับการจำกัดความว่าเป็นกระบวนการที่ตั้งอยู่บนบทสนทนาสร้างความเข้าใจ (Dialogue-based process) ที่เกี่ยวข้องกับการประยุกต์แนววิถีทางการสื่อสารต่าง ๆ เชิงกลยุทธ์ รวมทั้งวิธีการหรือเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social change) ที่สำคัญ คุณลักษณะที่สำคัญของการสื่อสารเพื่อพัฒนานั้นต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้คือ

ประการแรก เป็นกระบวนการ (Process)

ประการที่สอง เป็นกิจกรรมเชิงวิเคราะห์ที่ตั้งอยู่บนการสนทนาที่สร้างความเข้าใจระหว่างผู้ส่งสารและกลุ่มเป้าหมาย

ประการที่สาม มีเป้าหมายหลักเพื่อให้ได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์คือเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ซึ่งนัยสำคัญคือการปฏิบัติการใด ๆ ทาง การสื่อสารจำเป็นต้องได้รับการประเมินทางการสื่อสาร

(Communication assessment) ของการระบุความสำคัญก่อนหลังของประเด็นและการประเมินความสำคัญก่อนหลังของประเด็น (Identification and assessments of priorities) ก่อน มิฉะนั้นจะถือว่า กระบวนการดังกล่าวนี้ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์และยากที่จะได้รับการขนานนามว่าเป็นการสื่อสารเพื่อการพัฒนา

ส่วนประเด็นด้านระเบียบวิธีวิจัยและประเด็นด้านการปฏิบัติการ (Methodological and Operational Issue) ของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนานั้น ควรเป็นการผสมผสานกันระหว่างองค์ความรู้ ประสบการณ์ของหน่วยงานผสมผสานเข้ากับบริบทเชิงปฏิบัติการ (operational context) ที่เน้นการเชื่อมโยงกับมุมมองในเชิงมหภาคภายใต้ศาสตร์ของการพัฒนาอย่างยั่งยืน ที่สำคัญคือ ไม่ควรมองกระบวนการสื่อสารในเชิงของกระบวนการว่าด้วยการส่งสาร รับสาร แต่ที่สำคัญคือการสื่อสารจะต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำเสนอประเด็นที่เป็นปัญหาสู่สังคม (A problem-posing proposition) รวมถึงเครื่องมือในการทำวิจัย (research tool) (Anyaegebunam, 1998) เครื่องมือในการวางแผน (a planning tool) และกระบวนการที่สำคัญที่จำเป็นในการเข้าไปเกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ในการตัดสินใจของความคิดริเริ่มทางด้านการพัฒนาต่าง ๆ (development initiatives) ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเกิดบทสนทนาหรือ dialogue ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการให้อำนาจของกลุ่มชายขอบ (marginalized) ในสังคม

นอกจากนี้ ไม่ควรมองการสื่อสารว่าจะต้องเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมในวงแคบ หากแต่ต้องเข้าใจว่า การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม behavioral change จะต้องหมายถึงแนวคิดของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในวงที่กว้างขึ้น ซึ่งจะต้องหมายรวมถึง พฤติกรรม แนวทางปฏิบัติและรูปแบบการพัฒนา และหรือการปรับโครงสร้างของหน่วยงานใด ๆ ที่ต้องเกี่ยวข้องกับการสื่อสารเช่น restructuring of institutions ดังนั้น ไม่ว่าเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงจะมีวัตถุประสงค์อย่างไร มีเป้าหมายอย่างไร การสื่อสารเพื่อการพัฒนาจะต้องมีบทบาทสำคัญในการได้มาซึ่งสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายนั้น ๆ ซึ่งในเชิงปฏิบัติการทางการสื่อสารใด ๆ จะมีชื่อเป็นทางการว่า การปฏิบัติการแทรกแซงทางการสื่อสาร (Communication Intervention) ซึ่งภายใต้ศาสตร์ของการสื่อสารเพื่อพัฒนานั้นแบ่งออกได้เป็นสามลักษณะใหญ่ ๆ ได้แก่ (1) การสื่อสารแบบมีส่วนร่วม (Participatory communication) (2) การณรงค์ทางการสื่อสารสาธารณะ (Public Communication Campaigns) และ (3) การสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรหรือหน่วยงาน (Institutional Strengthening) อันจะกล่าวถึงรายละเอียดในลำดับต่อไป

Hardi และ Zdan (1997) ได้กล่าวถึงหลักการในการปฏิบัติ (Principles in Practice) ในการประเมินการพัฒนาอย่างยั่งยืนว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความ

จำเป็นอย่างมากในการพัฒนา โดยที่หัวใจของการสื่อสารต้องเน้นการออกแบบการสื่อสารที่สามารถระบุถึงความต้องการ (needs of the audiences) ของกลุ่มเป้าหมายได้และสามารถออกแบบการสื่อสารที่มีรูปแบบการสื่อสารและการใช้ภาษาที่ไม่สลับซับซ้อน เข้าใจง่ายในเชิงโครงสร้าง (simplicity in structure and use of clear and plain language) และสามารถระบุตัวบ่งชี้ (indicators) ใดๆ และเครื่องมือใดที่สามารถกระตุ้นและตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้มีอำนาจตัดสินใจ (decision-makers) รวมถึงประชาชนในชุมชนนั้นๆ ในการเข้าไปมีส่วนร่วมกับการพัฒนาชุมชนด้วย

นอกจากนี้ การสื่อสารใดๆ ย่อมต้องเกิดการสูญเสียทางกระบวนการ (Process Loss) อันเนื่องมาจากว่า การสื่อสารนั้นเป็นเรื่องของกระบวนการในการส่งความหมายเพื่อให้เกิดความเข้าใจในความหมายนั้นๆ ร่วมกัน เนื่องจากข้อจำกัดในตัวเองของการพัฒนาชุมชนที่ว่า การพัฒนาชุมชนเป็นแนวคิดทางสังคมศาสตร์หนึ่งซึ่งไม่ใช่สูตรสำเร็จรูปที่จะนำไปใช้ได้เหมือนกันหมดทุกสถานที่ทุกชุมชนโดยปราศจากการปรับประยุกต์ ดังนั้น การพัฒนาชุมชนก็มีข้อจำกัดเช่นเดียวกันกับการสื่อสารจึงจำเป็นที่หน่วยงานใดที่ต้องการวางแผนกลยุทธ์ควรเข้าใจว่าการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมเป็นเรื่องสำคัญ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าการสื่อสารเชิงกลยุทธ์จำต้องเน้นถึงการเน้นการมีส่วนร่วมของภาคีแห่งการพัฒนา โดยเฉพาะของภาคประชาชนเป็นสำคัญ

การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication)

เมื่อกล่าวถึงคำว่า กลยุทธ์ (Strategy) Peng และ Littlejohn (2001) กล่าวว่า แท้จริงคำว่า กลยุทธ์หมายถึงวิธีการใดๆ อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามกำหนด แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารกลยุทธ์นั้น (Strategic Communication) มีความหลากหลายเช่นเดียวกับแนวคิดและคำจำกัดความแนวคิดว่าการสื่อสารกลยุทธ์เป็นคำที่ใช้ในแวดวงของการทหาร อันหมายถึง การสื่อสารที่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ถูกกลุ่ม (right audience) ผ่านสื่อที่เหมาะสม (right media) ด้วยตัวสารที่ถูกต้อง (right message) ในเวลาที่เหมาะสม (right time) อันจะส่งผลที่เหมาะสม (right effects) ภายใต้ข้อจำกัดบางประการ ต่อมาในปี ค.ศ. 1990 เป็นต้นไป แนวคิดของการสื่อสารกลยุทธ์นี้ได้ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางในบริบทที่แตกต่างออกไป อาทิ องค์กรในเชิงพาณิชย์ซึ่งส่งผลให้แนวคิดและคำจำกัดความดั้งเดิมเปลี่ยนไปคือ ไม่เพียงแต่จะหมายถึงการสื่อสารด้วยสารที่เหมาะสมไปยังกลุ่มผู้รับสารที่ถูกกลุ่มเท่านั้น แต่ยังหมายความถึง การที่หน่วยงานหรือองค์กรต้องการสร้างความมั่นใจว่า โปรแกรมการสื่อสารต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรนั้นมีหน้าที่ประการ

สำคัญที่จะต้องตอบสนองและสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงานหรือองค์กรที่เป็นหลักในการพัฒนาด้วย

ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น ตั้งแต่ช่วงปลายศตวรรษที่ 20 จนถึงปัจจุบัน การสื่อสารกลยุทธ์ยังถูกผนวกภายใต้แนวคิดของกรอบความเข้าใจด้วยการสื่อสารกลยุทธ์ (Strategic Communication Framework) ที่องค์การระหว่างประเทศต่างๆ มักบรรจุเป็นเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการพัฒนา (Development Process) โดยเฉพาะการพัฒนาชุมชนสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) หัวใจหลักเน้นการให้อำนาจชุมชน (Empowerment) และการขับเคลื่อนชุมชน (Community mobilization) การสนับสนุนโปรแกรมต่าง ๆ (Advocacy) การพัฒนาและการสร้างศักยภาพ (capacity building) ของหน่วยงานต่างๆ ในระดับท้องถิ่นในการร่วมมือกับหน่วยงานระดับชาติและองค์การระหว่างประเทศตามแนวทางของการทำงานพหุภาคหรือ (Multi-Sectoral Approach) โดยการสื่อสารกลยุทธ์นั้นมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจดังกล่าวภายใต้แนวคิดหลักของการสื่อสารเพื่อการพัฒนา (Development Communication) ที่ตอกย้ำเน้นการกำหนดวัตถุประสงค์หลัก ผลลัพธ์ที่คาดหวังและผลกระทบของการสื่อสารกลยุทธ์ไปสู่กลุ่มเป้าหมาย โดยเน้นการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของกลุ่มเป้าหมายผ่านการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม โดยทำให้มั่นใจว่าระดับการเรียนรู้ของกลุ่มเป้าหมายนั้นได้รับการส่งเสริมให้อำนาจเต็มที่และยังหมายถึงรวมถึง การจัดหาช่องทางในการสื่อสารที่จะรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมาย การทำให้สายสัมพันธ์ของความเป็นหุ้นส่วน (partnerships) ระหว่างหน่วยงานกับกลุ่มเป้าหมายเข้มแข็งขึ้น รวมถึงการสร้างอิทธิพลที่มีต่อการตัดสินใจของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้โดยอาจพิจารณาปัจจัยอื่นๆร่วมด้วย อาทิ พลวัตด้านจิตวิทยา สภาพสังคมการเมือง วัฒนธรรมเศรษฐกิจในกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่มให้มีส่วนร่วมตามแนวคิด “ขับเคลื่อน บริหารจัดการ ลงมือปฏิบัติการ” (mobilize, organize, and undertake) ผ่านการสื่อสารกลยุทธ์

Borg (2008)กล่าวว่า การสื่อสารกลยุทธ์นั้น หมายถึง:“การสื่อสารถึงแนวคิด (concept) กระบวนการ (process) หรือข้อมูล (data) ที่ทำให้เป้าหมายในระยะยาวนั้นสัมฤทธิ์ผลโดยจำต้องอาศัยการวางแผนแบบขั้นก้าวหน้า (advanced planning) ที่ทำให้องค์กรสามารถบูรณาการความพยายามในการส่งสารที่หลากหลายกระจัดกระจายไม่เป็นระบบ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ในที่สุด” Borg (อ้างแล้ว) กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า การสื่อสารกลยุทธ์นั้นมีใช่เป็นเรื่องเฉพาะ ผู้ส่งสาร-ตัวสาร (sender-message) เหมือนในกรอบการสื่อสารเดิมอีกต่อไป แต่การตีความความหมายของการสื่อสารกลยุทธ์นั้น จะต้องครอบคลุมถึง กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ การวางแผนและการตัดสินใจเชิงปฏิบัติการใดๆ (operational decisions) ของหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทั้งหมด

ที่สำคัญ ควรมองว่า อันที่จริง การสื่อสารกลยุทธ์นั้นนับเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการสื่อสารและผลกระทบใดๆ ทางด้านข้อมูล สิ่งแวดล้อมทางด้านข้อมูลและพุทธิปัญญา (information, information environment and cognitive domains) หน่วยงานหรือองค์กรจึงจำเป็นต้องส่งเสริมสร้างสนับสนุนการสร้างความสามารถในการสื่อสารกลยุทธ์ (Strategic communication capacity) ของหน่วยงานหรือองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ทั้งนี้ Borg เน้นว่าสำหรับรูปแบบการสื่อสารแบบบนลงล่าง เน้นการควบคุมข้อมูลอย่างเคร่งครัดนั้นไม่ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมทางข้อมูลของโลกยุคใหม่ซึ่งกระแสการไหลบ่าของข้อมูลค่อนข้างเร็ว ประชากรกลายเป็น “Informed audiences” การบริโภคข้อมูลเกิดข้อจำกัด ทั้งนี้ การสื่อสารในยุคข้อมูลข่าวสารในศตวรรษที่ 21 นี้อยู่ในภาวะวิกฤติเนื่องจากเกิดความขัดแย้งระหว่างพื้นที่ทางพุทธิปัญญา (cognitive space) ของประชาชน กล่าวคือ การสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการรับสารจึงเป็นเรื่องสำคัญ ในยุคที่มีการทิ้งระเบิดทางข้อมูล ประชาชนอาจมีแหล่งข้อมูลที่หลากหลายจึงอาจนำไปสู่ความคิดเห็นที่แตกต่างและความขัดแย้งทางความคิดได้ การวางแผนหน่วยงานหรือองค์กรใดๆ จึงควรวางกลยุทธ์ในการสื่อสารภายใต้แนววิถีสองประสานพลัง (Synergistic Approaches) โดยการผนึกการสื่อสารกลยุทธ์เป็นส่วนสำคัญของการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ การตัดสินใจขององค์กร อันนับว่าเป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม (Culture Shift) ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กรซึ่งแต่เดิม การสื่อสารถูกมองว่าเป็นเรื่องของอุบาย (tactics) ไม่ใช่กลยุทธ์ (Strategies) บ่อยครั้งที่ความพยายามในการสื่อสารจึงเป็นไปในลักษณะที่ปล่อยให้ปัญหาขึ้นก่อนจึงจะสื่อสาร (ad hoc) ไม่เป็นระบบและยังขาดความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์หลักของหน่วยงานหรือองค์กรด้วย ดังนั้น การสื่อสารกลยุทธ์จึงไม่ใช่เรื่องง่ายหรือผิวเผิน ผลลัพธ์ที่คาดการณ์อาจไม่ได้ตามจุดมุ่งหมายในระยะสั้น ดังนั้นการจะได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่พึงประสงค์อาจเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา ความพยายาม ความอดทนและความพากเพียรในการบริหารจัดการการสื่อสารเป็นสำคัญ

ส่วนจุดด้อยของการสื่อสารแบบเดิมๆ เห็นได้ว่า ต้นแบบการสื่อสารแบบเดิมมีจุดด้อยเพราะอาจไม่ตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมทางด้านข้อมูลข่าวสารในโลกยุคปัจจุบันที่มีความสลับซับซ้อน ระบบการสื่อสารในฐานะที่เป็นกระบวนการในการสร้างความหมาย (meaning-making process) นั้นจึงมีความสลับซับซ้อนตาม ผู้คนต่างมีความคิดเห็นที่หลากหลาย อันเนื่องมาจากการมีอัตลักษณ์ที่หลากหลายของผู้คนในพื้นที่ทางพุทธิปัญญา ความหมายไม่สามารถส่งต่อหรือส่งผ่านเคลื่อนย้ายจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารง่ายๆ เหมือนการส่งจดหมาย การตีความตัวสารเองก็มีความสลับซับซ้อนขึ้นคือ เดิมจะเน้นการตีความภายใต้ระบบการสื่อสารที่ถูกกำหนดไว้โดยบริบทของความเป็นจริงทางสังคม (social reality) ที่ทำให้คนตีความไปในทางที่ตอกย้ำเสริมแรงหรือทำให้ขัดแย้งความเป็นจริงทาง

สังคมชุดนั้นๆได้รับการสร้างขึ้น ได้รับการยอมรับและยังคงอยู่ภายใต้กรอบเวลาหนึ่งๆ หากแต่ในศตวรรษที่ 21 นี้ การตีความความเป็นจริงทางสังคมใดๆ นั้นอาจเป็นการยากที่จะได้การเห็นพ้องต้องกันทางการตีความ (interpretive alignment) การส่งตัวสารซ้ำๆ (repetition) โดยไม่ได้พิจารณาหรือคำนึงถึงความแตกต่างความซ้อนทับของชุดความเป็นจริงทางสังคมที่มาจากมุมมองและประสบการณ์ที่หลากหลายของทั้งตัวผู้ส่งสารและรับสาร อาจยังก่อให้เกิดปัญหาในกระบวนการการสร้างความหมายและทำลายความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร (sender's credibility) ลงไปเรื่อยๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากผู้ส่งสารและผู้รับสารนั้นมีความแตกต่างกันในมิติของการตีความและกระบวนการการสร้างความหมายหรืออยู่ในบริบททางวัฒนธรรมอุดมการณ์ที่มีความแตกต่างในด้านเรื่องราวและการเข้าถึงกระบวนการถ่ายทอดความเป็นจริงด้วย

การสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาที่มีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน (Strategic Communication for Community-driven Development)

ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้นภายใต้หัวข้อการสื่อสารเพื่อการพัฒนา (Communication for Development) นั้นได้กล่าวถึงกระบวนทัศน์หลักของการสื่อสารในการพัฒนา (Main Communication paradigms in development) ไว้ว่าการสื่อสารและบทบาทของการสื่อสารจะเปลี่ยนไปจากเดิมที่ใช้ในการสื่อสารโน้มน้าว สู่บทบาทใหม่ในโลกแห่งศตวรรษที่ 21 คือ การสื่อสารจะต้องเกี่ยวข้องกับฝ่ายมากกว่าหนึ่งฝ่ายขึ้นไป ที่ต้องมีการประเมินสถานการณ์ โดยเน้นการแบ่งปันประสบการณ์และความรู้ มีการวิเคราะห์ปัญหาและร่วมกันระบุปัญหาและแนวทางแก้ไขและท้ายสุด มีการออกแบบกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้รับการเห็นพ้องต้องกันทั้งสองฝ่าย หัวใจสำคัญคือ ต้องการองค์ความรู้ มุมมองทางทฤษฎี ตัวแบบและวิธีการ และความคุ้นเคยกับการประยุกต์แนววิถีทางการสื่อสารในลักษณะที่เป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยสรุป การสื่อสารในโลกปัจจุบันต้องให้อำนาจกับประชาชน (Communication Empowers People) และให้โอกาสประชาชนในการร่วมแสดงความรับผิดชอบในการให้และรับข้อมูล การแบ่งปันประสบการณ์และความรู้ สิ่งนี้เองที่เรียกว่า บทสนทนา (Dialogue) ซึ่งการพูดและการฟังมีความสำคัญเท่าเทียมกัน เป้าหมายคือการสร้างความไว้วางใจและการได้มาซึ่งประจักษ์พยานหรือเสียงเอกฉันท์ (Consensus) ในการตรวจสอบ การรับรู้ ความต้องการ ความเสี่ยง โอกาสและปัญหา และร่วมกันกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ

ที่สำคัญ เมื่อกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน (Community Driven Development หรือ CDD) และการสื่อสารเชิงกลยุทธ์นั้น การพัฒนา

แบบ CDD โดยหลักการคือต้องตั้งอยู่บนแนวคิดและแนวปฏิบัติที่เอื้อให้ชุมชนและหน่วยงานของรัฐท้องถิ่นสามารถควบคุมการตัดสินใจและทรัพยากรที่ส่งผลกระทบกับการพัฒนา ซึ่งจะต้องใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม (Participatory process) จากท้องถิ่นที่เน้นการให้ภาคประชาชนมีส่วนร่วมและเน้นการให้อำนาจ (Empower) กับภาคประชาชนอย่างแท้จริง ดังนั้นการใช้เครื่องมือและเทคนิคทางการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในการประเมินอุปสรรคต่าง ๆ ต่อกระบวนการพัฒนาและการใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะกระบวนการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนนั้น จะเน้นประชาชนเป็นหลัก และพยายามผลักดันให้เกิดการให้อำนาจกับภาคประชาชนจากกรอบทฤษฎีของธนาคารโลก Mozammel และ Galia (2005) คณะกรรมการขับเคลื่อนการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนสังกัดหน่วยงานการพัฒนาสังคมตอกย้ำบทบาทของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ที่เน้นการพัฒนาศักยภาพและการเจริญเติบโตของมนุษย์ (Human Growth) และการให้อำนาจ (Empowerment) ซึ่งตั้งบนฐานของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเมืองที่ควรเน้นให้มีการเข้าถึงความรู้และสารสนเทศ (Knowledge and Information) อย่างกว้างขวาง มีประสิทธิภาพและเป็นระบบรวมถึงการนำความรู้และสารสนเทศนั้นไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาชุมชนด้วย

การปฏิบัติการแทรกแซงทางการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication Intervention) จึงเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความเข้าใจร่วมกันในกลุ่มที่มีส่วนในการสร้างการขับเคลื่อนให้เกิดขึ้น ดังนั้น การวางแผนและกิจกรรมทางการสื่อสารเพื่อเป็นการให้อำนาจกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนา (Development Stakeholders) ด้วยการให้ความรู้และสารสนเทศอันจะนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการที่มีระบบและการขับเคลื่อนทางการเมืองและสังคมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมที่พึงประสงค์และการเติบโตทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและเชิงกลุ่ม ที่น่าสนใจ Rice & Atkin (2000) กล่าวว่า เดิมที กระบวนการสื่อสารเพื่อการพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับการรณรงค์เชิงการศึกษา (Public Educational Campaign แบบบนลงล่าง (top-down) โดยกลุ่มเจ้าหน้าที่ของรัฐจะเป็นตัวขับเคลื่อนหลักเกี่ยวกับประเด็นเฉพาะการในทางตรงกันข้าม การปฏิบัติการแทรกแซงทางการสื่อสารเพื่อการพัฒนาที่ได้รับการออกแบบสำหรับการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนนั้น จะมีความเป็นพหุมิติ (multidimensional) และมีวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย (multipurpose) ซึ่งกรอบการสื่อสารแบบนี้จะเอื้อต่อกระบวนการการเปลี่ยนแปลงโดยมีเป้าหมายหลักสี่ประการหลัก คือ

ประการที่หนึ่ง ต้องสามารถบริหารจัดการกระบวนการในระดับโปรแกรมและโครงการย่อย ๆ (sub-projects) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่สอง ต้องสามารถให้การศึกษาเรียนรู้และส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับภาคส่วนทั้งในระดับหลักและระดับย่อย

ประการที่สาม ต้องสามารถสร้างความสัมพันธ์และพันธมิตรเพื่อสร้างศักยภาพและการขับเคลื่อนทางสังคมและการเมืองที่สำคัญ

ประการสุดท้าย ต้องเน้นการฝึกอบรมสำหรับระบบการสื่อสารและรูปแบบปฏิบัติทางการสื่อสารที่ยั่งยืนและเป็นเชิงกลยุทธ์

อนึ่ง หัวใจสำคัญในการออกแบบการสื่อสารเชิงกลยุทธ์นั้น มิใช่ในการเน้นแต่เพียงส่งข้อมูลและเน้นกลไกต่าง ๆ การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Effective feedback mechanisms) ที่มีประสิทธิภาพโดยมีกรอบการสื่อสารในการปฏิบัติการแทรกแซงในการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน (CDD Interventions) ในวิธีการ 5 รูปแบบคือ

ประการที่หนึ่ง การสื่อสารเชิงกลยุทธ์สามารถทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการออกแบบโปรเจกต์ต่าง ๆ นั้นเหมาะสมมีประสิทธิภาพและตั้งอยู่บนความเป็นจริงโดยการสร้างความเข้าใจและการตระหนักรู้ต่อกลุ่มผู้อุปถัมภ์และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพเงื่อนไขทางสังคมวัฒนธรรมการเมือง การรับรู้และโครงสร้างของตัวสร้างแรงจูงใจ (Incentives structures)

ประการที่สอง การสื่อสารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือทางการบริหารเชิงวิพากษ์ (Critical management tool) ที่มีส่วนสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะในการสร้างความเข้าใจร่วมกันและผลักดัน การสร้างพันธกิจร่วมในการดำเนินโครงการตามวัตถุประสงค์และตามแผนกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ การสื่อสารช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนของข้อมูลที่สำคัญที่เอื้อต่อการตัดสินใจในทุกระดับที่เป็นจริง (Realistic) และตั้งบนฐานของความรู้ต่าง ๆ ที่หลากหลาย

ประการที่สาม การสื่อสารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือเชิงปฏิบัติการ (Operational tool) ที่สามารถเพิ่มมูลค่าเพิ่มโดยช่วยระบุการรับรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ระดับของความรู้และความต้องการในการเรียนรู้ (Learning needs) โดยผ่านการศึกษา การเรียนรู้และความพยายามที่ละเอียดอ่อนทางวัฒนธรรม (Culturally-sensitive education) ที่ช่วยในการสนับสนุนการเปิดรับแนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ การให้อำนาจภาคประชาชนและการสร้างเครือข่ายต่าง ๆ (Networks) และศักยภาพในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ

ประการที่สี่ การปฏิบัติการแทรกแซงทางการสื่อสารต่าง ๆ จะต้องผนวกการฝึกอบรมและการสร้างศักยภาพในการช่วยให้การใช้เครื่องมือและเทคนิคทางการสื่อสารที่มี

ประสิทธิภาพและมีพลวัตร รวมทั้งการพิจารณาสภาพเงื่อนไขและความต้องการต่าง ๆ ทั้งในระดับองค์การระดับชุมชนและระดับรากหญ้าร่วมด้วยอย่างเป็นระบบ

ประการสุดท้าย การสื่อสารเชิงกลยุทธ์จะสัมฤทธิ์ผลสูงสุดเมื่อการปฏิบัติการแทรกแซงทางการสื่อสารได้รับการวางแผน ได้รับการสนับสนุนทางด้านเงินทุน การปฏิบัติการ การประเมินผลและการขยายผลในฐานะเป็นส่วนประกอบของโปรเจ็คหรือโปรแกรมที่กำหนด

สำหรับกรอบทางการสื่อสารเชิงกลยุทธ์มีบทบาทหลากหลายในกระบวนการการพัฒนาโดยจะต้องพิจารณาถึงพลวัตรทางด้านเศรษฐกิจ วัฒนธรรม สังคมการเมืองและทางจิตวิทยาของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมักจะเชื่อมโยงสารสนเทศ การศึกษา การขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมและกิจกรรมการสร้างศักยภาพที่เอื้อกับการสร้างความสัมพันธ์ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน การบริหารจัดการกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมผ่านความรู้และการเรียนรู้(ดูตาราง ที่ 1 ประกอบ)

ภาพประกอบ: ปัจจัยทางด้านสถาบัน จิตวิทยาสังคมและความเฉพาะเจาะจงของโปรเจ็คต่าง ๆ ของการสื่อสารกลยุทธ์ภายใต้การพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน

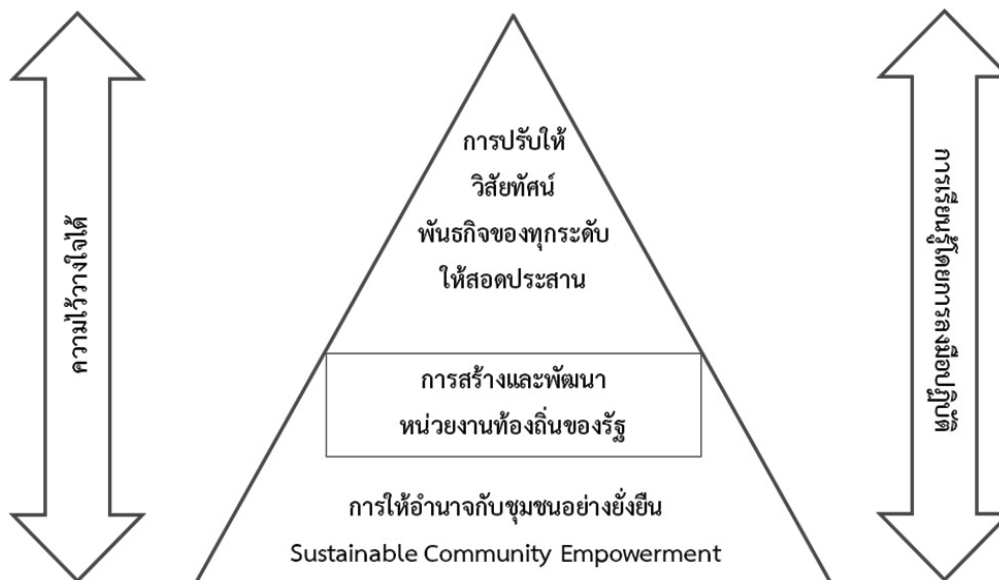


สำหรับวิสัยทัศน์ของการพัฒนาแบบ CDD นั้นประกอบด้วย 5 มิติ ในระดับปณมภูมิได้แก่ (1) การให้อำนาจกับชุมชน (2) การสร้างศักยภาพหน่วยงานท้องถิ่นของรัฐ (3) การปรับให้วิสัยทัศน์เป็นภารกิจของหน่วยงานในทุกระดับ (Realign the centre) สอดประสานบนฐานความเข้าใจร่วมกัน (4) ความร่วมรับผิชอบและความไว้วางใจและไว้นื้อเชื่อใจที่โปร่งใสตรวจสอบได้(Accountability) และ (5) การเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติจริง (Learning by doing)ซึ่งทั้ง 5 มิตินี้จะนำไปสู่การพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมสำหรับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนา (Beneficiary Stakeholders) ซึ่งบ่อยครั้งจะสะท้อนออกมาในการออกแบบการปฏิบัติการที่หลากหลายรวมทั้งกรอบที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง (People-Oriented) ที่มีความเป็นพลวัตรและเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนแรงจูงใจ (Incentive based relationship) ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ อาจกล่าวได้ว่าสิ่งที่ทำให้การพัฒนาแบบ CDD นั้นมีความโดดเด่น แตกต่างไปจากกรอบการพัฒนาเดิมในเชิงการเพิ่มมูลค่า ได้แก่การเน้นการส่งเสริมสรสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อกับการพัฒนาเชิงบูรณาการ (An integrated molding environment) เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

สำหรับกรอบของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic communication framework) นับว่ามีบทบาทสำคัญในกระบวนการพัฒนาและได้ผนวกพลวัตรของมิติทั้งด้านเศรษฐกิจ วัฒนธรรม สังคมการเมืองและจิตวิทยาภายในระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม ในกระบวนการการพัฒนาเข้ามาเป็นลักษณะสำคัญด้วย ดังนั้น การปฏิบัติการแทรกแซงทางการสื่อสารเชิงกลยุทธ์จึงผสมผสานข้อมูลข่าวสาร การศึกษา การขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมและกิจกรรมในการสร้างและพัฒนาศักยภาพที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการสร้างความสัมพันธ์ทั้งในแกนตั้งและแกนนอน (horizontal and vertical relationship building) การปฏิบัติทางการเมืองทั้งแบบบนลงล่างและล่างขึ้นบน การสร้างความไว้วางใจ การบริหารจัดการกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมและสังคมผ่านความรู้และการเรียนรู้

แก่นของแนววิถีการพัฒนาแบบ CDD นั้นอยู่ที่การบูรณาการความพยายามในการให้อำนาจกับชุมชนรวมถึงการสร้างและพัฒนาสมรรถนะ (Capacity building) ของหน่วยงานท้องถิ่นของรัฐเพื่อการส่งมอบบริการแบบเน้นการกระจายอำนาจที่มีประสิทธิภาพและเชื่อถือไว้วางใจได้ ซึ่งการให้อำนาจกับชุมชน(Empowerment) นี้หมายถึงการขยายสินทรัพย์และขีดความสามารถ (Assets and capacities) ของประชาชนผู้ยากไร้ที่จะเข้ามามีส่วนร่วม เข้ามาสู่การเจรจาและได้รับสิทธิที่จะติดต่อประสานงานกับสถาบันต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อชีวิตของพวกเขาอย่างได้รับความไว้วางใจ นอกจากนี้ การให้อำนาจยังหมายถึงการให้ประชาชนมีสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลและแสดงความคิดเห็นการเข้ามามีส่วนร่วมทาง

สังคม (Social Inclusion) ในระดับที่สูงขึ้น ดังนั้น การให้อำนาจกับชุมชนมีบทบาทสำคัญมากในการร่วมส่งเสริมสนับสนุนมิติต่าง ๆ ของ CDD



ภาพประกอบ:กิจกรรมทั้งการสื่อสารที่ออกแบบมาเพื่อสนับสนุนความพยายามการให้อำนาจกับชุมชนโดยตรง

การพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน (Community - Driven Development หรือ CDD) นั้นมีความสัมพันธ์กับกระบวนการการสื่อสารอย่างมีนัยสำคัญ Derwin&Frenette (1987) กล่าวว่า การสื่อสารเพื่อการพัฒนาชุมชนอาจมีเป้าหมายหลักครอบคลุมสามด้านทั้งในด้าน (1) การเน้นการสร้างการตระหนักรู้ (awareness raising) ให้ชุมชนเกิดการเรียนรู้และสนใจศึกษาสืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ที่อยู่ในความสนใจของชุมชนได้ด้วยตนเองอย่างเชิงรุก (2) การมุ่งให้การศึกษา (Education) เพื่อให้ชุมชนเกิดการเรียนรู้และมีความสามารถในการเปิดรับสานต่อการพัฒนา (3) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) ให้ชุมชนเกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติความเชื่อไปในทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาชุมชน

ทั้งนี้ กาญจนา แก้วเทพ (2543) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญของการสื่อสารชุมชนไว้ดังนี้

ประการแรกเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication) ที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถมีปฏิริยาโต้ตอบ (Interactivity) กันอยู่ตลอดเวลาทั้งในลักษณะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้

ประการที่สองเกี่ยวข้องกับทิศทางการไหลของข่าวสาร (Flow of information) ในขณะที่กระบวนการสื่อสารเพื่อการพัฒนาแบบกระแสหลักนั้นทิศทางการไหลของข่าวสารเป็นไปอย่างจำกัด คือการไหลจากเบื้องบน (เจ้าหน้าที่รัฐ) ไปสู่เบื้องล่าง (ประชาชน) เท่านั้น แต่การสื่อสารชุมชนนั้นการไหลของข่าวสารจะมีทิศทางที่หลากหลายจากทุกทิศทุกทางทั้งจากบนลงล่าง (Top-down) แบบล่างสู่บน (Bottom-up) และแบบแนวนอน (Horizontal) ดังนั้นข่าวสารจึงอาจจะไหลจากนักวางแผนพัฒนาไปสู่ชาวบ้านจากสื่อมวลชนไปสู่ผู้รับสารในชนบทในวันเดียวกันชาวบ้านอาจจะส่งข่าวสารขึ้นไปยังเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือมีการแลกเปลี่ยนติดต่อข่าวสารระหว่างกลุ่มชาวบ้านด้วยกันจนอาจเกิดแนวทางการปฏิบัติที่เรียกว่า “การสร้างเครือข่ายชุมชน” หรือ “การศึกษาดูงานจากกลุ่มชาวบ้าน” ด้วย

ประการที่สาม เป้าหมายของการสื่อสารชุมชนมีวิธีการและแง่มุมหลายแง่มุมที่จะกำหนดเป้าหมายของการสื่อสารเพื่อชุมชนตัวอย่างเช่น การสื่อสารชุมชนจะมีเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ ดังนี้คือ

- 1) ระดับชุมชนเป็นการสื่อสารที่มีเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน
- 2) ระดับหน่วยงานนอกชุมชนเป็นการสื่อสารที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับด้านการพัฒนาและการสื่อสาร
- 3) ระดับสังคมส่วนรวมเป็นการสื่อสารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมในระดับกว้างโดยที่ทั้งสามข้อนี้อาจมีการกำหนดเป้าหมายโดยสอดคล้องกับทิศทางการไหลของข่าวสารของการสื่อสารชุมชนได้เป็นสามเป้าหมายย่อยคือ
 - 1) เพื่อทำการถ่ายทอดข่าวสารข้อมูลและโน้มน้าวชักจูงใจ
 - 2) เพื่อเป็นช่องทางการแสดงออกซึ่งตัวตนของชุมชน (Community self-expression) อันจะหมายรวมถึงตั้งแต่การแสดงออกซึ่งความต้องการของชุมชนไปจนกระทั่งถึงการแสดงออกซึ่งสิทธิศักดิ์ศรีภูมิปัญญาของชุมชนและ
 - 3) เพื่อพัฒนาความเป็นตัวเองของบุคคลซึ่งการสื่อสารชุมชนจะทำหน้าที่คล้ายเป็นเวทีแห่งการศึกษาเรียนรู้ที่ช่วยให้ศักยภาพของปัจเจกบุคคลได้พัฒนาสร้างสรรค์

ประการที่สี่เป็นการสื่อสารที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน (Need-oriented) ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะประการสำคัญของกระบวนการพัฒนาแนวใหม่แทนการพัฒนาที่แต่เดิมเคยตอบสนองความต้องการของรัฐเป็นหลัก

ประการที่ห้า หน้าที่ของการสื่อสารระบุว่า คือ ทั้งบุคคลและกลุ่มสามารถแสดงความเป็นตัวของตัวเองออกมาเพื่อสร้างเอกลักษณ์ของตนได้ผ่านบทบาทของการสื่อสารด้วยหน้าที่ทางสังคม (Social Function) คือการเข้ามามีส่วนร่วมในการสื่อสารเพื่อจะสร้างความรู้สึกร่วมเป็นชุมชนเดียวกันและหน้าที่ในการให้ข้อมูลข่าวสาร (Information Function) อันเป็นหน้าที่พื้นฐานของการสื่อสารโดยทั่วไปหากทว่าในการสื่อสารชุมชนนั้นทิศทางการไหลของข่าวสารต้องเป็นไปอย่างรอบด้านดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้นผู้เข้าร่วม

กระบวนการสื่อสารทุกคนจึงได้แลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้เพื่อยกระดับความเข้าใจและความรู้ในเรื่องการสื่อสารและทักษะการถ่ายทอดไปยังบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการพัฒนาชุมชนนอกจากนี้ การสื่อสารยังมีหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติการ (Control Activation Function) การสื่อสารจะเป็นช่องทางนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อปรับปรุงหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นของบุคคลและชุมชนได้เนื่องจากการสื่อสารชุมชนมีลักษณะเป็นการสื่อสารแบบสองทางที่มีขั้นตอนของปฏิกิริยาป้อนกลับ (Feedback)

อนึ่ง เมื่อกล่าวถึงการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน (Community-driven Development--CDD) นั้นตั้งอยู่บนแนวคิดและแนวปฏิบัติที่เอื้อให้ชุมชนและหน่วยงานของรัฐท้องถิ่นสามารถควบคุมการตัดสินใจและทรัพยากรที่ส่งผลกระทบกับการพัฒนา ซึ่งจะต้องใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม (Participatory process) จากท้องถิ่นที่เน้นการให้ภาคประชาชนมีส่วนร่วมนอกจากนี้ยังเน้นการให้อำนาจ (Empowerment) กับภาคประชาชนอย่างแท้จริง ดังนั้นการใช้เครื่องมือและเทคนิคทางการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในการประเมินอุปสรรคต่าง ๆ ต่อกระบวนการพัฒนาและการใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะกระบวนการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนนั้น จะเน้นประชาชนเป็นหลักและพยายามผลักดันให้เกิดการให้อำนาจกับภาคประชาชนอย่างค่อยเป็นค่อยไป เป็นระบบและกระบวนการ

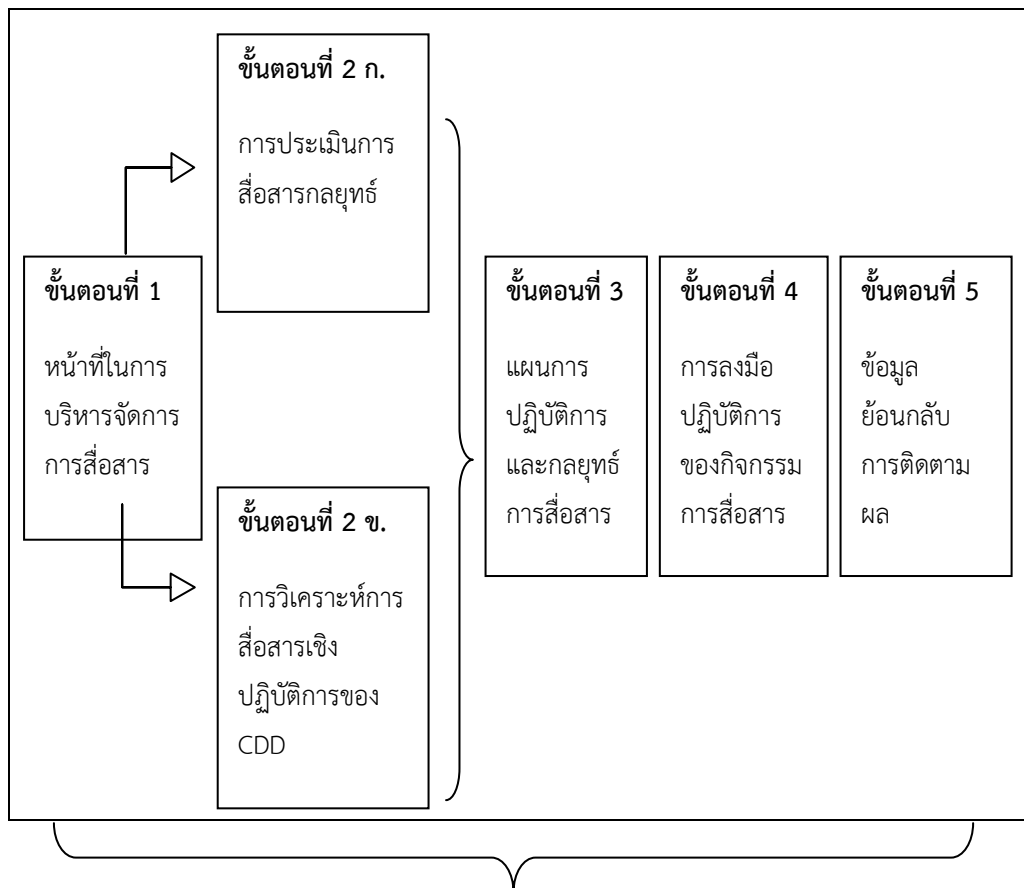
ทั้งนี้ World Bank (2003a.) อธิบายถึงแนวทางที่เน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางและมีส่วนร่วมในการพัฒนา (People-centered Development) อย่างเป็นเหตุเป็นผล (Cause-effect Relationship) ว่าควรเน้นการให้อำนาจการควบคุมทรัพยากรแก่ประชาชนและชุมชน เพื่อที่จะนำไปสู่การที่ผู้คนในท้องถิ่นจะสามารถใช้ในการสนองความต้องการของตน โดย World Bank เชื่อว่าจะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้คนเหล่านี้รับผิดชอบในการพิทักษ์รักษาทรัพยากรซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตของชุมชน อีกทั้งยังส่งเสริมการพัฒนาให้มีความยั่งยืนผ่านการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Participatory Development Approach) โดยที่นักพัฒนาจะต้องเข้าใจถึงความสำคัญในการเน้นให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบและทุกขั้นตอน ตั้งแต่ขั้นกำหนดปัญหา รวบรวมข้อมูล หาแนวทางแก้ปัญหา ตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ปัญหา/ออกแบบวิธีการแก้ปัญหา ดำเนินการแก้ปัญหาตามแนวทางที่เลือกไว้ ประเมินผลและควบคุมตรวจสอบการดำเนินงาน และร่วมรับประโยชน์จากการดำเนินงาน ในทางปฏิบัติการมีส่วนร่วมอาจจะใช้ทั้งระดับชาติ อาทิ การจัดทำแผนระดับชาติและระดับชุมชนและตำบล

ทั้งนี้ โดยอาศัยหลักการพื้นฐานสามประการของการพัฒนาชุมชนโดยเน้นประชาชนเป็นผู้ขับเคลื่อน อันได้แก่ (1) การคำนึงถึงหลักอธิปไตยหรืออำนาจการตัดสินใจจะต้อง

สถิตอยู่กับภาคประชาชน ดังนั้นบทบาทของรัฐที่ชอบธรรม คือ การอำนวยความสะดวก (facilitate) ให้ประชาชนจัดการการพัฒนาและดำเนินการตามวาระของชุมชนเอง (2) การใช้ อธิปไตยและการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบการพัฒนาชุมชนนั้น ประชาชนในชุมชน นั้นๆ จะต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบทรัพยากรของตน รวมถึงการได้มาและรักษาไว้ซึ่งสิทธิ์ในการ เข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่สำคัญและเกี่ยวข้องในการพัฒนา อีกทั้งยังมีช่องทาง (Channeling) ในการดำเนินการใดๆ แทนรัฐภายใต้ของเขตที่ชอบธรรม โดยที่รัฐบาลต้องปกป้องสิทธิ์ เหล่านี้และ (3) นักพัฒนาต้องตระหนักในบทบาทว่า นักพัฒนาสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องเป็น ผู้สนับสนุนวาระในการพัฒนาชุมชนของประชาชน (People's Community Agenda) รวมทั้งส่งเสริมเพิ่มศักยภาพประชาชนในการตัดสินใจในการประเมินทางเลือกใดๆ ของชุมชน และไม่ควรดำเนินการโดยการบีบบังคับหรือออกอ้างเสียงของตนเองแทนประชาชนอาจกล่าว ได้ว่า แก่นของแนววิถีการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนนั้นจะเน้นการบูรณาการของ ความพยายามในการให้อำนาจกับชุมชนใด ๆ กับการสร้างศักยภาพของหน่วยงานรัฐเพื่อการ บริหารที่มีประสิทธิภาพบนฐานของการกระจายอำนาจที่เน้นกรอบการมองของการให้คำ จำกัดความคำว่า การให้อำนาจหมายถึงการขยายสิทธิและศักยภาพของประชาชนที่ ยากไร้ในการมีส่วนร่วม มีสิทธิในการออกเสียง การแสดงความคิดเห็น การเข้าถึงสารสนเทศ อนึ่ง การมีส่วนร่วมทางสังคมในระดับกว้างนั้น (Greater Social Inclusion) สามารถสร้าง ความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนได้

ห้าขั้นตอนของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน

อาจพออนุมานได้ว่า แนววิถีการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับ “การบริหาร จัดการที่ดี” อันเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินการ (decision-making and implementation process) ที่ดีถึงพร้อมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งแต่เดิมมา แนวคิดนี้นำไปใช้กับการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อให้ใสสะอาด ได้ผล และมีประสิทธิภาพ แต่ ต่อมาได้ขยายกว้างไปยังภาคธุรกิจและภาคประชาชนด้วยคุณลักษณะของธรรมาภิบาลที่เน้น กระบวนการสร้างธรรมาภิบาลในทุกภาคส่วน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่หลักการและกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เป็นธรรมและทุกฝ่ายยอมรับ การ ดำเนินโครงการที่โปร่งใส ด้วยความรับผิดชอบ อันจะส่งผลให้ประสพผลสำเร็จอย่างมี ประสิทธิภาพ และกระจายผลอย่างทั่วถึงและเสมอภาค ทั้งนี้ ขั้นตอนห้าขั้นตอนของการ สื่อสารเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนา โดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนนั้น ประกอบด้วย มิติการ พัฒนาต่าง ๆ ดังปรากฏในตาราง 1 (ดูตารางที่ 1 ประกอบ)



ตารางที่ 1: ห้าขั้นตอนสู่การปฏิบัติการแทรกแซงทางการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

ซึ่งอาจเห็นได้ว่า การพัฒนาและการผนวกเอาแผนปฏิบัติการแทรกแซงทางการสื่อสารเชิงกลยุธน์นั้นในการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน (CDD) เริ่มขึ้นตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบและเกี่ยวพันตลอดทั้งโปรแกรมหรือโปรเจ็ค แนววิถีของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (A Strategic Communication Approach) นั้นจะมีความยืดหยุ่นอย่างมาก ซึ่งหมายถึงว่า กลยุทธ์และแผนการปฏิบัติการต่าง ๆ สามารถได้รับการปรับให้ทันสมัยหรือปรับให้สอดคล้องกับข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับและกลไกในการติดตามกำกับดูแลตลอดแผนของปฏิบัติการ ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดหน้าที่ในการบริหารจัดการทางการสื่อสาร (Establishing the Communication Management Function)

ขั้นตอนแรกในการพัฒนา การนำแผนไปปฏิบัติการและการขยายผลการปฏิบัติการแทรกแซงทางการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ คือต้องสร้างความมั่นใจว่าทีมในการเตรียมการของ

ส่วนกลาง ภูมิภาคหรือท้องถิ่น รวมทั้งในระดับชุมชนจะต้องมีผู้เชี่ยวชาญหรือมืออาชีพทางการสื่อสาร (Communication Professionals) ที่ได้รับการวางตำแหน่งในการพัฒนาบริหารจัดการและนำเอากิจกรรมทางการสื่อสารต่าง ๆ ไปปฏิบัติ อุปสรรคประการสำคัญประการหนึ่งของการปฏิบัติการแทรกแซงทางการสื่อสารที่ประสบความสำเร็จคือ การขาดการบริหารจัดการกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นกลุ่มงานหรือหน่วยงานในการบริหารจัดการโปรเจกต์หรือโครงการใด ๆ ในการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนนั้น ควรกำกับดูแลและกระตุ้นให้การบริหารจัดการการสื่อสารเชิงกลยุทธ์นั้นได้รับการดำเนินการในเชิงรุก ตลอดกระบวนการในปฏิบัติการภายใต้บทบาทที่สำคัญทางการสื่อสารตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2: หน้าที่ทางการสื่อสารหลักในระดับหน่วยงานหรือองค์กร

ระดับองค์การ	บทบาททางการสื่อสารเชิงกลยุทธ์หลัก
ระดับทีมบริหารจัดการหลัก (หน่วยงานหลัก)	มีหน้าที่ในการช่วยเหลือส่งเสริมในการระบุชี้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด สื่อสารข่าวสารและประเด็นที่ได้รับการออกแบบ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและโครงสร้างในการสร้างแรงจูงใจ (incentive structures) รวมถึงสนับสนุนการพัฒนากลยุทธ์ทางการสื่อสาร อาทิ ความต้องการในด้านศักยภาพในการทำวิจัย ตัวสารหลัก ขอบเขต กลุ่มเป้าหมาย สไตล์ในการสื่อสาร รวมถึงการติดตาม กำกับดูแลการปฏิบัติการของกระบวนการ
ทีมของเจ้าหน้าที่รัฐจากส่วนกลาง	ช่วยเอื้อในการจัดงานและกิจกรรมที่สร้างความตระหนักรู้ให้สาธารณะ (all sensitization events) และการเข้าถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามการปรึกษาหารือร่วมกับทีมบริหารจัดการหลัก สื่อสารข่าวสารและประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบโครงการ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนากลยุทธ์การสื่อสาร การบริหารจัดการการผลิตของเนื้อหาและเอกสารที่ใช้ในการสนับสนุน การเอื้อกับการรณรงค์ในระดับภาค/ส่วน (sector-based campaigns) และกิจกรรมทางการศึกษาและผลิตภัณฑ์การให้ความรู้สู่ชุมชน รวมทั้งการช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุนช่องทางและเครือข่ายทางการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับโปรเจกต์ในระดับระหว่างหน่วยงานรัฐบาล (จดหมายข่าว เว็บไซต์ การประชุมตามฤดูกาล) นอกจากนี้ ยังควรทำหน้าที่ในการเป็นศูนย์สารสนเทศสำหรับโปรเจกต์ที่เกี่ยวข้องและประสานงานเรื่องการฝึกอบรมทั้งหมด

ระดับองค์การ	บทบาททางการสื่อสารเชิงกลยุทธ์หลัก
ทีมของ เจ้าหน้าที่รัฐใน ระดับจังหวัด	มีหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์ให้เข้ากับความต้องการของระดับจังหวัดในด้านการผลิตเอกสาร เนื้อหาและการระบุศักยภาพของท้องถิ่น สนับสนุนการสื่อสารระหว่างหน่วยงานในระดับจังหวัดและการสนับสนุนการรณรงค์และกิจกรรมให้ความรู้ในระดับภาคส่วนผู้ชุมชน สนับสนุนกระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เครือข่ายรวมทั้งการเรียนรู้ร่วมกับจังหวัดต่าง ๆ และทีมงานของหน่วยงานรัฐจากส่วนกลาง เอื้อกับการรณรงค์การสื่อสารสู่ชุมชนและหน่วยงานรัฐในระดับท้องถิ่น การส่งเสริมการแบ่งปันสารสนเทศกับหน่วยงานที่สนับสนุนเงินทุน องค์กรรัฐและชุมชนต่าง ๆ และช่วยเหลือในด้านการฝึกอบรมตามควร
หน่วยงาน บริหารจัดการ เงินทุน ส่วนกลาง	ช่วยสนับสนุนส่งเสริมการรณรงค์ทางการสื่อสารของชุมชนและรัฐบาลท้องถิ่น รวมทั้งการสื่อสารอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอกับรัฐบาลกลางทั้งในด้านความรู้และสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการบริหารจัดการด้านการเงินและเอื้อกับการสร้างบทสนทนาด้านนโยบายในเรื่องการกระจายอำนาจ สื่อสารอย่างสม่ำเสมอกับคณะกรรมการบริหารของหน่วยงานรัฐในระดับท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับความช่วยเหลือด้านเทคนิค การวางแผนด้านการพัฒนาในระดับท้องถิ่น การอนุมัติโครงการย่อยและการสร้างศักยภาพในภาพรวม
คณะกรรมการ บริหารจัดการ ของรัฐบาลใน ระดับท้องถิ่น	ช่วยเหลือสนับสนุนชุมชนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการเข้ามามีบทบาทในช่วงการออกแบบและการนำเอาแผนพัฒนาระดับท้องถิ่นไปปฏิบัติการ สื่อสารขยายผลในระดับชุมชนตามแผนของรัฐในระดับชุมชน รวมถึงการเข้าถึงกลุ่มชุมชนที่ไม่มีส่วนร่วม (nonparticipating communities) และบริหารจัดการความคาดหวังและการขอข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ การสื่อสารกับชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติการและการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างศักยภาพและการจัดการบริหาร รวมทั้งเอื้อการสื่อสารกับรัฐส่วนกลางที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการและการสร้างศักยภาพและตอบสนองความต้องการด้านการฝึกอบรมต่าง ๆ ด้วย

ระดับองค์การ	บทบาททางการสื่อสารเชิงกลยุทธ์หลัก
ผู้สนับสนุน กระบวนการใน การประเมินใน ระดับชุมชน	สนับสนุนการติดตามกำกับและการประเมินอย่างมีส่วนร่วม (PM&E) ผ่านกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การเข้าถึงกลุ่มย่อยต่าง ๆ การบริหารจัดการความคาดหวังและการสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ การสนับสนุนการสร้างความร่วมมือระหว่างชุมชนกับรัฐบาลท้องถิ่น การสื่อสารข้อกำหนดด้านความช่วยเหลือทางเทคนิค และความต้องการข้อมูลระดับภาคส่วนสู่หน่วยงานรัฐส่วนกลางหรือส่วนท้องถิ่น การเอื้อกับการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ การไปเยี่ยมชมและการเรียนรู้ระหว่างชุมชน เอื้อกับการฝึกอบรมและการผลิตเนื้อหาของส่วนท้องถิ่นที่ปรับให้สอดคล้องกับเอกสารที่ผลิตโดยส่วนกลาง
คณะกรรมการ การบริหาร จัดการด้าน ชุมชน	การเข้าถึงกลุ่มย่อยต่าง ๆ ในชุมชนเพื่อการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนวัตถุประสงค์ของการพัฒนาในระดับท้องถิ่น การบริหารจัดการสารสนเทศและความคาดหวังเกี่ยวกับโปรเจกต์และข้อกำหนดในการกำกับติดตามดูแลและการประเมิน ส่งเสริมสนับสนุนการเข้าถึงรัฐบาลท้องถิ่นและการสื่อสารของความต้องการในการมีส่วนร่วม สนับสนุนการสื่อสารกับหน่วยงานรัฐในทุกระดับสำหรับการให้การศึกษาสารสนเทศและความต้องการทางการสื่อสาร รวมทั้งช่วยเหลือในการรณรงค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการการแบ่งปันข้อมูลและการเรียนรู้จากชุมชนหนึ่งไปสู่อีกชุมชนหนึ่ง

ขั้นตอนที่ 2: การจัดการประเมินการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Conduct a Strategic Communication Assessment) และการวิเคราะห์การสื่อสารเชิงปฏิบัติการว่าด้วยการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน (CDD Operational Communication Analysis)

ในขั้นตอนที่สองประกอบด้วยสองมิติในการดำเนินการ ได้แก่ 2 ก) การจัดการประเมินการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และ 2 ข) การวิเคราะห์การสื่อสารเชิงปฏิบัติการว่าด้วยการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนซึ่งทั้งสองมิติจำเป็นต้องได้รับการดำเนินการแบบคู่ขนานกันไปเพื่อนำไปสู่ขั้นตอนต่อไป ในขั้นตอนที่สองมีรายละเอียดดังนี้ ได้แก่

ขั้นตอนที่ 2ก) การจัดการประเมินการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

(Conduct a Strategic Communication Assessment)

การประเมินการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ควรจะเริ่มขึ้นตั้งแต่การออกแบบโครงการเพื่อที่จะระบุชี้ถึงประเด็นกลยุทธ์ต่าง ๆ และการประเมินศักยภาพทางการสื่อสารและพลวัตรของการปฏิบัติการ การประเมินที่จะเป็นเหมือนแผนแม่แบบในการพัฒนากลยุทธ์ทางการสื่อสารและแผนปฏิบัติการ การวิเคราะห์นี้ควรจัดทำโดยผู้เชี่ยวชาญทางการสื่อสาร โดยการประเมินการสื่อสารเชิงกลยุทธ์นั้น ควรตรวจสอบในประเด็นดังต่อไปนี้

ประการที่หนึ่ง สิ่งแวดล้อมทางการสื่อสารที่เกี่ยวกับการดำเนินโครงการ โดยการประเมินช่องทางการสื่อสารและศักยภาพ (Communication Channels and Capacity) ที่มีอยู่แล้วในทุกระดับของการปฏิบัติการ ทั้งในระดับชาติ ระดับจังหวัด ระดับท้องถิ่น ระดับชุมชน ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงสภาพสิ่งแวดล้อมทั้งด้านวัฒนธรรม กฎหมาย การเมืองที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการสำหรับการกำหนดกิจกรรมการสื่อสารและโครงสร้างที่เป็นอยู่ รวมทั้งการระบอบการหรือสถาบันที่กลยุทธ์การสื่อสารสามารถสร้างผลกระทบ

ประการที่สอง ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งตัวสร้างแรงจูงใจและพลวัตรของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยต้องระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโปรเจกต์นั้น ๆ ระดับการเข้ามามีบทบาทและผลที่คาดหวังในการปฏิบัติการ การกระจายของกลุ่มตามลักษณะทางภูมิศาสตร์ ความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลประโยชน์และการแลกเปลี่ยนของแต่ละกลุ่มในการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนดังกล่าว

ประการที่สาม พลวัตรทางการเมือง โดยต้องตรวจสอบกลุ่มผู้สนับสนุนหรือกลุ่มผู้คัดค้านของการให้อำนาจกับชุมชนและความพยายามในการกระจายอำนาจออกจากศูนย์กลาง รวมทั้งปัจจัยด้านอำนาจ ความไว้วางใจของสาธารณะ (Public Trust) และความมั่นใจของสาธารณะ (Public Confidence) ในรัฐบาลทั้งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มและเหตุการณ์ทางการเมืองที่เกี่ยวข้อง

ประการที่สี่ ลักษณะทางวัฒนธรรมและความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Cultural Characteristics and Diversity) โดยการเข้าถึงและเข้าใจความหลากหลายทางศาสนา และภาษา ขนบธรรมเนียมตลอดจนมิติที่เกี่ยวข้องกับบทบาททางเพศสภาพ สัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ร่วมกันและประเพณีที่ชุมชนให้ความสำคัญ

ประการที่ห้า บทบาทและศักยภาพของภาคประชาสังคม โดยศึกษาพิจารณาของระดับเข้ามามีความเกี่ยวข้องของกลุ่มต่าง ๆ อาทิ องค์กรที่มีระดับชุมชน กลุ่มสนับสนุน

นักวิชาการ กลุ่มปัญญาชน สื่อสารมวลชนในการสร้างบทสนทนาสาธารณะและศักยภาพของภาคประชาสังคมในการเอื้อกับการขับเคลื่อนของชุมชน การรณรงค์ทางสารสนเทศ การติดตามกำกับและความพยายามในการประเมินผลรวมถึงกิจกรรมอื่น ๆ

ประการที่หก ความพยายามในการพัฒนาที่เกี่ยวข้องและการรณรงค์ทางการสื่อสาร โดยพยายามระบุชี้ถึงระดับความร่วมมือและโอกาสในการเรียนรู้ อาทิ ผ่านช่องทางหรือสื่อต่างๆ ในชุมชน อาทิ (6.1) สื่อบุคคล (Personal Media) หมายถึงตัวบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสารอยู่ในระบบการสื่อสารระหว่างบุคคลและการสื่อสารทางการสื่อสารที่หลากหลาย (Channel) เช่น สื่อบุคคล ได้แก่ กำนันผู้ใหญ่บ้าน พระ ครู (6.2) สื่อเฉพาะกิจ เช่นระดับกลุ่มสื่อบุคคลอาจจะประกอบด้วยตัวบุคคลที่เป็นคนของชุมชน เช่น เจ้าหน้าที่รัฐนักพัฒนาองค์กร พัฒนาเอกชน อาสาสมัคร เป็นต้น สื่อเฉพาะกิจ (Specific Media) ยังอาจหมายถึงสื่อที่ถูกผลิตขึ้นมาโดยมีเนื้อหาเฉพาะเจาะจงและมีจุดมุ่งหมายหลักอยู่ที่ผู้รับสารเฉพาะกลุ่ม สื่อเฉพาะกิจประกอบด้วยสื่อสิ่งพิมพ์ได้แก่ใบปลิว แผ่นพับ หนังสือเผยแพร่เล่มเล็ก เอกสารแนะนำประกอบแผ่นโฆษณา จดหมายข่าวภาพพลิก จุลสาร วารสาร เป็นต้น (6.3) สื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือสื่อที่ผลิตออกมาในรูปแสงและเสียง เช่น เทปบันทึกเสียง วีดิทัศน์ ภาพยนตร์ สไลด์ ข่าว เป็นต้น (6.4) สื่อกิจกรรม ได้แก่ การจัดแสดงนิทรรศการ การจัดประกวด การจัดรถเคลื่อนที่ การจัดสนทนากลุ่ม เป็นต้น (6.5) สื่อมวลชน (Mass Media) (6.6) สื่อพื้นบ้าน (Folk Media) หมายถึงสื่อที่อาจเป็นบุคคล คณะบุคคล ตลอดจนเครื่องมืออุปกรณ์ที่เกี่ยวกับการแสดงและวัฒนธรรมการดำรงอยู่ทุกประเภทโดยเป็นสื่อที่ชาวบ้านสร้างสรรค์ขึ้นและยึดถือปฏิบัติสืบเนื่องกันมาแต่โบราณกนิหา ตลอดจนประเพณี และพิธีกรรมต่างสื่อของชุมชนเน้นการปรับปรุงสื่อให้เหมาะสมสำหรับประโยชน์การใช้งานของชุมชน (กาญจนา แก้วเทพ, อ้างแล้ว)

ขั้นตอนที่ 2 ข) การดำเนินการวิเคราะห์การสื่อสารเชิงปฏิบัติการ

(Conduct an Operational communication Analysis)

สำหรับขั้นตอนที่ 2 ข. นี้ ประกอบด้วย สองขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนแรก เกี่ยวข้องกับการทบทวนองค์ประกอบเชิงปฏิบัติการของโครงการและระบอบองค์ประกอบเชิงปฏิบัติการทั้งหมดที่อาจขึ้นกับหรือได้รับการส่งเสริมโดยการปฏิบัติการแทรกแซงทางการสื่อสารใดๆ ในชุมชนส่วนขั้นตอนที่สองจะเกี่ยวข้องกับการระบุวัตถุประสงค์ของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์หลักทั้งหมดที่จะเชื่อมโยงกับระดับและลักษณะของการสื่อสารเชิงปฏิบัติการอันจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ทางการสื่อสารรวมทั้งแผนปฏิบัติการ (Action plan) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งส่วนใหญ่แล้ว

Binswangen&Aiyar (2003) แนะนำว่าเป้าหมายทางการสื่อสารหลัก ๆ นั้น มักเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติการจริงอยู่ในห้ามิติหลัก (โปรดดูตารางที่ 3 ประกอบการพิจารณา)

ตารางที่ 3 วัตถุประสงค์ทางการสื่อสารที่เชื่อมโยงกับลักษณะของการปฏิบัติการ

มิติว่าด้วยลักษณะ ทางการปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์ของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication Objectives)
มิติที่ 1. การวางแผน และการประเมิน การปฏิบัติการ ทั้งหมดอย่างมี ส่วนร่วม	การวางแผนอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Planning) เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ ความเข้าใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ โครงการและมีส่วนในการขับเคลื่อนโครงการและการรักษาไว้ซึ่งพันธกิจร่วมกัน ตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนถึงการประเมินโครงการและการปรับปรุงโดยตรง ดังนั้น วัตถุประสงค์หลักคือการสร้างความตระหนักรู้ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยการอธิบายวัตถุประสงค์ ขอบเขต บทบาท กระบวนการ ข้อดีข้อเสียร่วมกันและการใช้การสื่อสารในการสร้างความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ (ownership) ของโครงการอันจะนำไปสู่ความสำเร็จทางการปฏิบัติการโดยรวมกันวิเคราะห์บริบทของปฏิบัติการ (Operational context) และการจัดการขององค์การในการร่วมกันกำหนดปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ในการออกแบบการปฏิบัติการและกระบวนการในการดำเนินการทั้งหมด รวมถึงการสร้างความรู้สึกไว้วางใจในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ช่องทางการสื่อสารในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาความสัมพันธ์ โดยเฉพาะกลุ่ม ที่อาจจะยังไม่สามารถสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจได้และ ระบุขอบเขตและรูปแบบของตัวสาร เครื่องมือและวิธีการในการสื่อสาร ระดับการมีส่วนร่วมในการสื่อสารของชุมชน (1) ในฐานะผู้ส่งสาร / ผู้รับสารการเลือกประเด็นเนื้อหา วิธีการนำเสนอ ช่องทางสื่อสารเป็นผู้ส่งสารและผู้รับสารอย่างกระตือรือร้น แต่ต้องตระหนักถึงสิทธิและหน้าที่ของตนเองก่อนเป็นอันดับแรก (2) ในฐานะผู้ผลิต / ผู้แสดงมีส่วนร่วมในระดับที่สูงขึ้น เช่น ในขั้นก่อนผลิตมีส่วนร่วมโดยเลือกประเด็นที่จะนำเสนอ กำหนดเนื้อหาสารกำหนดรูปแบบมีส่วนร่วมในขั้นผลิต คือ ลงมือผลิต ตัดต่อ แสดง ฯลฯมีส่วนร่วมในขั้นหลังการผลิต คือ หลังชมผลงานแล้วมีการแก้ไขปรับปรุงเป็นต้น

มิติว่าด้วยลักษณะ ทางการปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์ของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication Objectives)
	(3) ในฐานะผู้วางแผนและกำหนดนโยบายในการสื่อสารเป็นระดับสูงสุดของการมีส่วนร่วม คือการกระทำในเชิงรุกให้สื่อมีอิทธิพลในท้องถิ่นคนในท้องถิ่นจะผลักดันตรงนี้ได้ต้องเก่ง การทำประชาพิจารณ์ (Public Hearing) เข้ามาเกี่ยวข้อง
มิติที่ 2. การจัดตั้ง คณะกรรมการและ อนุกรรมการการ พัฒนาชุมชนเพื่อ การบริหารโครงการ	การจัดตั้งคณะกรรมการการพัฒนาชุมชนมีความสำคัญในการดำเนินการเพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะมีการบริหารจัดการการไหลของกระแสข้อมูลสารสนเทศ (Information flow) ที่ต่อเนื่องและโปร่งใสภายในชุมชนหรือระหว่างชุมชนและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกของชุมชนทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาโดยตระหนักรู้เกี่ยวกับโอกาสในการเข้ามาร่วมปฏิสัมพันธ์ขับเคลื่อนโครงการและสามารถให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ความรู้และการวิพากษ์เชิงสร้างสรรค์ (Constructive Criticism) ซึ่งทั้งหมดนี้จะส่งผลให้สามารถระบุชี้ได้ถึงพลวัตรทางอำนาจในชุมชนและการเอื้อกับกระบวนการจัดตั้งคณะกรรมการการพัฒนาขึ้นมาใหม่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดทั้งกระบวนการ
มิติที่ 3. การ ประเมินการปฏิบัติ ผลงาน การวางแผน การกำกับติดตามผล และการประเมิน โปรแกรมโดยรวม บนฐานของการ ได้รับความร่วมมือ จากชุมชน	การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในมิตินี้มีความสำคัญมากกว่า ชุมชนสามารถเข้าใจร่วมกันและสะท้อนความคิดเห็นในเรื่องของการออกแบบ การบริหารจัดการและการปฏิบัติการของชุมชนอันถือว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงกลุ่มของชุมชน (Collective vision of communities) ดังนั้นกิจกรรมการสื่อสารต้องเน้นการมีส่วนร่วมและความโปร่งใส อาจพิจารณาให้มีบุคคลสวมบทบาทเป็นผู้ประสานสนับสนุนโครงการ (Facilitator) ในการอภิปรายการพัฒนาวิสัยทัศน์และเรื่องจำเป็นเร่งด่วนของการพัฒนาในระดับท้องถิ่นและชุมชนสร้างให้เกิดความเห็นพ้องต้องกันและข้อตกลงในการตรวจสอบ (Auditing) และการรายงานผล (Reporting) ที่น่าเชื่อถือได้ ไม่ว่าจะเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความล้มเหลวหรือความสำเร็จตลอดจนโอกาสต่าง ๆ ในการบริหารจัดการและการลงมือปฏิบัติการของโครงการการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน

มิติว่าด้วยลักษณะ ทางการปฏิบัติการ	วัตถุประสงค์ของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication Objectives)
มิติที่ 4. การ บริหารจัดการ เงินทุนสนับสนุน ของชุมชน	กิจกรรมทางการสื่อสารควรส่งตัวสารที่ชัดเจนในเรื่องการจัดตั้ง งบประมาณบัญชีและความรับผิดชอบในเรื่องการรายงานผลการเงิน อย่างโปร่งใส โดยเฉพาะระดับสิทธิอำนาจ (Authority) สิทธิ และ ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการได้มาและการบริหารจัดการการเงินทุน สนับสนุนต่าง ๆ ในทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็นชุมชนเอง ธุรกิจเจ้าของกิจการระดับท้องถิ่น รวมถึงการสร้างตระหนักรู้ใน เรื่องประเด็นท้าทาย โอกาสและความสำเร็จ
มิติที่ 5. การขยาย ผลของโครงการ การสื่อสาร ระหว่างชุมชน	กิจกรรมการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างชุมชนหนึ่งไปอีกชุมชนหนึ่ง ถือว่ามีความสำคัญมากในการขยายผลการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ระหว่าง ชุมชนเพราะเป็นการแสดงออกถึงการให้อำนาจกับชุมชนผ่านการ สื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่ถือว่าเป็นปัจจัยส่งเสริม โดยเน้นการสื่อสาร ระหว่างชุมชนอย่างเป็นระบบ สม่่าเสมอซึ่งนอกจากจะเป็นการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนแล้ว ยังเป็นการมองการสื่อสารเชิงกล ยุทธ์ในแง่ที่เป็นกระบวนการที่ส่งเสริมการพัฒนาชุมชนโดยการเน้น การสื่อสารแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ อีกทั้งเป็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการพัฒนาชุมชนด้วย ดังนั้น วัตถุประสงค์หลักของการสื่อสารจะต้องเน้นการบูรณาการ วัตถุประสงค์และกระบวนการทั้งหมดเพื่อการขยายผลจากชุมชน หนึ่งสู่ชุมชนหนึ่ง เน้นการเอื้อกับการและเปลี่ยนเรียนรู้ชุมชนต่าง ๆ ร่วมกันระหว่างชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรับฟังความคิดเห็นถึง จุดอ่อนจุดแข็งในการพัฒนาของแต่ละชุมชนและยังต้องเน้นให้เกิด การสร้างการเข้ามามีส่วนร่วมของสื่อท้องถิ่นเพื่อเอื้อกับกระบวนการ แลกเปลี่ยนระหว่างชุมชนเป็นสำคัญ

ขั้นตอนที่สาม: การพัฒนากลยุทธ์การสื่อสารและแผนปฏิบัติการ

(Develop a Communication Strategy and Action Plan)

เป็นเรื่องสำคัญที่นักสื่อสารการพัฒนาต้องทำความเข้าใจว่ากลยุทธ์การสื่อสารแบบขับเคลื่อนด้วยชุมชนหรือ CDD นั้นจะต้องเป็นแม่ไม้หรือตัวกำหนดรูปแบบการพัฒนา แผนปฏิบัติการใดๆที่จำต้องลงในรายละเอียดในเรื่องของรูปแบบกิจกรรมทางการสื่อสารต่างๆเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้ เมื่อกล่าวถึงกลยุทธ์การสื่อสาร (Communication Strategy) อาจจัดทำอยู่ในรูปแบบของเอกสารที่มีความกระชับที่ต้องระบุและแนะนำหลักการและแนวทางในการปฏิบัติต่างๆ (Guiding Principles) ที่กำหนดขอบเขต (Scope) และโครงเรื่อง (Outline) ในการวางแผนการสื่อสาร การออกแบบการสื่อสาร การบริหารจัดการ การควบคุมดูแลและการขยายผลรูปแบบการปฏิบัติการแทรกแซงทางการสื่อสาร (Communication Intervention) ตลอดระยะเวลาของโครงการนั้นๆ ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์นั้นจะขึ้นอยู่กับผลของการศึกษาวิจัยของการประเมินผลทางการสื่อสารตามขั้นตอนที่ 2 ก. และ 2 ข. ตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น

ส่วนการออกแบบแผนปฏิบัติการทางการสื่อสาร (Communication Action Plan) นั้นจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดตารางในรูปแบบแมทริกซ์(Matrix) ที่ต้องลงรายละเอียดตัดขวางกันในตารางที่ระบุรายละเอียดของแผนปฏิบัติการตามกลยุทธ์ซึ่งตอบครอบคลุมในสี่มิติหลักได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ (Objectives) 2) ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Issues) 3) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) 4) ตัวสาร (Message) 5) รูปแบบกิจกรรม (Activities/Tools) 6) ช่องทางการสื่อสารหรือเครือข่าย (Channels/Networks) 7) กรอบเวลาหรือความถี่ในการสื่อสาร (Timeline/Frequency) 8) ความรับผิดชอบ (Responsibilities) 9) งบประมาณ (Budget) และ 10) ตัวบ่งชี้ทางการกำกับติดตามผล (Monitoring Indicators) ดังมีรายละเอียดพอสังเขปในแต่ละมิตินี้คือ

มิติที่หนึ่ง: วัตถุประสงค์ อาทิ อาจกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน หรือเพื่อการสร้างกลไกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ภายในชุมชนหรือระหว่างชุมชนที่สำคัญ การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องตั้งขึ้นให้สามารถปฏิบัติได้จริง (realistic) และจะต้องนำเอาประเด็นทางด้านพลวัตทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรมของชุมชนนั้นๆ มาร่วมพิจารณาในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการด้วย

มิติที่สอง: ประเด็นกลยุทธ์นั้นหมายถึงประเด็นใดๆก็ตามที่ต้องนำมาร่วมพิจารณาในการออกแบบตัวสาร การกำหนดกิจกรรมและการระบุช่องทางเครือข่ายในการส่งและรับสารผ่านการปฏิบัติการแทรกแซงทางการสื่อสารนั้นๆ ซึ่งแนววิถีการพัฒนาแบบ CDD นี้เน้นการ

ร่วมปรึกษาหารือและการได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในการพัฒนาเพื่อสามารถพัฒนาตัวสารหรือ message ที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง นอกจากนี้ประเด็นเชิงกลยุทธ์ยังต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์และพลวัตด้านอำนาจที่สถิตอยู่ในกลุ่มหรือระหว่างกลุ่มต่างๆ ด้วย เช่น กลุ่มนักการเมืองท้องถิ่น กลุ่มผู้นำชุมชน ทั้งนี้ต้องพยายามสร้างกระบวนการที่เน้นการสร้างควมไว้นื้อเชื่อใจและการสื่อสารที่มีคุณภาพด้วย อีกทั้งยังต้องพยายามคำนึงถึงแหล่งเงินทุนสนับสนุนและการร่วมกันกำหนดในการใช้เงินทุนที่ชัดเจน โปร่งใสตรวจสอบได้ ทั้งนี้ในการกำหนดประเด็นเชิงกลยุทธ์ต่างๆนี้อาจร่วมพิจารณาพลวัตทางการเมือง สังคม เศรษฐกิจ ภาษาและวัฒนธรรม อาทิ ประเด็นทางสังคมต่างๆ หรือการเข้ามามีส่วนร่วมของกลุ่มผู้นำทางความคิดหรือผู้นำทางศาสนา เป็นต้น

มิติที่สาม: กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและคุณลักษณะทางด้านประชากรและด้านสังคมอย่างรอบคอบด้วยการจัดแบ่งเป็นกลุ่มๆ (segmentation) แต่ละกลุ่มอาจมีวัตถุประสงค์แตกต่างกันไป อาทิ กลุ่มสมาชิกทุกกลุ่มในชุมชน องค์การที่ตั้งอยู่ในชุมชน อาทิ NGOs กลุ่มเจ้าหน้าที่จากรัฐบาลส่วนกลางหรือส่วนท้องถิ่นรวมทั้งภาคประชาสังคมต่างๆด้วย สื่อท้องถิ่นแม้แต้องค์การระหว่างชาติทั้งนี้ต้องพยายามเน้นการให้โอกาสทุกกลุ่มได้เข้ามามีส่วนร่วมและการได้มาซึ่งอำนาจของทุกกลุ่ม (inclusion, participation, and empowerment) อย่างแท้จริง

มิติที่สี่: ตัวสารเองนั้นจะต้องได้รับการออกแบบโดยพิจารณาถึงความแตกต่างของกลุ่มผู้รับสารเช่น ทักษะคิด การรับรู้ องค์ความรู้ เงื่อนไขทางสิ่งแวดล้อมชุมชนที่อาจเอื้อหรือกีดขวางการรับสาร ทั้งนี้ตัวสารต้องสร้างผลประโยชน์ให้กับชุมชนจากการร่วมมือร่วมใจ การประสานพลังการรับรู้และการเรียนรู้ในองค์กร มิตรภาพความไว้นื้อเชื่อใจ การขับเคลื่อนร่วมกันและการแบ่งปันอำนาจให้กับกลุ่มต่างๆ

มิติที่ห้า: รูปแบบกิจกรรมนั้นถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญของนักสื่อสารพัฒนาเพื่อสร้างกระแสความสนใจและเปิดรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มเป้าหมาย อาจมีความหลากหลาย อาทิ อาจมีการกำหนดแก่นเรื่องประจำเดือน (Monthly Theme) อาจอยู่ในรูปเวิร์คช็อปปฏิบัติการ หรือโครงการที่สร้างการเปิดรับสารและให้เริ่มมีการตระหนักรู้และรับรู้เกี่ยวกับประเด็นที่ต้องการสื่อสาร (sensitization workshop) อาจอยู่ในรูปของสื่อวิทยุหรือการบริการการประกาศให้สาธารณชนทราบผ่านสื่อต่างๆของรัฐ (public service announcement) หรือการจัดงานในรูปแบบเช่นงานทางศาสนาประจำชุมชนหรือการจัดการประชุมในรูปแบบของการปรึกษาหารือระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder consultation workshop) การเดินทางเยี่ยมชมดูงาน การออกสารประชาสัมพันธ์ในชุมชน หรือการจัดทำจดหมายข่าวแจกในชุมชน ที่สำคัญ อาจต้องการจัดรูปแบบกิจกรรมเป็นระยะ เช่นระยะเริ่มดำเนินการ ระยะที่ได้ดำเนินการปฏิบัติการไปแล้วหกเดือน เป็นต้น ทั้งนี้ การ

ออกแบบกิจกรรมใดๆมุ่งเน้นเองกลุ่มเป้าหมายเป็นสำคัญ ต้องทราบพฤติกรรมของการเข้าถึงตัวสาร อาทิ คนในชุมชนที่ห่างไกลอาจรับฟังข่าวสารจากวิทยุท้องถิ่นมากกว่า และต้องเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายหลัก กลุ่มผู้มีอิทธิพลระหว่างบุคคลในชุมชน (Interpersonal Influencers) รวมทั้งกลุ่มผู้ออกนโยบาย (policymakers) ด้วย

มิติที่หก: ช่องทางการสื่อสารหรือเครือข่าย นับเป็นความจำเป็นในเรื่องช่องทางการส่งสารรวมถึงประเด็นทางเทคนิคในการส่งสารทั้งนี้อาจอยู่ในรูปแบบของการสื่อสารต่อหน้า การสื่อในกลุ่มเล็ก การจัดการประชุมพบปะแบบ NGO Forum หรือการสื่อสารผ่านสื่อมวลชน เป็นต้น ทั้งนี้ต้องระวังถึงงบประมาณ และ McGuire (1987) กล่าวว่า สื่อสารมวลชนที่เป็นสื่อปฐมภูมิ อาทิ โทรทัศน์ วิทยุ อาจไม่ได้ผลเสมอไป อีกทั้งการวัดผลอาจยากลำบากกว่า ดังนั้นช่องทางในการสื่อสารแบบระหว่างบุคคลในชุมชนอาจมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าในบางกรณี

มิติที่เจ็ด: งบประมาณหรือความถี่ในการสื่อสารนับเป็นประเด็นสำคัญอย่างยิ่งยวดเช่นกันเพราะการวางกรอบเวลาที่ได้รับการวางแผนทั้งในประเด็นด้านเวลาและบุคลากรอย่างรัดกุมหากแต่ยืดหยุ่นอย่างมีหลักการถือเป็นความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรทั้งด้านคนและเงินอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้กรอบเวลาควรได้รับการบริหารจัดการควบคู่ไปกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์และงบประมาณด้วย ส่วนประเด็นความถี่ในการสื่อสารก็นับว่าสำคัญว่าควรส่งออกเป็นระยะๆอย่างไรถึงจะได้ผลสูงสุด การส่งสารน้อยไปก็อาจไม่ทั่วถึง การส่งสารมากไปก็อาจทำให้เกิดปัญหาของ “บูมเมอแรง เอฟเฟ็ค” (Boomerang Effect, McGuire, 1987) คือผู้รับสารจะเกิดการต่อต้านตัวสารและอาจทำในสิ่งที่ตรงกันข้ามกับสิ่งที่ตัวสารต้องการให้เกิดสัมฤทธิ์ผลได้

มิติที่แปด: ความรับผิดชอบและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบนับเป็นความจำเป็นเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจว่าการปฏิบัติการใดๆจะมีผู้ดูแลรับผิดชอบให้เป็นไปตามแผนซึ่งส่วนใหญ่ เมื่อมีการจัดตั้งทีมงาน เมื่อมาถึงช่วงของการระบุความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มที่เกี่ยวข้อง (Capacity Identification Stage) ก็จะสามารถทำให้ทุกกลุ่มเข้าใจและรับรู้ถึงความเหมาะสม ความสามารถรวมทั้งจุดอ่อนของแต่ละกลุ่มด้วยเพื่อการวางตัวคนให้เหมาะสมกับรูปแบบงาน

มิติที่เก้า: งบประมาณและการประมาณการงบประมาณในการดำเนินโครงการทั้งหมดเป็นเรื่องสำคัญ ทำให้ผู้วางแผนงานและผู้ปฏิบัติงานสามารถรับรู้ขอบเขตของงานที่สามารถปฏิบัติการได้จริงโดยมีเงินสนับสนุน เหตุเพราะหลายครั้ง การดำเนินโครงการต่างๆไม่เป็นไปตามแผนเพราะความล่าช้าจากการไม่มีเงินงบประมาณอัดฉีดหล่อเลี้ยงบุคลากรและการประสานงาน

มิติที่สี่: ตัวบ่งชี้ทางการกำกับติดตามผลเป็นสิ่งสำคัญและจะต้องดำเนินการประเมินติดตามผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนารูปแบบในการพัฒนาชุมชนในครั้งต่อไป อาจมีการทำรายงานสรุปผลผ่านการสำรวจ (Survey report) หรือการวิเคราะห์เนื้อหาของจดหมายข่าวตลอดระยะเวลาในการดำเนินงาน (Content Analysis of Newsletters over a period of time) เป็นต้น

ขั้นตอนที่สี่: การลงมือปฏิบัติการในรูปกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ
(Implementation of Communication Activities)

หลังจากที่มีการพัฒนากลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทางการสื่อสารแล้วก็มาสู่ขั้นตอนของการลงมือปฏิบัติการของกิจกรรมทางการสื่อสารต่างๆที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติการตามตารางแม่ทริกซ์ ทั้งนี้ ควรปฏิบัติให้อยู่ในกรอบของเวลา งบประมาณและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ห้า: การให้ข้อมูลย้อนกลับและการกำกับติดตามผล
(Feedback and Monitoring)

การประเมินผ่านการกำกับติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ทุกกระบวนการและทั้งกระบวนการถือเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้เกิดกระบวนการในการตรวจสอบเพื่อได้มาซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับจากกลุ่มที่เกี่ยวข้องและการวัดผลลัพธ์ทางการสื่อสาร (Communication Impact) ของการปฏิบัติการแทรกแซงทางการสื่อสารใดๆ เช่น การจัดเวิร์คช็อปปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดทำแบบสอบถาม การทำวิจัยความคิดเห็น (Opinion research) การวิเคราะห์เนื้อหาของการลงประเด็นในพื้นที่ข่าวที่ปรากฏในช่องทางต่างๆ หรือจะเป็นการดีหากสามารถประมวลผลที่ได้จากการกำกับติดตามประเมินผลมาพัฒนาเป็นตัวบ่งชี้ที่ขึ้นอยู่กับประเด็นทางด้านสังคมวัฒนธรรม เศรษฐกิจและพฤติกรรม เป็นต้น

III. วิธีวิจัย

ภายใต้ประเด็นที่สามนี้ จะกล่าวถึงระเบียบวิธีวิจัยโดยครอบคลุมหัวข้อดังต่อไปนี้ คือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประชากรกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ระยะเวลาในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลแหล่งข้อมูลและกรณีข้อมูลบ้านยอตำบลบ้านน้ำปากและบ้านเปียงซ้อ ดังมีรายละเอียดดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาที่มีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน: กรณีศึกษาโครงการปิดทองหลังพระจังหวัดน่าน “ ผู้วิจัยได้ออกแบบการใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยการใช้การทำอุปนัยเชิงวิเคราะห์ (Analytic Induction) ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) การสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus group interview) รวมถึงการวิจัยเชิงเอกสาร(Documentary Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการ รูปแบบการสื่อสาร กิจกรรมและการสื่อสาร รวมถึงระดับของการสื่อสารในชุมชนในเชิงกระบวนการของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ภายใต้การพัฒนาแบบ CDD เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ครบถ้วนและครอบคลุมเนื้อหาของการศึกษาค้นคว้ามากที่สุดโดยจะกล่าวลงในรายละเอียดในลำดับต่อไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ทั้งนี้ โดยกรอบการทำการวิจัยเชิงคุณภาพนี้จะมุ่งเน้นการสะท้อนกระบวนการเชิงอุปนัยนั้นมุ่งเน้นการทำการวิจัยเชิงคุณภาพที่นักวิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อสร้างแนวคิดหรือโน้ตส์ (Concepts) ชุดสมมุติฐาน (hypotheses) หรือทฤษฎี (theory) ซึ่งกระบวนการนี้เรียกว่าเป็นกระบวนการเชิงอุปนัย (inductive) มากกว่าจะเป็นการทดสอบสมมุติฐานใด ๆ ที่นักวิจัยกำหนดเหมือนในงานวิจัยบนฐานของปฏิฐานนิยม (positivism) ดังนั้น ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์กลุ่ม การสังเกตการณ์และการศึกษาบันทึกเอกสารภาคสนามหรือเอกสารต่าง ๆ ที่ได้จากการออกภาคสนามสามารถนำมาประยุกต์รวมกัน และจัดระเบียบข้อมูลจนได้เป็น “แก่นเรื่องหลัก” (larger themes) เพื่อใช้ตอบคำถามงานวิจัยโดยเน้นการวิจัยจากจุดเฉพาะ (particulars) สู่ภาพที่กว้างขึ้นทั้งนี้ ผลของงานวิจัย (Findings) ที่ได้จากการทำการวิจัยเชิงคุณภาพอาจมาจากการสังเคราะห์ข้อมูล (data) และนักวิจัยสามารถถ่ายทอดออกมาในรูปของแก่นเรื่อง (Themes) การจำแนกประเภทข้อมูล (categories) ประเภท (typologies) โดยเฉพาะในงานวิจัยนี้ มุ่งเน้นการถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของมโนทัศน์ (concepts)หรืออาจจะอยู่ใน

รูปของแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับมิติเฉพาะบางประการของรูปแบบปฏิบัติต่าง ๆ (practices) ทางการสื่อสารเป็นสำคัญ

สำหรับการสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาวิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In depth interview) และการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focused group interview) ซึ่งใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured interview) เป็นเครื่องมือโดยทำการการประเด็นที่จะสัมภาษณ์เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อการปรับแนวคำถามให้สอดคล้องกับลักษณะและบริบทของแนวคำตอบตามแนวทางของการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ

ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยผู้จัดการโครงการปิดทองหลังพระ จังหวัดน่าน เจ้าหน้าที่โครงการปิดทองหลังพระ กลุ่มเจ้าหน้าที่อาสาพัฒนาท้องถิ่น กลุ่มภาคีชาวบ้านในชุมชนเป้าหมาย ผู้ศึกษาวิจัยได้ใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) และการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focused group interview) อย่างไม่เป็นทางการในการลงเก็บข้อมูลในพื้นที่จริง คณะวิจัยสามารถเดินทางเข้าชุมชนได้จริงรวมสามชุมชนคือ บ้านยอดบ้านน้ำปาก บ้านผาหลัก ในอำเภอสองแคว หากแต่สำหรับบ้านเปียงซ้อ อำเภอเฉลิมพระเกียรติไม่สามารถเดินทางเข้าไปเก็บข้อมูลได้เพราะอุปสรรคในการเดินทางและสภาพภูมิประเทศและภูมิอากาศที่ฝนตกชุก

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้ ผู้ศึกษาทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยจำแนกข้อมูลตามแหล่งที่มา โดยแบ่งได้เป็นสองประเภท คือ

1. Primary Source ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมขึ้นใหม่จากแหล่งกำหนดของข้อมูลโดยตรง จากวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม กับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อทราบเกี่ยวกับข้อเท็จจริงของแนวคิดการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ภายใต้การพัฒนาแบบ CDD
2. Secondary Source ข้อมูลทุติยภูมิ ผู้ศึกษาวิจัยได้รวบรวมเอกสารจากแหล่งข้อมูล เช่น วารสารโครงการปิดทองหลังพระ เอกสารประกอบงานอนุรักษ์มรดกไทย มรดกน่าน และงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ระยะเวลาในการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาวิจัยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงระหว่างเดือนพฤษภาคมถึงเดือนสิงหาคม รวมสี่เดือน และลงพื้นที่เพื่อการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่มในเดือนกันยายน โดยมีการนัดหมายวันและเวลาสำหรับการสัมภาษณ์ในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาวิจัยได้นำข้อมูลที่ได้รับมาบรรยายเชิงพรรณนา (Descriptive) แบบอุปมาน (Inductive) เพื่อตอบชุดคำถามงานวิจัย

แหล่งข้อมูล

การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสัมภาษณ์กลุ่ม รวมถึงการใช้ข้อมูลเอกสารงานวิจัยทุติยภูมิที่เกี่ยวข้อง

● รายชื่อผู้ให้คำสัมภาษณ์

ผู้ให้คำสัมภาษณ์หมายเลข 1 (R1): คุณธนกร รัชตานนท์ อายุ 50 ปี ตำแหน่ง เข้าร่วมกับโครงการปิดทองเมื่อเดือนกรกฎาคม 2553 และมีประสบการณ์เชี่ยวชาญด้านภาคสังคม

รายนามผู้ให้สัมภาษณ์และการกำหนดรหัส (Respondent's Coding Scheme)

R1/	คุณธนกร รัชตานนท์ ผู้จัดการโครงการปิดทองหลังพระจังหวัดน่าน
R2/	คุณเบญจ พรในราช เจ้าหน้าที่คุมสต็อกและพัสดุ โครงการปิดทองจังหวัดน่าน
R3/	คุณปัทมพร พิชัย หัวหน้าทีมชุดบ้านยอด
R4/	คุณตี๋บ ใจมั่น ผู้ใหญ่บ้านยอด
R5/	คุณภูมินทร์ ใจมั่น รองนายกเทศมนตรีตำบลบ้านยอด
R6/	คุณกาญจนา ยศอาลัย รองนายกเทศมนตรีตำบลวัฒนธรรม ตำบลยอด
R7/	คุณวิไลวรรณ น้ำตอง ผู้ใหญ่บ้าน บ้านผาหลัก
R8/	คุณเรไร รักษา นายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลยอด
R9/	คุณอุทิศ ศรีสิทธิพงษ์ ปศุสัตว์อำเภอสองแคว
R10/	พระครูพิทักษ์นันทคุณ วัดอรัญญาวาส เจ้าอาวาส
R11/	คุณณัฐธิดา มังคละ หัวหน้าพื้นที่ต้นแบบศูนย์บ้านน้ำปาก ต.ตาลชุม อ.ท่าวังผา จ.น่าน
R12/	คุณวรพล ชัยศรี เจ้าหน้าที่ส่งเสริมอาชีพและภูมิปัญญา หมอขวัญประจำบ้านน้ำปาก
R13/	หมายถึงคุณเอก พรหมพินิจ ทีมปศุสัตว์

กรณีข้อมูลสาม

จากการรวบรวมข้อมูลกรณีกลุ่มบ้านทั้งสามอันได้แก่ บ้านยอด บ้านน้ำปากและบ้านเปียงซ้อจากเอกสารโครงการปิดทองหลังพระนั้น สามารถนำมาประกอบการสังเคราะห์การวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลทั่วไปและสภาพปัญหาของชุมชนทั้งสามในเบื้องต้น ดังนี้

ก) กรณีประสบการณ์ของบ้านยอด

ข้อมูลพื้นฐาน

บ้านยอดตั้งอยู่บนลุ่มน้ำยาว เป็นหนึ่งในสามหมู่บ้านในเขตตำบลบ้านยอด คือ บ้านยอด ผาหลักและผาเกาะ เดิมในปี 2507 บ้านยอดอยู่ในเขตการปกครองของอ.ปง จ. เชียงราย ต่อมาปี พ.ศ. 2515 เมื่อทางการได้จัดระเบียบการปกครองได้ตั้งบ้านยอดให้ขึ้นกับต.ยอด อ.สองแคว จ.น่าน และแบ่งการปกครองออกเป็นหมู่บ้าน 6 หมู่บ้าน ซึ่งบ้านยอดได้แยกออกจากบ้านสะเก็น ม.1 เป็นบ้านยอด ม.2 ผู้ใหญ่บ้านคือ นายตีบ ใจมั่นชุมชนบ้านยอดมีประชากร 423 คน จำนวนครัวเรือน 95 ครัวเรือน มีพื้นที่ทำกินทั้งหมด 2,741 ไร่ 576 แปลง เฉลี่ยร้อยละ 28.85 ไร่ต่อครัวเรือน การใช้ที่ดินในชุมชนประกอบด้วย ไร่หมุนเวียน 952 ไร่ ที่นา 344 ไร่ ที่สวน 1,445 ไร่ (จากการสำรวจของโครงการ วันที่ 31 ต.ค. 2552) ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ปศุสัตว์ หัตถกรรมและการค้าขาย ตระกูลที่มีเครือญาติมากที่สุดและเป็นสายตระกูลเดียวกับผู้ที่มาตั้งหมู่บ้าน ได้แก่ ตระกูล “คนตรง” ตระกูล “รักษา” ตระกูล “ผาหลัก” ตระกูล “ลื้อ” ตระกูล “ใจมั่น” ต่อมาได้เกิดความผิดพลาดของทางการอำเภอที่ใส่นามสกุลให้ชาวบ้านผิดจาก “ใจมั่น” เป็น “ใจหมั่น” ทำให้ความหมายผิดเพี้ยนไป แต่ทั้งสองตระกูลก็ยังคงมีความรู้สึกว่าเป็นพี่น้องเครือญาติเดียวกัน

สภาพปัญหา

ชาวบ้านมีรายได้จากการทำเกษตรกรรม แต่ด้วยความไม่แน่นอนของตลาดและปัจจัย ทำให้ชาวบ้านมีรายจ่ายสูงกว่ารายได้ ผลที่ตามมาคือ การกู้หนี้ยืมสินทั้งในและนอกระบบ ซึ่งจากความต้องการที่จะปลดหนี้ เป็นตัวกระตุ้นให้ชาวบ้านรุกเข้าทำลายป่า เพื่อหาที่ดินมาทำไร่หมุนเวียนปลูกพืชไร่ป้อนโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนการใช้ที่ดินทำกินมากกว่าที่นาถึงเกือบ 10 เท่าตัวนอกจากปัญหาเรื่องที่ดินทำกินแล้ว การขาดแคลนน้ำเพื่อการเกษตรและการอุปโภคบริโภคก็เป็นอีกหนึ่งข้อจำกัดของการเพิ่มผลผลิต แม้บ้านยอดจะมีฝาย แต่ก็อยู่ในสภาพชำรุดหรือไม่คงทนแข็งแรง เพราะมีโครงการสร้างเป็นไม้ และมีปรากฏการณ์น้ำขึ้นก่อนถึงตัวฝาย เป็นต้น

จากการสำรวจโดยมูลนิธิปิดทองหลังพระ และมูลนิธิแม่ฟ้าหลวง เมื่อเดือนตุลาคม 2552 พบว่า ยอดหนี้รวมของประชากร 423 คนมีตัวเลขสูงถึง 9.9 ล้านบาท โดยสาเหตุการเกิดหนี้ 5 อันดับแรก ได้แก่ หนี้จากการกู้ยืมธนาคารเพื่อการเกษตร (ธกส.) หนี้กองทุนเงินล้าน หนี้บัตรเครดิต หนี้สหกรณ์การเกษตร และหนี้กองทุนศุภนิมิต เมื่อโครงการได้สำรวจความต้องการของชุมชนบ้านยอด พบว่า สามลำดับแรกที่ชุมชนมีความต้องการ คือ ต้องการปลดหนี้ ต้องการปรับปรุงระบบน้ำ และปรับปรุงดิน ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่การมีชีวิตแบบพึ่งพาตัวเอง

ข) กรณีประสบการณ์จากบ้านน้ำป่าก ต.ตาลชุม อ.ท่าวังผา จ.น่าน

ข้อมูลพื้นฐาน

บ้านน้ำป่าก ตั้งอยู่บนพื้นที่ลุ่มน้ำสบสาย เป็นลุ่มน้ำขนาดเล็กบนสาขาของแม่น้ำน่าน ครอบคลุมพื้นที่ 6,336 ไร่ มีจำนวนประชากร 284 คน จำนวน 68 ครัวเรือน จำนวนประชากรเฉลี่ย 4.1 คน/ครัวเรือน มีพื้นที่ทำกินจำนวน 145 แปลง คิดเป็นพื้นที่ทำกิน 1,045 ไร่ เฉลี่ยมีพื้นที่ทำกินครัวเรือนละ 15.37 ไร่ ส่วนใหญ่มีการใช้ประโยชน์พื้นที่ในการทำไร่หมุนเวียน ร้อยละ 48.61 รองลงมาเป็นการทำสวน ร้อยละ 35.98 และทำนา ร้อยละ 15.41 ตามลำดับ (จากการสำรวจของโครงการปิดทองหลังพระ ปี 2552)

สภาพปัญหา

บ้านน้ำป่ากตั้งอยู่ไม่ไกลตัวเมืองน่านมากนัก ประมาณ 40 กิโลเมตร แต่อยู่ในบริเวณที่เป็นพื้นที่เสี่ยงต่อการเกิดอุทกภัย เนื่องจากลำน้ำยาวสาขาของแม่น้ำน่านตอนบน ไหลมาสมทบกับแม่น้ำน่าน ผ่านช่องแคบเป็นคอขวดบริเวณอำเภอท่าวังผา ซึ่งสองข้างลำน้ำเป็นภูเขา ทำให้น้ำไหลซัดระบายไม่ทัน ทำให้เกิดเหตุอุทกภัยปี 2551 เกิดน้ำป่าไหลหลาก ดินโคลนถล่มมีผู้คนเสียชีวิต บ้านเรือนเสียหายจำนวนมาก เกิดภาวะมีน้ำมากเกินไปและไม่สามารถจัดการได้ แม้ว่าจะมีฝายอยู่แล้ว แต่ก็ไม่มีความคงทนแข็งแรงที่จะทนทานแรงน้ำ นอกจากนี้ในหน้าแล้งจะพบปัญหาการขาดแคลนน้ำที่ใช้ในการทำเกษตรสภาพพื้นที่บ้านน้ำป่ากเป็นพื้นที่ภูเขาลาดชันสูง ป่าและภูเขาถึง ร้อยละ 85 มีพื้นที่ราบเพียงร้อยละ 15 มีที่ราบสำหรับทำนายน้อยมาก พื้นที่เนินส่วนใหญ่ปลูกข้าวโพด การกำจัดวัชพืชของชุมชนส่วนใหญ่ใช้วิธีการพ่นยาฆ่าหญ้า เพราะมีความรวดเร็วและสามารถได้ในปริมาณที่มาก ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมและสุขภาพอนามัยของประชาชน เรื่องระบบน้ำในการเกษตร ส่งน้ำเข้าพื้นที่เพาะปลูกของลำน้ำสาย ซึ่งลำน้ำนี้เคยเกิดอุทกภัย ดินพังทลายในจุดที่ดินลาดชันและอ่อนตัว ไหลลงมาเป็นดินโคลนทับถมที่นาที่อยู่ตามลำห้วย ลำเหมืองส่งน้ำเสียหาย ลักษณะของฝายที่ถูกพัดส่วนใหญ่เป็นฝายคอนกรีตเสริมเหล็ก เทเป็นกำแพงขวางทางน้ำ

เพื่อยกระดับน้ำให้ไหลเข้าลำเหมืองจากการสำรวจข้อมูลทางเศรษฐกิจโดย มูลนิธิปิดทองหลังพระฯ และมูลนิธิแม่ฟ้าหลวง เมื่อเดือนตุลาคม 2552 พบว่าประชากรมีรายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือนต่อปี 101,692 บาท รายจ่าย 98,028 บาท สิน 108,874 และเงินออม 9,653 บาท โดยมีสัดส่วนรายได้มาจากอาชีพรับจ้างสูงที่สุด รองลงมาคือเกษตรกรรม ในขณะที่ค่าใช้จ่ายที่สูงที่สุดเป็นค่าอาหาร ค่าการศึกษา และค่าลงทุนเพาะปลูก แหล่งหนี้สินสามลำดับแรกมาจาก สหกรณ์ กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาและกองทุนหมู่บ้านเงินล้าน เมื่อมีการจัดลำดับปัญหาและความต้องการชุมชนพบว่าปัญหาที่ต้องการแก้ไขมากที่สุดคือเรื่องสิ่งแวดล้อม รองลงมาคือเรื่องน้ำ หนี้สินและการเกษตร

ค) กรณีศึกษาประสบการณ์จากบ้านเปียงซ้อ ต.ขุนน่าน อ.เฉลิมพระเกียรติ จ.น่าน

ข้อมูลพื้นฐาน

ตำบลขุนน่าน เป็นพื้นที่ต้นแบบของโครงการฯ ที่อยู่ในอ.เฉลิมพระเกียรติ แบ่งเป็น 15 หมู่บ้าน ลักษณะภูมิประเทศทั่วไปเป็นภูเขาตั้งแต่ระดับ 1,600 เมตรลงมาจนถึงระดับ 800 เมตร พื้นที่เป็นเนินสลับร่องห้วยสาขาของลำน้ำน่าน มีความลาดชัน ประชากรส่วนใหญ่เป็นชาวลัวะประมาณร้อยละ 90 ยังคงมีความเชื่อเรื่องผีบรรพบุรุษและหมอผี มีประชากร 674 ครัวเรือน มีพื้นที่ทำกินทั้งหมด 20,343 ไร่ โดยร้อยละ 70 ของพื้นที่เป็นพื้นที่ป่าอนุรักษ์ และพื้นที่ทำกินร้อยละ 28 ที่เหลือเป็นป่าใช้สอยและที่อยู่อาศัย พื้นที่การเกษตรส่วนใหญ่ร้อยละ 70 เป็นข้าวไร่ ป่าเหล้า ข้าวโพด ที่เหลือประมาณร้อยละ 30 เป็นนาและสวนผลไม้

สภาพปัญหา

ปัญหาของเปียงซ้อไม่ต่างจากพื้นที่อื่น ๆ ของน่าน คือความยากจนแร้นแค้นปัญหาสุขภาพและการขาดไร้ซึ่งโอกาสทางการศึกษา นอกจากนี้ ยังมีปัญหาการขาดแคลนน้ำที่ไม่เพียงพอต่อการเพาะปลูก เพราะต้นน้ำถูกทำลาย ทำไร่เลื่อยลอย และใช้สารเคมีในระดับที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้สภาพดินเสื่อมโทรม ผลผลิตต่ำ สัตว์เลี้ยงเป็นโรคตายทุกปี ทำให้ชาวบ้านยากจนและเป็นหนี้สิน การขาดความรู้เรื่องอาชีพ โครงการปิดทองหลังพระ จึงได้เข้ามาทำความเข้าใจกับชาวบ้านและเก็บข้อมูลถึงความต้องการของชาวบ้าน พบว่าชาวบ้านไม่พอกินอันเป็นสาเหตุของความยากจน ทำให้ต้องซื้อข้าวกินถึงร้อยละ 90 เมื่อข้าวไม่พอกิน ชาวบ้านก็ยิ่งบุกทำลายป่ามากขึ้น สะท้อนให้เห็นชัดว่า “ปัญหาปากท้อง” คือวิกฤติที่ต้องแก้ไขโดยด่วน เมื่อทราบถึงรากเหง้าของปัญหา โครงการจึงแนะนำการเพิ่มผลผลิตข้าวด้วยการ “ขุดนาขั้นบันได” และทำความเข้าใจกับชาวบ้านว่า นาขั้นบันไดจะช่วยให้เพิ่มผลผลิตจาก 17-20 ถัง/ไร่ เป็น 50-70 ถัง/ไร่ นอกจากนี้ข้อดีอีกอย่างของนาขั้นบันได คือ ลดการใช้ที่ดินปลูกข้าว เมื่อที่ดินเหลือก็นำไปทำกิจกรรมอย่างอื่นได้ เช่น ปลูก

ป่าชุมชน แต่แนวคิดนี้ไม่ได้รับความร่วมมือในช่วงแรก เพราะการขุดนาขัดกับความเชื่อ
ดั้งเดิมของชาวบ้าน ทำให้ต้องปรับกลยุทธ์ใหม่ โดยร่วมกันหลายฝ่ายในจังหวัดประจวบหรือ
กัน ประกาศและกำหนดให้ตำแหน่งนายอำเภอเป็นเจ้าเมืองและให้เป็นเจ้าแห่งหมอผีของ
อำเภอ พร้อมทั้งทำพิธีเซ่นไหว้เจ้าที่เพื่อขออนุญาตให้ชาวบ้านร่วมมือกับโครงการขุดนา
ขึ้นบันได จะได้ไม่ผิดผี เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2552 ซึ่งตรงกับวันคล้ายวันพระราชสมภพ
สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี เป็นวันปฐมฤกษ์

การน้อมนำหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ เป็นแนวทางแก้ไข
ปัญหาความยากจน และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ ณ ตำบลขุนน่านนั้น ที่ช่วยให้ชาวชุมชน
ต้นน่านได้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น อนึ่ง ต้นน่านเป็นหนึ่งในแม่น้ำสายหลักที่ไหลลงสู่แม่น้ำ
เจ้าพระยา กระบวนการเข้าใจและเข้าถึง จึงเริ่มต้น ณ ตำบลขุนน่านด้วยโครงการของปิด
ทอง

IV. การสังเคราะห์ (Synthesis)

ในประเด็นของการสังเคราะห์ที่ได้จากการการใช้การทำอุปนัยเชิงวิเคราะห์ (Analytic Induction) ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) การสัมภาษณ์แบบสนทนากลุ่ม (Focus group interview) รวมถึงการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดแล้ว สามารถนำไปเป็นแนวทางในการตอบคำถามงานวิจัยได้ ดังจะขอล่าวลงรายละเอียดในบทนี้

คำถามงานวิจัยที่หนึ่ง

ภายใต้กรอบแนวคิดของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน (CDD) ที่กำหนดโดย World Bank (2004) นั้น ภายใต้การดำเนินงานของโครงการปิดทองหลังพระน่าน สามารถสะท้อนกรอบการพัฒนาว่าด้วยกระบวนการของการปฏิบัติการแทรกแซงทางการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication Intervention) ดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรมและวิสัยทัศน์แบบ CDD อย่างไร

แนวทางในการสังเคราะห์คำตอบ

ในภาพรวม การบริหารการสื่อสารควรได้รับการมองว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการพัฒนาซึ่งการบริหารการพัฒนาหมายถึง การบริหารนโยบาย แผนงาน และโครงการต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ การบริหารงานภายใน (Internal Administration) หมายถึงการบริหารงานใด ๆ มีความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีองค์การบริหารงานนั้น ๆ สามารถเป็นกลไกการบริหารที่ดีเสียก่อนจึงจำเป็นต้องจัดการภายในองค์การให้ดีให้มีประสิทธิภาพที่สุด ส่วนการบริหารงานภายนอก (external administration) ครอบคลุมถึงเรื่องต่าง ๆ ที่หน่วยงานนั้นติดต่อกับปัจจัยนอกทั้งหมด ทั้งนี้ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย (2548) กล่าวว่า การบริหารเพื่อพัฒนามีใช้จะหมายถึงเฉพาะการบริหารที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการพัฒนาตามนโยบาย แผน แผนงาน และโครงการเท่านั้นแต่อาจหมายถึง การพัฒนาหรือการปรับปรุงที่โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ กระบวนการบริหารงาน ตลอดจนการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหาร โดยคำนึงถึงปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมด้วย และมีจุดหมายปลายทางที่อาจแบ่งเป็น (1) เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการของหน่วยงานรัฐและเจ้าหน้าที่รัฐ รวมทั้ง (2) เพื่อการพัฒนาประเทศที่ตอบสนองความต้องการและประโยชน์ของประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคง เมื่อเป็นเช่นนี้ การบริหารการพัฒนา จึงเป็นมรรควิธี (means) แนวทาง หรือวิธีการหนึ่งเพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทาง (ends)

สำหรับงานวิจัยนำร่องชิ้นนี้จะขอกล่าวถึงแนวคิดของ Mefalopulos และ Kamlongera (2002) ดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นที่กล่าวถึงการสื่อสารเพื่อการพัฒนา (Communication for Development) ว่าแม้บทบาทการสื่อสารในการพัฒนาจะได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการสนับสนุนมิติของการพัฒนาที่ยั่งยืนจากองค์การเพื่อการพัฒนาในระดับนานาชาติ แต่ถึงอย่างนั้นก็ตาม รัฐบาลและหน่วยงานส่วนใหญ่ก็ยังขาดความคำนึงถึงกรอบของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาอย่างครบถ้วนสมบูรณ์และยังไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบภายใต้การบริหารการพัฒนาด้วยเหตุผลหลายประการ อาทิ การมองว่าการสื่อสารนั้น มีความสำคัญแต่ก็ยังเป็นรองหลักการอื่น ๆ ที่มีความเป็นเทคนิคเฉพาะเจาะจงมากกว่า หรือการขาดหลักฐานทางงานวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical research) ที่เพียงพอในการศึกษาวิจัยถึงผลกระทบของการสื่อสาร (Impact of communication) อีกทั้งพบว่าผู้มีอำนาจตัดสินใจหรือกลุ่มผู้วางและกำหนดนโยบายยังไม่คงตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารในกระบวนการการพัฒนาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการผลักดันให้การสื่อสารเป็นวาระสำคัญในการกำหนดหรือออกนโยบายต่าง ๆ โดยเฉพาะภายใต้กรอบของการบริหารการพัฒนา

หากแต่จากการศึกษาวิจัยโครงการปิดทองหลังพระ จังหวัดน่าน กลับพบว่า โครงการมีการออกแบบบริหารจัดการการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติการแทรกแซงการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication Intervention) ที่สามารถสะท้อนกรอบการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เชิงบูรณาการว่าด้วยการพัฒนาแบบ CDD ได้ทั้งสองมิติหลักตามกรอบของ World Bank อันได้แก่ มิติว่าด้วยการกรอบรูปแบบเชิงวิธีการ (Modalities) และมิติว่าด้วยการกระบวนการ (Procedures) ของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาแบบ CDD ที่แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการอย่างเต็มรูปแบบ ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มิติที่หนึ่ง: กรอบรูปแบบเชิงวิธีการ (Modalities) ของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาแบบ CDD

ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีวิจัยและการปฏิบัติการ (Methodological and operational issues) การปฏิบัติการการแทรกแซงทางการสื่อสารภายใต้การพัฒนาแบบ CDD นั้นนับว่าเป็นการผสมผสานองค์ความรู้เข้ากับประสบการณ์ของหน่วยงานคือ โครงการปิดทองหลังพระภายใต้บริบทของการปฏิบัติการ (Operational Context) คือ จังหวัดน่าน นั้น ในมิติแรกเป็นกรอบรูปแบบเชิงวิธีการ (Modalities) ของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาแบบ CDD พบว่า โครงการปิดทองได้มีการดำเนินการทั้งสามลักษณะ ได้แก่

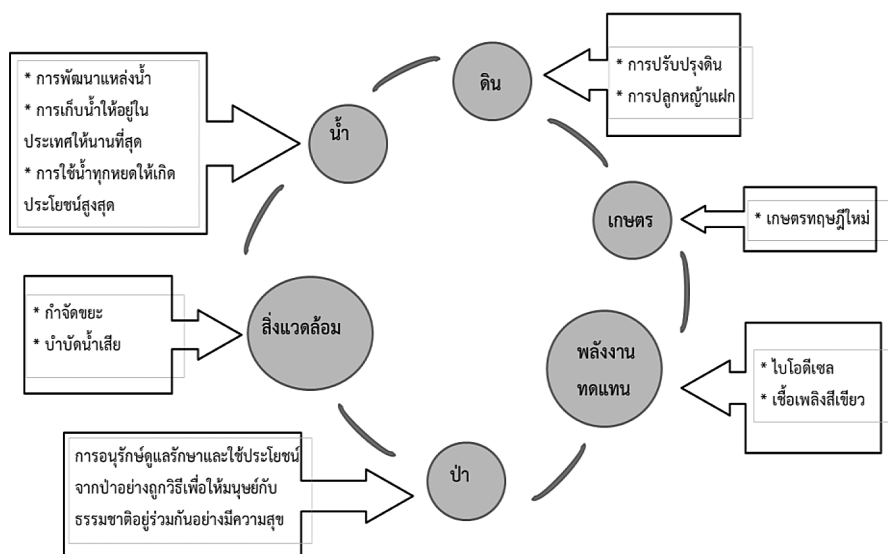
ประการที่หนึ่ง โครงการปิดทองหลังพระ จังหวัดน่านมีการบริหารจัดการการสื่อสารในระดับองค์กรหรือหน่วยงาน (Corporate/Institutional Communication) โดยมุ่งเน้นการบริหารกระแสการสื่อสาร (Management of the Institutional Communication Flow) ว่าด้วยลักษณะการกำหนดแนวคิด โครงสร้าง กระบวนการและกระแสการสื่อสาร (Concepts, Structure, Process and Communication Flow) ของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในระดับหน่วยงาน ภายในองค์กรเพื่อเพิ่มสมรรถนะหรือทักษะของทีมงานปิดทองหรือเพื่อสร้างเสริมจุดยืนในการสานภารกิจขององค์กรต่อกลุ่มเป้าหมายที่มีความเฉพาะ (Specific audiences) อาทิ กลุ่มผู้กำหนดนโยบาย กลุ่มผู้จัดการสำนักงาน กลุ่มบุคลากร ทีมงานปิดทองหลังพระ กลุ่มหัวหน้าทีมอาสาชุมชนนอกจากนี้ โครงการปิดทองได้ส่งเสริมสร้างสนับสนุนการสร้างสมรรถนะในการสื่อสารกลยุทธ์ (Strategic Communication Capacity Building) ที่หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการสื่อสารและผลกระทบทางด้านข้อมูล สิ่งแวดล้อมทางด้านข้อมูลและพุทธิปัญญา (information, information environment and cognitive domains) ของหน่วยงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่ปรากฏให้เห็นชัดจากกิจกรรมต่างๆ โครงการปิดทองหลังพระที่นับว่ามีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งให้องค์กร (Institutional Strengthening)

- เพราะฉะนั้น เราจะศึกษาถึงสภาพความเป็นจริงของชุมชนก่อน เราจะเดินด้วยกัน เรียนรู้ด้วยกัน (walking the talk)ดังนั้นในกระบวนการการเข้าถึง เราจะมานั่งปรึกษาหารือ เพื่อให้เข้าถึงปัญหา เราเปิดโอกาสให้ทุกคน ผู้เฒ่าผู้แก่ ผู้หญิง เด็ก แม้กระทั่งคนชี่เหล้าเข้าร่วม ตัวอย่างเช่น ที่บ้านเปียงซ้อ มีกรณีเยาวชนที่เคยเป็นที่เอื่อมระอาของชาวบ้าน เพราะเด็กเกร่ พอโครงการเราเข้ามาถึงก็เปิดโอกาสให้เด็กเข้ามามีส่วนร่วมโดยดึงเข้ามาเป็น “หมอลั๊วะ” หรือทีมปศุสัตว์ของเรา คือให้เด็กรู้จักดูแลหมูและให้เด็กสร้างทีมของเขาเองในการเข้ามามีส่วนรับผิดชอบในการดูแลจัดการหมูในหมู่บ้าน ต่อมาก็ให้ทีมของเด็กได้เรียนรู้งานดูแลแลกเปลี่ยนในพื้นที่อื่น ๆ และท้ายสุดจะได้สามารถวางแผนร่วมกันในการพัฒนาในอนาคต เรียกว่าง่าย ๆ ว่าเป็นการ “เกาให้ถูกที่คัน” คนในพื้นที่ต้องการอะไรปัญหาของเขาอยู่ที่ใด ชาวบ้านจะรู้ เราจะไม่ยึดเยียดสิ่งที่เราคิดว่าเรารู้ให้(R1)
- นับว่าเป็นเรื่องของโอกาสและการให้โอกาส ที่ผ่านมาชาวบ้านไม่ได้รับโอกาสเท่าที่ควร ในการที่จะเป็นปากเป็นเสียงให้ตนเอง ในการจะให้เราได้ฟังเสียงของเขาเป็นหลัก สิ่งที่โครงการปิดทองฯ กระทำลงไป ถามว่าชาวบ้านจะได้อะไร เราวัดผลโดยระดับความพึงพอใจของชาวบ้าน เราจะเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เช่นมีการจัดกองทุนข้าวโพด กองทุนหมู สิ่งที่ชาวบ้านจะได้กลับมาแล้วจับต้องได้ด้วย เรามี

รายได้เพิ่มขึ้นหรือไม่ ปลดหนี้รายบุคคลได้หรือไม่ มีเงินออมเพิ่มขึ้นบ้างหรือไม่ ในภาพรวม ชีวิตของชาวบ้านดีขึ้นอย่างไร เป็นสิ่งที่เราต้องติดตาม(R1)

ประการที่สองโครงการปิดทองหลังพระมีการบริหารการพัฒนาว่าด้วยการกำหนดรูปแบบการสื่อสารสนับสนุนวาระอย่างเข้มข้น (Advocacy Communication) อันหมายถึงการใช้การสื่อสารในการสร้างความสนับสนุนวาระ (foster an agenda) ในการพัฒนาหรือสร้างการตระหนักรู้ในประเด็นเฉพาะในชุมชนเป้าหมายและในกลุ่มภาคีที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มว่าด้วยการพัฒนาหรือ Development Initiatives ซึ่งในที่นี้วาระหลักของการพัฒนาของโครงการปิดทองคือต้องการให้ภาคีการพัฒนาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้ตระหนักถึงความสำคัญของการนำองค์ความรู้ของแนวพระราชดำริและโครงการพระราชดำริทั้งหมดไปบูรณาการขับเคลื่อนเพื่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นเพื่อแก้ปัญหาความยากจน โดยร่วมกับสถาบันวิชาการ สถาบันวิจัย ประมวลองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริใน 6 มิติหลัก คือ น้ำ ดิน เกษตร พลังงานทดแทน ป่าและสิ่งแวดล้อม (ดูภาพประกอบ) ถ่ายทอดไปสู่ชุมชน จังหวัด และภาคีที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยปรับกระบวนการเรียนรู้ให้เหมาะสมตามสภาพภูมิสังคม และปัญหาของชุมชนแต่ละพื้นที่ซึ่งประยุกต์มาจากหลักการ “เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา” และคัดเลือกจังหวัดน่านเป็นพื้นที่นำร่องที่เริ่มจากแนวคิด เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา สู่ความยั่งยืนบนฐานความคิดว่า ชุมชนคือเจ้าของและการตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ (Ownership) หลักการแนวทางและภารกิจของโครงการปิดทองแบบ “3+3=6” หมายถึง หลักการสามหลักการ แนวทางสามแนวทาง ผลผสมผสานจนได้ภารกิจ 6 ประการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ภาพประกอบ: การพัฒนาองค์ความรู้ใน 6 มิติหลักได้แก่



หลักการสามหลักการประกอบด้วย 1) องค์ความรู้ใน 6 มิติว่าด้วยมิติ ดิน น้ำ สิ่งแวดล้อม ป่า พลังงานทดแทนและการเกษตร 2) หลักการพัฒนาตามแนวพระราชดำริว่าด้วย “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” และ 3) หลักการทรงงาน 23 ข้ออันประกอบด้วย 1) การศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ 2) การระเบิดจากข้างใน 3) การแก้ปัญหาจากจุดที่เล็ก 4) การทำตามลำดับขั้น 5) การคำนึงถึงภูมิสังคม 6) การมององค์รวม (Holistic) 7) การไม่ยึดตำรา 8) การประหยัด เรียบง่าย การเน้นประโยชน์สูงสุด 9) การทำให้ง่าย (Simplicity) 10) การเน้นการมีส่วนร่วม 11) การคิดถึงประโยชน์ส่วนรวม 12) การบริการที่จุดเดียว (One Stop Services) 13) การใช้ธรรมชาติช่วยธรรมชาติ 14) การใช้ธรรมชาติบำบัด 15) การปลูกป่าในใจคน 16) การขาดทุนคือกำไร 17) การพึ่งพาตนเอง 18) พออยู่พอกิน 19) เศรษฐกิจพอเพียง 20) ความซื่อสัตย์สุจริต 21) ทำงานอย่างมีความสุข 22) ความ پاکเพียรและ 23) รู้รัก สามัคคี

ซึ่งหลักการทั้ง 3 หลักการนี้ได้รับมาปฏิบัติเพื่อเป็นกรอบด้านหลักการ (Key principles) ส่วนแนวทางในการปฏิบัติ 3 แนวทาง ได้แก่ 1) แนวทางดำเนินงานของโครงการปิดทองหลังพระโดยเน้นต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ 2) การบริหารเชิงพื้นที่อย่างบูรณาการและ 3) กระบวนการดำเนินงาน 7 ขั้นตอนตามแนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาตามแนวพระราชดำริได้แก่ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความเข้าใจ ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดพื้นที่โดยภูมิสังคมและสภาพปัญหาชุมชนขั้นตอนที่ 3 ถ่ายทอดองค์ความรู้และการพัฒนาศักยภาพขั้นตอนที่ 4 การลงมือปฏิบัติขั้นตอนที่ 5 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้พัฒนาอย่างต่อเนื่องขั้นตอนที่ 6 เน้นการให้คำปรึกษาดิตตามใกล้ชิดและขั้นตอนที่ 7 การวัดประเมินผลและการขยายผลจากต้นแบบ จากหลักการและแนวทางดังกล่าวผสมผสานเป็นภารกิจ 6 มิติหลักของโครงการปิดทองหลังพระได้แก่ 1) การจัดการความรู้ 2) การส่งเสริมการพัฒนา 3) การท่องเที่ยวโครงการพระราชดำริ 4) การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ 5) การสร้างและพัฒนาภาคีความร่วมมือ 6) การบริหารจัดการโครงการ

ทีมงานโครงการปิดทองหลังพระได้เตรียมแผนงานอย่างเป็นระบบ โดยมีการวางกรอบเวลา เป้าหมาย และกิจกรรมรวมทั้งพื้นที่ดำเนินโครงการอย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน กล่าวคือ พื้นที่เป้าหมายได้แก่(1) อำเภอสองแคว (รวม 3 หมู่บ้าน ได้แก่บ้านยอด บ้านผาหลัก บ้านน้ำเกาะ)(2) อำเภอท่าวังผา (รวม 3 หมู่บ้าน ได้แก่ บ้านน้ำปาก บ้านห้วยธนูและบ้านห้วยม่วง) และ(3) ตำบลขุนน่าน อำเภอเฉลิมพระเกียรติ (รวม 15 หมู่บ้าน)รวมกลุ่มเป้าหมายนับเป็นประชากรใน 21 หมู่บ้าน 8,450 คน

ประการที่สาม โครงการปิดทองหลังพระได้มีการบริหารการสื่อสารเพื่อการพัฒนา (Development Communication Management) โดยการใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการ

ระบุชี้ (Identify) การตรวจสอบ (Investigate) และวิเคราะห์ (Analyze) ความต้องการ (Needs of Audiences)และความเสี่ยง (Risks) และปัญหาต่าง ๆ ที่รอได้ได้รับการระบุชี้ (Problems to be addressed) ที่ตั้งอยู่บนการที่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถพูดคุยหรือบนกระบวนการของสุนทรียสนทนาเพื่อมุ่งสร้างความเข้าใจ (Dialogue-based process) รวมทั้งการประยุกต์วิธีการหรือเทคโนโลยีต่าง ๆ ในการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social change)ภายในชุมชนดังจะได้กล่าวถึงลงรายละเอียดในมิติเชิงกระบวนการลำดับต่อไป

✓	การเสนอปมประเด็นปัญหาสู่สังคม
✓	มีเครื่องมือในการวางแผนบริหารโครงการและการสื่อสาร
✓	มีการขับเคลื่อนความคิดริเริ่มในการพัฒนาพร้อมหลักการในรูปแบบปฏิบัติ (Development Initiatives with Principles in Practices)
✓	การดำเนินงานตั้งอยู่บนการให้ความสำคัญกับบทบาทของสุนทรียสนทนา ระหว่างภาคีและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(dialogue-based with alliances and multi-stakeholders)
✓	การเน้นการได้มาซึ่งการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผ่านการเรียนรู้

มิติที่สอง: มิติว่าด้วยกรอบกระบวนการ (Procedures) ของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาแบบ CDD

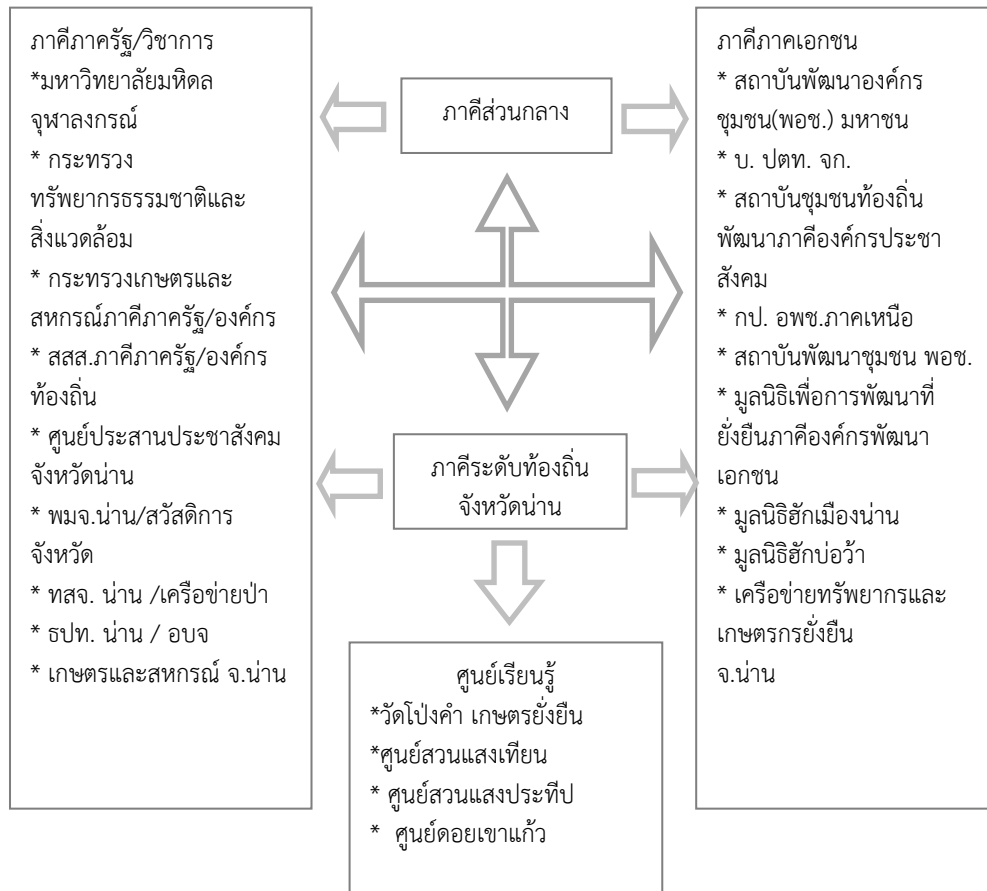
ภายใต้มิติที่สองนี้ เห็นได้ชัดว่าโครงการปิดทองมีการบริหารการสื่อสารเพื่อการพัฒนาแบบ CDDโดยการออกแบบการเตรียมการการสื่อสารทั้งในด้านแนวคิด (concept) กระบวนการ (process) หรือข้อมูล (data) ที่ทำให้เป้าหมายในระยะยาวนั้นสัมฤทธิ์ผลโดยจำต้องอาศัยการวางแผนแบบไวล่วงหน้า (advanced planning) ที่ทำให้องค์กรสามารถบูรณาการความพยายามในการส่งสารที่หลากหลายเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ได้วางไว้ในที่สุด ที่สำคัญ การดำเนินงานของโครงการปิดทองหลังพระมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ มีการวางแผนและการตัดสินใจเชิงปฏิบัติการใดๆ (operational decisions) ของหน่วยงานไว้อย่างเป็นระบบ แม้ทางโครงการปิดทองหลังพระจะไม่ได้มีการกำหนดแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ออกจากเป็นบทเฉพาะกาล (Chapter) ในการดำเนินการโดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสาร (Communication Specialists) เป็นผู้ร่วมกำหนดแผนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ตั้งแต่เริ่มโครงการ แต่จากการศึกษาวิจัย พบว่า การสื่อสารเชิงกลยุทธ์

ได้รับการผนวกบูรณาการในแผนการดำเนินงานและภารกิจโดยเฉพาะภายใต้หลักการ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” นั้น โครงการปิดทองกำหนดเอาไว้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนของการ “เข้าถึง” นั่นคือบันไดแห่งการสื่อสารที่เน้นการมีส่วนร่วม ตั้งแต่การเริ่มดำเนินโครงการ จนถึงขั้นประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม ตามที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น การพัฒนาและการผนวกเอาแผนปฏิบัติการแทรกแซงทางการสื่อสารเชิงกลยุทธ์นั้นในการพัฒนาแบบ CDD เริ่มขึ้นตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบและเกี่ยวพันตลอดทั้งโปรแกรมหรือโปรเจกต์สิ่งที่ต้องทำความเข้าใจคือ แนววิถีของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (A Strategic Communication Approach) นั้นจะมีความยืดหยุ่นอย่างมาก ซึ่งหมายความว่า กลยุทธ์และแผนการปฏิบัติการต่าง ๆ สามารถได้รับการปรับให้ทันสมัยหรือปรับให้สอดคล้องกับข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับและกลไกในการติดตามกำกับดูแลตลอดแผนของปฏิบัติการดังที่โครงการปิดทองได้ดำเนินการรวมห้าขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง คือ ด้านหน้าที่ในการบริหารจัดการการสื่อสาร (Communication Management Function) ที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์และกิจกรรมที่ได้รับการออกแบบเพื่อสร้างการตระหนักรู้ การให้อำนาจชุมชน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการให้การศึกษา (To build awareness, change behavior, empower and educate) โดยเน้นการบริหารจัดการกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ด้วยการกำกับดูแลและกระตุ้นในเชิงรุก มีการระบุหน่วยงานรับผิดชอบหลัก กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวางจุดยืนของตัวสารหลักของโครงการประเด็นต่าง ๆ ที่ได้รับการออกแบบ ขอบเขตของงาน กลุ่มเป้าหมายรูปแบบของการสื่อสารโดยเน้นการมีส่วนร่วมด้วยการสื่อสารขยายผล รวมทั้งตอกย้ำความสำคัญของการติดตามกำกับและการประเมินผลอย่างเน้นการมีส่วนร่วมและอย่างต่อเนื่องดังรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ

โครงการปิดทองหลังพระมีการสร้างพหุภาคี(โปรดดูตารางที่ 4 ประกอบ) เพื่อการขับเคลื่อนโครงการอย่างเป็นระบบบนฐานของการบริหารจัดการความรู้ พร้อมกันนั้น จังหวัดน่านเองก็มีองค์กรชุมชนเข้มแข็งที่เชื่อมโยงการทำงานร่วมกันกว่า 128 องค์กรทั่วจังหวัด มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกว่า 100 แห่งที่พร้อมร่วมมือ และสนับสนุนการทำงานของชุมชนกว่า 99 ตำบลและมีข้อมูลจากหน่วยงานที่ทำวิจัยไว้เพื่อการอ้างอิง เช่น สกว. สปสช. มีพื้นที่เช่น อุทยานแห่งชาติ 7 แห่ง และหน่วยจัดการต้นน้ำ 51 หน่วย



นอกจากนี้ โครงการปิดทองหลังพระ จังหวัดน่าน จึงน้อมรับนโยบายการพัฒนาโดยเน้นการสร้างความสำเร็จของโครงการและหน่วยงานส่วนราชการต่าง ๆ โดยเน้นการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนการมีส่วนร่วมและรับผิดชอบของส่วนราชการทั้งในระดับจังหวัดและระดับท้องถิ่นเพื่อนำไปสู่ผลของการพัฒนาที่เน้นการให้อำนาจชุมชนท้องถิ่นเป็นแกนนำสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของโครงการปิดทองหลังพระ โดยการวางจุดยืนทางตัวสารและปณิธานหลักคือ เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา และมีการวางแผนทางในการขับเคลื่อนพัฒนาตามแนวพระราชดำริรวม 7 ขั้นตอน โดยโครงการได้เริ่มปฏิบัติการเมื่อเดือนมิถุนายน พ.ศ.2552 โดยมีกรอบเวลากำหนดในเชิงภาพรวมของแผนการขับเคลื่อนงานมีสองระยะหลักดังนี้

ระยะที่ 1 (มิ.ย.2552 ถึง ต.ค. 2553 รวม 5 เดือน) การสร้างความเข้าใจและการเข้าถึงพื้นที่และชุมชน โดยเน้นการสร้างความสำเร็จ การเตรียมความพร้อมของพื้นที่เป้าหมาย การสร้างความเข้าใจให้ชุมชนและการเข้าถึงข้อมูลเพื่อการจัดทำต้นแบบการพัฒนาขั้นตอนนี้เห็น

ได้ชัดว่าเป็นการสนับสนุนกระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เครือข่ายรวมทั้งการเรียนรู้ร่วมกับจังหวัดต่าง ๆ และทีมงานของหน่วยงานรัฐจากส่วนกลางเข้าสู่ท้องถิ่น

ระยะที่ 2 การพัฒนาต้นแบบ การถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ (ต.ค. 2552 ถึง พ.ค. 2553 รวม 8 เดือน) โดยเน้นการอบรม การถ่ายทอด การแลกเปลี่ยนความรู้ การเข้าปฏิบัติการร่วมกับชุมชน รวมระยะที่ 2 การพัฒนาต้นแบบ การถ่ายทอดองค์ความรู้ต่าง ๆ (ต.ค. 2552 ถึง พ.ค. 2553 รวม 8 เดือน) โดยเน้นการอบรม การถ่ายทอด การแลกเปลี่ยนความรู้ การเข้าปฏิบัติการร่วมกับชุมชน รวมถึงการสนับสนุนและติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ ที่สำคัญ การดำเนินโครงการจะเน้นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการในทุก ๆ ระยะ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติคือ สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี

จากการสัมภาษณ์คุณธนกร รัชตานนท์ ผู้จัดการโครงการปิดทองหลังพระ จังหวัดน่าน วัย 50 ปี กล่าวถึงหลักการของการดำเนินงานของโครงการปิดทองหลังพระว่า

- ผมมองว่า หลักการเชิงกลยุทธ์คือ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” ก่อนลงชุมชน เราต้องลงพื้นที่เก็บข้อมูลเพื่อได้ข้อเท็จจริงที่เป็นข้อมูลจริง ให้เวลา โดยต้องทำความเข้าใจในเรื่องของ “ปฏิทินชาวบ้าน” ต้องรู้ ต้องเข้าใจบนฐานของวัฒนธรรมที่เป็นทุน...เราไม่ได้เอาทีมของเราเข้าไป แต่เราจะต้องเน้นการเปิดโอกาสให้เกิดการบูรณาการทีมของ “คนในพื้นที่” เอง ที่เราเรียกว่า คนพื้นที่ ปราชญ์ชาวบ้าน ผู้นำจิตวิญญาณ หรืออาสาพื้นที่ที่เรามีความเข้าใจในชุมชนของเขามากกว่า คณะทำงานของเราเอง ตรงนี้ทำให้เกิดความร่วมมือ เกิดความสนิทสนมเป็นกันเอง เกิดสายสัมพันธ์เป็นที่เป็นน้องที่ร่วมเป็นหุ้นส่วน เป็นพันธมิตรกัน...เพราะฉะนั้น เราจะศึกษาถึงสภาพความเป็นจริงของชุมชนก่อน เราจะเดินด้วยกัน เรียนรู้ด้วยกัน (walking the talk) ดังนั้นในกระบวนการการเข้าถึง เราจะมานั่งปรึกษาหารือ เพื่อให้เข้าถึงปัญหา เราเปิดโอกาสให้ทุกคน ผู้เฒ่าผู้แก่ ผู้หญิง เด็ก แม้กระทั่งคนขี่เหล่าเข้าร่วม ตัวอย่างเช่นที่บ้านเปียงซ้อ มีกรณีเยาวชนที่เคยเป็นที่เฝ้าระอาของชาวบ้าน เพราะเด็กเกเร พอโครงการเราเข้ามาถึงก็เปิดโอกาสให้เด็กเข้ามามีส่วนร่วมโดยดึงเข้ามาเป็น “หมอสัตว์” หรือทีมปศุสัตว์ของเรา คือให้เด็กรู้จักดูแลหมูและให้เด็กสร้างทีมของเขาเองในการเข้ามามีส่วนรับผิดชอบในการดูแลจัดการหมูในหมู่บ้าน ต่อมาก็ให้ทีมของเด็กได้เรียนรู้งานดูแลแลกเปลี่ยนในพื้นที่อื่น ๆ และท้ายสุดจะได้สามารถวางแผนร่วมกันในการพัฒนาในอนาคต เรียกว่าง่าย ๆ ว่าเป็นการ “เกาให้ถูกที่คัน” คนในพื้นที่ต้องการอะไรปัญหาของเขาอยู่ที่ใด ชาวบ้านจะรู้ เราจะอย่าได้ยึดเยียดสิ่งที่เราคิดว่าเราควรให้(R1)

พระครูพิทักษ์นันทคุณ วัดอรัญญาวาส เจ้าอาวาส

- “ที่จังหวัดน่านนี้แบ่งเป็น 3 สาย 1) สายประชาสังคมจังหวัด 2) สายปกครองจังหวัด 3) สายภาคสังคม กลุ่มฮักเมืองน่าน ภาคประชาชนเป็นหัวหน้าทีมขยายผล 10 หมู่บ้าน 15 อำเภอ เมื่อต้นปี 52 เราได้พบปะโครงการปิดทองที่มาเก็บข้อมูล เราเองทำงานด้านสังคมมาตลอด มูลนิธิฮักเมืองน่าน งานอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม งานด้านชุมชนครอบครัวเข้มแข็ง เราส่งเสริมเครือข่าย ปิดทองเข้ามา ม.ร.ว.ดิศนัดดา ดิศกุล เข้ามาพูดคุย เข้ามาแจ้งให้ทราบว่าพัฒนาอาชีพตามมิติหลัก 6 มิติ หลังจากนั้นท่านก็ฉายภาพให้ดู แล้วถามความคิดเห็น ท่านบอกว่าอยากขยายผลให้ครอบคลุมมาชักชวนฮักเมืองน่าน...ปิดทองหลังพระนี้ หมายถึง ทำความดีโดยไม่ต้องประกาศ ไม่ต้องบอก ไม่หวังผลตอบแทน ไม่ต้องการแม้แต่ความเป็นรูปธรรม โล่รางวัล เกียรติยศใดๆ หากแต่นั่นประโยชน์เพื่อส่วนรวม (R10)

อนึ่ง จากกรอบของแนวคิดที่ว่า “เข้าใจ” โครงการปิดทองจะเน้นการศึกษาข้อมูลในทุกมิติของชุมชน โดยเน้นการค้นหารากของปัญหารวมทั้งมีการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge management) โดยเริ่มจากการตั้งคำถามว่า ความรู้มาจากไหนและการได้มาความรู้ (Knowledge Acquisition) คำตอบคือ การเน้นการรวบรวมความรู้จากโครงการพระราชดำริทั่วประเทศไม่ว่าจะเป็น โครงการหลวง มูลนิธิชัยพัฒนา ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพ โครงการดอยตุง ศูนย์ศึกษาการพัฒนาและอื่น ๆ โดยโครงการปิดทองจะน้อมนำองค์ความรู้ดังกล่าว โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับ 6 มิติหลักมาบูรณาการ และพร้อมนำไปประยุกต์ใช้ (Knowledge Integration and Knowledge Application) ในพื้นที่เป้าหมายได้แก่ จังหวัดน่าน ที่ผ่านหลักเกณฑ์ในการคิดเป็นพื้นที่ต้นแบบจังหวัดแรก (จากมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารโครงการปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริในการประชุมครั้งที่ 1/2552) ทั้ง 6 ด้านได้แก่ 1) มีเครือข่ายชุมชนเข้มแข็ง มีพื้นที่การทำงานพัฒนาชัดเจน 2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง 3) มีสภาพปัญหาในพื้นที่ เช่น ปัญหาความยากจน ปัญหาภัยพิบัติ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเสื่อมโทรม 4) เป็นพื้นที่ที่มีข้อมูลอย่างเป็นระบบเพียงพอต่อการชี้วัด 5) มีพื้นที่สำคัญทางระบบนิเวศ เช่น ป่าผืนใหญ่ มรดกโลก โครงการจะเป็นส่วนหนึ่งของการอนุรักษ์พื้นที่ป่าและชุมชนเองก็จะได้รับประโยชน์อย่างยิ่งย่นในการพัฒนาและท้ายสุด 6) สามารถแก้ปัญหาเชิงระบบคือ เป็นตัวอย่างในการแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในการพัฒนาเป็นตัวอย่างและแนวทางในการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน

ขั้นตอนที่สอง ประกอบด้วย ขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอน ได้แก่ 2 ก) การประเมินการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication Assessment) และ 2 ข) การวิเคราะห์การสื่อสาร

เชิงปฏิบัติการแบบ CDD ที่เน้นการวางแผนแบบการมีส่วนร่วม (Participatory Planning) และการประเมินการปฏิบัติการแบบเน้นการสร้างควมไว้วางใจ (Trust) การสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ (Ownership) ความเข้าใจ (Understanding) และการสร้างและรักษาพันธกิจ

จากการศึกษาวิจัยพบว่า โครงการปิดทองหลังพระได้ที่การดำเนินการทั้งสองมิติคู่ขนานกันไปเพื่อนำไปสู่ขั้นตอนต่อไป หัวใจของการดำเนินการในขั้นที่สองนี้สามารถสะท้อนถึงตัวต้นแบบการสื่อสารในยุคศตวรรษที่ 21 ของ World Bank ที่กล่าวว่า ต้นแบบทางการสื่อสารกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องเน้นการนำไปประยุกต์ปฏิบัติใช้ในการแก้ปัญหาในการสื่อสารได้จริง (Practical Guide and Guidelines) ในการสร้างนักการสื่อสารแบบนักปฏิบัติการจริง (Communication Practitioners) ที่ก่อให้เกิดการขับเคลื่อนจริงในกลุ่มเป้าหมายหลัก หนึ่ง โครงการปิดทองหลังพระมีความพยายามในการออกแบบการสื่อสารเชิงกลยุทธ์โดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน (Strategic Communication for Community-Driven Development- CDD) ที่มุ่งเน้นสนับสนุนส่งเสริมให้ทั้งชุมชนและหน่วยงานของรัฐสามารถบริหารจัดการควบคุมกระบวนการการตัดสินใจและการใช้ทรัพยากรต่างๆที่มีผลต่อการพัฒนาโดยจะเน้นกระบวนการการพัฒนาท้องถิ่นผ่านการมีส่วนร่วม การเข้ามามีบทบาทขับเคลื่อนชุมชนและการให้อำนาจแก่ชุมชนอย่างแท้จริงโดยผ่านการใช้ชุดเครื่องมือทางการสื่อสารและเทคนิคการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในการประเมินอุปสรรคปัญหาต่างๆในการดำเนินการและกระบวนการการใช้ข้อมูลในการสื่อสารภายใต้บริบทของประเทศไทย ที่สำคัญโครงการจะเน้นการพัฒนาแบบ “ภาคประชาชน” และ “การให้อำนาจแก่ภาคประชาชน” เป็นสำคัญในขั้นตอนที่สองมีรายละเอียดดังนี้ ได้แก่

ขั้นตอนที่ 2ก) การจัดการประเมินการสื่อสารเชิงกลยุทธ์

(Conduct a Strategic Communication Assessment)

โครงการปิดทองหลังพระได้เน้นสื่อสารการสร้างควมเข้าใจมีการจัดทำ Sensitization Workshop ให้กับทีมงานและชุมชนในการสื่อสารสร้างควมเข้าใจและร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของชุมชน โดยเน้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมสูงสุด รวมถึงการรับฟังแนวคิดของทุกภาคี

- โครงการปิดทองเองไม่มีองค์ความรู้ตั้งแต่ต้น แต่เราเปรียบเสมือนเป็นศูนย์กลางเชื่อมโยงองค์ความรู้ทั้งหมด โดยเชื่อมโยงองค์ความรู้ของทีมของแม่ฟ้าหลวง ที่มีประสบการณ์ ความรู้ความเชี่ยวชาญ เมื่อแรกทีมดอยตุงเข้ามาสอน เข้ามาสร้างไว้ ถ่ายไว้ให้เรา และเราพร้อมเชื่อมโยงกับชุมชน ชาวบ้าน ปราชญ์ชาวบ้านตามแนวคิด คนน่านสอนคนน่าน นี่คือลักษณะการสร้างทีมหรือ

Team building ของเรา คือ เราจะอาศัยคนเมืองน่า สืบทอดสืบสาน สร้าง คนขึ้นจากรุ่นสู่รุ่นในพื้นที่ นับว่าเป็นการเรียนรู้ที่ไม่ใช้ความรู้เชิงเดียว และไม่ใช้ เก่งด้านเดียว แบ่งเป็นการบูรณาการการเรียนรู้หลายทาง เป็นการขับเคลื่อน งานอย่างเป็นระบบ เมื่อเราเรียนรู้แล้ว ชาวบ้านเรียนรู้แล้ว พอพึ่งพาตนเองได้ แล้ว ทีมแม่ฟ้าหลวงก็จะขยับออกไป ไม่ใช่ทอดทิ้ง แต่เป็นการฝึกให้เราสานต่อ เรียนรู้(R1)

- ทุกอย่างเริ่มจากความต้องการของชาวบ้าน เราต้องฟังเขา เขาต้องการทำ การเกษตร ต้องการคลองส่งน้ำ ต้องการทำเกษตรหลังนา จากการจุดประกาย ของโครงการปิดทอง ชาวบ้านเริ่มอยากได้โรงงานหว่ายของพวกเขา ถ้าเรามีได้ จริงในพื้นที่ก็จะดีกับชุมชน เพราะจะลดการไปทำงานต่างจังหวัด แล้วทุกคนจะ ภูมิใจกับตัวแปรรูป หว่ายของเขาที่โครงการปิดทองนำเข้ามา เรารอได้ วันนี้ ปลุกดูแล รอ 10 ปีจะได้มีโรงงานหว่าย นับว่าเป็นความหวังของเรา (R5)
- เราต้องเข้าใจภูมิสังคมของเขา บ้านยอดเขามีปฏิทิน เราต้องพัฒนาตามปฏิทิน ชุมชน ต้องพัฒนาตามวงจรของเขา เขามีความเชื่อ เช่น การเลี้ยงผี ศาลเจ้า หลวง เป็นต้น (R3)

โครงการปิดทองได้มีการประชุมปรึกษาหารือระดับจังหวัด 5 ครั้ง ระดับท้องถิ่น 16 ครั้ง มีการหารือกับศูนย์รวมจิตใจชาวน่าน หารือกับประชาสังคม อาทิ ประชาคมน่าน มูลนิธิ อักเมืองน่านและที่สำคัญมีการหารือกับชุมชนในพื้นที่เป้าหมาย เพื่อการเตรียมความพร้อม ของพื้นที่เป้าหมายโดยการขับเคลื่อนการพัฒนาในพื้นที่แบบ “การระเบิดจากข้างใน” ประชาชนในพื้นที่ต้องให้ความสำคัญ นอกจากนี้ โครงการปิดทองหลังพระยังมีการตั้ง คณะกรรมการพัฒนาชุมชนและคณะอนุกรรมการเพื่อบริหารโครงการ รวมทั้งสร้างความ ร่วมมือและสร้างโครงสร้างทางการบริหาร และทีมของโครงการปิดทองฯบนแนวทางการ ขับเคลื่อนและพัฒนาชุมชน 3 ด้าน คือ ทูทางสังคม วัฒนธรรมและกายภาพ ทั้งนี้เริ่มจาก การพัฒนาทีมและบุคลากร ต้องผลักดันให้คนในทีม มีทักษะความรู้ตามแนวพระราชดำริ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ผ่านกิจกรรมหลัก คือ การสร้างทีมอาสาโดยการคัดเลือกอาสาสมัครเข้า ร่วมโครงการเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจและทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานพร้อมการปรับ ทัศนคติ สร้างแรงจูงใจในการเป็นทีมงานบูรณาการระหว่างเจ้าหน้าที่โครงการปิดทอง ทีม อาสาในพื้นที่และทุกภาคส่วนภายใต้พันธกิจของโครงการปิดทองหลังพระ

ในช่วงต้นของการดำเนินการ โครงการปิดทองฯ และทีมงานปิดทองจะระดม ชาวบ้านเพื่อปรึกษาหารือเปิดโอกาสให้ชาวบ้านได้ระบุว่า ชาวบ้านในชุมชนมีความต้องการ ในการพัฒนาเรื่องใด แก้ปัญหาเรื่องใด โดยไม่เน้นการยึดยึดความรู้สู่ชาวบ้าน หากแต่

เปิดรับฟังความต้องการที่แท้จริงและ ต้องมีการประเมิน การวางแผน ติดตามและประเมินในระดับชุมชนแบบเน้นการมีส่วนร่วม (Participatory Community based appraisal, planning, and monitoring 7 evaluation at community level) ทั้งนี้ ทีมโครงการปิดทองฯ เน้นให้ทีมมีความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงาน บริหารโครงการในการปรับตัวเข้าหาชุมชน เพื่อให้ชุมชนเกิดการยอมรับ และยอมรับพัฒนา ภาวะผู้นำในชุมชนร่วมกัน ที่สำคัญ เน้นคุณลักษณะของการเป็นคนช่างสังเกต เรียนรู้ วิเคราะห์แก้ไขปัญหา สรุปภาพรวมปัญหาและสามารถเสนอแนวทางแก้ไขได้อย่างตรงจุดตามแนวทางการดำเนินงานของโครงการปิดทองฯ เน้นการส่งเสริมการพัฒนาจัดการความร่วมมือกับสถาบันวิชาการ สถาบันวิจัยต่าง ๆ ภาคธุรกิจ ในการรวบรวมประมวลองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริ เพื่อการเชื่อมโยงพัฒนาร่วมกับภาคประชาสังคม ประชาชนชาวบ้าน

จะเห็นได้ว่า โครงการปิดทองมีการดำเนินการออกแบบการประเมินการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่เริ่มขึ้นตั้งแต่การออกแบบโครงการเพื่อที่จะระบุชี้ถึงประเด็นกลยุทธ์ต่าง ๆ และการประเมินศักยภาพทางการสื่อสารและพลวัตรของการปฏิบัติการของโครงการปิดทองหลังพระฯ ในการเข้าไปทำความเข้าใจ กับชุมชนถึงรูปแบบการทำงานที่มีกระบวนการพัฒนา ซึ่งต้องเริ่มต้นที่ชุมชนเอง เริ่มตั้งแต่การระบุชี้ (Identification) และการกำหนดความต้องการที่แท้จริงของชุมชน (needs of audiences) อาทิ การปลูกพืช ระบบสาธารณสุขโรค เช่น ฝาย บ่อพวงสันเขาและระบบท่อน้ำที่โครงการจะช่วยสนับสนุนองค์ความรู้ งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ โดยมีเพื่อเป็นการสร้างให้เกิดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของ (Ownership) รวมทั้งการจัดทำการประเมินที่จะเป็นเหมือนแผนแม่แบบในการพัฒนากลยุทธ์ทางการสื่อสารและแผนปฏิบัติการของทีมโครงการปิดทองหลังพระเพื่อให้มีความเข้าใจในหกประเด็นดังต่อไปนี้

ประการที่หนึ่ง สิ่งแวดล้อมทางการสื่อสารที่เอื้อกับการดำเนินโครงการ โดยการประเมินช่องทางการสื่อสารและศักยภาพ (Communication Channels and Capacity) ที่มีอยู่แล้วในทุกระดับของการปฏิบัติการ

- ในประเด็นเรื่องการพูดคุยสื่อสาร ทีมโดยตงจะคอยแนะนำประเด็นก่อนพูดคุยกับชาวบ้าน แล้วเราร่วมกันตีโจทย์ เช่น เราถามว่า “ป่าผืนนี้มีอะไรบ้าง” “ชาวบ้านเอาของอะไรออกจากป่าบ้าง” “เคยปลูกอะไรให้ป่าบ้าง” “แล้วเราจะทำหรือควรทำอะไร” เราจะเริ่มประเด็นเรื่องการเกษตร การปลูกป่าเศรษฐกิจ เช่น มะแขว่น สามารถแปรรูป ทำเป็นพืชมเสน ตำว หวาย ล้วนเอาไปขายได้ จะได้ผลตอบแทนได้ ชาวบ้านเริ่มเข้าใจเป็นส่วนใหญ่...เราต้องเข้าใจภูมิสังคมของเขา บ้านยอดเขามีปฏิทิน เราต้องพัฒนาตามปฏิทินชุมชน ต้องพัฒนาตามวงจรของเขา เขามีความเชื่อ เช่น การเลี้ยงผี ศาลเจ้าหลวง เป็นต้น (R3)

- มีบางหมู่บ้านไม่ยอมรับ แต่รอดู ดูว่าโครงการปิดทองจะเข้ามามีอย่างไร จะประสบความสำเร็จไหม น้ำจะขึ้นเขาได้จริงหรือ เขาไม่เชื่อ เดิมเขาทำการเกษตร 1 ครั้งแล้วหยุดทั้งปี พอโครงการปิดทองเข้ามา มีการสอนให้ชุมชนปลูกป่าเสริม มีการปลูกพืชแบบเป็นวงจร เน้นมีอยู่มีกินตลอดปี เพียงข้อนี้โครงการบอกว่า ไม่มีแม้แต่พืชผักสวนครัวเลย เราก็จะพยายามดึงชาวบ้านมาพูดคุย 4-5 เดือนแรกนี่คือการพูดคุย สร้างความเข้าใจ สร้างความสัมพันธ์ กลุ่มยากที่สุดคือกลุ่มติดสุรา ไม่ยอมเชื่อเลย ทำไร่เสร็จก็กลับบ้านดืมเหล้า ผู้ชายอยู่บ้าน ผู้หญิงทำงานไปขายหญ้า ที่เพียงข้อนี้ หลายบ้านผู้ชายอยู่บ้านเลี้ยงลูก พอโครงการปิดทองเข้ามาก็เปิดรับที่มื่ออาสา ที่มื่ออาสานี้ก็มีทั้งผู้หญิงผู้ชาย อายุราว 20 ปีกว่า โครงการจะสื่อสารกับครอบครัว จูงใจเยาวชน แล้วให้น้ำค้ำมาฝึกอบรมเป็นที่มื่ออาสา ที่สำคัญต้องมีจิตอาสา หมู่บ้านละ 2 คน (R13)

ประการที่สอง ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งตัวสร้างแรงจูงใจและพลวัตรของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยต้องระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโปรเจกต์นั้น ๆ ระดับการเข้ามามีบทบาทและผลที่คาดหวังในการปฏิบัติการ ความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลประโยชน์และการแลกเปลี่ยนของแต่ละกลุ่มในการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง กับโครงการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนดังกล่าว

- อย่างถั่วลิสงเตา ถั่วแขก บร็อคโคลี่ ใช้การหยอดเมล็ดแล้วปลูกได้เลย เราจูงใจเขาว่าไม่ต้องเพาะกล้า ส่งขายได้เร็ว แต่หน่อไม้ฝรั่ง ในประเทศเราผลิตไม่พอส่งออก มีบริษัทรับซื้อรออยู่ มีหลายคนมองว่า การปลูกหน่อไม้ฝรั่งที่นานอาจมีปัญหาเชิงระบบขนส่ง logistic ไกลไม่ค่อยเอื้อเท่าไร ผมกลับคิดว่า อย่าเพิ่งเอาเรื่องขนส่งมาเป็นอุปสรรค เราต้องศึกษาดูกลไกของมันทั้งกระบวนการ ถ้าเราพบว่า ชาวบ้าน คุ้มค่าไหม มีรายได้ดีขึ้นไหม แม้มีข้อจำกัดบ้าง แต่ถ้าคุ้มเราก็ควรทำ ไม่คุ้มก็ปรับเปลี่ยนไป ถือเป็นการเรียนรู้ ผมเน้นการดำเนินงานในเชิงบูรณาการ เราไม่ทำแบบโดดเดี่ยวไม่มีแผนรองรับ เราได้พูดคุยถึงความเป็นไปได้กับศูนย์ส่งเสริมการเกษตร เขาจับมือเลย จริงๆ หน่อไม้ฝรั่งนี่คือ เคยปลูกได้ที่นาน แต่บริษัทใหญ่อยู่ราชบุรี ที่นานนี้ผลผลิตดีมาก เมื่อไหร่ที่มันแพงหน่อ ชาวบ้านจะมีรายได้เข้าทุกวัน นอกจากนี้ หน่อไม้ฝรั่งเราต้องเพาะกล้าให้ชาวบ้าน ต้องดูแลให้มันแตกหน่อ ต้องดูแลทั้ง ๆ ที่มันทนมือทนเท้า ไม่ตายง่าย เมื่อชาวบ้านดูแลหน่อ เขาก็จะไม่มีเวลาไป ถางป่าทำไร่ข้าวโพดที่ทำลายดิน แม้จะมีพวกที่ไม่ยอมให้ชาวบ้านเลิกปลูกข้าวโพด เพราะตนเองต้องเสียผลประโยชน์ หากชาวบ้านใช้เวลากับพืชหลังนา ดูแลต้นกล้าไม่เข้าไปถางป่า ไม่บุกป่า นี่คือนวพระราชาดำริ “ปลูกป่าโดยไม่ต้องปลูก” เมื่อไม่ไป

ตัดป่าทำลายป่า ป่าก็เจริญเติบโต...สำหรับที่ปิดทองถือว่าทุกอย่างเป็นทุน ตั้งแต่การเพาะต้นกล้า ต้นละ 15 บาท โครงการปิดทองจะไม่ให้ของใครฟรีโดยสูญเปล่า เราเอาต้นละ 3 บาท เก็บเป็นโบนัสเป็นขวัญกำลังใจให้ทีมและทีมเองจะได้มีชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้นด้วย จะได้มีกำลังใจในการดูแลชาวบ้าน ผมอยากเห็นเขารวมกลุ่ม ยื่นหยัตทำธุรกิจ ทีมเป็นคนนำ เมื่อแข็งแกร่งก็กลายเป็นผลดีของชุมชน ของจังหวัดของคนนำ...ในประเด็นเรื่องป่าเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นพืชดั้งเดิมของน่าน เช่น หวายตัว ที่เราจะเสริมให้ชาวบ้าน ป่าเศรษฐกิจต้องใช้เวลาประมาณ 6 ปี แล้วเราจะเข้ามาตั้งเป็นกองทุนแปรรูปป่าเศรษฐกิจตัวหรือลูกชิด หวานน้ำผึ้ง เราจะเน้นเรื่องคุณภาพ(R1)

- โครงการให้ค่าตอบแทนให้การฝึกอบรม ถ่ายทอดความรู้ เราเรียก อาสา น่าน เป็นคนท้องถิ่นที่เข้ามาอาสา อบรมเรียนรู้ อยากรู้แก้ปัญหาให้น่าน นี่คือการยั่งยืน ทุกครอบครัวทำให้บ้านเกิด จากที่ดินผืนน้อยนิด ก็กลายเป็นมูลค่า พัฒนาได้ เราต้องเรียนรู้(R13)
- การปลูกหน่อไม้ฝรั่ง ปลูกครั้งหนึ่งอยู่ได้ถึง 7-10 ปี เลยทีเดียว ดังนั้น วงจรชีวิต การเกษตรของชาวบ้านจะดีขึ้น พอทำนาข้าว หลังนาข้าวปลูกพืชหลังนา ปลูกถั่วลิ้นเตา ถั่วแขก บร็อคโคลี่ 45-60 วัน เก็บขายได้ มีรายได้ เด็ก ๆ ในชุมชนให้ความสนใจเรียนรู้ ชาวบ้านจะได้มีรายได้ดีขึ้น (R1)

ประการที่สาม พลวัตทางการเมือง รวมทั้งปัจจัยด้านอำนาจ ความไว้วางใจของชุมชน และความมั่นใจของสาธารณะ (Public Confidence) ในรัฐบาลทั้งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

- โครงการปิดทอง ทำให้ชาวบ้านมีรายได้เพิ่มขึ้น มีหนี้สินลดลง นายอำเภอสองแคว เคยส่งเสริมให้ชาวบ้านปลูกยางพารา ซึ่งเป็นพืชเชิงเดี่ยว ทั้งๆ ที่กว่าจะกรีดยางได้ ต้องใช้เวลาปลูกนาน ตามภูมิสังคมของน่าน เราไม่ควรปลูกยางพารา เพราะต้องการน้ำมาก คนขายต้นกล้ายางพาราให้ชาวบ้านรวย แต่คนปลูกจน เราไม่ควรสนับสนุนการปลูกพืชต่างกัน โครงการปิดทองจะเน้นการปลูกพืชที่ยั่งยืน เช่น แนวคิดการปลูกพืชหลังนา เราจะสอนการแปรรูป การเพิ่มมูลค่า เรายังสอนทำบัญชีครัวเรือนด้วย ชาวบ้านเริ่มทำเอง(R3)

ประการที่สี่ ลักษณะทางวัฒนธรรมและความหลากหลายทางวัฒนธรรม(Cultural Characteristics and Diversity) โดยการเข้าถึงและเข้าใจความหลากหลายทางศาสนา และภาษา ขนบธรรมเนียมตลอดจนมิติที่เกี่ยวข้องกับบทบาททางเพศสภาพ สัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ร่วมกันและประเพณีที่ชุมชนให้ความสำคัญ

คุณกาญจนา ยศอาลัย อายุ 45 ปี รองนายกเทศมนตรีด้านวัฒนธรรม ตำบลยอด

- โครงการปิดทองหลังพระดีสมชื่อ ชาวบ้านศรีทธา ตอนเข้ามาใหม่ ๆ เราไม่เข้าใจ แต่ตอนนี้ สิ่งที่เราไม่เคยทำ ไม่เคยรู้ เช่น ด้านการพัฒนาการเกษตร ด้านการจัดการบริหารชุมชนและหมู่บ้าน ด้านเศรษฐกิจ ตอนนี้ เราตื่นตัว ในด้านประเพณี วัฒนธรรม ตอนนี้ยังไม่เป็นผล แต่เมื่อมีโครงการดี ๆ วัฒนธรรมวิถีชาวบ้าน วิถีชุมชนก็ควรจะต้องดีตาม ต้องดูติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ในอนาคต เพราะด้านวัฒนธรรม คงกินเวลากว่าเราจะศึกษาเรียนรู้ผล เวลาประชุมชาวบ้าน เราให้เขาเสนอแนะ เราแต่เปิดใจรับฟัง(R6)

คุณเอก พรหมพินิจ อายุ 24 ปี อาสาปศุสัตว์บ้านเปียงซ้อ วิทยาลัยเกษตรแพร่

- แต่ก่อนชุมชนจะมีผู้นำทางธรรมชาติ เช่น หมอผี ที่เปียงซ้อนี้จะมีคนไม่กี่ตระกูล เรียกว่าป้อก มีความเชื่อเรื่องผี ตระกูลแต่ละตระกูลจะกรรมวันไหน หากทำงานในวันกรรม ผีจะโกรธ เคือง วันกรรมเป็นวันหยุด ทำเสียงดังในบ้านไม่ได้ ต้มเหล้าไม่ได้ นับถือวันกรรมมาตั้งแต่รุ่นพ่อแม่ รุ่นใหม่ก็เริ่มซาลง เชื่อและไม่ลบหลู่(R13)
- โครงการปิดทองเข้ามาตอนแรก ปี 2552 ชาวบ้านไม่ตอบรับเลย 15 หมู่บ้านมีอาสา ปิดทองหมู่บ้านละ 2 คน ชาวบ้านปิดบ้านเลย ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ให้ข้อมูล โครงการเข้ามามีทีมพี่เลี้ยงเข้ามาลงพื้นที่ มาด้วยต้องการแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจ การเกษตร ชาวบ้านคิดว่าผิดผี ประเพณีนี้สำคัญมาก ตัวหลักในการพัฒนาคือ ประเพณี นายอำเภอเฉลิมพระเกียรติเองยอมสละเอาตัวเองตั้งเป็น หมอผีใหญ่ เลี้ยงหมอผี 15 หมู่บ้าน บอกว่านายอำเภอเป็นเจ้าหมอผี เอาหมอผีแต่ละหมู่บ้านมารวมกัน ทำพิธีถ่มไถ่ 15 หมู่บ้านที่เปียงซ้อ เลี้ยงใหญ่ เข้าหมอผีขอขมา ขอขมาที่น้ำ เรียกว่า ขอสมานบนบาน ให้ปิดทองเข้า พอนายอำเภอหรือหมอผีใหญ่บอกว่าทำได้ หมอผีที่เป็นผู้นำทางธรรมชาติ ทำพิธี คุย พิธีถ่ม ไถ่ เจ้าป่าเจ้าเขา บอกว่า ทำได้ ชาวบ้านก็เชื่อว่าทำได้ แต่ต้องเลี้ยงผี ด้วยเหล้า หมู ไก่ ชาวบ้านจึงยอม เดิมที ชาวบ้านทำไร่เลื่อนลอย เป็นภูเขาหัวโล้น โครงการปิดทองเข้ามาจะขุดทำบ่อพวง ชาวบ้านบอกขุดแล้วลูกป่วย ต้องขอหมูเลี้ยงผี จึงค่อย ๆ ให้ความร่วมมือกับปิดทอง (R13)

ประการที่ห้า บทบาทและศักยภาพของภาคประชาสังคม โดยศึกษาพิจารณาของระดับ เข้ามามีความเกี่ยวข้องของกลุ่มต่าง ๆ อาทิ องค์กรที่มีระดับชุมชน กลุ่มสนับสนุน นักวิชาการ กลุ่มปัญญาชน สื่อสารมวลชนในการสร้างบทสนทนาสาธารณะและศักยภาพของ

ภาคประชาสังคมในการเอื้อกับการขับเคลื่อนของชุมชน การรณรงค์ทางสารสนเทศ การติดตามกำกับและความพยายามในการประเมินผลรวมถึงกิจกรรมอื่น ๆ

พระครูพิทักษ์นันทคุณ วัดอรัญญาวาส เจ้าอาวาส

- “ศาสนานี้มีส่วนอย่างมาก พระเข้ามาช่วยปลูกจิตสำนึก ส่งเสริมการอนุรักษ์ ประชาชนก็ศรัทธาไว้วางใจ แต่พระไม่มีอำนาจสั่งการ ได้แต่ให้ข้อเสนอแนะ...อย่างในประเด็นหมกมิดของปิดทองนี้ ในมิติน้ำ พระมีบทบาททำพิธีสืบทอดอายุแม่ น้ำ รู้คุณน้ำ เหมือนรู้คุณคน มีการบวชป่า เหมือนการประยุกต์ในการบวชคน ในมิติน้ำ ก่อเป็นเรื่องการปลูกจิตสำนึกของดิน ดินแน่น ดินหนัก ดินให้ประโยชน์ ต้องใช้ดิน ให้เป็นประโยชน์เราต้องไม่ทำลายดิน รู้คุณดิน(R10)

ประการที่หก ความพยายามในการพัฒนาที่เกี่ยวข้องและการรณรงค์ทางการสื่อสาร โดยพยายามระบุชี้ถึงระดับความร่วมมือและโอกาสในการเรียนรู้ อาทิ ผ่านช่องทางหรือสื่อต่างๆ ในชุมชน อาทิ สื่อบุคคล (Personal Media) หมายถึงตัวบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสารอยู่ในระบบการสื่อสารระหว่างบุคคลและการสื่อสารทางการสื่อสารที่หลากหลาย (Channel) เช่น สื่อบุคคล ได้แก่ กำนันผู้ใหญ่บ้าน พระ ครู หรือสื่อเฉพาะกิจ เช่นระดับกลุ่มสื่อบุคคลอาจจะประกอบด้วยตัวบุคคลที่เป็นคนของชุมชน เช่น เจ้าหน้าที่รัฐนักพัฒนาองค์กร พัฒนาเอกชน อาสาสมัคร เป็นต้น

- “ที่พัฒนามานี้ อยากให้ชุมชนมีความเป็นอยู่ที่ดี อยากเห็นชาวบ้านอยู่แบบพอเพียง มีทุกอย่างในชุมชน ผลผลิตอยู่ในชุมชน เกิดงาน คนไม่ต้องออกจากชุมชนไปขายแรงงานเหมือนแต่เดิม อยากให้ทุกคนกลับคืนสู่บ้านเกิด อยากเห็นชุมชนแข็งแรง ครอบครัวเข้มแข็ง เครือญาติมีความสุข (R11)
- “ผมเห็นด้วย ผมมีความฝันมานานแล้ว เพราะเห็นสภาพชุมชน เราต้องพัฒนาต้องดึงลูกหลานกลับมาพัฒนาบ้านเกิด คนอยากเรียนสูง มีเงินมาก พ่อแม่ส่งเรียน เรียนแล้วไม่ได้เอาความรู้กลับมาพัฒนาบ้านตนเองเลย กลายเป็นความรู้ในเมือง ความรู้ไม่กลับสู่ชุมชน ผมเองเรียนทางการเกษตรมา เข้ามาอาสาเพราะต้องการพัฒนาตนเอง ผมหวังว่าบ้านเราจะดีขึ้น เราต้องตั้งใจฝึกแล้วกลับบ้านไปพัฒนา ต้องเรียน ต้องอาศัยประสบการณ์ ทำให้บ้านตนเอง ชุมชนตนเองมีชีวิตดี พออยู่ พอกิน พอใจ ไม่อยากเห็นปัญหาแบบในเมืองใหญ่ ... (R13)
- ผมบอกเลย ปีนึง ๆ แต่เดิม ชาวบ้านมีกิน 7 เดือน อีก 5 เดือน ไม่พอกิน เดิมปลูกแต่ข้าวโพด ค่าปุ๋ยก็ไม่พอแล้ว ทำให้ชาวบ้านต้องกู้ ต้องเป็นหนี้โดยไม่รู้ตัว โครงการปิดทองเข้ามาสำรวจข้อมูลแบบจริงจัง อย่างเช่นที่บ้านน้ำปากนี้ เดิมที่เขามีหนี้ครอบครัวละ 5-6 หมื่น เป็นการกู้ยืมกระสอบ พอโครงการเข้ามา แก้ปัญหาที่ตรงจุด

ใน 6 มิติ แก่น้ำ แก่การเกษตร แก่ที่ดิน เดิมเขามีน้ำมีดิน แต่ไม่พอ เพราะไม่มีความรู้ โครงการเข้าสอนมาช่วย เขามีชีวิตที่ดีขึ้น มีความรู้ทุกด้านมากขึ้น ปลอดภัยได้...“ตามหลักโง่ของเศรษฐกิจพอเพียงต้องเอามาใช้ โครงการสอนให้ชาวบ้านรู้จักดูแลค่าใช้จ่ายตนเอง ปี 52 โครงการเข้ามาสำรวจข้อมูล สอนให้ชาวบ้านทำบัญชีครัวเรือน ให้ชาวบ้านรู้จักตนเองมากขึ้น ทั้งด้านรายรับรายจ่าย ส่วนไหนต้องใช้ในสิ่งจำเป็นไม่ใช่ตามกระแสนิยม โครงการสอนให้ชาวบ้านพัฒนา เพิ่มรายได้ มีอาชีพเสริม การแปรรูปจากไม้ไผ่ การทำพืชผักหลังนา นับว่าเป็นประโยชน์ (R13))

- “คุณธรรมกับความซื่อสัตย์นี้สำคัญ กับตนเอง ต้องรู้จักพอประมาณ ถ้าไม่รู้จักตนเอง ไม่อยากเปลี่ยนตัวเองก็ยากจะพัฒนา คุณธรรมอยู่ตรงที่เราต้องรู้จักเปลี่ยนตนเองด้วยการลงมือทำ (R12)
- “คุณธรรมของการอยู่ร่วมกันสำคัญ โดยเฉพาะการพัฒนาทีม หากไม่มีคุณธรรม ทีมก็แตกแยก ที่ผมอยู่ได้ เราอยู่ได้เพราะมีน้ำใจ เห็นอกเห็นใจกัน มีน้ำใจให้กันเอื้อเฟื้อกัน มีอะไรกินพร้อมกัน กินเหมือนกัน ไม่แตกแยก อยู่กันแบบพี่น้อง ผมว่าเราต้องไม่ทำงานหน้าเดียว หมายถึงหน้าที่เดียว เช่น ในทีม พี่แด้ว หัวหน้า หนานดูแลฝ่ายผมดูแลปุ๊บสั้ว เราช่วยกันหมดไม่ทำงานหน้าเดียว เป็นเรื่องการเรียนรู้ ยอมรับใน 6 มิติ เราไม่ปิดกัน เราไม่ยึดตำรา เช่น ผมอาสาดูแลปุ๊บสั้ว ถ้าเป็นแผนยาปัจจุบัน ก็เน้นยาเคมี ยาเม็ด ยาขวด แต่ถ้าเราไปหาปราชญ์ชาวบ้าน เขาสอนเรื่องสมุนไพร ใบฝรั่ง มะเดื่อ กล้วยดิน เอามาผสมกันให้หมูกิน เป็นภูมิปัญญา เป็นความรู้ของเรา เราจะจดไว้ แต่ด้านการจัดการความรู้ เรายังไม่ได้รวบรวม ดังนั้นเราต้องเรียนรู้ไปเรื่อย ๆ หน่วยงานอื่น เช่น กองบรรเทาสาธารณภัย หรือสาธารณสุขมีเทคนิคใหม่ ๆ เราก็ผสมผสานและเลือกความรู้ไปใช้ให้เหมาะกับชุมชน” (R11)
- “เราจะอยู่ที่ไหน ถ้าเราทำความดี ส่วนหนึ่งคนจะเห็น เราไม่ได้เข้าเฝ้า แต่ท่านได้เห็นการพัฒนา สิ่งที่ดีขึ้นคือชีวิตชุมชน ท่านก็จะสุขอยู่ที่นั่น ให้เราทุกคนสุขอยู่ที่นี้ ที่ชุมชนของเรา”(R12)
- “ชุมชนต้องเข้มแข็ง ลูกขึ้นมาแก้ปัญหา ตั้งแต่ระดับบุคคล ครอบครัว จึงจะยั่งยืน เน้น เลิก ลด ทดแทน ลดค่าใช้จ่าย และปลูกพืชผักสมุนไพรทดแทน ซึ่งชาวบ้านเดิมไม่รู้จักการปลูกเสริม การทดแทนเลย” (R11)
- “เราทำเพื่อส่วนรวม โครงการเป็นแสงสว่างให้กับคนลุ่มน้ำสบสาย คุณชายท่าน ม.ร.ว.ดิศนัดดา ดิศกุล มาเกือบทุกเดือน ท่านเป็นแรงบันดาลใจ ท่านบอกว่า เราเป็นกำลังสำคัญ ช่วยแบ่งเบาภาระของพระองค์ท่าน พ่อหลวงเหนื่อยมาก เราอยู่ตรงไหนเราก็อีกท่านได้” (R11)

- “ชาวบ้านมีความหวัง ความฝันจะปลดหนี้ จากบ้านละ 5-6 หมื่น จากปลูกข้าว 35 ไร่ กลายเป็น 65 ไร่ต่อไร่ จากที่ดินเพียง 34 ไร่ กลายเป็น 382 ไร่ นี่คือการพัฒนา” (R11)

ทั้งนี้ รายละเอียดของทั้งหมติดังกล่าวได้รับการขยายความในขั้นตอนที่สาม

ขั้นตอนที่ 2 ข) การดำเนินการวิเคราะห์การสื่อสารเชิงปฏิบัติการ

(Conduct an Operational communication Analysis)

โครงการปิดทองหลังพระ จังหวัดน่านมีการระบุมิติว่าด้วยลักษณะทางการปฏิบัติการ (Operational Characteristics Dimensions) โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์(Strategic Communication Objectives)ที่เชื่อมโยงกับระดับและลักษณะของการสื่อสารเชิงปฏิบัติการอันจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ทางการสื่อสาร รวมทั้งแผนปฏิบัติการ (Action plan) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในห้วงมิติหลัก

มิติที่1. โครงการปิดทองหลังพระได้มีการวางแผนและการประเมิน การปฏิบัติการทั้งหมดอย่างมีส่วนร่วมโดยเน้นการวางแผนอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Planning) เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความไว้วางใจ ความเข้าใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการ และมีส่วนในการขับเคลื่อนโครงการและการรักษาไว้ซึ่งพันธกิจร่วมกัน ตั้งแต่เริ่มดำเนินการจวบจนถึงการประเมินโครงการและการปรับปรุงโดยตรง ดังนั้น วัตถุประสงค์หลักคือการสร้างความตระหนักรู้ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยการอธิบายวัตถุประสงค์ ขอบเขต บทบาท กระบวนการ ข้อดีข้อเสียร่วมกันและการใช้การสื่อสารในการสร้างความรู้สึกร่วมกันในการเป็นเจ้าของ (ownership) ของโครงการอันจะนำไปสู่ความสำเร็จทางการปฏิบัติการโดยร่วมกันวิเคราะห์บริบทของปฏิบัติการ (Operational context) และการจัดการขององค์การในการร่วมกันกำหนดปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ ในการออกแบบการปฏิบัติการและกระบวนการในการดำเนินการทั้งหมด รวมถึงการสร้างความรู้สึกร่วมกันในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์เกี่ยวกับรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ช่องทางการสื่อสาร

- ดังนั้น หลักการทำงานของเราคือทุกคนเรียนรู้ร่วมกัน เรียนรู้กระบวนการตั้งแต่เริ่มต้น ตัวอย่างที่ดีคือที่บ้านน้ำปาก ปัญหาเรื้อรังเดิมคือ น้ำท่วม ดินถล่ม การไม่มีที่ดินทำกิน เราพูดได้ว่า 2 ปีที่ชาวบ้านเริ่มเรียนรู้ตั้งแต่หินเม็ดแรก ทุกอย่างที่ดีเยี่ยม ชาวบ้านเรียนรู้ที่จะซ่อมแซม นี่คือการยั่งยืน(R1)

- ผมเองเคยเป็นผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน 26 ปี เป็นคณะกรรมการหมู่บ้าน 8-9 ปี โครงการปิดทองหลังพระเข้ามา มีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นหลายอย่าง เช่น การทำฝายให้ชุมชน การจัดกองทุนเมล็ดพันธุ์ข้าวโพด ถั่วเหลืองโดยเน้นให้ชาวบ้านบริหารจัดการ ตัดสินเอง ดูแลกันเอง โดยมีทีมคอยช่วย มีการนำเรื่องการปลูกป่าเศรษฐกิจ วันนี้ ชาวบ้านมีรายได้เพิ่มขึ้น ผมรู้สึกดีใจมาก โครงการปิดทองเป็นตัวแทนภาครัฐที่เข้ามาพัฒนาต่อเนื่อง เป็นโครงการต่อเนื่อง ชาวบ้านเรียนรู้ เราเรียนรู้ได้ประโยชน์ร่วมกัน อย่างเช่นที่โรงเรียนบ้านยอด เด็ก ๆ ก็เริ่มเรียนรู้ด้วย นับเป็นการปลูกจิตสำนึก ให้รู้จักรักชุมชนของตัวเอง รู้จักพึ่งตนเอง พืชหลังนา คำ ๆ นี้ ตอนนี้ชาวบ้านเริ่มรู้เริ่มเข้าใจ ขอขอบคุณโครงการปิดทอง (R5)
- เจ้าหน้าที่ที่ลงพื้นที่ที่ประจำในพื้นที่ต้องเข้าใจอย่างดีว่า เราเน้นการดึงให้ชาวบ้านมีส่วนร่วม เข้ามาเป็นกรรมการดูแลต้นน้ำ เราเน้นให้ชาวบ้านดูแลเอง เราลงทุนให้ ฝาย 1 ตัว มีพื้นที่รับน้ำก็ไร่ ก็ครัวเรือน เราไม่ได้ให้ฝ่ายเขาเลย แต่สอนให้เขามีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของร่วมกัน แรกเสีย ให้ชาวบ้านซ่อม เราไม่มีทีมที่เลี้ยงจากคอยดูคอยสอน เช่น ทีมน้ำ ทีมนา เราเน้นหลักการว่าเราจะไม่ให้ความช่วยเหลือ หากชาวบ้านไม่รู้จักช่วยเหลือตนเอง สิ่งที่เราทำได้คือให้คำแนะนำ ให้การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เดิมที ชาวบ้านไม่เข้าใจว่าของเหล่านี้เป็นของของเขา ทีมที่เลี้ยงคอยดูจะเน้นการเรียนรู้อย่างยั่งยืน อย่างเช่น ทีมปุ๋ย ลัตว์ แรก ๆ เด็ก ๆ ในชุมชนจะตื่นเต้น มาช่วยเหลือ ต่อมา คนทำงาน ผู้เฒ่าผู้แก่ก็เข้าร่วมกันหมด เราสอนเขา และเขาก็สอนเรา เช่น เราเองก็ไม่รู้มาก่อนว่า ฝายอาจตายทั้งกอได้ คือว่าเป็นการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ อย่างดูจากฝาย ชาวบ้านเขารู้นะ เขารู้ทางดิน แนวท่อ เรามีเครื่องมือ แต่ชาวบ้านมีภูมิปัญญาท้องถิ่น(R2)
- “เรายังมีต้นทุนเยอะ คอยดู 30 ปีที่แล้ว จะเน้นดูพืชเศรษฐกิจ การจัดการน้ำ การทำพลังงาน นื่องแล้วเห็นแล้วตาสว่าง อยากแก้ปัญหาให้บ้านเกิด นื่องแล้วอยากปลูกพืชเศรษฐกิจแบบผสมผสาน ขุดบ่อเลี้ยงปลา มีนา มีข้าว คุณชายรับปากว่า “ฉันจะช่วย เลือกเป็นพื้นที่ต้นแบบ เพราะเห็นเธอตั้งใจจริง” เราบ้านน้ำปาก ดีใจมาก นื่องแล้วดีใจมาก ที่นี้ทั้งผู้หญิงผู้ชายร่วมมือกันเข้าโครงการ 2 ปีที่ผ่านมา บอกได้เลยว่าดีใจได้เป็นพื้นที่ต้นแบบ” (R11)
- ในด้านการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมที่เห็นได้ชัดคือ นอกจากชาวบ้านให้ความร่วมมือในการเข้าร่วมโครงการและมีส่วนเปลี่ยนแปลง สิ่งแวดล้อมหรือกายภาพของชุมชนแล้ว การเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดว่า เช่นที่บ้านยอด ชาวบ้านจะได้รับการแนะนำในการลดค่าใช้จ่าย โดยการจัดทำบัญชีครัวเรือนและหลักการลด

ค่าใช้จ่าย อาทิ การรู้จักตนเอง การประหยัด เน้นการใช้หนี้ รู้จักกินรู้จักใช้อย่าง
เท่ากัน เน้นการปลดหนี้ เก็บออม รู้จักวางแผนชีวิตและอาชีพ (R2)

- เราเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ชาวบ้านในชุมชนหมู่บ้านต้นแบบทั้ง 3
แห่งจะหมุนเวียนกันเรียนรู้พูดคุยปรึกษาหารือ ทีมงานเราเองก็หมุนเวียน
ผลัดเปลี่ยนไปดูงาน ไปเรียนรู้งาน เกิดเป็นเวทีเรียนรู้ร่วมกัน นี่คือวัฒนธรรมที่
เราสร้างขึ้น ในด้านการปฏิบัติงานในพื้นที่ เราเน้นการพบปะสนทนา
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันทุกคน เป็นการทำงานด้วยกัน(R1)

ปัทมพร พิชัย อายุ 29 ปี (คุณเกียง) หัวหน้าทีมชุดบ้านยอด ประกอบด้วยลูกทีม 9
คน ทีมสนับสนุน 3 คน อดีตผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน บ้านยอดมีขนาด 111 ไร่เรือน เป็นไทยพุทธ

- การทำงานของคณะปิดทองที่เลือกบ้านยอดเป็นหมู่บ้านต้นแบบ ชาวบ้าน
ภาคภูมิใจและไม่มีอคติในการเปิดรับโครงการ เหมือนโครงการอื่น ๆ ในอดีต ที่
ชาวบ้านกลัวโดนหลอกมาประชุมแล้วประชุมแล้ว โครงการแล้วโครงการเล่าที่
ชาวบ้านไม่มีความมั่นใจในโครงการ กลัวจะมาปิดพื้นที่ ผู้ใหญ่บ้านต้องชี้แจง
สร้างความเข้าใจ ให้ชาวบ้านเข้าใจถึงเป้าหมายโครงการปิดทองว่า เราต้องการ
เข้ามาพัฒนาโดยทีมปิดทองและทีมพี่เลี้ยงของดอยตุง จะร่วมประชุมกับ
ชาวบ้านก่อน เราพูดคุยโดยใช้แนวคิดของ “สายธารแห่งกาลเวลา” ย้อน
เวลาไป 50 ปี ให้ชาวบ้านเห็นภาพของความสัมพันธ์ใน 6 มิติ คือ ดิน น้ำ ป่า
สิ่งแวดล้อม พลังงานทดแทน เกษตร ที่สำคัญต่อการดำรงชีวิตของชาวบ้าน เรา
เน้นการเล่าให้เขาเห็นภาพ แล้วให้เขาแบ่งกลุ่มปรึกษาหารือว่า ในชุมชน
ประเด็นใดเป็นปัญหาให้ชาวบ้าน ระดมความคิดเห็นว่าปัญหาของเขาคืออะไร
ชาวบ้านยอดเดิมมีหนี้สินรายรับน้อยก็ต้องกู้ ธกส. อาชีพหลักคือปลูกข้าวโพด
เราถามเขาว่า เขาต้องการอะไร ต้องการความช่วยเหลืออะไร เราทราบว่ามี
น้ำเป็นปัจจัยที่มีปัญหา ปัญหาน้ำมุด น้ำนั้นหายไปไหน ถ้าน้ำดี อาชีพจะเกิด
ปัญหาข้าวราคาตกต่ำ 1 ไร่ได้ผลผลิต 45 ถัง ถ้าน้ำดี ชาวบ้านมีกำลังใจ ข้าว 1
ไร่ ได้ 50-60 ถัง ถ้าน้ำดีด้วยอาจได้ถึง 100 ถังต่อไร่ (R3)

คุณเบญจพร ในราช อายุ 24 ปี เจ้าหน้าที่คุมสต็อกและพัสดุ โครงการปิดทองหลังพระ
จังหวัดน่าน

- เจ้าหน้าที่ที่ต้องลงพื้นที่ ต้องเรียนรู้จากของจริง ต้องเข้าเรียนรู้พื้นที่อย่างที่บ้าน
เปียงซ้อ อำเภอเฉลิมพระเกียรติ อยู่ติดประเทศลาวค่อนข้างไกล ดิฉันไปฝึกอยู่
ที่นั่นเป็นเวลาหนึ่งเดือน เราต้องเข้าใจวิถีชาวบ้านภูเขาเหล่านี้เป็นพวกกลัว
แรก ๆ ไม่ให้ความร่วมมือ เราจะเข้าไปขอข้อมูลเรื่องราวได้ หนี้สิน ชาวบ้านไม่

ยอมให้ข้อมูล เขากลัวเราจะไปยึด เพราะเราต้องการให้หยุดทำไร่เลื่อนลอย ต้องการให้เขารู้ว่า ปลุกข้าวโพดมันทำลายดิน ดินถูกทำลายที่ละม่อน ๆ (ภูเขา) เราต้องค่อย ๆ เรียนรู้ ค่อย ๆ เข้าหาชาวบ้าน เช่น เราต้องเคารพวัฒนธรรมชาวบ้านนับถือวันกรรมทุกอย่างจะหยุดหมด ชาวบ้านจะอยู่บ้าน คือนั่นเป็นความเชื่อของเขา เราพยายามมาก ใช้วิธี “ตื้อ” ตอนแรกเขาปิดประตูบ้านเลย เก็บตัวควาย ไม่ให้ความร่วมมือเลย เราค่อย ๆ เข้าไป เข้าให้ได้บ้านหนึ่งก่อน พอชาวบ้าน เห็นเราเข้าบ้านนี้ได้ก็ค่อย ๆ เริ่มเปิดรับจากบางคนที่ไม่ยอมเข้าร่วมกับโครงการเพราะกลัวบ้าง ไม่เข้าใจบ้าง แต่พอเราทำให้เห็น เขาเห็นเพื่อนเขาปลูกแล้วได้ข้าว เขาก็เริ่มสนใจ เปียงซ้อเดิมไม่มีข้าวจะกิน ชาวไร่ได้ผลผลิตน้อย ปัญหาคือข้าวมันไม่พอกิน ที่นี่คุณชาย (ม.ร.ว.ดิศนัดดา ดิศกุล) ก็พยายามโน้มน้าวเขาว่า นาเป็นของพวกชาวบ้าน เขา खुदเอง นาก็เป็นของเขา และท่านยังเข้ากำนันผู้ใหญ่บ้าน ชี้ให้เห็นประโยชน์ของชุมชน (R2)

มิติที่ 2. โครงการปิดทองได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการ คณะทำงาน กลุ่มอาสาพัฒนาพัฒนาชุมชนเพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะมีการบริหารจัดการการไหลของกระแสข้อมูลสารสนเทศ (Information flow) ที่ต่อเนื่องและโปร่งใสภายในชุมชนหรือระหว่างชุมชนและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกของชุมชนทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาโดยตระหนักรู้เกี่ยวกับโอกาสในการเข้าร่วมปฏิสัมพันธ์ขับเคลื่อนโครงการและสามารถให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ความรู้และการวิพากษ์เชิงสร้างสรรค์ (Constructive Criticism) ซึ่งทั้งหมดนี้จะส่งผลให้สามารถระบุชี้ได้ถึงพลวัตรทางอำนาจในชุมชนและการเอื้อกับกระบวนการจัดตั้งคณะกรรมการการพัฒนาขึ้นมาใหม่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดทั้งกระบวนการ

คุณวิไลวรรณ น้าตอง อายุ 34 ปี ผู้ใหญ่บ้าน บ้านผาหลักกล่าวว่า

- บ้านผาหลักมี 189 ครัวเรือน ส่วนใหญ่ชาวบ้านนับถือศาสนาพุทธ ปลายปี 2552 โครงการปิดทองได้เข้ามาพัฒนาชุมชน สร้างฝายทำระบบน้ำเพื่อการเกษตร ทำบ่อพวง นำปลามาปล่อยในบ่อพวง ชาวบ้านจับปลากิน ลดรายจ่าย ชาวบ้านเห็นผลจริง ตัวดาเองเป็นผู้ใหญ่บ้านเป็นสมัยที่ 2 ผ่านการเลือกตั้ง ดามีคู่แข่งเป็นผู้ชาย แต่ชาวบ้านให้โอกาสดาตรงนี้ โครงการปิดทองเข้ามา เราต้องเริ่ม ต้องให้ความร่วมมือให้ชาวบ้านเห็นแล้วเขาก็ทำตามเรา ในหมู่บ้าน ดาเน้นการรับฟัง ถ้าเราไม่รับฟังเราอยู่ไม่ได้ เขาจะไม่ชอบเรา เราต้องฟังข้อเสนอชาวบ้าน แล้วให้ความร่วมมือกับเขา ข้อเสนอของชาวบ้านคือสิ่งที่เขาเดือดร้อน เราต้องฟัง จริงใจ นำไปปรับปรุงแก้ไข ชาวบ้านถึงจะยอมรับ แม้ว่าเราเป็นผู้หญิง(R7)

- เราเข้าไปนี้จริง ๆ ต้องบอกชุมชนเลยว่า เราต้องการส่งเสริมอาชีพด้วย เราต้องรู้แนวเขตที่ดินที่ ๆ เป็นที่ดินบรรพบุรุษของเขา ที่จับจองพื้นที่ที่ไม่มีเอกสารสิทธิใด ๆ เราต้องแนวเขตของใคร โชนของใคร บางทีชาวบ้านก็แย่งที่ดินกันบ้าน เราจึงต้องสำรวจแปลง GPS.. เมื่อปี 2553 โครงการปิดทองเข้ามาอุดรอุดคลอง ส่วนน้ำที่มีอยู่เดิมเป็นคลองคอนกรีต เราเป็นพี่เลี้ยง สอนชาวบ้าน ให้ชาวบ้านลงแรงประมาณ 40 คน เรามีการตั้งคณะกรรมการน้ำดูแล ให้ชาวบ้านรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันและเน้นการมีส่วนร่วม ชาวบ้าน 40 คน ถ้าวันไหน ใครไม่มาก็จะปรับ 150 บาท เอาเงินเข้ากองทุนเป็นค่าจัดการหมู่บ้านและค่าซ่อมแซม แต่ชาวบ้านไม่ค่อยมีใครไม่มาช่วย จะเวียนกันมาช่วยเหลือ...ที่บ้านยอด เรายังส่งเสริมการเลี้ยงสัตว์ หมูเหมาชนซึ่งเป็นพันธุ์พื้นเมือง เลี้ยงง่าย ออกลูกเยอะเราส่งเสริมการปลูกผักพื้นบ้าน พืชผักสวนครัว รั้วกินได้ ให้ชาวบ้านเก็บกินก่อนเอาไปขาย เป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย ทีมปิดทองหลังพระยังเน้นการเกษตร การแก้ปัญหาน้ำมุด การนำเอาความรู้และเครื่องมือมาใช้ในการพัฒนาชุมชน การวัดปริมาณน้ำด้วยเครื่องมือ V-น็อต เป็นเครื่องมือวัดอัตราการไหลของน้ำในลำน้ำขนาดเล็ก นอกจากนี้เรายังเน้นให้ชุมชนเห็นถึงโทษของการใช้สารเคมี จากการที่ดินไม่กระดำง ก็กลายเป็นดินแข็ง ดินถล่ม น้ำไม่ดี ดินไม่ดีที่พัฒนายาก (R3)
- โครงการสามารถแก้ปัญหาชุมชน เมื่อก่อนชุมชนเกิดปัญหาอุทกภัยพื้นที่ถูกน้ำป่าไหลหลากทุกปี บ้านเรือนได้รับความเสียหาย เหตุการณ์ในวันที่ 5 กันยายน 2551 นับเป็นจุดพลิกผัน เกิดน้ำป่าไหลหลากทำให้พื้นที่บ้าน พื้นที่นา ฝายได้รับความเสียหายมากจนชาวบ้านไม่รู้ว่าจะแก้ปัญหายังไง นาข้าวก็ไม่พอกิน มีชาวบ้านสูญหาย 3 ราย ชาวบ้านท้อแท้เป็นอย่างมาก หน่วยงานราชการบางหน่วยยื่นมือเข้ามาช่วยเมื่อเกิดปัญหา แต่ไม่ได้มาแก้ไขพื้นที่อย่างเป็นระบบ บ้านน้ำปากเป็นบ้านที่ตั้งอยู่กลางน้ำของพื้นที่ลุ่มน้ำสบสาย ประกอบด้วย 2 ตำบล 3 หมู่บ้าน ได้แก่ 1) ตำบลตาลชุม ประกอบด้วย บ้านห้วยธนู ซึ่งเป็นหมู่บ้านปลายน้ำ และบ้านน้ำปาก 2) ตำบลศรีภูมิ ประกอบด้วยบ้านห้วยม่วง ดังนั้น การพัฒนาพื้นที่ลุ่มน้ำสบสายควรพัฒนาทั้งระบบลุ่มน้ำทั้ง 3 หมู่บ้าน อาทิ ปัญหาน้ำ ทุกคนอยากได้น้ำ จะจัดสรรน้ำก็ลำบาก น้ำซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดก็ต้องคอยและตกลงกัน(R11)

มิติที่ 3. โครงการปิดทองหลังพระมีการดำเนินการประเมินการปฏิบัติงาน การวางแผนการกำกับติดตามผลและการประเมินโปรแกรมโดยรวมบนฐานของการได้รับความร่วมมือจากชุมชน การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในมิตินี้มีความสำคัญมากกว่า ชุมชนสามารถเข้าใจร่วมกันและสะท้อนความคิดเห็นในเรื่องของการออกแบบ การบริหารจัดการและการปฏิบัติการของ

ชุมชนอันถือว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงกลุ่มของชุมชน (Collective vision of communities) ดังนั้น กิจกรรมการสื่อสารต้องเน้นการมีส่วนร่วมและความโปร่งใส อาจพิจารณาให้มีบุคคล สวมบทบาทเป็นผู้ประสานสนับสนุนโครงการ (Facilitator) ในการอภิปรายการพัฒนา วิสัยทัศน์และเรื่องจำเป็นเร่งด่วนของการพัฒนาในระดับท้องถิ่นและชุมชนสร้างให้เกิด ความเห็นพ้องต้องกันและข้อตกลงในการตรวจสอบ (Auditing) และการรายงานผล (Reporting) ที่น่าเชื่อถือได้ ไม่ว่าจะเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความล้มเหลวหรือ ความสำเร็จตลอดจนโอกาสต่าง ๆ ในการบริหารจัดการและการลงมือปฏิบัติการของ โครงการการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน

- ในการประชุมของเจ้าหน้าที่ เราจะประชุมร่วมกันทั้ง 3 พื้นที่ที่จะมารวมกันที่ สำนักงานและได้รายงานความก้าวหน้าตามแผนที่มีการประชุมที่มโนปศุสัตว์ ทีมนี้ ทีมนา เราจะมาระดมความคิดเห็นว่ามีอุปสรรค ปัญหาอะไรบ้าง โดยคุณเพลิน เป็น หัวหน้าชุดในสามพื้นที่คือ บ้านยอด บ้านน้ำปาก และบ้านเปียงซ้อ(R3)
- คุณธนกร เน้นการให้คำแนะนำ ประชุมร่วมกัน เวลาที่มีปัญหาอะไรใน 3 ทีม อะไรเป็นจุดอ่อนเป็นปัญหา เราจะหยิบมาคุยกัน สื่อสารกันตรง ๆ เลยทั้งทีมนี้ น้ำ ปาก ทีมบ้านยอดและทีมเปียงซ้อ เราจะรับรู้ร่วมกันหมด เช่น ทีมบ้านยอด จุดอ่อนคือบุคลากรน้อย คนน้อย แต่เราก็พัฒนาเรียนรู้ ร่วมกัน จนได้ทีมงานที่ แข็ง เช่น ด้านปศุสัตว์ที่บ้านยอดถือว่าแข็ง ส่วนเปียงซ้อ คนมาก 90% ของ บุคลากรที่เปียงซ้อเป็นคนในพื้นที่ เราให้โอกาสทุกกลุ่ม เด็กจบป.6 ป.3 เด็ก วัยรุ่น หรือแม้แต่ไม่จบอะไรก็เข้ามาร่วมกับโครงการได้ ถือว่าเป็นการสร้างงาน เราให้เงินวันละ 200 บาท เด็กก็อยากได้รายได้ด้วย ได้ความรู้ด้วย เขาอยาก เรียนรู้ ทำอย่างไรถึงให้ข้าวโพดเคี้ยวสวย ทำอย่างไรให้ข้าวเขางาม เราค่อย ๆ สอน โดยเราจะไม่พยายามเปลี่ยนวิถีชีวิตของเขา(R2)
- ในเรื่องบุคลากร เราจะยกระดับความเชี่ยวชาญด้วยการเสริมประกาศนียบัตร หลักสูตรของโครงการปิดทองฯ เราคิดไว้แล้วเกี่ยวกับวิทยาลัยชุมชนจังหวัด น่าน อย่างเช่น เด็กในโครงการปิดทองฯ ทุกคนต้องเน้นการเรียนรู้ เด็กชาวบ้าน ในชุมชนไหนที่ไม่เก่งด้านไหน เช่น ด้านคอมพิวเตอร์ เราจะส่งไปเรียนไปอบรม เน้นการสร้างทักษะ อย่างที่มโนปศุสัตว์ เราก็ติดต่อไปที่จุฬาลงกรณ์ที่น่าน เขาจะ มาสอนเรื่องผสมเทียม(R1)

มิติที่ 4. โครงการปิดทองดำเนินการออกแบบการบริหารจัดการเงินทุนสนับสนุนของ ชุมชน และแสดงให้เห็นว่ากิจกรรมทางการสื่อสารมีตัวสารที่ชัดเจนในเรื่องการจัดตั้ง งบประมาณบัญชีและความรับผิดชอบในเรื่องการรายงานผลการเงินอย่างโปร่งใส

โดยเฉพาะระดับสิทธิอำนาจ (Authority) สิทธิ และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการได้มาและการบริหารจัดการการเงินทุนสนับสนุนต่าง ๆ ในทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็นชุมชนเอง ธุรกิจเจ้าของกิจการระดับท้องถิ่น รวมถึงการสร้างความตระหนักรู้ในเรื่องประเด็นท้าทาย โอกาสและความสำเร็จ

- โครงการปิดทองเน้นว่าทุกบาททุกสตางค์ต้องคุ้มค่ามาก ที่นี้มีความโปร่งใส ทางด้านการจัดซื้อ จะอยู่ที่ดอยตุง เป็นเจ้าหน้าที่ของแม่ฟ้าหลวง เพราะเราจะใช้ทรัพยากรร่วมกันกับทีมแม่ฟ้าหลวง ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการเงิน การจัดซื้อ การบัญชีและวัสดุจริง ๆ ทีมของเรา คุณธนกร ผู้จัดการกีโอนมาจากแม่ฟ้าหลวง ที่เน้นการสร้างคน สร้างทีมให้แข็งแรง แต่ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ปี 2554 มีการโอนบุคลากรจากแม่ฟ้าหลวง งบประมาณของเราจึงแยกออกจากแม่ฟ้าหลวง (R2)

มิติที่ 5. โครงการปิดทองมีการดำเนินการออกแบบการขยายผลของโครงการการสื่อสารระหว่างชุมชน กิจกรรมการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างชุมชนหนึ่งไปอีกชุมชนหนึ่ง ถือว่ามีความสำคัญมากในการขยายผลการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ระหว่างชุมชนเพราะเป็นการแสดงออกถึงการให้อำนาจกับชุมชนผ่านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่ถือว่าเป็นปัจจัยส่งเสริม โดยเน้นการสื่อสารระหว่างชุมชนอย่างเป็นระบบ สม่่าเสมอซึ่งนอกจากจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนแล้ว ยังเป็นการมองการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ในแง่ที่เป็นกระบวนการที่ส่งเสริมการพัฒนาชุมชนโดยการเน้นการสื่อสารแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ อีกทั้งเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการพัฒนาชุมชนด้วย ดังนั้น วัตถุประสงค์หลักของการสื่อสารจะต้องเน้นการบูรณาการวัตถุประสงค์และกระบวนการทั้งหมดเพื่อการขยายผลจากชุมชนหนึ่งสู่ชุมชนหนึ่ง เน้นการเอื้อกับการและเปลี่ยนเรียนรู้ชุมชนต่าง ๆ ร่วมกันระหว่างชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรับฟังความคิดเห็นถึงจุดอ่อนจุดแข็งในการพัฒนาของแต่ละชุมชนและยังต้องเน้นให้เกิดการสร้างการเข้ามามีส่วนร่วมของสื่อท้องถิ่นเพื่อเอื้อกับกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างชุมชนเป็นสำคัญ

ขั้นตอนที่สาม กลยุทธ์ทางการสื่อสารและการวางแผนปฏิบัติการ (Communication strategy and Action plan)

โครงการปิดทองหลังพระ จังหวัดน่าน ได้มีการวางแผนเชิงปฏิบัติการ ในเชิงวัตถุประสงค์หลักที่ครอบคลุมมิติการสื่อสารไว้ด้วย ที่น่าสังเกตคือ เน้นการวางแผนเชิงปฏิบัติการที่สะท้อนถึงเสาหลัก 4 ประการได้แก่ (1) การสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการในเชิงกระบวนการของโครงการและโปรเจกต์ย่อย (Communication for Program and Sub project Process Management) (2) การสื่อสารเพื่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในเชิง

พฤติกรรม (Communication for Learning and Behavior Change) (3) การสื่อสารเพื่อการขับเคลื่อนโครงการและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (Communication for Mobilizing and Building Relationship) และ (4) การสร้างศักยภาพและขีดความสามารถและการฝึกอบรม (Capacity Building and Training)

เสาหลักสี่ประการได้สะท้อนให้เห็นภายใต้กระบวนการของการพัฒนาแผนปฏิบัติการของโครงการปิดทองฯ จังหวัดน่าน มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์

โครงการปิดทองฯ จังหวัดน่านมีวัตถุประสงค์หลักในการสร้างกลไก (Mechanism) ในการสร้างสรรค์แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ภายในชุมชนและระหว่างชุมชนและทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ โครงการปิดทองฯ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชุมชนสามารถเรียนรู้และสร้างประสบการณ์โดยตรงจากแนวทางของโครงการพระราชดำริ เพื่อนำมาปรับใช้ในชีวิตประจำวันให้มีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังเป็นการยกระดับฐานะความเป็นอยู่และส่งเสริมอาชีพในชุมชนให้มีความยั่งยืน ตลอดจนเป็นการส่งเสริมการสร้างความรู้ในการรักและอนุรักษ์วิถีชุมชน ภูมิสังคม วัฒนธรรม ตลอดจนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ประเด็นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Issues)

โครงการปิดทองฯ ได้มีการกำหนดประเด็นเชิงกลยุทธ์ทั้งในการออกแบบตัวสารกิจกรรมและการระบุช่องทางการสื่อสารหรือเครือข่ายในการพัฒนาในประเด็นกลยุทธ์ว่าด้วยการดำเนินงานบนหลักการแนวทางและภารกิจแบบ “สามบวกสามเท่ากับหก” ดังได้กล่าวไปแล้วข้างต้น จากการสัมภาษณ์คุณธนกร รัชตานนท์ ผู้จัดการโครงการปิดทองฯ หลังพระจังหวัดน่าน ได้กล่าวว่า ประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่ตนมุ่งเน้นให้ทีมงานมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้คือ หลักการ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” โครงการปิดทองฯ หลังพระมีการกำหนดระยะแห่งการพัฒนาตามหลักการพัฒนาของโครงการแม่ฟ้าหลวงซึ่งได้กล่าวถึงรายละเอียดไปแล้วในข้างต้นว่าประกอบด้วยแนวคิดสามระยะหลัก รอด พอเพียง ยั่งยืน

- การทำงานของเราจะมีการวัดผล 3 ระดับตามหลัก รอด คือ มีกิน ปากท้องอิ่ม 3 ปีแรก ปี 52-55 ตอนนี้อยู่เร็วกว่าที่เราคาดหวังพอเพียง คือ ช่วงปีที่ 4-6 (เริ่มมีรายได้ที่ดี) ยั่งยืน คือ ช่วงปีที่ 6-9 トラバドที่ชาวบ้านและชุมชนยังไม่เข้มแข็งโครงการปิดทองฯ จะยังไม่พื้นฐาน จนกว่าชาวบ้านจะเข้มแข็ง ท้ายสุด เราจะคืนทุกอย่างกลับให้ท้องถิ่น (R1)

- เรามีทีมพี่เลี้ยงคอยดู ซึ่งสนับสนุนองค์ความรู้ ผู้ได้รับผลประโยชน์คือชาวบ้าน โครงการเข้ามาสอนชาวบ้าน อาศัยความร่วมมือ ใช้แรงงานให้ชาวบ้านทำเอง เราเน้นการแนะนำให้ความรู้ เป็นการมีส่วนร่วมตามแนวคิด “ร่วมคิด ร่วมฝึกปฏิบัติ” ในช่วงแรก ๆ ชาวบ้านไม่เข้าใจว่าการดำเนินงานของโครงการเป็นอย่างไร แต่เราจะเน้นการทำให้เห็น เน้นการร่วมปฏิบัติ และที่สำคัญที่สุด คือ การให้ชาวบ้านได้ลงมือปฏิบัติ...สาเหตุในการเลือกบ้านน้ำปาก เป็นพื้นที่ต้นแบบ ทางมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงจะพิจารณาคุณสมบัติพื้นที่และภูมิสังคมเป็นสำคัญ บ้านน้ำปาก ถือเป็นภาพจำลองขนาดย่อมของจังหวัดน่าน คือ พื้นที่ที่ถูกชนาบด้วยภูเขาที่สูงกว่าระดับน้ำทะเลกว่า 1,400 เมตร เมื่อเกิดน้ำป่าไหลหลากน้ำจะลงมาแรงและเร็วภายในหนึ่งชั่วโมงสามารถไหลท่วมหมู่บ้าน (ความเร็ว 7 กิโลเมตรต่อชั่วโมง) เนื่องจากภูเขามีสภาพลาดชันกว่า 45 องศา เดิมเราเคยแจ้งเตือนแบบชาวบ้าน ๆ แต่ระบบไม่มีคุณภาพ จริงๆ เราเคยมีระบบmeter เตือนภัยที่กรมบรรเทาสาธารณภัยได้เข้ามาขอความเห็นชาวบ้านว่าจะเลือกติดตั้งระบบที่ตรงไหน ชาวบ้านไม่มีความรู้จึงให้ข้อมูลคลาดเคลื่อน การติดตั้งระบบจึงไม่ก่อให้เกิดประโยชน์เท่าที่ควร...หลังจากเดือนกันยายน 2551 ที่โครงการปิดทองเข้าปรับปรุงพื้นที่ที่ดินทำกิน ที่บ้านน้ำปาก เดิมก่อนเกิดอุทกภัยในปี 2551 เรามีพื้นที่นาเดิมประมาณ 167 ไร่ หลังจากเกิดอุทกภัยเหลือเพียง 37 ไร่ ฝ่ายที่ชาวบ้านสร้างด้วยภูมิปัญญาชาวบ้านก็พังเสียหาย พอโครงการปิดทองเข้ามาก็สามารถปรับปรุงดิน ขุดเพิ่มทำไร่นา ทำให้มีพื้นที่เพิ่มขึ้นเป็น 221 ไร่ โดยปรับปรุงนาเดิม ในการสร้างที่นาจะคำนวณจากประชากรพื้นที่และปัญหาข้าวไม่พอกิน รวมทั้งไม่มีระบบน้ำที่เอื้อกับการทำเกษตร... (R3)

ประเด็นเรื่องความน่าเชื่อถือ การสร้างความไว้วางใจ (Credibility and trust)

โครงการปิดทองฯ เน้นความน่าเชื่อถือของตัวสารและความยั่งยืนของตัวสาร โดยเฉพาะการพัฒนาศักยภาพในการสื่อสารใหม่ ๆ ซึ่งแนวทางการพัฒนาแบบ CDD เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันแทนที่จะเป็นการเน้นกระแสน้ำข้อมูลจากหน่วยงานสู่ชุมชน Top down อย่างเดียวโครงการจึงเน้นโดยเน้นการบริหารจัดการความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะชุมชนที่ได้รับผลประโยชน์เองก็มีความคาดหวังจาก “ตัวสาร”(messages) หลักของโครงการ เดิมที บ่อยครั้งที่ชาวบ้านมีความผิดหวังที่มีโครงการของรัฐเข้ามาเพียงชั่วคราว และทอดทิ้งให้ชาวบ้านต้องอยู่กับปัญหาต่าง ๆ ดังนั้น แนวทางการพัฒนาแบบ CDD มุ่งเน้นให้มีการเป็นที่ปรึกษา การให้คำปรึกษา (Extensive consultation) และการมีส่วนร่วมอย่างเป็นกระบวนการเป็นระบบและยั่งยืนการสร้างที่น่าเชื่อถือ การสร้างความไว้วางใจ

- ตอนที่โครงการปิดทองหลังพระเข้ามายังไม่มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ เราเข้ามาแล้วต้องเน้นความต้องการของชาวบ้านเป็นสำคัญ ก่อนเข้ามาก็ต้องมีการศึกษาหาข้อมูล อาทิ สภาพเศรษฐกิจ ภูมิสังคม พื้นที่ทำกิน จำนวนประชาชน หนี้สินที่ทำให้เราต้องรู้ ปัญหาชุมชนและความต้องการชุมชน...ในด้านมติน้ำ ในด้านการบริหารจัดการน้ำ เดิมภูมิปัญญาชาวบ้านจะใช้กระสอบปุยกัน เราจะนัดประชุมกับชาวบ้านพูดคุยกับชาวบ้าน ให้ชาวบ้านลงมตว่า มติใดที่มีปัญหามากสุด ชาวบ้านลงมตว่าเป็นน้ำที่มีปัญหามากสุด ทางโครงการปิดทองจะตรวจสอบทุนน้ำ หมายถึงปัญหาในมติน้ำเพื่อตรวจดูพื้นที่ว่ามีปัญหาพื้นฐานด้านน้ำเป็นอย่างไร เพื่อเข้าถึงรากเหง้าของปัญหา การดูทุนน้ำก็ต้องพิจารณาช่วงหน้าแล้งสุด ๆ จะเหลือทุนน้ำเท่าไร ใช้ได้กี่แปลงก็ไร ซึ่งเราจะดูความเป็นไปได้ในการสร้างฝาย สร้างเสร็จแล้ว คุ่มทุนหรือไม่ ชาวบ้านได้อะไรบ้าง โครงการปิดทองจะพิจารณาข้อมูลหน้าฝายและข้อมูลหลังฝายประกอบกัน (R3)

ประเด็นเรื่องโครงสร้างแรงจูงใจก็เป็นประเด็นกลยุทธ์ (Incentive structures)

โครงการปิดทองฯ จะเน้นจูงใจให้ชุมชนเล็งเห็นประโยชน์ของการเข้าร่วมโครงการ รวมทั้งทีมงานของโครงการเองก็มีแรงจูงใจในการเข้าร่วมโครงการ อาทิ มีการวิเคราะห์การจูงใจให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม อาทิ มีการสื่อสารสร้างมาตรฐานกระตุ้น สร้างแรงจูงใจอย่างเช่นที่อำเภอเฉลิมพระเกียรติ จะมีการประกาศว่า 1.แจกจอบให้ชาวบ้านโดยมีข้อแม้ว่าต้องเอาไปขุดนา 2.ให้ค่าอาหารช่วงที่ขุด 1000 บาทต่อไร่ 3.จัดกองทุนเมล็ดพันธุ์ 1 ถึงต่อ 1 ไร่ 4.กองทุนปุ๋ยเคมี 50 กก.ต่อไร่ 5.การจัดระบบน้ำสำรองระหว่างฝนทิ้งช่วง 6.หากผลผลิตไม่ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โครงการจะชดเชยให้

เสียงที่แท้จริงของอาสาสมัครและชุมชนสามารถสะท้อนให้เห็นเรื่องของแรงจูงใจในการเข้าร่วมกับโครงการปิดทองหลังพระ

- ในประเด็นเรื่องแรงจูงใจ คนในทีมเอง ส่วนหนึ่งก็เป็นชาวบ้าน ที่แรกเริ่มเข้ามาอาสาเข้ามาช่วยด้วยใจ เราก็มียาค่าตอบแทนในลักษณะเงินเดือน คือเป็นการส่งเสริมชาวบ้าน อย่างเรื่องของพืชหลังนาที่โครงการนำมาเผยแพร่คือ หน่อไม้ฝรั่ง ถั่วลันเตา ถั่วแขก และบร็อคโคลี่ จริง ๆ ชาวบ้านมีฐานความรู้อยู่แล้ว เราไม่ยึดเยียด เราสอนเขาว่าพืชหลังนานั้นมีประโยชน์ เมื่อเหนื่อยแล้วรายได้ต้องดีขึ้น ราคาต้องดีขึ้น(R1)
- ชีวิตเปลี่ยนแปลงไปจากนักบัญชีที่หลังร่วมโครงการปิดทองก็มีความสนใจในเรื่องเกษตร อยากเข้าร่วมพัฒนา อยากมีส่วนช่วยทำบุญ เช่น ชาวบ้านน้ำปากเคย

ประสบทุกภัยน้ำป่าหลาก นาไม่มีเหลือ มีแต่โคลน ท่อนไม้ ท่อนซุง แต่เมื่อมีโครงการปิดทอง ชีวิตชาวบ้านก็แทบจะเรียกได้ว่าพลิกจากหลังมือเป็นหน้ามือ เราเองก็เอาความรู้ที่ถอดจากชาวบ้านเอาไปถ่ายทอดต่อ(R2)

- เราทำเพื่อส่วนรวม โครงการเป็นแสงสว่างให้กับคนลุ่มน้ำสบสาย คุณชายท่าน ม.ร.ว.ดิศนัดดา ดิศกุล มาเกือบทุกเดือน ท่านเป็นแรงบันดาลใจ ท่านบอกว่า เราเป็นกำลังสำคัญ ช่วยแบ่งเบาภาระของพระองค์ท่าน พ่อหลวงเหนื่อยมาก เราอยู่ตรงไหนเราก็รักท่านได้...ชาวบ้านมีความหวัง ความฝันจะปลดหนี้ จากบ้านละ 5-6 หมื่น จากปลูกข้าว 35 ถึง กลายเป็น 65 ถึงต่อไร่ จากที่ดินเพียง 34 ไร่ กลายเป็น 382 ไร่ นี่คือการพัฒนา...เรายังมีต้นทุนเยอะ ดอยตุง 30 ปีที่แล้ว จะเน้นดูพืชเศรษฐกิจ การจัดการน้ำ การทำพลังงาน น้องแต้วเห็นแล้วตาสว่าง อยากแก้ปัญหาให้บ้านเกิด น้องแต้วอยากปลูกพืชเศรษฐกิจแบบผสมผสาน ขุดบ่อเลี้ยงปลา มีนา มีข้าว คุณชายรับปากว่า “ฉันจะช่วย เลือกลงพื้นที่ต้นแบบ เพราะเห็นเธอตั้งใจจริง” เราน้ำป่าก็ ดีใจมาก น้องแต้วดีใจมาก ที่นี้ทั้งผู้หญิงผู้ชายร่วมมือกันเข้าโครงการ 2 ปีที่ผ่านมา บอกได้เลยว่าดีใจได้เป็นพื้นที่ต้นแบบ(R11)
- ส่วนเปียงซ้อ คนมาก 90% ของบุคลากรที่เปียงซ้อเป็นคนในพื้นที่ เราให้โอกาสทุกกลุ่ม เด็กจบป.6 ป.3 เด็กวัยรุ่น หรือแม้แต่แม่ไม่จบอะไรก็เข้าร่วมกับโครงการได้ ถือว่าเป็นการสร้างงาน เราให้เงินวันละ 200 บาท เด็กก็อยากได้รายได้ด้วย ได้ความรู้ด้วย เขาอยากเรียนรู้ว่า ทำอย่างไรถึงให้ข้าวโพดเคี้ยวสวย ทำอย่างไรให้ข้าวเขางาม เราค่อย ๆ สอน โดยเราจะไม่พยายามเปลี่ยนวิถีชีวิตของเขา(R2)
- ในประเด็นเรื่องพืชหลังนา เราต้องยอมรับว่าในโลกปัจจุบัน ชาวบ้านเขาเปิดรับมากขึ้น มีความอยากรู้อยากได้ สิ่งที่เป็นกระแสเข้ามา เขาก็เกิดหนี้ เราเข้ามาให้หลักเขาหลักเศรษฐกิจพอเพียงนี้ใช้ได้ เราให้แนวคิดให้เขาเห็นความสำคัญของการปลดหนี้ เราเข้ามาพยายามปลดโซ่พ่อค้าคนกลางที่เคยเอารัดเอาเปรียบ โครงการปิดทองฯ จะเป็นเหมือนคนกลาง หาดลาดรับซื้อผลผลิตที่ไม่ได้มุ่งหวังเอากำไร แต่เราพยายามแก้ปัญหาในเชิงธุรกิจ ผมคิดว่า ทีมงานของเรามี 54 คน เราส่งเสริมให้ชาวบ้านมีรายได้ดีขึ้น ทีมงานมีชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น ผมพยายามฝึกเขาให้พยายามพัฒนาเป็นกลุ่มรวมตัวกันในการบริหารจัดการเรียนรู้ในเชิงธุรกิจแบบยั่งยืน ตั้งแต่การผลิตสินค้าคุณภาพ หาดลาด การเรียนรู้ส่วนแบ่ง ชาวบ้านได้ประโยชน์ ทีมงานก็อยู่ดีกินดีขึ้น เรียกว่าเป็นสถานการณ์แบบ win win(R1)

ป่าชุมชน แต่แนวคิดนี้ไม่ได้รับความร่วมมือในช่วงแรก เพราะการขุดนาขัดกับความเชื่อ
ดั้งเดิมของชาวบ้าน ทำให้ต้องปรับกลยุทธ์ใหม่ โดยร่วมกันหลายฝ่ายในจังหวัดประจวบหรือ
กัน ประกาศและกำหนดให้ตำแหน่งนายอำเภอเป็นเจ้าเมืองและให้เป็นเจ้าแห่งหมอผีของ
อำเภอ พร้อมทั้งทำพิธีเซ่นไหว้เจ้าที่เพื่อขออนุญาตให้ชาวบ้านร่วมมือกับโครงการขุดนา
ขึ้นบันได จะได้ไม่ผิดผี เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2552 ซึ่งตรงกับวันคล้ายวันพระราชสมภพ
สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี เป็นวันปฐมฤกษ์

การน้อมนำหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ เป็นแนวทางแก้ไข
ปัญหาความยากจน และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ ณ ตำบลขุนน่านนั้น ที่ช่วยให้ชาวชุมชน
ต้นน่านได้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น อนึ่ง ต้นน่านเป็นหนึ่งในแม่น้ำสายหลักที่ไหลลงสู่แม่น้ำ
เจ้าพระยา กระบวนการเข้าใจและเข้าถึง จึงเริ่มต้น ณ ตำบลขุนน่านด้วยโครงการของปิด
ทอง

การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมภายใต้กรอบเวลา (Timing) และการสร้างความยั่งยืน (Sustainability)

- สำหรับโครงการปิดทองหลังพระ ดาบอกเต็มปากว่า เราเต็มใจกับโครงการนี้ ชาวบ้านสุขเราก็สุข ชาวบ้านมีความมั่นคงในชีวิต มีความยั่งยืน เราก็คดีใจ สุขใจ ตอนแรกก็หนักใจ เพราะชาวบ้านไม่เข้าใจ ทั้งที่ทีมปิดทองพยายามเต็มที่ที่เขาไม่เชื่อ จึงไม่ยอมทำตาม ดาเองหนักใจก็ต้องพูดคุยสื่อสารโน้มน้าว จูงใจให้ชาวบ้านเข้าใจ เราต้องลงมือทำร่วมกับชาวบ้าน เช่นการสร้างฝาย เราต้องไปสร้างกับเขา อุปกรณ์ทำอะไรอย่างนี้ ดาเข้าไปแบกเองเลย สักพักชาวบ้านก็เข้าใจ และเริ่มให้ความร่วมมือ... ประชากรเรามีประมาณ 600 คนนะ เราจะมีการจัดประชุม ที่บ้านผาลักษ์มีหลายกลุ่ม กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มฝาย โครงการปิดทองเข้ามาสอนแล้วยกมอบโครงการให้ชาวบ้านดูแลจัดการต่อ มีกองทุน เราต้องสนับสนุนสานต่อ กลุ่มเมล็ดพันธุ์ กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ เช่น น้ำพริก ลาบ มะแขว่น โครงการสนับสนุนอุปกรณ์ มีการตั้งคณะกรรมการ ทุกอย่างรายรับรายจ่ายเอาเข้าบัญชี ตรวจสอบได้...ในปีแรกโครงการปิดทองเข้ามา ชีวิตชาวบ้านขึ้น ปีแรกนี้เห็นได้ชัดเจน ในเรื่องน้ำ ชาวบ้านมีอิสระ มีทางเลือกในการทำเกษตร แต่ก่อนอยากปลูกอะไรก็ทำไม่ได้ เพราะไม่มีน้ำ ตอนนี้ มีงานมีความหวัง ชาวบ้านพูดกันว่า โครงการปิดทองนำเอาเรื่องพืชหลังนาเข้ามาแล้ว จะประกันราคาให้ด้วย โดยเน้นการปลูกหน่อไม้ฝรั่ง ถั่วลิสงเตา บร็อคโคลี่ ชาวบ้านสนใจ ดาเองสนับสนุนเต็มที่(R7)

การระบุถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders Identification)

โครงการปิดทองให้ความสำคัญในการเข้าใจกลุ่มแต่ละกลุ่มภายใต้กระบวนการขับเคลื่อนว่า ต่างกลุ่มก็ต่างมุมมอง มีความสนใจ การรับรู้ที่แตกต่างกันออกไป โครงการปิดทองฯ มีการระบุถึงกลุ่มต่าง ๆ ที่มีส่วนขับเคลื่อนโครงการ อันได้แก่ กลุ่มผู้บริหารโครงการ กลุ่มภาคีต่าง ๆ ทั้งของรัฐบาลในระดับท้องถิ่น และระดับประชาสังคม (Civil society) และระดับชุมชน เช่นกลุ่มผู้นำในชุมชน ชาวบ้าน กลุ่ม facilitators ที่ทำหน้าที่เหมือน boundary spanner ระหว่างโครงการและชุมชน

กิจกรรมต่าง ๆ และเครื่องมือ (Activities and tools)

โครงการปิดทองฯ มีการดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ในช่วงเริ่มดำเนินการและเตรียมการโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ

กิจกรรมในช่วงเปิดโครงการ

- การจัดกิจกรรม Sensitization workshops ในช่วงต้นของโครงการ ที่ให้ทุกกลุ่มไม่ว่าจะเป็นกลุ่มชุมชน กลุ่มทีมงาน ได้รับทราบถึงวัตถุประสงค์ กระบวนการ ระยะเวลา กิจกรรมในช่วงเปิดโครงการ โครงการมีการรับคนในชุมชนเพื่อเข้ามาร่วมขับเคลื่อน มีการฝึกการบริหารจัดการ (management training) โดยเน้นการให้โอกาสและการเน้นการมีส่วนร่วม รวมถึงกิจกรรมในการปลูกจิตสำนึกและการสร้างการตระหนักรู้เกี่ยวกับการฝึกอบรม
- การจัดการประชุม consultation meetings and workshops โดยเน้นการสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (bottom up communication) เปิดโอกาสในการสร้างความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ การรู้สึกเป็นเจ้าของ ownership ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การสำรวจหาความต้องการ (exploration of needs) บทบาทและผลประโยชน์ (roles and benefits) โดยเน้นการสร้างการตระหนักรู้และการสร้างเครือข่ายการสื่อสาร (a network of communication centers across communities) เน้นช่องทางในการสื่อสารที่ช่วยเอื้อและสร้างความเข้าใจในกลุ่มชุมชน

กิจกรรมระหว่างการทำงานและการประเมิน

การรณรงค์ในการสร้างความตระหนักรู้และการให้คำปรึกษากับสาธารณชน (Public Education and Awareness Campaigns) รวมถึงการสร้างเครือข่ายในกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกิจกรรมแบ่งปันความรู้ (Stakeholders network and Knowledge Sharing Activities) เครื่องมือผลิตและลงมือปฏิบัติการและการรณรงค์ให้การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม (Education Campaigns for Behavior Change) แบบเน้นการมีส่วนร่วมและเน้นการสื่อสารสองทาง (Participatory and two-way) ที่สำคัญ มีการเน้นการเรียนรู้จากชุมชนสู่ชุมชน (Community to Community Learning and Field visit) และเน้นการสะท้อนความคิดเห็นภายในชุมชน (Community based critical reflection) ในมิติที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในการทำงาน กระบวนการและผลกระทบ (impacts) ของโครงการ

- ในปี 53 เราได้พัฒนาฝายที่น้ำป่าก เพื่อพัฒนาระบบน้ำ แม้เราจะพูดไม่ได้ว่าจะได้ผล 100% ที่เคยหลากหลายทุกปีจะไม่ท่วม แต่เห็นได้ชัดว่า เกือบช้าวนแรก มีฝนตกเกือบ 100 มิลลิเมตร น้ำหลาก ถ้าเป็นปีก่อน ๆ คงเสียหายมาก แต่ปี 53

เสียหายบางส่วน เราพอใจ ชาวบ้านพอใจ ชาวบ้านเขาเรียนรู้ เขามีความรู้ หลักการของเราคือ คุุความพร้อมของชุมชน หากยังไม่พร้อม เราไม่ยัดเยียด เรารอได้ ค่อย ๆ ทำให้เป็นระบบ(R1)

- “ผมว่า เราลอกตัวแบบแม่ฟ้าหลวงไม่ได้ เราควรปรับปรุงให้เข้ากับพื้นที่ เข้ากับชุมชนตามความต้องการของชาวบ้าน โดยยึดเอาปัญหาของชุมชนเป็นหลัก ปลุกจิตสำนึกให้อนุรักษ์ท้องถิ่น รักชุมชนตนเองด้วยการอนุรักษ์ท้องถิ่น ไม่ให้ความอยากรเกินตัวของชาวบ้านทำให้ความพอเพียงหายไป กลายเป็นเรื่องทุนนิยม วัตถุนิยม (R13)

ประเด็นเรื่องช่องทางการสื่อสาร/เครือข่าย (Channels/Networks) โดยเฉพาะการรับรู้ข้อมูลย้อนกลับหรือ Feedback

คุณอุทิศ ศรีสิทธิพจน์ อายุ 51 ปี ปศุสัตว์อำเภอสองแควได้ให้ความคิดเห็นว่า

- “ที่บ้านยอดนี้ ไก่ตาย เคยตายเยอะ แต่โครงการปิดทองสร้างทีมปศุสัตว์เข้มแข็ง มีการวางระบบป้องกันที่ดี เช่น ห้ามชาวบ้านซื้อหมูต่างถิ่น ทีมจะสอนให้รู้จักเพาะพันธุ์เอง ผสมเอง เลี้ยงเอง โครงการเข้ามา คุณภาพชีวิตในครัวเรือนดีขึ้น โครงการให้ชาวบ้านเลี้ยงสัตว์เป็น สัตว์ก็ไม่ตาย ชาวบ้านมีโปรตีนกินทุกมื้อ ปกติค่าอาหาร 40% ตอนนี้อลดเหลือ 10% เลี้ยงเองกินเอง ก็ลดรายจ่ายในครัวเรือนเขาลง ทีมปศุสัตว์ที่บ้านยอดเข้มแข็งมาก จะคอยดูแลกระตุ้นเตือน ให้ชาวบ้านรู้จักฉีดวัคซีนให้สัตว์ อะไรที่เป็นประโยชน์ของชุมชน ทีมปิดทองจะทำ(R9)

คุณเรไร รักษา อายุ 49 ปี นายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลยอด

- โครงการปิดทองที่เราไปศึกษาดูงาน ชาวบ้านรับเต็ม ๆ เช่น โครงการย่อยต่าง ๆ เน้นการกระตุ้นให้ประชาชนมีความรับผิดชอบร่วมกัน มีความกระตือรือร้น แต่เดิมหน่วยราชการอื่นเข้ามาให้ พอเสร็จโครงการ หมดเงิน หมดงบประมาณ ก็จบ พอจบ ชาวบ้านเขาสมองไม่เท่ากัน บางคนก็หยุดทำแค่นั้น แต่โครงการปิดทองเน้นเศรษฐกิจพอเพียง สอนให้คนคิดต่อยอด ลดค่าใช้จ่าย ถ้าเราไม่ทำ ใครจะทำให้เรา นอกจากชาวบ้านด้วยกันเอง คนส่วนอื่นที่มาจากที่อื่น หมดหน้าที่คือจบ ไม่ได้รับไม่ได้หวังแน่นอน โครงการปิดทองใช้คนน่าน คนพื้นที่ เน้นให้น่านเติบโตอย่างยั่งยืน นี่คือนโยบาย ให้ความรู้บันหลัก เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา เข้ามาสอนกระตุ้นพูดคุยให้ชาวบ้านลุกขึ้นมาทำเอง หากมีปัญหาใด ต้องเริ่มเรียนรู้ตัวเอง โดยเน้นความอยู่ดีมีสุขของประชาชนเป็นหลักสำคัญ...วันนี้ เทศกาลขยะปี 2553 กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อมเข้ามาประสานงานกับโครงการปิดทอง ดูแลธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและ

ประสานงานกับเทศบาล เราร่วมมือกันภายใต้โครงการปิดทองที่สอนให้คนเห็นคุณค่าสิ่งแวดล้อม ให้รู้จักคัดแยกขยะ ผู้นำต้องให้การสนับสนุนภายใต้โครงการเมืองน่าอยู่น่าอยู่...โครงการปิดทองเน้นความมั่นคงด้านอาหารด้วย มีการทำแผนสนับสนุนการปลูกพืชเศรษฐกิจในพื้นที่ เศรษฐกิจในครัวเรือน การเลี้ยงปลา ปลูกผักสวนครัว เทศบาลเราจะไม่ซื้ออะไรให้ แต่ให้น้ำปุ๋ยหมัก เราเน้น “ปลูกทุกอย่างที่กิน กินทุกอย่างที่ปลูก” โครงการปิดทองให้การสนับสนุนแนวคิดพืชเศรษฐกิจ และให้ต้นกล้าพันธุ์พืช อย่างพืชท้องถิ่น มะแขว่น ตำว หวาย นี่เรามีเยอะ แต่เดิม แต่เราก็ต้องปลูกเพิ่ม ต้นกล้านี้ ปิดทองเขาสนับสนุนในอนาคต เราจะส่งเสริมการท่องเที่ยว homestay ที่บ้านยอด บ้านผาหลัก อย่างศูนย์การเรียนรู้ที่บ้านผาลิงห์นี้ได้ประโยชน์จากโครงการปิดทองมาก สอนเพาะพันธุ์ปลาตก กบ ไก่ 3 สายพันธุ์ โดยโครงการสอนถึงบ้าน โครงการอื่นให้พันธุ์มาเลี้ยง โครงการปิดทองเน้นให้ความรู้ เน้นการสอนให้การศึกษา ให้ชาวบ้านเรียนรู้เพาะเอง ทำเอง ตราบนี้เทศบาลสนับสนุนดูแล และโครงการปิดทองเน้นให้ความรู้....น่าเป็นจังหวัดนำร่อง เราภูมิใจ ชุมชนบ้าน น้ำปาก บ้านยอด 3 แห่งแรกของประเทศไทย เราทำเพื่อตัวเราเอง ชุมชนเราเองและที่สำคัญที่สุด ทำเพื่อพ่อหลวง ท่านทรงงานหนัก เราอย่าสร้างปัญหา พ่อหลวงจะได้ไม่ทุกข์

ประเด็นเรื่องงบประมาณ

- “งบประมาณมาจากความต้องการที่จะลงมือทำโดยยึดชาวบ้านเป็นหลัก ชาวบ้านอยากได้อะไร เราแจ้งไป ใ้ไปเท่าไร เหลือเท่าไร เราต้องทำงบ งบที่มาพัฒนาจังหวัดเป็นมติจากกรม. จากรัฐผ่านโครงการเข้ามาที่มูลนิธิปิดทอง (R13)”

ขั้นตอนที่สี่: การลงมือปฏิบัติการในรูปกิจกรรมการสื่อสารต่างๆ

(Implementation of Communication Activities)

หลังจากที่มีการพัฒนากลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทางการสื่อสาร เห็นได้ว่าโครงการมีการลงมือปฏิบัติการของกิจกรรมทางการสื่อสารต่างๆ ที่กำหนดไว้ตามแผนปฏิบัติการ ในกรอบของเวลา งบประมาณและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยโครงการปิดทองเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโครงการการพัฒนาชุมชนต่าง ๆ ดังปรากฏอยู่ในรูปแบบการโน้มน้าวจิตใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของชุมชน การให้การศึกษา การให้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อสร้างความเข้าใจในโครงการหรือกิจกรรมนั้นๆ การรับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และชุมชน การปรึกษาหารือทั้งฝ่ายเจ้าหน้าที่และชุมชนหันหน้าปรึกษาหารือกันการ ร่วมมือกันถือเป็นจุดเด่นของโครงการปิดทองประชาชนในชุมชนเองก็มีตัวแทนอยู่อาสา

พัฒนา ทีมคณะกรรมการน้ำชุมชนและมีสิทธิออกเสียงขึ้นการตัดสินใจโดยที่ประเด็นนั้นๆ จะต้องเป็นที่เข้าใจโดยตัวแทนของชุมชนในพื้นที่นั้นและได้รับการมอบหมายไม่เพียงแต่ความรับผิดชอบแต่สิทธิอำนาจในการตัดสินใจรวมทั้ง อำนาจหน้าที่ การส่งมอบความรับผิดชอบให้กับหน่วยงานรัฐท้องถิ่นที่มีความชำนาญเฉพาะเรื่องนั้นๆ

ขั้นตอนที่ห้า: การให้ข้อมูลย้อนกลับและการกำกับติดตามผล (Feedback and Monitoring)

โครงการปิดทองหลังพระยึดแนวทางการประเมินการสื่อสารการปฏิบัติงานผ่านการกำกับติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ทุกกระบวนการและทั้งกระบวนการถือเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้เกิดกระบวนการในการตรวจสอบเพื่อได้มาซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับจากกลุ่มที่เกี่ยวข้องและการวัดผลลัพธ์ทางการสื่อสาร (Communication Impact) ของการปฏิบัติการแทรกแซงทางการสื่อสารของโครงการอย่างเป็นระบบ (Organized mode of evaluation) ดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นว่าตามรายละเอียดของการดำเนินงานของโครงการ ดังต่อไปนี้คือ (1) การสร้างความเข้าใจ ทั้งกับชุมชน ประชาชน ท้องถิ่น จังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท). และภาคีความร่วมมือต่าง ๆ ในการกำหนดพื้นที่ โดยเน้นการพิจารณาภูมิสังคมและสภาพปัญหาของชุมชนโดยอิง 6 มิติแห่งวาระการพัฒนาของโครงการปิดทองหลังพระเป็นหลัก โดยภูมิสังคมหมายถึงพื้นที่อยู่อาศัย แหล่งน้ำพันธุ์ไม้ ประชากร สภาพทางเศรษฐกิจและความต้องการของชุมชน(2) การถ่ายทอดองค์ความรู้และพัฒนาศักยภาพชุมชนโดยโครงการปิดทองหลังพระมีการจัดทีมลงไปในพื้นที่เพื่อให้ความรู้ ฝึกอบรมและประชุมสัมมนาทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องขององค์ความรู้ที่จะนำไปใช้และเตรียมความพร้อมของชุมชน (3) การลงมือปฏิบัติคือ การที่ชุมชนและภาคีทุกภาคส่วนร่วมกันดำเนินงาน และผลักดันองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริต่าง ๆ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ผลการถ่ายทอดองค์ความรู้ และพัฒนาศักยภาพของชุมชนโดยการจัดทีมลงไปให้ความรู้ ฝึกอบรม และประชุมสัมมนาทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเรื่องขององค์ความรู้ที่จะนำไปใช้ และเตรียมความพร้อมของชุมชน (4) การลงมือปฏิบัติ คือ การที่ชุมชน และภาคีทุกภาคส่วนร่วมกันดำเนินการ และผลักดันองค์ความรู้ตามแนวพระราชดำริต่างๆ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (5)การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาต่อเนื่องเป็นขั้นตอนที่เน้นการสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการลงมือปฏิบัติเพื่อนำมาซึ่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (6) การให้คำปรึกษา และติดตามอย่างใกล้ชิด เป็นการ จัดทีมพี่เลี้ยงไปดูแล และคอยให้คำปรึกษาแก่พื้นที่ที่ส่งเสริมการพัฒนาและ (7) การวัดผลจะเป็นขั้นตอนสุดท้าย เพื่อประเมินผลการดำเนินงานว่า มีผลสำเร็จ หรือข้อที่ต้องปรับปรุงแก้ไขประการใด เพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาต่อในพื้นที่อื่นๆ

จากการดำเนินงานของโครงการปิดทองหลังพระผ่านกระบวนการแทรกแซงทางการสื่อสาร (SCI) ทั้งห้ามิติหลักตามกรอบการพัฒนาแบบ CDD ของ World Bank และจากข้อมูลสัมภาษณ์ระดับปฐมภูมินั้นสามารถสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์การพัฒนาแบบ CDD และการขับเคลื่อนการพัฒนาด้วยการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ใน 5 มิติหลัก ได้แก่

✓	โครงการปิดทองเน้นการให้อำนาจกับชุมชน
✓	โครงการปิดทองเน้นการสร้างสมรรถนะให้กับองค์กร ทีม หน่วยงานโดยเฉพาะระดับท้องถิ่นของรัฐ
✓	โครงการปิดทองเน้นการปรับให้วิสัยทัศน์ของหน่วยงานให้กลายเป็นภารกิจร่วมของหน่วยงานในทุกระดับ (Realign the centre) ที่สอดคล้องประสานทรัพยากรมนุษย์ ความคิด วิธีการ เป้าหมายบนฐานความเข้าใจและการรักษาพันธกิจร่วมกัน
✓	โครงการปิดทองเน้นความร่วมมือรับผิดชอบและความไว้วางใจและไว้นับถือ (Accountability)
✓	โครงการปิดทองเน้นการเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติจริง (Learning by doing)

ที่สำคัญ จากวิสัยทัศน์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนการพัฒนาแบบ CDD นั้นโดยภาพรวมจะช่วยให้เกิดการเอื้ออำนวยให้กระบวนการไหลของข้อมูล (the flow of information) ระหว่างทุกภาคส่วนผ่านการออกแบบกลยุทธ์การสื่อสารที่เน้นกลยุทธ์แบบ IEC หรือ Information, Education, and Communication หรือการสื่อสารที่เน้นในการแลกเปลี่ยนข้อมูล การให้การศึกษาเรียนรู้และการสื่อสารเพื่อการสื่อสารสนทนาสานสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างภาคีภายใต้การพัฒนาและยังเป็นการบรรเทาปัญหาของความไม่สมดุลของข้อมูล (Information Asymmetry) ระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิ การขาดข้อมูลที่จำเป็นในการพัฒนาในกลุ่มชุมชน

การสื่อสารจึงถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนชุมชนและเตรียมความพร้อมด้วยการติดอาวุธทางปัญญาและความอุดมสมบูรณ์ทางทัศนคติให้กับชุมชนด้วยข้อมูล ความรู้ และสมรรถนะ (Information, Knowledge, and Capacities) ที่จำเป็นในการเข้าร่วมกับกระบวนการพัฒนาเชิงรุกอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในท้ายที่สุด นอกจากนี้ หัวใจสำคัญในการออกแบบการสื่อสารเชิงกลยุทธ์นั้นขึ้นอยู่กับกลไกการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Effective feedback mechanisms) ที่มีประสิทธิภาพโดยมีกรอบการสื่อสารในการปฏิบัติการแทรกแซงในการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน (CDD Interventions) จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เห็นได้ว่า การเปิดรับฟังความคิดเห็น

ผ่าน Inquiry Communication กอปรกับการเปิดรับฟังข้อมูลย้อนกลับนับเป็นสิ่งสำคัญ ในวิธีการ 5 รูปแบบตามแนวคิดของ Mefalopulos และ Grenna (2005) ที่โครงการปิดทองหลังพระได้ดำเนินการและสามารถแสดงให้เห็นผลเชิงประจักษ์ (empirically tested) ที่สามารถได้รับประเมิน ตรวจสอบเป็นหลักฐานตามที่ได้นำเสนอไปแล้วข้างต้น อาจสรุปได้ว่าภายใต้วิสัยทัศน์แบบ CDD นั้น การสื่อสารเชิงกลยุทธ์อย่างยั่งยืน (Sustainable Strategic Communication) มีคุณลักษณะหลักดังนี้

- (1) การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของโครงการปิดทองหลังพระสามารถแสดงผลให้เห็นผลจริงและทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการออกแบบโปรเจกต์ต่าง ๆ นั้นเหมาะสมมีประสิทธิภาพและตั้งอยู่บนความเป็นจริงโดยการสร้างความเข้าใจและการตระหนักรู้ต่อกลุ่มผู้อุปถัมภ์และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพเงื่อนไขทางสังคมวัฒนธรรมการเมือง การรับรู้และโครงสร้างของตัวสร้างแรงจูงใจ (incentives structures)
- (2) การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของโครงการปิดทองนับว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารและทีมปิดทองในการใช้เครื่องมือทางการบริหารเชิงวิพากษ์ (Critical management tool) ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์โดยเฉพาะในการสร้างความเข้าใจร่วมกันและผลักดัน การสร้างพันธมิตรร่วมในการดำเนินโครงการตามวัตถุประสงค์และตามแผนกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ การสื่อสารช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนของข้อมูลที่สำคัญที่เอื้อต่อการตัดสินใจในทุกระดับที่เป็นจริง (Realistic) และตั้งบนฐานของความรู้ต่าง ๆ ที่หลากหลาย
- (3) การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของโครงการปิดทองหลังพระแสดงให้เห็นการใช้เครื่องมือเชิงปฏิบัติการ (Operational tool) อันทรงพลังที่สามารถเพิ่มมูลค่าเพิ่มโดยช่วยระบุชี้ (Identification) การรับรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ระดับของความรู้และความต้องการในการเรียนรู้ (Learning needs) โดยผ่านการศึกษา การเรียนรู้และความพยายามที่ละเอียดอ่อนทางวัฒนธรรม (Culturally-sensitive education) ที่ช่วยในการสนับสนุนการเปิดรับแนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ การให้อำนาจภาคประชาชนและการสร้างเครือข่ายต่าง ๆ (Networks) และศักยภาพในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ข้อนี้นับว่าเป็นจุดเด่นของกระบวนการสื่อสารของโครงการปิดทอง

(4) การปฏิบัติการแทรกแซงทางการสื่อสารต่าง ๆ ของโครงการปิดทองได้ผนวกการฝึกอบรมทีมพัฒนาอาสา เจ้าหน้าที่ชุมชนและการสร้างศักยภาพในการช่วยให้การใช้เครื่องมือและเทคนิคทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและมีพลวัต รวมทั้งการพิจารณาสภาพเงื่อนไขและความต้องการต่าง ๆ ทั้งในระดับองค์การ ระดับชุมชนและระดับรากหญ้าร่วมด้วยอย่างเป็นระบบ

(5) การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของโครงการปิดทองได้เตรียมการวางแผนเพื่อการสัมฤทธิ์ผลสูงสุด โดยการวางแผนปฏิบัติและปฏิบัติการแทรกแซงทางการสื่อสารที่ได้รับการสนับสนุนทางด้านเงินทุน การปฏิบัติการ การประเมินผลและการขยายผล (Scaling up) ในฐานะเป็นส่วนประกอบของโปรเจกต์หรือโปรแกรมที่กำหนดข้อนี้ถือเป็นจุดเด่นของโครงการที่เตรียมขยายผลการพัฒนาตามแนวทางปิดทองมิให้กระจุกความสำเร็จอยู่เพียงในจังหวัดต้นแบบหรือที่เรียกว่า “เกาะแห่งความเป็นเลิศ” (Islands of Excellence) โดยไม่สามารถขยายผลได้จริงทั่วประเทศตามแนวทางของธรรมาภิบาลและการเน้นการมีส่วนร่วมและการให้อำนาจกับประชาชนเต็มพิกัด

จะขอขยายความเพิ่มเติมว่า ภายใต้โครงการปิดทองฯ ได้สะท้อนวิสัยทัศน์ของการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน (CDD vision) ที่เน้นมิติดังต่อไปนี้ทั้งนี้ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการให้อำนาจและการสร้างสมรรถนะ (Capacity building) ให้กับทีมงานปิดทองหลังพระและเจ้าหน้าที่รัฐในระดับท้องถิ่นและการสร้างความรับผิดชอบและความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของทีมงานรวมถึงการเน้นการเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัตินั้น ผู้สัมภาษณ์หมายเลข 2 (R2) คุณเบญจพร ในราช อายุ 24 ปี เจ้าหน้าที่คุมสต็อกและพัสดุโครงการปิดทองหลังพระจังหวัดน่านกล่าวถึงการฝึกปฏิบัติจริง ลงพื้นที่จริงของเจ้าหน้าที่ว่า

เจ้าหน้าที่ที่ต้องลงพื้นที่ ต้องเรียนรู้จากของจริง ต้องเข้าเรียนรู้พื้นที่อย่างที่บ้านเปียงซ้อ อำเภอนิคมพระเกียรติ อยู่ติดประเทศลาวค่อนข้างไกล จิบไปฝึกอยู่ที่นั่นเป็นเวลาหนึ่งเดือน เราต้องเข้าใจวิถีชาวบ้านภูเขาเหล่านี้เป็นพวกลี้ๆ แรก ๆ ไม่ให้ความร่วมมือ เราจะเข้าไปขอข้อมูลเรื่องราวได้ นี่สิน ชาวบ้านไม่ยอมให้ข้อมูล เขากลัวเราไปยึด เพราะเราต้องการให้หยุดทำไร่เลื่อนลอย ต้องการให้เขารู้ว่า ปลุกข้าวโพดมันทำลายดิน ดินถูกทำลายที่ละม่อน ๆ (ภูเขา) เราต้องค่อยๆ เรียนรู้ ค่อยๆ เข้าหาชาวบ้าน เช่น เราต้องเคารพวันกรรม ชาวบ้านนับถือวันกรรม ทุกอย่างจะหยุดหมด ชาวบ้านจะอยู่บ้าน คือมันเป็นความเชื่อของเขา เราพยายามมาก ใช้วิธี “ตื้อ” ตอนแรกเขาปิดประตูบ้านเลย เก็บวัวควาย ไม่ให้ความร่วมมือเลย เราค่อยๆ เข้าไป เข้าให้ได้บ้านหนึ่งก่อน พอชาวบ้าน เห็นเราเข้าบ้านนี้ได้ก็ค่อยๆ เริ่มเปิดรับจากบางคนที่ไม่อยากเข้าร่วมกับโครงการเพราะกลัวบ้าง ไม่เข้าใจบ้าง แต่พอเราทำให้เห็น เขาเห็น

เพื่อนเขาปลูกแล้วได้ข้าว เขาก็เริ่มสนใจ เปียงซ้อเดิมไม่มีข้าวจะกิน ชาวไร่ได้ผลผลิต
น้อย ปัญหาคือข้าวมันไม่พอกิน ที่นี้คุณชาย (ม.ร.ว.ดิศนัดดา ดิศกุล) ก็พยายามโน้มน้าว
ว่าเขาวัว นาวัวเป็นของพวกชาวบ้าน เขาชุดเอง นาก็เป็นของเขา และท่านยังเข้ากำนัน
ผู้ใหญ่บ้าน ซี้ให้เห็นประโยชน์ของชุมชน

ประการที่สอง การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ถือเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการในการลงมือ
ปฏิบัติการและการเตรียมการขยายผล (Critical management tool for
implementation and scaling up) โครงการปิดทองฯ เน้นการสร้างสานสายใยแห่งความ
เข้าใจร่วมกัน และการรักษาพันธกิจร่วมกันของทุกภาคีเครือข่าย (Common
understanding and commitment) ทั้งในประเด็นเรื่องวัตถุประสงค์ กิจกรรมต่าง ๆ ของ
โครงการ โดยเฉพาะบทบาทของการสื่อสาร เน้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่สำคัญ
แลกเปลี่ยนมุมมองเพื่อการเข้าใจและเข้าถึงบนฐานความคิดของการพัฒนาอย่างยั่งยืน
โครงการปิดทองฯ เน้นแนวคิดของการมีส่วนร่วมของชุมชนและความเชื่อมโยงของเครือข่าย
เป็นสำคัญ มีอาหารเพียงพอ มีปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตเพียงพอ มีการดูแลอนุรักษ์
ทรัพยากรธรรมชาติไม่ให้เกิดน้อยถอยลง แต่กลับพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้เพิ่มขึ้น บน
ฐานของการพัฒนาอย่างสมดุล มีเสถียรภาพ และมีการป้องกันหรือภูมิคุ้มกันจากความไม่
แน่นอนของเศรษฐกิจโลก

ส่วนการออกแบบปฏิบัติการทางการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic communication
intervention) ที่ได้รับการออกแบบเพื่อการปฏิบัติการเชิง CDD ควรจะมีกรอบแบบพหุมิติ
และมีวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย (Multi-purpose and multi-dimensional)

ประการที่สาม การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ถือเป็นเครื่องมือเชิงปฏิบัติการแบบเพิ่มมูลค่าใน
กระบวนการพัฒนาแบบเน้นชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน โดยกิจกรรมต่าง ๆ ทางสื่อสารจะ
ช่วยระบุดึงการรับรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและความต้องการในการเรียนรู้ (Learning
needs) และการขับเคลื่อนเรียนรู้จำเป็นต้องอาศัยความละเอียดอ่อนต่อภูมิสังคมวัฒนธรรม
ของชุมชนที่ช่วยเอื้อให้มีการพัฒนารูปแบบพฤติกรรมต่าง ๆ การเน้นการมีส่วนร่วม รวมทั้ง
การสร้างเครือข่ายและการพัฒนาสมรรถนะให้แก่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยไม่ละเลยภูมิ
สังคมอันเป็นอัตลักษณ์ (identities) ของแต่ละชุมชน อนึ่ง การรับรู้ของชาวบ้านและทุกภาค
ส่วนในการเปิดรับโครงการปิดทองและแนวทางในการพัฒนาของปิดทองหลังพระถือว่ามีความ
สำคัญมาก

ทั้งนี้ ผู้สัมภาษณ์หมายเลข 2 (R2) คุณเบญจพร ในราช อายุ 24 ปี เจ้าหน้าที่คุม
สต็อกและพัสดุ โครงการปิดทองหลังพระจังหวัดน่านกล่าวถึงปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรมว่า

เราต้องเข้าใจ เปียงซ็อนนับถือพุทธถือผีพร้อม ๆ กัน เราต้องไม่ลบหลู่ ก่อนจะสอนเขา ต้องเปิดรับชาวบ้านจะสอนเรา เช่น การเดินป่าจะต้องเดินอย่างไร ชาวบ้านจะบอกเราว่า ตรงไหนมีผีป่า เจ้าที่แรง ตรงไหนเป็นที่ป่าบริเวณที่ชาวบ้านอนุรักษ์จะไม่เข้าไป เราต้องตกลงกับเขา ต้องเข้าใจเขาว่า เขามีที่ดินจับจองทำกินหลายบริเวณ เราต้องให้เขาเลือกที่ดิน เราต้องเข้าใจว่า หมู่บ้านไม่มีวัด เราต้องนิมนต์พระจากข้างล่างขึ้นไป มีการบวชป่า เหมือนบวชพระ ให้ชาวบ้านหุงแห่น้ำ เราได้รับความร่วมมือจากผู้ว่า เป็นการปลูกจิตสำนึกให้หุงน้ำ เหมือนเอาจิวรพันป่า(R2)

โครงการปิดทองฯ ยังเน้นให้สร้างความเข้าใจในทุกภาคส่วนในวัตถุประสงค์และพันธกิจหลัก โดยได้รับความร่วมมืออย่างดีจากทุกภาคส่วน โดยเฉพาะในประเด็นเรื่องความละเอียดอ่อนต่อสังคมวัฒนธรรมของชุมชน ดังจะเห็นได้ชัดจากตัวอย่างของ นายเฉลิมวุฒิรัชชติวงศ์ นายอำเภอตำบลขุนน่าน อำเภอเฉลิมพระเกียรติ ได้ออกประกาศเรื่อง “นายอำเภอในฐานะเป็นเจ้าเมืองและเจ้าแห่งหมอผีของอำเภอ” ขอให้ราษฎรให้ความร่วมมือกับโครงการปิดทองหลังพระ เมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน 2552 โดยมีความพยายามใช้ภูมิวัฒนธรรมของชุมชนทางด้านความเชื่อดั้งเดิมในการดึงให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับโครงการ โดยมีใจความสำคัญที่นับว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ดังนี้คือ

ตามที่โครงการปิดทองหลังพระ สืบสานแนวพระราชดำริ เข้ามาในพื้นที่ ตำบลขุนน่าน เพื่อต้องการการพัฒนา สร้างความเจริญ สร้างความอยู่ดีกินดีให้ราษฎร จึงขอให้ราษฎรทำการขุดนาขึ้นบันได เพื่อราษฎรจะได้มีข้าวพอกินตลอดทั้งปี แต่มีราษฎรบางส่วน กลัวว่าจะเป็น การผิดผี ผิดธรรมเนียมประเพณีที่เคยปฏิบัติกันมานั้น ทางอำเภอเฉลิมพระเกียรติขอแจ้งให้ทราบกันทั่วไปว่า

ตำแหน่งนายอำเภอเฉลิมพระเกียรติเป็นตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งและทำงานแทนพระเนตรพระภรณ์ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในอำเภอแห่งนี้ โดยมีตราของแผ่นดินเป็นตราประจำตำแหน่ง ถือได้ว่าเจ้าเมืองเป็นเจ้าแห่งหมอผีของอำเภอนี้และนายอำเภอได้ทำพิธีขอขมา ขออนุญาตให้ราษฎรขุดนาขึ้นบันไดจากผีที่เป็นบรรพบุรุษ ผีเจ้าป่าเจ้าเขาแล้ว โดยการขุดนาขึ้นบันไดในครั้งนี้จะไม่เป็นการผิดผี ผิดธรรมเนียม ประเพณีที่เคยปฏิบัติกันมาอย่างแน่นอน เพราะสุดท้ายราษฎรได้รับประโยชน์ มีข้าวพอกิน มีอาชีพ มีรายได้ และเหนือสิ่งอื่นใด เป็นการทำถวายเพื่อเฉลิมพระชนมพรรษา 80 พรรษา สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถในปี 2555 จึงขอให้ราษฎรทุกคนสบายใจ เพราะราษฎรทุกคนได้รับการคุ้มครองจากนายอำเภอ ซึ่งเป็นตัวแทนของรัฐบาลและทำงานต่างพระเนตรพระภรณ์ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่มุ่งเน้นให้ราษฎรอยู่ดีมีสุข หอมทุกข์โดยทั่วหน้ากัน

หลังจากนั้น ชาวบ้านก็เริ่มเปิดรับโครงการมากขึ้นและเรียนรู้กระบวนการและการทำนา
ขั้นบันไดจากการขุดนา คันนา ปรับปรุงดิน พันธุ์ข้าว ฝายน้ำ ระบบส่งน้ำ อ่างเก็บน้ำ ระบบ
ระบายน้ำ อุปกรณ์ไถนา ควาย เรียนรู้การปลูกข้าว

ประการที่ 4 ศักยภาพและขีดความสามารถทางการสื่อสารและบทบาทหน้าที่ของการสื่อสาร
ถือว่าเป็นมิติที่รวมอยู่ในการปฏิบัติการในทุกระดับ โดยที่การสื่อสารเชิงกลยุทธ์จะช่วยสร้าง
เสริมสมรรถนะ (Capacity building) และการฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติเพื่อช่วยให้เกิดช่อง
ทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเป็นพลวัตรที่สามารถแสดงถึงสภาพความเป็นจริงและ
ความต้องการจริง ๆ ในทุกระดับ

ทั้งนี้ การดำเนินงานของโครงการปิดทองสามารถสะท้อนแนวคิดและคุณลักษณะ
หลักของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อความยั่งยืนที่สะท้อนให้เห็นวิสัยทัศน์แบบ CDD ในหลาก
มิติ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวนี้จะนำไปสู่การพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมสำหรับกลุ่มผู้มีส่วน
ได้ส่วนเสียที่ได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนา (Beneficiary Stakeholders) ซึ่งตามแบบแม่
พิมพ์หลวงออกมาในการออกแบบการปฏิบัติการที่หลากหลายรวมทั้งกรอบที่เน้นประชาชน
เป็นศูนย์กลาง (People-Oriented) ที่มีความเป็นพลวัตรและเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บน
แรงจูงใจ (Incentive based relationship) ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ อาจกล่าว
ได้ว่า สิ่งที่ทำให้การพัฒนาแบบ CDD นั้นมีความโดดเด่น แตกต่างไปจากกรอบการพัฒนา
เดิมในเชิงการเพิ่มมูลค่า ได้แก่การเน้นการส่งเสริมสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อกับการพัฒนา
เชิงบูรณาการ (An integrated molding environment) เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

โดยสรุป การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ของโครงการปิดทองก็มีบทบาทสำคัญ ได้แก่ 1) การ
ให้อำนาจกับชุมชนด้วยการที่สามารถจะระบุความต้องการ ประเด็นท้าทาย ทรัพยากรของ
ชุมชนนั้น ๆ การเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ 2) การสื่อสาร
เชิงกลยุทธ์สนับสนุนวัฒนธรรมให้การแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศทั้งภายในชุมชนและระหว่าง
ชุมชนบ้านยอด น้ำปาก เปียงฮ้อรวมทั้งชุมชนใกล้เคียงอื่นๆ 3) การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ช่วย
สนับสนุนฐานเสียงของกลุ่มผู้ยากไร้ในการมีส่วนร่วมในกิจการชุมชนและการพัฒนาชุมชน
และการแสดงความคิดเห็นในบทสนทนาสาธารณะ (Public Dialogue) จุดเด่นของโครงการ
ปิดทอง ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นขั้นตอนที่เน้นการ
สื่อสารเป็นสำคัญ และเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการลงมือปฏิบัติ
(Learning by doing) เพื่อนำมาซึ่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการให้คำปรึกษาและ
ติดตามอย่างใกล้ชิด เป็นการจัดทีมพี่เลี้ยงไปดูแล คอยให้คำปรึกษาแก่ชุมชนในพื้นที่
เป้าหมายที่ส่งเสริมการพัฒนาเน้นการให้อำนาจและการสร้างสมรรถนะ (Capacity
building) ให้กับทีมงานปิดทองหลังพระและเจ้าหน้าที่รัฐในระดับท้องถิ่นและการสร้างความ

รับผิดชอบและความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของทีมงาน รวมทั้งการเน้นหลักการเรียนรู้โดยเน้นการปฏิบัติ (Learning by doing) และการกระจายอำนาจโดยเน้นกิจกรรมต่าง ๆ ในด้านการบริหารจัดการข้อมูล การศึกษา การขับเคลื่อน (Mobilization) โดยเน้นการสนับสนุนอย่างแข็งขันถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นหลักการส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมและการพัฒนาศักยภาพและรรณะให้ชุมชนและการสนับสนุนความพยายามในให้อำนาจชุมชนอย่างเต็มพิกัด

ประการที่ 5 กิจกรรมทางการสื่อสารจะต้องได้รับการวางแผนได้รับเงินทุนสนับสนุน ได้รับการลงมือปฏิบัติการ ได้รับการประเมินจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการขยายผลอย่างเป็นระบบซึ่งโครงการปิดทองมองว่าการขยายผลเป็นสิ่งสำคัญ อย่างไรก็ตาม World Bank แนะนำว่าการขยายผลควรเน้นในเชิงกระบวนการ เน้นการเปลี่ยนแปลงชุมชนไปสู่วัฒนธรรมชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีอย่างยั่งยืน (The acquisition of community transformation หรือ transition) มากกว่าการเน้นการออกจากพื้นที่ของโครงการ (exit efforts)

คำถามวิจัยที่ 2:ภายใต้กรอบแนวคิดของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน (CDD) ที่กำหนดโดย World Bank (2004) นั้น ภายใต้การดำเนินงานของโครงการปิดทอง จังหวัดน่าน สามารถสะท้อนให้เห็นปมประเด็นปัญหาและปัจจัยเสี่ยงใดๆ ที่อาจเป็นอุปสรรคของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์หรือไม่อย่างไร

แนวการสังเคราะห์คำตอบ

บทบาทของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ภายใต้หลักการ **เข้าใจ เข้าถึงและพัฒนาสามารถสร้าง “ความตึงเครียดเชิงวิพากษ์” (Critical Tensions)** ระหว่างชุมชนต่าง ๆ และตัวแทนท้องถิ่นสำหรับความร่วมมือในการโน้มนำการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงใดๆย่อมกระทบทัศนคติ แรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำหรับโครงการปิดทองหลังพระ พบว่าการดำเนินการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ภายใต้การพัฒนาแบบ CDD สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความตึงเครียดเชิงวิพากษ์ดังกล่าว ซึ่งอาจได้รับการตีความว่าเป็นปัญหา เป็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของการดำเนินการของโครงการ แต่ในขณะเดียวกันก็ถือว่าเป็นโอกาส (Both opportunities and threats) ในการเรียนรู้ปัญหาเพื่อการแก้ปัญหาเชิงบูรณาการ

จากการที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ภายใต้การพัฒนาแบบ CDD นั้นต้องนำเอาปัจจัยสามมิติเข้ามาร่วมพิจารณาในกระบวนการสื่อสารเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสื่อสาร อย่างไรก็ตาม กระบวนการสื่อสารทุกแบบต้องเกิดการสูญเสีย

ทางกระบวนการหรือ Process Loss ซึ่งอาจหมายถึงอุปสรรค ปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อผลของการสื่อสาร อนึ่ง ปัจจัยทั้งสามมิติของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ภายใต้การพัฒนาแบบ CDD ได้แก่

1. ปัจจัยด้านจิตวิทยาสังคม ได้แก่ พลวัตชุมชน พลวัตการเมืองและระบบวัฒนธรรม ความเชื่อ ประเพณี รูปแบบพฤติกรรม
2. ปัจจัยเฉพาะโครงการ ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการและ ด้านเทคนิค
3. ปัจจัยด้านองค์กร ได้แก่ องค์กร สื่อสารมวลชนและ NGOs

งานวิจัยฉบับนี้ขอกล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของบทบาทของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์สามารถสร้าง “ความตึงเครียดเชิงวิพากษ์” (Critical Tensions) ระหว่างชุมชนต่าง ๆ และตัวแทนท้องถิ่นสำหรับความร่วมมือในการโน้มนำการเปลี่ยนแปลงนั้น พบว่าภายใต้กระบวนการสื่อสาร การเจรจาถือว่าเป็นประเด็นยากที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนต้องพบกับความคาดหวังที่แตกต่างของแต่ละกลุ่ม ความสัมพันธ์จึงเป็นการบริหารจัดการความคาดหวังและการเจรจาโน้มน้าวเพื่อให้ได้มาซึ่งการปฏิบัติการในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ อาจกล่าวได้ว่า กระบวนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ยังจำเป็นต้องมีการบริหารการสื่อสารประสานสัมพันธ์ ประสานคน ประสานวิธีการ ประสานงาน ประสานความคิดบนรูปแบบของ Negotiated Relationships หรือความสัมพันธ์ผ่านการเจรจาต่อรองอย่างสร้างสรรค์เพื่อรับมือกับอุปสรรคในกระบวนการพัฒนาแบบให้อำนาจกับภาคประชาชนและเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

ก. มิติด้านจิตวิทยาสังคม

ส่วนรูปแบบปัญหาสามารถสะท้อนให้เห็นได้ในสองมิติหลักได้แก่ (1) ปัญหาในเชิงทัศนคติและการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมายและ (2) ปัญหาในเชิงของสภาพแวดล้อมในเชิงบริบทส่งผลต่อกระบวนการทำงานของทีมงาน ดังมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

(1) ปัญหาในเชิงทัศนคติและการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมาย

- เราเคยเจอว่าอยู่ที่ทัศนคติ เดิม ชาวบ้านอยากได้แต่ไม่ยอมทำ เพราะเขาคิดว่ก็เหมือนโครงการรัฐอื่น มาแล้วก็จากพวกเขาไป หัวหน้าที่มจึงต้องคิดว่าจะเข้าอย่างไรให้ถึงตัวปัญหา หากเราเข้าไม่ถึงก็ไม่เข้าใจตัวเองถึงขนาดเคยร้องไห้เราเอาทุกอย่างไปให้ เอาข้าว เอาปุ๋ย แต่ชาวบ้านแรก ๆ กลับพูดว่า “จ้างฉัณลี” เพราะเขามีประสบการณ์เดิม ๆ ที่มีโครงการเข้ามาแล้วเอาเงินไปให้ชาวบ้านเสร็จโครงการก็กลับเลยออกจากพื้นที่เลย เหมือนว่ามันเป็นปัญหาที่ชาวบ้าน

เคยเจอ แต่ทีมคอยตุง ทีมปิดทองๆ จะกลับมาดูแลโครงการ ตอนนี้ชาวบ้านเริ่มกลัวว่าเราจะทิ้งเขาไป ตอนนี้จะเข้าบ้านไหนก็เข้าได้หมด รู้จักกัน ไว้วางใจกัน นับถือกัน(R2)

- ตอนลงไปสอนให้ปลูกข้าว ตอนแรกก็เหนื่อยใจในการเข้าหาชาวบ้าน ทำยังไงให้เขาเปิดรับเรา ไหนจะเรื่องของศัตรูทางการเกษตร เราต้องอดทน ต้องเรียนรู้วิธีในการเข้าหาชาวบ้าน เช่น เราจะไปช่วยถอนหญ้า ค่อย ๆ ปลูกความสัมพันธ์ เรียกกันว่า ลุง พี่ นับถือเครือญาติกัน...(R2)
- โครงการปิดทองเน้น เข้าใจและเข้าถึง เป็นหลักใหญ่ ก่อนลงมือทำอะไรเราต้องมีข้อมูลพื้นฐานทุกประเภท ทุกมิติ ต้องสำรวจข้อมูลพื้นฐานทางด้านเศรษฐกิจ สังคม หนี้สิน เงินออมกับหน่วยงานทางอำเภอ ตอนแรก ๆ เลย ข้อมูลบางอย่างเขาก็อ้อ ๆ อึ้ง ๆ ไม่ค่อยยอมบอกเรา จนเห็นความตั้งใจจริงของเรา ต้องทำให้เขาเข้าใจว่าเราทำอะไร และเขาจะได้เข้าใจ(R3)

(2) ปัญหาในเชิงของสภาพแวดล้อมในเชิงบริบทส่งผลต่อกระบวนการทำ

- โครงการสามารถแก้ปัญหาชุมชน เมื่อก่อนชุมชนเกิดปัญหาอุทกภัยพื้นที่ถูกน้ำป่าไหลหลากทุกปี บ้านเรือนได้รับความเสียหาย เหตุการณ์ในวันที่ 5 กันยายน 2551 นับเป็นจุดพลิกผัน เกิดน้ำป่าไหลหลากทำให้พื้นที่บ้าน พื้นที่นา ฝายได้รับความเสียหายมากจนชาวบ้านไม่รู้ว่าจะแก้ปัญหาอย่างไร นาข้าวก็ไม่พอกิน มีชาวบ้านสูญหาย 3 ราย ชาวบ้านท้อแท้เป็นอย่างมาก หน่วยงานราชการบางหน่วยยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา แต่ไม่ได้มาแก้ไขพื้นที่อย่างเป็นระบบ บ้านน้ำป่ากเป็นบ้านที่ตั้งอยู่กลางน้ำของพื้นที่ลุ่มน้ำสบสาย ประกอบด้วย 2 ตำบล 3 หมู่บ้าน ได้แก่ 1) ตำบลตาลชุม ประกอบด้วย บ้านห้วยธนู ซึ่งเป็นหมู่บ้านปลายน้ำ และบ้านน้ำป่าก 2) ตำบลศรีภูมิ ประกอบด้วยบ้านห้วยม่วง ดังนั้น การพัฒนาพื้นที่ลุ่มน้ำสบสายควรพัฒนาทั้งระบบลุ่มน้ำทั้ง 3 หมู่บ้าน อาทิ ปัญหาน้ำ ทุกคนอยากได้น้ำ จะจัดสรรน้ำก็ลำบาก น้ำซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดก็ต้องคุ้ยและตกลงกัน (R3)

ข. มิติด้านทางปัจจัยเฉพาะโครงการได้แก่ ด้านการบริหารจัดการและด้านเทคนิค

ส่วนรูปแบบปัญหาของโครงการปิดทองสามารถสะท้อนให้เห็นได้ในสองมิติหลัก ได้แก่(1) ความยากในการปฏิบัติงานในเชิงการสร้างสมรรถนะของทีมงาน (Capacity Building Difficulties)และ (2) ความยากลำบากในการโน้มน้าวเข้าถึงเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของชุมชน (Difficulties in Inducing Behavioral changes among targeted groups) ดังจะขอขยายความดังต่อไปนี้:

(1) ความยากในการปฏิบัติงานในเชิงการสร้างสรรค์ของทีมงาน
(Capacity Building Difficulties)

- ตอนลงไปสอนให้ปลูกข้าว ตอนแรกก็เหนื่อยใจ เรื่องของศัตรูทางการเกษตร เราต้องอดทน ต้องเรียนรู้วิธีการเข้าหาชาวบ้าน เช่น เราจะไปช่วยถอนหญ้า ค่อย ๆ ปลูกความสัมพันธ์ เรียกกันว่า ลุง พี่ น้า ถือเครือญาติกัน (R2)
- เคยคิดว่าทำงานต้องสบาย แต่เมื่อเข้าร่วมโครงการ เกิดเป็นความภาคภูมิใจว่า เราอยากมีส่วนร่วมในการพัฒนาจังหวัดเรา เราจะดูแลอย่างต่อเนื่อง คอยติดตามผล อย่างเรื่องฝาย เวลาฝนตกจะหนักแค่ไหน ทีมงานจะลงไปวัดระดับน้ำ (R2)
- ปัญหาในการลงพื้นที่ก็มีมาก มีปัญหากันในทุกขั้นทุกตอน แต่เราต้องเรียนรู้แก้ไข เราร่วมมือกันลงเป็นทีม ฝาย 1 ตัวใช้แรงพี่น้องในหมู่บ้านช่วยกันทำ(R2)

(2) ความยากลำบากในการโน้มน้าวเข้าถึงเพื่อปรับรูปแบบทัศนคติและพฤติกรรมของชุมชน (Difficulties in Inducing Attitudinal and Behavioral changes among targeted groups):

- อย่างถั่วลิ้นเต่า ถั่วแขก บร็อคโคลี่ ใช้การหยอดเมล็ดแล้วปลูกได้เลย ไม่ต้องเพาะกล้า ส่งขายได้เร็ว แต่หน่อไม้ฝรั่ง ในประเทศเราผลิไม่พอส่งออก มีบริษัทรับซื้อรออยู่ มีหลายคนมองว่า การปลูกหน่อไม้ฝรั่งที่นั่นอาจมีปัญหาเชิงระบบขนส่ง logistic ไกลไม่ค่อยเอื้อเท่าไร ผมกลับคิดว่า อย่าเพิ่งเอาเรื่องขนส่งมาเป็นอุปสรรค เราต้องศึกษาดูกลไกของมันทั้งกระบวนการ ถ้าเราพบว่า ชาวบ้าน คุ่มค่าใหม่ มีรายได้ดีขึ้นไหม แม้มีข้อจำกัดบ้าง แต่ถ้าคุ้มเราก็ควรทำ ไม่คุ้มก็ปรับเปลี่ยนไป ถือเป็นการเรียนรู้ ผมเน้นการดำเนินงานในเชิงบูรณาการ เราไม่ทำแบบโดดเดี่ยวไม่มีแผนรองรับ เราได้พูดคุยถึงความเป็นไปได้กับศูนย์ส่งเสริมการเกษตร เขาจับมือเลย จริงๆ หน่อไม้ฝรั่งนี่คือ เคยปลูกได้ที่นั่น แต่บริษัทใหญ่อยู่ราชบุรี ที่นั่นนี่ผลผลิตดีมาก เมื่อไหร่ที่มันแทงหน่อ ชาวบ้านจะมีรายได้เข้าทุกวัน (R1)
- นอกจากนี้ หน่อไม้ฝรั่งเราต้องเพาะกล้าให้ชาวบ้าน ต้องดูแลให้มันแตกหน่อ ต้องดูแลทั้ง ๆ ที่มันทนมือทนเท้า ไม่ตายง่าย เมื่อชาวบ้านดูแลหน่อ เขาก็จะไม่ใช้เวลาไปถางป่าทำไร่ข้าวโพดที่ทำลายดิน แม้จะมีพวกที่ไม่ยอมให้ชาวบ้านเลิกปลูกข้าวโพดเพราะตนเองต้องเสียผลประโยชน์ หากชาวบ้านใช้เวลากับพืชหลัง

นา ดูแลต้นกล้วย ไม่เข้าไปถางป่า ไม่บุกป่า นี่คือแนวพระราชดำริ “ปลูกป่าโดยไม่ต้องปลูก” เมื่อไม่ไปตัดป่าทำลายป่า ป่าก็เจริญเติบโต (R1)

- “คุณธรรมของการอยู่ร่วมกันสำคัญ โดยเฉพาะการพัฒนาทีม หากไม่มีคุณธรรม ทีมก็แตกแยก ที่ผมอยู่ได้ เราอยู่ได้เพราะมีน้ำใจ เห็นอกเห็นใจกัน มีน้ำใจให้กัน เอื้อเฟื้อกัน มีอะไรกินพร้อมกัน กินเหมือนกัน ไม่แตกแยก อยู่กันแบบพี่น้อง ผมว่าเราต้องไม่ทำงานหน้าเดียว หมายถึงหน้าที่เดียว เช่น ในทีม พี่แด้ว หัวหน้า หนานดูแลฝาย ผมดูแลปลั้วตัว เราช่วยกันหมดไม่ทำงานหน้าเดียว เป็นเรื่องการเรียนรู้ ยอมรับใน 6 มิติ เราไม่ปิดกัน เราไม่ยึดตำรา เช่น ผมอาสาดูแลปลั้วตัว ถ้าเป็นแผนยาปัจจุบัน ก็เน้นยาเคมี ยาเม็ด ยาขวด แต่ถ้าเราไปหาปราษฎ์ ชาวบ้าน เขาสอนเรื่องสมุนไพร ใบฝรั่ง มะเดื่อ กล้วยดิน เอามาผสมกันให้หมู กิน เป็นภูมิปัญญา เป็นความรู้ของเรา เราจะจดไว้ แต่ด้านการจัดการความรู้ เรายังไม่ได้รวบรวม ดังนั้นเราต้องเรียนรู้ไปเรื่อย ๆ หน่วยงานอื่น เช่น กองบรรเทาสาธารณภัย หรือสาธารณสุขมีเทคนิคใหม่ ๆ เราก็ผสมผสานและเลือกความรู้ไปใช้ให้เหมาะกับชุมชน (R13)”

ค. ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ องค์กร สื่อสารมวลชนและ NGOs

การสื่อสารเชิงกลยุทธ์ยังสามารถแสดงถึงความพยายามในการเข้าถึงกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชนที่มีประสิทธิภาพ ละเอียดอ่อนกับวัฒนธรรมการเมือง เกี่ยวข้องและตั้งอยู่บนความเป็นจริงทั้งในประเด็นด้านบทบาทความรับผิดชอบ รวมทั้งผลประโยชน์และการแลกเปลี่ยน (Tradeoffs) ที่เกี่ยวข้องกับการเข้าไปมีส่วนร่วมกับโครงการต่าง ๆ ในการพัฒนาชุมชน

- การที่โครงการปิดทองเข้าไปถึงเปลี่ยนรูปแบบวิถีชีวิตชาวบ้านบางส่วน เช่นการจะให้ชาวบ้านเลิกปลูกข้าวโพด บางทีก็เกิด mob ที่ได้รับการสนับสนุนจาก NGO บางพวกซึ่งเราก็พยายามดึงเขาเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาในหลาย ๆ ด้าน NGO บางแห่งต้องการให้ปลูกข้าวโพด เพราะเป็นเรื่องของพ่อค้าคนกลาง เรื่องของผลประโยชน์ด้วย เมื่อเราดึงเขาคือ NGO เข้ามาแล้วบางส่วน เราจะทอดทิ้งเขาก็ไม่ได้ ต้องเรียนรู้เกื้อกูลกัน มีค่าตอบแทนให้(R2)
- เดิมทีชาวบ้านถูกเอารถเอาเปรียบ ที่บ้านน้ำปาก เคยปลูกพริก พอเก็บขายถูกกดราคา บางครั้งไม่ได้เงิน ปากท้องก็ไม่อิ่ม เป็นหนี้เป็นสิน(R1)

- ประเด็นเรื่องการเมือง การครอบงำ การแสวงหาผลประโยชน์ การปกป้องผลประโยชน์ อาจมีในเรื่องอำนาจและการใช้อำนาจในตำแหน่ง เช่น เป็นกำนัน มีไร่นา ก็จะใช้อำนาจถึงท่อเข้าสวน เอาผลประโยชน์ให้ครอบครัวตนเอง ก่อน ชาวบ้านตาต้า ๆ ลูกบ้านก็ไม่ทราบแล้วบอกว่า “เดิมที ทางเราไม่เคยให้อะไร” ทางโครงการปิดทองฯเข้าใจประเด็นนี้ เราจะไม่ชนตรง ถ้าเราชน เราจะเข้าพื้นที่ไม่ได้ เราแก้ไขโดยทำให้ดู เมื่อชาวบ้านเห็นผู้นำได้บ่อพวง ก็อยากทำเมื่อเขาลงแรงเสียพื้นที่ ก็อยากได้ผลกลับคืนบ้าง (R2)
- การพัฒนาทีม การสร้างทีม มีความสำคัญ ทีมแม่ฟ้าหลวงแกร่งแล้ว ทีมปิดทองยังใหม่ ยังต้องเรียนรู้ต่อไปเพื่อให้เข้มแข็งขึ้น จริง ๆ ยังขาดบุคลากร อย่างเช่น ทีมปศุสัตว์เองก็อาจมีการแย่งบุคลากรของแต่ละพื้นที่ บางทีก็ต้องถูกแบ่งไปลงพื้นที่ของทีมขยายผล การฝึกคน เลือกคนจึงไม่ง่าย บางครั้งเราส่งทีมไปเพียงข้อที่อยู่ห่างไกล 2-3 สัปดาห์ ก็ลาออก เพราะลำบาก ไม่มีไฟฟ้า ฝนตกชุก ไม่มีสัญญาณโทรศัพท์ หากไม่มุ่งมั่นจริง ตั้งใจจริงก็จะลาออกไป เจ้าหน้าที่ที่นั่นทุกคนต้องผ่านเบี่ยงข้อที่เราส่งลงพื้นที่ไปฝึกงาน เดิมมีคนสมัคร 20 คน พอส่งไปฝึกงานเรียนรู้การลงชุมชนก็เหลือ 10 คน ทำงานจริง 7 คน ผ่านเป็นคนน่ารักทุ่มเทจริง ๆ 5 คน ต้องรักงานมุ่งมั่นจริง ๆ อยู่ด้วยจิตอาสา ทีมงานมีข้อดีคือเราจะหมุนเวียนบุคลากรตลอด เราอาจดึงคนจากข้างล่าง เช่น จากบ้านยอด บ้านน้ำปาก ขึ้นไปเบี่ยงข้อ คือว่าเป็นการเรียนรู้งานครบ(R2)
- สำหรับที่ปิดทองถือว่าทุกอย่างเป็นทุน ตั้งแต่การเพาะต้นกล้า ต้นละ 15 บาท โครงการปิดทองฯจะไม่ให้ของใครฟรีโดยสูญเปล่า เราเอาต้นละ 3 บาท เก็บเป็นโบนัสเป็นขวัญกำลังใจให้ทีมและทีมเองจะได้มีชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้นด้วยจะได้มีกำลังใจในการดูแลชาวบ้าน ผมอยากเห็นเขารวมกลุ่ม ยื่นหยัดทำธุรกิจ ทีมเป็นคนน่าน เมื่อแข็งแกร่งก็กลายเป็นผลดีของชุมชน ของจังหวัด ของคนน่าน (R1)

V. บทสรุปและข้อเสนอแนะของการสื่อสารกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา ที่มีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนภายใต้กรอบปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

(The Conclusion and Suggestions of the Strategic Communication for
Community-Driven Development under the Philosophy of
Sufficiency Economy)

การสื่อสารกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาโดยมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนนั้นถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งที่นักสื่อสารการพัฒนาควรทำความเข้าใจและนำไปใช้ในการประยุกต์กับการออกแบบการสื่อสารและรูปแบบการปฏิบัติการแทรกแซงทางการสื่อสารใดในการพัฒนาอันสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืนหรือ **The Sustainable Development Concept** ที่มีการเสนอและพัฒนาขึ้นมาหลังจากที่การพัฒนาตามแนวคิดกระแสหลักแต่เดิมที่เน้นการพัฒนาที่เน้นแต่การพัฒนาเฉพาะส่วนด้วยรูปแบบของการสื่อสารแบบบนลงล่าง โดยไม่ได้เน้นความสำคัญของการเปิดรับฟังจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มและการขาดศึกษาบริบทของชุมชนอย่างถ่องแท้ซึ่งส่งผลให้เกิดผลเสียหลายด้าน อาทิ ความล้มเหลวของการดำเนินการพัฒนาโดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนอย่างแท้จริง ซึ่งการดำเนินการตามแนวคิดของการพัฒนาอย่างยั่งยืนนั้นให้ความสำคัญกับฐานข้อมูลที่ชัดเจนที่มาจากการศึกษาวิจัยมากกว่าการแสดงความคิดเห็นของนักวิชาการโดยไม่ได้เข้าไปสัมผัสถึงสภาพที่แท้จริงของชุมชน

ทั้งนี้โครงการปิดทองหลังพระ สืบสานพระราชดำริได้ดำเนินการตามแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืน (sustainable development) โดยยกเลิกการพัฒนาแบบเดิมซึ่งรัฐเป็นผู้ชี้แนะและออกคำสั่งแต่เพียงฝ่ายเดียว หากแต่เน้นการดำเนินการผ่านความสัมพันธ์รูปแบบใหม่ระหว่างรัฐกับชุมชนผ่านการสื่อสารเชิงสนับสนุนวาระในการพัฒนาอย่างเข้มแข็งและการมีส่วนร่วม การขับเคลื่อนทางสังคมด้วยการสร้างสมรรถนะและการให้อำนาจกับชุมชน การบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ในลักษณะที่สามารถสะท้อนความเป็นประชาสังคม (Civil Society) ซึ่งคำว่า ประชาสังคมนั้น หมายถึง การพัฒนาที่เกิดขึ้นจากความคิดริเริ่มของประชาชน โดยประชาชน และเพื่อประชาชน โดยทุกฝ่ายแห่งภาคีการพัฒนาในสังคมให้ความร่วมมือกัน ยิ่งปัญหาในการพัฒนามีมากยิ่งขึ้นต้องแสวงหาข้อตกลงร่วมกันท่ามกลางความแตกต่างทางความคิดและมุมมองให้ได้ นั่นก็คือการให้ความสำคัญกับการได้มาซึ่งอำนาจอย่างแท้จริงของภาคประชาชน จากโครงการวิจัยฉบับนี้ได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการสื่อสารบนฐานของการมีส่วนร่วมเป็นหัวใจของการพัฒนาแบบCDD ที่เน้นการบริหารจัดการการสื่อสารและกลยุทธ์ในการสื่อสารต้องสามารถเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมของชุมชน (Community Involvement) ให้ได้ซึ่ง

นับเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเพราะการสื่อสารแบบ “เข้าถึง เข้าใจ พัฒนา” นับเป็นการช่วยเหลือให้ชุมชนสามารถค้นพบและพัฒนาสมรรถนะของตนเอง

ที่สำคัญผู้บริหารโครงการปิดทองหลังพระได้ทำหน้าที่ไม่เพียงแต่ในด้านการบริหารจัดการโครงการและทรัพยากรเท่านั้น แต่ยังเป็นตัวเร่งการพัฒนาหรือ Catalyst และเป็นพาหะ (Conduit) ในการริเริ่มความคิดภายใต้กระบวนการพัฒนาแบบ CDD อีก ยังได้มีโอกาสนำการพัฒนา “ศักยภาพของคน” และการพัฒนาความรู้ บุคลากรและประยุกต์ความรู้พื้นฐานของการประเมินอย่างต่อเนื่องโดยเน้นการสื่อสารรับฟัง ตรวจสอบความคิดเห็นของทุกภาคส่วนเพื่อให้เกิดการบูรณาการในการแก้ไขปัญหาของการพัฒนาได้อย่างถาวรรอบคอบซึ่งถือเป็นจุดเด่นของโครงการที่เตรียมขยายผลการพัฒนาตามแนวทางปิดทองมิให้กระจุกความสำเร็จอยู่เพียงในจังหวัดต้นแบบหรือที่เรียกว่า “เกาะแห่งความเป็นเลิศ” (Islands of Excellence) โดยไม่สามารถขยายผลได้จริงทั่วประเทศตามแนวทางของธรรมาภิบาลและการเน้นการมีส่วนร่วมและการให้อำนาจกับประชาชนเต็มพิกัด

อาจเห็นได้ชัดว่า แนวทางการพัฒนาแบบ CDD ผ่านกระบวนการการสื่อสารกลยุทธ์จึงเป็นเหมือนเครื่องมือในการบริหารจัดการของโครงการปิดทองหลังพระภายใต้กรอบปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่สามารถแสดงหลักจริยธรรมสำหรับการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Ethics for Sustainable Development) ทั้งนี้ โดยที่โครงการปิดทองหลังพระนั้นได้กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้ภาคีแห่งการพัฒนาทั้งชุมชนในท้องถิ่นและทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเห็นคุณค่าของความพยายามในการพัฒนาที่ตั้งอยู่บนกรอบแนวคิดของเศรษฐกิจพอเพียง นั่นคือ การพัฒนาที่คำนึงถึงความมีเหตุผลที่โครงการปิดทองคำนึงถึงความจำเป็นของการพัฒนาโดยพิจารณาจากเหตุผลหรือเหตุปัจจัยและข้อมูลที่เกี่ยวข้องตลอดจนการคาดการณ์ถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการพัฒนาแบบมีชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อน ตลอดจนการยึดทางสายกลาง ไม่สุดโต่งและการสร้างภูมิคุ้มกันที่ภาคีพัฒนาร่วมกันใช้ความรู้ ความรอบคอบและคุณธรรมทางการสื่อสารในประกอบการวางแผนและการตัดสินใจร่วมกันโดยยึดถือผลประโยชน์ของประชาชนและภูมิสังคมของชุมชนโดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับความรู้ของชุมชนจากเสียงของชุมชนในฐานะองค์ความรู้ของกลุ่มที่ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญ (Non-Expert Knowledge) แต่แสดงถึงภูมิปัญญาชาวบ้านหรือท้องถิ่น อีกทั้งที่นักพัฒนาจำเป็นต้องระมัดระวังจุดยืนทางทฤษฎีของตนในการปิดกั้น จำกัดหรือคัดค้านชุดความจริงใดๆ ของชุมชนด้วย ซึ่งโครงการปิดทองหลังพระสนับสนุนการรับฟังเสียงของประชาชนและทำการ “ใส่วงเล็บความรู้ของตนหรือทำให้ความรู้ของตนนั้นเชื่องและเป็นมิตร” (to bracket or tame what one knows) อันหมายถึงว่า เมื่อเข้าไปทำการสื่อสารกับชุมชนใด ไม่ควรปล่อยให้ความคิดของตนในฐานะนักพัฒนา นักวิชาการจำกัดหรือเป็นอุปสรรคต่อการรับฟังความ

คิดเห็นของคนในชุมชนได้ตลอดกระบวนการของการพัฒนาชุมชน ซึ่งถือว่าเป็นการเน้นย้ำ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การบูรณาการมิติต่างๆ และ การประสานระหว่างภาคต่างๆ ของการพัฒนา (cross-sectoral co-ordination)

รวมทั้งการเน้นแนวคิดว่าด้วยท้องถิ่นนิยม และชุมชนพึ่งตนเองที่ตอกย้ำความสำคัญ ที่มองว่าการพัฒนาควรสอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น (Local Context) ซึ่งมักจะมี ความแตกต่างกันระหว่างแต่ละท้องถิ่น สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ สังคม และวัฒนธรรม มี อิทธิพลอย่างมากต่อวิถีชีวิตของคนในแต่ละท้องถิ่นและชุมชน ซึ่งไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับ กรอบการพัฒนาตามแบบสากลเสมอไปอันเนื่องมาจากว่า การพัฒนาตามแนวกระแสหลัก เป็นการขึ้นมาจากภายนอก ที่เน้นความเป็นสากล บ่อยครั้งไม่ตรงกับความต้องการและ สภาพแวดล้อมของท้องถิ่น และผลก็ให้คนในท้องถิ่นเกิดความคิดมุ่งแต่จะพึ่งภายนอก

อนึ่ง โครงการปิดทองหลังพระได้เน้นการให้การสนับสนุนด้านหลักวิชาการต่างๆ อย่างรอบด้าน รวมทั้งการเปิดโอกาสรับฟังเสียงของทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น การ พัฒนาตามแบบ CDD ที่เน้นกระบวนการ (process) ในการขับเคลื่อนผ่านการสื่อสารเชิงกล ยุทธนั้นจะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานผ่านทางกิจกรรมพัฒนาอย่าง เป็นระบบ ซึ่งตรงนี้สะท้อนให้เห็นว่า โครงการปิดทองหลังพระ จังหวัดน่านสะท้อนการ ดำเนินงานตามกรอบการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่มีลักษณะที่เป็นการบูรณาการหรือผสมผสาน (integrated) เป็นองค์รวม (holistic) และมีดุลยภาพ (balance) หรือการพัฒนาที่มีกิจกรรม สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของธรรมชาติ นับเป็นการพัฒนาที่มีลักษณะผสมผสาน คือ มีกิจกรรม พัฒนารวมทั้งมีการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในลักษณะที่เป็นองค์รวมเพื่อ งานพัฒนาที่ไปในทิศทางเดียวกัน หรือมุ่งตรงไปสู่จุดหมายเดียวกันผ่านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ที่เป็นทั้งเครื่องมือทางการบริหารเชิงวิพากษ์ (Critical management tool) ที่มีส่วนสำคัญ ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะในการสร้างความเข้าใจร่วมกันและผลักดัน การสร้าง พันธกิจร่วมในการดำเนินโครงการตามวัตถุประสงค์และตามแผนกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ การสื่อสารช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนของข้อมูล ที่สำคัญที่เอื้อกับการตัดสินใจในทุกระดับที่เป็นจริง (Realistic) และตั้งบนฐานของความรู้ต่าง ๆ ที่หลากหลายและเป็นทั้งเครื่องมือเชิงปฏิบัติการ (Operational tool) ที่สามารถเพิ่ม มูลค่าเพิ่มโดยช่วยระบุงการรับรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ระดับของความรู้และความต้องการ ในการเรียนรู้ (Learning needs) โดยผ่านการศึกษา การเรียนรู้และความพยายามที่ ละเอียดอ่อนทางวัฒนธรรม (Culturally-sensitive education) ที่ช่วยในการสนับสนุนการ เปิดรับแนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ การให้อำนาจภาคประชาชนและการสร้างเครือข่ายต่าง ๆ (Networks) และศักยภาพในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ

ที่สำคัญ นักพัฒนาหรือนักสื่อสารพัฒนาควรทำความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการการสื่อสารอย่างเป็นระบบและควรทำความเข้าใจเงื่อนไขและความสำเร็จของการมีส่วนร่วมอย่างถ่องแท้ก่อนจะดำเนินการการวางกลยุทธ์และการวางแผนการปฏิบัติการแทรกแซงทางการสื่อสารใดๆ ทั้งนี้การปฏิบัติการแทรกแซงทางการสื่อสารต่าง ๆ ของโครงการปิดทองได้ผนวกการฝึกอบรมและการสร้างศักยภาพในการช่วยให้การใช้กลยุทธ์ทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและมีพลวัตร รวมทั้งการพิจารณาสภาพเงื่อนไขและความต้องการต่าง ๆ ทั้งในระดับองค์กร ระดับชุมชนและระดับรากหญ้าร่วมด้วยอย่างเป็นระบบ บทเรียนที่สำคัญคือนักพัฒนาควรทำความเข้าใจทั้งในเชิงปัจจัยเอื้อและปัจจัยเชิงอุปสรรค มีประเด็นอะไรหรือไม่อย่างไรที่เป็นประเด็นท้าทายหรือที่หน่วยงานรัฐไม่สามารถหรือไม่เต็มใจก้าวข้ามผ่านอุปสรรคหรือตอบสนองกับความต้องการของประชาชนในชุมชนเป็นสำคัญบนฐานของการให้อำนาจกับประชาชนและการมีส่วนร่วมก่อนดำเนินการขยายผลโครงการในภายภาคหน้าสิ่งนี้เองที่สะท้อนแนวคิดที่ว่าด้วยภูมิคุ้มกันของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงคือการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนเพื่อเป็นฐานในการที่ชุมชนจะเตรียมตัวรับผลกระทบต่างๆ มีการใช้ชีวิตการสื่อสารร่วมกันอย่างสมดุล ที่สำคัญมีการเรียนรู้ข้อผิดพลาดในอดีตของชุมชนเพื่อรองรับความเสี่ยงต่างๆ เพื่อลดปัญหาความผิดพลาดที่อาจขึ้นในอนาคต นอกจากนี้โครงการปิดทองได้ใช้กลยุทธ์การสื่อสารโดยการส่งเสริมให้รวมกลุ่มกันคิดบนฐานของความเสมอภาคทางความคิดและการแสวงหาแนวทางการแก้ปัญหาที่ประสบ จากภายในชุมชนอย่างครอบคลุมหลายด้าน และพัฒนาต่อยอดให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเอง (Self-reliant) ได้อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนมีลักษณะที่เป็นการบูรณาการหรือผสมผสาน (integrated) เป็นองค์รวม (holistic) และมีดุลยภาพ (balance) ซึ่งประเด็นนี้สามารถสะท้อนหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ทรงเน้นย้ำหลักการพัฒนาบนฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่เน้นการพัฒนาคน และการพัฒนาแบบบูรณาการ อย่างเช่นชุมชนตัวต้นแบบในจังหวัดน่านที่สามารถเปลี่ยนแปลงสภาพความเป็นอยู่ของชุมชนทั้งด้านวัตถุและจิตใจ หรืออาจจัดแบ่งเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองให้ดีขึ้นบนหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนพร้อมกับสนับสนุนให้ชุมชนมีความคิดริเริ่มและร่วมมือกันช่วยเหลือตัวเองอันจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

VI. บรรณานุกรม

- Adams, W.M. (2006). "The Future of Sustainability: Re-thinking Environment and Development in the Twenty-first Century." Report of the IUCN Renowned Thinkers Meeting, 29–31 January 2006. Retrieved on: 2009-02-16.
- Yorburg, Betty. 1982. Introduction to Sociology. New York: Harper & Row.
- Anyaegbunam, C., Megalopulos, P., & Moetsabi, T. (1998). *Participatory Rural Communication Appraisal: Starting with the People*. Food and Agriculture Organization/Southern African Development Community. Harare: Zimbabwe.
- Argenti, P.A., Howell, R. A., & Beck, K. A. (2005). *The strategic communication Imperative*. Retrieved on December 16, 2008, from MIT Sloan Management Review Website <http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/articles/2005/spring/4613/the-strategic-com...>
- Barrett, D. J. (2002). Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7 (4), pp. 219-231.
- Beilharz, P. & Hogan, T. (2005). *Politics of Identities*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Beilharz, P. & Hogan, T. (2005). *Politics of Identities*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Binneman, D. (2004). *Strategic communication objectives*. Retrieved on December 16, 2008, from The Government of Barbados Website http://www.barbados.gov.bb/opsr/strategic_comm.htm
- Blankley, T., & Horn, O. (2008). *Strategizing strategic communication*. Retrieved on December 16, 2008, from Heritage Website <http://www.heritage.org/research/nationalsecurity/wm1939.cfm>

- Bonk, K., Griggs, H., & Tynes, E. (1999). *The ABCs of strategic communications*. As discussed in The Jossey-Bass Guide to Strategic Communications for Nonprofits.
- Borg, L. (2008). *Communicating with intent: The Department of Defense and Strategic Communication*. Cambridge, Mass.: Program on Information Resources Policy, Harvard University. Retrieved on December 16, 2008, from Belfer Center, Harvard University Website
http://belfercenter.ksg.harvard.edu/publication/18114/communicating_with_intent.html
- Coffman, J. (2004). *Strategic communications audits*. Washington, DC: Communications Consortium Media Center.
- Corman, S. R., Trethewey, A., & Goodall, B. (2007). *A 21st century model for communications in the global war of ideas: From simplistic influence to pragmatic complexity*. Report #0701, Consortium for Strategic Communication, Arizona State University. Retrieved on June 11, 2008, from Consortium for Strategic Communication (CSC) Website
http://comops.org/publications/csc_report_0701_pragmatic_complexity.pdf
- Dervin, B., & Frenette, M. (1987). *Sense-Making Methodology: Communicating communicatively with campaign audiences*. In Ronald E. Rice and Charles K. Atkin (Eds.). In *Public Communication and Campaign*, London: Sage.
- Gregory, B. (2005). *Public diplomacy and strategic communication: Cultures, firewalls, and imported norms*. Paper prepared for presentation at the American Political Science Association Conference on International Communication and Conflict at George Washington University and Georgetown University, Washington, D.C.
- Hastings, R. (2008). *Strategic communication: Advice from the Defense Department*. Retrieved on December 16, 2008, from
<http://www.ragan.com/ME2/Audiences/dirmod.asp?sid=&nm=&type=MultiPublishi>

- McGuire, W. J. (1987). *Input and output variables currently promising for constructing persuasive communication*. In Ronald E. Rice and Charles K. Atkin (Eds.), *Public Communication and Campaign*, London: Sage.
- Megalopulos, P., & Grenna, L. (2005). *Promoting Sustainable Development through Strategic Communication*. In *Communicating Protected Areas*, World Bank, Washington, DC.
- Mefalopulos, P., & Kamlomgera. (2002). *Participatory Communication Strategy Design.. Food and Agriculture Organization/Southern African Development Community*. Harare: Zimbabwe.
- Mozammel, M. & Schechter, G. (2005). *Strategic communication for community-driven development: A practical guide for project managers and communication practitioners*. Retrieved on December 16, 2008, from Soul Beat Africa Website
<http://72.14.235.132/search?q=cache:YsYSTOVhc6cJ:www.comminit.com/en/node/2...>
- Mozammel, Masud, & Zatlouk. (2002). *Strategic Communication in PRSP. In Poverty Reduction Strategy Sourcebook*. World Bank, Washington, DC.
- Palenchar, M. J., & Heath, R. L. (2006). Strategic risk communication: Adding value to society. *Public Relations Review* 33 (2007), pp. 120-129.
- Peng, W., & Littlejohn, D. (2001). Organisational communication and strategy implementation – a primary inquiry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13/7, pp. 360-363.
- Phinney, J. S. (1993). “A Three-Stage Model of Ethnic Identity”, In *Ethnic Identity*, M.E. Bernal and G. P. Knight, Eds. Albany: NY.
- Rice, R. & Atkin, C. (2001). *Public Communication Campaign*. London: Sage.
- Samovar, L. A., Porter, R. E., & McDaniel, E. R. (2007). *Communication between Cultures* 7th

- Sanctucci, F. M. (2003). Strategic Communication for Rural Development Projects. World Bank, Development Communication Division, External Affairs, Washington, DC.
- Sasin Journal of Management (2010) Special Edition (Thailand Rebalance)
“The Mae FahLuang: The Social Transformation Model for the 21th Century by the MFLF under Royal Patronage, pp.64-75
- Servaes, J. (1991). “Toward a New Perspective for Communication and Development” in F. L. Casmir (Ed.), *Communication in Developmen* , pp. 51-86.
- Singhal, A. (2001). *Participatory Communication*. In Ronald E. Rice and Charles K. Atkin
(Eds.). In Public Communication and Campaign, London: Sage.
- Stolze, S. A. (2001). Strategic communication...A process designed to ensure maximum return on promotional investments. *R.J. Rudden Associates, Inc., May 2001*.
- Strategic Communication Laboratories (2005). *Strategic Communication Laboratories*. Retrieved on December 16, 2008, from Strategic Communication Laboratories Website <http://www.scl.cc/home/php>
- World Bank.(2000). *A Vision of Poverty Reduction through Empowerment*. Africa Region, Community-Driven Development, Washington, DC.
- Word Bank. (2003a.) *Empowerment and Poverty Reduction: A Sourcebook*. Washington, DC.
- กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย. 2546. คู่มือระบบมาตรฐานงานชุมชนเครื่องชี้วัดการพัฒนาแบบบูรณาการที่ใช้ชุมชนเป็นศูนย์กลาง. กรุงเทพมหานคร: กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย.
- กรมพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย. 2547. รายงานคุณภาพชีวิตของคนไทยจากข้อมูลความจำเป็นพื้นฐาน (จปฐ.). กรุงเทพมหานคร: กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย.

กาญจนา แก้วเทพ. (2543). การสื่อสารแบบเน้นการมีส่วนร่วม. สืบค้นจาก Google
Website: <http://google.com> เมื่อวันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2554.

โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์และคณะ. 2551. วิถีชุมชน: คู่มือการเรียนรู้ที่ทำให้งานชุมชนง่าย
ได้ผล และสนุก. กรุงเทพมหานคร: บริษัทหนังสือดีวัน จำกัด.

เกื้อ วงศ์บุญศิลป์. 2545. ประชากรกับการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.

เกษม วัฒนชัย, น.พ. ปาฐกถาพิเศษเรื่อง “เศรษฐกิจพอเพียง”. เนื่องในพิธีเปิด “ชมรมเศรษฐกิจ
ธรรม” (The Economic Justice Club). สถาบันป๋วย อึ๊งภากรณ์. วันพุธที่ 12 มกราคม
2548 ณ ห้องสโมสรปัญญา ตำนานใหญ่ วังเทเวศน์ ธนาคารแห่งประเทศไทย.

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. 2548. การศึกษาและพัฒนามาตรฐาน
และตัวชี้วัดความมั่นคง ของมนุษย์.

จุฬาภรณ์ ผดุงชีวิต. (2551). วัฒนธรรม การสื่อสารและอัตลักษณ์ (Culture,
Communication, and Identity). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, พิมพ์ครั้งที่ 2, 333 หน้า

ไทยวัฒน์ นิลเขต. 2543. สังคมเข้มแข็ง: คนเข้มชุมชนเข้ม. วารสารพัฒนาสังคม 4 (43):
19-34.

ทินพันธ์ นาคะตะ (2002). ก้าวสู่สหัสวรรษใหม่: จากบทเรียนการพัฒนา. ดุสิต กรุงเทพฯ:
สหายบล็อก

ประเวศ วะสี. เศรษฐกิจพอเพียงและประชาสังคม: แนวทางพลิกฟื้นเศรษฐกิจสังคม.
กรุงเทพฯ: หมอชาวบ้าน, 2542.

พระมหาสุทนต์อภากโร (อบอ่น). 2553. ตัวชี้วัดความสุข: กลยุทธ์การสร้างและการใช้เพื่อ
ชุมชนเป็นสุข. สกว.: กรุงเทพฯ

วิทยา เชียงกุล. 2548. จิตวิทยาในการสร้างความสุข. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สายธาร.

วิรัช วิรัชภารณ. (1997). การพัฒนาชนบท. www.communitydevelopment, retrieved
on May, 2010.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. 2551. ทฤษฎีและกลยุทธ์การพัฒนาสังคม. กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัยและการพิมพ์, 125 หน้า

สุวิทย์ยิ่งวรพันธุ์. (2509). การพัฒนาชนบทในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์

สหประชาพาณิชย์, หน้า 57.

สำนักงานปฏิรูประบบสุขภาพแห่งชาติ. (2546). สรุปการรณรงค์ “รวมพลังสร้างสุขภาพ ตาม

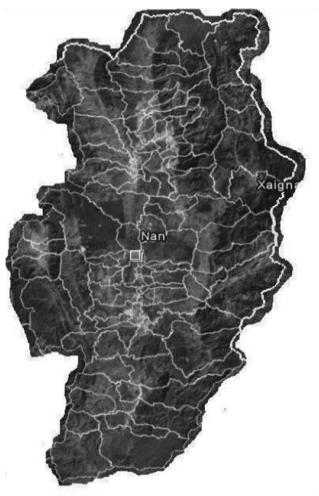
รอยพระยุคลบาท”.

อนุช อภาภิรม. (2545). เสียงก้องจากโลกกว้าง: ศตวรรษแห่งสมองและการช่วงชิงทาง

ข่าวสาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน, 234 หน้า

ภาคผนวก ก.

ภาพรวมจังหวัดน่าน



พื้นที่การปกครอง 15 อำเภอ 100 อปท.

ประชากร 482,067 คน : ข้อมูลปี 2551

การใช้ประโยชน์ที่ดิน	พื้นที่ (ไร่)	ร้อยละ
พื้นที่จังหวัดน่านทั้งหมด	7,170,075	100
พื้นที่อยู่อาศัย, เกษตรกรรม	1,090,294	15
พื้นที่ป่าไม้ *	6,079,781	85
ป่าอุทยานฯ	3,040,700	42
ป่าเขตอนุรักษ์พันธุ์สัตว์ป่า	36,250	1
พื้นที่ป่าสงวนฯ, เกษตรกรรม	3,002,831	42
พื้นที่ป่าที่ถูกบุกรุก	132,326	2

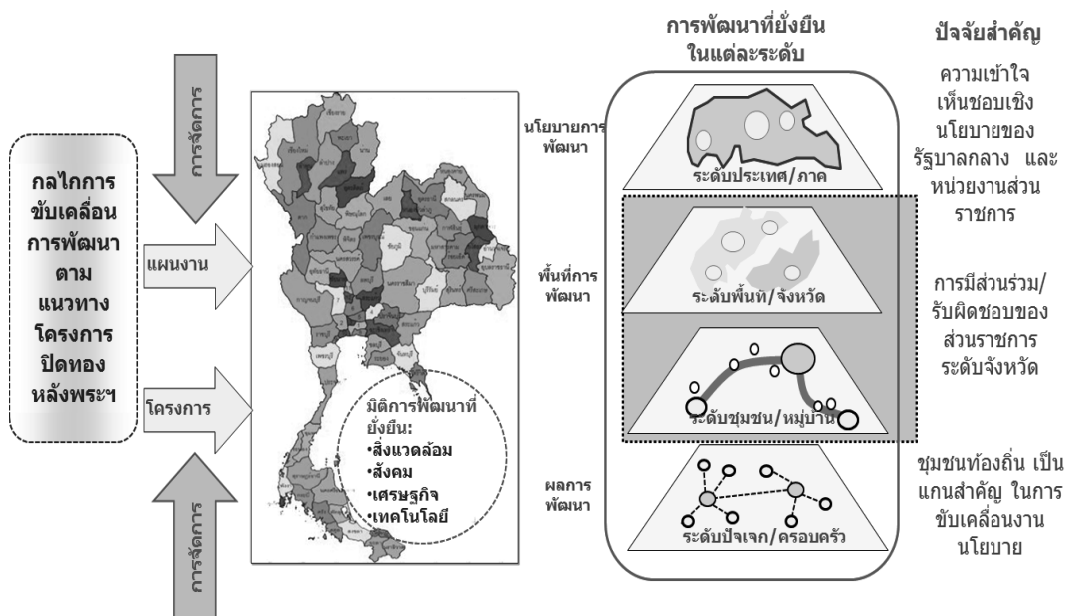
* พื้นที่ป่าบุกรุก 132,326 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 1.5

ที่มา : สำนักงานจังหวัดน่าน

พื้นที่ดำเนินโครงการฯ



ภาพรวมการขับเคลื่อนการดำเนินโครงการปิดทองหลังพระ ฯ



ภาคผนวก ข.
แฟ้มภาพการลงพื้นที่



ไร่ข้าวโพด ติดกับ นาข้าว ที่บ้านยอด อำเภอสองแคว จังหวัดน่าน



สัมภาษณ์คุณปัทมพร พิชัย หัวหน้าทีมบ้านยอด ที่ศูนย์อำนวยการ โรงเรียนบ้านยอด



ตำว และ หวาย พืชเศรษฐกิจของบ้านยอด



พบปะพูดคุย
กับชาวบ้านยอด

สำรวจความเป็นอยู่ อาชีพ
และวิถีชีวิตของชาวบ้าน





ฝายคอนกรีตแห่งแรกของหมู่บ้าน

ศูนย์เรียนรู้บ่อพวงสันเขา





โรงเพาะชำโครงการปิดทองหลังพระ

พื้นที่ลุ่มน้ำจืดสบสาย บ้านน้ำปาก อำเภอท่าวังผา จังหวัดน่าน





สัมภาษณ์ พูดคุยกับทีมบ้านน้ำปาก มีคุณณัฐธิดา มังคละ (แต้ว) เป็นหัวหน้าพื้นที่
ต้นแบบศูนย์บ้านน้ำปากโดยมีคุณวรพลชัยศรี (หนานผ่าน) หมอขวัญประจำบ้านน้ำปาก
และคุณเอก พรหมพินิจ ทีมปศุสัตว์ร่วมพูดคุยให้ข้อมูล



ทีมพาลงไปดูพื้นที่จริง แสดงให้เห็นถึงพื้นที่นาที่เพิ่มขึ้น





ภาคผนวก ค. การถอดเทปสัมภาษณ์

ผู้สัมภาษณ์หมายเลข 1 (R1)

คุณธนกร รัชตานนท์ อายุ 50 ปี ตำแหน่งผู้จัดการโครงการปิดทองหลังพระ
เข้าร่วมกับโครงการปิดทองเมื่อเดือนกรกฎาคม 2553 และมีประสบการณ์เชี่ยวชาญด้าน
ภาคสังคม

มุมมองเชิงกลยุทธ์ 29 ประเด็น (Strategic Perspectives: 29 Issues)

1. ผมมองว่า หลักการเชิงกลยุทธ์คือ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” ก่อนลงชุมชน เราต้องลงพื้นที่เก็บข้อมูลเพื่อได้ข้อเท็จจริงที่เป็นข้อมูลจริง ให้เวลา โดยต้องทำความเข้าใจในเรื่องของ “ปฏิทินชาวบ้าน” ต้องรู้ ต้องเข้าใจบนฐานของวัฒนธรรมที่เป็นทุน
2. เราไม่ได้เอาทีมของเราเข้าไป แต่เราจะต้องเน้นการเปิดโอกาสให้เกิดการบูรณาการทีมของ “คนในพื้นที่” เอง ที่เราเรียกว่า คนพื้นที่ ปราชญ์ชาวบ้าน ผู้นำจิตวิญญาณ หรืออาสาพื้นที่ที่เขามีความเข้าใจในชุมชนของเขามากกว่า คณะทำงานของเราเอง ตรงนี้ทำให้เกิดความร่วมมือ เกิดความสนิทสนมเป็นกันเอง เกิดสายสัมพันธ์เป็นพี่เป็นน้องที่ร่วมเป็นหุ้นส่วน เป็นพันธมิตรกัน
3. เพราะฉะนั้น เราจะศึกษาถึงสภาพความเป็นจริงของชุมชนก่อน เราจะเดินด้วยกัน เรียนรู้ด้วยกัน (walking the talk) ดังนั้นในกระบวนการการเข้าถึง เราจะมานั่งปรึกษาหารือ เพื่อให้เข้าถึงปัญหา เราเปิดโอกาสให้ทุกคน ผู้เฒ่าผู้แก่ ผู้หญิง เด็ก แม้กระทั่งคนขี่เหล่าเข้าร่วม ตัวอย่างเช่น ที่บ้านเปียงซ้อ มีกรณีเยาวชนที่เคยเป็นที่เอื่อมระอาของชาวบ้าน เพราะเด็กเกเร พอโครงการเราเข้ามาถึงก็เปิดโอกาสให้เด็กเข้ามามีส่วนร่วมโดยดึงเข้ามาเป็น “หมอสัตว์” หรือทีมปศุสัตว์ของเรา คือให้เด็กรู้จักดูแลหมูและให้เด็กสร้างทีมของเขาเองในการเข้ามามีส่วนรับผิดชอบในการดูแลจัดการหมูในหมู่บ้าน ต่อมาก็ให้ทีมของเด็กได้เรียนรู้งานดูแลแลกเปลี่ยนในพื้นที่อื่นๆ และท้ายสุดจะได้สามารถวางแผนร่วมกันในการพัฒนาในอนาคต เรียกง่าย ๆ ว่า เป็นการ “เกาให้ถูกที่คัน” คนในพื้นที่ต้องการอะไรปัญหาของเขาอยู่ที่ใด ชาวบ้านจะรู้ เราจะไม่ยึดเยียดสิ่งที่เราคิดว่าเรารู้ให้
4. นับว่าเป็นเรื่องของโอกาสและการให้โอกาส ที่ผ่านมาชาวบ้านไม่ได้รับโอกาสเท่าที่ควร ในการที่จะเป็นปากเป็นเสียงให้ตนเอง ในการจะให้เราได้ฟังเสียงของเขา

เป็นหลัก สิ่งที่โครงการปิดทองฯกระทำลงไป ถ้ามองว่าชาวบ้านจะได้อะไร เราวัดผลโดยดูระดับความพึงพอใจของชาวบ้าน เราจะเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เช่นมีการจัดกองทุนข้าวโพด กองทุนหมู สิ่งที่ชาวบ้านจะได้กลับมาแล้วจับต้องได้ด้วย เขามีรายได้เพิ่มขึ้นหรือไม่ ปลอดภัยรายบุคคลได้หรือไม่ มีเงินออมเพิ่มขึ้นบ้างหรือไม่ ในภาพรวม ชีวิตของชาวบ้านดีขึ้นอย่างไร เป็นสิ่งที่เราต้องติดตาม

5. การทำงานของเราจะมีการวัดผล 3 ระดับตามหลักรอด คือ มีกิน ปากท้องอิ่ม 3 ปีแรก ปี 52-55 ตอนนี้อย่างเร็วกว่าที่เราคาดหวังพอเพียง คือ ช่วงปีที่ 4-6 (เริ่มมีรายได้ที่ดี)ยั่งยืน คือ ช่วงปีที่ 6-9 トラบใดที่ชาวบ้านและชุมชนยังไม่เข้มแข็ง โครงการปิดทองฯจะยังไม่พบฐาน จนกว่าชาวบ้านจะเข้มแข็ง ทำยสุด เราจะคืนทุกอย่างกลับให้ท้องถิ่น
6. โครงการปิดทองเองไม่มีองค์ความรู้ตั้งแต่ต้น แต่เราเปรียบเสมือนเป็นศูนย์กลางเชื่อมโยงองค์ความรู้ทั้งหมด โดยเชื่อมโยงองค์ความรู้ของทีมของแม่ฟ้าหลวง ที่มีประสบการณ์ ความรู้ความเชี่ยวชาญ เมื่อแรกทีมคอยตุงเข้ามาสอน เข้ามาสร้างไว้ถ่ายทอดให้เรา และเราพร้อมเชื่อมโยงกับชุมชน ชาวบ้าน ปรากฏชาวบ้านตามแนวคิดคนสอนคนสอน นี่คือลักษณะการสร้างทีมหรือ Team building ของเรา คือเราจะอาศัยคนเมืองนำ สืบทอดสืบสาน สร้างคนขึ้นจากรุ่นสู่รุ่นในพื้นที่ นับว่าเป็นการเรียนรู้ที่ไม่ใช่ความรู้เชิงเดียว และไม่ใช่งานด้านเดียว แบ่งเป็นการบูรณาการการเรียนรู้หลายทาง เป็นการขับเคลื่อนงานอย่างเป็นระบบ เมื่อเราเรียนรู้แล้ว ชาวบ้านเรียนรู้แล้ว พอพึ่งพาตนเองได้แล้ว ทีมแม่ฟ้าหลวงก็จะขยับออกไป ไม่ใช่ทอดทิ้ง แต่เป็นการฝึกให้เราสานต่อ เรียนรู้
7. ดังนั้น หลักการทำงานของเราคือทุกคนเรียนรู้ร่วมกัน เรียนรู้กระบวนการตั้งแต่เริ่มต้น ตัวอย่างที่ดีคือที่บ้านน้ำปาก ปัญหาเรื้อรังเดิมคือ น้ำท่วม ดินถล่ม การไม่มีที่ดินทำกิน เราพูดได้ว่า 2 ปีที่ชาวบ้านเริ่มเรียนรู้ตั้งแต่หินเม็ดแรก ทุกอย่างที่เกี่ยวข้องชาวบ้านเรียนรู้ที่จะซ่อมแซม นี่คือการยั่งยืน
8. ในปี 53 เราได้พัฒนาฝายที่น้ำปาก เพื่อพัฒนาระบบน้ำ แม้เราจะพูดไม่ได้ว่าจะได้ผล 100% ที่เคยหลากท่วมทุกปีจะไม่ท่วม แต่เห็นได้ชัดว่า เกือบข้าวนาแรก มีฝนตกเกือบ 100 มิลลิเมตร น้ำหลาก ถ้าเป็นปีก่อน ๆ คงเสียหายมาก แต่ปี 53 เสียหายบางส่วน เราพอใจ ชาวบ้านพอใจ ชาวบ้านเขาเรียนรู้ เขามีความรู้ หลักการของเราคือ ให้ความพร้อมของชุมชน หากยังไม่พร้อม เราไม่ยัดเยียด เรารอได้ ค่อย ๆ ทำให้เป็นระบบ
9. เราเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ชาวบ้านในชุมชนหมู่บ้านต้นแบบทั้ง 3 แห่งจะหมุนเวียนกันเรียนรู้พูดคุยปรึกษาหารือ ทีมงานเราเองก็หมุนเวียนผลัดเปลี่ยนไปดูงาน ไปเรียนรู้งาน เกิดเป็นเวทีเรียนรู้ร่วมกัน นี่คือการวัฒนธรรมที่เราสร้างขึ้น ในด้าน

การปฏิบัติงานในพื้นที่ เราเน้นการพบปะสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันทุกคน เป็นการทำงานด้วยกัน

10. ในประเด็นเรื่องพืชหลังนา เราต้องยอมรับว่าในโลกปัจจุบัน ชาวบ้านเขาเปิดรับมากขึ้น มีความอยากรู้อยากได้ สิ่งที่เป็นกระแสเข้ามา เขาก็เกิดหนี้ เราเข้ามาให้ลูกค้าหลักเศรษฐกิจพอเพียงนี้ใช้ได้ เราให้แนวคิดให้เขาเห็นความสำคัญของการปลดหนี้ เราเข้ามาพยายามปลดโซ่พ้อค้ำคนกลางที่เคยเอารัดเอาเปรียบ โครงการปิดทองฯ จะเป็นเหมือนคนกลาง หาดตลาดรับซื้อผลผลิตที่ไม่ได้มุ่งหวังเอากำไร แต่เราพยายามแก้ปัญหาในเชิงธุรกิจ ผมคิดว่า ทีมงานของเรามี 54 คน เราส่งเสริมให้ชาวบ้านมีรายได้ดีขึ้น ทีมงานมีชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น ผมพยายามฝึกเขาให้พยายามพัฒนาเป็นกลุ่มรวมตัวกันในการบริหารจัดการเรียนรู้ในเชิงธุรกิจแบบยั่งยืน ตั้งแต่การผลิตสินค้าคุณภาพ หาดตลาด การเรียนรู้ส่วนแบ่ง ชาวบ้านได้ประโยชน์ ทีมงานก็อยู่ดีกินดีขึ้น เรียกว่าเป็นสถานการณ์แบบ win win
11. ในประเด็นเรื่องแรงจูงใจ คนในทีมเอง ส่วนหนึ่งก็เป็นชาวบ้าน ที่แรกเริ่มเข้ามาอาสาเข้ามาช่วยด้วยใจ เราก็มีคำตอบแทนในลักษณะเงินเดือน คือเป็นการส่งเสริมชาวบ้าน อย่างเรื่องของพืชหลังนาที่โครงการนำมาเผยแพร่คือ หน่อไม้ฝรั่ง ถั่วลันเตา ถั่วแขก และบร็อคโคลี่ จริง ๆ ชาวบ้านมีฐานความรู้อยู่แล้ว เราไม่ยึดยึด เราสอนเขาว่าพืชหลังนานั้นมีประโยชน์ เมื่อเหนื่อยแล้วรายได้ต้องดีขึ้น ราคาต้องดีขึ้น
12. อย่างถั่วลันเตา ถั่วแขก บร็อคโคลี่ ใช้การหยอดเมล็ดแล้วปลูกได้เลย ไม่ต้องเพาะกล้า ส่งขายได้เร็ว แต่หน่อไม้ฝรั่ง ในประเทศเราผลิตไม่พอส่งออก มีบริษัทรับซื้อรออยู่ มีหลายคนมองว่า การปลูกหน่อไม้ฝรั่งที่นานอาจมีปัญหาเชิงระบบขนส่ง logistic ไกลไม่ค่อยเอื้อเท่าไร ผมกลับคิดว่า อย่าเพิ่งเอาเรื่องขนส่งเข้ามาเป็นอุปสรรค เราต้องศึกษาดูกลไกของมันทั้งกระบวนการ ถ้าเราพบว่า ชาวบ้านคุ้มค่าไหม มีรายได้ดีขึ้นไหม แม้มีข้อจำกัดบ้าง แต่ถ้าคุ้มเราก็ควรทำ ไม่คุ้มก็ปรับเปลี่ยนไป ถือเป็นการเรียนรู้ ผมเน้นการดำเนินงานในเชิงบูรณาการ เราไม่ทำแบบโดดเดี่ยวไม่มีแผนรองรับ เราได้พูดคุยถึงความเป็นไปได้กับศูนย์ส่งเสริมการเกษตร เขาจับมือเลย จริงๆ หน่อไม้ฝรั่งนี่คือ เคยปลูกได้ที่นั่น แต่บริษัทใหญ่อยู่อยุธยา ที่นั่นนี้ผลผลิตดีมาก เมื่อไหร่ที่มันแพงหน่อ ชาวบ้านจะมีรายได้เข้าทุกวัน
13. นอกจากนี้ หน่อไม้ฝรั่งเราต้องเพาะกล้าให้ชาวบ้าน ต้องดูแลให้มันแตกหน่อ ต้องดูแลทั้ง ๆ ที่มันทนมือทนเท้า ไม่ตายง่าย เมื่อชาวบ้านดูแลหน่อ เขาก็จะไม่มีเวลาไปถางป่าทำไร่ข้าวโพดที่ทำลายดิน แม้จะมีพวกที่ไม่ยอมให้ชาวบ้านเลิกปลูกข้าวโพด เพราะตนเองต้องเสียผลประโยชน์ หากชาวบ้านใช้เวลาไปกับพืชหลังนา ดูแลต้นกล้าไม่เข้าไปถางป่า ไม่บุกป่า นี่คือนโยบายราชดำริ “ปลูกป่าโดยไม่ต้องปลูก” เมื่อไม่ไปตัดป่าทำลายป่า ป่าก็เจริญเติบโต

14. สำหรับที่ปิดทองถือว่าทุกอย่างเป็นทุน ตั้งแต่การเพาะต้นกล้า ต้นละ 15 บาท โครงการปิดทองฯจะไม่ให้ของใครฟรีโดยสูญเปล่า เราเอาต้นละ 3 บาท เก็บเป็นโบนัสเป็นขวัญกำลังใจให้ทีมและทีมเองจะได้มีชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้นด้วย จะได้มีกำลังใจในการดูแลชาวบ้าน ผมอยากเห็นเขารวมกลุ่ม ยื่นหยัดทำธุรกิจ ทีมเป็นคนนำหน้า เมื่อแข็งแกร่งก็กลายเป็นผลดีของชุมชน ของจังหวัด ของคนนำหน้า
15. ในประเด็นเรื่องป่าเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นพืชดั้งเดิมของน่าน เช่น หวาย ตำลึง ที่เราจะเสริมให้ชาวบ้าน ป่าเศรษฐกิจต้องใช้เวลาประมาณ 6 ปี แล้วเราจะเข้ามาตั้งเป็นกองทุนแปรรูปป่าเศรษฐกิจตำลึงหรือลูกชิด หวานน้ำผึ้ง เราจะเน้นเรื่องคุณภาพ
16. ในเรื่องบุคลากร เราจะยกระดับความเชี่ยวชาญด้วยการเสริมประกาศนียบัตรหลักสูตรของโครงการปิดทองฯ เราคิดไว้แล้วเกี่ยวกับวิทยาลัยชุมชนจังหวัดน่าน อย่างเช่น เด็กในโครงการปิดทองฯ ทุกคนต้องเน้นการเรียนรู้ เด็กชาวบ้านในชุมชนไหนที่ไม่เก่งด้านไหน เช่น ด้านคอมพิวเตอร์ เราจะส่งไปเรียนไปอบรมเน้นการสร้างทักษะ อย่างทีมปศุสัตว์ เราก็ติดต่อไปที่จุฬาลงกรณ์ที่น่าน เขาจะมาสอนเรื่องผสมเทียม
17. แผนต่าง ๆ ก็มาจากการที่ผมเองเดินสายประชุมกับชาวบ้าน เข้าไปถามว่าเขาคิดอย่างไร ดังนั้น แผนของเราก็มามาจากชาวบ้าน เราจะปรับให้เข้ากับแผนชุมชน ให้เข้ากับท้องถิ่น แผนจึงมีความยืดหยุ่น ปรับความต้องการของท้องถิ่นของชุมชนเป็นสำคัญ
18. กลับมาที่ประเด็นช่วงพอเพียง หรือระหว่างปีที่ 3-6 เป็นช่วงของป่าเศรษฐกิจ ผมจะทำอะไรให้ชาวบ้านมีหนี้สินลดลง ปลดหนี้ได้
19. สำหรับแนวคิดเรื่องพืชหลังนาของผม ผมจะมีการกำหนดกฎเกณฑ์ข้อจำกัดต่าง ๆ ให้ชุมชนปฏิบัติ นั่นคือ
20. ต้องปลูกข้าว ห้ามเลิกปลูกข้าวเด็ดขาดถ้าปลูกหน่อไม้ฝรั่ง ก็ต้องแบ่งโซนเป็นปลูกข้าวและปลูกหน่อไม้ฝรั่งชาวบ้านที่ปลูกหน่อไม้ฝรั่ง ห้ามปลูกเกิน 2 ไร่ ต่อครัวเรือนตามแนวคิดพอเพียง มีรายได้ไม่โลกทำธุรกิจเกินตัว
21. การปลูกหน่อไม้ฝรั่ง ปลูกครั้งหนึ่งอยู่ได้ถึง 7-10 ปี เลยทีเดียว ดังนั้น วงจรชีวิตการเกษตรของชาวบ้านจะดีขึ้น พอทำนาข้าว หลังนาข้าวปลูกพืชหลังนา ปลูกถั่วลันเตา ถั่วแขก บร็อคโคลี่ 45-60 วัน เก็บขายได้ มีรายได้ เด็ก ๆ ในชุมชนให้ความสนใจเรียนรู้ ชาวบ้านจะได้มีรายได้ดีขึ้น
22. เดิมทีชาวบ้านถูกเอารัดเอาเปรียบ ที่บ้านน้ำปาก เคยปลูกพริก พอเก็บขายถูกกดราคา บางครั้งไม่ได้เงิน ปากท้องก็ไม่อิ่ม เป็นหนี้เป็นสิน
23. เราใช้ GPS ถ่ายรูป ที่เอกสารสิทธิ์โดยไม่มีสิทธิ์ เราไม่ได้บอกว่าเป็นที่ของชาวบ้านนะ แต่เราเข้ามาจัดพื้นที่ เป็นที่รับน้ำเพื่อเขาจะได้หยุดบุกรุกที่ดิน

24. โครงการปิดทองฯ มีเอกลักษณ์เฉพาะ เราไม่ใช่ตอยตุงที่ 2 แต่เราเรียนรู้จากตอยตุงตุง เขาลองผิดพลาดมากกว่าจะมีวันนี้ เขามองค้ความรู้นั้น เราเข้ามาตอยอดอะไรดี เราก้เลือกที่จะรับ เลือกที่จะปรับ ไม่ใช่ลอกเลียนแบบ แต่ละพื้นที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและเราจะไม่หยุดการเรียนรู้

ผู้สัมภาษณ์หมายเลข 2 (R2)

คุณเบญจพร ในราช อายุ 24 ปี

เจ้าหน้าที่คุมสต็อกและพัสดุ โครงการปิดทองหลังพระจังหวัดน่าน

การฝึกปฏิบัติจริง ลงพื้นที่จริงของเจ้าหน้าที่

“เจ้าหน้าที่ที่ต้องลงพื้นที่ ต้องเรียนรู้จากของจริง ต้องเข้าเรียนรู้พื้นที่อย่างที่บ้านเปียงซ้อ อำเภอเฉลิมพระเกียรติ อยู่ติดประเทศลาวค่อนข้างไกล ดิฉันไปฝึกอยู่ที่นั่นเป็นเวลาหนึ่งเดือน เราต้องเข้าใจวิถีชาวบ้านภูเขาเหล่านี้เป็นพวกลี้ละ แรก ๆ ไม่ให้ความร่วมมือ เราเข้าไปขอข้อมูลเรื่องราวได้ หนึ่งสัปดาห์ ชาวบ้านไม่ยอมให้ข้อมูล เขากลัวเราจะไปยึด เพราะเราต้องการให้หยุดทำไร่เลื่อนลอย ต้องการให้เขารู้ว่า ปลุกข้าวโพดมันทำลายดิน ดินถูกทำลายที่ละม่อน ๆ (ภูเขา) เราต้องค่อย ๆ เรียนรู้ ค่อย ๆ เข้าหาชาวบ้าน เช่น เราต้องเคารพวันกรรม ชาวบ้านนับถือวันกรรม ทุกอย่างจะหยุดหมด ชาวบ้านจะอยู่บ้านคือมันเป็นความเชื่อของเขา เราพยายามมาก ใช้วิธี “ตื้อ” ตอนแรกเขาปิดประตูบ้านเลย เก็บวัวควาย ไม่ให้ความร่วมมือเลย เราค่อย ๆ เข้าไป เข้าให้ได้บ้านหนึ่งก่อน พอชาวบ้านเห็นเราเข้าบ้านนี้ได้ก็ค่อย ๆ เริ่มเปิดรับจากบางคนที่ไม่ยอมเข้าร่วมกับโครงการเพราะกลัวบ้าง ไม่เข้าใจบ้าง แต่พอเราทำให้เห็น เขาเห็นเพื่อนเขาปลูกแล้วได้ข้าว เขาก็เริ่มสนใจ เปียงซ้อเดิมไม่มีข้าวจะกิน ชาวไร่ได้ผลผลิตน้อย ปัญหาคือข้าวมันไม่พอกิน ที่นี้คุณชาย (ม.ร.ว.ดิศนัดดา ดิศกุล) ก็พยายามโน้มน้าวเขาว่า นาเป็นของพวกเขาชาวบ้าน เขา खुदเอง นาก็เป็นของเขา และท่านยังเข้ากำนันผู้ใหญ่บ้าน ชี้ให้เห็นประโยชน์ของชุมชน”

ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม

เราต้องเข้าใจ เปียงซ้อนับถือพุทธถือผีพร้อม ๆ กัน เราต้องไม่ลบหลู่ ก่อนจะสอนเขาต้องเปิดรับชาวบ้านจะสอนเรา เช่น การเดินป่าจะต้องเดินอย่างไร ชาวบ้านจะบอกเราว่า ตรงไหนมีผีป่า เจ้าที่แรง ตรงไหนเป็นที่ป่าบริเวณที่ชาวบ้านอนุรักษ์จะเข้าไป เราต้องตกลงกับเขา ต้องเข้าใจเขาว่า เขามีที่ดินจับจองทำกินหลายบริเวณ เราต้องให้เขาเลือกที่ดิน เราต้องเข้าใจว่า หมู่บ้านไม่มีวัด เราต้องนิมนต์พระจากข้างล่างขึ้นไป มีการ

บวชป่า เหมือนบวชพระ ให้ชาวบ้านหุงแห่น้ำ เราได้รับความร่วมมือจากผู้ว่า เป็นการปลุกจิตสำนึกให้หุงน้ำ เหมือนเอาจิ้วรพันน้ำ

เจ้าหน้าที่ที่ลงพื้นที่ที่ประจำในพื้นที่ต้องเข้าใจอย่างดีว่า เราเน้นการดึงให้ชาวบ้านมีส่วนร่วม เข้ามาเป็นกรรมการดูแลต้นน้ำ เราเน้นให้ชาวบ้านดูแลเอง เราลงทุนให้ ฝ่าย 1 ตัว มีพื้นที่รับน้ำก็ไร่ ก็ครัวเรือน เราไม่ได้ให้ฝ่ายเขาเลย แต่สอนให้เขามีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของร่วมกัน แตกเสีย ให้ชาวบ้านซ่อม เรามีทีมพี่เลี้ยงจากตอตุ่งคอยสอน เช่น ทีม น้ำ ทีมนา เราเน้นหลักการว่าเราจะไม่ให้ความช่วยเหลือ หากชาวบ้านไม่รู้จักช่วยเหลือตนเอง สิ่งที่เราทำได้คือให้คำแนะนำ ให้การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เดิมที ชาวบ้านไม่เข้าใจว่าของเหล่านี้เป็นของของเขา ทีมพี่เลี้ยงตอตุ่งจะเน้นการเรียนรู้อย่างยั่งยืน อย่างเช่น ทีมปศุสัตว์ แรก ๆ เด็ก ๆ ในชุมชนจะตื่นตื่น มาช่วยเหลือ ต่อมา คนทำงาน ผู้เฒ่าผู้แก่ ก็เข้ามาช่วยกันหมด เราสอนเขา และเขาก็สอนเรา เช่น เราเองก็ไม่รู้มาก่อนว่า ไผ่อาจตายทั้งกอได้ คือว่าเป็นการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ อย่างดูจากฝ่าย ชาวบ้านเขารู้นะ เขารู้ทางดิน แนวท่อ เรามีเครื่องมือ แต่ชาวบ้านมีภูมิปัญญาท้องถิ่น

R 1 เล่าว่า ชีวิตตนเองเปลี่ยนแปลงไปจากนักบัญชีที่หลังร่วมโครงการปิดทองก็มีความสนใจในเรื่องเกษตร อยากเข้าร่วมพัฒนา อยากมีส่วนช่วยทำบุญ เช่น ชาวบ้านน้ำปากเคยประสบอุทกภัยน้ำป่าหลาก นาไม่มีเหลือ มีแต่โคลน ท่อนไม้ ท่อนซุง แต่เมื่อมีโครงการปิดทอง ชีวิตชาวบ้านก็แทบจะเรียกได้ว่าพลิกจากหลังมือเป็นหน้ามือ เราเองก็เอาความรู้ที่ถอดจากชาวบ้านเอาไปถ่ายทอดต่อ

ประเด็นด้านการเมือง

การที่โครงการปิดทองเข้าไปเปลี่ยนรูปแบบวิถีชีวิตชาวบ้านบางส่วน เช่นการจะให้ชาวบ้านเลิกปลูกข้าวโพด บางทีก็เกิด mob ที่ได้รับการสนับสนุนจาก NGO บางพวกซึ่งเราก็พยายามดึงเขาเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาในหลาย ๆ ด้าน NGO บางแห่งต้องการให้ปลูกข้าวโพด เพราะเป็นเรื่องของพ่อค้าคนกลาง เรื่องของผลประโยชน์ด้วย เมื่อเราดึงเขาคือ NGO เข้ามาแล้วบางส่วน เราจะทอดทิ้งเขาก็ไม่ได้ ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับกัน มีค่าตอบแทนให้

อุปสรรค

ตอนลงไปสอนให้ปลูกข้าว ตอนแรกก็เหนื่อยใจ เรื่องของศัตรูทางการเกษตร เราต้องอดทน ต้องเรียนรู้วิถีในการเข้าหาชาวบ้าน เช่น เราจะไปช่วยถอนหญ้า ค่อย ๆ ปลูกความสัมพันธ์ เรียกกันว่า ลุง พี่ น้าถือเครือญาติกัน

เคยคิดว่าทำงานต้องสบาย แต่เมื่อเข้าร่วมโครงการ เกิดเป็นความภาคภูมิใจว่าเราอยากมีส่วนร่วมในการพัฒนาจังหวัดเรา เราจะดูแลอย่างต่อเนื่อง คอยติดตามผล อย่างเรื่องฝายเวลาฝนตก ทีมงานจะลงไปวัดระดับน้ำ

ปัญหาในการลงพื้นที่ก็มีมาก มีปัญหากันในทุกชั้นทุกตอน แต่เราต้องเรียนรู้แก้ไข เราร่วมมือกันลงเป็นทีม ฝ่าย 1 ตัวใช้แรงพี่น้องในหมู่บ้านช่วยกันทำ

ปัญหา

เราเคยเจอว่าอยู่ที่ทัศนคติ เดิม ชาวบ้านอยากได้แต่ไม่อยากทำ เพราะเขาคิดว่าก็คงเหมือนโครงการรัฐอื่น มาแล้วก็จากพวกเขาไป หัวหน้าทีมจึงต้องคิดว่าจะเข้าอย่างไรให้ถึงตัวปัญหา หากเราเข้าไม่ถึงก็ไม่เข้าใจตัวเองถึงขนาดเคยร้องไห้ เราเอาทุกอย่างไปให้อาข้าว เอาปุ๋ย แต่ชาวบ้านแรก ๆ กลับพูดว่า “จ้างฉิ้นสิ” เพราะเขามีประสบการณ์เดิม ๆ ที่มีโครงการเข้ามาแล้วเอาเงินไปให้ชาวบ้าน เสร็จโครงการก็กลับเลยออกจากพื้นที่เลย เหมือนว่ามันเป็นปัญหาที่ชาวบ้านเคยเจอ แต่ทีมคอยดู ทีมปิดทองฯ จะกลับมาดูแลโครงการ ตอนนี้ชาวบ้านเริ่มกลัวว่า เราจะทิ้งเขาไป ตอนนี้จะเข้าบ้านไหนก็เข้าได้หมด รู้จักกัน ไว้วางใจกัน นับถือกัน

บ้านน้ำปาก

(R3) คุณณัฐธิดา มั่งคละ (ตัว) อายุ 28 ปี

หัวหน้าพื้นที่ต้นแบบศูนย์บ้านน้ำปาก ต.ตาลชุม อ.ท่าวังผา จ.น่าน

(R4) คุณวรพลชัยศรี (หนานผั่น) อายุ 42 ปี

เจ้าหน้าที่ส่งเสริมอาชีพและภูมิปัญญา หมอขวัญประจำบ้านน้ำปาก

(R5) คุณเอก พรหมพินิจ อายุ 24 ปี ทีมปศุสัตว์

(R3)

- โครงการสามารถแก้ปัญหาชุมชน เมื่อก่อนชุมชนเกิดปัญหาอุทกภัยพื้นที่ถูกน้ำป่าไหลหลากทุกปี บ้านเรือนได้รับความเสียหาย เหตุการณ์ในวันที่ 5 กันยายน 2551 นับเป็นจุดพลิกผัน เกิดน้ำป่าไหลหลากทำให้พื้นที่บ้าน พื้นที่นา ฝายได้รับความเสียหายมากจนชาวบ้านไม่รู้ว่าจะแก้ปัญหาอย่างไร นาข้าวก็ไม่พอกิน มีชาวบ้านสูญหาย 3 ราย ชาวบ้านท้อแท้เป็นอย่างมาก หน่วยงานราชการบางหน่วยยื่นมือเข้ามา

ช่วยเมื่อเกิดปัญหา แต่ไม่ได้มาแก้ไขพื้นที่อย่างเป็นระบบ บ้านน้ำป่ากเป็นบ้านที่ตั้งอยู่กลางน้ำของพื้นที่ลุ่มน้ำสบสาย ประกอบด้วย 2 ตำบล 3 หมู่บ้าน ได้แก่ 1) ตำบลตาลชุม ประกอบด้วย บ้านห้วยธนู ซึ่งเป็นหมู่บ้านปลายน้ำ และบ้านน้ำป่าก 2) ตำบลศรีภูมิ ประกอบด้วยบ้านห้วยม่วง ดังนั้น การพัฒนาพื้นที่ลุ่มน้ำสบสายควรพัฒนาทั้งระบบลุ่มน้ำทั้ง 3 หมู่บ้าน อาทิ ปัญหาน้ำ ทุกคนอยากได้น้ำ จะจัดสรรน้ำก็ลำบาก น้ำซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดก็ต้องคุยและตกลงกัน

- โครงการด้านน้ำ

โครงการปิดทองได้สร้างฝายใน 3 พื้นที่ 11 ฝายที่เป็นฝายเพื่อการเกษตร ใช้ในการเกษตร การอุปโภคบริโภคเป็นสำคัญ

- เรามีทีมพี่เลี้ยงคอยดู ซึ่งสนับสนุนองค์ความรู้ ผู้ได้รับผลประโยชน์คือชาวบ้าน โครงการเข้ามาสอนชาวบ้าน อาศัยความร่วมมือ ใช้แรงงานให้ชาวบ้านทำเอง เราเน้นการแนะนำให้ความรู้ เป็นการมีส่วนร่วมตามแนวคิด “ร่วมคิด ร่วมฝึกปฏิบัติ” ในช่วงแรก ๆ ชาวบ้านไม่เข้าใจว่าการดำเนินงานของโครงการเป็นอย่างไร แต่เราจะเน้นการทำให้เห็น เน้นการร่วมปฏิบัติ และที่สำคัญที่สุด คือ การให้ชาวบ้านได้ลงมือปฏิบัติ
- สาเหตุในการเลือกบ้านน้ำป่าก เป็นพื้นที่ต้นแบบ ทางมูลนิธิแม่ฟ้าหลวงจะพิจารณาคุณภาพพื้นที่และภูมิสังคมเป็นสำคัญ บ้านน้ำป่าก ถือเป็นภาพจำลองขนาดย่อมของจังหวัดน่าน คือ พื้นที่ที่ถูกขนาบด้วยภูเขาที่สูงกว่าระดับน้ำทะเลกว่า 1,400 เมตร เมื่อเกิดน้ำป่าไหลหลากน้ำจะลงมาแรงและเร็วภายในหนึ่งชั่วโมงสามารถไหลท่วมหมู่บ้าน (ความเร็ว 7 กิโลเมตรต่อชั่วโมง) เนื่องจากภูเขามีความลาดชันกว่า 45 องศา เดิมเราเคยแจ้งเตือนแบบชาวบ้าน ๆ แต่ระบบไม่มีคุณภาพ จริงๆ เราเคยมีระบบmeter เตือนภัยที่กรมบรรเทาสาธารณภัยได้เข้ามาขอความเห็นชาวบ้านว่าจะเลือกติดตั้งระบบที่ตรงไหน ชาวบ้านไม่มีความรู้จึงให้ข้อมูลคลาดเคลื่อน การติดตั้งระบบจึงไม่ก่อให้เกิดประโยชน์เท่าที่ควร
- หลังจากเดือนกันยายน 2551 ที่โครงการปิดทองเข้าปรับปรุงพื้นที่ที่ดินทำกิน ที่บ้านน้ำป่าก เดิมก่อนเกิดอุทกภัยในปี 2551 เรามีพื้นที่นาเดิมประมาณ 167 ไร่ หลังจากเกิดอุทกภัยเหลือเพียง 37 ไร่ ฝายที่ชาวบ้านสร้างด้วยภูมิปัญญาชาวบ้านก็พังเสียหาย พอโครงการปิดทองเข้ามาก็สามารถปรับปรุงดิน ขุดเพิ่มทำไร่นา ทำให้มีพื้นที่เพิ่มขึ้นเป็น 221 ไร่ โดยปรับปรุงนาเดิม ในการสร้างที่นาจะคำนวณจากประชากรพื้นที่และปัญหาข้าวไม่พอกิน รวมทั้งไม่มีระบบน้ำที่เอื้อกับการทำเกษตร

- ตอนที่โครงการปิดทองหลังพระเข้ามายังไม่มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ เราเข้ามาแล้วต้องเน้นความต้องการของชาวบ้านเป็นสำคัญ ก่อนเข้ามาก็ต้องมีการศึกษาหาข้อมูล อาทิ สภาพเศรษฐกิจ ภูมิสังคม พื้นที่ทำกิน จำนวนประชาชน หนี้สินที่ทำให้เราต้องรู้ ปัญหาชุมชนและความต้องการชุมชน
- ในด้านมิติน้ำ ในด้านการบริหารจัดการน้ำ

เดิมภูมิปัญญาชาวบ้านจะใช้กระสอบปู้กัน เราจะนัดประชุมกับชาวบ้าน พูดคุยกับชาวบ้านให้ชาวบ้านลงมติดว่า มติใดที่มีปัญหามากสุด ชาวบ้านลงมติดว่าเป็นน้ำที่มีปัญหามากสุด ทางโครงการปิดทองจะตรวจสอบทุนน้ำ หมายถึงปัญหาในมิติน้ำ เพื่อตรวจดูพื้นที่ว่ามีปัญหาพื้นฐานด้านน้ำเป็นอย่างไร เพื่อเข้าถึงรากเหง้าของปัญหา การดูทุนน้ำก็ต้องพิจารณาช่วงหน้าแล้งสุด ๆ จะเหลือทุนน้ำเท่าไร ใช้ได้กี่แปลงกี่ไร่ ซึ่งเราจะดูความเป็นไปได้ในการสร้างฝาย สร้างเสร็จแล้ว คຸ່ມทุนหรือไม่ ชาวบ้านได้อะไรบ้าง โครงการปิดทองจะพิจารณาข้อมูลหน้าฝายและข้อมูลหลังฝายประกอบกัน

- ถามว่า ก่อนโครงการปิดทองเข้าไป ชาวบ้านจะเรียนรู้ช่วยเหลือตนเองอยู่แล้วหรือไม่

ใช่ ชาวบ้านจะช่วยเหลือตนเองอยู่แล้ว ผ่านภูมิปัญญาชาวบ้าน ฝายจะทำปีต่อปี น้ำจะไหลหลากทุกปี ไม้ผุไม้คงทน นอกจากนี้ ชาวบ้านทำฝายคอกที่จะใช้ไม้มากแต่ไม่คงทน จึงกระทบการทำการเกษตร เมื่อโครงการปิดทองเข้ามา ก็เข้ามาสอนทำให้ชาวบ้านเกิดการเรียนรู้ ซึ่งสำคัญสำหรับแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน

- แผนงบประมาณก็มีหลายแบบ เช่น แผน 3 เดือน แผน 8 เดือน แผน 1 ปี
- ในการประชุมของเจ้าหน้าที่ เราจะประชุมร่วมกันทั้ง 3 พื้นที่ที่จะมารวมกันที่สำนักงานและได้รายงานความก้าวหน้าตามแผนที่มิติมปศุสัตว์ ทิมน้ำ ทิมนา เราจะมาระดมความคิดเห็นว่ามีอุปสรรค ปัญหาอะไรบ้าง โดยคุณเพลิน เป็นหัวหน้าชุดในสามพื้นที่คือ บ้านยอด บ้านน้ำปาก และบ้านเปียงซ้อ
- โครงการปิดทองเน้นว่าทุกบาททุกสตางค์ต้องคุ้มค่ามาก ที่นี้มีความโปร่งใส ทางด้านการจัดซื้อ จะอยู่ที่ดอยตุง เป็นเจ้าหน้าที่ของแม่ฟ้าหลวง เพราะเราจะใช้ทรัพยากรร่วมกันกับทีมแม่ฟ้าหลวง ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการเงิน การจัดซื้อ การบัญชีและวัสดุจริง ๆ ทีมของเรา คุณธนกร ผู้จัดการก็โอนมาจากแม่ฟ้าหลวง ที่เน้นการสร้างคนสร้างทีมให้แข็งแรง แต่ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ปี 2554 มีการโอนบุคลากรจากแม่ฟ้าหลวง งบประมาณของเราจึงแยกออกจากแม่ฟ้าหลวง

- การพัฒนาทีม การสร้างทีม มีความสำคัญ ทีมแม่ฟ้าหลวงแกร่งแล้ว ทีมปิดทองยังใหม่ ยังต้องเรียนรู้ต่อไปเพื่อให้เข้มแข็งขึ้น จริง ๆ ยังขาดบุคลากร อย่างเช่น ทีมปศุสัตว์เองก็อาจมีการแย่งบุคลากรของแต่ละพื้นที่ บางทีก็ต้องถูกแบ่งไปลงพื้นที่ของทีมขยายผล การฝึกคน เลือกคนจึงไม่ง่าย บางครั้งเราส่งทีมไปเพียงข้อที่อยู่ห่างไกล 2-3 สัปดาห์ ก็ลาออก เพราะลำบาก ไม่มีไฟฟ้า ฝนตกชุก ไม่มีสัญญาณโทรศัพท์ หากไม่มุ่งมั่นจริง ตั้งใจจริงก็จะลาออกไป เจ้าหน้าที่ที่นั่นทุกคนต้องผ่านเพียงข้อที่เราส่งลงพื้นที่ไปฝึกงาน เดิมมีคนสมัคร 20 คน พอส่งไปฝึกงานเรียนรู้การลงชุมชนก็เหลือ 10 คน ทำงานจริง 7 คน ผ่านเป็นคนที่ยึดทุ่มเทจริง ๆ 5 คน ต้องรักษามุ่งมั่นจริง ๆ อยู่ด้วยจิตอาสา ทีมงานมีข้อดีคือเราจะหมุนเวียนบุคลากรตลอด เราอาจดึงคนจากข้างล่าง เช่น จากบ้านยอด บ้านน้ำปาก ขึ้นไปเพียงข้อ คือว่าเป็นการเรียนรู้งานครบ
- ในเรื่องแผน เราค่อนข้างยืดหยุ่น อาจมีแผนแทรก แต่สำหรับแผนซ่อมเดิม เราไม่มีแผน เช่น ไม่มีการกันงบประมาณสำหรับซ่อมฝาย อาจต้องใช้ฉุกเฉิน เช่นในกรณีฝนป่า ปัจจุบัน เรามีนบสำรอง เราเรียนรู้จากประสบการณ์ว่า ในปีนี้เราจะซ่อมแซมงบของการซ่อมฝายเท่าไร ดังนั้น หัวหน้าทีมจะตั้งงบประมาณ เสนอเข้าที่ประชุมที่รวมกันทั้ง 3 ทีม เท่ากับว่า ทุกคนในทีมรับรู้แผนร่วมกัน
- คุณธนกร เน้นการให้คำแนะนำ ประชุมร่วมกัน เวลามีปัญหาอะไรใน 3 ทีม อะไรเป็นจุดอ่อนเป็นปัญหา เราจะหยิบมาคุยกัน สื่อสารกันตรง ๆ เลยทั้งทีมน้ำปาก ทีมบ้านยอดและทีมเพียงข้อ เราจะรับรู้ร่วมกันหมด เช่น ทีมบ้านยอด จุดอ่อนคือบุคลากรน้อย คนน้อย แต่เราก็พัฒนาเรียนรู้ ร่วมกัน จนได้ทีมงานที่แข็ง เช่น ด้านปศุสัตว์ที่บ้านยอดถือว่าแข็ง ส่วนเพียงข้อ คนมาก 90% ของบุคลากรที่เพียงข้อเป็นคนในพื้นที่ เราให้อีกาสทุกกลุ่ม เด็กจบป.6 ป.3 เด็กวัยรุ่น หรือแม้แต่ไม่จบอะไรก็เข้ามาพร้อมกับโครงการได้ ถือว่าเป็นการสร้างงาน เราให้เงินวันละ 200 บาท เด็กก็อยากได้รายได้ด้วย ได้ความรู้ด้วย เขาอยากเรียนรู้ว่า ทำอย่างไรถึงให้ข้าวโพดเคี้ยวสวย ทำอย่างไรให้ข้าวเขางาม เราค่อย ๆ สอน โดยเราจะไม่พยายามเปลี่ยนวิถีชีวิตของเขา
- ประเด็นเรื่องการเมือง การครอบงำ การแสวงหาผลประโยชน์ การปกป้องผลประโยชน์ อาจมีในเรื่องอำนาจและการใช้อำนาจในตำแหน่ง เช่น เป็นกำนันมีไรสวน ก็อาจจะใช้อำนาจถึงท่อเข้าสวน เอาผลประโยชน์ให้ครอบครัวตนเองก่อน ชาวบ้านตาต้า ๆ ลูกบ้านก็ไม่ทราบแล้วบอกว่า “เดิมที ทางเราไม่เคยให้อะไร” ทางโครงการปิดทองฯเข้าใจประเด็นนี้ เราจะไม่ชนตรง ถ้าเราชน เราจะเข้าพื้นที่ไม่ได้

เราแก้ไขโดยทำให้ดู เมื่อชาวบ้านเห็นผู้นำได้บอพงง ก็อยากทำ เมื่อเขาลงแรงเสียพื้นที่ ก็อยากได้ผลกลับคืนบ้าง

R3

ปัทมพร พิชัย อายุ 29 ปี (คุณเกียง) หัวหน้าทีมชุดบ้านยอด ประกอบด้วยลูกทีม 9 คน ทีมสนับสนุน 3 คน อดีตผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน บ้านยอดมีขนาด 111 ครัวเรือน เป็นไทยพุทธ

ปัญหาด้านความไว้วางใจและการสร้างความมั่นใจให้ชุมชน

การทำงานของคณะปิดทองที่เลือกบ้านยอดเป็นหมู่บ้านต้นแบบ ชาวบ้านภาคภูมิใจและไม่มีอคติในการเปิดรับโครงการ เหมือนโครงการอื่น ๆ ในอดีต ที่ชาวบ้านกลัวโดนหลอกมาประชุมแล้วประชุมเล่า โครงการแล้วโครงการเล่าที่ชาวบ้านไม่มีความมั่นใจในโครงการ กลัวจะมาปิดพื้นที่ ผู้ใหญ่บ้านต้องชี้แจง สร้างความเข้าใจ ให้ชาวบ้านเข้าใจถึงเป้าหมายโครงการ ปิดทองว่า เราต้องการเข้ามาพัฒนาโดยทีมปิดทองและทีมพี่เลี้ยงของดอยตุง จะร่วมประชุมกับชาวบ้านก่อน เราพูดคุยโดยใช้แนวคิดของ “สายธารแห่งกาลเวลา” ย้อนเวลาไป 50 ปี ให้ชาวบ้านเห็นภาพของความสัมพันธ์ใน 6 มิติ คือ ดิน น้ำ ป่า สิ่งแวดล้อม พลังงานทดแทน เกษตร ที่สำคัญต่อการดำรงชีวิตของชาวบ้าน เราเน้นการเล่าให้เขาเห็นภาพ แล้วให้เขาแบ่งกลุ่มปรึกษาหารือว่า ในชุมชนประเด็นใดเป็นปัญหาให้ชาวบ้าน ระดมความคิดเห็นว่า ปัญหาของเขาคืออะไร ชาวบ้านยอดเดิมมีหนี้สินรายรับน้อยก็ต้องกู้ ธกส. อาชีพหลักคือปลูกข้าวโพด เราถามเขาว่า เขาต้องการอะไร ต้องการความช่วยเหลืออะไร เราทราบว่ามีดินน้ำเป็นปัจจัยที่มีปัญหา ปัญหาน้ำมด น้ำมดหายไปไหน ถ้าน้ำดี อาชีพจะเกิด ปัญหาข้าวราคาตกต่ำ 1 ไร่ได้ผลผลิต 45 ถัง ถ้าน้ำดี ชาวบ้านมีกำลังใจ ข้าว 1 ไร่ ได้ 50-60 ถัง ถ้าน้ำดีด้วยอาจได้ถึง 100 ถังต่อไร่

- เราเข้าไปนี้จริง ๆ ต้องบอกชุมชนเลยว่า เราต้องการส่งเสริมอาชีพด้วย เราต้องรู้แนวเขตที่ดินที่ ๆ เป็นที่ดินบรรพบุรุษของเขา ที่จับจองทั้ง ๆ ที่ ไม่มีเอกสารสิทธิใด ๆ เราต้องแนวเขตของใคร โชนของใคร บางทีชาวบ้านก็แย่งที่ดินกันบ้าน เราจึงต้องสำรวจแปลง GPS.. เมื่อปี 2553 โครงการปิดทองเข้ามาชุดรอกคลอง ส่วนน้ำที่มีอยู่เดิมเป็นคลองคอนกรีต เราเป็นพี่เลี้ยง สอนชาวบ้าน ให้ชาวบ้านลงแรงประมาณ 40 คน เรามีการตั้งคณะกรรมการน้ำดูแล ให้ชาวบ้านรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันและเน้นการมีส่วนร่วม ชาวบ้าน 40 คน ถ้าว้นไหน ใครไม่มาก็จะปรับ 150 บาท เอาเงินเข้ากองทุนเป็นค่าจัดการหมู่บ้านและค่าซ่อมแซม แต่ชาวบ้านไม่ค่อยมีใครไม่มาช่วย จะเวียนกันมาช่วยเหลือ

- ที่บ้านยอด เรายังส่งเสริมการเลี้ยงสัตว์ หมูเหมาชนซึ่งเป็นพันธุ์พื้นเมือง เลี้ยงง่าย ออกลูกเยอะเราส่งเสริมการปลูกผักพื้นบ้าน พืชผักสวนครัวรั้วกินได้ ให้ชาวบ้านเก็บกินก่อนเอาไปขาย เป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายทีมปิดทองหลังพระยังเน้นการเกษตร การแก้ปัญหาที่น้ำมุด การนำเอาความรู้และเครื่องมือมาใช้ในการพัฒนาชุมชน การวัดปริมาณน้ำด้วยเครื่องมือ V-น็อต เป็นเครื่องมือวัดอัตราการไหลของน้ำในลำน้ำขนาดเล็ก นอกจากนี้เรายังเน้นให้ชุมชนเห็นถึงโทษของการใช้สารเคมี จากการที่ดินไม่กระด้าง ก็กลายเป็นดินแข็ง ดินกล่ม น้ำไม่ดี ดินไม่ดีที่พัฒนายาก
- โครงการปิดทองเน้น เข้าใจและเข้าถึง เป็นหลักใหญ่ ก่อนลงมือทำอะไรเราต้องมีข้อมูลพื้นฐานทุกประเภท ทุกมิติ ต้องสำรวจข้อมูลพื้นฐานทางด้านเศรษฐกิจ สังคม หนี้สิน เงินออมกับหน่วยงานทางอำเภอ ตอนแรก ๆ เลย ข้อมูลบางอย่าง เขาก็อ้อ ๆ อึ้ง ๆ ไม่ค่อยยอมบอกเรา จนเห็นความตั้งใจจริงของเรา ต้องทำให้เขาเข้าใจว่าเราทำอะไร และเขาจะได้เข้าใจ
- ในด้านการเข้าถึง โครงการปิดทองฯ ยึดชุมชนและการพัฒนาชุมชนเป็นหลัก โครงการเน้นให้ชาวบ้านรักและรู้จักดูแลรักษา โครงการจะสร้างให้เห็น ให้ชาวบ้านร่วมสร้าง ร่วมเป็นเจ้าของ เช่นการขุดรอกคลอง เรากำชับ ผู้นำชุมชนว่า ทุกปีต้องให้ชาวบ้านร่วมแรงร่วมใจขุดรอกคลอง ต้องสร้างความมั่นใจให้เขามีส่วนร่วม ปี 53-54 ชาวบ้านกระตือรือร้นกันมาก เห็นความสำคัญของการให้ชาวบ้านลงมือทำเอง รู้สึกเป็นเจ้าของ เราเป็นผู้สอน ชี้ให้เห็นประโยชน์ของชุมชนเป็นสำคัญ มีปัญหาก้ร่วมประชุมทีมงาน เอาปัญหาของชาวบ้านมาพูดคุยให้ทีมเข้าใจปัญหาของเขา และร่วมแก้ไข เช่น ชาวบ้านมีปัญหาเรื่องฝายน้ำ เราต้องฟัง ต้องเชิญผู้นำหมู่บ้าน ผู้ใหญ่บ้านและทีมปิดทองทั้งหมดมานั่งคุยกัน บางครั้งต้องยอมรับว่า มีปัญหา เราเองก็อาจไม่ได้เรียนมาโดยตรง คือเรานั้นปฏิบัติเลย เช่น เรามีทีมอาสาปศุสัตว์ เราอาจรู้เพียงการใช้ยาเบื้องต้น เราจึงต้องขอความร่วมมือไปยังปศุสัตว์อำเภอ บางทีเสาร์อาทิตย์มีปัญหา ปศุสัตว์อำเภอมาไม่ได้ ทีมงานก็ต้องเรียนรู้เพิ่มเติม พัฒนาศักยภาพทีมและชุมชน เช่นเราต้องเรียนรู้ เรื่องผสมเทียมให้ชาวบ้านมั่นใจ ช่วยเหลือชาวบ้านได้ เรายังร่วมมือกับวิทยาลัยชุมชนเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เราต้องการเป็นต้นแบบที่ดี ตัวอย่างที่ดี ชาวบ้านยอดรับรู้ว่าเป็นต้นแบบ ก็มีแรงจูงใจ ตั้งใจเข้าร่วมกับโครงการ
- ปีแรก เราเน้นพัฒนาน้ำ ทดลองปลูกกระเทียม ถั่วเหลืองก็ยังไม่ค่อยเห็นผล เพราะการจัดการน้ำยังไม่ดีพอ เรามีการแต่งตั้งประธานน้ำหรือแก่ฝ่าย จะทำหน้าที่จัดการน้ำเป็นวัน ๆ บางทีปลูกพร้อม ๆ กัน เปิดประตูน้ำด้วยความไม่รู้ก็มี จากความไม่รู้ ก็เริ่มเรียนรู้ โดยเฉพาะช่วงหน้าแล้ง เราพยายามแก้ ทีมพี่เลี้ยงสอนเรื่องการทำฝาย

อนุรักษ์ ซึ่งเราจะเน้นการทำให้ภัยต่อความเข้าใจ วันนี้ชาวบ้านมีชีวิตดีขึ้น เรา กำลังขยายผล เราอยากทำการท่องเที่ยวแบบ Homestay ในอนาคตพอชาวบ้านมีปากท้องอิ่ม อยู่รอดก็เริ่มมีความหวัง ทั้ง ๆ ที่ยังไม่ถึงขั้นพอเพียง คือยังมีหนี้สิน เดิม ชาวบ้านมีรายได้หลัก โดยพึ่งข้าวโพดอย่างเดียว โครงการเข้ามาก็ให้เครื่องบด ข้าวโพด แต่ไม่ได้ให้อย่างเดียว เราสอนโดยเน้นการลดต้นทุน และเน้นการแปรรูป มี กองทุนแปรรูปเครื่องบดข้าวโพด 1 เครื่อง ต่อ 1 ชุมชน เดิมจะบดข้าวโพดอย่าง เดียว แต่เราสอนให้ทำอาหารหมู เลี้ยงหมูได้ ลดค่าใช้จ่ายชาวบ้าน โครงการปิดทอง ยังเน้นการลดความเสี่ยงเชิงบูรณาการ เดิมชาวบ้านไม่รู้จักรปลูกพืชผักหลังนา พอ โครงการสอนให้ปลูกบร็อคโคลี่ หน่อไม้ฝรั่ง ชาวบ้านเริ่มเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง ด้านตลาด โครงการจะประกันราคา เราจะหาตลาดรับซื้อให้เช่น ตลาดรับซื้อกล้วย เหลืองนวล เป็นกล้วยไม่มีเมล็ด ต้นของมันเอามาเลี้ยงหมูได้ด้วย จะได้ลดการซื้อ อาหารหมู

- พอโครงการพัฒนามีดินน้ำ ชาวบ้านก็ทำการเกษตรได้ เช่น การปลูกหน่อไม้ฝรั่ง ปลูก ครั้งเดียวอยู่ได้ 15 ปี 1 ไร่จะได้ 20 โล ราคาอยู่ที่ 400 บาท ซึ่งโครงการประกัน ราคา เป็นเรื่องใหม่ ชาวบ้านดีใจ เพราะชาวบ้านโดนหลอกมาหลายครั้ง เช่น การ ปลูกถั่วแขก ปลูกแล้ว คัดเกรดไม่ได้ ทิ้งเยอะ เสียเยอะ ชาวบ้านไม่มีความรู้ ปลูก แล้วทิ้งก็ทิ้ง
- โครงการเข้า รักษาสัตว์ให้ชาวบ้านฟรี บริการฟรี เช่น ไก่ตาย หมูเป็นโรค ปัญหา ด่วนคือ บางทีปศุสัตว์อำเภองานหนัก อาจไม่เข้ามาบ่อย เราต้องเรียนรู้แก้ปัญหา เฉพาะหน้า เช่น หมูเป็นโรคทางเดินหายใจ ปัญหาสุนัขกัดหมูในชุมชน ปัญหาลูกหมู อ่อนแอ ท้องร่วง ตายระหว่างคลอด แม่หมูมีน้ำนมไม่พอ แม่หมูทับลูกตาย หรือ คลอดก่อนกำหนด แม่ไม่มีแรงเบ่ง นี่เป็นปัญหาการตายลูกหมู เราต้องเรียนรู้ เรา ภูมิใจมากวันนี้ ที่เราได้เรียนรู้เก็บข้อมูล
- ในด้านการส่งเสริมอาชีพ เราเน้นพืชเศรษฐกิจ เช่น หวาย ตാവหรือลูกชิด เพราะเรามี โครงการผลิตเฟอร์นิเจอร์ในพื้นที่ให้ชาวบ้านร่วมเป็นเจ้าของ ถือเป็นโครงการระยะ ยาว 12 ปี
- ในชุมชน เรามีการประชุมสัมพันธ์ ทุกวัน โดยใช้โทรโข่งในชุมชน ให้ความรู้ชุมชน เช่น เรื่องของหวายซึ่งเป็นพืชดั้งเดิม เราจะพูดถึงการทำเฟอร์นิเจอร์ในอนาคต
- ในประเด็นเรื่องการพูดคุยสื่อสาร ทีมคอยตุงจะคอยแนะนำประเด็นก่อนพูดคุยกับ ชาวบ้าน แล้วเราร่วมกันตีโจทย์ เช่น เราถามว่า “ป่าผืนนี้มีอะไรบ้าง” “ชาวบ้านเอา ของอะไรออกจากป่าบ้าง” “เคยปลูกอะไรให้ป่าบ้าง” “แล้วเราจะทำหรือควรทำ

อะไร” เราจะเริ่มประเด็นเรื่องการเกษตร การปลูกป่าเศรษฐกิจ เช่น มะแขว่น สามารถแปรรูป ทำเป็นพืชมเสน ตำว หวาย ล้วนเอาไปขายได้ จะได้ผลตอบแทน ชาวบ้านเริ่มเข้าใจเป็นส่วนใหญ่

- เราต้องเข้าใจภูมิสังคมของเขา บ้านยอดเขามีปฏิทิน เราต้องพัฒนาตามปฏิทินชุมชน ต้องพัฒนาตามวงจรของเขา เขามีความเชื่อ เช่น การเลี้ยงผี ศาลเจ้าหลวง เป็นต้น
- ด้านการเมือง โครงการปิดทอง ทำให้ชาวบ้านมีรายได้เพิ่มขึ้น มีหนี้สินลดลง นายอำเภอสองแคว เคยส่งเสริมให้ชาวบ้านปลูกยางพารา ซึ่งเป็นพืชเชิงเดี่ยว ทั้ง ๆ ที่กว่าจะกรีดยางได้ต้องใช้เวลาปลูกนาน ตามภูมิสังคมของน่าน เราไม่ควรปลูกยางพารา เพราะต้องการน้ำมาก คนขายต้นกล้ายางพาราให้ชาวบ้าน รวุ่ย แต่คนปลูก จน เราไม่ควรสนับสนุนการปลูกพืชต่างถิ่น โครงการปิดทองจะเน้นการปลูกพืชที่ยั่งยืน เช่น แนวคิดการปลูกพืชหลังนา เราจะสอนการแปรรูป การเพิ่มมูลค่า เรายังสอนทำบัญชีครัวเรือนด้วย ชาวบ้านเริ่มทำเอง
- ในด้านพลังงานทดแทน เช่น ชังข้าวโพด เราจะแจกเตาถ่านหรือเตาแก๊สชีวมวล ลดการใช้ก๊าซหุงต้ม แต่ใช้ชังข้าวโพดแทน
- ในปี 2554 เราเน้น มิติดิน เราสอนชาวบ้านว่าไม่ให้ใช้สารเคมี ซึ่งเป็นไปตามแผนของโครงการ เราจะเน้นสอนให้ใช้สารอินทรีย์ ทั้งนี้ เราเน้น การระเบิดจากข้างใน เป็นที่ตั้ง

โรงเรียนบ้านผาหลัก อ.สองแคว จ.น่าน

มีโครงการผ้าป่าขยะ ขยะที่ชาวบ้านต้องแยกแล้วนำมาขายให้พ่อค้าแล้วนำเงินที่ได้แบ่งไปทำบุญ

R4

คุณตีบ ใจมั่น ผู้ใหญ่บ้านยอด กล่าวถึงโครงการว่า

“เป็นธนาคารขยะ โดยเอาขยะมาแลก ชาวบ้านจะได้น้ำยาจุลินทรีย์เป็นน้ำยาที่ทำความสะอาด หรือกระเป๋ เป็นโครงการของกรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อมร่วมกับเทศบาล ตำบลบ้านยอดและมีผู้นำชุมชนทุกหมู่บ้านทั้ง 6 หมู่บ้านให้การสนับสนุน เน้นการประชาสัมพันธ์ให้แยกขยะ โครงการปิดทองสนับสนุนส่งเสริม คนกันเองทั้งนั้น เรายุ่ร่วมกันทำคนละไม้ละมือ”

R5

คุณภูมิทร์ ใจมั่น รองนายกเทศมนตรีบ้านยอด

“ทุกอย่างเริ่มจากความต้องการของชาวบ้าน เราต้องฟังเขา เขาต้องการทำการเกษตร ต้องการคลองส่งน้ำ ต้องการทำการเกษตรหลังนา จากการจุดประกายของโครงการปิดทอง ชาวบ้านเริ่มอยากได้โรงงานหวายของพวกเรา ถ้าเรามีได้จริงในพื้นที่ก็จะดีกับชุมชน เพราะจะลดการไปทำงานต่างจังหวัด แล้วทุกคนจะภูมิใจกับตัวแปรรูป หวายของเขาที่โครงการปิดทองนำเข้ามา เรารอได้ วันนี้ปลูกดูแล รอ 10 ปีจะได้มีโรงงานหวาย นับว่าเป็นความหวังของเรา”

“ผมเองเคยเป็นผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน 26 ปี เป็นคณะกรรมการหมู่บ้าน 8-9 ปี โครงการปิดทองหลังพระเข้ามา มีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นหลายอย่าง เช่น การทำฝายให้ชุมชน การจัดกองทุนเมล็ดพันธุ์ข้าวโพด ถั่วเหลืองโดยเน้นให้ชาวบ้านบริหารจัดการ ตัดสินเอง ดูแลกันเอง โดยมีทีมคอยช่วย มีการนำเรื่องการปลูกป่าเศรษฐกิจ วันนี้ ชาวบ้านมีรายได้เพิ่มขึ้น ผมรู้สึกดีใจมาก โครงการปิดทองเป็นตัวแทนภาครัฐที่เข้ามาพัฒนาต่อเนื่อง เป็นโครงการต่อเนื่อง ชาวบ้านเรียนรู้ เราเรียนรู้ได้ประโยชน์ร่วมกัน อย่างเช่นที่โรงเรียนบ้านยอด เด็ก ๆ ก็เริ่มเรียนรู้ด้วย นับเป็นการปลูกจิตสำนึก ให้รู้จักรักชุมชนของตัวเอง รู้จักพึ่งตนเอง พืชหลังนา คำ ๆ นี้ตอนนี้ชาวบ้านเริ่มรู้เริ่มเข้าใจ ขอขอบคุณโครงการปิดทอง”

R6

คุณกาญจนา ยศอาลัย อายุ 45 ปี รองนายกเทศมนตรีด้านวัฒนธรรม ตำบลยอด

“โครงการปิดทองหลังพระดีสมชื่อ ชาวบ้านศรัทธา ตอนเข้ามาใหม่ ๆ เราไม่เข้าใจ แต่ตอนนี้สิ่งที่เราไม่เคยทำ ไม่เคยรู้ เช่น ด้านการพัฒนาการเกษตร ด้านการจัดการบริหารชุมชนและหมู่บ้าน ด้านเศรษฐกิจ ตอนนี้ เราตื่นตัว ในด้านประเพณีวัฒนธรรม ตอนนี้ยังไม่เป็นผล แต่เมื่อมีโครงการดี ๆ วัฒนธรรมวิถีชาวบ้าน วิถีชุมชนก็ควรจะดีตาม ต้องดูติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ในอนาคต เพราะด้านวัฒนธรรม คงกินเวลากว่าเราจะศึกษาเรียนรู้ผล เวลาประชุมชาวบ้าน เราให้เขาเสนอแนะ เราแต่เปิดใจรับฟัง”

R7

คุณวิไลวรรณ น้ำตอง อายุ 34 ปี ผู้ใหญ่บ้าน บ้านผาหลัก

- บ้านผาหลักมี 189 ครัวเรือน ส่วนใหญ่ชาวบ้านนับถือศาสนาพุทธ ปลายปี 2552 โครงการปิดทองได้เข้ามาพัฒนาชุมชน สร้างฝายทำระบบน้ำเพื่อการเกษตร ทำบ่อพวง นำปลามาปล่อยในบ่อพวง ชาวบ้านจับปลากิน ลดรายจ่าย ชาวบ้านเห็นผลจริง

ตัวดาเองเป็นผู้ใหญ่บ้านเป็นสมัยที่ 2 ผ่านการเลือกตั้ง ดามีคู่แข่งเป็นผู้ชาย แต่ชาวบ้านให้โอกาสดาตรงนี้ โครงการปิดทองเข้ามา เราต้องเริ่ม ต้องให้ความร่วมมือให้ชาวบ้านเห็นแล้วเขาก็ทำตามเรา ในหมู่บ้าน ดาเน้นการรับฟัง ถ้าเราไม่รับฟังเราอยู่ไม่ได้ เขาจะไม่ชอบเรา เราต้องฟังข้อเสนอชาวบ้าน แล้วให้ความร่วมมือกับเขา ข้อเสนอของชาวบ้านคือสิ่งที่เขาเดือดร้อน เราต้องฟัง จริงใจ นำไปปรับปรุงแก้ไข ชาวบ้านถึงจะยอมรับ แม้ว่าเราเป็นผู้หญิง

- สำหรับโครงการปิดทองหลังพระ ดาบอกเต็มปากว่า เราเต็มที่กับโครงการนี้ ชาวบ้านสุขเราก็สุข ชาวบ้านมีความมั่นคงในชีวิต มีความยั่งยืน เราก็ตีใจ สุขใจ ตอนแรกก็หนักใจ เพราะชาวบ้านไม่เข้าใจ ทั้งที่ทีมปิดทองพยายามเต็มที่ เขาไม่เชื่อ จึงไม่ยอมทำตาม ดาเองหนักใจก็ต้องพูดคุยสื่อสารโน้มน้าว จูงให้ชาวบ้านเข้าใจ เราต้องลงมือทำร่วมกับชาวบ้าน เช่นการสร้างฝาย เราต้องไปสร้างกับเขา อุปกรณ์ทำอะไรอย่างนี้ ดาเข้าไปแบกเองเลย สักพักชาวบ้านก็เข้าใจ และเริ่มให้ความร่วมมือ
- ประชากรเรามีประมาณ 600 คนนะ เราจะมีการจัดประชุม ที่บ้านผาหลักมีหลายกลุ่ม กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มฝาย โครงการปิดทองเข้ามาสอนแล้วยกมอบโครงการให้ชาวบ้านดูแลจัดการต่อ มีกองทุน เราต้องสนับสนุนสานต่อ กลุ่มเมล็ดพันธุ์ กลุ่มแปรรูปผลิตภัณฑ์ เช่น น้ำพริก ลาบ มะแขว่น โครงการสนับสนุนอุปกรณ์ มีการตั้งคณะกรรมการ ทุกอย่างรายรับรายจ่ายเอาเข้าบัญชี ตรวจสอบได้
- ในปีแรก โครงการปิดทองเข้ามา ชีวิตชาวบ้านขึ้น ปีแรกนี้เห็นได้ชัดเจน ในเรื่องน้ำ ชาวบ้านมีอิสระ มีทางเลือกในการทำเกษตร แต่ก่อนอยากปลูกอะไรก็ทำไม่ได้ เพราะไม่มีน้ำ ตอนนี้ มีงานมีความหวัง ชาวบ้านพูดกันว่า โครงการปิดทองนำเอาเรื่องพืชหลังนาเข้ามาแล้ว จะประกันราคาให้ด้วย โดยเน้นการปลูกหน่อไม้ฝรั่ง ถั่วลันเตา บร็อคโคลี่ ชาวบ้านสนใจ ดาเองสนับสนุนเต็มที่

R8

คุณเรไร รักษา อายุ 49 ปี นายกเทศมนตรี เทศบาลตำบลยอด

“โครงการปิดทองที่เราไปศึกษาดูงาน ชาวบ้านรับเต็ม ๆ เช่น โครงการย่อยต่าง ๆ เน้นการกระตุ้นให้ประชาชนมีความรับผิดชอบร่วมกัน มีความกระตือรือร้น แต่เดิมหน่วยราชการอื่นเข้าให้ พอเสร็จโครงการ หมดเงิน หมดงบประมาณ ก็จบ พอจบ ชาวบ้านเขาสมองไม่เท่ากัน บางคนก็หยุดทำแค่นั้น แต่โครงการปิดทองเน้นเศรษฐกิจพอเพียง สอนให้คนคิดต่อยอด ลดค่าใช้จ่าย ถ้าเราไม่ทำ ใครจะทำให้เรา นอกจากชาวบ้านด้วยตัวเอง คนส่วนอื่นที่มาจากที่อื่น หมดหน้าที่คือจบ ไม่ได้รับไม่ได้หวังแนนนาน โครงการปิดทองใช้คนนาน คนพื้นที่ เน้นให้นาน

เติบโตอย่างยั่งยืน นี่คือกลยุทธ์ ให้ความรู้บนหลัก เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา เข้ามาสอนกระตุ้น พุดคุยให้ชาวบ้านลุกขึ้นมาทำเอง หากมีปัญหาใด ต้องเริ่มเรียนรู้ตัวเอง โดยเน้นความอยู่ดีมีสุขของประชาชนเป็นหลักสำคัญ

- วันนี้ เทศกาลขยะปี 2553 กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อมเข้ามาประสานงานกับโครงการปิดทอง ดูแลธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและประสานงานกับเทศบาล เราร่วมมือกันภายใต้โครงการปิดทองที่สอนให้คนเห็นคุณค่าสิ่งแวดล้อม ให้รู้จักคัดแยกขยะ ผู้นำต้องให้การสนับสนุนภายใต้โครงการเมืองน่าอยู่น่าอยู่
- โครงการปิดทองเน้นความมั่นคงด้านอาหารด้วย มีการทำแผน สนับสนุนการปลูกพืชเศรษฐกิจในพื้นที่ เศรษฐกิจในครัวเรือน การเลี้ยงปลา ปลูกผักสวนครัว เทศบาลเราจะไม่ซื้ออะไรให้ แต่ให้น้ำปุ๋ยหมัก เราเน้น “ปลูกทุกอย่างที่กิน กินทุกอย่างที่ปลูก” โครงการปิดทองให้การสนับสนุนแนวคิดพืชเศรษฐกิจ และให้ต้นกล้าพันธุ์พืชอย่างพืชท้องถิ่น มะแขว่น ตำว หวาย นี่เรามีเยอะ แต่เดิม แต่เราก็ต้องปลูกเพิ่ม ต้นกล้านี้ปิดทองเขาสนับสนุน
- ในอนาคต เราจะส่งเสริมการท่องเที่ยว homestay ที่บ้านยอด บ้านผาหลัก อย่างศูนย์การเรียนรู้ที่บ้านผาสิงห์นี้ได้ประโยชน์จากโครงการปิดทองมาก สอนเพาะพันธุ์ปลาตก กบ ไก่ 3 สายพันธุ์ โดยโครงการสอนถึงบ้าน โครงการอื่นให้พันธุ์มาเลี้ยง โครงการปิดทองเน้นให้ความรู้ เน้นการสอนให้การศึกษา ให้ชาวบ้านเรียนรู้เพาะเอง ทำเอง ตรานี้เทศบาลสนับสนุนดูแล และโครงการปิดทองเน้นให้ความรู้
- น่านเป็นจังหวัดนาร่อง เราภูมิใจ ชวนน่าน น้ำปาก บ้านยอด 3 แห่งแรกของประเทศไทย เราทำเพื่อตัวเราเอง ชุมชนเราเองและที่สำคัญที่สุด ทำเพื่อพ่อหลวง ท่านทรงงานหนัก เราอย่าสร้างปัญหา พ่อหลวงจะได้ไม่ทุกข์

R9

คุณอุทิศ ศรีสิทธิพจน์ อายุ 51 ปี ปศุสัตว์อำเภอสองแคว

“ที่บ้านยอดนี้ ไก่ตาย เคยตายเยอะ แต่โครงการปิดทองสร้างทีมปศุสัตว์เข้มแข็ง มีการวางระบบป้องกันที่ดี เช่น ห้ามชาวบ้านซื้อหมูต่างถิ่น ทีมจะสอนให้รู้จักเพาะพันธุ์เอง ผสมเอง เลี้ยงเอง โครงการเข้ามา คุณภาพชีวิตในครัวเรือนดีขึ้น โครงการทำให้ชาวบ้านเลี้ยงสัตว์เป็นสัตว์ก็ไม่ตาย ชาวบ้านมีโปรตีนกินทุกมื้อ ปกติค่าอาหาร 40% ตอนนี้อัตราเหลือ 10% เลี้ยงเอง กินเอง ก็ลดรายจ่ายในครัวเรือนเขาลง ทีมปศุสัตว์ที่บ้านยอดเข้มแข็งมาก จะคอยดูแลกระตุ้นเตือน ให้ชาวบ้านรู้จักฉีควัวควั่นให้สัตว์ อะไรที่เป็นประโยชน์ของชุมชน ทีมปิดทองจะทำ”

R10

พระครูพิทักษ์นันทคุณ วัดอรัญญาวาส เจ้าอาวาส

“ที่จังหวัดน่านนี้แบ่งเป็น 3 สาย 1) สายประชาสังคม จังหวัด 2) สายปกครองจังหวัด 3) สายภาคสังคม กลุ่มฮักเมืองน่าน ภาคประชาชนเป็นหัวหน้าทีมขยายผล 10 หมู่บ้าน 15 อำเภอ เมื่อต้นปี 52 เราได้พบปะโครงการปิดทองที่มาเก็บข้อมูล”

- เราเองทำงานด้านสังคมมาตลอด มูลนิธิฮักเมืองน่าน งานอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม งานด้านชุมชนครอบครัวเข้มแข็ง เราส่งเสริมเครือข่าย ปิดทองเข้ามา ม.ร.ว.ดิศนัดดา ดิศกุล เข้ามาพูดคุย เข้ามาแจ้งให้ทราบว่าพัฒนาอาชีพตามมิติหลัก 6 มิติ หลังจากนั้น ท่านก็ฉายภาพให้ดู แล้วถามความคิดเห็น ท่านบอกว่าอยากขยายผลให้ครอบคลุม มาชักชวนฮักเมืองน่าน

R13

คุณเอก พรหมพินิจ อายุ 24 ปี อาสาปศุสัตว์ วิทยาลัยเกษตรแพร่

“แต่ก่อนชุมชนจะมีผู้นำทางธรรมชาติ เช่น หมอผี ที่เปียงซ้อนี้จะมีคนไม่กี่ตระกูล เรียกว่า ปือก มีความเชื่อเรื่องผี ตระกูลแต่ละตระกูลจะกรรมวันไหน หากทำงานในวันกรรม ผีจะโกรธ เคือง วันกรรมเป็นวันหยุด ทำเสียงดังในบ้านไม่ได้ ตีหม่เหล้าไม่ได้ นับถือวันกรรมมาตั้งแต่รุ่นพ่อแม่ รุ่นใหม่ก็เริ่มซาลง เชื่อและไม่ลบหลู่

- ด้านการเมือง โครงการปิดทองเข้ามาตอนแรก ปี 2552 ชาวบ้านไม่ตอบรับเลย 15 หมู่บ้านมีอาสาปิดทองหมู่บ้านละ 2 คน ชาวบ้านปิดบ้านเลย ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ให้ข้อมูล โครงการเข้ามามีทีมพี่เลี้ยงเข้ามาลงพื้นที่ มาด้วยต้องการแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจการเกษตร ชาวบ้านคิดว่าผิดผี ประเพณีนี้สำคัญมาก ตัวหลักในการพัฒนา คือ ประเพณี นายอำเภอเฉลิมพระเกียรติเองยอมสละเอาตัวเองตั้งเป็น หมอผีใหญ่ เลี้ยงหมอผี 15 หมู่บ้าน บอกว่านายอำเภอเป็นเจ้าหมอผี เอาหมอผีแต่ละหมู่บ้านมารวมกัน ทำพิธีถามไถ่ 15 หมู่บ้านที่เปียงซ้อ เลี้ยงใหญ่ เข้าหมอผีขอขมา ขอขุดที่นา เรียกว่า ขอสมทบนา ให้ปิดทองเข้า พอนายอำเภอหรือหมอผีใหญ่บอกว่าทำได้ หมอผีที่เป็นผู้นำทางธรรมชาติ ทำพิธี คุย พิธีถาม เจ้าป่าเจ้าเขา บอกว่า ทำได้ ชาวบ้านก็เชื่อว่าทำได้ แต่ต้องเลี้ยงผี ด้วยเหล้า หมู ไก่ ชาวบ้านจึงยอม เดิมที ชาวบ้านทำอะไรเลือนลอย เป็นภูเขาค้าวโล้น โครงการปิดทองเข้ามาจะขุดทำบ่อพวง ชาวบ้านบอกขุดแล้วลูกป่วย ต้องขอหมูเลี้ยงผี จึงค่อย ๆ ให้ความร่วมมือกับปิดทอง

- มีบางหมู่บ้านไม่ยอมรับ แต่รอดู ว่าโครงการปิดทองจะเข้ามาอย่างไร จะประสบความสำเร็จไหม น้ำจะขึ้นเขาได้จริงหรือ เขาไม่เชื่อ เดิมเขาทำการเกษตร 1 ครั้งแล้วหยุดทั้งปี พอโครงการปิดทองเข้ามา มีการสอนให้ชุมชนปลูกป่าเสริม มีการปลูกพืชแบบเป็นวงจร เน้นมีอยู่มีกินตลอดปี เปียงซอว์นี้โครงการบอกว่า ไม่มีแม้แต่พืชผักสวนครัวเลย เราก็จะพยายามดึงชาวบ้านมาพูดคุย 4-5 เดือนแรกนี่คือการพูดคุยสร้างความเข้าใจ สร้างความสัมพันธ์ กลุ่มยากที่สุดคือกลุ่มติดสุรา ไม่ยอมเชื่อเลย ทำอะไรเสร็จก็กลับบ้านตมเหล้า ผู้ชายอยู่บ้าน ผู้หญิงทำงานไปตายหย่า ที่เปียงซอว์นี้หลายบ้านผู้ชายอยู่บ้านเลี้ยงลูก พอโครงการปิดทองเข้ามาก็เปิดรับที่มื่ออาสา ที่มื่ออาสาที่นี่ก็มีทั้งผู้หญิงผู้ชาย อายุราว 20 ปีกว่า โครงการจะสื่อสารกับครอบครัว จูงใจเยาวชน แล้วให้ผู้นำคัมมาฝึกอบรมเป็นที่มื่ออาสา ที่สำคัญต้องมีจิตอาสา หมู่บ้านละ 2 คน โครงการให้ค่าตอบแทนให้การฝึกอบรม ถ่ายทอดความรู้ เราเรียก อาสาบ้าน เป็นคนท้องที่ที่เข้ามาอาสา อบรมเรียนรู้ อยากรู้แก้ปัญหาให้นาน นี่คือการที่ยั่งยืนทุกครอบครัวทำให้บ้านเกิด จากที่ดินผืนน้อยนิด ก็กลายเป็นมูลค่า พัฒนาได้ เราต้องเรียนรู้

บทสนทนากลุ่ม

R11 (ตัว)

“ที่พัฒนามานี้ อยากรู้ให้ชุมชนมีความเป็นอยู่ที่ดี อยากรู้เห็นชาวบ้านอยู่แบบพอเพียง มีทุกอย่างในชุมชน ผลผลิตอยู่ในชุมชน เกิดงาน คนไม่ต้องออกจากชุมชนไปขายแรงงานเหมือนแต่เดิม อยากรู้ให้ทุกคนกลับคืนสู่บ้านเกิด อยากรู้เห็นชุมชนแข็งแรง ครอบครัวเข้มแข็ง เครือญาติมีความสุข”

R13 (เอก)

“ผมเห็นด้วย ผมมีความฝันมานานแล้ว เพราะเห็นสภาพชุมชน เราต้องพัฒนาต้องดึงลูกหลานกลับมาพัฒนาบ้านเกิด คนอยากเรียนสูง มีเงินมาก พ่อแม่ส่งเรียน เรียนแล้วไม่ได้เอาความรู้กลับมาพัฒนาบ้านตนเองเลย กลายเป็นความรู้ในเมือง ความรู้ไม่กลับสู่ชุมชน ผมเองเรียนทางการเกษตรมา เข้ามาอาสาเพราะต้องการพัฒนาตนเอง ผมหวังว่าบ้านเราจะดีขึ้น เราต้องตั้งใจฝึกแล้วกลับบ้านไปพัฒนา ต้องเรียน ต้องอาศัยประสบการณ์ ทำให้บ้านตนเอง ชุมชนตนเองมีชีวิตดี พออยู่ พอกิน พอใจ ไม่อยากเห็นปัญหาแบบในเมืองใหญ่ ๆ”

“เมื่อโครงการปิดทองมีความรู้ มีทีมพี่เลี้ยง อาสาต้องเรียนรู้ อาสาแต่ละคนมีพี่เลี้ยงคอยสอนให้ทำได้หมดทุกอย่าง เราต้องเรียนรู้ในทุกมิติ 1 คน เรียนรู้ ขยายได้ 10 คน แต่ละหมู่บ้านมี

จิตอาสาทีมอาสา 2 คน เราจะขยายผลได้ อย่าไปเน้นปริมาณตั้งแต่แรก แต่ร่วมทำด้วยใจ อาสา จิตอาสาจริง ๆ”

“ผมบอกเลย ปีนี้ ๕ แต่เดิม ชาวบ้านมีกิน 7 เดือน อีก 5 เดือน ไม่พอกิน เดิมปลูกแต่ข้าวโพด ค่าปุ๋ยก็ไม่พอแล้ว ทำให้ชาวบ้านต้องกู้ ต้องเป็นหนี้โดยไม่รู้ตัว โครงการปิดทองเข้ามาสำรวจข้อมูลแบบจริงจัง อย่างเช่นที่บ้านน้ำปากนี้ เดิมที่เขาหนี้ครอบครัวละ 5-6 หมื่น เป็นการกู้ยืมระบบ พอโครงการเข้ามา แก้ปัญหาที่ตรงจุดใน 6 มิติ แก้น้ำ แก้การเกษตร แก้ที่ดิน เดิมเขามีน้ำมีดิน แต่ไม่พอ เพราะไม่มีความรู้ โครงการเข้าสอนมาช่วย เขามีชีวิตที่ดีขึ้น มีความรู้ทุกด้านมากขึ้น ปลูกหนี้ได้”

“ตามหลักโซ่ของเศรษฐกิจพอเพียงต้องเอามาใช้ โครงการสอนให้ชาวบ้านรู้จักดูแลค่าใช้จ่ายตนเอง ปี 52 โครงการเข้ามาสำรวจข้อมูล สอนให้ชาวบ้านทำบัญชีครัวเรือน ให้ชาวบ้านรู้จักตนเองมากขึ้น ทั้งด้านรายรับรายจ่าย ส่วนไหนต้องใช้ในสิ่งจำเป็นไม่ใช่ตามกระแสนิยม โครงการสอนให้ชาวบ้านพัฒนา เพิ่มรายได้ มีอาชีพเสริม การแปรรูปจากไม้ไผ่ การทำพืชผักหลังนา นับว่าเป็นประโยชน์”

R13

“คุณธรรมกับความซื่อสัตย์นี้สำคัญ กับตนเอง ต้องรู้จักพอประมาณ ถ้าไม่รู้จักตนเอง ไม่อยากเปลี่ยนตัวเองก็ยากจะพัฒนา คุณธรรมอยู่ตรงที่เราต้องรู้จักเปลี่ยนตนเองด้วยการลงมือทำ”

“คุณธรรมของการอยู่ร่วมกันสำคัญ โดยเฉพาะการพัฒนาทีม หากไม่มีคุณธรรม ทีมก็แตกแยก ที่ผมอยู่ได้ เราอยู่ได้เพราะมีน้ำใจ เห็นอกเห็นใจกัน มีน้ำใจให้กันเอื้อเฟื้อกัน มีอะไรกินพร้อมกัน กินเหมือนกัน ไม่แตกแยก อยู่กันแบบพี่น้อง ผมว่าเราต้องไม่ทำงานหน้าเดียว หมายถึงหน้าที่เดียว เช่น ในทีม พี่แด้ว หัวหน้า หานดูแลฝ่าย ผมดูแลปศุสัตว์ เราช่วยกันหมดไม่ทำงานหน้าเดียว เป็นเรื่องการเรียนรู้ ยอมรับใน 6 มิติ เราไม่ปิดกัน เราไม่ยึดตำรา เช่น ผมอาสาดูปศุสัตว์ ถ้าเป็นแผนยาปัจจุบัน ก็เน้นยาเคมี ยาเม็ด ยาขวด แต่ถ้าเราไปหาปราชญ์ชาวบ้าน เขาสอนเรื่องสมุนไพร ใบฝรั่ง มะเดื่อ กล้ายดิน เอามาผสมกันให้หมูกิน เป็นภูมิปัญญา เป็นความรู้ของเรา เราจะจดไว้ แต่ด้านการจัดการความรู้ เรายังไม่ได้รวบรวม ดังนั้นเราต้องเรียนรู้ไปเรื่อย ๆ หน่วยงานอื่น เช่น กองบรรเทาสาธารณภัย หรือสาธารณสุขมีเทคนิคใหม่ ๆ เราก็ผสมผสานและเลือกความรู้ไปใช้ให้เหมาะกับชุมชน”

“งบประมาณมาจากความต้องการที่จะลงมือทำโดยยึดชาวบ้านเป็นหลัก ชาวบ้านอยากได้อะไร เราแจ้งไป ใช้ไปเท่าไร เหลือเท่าไร เราต้องทำงบ ที่มาพัฒนาจังหวัดเป็นมติจากกรม. จากรัฐผ่านโครงการเข้ามาที่มูลนิธิปิดทอง”

“ผมว่า เราลอกตัวแบบแม่ฟ้าหลวงไม่ได้ เราควรปรับปรุงให้เข้ากับพื้นที่ เข้ากับชุมชนตามความต้องการของชาวบ้าน โดยยึดเอาปัญหาของชุมชนเป็นหลัก ปลุกจิตสำนึกให้อนุรักษ์ท้องถิ่น รักชุมชนตนเองด้วยการอนุรักษ์ท้องถิ่น ไม่ให้ความอยากเกินตัวของชาวบ้านทำให้ความพอเพียงหายไป กลายเป็นเรื่องทุนนิยม วัตถุนิยม”

R11 น้องแก้ว

“เราจะอยู่ที่ไหน ถ้าเราทำความดี ส่วนหนึ่งคนจะเห็น เราไม่ได้เข้าเฝ้า แต่ท่านได้เห็นการพัฒนา สิ่งที่ดีขึ้นคือชีวิตชุมชน ท่านก็จะสุขอยู่ที่นี่ ให้เราทุกคนสุขอยู่ที่นี่ ที่ชุมชนของเรา”

R12 นาน

“ชุมชนต้องเข้มแข็ง ลุกขึ้นมาแก้ปัญหา ตั้งแต่ระดับบุคคล ครอบครัว จึงจะยั่งยืน เน้น เลิก ลด ทดแทน ลดค่าใช้จ่าย และปลูกพืชผักสมุนไพรทดแทน ซึ่งชาวบ้านเดิมไม่รู้จักการปลูกเสริม การทดแทนเลย”

R11 น้องแก้ว

“เราทำเพื่อส่วนรวม โครงการเป็นแสงสว่างให้กับคนลุ่มน้ำสบสาย คุณชายท่าน ม.ร.ว.ดิศนัดดา ดิศกุล มาเกือบทุกเดือน ท่านเป็นแรงบันดาลใจ ท่านบอกว่า เราเป็นกำลังสำคัญ ช่วยแบ่งเบาภาระของพระองค์ท่าน พ่อหลวงเหนื่อยมาก เราอยู่ตรงไหนเราก็รักท่านได้”

“ชาวบ้านมีความหวัง ความฝันจะปลดหนี้ จากบ้านละ 5-6 หมื่น จากปลูกข้าว 35ถึงกลายเป็น 65 ไร่ต่อไร่ จากที่ดินเพียง 34 ไร่ กลายเป็น 382 ไร่ นี่คือการพัฒนา”

“เรายังมีต้นทุนเยอะ ดอยตุง 30 ปีที่แล้ว จะเน้นดูพืชเศรษฐกิจ การจัดการน้ำ การทำพลังงาน น้องแก้วเห็นแล้วตาสว่าง อยากแก้ปัญหาให้บ้านเกิด น้องแก้วอยากปลูกพืชเศรษฐกิจแบบผสมผสาน ขุดบ่อเลี้ยงปลาแม่น้ำข้าว คุณชายรับปากว่า “ฉันจะช่วย เลือกเป็นพื้นที่ต้นแบบ เพราะเห็นเธอตั้งใจจริง” เราบ้านน้ำปาด ดีใจมาก น้องแก้วดีใจมาก ที่นี้ทั้งผู้หญิงผู้ชายร่วมใจกันเข้าโครงการ 2 ปีที่ผ่านมา บอกได้เลยว่าตั้งใจได้เป็นพื้นที่ต้นแบบ”