

ภาพรวมการดำเนินงาน โครงการนำร่องบูรณาการจังหวัดเพื่อแก้ปัญหามลพิษ



ดำเนินงานภายใต้ความร่วมมือของ
ศูนย์ปฏิบัติการต่อสู้เพื่อเอาชนะความยากจน กระทรวงมหาดไทย (ศตจ.มท.)
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.)
ธันวาคม 2548



สารบัญ



บทสรุปผู้บริหาร

หน้า

บทที่ 1	ความเป็นมาของโครงการ	1
-	วัตถุประสงค์ของโครงการ	1
-	เป้าหมายและโจทย์การทำงาน	1
-	แนวทางและขั้นตอนการดำเนินงาน	2
บทที่ 2	การพัฒนาแนวคิดและวิธีการทำงาน	4
	วิธีการทำงานของโครงการ	5
2.1	การจัดโครงสร้างการบริหารงาน	5
2.2	การจัดระบบการทำงาน	7
2.3	การติดตามสนับสนุน	7
2.4	การสื่อสารทำความเข้าใจ	7
บทที่ 3	กระบวนการและขั้นตอนดำเนินงานในพื้นที่นำร่อง	10
3.1	การเตรียมความพร้อม	11
3.2	การพัฒนาเครื่องมือและวิทยาการกระบวนการ	12
3.3	การสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูล	14
3.4	การจัดทำแผนและข้อเสนอภาคประชาชน	15
3.5	การบูรณาการแผนข้อเสนอภาคประชาชนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	15
3.6	การจัดการความรู้และขยายผล	16
บทที่ 4	ผลการดำเนินงานในพื้นที่นำร่อง	17
4.1	การกำหนดประเด็นขับเคลื่อนงาน	17
4.2	ระบบความสัมพันธ์กับจังหวัด วิชาการ และประชาสังคม	20
4.3	การสร้างความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	21
4.4	การเชื่อมกับขบวนการคาราวานแก็ง	23
บทที่ 5	บทเรียนสำคัญในการบูรณาการจังหวัดเพื่อแก้ปัญหาความยากจน	25
5.1	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	25
5.2	ข้อจำกัดและอุปสรรค	26
5.3	ข้อค้นพบสำคัญ	27
บทที่ 6	ผลกระทบเชิงนโยบาย	31
ภาคผนวก		
1.	พื้นที่เป้าหมายในการดำเนินงาน	35
2.	แบบสนทนาและบันทึกข้อมูลรายครอบครัว	39

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การแก้ปัญหาความยากจนเป็นหนึ่งในนโยบายสำคัญของรัฐบาลชุดปัจจุบันภายใต้การบริหารงานของ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี พันตำรวจโท ดร. ทักษิณ ชินวัตร ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นให้ทุกภาคส่วนในสังคมผนึกกำลังร่วมกันในการแก้ไขปัญหาความยากจน ยุกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ด้วยการเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย บนพื้นฐานของความสมดุล พอดี และความพอประมาณ อย่างมีเหตุมีผล รวมถึงได้มีคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีให้จัดตั้ง “ศูนย์อำนวยการต่อสู้เพื่อเอาชนะความยากจนแห่งชาติ” (ศจจ.) ขึ้นในเดือนพฤศจิกายน 2546 มีรองนายกรัฐมนตรี (ในขณะนั้นคือ พลเอกชวลิต ยงใจยุทธ ปัจจุบัน คือ พลตำรวจเอกชิตชัย วรรณเสถียร) เป็นผู้อำนวยการศูนย์ฯ เพื่อเป็นองค์กรอำนวยการระดับชาติในการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ แนวทาง มาตรการ และการกำกับดูแลตรวจสอบการดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลในการต่อสู้กับปัญหาความยากจน โดยมีเป้าหมายในการทำงาน ให้กลุ่มผู้ที่ลงทะเบียนความเดือดร้อนทางสังคมและความยากจนจำนวน 8.5 ล้านคนทั่วประเทศ มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นภายในปี 2551 และทำให้คน 8.5 ล้านคนนี้ไม่กลับมาจนอีก และไม่เกิดคนจนกลุ่มอื่นๆ เพิ่มขึ้นอีก ทั้งนี้ ปัญหาที่ ศจจ. ให้ความสำคัญในลำดับแรก ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับอาชีพ ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรที่ดิน น้ำ ป่า ปัญหาหนี้สินและการออม รวมถึงการจัดระบบบริหารจัดการในพื้นที่ในการเชื่อมโยงความต้องการของครัวเรือน ชุมชนยากจน กับทรัพยากรสนับสนุนจากกลไกภาครัฐในระดับต่าง ๆ

ศูนย์อำนวยการต่อสู้เพื่อเอาชนะความยากจน กระทรวงมหาดไทย (ศจจ.มท.) สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) และ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ได้ร่วมดำเนินงานโครงการนำร่องบูรณาการจังหวัดเพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน เพื่อพัฒนาให้เกิดกลไกและระบบบริหารจัดการพื้นที่ (ทั้งระดับจังหวัด และชุมชน) ที่สามารถแก้ปัญหาความยากจนและคนจนจดทะเบียนได้อย่างบูรณาการ ตลอดจนการเสริมพลังเครือข่ายชุมชนภาคประชาชน ให้มีการผนึกกำลังร่วมกับภาคีในท้องถิ่น ทั้งภาครัฐ เอกชน สถาบันการศึกษา ดำเนินการในพื้นที่นำร่อง 12 จังหวัด (แม่ฮ่องสอน เชียงใหม่ อุตรดิตถ์ อุทัยธานี อุบลราชธานี ยโสธร ภาพสินธุ์ นครพนม สมุทรสงคราม ตรัง พัทลุง) มาตั้งแต่ราวปลายเดือนมกราคม 2548

ผลการขับเคลื่อนงานตาม design ของโครงการโดยใช้กระบวนการเก็บข้อมูลครัวเรือน และจัดทำแผนชุมชนเป็นเครื่องมือ ได้นำสู่การรู้ปัญหาในการใช้จ่ายเพื่อการบริโภคและการผลิต หรืออีกนัยหนึ่งคือ “การรู้จักตัวเอง” โดยมีข้อมูลที่ชัดเจนยืนยันของครัวเรือน หมู่บ้าน ตำบล อำเภอ จังหวัด จากแผนที่สะท้อนความต้องการของชุมชนได้มีการเชื่อมโยงไปสู่การทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บนฐานการพึ่งตนเอง และเป็นช่องทางใหม่ในการพัฒนาโครงการที่สะท้อนความต้องการที่แท้จริงของท้องถิ่น ซึ่งจะทำให้การทำงานร่วมกับภาคีพัฒนากายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน สามารถตอบสนองชุมชนได้ตรงเป้าหมายยิ่งขึ้น จากการทดลองนำร่องใน 12 จังหวัด พบว่ากระบวนการดังกล่าวสามารถบรรลุผลได้โดยใช้เวลาเพียงประมาณ 6-8 เดือน กระบวนการดังกล่าวไม่เพียงทำให้ชุมชนรวมทั้งประชาสังคมตื่นตัวมาขับเคลื่อนการแก้ปัญหาความยากจนร่วมกัน แต่ได้ทำให้เกิดการคลี่คลายปมอันเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่ราบรื่นของการทำงานระหว่างภาครัฐกับภาคประชาชน และเกิดเป็นพลังร่วม พลังเสริม และพลังขับเคลื่อน ซึ่งนำไปสู่การสร้างความเป็น “หุ้นส่วน” ระหว่างภาครัฐและภาค

ประชาชนในการแก้ไขปัญหาความยากจนแบบบูรณาการต่อไปในอนาคต และปัจจุบันแนวทางดังกล่าว ศูนย์อำนวยการต่อสู้เพื่อเอาชนะความยากจนแห่งชาติ (ศตจ.) โดย พลตำรวจเอกชิตชัย วรรณสถิตย์ ประธาน ศตจ. ได้ให้ความเห็นชอบให้มีการขยายผลการดำเนินงานตามแนวทางของโครงการบูรณาการไปยังจังหวัดที่เหลืออีกกว่า 60 จังหวัด ทั้งนี้ โดยมอบหมายให้ ศตจ.มท. เป็นเจ้าภาพในการหาหรือผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมการพัฒนาชุมชน กรมการปกครอง กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ในการกำหนดแผนและแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินการดังกล่าวร่วมกัน

บทที่ 1

ความเป็นมาของโครงการ

“โครงการนำร่องการบูรณาการการบริหารจัดการเชิงพื้นที่” เป็นโครงการอันเนื่องมาจากนโยบายแก้ไขปัญหาความยากจนของรัฐบาล ซึ่งศูนย์อำนวยการต่อสู้เพื่อเอาชนะความยากจนแห่งชาติ (ศตจ.) ได้อนุมัติให้ดำเนินการโดยความร่วมมือระหว่าง 3 ภาคี คือ ภาคราชการ โดย ศตจ.มท. เป็นแกนประสาน ภาควิชาการ โดย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) เป็นแกนประสาน และ ภาคประชาชน มีศูนย์ประสานสนับสนุนการต่อสู้เพื่อเอาชนะความยากจนภาคประชาชน (ศตจ.ปชช.) โดย สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) เป็นแกนประสาน โครงการนี้มีแนวคิดในการบริหารจัดการที่เน้นพื้นที่เป็นหลัก (area-based) และมีระบบกลไกการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ ที่สามารถมองภาพรวมความเชื่อมโยงหลากหลายมิติได้ คือ

1. มิติความเชื่อมโยงด้านอุปสงค์ (demand) ระหว่างความต้องการของชุมชนที่สะท้อนผ่านแผนชุมชน กับแผนการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด
2. มิติความเชื่อมโยงด้านอุปทาน (supply) ระหว่างงานโครงการต่างๆ ของหน่วยงานรัฐหลายหน่วยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอาชีพ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่
3. มิติความเชื่อมโยงระหว่างอุปสงค์ (demand) และ อุปทาน (supply)
4. มิติความเชื่อมโยงของการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า กับการสร้างความยั่งยืนของกลไกและกระบวนการบริหารจัดการเชิงพื้นที่และการจัดระบบงบประมาณเชิงพื้นที่

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อพัฒนาให้เกิดกลไกและระบบที่จะเอื้อให้พื้นที่ (ทั้งในระดับจังหวัดและชุมชน) สามารถแก้ปัญหาความยากจน และปัญหาสังคมได้อย่างบูรณาการ
2. เพื่อพัฒนาและส่งเสริมให้แผนชุมชนเป็นต้นแบบในการแก้ไขปัญหาความยากจนระดับครัวเรือน

เป้าหมายและโจทย์การทำงาน

เป้าหมาย ของโครงการนำร่องฯ คือ การแก้ปัญหาของคนจนที่มาจดทะเบียนในจังหวัด และมีระบบเฝ้าระวังและแก้ไขปัญหาความยากจน ที่สามารถจัดการรูปแบบและลักษณะปัญหาที่เปลี่ยนแปลงไปเร็ว เพื่อป้องกันมิให้กลับมาจนซ้ำอีก โดยดำเนินการผ่านโจทย์การทำงาน 3 ข้อ ดังนี้

1. กลไกการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ ควรมีองค์ประกอบอย่างไร มีกี่ระดับ กลไกดังกล่าวควรมีขอบเขตหน้าที่และอำนาจอย่างไร ควรมีทักษะและความสามารถอย่างไร จึงจะสามารถมองภาพรวมและเชื่อมโยงงานได้หลายมิติ และจะพัฒนากลไกดังกล่าวขึ้นมาได้อย่างไร
2. ระบบสนับสนุนด้านข้อมูลเพื่อการวางแผนตัดสินใจของกลไกบริหารจัดการเชิงพื้นที่ และเพื่อการติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานและภาคีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ ควรประกอบด้วยข้อมูลอะไรบ้าง ระบบการจัดเก็บ ตรวจสอบ วิเคราะห์ และระบบการเรียกใช้งานได้ ควรเป็นอย่างไร
3. กระบวนการทำงานหลักๆ ประกอบด้วยอะไรบ้าง และควรทำอะไรอย่างไรในแต่ละกระบวนการ

แนวทางและขั้นตอนการดำเนินงาน

การดำเนินงานในลักษณะที่เน้นพื้นที่ (area-based) นี้ ควรเริ่มจากการเลือกพื้นที่นำร่อง เพื่อจัดระบบกลไกให้เกิดแผนการทำงานของพื้นที่ด้านอุปสงค์ (demand) ที่ชัดเจนก่อน และวิเคราะห์ศักยภาพเงื่อนไขข้อจำกัดด้านอุปทาน (supply) โดยมีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. สำรวจและเลือกพื้นที่เบื้องต้นที่ควรเป็นจังหวัดนำร่องประมาณ 8- 12 จังหวัด
 - 1.1 เกณฑ์การเลือกพื้นที่นำร่อง
 - ขนาดจังหวัดไม่ใหญ่เกินไป เพราะจะทำให้ประเด็นการทำงานซับซ้อนมาก
 - มีพื้นที่กระจายตัวอยู่ในทุกภูมิภาค
 - ควรมีทุนทางสังคม/คนทำงานที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์และเปิดใจเรียนรู้จากกันและกัน อย่างน้อย 3 ภาค คือ ผู้ว่าราชการจังหวัด กลุ่มองค์กรภาคประชาชน/ขบวนแผนชุมชน และ กลุ่มนักวิชาการ/นักพัฒนาที่จะสนับสนุนงานภาคปฏิบัติ
 - 1.2 จังหวัดที่ได้รับการคัดเลือกตามเกณฑ์มี 12 จังหวัด ประกอบด้วย
 - ภาคเหนือ ได้แก่ แม่ฮ่องสอน อุตรดิตถ์ เชียงใหม่
 - ภาคใต้ ได้แก่ ตรัง พัทลุง
 - ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ อุบลราชธานี กาฬสินธุ์ ยโสธร นครพนม
 - ภาคกลาง ได้แก่ นครปฐม สมุทรสงคราม อุทัยธานี
2. จัดประชุมผู้ว่าราชการจังหวัด/แกนประสานจังหวัดพื้นที่เป้าหมายในเบื้องต้น เพื่อนำเสนอข้อมูลและประเมินความสนใจในการทำงานโครงการนี้ร่วมกัน
3. จัดประชุมร่วมกับภาคีในท้องถิ่น อันได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด กลุ่มองค์กรภาคประชาชน กลุ่มนักวิชาการ/นักพัฒนาที่จะสนับสนุนงานภาคปฏิบัติ เพื่อพัฒนาแนวทางการดำเนินงานในระดับจังหวัด
4. ทดลองดำเนินงานตามโจทย์การทำงานและติดตามผล
5. การค้นหาและพัฒนากลไกแก้ไขปัญหาความยากจน ที่จะเป็นผู้ดูแลกลุ่มคนจนในพื้นที่

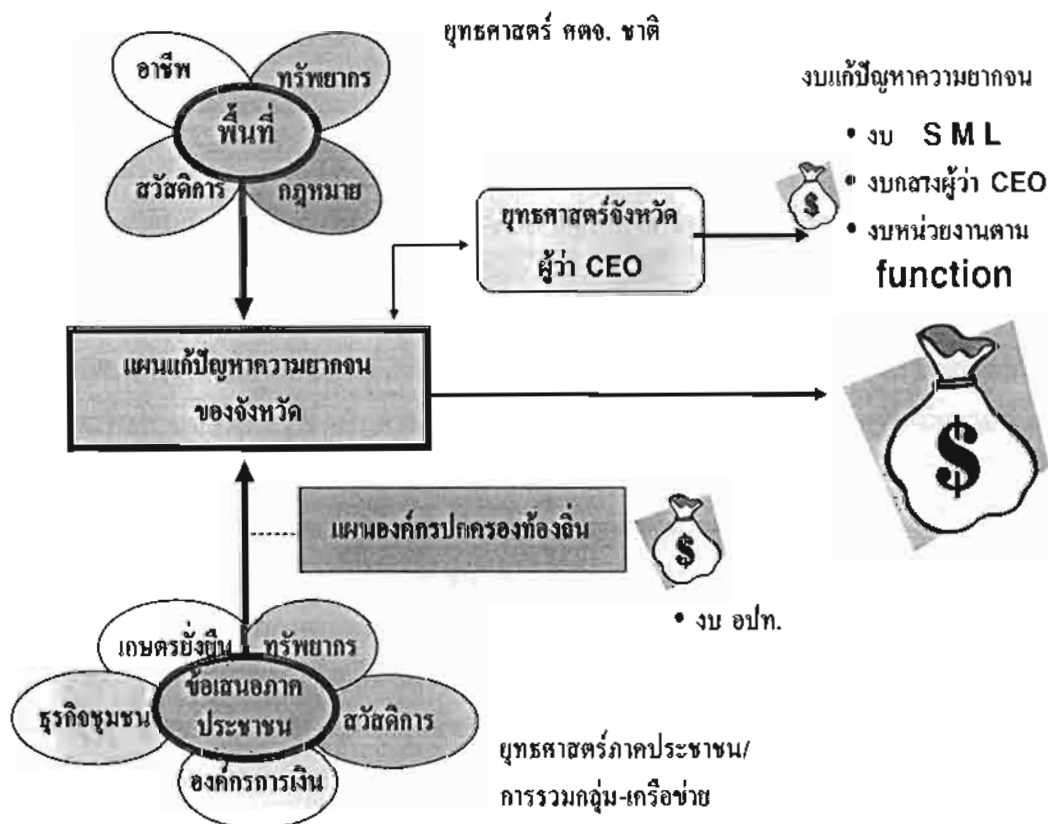
6. การสร้างกระบวนการทำงานของภาคประชาชนผ่านขบวนแผนชุมชนร่วมกับองค์กรปกครองท้องถิ่นและหน่วยงานรัฐ
7. วิเคราะห์และสังเคราะห์เชิงวิชาการถึงสาเหตุปัญหาของคณจน
8. กำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาที่เป็นสาเหตุของความยากจน เพื่อให้เกิดความยั่งยืนทั้งในระยะสั้น ปานกลาง ระยะยาว
9. กำหนดแผนและโครงการแกจนในจังหวัดนั้น โดยพิจารณาเงื่อนไขสภาพแวดล้อมของพื้นที่
10. กำหนดกลยุทธ์ในการเฝ้าระวังและการเปลี่ยนแปลงคณจน อาทิ การเสริมกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มที่จะช่วยโอบอุ้มคณจนกลุ่มเป้าหมาย เพื่อยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ การพัฒนาระบบสวัสดิการที่จำเป็นเพื่อรองรับกรณีเกิดวิกฤติ อันจะนำไปสู่การเกิดคณจนกลุ่มใหม่ เพื่อช่วยให้คณจนสามารถพัฒนาตัวเองออกจากภาวะความยากจนได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 2

การพัฒนาแนวคิดและวิธีการทำงาน

ดังที่ได้กล่าวในความเป็นมาของโครงการ (บทที่ 1) แล้วว่า แนวคิดหลักที่ใช้ในการทำงานในโครงการคือ “การบริหารจัดการเชิงพื้นที่” หรือ area- based approach ซึ่งหมายถึง การบริหารจัดการที่ลงไปทำกระบวนการในพื้นที่เป้าหมาย โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ทั้งภาคประชาชน ภาครัฐ ภาควิชาการ และองค์กรพัฒนาเอกชน ให้มาร่วมกันแก้ไขปัญหาในเรื่องใหญ่ที่ทุกคนในพื้นที่เห็นร่วมกันว่าต้องแก้ไข และจะสำเร็จได้ด้วยความร่วมมือของคนในพื้นที่ ซึ่งโจทย์เรื่องการแก้ไขความยากจนนั้นเป็นเรื่องสำคัญและเป็นภารกิจอันยิ่งใหญ่พอที่จะทำให้คนในพื้นที่มาแก้ไขปัญหาร่วมกัน

โครงการนำร่องการบูรณาการการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ จำเป็นต้องมีการจัดระบบกลไกการบริหารที่สามารถมองภาพรวมความเชื่อมโยงได้หลายมิติ ผ่านการผนึกกำลังของภาคี 3 ฝ่าย ได้แก่ หน่วยงานรัฐ ชุมชน/ภาคประชาชน และสถาบันวิชาการ โดยใช้แผนแก้ปัญหาความยากจนของจังหวัดเป็นตัวเชื่อมโยง และเป็นเครื่องมือกำกับการใช้งบประมาณที่ลงไปสู่พื้นที่



แผนภาพแสดงการพัฒนาแนวคิดและการเชื่อมโยงของโครงการ

วิธีการทำงานของโครงการ

ภาพรวมการทำงานของโครงการฯ แบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างการบริหารงาน
2. การจัดระบบการทำงาน
3. การติดตามสนับสนุน
4. การสื่อสารทำความเข้าใจซึ่งกันและกันโดยมีความก้าวหน้าของแต่ละประเด็นดังนี้

2.1 การจัดโครงสร้างการบริหารงาน

ในการดำเนินงานโครงการนำร่องการบูรณาการการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ 12 จังหวัด มีการประสานงานเชื่อมสัมพันธ์กับหลายภาคส่วน ทั้งในภาคส่วนของภาครัฐเองที่มีส่วนประกอบของจังหวัด อำเภอ และ ศดจ.กระทรวงมหาดไทย ภาควิชาการทั้งในส่วนกลางและในพื้นที่ เช่น สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย และสถาบันการศึกษาในท้องถิ่น ตลอดจนความสัมพันธ์กับภาคีต่างๆ ในจังหวัด ซึ่งการทำงานร่วมกันต้องมีการจัดความสัมพันธ์และโครงสร้างการบริหารงานที่เอื้ออำนวยต่อการขับเคลื่อนงานในภาพรวม โดยได้จัดโครงสร้างการบริหารงานเป็น 3 ส่วน ดังนี้

2.1.1 การจัดโครงสร้างการทำงานระหว่าง 3 ภาคี คือ ภาคราชการ ภาควิชาการ และภาคประชาชน

การจัดความสัมพันธ์ในการทำงานของ 3 ภาคี คือ ภาคราชการ ภาควิชาการ และภาคประชาชน มีความสำคัญเนื่องจากเป็นภาคีหลักในการดำเนินงานโครงการนี้ โดยภาคราชการมีแกนประสาน คือ ศูนย์อำนวยการต่อสู้เพื่อเอาชนะความยากจน กระทรวงมหาดไทย (ศดจ.มท.) ภาควิชาการมีแกนประสาน คือ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และภาคประชาชน มีแกนประสานคือ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) ซึ่งเป็นสำนักงานเลขานุการของ ศดจ.ปชช. ทั้งสามภาคีมีความสัมพันธ์ในลักษณะเสริมแรงซึ่งกันและกัน โดยมีการแบ่งบทบาทหน้าที่กันดังนี้

- ภาคราชการ โดย ศดจ.มท. มีบทบาทในการสนับสนุนกลไกรัฐในจังหวัดให้เอื้อต่อการทำข้อเสนอของภาคประชาชน ส่งเสริมการเชื่อมโยงข้อเสนอภาคประชาชนกับแผนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและแผนของจังหวัด ประสานการตอบสนองข้อเสนอภาคประชาชนในระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ จังหวัด และส่วนกลาง รวมทั้งการขยายผลจังหวัดนำร่องไปยังกลุ่มจังหวัดอื่นๆ
- ภาควิชาการ โดย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย มีบทบาทหน้าที่ในการเชื่อมโยงระบบข้อมูลข้อเสนอภาคประชาชนกับระบบสนับสนุนการตัดสินใจของจังหวัด และออกแบบระบบต้นแบบการบริหารจัดการจังหวัดนำร่อง
- ภาคประชาชน โดยสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ในฐานะสำนักงานเลขานุการ ศดจ.ปชช. มีบทบาทในการจัดทำข้อเสนอภาคประชาชนโดยมาจากฐานการมีส่วนร่วม

อย่างกว้างขวางและเชื่อมโยงกับข้อมูลจดทะเบียนคนจน พัฒนาระบบและกลไกความสัมพันธ์ระหว่างภาคประชาชนและภาครัฐ การตลอดจนการเชื่อมโยงข้อเสนอภาคประชาชนกับแผนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและยุทธศาสตร์จังหวัด

2.1.2 โครงสร้างทีมทำงานในพื้นที่และทีมสนับสนุนส่วนกลาง

ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันและกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมและความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในพื้นที่ได้อย่างคล่องตัว แบ่งเป็น 3 ทีม แต่ละทีมมีความสัมพันธ์สนับสนุนซึ่งกันและกันดังนี้

- **ทีมงานระดับภาค** ประกอบด้วย ผู้ประสานงานภาค 5 ภาค คือ ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคกลาง ภาคตะวันออกและภาคเหนือ กรุงเทพและปริมณฑล มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจและความร่วมมือกับขบวนชุมชน ศตจ. จังหวัด รวมทั้งภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง วางแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดกลไกการทำงานร่วมระหว่างขบวนชุมชน ภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการแผนงานและข้อเสนอของภาคประชาชน ประสานงานและสนับสนุนการดำเนินงานร่วมกับ ศตจ.ปชช. สกว. ศตจ.มท. จัดทำรายงานกระบวนการทำงานและผลการดำเนินงานของโครงการฯ ในระดับภาค ตลอดจนติดตาม / สนับสนุนและให้คำปรึกษาแก่ผู้ประสานระดับจังหวัด
- **ทีมงานระดับจังหวัด** ประกอบด้วย ผู้ประสานงานจังหวัด 15 คน จังหวัดละ 1 คน ยกเว้นเชียงใหม่กับอุบลราชธานี ซึ่งเป็นจังหวัดขนาดใหญ่ จึงมีผู้ประสานงานจังหวัดละ 2 คน มีบทบาทหน้าที่ในการประสานความร่วมมือและสร้างความเข้าใจกับขบวนชุมชน ภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดกลไกการทำงานในการศึกษาและรวบรวมปัญหาและข้อเสนอของภาคประชาชนในระดับจังหวัด ประสานความร่วมมือ กับ ศตจ.จ. และส่วนที่เกี่ยวข้อง ในการจัดทำแผนงานโดยใช้กระบวนการแผนชุมชนเชื่อมโยงกับประเด็นเฉพาะในแต่ละพื้นที่ เช่น ประเด็นที่ดินทำกิน ประเด็นหนี้สิน ประเด็นส่งเสริมอาชีพ และจัดทำข้อเสนอภาคประชาชนในระดับจังหวัด
- **ทีมสนับสนุน** ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ส่วนกลางที่ทำงานสนับสนุนด้านการจัดการงบประมาณ การเก็บและรวบรวมข้อมูล งานประสานแผนและการปฏิบัติการ ซึ่งทีมนี้จะเข้าไปสนับสนุนการจัดกิจกรรมในพื้นที่ตามที่ทีมพื้นที่ขอการสนับสนุน รวมถึงหากมีประเด็นปัญหาที่เกินขอบเขตกำลังความสามารถของทีมงานพื้นที่จะจัดการได้ เช่น ปัญหาที่ดินทำกิน ซึ่งต้องประสานความร่วมมือกับระดับนโยบายในภาครัฐส่วนกลาง และต้องได้รับความร่วมมือจากหลายภาคส่วนในทุกๆระดับซึ่งมีประสบการณ์แตกต่างกัน ทีมสนับสนุนจากส่วนกลางจะเข้าไปประสานความร่วมมือและช่วยแก้ไขปัญหาให้กับทีมพื้นที่

2.2 การจัดระบบการทำงาน

การดำเนินงานของโครงการฯ มีระบบการทำงานดังนี้

1. การจัดทำแผนดำเนินงานโครงการ โดยเน้นแผนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนและภาคราชการ (ศตจ.จ.) และภาคีพัฒนา
2. การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานภาคและผู้ประสานงานจังหวัดทุกเดือนโดยรายงานความคืบหน้าของกิจกรรมตามแผนงาน(ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ) ปัญหา/อุปสรรค ข้อเสนอแนะ และการทำแผนงานของเดือนถัดไป
3. การประชุมสรุปงานประจำเดือนของโครงการฯ โดยมีผู้ร่วมสรุปงานคือ ทีมงานพื้นที่ ทีมงานสนับสนุนของ พอช. และทีมงานวิชาการจาก สกว.
4. การเดินทางไปเข้าร่วมเวทีและกิจกรรมของทีมสนับสนุนจากส่วนกลาง

2.3 การติดตามสนับสนุน

การสนับสนุนงานโครงการแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ

1. การสนับสนุนด้านงบประมาณ
2. การสนับสนุนด้านกำลังคนเพื่อเสริมทีมงานในพื้นที่
3. การติดตามประเด็นปัญหาในพื้นที่ เพื่อให้ความช่วยเหลือและเสริมแรงในกรณีที่ไม่สามารถแก้ไขได้ในระดับพื้นที่ เช่น ปัญหาที่ดิน ต้องใช้การผลักดันของภาคราชการโดยสั่งการจากส่วนกลาง

2.4 การสื่อสารทำความเข้าใจ

การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการนำร่องฯ ให้ภาคีอื่นตลอดจนสื่อสารให้สังคมได้รับรู้ถึงแนวคิด การดำเนินงาน และเป้าหมายของโครงการฯ อันจะนำไปสู่ความร่วมมือในการดำเนินการโครงการฯ นั้น มีการดำเนินงานดังนี้

- 2.4.1 **การประชุมร่วมกับจังหวัด** เป็นการลงพื้นที่ครั้งแรก และเป็นขั้นตอนแรกของการดำเนินงานในพื้นที่ โดยแกนประสานหลักของทั้ง 3 ภาคี ได้แก่ ศตจ.มท. สกว. และ พอช. ได้ร่วมประชุมกับเจ้าหน้าที่ระดับบริหารของจังหวัด เพื่อชี้แจงถึงความเป็นมาของโครงการ แนวคิด เป้าหมาย และแนวทางความร่วมมือในการดำเนินงาน หลังจากจังหวัดเห็นชอบในความร่วมมือดังกล่าวแล้ว
- 2.4.2 **การสื่อสารกับภาคประชาชนและแกนนำเครือข่ายต่าง ๆ ในจังหวัด** เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ความเข้าใจและเชื่อมโยงงานซึ่งกันและกัน การสื่อสารในขั้นนี้ดำเนินการสองระดับ คือการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการโดยผู้ประสานงานภาคและจังหวัด อีกระดับหนึ่งจะเป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการในลักษณะของเวทีสร้างความเข้าใจ โดยจังหวัดเป็นผู้จัดเวทีให้

2.4.3 การสื่อสารทำความเข้าใจกับภาคี พอช.ระดับภาค เนื่องจาก พอช. มีคณะทำงานอยู่ในสำนักงานภาคทุกภาค รวมทั้งมีกิจกรรมเดิมของ พอช. ขับเคลื่อนอยู่แล้วในพื้นที่เดียวกัน ในขณะที่โครงการนำร่องฯ เป็นโครงการความร่วมมือของ 3 ภาคีภายใต้ศตจ.ชาติ ที่ต้องประสานความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ภาคของ พอช.ทุกภาค ดังนั้นการสื่อสารและทำความเข้าใจร่วมกันถึงเนื้อหาสาระงาน ตลอดจนขอบเขตความร่วมมือกันจึงเป็นเรื่องสำคัญ

2.4.4 การสื่อสารทำความเข้าใจกับภาคีพัฒนาภาครัฐในระดับจังหวัด ในแต่ละจังหวัดจะมีหน่วยงานทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่มีสำนักงานอยู่ในจังหวัด เช่น สาธารณสุขจังหวัด ป่าไม้จังหวัด พัฒนาการจังหวัด พัฒนาที่ดินจังหวัด สำนักงานปฏิรูปที่ดินและเกษตรและสหกรณ์จังหวัด เป็นต้น ซึ่งการดำเนินงานของโครงการฯ ต้องประสานความร่วมมือกับหน่วยงานดังกล่าว โดยการสื่อสารในระดับนี้ผู้ประสานงานภาคและจังหวัดจะเป็นผู้ดำเนินการ

2.4.5 การจัดทำคู่มือและแนวทางการดำเนินงาน ในระยะต้นๆ ของการดำเนินงานโครงการฯ ได้มีกิจกรรมเข้มข้นในพื้นที่จังหวัดนครพนม คณะทำงานโครงการนำร่องฯ จึงร่วมกับคณะทำงานจังหวัดจัดทำคู่มือการดำเนินงาน “การแก้ไขปัญหาความยากจนโดยข้อมูลชุมชน” ซึ่งในคู่มือประกอบด้วย

- สรุปความเห็นและข้อสั่งการของ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี เรื่อง โครงการนำร่องการบูรณาการการบริหารจัดการเชิงพื้นที่
- โครงการนำร่องการบูรณาการการบริหารจัดการเชิงพื้นที่
- กลไกการขับเคลื่อนในระดับพื้นที่ ซึ่งมีกลไกที่เกี่ยวข้อง คือ ทีมเก็บข้อมูล ทีมอำนวยความสะดวก ทีมวิทยากร ทีมพี่เลี้ยง ทีมอำเภอ และทีมจังหวัด โดยมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ของแต่ละทีมไว้อย่างชัดเจน
- การจัดการเชิงพื้นที่ ระบุถึงกิจกรรมที่จะดำเนินการในพื้นที่ ผลลัพธ์ที่จะได้จากการดำเนินงาน และบทบาทการดำเนินงานของแต่ละทีม
- แนวแบบสัมภาษณ์ระดับครัวเรือน
- แบบสรุปข้อมูลระดับหมู่บ้าน/ชุมชน
- แบบสรุปข้อมูลระดับตำบล
- แผนปฏิบัติการ

คู่มือดังกล่าว ได้นำไปใช้เป็นเอกสารประกอบให้ผู้เข้าร่วมประชุมอีกหลายเวที ที่เกิดขึ้นในจังหวัดนำร่องทั้ง 12 จังหวัด

2.4.6 การสัมมนาหมึกพลังแก๊จน หลังจากดำเนินโครงการนำร่องฯ มาได้ระยะหนึ่ง (กุมภาพันธ์-กรกฎาคม) คณะดำเนินงานโครงการได้ร่วมกันจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ “การหมึกพลังภาครัฐ ภาควิชาการ ภาคประชาชน ในการแก้ไขปัญหาความยากจน กรณีตัวอย่างโครงการนำร่องการบูรณาการการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ 12 จังหวัด” ในวันที่ 25-26 กรกฎาคม 2548 ณ โรงแรมรามาร์คเด็น กรุงเทพฯ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสื่อสารให้สังคมรับรู้ถึงการดำเนินงานแก้ไขปัญหาความยากจน

ภายใต้โครงการนี้ และเผยแพร่ประสบการณ์รูปธรรมของการฝึกพลัง รวมทั้งกำหนดทิศทางและจังหวะก้าวร่วมกันในการขยายผลจังหวัดนำร่อง

การสัมมนาครั้งนี้มีผู้เข้าร่วมสัมมนาประมาณ 700 คน โดยมาจากหน่วยงานภาครัฐ 210 คน ภาควิชาการ/นักวิจัย 50 คน และเครือข่ายชุมชน 440 คน ในการสัมมนาได้มีพิธีลงนามในบันทึกความร่วมมือโครงการนำร่องการบูรณาการการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ ระหว่างกระทรวงมหาดไทย สกว. และ พอช. การปาฐกถาพิเศษโดย พลเอกชวลิต ยงใจยุทธ ประธานที่ปรึกษา ศตจ. ซึ่งเน้นย้ำถึงการแก้ปัญหาความยากจนว่าต้องเอาประชาชนเป็นศูนย์กลาง ใช้ข้อมูลความรู้ต่างๆในพื้นที่เป็นตัวตั้ง และเชื่อมโยงหน่วยงานต่างๆ เข้ามาทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีการเสวนาประสบการณ์การดำเนินงานโครงการระหว่างผู้แทน ศตจ. ภาควิชาการ และชุมชน และมีการแบ่งกลุ่มระดมความเห็นใน 4 เรื่อง คือ แนวทางสำคัญในการทำแผนแก่งจันจังหวัด เป้าหมายพื้นที่ดำเนินการ การค้นหาภาคีหลักสำคัญ และการจัดความร่วมมือของภาคี รวมทั้งการพิจารณาเค้าโครงตัวชี้วัดแผนแก่งจันจังหวัดด้วย

บทที่ 3

กระบวนการและขั้นตอนดำเนินงานในพื้นที่นำร่อง

การดำเนินงานโครงการฯ ทำในพื้นที่นำร่อง 12 จังหวัด ซึ่งครอบคลุมทุกอำเภอ ในแต่ละอำเภอ จะเลือกพื้นที่ต้นแบบเพื่อสำรวจข้อมูลครัวเรือนเต็มพื้นที่อย่างน้อย 1 ตำบล ยกเว้นจังหวัดพัทลุงที่มีการดำเนินงานเต็มพื้นที่ และจังหวัดกาฬสินธุ์ที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากจังหวัด (งบผู้ว่า CEO) เพื่อสำรวจข้อมูลเต็มพื้นที่ ดังนั้นพื้นที่เป้าหมายของโครงการจึงครอบคลุมจำนวนครัวเรือนทั้งหมด 333,603 ครัวเรือน ใน 3,234 หมู่บ้าน 357 ตำบล 130 อำเภอ 10 กิ่งอำเภอ ใน 12 จังหวัด ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลพื้นที่เป้าหมายภายใต้โครงการนำร่องฯ

จังหวัด	อำเภอ/กิ่งอำเภอ	ตำบล	หมู่บ้าน	ครัวเรือน
แม่ฮ่องสอน	7	25	100	12,000
เชียงใหม่	24	60	681	68,100
อุดรดิตถ์	9	11	93	9,720
อุทัยธานี	8	20	200	26,095
นครปฐม	7	9	100	13,639
สมุทรสงคราม	3	36	307	2,773
นครพนม	11/1	40	160	20,645
กาฬสินธุ์	14/4	35	395	55,475
ยโสธร	9	11	113	12,998
อุบลราชธานี	20/5	25	317	31,700
พัทลุง	11	74	705	70,500
ตรัง	7	11	63	9,958
รวม	130/10	357	3,234	333,603

กระบวนการและขั้นตอนดำเนินงาน

การขับเคลื่อนโครงการแบ่งการดำเนินงานเป็น 6 ขั้นตอนหลัก คือ

1. ขั้นเตรียมความพร้อม
2. ขั้นพัฒนาเครื่องมือและวิทยาการ
3. ขั้นสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูล
4. ขั้นจัดทำแผนและข้อเสนอภาคประชาชน
5. ขั้นบูรณาการแผนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
6. ขั้นการจัดการความรู้และขยายผล

การดำเนินงานแต่ละขั้นตอน มีกระบวนการทำงานในรายละเอียดและวิธีการที่แตกต่างกันในแต่ละจังหวัด แต่มีหลักการสำคัญร่วมกันโดยสรุปได้ดังนี้

3.1 ขั้นเตรียมความพร้อม

การเตรียมความพร้อม หมายถึง การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการกับภาคที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับส่วนกลางและในระดับพื้นที่ ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาควิชาการ ภาคประชาชนและองค์กรพัฒนาเอกชน

วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในขั้นเตรียมความพร้อมคือ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของภาคีทำงาน และรับฟังความเห็น ข้อเสนอแนะ รวมถึงกำหนดแนวทางและแผนการทำงานร่วมกัน ทั้งในระดับส่วนกลางและระดับจังหวัด

กระบวนการสำคัญในขั้นตอนนี้ คือ

- 1) สำรวจทุนเดิมการทำงานในพื้นที่ เช่น ผู้นำ กลุ่มองค์กร เครือข่าย โครงการพัฒนา ศูนย์การเรียนรู้ต่างๆ เป็นต้น เพื่อค้นหาแกนนำภาครัฐและภาคประชาชนในพื้นที่
- 2) คณะผู้บริหารและคณะทำงานโครงการฯ เข้าพบคณะผู้บริหารของจังหวัดพื้นที่นำร่อง เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการ และกำหนดแผนการทำงานร่วมกัน โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือนมกราคม 2548
 - คณะผู้บริหารโครงการประกอบด้วย 3 ฝ่าย คือ
 - คุณไมตรี อินทุสุต รองหัวหน้าสำนักงาน สดจ.มท. แกนประสานภาคราชการ
 - ดร.สิลาภรณ์ บัวสาย ผู้ช่วยผู้อำนวยการ สกว. แกนประสานภาควิชาการ
 - คุณจิรภา นุฑาลัย ผู้ช่วยผู้อำนวยการ พอช. แกนประสานภาคประชาชน
 - คณะผู้บริหารของจังหวัดนำร่อง ประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดจังหวัด จ่าจังหวัด และเจ้าหน้าที่ระดับบริหารที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้บางจังหวัดอาจประสานหน่วยงานระดับอำเภอมาร่วมด้วย หรือประสานขอความร่วมมือในภายหลัง

- 3) การจัดเวทีประชุมร่วมกันระหว่างภาคี โดยจังหวัดจัดร่วมกับโครงการฯ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงาน หลังจากสร้างความเข้าใจในระดับผู้บริหารแล้ว ได้มีการจัดเวทีประชุมสร้างความเข้าใจกับภาคีทุกระดับ ได้แก่ ระดับอำเภอ ตำบล หมู่บ้าน โดยมีผู้เข้าร่วมมาจากภาคราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคประชาชน ประชาสังคม องค์กรพัฒนาเอกชน นักวิชาการ และเครือข่ายต่างๆ ซึ่งก่อนหน้านี้นี้ได้ทำการสำรวจทุนเดิมที่ทำงานอยู่ในพื้นที่ไว้แล้ว

3.2 ขั้นพัฒนาเครื่องมือและวิทยาการกระบวนการ

การพัฒนาเครื่องมือ หมายถึง การจัดทำเครื่องมือสำคัญที่นำมาใช้ในการดำเนินงานโครงการ ซึ่ง โครงการนำร่องฯ มีเป้าหมายในแก้ไขปัญหาคความยากจนของคนจนที่มาจดทะเบียน โดยการสำรวจข้อมูลครัวเรือน ทำแผนชุมชน เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนข้อเสนอแก้ไขปัญหากลุ่มประชาชน และไปเชื่อมกับแผนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมไปถึงการจัดทำระบบข้อมูลของจังหวัด ดังนั้นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในโครงการมี 3 ประเภท คือ แบบสำรวจข้อมูลครัวเรือน หลักสูตรอบรมวิทยากรกระบวนการและอาสาสมัครสหกรณ์ครัวเรือน แผนที่ และระบบข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจ

1) แบบสำรวจข้อมูลครัวเรือน

แบบสำรวจข้อมูลครัวเรือน เป็นเครื่องมือสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลของแต่ละชุมชน มีลักษณะคล้ายแบบสอบถาม จังหวัดนำร่องแต่ละจังหวัดจะออกแบบรายละเอียดในแบบสำรวจไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับผลที่ต้องการในการวิเคราะห์ ข้อมูลพื้นฐานสำคัญที่ต้องมีได้แก่

- ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสำรวจ เช่น เพศ อายุ อาชีพ
- จำนวนสมาชิกในครัวเรือน และสมาชิกที่อยู่ในภาวะพึ่งพิง
- ข้อมูลรายได้ รายจ่าย (โดยแบ่งเป็นหมวด) หนี้สิน ของครัวเรือน
- ข้อมูลปัจจัยการผลิต เช่น ที่ดิน ไร่ นา สวน สิทธิครอบครอง และความสามารถในการหาปัจจัยการผลิต
- ข้อมูลเกี่ยวกับผลผลิต
- ปัญหาและความต้องการต่างๆ ของชุมชน

การทำแบบสำรวจจะเน้นข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อนำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่เป็นสาเหตุของความยากจน และนำไปสู่การบริหารจัดการตัวแปรเหล่านั้นอย่างเหมาะสมกับชุมชน แบบสำรวจยังมีรายละเอียดมากก็จะทำให้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ได้มากขึ้น นอกจากวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลแล้ว บางชุมชนสามารถค้นพบแนวทางแก้ไขความจนด้วยชุมชนเอง เช่น นำผลผลิตส่วนเกินหรือของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิต มาทำเป็นวัตถุดิบของการผลิตอีกประเภทหนึ่ง ซึ่งสร้างรายได้และลดรายจ่ายของชุมชนได้มาก แต่ข้อเสียของการทำแบบสำรวจที่มีรายละเอียดมาก คือ ผู้ตอบแบบสำรวจจะสับสน และเบื่อหน่ายที่จะให้ข้อมูล ทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องครบถ้วน อีกประการหนึ่งคือ หากชุมชนไม่มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล หรือขาดผู้ช่วยที่มีทักษะในการจัดการข้อมูล จะทำให้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลได้ไม่เต็มที่

2) หลักสูตรอบรมวิทยากรกระบวนการ และอาสาสมัครสหประชาครัวเรือน

วิทยากรกระบวนการ คือ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดกระบวนการชุมชน ซึ่งอาจมาจากกลุ่มบุคคลเหล่านี้ คือ แกนนำในชุมชน นักพัฒนาเอกชน นักวิชาการในพื้นที่ และหน่วยงานราชการในพื้นที่ วิทยากรกระบวนการมีบทบาทในการกระตุ้นให้เกิดกระบวนการในชุมชน สร้างความเข้าใจในกระบวนการทำงาน ติดตามและประเมินผลการทำงาน ให้ความช่วยเหลือในระดับหมู่บ้าน/ชุมชน และตำบล

การสร้างวิทยากรกระบวนการในโครงการนำร่องฯ ทางจังหวัดจะเป็นผู้จัดหลักสูตรฝึกอบรมโดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านวิทยากรกระบวนการเป็นผู้อบรมให้ โดยผู้เข้ารับการอบรมรุ่นแรกเรียกว่า **ครู ก.** ได้แก่ นายกหรือปลัด อบต. ครูในชุมชน กำนัน และแกนนำองค์กรชุมชน ของแต่ละตำบล หลังจากนั้น ครู ก. จะมาเปิดเวทีอบรมระดับตำบลเพื่อสร้างวิทยากรกระบวนการในระดับหมู่บ้าน หรือ **ครู ข.** โดยคัดเลือกมาจากผู้ใหญ่บ้าน ปราชญ์ เยาวชน และแกนนำองค์กรชุมชน จำนวนหมู่บ้านละประมาณ 10 คน ซึ่งครู ข. จะเป็นผู้นำแบบสำรวจไปสอบถามข้อมูลจากชุมชน โดยครู ข. 1 คน จะรับผิดชอบสำรวจข้อมูลประมาณ 10 ครัวเรือน

หลักสูตรอบรมวิทยากรกระบวนการประกอบด้วย การทำความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการนำร่องฯ กระบวนการทำแผนแม่บทชุมชน การบันทึกข้อมูลรายรับรายจ่ายและหนี้สิน การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การยกวางแผน การจัดเวทีประชาพิจารณ์ และการเสนอโครงการขอการสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3) แผนที่และภาพถ่ายทางอากาศ

แผนที่ เป็นการจำลองลักษณะทางกายภาพของชุมชนบนกระดาษหรือบนพื้นราบ ส่วนภาพถ่ายทางอากาศเป็นการแสดงลักษณะทางกายภาพที่แท้จริงของพื้นที่จากมุมสูง ณ เวลาที่บันทึกภาพไว้ ซึ่งเครื่องมือทั้งสองประเภทมีบทบาทสำคัญต่อการทำงานโครงการนำร่องฯ โดยเฉพาะการสื่อสารความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และการระบุพื้นที่แสดงปัญหาในชุมชน แผนที่มีส่วนช่วยในการคลี่คลายปัญหาและความไม่เข้าใจเชิงพื้นที่ของงานประเด็นต่างๆ ระหว่างชาวบ้านด้วยกันเอง และชาวบ้านกับภาคีอื่นๆ การนำเครื่องมือแผนที่และภาพถ่ายทางอากาศมาใช้ในโครงการนำร่องฯ ต้องได้รับความร่วมมือกับหน่วยงานราชการ และสถาบันการศึกษา รวมถึงผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันวิชาการต่างๆ โดยอาจจะใช้แผนที่และภาพถ่ายทางอากาศหลังจากที่ดำเนินงานโครงการไปได้ระยะหนึ่งแล้ว เช่น ในช่วงที่มีการวิเคราะห์ปัญหาของชุมชนร่วมกัน ซึ่งในขั้นตอนนี้แผนที่และภาพถ่ายทางอากาศจะมีบทบาทสูงมาก

4) ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ

ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System หรือ DSS) เป็นการนำเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดการข้อมูลของจังหวัดที่มีอยู่จำนวนมากและส่วนใหญ่เป็นข้อมูลดิบ ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ โดยระบบนี้จะแปลความหมายข้อมูล กลั่นกรอง ประมวลวิเคราะห์และแสดงผลออกมาใหม่ตามความต้องการของผู้ใช้ ระบบสนับสนุนการตัดสินใจประกอบด้วยโปรแกรมสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System หรือ GIS) โปรแกรมของแบบจำลองเชิงคณิตศาสตร์ และฐานข้อมูล (เชิงพื้นที่และตัวเลข) การทำงานของระบบจะนำข้อมูลด้าน

ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ร่วมกัน และผู้ใช้งานสามารถตั้งเงื่อนไขของสถานการณ์ เพื่อให้ระบบประมวลผลและรายงานผลลัพธ์เป็นข้อเสนอแนะหรือทางเลือก ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ระบบนี้ในโครงการฯ ได้รับความร่วมมือจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) โดยทำในบางจังหวัด เช่น แม่ฮ่องสอน ตรัง อุบลราชธานี อุดรดิตถ์ เชียงใหม่ สมุทรสงคราม

3.3 ขั้นสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูล

การสำรวจข้อมูล เป็นขั้นตอนของการลงปฏิบัติการในชุมชนเพื่อสำรวจและเก็บข้อมูลครัวเรือน ตามแบบสำรวจที่ได้ออกแบบไว้ โดยผู้ที่เป็นอาสาสมัครสหประชาชาติที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว จะเป็นผู้ลงไปสัมภาษณ์ข้อมูลจากทุกครัวเรือนในชุมชน เมื่อสำรวจข้อมูลครัวเรือนครบทั้งตำบลแล้ว จึงจัดเวทีระดับหมู่บ้านเพื่อให้ชุมชนได้เห็นข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน รวมทั้งเติมเต็มข้อมูลที่ยังขาด หลังจากนั้นจึงมีเวทีวิเคราะห์ข้อมูลระดับตำบลด้วย

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำแบบสำรวจที่เก็บข้อมูลครัวเรือนแล้วมาแยกประเภทข้อมูล เช่น แหล่งรายได้ รายได้รวม ประเภทรายจ่าย จำนวนหนี้สิน แหล่งเงินทุน ประเภทและปริมาณผลผลิต เป็นต้น สิ่งที่ได้พบจากการวิเคราะห์ ได้แก่

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้กับรายจ่ายของชุมชน
 - หากรายได้มากกว่ารายจ่ายแสดงว่าชุมชนไม่เป็นหนี้ และอาจวางแผนต่อไปข้างหน้าเพื่อแบ่งรายได้ส่วนเกินมาทำประโยชน์ต่อชุมชนส่วนรวมได้ หรืออาจมีบางครัวเรือนที่เป็นหนี้ ชุมชนส่วนรวมอาจมีแนวทางช่วยเหลือครอบครัวที่เป็นหนี้มาก
 - หากรายได้น้อยกว่ารายจ่าย แสดงว่าชุมชนเป็นหนี้ ซึ่งอาจดูข้อมูลด้านหนี้สินต่อไปได้ว่าเจ้าหนี้ของชุมชนเป็นใคร และรายจ่ายใดที่เป็นส่วนเกินความจำเป็น ฟุ่มเฟือย และทำให้เกิดหนี้สิน รวมทั้งจะหาทางลดรายจ่ายส่วนนั้นได้อย่างไร
- 2) ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทและปริมาณผลผลิต กับ การสร้างรายได้และลดรายจ่าย
 - ผลผลิตอะไรที่ชุมชนผลิตได้มากและมีส่วนเกิน ซึ่งสร้างรายได้ให้ชุมชนมาก ส่วนเกินเหล่านี้สามารถนำมาแปรรูป หรือนำไปเป็นวัตถุดิบในการผลิตสินค้าอื่น เพื่อสร้างอาชีพให้กับคนในชุมชนได้หรือไม่ หรือนำไปผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าจากภายนอกชุมชน
 - มีของเสียที่เกิดจากการผลิต ซึ่งสามารถนำไปผลิตอย่างอื่น เช่น ทำปุ๋ยน้ำชีวภาพ ทดแทนการซื้อปุ๋ยวิทยาศาสตร์จากภายนอกได้หรือไม่ ซึ่งจะช่วยลดรายจ่ายของชุมชน
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการผลิตกับการสร้างรายได้และลดรายจ่าย เช่น การใช้ที่ดินในการเพาะปลูกอย่างเต็มศักยภาพ ทำให้มีผลผลิตมากขึ้น การนำผลผลิตจากป่ามาทำสมุนไพรและผลิตภัณฑ์สุขภาพ การพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการประกอบอาชีพ เป็นต้น
- 4) ปัญหาทรัพยากรของชุมชน เช่น ดิน น้ำ ป่า ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ และนำมาสร้างเป็นโอกาสในการพัฒนาชุมชนร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่การดูแลรักษาปัจจัยการผลิตของชุมชน
- 5) ความร่วมมือของชุมชนในการทำกิจกรรมต่างๆ เช่น กองทุน และกลุ่มอาชีพต่างๆ ซึ่งเป็นจุดแข็งของชุมชน หากวิเคราะห์ให้ดีจะพบว่านำมาแก้ไขปัญหของชุมชนได้ไม่น้อย

- 6) ค้นพบสิ่งดีๆ ในชุมชน เช่น ภูมิปัญญา สภาพแวดล้อมที่สมบูรณ์และสวยงาม วัฒนธรรม และการวิถีชีวิตที่เป็นเอกลักษณ์ ซึ่งสามารถนำมาสร้างรายได้ในลักษณะการท่องเที่ยวทางเลือก เช่น การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ การท่องเที่ยวเชิงเกษตร เป็นต้น
- 7) ปัญหาอื่นๆ ของชุมชน และความต้องการของชุมชน

สิ่งที่ค้นพบจากการวิเคราะห์ข้อมูลทีกล่าวดังข้างต้นเป็นเพียงตัวอย่าง แต่ละชุมชนอาจวิเคราะห์ข้อมูลได้มากกว่านี้ ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่สำรวจได้ และทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ชุมชนอาจจัดเวทีภายใต้เฉพาะในชุมชนเอง หรือจะเปิดกว้างโดยขอความร่วมมือจากสถาบันวิชาการ และสถานศึกษาในท้องถิ่น หรือหน่วยงานที่มีความสามารถในการจัดการข้อมูล โดยเชิญหน่วยงานเหล่านี้มาร่วมในเวทีวิเคราะห์ข้อมูลกับชุมชน

3.4 ขั้นตอนจัดทำแผนและข้อเสนอภาคประชาชน

การสำรวจข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลครัวเรือน ทำให้ค้นพบสถานะรายได้ รายจ่าย และหนี้สินของชุมชน รวมทั้งปัญหาต่างๆ ของชุมชน อันเป็นสาเหตุแห่งความยากจน นอกจากนี้ยังพบว่าชุมชนมีศักยภาพอะไรที่สามารถนำมาพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหามาของชุมชนได้ หลังจากวิเคราะห์ข้อมูลแล้วชุมชนจึงร่วมกันทำแผนข้อเสนอความต้องการของชุมชน โดยจัดเวทีประชุมระดับหมู่บ้านหรือตำบลเพื่อวางแผนร่วมกัน

แผนที่ชุมชนวางร่วมกันประกอบด้วย ข้อมูลของชุมชน ทั้งด้านกายภาพ สังคม เศรษฐกิจ สาเหตุของความยากจน ปัญหาของชุมชน ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ได้มาขั้นตอนการสำรวจข้อมูลครัวเรือน นอกจากข้อมูลและปัญหาของชุมชนแล้ว ยังมีข้อเสนอแนวทางแก้ไขปัญหามา โดยชุมชนจะแบ่งข้อเสนอแนวทางแก้ไขปัญหามาเป็น 3 ประเภท คือ 1) ปัญหาที่ชุมชนสามารถจัดการแก้ไขเองได้ 2) ปัญหาที่ต้องร่วมกันแก้ไขกับภาคีอื่น และ 3) ปัญหาที่ชุมชนไม่สามารถจัดการได้ต้องได้รับการสั่งการจากระดับนโยบาย

หลังจากทำแผนข้อเสนอของภาคประชาชนแล้ว จะมีการจัดเวทีประชาพิจารณ์แผน เพื่อรับฟังความเห็นของคนในชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งระดับตำบล อำเภอ และจังหวัด โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนได้พิจารณาความถูกต้องของข้อมูล ความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติ และจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน ทั้งนี้อาจมีผู้เข้าร่วมให้ความเห็นจากทุกภาคส่วน เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานราชการ นักวิชาการ สถาบันทางศาสนา นักพัฒนาเอกชน องค์กรชุมชน เป็นต้น

3.5 การบูรณาการแผนข้อเสนอภาคประชาชนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

แผนข้อเสนอภาคประชาชนที่ผ่านการประชาพิจารณ์แล้ว จะถูกนำเข้าสู่การพิจารณาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อบรรจุในแผนประจำปีของ อบต. ซึ่ง อบต. จะได้จัดสรรงบประมาณสนับสนุนสำหรับทำโครงการตามข้อเสนอของแผนภาคประชาชน หากช่วงเวลาของการเสนอแผนภาคประชาชนตรงกับช่วงเวลาการกำหนดของ อบต. แผนของประชาชนก็จะได้รับการบรรจุในแผนของ อบต. ทันในงบประมาณนั้นๆ แต่หากช่วงเวลาไม่สอดคล้องกันก็จะต้องนำไปพิจารณาในงบประมาณถัดไป

3.6 ขั้นตอนการจัดการความรู้และขยายผล

การจัดการความรู้ เป็นการรวบรวมและคัดเลือกความรู้ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อยกระดับความรู้นั้น ให้สามารถประยุกต์ใช้ในพื้นที่หรือสถานการณ์อื่นได้ ผลที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ นอกจากจะนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ แล้ว อาจได้ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปต่อยอดความรู้เดิม และนำไปใช้เพื่อการเผยแพร่ ขยายผล โดยเฉพาะการเรียนรู้จากพื้นที่หรือกรณีที่เป็นตัวอย่างที่ดี (Best practice) การจัดการความรู้สามารถทำได้ตลอดระยะเวลาดำเนินการโครงการ ไม่จำเป็นต้องรอขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งเสร็จก่อน เพราะระหว่างที่ดำเนินงานโครงการจะเกิดความรู้ตลอดเวลา ทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล ความรู้ที่แฝงอยู่ในองค์กร และความรู้ที่เปิดเผย ทั้งนี้การจัดการความรู้ต้องดำเนินการในลักษณะที่ผสมผสานไปกับงานประจำและกิจกรรมของโครงการ ไม่ต้องแยกออกมาเป็นภาระงานอีกงานหนึ่ง

การจัดการความรู้ของโครงการฯ เกิดขึ้นในระหว่างที่มีการสรุปบทเรียนของแต่ละพื้นที่ โดยมี การเผยแพร่ความรู้และขยายผลในรูปแบบต่างๆ เช่น การตั้งศูนย์การเรียนรู้ของตำบล การทำสื่อเผยแพร่ การศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนความรู้จากพื้นที่ต้นแบบ การทำคู่มือ การทำแผนที่ศักยภาพของ การจัดการปัจจัยการผลิต การจัดเวทีถอดบทเรียนการจัดทำแผนและการจัดการปัจจัยการผลิต และการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นต้น

พื้นที่นำร่องทั้ง 12 จังหวัดของโครงการฯ มีการดำเนินงานครบทั้ง 6 ขั้นตอน ส่วนวิธีการปฏิบัติจะแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความพร้อมและเงื่อนไขบริบทต่างๆ ของแต่ละจังหวัด ในแต่ละขั้นตอนบางจังหวัดอาจจัดเวทีประชุมมากกว่าหนึ่งครั้ง และจัดหลายระดับ ตั้งแต่ระดับหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ และจังหวัด เช่น ขั้นตอนการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นตอนการจัดทำแผนและข้อเสนอภาคประชาชน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีความแตกต่างด้านวิธีการปฏิบัติ แต่ผลที่ต้องการให้เกิดขึ้นไม่ได้มีความแตกต่างกันมากนัก เพราะวัตถุประสงค์ของขับเคลื่อนงานนี้คือการสร้างการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และจัดทำข้อเสนอภาคประชาชน โดยใช้กระบวนการสำรวจข้อมูลครัวเรือน และเชื่อมโยงข้อเสนอดังกล่าวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งการขับเคลื่อนงานของแต่ละจังหวัดได้สร้างผลสัมฤทธิ์นี้เหมือนกัน

บทที่ 4

ผลการดำเนินงานในพื้นที่นำร่อง

ดังได้กล่าวในบทที่ 3 แล้วว่า กระบวนการทำงานหลักๆ ของโครงการ มี 6 ขั้นตอน แต่ในระหว่างที่ดำเนินการทั้ง 6 ขั้นตอนนั้น โครงการฯ มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับหลายภาคี รวมทั้งมีความเชื่อมโยงกับนโยบายกับงานที่สำคัญของภาครัฐ ซึ่งความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงเหล่านี้เป็นประเด็นสำคัญที่ต้องนำมาวิเคราะห์ เนื่องจากแต่ละจังหวัดนำร่องมีการขับเคลื่อนของประเด็นเหล่านี้แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยและเงื่อนไขหลายประการ อันนำมาซึ่งผลสำเร็จที่แตกต่างกันด้านระยะของระยะเวลา และความสมบูรณ์ของโครงการในพื้นที่นั้นๆ รวมทั้งผลกระทบที่จะตามมาหลังจากที่สิ้นสุดโครงการแล้ว ดังนั้น การวิเคราะห์รูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันในแต่ละจังหวัด จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปขยายผลโครงการในพื้นที่อื่น รวมทั้งสร้างองค์ความรู้ต่อการทำงานด้านการแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงพื้นที่ต่อไป

การวิเคราะห์กระบวนการทำงานของพื้นที่นำร่อง มีประเด็นสำคัญ 5 ประเด็น คือ 1) การกำหนดประเด็นขับเคลื่อนของแต่ละจังหวัด 2) ระบบความสัมพันธ์กับจังหวัด วิชาการ และประชาสังคม 3) การสร้างความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) การเชื่อมโยงกับขบวนการคาราวานแก้จน และ 5) ข้อค้นพบที่เป็นจุดเด่นของแต่ละจังหวัด ซึ่งแต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้

4.1 การกำหนดประเด็นขับเคลื่อนของแต่ละจังหวัด

การกำหนดประเด็นหลักในการขับเคลื่อนของแต่ละจังหวัด แตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมและสภาพปัญหาของแต่ละพื้นที่ เช่น บางพื้นที่มีปัญหาเรื่องที่ดินและหนี้สินเป็นปัญหาหลัก ก็จะเน้นการสำรวจข้อมูลในประเด็นนี้ บางพื้นที่ให้ความสำคัญกับการทำแผนแม่บทชุมชน บางพื้นที่ก็ทำทั้งงานประเด็นและแผนชุมชน เป็นต้น ซึ่งคณะทำงานของแต่ละจังหวัดและภาคีที่เกี่ยวข้องจะร่วมกันกำหนดประเด็นขับเคลื่อน ทั้งนี้ประเด็นขับเคลื่อนที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อกระบวนการทำงานที่ต่างกันด้วย โดยสามารถสรุปประเด็นขับเคลื่อนของแต่ละจังหวัดได้ดังนี้

1. จังหวัดอุดรธานี ใช้กระบวนการจัดทำแผนชีวิตและข้อเสนอภาคประชาชนด้านการจัดการปัจจัยการผลิต ดำเนินการใน 9 อำเภอ 11 ตำบล 113 หมู่บ้าน
2. จังหวัดแม่ฮ่องสอน ขับเคลื่อนโดยใช้กระบวนการจัดทำแผนชีวิตและข้อเสนอภาคประชาชนด้านการจัดการปัจจัยการผลิต โดยเฉพาะเรื่อง ที่ดินทำกิน ดำเนินการนำร่องใน 7 อำเภอ 24 ตำบล 100 หมู่บ้าน ควบคู่กับการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการจัดการที่ดินในเขตป่าชุมชน ดำเนินการใน 4 อำเภอ 8 ตำบล 12 หมู่บ้าน 6 กลุ่มชาติพันธุ์
3. จังหวัดเชียงใหม่ ใช้กระบวนการจัดทำแผนชีวิตและข้อเสนอภาคประชาชนด้านการจัดการปัจจัยการผลิต ดำเนินการใน 24 อำเภอ 60 ตำบล 688 หมู่บ้าน
4. จังหวัดอุทัยธานี ขับเคลื่อนโดยใช้กระบวนการแผนชีวิตชุมชนสร้างการเรียนรู้และกลไกการบริหารจัดการ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาความยากจนใน 4 ประเด็นนำร่อง ได้แก่ เกษตร

ปลอดภัย ป่าชุมชน น้ำ และผ้าทอ และใช้การจัดการความรู้ชุมชนพื้นที่ต้นแบบ ในการขยายผล และกำหนดยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาความยากจนใน 4 ประเด็นดังกล่าว ดำเนินการครอบคลุม 8 อำเภอ 20 ตำบล

5. **จังหวัดสมุทรสงคราม** ใช้ประเด็นยุทธศาสตร์หลัก 6 ประเด็นในการขับเคลื่อน ได้แก่ 1)การจัดการน้ำ 2)เกษตรปลอดภัย 3)การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ 4)การจัดทำแผนชุมชน 5)องค์กรการเงินและสวัสดิการชุมชน 6)การจัดทำแผนชุมชนเพื่อเชื่อมโยงกับหน่วยงานท้องถิ่น (อบต. อบจ. และจังหวัด) ดำเนินการครอบคลุมทั้งจังหวัด ใน 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอบางคนที และอำเภออัมพวา
6. **จังหวัดนครปฐม** ขับเคลื่อนโดยใช้กระบวนการแผนชีวิตชุมชน ที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยราชการ ในการสำรวจข้อมูลครัวเรือน (ด้านรายรับ รายจ่าย หนี้สิน ทรัพยากรที่มี และความต้องการได้รับความช่วยเหลือ) วิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ และหาทางเลือกในการแก้ปัญหาาร่วมกัน นำไปสู่การสร้างแผนแก้ปัญหาความยากจนของจังหวัดที่สะท้อนความต้องการของชุมชนและนโยบายการแก้ไขปัญหาความยากจนของรัฐบาล โดยกำหนดพื้นที่ดำเนินการนำร่องใน 7 อำเภอ 9 ตำบล 100 หมู่บ้าน
7. **จังหวัดตรัง** ใช้ประเด็นนำร่อง 2 ประเด็นในการขับเคลื่อน คือ ปัญหาที่ดินและปัญหาหนี้สิน และใช้กระบวนการจัดการความรู้ เข้าไปถอดชุดประสบการณ์ตลอดเวลาของการดำเนินงาน
 - การแก้ปัญหาหนี้สิน ใช้กระบวนการแผนชีวิตชุมชนเป็นเครื่องมือหลักในการแก้ปัญหา โดยนำร่องในพื้นที่นำร่อง 56 หมู่บ้าน 6 ตำบล ในพื้นที่ 6 อำเภอ ของจังหวัดตรัง มีระบบผู้ช่วยชุมชนและการทำงานร่วมกับอาสาสมัคร สย.ของ ศตจ. อำเภอทั้ง 6 อำเภอ
 - การแก้ปัญหาที่ดินทำกิน ใช้กระบวนการวิจัยท้องถิ่นใน 4 พื้นที่นำร่อง โดยมี ศตจ.จังหวัดตรัง และ ศตจ. อำเภอในพื้นที่นำร่องเป็นกลไกร่วมในการบริหารจัดการทั้ง 2 ประเด็น ร่วมกับแกนนำของเครือข่ายแผนชีวิตชุมชนและ สกว.
8. **จังหวัดพัทลุง** ใช้กระบวนการแผนชีวิตชุมชนและกระบวนการประเด็นยุทธศาสตร์ 7 ประเด็น ในการขับเคลื่อน ได้แก่ 1)บ้านมั่นคงเมือง/ชนบท 2)ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 3)เกษตรยั่งยืน 4)สื่อชุมชน 5)วิสาหกิจชุมชน 6)ปัญหาหนี้สินและองค์กรการเงิน 7)สวัสดิการชุมชนระดับตำบล โดยใช้แผนชุมชนเป็นเครื่องมือเตรียมความพร้อมในเชิงพื้นที่ มีคณะทำงานขับเคลื่อนแผนชีวิตชุมชนทุกตำบลทั้งจังหวัด โดยบูรณาการการขับเคลื่อนกับคณะทำงาน ศตจ.จ. และภาคีพัฒนาในจังหวัด มีการเชื่อมโยงและวางแผนการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ดำเนินการใน 11 อำเภอ 73 ตำบล
9. **จังหวัดอุบลราชธานี** ใช้กระบวนการแผนชีวิตชุมชนในการขับเคลื่อนงาน ดำเนินการใน 25 อำเภอ 25 ตำบล 250 หมู่บ้าน โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้
 - 1) การอบรมวิทยากรกระบวนการ โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือ ครู ก. ตำบลละ 5 คน
 - 2) ประชุมเชิงปฏิบัติการประจำโซน 4 โซน เตรียมความพร้อม ครู ก.
 - 3) เวทีทำความเข้าใจโครงการนำร่องระดับตำบล กลุ่มเป้าหมายคือ ครู ข. หมู่บ้านละ 10 คน และภาคีความร่วมมือทั้งภาครัฐและภาคประชาชน
 - 4) เวทีทำความเข้าใจโครงการนำร่องระดับหมู่บ้าน กลุ่มเป้าหมายเป็นชาวบ้านในหมู่บ้านจำนวน 70% ของประชากรในหมู่บ้าน และภาคีความร่วมมือ

- 5) เก็บข้อมูลครัวเรือน และข้อมูลทั่วไประดับหมู่บ้าน (ระยะเวลา 2 เดือน)
 - 6) รวบรวมข้อมูลระดับหมู่บ้าน โดยที่ข้อมูลครัวเรือนจะรวบรวมเดือนละ 1 ครั้ง ในส่วนของข้อมูลทั่วไปจะรวบรวมครั้งเดียว
 - 7) วิเคราะห์ข้อมูลระดับหมู่บ้าน
 - 8) เวทีประชาพิจารณ์ระดับหมู่บ้าน (เพื่อลำดับความสำคัญของปัญหา/ยกวางแผน-แนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนาหมู่บ้าน)
 - 9) รวบรวมข้อมูลระดับตำบล ที่ประกอบด้วยแผนการแก้ปัญหาและแผนพัฒนาทุกหมู่บ้าน
 - 10) รับรองแผนระดับตำบล
 - 11) รับรองแผนระดับจังหวัด
- 10. จังหวัดนครพนม** ใช้กระบวนการแผนชีวิตชุมชนในการขับเคลื่อนงาน ดำเนินการใน 12 อำเภอ 40 ตำบล 160 หมู่บ้าน โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้ คือ 1) ค้นหาแกนนำระดับหมู่บ้าน 2) จัดอบรมแกนนำหมู่บ้าน 3) สสำรวจรวบรวมข้อมูล 4) วิเคราะห์ข้อมูล 5) สังเคราะห์ข้อมูล 6) รวบรวมแผนในระดับตำบล และ 7) การบูรณาการแผนระดับตำบลร่วมกับแผนท้องถิ่น
- 11. จังหวัดกาฬสินธุ์** ขับเคลื่อนโดยใช้กระบวนการแผนชีวิตชุมชนสร้างการเรียนรู้และกลไกการบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนของชุมชนท้องถิ่น เพื่อเชื่อมโยงไปสู่แผนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและแผนแก้ปัญหาคความยากจนของจังหวัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้
- 1) พัฒนากลไกการทำงาน ซึ่งมีคณะทำงาน 4 คณะ ประกอบด้วย (1) คณะทำงานจัดทำแผนชุมชนเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมและความยากจนระดับจังหวัด (2) คณะวิทยากรจัดทำแผนชุมชนระดับจังหวัด(ครู ก) (3) คณะทำงานจัดทำแผนชุมชนเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมและความยากจนระดับอำเภอ และ (4) คณะวิทยากรจัดทำแผนชุมชนระดับตำบล/เทศบาล (ครู ข)
 - 2) เตรียมแกนนำทำหน้าที่วิทยากรและทำความเข้าใจกับคนในชุมชนเกี่ยวกับการจัดทำแผนชุมชน
 - 3) จัดเวทีทำความเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการทำแผนชุมชน
 - 4) การจัดทำแผนปฏิบัติการและบูรณาการแผนชุมชน/ตำบลและจังหวัด
 - 5) จัดเวทีเตรียมความพร้อมคณะทำงาน
 - 6) สร้างเครื่องมือและจัดเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 7) วิเคราะห์ข้อมูล และจัดทำแผนชุมชน
 - 8) เสริมสร้างศักยภาพการเรียนรู้แก้ไขปัญหาสังคมและความยากจน
 - 9) ดำเนินการพัฒนาศักยภาพคนเพื่อให้พึ่งตนเองได้ในระดับครัวเรือน
- 12. จังหวัดยโสธร** ขับเคลื่อนโดยใช้กระบวนการแผนชุมชนเพื่อบูรณาการแผนแก้จนจังหวัด โดยให้ความสำคัญในการจัดสร้างฐานข้อมูลคนจน/สภาพปัญหาความเดือดร้อนในพื้นที่ และจัดเมนูทางเลือกอาชีพแก่ครัวเรือนยากจน ใช้เวทีประชาคมระดับตำบลเป็นกลไกการบูรณาการข้อเสนอภาคประชาชน และกิจกรรมตามยุทธศาสตร์แต่ละพื้นที่เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการทำงาน ดำเนินการใน 9 อำเภอ 11 ตำบล 111 หมู่บ้าน 12,638 ครัวเรือน

4.2 ระบบความสัมพันธ์กับจังหวัด ประชาชน/ประชาสังคม และภาควิชาการ

การนำเรื่อง “การแก้ไขปัญหาความยากจน” มาเป็นโจทย์ใหญ่ของการทำงานโครงการฯ เป็นประเด็นที่สามารถสร้างความร่วมมือจากหลายฝ่ายได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะหน่วยงานราชการในจังหวัดทั้งระดับภูมิภาคและระดับท้องถิ่น ที่มุ่งหวังทำงานเพื่อแก้ปัญหาความยากจนของประชาชน ซึ่งที่ผ่านมายังมีอุปสรรคไม่ชัดเจนนัก ประกอบกับข้าราชการได้รับมอบนโยบายจากรัฐบาลให้แก้ไข ปัญหาความยากจนที่ลงทะเลเป็นไปในแต่ละจังหวัดให้หมดสิ้นภายในปี พ.ศ.2551 ดังนั้น หน่วยงานต่าง ๆ จึงให้ความร่วมมือและสนับสนุนการดำเนินงานของโครงการนำร่องฯ อย่างเต็มที่ การที่หน่วยงานของจังหวัดเข้ามาร่วมงานด้วยทำให้พบว่า จริง ๆ แล้วหน่วยงานเหล่านี้มีความริเริ่มสูง มีพลังความคิดที่รับทราบปัญหาและอยากขับเคลื่อนงานออกไป แต่ติดขัดที่ระบบระเบียบโครงสร้างบางประการ ทำให้ราชการส่วนกลางขาดการรับรู้ความคิดริเริ่มดังกล่าว ซึ่งการร่วมงานในโครงการนำร่องฯ ได้มีการคลี่คลายประเด็นข้อติดขัดที่เป็นอุปสรรคของการทำงาน และมีแรงผลักดันความคิดริเริ่มเหล่านี้ให้เติบโตต่อไปได้ เกิดผลดีต่อทั้งสองฝ่าย คือ หน่วยงานราชการที่เป็นภาคีความร่วมมือ และการทำงานของโครงการนำร่องฯ ในลักษณะพึ่งพาและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

นอกจากหน่วยงานราชการแล้ว ยังพบว่าภาคประชาชนและประชาสังคมก็มีความตื่นตัวสูงเช่นกัน ในการเข้ามาร่วมแก้ไขปัญหายากจนให้กับประชาชนในพื้นที่ แต่ภาคประชาชนและประชาสังคมมีหลายกลุ่ม และได้รับการสนับสนุนจากหลากหลายภาคี ทำให้แต่ละกลุ่มมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน การที่ภาคประชาชนและประชาสังคมเข้ามาร่วมทำโครงการนำร่องฯ นั้น ได้มีการผสมผสานแนวทางการทำงานร่วมกัน โดยลดความแตกต่างในบางเรื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายในเรื่องเดียวกัน และแบ่งบทบาทกันทำงานตามความถนัดของแต่ละกลุ่ม ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างโครงการนำร่องฯ กับภาคประชาชนและประชาสังคมเป็นไปด้วยดี

ในส่วนของภาควิชาการจะเข้าไปเสริมงานของโครงการนำร่องฯ หลังจากที่ขบวนการทำงานของภาคราชการและภาคประชาชนผสมผสานกันได้แล้ว โดยเข้าไปหนุนเสริมในเรื่องการทำแผนและข้อเสนอของภาคประชาชน ที่ต้องมีข้อมูลสนับสนุนให้มีการคิดที่รอบคอบมากขึ้น โดยเฉพาะข้อมูลสถานภาพทรัพยากรต่างๆ ซึ่งจะทำให้มองปัญหาได้ชัดเจน ดังนั้นแนวทางการทำงานของภาควิชาการจะเริ่มจากงานวิชาการประเภทระบบข้อมูล เพื่อเอาฐานข้อมูลทรัพยากรจังหวัดไปเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลคนจนจดทะเบียน และทำการตรวจสอบข้อมูลซ้ำ (Recheck) ซึ่งจะทำให้ระบบนี้ออกมาได้ชัดมากขึ้น ผลที่เกิดขึ้นจะนำไปสนับสนุนระบบการตัดสินใจร่วมกันทั้งภาครัฐกับภาคประชาชน หลังจากนั้นจึงจะเสริมงานวิชาการประเภทอื่นๆ ตามเข้าไป เช่น งานพัฒนา งานเกษตร แหล่งน้ำ เป็นต้น การสนับสนุนงานด้านวิชาการของโครงการนำร่องฯ ได้รับความร่วมมือจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ทั้งส่วนกลางและสำนักงานภาค สถาบันการศึกษาในท้องถิ่น และหน่วยงานราชการที่มีความเชี่ยวชาญในประเด็นต่างๆ

โดยสรุประบบความสัมพันธ์กับจังหวัด ภาคประชาชนและประชาสังคม ภาควิชาการ ที่ปรากฏใน 12 จังหวัดนำร่อง สามารถจัดกลุ่มความสัมพันธ์ได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

- (1) **ทีมทำงานร่วมกันระหว่างจังหวัดกับภาคประชาชน** เป็นทีมคณะทำงานที่ร่วมมือกันระหว่างเจ้าหน้าที่ของจังหวัดที่สนใจจริงกับเรื่องนี้ เช่น ปลัดจังหวัด พัฒนาชุมชนจังหวัด กับแกนนำภาคประชาชน โครงสร้างการทำงานลักษณะนี้ ได้แก่ จังหวัดนครพนม กาฬสินธุ์ ยโสธร พัทลุง อุทัยธานี เชียงใหม่ เป็นต้น
- (2) **ทีมภาคประชาชนจัดทีมประสานกับทุกอำเภอและทีมประสานจังหวัด** เป็นทีมคณะทำงานที่ภาคประชาชนจัดทีมงานไปผสมประสานกับอำเภอและจังหวัด โดยมีคณะทำงานจังหวัดและคณะทำงานระดับอำเภอทุกอำเภอ ซึ่งมีนายอำเภอเป็นแกนนำ เพื่อกระจายการทำงานและสนับสนุนเครือข่ายตำบล โครงสร้างการทำงานลักษณะนี้ ได้แก่ จังหวัดนครปฐม
- (3) **ทีมผสมระหว่างภาควิชาการ ภาคประชาสังคม กับภาคประชาชน จัดทีมประสานกับจังหวัด** เป็นทีมคณะทำงานที่ผสมทีมระหว่างสถาบันวิชาการหรือภาคประชาสังคมกับภาคประชาชนและเชื่อมประสานกับทีมประสานจังหวัด เช่นที่ อุดรดิตถ์ อุบลราชธานี แม่ฮ่องสอน สมุทรสงคราม ตรัง

4.3 การสร้างความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การทำงานของโครงการฯ เน้นการสร้างความร่วมมือกับภาคีในท้องถิ่น ที่มีภารกิจเกี่ยวข้องในระดับพื้นที่ ทั้งนี้ภาคีหลักที่ใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุดคือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ซึ่งมีนายอำเภอและปลัดอำเภอ เป็นผู้ประสานการทำงาน โดยจังหวัดน่านมีรูปแบบการสร้างความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังนี้

จังหวัดเชียงใหม่ มี อบต.เข้ามาเป็นอาสาสมัครสนทนาคครัวเรือน และเป็นคณะทำงานประสานของจังหวัด อำเภอ รวมทั้งมีนายก อบต. หลายแห่งเป็นแกนนำในเวทีสร้างความเข้าใจระดับตำบล

จังหวัดแม่ฮ่องสอน สมาชิก อบต. เข้ามาร่วมเป็นอาสาสมัครเก็บข้อมูลในชุมชน และร่วมประชุมในเวทีสร้างความเข้าใจ เวทีประชาพิจารณ์ นอกจากนี้ นายก อบต.ยังเข้ามามีส่วนร่วมในการประสานแผนในทุกอำเภอ

จังหวัดอุดรดิตถ์ พบว่า อบต. เข้ามาเป็นทีมงานในการเก็บข้อมูลและช่วยสร้างความเข้าใจกับชุมชน อาทิ ในพื้นที่ ต. จริม อ.ท่าปลา และ ต.วังดิน อ.เมือง ซึ่งเป็นพื้นที่ที่ชาวบ้านไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล ทางทีม อบต. จริม และ อบต. วังดิน ซึ่งร่วมกระบวนการทำงานโครงการ ได้เข้ามาร่วมช่วยสร้างความเข้าใจกับชาวบ้านและคลี่คลายปัญหา

จังหวัดอุทัยธานี ใช้การหารือในเวทีผนวกแผนระดับตำบล ตำบลละ 1 ครั้ง โดยเชิญนายอำเภอ / ปลัดอาวุโส ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (นายก อบต. ประธานสภา อบต. สมาชิก อบต.) ผู้นำชุมชน (กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน) ผู้แทนภาคีพัฒนาในพื้นที่ อาทิ กศน. รทส. พัฒนาชุมชน เกษตร สาธารณสุข เข้าร่วม และมีตัวแทนชาวบ้านที่ทำแผนเป็นผู้เสนอแผน กระบวนการดังกล่าวส่งผลให้มีการสนับสนุนโครงการจากแผนชุมชน ทั้งนี้ มีรูปธรรมของโครงการการเกิดการสนับสนุนกิจกรรมเพิ่มรายได้มีการลงทุนร่วม (matching fund) จากโครงการนำร่อง และ อบต. ฝ่ายละ 40,000 บาท ในการทำกิจกรรมการเลี้ยงแพะเพื่อเพิ่มรายได้ เป็นต้น