

# ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จังหวัดอุดรธานี

## Steering Strategy of Community Welfare Fund Based on Philosophy of Sufficiency Economy in Udon Thani Province

นริสา พิชัยวรุตมะ<sup>1</sup>, ประจัญ กิ่งมิ่งแฮ<sup>2</sup>, ไพศาล แนนอุดร<sup>3</sup>

Narisa Pichaiwarutama<sup>1</sup>, Prachon Kingminghae<sup>2</sup>, Paisal Nanudorn<sup>3</sup>

Received: 31 May 2018

Revised: 30 July 2018

Accepted: 21 August 2018

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหาและปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชนจังหวัดอุดรธานี 2) กำหนดยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จังหวัดอุดรธานี 3) ทดลองและประเมินผลยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จังหวัดอุดรธานี ดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ ระยะที่ 1 กลุ่มเป้าหมาย กรรมการศูนย์เรียนรู้กองทุนสวัสดิการชุมชน จำนวน 5 คน กรรมการและสมาชิกกองทุนสวัสดิการชุมชน จำนวน 12 คน ใช้การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม และกลุ่มตัวอย่าง 415 คน ใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาและใช้สถิติวิจัยโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ระยะที่ 2 กำหนดยุทธศาสตร์ฯ และประเมินยุทธศาสตร์ฯ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน ใช้แบบประเมิน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ระยะที่ 3 กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 24 คน ใช้แบบประเมินเชิงคุณภาพและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

(1) สภาพปัญหาการขับเคลื่อนไม่มั่นคงและยั่งยืน ในด้านความรู้ บุคลากร การเงิน การใช้ต้นทุนที่มีเครือข่าย ขาดยุทธศาสตร์การทำงาน และปัจจัยเชิงสาเหตุส่งผลต่อการขับเคลื่อนทางตรงเชิงบวก คือ คุณธรรมและวัฒนธรรมองค์กร (2) กำหนดยุทธศาสตร์ฯ ได้ 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การสร้าง แสวงหา พัฒนาองค์ความรู้ และระบบการเรียนรู้ของกองทุนสวัสดิการชุมชน 2) การพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ 3) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการชุมชน 4) การนำใช้คุณธรรมและการรักษาวัฒนธรรมของกองทุนสวัสดิการชุมชนให้เจริญงอกงาม และ 5) การขยายการมีส่วนร่วมและสนับสนุนกองทุนสวัสดิการชุมชน (3) ผู้เข้าร่วมมีความรู้ความเข้าใจสามารถจัดทำยุทธศาสตร์ได้ดี และการขับเคลื่อนให้เกิดผลได้จริงควรออกแบบโครงการและกิจกรรมเชิงบูรณาการและขับเคลื่อนแบบกัลยาณมิตร

**คำสำคัญ:** การขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

<sup>2</sup> อาจารย์และประธานกรรมการบริหาร, สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

<sup>3</sup> อาจารย์, สาขาวิชายุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

<sup>1</sup> Student in Doctor of Philosophy Program in Development Strategy, Udon Thani Rajabhat University

<sup>2</sup> Lecturer and Chairman, Development Strategy, Udon Thani Rajabhat University,

<sup>3</sup> Lecturer, Development Strategy, Udon Thani Rajabhat University

## Abstract

The purposes of this research were 1) to study steering problems and related factors of a community welfare fund in Udon Thani province, 2) to construct a steering strategy for the community welfare fund based on a philosophy of sufficiency economy in Udon Thani province and 3) to test and evaluate the results of the steering strategy of the community welfare fund based on the philosophy of sufficiency economy in Udon Thani province. The research was divided into three phases. Phase 1 was to use target groups consisting of 5 participants from the community welfare fund learning center and 12 members from the committee of community welfare funds, and interview and group discussion. The sampling group consisted of 415 persons, and the data were analyzed by content analysis and a linear structural relation model. Phase 2 was to create and evaluate the strategy by using 10 experts, and an evaluation form. Data analysis was employed using basic statistics. Phase 3 was to examine, at the end of learning, the 24 committees and evaluate them with a quality assessment form. This research results showed: (1) The community welfare fund still had problems of unstable and unsustainable steering caused by lack of knowledge, personnel, capital, networks and steering strategy. (2) There were 5 strategic issues 1) build, seek, and develop suitable knowledge, 2) develop effective follow-up and evaluation of the system, 3) develop a community database, 4) use virtue to help preserve the culture and help form a growing community and 5) enhance and expand participatory and community welfare fund networks; (3) The participants gained knowledge and learned to cope with the process of strategic planning and steering. They become successful by designing integrated projects and activities, which covered many issues, and developed new friendships, trust and a willingness to cooperate in the various fields.

**Keywords:** steering community welfare fund based on philosophy of sufficiency economy

## บทนำ

สวัสดิการชุมชนเป็นปัจจัยสี่ในการพึ่งพาตนเองของวิถีชุมชนไทยที่มีมาแต่ในอดีตที่คนอยู่ร่วมกับคน และคนอยู่ร่วมกับธรรมชาติอย่างสันติ ดำเนินชีวิตบนหลักคุณธรรม มีความเรียบง่าย ด้วยโครงสร้างทางวัฒนธรรมที่มีความสัมพันธ์แบบพวกพ้อง เครือญาติ และการพึ่งพาอาศัยกัน (จิตติ มงคลชัยอรัญญา, 2540) ต่อมาชุมชนขยายตัวมากขึ้น รัฐจึงได้เข้ามามีบทบาทและมีหน้าที่สำคัญในการจัดสวัสดิการให้แก่ประชาชน เรียกว่า “สวัสดิการสังคม” แต่สวัสดิการสังคมยังไม่สามารถ

ตอบสนองปัญหาและความต้องการที่แท้จริงให้กับกลุ่มผู้ด้อยโอกาสทางสังคมได้ ยังมีช่องว่างในเรื่องประเภทสวัสดิการที่ไม่ครอบคลุมความจำเป็นพื้นฐานต่าง ๆ รัฐพยายามผลักดันระบบสวัสดิการสังคมเข้าสู่รูปแบบโครงการแบบหลักประกันแทนควบคู่กับการกระจายอำนาจให้ภาคท้องถิ่นและภาคประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น ประชาชนกลุ่มต่าง ๆ จึงได้มีการเคลื่อนไหวรวมกลุ่ม เรียกร้อง ผลักดันให้เกิดระบบสวัสดิการสังคมที่มีรูปแบบหลากหลาย (ระพีพรรณ คำหอม, 2557) สวัสดิการชุมชนจึงทวนกลับมาเด่นชัดขึ้นเรื่อย ๆ ในชุมชนหลายแห่ง และได้เริ่มอย่างจริงจัง

ในปี 2548 เมื่อขบวนองค์กรชุมชนที่ทำงานเกี่ยวกับองค์กรการเงินและสวัสดิการชุมชนได้สนับสนุนการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการชุมชนขึ้น และรัฐบาลได้ให้การสนับสนุน มีการตราพระราชบัญญัติส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม พ.ศ.2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2550 ให้เป็นกฎหมายเพื่อส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคมโดยภาคประชาชนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (กระทรวงพัฒนาและความมั่นคงของมนุษย์, 2554) โดยกำหนดให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการระดับชาติ ระดับจังหวัด และการสมทบงบประมาณ ตั้งแต่ปี 2553 ทำให้เกิดการขยายตัวของกองทุนสวัสดิการชุมชนตำบลทั่วประเทศ จากข้อมูลโปรแกรมสถานะกองทุนสวัสดิการชุมชนของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) หรือ พอช. ณ วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2560 พบว่าปัจจุบันมีกองทุนสวัสดิการชุมชนตำบล/เมืองทั่วประเทศ 6,149 กองทุน จากจำนวนตำบลทั้งหมด 7,458 ตำบล คิดเป็นร้อยละ 82.45 มีสมาชิกรวม 5,244,453 คน เงินกองทุน 11,602,069,588 บาท

จังหวัดอุดรธานี เป็นพื้นที่ตัวแทนที่เลือกศึกษาเนื่องจากกองทุนฯ ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาถึง 12 ปี มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันสามารถจัดตั้งกองทุนได้ 157 แห่ง จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) 180 แห่ง สมาชิก 231,647 คน เงินกองทุน 398,657,685 บาท (ศูนย์เรียนรู้กองทุนสวัสดิการชุมชนจังหวัดอุดรธานี, 2560) และมีกลไกการขับเคลื่อนที่เป็นระบบชัดเจน แต่เริ่มมีสภาพปัญหาการขับเคลื่อนที่ไม่มั่นคงและยั่งยืน จากการขาดความมั่นคงด้านการเงิน ความรู้บุคลากร (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, 2556, คำจันทร์ จันทน์จำปา และคำพวง เม่ามีศรี, สัมภาษณ์ 10 กรกฎาคม 2559) เป็นการดำเนินงานที่ไม่มียุทธศาสตร์ ขาดการสร้างภูมิคุ้มกันตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีความ

พยายามแก้ปัญหาความมั่นคงและความยั่งยืนเกี่ยวกับสวัสดิการชุมชนอย่างหลากหลาย แต่ก็ยังเป็น การแก้ปัญหาเป็นส่วน ๆ ไม่ได้เป็นการแก้ปัญหาทั้งระบบขององค์กร จำเป็นต้องวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic planning) ที่สามารถบ่งบอกทิศทางในอนาคต เป้าหมาย และวิธีการดำเนินงาน ที่องค์กรต้องการบรรลุเป้าหมาย และสร้างการรู้เท่าทันบนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งเป็นหลักการพัฒนาที่ยั่งยืนในบริบทไทย เพื่อความสามารถของการพึ่งพาตนเอง เกิดความมั่นคงยั่งยืน นำสู่ชุมชนเข้มแข็ง

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชนจังหวัดอุดรธานี
2. เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จังหวัดอุดรธานี
3. เพื่อทดลองและประเมินผลยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จังหวัดอุดรธานี

### วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยทำการวิจัยและพัฒนาควบคู่กันไปเป็นลำดับ แบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัญหาและปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชนจังหวัดอุดรธานี ดำเนินการใน 2 ขั้นตอน เก็บรวบรวมข้อมูล 5 เดือน (มิถุนายน-ตุลาคม 2560) ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 แบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 ใช้เครื่องมือแนวทางการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview) และการ

สังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participation Observation) กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ประธาน รองประธาน และ คณะกรรมการศูนย์เรียนรู้กองทุนสวัสดิการชุมชน จังหวัดอุดรธานี รวม 5 คน ส่วนที่ 2 ใช้เครื่องมือ แนวทางการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ทำการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเลือกตามกลุ่ม ผู้ให้ ข้อมูลที่มีลักษณะร่วมเหมือนกันมากที่สุด มีประสบการณ์ดำเนินงานกองทุนฯ 3-5 ปี และ เต็มใจและสะดวกในการให้ข้อมูล ได้แก่ ประธาน กรรมการ สมาชิก จากกองทุนสวัสดิการระดับตำบล 4 แห่ง จำนวน 12 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการ วิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ขั้นตอนที่ 2 ใช้เครื่องมือแบบสอบถาม (Questionnaire) ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุ ที่ส่งผลต่อ การขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชน ค่าความ สอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดมุ่งหมาย (IOC) 1.00 และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) 0.967 โดย เก็บกลุ่มตัวอย่าง 415 คน จากประชากร 199,879 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน โดยเลือก พื้นที่ระดับโซน (5 อำเภอ) ทุกโซน จำนวน 4 โซน ซึ่งแต่ละโซน มี 5 อำเภอ รวม 20 อำเภอ เลือกพื้นที่ ทุกอำเภอ และเลือกผู้แทนกองทุนสวัสดิการแต่ละ ตำบลหรือเทศบาล จำนวน 5 คน รวบรวมข้อมูลได้ 83 กองทุน 415 คน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ วิจัยโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Linear Structural Relation Model)

ระยะที่ 2 เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชนตาม หลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง จังหวัดอุดรธานี ระยะเวลา 2 เดือน (พฤศจิกายน-ธันวาคม 2560) โดยใช้ผล ข้อมูลระยะที่ 1 ร่วมกับแนวคิดการขับเคลื่อน กองทุนสวัสดิการชุมชนตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง เทคนิค POWER SWOT และ กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ตรวจสอบ คุณภาพของยุทธศาสตร์โดยผู้เชี่ยวชาญด้าน สวัสดิการชุมชน ด้านวิจัย ด้านยุทธศาสตร์ ด้าน วิชาการ ด้านการปฏิบัติ รวม 10 คน โดยใช้แบบ

ประเมินความถูกต้อง เหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของยุทธศาสตร์ ได้ค่า ประเมินร้อยละ 98

ระยะที่ 3 ทดลองและประเมินผลยุทธศาสตร์ การขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชนตามหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จังหวัดอุดรธานี ระยะเวลา 3 เดือน (มกราคม-มีนาคม 2561) โดย กำหนด เป็นโครงการนำร่อง “โครงการเรียนรู้สู่ การปฏิบัติจริง : การจัดทำยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชน” ซึ่งเป็นกิจกรรม ภายใต้อายุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้าง แสงสว่าง พัฒนา องค์ความรู้ และระบบการเรียนรู้ของกองทุน สวัสดิการชุมชน มีกองทุนสวัสดิการชุมชนอาสาเข้า ร่วม 4 กองทุน จำนวน 24 คน และใช้แบบประเมิน เชิงคุณภาพประเมินผลด้านผลผลิตและผลลัพธ์

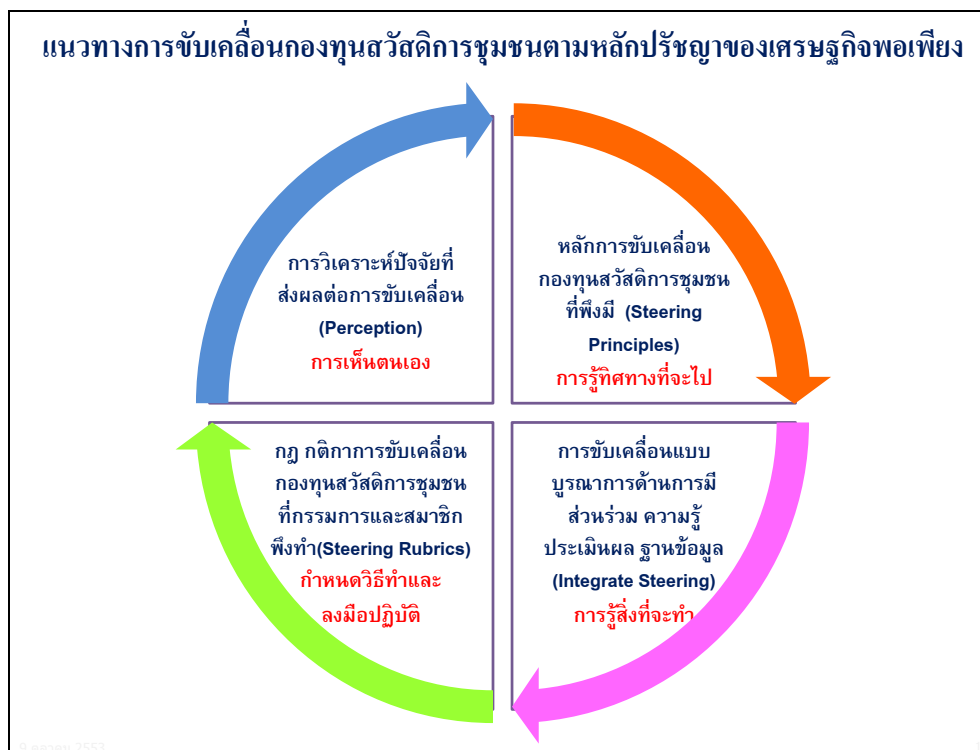
## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้หลักการวิเคราะห์ 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์โดยใช้แนวทางการขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชนตามหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ได้จากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการประยุกต์ใช้ หลักการพัฒนาชุมชน การบริหารองค์การ หลักการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ และองค์ความรู้ในศตวรรษที่ 21 มีองค์ประกอบ 4 ส่วน ได้แก่ 1) การเห็นตนเอง (perception) คือ การวิเคราะห์สถานะและปัจจัยที่มีผล ต่อการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติขององค์กร 2) การรู้ทิศทางที่จะ ไป (Steering Principles) คือการกำหนดหลักการ ร่วมเพื่อการขับเคลื่อนการปฏิบัติขององค์กร 3) การรู้สิ่งที่จะทำ (Integrate Steering) คือ กำหนด ประเด็นการขับเคลื่อนแบบบูรณาการขององค์กร และ 4) การกำหนดวิธีทำและลงมือปฏิบัติ (Steering Rubrics) คือ การกำหนดหลักการปฏิบัติ เพื่อการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติของคนในองค์กร

และลงมือปฏิบัติ เป็นกรอบในการวิเคราะห์ข้อมูล และการกำหนดยุทธศาสตร์ที่คำนึงบริบทของทุนสวัสดิการชุมชน ค่านิยมร่วม การขับเคลื่อน

เชิงบูรณาการ และการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ดังภาพที่ 1



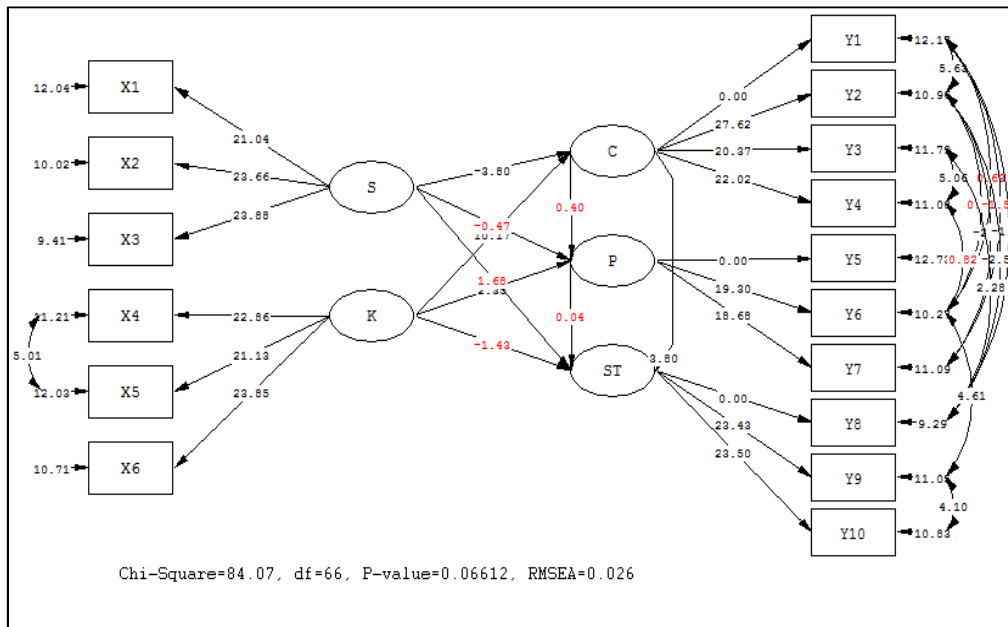
ภาพที่ 1 แนวทางการขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิจัย โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น

1. กำหนดให้ S หมายถึง โครงสร้างองค์กร K หมายถึง ความรู้และทักษะการทำงาน C หมายถึง คุณธรรมและวัฒนธรรมองค์กร P หมายถึง การมีส่วนร่วม และ ST หมายถึง การขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชนให้บังเกิดผล

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โมเดลโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกัน ได้ค่าสถิติทดสอบไคสแควร์ (Chi-square) เท่ากับ 84.07 df = 66 p-value = 0.066 RMSEA = 0.026 RMR = 0.002 SRMR = 0.016 NFI = 0.988 NNFI = 0.995 GFI = 0.976

AGFI = 0.950 เมื่อพิจารณาค่าพารามิเตอร์แต่ละเส้นพบว่า คุณธรรมและวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชนให้บังเกิดผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับที่ 0.01 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 3.80 โครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อคุณธรรมและวัฒนธรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับที่ 0.01 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 3.80 ขณะที่ความรู้และทักษะการทำงานไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการขับเคลื่อน แต่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการขับเคลื่อนผ่านคุณธรรมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับที่ 0.01 โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 10.17 ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การวิเคราะห์โมเดลโครงสร้าง

**สรุปผลการวิจัย**

ผลการศึกษาระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 1 พบว่า กองทุนสวัสดิการชุมชนจังหวัดอุดรธานี ยังมีสภาพ ปัญหาการขับเคลื่อนที่ไม่มั่นคงและยังยืนในด้าน ความรู้ บุคลากร การเงิน การใช้ต้นทุนที่มี เครือข่าย ขั้นตอนที่ 2 พบว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการ ขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชน จังหวัดอุดรธานี โดยตรง คือ คุณธรรมและวัฒนธรรมองค์กร และ โครงสร้างองค์กร โดยคุณธรรมและวัฒนธรรม องค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลทางบวก ส่วนโครงสร้าง องค์กรเป็นปัจจัยเชิงลบ สำหรับความรู้และทักษะ การทำงานส่งผลต่อการขับเคลื่อนฯ ทางอ้อมผ่าน คุณธรรมและวัฒนธรรมองค์กร

ผลการศึกษาระยะที่ 2 ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัด พบว่า กองทุนสวัสดิการชุมชนจังหวัดอุดรธานี มีจุดแข็งในเรื่องกรรมการและสมาชิกที่ส่วนใหญ่ มีคุณธรรมในเรื่องซื่อสัตย์ สุจริต เป็นพื้นฐาน มีวัฒนธรรมดำเนินงานที่มีความเอื้อเพื่อเกื้อกูลกัน

มีจุดอ่อนในเรื่องขาดความรู้และทักษะการทำงาน ไม่มีแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อน การมีส่วนร่วม ของสมาชิกและเครือข่ายน้อย มีโอกาสที่ดี คือ ภาค ส่วนต่าง ๆ พร้อมให้การสนับสนุน มีอุปสรรคใน เรื่องการส่งเสริมและสนับสนุนนโยบายที่เกี่ยวข้อง ไม่ต่อเนื่อง ภาวะสังคมผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้น ภาวะ เศรษฐกิจในพื้นที่ ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความ สอดคล้องกับแนวทางการขับเคลื่อนกองทุน สวัสดิการชุมชนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอ เพียง ตามภาพที่ 1 พบว่า กองทุนยังขาดการเห็น ตนเอง ไม่รู้จักบริบทของตนเองดีพอจึงยังไม่ สามารถวิเคราะห์ตนเองได้ระหว่างความสมดุลของ ต้นทุนที่มีกับความรู้ในการบริหารจัดการ ทิศทาง การขับเคลื่อนของกองทุนยังไม่ชัดเจนเพียงพอ ยังไม่ได้เตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป็นการดำเนินงานที่ไม่มียุทธศาสตร์ ขาดการสร้างภูมิคุ้มกัน ขาดการรู้ว่าสิ่งใดที่ต้องทำ โดยเฉพาะการเสริมพลังจากการมีส่วนร่วมจาก สมาชิกและเครือข่าย รวมทั้งสมาชิกและกรรมการ บางส่วนยังขาดการตระหนักรู้และตื่นตัวในการ



ปฏิบัติ และขั้นตอนที่ 3 นำผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 1 และ 2 มากำหนดยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จังหวัดอุดรธานี ได้ 5 ประเด็น ประกอบด้วย 1) การสร้าง แสงหา และพัฒนา องค์ความรู้และระบบการเรียนรู้ของกองทุนสวัสดิการชุมชน 2) การพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ 3) การพัฒนาระบบฐานข้อมูลชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการชุมชน 4) การนำใช้คุณธรรมและการรักษาวัฒนธรรมของกองทุนสวัสดิการชุมชนให้เจริญงอกงาม และ 5) การขยายการมีส่วนร่วมและสนับสนุนกองทุนสวัสดิการชุมชน

ผลการศึกษาระยะที่ 3 ผลการประเมินพบว่า ในเชิงผลผลิต กองทุนทั้ง 4 แห่ง สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกของแต่ละกองทุนสวัสดิการชุมชน และจัดทำยุทธศาสตร์ การขับเคลื่อนบนพื้นฐานบริบทของตนเองได้ ในเชิงผลลัพธ์ กองทุนทั้ง 4 แห่ง มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ มีวินัยในการทำงานและมีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น โดยมีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 และสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์อื่น ๆ ด้วย โดยข้อค้นพบที่น่าสนใจพบว่า การหนุนเสริมให้ยุทธศาสตร์ฯ ให้นำไปใช้จริงมากยิ่งขึ้น ควรออกแบบโครงการและกิจกรรมเชิงบูรณาการที่ครอบคลุมหลายประเด็นยุทธศาสตร์ และขับเคลื่อนแบบกัลยาณมิตร เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในการร่วมมือทำงานในด้านต่าง ๆ

### อภิปรายผลการวิจัย

1. กองทุนสวัสดิการชุมชน เป็นการฟื้นฟูรากเหง้าวิถีความเป็นไทย ซึ่งเป็นวิถีชีวิตที่ดำเนินบนหลักคุณธรรมและการแก้ปัญหาโดยใช้ปัญญาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง นำไปสู่กระบวนการสร้างชุมชนที่เข้มแข็งสามารถพึ่ง

ตนเองได้อย่างยั่งยืน ภายใต้กระบวนการขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชนจังหวัด ตลอดช่วงระยะเวลา 12 ปี ในระยะแรกการดำเนินงานจะมีลักษณะค่อยเป็นค่อยไปตามบริบทของชุมชน สะท้อนให้เห็นถึงคุณธรรมและวัฒนธรรมของคนในชุมชนที่ยังเข้มแข็งในเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต ความเอื้อเฟื้อเกื้อกูลกัน และความเรียบง่าย แต่เมื่อพลังโลกาภิวัตน์ได้แผ่กระจายพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้คนในชุมชนหลายพื้นที่ขาดความรู้ เท้าตัน ส่งผลไปถึงการขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชน ที่แม้ว่าจะขยายตัวได้อย่างรวดเร็ว แต่ยังมีสภาพการขับเคลื่อนที่ไม่มั่นคงและยั่งยืน จากปัญหาในเรื่องการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ แต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่าสถานการณ์ต่าง ๆ จะเปลี่ยนไปแต่รากเหง้าความเป็นไทยบนพื้นฐานของทวิพยากร ธรรมชาติ ภูมิปัญญา และวัฒนธรรมไทย ยังคงฝังแน่นอยู่ในวิถีชีวิตของคนไทยที่เป็นต้นทุนอันมีคุณค่า สอดคล้องกับข้อค้นพบการศึกษาวิจัยว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชนมากที่สุดคือ คุณธรรมและวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่มีพื้นฐาน มาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลาและเป็น การมองโลกเชิงระบบที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัยวิกฤติเพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนของการพัฒนา (สำนักงานคณะ กรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ . คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง, 2549) ซึ่งการน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และหลักการทรงงานมาเป็นหลักในการขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชนให้บรรลุผลได้อย่างยั่งยืน ต้องมีความเข้าใจองค์ประกอบพื้นฐานของหลักปรัชญาอย่างถูกต้องและชัดเจน และสอดคล้องกับการวิเคราะห์ถึงหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่นำไปสู่วิถีที่ยั่งยืน (จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา และ

ปริญานูช พิบูลสรารุท, 2552) ที่ว่า ต้องคำนึงถึงการ พัฒนาที่สมดุลในทุกมิติ มีเป้าหมายของกิจกรรม พัฒนาที่มุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม มีกระบวนการ ดำเนินงานอย่างเป็นขั้น เป็นตอน ให้ความสำคัญ กับการพัฒนาคน ให้มีคุณภาพทั้งกรรมการและ สมาชิกของกองทุน และเป็นไปตามทฤษฎี โครงสร้าง-หน้าที่นิยม ที่ให้ความสำคัญกับ โครงสร้างของสังคม และมองไปถึงหน้าที่ของ โครงสร้างแต่ละส่วนที่ต้องมีการประสานสัมพันธ์ซึ่ง กันและกัน เพื่อสร้างคุณภาพของสังคม (สัญญา สัญญาวิวัฒน์, 2551) ทุกคนจึงต้องทำหน้าที่ของ ตนเองให้ดีที่สุด

2. การขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชน ให้บังเกิดผลต้องดำเนินการเชิงยุทธศาสตร์ ถึงแม้ว่าจะเป็นองค์กรชุมชน ที่ดูเรียบง่าย มีการ บริหารองค์กรที่มีโครงสร้างการทำงาน และมีระเบียบแบบแผนการดำเนินงานที่ไม่ซับซ้อน แต่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ 21 ที่ สิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและโลก ปัจจุบันมีความสัมพันธ์กับองค์กรต่าง ๆ จำนวน มากย่อมส่งผลต่อการขับเคลื่อนองค์กรทุกประเภท อย่างหลีกเลี่ยงได้ยาก จำเป็นต้องเติมเต็มความรู้ และทักษะสำคัญเพิ่มเติม การศึกษาองค์ความรู้การ บริหารและการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่มีเน้น ประสิทธิภาพการบริหารองค์กรเพื่อบูรณาการเป็น องค์กรความรู้ในการขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการ ชุมชนให้บังเกิดผลเกิดความยั่งยืนต่อไป ซึ่งการ วางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic planning) จะครอบคลุมทุกส่วนขององค์กรมากที่สุด สอดคล้องกับความเห็นของ สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556) ที่ว่าการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ได้รับความ สำคัญมากในภาคธุรกิจ โดยเฉพาะการดำเนินการธุรกิจท่ามกลางกระแส โลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่มีการแข่งขันกันสูง อย่างไม่รู้แก่ก็ตาม กองทุนสวัสดิการชุมชนเป็นองค์กร ชุมชนที่มีได้มุ่งการแข่งขันเป็นหลักและมีความเป็น บริบทชุมชนชนบทอยู่ค่อนข้างสูง การขับเคลื่อน

เชิงยุทธศาสตร์ต้องเป็นการผสมผสานความรู้สมัย ใหม่และภูมิปัญญาในพื้นที่ให้เหมาะสมกลมกลืนต่อ การนำไปใช้ได้จริงจึงจะทำให้การจัดการเชิง ยุทธศาสตร์เป็นไปได้จริง สอดคล้องกับสอดคล้อง กับผลการศึกษาวิจัยว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อ การขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชนที่ว่าความรู้ และทักษะการทำงานแม้เป็นปัจจัยความสำคัญต่อ การขับเคลื่อนแต่ต้องสอดคล้องกับคุณธรรมและ วัฒนธรรมองค์กร และสอดคล้องกับความเห็นของ โกวิท พวงงาม (2553) ที่กล่าวว่า การพัฒนา ชุมชนเป็นแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการให้การ ศึกษาแก่ประชาชนเพื่อพัฒนาความรู้ ความคิดให้ มีความสามารถพึ่งตนเอง ต้องพัฒนาแบบบูรณา การโดยดำเนินการพร้อมกันในหลาย ๆ ด้าน คำนึง ถึงความสมดุลในการพัฒนา

3. กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนของชุมชนต้องสร้างการเรียนรู้ระดับจริงตาม หลักการเรียนรู้ในศตวรรษ ที่ 21 การถ่ายทอด กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ต้องทำอย่างเป็น ขั้นเป็นตอน เริ่มจากให้แต่ละกองทุนประเมินตนเอง เพื่อวิเคราะห์องค์กรของตนเองในเบื้องต้นโดยใช้ ตัวชี้วัดความสำเร็จของการขับเคลื่อนกองทุน สวัสดิการชุมชนที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ฯ อบรม และทำความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ กระบวนการ จัดทำยุทธศาสตร์ และลงมือปฏิบัติการประเมิน ตนเองเบื้องต้น จากนั้นทบทวน และอบรมเกี่ยวกับ กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และให้ลงมือปฏิบัติการ หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ข้อจำกัด เชิงลึกพร้อม แลกเปลี่ยนความคิดเห็น แล้วจึงให้กำหนด ยุทธศาสตร์เบื้องต้น คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ประเด็นยุทธศาสตร์ ร่วมกันวิพากษ์ยุทธศาสตร์ของ แต่ละกองทุนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากนั้น จึงจัด ทำองค์ประกอบยุทธศาสตร์ให้ครบถ้วน คือ วิสัย ทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทาง และตัวชี้วัด เป็นการเรียนรู้จาก การลงมือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยผลการทดลอง และผลการประเมินพบว่า กองทุนทั้ง 4 แห่ง



สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของแต่ละกองทุนสวัสดิการชุมชน และจัดทำยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนบนพื้นฐานบริบทของตนเองได้ นำเสนอและถ่ายทอดประสบการณ์จากการลงมือปฏิบัติสู่สาธารณชน โดยมีพัฒนาการอย่างเป็นระบบมากขึ้นตามลำดับ สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้จริง (Mastery) ใน 3 ชั้นของวิจารณ์ พานิช (2556) คือ เรียนรู้ทักษะองค์ประกอบย่อยของเรื่องนั้นก่อน จากนั้นเรียนรู้วิธีบูรณาการทักษะองค์ประกอบย่อยเข้าด้วยกัน และเรียนรู้การ บูรณาการให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมต่อกาลเทศะ รวมถึงสอดคล้องกับการใช้กระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม (Facilitated Participatory Planning) ของ Dodge & Bennett (2011) ที่ว่า ผู้ที่ใช้แผนคือผู้ทำแผน เนื่องจากมีความลึกซึ้งและความเข้าใจในบริบทขององค์กรที่วิเคราะห์อย่างแท้จริง มีความเป็นไปได้ในการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างประสบผลสำเร็จ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะต่อการนำไปใช้

เชิงนโยบาย ควรสนับสนุนให้มีการจัดทำยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชนในทุกระดับ ให้ครอบคลุมจำนวนกองทุนสวัสดิการชุมชนจังหวัดอุดรธานี เพื่อเป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงานขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการแต่ละแห่ง

ตามบริบทพื้นที่ให้มีประสิทธิภาพ เกิดความสมดุล มั่นคง และยั่งยืน

เชิงพื้นที่ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรสนับสนุนการดำเนินงานสวัสดิการชุมชนอย่างจริงจัง และกองทุนสวัสดิการชุมชน ควรบูรณาการการทำงานร่วมกันกับท้องถิ่น การเชื่อมโยงเครือข่าย ให้เห็นถึงความจำเป็นและความต้องการกองทุนวันละ 1 บาท และสถาบันการศึกษาควรมีบทบาทในการร่วมพัฒนาท้องถิ่นมากขึ้น

เชิงกลไกขับเคลื่อน คณะกรรมการกองทุนสวัสดิการชุมชนทุกระดับควรเข้าใจบทบาทตนเอง และประสานความร่วมมือการทำงานระหว่างกันมากขึ้นเพื่อขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชนจังหวัดอุดรธานีสู่ความสมดุล มั่นคง และยั่งยืน

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

ประเด็นของการวิจัยในระยะต่อไป ควรเน้นหัวข้อวิจัยเกี่ยวกับการส่งเสริมการนำใช้คุณธรรมและการรักษาความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กรของกองทุนสวัสดิการชุมชนเชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อการขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการชุมชน

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนโครงการวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2554). พระราชบัญญัติส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม พ.ศ.2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2550. กรุงเทพฯ: กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
- จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา และปรียานุช พิบูลสรารุช. (2552). ตามรอยพ่อชีวิตพอเพียง...สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ 2 ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์เพชรรุ่ง.
- เจลีียว บุรีภักดี. (2551). ชุดการศึกษาค้นคว้า รายวิชา 2538901 วิทยานิพนธ์ 1/1 การสร้างหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ฉบับย่อ. อุดรธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

- ระพีพรรณ คำหอม. (2557). *สวัสดิการสังคมกับสังคมไทย*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สมลาตา.
- วันชัย มีชาติ. (2554). *การบริหารองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สนธยา พลศรี. (2553). *ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน). (2552). *คู่มือการดำเนินการโครงการสนับสนุนการจัดสวัสดิการชุมชน*. กรุงเทพฯ: แอ็บป่า ฟรินดิง กรุ๊ป จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง. (2549). *เศรษฐกิจพอเพียงคืออะไร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ. (2553). *หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ.
- เอกชัย บุญยาภิธาน. (2553). *คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน
- David, F. R. (2013). *Strategic Management: Concepts and Cases*. (14<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Dodge. P. C., & Bennett, .G. (2011). *Change mind : guide to facilitated participatory planning*. New Delhi: Italics India.