



คู่มือพัฒนาศักยภาพการมีส่วนร่วม และการสร้างเครือข่ายลุ่มน้ำ



สำนักส่งเสริมและประสานมวลชน
กรมทรัพยากรน้ำ



คู่มือพัฒนาศักยภาพการมีส่วนร่วม และการสร้างเครือข่ายลุ่มน้ำ

สำนักส่งเสริมและประสานมวลชน
กรมทรัพยากรน้ำ

ภาพประกอบการดำเนินกิจกรรม โครงการประชุม เชิงปฏิบัติการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ (เครือข่ายเดิม)

ชื่อกลุ่มเครือข่าย กลุ่มผู้ใช้น้ำอ่างเก็บน้ำคลองแขยง
สถานที่จัดกิจกรรม บริเวณสันอ่างเก็บน้ำคลองแขยง ม.1 ต.สังขาม อ.คลองลาน จ.กำแพงเพชร
กิจกรรมที่ดำเนินการ การพัฒนาฝั้วถางวัชพืชบริเวณสันอ่างเก็บน้ำคลองแขยง
และปล่อยพันธุ์ปลานวลจันทร์ จำนวน ๒๐,๐๐๐ ตัว
จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม 72 คน



การพัฒนาฝั้วถางวัชพืชบริเวณสันอ่างเก็บน้ำคลองแขยง
และปล่อยพันธุ์ปลานวลจันทร์ จำนวน 20,000 ตัว

คำนำพิชัยน

การบริหารงานลุ่มน้ำให้ประสบผลสำเร็จในทางปฏิบัติได้นั้น ต้องอาศัยองค์ประกอบในการสนับสนุนการดำเนินงาน 5 ด้าน กล่าวคือ (1) การพัฒนาให้เกิดนโยบายและยุทธศาสตร์ในการขึ้นำการดำเนินงาน ที่ตอบสนองต่อสถานการณ์ของปัญหา (2) การวางแผนการดำเนินงาน ที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนหรือชุมชนท้องถิ่น ในลุ่มน้ำ รวมถึงภาคีร่วมพัฒนาต่างๆ (3) การถ่ายทอดแผนการ ดำเนินงานสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยเน้นการจัดการเชิงพื้นที่ (4) การบริหารจัดการโครงการในระดับ พื้นที่ลุ่มน้ำหรือพื้นที่เป้าหมาย การพัฒนาที่บูรณาการความร่วมมืออย่างเข้มข้นและมีระบบการ บริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ (5) การติดตามผล การดำเนินงานและการพัฒนากลไกการประเมินผลตามเป้าหมายของ การพัฒนาลุ่มน้ำ และยังหมายรวมถึงการทบทวนและปรับปรุงแผน การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

คู่มือเล่มนี้เรียบเรียงขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายให้บุคลากรและเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานในด้านการวางแผนพัฒนาลุ่มน้ำ การจัดการทรัพยากรน้ำ การส่งเสริมการมีส่วนร่วม การสร้างกลุ่มและเครือข่ายลุ่มน้ำ ซึ่งนอกจาก จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิดและทฤษฎีแล้ว ยังต้อง มีความพร้อมในการฝึกฝนและพัฒนาทักษะในการทำงานควบคู่ไปด้วย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือเล่มนี้จะเกิดคุณค่าต่อผู้ใช้งานได้ตามสมควร

สำนักส่งเสริมและประสานมวลชน
กรมทรัพยากรน้ำ

ภาพประกอบการดำเนินกิจกรรม โครงการประชุม เชิงปฏิบัติการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ (เครือข่ายเดิม)

ชื่อกลุ่มเครือข่าย กลุ่มผู้ใช้น้ำอ่างเก็บน้ำคลองตะแบก
สถานที่จัดกิจกรรม บริเวณสันอ่างเก็บน้ำคลองตะแบก ม.12 ต.โป่งแดง อ.เมืองตาก จ.ตาก
กิจกรรมที่ดำเนินการ การพัฒนาฝั้วถางวัชพืชบริเวณคันอ่างเก็บน้ำคลองตะแบก
และปล่อยพันธุ์ปลานวลจันทร์และยี่สก จำนวน 40,000 ตัว
จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม 78 คน



การพัฒนาฝั้วถางวัชพืชบริเวณสันอ่างเก็บน้ำคลองตะแบก
และปล่อยพันธุ์ปลานวลจันทร์และยี่สก จำนวน 40,000 ตัว

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติลุ่มน้ำและสิ่งแวดล้อมเชิงระบบนิเวศ	1
1.1 นิยามและความหมายของระบบนิเวศลุ่มน้ำ	2
1.2 กระบวนทัศน์ในหลักการลุ่มน้ำ	3
1.3 การบริหารจัดการลุ่มน้ำเชิงระบบนิเวศ	4
1.4 การบริหารจัดการลุ่มน้ำโดยชุมชนเป็นศูนย์กลาง	7
1.5 ปัจจัยร่วมในการบริหารจัดการลุ่มน้ำเชิงบูรณาการ	9
1.6 บทบาทของแผนพัฒนาตำบลกับการบริหารจัดการลุ่มน้ำ	10
1.7 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาตำบลแบบมีส่วนร่วม	10
บทที่ 2 การเสริมสร้างบทบาทและการมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	18
2.1 นิยามและความหมาย	19
2.2 วัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วม	22
2.3 ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม	23
2.4 ข้อจำกัดของการมีส่วนร่วม	25
2.5 บทบาทและขั้นตอนของการมีส่วนร่วม	27
2.6 องค์ประกอบการดำเนินงานด้านการมีส่วนร่วม	28
2.7 เหตุปัจจัยที่ขัดขวางการมีส่วนร่วมของประชาชน	30
2.8 ปัจจัยสนับสนุนการมีส่วนร่วม	32
2.9 แนวทางการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม	34
2.10 ระดับของการมีส่วนร่วม	36
บทที่ 3 เทคนิคการเข้าถึงและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมชุมชน	38
3.1 นิยามและความหมาย	39
3.2 ประเภทของเครื่องมือวิเคราะห์ชุมชนแบบมีส่วนร่วม	40
3.3 เทคนิควิธีในการเข้าถึงข้อมูลชุมชน	43
บทที่ 4 กระบวนการตัดสินใจในการจัดทำแผนพัฒนา โดยชุมชนมีส่วนร่วม	56
4.1 บทนำ	57
4.2 องค์ประกอบของกระบวนการตัดสินใจ	58

ภาพประกอบการดำเนินกิจกรรม โครงการประชุม เชิงปฏิบัติการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ (เครือข่ายเดิม)

ชื่อกลุ่มเครือข่าย

กลุ่มผู้ใช้น้ำอ่างเก็บน้ำห้วยชะลาด

สถานที่จัดกิจกรรม

บริเวณ อ่างเก็บน้ำห้วยชะลาด หมู่ที่ 8 ต.แม่สลิต อ.บ้านตาก จ.ตาก

กิจกรรมที่ดำเนินการ

การพัฒนาแนวทางรัชพีชบริเวณคันอ่างเก็บน้ำห้วยชะลาด
และปล่อยพันธุ์ปลานวลจันทร์และยี่สก จำนวน 40,000 ตัว

จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม

152 คน



การพัฒนาแนวทางรัชพีชบริเวณสันอ่างเก็บน้ำห้วยชะลาด
และปล่อยพันธุ์ปลานวลจันทร์และยี่สก จำนวน 40,000 ตัว

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3 รูปแบบของการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	59
4.4 ขั้นตอนของการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ในกระบวนการจัดทำแผนจัดการสิ่งแวดล้อม	59
4.5 การควบคุมความเสี่ยงในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	75
บทที่ 5 การออกแบบแผนกลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	76
5.1 บทนำ	77
5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยหลัก PEST Analysis	78
5.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกด้วย SWOT Model	79
5.4 ขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาลุ่มน้ำแบบบูรณาการ	80
5.5 สรุปและข้อเสนอแนะ	86
บทที่ 6 การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและการไกล่เกลี่ย ข้อพิพาทของชุมชน	
6.1 คำนำ	89
6.2 ลักษณะและประเภทของความขัดแย้ง	91
6.3 ความสำคัญของการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และการไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง	95
6.4 ยุทธศาสตร์และนโยบายของรัฐในการแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	103
6.5 ข้อพิจารณาในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและการเจรจา ไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง	107
6.6 การออกแบบกระบวนการและขั้นตอนการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยคนกลาง	117
6.7 การจัดทำข้อตกลงพื้นฐานของการเจรจาไกล่เกลี่ย อย่างมีประสิทธิภาพ	120
6.8 การสร้างทางเลือกและการระดมสมองในการเจรจาไกล่เกลี่ย	121
6.9 การนำผลการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลางไปสู่การปฏิบัติ	123
6.10 สรุปและข้อเสนอแนะ	124

ภาพประกอบการดำเนินกิจกรรม โครงการประชุม เชิงปฏิบัติการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ (เครือข่ายเดิม)

ชื่อกลุ่มเครือข่าย	กลุ่มผู้ใช้น้ำอ่างเก็บน้ำคลองทราย
สถานที่จัดกิจกรรม	บริเวณ อ่างเก็บน้ำคลองทราย หมู่ที่ 2 ต.นาโบสถ์ อ.วังเจ้า จ.ตาก
กิจกรรมที่ดำเนินการ	การพัฒนาฝั้วถางวัชพืชรบริเวณคันอ่างเก็บน้ำคลองทราย และปล่อยพันธุ์ปลานวลจันทร์และยี่สก จำนวน 40,000 ตัว
จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม	72 คน



การพัฒนาฝั้วถางวัชพืชรบริเวณสันอ่างเก็บน้ำคลองทราย
และปล่อยพันธุ์ปลานวลจันทร์และยี่สก จำนวน 40,000 ตัว

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 7 การพัฒนาทักษะวิทยาการกระบวนการในงานมวลชนสัมพันธ์	129
7.1 บทนำ	130
7.2 ความหมายของวิทยาการกระบวนการ	131
7.3 คุณสมบัติของวิทยาการกระบวนการ	133
7.4 การออกแบบการเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง	134
7.5 บทบาทของวิทยาการกระบวนการในการลดข้อขัดแย้ง ในชุมชน	135
7.6 ข้อพึงระมัดระวังของวิทยาการกระบวนการ	136
7.7 ความสำเร็จของการเป็นวิทยาการกระบวนการ	137
บทที่ 8 การพัฒนาศักยภาพผู้นำการเปลี่ยนแปลงในงานส่งเสริม กระบวนการเรียนรู้ของชุมชน	138
8.1 มิติสัมพันธ์ในระบบนิเวศชุมชน	139
8.2 กระบวนทัศน์ในการจัดการสิ่งแวดล้อมแนวใหม่	139
8.3 บทบาทของชุมชนกับการมีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อม	142
8.4 คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	143
8.5 การเสริมสร้างศักยภาพชุมชนด้วยผู้การเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง	145
8.6 สรุป	147
บทที่ 9 การสร้างเครือข่ายองค์กรชุมชนเพื่อการจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่น	149
9.1 นิยามและความหมาย	150
9.2 ปัจจัยของการเกิดกลุ่ม	150
9.3 องค์ประกอบของกลุ่ม	151
9.4 ประเภทของกลุ่ม	153
9.5 บทบาทขององค์กรเครือข่ายชุมชน	154
9.6 ความจำเป็นของการสร้างองค์กรเครือข่าย	155
9.7 ข้อจำกัดของการจัดการองค์กรเครือข่ายพื้นที่	156
9.8 การเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มและองค์กรเครือข่าย	157
9.9 การจัดการกลุ่มและองค์กรเครือข่ายในระยะถดถอย	160

ภาพประกอบการจัดตั้งและให้ความรู้กลุ่มผู้ใช้น้ำ อ่างเก็บน้ำแพะยาว

วันที่ 16 ธันวาคม 2558 ณ สนามกลางหมู่บ้าน
หมู่ที่ 5 บ้านสันดินแดง ตำบลตากออก อำเภอบ้านตาก จังหวัดตาก



ภาพบรรยากาศโครงการฝึกอบรมฯ

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 10 การใช้เครื่องมือทางสังคมเพื่อลดข้อขัดแย้ง ในโครงการพัฒนาของรัฐ	162
10.1 ความขัดแย้งในสังคมไทย	163
10.2 คนเป็นศูนย์กลางของความขัดแย้ง	164
10.3 เครื่องมือทางสังคมช่วยลดข้อขัดแย้งในการจัดการ สิ่งแวดล้อม	165
10.4 กระบวนการของเครื่องมือทางสังคมในการลดข้อขัดแย้ง	167
10.5 การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในการลดข้อขัดแย้ง	172
10.6 แนวทางการทำงานแบบสมานฉันท์	174
บทที่ 11 การออกแบบเวทีชาวบ้านในงานส่งเสริมการมีส่วนร่วม ของชุมชนท้องถิ่น	175
11.1 บทนำ	176
11.2 ทำไมชุมชนต้องมีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อม	177
11.3 ความเข้าใจต่อการดำเนินงานด้านการมีส่วนร่วม	178
11.4 กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน	179
11.5 ความสำคัญของเวทีชาวบ้าน	181
11.6 การออกแบบเวทีชาวบ้าน	184
11.7 การกำหนดประเด็นในเวทีชาวบ้าน	186
11.8 ประโยชน์และคุณค่าจากเวทีชาวบ้าน	187
11.9 สรุปบทเรียนสำหรับนักจัดการสิ่งแวดล้อม	189
เอกสารอ้างอิง	191

ภาพประกอบการจัดตั้งและให้ความรู้กลุ่มเยาวชนคนรักน้ำ

วันที่ 17 ธันวาคม 2558 ณ ห้องประชุมโรงเรียนบ้านดงข่อม
ตำบลโกสัมพี อำเภอโกสัมพีนคร จังหวัดกำแพงเพชร



ภาพบรรยากาศโครงการฝึกอบรมฯ

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3-1	การทำ Matrix Ranking ของสมาชิกในชุมชน ต่อความต้องการปัจจัยต่างๆ	39 53
3-2	การวิเคราะห์ Trends Analysis ในประเด็นด้าน ทรัพยากรธรรมชาติ	54
4-1	การทำตารางเปรียบเทียบตัวเลือก	65
4-2	ตัวอย่างการให้ค่าน้ำหนักจำแนกตามเกณฑ์ (กรณีการปลูกป่า)	68
6-1	ประเภทของคนกลางที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย	111
7-1	เปรียบเทียบบทบาทของวิทยากรในความหมายเดิม กับวิทยากรกระบวนการ	132
8-1	การเปรียบเทียบกระบวนการทัศน์ในการจัดการทรัพยากร สิ่งแวดล้อมแบบเดิมกับสมัยใหม่	140



สารบัญรูป

รูปที่		หน้า
1-1	แนวคิดของกระบวนการบริหารจัดการกลุ่มน้ำเชิงระบบนิเวศ	4
1-2	การปรับเปลี่ยนระบบการสะท้อนความต้องการของชุมชน แบบมีส่วนร่วม	6
1-3	กระบวนการทัศน์การบริหารจัดการกลุ่มน้ำโดยมีชุมชนเป็นศูนย์กลาง	8
1-4	ปัจจัยร่วมในการบริหารจัดการกลุ่มน้ำเชิงบูรณาการ	9
1-5	ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาตำบลแบบมีส่วนร่วม	12
3-1	เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Matrix Analysis	52
4-1	ตัวอย่างการวิเคราะห์สาเหตุด้วยแผนภูมิกังปลา	61
4-2	การหาวิธีแก้ไขปัญหาด้วยเทคนิคแผนภูมิความคิด (Mind Mapping)	63
4-3	การหาวิธีแก้ไขปัญหาด้วยเทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming)	63
4-4	การหาวิธีแก้ไขปัญหาด้วยเทคนิคโมดิฟายด์ เดลฟี (The Modied Delphi)	64
4-5	การวิเคราะห์หาวิธีการรับมือกับเหตุฉุกเฉินโดยใช้แผนภูมิต้นไม้ (Tree Diagram)	71
4-6	แผนภูมิสนามแรง (Force Field Diagram) ในสถานการณ์ ที่ต้องการให้เจ้าหน้าที่รัฐประสานความร่วมมือกับชุมชน	73
8-1	กระบวนการมีส่วนร่วมในวางแผนโครงการ	143
8-2	ธรรมาจักรแห่งการเสริมสร้างศักยภาพผู้นำชุมชน	146
9-1	องค์ประกอบของกลุ่ม	151
9-2	ความสัมพันธ์ของกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	154
9-3	ขั้นตอนการเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม	158
11-1	ความแตกต่างระหว่างการรับรู้กับการมีส่วนร่วม	179
11-2	กระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อม	180
11-3	องค์ประกอบของภาคีสมมนาเวทีชาวบ้าน	183
11-4	การจัดองค์ประกอบของการประชุมเวทีชาวบ้าน	185
11-5	วัฏจักรของประเด็นปัญหาที่ของชุมชนที่สามารถเชื่อมโยงได้กับ เวทีชาวบ้าน	187

บทที่ 1

การบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติลุ่มน้ำและ สิ่งแวดล้อมเชิงระบบนิเวศ



1.1 นิยามและความหมายของระบบนิเวศลุ่มน้ำ

ลุ่มน้ำคือ หน่วยพื้นที่หนึ่ง มีขอบเขตหรืออาณาบริเวณที่ชัดเจน เมื่อเปรียบเทียบกับระบบนิเวศแล้ว ลุ่มน้ำก็คือระบบนิเวศ จึงสามารถเรียกเป็นระบบนิเวศลุ่มน้ำ (Watershed Ecosystem) มีโครงสร้างหรือองค์ประกอบคล้ายคลึงกัน ระบบลุ่มน้ำประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ และสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น การจัดการระบบนิเวศลุ่มน้ำ จึงเป็นการจัดการโครงสร้างให้อยู่ในสภาพธรรมชาติ หรือในรูปที่มีการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด โดยให้คงสภาพการทำงานของระบบเป็นไปตามปกติ

ทรัพยากรลุ่มน้ำ หมายถึง ทรัพยากรหรือสิ่งแวดล้อมที่อยู่ภายในลุ่มน้ำทั้งหมด ทั้งที่เป็นสิ่งแวดล้อมที่มีชีวิต สิ่งแวดล้อมไม่มีชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นสิ่งแวดล้อมทางชีวกายภาพ (Biophysical) และสิ่งแวดล้อมทางสังคม เช่น พืช สัตว์ มนุษย์ ดิน หิน น้ำ อากาศ แร่ธาตุ เมือง บ้าน ถนน แม่น้ำ ภูมิระเบียบ วัฒนธรรม อาจกล่าวได้ว่าลุ่มน้ำนั้น มีทุกสิ่งทุกอย่างในธรรมชาติ สามารถแบ่งทรัพยากรเหล่านั้นได้ 3 กลุ่มใหญ่ๆคือ ทรัพยากรที่ใช้แล้วหมดไป ทรัพยากรที่ใช้แล้วไม่หมดสิ้น และทรัพยากรที่ใช้แล้วสามารถทดแทนขึ้นมาใหม่ได้

ลุ่มน้ำเป็นระบบนิเวศแบบเปิด (Open System) องค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ประกอบด้วย ดิน หิน แร่ น้ำ อากาศ ป่าไม้ สัตว์ป่า ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนวัตถุ และพลังงาน ด้วยคุณสมบัติดังกล่าวจึงมีปรากฏการณ์ธรรมชาติในระบบลุ่มน้ำ เช่น การหมุนเวียนธาตุอาหาร การหมุนเวียนของน้ำ นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมจากมนุษย์ด้วยเช่นกัน เช่น เกษตรกรรม อุตสาหกรรม คมนาคม การตั้งถิ่นฐาน การใช้น้ำ สภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของประชากร ก็เป็นปัจจัยกระตุ้นให้ลุ่มน้ำหนึ่งๆมีความสมบูรณ์หรือเสื่อมโทรมที่แตกต่างกัน

1.2 กระบวนการหลักในการลุ่มน้ำ

กระบวนการในการจัดการลุ่มน้ำ มีแนวคิดสำคัญคือ การกำหนดพื้นที่ให้มีการใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน โดยมีการกำหนดเขตการใช้ที่ดิน ให้เหมาะสมกับศักยภาพของพื้นที่ และส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ลุ่มน้ำ ทั้งนี้ การจัดการลุ่มน้ำ (Watershed Management) หมายถึง “การจัดการพื้นที่เพื่อให้ได้น้ำที่มีปริมาณมากพอ คุณภาพดี และการไหลที่สม่ำเสมอ พร้อมทั้งควบคุมเสถียรภาพของดิน ลดความสูญเสียจากน้ำท่วม และจัดการใช้ทรัพยากรลุ่มน้ำอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้ประชาชนในพื้นที่ลุ่มน้ำมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีทรัพยากรใช้อย่างยั่งยืนตามหลักการอนุรักษ์วิทยา”

ความจำเป็นในการจัดการลุ่มน้ำเป็นผลมาจาก (1) การเพิ่มขึ้นของประชากร (2) ความต้องการน้ำเพื่อการใช้ประโยชน์ (3) ความต้องการน้ำเพื่อการชลประทาน (4) การใช้ประโยชน์ที่ดินมากเกินไป ทำให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมดิน และ (5) การปรับปรุงเศรษฐกิจและสังคม เช่น การให้ประชาชนสามารถมีสิทธิในที่ดินทำกินในเขตป่าสงวนแห่งชาติ ย่อมมีผลกระทบต่อจัดการลุ่มน้ำได้ ทั้งนี้การจัดการลุ่มน้ำจะต้องเป็นการจัดการกับทรัพยากรทุกประเภทที่มีอยู่ในพื้นที่ลุ่มน้ำ โดยมีหลักการสำคัญ 3 ประการคือ (1) การวางแผนการใช้ที่ดิน (2) กำหนดแผนการใช้และอนุรักษ์ทรัพยากรในลุ่มน้ำ และ (3) การควบคุมมลพิษสิ่งแวดล้อม

1.3 การบริหารจัดการลุ่มน้ำเชิงระบบนิเวศ

การบริหารจัดการลุ่มน้ำ เป็นกระบวนการจัดการเชิงระบบ (System Approach) ทั้งพื้นที่ต้นน้ำ กลางน้ำและท้ายน้ำ การจัดการลุ่มน้ำในแต่ละพื้นที่ จะเชื่อมโยงผลกระทบระหว่างกัน ดังนั้นการวางแผนการจัดการลุ่มน้ำต้องพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ในการบริหารจัดการดังนี้ (รูปที่ 1-1)



รูปที่ 1-1 แนวคิดของกระบวนการบริหารจัดการลุ่มน้ำเชิงระบบนิเวศ

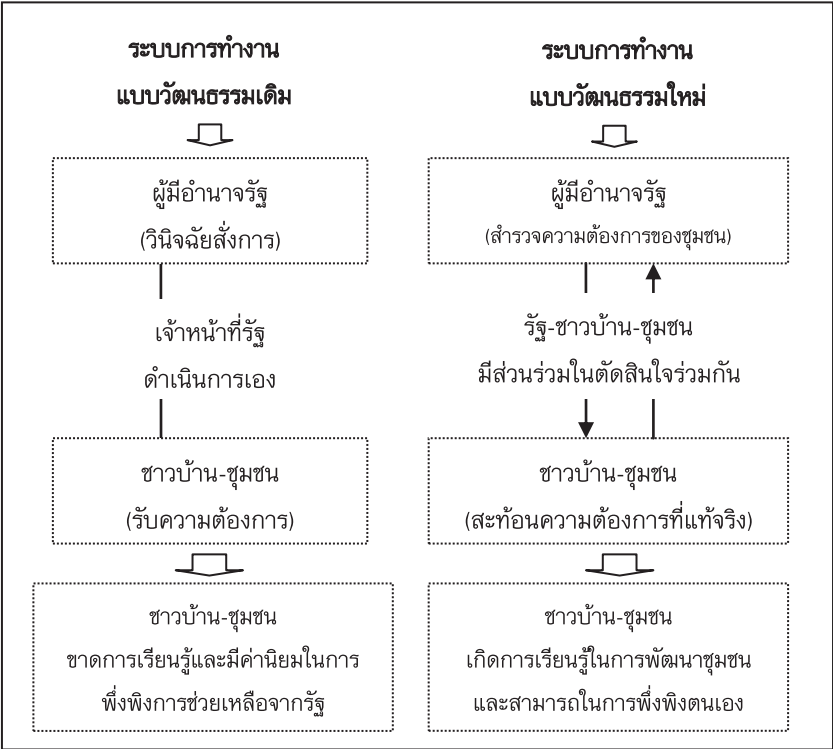
1) **ความเป็นเอกลักษณ์ของลุ่มน้ำ** ในที่นี้หมายถึงลักษณะเด่นของลุ่มน้ำที่จะต้องเข้าไปวางแผนจัดการ สามารถพิจารณาจาก สภาพของป่าไม้ ที่ปกคลุม ลักษณะทางปฐพีวิทยา สภาพทางธรณีวิทยา โครงข่ายของลำน้ำ และต้องพิจารณาถึงการตั้งถิ่นฐานของชุมชนในลุ่มน้ำนั้นควบคู่ไปด้วย

2) ความหลากหลายของกิจกรรมในลุ่มน้ำ กิจกรรมในลุ่มน้ำจะสัมพันธ์กับสภาพของชุมชน โดยกิจกรรมในลุ่มน้ำ จะประกอบด้วย การตั้งถิ่นฐานของชุมชน การทำการเกษตรกรรม การพัฒนาแหล่งน้ำ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณสุขโรค การทำเหมืองแร่ การปลูกไม้เศรษฐกิจ การพัฒนาอุตสาหกรรม การทำการประมง เป็นต้น กิจกรรมที่หลากหลายต่างๆเหล่านี้ ควรสอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ลุ่มน้ำในแต่ละเขตการใช้ประโยชน์ด้วย

3) วามต้องการของชุมชน ทั้งนี้ชุมชนที่อาศัยอยู่ในลุ่มน้ำ ควรมีบทบาทในการวางแผนและตัดสินใจในแนวทางต่างๆ เพื่อมุ่งตอบสนองต่อความพึงพอใจของชุมชน และจะทำให้มีวิธีการทำงานที่กลมกลืนกับความต้องการของชุมชน (รูปที่ 1-2)

4) ความอ่อนไหวต่อการเกิดผลกระทบสิ่งแวดล้อม ความอ่อนไหวต่อผลกระทบเกี่ยวเนื่องกับความเปราะบางของทรัพยากรธรรมชาติแต่ละประเภท ดังนั้น ก่อนการนำโครงการพัฒนาเข้าสู่พื้นที่จึงควรมีการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment) ก่อนทุกครั้งที่จะมีการพัฒนา เพื่อที่จะสามารถกำหนดมาตรการป้องกันและลดผลกระทบสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมได้ต่อไป

5) ต้องนำแนวทางในการบริหารจัดการแบบองค์รวมมาประยุกต์ใช้ การบริหารจัดการเชิงระบบต้องไม่ละเลยการจัดการที่ครอบคลุมมิติทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดดุลยภาพของการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development)



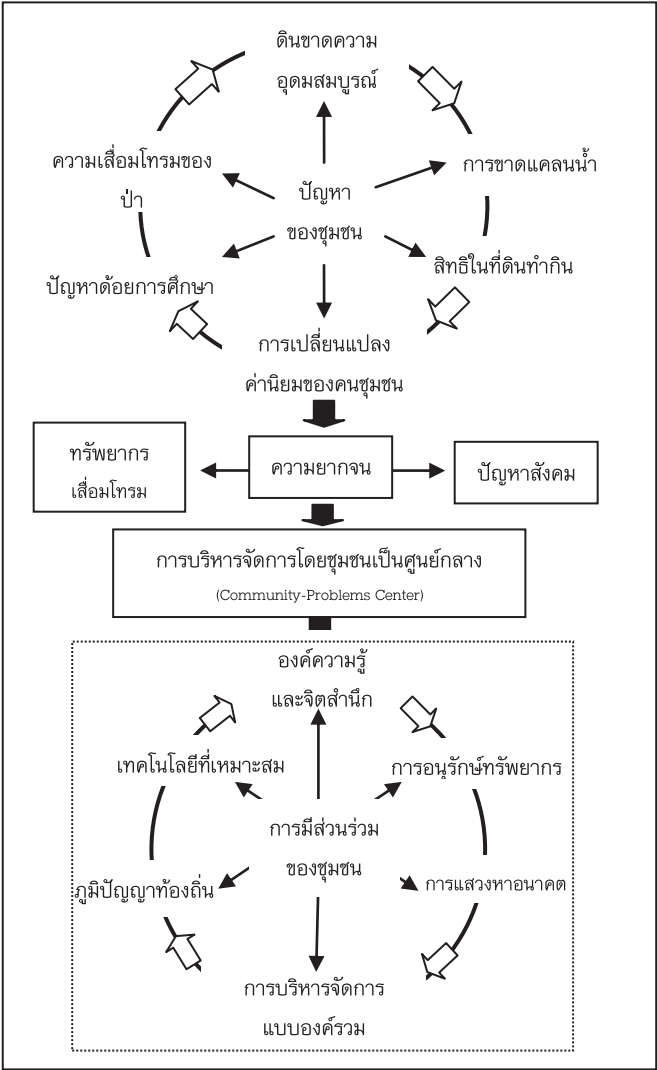
รูปที่ 1-2 การปรับเปลี่ยนระบบการสะท้อนความต้องการของชุมชน
แบบมีส่วนร่วม

6) การบริหารจัดการเชิงระบบ ต้องผสมผสานแนวทางการจัดการ โดยนำทั้งเทคโนโลยีที่เหมาะสม (Appropriate Technology) มาใช้ในการจัดการทรัพยากรในลุ่มน้ำ ในที่นี้อาจหมายถึงรวมถึงเทคโนโลยีพื้นบ้านที่ชาวบ้านประยุกต์ใช้ได้ง่าย จนถึงเทคโนโลยีขั้นสูง นอกจากนี้ยังต้องผสมผสานทั้งหลักการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับห้วงเวลา พื้นที่ปฏิบัติงาน และทักษะในการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้น

1.4 การบริหารจัดการลุ่มน้ำโดยชุมชนเป็นศูนย์กลาง

การบริหารจัดการลุ่มน้ำโดยชุมชนเป็นศูนย์กลาง เป็นลักษณะของการดำเนินงานที่มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของชุมชน โดยใช้การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการจัดการทรัพยากรแบบร่วมมือกัน และมีการกำหนดกติกาในการจัดสรรและแบ่งปันทรัพยากรอย่างเป็นธรรม สร้างการเรียนรู้ของชุมชนในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการอนุรักษ์ทรัพยากรให้มากขึ้น รวมถึงการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการ ทั้งนี้หลักการของแนวทางการบริหารจัดการลุ่มน้ำโดยชุมชนเป็นศูนย์กลาง มีดังนี้ (รูปที่ 1-3)

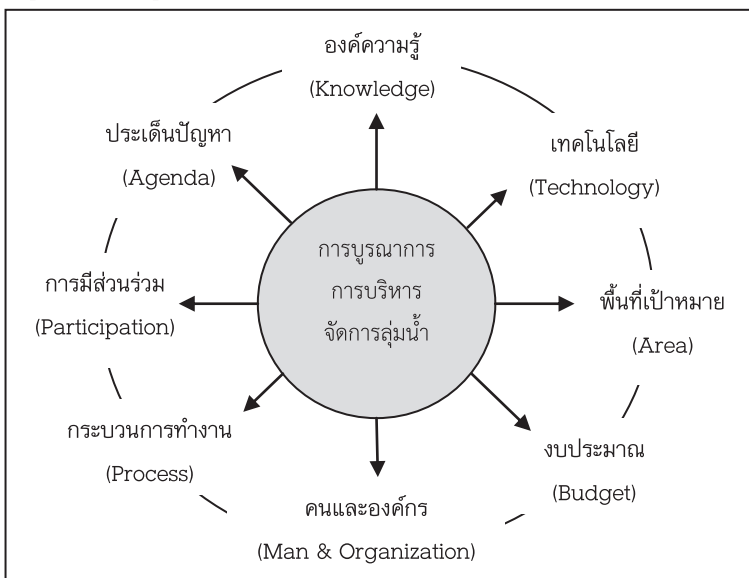
- 1) เป็นการบริหารจัดการบนพื้นฐานของชุมชนโดยตรง ชุมชนต้องเข้ามารับรู้และเข้าใจต่อสถานการณ์และปัญหาที่เป็นจริงของชุมชนในปัจจุบัน
- 2) เป็นการบริหารจัดการบนพื้นฐานการมีส่วนร่วมและการยอมรับของสมาชิกในชุมชนและภาคส่วนต่างๆที่เกี่ยวข้องในชุมชน
- 3) เป็นการบริหารจัดการบนพื้นฐานองค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งเปรียบเสมือนกับเป็นทุนของชุมชนที่มีศักยภาพในการนำมาใช้ในการจัดการลุ่มน้ำ
- 4) เป็นการบริหารจัดการบนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เข้ากับสภาพพื้นที่และทรัพยากรในลุ่มน้ำ บริหารจัดการเทคโนโลยีได้โดยง่าย ไม่สลับซับซ้อน และเกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด
- 5) เป็นการบริหารจัดการบนพื้นฐานของการมองทางออกของการดำรงอยู่ของชุมชนในอนาคต ที่จะสามารถใช้ทรัพยากรลุ่มน้ำได้อย่างยั่งยืนตลอดไป



รูปที่ 1-3 กระบวนการจัดการโดยมีชุมชนเป็นศูนย์กลาง

1.5 ปัจจัยร่วมในการบริหารจัดการลุ่มน้ำ เชิงบูรณาการ

การบริหารจัดการลุ่มน้ำเชิงบูรณาการของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจะต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน และผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการบริหารจัดการลุ่มน้ำอีกหลายประการ เพื่อให้เกิดการบูรณาการของแผนงาน โครงการไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ 1. องค์ความรู้ (Knowledge) 2. เทคโนโลยี (Technology) 3. พื้นที่เป้าหมาย (Area) 4. ประเด็นปัญหา (Agenda) 5. คนและองค์กร (Mans and Organization) 6. กระบวนการทำงาน (Process) 7. การมีส่วนร่วม (Participation) 8. งบประมาณ (Budget) ทั้งนี้ปัจจัยต่าง ๆ นั้นจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในการบริหารจัดการลุ่มน้ำเชิงบูรณาการ (รูปที่ 1-4)



รูปที่ 1-4 ปัจจัยร่วมในการบริหารจัดการลุ่มน้ำเชิงบูรณาการ

1.6 บทบาทของแผนพัฒนาตำบลกับการบริหารจัดการลุ่มน้ำ

การพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม หรือแม้กระทั่งการจัดการลุ่มน้ำ ถือเป็นมิติของงานพัฒนาชุมชน เนื่องจากทรัพยากรในลุ่มน้ำเป็นฐานการดำรงชีวิตของชุมชน ภาครัฐได้มีความพยายามในการจัดทำแผนงาน โครงการเพื่อบริหารจัดการลุ่มน้ำ โดยมีแผนงานหลักๆอยู่ 2 แผนงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาลุ่มน้ำคือ

1) งานพัฒนาลุ่มน้ำ ประกอบด้วยงานอนุรักษ์ ปันฟูทรัพยากรธรรมชาติในลุ่มน้ำ เช่น การฟื้นฟูป่าต้นน้ำลำธาร การอนุรักษ์ดินและน้ำ การทำฝายหินทิ้ง เป็นต้น

2) งานพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในลุ่มน้ำ เช่น การพัฒนากลุ่มอาชีพเพื่อเศรษฐกิจชุมชน การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรจากป่าชุมชน การพัฒนาระบบสาธารณสุขระดับครัวเรือนและชุมชน เป็นต้น

การบริหารจัดการลุ่มน้ำสามารถดำเนินการได้ทั้งในส่วนของหน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเนื้อหาสาระของแผนพัฒนาตำบลในการบริหารจัดการลุ่มน้ำควรพิจารณาให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละชุมชนเป็นหลัก

1.7 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาตำบลแบบมีส่วนร่วม

ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาตำบล โดยมีการดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ (รูปที่ 1-5)

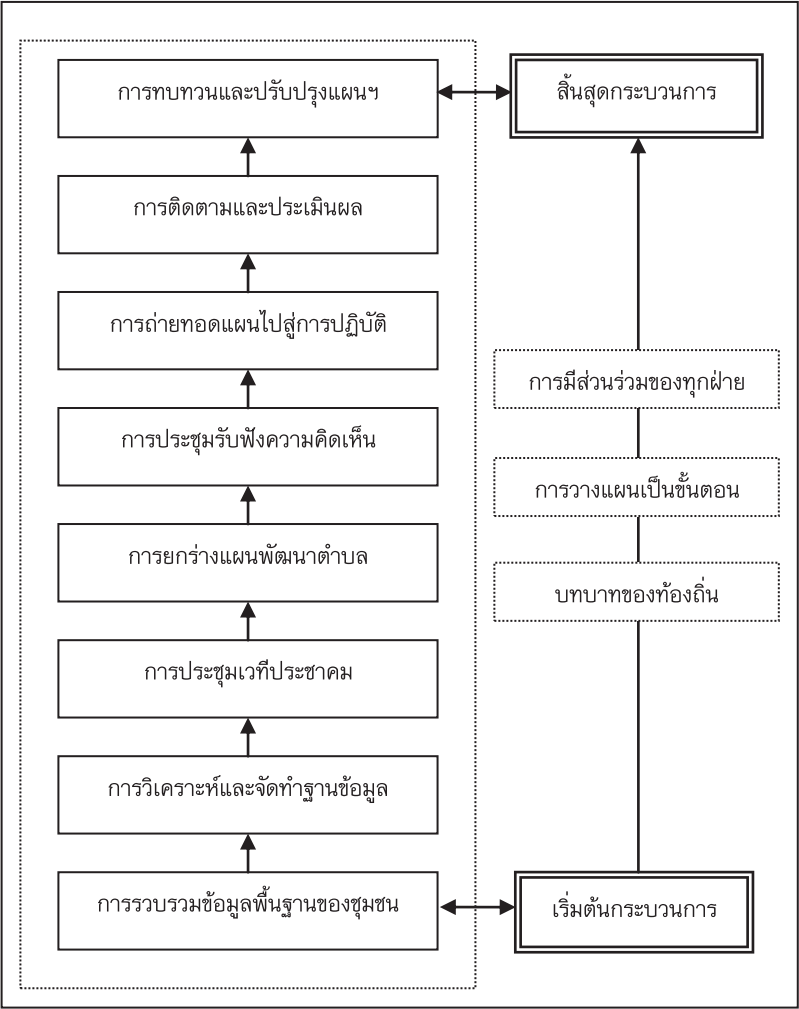
1) การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของชุมชน (Based-line Data) ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นควรประกอบด้วยข้อมูลต่างๆ ดังนี้ (1) ข้อมูลทางด้าน

ขอบเขตการปกครองของตำบล (2) ข้อมูลฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (3) ข้อมูลประชากร (4) ข้อมูลการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (5) ประเด็นปัญหาที่สำคัญของชุมชน ทั้งนี้การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของชุมชน ควรใช้แนวทางในการรวบรวมที่หลากหลาย ทั้งการค้นคว้าจากเอกสาร และการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาของชุมชนและแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา

2) การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานและการจัดทำระบบฐานข้อมูล

สารสนเทศ การนำข้อมูลมาจัดเก็บไว้ในระบบสารสนเทศ (Information System) เพื่อที่จะสามารถนำมาวิเคราะห์ และใช้งานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว สำหรับการจำแนกประเด็นของปัญหาเบื้องต้น (Initial Problems Identifications) นั้น ควรพิจารณาอย่างรอบคอบและใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ และคุณภาพมาพิจารณาประกอบกัน โดยการวิเคราะห์ปัญหาในเบื้องต้นจึงควรจำแนกออกเป็นสาเหตุหลักๆ ดังนี้

- ปัญหาที่มีสาเหตุมาจากความบกพร่องในการบริหารจัดการขององค์กร/หน่วยงานในระดับปฏิบัติ
- ปัญหาที่มีสาเหตุมาจากความไม่ชัดเจนเชิงนโยบายของรัฐ
- ปัญหาที่มีสาเหตุมาจากความไม่ชัดเจนในการระบุกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับผลกระทบของการพัฒนา
- ปัญหาที่มีสาเหตุมาจากการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน



รูปที่ 1-5 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาตำบลแบบมีส่วนร่วม



3) การนำผลการวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้นสู่เวทีประชาคม ขั้นตอนนี้

เป็นการนำข้อมูลที่ผ่านการสังเคราะห์เบื้องต้นแล้วผ่านการพิจารณาหารือการวิเคราะห์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเวทีประชาคมหมู่บ้าน และเวทีประชาคมตำบล โดยพิจารณาจากเงื่อนไขดังนี้

- พิจารณาจากความพร้อมของสมาชิกในชุมชน
- พิจารณาจากการประกอบอาชีพโดยส่วนใหญ่ของสมาชิกใน

ชุมชน

- พิจารณาจากความสำคัญของประเด็นที่จะประชุมหารือ
- พิจารณาจากความเร่งด่วนการจัดทำแผนพัฒนาตำบล

การประชุมเวทีประชาคม นับเป็นเครื่องมือในการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความสำคัญอย่างมากในปัจจุบัน แต่ถึงอย่างไรในกระบวนการทำเวทีประชาคมยังต้องการองค์ประกอบในการสนับสนุนกระบวนการประชุม คือ

- วิทยากรกระบวนการ (Facilitator)
- ความเพียงพอของเวลาในการประชุมประชาคม
- การเตรียมการเรื่องข้อมูลประกอบการประชุม

4) การเสนอทางเลือกในการพัฒนาตำบล การกำหนดทางเลือกที่

เหมาะสมในการจัดทำแผนพัฒนาตำบลจะต้องตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหามากที่สุด โดยในการพิจารณาว่าทางเลือก ควรใช้กลวิธีในการดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

4.1) ให้มีการเสนอทางเลือกให้มากที่สุด

4.2) นำทุกทางเลือกมาพิจารณาและจัดลำดับความสำคัญ

โดยมีหลักเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญ ดังนี้

- การตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาได้มากที่สุด
(ตอบสนองต่อปัญหาาร่วมของชุมชน)
- เป็นทางเลือกที่ชุมชนและองค์กรท้องถิ่นมีขีดความสามารถในการดำเนินการได้เอง
- ใช้งบประมาณของท้องถิ่นในการบริหารจัดการด้วยความเหมาะสม หรือมีแหล่งงบประมาณรองรับการบริหารจัดการ
- เป็นรูปแบบของแผนที่จะตอบสนองความสำเร็จในระยะเร่งด่วน ระยะสั้น ระยะปานกลาง หรือระยะยาว
- มีองค์กร/หน่วยงานสนับสนุนการดำเนินงาน เช่น หน่วยงานในท้องถิ่น หรือราชการส่วนภูมิภาคสนับสนุนปัจจัยการบริหารจัดการอย่างเพียงพอตามความจำเป็น

4.3) นำทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาบรรจุไว้ในร่างแผนพัฒนาตำบล พร้อมทั้งกำหนดรายละเอียดของทางเลือกที่พิจารณาแล้วในประเด็นต่างๆดังนี้

- ชื่อแผนงาน/โครงการ
- วัตถุประสงค์
- เป้าหมายของการดำเนินงาน
- พื้นที่ปฏิบัติการ
- ลักษณะของกิจกรรมการดำเนินงาน
- หน่วยงานเจ้าภาพหลักและบุคลากร
- หน่วยงานสนับสนุน
- งบประมาณ
- การติดตามประเมินผล (ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน)

5) การยกร่างแผนพัฒนาตำบล รายละเอียดของแผนควรประกอบด้วยเนื้อหาสาระที่สำคัญดังนี้



5.1) รายงานข้อมูลพื้นที่ของตำบล ประกอบด้วย

- ข้อมูลการปกครอง
- สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของตำบล
- สภาพของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- ศักยภาพขององค์การบริหารท้องถิ่น
- แผนงาน โครงการที่สำคัญที่ผ่านมาที่ได้ดำเนินการไป

แล้ว

5.2) รายงานประเด็นปัญหาและความต้องการของประชาชน ในตำบล ประกอบด้วย

- ปัญหาด้านโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก
ของชุมชน

- ปัญหาด้านการพัฒนาสาธารณสุขและคุณภาพชีวิต
- ปัญหาด้านการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชน เช่น อาชีพ

รายได้

- ปัญหาด้านการพัฒนาศักยภาพของชุมชนและองค์กร

ชุมชน

- ปัญหาด้านสังคม เช่น ยาเสพติด การศึกษา
- ปัญหาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น

ป่าไม้ ดิน และน้ำ

5.3) รายงานยุทธศาสตร์หลักของการพัฒนาตำบล ประกอบด้วย

- ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทุนทางสังคมเพื่อยกระดับ
คุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจชุมชน

- ยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาความยากจน

- ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน (ชุมชนเข้มแข็ง)
- ยุทธศาสตร์ด้านการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

5.4) แผนงาน และโครงการเพื่อการพัฒนาตำบลอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย

- แผนงาน/โครงการที่ต้องดำเนินงานตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล ที่ถือเป็นวาระแห่งชาติ (Agenda-based)
- แผนงาน/โครงการที่ต้องดำเนินงานตามความต้องการของประชาชนในพื้นที่ (Area-based)
- แผนงาน/โครงการที่ต้องดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะเรื่อง หรือเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินงานโดยเร่งด่วน ส่วนใหญ่เป็นปัญหาระดับพื้นที่

5.5) การแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การกำหนดบทบาทภารกิจของหน่วยงานในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ แนวทางในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน การสนธิกำลังในการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารสู่ประชาชนในพื้นที่เป้าหมาย เป็นต้น

6) การประชุมรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน เพื่อพิจารณาบทบาทนสาระสำคัญของแผนพัฒนาตำบลที่ได้กว้างขึ้น โดยต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนในตำบลเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในทุกประเด็นของแผนพัฒนาตำบลที่จัดทำขึ้น

7) การนำแผนพัฒนาตำบลไปสู่การปฏิบัติ เมื่อได้เห็นชอบกับแผนพัฒนาตำบลแล้ว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ต้องพิจารณาจัดสรร

งบประมาณที่เสนอไว้ในแผน พร้อมทั้งกำกับการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

8) การติดตามประเมินผล การติดตามประเมินผลที่เหมาะสม ควรให้มีการตั้ง “คณะกรรมการติดตามประเมินผล” ขึ้นมาคณะหนึ่ง โดยประกอบด้วยผู้แทนทุกหมู่บ้านร่วมเป็นคณะกรรมการ โดยมีบทบาทหน้าที่ในการติดตามผลการปฏิบัติงานในพื้นที่ รับฟังเสียงสะท้อนของประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ พร้อมทั้งให้คำแนะนำต่อหน่วยงาน/และหรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน

9) การทบทวนและปรับปรุงแผนพัฒนาตำบล ควรมีการพิจารณา ทบทวนและปรับปรุงแผนพัฒนาตำบลอยู่อย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ เนื่องจากการบริหารจัดการท้องถิ่น มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาให้เหมาะสมกับบริบทของชุมชนและปัจจัยแวดล้อมที่มากระทบ



บทที่ 2

**การเสริมสร้างบทบาทและ
การมีส่วนร่วมในการจัดการ
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**



2.1 ปิยามและความหมาย

กระบวนการมีส่วนร่วมเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ครอบคลุม ชุมชน สังคมบทบาทและภาคประชาสังคม (Civil Society) และโดยมากจะ มุ่งเน้นให้ประชาชนในระดับท้องถิ่นมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาชุมชนใน เรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นการเฉพาะ โดยเน้นบทบาทของประชาชนในการ วางแผนตัดสินใจในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนของตน

การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง กระบวนการให้ประชาชนเข้า มามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนาด้านต่างๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยเฉพาะในบริบทของกระบวนการวางแผนดำเนินงานในเรื่อง หนึ่งเรื่องใด อันจะเป็นการส่งเสริมให้ประชาชนมีบทบาทในการร่วมคิด ร่วม ตัดสินใจแก้ไขปัญหาของตนเองอย่างแข็งขัน ร่วมใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความรู้และความชำนาญร่วมกับวิทยาการที่เหมาะสม และสนับสนุนติดตาม ผลการปฏิบัติงานขององค์กรและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมถึง การที่ ประชาชนหรือชุมชนพัฒนาขีดความสามารถของตนเองในการจัดการและ ควบคุมการใช้ทรัพยากรและปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ในสังคม เพื่อประโยชน์ ต่อการดำรงชีพทางเศรษฐกิจและสังคมตามความจำเป็น ในฐานะที่เป็น ส่วนหนึ่งของสมาชิกในชุมชนหรือชุมชน รวมทั้งได้มีโอกาสพัฒนาการรับรู้ และภูมิปัญญาในการแสดงออกในลักษณะของการเข้าไปมีส่วนร่วมในการ วางแผนและตัดสินใจในการกำหนดอนาคตของตนเองและชุมชน

การมีส่วนร่วมเป็นเรื่องของการดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ เนื่องจากการมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นได้ต้องมีความเห็นพ้องต้องกันของบรรดา หมู่สมาชิกของชุมชน จากนั้นจึงกำหนดความต้องการในการมีส่วนร่วม และ รูปแบบการได้มาซึ่งเป้าหมายของการมีส่วนร่วม ฉะนั้นกระบวนการมีส่วนร่วม จึงเกี่ยวข้องกับจิตใจและอารมณ์ของกลุ่มบุคคลในสถานการณ์ใด

สถานการณ์หนึ่งที่พวกเขาต้องตัดสินใจ ด้วยเหตุนี้บรรยากาศของการแสดงความคิดเห็นต่ออนาคตของพวกเขาเหล่านั้นจึงมีเรื่องของการชักจูงโน้มน้าวใจและทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดความรู้สึกร่วมของสมาชิกเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในขั้นสุดท้าย

ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) หมายถึง กลุ่มบุคคล องค์กร หรือสถาบันที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาในทุกๆ ด้าน โดยอาจเป็นผู้ที่ได้รับประโยชน์จากการพัฒนาโดยตรง หรืออาจเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบทางลบจากกิจกรรมต่างๆ ทำให้ต้องแสดงออกถึงความห่วงใยต่อปัญหาที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งอาจมีแนวโน้มของการแสดงปฏิกิริยาทั้งในเชิงสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาหรือคัดค้านการพัฒนา

การกำหนดผู้มีส่วนได้เสียในการพัฒนาไม่มีการแบ่งออกให้เห็นชัดเจนโดยตรง แต่ในทางปฏิบัติสามารถกำหนดได้เป็น 2 กลุ่มหลักคือ

1) กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียโดยตรง (Primary Stakeholders) หมายถึง ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์หรือผลพวงของการพัฒนาที่อาจมีผลกระทบในเชิงบวกหรือลบต่อพวกเขาโดยตรงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น การกำหนดแนวเขตพื้นที่อุทยานแห่งชาติออกจากที่ดินทำกินของราษฎร อาจทำให้ราษฎรที่มีพื้นที่ติดกับเขตอุทยานฯ ได้รับผลกระทบโดยตรง หรือในกรณีของการทำป่าชุมชน ผู้ที่ได้รับประโยชน์โดยตรงคือราษฎรที่อาศัยอยู่ในชุมชนนั้นๆ เช่น สามารถเข้าไปเก็บหาพืชป่า ฯลฯ

2) กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียโดยอ้อม (Secondary Stakeholders) ซึ่งเป็นผู้ที่อาจได้รับผลพวงจากผลกระทบของผู้มีส่วนได้เสียโดยตรง เช่น บรรดาพ่อค้าแม่ค้า ที่รับซื้อของป่าจากราษฎร ซึ่งหากมีการควบคุมมิให้ราษฎรเข้าไปเก็บหาของป่า ย่อมทำให้ราษฎรเหล่านั้นขาดรายได้ ยังผลให้พ่อค้าแม่ค้าที่รับซื้อสินค้าไม่สามารถดำเนินธุรกิจของตนเองได้ตามปกติ



นอกจากนี้ยังมีกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ อีก ที่เห็นเด่นชัดคือ กลุ่มที่มีบทบาทในการสนับสนุนให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม หรือกลุ่มที่มีบทบาทในการตัดสินใจเชิงนโยบายในการพัฒนา เช่น กลุ่มข้าราชการ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานราชการ องค์กรพัฒนาเอกชน อาสาสมัคร มูลนิธิ สมาคม องค์กรความช่วยเหลืออื่นๆ ซึ่งหน่วยงานหรือองค์กรเหล่านี้มีส่วนสำคัญในการเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมายทั้งสิ้น

การจัดการทรัพยากรธรรมชาติโดยชุมชนมีส่วนร่วม หมายถึง การดำเนินงานใดๆ ก็ตามที่เป็น การตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อให้บรรลุถึงผลผลิตที่ได้จากพื้นที่ลุ่มน้ำ โดยเฉพาะ การได้มาซึ่งปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรที่มีศักยภาพ ในกระบวนการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ต้องดำเนินกิจกรรมสนับสนุน 3 ประการคือ กิจกรรมการวางแผน การใช้ที่ดินอย่างถูกต้องตามศักยภาพของพื้นที่ กิจกรรมการอนุรักษ์ทรัพยากร ธรรมชาติให้ยั่งยืน และกิจกรรมการควบคุมจัดการมลพิษสิ่งแวดล้อมมิให้เกิดผลกระทบต่อทรัพยากรของพื้นที่ลุ่มน้ำ โดยที่การดำเนินกิจกรรมทั้งหลายทั้งปวงต้องให้ประชาชนและชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมอย่างเป็นกระบวนการ และมีความโปร่งใส เป็นธรรม เสมอภาคและเท่าเทียมกัน

ดังนั้น การจัดการทรัพยากรธรรมชาติโดยชุมชนมีส่วนร่วม จึงไม่มีกฎเกณฑ์หรือวิธีปฏิบัติที่ตายตัว แต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และบริบทของชุมชนเป็นตัวตัดสินใจ

2.2 วัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมไม่เพียงแต่ทำให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีปฏิริยาเชิงสร้างสรรค์ของประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ต่างๆ ดังนี้

1) ทำให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เป็นการส่งผ่านข้อมูลจากกลุ่มหนึ่งไปยังอีกกลุ่มหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารแบบบุคคลต่อบุคคลก็ยิ่งทำให้เกิดกระบวนการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว และทั่วถึงและเป็นการสร้างการรับรู้ร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง

2) ทำให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปด้วยความราบรื่น ไม่มีอุปสรรคเนื่องจากการดำเนินกิจกรรมมักเกี่ยวข้องกับบุคคลหลากหลาย หากไม่สร้างการมีส่วนร่วมของกลุ่มคนเหล่านี้ตั้งแต่เริ่มแรกอาจทำให้เกิดความไม่เข้าใจ แต่ถ้าได้สร้างการมีส่วนร่วมด้วยกลวิธีใดๆก็ตาม อย่างน้อยการดำเนินกิจกรรมก็ไม่ได้รับการคัดค้านหรือต่อต้าน ขณะเดียวกันยังเป็นการสนับสนุนให้เกิดแนวร่วมในการดำเนินกิจกรรมเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

3) ใช้การมีส่วนร่วมเป็นเครื่องมือหรือกลไกในการพัฒนาชุมชน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมทั้งการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างการยอมรับของประชาชน ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันที่ประชาชนมีการตื่นตัวเรื่องบทบาทและสิทธิของตนเองในการพัฒนาคุณภาพชีวิต ทำให้เกิดเวทีการระดมความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง ส่งผลดีต่อกระบวนการพัฒนาชุมชนในด้านต่างๆ

2.3 ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่นักพัฒนาทั้งหลายนำมาใช้ในการสร้างความชอบธรรม โปร่งใสในการดำเนินงาน โดยเฉพาะในส่วนที่ต้องเกี่ยวข้องกับสาธารณชนนับเป็นการบริหารจัดการอย่างชาญฉลาด ที่แสดงถึงความแตกต่างในการแสดงความคิดเห็นของแต่ละบุคคลซึ่งอยู่บนพื้นฐานของเหตุและผลที่ทุกฝ่ายควรให้ความเคารพต่อสิทธินั้น อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงประโยชน์โดยรวมของการมีส่วนร่วม พอสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1) เพิ่มคุณค่าในการตัดสินใจ การตัดสินใจใดๆ โดยใช้ตรรกะส่วนบุคคล ย่อมมีความเสี่ยงต่อการผิดพลาดในการดำเนินงานได้ อันแตกต่างจากการตัดสินใจผ่านกระบวนการของกลุ่มที่มีการระดมความคิดเห็นหลากหลาย ทำให้ผลของการตัดสินใจสอดคล้องกับบริบทสิ่งแวดล้อม ในบางกรณีอาจช่วยสร้างทางเลือกในการตัดสินใจที่ชัดเจนและตรงกับเป้าหมายที่วางไว้ได้ดียิ่งขึ้น

2) ช่วยลดค่าใช้จ่ายและการสูญเสียเวลา การทำกระบวนการมีส่วนร่วมตั้งแต่เนิ่นๆ จะช่วยสร้างความเข้าใจต่อกลุ่มเป้าหมายได้ดี อันเป็นการลดความหวาดระแวงที่จะมีต่อการดำเนินงาน ในทางตรงกันข้าม ถ้าไม่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม อาจเกิดกรณีพิพาทและนำไปสู่การคัดค้านการพัฒนาโครงการ ซึ่งเมื่อถึงเวลานั้นผู้รับผิดชอบโครงการย่อมต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมากขึ้นหลายเท่า

3) สร้างฉันทามติ ในบางครั้งเป็นการยากที่จะทำให้ผู้มีส่วนได้เสียในเรื่องใดเรื่องหนึ่งมีความคิดเห็นที่ตรงกัน จนสามารถนำไปสู่ข้อสรุปร่วมกันได้ ทั้งนี้ อาจเกิดจากทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม ความเคยชิน วิธีการปฏิบัติ หรือแม้กระทั่งประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้การมีส่วนร่วมจึงเป็นทางออกที่ช่วยในการสร้างทางเลือก และกำหนดทางเลือกที่ต้องการ

ได้อย่างรวดเร็ว บนพื้นฐานของการเห็นพ้องของทุกฝ่าย ปรากฏเป็นข้อตกลงหรือฉันทามติร่วมกันจากเวทีการมีส่วนร่วม

4) เพิ่มความง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ กระบวนการมีส่วนร่วมมิใช่เพียงการเข้ามาระดมพลังความคิดพลังสมองอย่างเดียว แต่หมายรวมถึงการทำความเข้าใจความต้องการเหล่านั้นให้บรรลุข้อตกลง และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ร่วมกัน รวมถึงมีการติดตามผลของการปฏิบัติเพื่อตรวจสอบว่ามีความสอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใด ในกระบวนการปฏิบัติตามข้อตกลง มักพบว่าผู้ที่มีบทบาทกับการแสวงหาข้อตกลงจะเป็นบุคคลที่มีส่วนอย่างแข็งขันต่อการปฏิบัติตามข้อตกลงเหล่านั้น

5) หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า การเผชิญหน้าเป็นการแสดงออกถึงปฏิกิริยาของกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งต่ออีกกลุ่มหนึ่งในเชิงไม่สร้างสรรค์ มักเป็นการแสดงให้เห็นว่าฝ่ายตนมีอำนาจเหนือกว่าอีกฝ่ายอันเป็นการทำให้เกิดความได้เปรียบ-เสียเปรียบอย่างเห็นได้ชัด แม้ว่าในบางกรณีการมีส่วนร่วมอาจไม่ช่วยในการลดความขัดแย้งของแต่ละฝ่าย แต่หากบริหารกระบวนการของการมีส่วนร่วมที่รัดกุมแล้ว ย่อมส่งผลดีต่อการลดข้อขัดแย้งลงได้

6) คงไว้ซึ่งความน่าเชื่อถือและความชอบธรรม การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่ต้องทำในที่สาธารณะ ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามาร่วมรับรู้และเป็นผู้มีบทบาทหลักในการวางแผนและตัดสินใจ ดังนั้น หากหน่วยงานหรือสถาบันใดสร้างกลไกการมีส่วนร่วมรองรับการดำเนินงาน จะยิ่งทำให้หน่วยงานนั้นได้รับการยอมรับจากสาธารณชน

7) ช่วยตรวจสอบปฏิกิริยาของชุมชน สามารถใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบปฏิกิริยาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน หรือการบริหารจัดการองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะในงานด้านการบริหาร



จัดการทรัพยากรธรรมชาติ อาจใช้กลไกของการมีส่วนร่วมผ่านคณะทำงานต่างๆ ซึ่งช่วยสะท้อนผลการปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้เป็นอย่างดี

8) พัฒนาระบบการเรียนรู้ของชุมชน กระบวนการเรียนรู้เกิดจากการที่ชุมชนมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ แล้วเห็นคุณค่าส่งผลให้เกิดการทดลองดำเนินการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง ฉะนั้นกระบวนการมีส่วนร่วมไม่เพียงแต่ช่วยสนับสนุนให้ชุมชนมีความรู้ในการพัฒนาตนเองและชุมชนแล้ว ยังเป็นส่วนสำคัญต่อการเพิ่มกระบวนการวางแผนและตัดสินใจของชุมชนที่มีความละเอียดรอบคอบ และยึดหลักความเป็นประชาธิปไตย

2.4 ข้อจำกัดของการมีส่วนร่วม

ข้อจำกัดของการมีส่วนร่วม เป็นประเด็นที่ทำให้หน่วยงานที่รับผิดชอบต่อการพัฒนาโครงการในลุ่มน้ำ ไม่สามารถทำให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงตามความต้องการของประชาชนในพื้นที่ มีสาเหตุหลายประการดังนี้

1) ทำให้การพัฒนากิจกรรมเกิดความล่าช้า ในกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนนั้น หากผู้รับผิดชอบไม่ให้ความสำคัญอย่างแท้จริงย่อมทำให้การพัฒนาขาดการสนับสนุนที่ดีจากประชาชน แต่บางกรณีกระบวนการมีส่วนร่วมกลับเป็นช่องทางให้ฝ่ายที่ต้องการแสวงหาประโยชน์เข้ามาแทรกแซง ทำให้การพัฒนา ไม่เป็นตามทิศทางที่ต้องการ บางครั้งส่งผลให้เกิดความล่าช้าของการพัฒนาขึ้นได้ โดยส่วนใหญ่เหตุผลของความล่าช้ามาจากความไม่โปร่งใสของโครงการและ ไม่สามารถแบ่งปันประโยชน์และโอกาสให้กับประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน

2) ทำให้เกิดคู่พิพาทและความขัดแย้ง การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่มีความพยายามที่จะทำให้สาธารณชนและผู้เกี่ยวข้อง เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงาน ฉะนั้นจึงมีโอกาที่ทำให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่างกันของกลุ่มคนที่เข้าร่วมกระบวนการได้

3) สูญเสียงบประมาณในการดำเนินงาน การทำให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนจำเป็นต้องใช้งบประมาณในการดำเนินงานทั้งในขั้นตอนการประชาสัมพันธ์ข่าวสาร การจัดให้มีการประชุมระดมความคิดเห็น การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล ซึ่งปัจจัยด้านงบประมาณนี้เองที่ทำให้ผู้บริหารหน่วยงานไม่อาจส่งเสริมให้เกิดกระบวนการได้อย่างจริงจัง หรือแม้ว่าอาจเกิดกระบวนการขึ้นก็จริง แต่ก็ไม่มีความต่อเนื่องในระยะยาว

4) ต่างฝ่ายต่างเสียเวลา การจัดให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของทั้งฝ่ายผู้จัดและผู้เข้าร่วม โดยเฉพาะฝ่ายที่ต้องเข้าร่วมกระบวนการยังต้องเสียสละเวลาในการประกอบอาชีพของตนเพื่อเข้าร่วมกระบวนการ ดังนั้น หากกระบวนการมีส่วนร่วมที่เกิดขึ้นไม่อาจผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติได้ ย่อมหมายถึงการสูญเสียเวลาโดยไม่ได้รับประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวมแต่อย่างใด

5) เป็นโอกาสทำให้เกิดปัญหาการเมืองท้องถิ่น ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการมีส่วนร่วมประการหนึ่งคือ การทำให้เกิดการแทรกแซงของการเมืองท้องถิ่น เนื่องจากกระบวนการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่หลายฝ่ายสามารถเข้ามาแสดงบทบาทในการตัดสินใจการพัฒนา ด้วยเหตุนี้ จึงมีความล่อแหลมอย่างยิ่งที่นักการเมืองท้องถิ่นสามารถใช้เวทีการมีส่วนร่วม



ในการโน้มน้าวใจ/ชักจูง หรือมีอิทธิพลทางความคิดต่อกลุ่มสาธารณชน อีกทั้งยังสามารถควบคุมการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มคนบางกลุ่มได้

2.5 บทบาทและขั้นตอนของการมีส่วนร่วม

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถแสดงบทบาทในการมีส่วนร่วมได้ 2 ลักษณะคือ

1) การมีส่วนร่วมโดยตรง หมายถึง การที่ประชาชนมีบทบาทในการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการต่างๆ เองโดยตรง การแสดงออกลักษณะนี้เป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลที่เข้าไปมีส่วนร่วมสามารถแสดงบทบาทต่างๆ ได้เต็มศักยภาพภายใต้ขอบเขตของกติกาที่ถูกกำหนดไว้

2) การมีส่วนร่วมผ่านตัวแทน หมายถึง การส่งผู้แทนของตนเข้าไปทำหน้าที่แทนตนหรือกลุ่มของตน เช่น การให้หัวหน้าครัวเรือนไปทำหน้าที่แทนครัวเรือนเพื่อร่วมวางแผนการจัดการทรัพยากรน้ำในชุมชน เป็นต้น เห็นได้ว่า การจะเลือกรูปแบบการมีส่วนร่วมแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ด้วย

การมีส่วนร่วมเป็นเรื่องของกระบวนการ หน่วยงานรัฐไม่ควรเข้าไปควบคุม แต่ควรเป็นฝ่ายสนับสนุนให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ชุมชนเกิดการเรียนรู้ด้วยชุมชนเอง จากการประมวลแนวคิดของการดำเนินงานด้านการมีส่วนร่วมสามารถสรุปเป็นกระบวนการได้ 4 ขั้นตอนดังนี้

1) การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนที่ประชาชนต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และยังเกี่ยวข้องกับการตั้งเป้าหมายที่ต้องการ และวางแผนทางการใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่

สอดคล้องกับหลักการอนุรักษ์วิทยา ยังหมายรวมถึงการกำหนดวิธีการติดตามและประเมินผลด้วย

2) การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) เป็นขั้นตอนที่ประชาชนต้องมีส่วนร่วมในการนำแผนงาน หรือโครงการที่วางไว้หรือกำหนดไว้ร่วมกันไปปฏิบัติในพื้นที่เป้าหมาย โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องเข้าไปมีบทบาทในการสนับสนุนการปฏิบัติทั้งทางตรงและทางอ้อม

3) การได้รับประโยชน์ (Obtaining Benefits) เป็นขั้นตอนที่ประชาชนต้องได้รับประโยชน์จากกิจกรรมที่ดำเนินการโดยตรงหรือโดยอ้อมไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง บนพื้นฐานของความเป็นธรรมและเท่าเทียมกันในสังคม โดยมากผู้ได้รับประโยชน์จะเป็นผู้เกี่ยวข้องกับการวางแผนและปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

4) การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) เป็นขั้นตอนที่ประชาชนต้องมีส่วนร่วมในการกำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการปรับหรือทบทวนแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง

2.6 องค์ประกอบการดำเนินงานด้านการมีส่วนร่วม

การดำเนินงานด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลายประการ โดยมีประเด็นที่ควรพิจารณาดังนี้

1) ประชาชนที่เกี่ยวข้องกับโครงการ เป็นการวิเคราะห์กลุ่มคนที่เป็นผู้มีส่วนได้เสียกับการพัฒนาโครงการ/กิจกรรม ต้องครอบคลุมกลุ่มบุคคลที่อาจได้รับประโยชน์หรือผลกระทบจากโครงการ และไม่ควรมองข้ามบุคคลซึ่งอาจได้รับผลกระทบทางอ้อม



2) ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการ เป็นการจัดทำข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการทั้งหมดอย่างเป็นระบบ ในรูปของรายงานหรือสื่อต่างๆ

3) การสื่อสารกับสาธารณะ เป็นการนำข้อมูลข่าวสารที่จัดทำขึ้นให้สาธารณะได้รับรู้และเข้าถึง โดยจัดทำออกเป็นสื่อเพื่อเผยแพร่ได้โดยง่าย และไม่ควรปิดบังข้อมูลการพัฒนาโครงการ อันจะเป็นการสร้างความสะดวกเคลือบแคลงของฝ่ายอื่นๆ

4) การสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นๆ เป็นการประสานความร่วมมือจากหน่วยงานของรัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เข้ามารับรู้และร่วมกันวางแผนตัดสินใจในการกำหนดแนวทางการพัฒนา โดยในทางปฏิบัติหน่วยงานเหล่านี้จะช่วยสะท้อนผลการดำเนินงานได้เป็นอย่างดีขึ้นอยู่กับการออกแบบกระบวนการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ

5) บุคลากรในการดำเนินงาน เป็นบุคลากร/เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโครงการและมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะในการดำเนินงาน ด้านการมีส่วนร่วมเป็นอย่างดี มีความเข้าใจในกระบวนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน ทั้งการประสานงาน การวางแผนงาน การนำการประชุม การแก้ไขข้อขัดแย้ง และการติดตามประเมินผล

6) งบประมาณในการดำเนินงาน เป็นการสนับสนุนปัจจัยในการบริหารให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม งบประมาณในการดำเนินงานสัมพันธ์กับการออกแบบรายละเอียดของกระบวนการมีส่วนร่วม

2.7 เหตุปัจจัยที่ขัดขวางการมีส่วนร่วมของประชาชน

เหตุปัจจัยที่ทำให้ประชาชนไม่เข้าร่วมในกระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการดำเนินงานพัฒนา มีการวิเคราะห์และสรุปได้ดังนี้

1) ปัญหาจากฝ่ายที่ควรจะทำให้การมีส่วนร่วม

- ไม่เคยชินต่อกระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาลุ่มน้ำ
- เกรงว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะเห็นพฤติกรรมของฝ่ายตนเอง
- ไม่เห็นความจำเป็นของการมีส่วนร่วม
- เห็นว่าอีกฝ่ายหนึ่งไม่มีความรู้ในเรื่องนั้นๆ ดีพอ
- เห็นว่ามีตัวแทนของอีกฝ่ายหนึ่งเข้ามามีส่วนร่วมแล้ว

2) ปัญหาจากฝ่ายผู้ต้องการเข้ามามีส่วนร่วม

- ไม่ได้รับข้อมูลข่าวสาร
- เกรงว่าจะเป็นการเสียเวลาในการเข้าร่วมกระบวนการ
- ไม่ทราบว่าจะเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างไร และในขั้นตอนใด
- ไม่เห็นว่ามีความจำเป็นสำหรับฝ่ายตน
- เกิดความมือคติดต่อกับฝ่ายผู้จัดกระบวนการมีส่วนร่วม
- เกรงว่าเมื่อเข้าไปในกระบวนการแล้วไม่ได้รับการยอมรับ
- มีแรงกดดันจากภายนอก หรือภายในชุมชน

3) ปัญหาจากกลุ่มบุคคลทั้งสองฝ่าย

- ไม่ชอบรวมกลุ่มหรือการทำงานเป็นหมู่คณะ
- มีกลุ่มคนบางกลุ่มเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่า

ส่วนรวม

- ผู้นำชุมชนไม่ให้ความเชื่อถือศรัทธา



- ปัญหาจากการเอาเปรียบของแต่ละฝ่าย

4) ปัญหาจากหลักการและแนวทางที่แตกต่างกัน

- พื้นฐานปรัชญาแนวคิดในการทำงานแตกต่างกัน
- ความเห็นไม่ตรงกันในความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างรัฐกับ

ประชาชน

- มีการบริหารงานแบบรวมศูนย์ ไม่มีการกระจายอำนาจการ

ตัดสินใจ

- มีการทุจริตและไม่โปร่งใสในการบริหารจัดการ

5) ปัญหาจากการสื่อสารไม่เข้าใจดีพอ

- ขาดข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นอย่างเพียงพอ
- ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ร่วมของแต่ละฝ่าย
- การมีส่วนร่วมเกิดขึ้นเฉพาะเมื่อได้รับข้อมูลข่าวสารเท่านั้น
- การมีส่วนร่วมจะเพิ่มบุคคลต่างๆ มากขึ้นจึงไม่ต้องการให้

เกิดการสื่อสารร่วมกัน

- มีความเป็นกลาง ไม่มีอคติส่วนบุคคล หรือปฏิบัติงานไม่
เที่ยงธรรม

6) ปัญหาจากวิธีการไม่เหมาะสม

- ไม่ให้โอกาสในการเข้าไปมีส่วนร่วมในเวลาและสถานที่

เหมาะสม

- ไม่ระบุความชัดเจนของการมีส่วนร่วม
- เน้นแต่การรับฟังความคิดเห็นในที่ประชุมอย่างเดียว
- ไม่เริ่มต้นการมีส่วนร่วมในประเด็นที่เป็นปัญหาร่วมกัน

2.8 ปัจจัยสนับสนุนการมีส่วนร่วม

1) ปัจจัยด้านการจัดการ

- ส่งเสริมความเข้าใจในการทิศทางการพัฒนาที่จะเกิดประโยชน์

ต่อชุมชน

- ส่งเสริมการพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน เน้นความเป็นมิตรและ

เกื้อกูลกัน

- หาความเห็นชอบร่วมกันในแนวทางสันติวิธีและเป็นฉันทา

มติร่วม

- สร้างความไว้วางใจต่อกัน

- ลดการทำงานแบบแข่งขันของแต่ละฝ่าย

2) ปัจจัยด้านการสื่อสาร

- ใช้การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way communication)

- ใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย และเข้าถึง

กลุ่มเป้าหมาย

- ให้ความเสมอภาค เท่าเทียมในการประชุมปรึกษาหารือในแต่

ละครั้ง

- มีการแลกเปลี่ยนบทบาทระหว่างผู้ให้ข้อมูลและผู้รับข้อมูลอย่าง

ต่อเนื่อง

- ลดขั้นตอนการสื่อสารที่มีความสลับซับซ้อน เพื่อป้องกันข้อมูล

ผิดพลาด

3) ปัจจัยด้านสังคม การเมืองและวัฒนธรรม

- ต้องมีกระบวนการกระจายอำนาจการตัดสินใจของฝ่าย

การเมืองอย่างโปร่งใส

- พัฒนabatบาทและความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่น



- ให้สิทธิของความเป็นพลเมืองที่จะมีส่วนร่วม/บทบาทในการสนับสนุนการพัฒนา

- การพัฒนาโครงการสอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจของชุมชน

- ต้องเป็นการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับมิติทางสังคมและวัฒนธรรม/ ภูมิปัญญาท้องถิ่น

4) ปัจจัยด้านการพัฒนาโครงการในพื้นที่ลุ่มน้ำ

- โครงการพัฒนาต้องมีเจตนารมณ์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

- ต้องทำให้ประชาชน/ชุมชนรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของโครงการพัฒนา

- มีกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ของชุมชนต่อการพัฒนาโครงการ

- มุ่งทำให้โครงการพัฒนาเอื้อประโยชน์ต่อชุมชนโดยตรง

- ควรมีการกลไกการตรวจสอบผลกระทบบ่อยอย่างต่อเนื่องและโปร่งใส

5) ปัจจัยด้านวิทยาการกระบวนการ

- ศักยภาพของเครือข่ายของชุมชนอย่างใกล้ชิด

- มีทักษะและความสามารถในการทำงานด้านการมีส่วนร่วม

- มีกระบวนการในการค้นหาผู้นำชุมชนที่มีศักยภาพโดดเด่น

- อำนวยความสะดวกในการประชุม/เวทีชาวบ้าน

- มีความเป็นกลาง ไม่มีอคติส่วนบุคคล หรือปฏิบัติงานไม่เที่ยงธรรม

6) ปัจจัยด้านผู้นำ

- มีความจริงใจ ซื่อสัตย์และพัฒนางานในชุมชน

- เป็นบุคคลที่เป็นที่ยอมรับของมวลสมาชิกในชุมชน
- มีความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดพลังในชุมชน
- เป็นนักการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร
- มีความคิดอ่านที่สอดคล้องกับสถานการณ์ มองการณ์ไกล

7) ปัจจัยด้านสังคมและจิตวิทยา

- สร้างความรู้สึกร่วม/ตระหนักร่วมให้เกิดขึ้นในชุมชน
- เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมอย่างจริงจัง
- กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในชุมชนผ่านกลไกของชุมชนและ

ผู้นำ

- ให้แรงจูงใจเสริมกระบวนการมีส่วนร่วม ทั้งการเชิดชูคุณค่า

และการให้รางวัล

2.9 แนวทางการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม

1) **แนวทางการบริหารจัดการที่ดี** ซึ่งเป็นการกระตุ้นที่มุ่งเน้นความสำคัญกับบทบาทของการมีส่วนร่วมต่อการพัฒนาชุมชนในมิติต่างๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม เข้าใจมิติของการอยู่อาศัยร่วมกัน แนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยไม่ตัดโอกาสของคนรุ่นหลัง ประเด็นที่สำคัญคือต้องทำให้เกิดความไว้วางใจต่อกันระหว่างฝ่ายผู้พัฒนาและฝ่ายประชาชน ลดการแข่งขันเพื่อความอยู่รอด แต่ต้องอาศัยการเกื้อกูลกันของทุกฝ่ายในสังคม สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยกระบวนการบริหารจัดการที่ดี โปร่งใส ตรวจสอบได้

2) **แนวทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ** เป็นการกระตุ้นที่มุ่งใช้กระบวนการสื่อสารแบบสองทาง ผ่านรูปแบบของสื่อที่หลากหลายและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ วิธีการที่เหมาะสมคือ การให้ฝ่ายผู้รับสารมี



โอกาสสะท้อนความต้องการอย่างต่อเนื่องโดยไม่ปิดกั้นเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น

3) แนวทางด้านการเมือง สังคมและวัฒนธรรม เป็นการกระตุ้นที่มุ่งให้เกิดการกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่ท้องถิ่น โดยท้องถิ่นต้องมีบทบาทในการรับรู้และกำหนดแนวทางการพัฒนาท้องถิ่นของตนเองได้อย่างสร้างสรรค์ และอยู่บนความพร้อมของชุมชนมากกว่าการที่ฝ่ายรัฐช่วยเหลือโดยตรง นอกจากนี้การมีส่วนร่วมควรสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมของสังคม/ชุมชน

4) แนวทางด้านโครงการพัฒนา เป็นการกระตุ้นที่มุ่งเน้นการพัฒนาโครงการที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้และเกิดความเป็นธรรม ก่อประโยชน์กับทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานพัฒนาโครงการต้องประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนและชุมชนท้องถิ่นเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโครงการพัฒนาเหล่านั้น เพื่อให้มีความรู้สึกมีส่วนร่วมและยอมรับผลประโยชน์อันเกิดจากการพัฒนาร่วมกัน

5) แนวทางด้านวิทยาการกระบวนการ เป็นการกระตุ้นที่ให้ความสำคัญกับการเพิ่มบทบาทของวิทยาการกระบวนการในการสนับสนุนการทำงานร่วมกับสมาชิกในชุมชน ซึ่งวิทยาการกระบวนการต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของชุมชน รวมถึงการค้นหาศักยภาพผู้นำชุมชนเพื่อให้ชุมชนเกิดกระบวนการจัดการชุมชนด้วยตนเอง โดยวิทยาการกระบวนการทำหน้าที่แต่เพียงเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเท่านั้น

6) แนวทางด้านผู้นำ เป็นการกระตุ้นผ่านการแสดงบทบาทของผู้นำชุมชน ในที่นี้บทบาทของผู้นำชุมชนต้องมีความพร้อมในการประสานโน้มน้าวและสร้างแรงจูงใจให้ประชาชนหรือสมาชิกในชุมชนเกิดความรู้สึกร่วมในการเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ผู้นำควรเป็นนักสื่อสารที่ดี

เข้าใจค่านิยมและวัฒนธรรมของชุมชนเป็นอย่างดี รวมทั้งใช้ความสมานฉันท์ในการทำงานมากกว่าการใช้อำนาจ/บทบาททางสังคมในการควบคุมการแสดงออกของสมาชิกในชุมชน

7) แนวทางด้านสังคมและจิตวิทยา เป็นการกระตุ้นที่มุ่งสร้างความรู้สึกร่วมของสมาชิกในชุมชนที่มีต่อปัญหานั้นๆ พร้อมกันนี้ก็ควรเสริมสร้างพลังความร่วมมือให้เกิดขึ้นในชุมชน ลดความเฉื่อยชา โดยการเสริมความรู้ จิตสำนึก ความตระหนักให้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง ปัจจัยด้านสังคมและจิตวิทยา เป็นเรื่องที่ต้องศึกษาอย่างลึกซึ้งและไม่ควรรีบร้อนการดำเนินการในแต่ละประเด็น หากสถานการณ์ไม่สุกงอมพอ

2.10 ระดับของการมีส่วนร่วม

กระบวนการมีส่วนร่วมมีกิจกรรม/รูปแบบของกระบวนการที่สามารถชี้วัดระดับของการมีส่วนร่วมได้อย่างเป็นรูปธรรม 3 ระดับคือ

1) การมีส่วนร่วมในระดับน้อย กล่าวคือ การมีส่วนร่วมที่เกิดขึ้นนั้น ไม่ได้เป็นการกำหนดรูปแบบของกระบวนการโดยประชาชนอย่างแท้จริง การมีส่วนร่วมลักษณะนี้ ถือว่าประชาชนไม่อยู่ในบทบาทของการเป็นผู้ที่สามารถชี้ช่องทางการตัดสินใจได้เต็มที่ อาจมีความสำคัญในแง่ของการสะท้อนความคิดเห็น ความต้องการในประเด็นที่รัฐกำหนดไว้เท่านั้น

2) การมีส่วนร่วมในระดับปานกลาง นอกจากประชาชนจะเป็นผู้ให้ข้อมูลต่อรัฐแล้ว ยังมีบทบาทในการเข้าร่วมกระบวนการวางแผน ตัดสินใจของรัฐในบางประเด็นที่รัฐต้องการ โดยเฉพาะการเข้าร่วมเป็นตัวแทนของชุมชน/องค์กร ซึ่งทำให้ประชาชนมีพลังอำนาจในการเข้าไปรับรู้ ตระหนัก และเห็นคุณค่าของการดำเนินงานในประเด็นที่กำหนดไว้ แต่มีข้อจำกัดคือ ประชาชนไม่อาจเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญบางประการที่รัฐมีอยู่

3) การมีส่วนร่วมในระดับมาก เป็นกระบวนการมีส่วนร่วมที่ประชาชนไม่เพียงแต่ให้ข้อมูลข่าวสาร และเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการอันจะเป็นการสนับสนุนการตัดสินใจของรัฐอย่างเดียวย แต่ยังสามารถกำหนดขั้นตอน ของกระบวนการหรือกลไกการทำงาน ให้ประชาชนและรัฐสามารถพัฒนากระบวนการวิเคราะห์ วางแผน ตัดสินใจ ปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลอย่างเป็นขั้นตอน กล่าวคือ ประชาชนและเจ้าหน้าที่ของรัฐ อยู่ในฐานะเป็นผู้ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน

จะเห็นได้ว่ากระบวนการมีส่วนร่วม เป็นเรื่องที่ต้องกระทำอย่างรอบคอบ และพินิจพิเคราะห์ถึงปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง แม้ว่าหน่วยงานรับผิดชอบจะมีความพร้อมและมีศักยภาพในการดำเนินงานก็ตาม แต่หากฝ่ายประชาชนไม่พร้อมด้วยแล้ว กระบวนการทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นก็ไม่อาจสรุปได้ว่าเป็นกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง



บทที่ 3

**เทคนิคการเข้าถึงและวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมชุมชน**



3.1 นิยามและความหมาย

การวิเคราะห์ชุมชนแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการในการศึกษาสืบค้น สํารวจ ตรวจสอบสภาพโครงสร้างและหน้าที่ของชุมชนทั้งในเชิงของการรวมกลุ่ม/ปฏิสัมพันธ์/ความขัดแย้ง หรือความต้องการของชุมชนต่อการพัฒนา โดยให้สมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมในการสะท้อนข้อมูลของชุมชนเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ ตลอดจนการติดตามผล อันมีเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนให้ดีขึ้น

ตามหลักการและแนวคิดทางสังคมวิทยาดั้งเดิม ได้แบ่งวิธีการศึกษาสังคมและชุมชนออกเป็น 4 ประเภทด้วยกันคือ

1) วิธีคิดเอาเอง (Philosophical Method) เป็นการศึกษาชุมชนโดยการสังเกตและอธิบายสิ่งที่พบเห็นอย่างง่าย ๆ เพื่อให้เห็นปรากฏการณ์แท้จริงที่เกิดขึ้น

2) วิธีรวบรวม (Genetic Method) เป็นการศึกษาชุมชนโดยการรวบรวมและสืบค้นจากเอกสารที่ได้มีการรวบรวมไว้จากหลายๆ แห่งที่เชื่อถือได้แล้วนำมาวิเคราะห์สังเคราะห์อย่างมีเหตุผลเพื่อนำไปสู่การอธิบาย

3) วิธีการทางสถิติ (Statistical Method) เป็นการศึกษาชุมชนโดยการออกแบบเครื่องมือในการสำรวจข้อมูลชุมชนเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อนำไปสู่การอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น (เหมาะสำหรับการศึกษาชุมชนที่มีจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ต้อง การศึกษามาก โดยใช้การสุ่มตัวอย่าง) ข้อผิดพลาดที่อาจพบได้คือเครื่องมือขาดความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือหรือการสำรวจอาจไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่ต้อง การอย่างแท้จริง

4) วิธีการศึกษารายกรณี (Case Study) เป็นการศึกษาชุมชนในลักษณะของการเจาะจงกลุ่มเป้าหมายเพื่อศึกษาสำรวจอย่างลึกซึ้ง ผู้ศึกษาต้องมีระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่หลากหลาย เช่น การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เป็นต้น (อธิบายผลเป็นรายกรณี ไม่สามารถนำไปใช้ในสภาพแวดล้อมและบริบทที่แตกต่างกัน)

การศึกษาชุมชนแต่ละวิธีการต่างก็มีข้อจำกัดในการนำมาใช้ทั้งสิ้น ฉะนั้นการเลือกวิธีการศึกษาจึงควรพิจารณาถึงวัตถุประสงค์/เป้าหมายในการทำงานควบคู่ไปด้วย

3.1 ประเภทของเครื่องมือวิเคราะห์ชุมชนแบบมีส่วนร่วม

การทำงานร่วมกับชุมชนต้องรู้จักเลือกใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ชุมชน โดยพิจารณาจากเงื่อนไขต่างๆ รวมทั้งความเหมาะสมกับบริบทของชุมชน อย่างไรก็ตามเครื่องมือที่สำคัญในการศึกษาชุมชนมีหลายประเภทดังนี้

1) การประเมินสถานะชนบทแบบเร่งด่วน (Rapid Rural Appraisal: RRA)

มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ระหว่างคณะผู้ศึกษา (บุคคลภายนอกชุมชน) กับชาวบ้าน (บุคคลภายในชุมชน) โดยเลือกใช้วิธีการศึกษาและเครื่องมือหลายๆ อย่างประกอบกัน

2) การประเมินสถานะชนบทแบบมีส่วนร่วม (Participatory Rural Appraisal: PRA) เป็นวิธีการที่ดำเนินการในรายละเอียดมากกว่า และเข้มข้นขึ้น (มากกว่าการประเมินสถานะชนบทแบบเร่งด่วน) โดยคนใน



ชุมชนเป็นผู้ศึกษาวิเคราะห์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเน้นที่ผลประโยชน์ต่อชุมชนท้องถิ่นเป็นสำคัญ

3) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เป็นกระบวนการศึกษาวิเคราะห์ชุมชนแบบลึกซึ้งและมีรายละเอียดในการศึกษามาก โดยเน้นให้ชุมชนมีศักยภาพในการพัฒนาร่วมกับคณะผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง บทบาทสำคัญในการจัดการชุมชนจะอยู่ที่สมาชิกของชุมชนมากกว่าคณะผู้ศึกษา อีกทั้งยัง ให้บทบาทของนักพัฒนาเข้ามาสนับสนุนการดำเนินงานควบคู่ไปด้วย

4) การศึกษาวิเคราะห์ระบบชนบท (Rural System Analysis: RSA)

เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ชุมชนแบบหน่วยย่อย เพื่อให้เข้าใจโครงสร้างหรือองค์ประกอบของชุมชนโดยเฉพาะชุมชนชนบท มีลักษณะของการศึกษาคลายคลึงกับการประเมินสภาวะชนบทแบบเร่งด่วน เพียงแต่มุ่งเน้นการศึกษาในระดับหมู่บ้านและครัวเรือนเท่านั้น โดยให้ความสำคัญกับการสร้างศักยภาพในการรวมกลุ่มและการเชื่อมโยงกับสถาบันภายนอก

5) การวิเคราะห์ระบบชนบทนิเวศเกษตร (Agro-ecosystem Analysis: AA)

ใช้สำหรับการวิเคราะห์พื้นที่ตั้งแต่ระดับหมู่บ้านขึ้นไปจนถึงระดับจังหวัด โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิเป็นหลักในการศึกษา ดังนั้นจึงไม่สามารถบอกรายละเอียดในระดับหน่วยย่อยของชุมชนได้มากนัก (เป็นข้อมูลในภาพรวม) เหมาะสำหรับการนำมาใช้เสริมการศึกษาชุมชนด้วยวิธี RRA เพราะเทคนิค RRA จะมีการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งจะสามารถช่วยตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลได้

6) การวิเคราะห์ชุมชนด้วยความละเอียดอ่อน (Soft System Analysis: SSA) เป็นกระบวนการศึกษาชุมชนที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การพัฒนาจะคำนึงถึงความละเอียดอ่อนของสมาชิกในชุมชนอย่างเท่าเทียมกัน โดยส่งผ่านความรู้ความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาให้กับชุมชนได้ซึมซับแนวคิด และกระบวนการพัฒนาที่มุ่งตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาโดยตรง การศึกษาชุมชนด้วยเทคนิคแบบนี้จึงต้องอาศัยกระบวนการและระยะเวลาที่เพียงพอต่อการทำให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกระบวนการต่างๆ อย่างเป็นระบบระเบียบแบบแผนตามครรลองที่ชุมชนเห็นพ้องต้องกัน

7) การวิเคราะห์การพึ่งพาตนเองของชุมชน (TERMS) เป็นตัวแบบที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ศักยภาพของชุมชนในการพึ่งพาตนเอง โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์ถึงแต่ละปัจจัยว่ามีความสัมพันธ์กับการแสดงออกถึงพฤติกรรมของสมาชิกในชุมชนในทิศทางใด การวิเคราะห์ตามแนวทางนี้มองว่าแต่ละชุมชนมีความสัมพันธ์ กับปัจจัยแวดล้อมต่างๆ หลายประการ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตของชุมชน อีกทั้งปัจจัยที่นำมาพิจารณาก็อาจปรับเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และบริบทแวดล้อม สำหรับปัจจัยที่นำมาพิจารณาประกอบด้วย 5 ปัจจัยคือ

- การพึ่งพาตนเองในด้านเทคโนโลยี (Technology: T)
- การพึ่งพาตนเองในด้านเศรษฐกิจ (Economic: E)
- การพึ่งพาตนเองในด้านทรัพยากรธรรมชาติ (Resource: R)
- การพึ่งพาตนเองทางจิตใจ (Mind: M)
- การพึ่งพาตนเองทางสังคม (Social: S)



8) การประชุมแบบมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ (Appreciation Influence Control: AIC) เป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้กลุ่มเป้าหมายในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตั้งแต่ขั้นตอนการทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมรู้จักและซาบซึ้งใจต่อกัน เพื่อให้เกิดพลังในการระดมความคิดเห็นในการวางแผน อันนำไปสู่การนำแผนไปปฏิบัติตามความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เหมาะสำหรับการนำมาใช้ในการระดมความคิดเห็นของคนหมู่มากที่ไม่มีความคุ้นเคยกันมาก่อน หรือเป็นชุมชนที่ประสบปัญหาในการพัฒนาชุมชนจนไม่สามารถจัดการกับปัญหาได้ด้วยตนเอง

9) เทคนิคกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Process: PLP) เป็นแนวคิดที่เน้นให้ประชาชนเกิดการเรียนรู้และมีทักษะหรือที่เรียกว่าการเรียนรู้ด้วยความรอบรู้ (Mastery Learning) ในกระบวนการเรียนรู้แต่ละขั้นตอน ผู้ปฏิบัติงานและประชาชนอาจใช้วิธีการในการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ ด้วยเทคนิควิธีการต่างๆ เป็นลักษณะเช่นเดียวกับกระบวนการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) เชื่อว่าถ้าประชาชนนำเอากระบวนการแก้ไขปัญหาลำนี้ไปใช้แก้ปัญหาโดยทางเลือกที่เหมาะสมที่จะทำให้ตนเอง หรือชุมชน สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาได้เอง ก็จะเป็นแนวทางนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองและชุมชนได้ด้วยตนเอง

3.3 เทคนิควิธีการในการเข้าถึงข้อมูลชุมชน

การเข้าถึงชุมชน หมายถึง กระบวนการในการบูรณาการผู้ศึกษาชุมชนให้สามารถรับรู้สถานการณ์ของชุมชนในด้านต่างๆ โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมของชุมชน ปัญหาในการพัฒนาชุมชน คุณค่าทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญา รวมถึงบุคคล กลุ่มคน องค์กรท้องถิ่น หรือทุนทางสังคมที่

เกิดขึ้นในชุมชนและเกี่ยวข้องกับการแสดงปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในชุมชน อันจะนำไปสู่การศึกษา วิเคราะห์ชุมชนในเชิงลึกต่อไป โดยเทคนิคที่สำคัญๆ มีดังต่อไปนี้

1) การสังเกต (Observation) เป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยโดยใช้ประสาทสัมผัสของผู้สังเกต แล้วผู้สังเกตเป็นฝ่ายบันทึกสิ่งที่สังเกตได้ แบ่งเป็น 4 ประเภทดังนี้

1.1) การสังเกตแบบเป็นทางการกับไม่เป็นทางการ (Formal and Informal Observation) การสังเกตแบบเป็นทางการ เป็นการสังเกตที่มีระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้เป็นโครงสร้างแน่นอนว่าจะสังเกตและบันทึกอะไรบ้าง สำหรับการสังเกตแบบไม่เป็นทางการนั้น เป็นการสังเกตที่มีโครงสร้างน้อยให้อิสระกับผู้สังเกตอย่างเต็มที่ โดยมีการสังเคราะห์ข้อมูลก่อนบันทึก

1.2) การสังเกตแบบมีโครงสร้างกับแบบไม่มีโครงสร้าง (Structured and Unstructured Observation) การสังเกตแบบมีโครงสร้าง เป็นการสังเกตที่กำหนดสิ่งที่สังเกตไว้อย่างแน่นอนเป็นการเฉพาะ และมักจะมีเครื่องมือและอุปกรณ์ช่วยการสังเกตซึ่งทำเป็นแบบฟอร์มเตรียมไว้ล่วงหน้า สำหรับการสังเกตแบบไม่มีโครงสร้างนั้นเป็นการปล่อยให้ผู้สังเกต สังเกตอย่างอิสระ แต่จะให้สังเกต ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งหมดภายในระยะเวลาที่กำหนดเท่านั้น

1.3) การสังเกตแบบมีส่วนร่วมกับแบบไม่มีส่วนร่วม (Participant and Non-participant Observation) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม ผู้สังเกตจะต้องเข้าไปทำกิจกรรมร่วมกับผู้ถูกสังเกต สำหรับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม เหมือนกับการสังเกตแบบดังที่กล่าวมาแล้วในข้อ 1.1) และข้อ 1.2) นั่นถือว่าการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมทั้งสิ้น

1.4) การสังเกตในสภาพแวดล้อมที่มีการควบคุมกับสภาพธรรมชาติ (Laboratory and Field Observation) การสังเกตในสภาพแวดล้อมที่มีการควบคุม เป็นการสังเกตในห้องปฏิบัติการที่มีการควบคุมตัวแปรภายนอกอื่นๆ สำหรับการสังเกตในสภาพธรรมชาติ เป็นการสังเกตในสนามตามสภาพที่เกิดขึ้นในธรรมชาติ ไม่มีการควบคุมตัวแปรภายนอก

ในการนำกระบวนการสังเกตมาใช้ในการเข้าถึงชุมชน ต้องมีการหาความถูกต้องของการสังเกต (Validity) ด้วยทุกครั้ง เนื่องจากการสังเกตจะมีความถูกต้องมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับกำหนัดข้อมูลและลักษณะข้อมูลของสิ่งที่ต้องการสังเกตว่ากำหนดไว้ชัดเจน ครบถ้วนมากน้อยเพียงใด ใช้วิธีการสังเกตอย่างไร และผู้สังเกตมีความรู้ ความสามารถและมีความพร้อมในการสังเกตเพียงใด ฉะนั้นการตรวจสอบความถูกต้องของการสังเกตจึงพิจารณาจากความสอดคล้อง ชัดเจน และครบถ้วนของข้อมูลและลักษณะข้อมูลที่กำหนดไว้ให้สังเกตกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาเป็นผู้ตรวจสอบ

2) การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่ใช้เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล มีจุดมุ่งหมายทำนองเดียวกับการใช้แบบสอบถาม จึงมีผู้เรียกการสัมภาษณ์ว่าเป็นแบบสอบถามปากเปล่า (Oral Questionnaires) แต่มีความแตกต่างกันตรงวิธีการกล่าวคือ การสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์เป็นฝ่ายซักถามโดยการพูด ผู้ตอบก็ตอบโดยการพูดแล้วผู้สัมภาษณ์เป็นฝ่ายบันทึกคำตอบ ส่วนการใช้แบบสอบถาม ผู้ตอบตอบโดยการเขียน ตอบลงในแบบสอบถาม ซึ่งการสัมภาษณ์เป็นการพบปะถามตอบกันโดยตรง หากมีข้อสงสัยหรือคำถามใด คำตอบไม่ชัดเจนก็ถามซ้ำหรือทำความเข้าใจได้ และสามารถทำได้ทันทีที่เป็นการสร้างความมั่นใจให้ทั้ง

ผู้ตอบและผู้ทำวิจัย การสัมภาษณ์ที่ดีถ้าผู้สัมภาษณ์เป็นผู้มีประสบการณ์ถึงขั้นชำนาญแล้วจะสามารถรวบรวมข้อมูลได้ดีกว่าผู้อื่น

การสัมภาษณ์แบ่งเป็นประเภทต่างๆ ที่สำคัญคือ (1) การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล (Individual Interview) หมายถึง การสัมภาษณ์ที่นิยมใช้กันมากที่สุด โดยสัมภาษณ์ทีละคน ซักถามกันจนเป็นที่พอใจ แล้วจึงสัมภาษณ์คนอื่นต่อไป การสัมภาษณ์แบบนี้ผู้สัมภาษณ์กับผู้ให้สัมภาษณ์จะมีความเป็นอิสระและเป็นส่วนตัวมาก และ (2) การสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม (Group Interview) เป็นการสัมภาษณ์พร้อมกันในเวลาเดียวกัน ครั้งละหลายๆ คน อาจเป็นกลุ่มใหญ่หรือกลุ่มเล็กก็ได้ ทุกคนตอบคำถามเดียวกันหมด ฉะนั้นคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์บางคน จึงอาจถูกชักนำจากคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์คนอื่นได้

3) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) การรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เป็นวิธีการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) มีการสนทนาระหว่างผู้ที่มีข้อมูลกับผู้ต้องการทราบข้อมูลเป็นการถาม-ตอบกันโดยตรง หากมีข้อสงสัย หรือเข้าใจไม่ชัดเจนก็ทำความเข้าใจจนชัดเจนในทันที เป็นการสร้างความมั่นใจให้ทั้งผู้ตอบและผู้ศึกษาสามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

3.1) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล (Individual Depth Interview) เป็นการซักถามพูดคุยกันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นการถามเจาะลึกถึงคำตอบอย่างละเอียดถี่ถ้วน การถามนอกจากจะให้อธิบายแล้ว จะต้องถามถึงเหตุผลด้วย การสัมภาษณ์แบบนี้จะใช้ได้ดีกับการศึกษาวิจัยถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคล เจตคติ ความต้องการ ความเชื่อ ค่านิยม บุคลิกภาพในลักษณะต่างๆ

3.2) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นการสัมภาษณ์และสนทนาแบบเจาะประเด็นด้วยการเชิญผู้ร่วมสนทนามารวม

เป็นกลุ่มๆ ละประมาณ 5-7 คน แล้วเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนาแลกเปลี่ยนทัศนะกันอย่างกว้างขวางในประเด็นต่างๆ ที่เราต้องการแล้วพยายามหาข้อสรุป การสนทนากลุ่มนี้เหมาะกับการวิจัยที่ต้องการหารูปแบบโครงสร้าง แนวคิดใหม่ๆ รวมทั้งค้นหาตัวกำหนดพฤติกรรมและบุคลิกภาพของมนุษย์

4) การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือที่เหมาะสมในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงสำรวจ ในกรณีที่กลุ่มตัวอย่างหรือกลุ่มประชากรที่จะรวบรวมข้อมูลนั้นอยู่ในลักษณะที่กระจัดกระจายกันมากๆ ประกอบกับผู้วิจัยมีงบประมาณและเวลาในการวิจัยค่อนข้างจำกัด แบบสอบถามจำแนกได้เป็น 2 ประเภทคือ

4.1) แบบ สอบ ถา ม แบบ ปลาย เป็ด (Open-ended Questionnaires) เป็นคำถามที่ไม่ได้กำหนดคำตอบไว้ให้เลือก แต่เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบโดยใช้คำพูดของตนเอง คำถามแบบปลายเปิดนี้จะเสียเวลาในการตอบมาก และสรุปผลการวิจัยได้ยาก ถ้าใช้ควบคู่กับแบบอื่น ๆ แล้ว ผู้ตอบส่วนใหญ่มักไม่ตอบแบบปลายเปิด หรือตอบเพียงเล็กน้อย ในการสร้างแบบสอบถามครั้งแรก ผู้วิจัยอาจสร้างแบบปลายเปิดแล้วนำไปทดลองใช้เพื่อจะได้คำตอบต่างๆ ซึ่งจะนำมาสร้างเป็นแบบปลายปิดในภายหลัง

4.2) แบบ สอบ ถา ม แบบ ปลาย ปิด (Close-ended Questionnaire) เป็นคำถามที่มีคำตอบให้ ผู้ตอบเขียนเครื่องหมาย (✓) ลงหน้าข้อความหรือในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง หรือความคิดเห็นของตน

5) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หมายถึง การรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในประเด็นปัญหาที่เฉพาะเจาะจง โดยมีผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) เป็นผู้คอยจุดประเด็นในการสนทนา

เพื่อชักจูงให้กลุ่มเกิดแนวคิดและแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นหรือแนวทางการสนทนอย่างกว้างขวางและละเอียดลึกซึ้ง โดยมีผู้เข้าร่วมสนทนาในแต่ละกลุ่มประมาณ 6-10 คน ซึ่งเลือกมาจากประชากรเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้

การสนทนากลุ่มก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ เช่น ใช้ในการศึกษาความคิดเห็น ทศนคติ ความรู้สึก การรับรู้ ความเชื่อ และพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลในชุมชน ใช้ในการกำหนดสมมติฐานใหม่ๆ ใช้ในการกำหนดคำถามต่างๆ ที่ใช้ในแบบสอบถาม หรือใช้ในการค้นหาคำตอบที่ยังคลุมเครือ หรือยังไม่แน่ชัดของการวิจัยแบบสำรวจ เพื่อช่วยในงานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

6) การใช้ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Source) ข้อมูลบางประเภท เช่น จำนวนประชากร จำนวนคนเกิด คนตาย การย้ายถิ่น ประชากรจำแนกตามเพศและวัย หรือแม้กระทั่งข้อมูลทางสถิติที่มีการบันทึกไว้เป็นระบบ ผู้ศึกษาชุมชนควรใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลเอกสาร แม้ว่าผู้ศึกษาวิจัยจะทำงานสนามแล้วได้ข้อมูลส่วนใหญ่จากการสัมภาษณ์ และการสังเกต แต่ข้อมูลเอกสารก็เป็นสิ่งที่ควรนำมาใช้ในการศึกษาชุมชนประกอบกันไปด้วย เนื่องจากข้อมูลบางอย่างไม่สามารถหาได้จากการสัมภาษณ์ การสังเกต เช่น การหาข้อมูลหลักฐานเรื่องอดีตหรือมีข้อมูลพร้อมแก่การนำไปใช้ เช่น ข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจสังคม บทบาทของชุมชนในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ฯลฯ

7) การสำรวจในภาคสนาม (Field Survey) มีความสำคัญต่อการวิจัยเชิงคุณภาพและการศึกษาชุมชน เพราะว่าการเข้าสนามอย่างถูกต้อง การกำหนดบทบาทที่เหมาะสมของนักวิจัยที่อยู่ในสนาม และการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในชุมชน ล้วนเป็นเงื่อนไขสำคัญของการทำงาน

วิจัยชุมชนต่อไป โดยเฉพาะการเก็บรวบรวมข้อมูลของชุมชนที่จำเป็นต่อการ
ศึกษาวิจัย

8) การศึกษาแบบผสมผสาน (Integrated Study) คือการนำเอา
เทคนิควิธีการต่างๆ ในการศึกษา วิเคราะห์ชุมชนมาใช้ในการเก็บรวบรวม
ข้อมูลในการศึกษาชุมชนโดยเริ่มต้นที่การเข้าภาคสนาม หรือการลงสู่ชุมชน
จากนั้นใช้การสังเกตทั้งที่มีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์พูดคุย
อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การใช้ข้อมูลเอกสารมือสองใน
การศึกษาหาประวัติของชุมชน การสนทนากลุ่มเพื่อระดมความคิดเกี่ยวกับ
ชุมชน เทคนิค วิธีการแบบผสมผสานเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ศึกษาวิจัยได้ทราบ
ข้อมูล ข้อเท็จจริงของชุมชนได้มากในมุมมองที่หลากหลาย วิธีการศึกษาและ
รวบรวมข้อมูลชุมชนในลักษณะแบบผสมผสาน หมายถึง การใช้เทคนิควิธี
ในการได้มาซึ่งข้อมูลจากหลายแหล่งข้อมูล โดยวิธีการสำคัญมีดังนี้

8.1) การสัมภาษณ์ทั้งแบบมีโครงสร้าง (มีแบบสอบถาม) และ
แบบไม่มีโครงสร้าง (ไม่ใช่แบบสอบถาม)

8.2) การสนทนาพูดคุยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็น
ทางการ การสนทนาจะช่วยให้ได้ข้อมูลแบบไม่เป็นทางการมากยิ่งขึ้น

8.3) การสังเกตอย่างมีส่วนร่วมและการสังเกตอย่างไม่มีส่วน
ร่วม ควบคู่กับการจดบันทึกประจำวันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในชุมชน

8.4) การทำกรณีศึกษาเหตุการณ์ของชุมชน หรือธรรมเนียม
ประเพณีอันใดอันหนึ่งของชุมชน ควบคู่กับการเข้าร่วมประชุมกับชาวบ้านใน
งานพัฒนาหรืองานพิธีต่างๆ หรืองานการผลิตทางการเกษตรและ
อุตสาหกรรมในครัวเรือน

8.5) การสัมภาษณ์เจาะลึก โดยมุ่งเน้นการสัมภาษณ์บุคคล
ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) ที่อาศัยอยู่ในชุมชนและมีความสัมพันธ์

กับกิจกรรมภายในชุมชนอย่างใกล้ชิด เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน กรรมการหมู่บ้าน สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าสถานีอนามัย เป็นต้น

8.6) การอ่านเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เช่น การศึกษาอัตชีวประวัติของผู้นำ การศึกษาจดหมายเหตุ บันทึกชาวบ้าน รวมทั้งสามารถใช้วิธีการทำกรณีศึกษา ครอบครัว หรือเครือข่าย

สำหรับข้อมูลชุมชนที่จำเป็นต่อการศึกษาชุมชนในลักษณะผสมผสาน ประกอบด้วยข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับชุมชน ได้แก่ สภาพภูมิประเทศและการตั้งถิ่นฐานของชุมชน ลักษณะโครงสร้างของประชากร โครงสร้างทางการศึกษาและสาธารณสุขของชุมชน ประวัติและความเป็นมาของชุมชน ข้อมูลเกี่ยวกับระบบเศรษฐกิจ และการใช้ทรัพยากร การผลิต การแลกเปลี่ยนและการบริโภค การครอบครองทรัพยากรในการผลิต กระบวนการผลิตและผลผลิตที่เกิดขึ้น รายได้ ภาวะหนี้สิน การออม นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงข้อมูลเกี่ยวกับระบบสังคมและการเมืองของชุมชน ระบบเครือข่าย กลุ่มผลประโยชน์ กลุ่มอาชีพ สถาบันทางสังคม รวมทั้งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในชุมชนและสังคม

9) การทำ SWOT Analysis เป็นการจัดทำแผนกลยุทธ์วิธีหนึ่งซึ่งจะช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานภาพขององค์กร อันจะทำให้สามารถกำหนดเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและประสบความสำเร็จ โดยวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง-จุดอ่อน) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส-ภัยคุกคาม) ใน 4 ประเด็นคือ

9.1) จุดแข็ง (Strength-S) หมายถึง องค์กรจะต้องมีการประเมินจุดแข็งของตนเอง เพื่อพิจารณาเงื่อนไขแห่งความสำเร็จขององค์กรตนในมิติต่างๆ เช่น สถานภาพทางการเงิน บุคลากร ผลผลิต โดยประเมิน

ค่าเป็นระดับจากสูงสุดไปหาต่ำสุด อย่างไรก็ตาม จุดแข็งในบางมิติอาจไม่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรก็ได้

9.2) จุดอ่อน (Weakness-W) หมายถึง องค์กรจะต้องมีการประเมินจุดอ่อนของตน เพื่อพิจารณาเงื่อนไขแห่งความล้มเหลวขององค์กรในมิติต่างๆ เช่นเดียวกับการประเมินจุดแข็ง โดยมีการประเมินค่าจากสูงสุดไปหาต่ำสุด อย่างไรก็ตามจุดอ่อนในบางมิติอาจไม่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

9.3) โอกาส (Opportunity-O) หมายถึง หรือสิ่งที่องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง ทั้งนี้องค์กรควรพิจารณาโอกาสในมิติของความดึงดูดใจและความน่าจะเป็นประสบความสำเร็จขององค์กร

9.4) ภัยคุกคาม (Threat-T) หมายถึง อุปสรรคที่ขัดขวางการพัฒนาขององค์กร ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อเป้าประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้ควรพิจารณาอุปสรรคในมิติของความรุนแรงและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น

วิธีการและขั้นตอนในกระบวนการจัดทำการวิเคราะห์ SWOT ประกอบด้วยหลายขั้นตอนแสดงในรูปที่ 3-1

10) การถอดบทเรียน (Lesson Learned) เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมากต่อการกำหนดทิศทางและแนวทางในการพัฒนา โดยเฉพาะประเด็นการวิเคราะห์ศักยภาพข้อจำกัด และเงื่อนไขที่จะสนับสนุนให้การพัฒนาในอนาคตมีผลสำเร็จมากที่สุด ทั้งในแง่ของเนื้อหาและกระบวนการ

ใช้พันธมิตร ปรับปรุง	โอกาส (ปัจจัยภายนอก)	ขยายงาน ดำเนินการเอง
จุดอ่อน (ปัจจัยภายใน)	SWOT Matrix	จุดแข็ง (ปัจจัยภายใน)
ถดถอย ตั้งรับ	ภัยคุกคาม (ปัจจัยภายนอก)	สุขุม รอโอกาส

รูปที่ 3-1 เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Matrix Analysis

11) การทำแผนที่ความคิด (Mind Map) แผนที่ความคิดเป็นการนำเอาทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมองไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด การเขียนแผนที่ความคิดนั้น เกิดจากการใช้ทักษะทั้งหมดของสมอง หรือเป็นการทำงานร่วมกันของสมองทั้ง 2 ซีก คือสมองซีกซ้ายและซีกขวา ซึ่งสมองซีกซ้ายจะทำหน้าที่ในการวิเคราะห์ คำ ภาษา สัญลักษณ์ ระบบ ลำดับความเป็นเหตุผล ตรรกวิทยา ส่วนสมองซีกขวากจะทำหน้าที่สังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ จินตนาการ ความงาม ศิลปะ จังหวะ

12) ประชุมแสวงหาอนาคต (Future Search Conference: FSC.) เป็นกระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการของผู้แทนกลุ่มหลายประเภท/ระดับซึ่งต่างก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ มาร่วมกันทำงานโดยนำประสบการณ์ของแต่ละคนมาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในเรื่องนั้นและได้แผน/แนวทางในการปฏิบัติให้ไปถึงวิสัยทัศน์ของกลุ่ม เป็นกระบวนการที่ใช้อนาคตเป็นจุดประสงค์ในการทำงานแทนการใช้ปัญหาและการแก้ปัญหาเป็นตัวตั้งใน

การทำงานซึ่งมักทำให้เกิดการขัดแย้ง ซึ่ง F.S.C. ช่วยทำให้เป้าหมายและแนวทางของกลุ่มมีความชัดเจนมากขึ้น

13) การวิเคราะห์ปัญหาแบบ Causal Diagrams การร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา จะทำหลังการคุยกันแล้วว่า มีปัญหาอะไร แล้วช่วยกันวิเคราะห์หาสาเหตุ เป็นการทำจากบนลงล่าง ส่วนใหญ่จะหาเพื่อหาสาเหตุของปัญหา ช่วยให้เข้าใจที่มาของปัญหาได้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถใช้วิธีการจัดลำดับ โดยกำหนดค่า (Value) ของแต่ละหน่วยที่ใช้เพื่อเป็นตัวแทนในการแสดงระดับของความสำคัญ เรียกว่าเป็นการทำ Matrix Ranking (ตารางที่ 3-1) ซึ่งทำให้เห็นลำดับความสำคัญ และช่วยให้เข้าใจตรรกะหรือเหตุผลที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ

ตารางที่ 3-1 การทำ Matrix Ranking ของสมาชิกในชุมชนต่อความต้องการปัจจัยต่างๆ

คนที่	ความต้องการ ที่ดินทำกิน	ความต้องการ ที่อยู่อาศัย	ความต้องการ เงินทุน	ความต้องการ ดูแลสุขภาพ
1	☆☆☆	☆	☆☆	☆
2	☆☆	☆	☆☆	☆
3	☆☆☆	☆☆	☆☆	☆
4	☆☆☆	☆	☆	☆☆

หมายเหตุ: ☆ หมายถึง ปริมาณความต้องการ

นอกจากการทำ Matrix Ranking แล้ว ยังสามารถทำ Trends Analysis เพื่อศึกษาทิศทางการเปลี่ยนแปลงไปของชุมชนว่าในแต่ละประเด็นที่ต้องการศึกษาว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง ซึ่งสามารถระบุขนาดและทิศทางของการเปลี่ยนแปลงให้เห็นชัดเจนได้ (ตารางที่ 3-2)

ตารางที่ 3-2 การวิเคราะห์ Trends Analysis ในประเด็นด้าน

ทรัพยากรธรรมชาติ

ประเด็นวิเคราะห์	เมื่อก่อน (10 ปีที่ผ่านมา)	สภาพปัจจุบัน
1. การใช้ประโยชน์ที่ดิน	↻	↻
2. ความสมบูรณ์ของทรัพยากรป่าไม้	↻	↻
3. ทรัพยากรน้ำและการใช้ประโยชน์	↻	↻
4. ความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรสัตว์ป่า	↻	↻
5. การใช้ประโยชน์จากพืชอาหารท้องถิ่น	↻	↻
6. ชนิดพืชเกษตรที่ปลูก	↻	↻
7. การทำประมง	↻	↻

หมายเหตุ: ↻ หมายถึง ทรัพยากรยังคงอุดมสมบูรณ์

↻ หมายถึง ทรัพยากรเสื่อมโทรมลง

การวิเคราะห์แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรธรรมชาติจากการทำ Trends Analysis ทำให้ทราบถึงความพึงพอใจที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรธรรมชาติในด้านต่างๆ อันจะนำไปสู่การทำ Social Network ต่อไป ดังนั้น Trends Analysis จึงเป็นการศึกษาจากสภาพในพื้นที่ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขหรือปรับนโยบาย เป็นการนึกย้อนกลับไปในอดีตถึงปฏิกิริยาของชาวบ้านในชุมชนที่มีต่อการปรับทัศนคติและการแสดงออก ซึ่งปฏิกิริยานี้แสดงให้เห็นถึงทิศทางการยอมรับต่อสิ่งใหม่ๆ ในชุมชน

Social Network Analysis เป็นการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม เริ่มจากการกำหนดบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นจุดเริ่มต้นเพื่อดูความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้นกับคนอื่นๆ รอบตัว ในการวิเคราะห์ต้อง

พิจารณาลักษณะความสัมพันธ์และน้ำหนักของความสัมพันธ์ด้วย ตัวอย่างเช่น อยากให้ชุมชนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติใน ชุมชน ต้องดูว่าเกี่ยวข้องกับบุคคลกลุ่มใดบ้าง เช่น นักเรียน เยาวชน ผู้นำ ท้องถิ่น สมาชิกในชุมชน ฯลฯ แล้วผู้วางแผนจัดการจะสอดแทรกกิจกรรม หรือความรู้ผ่านจุดไหนได้บ้าง เพื่อให้การแก้ไขปัญหาเกิดผลสำเร็จอย่าง เป็นรูปธรรม



บทที่ 4

**กระบวนการตัดสินใจ
ในการจัดทำแผนพัฒนาโดย
ชุมชนมีส่วนร่วม**



4.1 บทนำ

กระบวนการจัดทำแผนจัดการสิ่งแวดล้อม มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยองค์ประกอบในการตัดสินใจที่ถูกต้อง เนื่องจากสภาพปัญหาที่มีความซับซ้อน ทำให้การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ไม่เพียงแต่ความต้องการใช้ข้อมูลที่แม่นยำเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังต้องประกอบด้วยการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา เพื่อที่จะกำหนดทิศทางการแก้ไขปัญหาที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เป็นจริง (กิตติชัย และชาญชัย, 2548)

ปัญหา เป็นช่องว่างหรือความแตกต่างระหว่างสภาพการณ์ปัจจุบันที่ปรากฏอยู่กับสภาพการณ์ที่ผู้วางแผนต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ส่วนการตัดสินใจ เป็นกระบวนการเลือกวิธีการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมมากที่สุด

กระบวนการจัดทำแผนจัดการสิ่งแวดล้อม เป็นการดำเนินการเพื่อให้เกิดแผนความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ ที่สามารถนำแผนที่จัดทำขึ้นไปสู่การปฏิบัติและแก้ไขปัญหาความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อมในลุ่มน้ำได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะแผนที่จัดทำขึ้น ควรเป็นแผนที่ทุกฝ่ายยอมรับและพร้อมที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหา ภายใต้บทบาทภารกิจของหน่วยงาน/องค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจัง

การจัดทำแผนการจัดการสิ่งแวดล้อม เป็นเรื่องของกระบวนการที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอน โดยแต่ละขั้นตอนมีความสำคัญอย่างมากต่อความสมบูรณ์ของแผน บ่อยครั้งที่แผนจัดการสิ่งแวดล้อม ถูกดำเนินการอย่างรีบเร่งและขาดความระมัดระวังจากผู้ดำเนินการ ซึ่งส่งผลให้แผนขาดความสมบูรณ์ทั้งในเชิงเนื้อหาสาระและการยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง ดังนั้น เพื่อให้เกิดกระบวนการจัดทำแผนจัดการสิ่งแวดล้อม ที่มีความเป็นไปได้

ในทางปฏิบัติมากที่สุด จึงควรดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ดังที่จะกล่าวในลำดับต่อไป

4.2 องค์ประกอบของกระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจกับการแก้ไขปัญหาเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิด โดยเมื่อมีปัญหา ก็ต้องมีการแก้ไขปัญหา ซึ่งต้องใช้การตัดสินใจที่ถูกต้องเพื่อให้สามารถแก้ไข/บรรเทาปัญหาได้ ทั้งนี้กระบวนการตัดสินใจมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ (ยุดา และธนิกานต์, 2548)

1) คุณภาพ (Quality) เป็นการตัดสินใจที่ต้องทำให้ผู้ตัดสินใจได้ใช้โอกาสให้เกิดประโยชน์สูงสุด การตัดสินใจต้องทำให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการสูญเสีย ดังนั้น จึงต้องมีการใช้ทรัพยากรการบริหารต่างๆ อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อทำการวิเคราะห์เก็บข้อมูล และการวางแผนต่างๆ ตามความต้องการที่เป็นจริง เพื่อให้การตัดสินใจมีคุณภาพในเชิงของอรรถประโยชน์

2) ความเร็ว (Speed) เป็นการตัดสินใจที่รวดเร็วและทันต่อสถานการณ์ การแก้ไขปัญหาต้องทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้น จึงต้องตัดสินใจที่รวดเร็วตามไปด้วย ในหลายพื้นที่ลุ่มน้ำ หรือในหลายกรณีเมื่อเกิดเหตุการณ์ข้อพิพาทด้านสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ลุ่มน้ำ หากปล่อยให้เหตุการณ์ล่วงเลยไปโดยไม่จัดการใดๆ อาจทำให้เกิดกรณีบานปลายและปัญหาจะลุกลามมากขึ้นได้ ดังนั้นจึงควรเข้าไปตัดสินใจโดยเร่งด่วน ภายใต้เงื่อนไขที่มีอยู่

3) บทบาทภารกิจ (Mission) การตัดสินใจที่ดี ต้องอยู่บนพื้นฐานของพันธะหน้าที่ หรือบทบาทภารกิจของตนเอง หรือหน่วยงานของตน เพื่อให้เกิดการยอมรับในแนวทางของการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

เหล่านั้น การตัดสินใจในบางกรณี ควรใช้ความระมัดระวัง เพื่อมิให้เกิดการซ้อนทับบทบาทภารกิจของหน่วยงานอื่นๆ แผนจัดการสิ่งแวดล้อม จึงต้องมีการกำหนดบทบาทภารกิจของการดำเนินการต่างๆ อย่างบูรณาการและมีความเป็นเอกภาพ

4.3 รูปแบบของการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

ในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจในการจัดทำแผนจัดการสิ่งแวดล้อม มีแนวทางในการดำเนินการอยู่ 3 ลักษณะคือ 1) การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจโดยผู้นำ 2) การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจแบบหมู่คณะ และ 3) การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจแบบบูรณาการหลายขั้นตอน

4.4 ขั้นตอนของการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ในกระบวนการจัดทำแผนจัดการสิ่งแวดล้อม

กระบวนการและขั้นตอนการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจในการจัดทำแผนจัดการสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

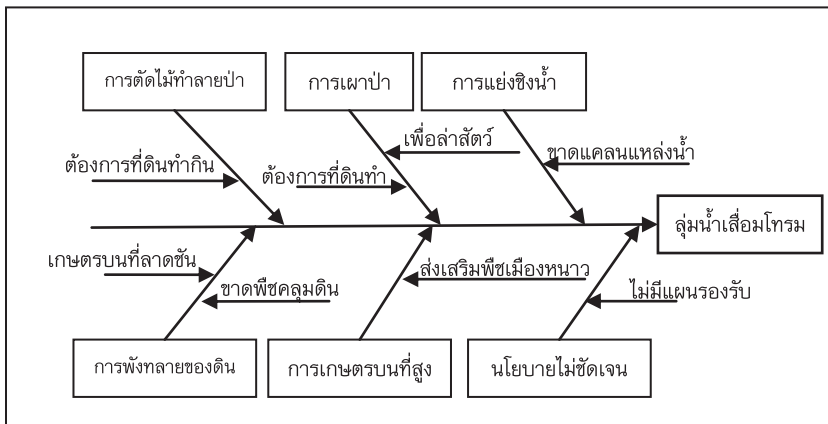
1) **การตรวจสอบสถานการณ์ของปัญหา** เป็นขั้นตอนการตรวจสอบสถานการณ์ของปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่ลุ่มน้ำ โดยเฉพาะการใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างถูกต้อง (วรานนท์, 2547) เพื่อให้เกิดข้อสรุปของปัญหา นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญกับคุณภาพของข้อมูลมากกว่าปริมาณ เมื่อได้รวบรวมข้อมูลแล้ว ต้องมีการจัดระเบียบข้อมูล โดยการนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาทำการกำหนดหัวข้อ (Headline) และการสรุปข้อมูล จากนั้นจึงทำการประเมินข้อมูล เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจ

2) **ค้นหาประเด็นปัญหาและสาเหตุที่แท้จริง** การกำหนดโครงสร้างของปัญหาสามารถทำได้ 2 ขั้นตอนคือ (1) การกำหนดสภาพปัญหา ซึ่ง

พิจารณาได้จากสภาพปัญหาที่กำหนดขึ้นมานั้นเป็นไปตามความเป็นจริงหรือไม่ ปัญหานั้นมีขอบเขตจำกัดไว้ชัดเจนหรือไม่ ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความเข้าใจในสภาพปัญหาดตรงกันหรือไม่ เราต้องการแก้ไขปัญหานั้นจริงๆหรือไม่ (2) กำหนดเป้าหมาย โดยเป้าหมายที่ได้นั้น ควรที่จะวัดและตรวจสอบได้ เพราะช่วยให้สามารถติดตามความคืบหน้าของแผนจัดการสิ่งแวดล้อมได้

การวิเคราะห์หาสาเหตุสำคัญของปัญหา ควรเลือกใช้เทคนิคที่เป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้มากที่สุด โดยเฉพาะเทคนิคแผนภูมิแก๊งปลา (Fish-bone Diagram) (รูปที่ 4-1) โดยเริ่มจากการเขียนผลของปัญหาไว้ที่ส่วนหัว เพื่อให้ทีมแก้ปัญหามองเห็นชัดเจน จากนั้นให้ระบุสาเหตุหลักๆ โดยเขียนไว้ที่ส่วนปลายแก๊งปลาแต่ละชั้น โดยสามารถเขียนสาเหตุได้มากเท่าใดก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เรากำลังเผชิญอยู่ ทั้งนี้ประเภทของสาเหตุหลัก อันได้แก่

- การวิเคราะห์ด้วยหลัก 4 M ประกอบด้วย คน (Men) เครื่องจักร (Machines) วัสดุ (Materials) และวิธีการ (Method)
- การวิเคราะห์ด้วยหลัก 4 P ประกอบด้วย สถานที่ (Places) ขั้นตอนการดำเนินงาน (Procedures) คน (People) และนโยบาย (Policy)
- การวิเคราะห์ด้วยหลัก 5 S ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม (Surroundings) ผู้ส่งมอบ (Suppliers) ระบบ (Systems) ทักษะความชำนาญ (Skills) และความเร็ว (Speed)



รูปที่ 4-1 ตัวอย่างการวิเคราะห์สาเหตุด้วยแผนภูมิแก๊งปลา

เมื่อได้จัดทำแผนภูมิแก๊งปลาแล้ว ก็ให้เลือกสาเหตุทั้งหมดที่ปรากฏในแผนภูมิแก๊งปลาด้วยการดูว่ามีสาเหตุใดบ้างที่เขียนไว้มากกว่า 1 แห่ง เพราะสาเหตุพวกนี้มีโอกาสเป็นสาเหตุที่แท้จริง หรือการใช้สมมติของทิมหรือแผนภูมิพาราโต (Parato Chart) ในการกำหนดสาเหตุที่สำคัญ แผนภูมิพาราโต เป็นวิธีที่ใช้เวลาในการดำเนินการนานกว่าวิธีอื่นๆ เพราะต้องมีการเก็บข้อมูล แต่ก็มีข้อดีตรงที่สาเหตุที่ผ่านการคัดเลือกด้วยวิธีนี้ จะได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม อย่างไรก็ตาม ถ้ามีสาเหตุของปัญหา มาก ก็สามารถใช้การลงมติ เพื่อลดจำนวนสาเหตุที่ต้องเก็บข้อมูลลง โดยพิจารณาคัดเลือกสาเหตุที่เกินอำนาจการแก้ไขของสมาชิกในกลุ่ม จากนั้นจึงค่อยทำแผนภูมิพาราโตต่อไป

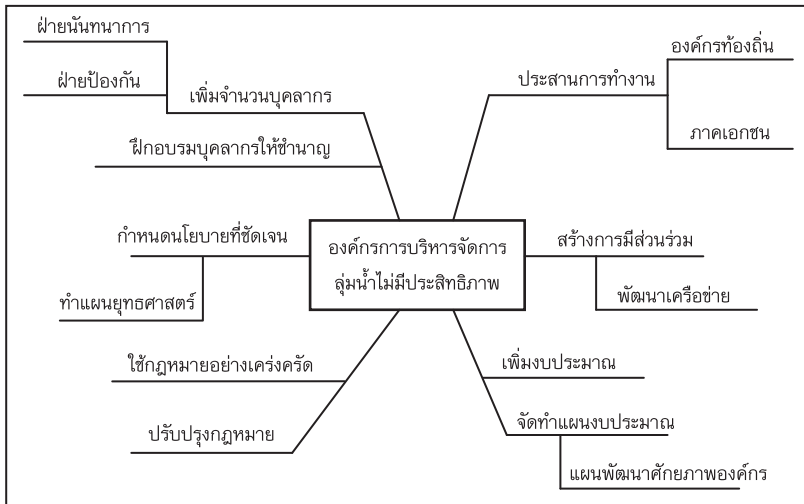
ในขั้นตอนนี้ เมื่อได้ทำการวิเคราะห์หาสาเหตุแล้ว ต้องทำการวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงดังนั้น จึงสามารถนำเอาเทคนิค “ทำไมถึง...” มาใช้การวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง เพื่อให้วิเคราะห์อย่างลึกซึ้งเพื่อหาต้นตอของปัญหาในที่สุด

3) แสวงหาทางเลือกที่เป็นไปได้ เป็นขั้นตอนการค้นหาทางเลือกที่เหมาะสมที่มีความเป็นไปได้หลายๆ ทางเลือก เพื่อใช้ในการตัดสินใจในขั้นต่อไป สำหรับเทคนิคในการหาทางเลือกที่เป็นไปได้อาศัยอยู่ด้วยกัน 2 ขั้นตอนคือ

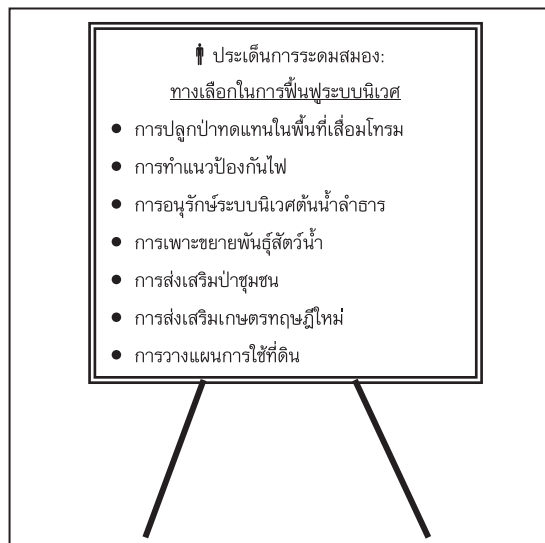
3.1) ขั้นตอนการคิดหาวิธีแก้ไข ซึ่งมีเทคนิคมากมายที่สามารถนำมาใช้ในการคิดวิธีการแก้ไขปัญหา โดยจะขอกกล่าวถึงเทคนิคสำคัญ 3 วิธีด้วยกันคือ

- การทำแผนภูมิความคิด (Mind Mapping) หรือจะเรียกว่าการระดมสมองคนเดียว (Brainstorm Individual Ideas) เพราะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการคิดอย่างเป็นอิสระจากปัญหาที่เป็นศูนย์กลางออกไปสู่วิธีแก้ปัญหาดังๆ ได้โดยไม่จำกัด (ธัญกร, 2547; ธัญญา, 2545) นอกจากนี้ ยังช่วยให้มองเห็นความสัมพันธ์ของความคิดต่างๆ ได้อย่างชัดเจน (รูปที่ 4-2)

- การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมากวิธีหนึ่ง (ชัยวัฒน์ และปาริชาติ, 2547) เพราะมีประโยชน์ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และวิธีแก้ไขปัญห หรือแม้แต่การวางแผนจัดการสิ่งแวดล้อม โดยมีขั้นตอนการระดมสมองดังนี้ (รูปที่ 4-3)

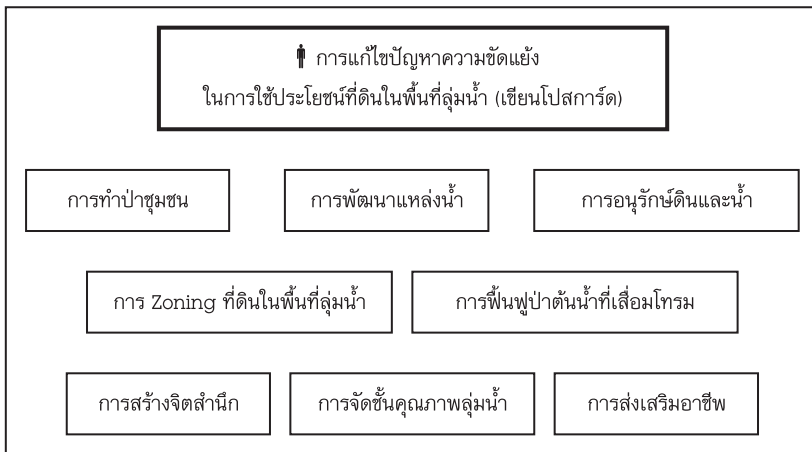


รูปที่ 4-2 การหาวิธีแก้ไขปัญหาด้วยเทคนิคแผนภูมิความคิด
(Mind Mapping)



รูปที่ 4-3 การหาวิธีแก้ไขปัญหาด้วยเทคนิคการระดมสมอง
(Brainstorming)

- เทคนิคโมดิฟายด์ เดลฟี (The Modified Delphi) เป็นเทคนิคที่ใช้ได้ดีกับสมาชิกกลุ่มที่ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น หรือมีสมาชิกบางคนไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ นอกจากนี้ กระบวนการสุดท้ายของวิธีนี้ ยังช่วยคัดเลือกวิธีแก้ไขปัญหาคือวิธีที่ดีที่สุดให้กับผู้วางแผนจัดการสิ่งแวดล้อมอีกด้วย (รูปที่ 4-4)



รูปที่ 4-4 การหาวิธีแก้ไขปัญหาคือวิธีที่ดีที่สุดด้วยเทคนิคโมดิฟายด์ เดลฟี
(The Modified Delphi)

3.2) ขั้นตอนการกำหนดกลุ่มวิธีแก้ที่ดีที่สุด โดยหลังจากคิดหาวิธีแก้อย่างสร้างสรรค์จนได้วิธีต่างๆ มากมายแล้ว จำเป็นต้องลดตัวเลือกเหล่านั้นให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อให้ง่ายและรวดเร็วต่อการประเมินหาวิธีแก้ที่จะนำไปใช้ในขั้นต่อไป โดยสามารถทำตารางเปรียบเทียบตัวเลือกเป็นเครื่องมือสำหรับลดจำนวนตัวเลือกลงอีกวิธีหนึ่ง การทำตารางเปรียบเทียบตัวเลือก โดยการเขียนตารางที่มีจำนวนคอลัมน์เท่ากับจำนวนวิธีแก้ปัญห และเพิ่มอีก 1 คอลัมน์ ส่วนจำนวนแถวนั้นจะเท่ากับ



จำนวนวิธีแก้ จากนั้นตัดสินตัวเลือกที่ละคู่ ที่ละแถว ซึ่งจะมีการข้ามคู่เดียวกันไป จากนั้นให้มีการรวมจำนวนวิธีแก้ปัญหาแต่ละวิธีที่ปรากฏอยู่ในช่องต่างๆ ซึ่งผลออกมาแสดงดังตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 การทำตารางเปรียบเทียบตัวเลือก

ตัวเลือก	วิธี ก.	วิธี ข.	วิธี ค.	วิธี ง.	วิธี จ.
วิธี ก.	×	ก.	ค.	ง.	ก.
วิธี ข.	×	×	ค.	ข.	ข.
วิธี ค.	×	×	×	ค.	ค.
วิธี ง.	×	×	×	×	ง.

หมายเหตุ: วิธีที่ถูกเลือกมากที่สุดในอันดับต้นๆ จะถือเป็นกลุ่มวิธีแก้ที่ดีที่สุด

4) เลือกวิธีแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด การเลือกวิธีแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด ต้องอาศัยเทคนิคต่างๆ เข้ามาช่วยเสริม โดยในช่วงเริ่มแรกจำเป็นต้องกำหนดวิธีเลือกเบื้องต้น ซึ่งประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ ดังนี้

4.1) ใช้ประสบการณ์ วิธีนี้มีผู้นิยมกันมาก ทั้งที่ในบางสถานการณ์เป็นวิธีที่ไม่ควรใช้ เพราะเชื่อว่าวิธีการที่เคยทำแล้วสำเร็จสามารถนำมาใช้ได้อีก บางครั้งทำให้เกิดความมั่นใจในการตัดสินใจมากเกินไป โดยเฉพาะกับคนที่ประสบผลสำเร็จในการใช้ประสบการณ์ในการตัดสินใจมาแล้วหลายครั้ง ซึ่งบางครั้งบทเรียนของความสำเร็จที่ผ่านมาอาจใช้ไม่ได้กับปัญหาใหม่ๆ ที่มีความซับซ้อนมากกว่า อย่างไรก็ตาม วิธีนี้ก็ช่วยให้สามารถนำประสบการณ์มาใช้ในการตัดสินใจร่วมกับวิธีอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี

4.2) ใช้การทดลอง โดยปกติแล้วใช้การทดลองกับการค้นทางวิชาการหรือทางวิทยาศาสตร์ แต่ก็มีมีการนำเอาการทดลองมาใช้ในการ

วงการอื่นๆ มากขึ้น โดยเฉพาะกับในสถานการณ์ปัญหาที่ไม่สามารถกำหนดปัจจัยในการพิจารณาได้อย่างแน่นอน ทางเดียวที่จะหาคำตอบได้คือการทดลอง โดยรูปแบบของการทดลองมีหลายลักษณะ เช่น การเปลี่ยนลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติงานชั่วคราว เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

4.3) ใช้การค้นคว้าและวิเคราะห์ ถือเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่ง โดยต้องศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ข้อจำกัด และข้อเท็จจริงต่างๆ เพื่อประกอบการประเมินทางเลือกวิธีแก้ไขปัญห ซึ่งการให้คะแนนตามเกณฑ์ (Criteria Rating) ก็เป็นรูปแบบที่สำคัญแบบหนึ่งของวิธีการเลือกที่ดีที่สุดได้ โดยมีขั้นตอนดังนี้

(1) จดรายชื่อตัวเลือก เริ่มด้วยการจดรายชื่อตัวเลือกที่เราจะนำมาพิจารณา

(2) กำหนดเกณฑ์ในการเลือก หมายถึง การกำหนดลักษณะสำคัญๆ ที่เราคิดว่าตัวเลือกเหล่านั้นควรจะมีหรือควรจะนำมาเปรียบเทียบกับ และในกรณีที่แก้ไขปัญหแบบเป็นทีม ก็ควรใช้การระดมสมองคิดหาเกณฑ์ในการเลือก แล้วให้มีการพิจารณายอมรับความเหมาะสมของเกณฑ์ต่างๆ ร่วมกัน เพื่อที่กระบวนการตัดสินใจจะได้ดำเนินการไปอย่างราบรื่น ตัวอย่างของหลักเกณฑ์ที่สามารถนำมาใช้ในการเลือกตัวเลือกต่างๆ เช่น

- ความยาก-ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ
- ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น
- การลดความเสี่ยง
- ความรวดเร็วในการดำเนินการ
- ความพร้อมของทรัพยากรการบริหารจัดการ



- เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาในระยะยาว
- ลักษณะทางคุณภาพ (รูปแบบ สถานที่ตั้ง ประสิทธิภาพ ฯลฯ)
- ลักษณะทางปริมาณ (ขนาด ความจุ การบรรจุ ฯลฯ)

(3) กำหนดความสำคัญของเกณฑ์แต่ละอย่าง ด้วยการให้น้ำหนักเป็นเปอร์เซ็นต์ ซึ่งเมื่อรวมน้ำหนักของเกณฑ์ทั้งหมดเข้าด้วยกันแล้วจะต้องมีค่าเท่ากับ 100 % ในการให้น้ำหนักต้องให้อย่างเป็นกลาง ไม่ใช่เลือกตัวเลือกที่เราชอบมากที่สุด แล้วให้น้ำหนักมากที่สุด โดยไม่พิจารณาไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ หากเป็นการให้น้ำหนักแบบที่มงาน จะต้องให้ทุกคนกำหนดน้ำหนักของเกณฑ์ตามความคิดของตน จากนั้นนำมารวมกันแล้วหาค่าเฉลี่ยของเกณฑ์ต่างๆ เพื่อนำไปใช้ต่อไป ซึ่งในกรณีนี้ควรอธิบายเกี่ยวกับเกณฑ์ทั้งหมดอย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน (ตารางที่ 4-2)

ตารางที่ 4-2 ตัวอย่างการให้ค่าน้ำหนักจำแนกตามเกณฑ์ (กรณีการปลูกป่า)

เกณฑ์	คำอธิบาย	น้ำหนัก (%)
1. แหล่งที่มาของกล้าไม้	ความใกล้เคียงของเรือนเพาะชำกล้าไม้	10
2. ราคาของกล้าไม้	มีราคาแพง-ถูกมากน้อยเพียงใด	10
3. สถานที่ปลูก	ความยาก-ง่ายในการเข้าถึงพื้นที่ปลูก	20
4. ความพร้อมของชุมชน	การให้ความร่วมมือของชุมชน	40
5. ระยะเวลาในการปลูก	ความเหมาะสมของฤดูกาล	20
น้ำหนักรวม		100

(4) ให้คะแนนตัวเลือกและคำนวณผลคะแนนจริง เป็นการกำหนดระดับการให้คะแนน เพื่อเปรียบเทียบตัวเลือกทั้งหมดกับเกณฑ์ ยกตัวอย่างเช่น กำหนดระดับให้ 1-10 โดย 10 คือ ค่าสูงสุด และ 1 คือ ค่าต่ำสุด จากนั้นให้คะแนนตามเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งนั้น เราต้องให้คะแนนแก่ทุกตัวเลือกในคราวเดียวกัน เพื่อไม่ให้สับสนในการเปรียบเทียบ เมื่อให้คะแนนครบแล้ว ก็ต้องคูณคะแนนในแต่ละช่องด้วยน้ำหนัก ได้ผลเป็นคะแนนจริง แล้วเขียนคะแนนจริงไว้ใต้คะแนนดิบ รวมคะแนนจริงของแต่ละตัวเลือก จากนั้นเขียนสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวเลือกแต่ละตัว

(5) เลือกตัวเลือกที่ดีที่สุด โดยดูจากคะแนนรวม คือตัวเลือกใดที่มีคะแนนสูงสุด ก็ถือว่าดีที่สุด แต่ถ้าสมาชิกในทีมไม่เห็นด้วย ก็สามารถทบทวนการให้ค่าน้ำหนักของเกณฑ์ต่างๆ และการให้คะแนนตัวเลือกใหม่อีกครั้งหนึ่งก็ได้



5) **วางแผนการปฏิบัติ** เมื่อได้กำหนดเลือกวิธีการที่ดีที่สุดแล้ว ก็ถึงขั้นตอนการวางแผนการปฏิบัติ เป็นกระบวนการนำเอาทางเลือกที่ดีที่สุดที่ได้คัดกรอง (Filtration) ไว้แล้วมาเตรียมการปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม โดยมีประเด็นที่ควรพิจารณาในการวางแผนการปฏิบัติดังนี้

5.1) แผนการปฏิบัติที่ดี ต้องเป็นแผนที่สามารถบ่งชี้ลักษณะเด่นที่สำคัญคือ

- มีความเป็นเอกภาพ - มีความต่อเนื่อง
- มีความยืดหยุ่น - มีความถูกต้อง แม่นยำ

5.2) วิธีวางแผนการปฏิบัติ เป็นการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องนำแผนไปดำเนินการได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และมีประสิทธิภาพ และมีความสัมพันธ์กันทั้งระบบงาน โดยมีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

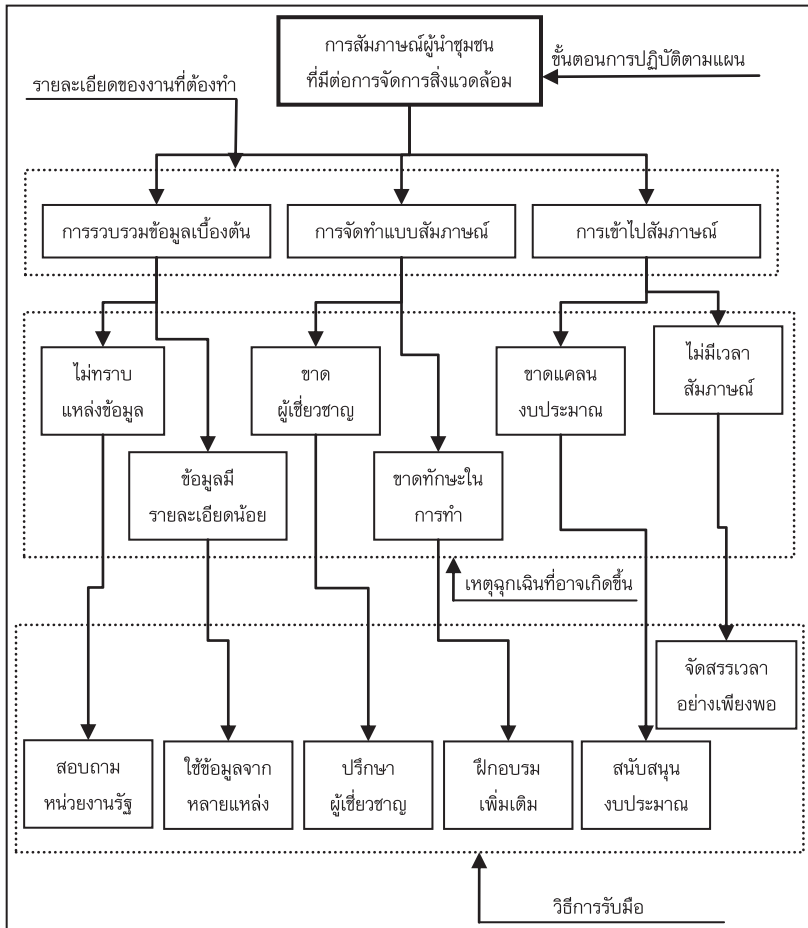
- กำหนดงาน
- กำหนดบุคลากร
- กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
- ทำแผนการปฏิบัติ

5.3) เตรียมแผนฉุกเฉินไว้รองรับ เนื่องจากแผนปฏิบัติการเพื่อการจัดการสิ่งแวดล้อมที่จัดทำขึ้น อาจไม่มีความแน่นอนได้ หากมีปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการ การเตรียมแผนฉุกเฉิน (Emergency Plan) จึงเป็นทางออกในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยทางการจัดเตรียมแผนฉุกเฉิน ผู้วางแผนต้องมีการคาดคะเนสิ่งต่างๆ ในอนาคตในประเด็นต่างๆ ดังนี้

- จะมีอุปสรรคหรือปัจจัยคุกคามใดๆ บ้างที่มีผลต่อการดำเนินการตามแผนปฏิบัติในอนาคต

- ถ้าเกิดอุปสรรคขึ้น จะมีการบริหารจัดการกับปัญหา และอุปสรรคนั้นอย่างไร เพื่อให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด
- เราจะสามารถป้องกันหรือควบคุมมิให้ปัญหาและอุปสรรคนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร

สิ่งที่ผู้วางแผนควรดำเนินการเพื่อเตรียมแผนฉุกเฉินรองรับ ในกรณีที่อาจมีเหตุการณ์ไม่ปกติเกิดขึ้นคือ การวิเคราะห์แผนภูมิต้นไม้ (Tree Diagram) โดยเขียนขั้นตอนของการปฏิบัติงานต่างๆ วิเคราะห์เหตุฉุกเฉิน อันอาจเกิดขึ้นได้ รวมทั้งการหาวิธีการรับมือกับเหตุฉุกเฉินเหล่านั้น (รูปที่ 4-5)



รูปที่ 4-5 การวิเคราะห์หาวิธีการรับมือกับเหตุฉุกเฉิน
โดยใช้แผนภูมิต้นไม้ (Tree Diagram)

6) ติดตามและประเมินผล การติดตามและประเมินผล เป็นการตรวจสอบประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติว่ายังคงจำเป็นสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อมต่อไปหรือไม่ ถ้ามีความจำเป็น ควรมีการปรับปรุงแผนการปฏิบัติในประเด็นใดบ้าง หากไม่มีความจำเป็นแล้ว ก็จะเป็นการสะท้อนให้

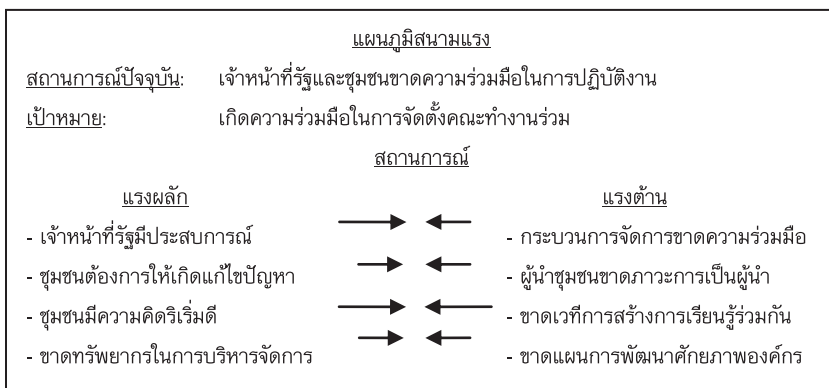
หน่วยงานปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติที่เป็นตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงต่อไป สำหรับการติดตามและประเมิน ประกอบขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

6.1) ติดตามกระบวนการปฏิบัติงาน สาเหตุสำคัญที่ต้องติดตามกระบวนการปฏิบัติงานคือ แม้ว่าจะลงมือทำตามวิธีการแก้ไขแล้วก็ตาม แต่ก็ไม่อาจประกันได้ว่าจะบรรลุผลตามที่กำหนดไว้ 100 % เพราะถ้าเราทำการกำหนดปัญหาผิดพลาด ผลที่ออกมาก็คือ วิธีการแก้ไขปัญหาที่ขาดประสิทธิผล ไม่สามารถจัดปัญหาที่แท้จริงได้ ดังนั้น เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง และให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น จึงควรมีหลักในการติดตามดังนี้

- กำหนดตัวผู้รับผิดชอบ
- หมั่นตรวจสอบ ว่างานแต่ละอย่างในแผนการปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงภายในเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่
- มีระบบการจัดเก็บข้อมูลการดำเนินงาน และรายงานข้อมูลนั้นให้ผู้ร่วมทีมทราบเป็นระยะๆ
- กำหนดเป้าหมายของงานแต่ละอย่างให้ชัดเจน และทำให้แน่ใจว่า ทุกคนเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเป็นอย่างดี
- จัดตารางการประชุมผู้ร่วมแก้ไขปัญหามา เพื่อให้ทุกคนทราบความคืบหน้า หรือมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาย่างแข็งขัน รวมทั้งสามารถรับมือกับอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น

6.2) หาอุปสรรคขณะดำเนินการ เป็นการวิเคราะห์ปัญหา ระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยในการค้นหาอุปสรรคได้ โดยสามารถใช้แผนภูมิสนามแรง (Force Field Diagram) โดยมีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ (ยุดา และธนิกานต์, 2548)

- เตรียมการ โดยการวาดแบบฟอร์มของแผนภูมิบน กระดาน และกำหนดผู้บันทึกความคิดต่างๆ ที่เป็นแรงผลักดันและแรงต้าน ตลอดจนกำหนดเวลาในการระดมความคิดเห็น (โดยมากใช้เวลาประมาณ 30-50 นาที) (รูปที่ 4-6)
- กำหนดสถานการณ์ปัจจุบัน เป็นการกำหนด สถานการณ์ที่เราต้องการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไข และเขียนลงไป จากนั้น กำหนดเป้าหมายว่าเราต้องการให้สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปทิศทางใด และเป็นอย่างไร
- คิดหาแรงต้านและแรงผลักดัน โดยแรงต้าน หมายถึง สิ่งต่างๆ เช่นการกระทำ ทักษะความสามารถ เครื่องมืออุปกรณ์ กระบวนการ คน ทัศนคติ ฯลฯ ที่ทำให้เราไปไม่ถึงเป้าหมายในการแก้ไขปัญหา ส่วนแรง ผลัก หมายถึง สิ่งที่จะช่วยให้เราก้าวไปสู่เป้าหมาย



รูปที่ 4-6 แผนภูมิสนามแรง (Force Field Diagram) ในสถานการณ์ที่ต้องการให้เจ้าหน้าที่รัฐประสานความร่วมมือกับชุมชน

6.3) ประเมินผลการแก้ไขปัญหา โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูล ที่รวบรวมได้จากการปฏิบัติงานตามวิธีการแก้ไขปัญหา และนำมา เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีหลักการดังนี้

- ทำการประเมินผลเป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติในทุกขั้นตอน พร้อมทั้งตรวจสอบปัญหาที่ เกิดขึ้น

- ควรประเมินผลในเชิงปริมาณ เพื่อให้เห็นข้อมูลการ เปลี่ยนแปลงที่แท้จริง และสามารถเปรียบเทียบผลได้อย่างถูกต้อง สำหรับ การประเมินผลเชิงคุณภาพนั้น ก็อาจนำมาใช้ควบคู่กับการประเมินผลเชิง ปริมาณด้วยก็ได้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แม่นยำมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการ ประเมินเชิงพฤติกรรม และการยอมรับต่อแนวทางการแก้ไขปัญหา เป็นต้น

- ควรมีระบบการนำเสนอผลการประเมินผลให้กับ สมาชิกในองค์กรได้รับทราบ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการแก้ไขปัญหาทั้ง ระบบ อีกทั้งทำให้ทุกคนมีความตื่นตัวต่อปัญหาและใส่ใจในการแก้ไข ปัญหาแบบมีส่วนร่วม

4.4 การควบคุมความเสี่ยงในการแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ

การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจในการจัดทำแผนจัดการสิ่งแวดล้อม ผู้วางแผนต้องใช้ความรอบคอบมิให้เกิดภาวะความเสี่ยงในการดำเนินการตามแผนที่กำหนดขึ้น ผู้วางแผนจึงต้องมีการเตรียมการเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่อาจมากระทบต่อความเป็นไปได้ของแผน โดยสามารถพิจารณาจากประเด็นที่มีผลต่อความเสี่ยงดังต่อไปนี้

- การระบุขอบเขตของปัญหากว้างเกินไป
- กำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาก่อนการวิเคราะห์ปัญหา
- ละเลยผู้มีใกล้ชิดกับปัญหา
- ปัญหาที่จะแก้ไวนั้นเกินขอบเขตอำนาจของตน
- ไม่พยายามริเริ่มหนทางใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา
- กล่าวโทษผู้อื่นในความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
- คาดคะเนสิ่งต่างๆ ล่วงหน้าจนเกินไป
- ขาดการใช้หลักเกณฑ์ในการตัดสินใจ
- ไม่มีการวางแผนการปฏิบัติและการประเมินผล



บทที่ 5

**การออกแบบแผนกลยุทธ์
เพื่อการบริหารจัดการ
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**



5.1 บทนำ

จากการใช้ประโยชน์ที่ดินในรูปแบบต่างๆ รวมถึงการนำทรัพยากรลุ่มน้ำมาใช้ประโยชน์โดยขาดหลักการอนุรักษ์ที่เหมาะสม ทำให้ทรัพยากรต่างๆ ในพื้นที่ลุ่มน้ำ โดยเฉพาะทรัพยากรดิน น้ำ และป่า เปลี่ยนแปลงไปจากสภาพธรรมชาติ จนกลายเป็นทรัพยากรที่เสื่อมโทรม และไม่สามารถเอื้อต่อการใช้ประโยชน์ได้อย่างยั่งยืนต่อไป จากสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้เกิดแนวคิดในการวางแผนและบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมยุคสมัยใหม่ ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ (Area-based Management) กล่าวคือ เป็นการบริหารจัดการในระบบพื้นที่ลุ่มน้ำ (Watershed Area) โดยอาศัยองค์ความรู้เชิงสหวิทยาการ (Interdisciplinary) ทั้งที่เป็นองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ และองค์ความรู้ทางสังคม เพื่อให้เกิดการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการบริหารจัดการภูมิสังคมลุ่มน้ำได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและศักยภาพของทรัพยากรในลุ่มน้ำเป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการบริหารจัดการทรัพยากรในพื้นที่ลุ่มน้ำ ต้องอาศัยการดำเนินงานขององค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยองค์กรดังกล่าวจะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน ทั้งแผนยุทธศาสตร์ แผนเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ สิ่งเหล่านี้ต้องมีความสอดคล้องอย่างกลมกลืน เพื่อให้เกิดการบูรณาการแผนแต่ละระดับไปสู่การปฏิบัติระดับพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรม โดยองค์กรดังกล่าวจะต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ที่องค์กรกำหนดไว้ โดยที่ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์มีความจำเป็นเพื่อที่องค์กรจะได้ประสานกิจกรรมภายในองค์กรได้อย่างมีความกลมกลืนและเป็นเอกภาพ และสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรในอนาคตนอกจากนี้ยังมี

ส่วนช่วยให้เกิดการตัดสินใจที่มีเหตุผลและเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กรรวมถึงประโยชน์ในการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กรอีกด้วย

5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยหลัก

PEST Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมถือว่าเป็นต่อการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม เพราะหากผู้วางแผนเข้าใจสถานการณ์แวดล้อมอย่างถ่องแท้ก็จะช่วยให้การวางกลยุทธ์ มีความถูกต้องกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยดังนี้ (ปกรณ, 2544; กิตติชัย และชาญชัย, 2548)

1) **การเมือง (Political Component: P)** เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ของภาครัฐที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ปัจจัยทางการเมืองของประเทศที่ผันผวนง่ายยังเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการกำหนดนโยบายในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปด้วย

2) **เศรษฐกิจ (Economic Component: E)** เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยทางเศรษฐกิจระดับมหภาค เช่น ผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ อัตราการว่างงาน เป็นต้น การวิเคราะห์เศรษฐกิจของประเทศหรือของท้องถิ่นจะช่วยให้การวางกลยุทธ์สอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจยังเป็นตัวกำหนดทิศทางการหรือรูปแบบของการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วย

3) สังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural Component: S) เป็น การวิเคราะห์สภาวะทางสังคม วัฒนธรรมและค่านิยมของสังคมในปัจจุบัน อันได้แก่ การเรียนรู้หนังสือ ระดับการศึกษา การนับถือศาสนา จารีต ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ ภาษา การใช้ชีวิตในประจำวัน ที่อยู่อาศัย การยอมรับนับถือผู้นำในชุมชน การปกครองท้องถิ่น ระบบเครือญาติและความสัมพันธ์ในชุมชน การประกอบอาชีพ รวมทั้งโครงสร้างทางสังคมอื่นๆ โดยปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรมมักมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยที่กว้างขวางเชิงกลยุทธ์อาจมองข้ามไปได้ ดังนั้น การวิเคราะห์ทางสังคมและวัฒนธรรมจึงควรดำเนินการอย่างรอบคอบ

4) เทคโนโลยี (Technological Component: T) เป็นการ วิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะเกี่ยวกับเครื่องมือ อุปกรณ์ เครื่องจักรกล องค์ความรู้ใหม่หรือวิทยาการใหม่ในการจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแต่ละแขนง การแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างกันของชุมชนหรือในระดับประเทศ รวมถึงการพัฒนา เทคโนโลยีในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน

5.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกด้วย SWOT Model

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับการจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัจจัยคุกคาม หรือที่รู้จักกันทั่วไปว่า SWOT Model (Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats) ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญคือ กลยุทธ์กำหนดขึ้นจากการพิจารณาโอกาสและข้อจำกัด

ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่น่าจะมีผลต่อการบริหารจัดการขององค์กร โดยยึดถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor: KSF) และการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนภายในระบบ เพื่อกลั่นกรองสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กรในการบริหารจัดการ (Distinctive Competence) โอกาสภายนอกจะเก็บมาเป็นความได้เปรียบ โดยอาศัยจุดแข็งภายใน ขณะที่ข้อจำกัดที่ถือเป็นภาวะคุกคามนั้นจะถือเป็นสิ่งที่ต้องหลบหลีกหรือเลี่ยง พร้อมทั้งการปิดจุดอ่อนต่างๆ ให้หมดหรือควรได้รับการแก้ไขให้ทันทั่วทั้ง (ปกรณ์, 2544)

5.4 ขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาลุ่มน้ำ แบบบูรณาการ

ขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จนั้น แม้จะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์รวมกันภายในตัว แต่นักวางแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องตระหนักและคำนึงถึงขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ด้วยทุกครั้ง เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีต้องมีการจัดลำดับการวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นขั้นเป็นตอน และสอดคล้องกันและกันในแต่ละขั้นตอนของกลยุทธ์ โดยมีขั้นตอนต่างๆ ที่เริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามใน 3 ประเด็นหลักๆ คือ

- องค์กรของผู้วางแผนมีการดำเนินการอะไรในปัจจุบัน
- องค์กรต้องการอะไร (เป้าหมาย)
- องค์กรจะทำไมอย่างใดเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ

จากประเด็นคำถามทั้ง 3 ประเด็นที่กล่าวมาข้างต้น พอจะกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จในการจัดการทรัพยากรในพื้นที่ลุ่มน้ำนั้น คงต้องเริ่มต้นที่การประเมินสถานภาพปัจจุบันขององค์กรว่า ในขณะนี้ องค์กรมีบทบาทในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

อะไร จากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการของการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรว่า ต้องการอะไรจากการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และอยากเห็นการจัดการเป็นอย่างไรในอนาคต และประการสุดท้าย ต้องการวางแผนว่าจะดำเนินการอย่างไร เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ อันจะเป็นการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงควรมีการกำหนดขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ออกเป็น 7 ขั้นตอนโดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การประเมินสถานภาพปัจจุบันของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในพื้นที่ลุ่มน้ำสาขา (Assess the Natural Resources and Environment) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนเริ่มต้นที่ว่าด้วยการประเมินสถานภาพปัจจุบันของทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ลุ่มน้ำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทรัพยากรรายสาขาดิน น้ำ ป่าไม้ สัตว์ป่า แร่ธาตุ พลังงาน ความหลากหลายทางชีวภาพ เป็นต้น โดยหลักการแล้วการประเมินสถานภาพปัจจุบันของทรัพยากรต้องสามารถจำแนกชนิด ปริมาณ สัดส่วนและการกระจายได้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งประเมินความวิกฤตของทรัพยากรแต่ละสาขาว่า มีสถานภาพของเป็นอย่างไรใน 4 สภาวะเหล่านี้ คือ (เกษม, 2545; วิชา และกิตติชัย, 2547)

- สภาวะสมดุล (Nature Balance Stage)
- สภาวะเตือนภัย (Warning Stage)
- สภาวะเสี่ยงภัย (Risky Stage)
- สภาวะวิกฤต (Critical Stage)

2) การทบทวนรูปแบบการบริหารจัดการของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ลุ่มน้ำที่ผ่านมา (Review Natural Resources and Environmental Management Practice) การทบทวนรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ลุ่มน้ำที่ผ่านมา จนกระทั่งปัจจุบันเป็นอีกขั้นตอนหนึ่ง ที่นักวางแผนกลยุทธ์ต้องนำมาใช้เป็น

กรอบในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม เนื่องจากการบริหารจัดการที่ผ่าน มาจะเป็นเครื่องสะท้อนในเรื่องต่างๆ เหล่านี้คือ

- การสะท้อนความสำเร็จของการจัดการที่ผ่านมา
- การสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น
- สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มของความต้องการในการแก้ไข

ปัญหา

- การสะท้อนให้เห็นถึงรูปแบบของการบริหารจัดการว่าบรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่อย่างไร

ดังนั้นการทบทวนการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมที่ผ่านมาจึงเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน โครงการ กิจกรรม อัตรากำลัง งบประมาณในการดำเนินงาน สถานที่ และช่วงเวลาในการดำเนินงาน เป็นต้น

3) การวิเคราะห์ความต้องการในการบริหารจัดการ (Identify Need)การวิเคราะห์ความต้องการ หมายถึง การวิเคราะห์ความต้องการในการกำหนดรูปแบบการในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจต้องพิจารณาถึงนโยบายของรัฐในด้านต่างๆ หรือนโยบายการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น (โกวิทย์, 2546) และยังต้องวิเคราะห์ ถึงความต้องการของชุมชนท้องถิ่นต่อการบริหารจัดการที่จะเกิดขึ้น การ วิเคราะห์ความต้องการนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญและอาจมีการเปลี่ยนแปลง ตามสถานการณ์ที่เป็นจริงในแต่ละช่วงเวลา นอกจากนี้ ในกระบวนการ วิเคราะห์ความต้องการควรคำนึงถึงนโยบายของรัฐและศักยภาพของ ทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมาเป็นปัจจัยเสริมด้วยเช่นกัน



4) การกำหนดเป้าหมายในการบริหารจัดการ (Establish Goals)

เป้าหมายจะเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมายสามารถทำได้ใน 2 ลักษณะคือ

- การกำหนดเป้าหมายในเชิงปริมาณ ซึ่งอาจตั้งเป้าหมายในเชิงตัวเลข เช่น ในอีก 5 ปีข้างหน้าจะต้องมีการปลูกป่าทดแทนป่าที่เสื่อมโทรมให้ได้พื้นที่ไม่น้อยกว่า 50,000 ไร่ เป็นต้น

- การกำหนดเป้าหมายในเชิงคุณภาพ อาทิเช่น ในอีก 2 ปีข้างหน้าชุมชนมีความเข้มแข็งและสามารถบริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้ในรูปแบบของป่าชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อนึ่ง เป้าหมายที่ดีต้องสามารถให้บริหารจัดการแผนงานโครงการให้บรรลุเป้าหมายได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และมีความท้าทายให้นักบริหารต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5) การเลือกเครื่องมือและการวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ (Select Tools and Formulate the Management Strategy)

เครื่องมือในการวางกลยุทธ์สำหรับการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีอยู่ด้วยกันหลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบจะใช้ในโอกาสและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยเครื่องมือที่เหมาะสมประกอบด้วย (กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม, 2546)

- การใช้มาตรการในการส่งเสริมและให้ความรู้ทางด้านสิ่งแวดล้อมศึกษา

- การใช้มาตรการในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับภาคเอกชนในการคุ้มครองและรักษาสีเขียว

- การใช้มาตรการในการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อมสำหรับการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่ที่อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม
- การใช้มาตรการในการติดตามตรวจสอบคุณภาพสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง
- การใช้มาตรการในการควบคุมกิจกรรมในการพัฒนาในเชิงพื้นที่ เช่น การประกาศพื้นที่คุ้มครองสิ่งแวดล้อม การประกาศพื้นที่เป็นเขตควบคุมมลพิษ การประกาศพื้นที่เป็นพื้นที่อนุรักษ์และคุ้มครองความหลากหลายทางชีวภาพ เป็นต้น
- การใช้มาตรการทางกฎหมายในการลงโทษผู้กระทำผิดเพื่อให้เกิดความเกรงกลัวต่อการบังคับใช้กฎหมายในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- การใช้มาตรการทางเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการฟื้นฟูและบำบัดมลพิษสิ่งแวดล้อม อาทิ การนำหลักการ Polluter Pay Principle (PPP) มาใช้กับธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมที่ทำให้เกิดมลพิษสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

6) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ (Implement the Management Strategy) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่นักวางแผนกลยุทธ์ต้องมีการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ซึ่งจะประกอบด้วยการควบคุมปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คือ

- การจัดเตรียมโครงการมาปฏิบัติตามห้วงเวลาที่กำหนดไว้ หรือการดำเนินโครงการตามลำดับความสำคัญของการบริหารจัดการ
- การจัดตั้งคณะทำงานร่วมหรือคณะที่ปรึกษาเพื่อให้คำแนะนำในการดำเนินงาน

- การจัดเตรียมงบประมาณสำหรับการจัดการในแต่ละกิจกรรมของโครงการ
- การจัดเตรียมบุคลากรสำหรับการดำเนินโครงการ โดยจัดบุคลากรที่เหมาะสมกับบทบาทและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งให้อำนาจในการวินิจฉัยสั่งการในขอบเขตที่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่จะสามารถบริหารจัดการได้อย่างคล่องตัว
- การเปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการริเริ่มและดำเนินการ รวมทั้งตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน

7) การประเมินผลและการทบทวนกลยุทธ์ (Evaluate and Revise)

การตรวจสอบประสิทธิภาพของการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมสามารถกระทำได้โดยการประเมินผลการดำเนินงาน การประเมินผลมีระยะการประเมินออกเป็น 2 ช่วงเวลาด้วยกันคือ (1) การประเมินผลในระหว่างการดำเนินกิจกรรม เพื่อให้สามารถปรับแผนงาน/โครงการ/งานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (2) การประเมินผลหลังจากการดำเนินงานแล้วเสร็จ เพื่อเป็นการตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานทั้งหมด ผลการประเมินจะนำมาทบทวนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการให้มีความเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เป็นจริงต่อไป (อนันต์, 2543) ในกระบวนการประเมินผลและการทบทวนกลยุทธ์นั้นควรคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

- ต้องมีการประเมินผลครอบคลุมปัจจัยในการบริหารจัดการทั้งระบบตั้งแต่ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรมการดำเนินงาน บุคลากรที่ใช้ สถานที่ในการดำเนินงาน รวมทั้งงบประมาณ

- ต้องมีการประเมินผลภาวะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับว่ามีความคล่องตัวและมีข้อบกพร่องในเรื่องใดบ้าง
- ต้องมีการประเมินโดยใช้กลไกการประเมินแบบคณะทำงานร่วม และให้หลีกเลี่ยงการประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชาแต่เพียงผู้เดียว เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย
- ในการตัดสินใจว่าผลการประเมินจะออกมาในรูปแบบใดนั้น ควรยึดแนวทางในการสร้างฉันทามติ (Consensus Building) ร่วมกันของคณะทำงานที่มีหน้าที่ในการประเมินผล เพื่อให้เกิดการยอมรับของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
- ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่สามารถประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีเงื่อนไขเป็นตัวควบคุมความสำเร็จของงาน
- ผลที่สะท้อนได้จากการประเมินผล ต้องนำมาทบทวนและปรับปรุงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทุกครั้งเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continues Improvement)

5.5 สรุปและข้อเสนอแนะ

กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ลุ่มน้ำ เป็นบทบาทภารกิจที่หน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้อง ต้องให้ความสำคัญกับการเตรียมแผนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์รองรับ ทั้งแผนในระยะสั้นและระยะยาว โดยที่การได้มาซึ่งแผนกลยุทธ์ที่ดีนั้น ควรเป็นแผนที่เกิดจากการวิเคราะห์ความครอบคลุมในปัจจัยต่างๆ อย่างครบถ้วน ทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กรเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งขีดความสามารถของบุคลากรในการสนับสนุนการดำเนินงานให้เกิดผลบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด



นอกจากนี้ ในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ลุ่มน้ำ ผู้บริหารองค์กร ต้องกำหนดให้เป็นนโยบายสำคัญที่ทุกฝ่ายในองค์กรต้องให้ความร่วมมือ หรือเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกลยุทธ์ในทุกๆ ด้าน อย่างไรก็ตาม มี ข้อเสนอแนะสำหรับผู้วางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ลุ่มน้ำ ควรคำนึงถึง เพื่อให้ สามารถกำหนดทิศทางของแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ ดังนี้

1) การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์ ควรมีความสอดคล้องกับนโยบาย การพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2) ในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร อาจต้องมีการเตรียม ความพร้อมของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติงาน ภายใต้แผนกลยุทธ์ ที่องค์กรจัดทำขึ้น

3) เนื่องจากแผนกลยุทธ์ เป็นแผนที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อเป็น กรอบ/ทิศทางขององค์กรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ดังนั้น เพื่อให้แผนปฏิบัติการเป็นไปตามทิศทางของแผนกลยุทธ์ จึงต้องมี การจัดทำแผนปฏิบัติการรองรับในแต่ละช่วงเวลาของการดำเนินงานจริง โดยกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย พื้นที่ปฏิบัติงาน ระยะเวลา บประมาณ บุคลากร และตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน



บทที่ 6

**การแก้ไขปัญหาดความขัดแย้ง
และการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท
ของชุมชน**



6.1 คำนำ

ปัญหาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นในประเทศไทย เป็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน โดยทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมกำลังถูกคุกคามเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ ทั้งนี้เนื่องจากความต้องการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มีมากขึ้นตามลำดับ ในขณะที่ทรัพยากรที่จะอำนวยความสะดวกให้กับสังคมได้นั้นมีอยู่อย่างจำกัด จึงไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ทั้งหมด โดยภาพสะท้อนของปัญหาทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปรากฏให้เห็นอยู่สองประการหลักๆ คือ ประการแรก ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติ (resources degradation) ซึ่งวัดได้จากศักยภาพในการให้ผลผลิตของทรัพยากรนั้นลดลง (growing stock) ซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อมและวิถีการดำรงชีวิตของชุมชนในท้องถิ่น ประการที่สองคือ การเกิดปัญหามลพิษสิ่งแวดล้อม (environmental pollution) ซึ่งมีสาเหตุมาจากการผลิตและแปรรูปทรัพยากรมาใช้ประโยชน์ รวมถึงการขาดการควบคุมจัดการที่ถูกต้องหลักวิชาการ จึงส่งต่อภาวะมลพิษสิ่งแวดล้อมขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดแรงกดดันของชุมชนในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในระดับพื้นที่ จนเกิดสภาวะของการแย่งชิงทรัพยากรธรรมชาติ และก่อปัญหาความขัดแย้งในระดับต่างๆ ทั้งความขัดแย้งระหว่างประชาชนกับประชาชน และความขัดแย้งระหว่างประชาชนกับรัฐ จนเป็นที่มาของกรณีพิพาท และการประท้วงต่อต้านแนวนโยบายของรัฐในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในหลายๆกรณีมาโดยตลอด

ซึ่งปัญหาความขัดแย้งในกรณีต่างๆดังกล่าวหากไม่ได้รับการแก้ไขที่ถูกต้องแล้ว อาจลุกลามกลายเป็นกรณีพิพาทจนยากที่จะแก้ไขจัดการได้ ในขณะที่ยุทธศาสตร์ในการจัดการและแก้ไขความขัดแย้งในด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมต้องเป็นไปด้วยความละเอียดอ่อนและสอดคล้องประสานกับเป้าหมายของแต่ละฝ่าย และต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมที่สังคมและชุมชน โดยมุ่งเน้นการแสวงหาทางออกร่วมกันของแต่ละฝ่าย โดยมีคนกลาง (mediator) ในการเจรจาไกล่เกลี่ยช่วยสร้างบรรยากาศของการบรรลุข้อตกลงร่วมกันอย่างสันติวิธี

ปัจจุบันการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลางได้รับความสนใจทั้งในระดับสากลและระดับประเทศที่มีความวิกฤตของสถานการณ์ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทยที่มีกรณีพิพาทอย่างอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะกรณีพิพาทระหว่างรัฐกับประชาชนในการจัดการที่ดิน-ป่าไม้ในเขตป่าสงวนแห่งชาติหรือป่าอนุรักษ์ รวมถึงกรณีพิพาทในเรื่องของการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่ที่จะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม แต่บ่อยครั้งที่มีการเจรจาไกล่เกลี่ยแล้วยังไม่สามารถหาข้อยุติร่วมกันได้ ดังนั้นการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลางจึงน่าจะเป็นทางออกของการแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้เกิดผลเป็นรูปธรรมได้ ทั้งนี้ต้องมีกรอบแบบเครื่องมือและกลยุทธ์ในการเจรจาไกล่เกลี่ยที่เหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการของแต่ละฝ่าย

เอกสารฉบับนี้มีความมุ่งหมายกำหนดกระบวนการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งและการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลางเพื่อการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบบูรณาการเชิงรุก โดยพิจารณาสถานการณ์ความขัดแย้งและกรณีพิพาทที่เกิดขึ้นด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในช่วงที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน นโยบายของรัฐในการแก้ไข

ปัญหา เพื่อจะได้สร้างกระบวนการในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบบูรณาการเชิงรุก โดยใช้เทคนิคการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง ซึ่งเป็นแนวทางสันติวิธี เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบรรลุข้อตกลงร่วมกันแบบชนะ-ทุกฝ่าย (win-win approach)

6.2 ลักษณะและประเภทของความขัดแย้ง

อารี (2539) กล่าวว่าความเป็นขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นทุกหนทุกแห่งเมื่อมนุษย์มีปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจมีผลต่อตัวบุคคลและองค์กรทั้งในทางบวกและทางลบ ซึ่งก่อให้เกิดปฏิกิริยาต่างๆตามมา ความขัดแย้งเป็นลักษณะทางด้านทัศนคติ ความรู้สึก และภาวะทางจิตที่มีสาเหตุมีกระบวนการและมีผลปรากฏให้เห็นชัดเจน และเมื่อเกิดความขัดแย้งทั้งสองฝ่ายก็จะมี การต่อต้านซึ่งกันและกัน พยายามที่จะทำให้ฝ่ายหนึ่งแพ้ ให้ฝ่ายที่ชนะมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง ในขณะที่สุรพล (2545) ให้ทัศนะว่าความขัดแย้งเป็นไปได้ทั้งความขัดแย้งทางความคิดและความขัดแย้งที่เป็นพฤติกรรม ความขัดแย้งมักเป็นพฤติกรรมที่ขาดความยืดหยุ่น นอกจากนี้ยังได้อธิบายเหตุผลเพิ่มเติมว่าการพิจารณาแก้ไขความขัดแย้งควรค้นหาสาเหตุอย่างรอบคอบ อย่างเพียงพอแต่แก้ไขปัญหจากลักษณะอาการที่ปรากฏภายนอก (symptoms of the problem) เพราะความขัดแย้งจะมีการสะสมสาเหตุและมีวิวัฒนาการในระดับหนึ่ง ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าความขัดแย้งมีขั้นตอนของการเกิดขึ้นและปรากฏออกเป็นพฤติกรรมภายนอก อย่างเป็นกระบวนการมากกว่าเกิดขึ้นอย่างทันทีทันใด

1) นิยามและความหมาย พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2535 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขัดแย้ง” ว่าหมายถึง “ไม่ลงรอยกัน” นอกจากนั้นยังได้อธิบายว่า “ขัด” หมายถึง ไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ขึ้นไว้ และให้

ความหมายว่า “แย้ง” หมายถึงไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ด้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าความขัดแย้งนั้นประกอบด้วยอาการทั้งขัดทั้งแย้ง นั้นหมายความว่าแต่ละฝ่ายนอกจากจะไม่ทำตามกันแล้ว ยังต้านทานเอาไว้อีกด้วย

2) ประเภทของความขัดแย้ง สุรพล (2545) กล่าวว่าประเภทของปัญหาที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง สรุปเป็นประเด็นกว้างๆได้ 3 ประเด็นคือ (1) ปัญหาเกี่ยวกับข้อเท็จจริง (2) ปัญหาเกี่ยวกับอารมณ์ (3) ปัญหาเกี่ยวกับผลประโยชน์ สำหรับอารี (2539) ได้เน้นย้ำว่าสาเหตุของความขัดแย้งสรุปได้ 3 ประการคือ ประการแรก สาเหตุส่วนบุคคล เช่น การรับรู้ทัศนคติ ความสนใจ บุคลิกภาพ อารมณ์ ค่านิยม อุดมคติและความต้องการ ประการที่สอง สาเหตุทางสังคม เช่น เพศ การศึกษา ความเชื่อ วัฒนธรรม ค่านิยมทางสังคม เศรษฐกิจ อำนาจและตำแหน่งหน้าที่และการเมือง ประการสุดท้าย สาเหตุทางกายภาพ โดยเฉพาะทางด้านวัตถุและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆตลอดจนทรัพยากรธรรมชาติต่างๆ

3) การเจรจาไกล่เกลี่ยกรณีพิพาทโดยคนกลาง “การเจรจาไกล่เกลี่ย” คือ กระบวนการแก้ไขปัญหา ซึ่งคนตั้งแต่สองคนสมัครใจที่จะมาพูดคุยถึงความคิดเห็นที่แตกต่างและพยายามที่จะบรรลุการตัดสินใจร่วมกันในสิ่งที่เขามีความห่วงกังวลร่วมกัน ตัวอย่างเช่น การเจรจาไกล่เกลี่ยหรือต่อรองในเรื่องการเวนคืนที่ดินตามกฎหมายเพื่อเจรจาหาข้อตกลงในปัญหาการจัดหาสถานที่กำจัดขยะมูลฝอยที่จะมีผลกระทบต่อวิถีการดำรงชีวิตของคนในชุมชน

การเข้าร่วมเจรจาไกล่เกลี่ยไม่จำเป็นต้องหมายถึงว่าฝ่ายนั้นๆได้เห็นด้วยเรียบร้อยแล้ว หรือถูกบีบบังคับให้เห็นด้วยกับข้อตกลงที่เกิดจาก



การเจรจา หรือไม่ได้หมายความว่าผู้ร่วมเจรจาไกล่เกลี่ยยอมตกลงที่จะ ประนีประนอมยอมตาม

สำหรับ “การเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง” นั้นหมายถึงการเจรจา ไกล่เกลี่ยที่มีผู้ช่วยเหลือคือคนกลางที่เป็นฝ่ายที่สามที่เป็นที่ยอมรับและไม่มี ส่วนได้ส่วนเสีย ไม่มีอำนาจใดๆในการตัดสินใจ คนกลางจะเข้ามาช่วยฝ่าย ต่างๆให้ร่วมกันแก้ปัญหาของคู่พิพาทด้วยความเข้าใจกันและกัน ที่จะบรรลु ข้อตกลงที่ทุกฝ่ายร่วมกันแก้ประเด็นข้อพิพาทของเขาเอง ทั้งนี้คนกลาง ไม่ใช่เข้ามาทำหน้าที่ตัดสินหรือพิพากษา (วันชัย, 2544)

อย่างไรก็ตาม การเจรจาไกล่เกลี่ยหรือการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคน กลาง ถือเป็นกระบวนการหนึ่งของการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งหรือข้อ พิพาท ซึ่งวันชัย (2544) อธิบายว่ากระบวนการแก้ไขข้อพิพาทที่ เหมาะสม (Appropriate Dispute Resolution Process: ADRP) เป็น รูปแบบหนึ่งของการแก้ไขข้อพิพาทหรือการจัดการกับความขัดแย้งอย่าง สันติ ข้อความที่ชื่อว่า “กระบวนการแก้ไขข้อพิพาทที่เหมาะสม” หรือ “ADRP” นั้นมีความหมายและการใช้ภาษาแตกต่างกันออกไปในแต่ละ มุมมอง วิธีนี้เมื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งด้าน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อาจหมายถึง การแก้ไขปัญหาคความ ขัดแย้ง (conflict resolution) การหาข้อตกลงในข้อพิพาท (dispute settlement) การจัดการความขัดแย้ง (conflict management) การ จัดการความขัดแย้งทางเลือก (alternative conflict management) การเจรจาไกล่เกลี่ย (negotiation) การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง (mediation) การใช้อำนาจตุลาการ (arbitration) การเจรจาไกล่เกลี่ย เกี่ยวกับกฎกติกา (regulatory negotiation) การสร้างฉันทามติ (consensus building) การแก้ไขข้อพิพาททางเลือก (alternative

dispute resolution) และการหาข้อตกลงในข้อพิพาทด้านสิ่งแวดล้อม (environmental dispute settlement)

4) การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบบูรณาการเชิงรุก หมายถึง กระบวนการในการดำเนินการเพื่อการจัดปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร หรือสถาบัน เพื่อให้ทุกฝ่ายบรรลุข้อตกลงตามเป้าหมายร่วมกัน โดยมีหลักการสำคัญที่ควรพิจารณาคือ

4.1) เป็นกระบวนการสร้างความตกลงร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบบสันติวิธี

4.2) มีกระบวนการสร้างเวทีการเจรจาต่อรอง หรือเจรจาไกล่เกลี่ยแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยทุกฝ่ายต้องเกิดการยอมรับกฎเกณฑ์และกติกาที่ทุกฝ่ายเห็นพ้องต้องกัน

4.3) อาจใช้ “คนกลาง (mediation)” ในการอำนวยความสะดวกในการเจรจาไกล่เกลี่ย หรือสรุปประเด็นของการเจรจาไกล่เกลี่ย

4.4) เป็นการแก้ไขปัญหาโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน คำนึงถึงความเป็นประชาธิปไตย ยึดหลักเหตุและผล เคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เน้นการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส ซึ่งหมายความว่าในกระบวนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต้องไม่เพียงแต่การทำให้ปัญหาหมดสิ้นไปแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ต้องยึดแนวทางในการสร้างบรรทัดฐานของการพัฒนาและกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ก่อให้เกิดความยั่งยืนทั้งในมิติของความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปด้วย

4.5) การแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการเชิงรุก ต้องนำหลักการการแก้ไขปัญหาด้วยหลักธรรมาภิบาล (good governance) โดยที่หลักสากลของธรรมาภิบาลประกอบด้วยคุณสมบัติ 6 ประการคือ



- ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (accountability)
- ความโปร่งใส (transparency)
- การมีส่วนร่วมของประชาชน (public participation)
- การทำให้เกิดความมั่นใจได้ (predictability)
- การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (efficiency and effectiveness)
- การมีจรรยาบรรณทางการเมือง (political correct) และจริยธรรม (ethics)

ทั้งนี้จากกล่าวได้ว่า เงื่อนไขที่จำเป็น (necessary condition) ที่จะทำให้ระบบมีการถ่วงดุลและคานอำนาจ (check and balance) อีกทั้งสามารถตรวจสอบได้นั้น จะต้องมีความรับผิดชอบสาธารณะความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของประชาชน ขณะที่เงื่อนไขที่พอเพียง (sufficient condition) คือหลักที่ทำให้เกิดความมั่นใจได้ และการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะช่วยให้เกิดการสร้างแรงจูงใจและการเอาผิดกับผู้ที่ไม่สมควรได้รับโทษที่ได้ผล ขณะที่หลักจริยธรรมเป็นเครื่องส่งเสริมด้านจิตใจ ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เหมาะสมได้ (สุธาวัลย์, 2545)

6.3 ความสำคัญของการแก้ไขปัญหาคอขวด และการไกล่เกลี่ย โดยคนกลาง

1) แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความขัดแย้งและการเกิดกรณีพิพาท การแก้ไขปัญหาคอขวดความขัดแย้งและการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลางถือว่ามี ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความสมานฉันท์ให้เกิดขึ้นในสังคมไทย รวมทั้ง ก่อให้เกิดการกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืนได้ โดยสาเหตุของความขัดแย้งสรุปได้ว่าความขัดแย้งที่

เกิดขึ้นระหว่างรัฐกับประชาชนในเรื่องทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม นั้นน่าจะเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในเชิงโครงสร้างที่รัฐยังคงผูกขาดในการมี สิทธิในการคุ้มครอง อนุรักษ์ และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร เหล่านั้นมา โดยตลอด ในขณะที่เดียวกันการเจริญเติบโตของประเทศก็กระตุ้นให้ภาค ประชาชนต้องหันมาใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มากขึ้นเป็นลำดับ ภาพของการซ้อนทับระหว่างสิทธิของผู้ใช้ทรัพยากรกับ บทบาทหน้าที่ของ ผู้รักษาทรัพยากรจึงมีอาจจัดสรรทรัพยากรให้ลงตัวได้ แม้ว่าในปัจจุบันจะเป็นช่วงรอยต่อของการมีส่วนร่วมของประชาชนในการ จัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมากขึ้นก็ตาม แต่ในอนาคตก็จะ เห็นภาพของการบริหารจัดการในทรัพยากร สาธารณะที่เป็นธรรมกับทุกฝ่าย ได้มากยิ่งขึ้น

2) การประเมินความขัดแย้งและกรณีพิพาท เจื่อนไขที่ก่อให้เกิด ความขัดแย้งในด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมโดยทั่วไปสามารถ สรุปได้ดังนี้ (อารี, 2539; เสริมศักดิ์, 2534)

2.1) มีหลายฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมากเกินไป ทำให้ไม่สามารถ แสวงหาข้อตกลงกันได้ จนเกิดความคิดเห็นที่แตกต่างจนกลายเป็นความ ขัดแย้งขึ้นมา

2.2) ความไม่เสมอภาคในการจัดสรรและแบ่งปันการใช้ ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะการจัดการ โดยภาครัฐ ที่มีการดำเนินการในลักษณะของการรอนสิทธิของราษฎรใน การเข้าถึงการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร

2.3) อุปสรรคในการสื่อสารระหว่างกัน โดยปกติการสื่อสาร เป็นเครื่องมือที่สำคัญของการสร้างความเข้าใจร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วน



เสีย (stakeholders) โดยเฉพาะการสื่อสารต้องคำนึงถึงค่านิยม วัฒนธรรมของแต่ละฝ่าย เช่นการใช้ภาษา ความรู้สึกนึกคิด

2.4) การประสานความร่วมมือในการจัดการทรัพยากร- ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะหน่วยงานทุกระดับต้องมีการประสาน ความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด มิใช่แยกส่วนกันดำเนินงานโดยขาดการ ประสานงานที่ดี

2.5) เทคนิคที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งมีความซับซ้อน เนื่องจากปัญหาที่มีความซับซ้อน การแก้ไขปัญหาจึงต้องการความซับซ้อน ตามไปด้วย ในบางกรณีการแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์เป็น เครื่องพิสูจน์อย่างเดียว อาจไม่ใช่แนวทางในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง แต่ต้องผสมผสานระหว่างแนวทางทางวิทยาศาสตร์ นิเวศวิทยาและ แนวทางทางสังคมประกอบกันอย่างกลมกลืน

2.6) สาธารณชน การเมืองเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องของ ความขัดแย้งและกรณีพิพาท จึงทำให้การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งไม่ สามารถบรรลุข้อตกลงของแต่ละฝ่ายได้ ปัจจัยของสาธารณชนอาจหมายถึง กลุ่มมวลชนที่ต่อต้าน คัดค้านไม่ให้เกิดการเจรจาไกล่เกลี่ย หรือมี นักการเมืองท้องถิ่นและนักการเมืองระดับชาติเข้ามามีส่วนเกี่ยวพันใน กระบวนการตัดสินใจ อาจด้วยเหตุผลด้านผลประโยชน์ส่วนบุคคล

ความขัดแย้งเป็นขั้นตอนเกิดขึ้นตามกระบวนการเป็นขั้นตอน โดยเริ่มจาก (1) การรับรู้ในเงื่อนไขและสถานการณ์ให้เกิดความขัดแย้ง (perceive conflict situation) อาจเป็นทางตรงหรือทางอ้อม เช่น โครงสร้างขององค์กรซับซ้อน หรือการรับรู้เรื่องการสื่อสาร (2) ความรู้สึก ขัดแย้ง (felt conflict) เช่น รู้สึกว่ามีความรุนแรงเกิดขึ้น มีบุคคลต่อต้าน และไม่เห็นด้วย (3) การแสดงออกทางพฤติกรรม (conflict-handling behaviors) คือพฤติกรรมออกมาในลักษณะต่างๆ เช่น การแข่งขัน

เพื่อให้มาซึ่งเป้าหมาย การให้ความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของฝ่าย
ตน พยายามหลีกเลี่ยงสภาพการณ์หรือหนี้และพยายามเก็บกตความรู้สึก
ไม่พอใจไว้ หรือพยายามยอมรับสถานการณ์ เพื่อที่จะรักษาสัมพันธภาพ
อันดีไว้ และ (4) ผลที่ตามมา ผลจะเป็นได้ทั้งทางบวกและทางลบ
ผลกระทบอาจเกิดเป็นกลุ่มบุคคลกลุ่มเล็ก และกลุ่มบุคคลกลุ่มใหญ่ หรือ
อาจเกิดผลกระทบองค์กรและสถาบันก็ได้

อารี (2539) ให้ทัศนะเพิ่มเติมว่าผลของความขัดแย้งถ้าจัดการ
ไม่ได้ และปล่อยให้รุนแรงขึ้นจะส่งผลกระทบต่อบุคคล ต่อกลุ่ม และต่อองค์กรหรือ
ชุมชนโดยส่วนรวมกล่าวคือ ทำให้เกิดความวิตกกังวลและความเครียด เกิด
ความสับสนในการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปัญหาที่เกิดขึ้นจะ
ไม่ได้รับการแก้ไขถูกสะสมเรื่อยๆจนความขัดแย้งกลายเป็นปัญหาที่มีความ
ซับซ้อน และท้ายที่สุดจะนำไปสู่กรณีพิพาทในประเด็นต่างๆเพิ่มขึ้น และ
อาจเกิดการเผชิญหน้าระหว่างกันของคู่กรณี จนไม่สามารถสร้างช่อง
ทางการสื่อสารระหว่างกันได้อีกต่อไป และกลายเป็นความขัดแย้งอย่าง
ถาวรในที่สุดจนยากที่จะแก้ไขและเจรจาไกล่เกลี่ย

3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มความขัดแย้ง ในกระบวนการแก้ไข
ปัญหาความขัดแย้งและการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง อาจเกิด
สถานการณ์ของความรุนแรงของความขัดแย้งในระหว่างการทำงานได้
ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยหลายประการ ซึ่ง Worchel and Cooper (1983)
อ้างในเสริมศักดิ์ (2534) ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มหรือขยาย
ความขัดแย้ง ได้แก่

3.1) การข่มขู่ เป็นการข่มขู่ที่อาจเกิดจากคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่งที่
ต้องการแสดงให้เห็นว่าฝ่ายของตนมีความเข้มแข็ง การข่มขู่ทำให้อีกฝ่าย
หนึ่งเกิดความเครียดและมีการโต้ตอบกลับมาโดยเหตุและผลมารองรับ

ด้วยความชอบธรรม การช่มชู้เกิดขึ้นจากเหตุผลในเรื่องของการรักษาหน้าหรือการช่มชู้เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเกรงกลัวและไม่กล้าเจรจาต่อรองกับอีกฝ่ายหนึ่ง เสริมศักดิ์ (2534) และสุรพล (2545) ให้ความเห็นสนับสนุนว่าการใช้การช่มชู้ในความขัดแย้ง จะทำให้เกิดผลสำคัญคือ การช่มชู้เป็นการขยายความรุนแรงมากขึ้นไปอีก การช่มชู้่อาจทำให้การแก้ไขความขัดแย้งสำเร็จโดยเร็ว เนื่องจากอีกฝ่ายหนึ่งไม่มีศักยภาพในการต่อรองอีกต่อไป

3.2) การรับรู้ สิ่งที่น่าสนใจของความขัดแย้งก็คือ วิธีที่ผู้เกี่ยวข้องคิดและมองความขัดแย้ง ในเกือบทุกกรณีมักมองว่าผู้อื่นหรืออีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้เริ่มต้นของการจัดชนวนความขัดแย้ง และฝ่ายเราทำอะไรด้วยเหตุผลเสมอ ซึ่งแต่ละฝ่ายมักจะมีวิธีคิดเช่นนี้เสมอ และแต่ละฝ่ายสามารถอธิบายจุดยืนของฝ่ายตนเองได้ เสริมศักดิ์ (2534) เน้นย้ำว่าการรับรู้ที่ลำเอียงเช่นนี้ทำให้เกิดความขัดแย้งเพิ่มขึ้น มีสิ่งหนึ่งที่ควรระลึกอยู่เสมอคือความขัดแย้งถูกกำหนดโดยสถานการณ์ที่เป็นจริงเท่านั้น

3.3) ความไว้วางใจ (trust) เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อระดับของการเกิดความขัดแย้ง ความไว้วางใจคนอื่นหมายความว่ามีความคาดหวังว่า คำพูด สัญญา การกระทำของคนอื่นจะเชื่อถือได้ และความไว้วางใจนั้นเป็นความคาดหวังว่าเขาจะทำในสิ่งที่เป็นคุณมากกว่าโทษ ความไว้วางใจเกี่ยวข้องกับการกระทำที่แสดงอาการเมตตากรุณา ดังนั้นการแก้ไขความขัดแย้งจึงถูกแก้ไขได้โดยยาก ถ้าหากทั้งสองฝ่ายขาดความไว้วางใจต่อกัน เสริมศักดิ์ (2534) กล่าวว่าเมื่อเกิดความไม่ไว้วางใจขึ้นสถานการณ์เช่นนี้มักคงอยู่ต่อไป วิธีลดสภาพของความไม่ไว้วางใจอาจทำได้โดยการให้อีกฝ่ายหนึ่งแสดงความเสียใจในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือให้คนกลางเป็นผู้แสดงความเสียใจในเหตุการณ์เหล่านั้นแทน

3.4) การสื่อสาร ในหลายกรณีการไม่สื่อสารระหว่างกัน ทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้ การสื่อสารไม่เพียงแต่ให้ทั้งสอง

ฝ่ายสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ยังช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับเจตนา และความหมายของพฤติกรรมที่แสดงออกด้วย สิ่งนี้สำคัญมากเนื่องจาก โดยธรรมชาติแล้วคู่ขัดแย้งมักมีทัศนคติที่ไม่ดีต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ดังนั้นการสื่อสารความหมายที่เหมาะสมจะช่วยลดระดับของความขัดแย้งได้ ถ้าขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้ว ทำให้เกิดการปกปิดและบิดเบือนข้อมูลในการสื่อสารเพื่อประโยชน์ของฝ่ายตน เสริมศักดิ์ (2534) ยังเห็นว่าอุปสรรคที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ ความแตกต่างของค่านิยมและทัศนคติระหว่างผู้ส่งและผู้รับข่าวสารซึ่งยากที่จะแก้ไข

นอกจากนี้ Alexander Hamilton Institute (1983) ยังได้เสนอปัจจัยเพิ่มเติมที่มีผลต่อการเพิ่มความขัดแย้งอย่างน่าสนใจ โดยอธิบายว่า (1) ปัจจัยด้านองค์กรที่มีหลายระดับ หรือมีสายการบังคับบัญชา มีผลต่อการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยการสื่อสารต่างระดับและหลายชั้นทำให้โอกาสในการสื่อสารถูกบิดเบือนไม่ว่าจะเป็นการสั่งการ การมอบอำนาจหรือการรายงาน และยังมีผลต่อการมุมมองในการแก้ไขปัญหาของบุคคลในแต่ละระดับสายงาน โดยมักมองว่าผู้บริหารระดับสูงไม่เข้าใจสภาพปัญหาที่แท้จริง โดยเฉพาะปัญหาในระดับรากหญ้า (grassroots) การแก้ไขปัญหาเป็นเพียงการพิทักษ์สิทธิของฝ่ายตนเองเท่านั้น (2) ความต้องการความเห็นเอกฉันท์ เป็นการตั้งเป้าหมายในเรื่องของความเห็นที่เป็นเอกฉันท์ตั้งแต่ก่อนเริ่มการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้เนื่องจากความคิดเห็นของแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกัน เมื่อเริ่มทำงานแล้วก็จะเกิดปัญหาตามมาทันที ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกิตติชัย (2546) ที่ชี้ว่าในกระบวนการแก้ไขปัญหาไม่ควรตั้งเป้าหมายของความคิดเห็นที่เหมือนกันทั้งหมด แต่ควรใช้แนวทางของการแสวงหาฉันทามติ (consensus) หรือความเห็นพ้องต้องกันจะเหมาะสมกว่า

ปัจจัยที่ควรพิจารณาอีกประการหนึ่งคือ กฎที่ถูกบังคับให้ต้องปฏิบัติ ในที่นี้หมายถึงรวมถึงข้อกำหนดทางกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ โดยเฉพาะในประเด็นของการจัดการป่าไม้ มีกฎหมายหลายฉบับที่เมื่อนำมาบังคับใช้แล้ว เกิดข้อขัดแย้งในทางปฏิบัติอย่างมาก เช่น พระราชบัญญัติป่าสงวนแห่งชาติ พ.ศ.2507 หรือพระราชบัญญัติอุทยานแห่งชาติ พ.ศ.2504 รวมทั้งมติคณะรัฐมนตรีว่าด้วยการแก้ไขปัญหาที่ดินป่าไม้ในเขตป่าอนุรักษ์ เป็นต้น นอกจากนี้ปัจจัยของความขัดแย้งเดิมที่ยังไม่ได้แก้ไข ก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มความขัดแย้ง โดยเฉพาะถ้าผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ละเลย เพิกเฉย ไม่สนใจที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่มีอยู่ โดยอาจไม่ทำอะไรหรือพยายามผลักดันไว้ก่อนหรือรีรอไว้ก่อน (delay tactics) โดยหวังว่าความขัดแย้งจะลดลงหรือแก้ปัญหาโดยตัวมันเองเมื่อเวลาผ่านไป วิธีการเช่นนี้ทำให้ความขัดแย้งสะสมเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ และยังก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างใหม่เกิดขึ้นด้วย

4) อุปสรรคในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและการเจรจาไกล่เกลี่ย

ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและการเจรจาไกล่เกลี่ย อาจมีอุปสรรคเกิดขึ้นมากมาย เนื่องจากปัจจัยเกี่ยวข้องหลายประการคือ (อารี, 2539; สุรพล, 2534)

4.1) ทุกฝ่ายมีความรู้สึกว่าต้องต่อสู้กัน จะต้องมีแพ้-ชนะ (win-lose) บางครั้งการขาดความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งก็เป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่เป็นอุปสรรคในการแก้ไขปัญหา

4.2) เวลาไม่เหมาะสมที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหา โดยพิจารณาทั้งในเรื่องของการใช้เวลาในการแก้ไขปัญหาไม่ต่อเนื่องและขาดการเป็นกระบวนการที่ชอบธรรม

4.3) ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาไกล่เกลี่ยขาดทักษะ ความเชี่ยวชาญในการแก้ไขปัญหา ทั้งบุคลิกภาพส่วนบุคคล พฤติกรรมที่แสดงออกไม่เหมาะสม การใช้ภาษา ความเข้าใจในวัฒนธรรม ค่านิยมของท้องถิ่น

4.4) ทุกฝ่ายไม่ได้แก้ไขปัญหาด้วยความโปร่งใส มีอคติในการแก้ไขปัญหา ร่อนเร้นปัญหาโดยไม่อยากให้การได้รับการแก้ไข

4.5) ขาดสิ่งจูงใจที่จะกระตุ้นให้เกิดการแก้ไขปัญหาโดยเร่งด่วน การลดหรือเพิ่มสิ่งจูงใจมีผลอย่างมากต่อการความสำเร็จและอุปสรรคในการแก้ไขปัญหา

4.6) ขาดการสื่อสารสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกัน หรือการสื่อสารขาดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะผู้ส่งสาร รูปแบบของสาร และผู้รับสาร ซึ่งต้องมีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดและรับสารที่สื่อออกไปอย่างใกล้ชิด

5) เป้าหมายของการเจรจาไกล่เกลี่ยเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

การเจรจาไกล่เกลี่ยหรือการเจรจาต่อรองที่จะมุ่งให้บรรลุข้อตกลงใหม่ที่ว่าแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์ที่ต้องการไปบ้าง สุรพล (2545) กล่าวว่า การเจรจาไกล่เกลี่ยจะเกิดขึ้นได้ มีเงื่อนไขของสภาพการณ์ 3 ประการคือ (1) ผลประโยชน์ของแต่ละฝ่ายไม่ขัดกัน (2) ยอมให้มีการสื่อสารระหว่างกันเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และ (3) แต่ละฝ่ายมีข้อเสนอและข้อลดหย่อนให้กันและกัน สภาพการณ์ในการเจรจาไกล่เกลี่ยนี้มีเป้าหมายอยู่ที่การลดระดับความปรารถนาในใจ (level of aspiration) ของแต่ละฝ่ายเพื่อให้เกิดจุดหรือระดับความปรารถนาที่ยอมรับระหว่างกัน การเกิดจุดของความปรารถนาที่ยอมรับกันได้แบ่งออกได้ 2 ประเภทคือ

- ผลประโยชน์ที่รับไม่เป็นผลเสียของคู่กรณีพิพาท
- ผลได้และผลเสียเกิดขึ้นทั้งสองฝ่ายแต่ยอมรับกันได้

ดังนั้นเมื่อพิจารณาถึงเป้าหมายของการเจรจาไกล่เกลี่ยเพื่อแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จึงอยู่ที่การทำให้คู่กรณีพิพาทบรรลุข้อตกลงร่วมกันในการจัดการทรัพยากรได้อย่างยั่งยืนยาวนาน และช่วยสร้างกรอบกติกา กฎเกณฑ์ในการใช้ทรัพยากรที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

6.4 ยุทธศาสตร์และนโยบายของรัฐในการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้ง ด้านทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

1) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของประชาชน รัฐธรรมนูญฯ นับเป็นกฎหมายสูงสุดของประเทศที่บัญญัติถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไว้ในหลายหมวดหลายมาตราด้วยกัน โดยมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจของประชาชนในด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเน้นเสรีภาพในการรวมกันเป็นสมาคม สหภาพ สหพันธ์ สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร องค์การเอกชน หรือหมู่คณะอื่น นอกจากนี้ ชุมชนท้องถิ่นดั้งเดิมย่อมมีสิทธิอนุรักษ์หรือฟื้นฟูจารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะหรือวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่นและของชาติ และมีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน จากเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญชี้ให้เห็นว่ารัฐได้คุ้มครองสิทธิในการดูแลทรัพยากรของชุมชน

นอกจากนี้ ยังกล่าวถึงสิทธิของบุคคลที่จะมีส่วนร่วมกับรัฐและชุมชนในการบำรุงรักษาและการได้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและ

ความหลากหลายทางชีวภาพและในการคุ้มครอง ส่งเสริม และรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างปกติและต่อเนื่องในสิ่งแวดล้อมที่จะไม่ก่อให้เกิดอันตรายต่อสุขภาพอนามัย สวัสดิภาพหรือคุณภาพชีวิตของตนย่อมได้รับความคุ้มครอง ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ และในกรณีที่เห็นว่าการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมที่อาจให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรงต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อมจะกระทำมิได้ เว้นแต่จะได้ศึกษาและประเมินผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม รวมทั้งได้ให้องค์กรอิสระซึ่งประกอบด้วยผู้แทนองค์กรเอกชนด้านสิ่งแวดล้อม และผู้แทนสถาบันอุดมศึกษาที่จัดการด้านสิ่งแวดล้อมให้ความเห็นประกอบก่อนมีการดำเนินการดังกล่าวอีกด้วย

สำหรับบทบาทหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้อย่างชัดเจนในเรื่องการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งตามบทบัญญัติเน้นในเรื่อง

- การจัดการ การบำรุงรักษา และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่อยู่ในเขตพื้นที่
- การเข้าไปมีส่วนร่วมในการบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่อยู่นอกเขตพื้นที่ เฉพาะในกรณีที่อาจมีผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของประชาชนในพื้นที่ของตน
- การมีส่วนร่วมในการพิจารณาเพื่อริเริ่มโครงการ หรือกิจกรรมใดนอกเขตพื้นที่ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม หรือสุขภาพอนามัยของประชาชนในพื้นที่

จากบทบัญญัติภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้มีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่และสิทธิในการดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจากอดีตที่หน่วยงานของรัฐดูแลโดยตรงและมีอำนาจในการ

บริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จเด็ดขาดมาเป็นการร่วมกันรับผิดชอบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคประชาชนหรือบุคคลทั่วไป ชุมชนท้องถิ่น) ซึ่งนับว่าเป็นมิติของการแบ่งเบาภาระของรัฐในการจัดการแต่เพียงลำพังมาเป็นรูปแบบของการร่วมกันจัดการแบบพหุภาคี (shared function) โดยเน้นการดำเนินงานในขอบข่ายความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งในระดับหนึ่ง

2) นโยบายของรัฐกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม นโยบายของรัฐ และยุทธศาสตร์ของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้เน้นนโยบายด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมหลายประการที่สำคัญคือการจัดให้มีการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ และความหลากหลายทางชีวภาพแบบบูรณาการเชิงรุก ซึ่งเน้นการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ (area-based management) มีการบูรณาการงบประมาณ การบูรณาการแผนงาน/โครงการของแต่ละหน่วยงานตามความเร่งด่วนของปัญหาและความต้องการของประชาชน

นอกจากนี้ รัฐบาลยังเน้นการบริหารจัดการต้องยึดหลักธรรมาภิบาล กล่าวคือ การบริหารจัดการบนพื้นฐานของหลักของความรับผิดชอบต่อสาธารณะ หลักของความโปร่งใส หลักของการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งสนับสนุนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและชุมชนท้องถิ่นดั้งเดิม ในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมร่วมกับรัฐในลักษณะของหุ้นส่วนในการจัดการ (multi-stakeholder partnership)

ประการสำคัญคือยังให้น้ำ “ต้นทุนทางสังคมมาพิจารณาในการศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อมในการดำเนินการดำเนินโครงการพัฒนาที่มีผลต่อกระทบสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ” หมายความว่าการพัฒนา

โครงการใดๆก็ตามต้องมีการศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อมในทุกมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบทางสังคมและวิถีชีวิตของชุมชน เนื่องจากเป็น “ทุน” ที่สำคัญของการพัฒนาประเทศ

กลยุทธ์ในการจัดการที่นำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขความขัดแย้ง คือ “กลยุทธ์การเปลี่ยนความขัดแย้งเป็นความร่วมมือ” โดยการสร้างความเข้าใจทุกภาคส่วนของสังคม สนับสนุนให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือทุกระดับและสร้างความเข้มแข็งของชุมชนให้มีสภาพและบทบาทในกระบวนการไกล่เกลี่ยความขัดแย้งด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม, 2546)

3) กลไกของรัฐในการจัดการความขัดแย้งในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เมื่อพิจารณาถึง “กลไกของรัฐ” ในการแก้ไขปัญหความขัดแย้งด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พบว่ารัฐมีเครื่องมือที่เปรียบเสมือนกลไกที่ใช้ในการขจัดความขัดแย้งหลายลักษณะ ดังนี้

- **พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ.2535** มีการบัญญัติไว้หลายมาตราที่มีส่วนในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในด้านสิ่งแวดล้อม เช่น มาตรา 9 เรื่องนายกรัฐมนตรีมีอำนาจในการควบคุม ระงับเหตุบรรเทาผลร้ายจากอันตรายและความเสียหายที่เกิดขึ้นอันเนื่องจากภาวะมลพิษ เป็นต้น

- **ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542** เพื่อให้หน่วยงานราชการมีระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักกฎหมายและการปกครองในระบบประชาธิปไตย ให้สังคมสามารถมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในระบบบริหารกิจการดังกล่าวด้วยการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้โอกาสตรวจสอบได้ ตลอดจนขยายการให้บริการภาครัฐไปสู่

ประชาชนอย่างรวดเร็ว ทั้งถึงและเป็นธรรม โดยมีหลักการพื้นฐานสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ ได้แก่ (1) นิติธรรม (2) คุณธรรม (3) ความโปร่งใส (4) ความรับผิดชอบ (5) ความรับผิดชอบ และ (6) ความคุ้มค่า (ธีระพลและคณะ, 2542) โดยจากหลักการพื้นฐานที่กล่าวมา สรุปได้ว่าระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 เป็นกลไกที่สำคัญในการสร้างหลักธรรมาภิบาล (good governance) ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม ซึ่งหากทุกภาคส่วนสามารถพัฒนาการบริหารจัดการตามหลักการพื้นฐานนี้ได้ ย่อมทำให้ปัญหาข้อขัดแย้งได้รับการแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจนบนหลักการแก้ไขปัญหาแบบ “สันติวิธี”

6.5 ข้อพิจารณาในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

1) ลักษณะของการแก้ไขปัญหความขัดแย้งหรือข้อพิพาทที่เหมาะสม หรือ “ADRP” ในบริบทของประเทศไทยกระบวนการแก้ไขปัญหความขัดแย้ง/ข้อพิพาทที่เหมาะสม (ADRP) จะเน้นไปที่การเจรจาไกล่เกลี่ยและการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง (negotiation-mediation) ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญดังนี้ (วันชัย, 2540)

1.1) เป็นกระบวนการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาร่วมสมัครใจ ไม่ตกอยู่ในสภาพบังคับ และไม่มีข้อจำกัดโดยกฎกติกาในการปฏิบัติที่เป็นทางการทั้งหลาย ซึ่งจะก่อให้เกิดโอกาสที่จะมีทั้ง “ความโปร่งใส” และ “การรักษาความลับส่วนตัว” ของคู่พิพาท

1.2) ในกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยมีช่องทางของความยืดหยุ่นมาก มีการแสวงหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหแบบสร้างสรรค์ เน้นการสร้างฉันทามติร่วมกัน โดยที่ต่างฝ่ายมีส่วนร่วมในกระบวนการแก้ไขปัญห

โดยตรง และที่สำคัญคู่พิพาทหรือคู่เจรจาไกล่เกลี่ยอาจแสวงหาความช่วยเหลือจากฝ่ายหรือบุคคลที่เป็นคนกลางที่สามในการบรรลุทางออกที่ก่อให้เกิดความพอใจร่วมกัน

1.3) การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในลักษณะนี้คู่พิพาทสามารถพิจารณาประเด็นปัญหาได้หลายประเด็นตามที่ได้ตกลงกันได้ การเจรจาไกล่เกลี่ยจะเริ่มพิจารณาไปที่ละประเด็น ก่อให้เกิดความรวดเร็วในการสร้างความตกลงในแต่ละประเด็นปัญหา แนวทางลักษณะนี้ช่วยให้ฝ่ายต่างๆบรรลุสู่การตัดสินใจโดยอาศัยความพยายามร่วมกัน และช่วยในการรักษาสัมพันธภาพต่อกัน

2) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยปกติความขัดแย้งเกิดจากบทบาทของ แต่ละฝ่ายทั้งอยู่ในฐานะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงและกลุ่มบุคคลภายนอกที่มีความต้องการในการบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานที่ต่างกัน เมื่อต้องมาเผชิญหน้า ในการดำเนินงาน ย่อมเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นได้ โดยทั่วไปบุคคล/องค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องประกอบด้วย

2.1) หน่วยงานเจ้าของโครงการพัฒนา (project agency) รวมถึงนักพัฒนา ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานภาคเอกชน โดยส่วนมากแล้วหน่วยงานพัฒนาเหล่านี้มีบทบาทภารกิจโดยตรงในด้านใดด้านหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

อนึ่ง หน่วยงานที่อยู่ในฐานะหน่วยงานอนุรักษ์และ/หรือพัฒนา เช่น กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง กรมประมง กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช กรมควบคุมมลพิษ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย



ไทย การทางพิเศษแห่งประเทศไทย กรมโรงงาน สำนักงานนโยบายและ
แผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2.2) องค์กรประชาชน องค์กรพัฒนาเอกชน (NGO's) องค์กร
เหล่านี้มีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนในกิจการด้านการจัดการ
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในระดับพื้นที่ โดยปกติองค์กร
ประชาชนและองค์กรพัฒนาเอกชนมักมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับประชาชน
และชุมชนท้องถิ่น จึงปรากฏบ่อยครั้งที่ฝ่ายเหล่านี้จะเป็นคู่พิพาทกับ
หน่วยงานของรัฐที่เป็นหน่วยงานพัฒนาโครงการ ในปัจจุบันมีองค์กร
ลักษณะนี้เป็นจำนวนมาก และที่มีบทบาทสำคัญ

2.3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในที่นี้หมายถึงรวมถึง องค์การ
บริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล โดยปกติหน่วยงาน
เหล่านี้เป็นตัวแทนของประชาชนที่ต้องสะท้อนความต้องการและไม่ต้องการ
ของประชาชนในพื้นที่ออกมา การสะท้อนความคิดเห็นและพฤติกรรม
ออกมาอาจส่งผลกระทบต่อการศึกษาความขัดแย้งขึ้นได้

2.4) สาธารณชนและการเมือง อาจหมายถึงประชาชนโดยทั่วไป
ที่มีความคิดเห็นที่ “เห็นด้วย” หรือ “ไม่เห็นด้วย” กับการพัฒนาหรือการ
ดำเนินงานใดของหน่วยงานต่างๆ และสะท้อนออกมาในลักษณะของการ
เข้ากลุ่มที่สนับสนุนแนวคิดของฝ่ายตน จนกลายเป็นกรณีพิพาทที่มีมวลชน
เข้ามาสนับสนุนความขัดแย้งให้ลุกลามใหญ่โตขึ้นไปได้ เช่นเดียวกับกลุ่ม
นักการเมืองท้องถิ่นและนักการเมืองระดับชาติที่มักแสดงบทบาทในฐานะ
ตัวแทนของประชาชน บางครั้งบทบาทของนักการเมืองส่งผลต่อความ
รุนแรงของความขัดแย้งขึ้นไปได้ แต่ในทางกลับกันนักการเมืองก็มีบทบาท
ในการลดความขัดแย้งได้ด้วยเช่นเดียวกัน

3) ข้อพิจารณาพื้นฐานในการของกระบวนการแก้ไขปัญหาและการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

3.1) เจื่อนไขก่อนการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง (นพพร, 2546)

- องค์การที่เสนอให้มีการเจรจาไกล่เกลี่ย ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือองค์กรเอกชนหรือบริษัทเอกชน ทำการวิเคราะห์ภายในว่ากระบวนการไกล่เกลี่ยเหมาะสมหรือไม่
- ผู้มีส่วนได้รับผลกระทบที่เป็นแกนสำคัญ สนับสนุนกระบวนการไกล่เกลี่ย
- เจ้าหน้าที่ของรัฐระดับสูงสนับสนุนกระบวนการไกล่เกลี่ยและสนับสนุนการเงินหรือบุคลากรตลอดกระบวนการไกล่เกลี่ย
- ข้อตกลงพื้นฐาน มีการตกลงยอมรับโดยคู่กรณีทุกฝ่ายและจะไม่มีการสร้างข้อตกลงพื้นฐานโดยฝ่ายของหน่วยงานที่เสนอให้มีการไกล่เกลี่ยแต่เพียงฝ่ายเดียว
- หน่วยงานที่เสนอให้มีการไกล่เกลี่ยจะต้องตกลงยินยอมให้ผู้ไกล่เกลี่ยเป็นคนกลางและเป็นที่ยอมรับของคู่ความทุกฝ่าย

3.2) ประเภทของคนกลางที่ทำหน้าที่เจรจาไกล่เกลี่ย บทบาทของผู้เจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง เปรียบเสมือน “คนกลาง” ที่ทำหน้าที่ในการแสวงหากระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของคู่กรณีให้สามารถบรรลุข้อตกลงกันได้จนเป็นพึงพอใจทุกฝ่ายด้วยความสมัครใจ วันชัย (2544) เห็นว่าคนกลางเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและส่งเสริมการเจรจาเพื่อแสวงหาฉันทามติอย่างไรก็ตามความจริงที่ว่ากระบวนการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางถูกนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน ได้นำไปสู่บทบาทของผู้ไกล่เกลี่ยในหลายรูปแบบ



มีผู้ไกล่เกลี่ยคนกลางอยู่ 3 ประเภท พิจารณาจากรูปแบบความสัมพันธ์ของคนกลางกับคู่กรณีที่เกี่ยวข้องคือ (ตารางที่ 6-1) (วันชัยและคณะ, 2542)

ตารางที่ 6-1 ประเภทของคนกลางที่ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย

ผู้ไกล่เกลี่ย คนกลางจาก เครือข่าย สังคม	ผู้ไกล่เกลี่ยคนกลางที่มีอำนาจหน้าที่			ผู้ไกล่เกลี่ย คนกลางอิสระ
	ผู้ไกล่ เกลี่ย คนกลางเอื้อ อาทรมที่มี อำนาจ	ผู้ไกล่เกลี่ย คนกลางผู้บริหาร หรือผู้จัดการ	ผู้ไกล่เกลี่ย คนกลางที่มี ส่วนได้เสีย	
- มีความสัมพันธ์กันดีมาก่อนและคาดหวังจะมีต่อไปในอนาคตกับคู่กรณีทั้งหลายซึ่งผูกพันกันอยู่ในเครือข่ายสังคมเดียวกัน	- อาจจะมีหรือไม่มีความสัมพันธ์กันอยู่กับคู่กรณีทั้งหลาย	- โดยทั่วไปมีความสัมพันธ์ในฐานะผู้มีอำนาจกับคู่กรณีทั้งก่อนการเกิดข้อพิพาทและเมื่อข้อพิพาทยุติลง	- มีความสัมพันธ์กับคู่กรณีใดคู่กรณีหนึ่งหรือทั้งคู่มาก่อนหรือคาดหวังจะมีขึ้นในอนาคต	- เป็นกลางไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดทั้งในแง่ความสัมพันธ์และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น
- ไม่จำเป็นต้องเป็นกลางนักแต่ทุกฝ่ายเห็นว่าเป็นผู้สามารถให้ความยุติธรรมได้	- พยายามหาทางออกที่ดีที่สุดกับผู้เกี่ยวข้อง	- แสวงหาทางออกร่วมกันระหว่างคู่กรณีภายในกรอบข้อกำหนด	- มีความสนใจหรือผลประโยชน์สูงในผลลัพธ์ของข้อพิพาท	- ช่วยเหลือตามความพึงพอใจของคู่กรณีทั้งสอง

ตารางที่ 6-1 ประเภทของคนกลางที่ทำหน้าที่ไกลเกลี่ย (ต่อ)

ผู้ไกลเกลี่ย คนกลางจาก เครือข่าย สังคม	ผู้ไกลเกลี่ยคนกลางที่มีอำนาจหน้าที่			ผู้ไกลเกลี่ย คนกลางอิสระ
	ผู้ไกลเกลี่ย คนกลางเอื้อ อาทรมที่มีอำนาจ	ผู้ไกลเกลี่ย คนกลาง ผู้บริหารหรือ ผู้จัดการ	ผู้ไกลเกลี่ย คนกลางที่มี ส่วนได้เสีย	
- มีความ ห่วงใยอย่าง มากต่อการ เสริมสร้าง ความสัมพันธ ที่มั่นคง ระยะยาว ระหว่าง คู่กรณี และ คนอื่นๆใน สังคม	- โดยทั่วไป จะเป็นกลาง ไม่เข้าข้าง ฝ่ายใด โดยเฉพาะใน ประเด็นของ ทางออกของ ข้อพิพาท	- มีอำนาจที่จะ แนะนำ เสนอแนะและ แม้แต่การ ตัดสินใจ	- แสวงหา ทางออกที่ นำไปสู่ความ สนใจหรือ ผลประโยชน์ ของคนกลาง หรือคู่กรณีที่ เขาสนิทชิดเชื้อ	- อาจจะเป็นคน กลางที่เป็นวิชาชีพ ในการไกลเกลี่ย
- บ่อยครั้งที่ เกี่ยวข้องไป ถึงการนำ ข้อตกลงไป ปฏิบัติ	- มีอำนาจที่ จะให้ คำแนะนำ เสนอแนะ หรือแม้แต่ การตัดสินใจ	- อาจมี ทรัพยากรที่จะ ช่วยในการ ติดตามและ สนับสนุนการ นำไปปฏิบัติ ตามข้อตกลง	- อาจจะใช้แรง กดดันเพื่อให้ บรรลุข้อตกลง	- ช่วยหาทางออก ร่วมกันที่เป็นที่ ยอมรับโดยสมัครใจ และไม่บีบบังคับที่ เกิดจากการหาทาง ออกร่วมกันของ คู่กรณี



ตารางที่ 6-1 ประเภทของคนกลางที่ทำหน้าที่ไกลเกลี่ย (ต่อ)

ผู้ไกลเกลี่ย คนกลางจาก เครือข่าย สังคม	ผู้ไกลเกลี่ยคนกลางที่มีอำนาจหน้าที่			ผู้ไกลเกลี่ย คนกลางอิสระ
	ผู้ไกลเกลี่ย คนกลางเอื้อ อาหารที่มี อำนาจ	ผู้ไกลเกลี่ย คนกลาง ผู้บริหารหรือ ผู้จัดการ	ผู้ไกลเกลี่ย คนกลางที่มี ส่วนได้เสีย	
- โดยทั่วไปมี ความสัมพันธ์ ต่อเนื่องกับ คู่กรณี หลังจาก ข้อพิพาทยุติ ลงไป - อาจใช้ อิทธิพลส่วน บุคคลหรือ สมาชิกของ กลุ่มที่จะ นำไปสู่ ข้อตกลงที่ต่าง ฝ่ายต่างยึดถือ มันต่อกัน	- อาจมี ทรัพยากรที่ จะช่วยเหลือ ในการ ติดตามและ สนับสนุน การนำไป ปฏิบัติตาม ข้อตกลง	- มีอำนาจที่จะ กดดันให้เกิด ข้อตกลง	- อาจมี ทรัพยากรที่จะ ช่วยในการ ติดตามและ สนับสนุนการ นำไปปฏิบัติ ตามข้อตกลง	- อาจจะไปเกี่ยวข้องกับ การติดตามผล หรือการนำข้อตกลง ไปปฏิบัติหรือไม่ก็ได้ - ไม่มีอำนาจที่จะไป บังคับให้เกิด ข้อตกลง

ที่มา : วันชัยและคณะ (2542)

(1) ผู้ไกลเกลี่ยคนกลางจากเครือข่ายสังคม คือคนที่ได้รับการคัดเลือกเพราะว่าเขาเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับคู่กรณีพิพาทหรือคู่ขัดแย้ง และเขามักเป็นส่วนหนึ่งและมีส่วนร่วมกับการเครือข่ายสังคมนั้นอย่างต่อเนื่อง

(2) ผู้ไกลเกลี่ยคนกลางที่มีอำนาจหน้าที่ ในฐานะของผู้มีอำนาจหรือผู้บังคับบัญชาของคู่กรณี โดยที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าหรือมี

อำนาจเหนือกว่าและมีอำนาจที่จะมีอิทธิพลแฝงต่อข้อพิพาท แต่อย่างไรก็ตามผู้ไกล่เกลี่ยคนกลางประเภทนี้จะไม่ทำหน้าที่ตัดสินใจให้กับคู่กรณี

วันชัยและคณะ (2542) กล่าวว่าผู้ไกล่เกลี่ยคนกลางที่มีอำนาจหน้าที่มีอยู่ 3 สถานการณ์คือ

- ผู้ไกล่เกลี่ยคนกลางเอื้ออาทรที่มีอำนาจ มักให้ความสำคัญกับข้อตกลงที่เกิดขึ้นโดยคู่กรณีมากกว่าจะไปใช้นำโดยตรงเพื่อให้บรรลุข้อตกลง เขาไม่มีความกังวลใจว่าความต้องการหรือผลประโยชน์ของตนเองจะได้รับการพิจารณาจากผลการแก้ไขนั้น ที่สำคัญผู้ไกล่เกลี่ยจะสนใจในกระบวนการความยุติธรรม ความมีประสิทธิภาพ และการทำให้ความขัดแย้งลดลง รวมถึงความรู้สึกที่จะรักษาสถานภาพทางสังคม และการได้รับความนับถือจากคู่กรณี

- ผู้ไกล่เกลี่ยคนกลางผู้บริหารหรือผู้จัดการ เป็นผู้ที่สามารถกำหนดกรอบการต่อรองเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่เป็นที่ยอมรับ เขามักสนใจในผลของเจรจาพอสมควรเนื่องจากผลของการเจรจาจะสัมพันธ์กับประโยชน์ที่มีกฎหมายหรือความเป็นสถาบันบังคับอยู่

- ผู้ไกล่เกลี่ยคนกลางที่มีส่วนได้เสีย เป็นผู้ที่สนใจในกระบวนการและเนื้อหาของผลข้อพิพาท และมักมีผลประโยชน์เฉพาะและเป้าหมายในผลของข้อพิพาท และพยายามอย่างเต็มที่ที่จะผลักดันเป้าหมายเหล่านั้นอย่างแรงกล้าเพื่อให้มีการลงโทษผู้ผิด ซึ่งดูเหมือนว่าไม่ใช่ผู้ไกล่เกลี่ยคนกลางที่แท้จริงและเป็นธรรม

(3) ผู้ไกล่เกลี่ยคนกลางอิสระ คนกลางประเภทนี้ได้มาจากลักษณะของความสัมพันธ์ที่ผู้เข้าไปแทรกอยู่ระหว่างคู่กรณี เป็นคนที่มีลักษณะตรงกลางจริงๆ และวิธีการที่เขามองปัญหานั้นเป็นลักษณะการไม่เข้าฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด (impartiality) ผู้ไกล่เกลี่ยอิสระมักอยู่ในวัฒนธรรมพัฒนาจากชนบประเพณีที่เป็นอิสระ มีวิธีคิดเป็นของตนเอง และความ



ช่วยเหลือในรูปแบบเชิงวิชาชีพ โดยมองว่าการไกล่เกลี่ยควรใช้ “คนนอก” มากกว่า “คนใน” ซึ่งมีผลประโยชน์ซ้อนทับอยู่ เนื่องจากผู้ไกล่เกลี่ยต้องเป็นกลาง (neutrality) และไม่มีความสัมพันธ์กันในเรื่องการได้รับประโยชน์จากผลของการเจรจานั้นๆ

ความไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดและความเป็นกลางมีความสำคัญอยู่ตรงที่ผู้ไกล่เกลี่ยคนกลางสามารถจะแยกความเห็นส่วนตัวเกี่ยวกับทางออกของข้อพิพาทจากการแสดงบทบาทหน้าที่ของเขา และมุ่งเป้าไปที่ความพยายามจะช่วยเหลือคู่กรณีที่จะตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง โดยปราศจากการแสดงออกซึ่งความชอบทางใดทางหนึ่งอย่างออกนอกหน้า

3.3) การเลือกและใช้ผู้เจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง ผู้ไกล่เกลี่ยจะเป็นบุคคลที่มีทักษะในการไกล่เกลี่ยที่ดีโดยได้รับการฝึกอบรม อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมอย่างเดียวไม่อาจสร้างบุคคลให้ผู้ไกล่เกลี่ยที่ดีได้ ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องมีดาวพัฒนาทักษะเพื่อที่จะปรับใช้กับทักษะที่ได้รับการฝึกอบรมและต้องมีประสบการณ์ประกอบด้วย

นพพร (2546) กล่าวว่าบุคคลที่ประกอบวิชาชีพอยู่ในสายวิชาการหรือทำงานเกี่ยวกับการบริการชุมชนมีความเหมาะสมในการเป็นผู้ไกล่เกลี่ยคนกลาง โดยเฉพาะถ้าบุคคลนั้นดำรงความเป็นกลาง โดยมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่คู่กรณีพิพาทที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้วันชัย (2544) ยังให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า (1) ผู้ไกล่เกลี่ยคนกลางต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาความขัดแย้ง ว่าสถานการณ์ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งด้านข้อมูล (data conflict) ความขัดแย้งด้านความสัมพันธ์ (relationship conflict) ความขัดแย้งด้านค่านิยม (value conflict) ความขัดแย้งเชิงโครงสร้าง (structural conflict) หรือความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (interest conflict) และ (2) ต้องตระหนักถึง

คุณค่าการสังเกตและการเข้าไปมีบทบาทหากระบวนการที่เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะของความขัดแย้งนั้นๆ

ด้วยลักษณะค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกของคนในแต่ละภูมิภาคของโลกย่อมแตกต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทของผู้เจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางที่เหมาะสมสำหรับสังคมไทย จึงควรกำหนดหลักเกณฑ์โดยสังเขปดังนี้ (นพพร, 2546)

- มีความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากคู่กรณีที่เกี่ยวข้อง มีชื่อเสียงด้านความซื่อสัตย์มั่นคง มีจริยธรรมที่ดี โดยที่ไม่ได้ดำเนินกระบวนการไกล่เกลี่ยที่ไม่เป็นธรรมหรือสร้างความเสียหายให้แก่คู่กรณีบางฝ่าย

- มีความเป็นกลาง ซึ่งจะปรากฏในระหว่างการทำกระบวนการว่ามีการดำเนินการโดยไม่ลำเอียง หรือสนับสนุนฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด

- มีความสามารถในการบริหารกระบวนการระงับข้อพิพาทในทางเลือก มีความสามารถในการรักษาหรือคงประเด็น และต้องยอมรับในตัวของผู้ที่เข้าร่วมกระบวนการ ผู้ไกล่เกลี่ยจะต้องยอมรับความรู้สึก ความคิดหรือเป้าหมายของบุคคลผู้เข้าร่วมไม่ว่าบุคคลนั้นจะมีเชื้อชาติ มีกลุ่มชน ไร้ความสามารถ มีฐานะทางเศรษฐกิจ หรือยากจน มีความสำเร็จทางการศึกษา การนับถือศาสนา หรือใช้ชีวิตในการทำงานใดก็ตาม

- เป็นนักฟังที่ดี ซึ่งจะแสดงว่าเขาเหล่านั้นมีความประสงค์หรือกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมในการสนทนา ในขณะเดียวกันต้องมีความสามารถในการชี้แจงต่อสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพ

- มีความอดทน ยืดหยุ่นในการไกล่เกลี่ยในแนวทางที่เหมาะสมกับคู่กรณีมากที่สุด นอกจากนี้ยังต้องมีความคิดสร้างสรรค์หรือริเริ่มในการ



ที่จะขยายหรือสร้างความคิดใหม่ และมีอารมณ์ขันด้วย การใช้อารมณ์ขันจะต้องใช้อย่างเหมาะสม เพราะสามารถที่จะบรรเทาอารมณ์หรือความรู้สึกของคู่กรณีในระหว่างการเจรจาไกล่เกลี่ย

- สามารถจัดสรรเวลาในระหว่างคู่กรณีพิพาทฝ่ายต่างๆ ให้แสดงออกได้อย่างเท่าเทียมกันโดยที่ทุกฝ่ายมีความรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรม

6.6 การออกแบบกระบวนการและขั้นตอนการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

Adler and Lowery (อ้างในวันชัย, 2544) กล่าวว่ากระบวนการไกล่เกลี่ยโดยคนกลางไม่มีกระบวนการที่เขียนไว้ตายตัวที่คนกลางจะต้องดำเนินการไปตามนั้น แต่ก็ควรพิจารณากระบวนการกว้างๆไว้ 2 ระยะคือ (1) ระยะของการเข้ามาพบกันหรือระยะสร้างเวทีเจรจา โดยเริ่มจากการเข้าสู่โต๊ะเจรจาและการอภิปราย และ (2) ระยะการแก้ปัญหา ซึ่งคนกลางต้องดีกรอบการเจรจาต่อรองให้แคลง รวมทั้งการสรุปปิดการเจรจาขั้นสุดท้าย

ในขณะที่โชคชัย (2546) อธิบายกระบวนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆคือ (1) การวิเคราะห์และระบุปัญหา (2) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นของปัญหา (3) การพัฒนาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา (4) การประเมินทางเลือกในการแก้ไขปัญหา (5) การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา (6) การวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่ตามมาของการแก้ไขปัญหา (7) การดำเนินการแก้ไขปัญหา

นอกจากนี้ยังมีการแก้ไขความขัดแย้งแบบบูรณาการเชิงรุกในลักษณะของการเข้าไปแก้ไขปัญหาโดยการประสานความร่วมมือกับจังหวัด โดยการแต่งตั้งคณะทำงานวางแผนหลัก (Core Planning Team: CPT)

ขึ้นมาคณะหนึ่งซึ่งมีบทบาทในการระดมความคิดเห็นต่อการกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ โดยเน้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างเป็นกระบวนการ และช่วยลดความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี (มนูและคณะ, 2544; สำนักงานนโยบายและแผนสิ่งแวดล้อม, 2542)

นพพร (2546); วันชัยและคณะ (2542); วันชัย (2545); เสริมศักดิ์ (2534) กล่าวว่า งานของผู้ไกล่เกลี่ยคนกลางก่อนการเจรจาต่อรอง จะมีอยู่ 5 ขั้นตอนและหลังจากเริ่มกระบวนการเจรจาอย่างเป็นทางการแล้วมีอยู่ 7 ขั้นตอน รวมทั้งสิ้น 12 ขั้นตอนโดยมีรายละเอียดดังนี้

1) งานผู้ไกล่เกลี่ยคนกลางดำเนินการก่อนการเจรจาต่อรอง

ขั้นตอนที่ 1 สร้างความสัมพันธ์กับคู่กรณี

ขั้นตอนที่ 2 เลือกกลยุทธ์ที่จะขึ้นการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

ขั้นตอนที่ 3 รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานต่างๆ

ขั้นตอนที่ 4 วางรูปแบบแผนของการเจรจาไกล่เกลี่ยอย่างละเอียด

ขั้นตอนที่ 5 สร้างความเชื่อมั่นและความร่วมมือ



2) งานผู้ไกล่เกลี่ยคนกลางระยะและหลังเริ่มกระบวนการเจรจา อย่างเป็นทางการ

ขั้นตอนที่ 6 เริ่มต้นการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง

ขั้นตอนที่ 7 กำหนดประเด็นและวาระวาระของการประชุม

ขั้นตอนที่ 8 ดำเนินการเปิดเผยผลประโยชน์หรือความสนใจที่ซ่อน
เร้นของคู่กรณี

ขั้นตอนที่ 9 สร้างทางเลือกเพื่อนำไปสู่ข้อตกลง

ขั้นตอนที่ 10 ประเมินทางเลือกเพื่อหาข้อตกลง

ขั้นตอนที่ 11 การต่อรองขั้นสุดท้าย

ขั้นตอนที่ 12 บรรลุข้อตกลงอย่างเป็นทางการ

อนึ่งผลที่ตกลงกันได้ตามกระบวนการไกล่เกลี่ยจะเป็นข้อตกลงระหว่างคู่พิพาท ผู้ไกล่เกลี่ยต้องให้ทักษะแก่คู่พิพาทว่าการตกลงในเรื่องใดควรทำความตกลงอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร นพพร (2546) กล่าวว่า ข้อตกลงควรจะมีลักษณะดังนี้ (1) กล่าวถึงประเด็นปัญหาต่างๆที่นำมาสู่การไกล่เกลี่ยและหนทางออก (2) มีบทบัญญัติที่จะป้องกันปัญหาในลักษณะเดียวกันหรือที่เกี่ยวข้องกับข้อพิพาทที่จะลุกลามในอนาคต (3) มีการเขียนอย่างชัดเจนว่าคู่กรณีทุกฝ่ายผูกพันพร้อมจะปฏิบัติตามข้อตกลง (4) มีระยะเวลาในการปฏิบัติตามข้อตกลงที่แน่นอนและชัดเจน (5) มีบทบัญญัติที่ว่าด้วยว่าหากเกิดข้อพิพาทในระหว่างการปฏิบัติจะดำเนินการอย่างไรต่อไป

6.7 การจัดทำข้อตกลงพื้นฐานของการเจรจาไกล่เกลี่ย อย่างมีประสิทธิภาพ

การทำข้อตกลงพื้นฐานจะระบุกระบวนการที่ใช้ดำเนินการ กระบวนการตัดสินใจและบทบาทของคู่กรณีผู้เข้าร่วมเจรจาทุกฝ่าย รวมทั้งตัวผู้ไกล่เกลี่ยคนกลาง (mediator) ซึ่งโดยทั่วไปแล้วคู่กรณีจะมีส่วนร่วมในการสร้างแบบวิธีการหรือข้อตกลงพื้นฐานของกระบวนการ เพื่อใช้เป็นแบบแผนของการปฏิบัติต่อไป นพพร (2546) กล่าวว่าในต่างประเทศ (สหรัฐอเมริกา) ข้อตกลงพื้นฐานจะประกอบด้วยสาระสำคัญหลักๆ ดังนี้

- ขอบเขต วัตถุประสงค์ของกระบวนการ
- ผู้เข้าร่วมกระบวนการ และบทบาทที่ควรจะเป็น รวมทั้งบทบาทของเจ้าหน้าที่องค์กร ผู้เข้าร่วมสังเกตการณ์
- กฎที่นำมาใช้ในการตัดสินใจในกระบวนการหาฉันทามติ
- การจบกระบวนการ การได้รับสัตยาบัน องค์กรที่จะนำไปสู่การปฏิบัติตามข้อตกลง
- องค์กรและการจัดการประชุม วาระการประชุม การบันทึกการประชุมและข้อตกลงต่างๆ หน้าที่ของวิทยากรกระบวนการหรือคนกลางไกล่เกลี่ย
- การคัดเลือกและถอดถอนวิทยากรกระบวนการ/คนกลางไกล่เกลี่ย
- การถอดถอนผู้เข้าร่วมกระบวนการ
- ข้อกำหนดว่าด้วยการแยกไกล่เกลี่ย
- ข้อมูล การแลกเปลี่ยนข้อมูล การรักษาความลับที่ไม่ควรเปิดเผย

6.8 การสร้างทางเลือกและการระดมสมองในการเจรจาไกล่เกลี่ย

1) ทางเลือกในการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง เสริมศักดิ์ (2534); วันชัยและคณะ (2542); อารี (2539) กล่าวว่า แม้ว่าการแก้ไขปัญหามีหลายวิธี แต่ทางเลือกที่เหมาะสมควรยึดวิธีชนะ-ชนะ (win-win strategy) ซึ่งเป็นวิธีที่ทุกฝ่ายต้องการให้เป็นไป เพราะทุกฝ่ายไม่มีใครต้องการแพ้ รูปแบบของการแก้ไขปัญหแบบนี้คือ

- การประนีประนอม (compromise) เป็นการนำไปสู่ความร่วมมือ (cooperation) โดยทุกฝ่ายจะเป็นผู้ชนะและได้ผลประโยชน์ที่ดีและยุติธรรม

- การแสวงหาความตกลงร่วมกัน (consensus) โดยพยายามหาทางเอาชนะปัญหาโดยใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง และคำนึงถึงความต้องการของทุกฝ่าย

- การตัดสินใจร่วมกัน วิธีการนี้คล้ายคลึงกับวิธีการแสวงหาความตกลงร่วมกัน แต่คำนึงถึงผลที่ตามมาจากการตัดสินใจโดยคำนึงถึงเป้าหมาย ค่านิยม และเงื่อนไขเกี่ยวกับความสัมพันธ์ โดยทุกฝ่ายตัดสินใจร่วมกัน

อย่างไรก็ตามทางออกของข้อพิพาทที่เป็นไปได้อาจเกิดขึ้นในลักษณะของผลลัพธ์ชนะ-แพ้ (win-lose strategy) ได้เช่นเดียวกัน เนื่องจากคู่กรณีฝ่ายหนึ่งมีอำนาจต่อรองอย่างเหลือล้น และผลประโยชน์จากการเอาชนะนั้นสูงมาก การไกล่เกลี่ยไม่เน้นถึงความร่วมมือที่จะเกิดขึ้นหรือในบางครั้งทางออกของการไกล่เกลี่ยก็เป็นทางตัน เนื่องจากขาดความไว้วางใจ หรือคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้ความร่วมมือ (Moor, 1982 อ้างในวันชัยและคณะ, 2542)

2) เทคนิคในการระดมสมองในกระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ย

กระบวนการไกล่เกลี่ย ผู้ไกล่เกลี่ยหรือคนกลางมักประสบอุปสรรคสำคัญในการดำเนินการ ผู้ไกล่เกลี่ยจึงต้องการเครื่องมือและความมั่นใจในการเผชิญปัญหา การระดมความคิดจะเป็นอาวุธสำคัญในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ที่ผู้ไกล่เกลี่ยจะใช้เอาชนะอุปสรรคและรักษาสมดุลในการค้นหาข้อตกลง เครื่องมือในการระดมความคิดเห็นหรือระดมสมองมีเทคนิคที่หลากหลาย ซึ่ง นพพร (2546) กล่าวว่า เทคนิคต่อไปนี้จะช่วยคู่กรณีในการระดมสมองได้อย่างเต็มที่คือ

- เปลี่ยนบทบาท (role reversal)
- เล่นรอบวง (round robin)
- เขียนความคิด (brain writing)
- กลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มข้างเคียง
- เปลี่ยนคำเรียกขานปัญหา
- การคิดแบบเชิงบวก (positive thinking)

อนึ่ง เทคนิคเชิงกลยุทธ์ที่คนกลางในฐานะผู้ไกล่เกลี่ยใช้ในการระดมสมองในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมีอยู่หลากหลายด้วยกัน แต่ละเทคนิคมีขั้นตอนและกระบวนการที่แตกต่างกัน อาทิเช่น (1) เทคนิค AIC (Appreciation-Influence-Control) คือการประชุมที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้สื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และข้อมูลข่าวสารทุกขั้นตอน ทำให้สมาชิกเข้าใจสภาพปัญหา ข้อจำกัด ความต้องการและศักยภาพของผู้มาเกี่ยวข้อง เป็นการประชุมที่ระดมพลังสมองเพื่อแก้ปัญหาและหาแนวทางพัฒนาเชิงสร้างสรรค์ของแต่ละคนเข้ามาเป็นพลังพัฒนา โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมอย่างประชาธิปไตย (2) เทคนิค Card and Chart เป็นเทคนิคที่ได้รับความนิยมในกระบวนการจัดประชุมแบบมีส่วนร่วม เน้นการสื่อสารด้วยตัวอักษรสื่อสารระหว่างบุคคลภายในกลุ่มที่

มีความคิดขัดแย้งกัน (3) เครื่องมือ FSC (Future Search Conference) เป็นเทคนิคการประชุมรวมพลังสร้างอนาคตโดยเริ่มต้นจากการค้นหาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) กับกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ เลือกสมาชิกที่จะทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกลุ่มมาเพื่อประชุมรวมพลังกันในวันประชุมจริง

6.9 การนำผลการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลางไปสู่การปฏิบัติ

เมื่อทุกฝ่ายได้บรรลุข้อตกลงอย่างเป็นทางการแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำข้อตกลงไปปฏิบัติ การนำไปปฏิบัติหมายถึง ขั้นตอนวิธีการซึ่งคู่พิพาทหรือผู้ไกล่เกลี่ยคนกลางจะปฏิบัติตามความตกลงและการทำให้กรณีพิพาทสิ้นสุดลง (Coser, 1967 อ้างในวันชัยและคณะ, 2542) มีวิธีการอยู่สองประการสำหรับการปฏิบัติตามข้อตกลงเรียกว่าเป็นข้อตกลงที่จัดการเบ็ดเสร็จในตัวของมันเอง โดย (1) ดำเนินการไปทั้งหมดในเวลาซึ่งมีการยอมรับข้อตกลง หรือ (2) วางรูปแบบในลักษณะที่ขยายรายละเอียดให้ผู้ดำเนินการตามข้อตกลงมองเห็นชัดเจนได้เอง ในทางตรงข้ามข้อตกลงที่ไม่ได้บ่งบอกว่าจะต้องจัดการตัวเอง ต้องการการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจยากในการติดตามผลเพราะขาดการจัดการเกี่ยวกับการติดตามผลเฉพาะ (Young, 1972 อ้างในวันชัยและคณะ, 2542)

สำหรับการติดตามผลการปฏิบัติตามข้อตกลงอาจดำเนินการโดยคู่พิพาทต่างๆเอง หรือโดยคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยตัวแทนของคู่พิพาท หรือโดยบุคคลที่สาม ผู้ซึ่งมักไม่ใช่ผู้ไกล่เกลี่ยคนกลาง เช่น หน่วยงานของรัฐ บุคคลที่คู่พิพาทเคารพนับถือ ศาล คณะกรรมการติดตามผลอิสระ สำหรับในประเทศไทยนิยมให้หน่วยงานของรัฐตั้ง

คณะกรรมการร่วมขึ้นมาคณะหนึ่งเพื่อทำหน้าที่ในการติดตามประเมินผล การดำเนินการตามข้อตกลง ซึ่งคณะกรรมการอาจมีองค์ประกอบที่ หลากหลายและเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาร่วมเป็น คณะกรรมการในลักษณะของ “คณะกรรมการแบบพหุภาคี” วิธีการเช่นนี้ ช่วยสร้างความชอบธรรมและการยอมรับในแนวทางภายหลังจากการที่ได้ บรรลุข้อตกลงอย่างเป็นทางการแล้ว

6.10 สรุปและข้อเสนอแนะ

1) **บทสรุป** การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งหรือกรณีพิพาทและการ เจริญไกล่เกลี่ยโดยคนกลางในด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจในกลุ่มประเทศพัฒนามาช้านานแล้ว จะเห็น ได้จากกรณีของการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในโครงการพัฒนาขนาดใหญ่ที่ อาจได้รับผลกระทบจากปัญหาสิ่งแวดล้อม การเจรจาไกล่เกลี่ยเป็นรูปแบบ ของการแก้ไขข้อพิพาทอย่างสันติวิธี และมีลักษณะของความเป็น กระบวนการที่จะแสวงหาความไว้วางใจระหว่างคู่กรณีกับคนกลางที่ทำ หน้าที่ในการไกล่เกลี่ย

การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท “คนกลาง (mediator)” นับว่ามี ความสำคัญมาก เขาเหล่านั้นที่ทำหน้าที่ในการไกล่เกลี่ยต้องอยู่ใน สถานภาพที่เป็นกลางโดยแท้จริงและไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดเป็นการเฉพาะเจาะจง มิฉะนั้นแล้วจะทำให้ผลของการเจรจาไม่บรรลุข้อตกลงร่วมกัน คนกลางต้อง ออกแบบกระบวนการไกล่เกลี่ยและระงับข้อพิพาทในแนวทางที่เหมาะสม เริ่มตั้งแต่กระบวนการเปิดโอกาสให้คู่กรณีเข้าร่วมเจรจาไกล่เกลี่ยด้วย ความสมัครใจ การรู้บทบาทของคู่กรณีพิพาทแต่ละฝ่ายอย่างลึกซึ้ง การ เลือกกลยุทธ์ในการไกล่เกลี่ย การกำหนดประเด็นของการไกล่เกลี่ยและ



การจำแนกหมวดหมู่ของประเด็นปัญหาอย่างเป็นระบบ (systematic) เพื่อให้ง่ายต่อการเจรจาไกล่เกลี่ย การสร้างความเชื่อมั่นและความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้เกิดการเริ่มต้นเจรจาที่สร้างสรรค์ ทั้งนี้ คนกลางต้องควบคุมบทบาทของคู่เจรจาไกล่เกลี่ยในแนวทางที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา การสร้างทางเลือกในการแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งของคู่พิพาทต้องมีการบูรณาการปัจจัยต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดข้อตกลงร่วมกันแบบฉันทามติ (consensus) ที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

ดังที่กล่าวมาแล้วว่ากระบวนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต้องมีการ “บูรณาการเชิงรุกอย่างเป็นระบบ” ซึ่งหมายถึงนอกเหนือจากการออกแบบกระบวนการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นกระบวนการที่ชอบธรรมแล้ว ในระหว่างไกล่เกลี่ยต้องคำนึงถึงหลักของความเป็นประชาธิปไตย มีความโปร่งใส ความรับผิดชอบ เป็นไปด้วยหลักธรรมาภิบาล ซึ่งไชยวัฒน์ และคณะ (2545) ย้ำว่าองค์ประกอบซึ่งเป็นเป้าหมายอันพึงประสงค์ของธรรมาภิบาลคือ การมีระบอบประชาธิปไตย การที่ประชาชนสามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเคารพสิทธิมนุษยชน การมีส่วนร่วมตามนัยที่กล่าวมานี้หมายถึงรวมถึงกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาทและอิทธิพลในการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง การดำเนินนโยบาย และมีส่วนในการควบคุมสถาบัน ตลอดจนจัดสรรการใช้และรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่ยั่งยืน

ดังนั้นผลที่ได้จากการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง นอกเหนือจากปัญหาจะได้รับการแก้ไขและบรรเทาให้หมดไปแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างระบอบการบริหารการปกครองที่มีความเป็นประชาธิปไตย ยึดหลักเหตุและผล เคารพในการตัดสินใจที่สิ้นสุด

ผู้กระตือรือร้นยังคงรักษาสถานภาพของความสัมพันธ์เหมือนเดิม และที่สำคัญช่วยสนับสนุนทุกภาคส่วนในการสร้างความเข้มแข็งในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ

2) ข้อเสนอแนะ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลางจะสำเร็จได้ในสังคมไทย ต้องให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนให้ความสำคัญต่อการพัฒนากระบวนการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และต้องอาศัยการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างการรับรู้ของสาธารณชน ดังนั้นผู้ที่มีบทบาทในการส่งเสริมธรรมาภิบาลในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจึงมีอยู่ด้วยกัน 4 สถาบันหลักคือ

2.1) สถาบันการเมือง (political sectors) ซึ่งต้องทำให้คณะผู้บริหารรัฐบาลมีความเข้มแข็ง มีภาวะของความเป็นผู้นำ มีระบบการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง มีความโปร่งใส ยึดการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน และมีการวางกลไกในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของสังคม

2.2) สถาบันภาครัฐ (government sectors) ในที่นี้หมายถึงราชการ ซึ่งต้องมีการจัดระบบกลไกในการบริหารงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งในปัจจุบันภาคราชการต้องมีพันธะสัญญาในการบริหารราชการร่วมกับภาคการเมือง โดยการทำข้อตกลงในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน (Public Service Agreement: PSA) โดยเน้นว่าประชาชนในฐานะผู้รับบริการต้องมีความพึงพอใจในการให้บริการของรัฐ พร้อมทั้งต้องระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของการให้บริการที่ชัดเจน (Key Performance

Indicator: KPI's) ดังนั้น จะเห็นได้ว่าปัจจุบันภาคราชการมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่การปฏิรูประบบราชการและการจัดตั้งกระทรวงใหม่ โดยเฉพาะกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้วางยุทธศาสตร์เชิงนโยบายในการที่จะสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมแบบมีส่วนร่วมด้วยหลักการบริหารจัดการแบบพื้นที่-หน้าที่-การมีส่วนร่วม-การกระจายอำนาจ หรือที่เรียกว่า Area-Function-Participation-Decentralization (AFPD)

2.3) สถาบันภาคเอกชน (business and non-government sectors) นับเป็นสถาบันที่มีบทบาทในการแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างมาก เนื่องจากหลายกรณีที่เป็นภาคเอกชนอยู่ในสถานะของหน่วยงานที่พัฒนาโครงการซึ่งจะกระทบต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนโดยตรง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องปฏิรูประบบการบริหารจัดการองค์กรและผู้รับบริการที่มีประสิทธิภาพ ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมควบคู่กับผลประโยชน์ขององค์กรของตน ผู้บริหารองค์กรต้องมีความวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองปัญหาและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม มีมาตรฐานในการให้บริการ รวมทั้งมีเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารงานร่วมกับภาครัฐและภาคการเมืองอย่างใกล้ชิด

2.4) สถาบันภาคประชาสังคม หรือภาคประชาคม (civil society sectors) เป็นสถาบันที่ใหญ่และมีบทบาทในการควบคุมกลไกทางสังคม การรวมตัวกันของภาคประชาสังคมอาจเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ได้ แต่ควรมีความต่อเนื่องของกระบวนการขับเคลื่อนทางสังคม (social movement) และต้องไม่แสวงหาผลกำไรจากการดำเนินงาน (non-profit organization) อย่างไรก็ตามขณะนี้ภาคประชาสังคม

ก็อยู่ในบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง ดังนั้นจะเห็นได้ว่าหลายๆ โครงการพัฒนาหรือหลายกรณีความขัดแย้งจะมีภาคประชาสังคมเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของรัฐ ความเป็นประชาสังคมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ต้องคำนึงถึง (สมพร, 2543)

(1) จิตสำนึกประชาสังคม (civil society consciousness) หมายถึงการมีจิตสำนึกว่าทุกคนมีบทบาทและส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม ใช้สิทธิและปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างถูกต้องตามครรลองและเป็นธรรม

(2) องค์กรประชาสังคม (civil society organization) หมายถึง การรวมตัวกันเป็นกลุ่ม เป็นชมรม เป็นประชาคม เป็นสมาคม มูลนิธิ หรือเป็นองค์กรสาธารณประโยชน์ องค์กรพัฒนาสังคมในรูปแบบต่างๆ ทั้งนี้องค์กรเหล่านี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการพัฒนาสังคมและไม่แสวงหาผลกำไรในกิจการ การรวมกลุ่มกันช่วยให้ภาคประชาสังคมเข้มแข็งและมีพลังต่อรองในทางสังคม

(3) เครือข่ายประชาสังคม (civil society network) โดยมีเครือข่ายเชื่อมโยงกันในระดับต่างๆทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับจังหวัด และระดับชาติอย่างกว้างขวางทั่วถึง การรวมตัวกันต้องรวมตัวกันในแนวระนาบ (horizontal) คือเป็นการรวมตัวอย่างเท่าเทียมกันในฐานะที่เป็นหุ้นส่วน ไม่ใช่การรวมตัวในแนวตั้ง (vertical) ที่มีการใช้อำนาจหรือสั่งการจากบนลงล่างเหมือนระบบราชการ



บทที่ 7

การพัฒนาทักษะวิทยากร กระบวนการ ในงานมวลชนสัมพันธ์



7.1 บทนำ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นแผนสำหรับการกำหนดกรอบทิศทางการพัฒนาประเทศครอบคลุมทั้งทางด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม รวมทั้งสิ่งแวดล้อม ซึ่งหน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบในแต่ละภารกิจต่างก็ยึดเอาเป็นแนวทางในการนำแผนสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้นโยบายของรัฐได้มุ่งเน้นให้เกิดการบริหารจัดการเชิงบูรณาการของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งการบูรณาการพื้นที่เป้าหมายในการดำเนินงาน (Area) การบูรณาการภารกิจของแต่ละหน่วยงาน (Function) ตลอดจนการบูรณาการการมีส่วนร่วมของประชาชนและชุมชนท้องถิ่น (Participation) หรือเรียกอีกนัยหนึ่งว่า การบริหารจัดการแบบ AFP หลักการดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศในระยะเวลาต่อมาจนถึงปัจจุบัน

คุณภาพชีวิตของประชาชน เป็นเป้าหมายหลักในกระบวนการในการพัฒนาชุมชน ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการในกระบวนการพัฒนา เช่น ศักยภาพของชุมชนในการตอบสนองต่อการพัฒนา ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ รวมถึงลดจนบทบาทขององค์กรพัฒนาชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักพัฒนาชุมชนที่ต้องมีทักษะในการทำงานร่วมกับชุมชนอย่างใกล้ชิด อีกทั้งยังมีบทบาทในการกระตุ้นและเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศในการทำงานบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชน โดยบ่อยครั้งที่นักพัฒนาเหล่านี้ต้องสวมบทบาทของการเป็นวิทยากรกระบวนการ (Facilitator) ที่เปรียบเสมือนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น บทบาทที่ปรากฏชัดก็คือการเป็นวิทยากรชุมชนที่สนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ของชุมชนผ่านการจัดเวทีประชาคมหรือเวทีชาวบ้าน ด้วยเหตุนี้แนวทางการพัฒนาชุมชนหรือแม้กระทั่งงานด้านจัดการลุ่มน้ำและทรัพยากรธรรมชาติในปัจจุบันจึงให้



ความสำคัญกับใช้วิทยาการกระบวนการเป็นผู้ประสานการทำงานร่วมกับชุมชน เพื่อให้ภารกิจต่างๆบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

7.2 ความหมายของวิทยาการกระบวนการ

วิทยาการกระบวนการ คือ ผู้ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก หรือในความหมายอื่นที่ใกล้เคียงกันอาจหมายถึงคนกลางที่ช่วยจัดและดำเนินการงาน การพบปะ ประชุม อบรมให้เกิดการคิดที่เป็นระบบ มีอิสระทางความคิด และสามารถสื่อสารทำความเข้าใจกันอย่างลึกซึ้ง ด้วยการใช้เทคนิค กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

วิทยาการกระบวนการต้องทำหน้าที่ในการเสริมสร้างบรรยากาศของการระดมความคิดเห็นและการทำงานอย่างสร้างสรรค์ด้วยการมีมิติที่จิตต่อกัน เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างกว้างขวางและจริงจัง สามารถจัดปัญหาและอุปสรรคออกไป และส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีส่วนสำคัญต่อการให้สมาชิกในกลุ่ม แลกเปลี่ยนและสะท้อนประสบการณ์หรือปัญหา รวมทั้งแนวทางแก้ไข ช่วยตั้งประเด็นคำถามที่ท้าทายนำไปสู่การแลกเปลี่ยนและสะท้อนประสบการณ์หรือปัญหา รวมทั้งแนวทางแก้ไข ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มรับฟังซึ่งกันและกัน และช่วยตั้งประเด็นให้กลุ่มมีทักษะการคิดอย่างเป็นระบบครอบคลุม ปัญหาและความต้องการของสมาชิก

กล่าวได้ว่าวิทยาการกระบวนการมีความหมายครอบคลุมกว้างขวางกว่าการเป็นผู้ถ่ายทอดตามนิยามโดยทั่วไป วิทยาการกระบวนการอยู่ในสถานภาพของนักพัฒนาหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในชุมชน เพื่อให้สมาชิกในชุมชนตื่นตัวและเข้าถึงหัวใจของการพัฒนาได้อย่างแท้จริง ซึ่งในกระบวนการจัดการกลุ่มน้ำเองก็ต้องอาศัย “เจ้าหน้าที่ประสานงาน

ชุมชน” เป็นกลไกในการเชื่อมประสานการทำงานร่วมกับชุมชน โดยในที่นี้เจ้าหน้าที่ประสานงานชุมชนก็ต้องมีบทบาทของวิทยากรกระบวนการไปด้วยในพร้อมๆกัน (ตารางที่ 7-1)

ตารางที่ 7-1 เปรียบเทียบบทบาทของวิทยากรในความหมายเดิมกับ

วิทยากรกระบวนการ

วิทยากรในความหมายเดิม	วิทยากรกระบวนการ
1. มีบทบาทเป็นครูผู้ถ่ายทอด (Teacher)	1. มีบทบาทเป็นครูผู้ฝึก (Coach) ตั้งประเด็นคำถาม พัฒนาความคิดและให้คำแนะนำอย่างสร้างสรรค์
2. เป็นผู้รวบรวมและนำความรู้มาถ่ายทอดแบบทางตรง เน้นฟังเพื่อให้เกิดความเข้าใจ	2. เป็นผู้จัดกระบวนการให้เกิดความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
3. มีเป้าหมายให้ผู้ฟังเชื่อในสิ่งที่ถ่ายทอด เนื่องจากความรู้อที่ถ่ายทอดให้เป็นสิ่งที่ถูกต้องและผ่านการสังเคราะห์แล้ว	3. มีเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาความคิดสู่การรับรู้และเรียนรู้ความเข้าใจที่แตกฉานด้วยตนเองมากกว่าการรับฟังฝ่ายเดียว
4. วิทยากรเป็นศูนย์กลางของการถ่ายทอดความรู้ทั้งหมด	4. ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นศูนย์กลางของการถ่ายทอดและมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
5. เป็นผู้ตัดสินใจการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้าร่วมกิจกรรม	5. เป็นเพียงผู้สะท้อนภาพของการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมสามารถปรับเปลี่ยนตนเอง
6. ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เป็นความรับผิดชอบของวิทยากร	6. ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เป็นความรับผิดชอบของผู้เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกับวิทยากร
7. มีช่องทางการสื่อสารแบบทางเดียว (One- way Communication)	7. มีช่องทางการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication)



ตารางที่ 7-1 เปรียบเทียบบทบาทของวิทยาการในความหมายเดิมกับ

วิทยาการกระบวนกร (ต่อ)

วิทยาการในความหมายเดิม	วิทยาการกระบวนกร
8. วิทยาการมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Expert)	8. วิทยาการกระบวนกรมีความรู้เชิงสหวิทยาการ (Interdisciplinary)
9. มีความสามารถในการไขปัญหาที่ผู้เรียนข้องใจได้ทุกอย่าง	9. ไม่จำเป็นต้องรู้และตอบข้อข้องใจได้ในทุกเรื่อง แต่รู้จักการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันได้
10. กระบวนการจัดการความรู้และการถ่ายทอดความรู้เป็นแบบมีแบบแผนตายตัว	10. มีระบบกระบวนการจัดการความรู้ที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เหมาะสม
11. สนใจในเนื้อหาที่ถ่ายทอดมากกว่ากระบวนการของการถ่ายทอด	11. สนใจในกระบวนการเชิงปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่ม
12. ขาดการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับตนเองมากกว่ากลุ่ม	12. มีกระบวนการเสริมพลังความคิดแบบเปิดกว้าง มองการพัฒนาแบบองค์รวม เน้นการมีส่วนร่วม

ที่มา: ปรับปรุงจาก อมรศรี (2535)

7.3 คุณสมบัติของวิทยาการกระบวนกร

การเป็นวิทยาการกระบวนกร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องฝึกฝนและพัฒนาทักษะให้เกิดความเชี่ยวชาญในการจัดการกับการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็น เนื่องจากกลุ่มคนที่เข้าร่วมกระบวนการอาจมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นบ่อยครั้งที่กระบวนการประชุมจะมีการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลายหรือมีข้อถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งวิทยาการกระบวนกรต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการจัดการกลุ่มและ

สมาชิกให้สอดคล้องกับห้วงเวลาและสถานการณ์ที่เป็นจริง โดยคุณสมบัติพื้นฐานที่จะกล่าวถึงมีพอสังเขปดังนี้

- เป็นผู้ที่มีกระบวนการทัศนในการพัฒนาแบบองค์รวม
- เป็นผู้ที่มีทักษะความคิดอย่างเป็นระบบ
- เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ
- เป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่นและสามารถแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ดี
- เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
- เป็นผู้ที่มีความเป็นกลางและเป็นธรรม

7.4 การออกแบบการเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

วิทยาการกระบวนการมีส่วนร่วมสำคัญอย่างมากต่อการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน เนื่องจากกระบวนการเรียนรู้ในแนวคิดใหม่ต่างมุ่งเน้นที่การสร้างความรู้โดยเริ่มต้นจากผู้เรียนเป็นหลัก โดยให้ผู้เรียนสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ แต่ถึงอย่างไรในขณะที่ยาการกระบวนการจำเป็นต้องออกแบบกระบวนการเรียนรู้ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆให้สอดคล้องพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย จำนวนของกลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการเรียนรู้ สื่อที่ใช้ในการถ่ายทอดการเรียนรู้ ฯลฯ ทั้งนี้รูปแบบที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้มีมากมายหลายรูปแบบ เช่น การประชุม การ



สัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การอภิปรายกลุ่ม การ
สาธิต เป็นต้น

7.5 บทบาทของวิทยาการกระบวนการในการลด ข้อขัดแย้งในชุมชน

ปัจจุบันงานด้านการพัฒนาชุมชนได้เน้นการสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกในชุมชนในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาาร่วมกัน สมาชิกชุมชนอยู่ในฐานะของผู้ที่มีศักยภาพในตนเอง ที่จะเอื้อให้เกิดการแก้ไขปัญหาแบบมีส่วนร่วม (Positive Approach) บทบาทของหน่วยงาน/องค์กรต่างๆ ที่ลงไปทำงานร่วมกับชุมชนเปรียบเสมือนกับการเข้าไปทำงานเชิงกระบวนการมากกว่า เน้นการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในแนวทางการพัฒนาชุมชนแบบพึ่งตนเอง ความสำเร็จของการแก้ไขปัญหาในชุมชนขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในชุมชนเอง ฉะนั้นผู้ที่ปฏิบัติงานในสนามจึงมีบทบาทคล้ายคลึงหรือเหมือนกับการเป็นวิทยาการกระบวนการที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดกระบวนการแก้ไข/จัดการที่เป็นไปตามความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง ซึ่งในที่นี้ขอกล่าวถึงบทบาทของวิทยาการกระบวนการในการสร้างพลังชุมชนในการจัดการลุ่มน้ำและทรัพยากรธรรมชาติในมิติต่างๆ ดังนี้

- บทบาทด้านการรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้
- บทบาทด้านการให้คำปรึกษาในการพัฒนาชุมชน
- บทบาทด้านการประสานความร่วมมือในชุมชน
- บทบาทด้านการสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้
- บทบาทด้านการสนับสนุนให้เกิดการรวมกลุ่มองค์กรชุมชน
- บทบาทด้านการวิเคราะห์และสรุปประเด็น

- บทบาทด้านการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในชุมชน

7.6 ข้อพึงระวังของวิทยากรกระบวนการ

วิทยากรกระบวนการนับว่ามีบทบาทอย่างยิ่งในการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือของชุมชน ด้วยเหตุนี้ การดำเนินงานของวิทยากรกระบวนการจึงระมัดระวัง เพื่อมิให้เป้าหมายของการทำงานผิดออกไปจากเจตนารมณ์ที่ควรจะเป็น และเนื่องจากวิทยากรกระบวนการมักถูกคาดหวังจากชุมชนค่อนข้างสูง ดังนั้นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ในเรื่องต่างๆจึงควรทำด้วยความละเอียดอ่อน เพื่อให้เข้าใจความรู้สึกของทุกฝ่าย โดยที่มีข้อพึงระวังระมัดระวังในประเด็นที่สำคัญดังนี้

- วิทยากรกระบวนการต้องไม่สร้างความคาดหวังว่าเป็นผู้ที่สามารถแก้ไขปัญหาในชุมชนได้โดยตรง แต่ปัญหาทั้งหลายจะได้รับการแก้ไขด้วยความร่วมมือของสมาชิกในชุมชนเอง
- ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารกับสมาชิกชุมชน ต้องสอดคล้องกับบริบทของชุมชนทั้งทางวัฒนธรรม ค่านิยมและจารีตของท้องถิ่นเป็นหลัก
- ควบคุมอารมณ์ได้อย่างราบรื่น ไม่ผันแปรอารมณ์ของตนเองไปตามสถานการณ์ โดยเฉพาะเมื่อต้องเข้าไปคลี่คลายความขัดแย้งในชุมชน
- เป็นผู้ที่รักษาเวลาในการทำงาน แต่ไม่ควรเคร่งครัดจนเกินไป เพราะบางครั้งการเคร่งครัดในเวลา อาจทำให้ผู้เข้าร่วมกระบวนการเกิดความรู้สึกตึงเครียด

7.7 ความสำเร็จของการเป็นวิทยากรกระบวนการ

ปัจจุบันวิทยากรกระบวนการ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาชุมชน เป็นทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในชุมชนและเป็นผู้ติดตามผลการพัฒนาชุมชนให้อยู่ในแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับความต้องการของสมาชิกในชุมชนเป็นหลัก วิทยากรกระบวนการจึงถูกนำมาใช้ในการเข้าถึงกระบวนการพัฒนาชุมชนมากขึ้น และไม่ใช่เป็นเรื่องของผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญซึ่งเป็นบุคคลที่มาจากภายนอกแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น หากแต่หมายรวมถึงบุคคลหรือสมาชิกในชุมชนก็สามารถเป็นวิทยากรกระบวนการได้ด้วยเช่นเดียวกัน

การเป็นวิทยากรกระบวนการได้ จึงต้องอาศัยการฝึกฝนและลงปฏิบัติจริงให้บ่อยครั้ง เพื่อให้เกิดความชำนาญทั้งกระบวนการคิดวิเคราะห์ และสรุปประเด็น อีกทั้งยังต้องเสริมความรู้ความเข้าใจในแนวทางการพัฒนาแบบองค์รวม (Holistic Approach) ที่คำนึงถึงการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและทรัพยากร ธรรมชาติโดยยึดชุมชนเป็นศูนย์กลางของการทำงาน



บทที่ 8

**การพัฒนาศักยภาพผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง
ในงานส่งเสริมกระบวนการ
เรียนรู้ของชุมชน**



8.1 มิติสัมพันธในระบบนิเวศชุมชน

มนุษย์ ถือเป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของทรัพยากรในพื้นที่สิ่งแวดล้อมอย่างมาก โดยมนุษย์นั้นมีการใช้ทรัพยากรในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของตนเองโดยไม่มีที่สิ้นสุด จึงส่งผลกระทบให้เกิดความเสื่อมโทรมของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในประเด็นของความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ อย่างไรก็ตาม มนุษย์เองมิได้ถูกพุ่งเป้าในเชิงที่เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การทำลายทรัพยากรแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญในมิติเชิงสร้างสรรค์อีกด้วย กล่าวคือมนุษย์เป็นผู้ที่มีบทบาทในการอนุรักษ์ คุ้มครอง ฟื้นฟูและรักษาทรัพยากรไว้อีกทางหนึ่งด้วย ด้วยเหตุนี้ทำให้กระบวนการทัศน์ของการจัดการทรัพยากรในสิ่งแวดล้อมได้ปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็น การเสริมสร้างศักยภาพของคนและชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน จัดการสิ่งแวดล้อมให้มากขึ้น โดยมีสมมติฐานทางความคิดที่ว่า “การมีส่วนร่วมของชุมชน เป็นเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อมให้เกิดความยั่งยืนได้”

8.2 กระบวนการในการจัดการสิ่งแวดล้อมแบบใหม่

การจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในแนวคิดเดิม ส่วนใหญ่เน้นหนักไปที่หน่วยงานของรัฐจะเป็นผู้สนับสนุนผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ เฉพาะด้านลงไปช่วยเหลือกับกลุ่มชุมชนที่ประสบปัญหาในการพัฒนาต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ชุมชนเหล่านั้นได้รับผลของการพัฒนาที่ได้ ดำเนินการลงไป โดยที่ชุมชนมักเป็นผู้รับผลของการพัฒนาฝ่ายเดียว ขาดกระบวนการปฏิสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมของทั้งสองฝ่าย (Interactive

Participation) ในขณะที่กระบวนการทัศนใหม่นั้น เน้นการสร้างความร่วมมือกันระหว่างชุมชนกับผู้เชี่ยวชาญหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อให้ชุมชนเกิดการเรียนรู้ในการพึ่งพิงตนเองอย่างเหมาะสม และสามารถจัดการทรัพยากรในชุมชนได้อย่างยั่งยืนด้วยตัวของชุมชนเอง ซึ่ง Bhatia *et al.* (1998) ได้เปรียบเทียบกระบวนการทัศนของการจัดการสิ่งแวดล้อมแบบเดิม (Conventional Approach) กับแบบสมัยใหม่ (Modern Approach) ไว้ดังตารางที่ 8-1

ตารางที่ 8-1 การเปรียบเทียบกระบวนการทัศนในการจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อมแบบเดิมกับสมัยใหม่

กระบวนการแบบเดิม (Conventional Approach)	กระบวนการแบบใหม่ (Modern Approach)
1. เน้นการแก้ไขปัญหาโดยหน่วยงาน โดยให้ความสำคัญกับเป้าหมายในการพัฒนา (Target-based)	1. เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนในการแก้ไขปัญหา โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการมีส่วนร่วม (Participatory Process-based)
2. เน้นวัตถุประสงค์หลักที่การอนุรักษ์ดิน น้ำและป่าไม้เท่านั้น	2. เน้นการแก้ไขปัญหาความยากจน และการพัฒนามนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรธรรมชาติ
3. เน้นวิธีการส่งเสริมและถ่ายทอดเทคโนโลยี	3. เน้นการหลอมรวมการใช้เทคโนโลยีของชุมชน
4. เป็นการดำเนินงานแบบการสั่งการจากบนสู่ล่าง (Top-down) ทั้งการวางแผน การติดตามตรวจสอบและการประเมินผล	4. เป็นการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม (Participatory-based Planning) ทั้งการวางแผน การติดตามตรวจสอบและการประเมินผล



ตารางที่ 8-1 การเปรียบเทียบกระบวนการตัดสินใจในการจัดการทรัพยากร

สิ่งแวดล้อมแบบเดิมกับสมัยใหม่ (ต่อ)

กระบวนการแบบเดิม (Conventional Approach)	กระบวนการแบบใหม่ (Modern Approach)
5. เป็นการใช้ประโยชน์ที่ดิน บนฐานของ สมรรถนะของดิน (Land Capability)	5. เป็นการใช้ประโยชน์ที่ดิน บนฐานของความ เหมาะสมของดิน (Land Suitability) ที่ สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน (People's Needs)
6. ไม่ให้ความสำคัญต่อประเด็นด้าน โครงสร้างการจัดการ เช่น การเป็น เจ้าของที่ดิน หรือองค์กรชาวบ้าน	6. ให้ความสำคัญต่อการมีกรรมสิทธิ์ในที่ดิน และกลุ่มองค์กรชาวบ้านที่จะเข้ามามีส่วนร่วมใน การจัดการ
7. เป็นการจัดการที่เน้นการรับประโยชน์ ในระยะยาว (Long-term Benefits)	7. เป็นการจัดการที่เน้นการรับ และเพิ่มโอกาส ในประโยชน์ในระยะสั้น รวดเร็ว ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม
8. เป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งโดย เจ้าหน้าที่ของรัฐ	8. เป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งโดยชุมชนเอง
9. ดำเนินการกับชาวบ้านและชุมชน ทั่วไป	9. เน้นการแก้ไขปัญหาให้ผู้ที่ยากจน ด้วยโอกาส ในสังคมเป็นอันดับแรก
10. มีหน่วยงานดูแลเพียงหน่วยงาน เดียว และเน้นการจัดการเฉพาะทาง	10. มีการบริหารจัดการโดยหน่วยงานที่ หลากหลาย และมีการจัดการแบบสหวิทยาการ
12. การจัดการเน้นหนักไปที่การ ดำเนินงานทางวิศวกรรมและโครงสร้าง พื้นฐานมาเป็นอันดับแรก	11. การดำเนินงานเน้นที่การจัดการทางชีววิธี (Biological) หรือวนเกษตร (Agro-forestry) เป็นอันดับแรก
12. ไม่เน้นการเสริมสร้างความคิดริเริ่ม ของชาวบ้านและชุมชน	12. เน้นการเสริมสร้างความคิดริเริ่มของชาวบ้าน และชุมชนที่หลากหลาย
13. จัดการบนฐานของสิ่งแวดล้อมขนาด ใหญ่	13. จัดการบนฐานของสิ่งแวดล้อมขนาดเล็ก

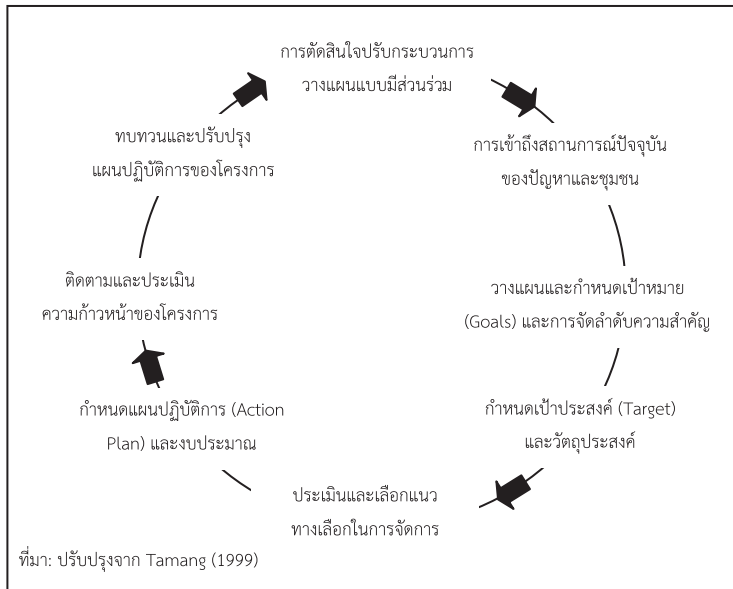
ที่มา: ปรับปรุงจาก Bhatia *et al.* (1998)

การจัดการสิ่งแวดล้อมในประเทศไทย ให้ความสำคัญต่อการจัดการบนพื้นฐานของหลักการอนุรักษ์ โดยเน้นการจัดการใน 3 แนวทาง กล่าวคือ (1) การวางแผนการใช้ที่ดินอย่างเหมาะสมกับศักยภาพของดิน (2) การอนุรักษ์ ใช้ประโยชน์ และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติตามหลักการอนุรักษ์รักษา และ (3) การควบคุมมลพิษสิ่งแวดล้อม (เกษม, 2526, 2539; สามัคคี, 2539) อย่างไรก็ตามแนวคิดของนักพัฒนาในระยะหลังๆ เห็นว่าความสำเร็จของการจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อมนั้น ควรคำนึงถึงการจัดการทางสังคมและชุมชนควบคู่ไปด้วย โดยเชื่อมโยงวิถีชีวิต วัฒนธรรม ประเพณีของชุมชนท้องถิ่นเข้ามาผสมผสาน เพื่อให้ชุมชนตระหนักและเห็นคุณค่าของทรัพยากรอันเป็นทุนทางสังคมที่หล่อเลี้ยงชีวิตของชุมชนตลอดมา (วิชาและกิตติชัย, 2547; สหัทธยาและนิคม, 2547)

7.6 บทบาทของชุมชนกับการมีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อม

การจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมนั้น ควรเปิดโอกาสให้ชาวบ้านและชุมชนเข้ามามีส่วนในการรับรู้ปัญหาตั้งแต่ต้นผ่านกระบวนการวิเคราะห์ปัญหาแบบมีส่วนร่วม จะนำไปสู่การแสวงหาแนวทางในการแก้ไขจัดการตามศักยภาพและความต้องการของชุมชนต่อไป หน่วยงานของรัฐควรสืบบทบาทแต่เพียงเป็นผู้กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง ด้วยการจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิกในชุมชน และการสนับสนุนข้อมูลทางวิชาการ หรือวิทยากรกระบวนการ (Facilitator) เพื่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง โดยในระยะยาวควรให้ชุมชนมีการติดตามตรวจสอบและประเมินผล การดำเนินงานเป็นระยะๆ รวมทั้งปรับแนวทางการจัดการให้สอดคล้องกับ

ความต้องการหรือสถานการณ์ที่ปรับเปลี่ยนไป อันจะช่วยให้แนวทางการจัดการมีความเหมาะสมมากขึ้น (รูปที่ 8-1)



รูปที่ 8-1 กระบวนการมีส่วนร่วมในวางแผนโครงการ

8.4 คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ความเป็นชุมชน จะเข้มแข็งได้ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในชุมชนทุกฝ่ายในการที่จะเข้ามาสนับสนุนแนวทางในการพัฒนาชุมชนให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน โดยเฉพาะบทบาทของผู้นำชุมชน ซึ่งนับว่ามีอิทธิพลต่อการพัฒนาชุมชนอย่างมากทั้งในอดีตและปัจจุบัน หากชุมชนใดมีผู้นำที่มีความเข้าใจ กระตือรือร้นในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาของชุมชน ชุมชนนั้นก็จะมีพัฒนารุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว หากแต่

ชุมชนขาดความมุ่งมั่นทั้งผู้นำและสมาชิกในชุมชน ก็จะส่งผลต่อความไม่เท่าทันในการพัฒนาชุมชน วิธีชีวิตทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนก็ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกในชุมชนได้

“ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือผู้นำชุมชน” คือ ผู้ที่ดำรงชีวิตเป็นส่วนหนึ่งอยู่ในชุมชน เป็นผู้ที่มิตัดปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่น เป็นผู้ที่สมาชิกในชุมชนมีความไว้วางใจ เชื่อใจ เคารพ ศรัทธา ว่าจะสามารถนำพาชุมชนไปสู่เป้าหมายต่างๆตามที่สมาชิกในชุมชนเห็นพ้องต้องกัน ผู้นำชุมชนต้องเป็นบุคคลที่เป็นที่ยอมรับในแง่ของการคิดดีและปฏิบัติจริง ดังนั้นผู้นำจึงต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงชุมชนในแนวทางที่ดีขึ้น (ปาริชาติและคณะ, 2543; สมพันธ์, 2537)

ผู้นำชุมชนที่เหมาะสมสำหรับการจัดการทรัพยากรในสิ่งแวดล้อมนั้น ได้ให้ความสำคัญต่อผู้นำทุกประเภทและทุกระดับของผู้นำ ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะผู้นำที่เป็นทางการเท่านั้น เนื่องจากการจัดการทรัพยากรเป็นเรื่องที่หลากหลายทั้งวิธีคิดและแนวทางปฏิบัติ ไม่ได้มีสูตรสำเร็จตายตัว ดังนั้นผู้นำแต่ละประเภทย่อมจะมีความเหมาะสมสำหรับกิจกรรมบางอย่างที่จะเชื่อมโยงกับความเป็นผู้นำได้ อย่างไรก็ตามผู้นำชุมชนที่เหมาะสมสำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม ควรมีคุณลักษณะสำคัญคือ

- 1) ต้องรู้จักชุมชนอย่างดี มีจิตใจมุ่งมั่นในงานพัฒนา และเชื่อมั่นในตนเอง
- 2) มีความซื่อสัตย์ ซื่อตรงต่อการทำงาน ยอมรับบทบาทของหน่วยงานของรัฐ
- 3) ยอมรับวิทยาการแผนใหม่และสามารถประยุกต์ใช้กับชุมชนได้อย่างกลมกลืน
- 4) มีแนวคิดในการทำงานบนพื้นฐานของความเป็นประชาธิปไตย



5) เคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความเสมอภาค เป็นธรรมกับคนในชุมชน

6) ส่งเสริมบทบาทของสตรีให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน

7) มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ได้ดี

8) สามารถวางแผนงานการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมของชุมชนได้ดี

ดังนั้นจะเห็นว่าคุณลักษณะของผู้นำชุมชน หากใช้จะแสวงหามาได้โดยง่าย แต่ต้องเลือกเฟ้นบุคคลที่ชุมชนเห็นว่ามีศักยภาพในการเป็นตัวแทนของชุมชนในการเจรจาต่อรอง หรือการดำเนินการในเรื่องใดแทนชุมชนได้ ซึ่งเกือบทุกชุมชนหากพิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้ว ก็มีบุคคลที่มีคุณลักษณะเหล่านี้อยู่บ้างแล้ว

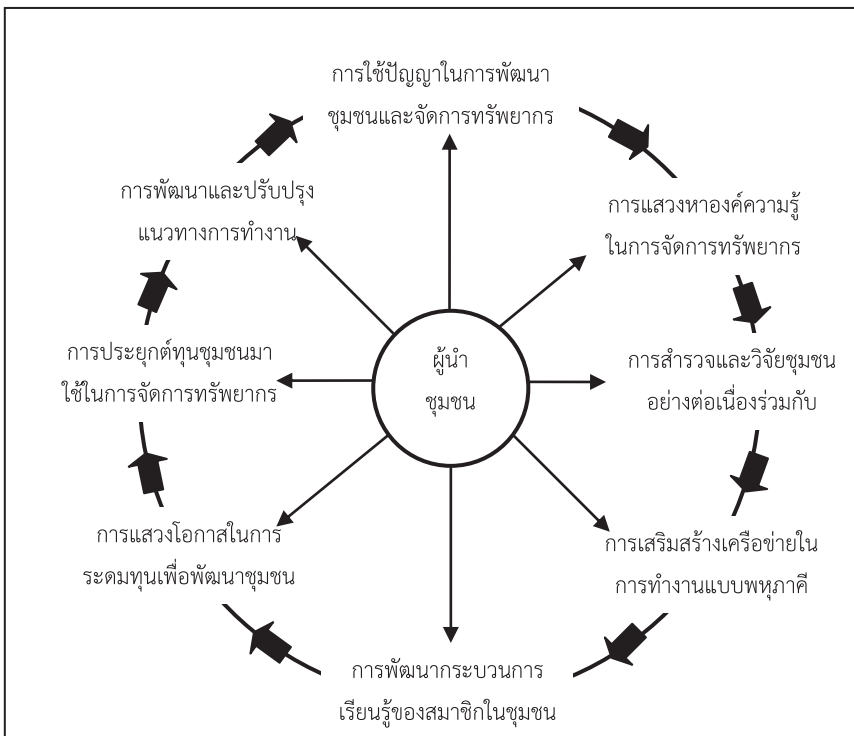
8.5 การเสริมสร้างศักยภาพชุมชนด้วยผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือผู้นำชุมชนที่ดี ควรมีทัศนคติในการพัฒนาชุมชน และการดำเนินงานด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในแนวทางที่ถูกต้องด้วย แต่เชื่อว่าผู้นำทุกคนจะมีพื้นความรู้ความเข้าใจในงานพัฒนาในมิติต่างๆ เท่าเทียมกัน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำชุมชนให้เกิดความเข้มแข็ง เพื่อให้เขาเหล่านั้นทำงานในชุมชนได้อย่างคล่องตัวและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับความต้องการของชุมชน

การเสริมสร้างศักยภาพผู้นำชุมชน มีมุมมองที่หลากหลาย ที่ผู้นำสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวาง การพัฒนามนุษย์ให้มีศักยภาพนั้น จะต้องมีการพัฒนาให้ครบทั้ง 3 ด้านคือ **(1) ด้านพฤติกรรมและวิธีใช้**

ชีวิต ตลอดจนการทำงานหาเลี้ยงชีพ เป็นระดับของการปรากฏตัวของภารกิจ
ไขปัญหา (2) **ด้านจิตใจ** เช่นพัฒนาคุณธรรม ความเข้มแข็งมั่นคงของจิตใจ
และสภาพจิตใจที่ดีงาม รวมทั้งความสุข (3) **ด้านปัญญา** หรือปรีชาญาณ
คือความรู้ความเข้าใจต่างๆ รวมทั้งแนวความคิด ทักษะคิดและค่านิยม
ดังนั้นหากไม่มีการพัฒนาคนแล้ว ก็ทำให้เกิดปัญหาเพิ่มขึ้น เป็นปัญหา
หยาบซ้อนขึ้นมาจากปัญหาระยะยาว (พระธรรมปิฎก, 2544)

ดังนั้นการที่จะทำให้ผู้นำชุมชนมีความเข้มแข็งทั้งวิธีคิดและวิธี
ปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น
จำเป็นต้องอาศัยการดำเนินงานตามแนวทางของ “ธรรมจักรแห่งการ
เสริมสร้างศักยภาพผู้นำชุมชน” โดยมีสาระสำคัญดังนี้ (รูปที่ 8-2)



รูปที่ 8-2 ธรรมจักรแห่งการเสริมสร้างศักยภาพผู้นำชุมชน



- 1) Intellectual หมายถึง เป็นผู้ที่มีรู้จักใช้ปัญญาในการพิจารณาไตร่ตรองงานพัฒนาชุมชนและการจัดการทรัพยากรอย่างละเอียดถี่ถ้วน
- 2) Knowledge หมายถึง การเสาะแสวงหาความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนและการจัดการทรัพยากรอยู่เสมอ
- 3) Research หมายถึง การสำรวจสภาพแวดล้อมและความเป็นไปของชุมชน
- 4) Networking หมายถึง การเสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานกับหน่วยงานต่างๆ
- 5) Learning หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกในชุมชน
- 6) Fund หมายถึง การแสวงหาโอกาสในการระดมทุนหรือทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการได้อย่างเพียงพอ
- 7) Social Capital หมายถึง การประยุกต์หรือนำเอาทุนชุมชนมาใช้ในการพัฒนาชุมชนหรือการจัดการทรัพยากร
- 8) Revise หมายถึง การรู้จักทบทวนและปรับปรุงแนวทางการทำงานอย่างต่อเนื่อง

8.6 สรุป

การจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อมสมัยใหม่ มิได้เป็นเรื่องของการจัดการโดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นการเฉพาะอีกต่อไปแล้ว กระบวนทัศน์ในการจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อมได้ถูกขยายวงครอบคลุมการจัดการทั้งในเรื่องทรัพยากรธรรมชาติ และการจัดการทางสังคมและชุมชนเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นรูปแบบของการจัดการเชิงสหวิทยาการ (Interdisciplinary Approach) ความรู้ในเชิงลึกเพียงอย่างเดียวอาจไม่พอสำหรับการจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในทศวรรษนี้ เนื่องจากความ

ซับซ้อนของปัญหา จึงทำให้การจัดการต้องมองมิติที่ซับซ้อนและเข้าถึง
ธรรมชาติมากขึ้น

“คน” เป็นหัวใจของการจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อมให้ประสบ
ผลสำเร็จได้ แต่เนื่องจากในสังคมย่อมมีความหลากหลายทั้งความรู้
ประสบการณ์ ค่านิยม วัฒนธรรม รวมทั้งจิตสำนึกในการใช้ประโยชน์จาก
ทรัพยากรที่แตกต่างกัน ดังนั้นการพัฒนาคนให้มีศักยภาพในการจัดการ
ทรัพยากรอย่างเหมาะสมตามหลักการอนุรักษ์ จึงควรเริ่มต้นที่จะสร้าง
ศักยภาพของ **“ผู้นำชุมชน”** เป็นอันดับแรกก่อน โดยเน้นการพัฒนา
ศักยภาพทั้งวิธีคิดและวิธีปฏิบัติที่ถูกต้องตามแนวทางของการพัฒนา
สิ่งแวดล้อมแบบบูรณาการ เพื่อให้เกิดผู้นำชุมชนที่มีความพร้อมและ
ความสามารถ อันจะทำให้ผู้นำชุมชนเหล่านั้น เข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนใน
การถ่ายทอดแนวคิดในการจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืน
ตลอดไป



บทที่ ๑

**การสร้างเครือข่ายองค์กรชุมชน
เพื่อการจัดการ
ทรัพยากรธรรมชาติและ
สิ่งแวดล้อมในท้องถิ่น**



9.1 นิยามและความหมาย

กลุ่มและเครือข่ายเป็นลักษณะของการรวมตัวกันของสมาชิกที่มีความคิดเห็นตรงกันและมีเป้าหมายร่วมกันชัดเจน การรวมกลุ่มกันก็เพื่อดำเนินกิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดร่วมกัน การจัดตั้งกลุ่มที่เป็นระบบทั้งโครงสร้างและการทำงาน จะทำให้กลุ่มนั้นได้รับความเชื่อถือในชุมชนและสังคม เมื่อกลุ่มสามารถขยายกิจกรรมออกไปได้กว้างขวาง กลุ่มนั้นก็จะมีพัฒนาการจากที่เป็นการรวมแบบกลุ่มเล็กๆ กลายเป็นกลุ่มใหญ่ในระบบเครือข่าย (Network) ในที่สุด ซึ่งทำให้กลุ่มและเครือข่ายเหล่านั้นมีพลังต่อรองในชุมชน และสามารถใช้พลังของกลุ่มผลักดันงานพัฒนาชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการพื้นที่ได้เป็นอย่างดี

ปัจจุบัน นักการจัดการพื้นที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มมากขึ้น เนื่องจากได้มีกลุ่มต่างๆ เกิดขึ้นในเกือบทุกชุมชน ทั้งนี้กลุ่มและองค์กรเครือข่ายเป็นกลไกหนึ่งที่นักการจัดการพื้นที่ใช้ในการกระบวนการพัฒนาด้านการมีส่วนร่วม กลุ่มและองค์กรเครือข่ายไม่อาจดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากขาดการเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงานให้มีความเข้มแข็ง ทั้งนี้ต้องมีผู้นำกลุ่มและองค์กรเครือข่ายที่มีความพร้อมและสามารถพัฒนาบทบาทในการทำงานให้เป็นที่ยอมรับของบรรดาสมาชิก อันจะช่วยให้กลุ่มและองค์กรขยายสมาชิกในวงกว้างต่อไปได้

9.2 ปัจจัยของการเกิดกลุ่ม

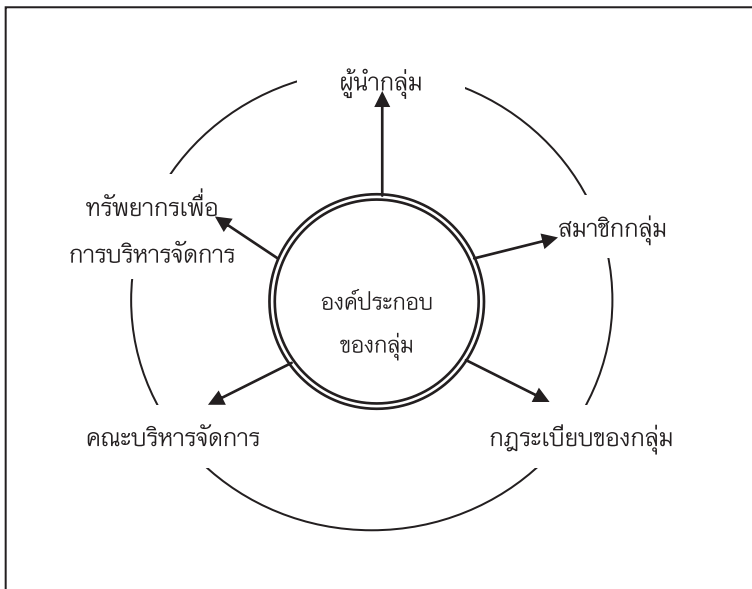
โดยพื้นฐานแล้วการรวมกลุ่มของคนเกิดจากความใกล้ชิดและมีความรักใคร่ชอบพอกัน สนับสนุนกัน โดยเฉพาะกลุ่มคนที่ต้องพบปะพูดคุยกันอย่างสม่ำเสมอ หรือต้องใกล้ชิดกันทางกายภาพของถิ่นที่อยู่อาศัย ก็มักเกิดการรวมกลุ่มกันได้ง่าย แต่การอธิบายในลักษณะนี้ อาจไม่

สะท้อนถึงสาเหตุหรือที่มาของการรวมกลุ่ม อย่างไรก็ตามสามารถอธิบายถึงปัจจัยของการรวมกลุ่มได้ 3 ประการดังนี้

- มีกิจกรรมต่างๆ เกิดขึ้นร่วมกัน (Activities)
- มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interaction)
- มีความรู้สึกร่วม (Sentiments)

9.3 องค์ประกอบของกลุ่ม

การรวมตัวกันของกลุ่ม ย่อมมีองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว ต้องมีอย่างน้อย 5 องค์ประกอบหลักดังนี้ (รูปที่ 9-1)



รูปที่ 9-1 องค์ประกอบของกลุ่ม

1) ผู้นำกลุ่ม การเกิดขึ้นของกลุ่ม มักจะเริ่มต้นที่มีคณะบุคคลกลุ่มเล็ก ๆ กลุ่มหนึ่งมาร่วมตัวกันด้วยเหตุปัจจัยเดียวกัน ผู้นำกลุ่มอาจเกิดขึ้นมาจากความต้องการรวมกลุ่มตั้งแต่เริ่มแรก หรืออาจเกิดขึ้นเมื่อมีการจัดตั้งกลุ่มแล้วก็ได้ ซึ่งเมื่อจัดตั้งกลุ่มได้แล้วบุคคลที่เป็นสมาชิกในกลุ่มนี้ อาจได้รับเลือกให้เป็นผู้นำกลุ่ม ฉะนั้นกลุ่มทุกกลุ่มจึงมักมีการกำหนดให้มีผู้นำกลุ่มขึ้น เพื่อให้มีอำนาจในการบริหารจัดการกลุ่ม

2) สมาชิกกลุ่ม คือ บุคคลที่อยู่ภายใต้วัตถุประสงค์ และกฎเกณฑ์ของกลุ่ม แต่ละกลุ่มอาจมีสมาชิกตั้งแต่สิบคนจนถึงหลายร้อยคนก็ได้ ขึ้นอยู่กับขนาดของกลุ่ม ส่วนใหญ่สมาชิกกลุ่มจะมีพื้นฐานทางเศรษฐกิจสังคมที่คล้ายคลึงกัน เช่น เป็นเกษตรกรในหมู่บ้าน หรือเป็นกลุ่มสตรี หรือเป็นกลุ่มอาชีพเสริม สมาชิกกลุ่มจะมีบทบาทสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วาง

3) กฎระเบียบของกลุ่ม การบริหารจัดการกลุ่ม ต้องอาศัยทั้งความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม รวมทั้งอาจต้องกำหนดให้กลุ่มมีกฎเกณฑ์ กติกา หรือข้อบังคับที่จะใช้เป็นบรรทัดฐานในการทำงานของกลุ่มเอง จะเห็นว่ากลุ่มต่างๆ มีการกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเองขึ้นทั้งสิ้น ตัวอย่างเช่น กลุ่มป่าชุมชน มีการออกระเบียบการใช้ประโยชน์จากป่าชุมชนขึ้น หากมีการละเมิดระเบียบ ก็จะมีการปรับเงิน หรือระงับมิให้เข้าไปใช้ประโยชน์จากป่าชุมชนอีกต่อไป นอกจากนี้ยังมีกฎระเบียบอื่นๆ อีก เช่น ระเบียบในการคัดเลือกผู้นำกลุ่ม หรือการรับสมาชิกใหม่ เป็นต้น

4) คณะบริหารจัดการกลุ่ม เป็นบุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่ม ที่ได้รับการคัดเลือกหรือพิจารณาแล้วว่ามีคุณสมบัติที่จะเป็นตัวแทนของกลุ่มเพื่อทำหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ ที่กลุ่มกำหนดขึ้นมา โดยทั่วไปโครงสร้างการบริหารกลุ่มจะประกอบด้วยตำแหน่งหน้าที่ที่สำคัญ เช่น ประธาน รอง



ประธาน เลขานุการปฏิคม ประธานสัมพันธ์ เภรัญญิก เป็นต้น คณะบริหารกลุ่มมีบทบาทอย่างมากต่อการกำหนดท่าทีและกิจกรรมของกลุ่มที่จะขับเคลื่อนออกไป นอกจากนี้คณะผู้บริหารควรพลัดเปลี่ยนกันตามวาระเพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกคนอื่นๆ สามารถเข้ามาบริหารกลุ่มได้

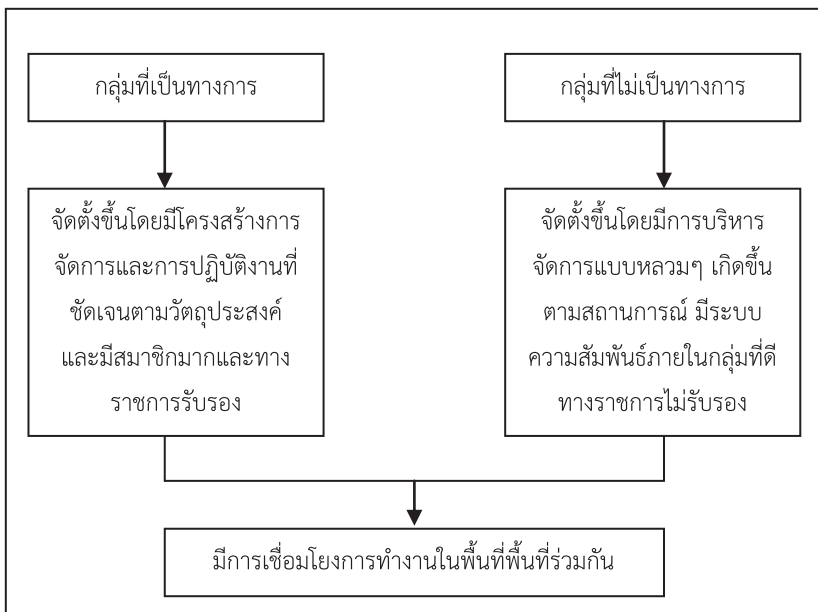
5) ทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการในที่นี้ หมายรวมถึง ทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการของกลุ่ม เช่น งบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ที่กลุ่มได้ระดมให้ขึ้นมาเพื่อใช้ในการดำเนินงาน กลุ่มที่มีศักยภาพสูงจะมีทรัพยากรในการบริหารงานมากตามไปด้วย โดยเฉพาะงบประมาณของกลุ่ม นอกเหนือจากการระดมมาจากมวลสมาชิกแล้ว ยังสามารถแสวงหาจากแหล่งทุนหรือแหล่งความช่วยเหลือภายนอกได้

9.4 ประเภทของกลุ่ม

การแบ่งประเภทของกลุ่ม สามารถแบ่งได้หลายประเภทตามลักษณะของการเกิดกลุ่ม อย่างไรก็ตามเพื่อให้เข้าใจง่าย ขอกล่าวถึงประเภทของกลุ่มใน 2 ประเภทหลักคือ (รูปที่ 9-2)

1) กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการ (Formal Group) เป็นกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นอย่างมีแบบแผนที่ชัดเจน มีการกำหนดวัตถุประสงค์รองรับกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่แน่ชัด สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มย่อยคือ (1) กลุ่มชนิดถาวร และ (2) กลุ่มชนิดชั่วคราว

2) กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Group) กลุ่มประเภทนี้ เกิดจากการที่สมาชิกรวมกลุ่มกันเองโดยธรรมชาติ มีขนาดของกลุ่มที่ไม่ใหญ่มาก การรวมตัวเกิดขึ้นมาจากความสนใจในประเด็นปัญหาาร่วมกันของคนในชุมชน หรือเกิดจากแรงบีบคั้นทางเศรษฐกิจสังคมหรือการประกอบอาชีพ



รูปที่ 9-2 ความสัมพันธ์ของกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

9.5 บทบาทขององค์กรเครือข่ายชุมชน

“เครือข่าย” มีลักษณะที่แตกต่างจากกลุ่ม เพราะกลุ่มเป็นการรวมตัวกันของปัจเจกบุคคลหลายคนขึ้นไปที่มีความสัมพันธ์อย่างเหนียวแน่นและมีความใกล้ชิด ส่วนเครือข่าวนั้นเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในการทำงานกันอย่างหลวมๆ ไม่เหนียวแน่นเหมือนกับกลุ่ม อาจเชื่อมโยงในระดับบุคคล องค์กร กลุ่ม หรือสถาบัน โดยที่สมาชิกในเครือข่ายเข้าร่วมทำกิจกรรมตามความเหมาะสม ภายใต้กฎเกณฑ์หรือเป้าหมายร่วม และมีการปฏิบัติงานอย่างมีทิศทาง ดำรงไว้ซึ่งความเป็นเอกลักษณ์ของเครือข่าย อีกทั้งผลของการดำเนินกิจกรรมจะตกอยู่กับภาคีเครือข่ายในภาพรวม

เครือข่ายที่ปรากฏชัดในพื้นที่พื้นที่คือ “เครือข่ายชาวบ้าน” ลักษณะของเครือข่ายชาวบ้านคือการที่ชาวบ้านมารวมตัวกัน เพื่อทำ

กิจกรรมตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ โดยในแต่ละชุมชน เครือข่ายชาวบ้านมีบทบาทต่องานพัฒนาชุมชนและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมาก เพราะพฤติกรรมและทัศนคติของชาวบ้านมักมีความคล้ายตามกัน พฤติกรรมในการที่จะกระทำหรือไม่กระทำสิ่งใดของชาวบ้าน จะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นในการบริหารจัดการพื้นที่ จึงควรให้ความสำคัญต่อเครือข่ายชาวบ้านในการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ

นอกจากเครือข่ายชาวบ้าน ในพื้นที่ยังประกอบด้วยเครือข่ายอื่นๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอีกมากมาย แต่ละภาคีเครือข่ายมีวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง เครือข่ายเหล่านี้มีทั้งเป็นองค์กรรองรับชัดเจน หรือที่ไม่เป็นองค์กร อาทิ สำนักงานสิ่งแวดล้อมภาค สถานีเพาะชำกล้าไม้ สถานีป้องกันไฟป่า องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) โรงเรียน ศาสนสถาน สถานือนามัย ศูนย์ศึกษาธรรมชาติ มูลนิธิ ชมรม สมาคมต่างๆ รวมทั้งเครือข่ายภาคประชาสังคมในพื้นที่พื้นที่ แต่ก็ถือเป็นส่วนหนึ่งของภาคีพื้นที่ทั้งสิ้น หากจะกล่าวโดยรวมถึงบทบาทของเครือข่ายพื้นที่ พออธิบายได้ดังนี้

- บทบาทในการสนับสนุนการทำงานของภาครัฐ
- บทบาทในการดำเนินกิจกรรมหลักของตนเอง
- บทบาทในการเชื่อมประสานการทำงานเชิงพื้นที่
- บทบาทในการกระตุ้นชุมชนเพื่อการบริหารจัดการพื้นที่

9.6 ความจำเป็นของการสร้างองค์กรเครือข่าย

การสร้างองค์กรเครือข่าย มีลักษณะที่แตกต่างไปจากการสร้างกลุ่ม เพราะการสร้างกลุ่มเป็นเรื่องของการจัดการระดับบุคคลและกลุ่มคน แต่การสร้างองค์กรเครือข่ายเป็นการจัดการระดับกลุ่ม องค์กรที่มี

วัฒนธรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน แต่องค์กรอาจมีแบบแผนการทำงานที่คล้ายคลึงหรือแตกต่างกันบ้าง แต่เมื่อต้องจัดการในระบบเครือข่ายแล้ว ต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน นักการจัดการพื้นที่ ต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วนว่ากลุ่มที่มีอยู่นั้นมีศักยภาพและความเข้มแข็งเพียงพอที่จะจัดตั้งเป็นเครือข่ายได้หรือไม่ ทั้งนี้ทั้งนั้นหากพิจารณาถึงความจำเป็นในการจัดตั้งองค์กรเครือข่ายพื้นที่พบว่า มีเหตุผลสนับสนุน 4 ประการคือ

- ความเชื่อมโยงในปัญหาและผลกระทบในพื้นที่
- เพื่อให้เกิดการขยายพื้นที่ทำงานให้กว้างขึ้น
- เพื่อให้เกิดการประสานประโยชน์ร่วมกัน
- ลดกรณีพิพาทจากการแย่งชิงทรัพยากรในพื้นที่

9.7 ข้อจำกัดของการจัดการองค์กรเครือข่ายพื้นที่

การสร้างองค์กรเครือข่ายพื้นที่ ในทางปฏิบัติมีข้อจำกัดมากมายที่ส่งผลต่อความสามารถในการดำรงอยู่ของเครือข่าย ข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นจากการจัดการองค์กรเครือข่ายที่สำคัญมี 5 ประการ ดังนี้

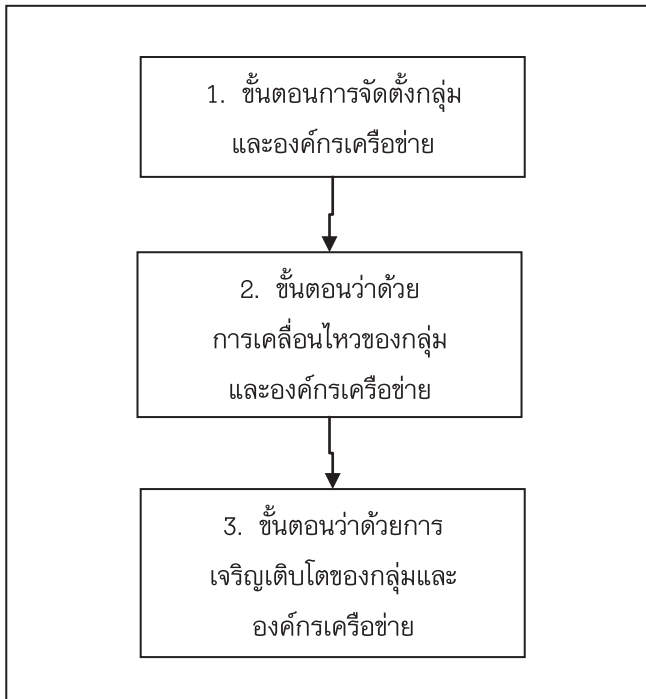
- ไม่สามารถเชื่อมโยงการทำงานเชิงพื้นที่ได้
- ไม่มีประเด็นเชื่อมโยงที่เป็นปัญหาร่วม
- มีการช่วงชิงบทบาทการนำของเครือข่าย
- ขาดงบประมาณในการดำเนินกิจกรรม
- ขาดการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่น

9.8 การเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม และองค์กรเครือข่าย

กลุ่มและองค์กรเครือข่ายมีความจำเป็นต้องได้รับการเสริมสร้างให้มีความเข้มแข็งอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มและเครือข่ายมีความเป็นพลวัต ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ดังนั้นกลุ่มและองค์กรเครือข่ายจึงต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในด้านต่างๆ อยู่เสมอ ในการบริหารจัดการพื้นที่ การพัฒนากลุ่มและเครือข่ายควรเป็นภารกิจหลักที่หน่วยงานต้องเข้ามาสนใจอย่างจริงจัง เพราะเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักที่หน่วยงานต้องเข้าไปร่วมมือในการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้จึงควรนำหลักการปฏิบัติการเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มและองค์กรเครือข่ายตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ (รูปที่ 9-3)

1) ขั้นตอนการจัดตั้งกลุ่มและองค์กรเครือข่าย ในขั้นตอนนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถ้าได้รับการจัดตั้งอย่างถูกต้องตามขั้นตอนแล้ว จะทำให้กลุ่มและองค์กรเครือข่ายมีคุณค่าและเจริญก้าวหน้าไปได้ โดยทั่วไปหน่วยงานที่เข้าไปทำงานเพื่อความเข้มแข็งของกลุ่มควรคำนึงถึงประเด็นสำคัญในขั้นตอนนี้ 3 ประเด็นหลักคือ

- การค้นหาผู้นำ ควรมีระบบการค้นหาผู้นำที่ดี โดยเฉพาะการวางหลักเกณฑ์ในการเฟ้นหาผู้นำที่มีศักยภาพ ทั้งความรู้ ภูมิปัญญา ระบบการตัดสินใจ ความศรัทธาของมวลสมาชิกทั้งหลาย รวมทั้งผู้นำนั้นต้องมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถนำพากลุ่มไปได้ตามเป้าหมายที่วางไว้



รูปที่ 9-3 ขั้นตอนการเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม

- การให้ความสำคัญต่อสมาชิก หมายถึง มีการรวบรวม ปัญหาความต้องการของสมาชิกทั้งปวง แล้วนำมาประมวลเป็นความต้องการร่วมของกลุ่มและองค์กรเครือข่าย โดยที่สมาชิกกลุ่มและองค์กรเครือข่ายต้องมีความสมัครใจและเต็มใจในการเข้าร่วมกลุ่ม ไม่ถูกบังคับทางสังคม และที่สำคัญสมาชิกส่วนใหญ่ควรมีวัยที่ใกล้เคียงกัน เพราะจะสามารถสื่อสารในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเข้าใจต่อกัน
- ความเหมาะสมกับสถานการณ์ เป็นการพิจารณาในการ จัดตั้งกลุ่มและองค์กรเครือข่ายว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็น แรงกดดันได้หรือไม่ การจัดตั้งกลุ่มและองค์กรเครือข่ายตามสถานการณ์



เช่นนี้ จะช่วยให้เกิดพลังร่วมของสมาชิกในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มและองค์กรเครือข่ายได้เป็นอย่างดี

2) ขั้นตอนว่าด้วยการเคลื่อนไหวของกลุ่มและองค์กรเครือข่าย

กลุ่มและองค์กรเครือข่ายเมื่อจัดตั้งขึ้นมาแล้ว ก็ต้องเตรียมการเพื่อให้เกิดการเคลื่อนไหวในเชิงกิจกรรมของกลุ่มต่อไป ซึ่งอย่างน้อยกลุ่มและองค์กรเครือข่ายที่เข้มแข็งได้ต้องดำเนินการใน 3 ประเด็นหลักดังนี้

- การส่งเสริมแนวคิดและสัมพันธภาพในการทำงาน
- การสร้างระเบียบ กฎเกณฑ์ของกลุ่มและองค์กรเครือข่าย

ขึ้นมารองรับการดำเนินงาน

- การส่งเสริมการทำกิจกรรมร่วมกัน

3) ขั้นตอนว่าด้วยการเจริญเติบโตของกลุ่มและองค์กรเครือข่าย

กลุ่มและองค์กรเครือข่ายจะมีความเจริญก้าวหน้าไปได้ ต้องมีระบบการขยายตัวออกไปเป็นระบบเครือข่ายให้กว้างขวางมากขึ้น เพราะหากกลุ่มและองค์กรเครือข่ายที่จำกัดตัวเองอยู่เฉพาะพื้นที่ทำงานของตนเอง โดยไม่มีการขยายกลุ่มและเครือข่ายการทำงานเลย จะก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการล่มสลายได้ เพราะขาดการเรียนรู้กับเครือข่ายภายนอก และไม่เฝ้าระวังนวัตกรรมใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการกลุ่มและองค์กรเครือข่ายของตนเอง ฉะนั้นในขั้นตอนนี้จึงควรพิจารณาถึงกลุ่มและองค์กรเครือข่ายให้มีความเข้มแข็งใน 3 ประเด็นหลักดังนี้

- การสร้างแนวร่วมของกลุ่มและองค์กรเครือข่าย
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มและองค์กรเครือข่าย
- การสร้างพลังอำนาจในการต่อรอง

9.9 การจัดการกลุ่มและองค์กรเครือข่ายในระยะ กตถอย

ดังที่กล่าวแล้วว่า การจัดการกลุ่มและองค์กรเครือข่ายเป็นเรื่องที่ไม่หยุดนิ่ง ต้องทำงานกันอยู่ตลอดเวลา บางครั้งต้องใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายในการจัดการ เพื่อให้กลุ่มอยู่รอด แต่ในสภาพความเป็นจริงพบว่ามักมีกลุ่มและองค์กรเครือข่ายจำนวนไม่น้อยที่อยู่ในสภาวะถดถอยหรือกำลังจะเสื่อมสลายไป

โดยธรรมชาติของกลุ่มและองค์กรเครือข่ายเมื่อมีพัฒนาการจนถึงระยะรุ่งเรืองสุดขีดแล้ว ก็ย่อมพัฒนาตัวมาเป็นระยะถดถอยหรือระยะหยุดนิ่ง ในระยะนี้จึงเห็นการลดน้อยถอยลงของมวลสมาชิกอย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกเริ่มน้อยลง นอกจากนี้ยังเกิดความขัดแย้งขึ้นภายในกลุ่มและองค์กรเครือข่าย มีการแข่งขันและช่วงชิงการนำกลุ่มและเครือข่ายเกิดขึ้น

ในพื้นที่พื้นที่ที่มีความเสื่อมโทรมของทรัพยากรมาก ย่อมมีผลกระทบต่อการประกอบอาชีพของประชาชน ทำให้กลุ่มและองค์กรเครือข่ายที่มีอยู่ไม่เข้มแข็งตามไปด้วย ในกรณีเช่นนี้ นักบริหารจัดการพื้นที่ต้องเริ่มต้นกระบวนการทำงานที่การฟื้นตัวของกลุ่มและองค์กรเครือข่ายให้เกิดขึ้นใหม่ โดยประยุกต์แนวทางปฏิบัติดังนี้

- ทบทวนวัตถุประสงค์ของกลุ่มและองค์กรเครือข่ายใหม่
- สร้างจิตสำนึกใหม่ให้เกิดขึ้นกับมวลสมาชิกที่มีอยู่
- พัฒนาระบบโครงสร้างการบริหารจัดการที่เหมาะสม
- กำหนดแผนงานในการดำเนินกิจกรรม
- ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่
- สนับสนุนให้เกิดแกนนำร่วมในพื้นที่



- ส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม
- กระตุ้นและประชาสัมพันธ์กลุ่มอย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า กลุ่มและองค์กรเครือข่ายในการบริหารจัดการพื้นที่ เป็นกลไกสำคัญต่อการทำงานร่วมกับชุมชน นักการจัดการพื้นที่ ควรมีแนวคิดในการเสริมสร้างกลุ่มให้เกิดขึ้นเป็นลำดับแรกก่อน จากนั้นจึงค่อยพัฒนาเป็นการสร้างศักยภาพของเครือข่ายองค์กรพื้นที่ต่อไป

การจัดการกลุ่มและองค์กรเครือข่ายสามารถนำไปประยุกต์ในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่พื้นที่ได้หลากหลาย เช่น การจัดตั้งเครือข่ายป่าชุมชน เครือข่ายเกษตรกร เครือข่ายสิทธิชุมชน เครือข่ายผู้สูงอายุ เครือข่ายวนเกษตร เครือข่ายอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เครือข่ายสตรี เครือข่ายชุมชนเมือง เครือข่ายเยาวชน เป็นต้น เห็นได้ว่าเครือข่ายที่เกิดขึ้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวาง ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการของสมาชิกในชุมชน แต่สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการเสริมสร้างกลุ่มและองค์กรเครือข่ายคือ ต้องเน้นการจัดการกลุ่ม/องค์กรเครือข่ายอย่างมีส่วนร่วม ทุกภาคีเครือข่ายต้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานอย่างจริงจัง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานต่างๆ ควรตกอยู่กับประชาชนและชุมชนให้มากที่สุด ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญของการบริหารจัดการพื้นที่โดยชุมชนมีส่วนร่วม



บทที่ 10

**การใช้เครื่องมือทางสังคมเพื่อ
ลดข้อขัดแย้ง
ในโครงการพัฒนาของรัฐ**



10.1 ความขัดแย้งในสังคมไทย

ความขัดแย้ง เป็นประเด็นที่เกิดขึ้นได้ในทุกสังคม โดยไม่เลือกเพศ ชั่ววรรณะ หรือชาติพันธุ์ สาเหตุของความขัดแย้งอาจพัฒนามาจากการไม่สามารถประสานความต้องการของแต่ละฝ่ายให้ไปด้วยกันได้ ทำให้เกิดการเรียกร้องเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการของฝ่ายตน จนในที่สุด กลายเป็นกรณีพิพาทระหว่างกัน เกิดการแย่งชิงเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ของฝ่ายตน ซึ่งภาพของความขัดแย้งดังที่กล่าวมาข้างต้นนี้ สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนในการจัดการดิน น้ำและป่า ซึ่งเป็นประเด็นพื้นฐานที่สังคมไทยเองก็ยังไม่สามารถจัดให้หมดไปจากสังคมได้

ความจริง หากมองอย่างถี่ถ้วน ความขัดแย้งสามารถมองได้ทั้งการเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่ทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องหันหน้ามาพูดคุยกัน เพื่อให้สามารถคลี่คลายปมของความขัดแย้งให้หมดไป หากมองในมุมนี้ก็อาจเป็นเรื่องดี เพราะเมื่อใดก็ตามที่เกิดความขัดแย้ง ก็จะมีการกระบวนกรเจรจาไกล่เกลี่ย เพื่อประนีประนอมให้สามารถบรรลุข้อตกลงร่วมกันได้

สิ่งที่ทุกฝ่ายต้องให้ความสำคัญร่วมกันคือ เมื่อเกิดสภาพของความขัดแย้งในการจัดการทรัพยากรดิน น้ำและป่าแล้ว กระบวนการของการแก้ไขข้อขัดแย้งเหล่านั้นจะมีขั้นตอนและแนวทางในการจัดการอย่างไร ซึ่งไม่ค่อยมีใครหรือหน่วยงานใดที่เกี่ยวข้องสนใจในประเด็นเหล่านี้ สังคมไทยจึงมักใช้วิธีการแบ่งปันประโยชน์ร่วมกัน โดยที่ไม่มีกฎเกณฑ์ในการดำเนินการเพื่อจัดสรร แบ่งปัน และจัดการทรัพยากรอย่างเป็นธรรม และเท่าเทียม ภายใต้กติกาที่เป็นที่ยอมรับในสังคม การลดข้อขัดแย้งจึงต้องทำอย่างเป็น “กระบวนการ” มิใช่ทำเพื่อให้ปัญหาทุเลาลง แต่ต้องทำ

เพื่อให้สังคมเข้าใจในวิธีการจัดการทรัพยากรแบบมีส่วนร่วม โดยมองทรัพยากรในฐานะของผู้ให้คุณค่าแก่ชีวิต

10.2 คนเป็นศูนย์กลางของความขัดแย้ง

เนื่องจากปัญหาทั้งหลายทั่วปวง เกิดจาก “อิทธิพลของมนุษย์” ที่มีความต้องการใช้ทรัพยากรซึ่งทุกคนมักอ้างว่าทรัพยากรเป็นสมบัติสาธารณะที่ใครก็ได้สามารถใช้ประโยชน์ แต่ทุกคนมักลืมนึกว่าแม้ทรัพยากรจะเป็นสมบัติสาธารณะ แต่ก็ต้องการการคุ้มครองดูแลรักษาเพื่อให้มีทรัพยากรต้นทุน (Growing Stock) ให้สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างยั่งยืนยาวนาน ฉะนั้นทางออกของการลดข้อขัดแย้งในการจัดการทรัพยากร (ดิน น้ำ ป่า) จึงต้องเริ่มต้นที่คนเป็นลำดับแรกสุดก่อน การจัดการกับปัญหาโดยเริ่มต้นจากคนเป็นศูนย์กลาง เป็นแนวคิดในการลดข้อขัดแย้งโดยมีสมมติฐานว่าคนมีอิทธิพลต่อทรัพยากรอย่างมาก ทั้งในแง่ของการอนุรักษ์และการทำลายทรัพยากร เมื่อกล่าวถึงคน ต้องเชื่อมโยงให้เห็นว่า คนมีวิถีการใช้ทรัพยากรที่สัมพันธ์กับวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นหลัก พื้นฐานของคนโดยทั่วไปมีแบบแผนปฏิบัติของการดำเนินชีวิตที่เป็นไปตามบริบทของชุมชนและสังคม ชุมชนที่อยู่บนพื้นที่ต้นน้ำ ย่อมต้องการใช้ดิน น้ำ ป่าในพื้นที่ต้นน้ำเพื่อการดำรงชีวิต ชุมชนที่อยู่ในพื้นที่ท้ายน้ำ ก็ย่อมต้องการดิน น้ำและทรัพยากรธรรมชาติต่างๆที่มีความอุดมสมบูรณ์ด้วยเช่นกัน ดังนั้นเราจึงปฏิเสธคนออกจากธรรมชาติไม่ได้ ถือว่าเป็น “กฎของธรรมชาติ” และเช่นเดียวกันเมื่อคนใช้ทรัพยากรโดยขาดการอนุรักษ์ ก็จะทำให้เกิดผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของคนและชุมชนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ปรากฏให้เห็นกรณีของการเกิดน้ำท่วมดินถล่มในหลายพื้นที่ของประเทศ ซึ่งทำความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สินมหาศาล ทั้งหมดนี้ล้วนเกิดจาก



การที่คนไปรบกวนธรรมชาติโดยขาดความระมัดระวังทั้งสิ้น ซึ่งก็ถือเป็นบทลงโทษที่เป็นไปตามกฎของธรรมชาตินั่นเอง

10.3 เครื่องมือทางสังคมช่วยลดข้อขัดแย้งในการจัดการสิ่งแวดล้อม

การจัดการหรือเก็บเกี่ยวทรัพยากรทุกประเภท รวมทั้งการจัดการมลพิษสิ่งแวดล้อมหรือของเสียต่างๆที่เกิดจากกระบวนการผลิตทางอุตสาหกรรมเรามาก่อนเคยกับการนำเครื่องมือที่จับต้องได้เป็นรูปธรรมมาใช้ในการจัดการ เช่น เทคโนโลยีบำบัดน้ำเสีย เครื่องมือเลื่อยไม้ ถางป่า เครื่องไถพรวนดิน เครื่องเกี่ยวข้าว เครื่องมือชุดเจาะน้ำมัน เครื่องมือสำรวจทรัพยากรประมง ฯลฯ เครื่องมือต่างๆเหล่านี้ เป็นกลไกที่มนุษย์คิดค้นขึ้นมาเพื่อใช้ในการจัดการกับทรัพยากรได้แทบทั้งสิ้น ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ทำให้มนุษย์สามารถผลิตเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการทรัพยากรคราวละมากๆ เมื่อความต้องการใช้เพิ่มมากขึ้น ทำให้มีความต้องการในการเก็บเกี่ยวทรัพยากรเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย ผลพวงของการใช้เทคโนโลยีเกิดของเสียและมลพิษ รวมทั้งปัญหาสิ่งแวดล้อมต่างๆตามมามากมาย แม้ว่าส่วนหนึ่งของเทคโนโลยีจะสามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมเหล่านั้นก็ตามที่ แต่ก็ยังไม่สามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากเทคโนโลยีถูกกำหนดขึ้นมาโดยคน ดังนั้นการจัดการและแก้ไขปัญหาจึงต้องใช้คนเป็นกลไกในการจัดการเทคโนโลยีนั้นอย่างเหมาะสมด้วย มิฉะนั้นการมีเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าเพียงใดก็ไม่ใช่เครื่องบ่งชี้ว่ามีการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดีเท่าประสิทธิภาพของเทคโนโลยีที่มีอยู่

“เทคโนโลยีทางสังคม (Social Technology)” เป็นนวัตกรรมทางสังคมที่มนุษย์คิดค้นขึ้นมาเพื่อให้สามารถจัดการกับปัญหาที่มนุษย์เป็นผู้ก่อ

ขึ้น เป็นเครื่องมือทางสังคมที่ต้องอาศัยกระบวนการในการจัดการที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ทรัพยากรและความต้องการของสังคม ดังที่กล่าวแล้วว่าเทคโนโลยีทางสังคมเป็นเรื่องของกระบวนการ ดังนั้นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการจัดการทรัพยากรดิน น้ำ ป่า จึงต้องเป็นการจัดการที่ **“วิถีคิดของคน”** เป็นพื้นฐานก่อน

ในอดีตวิถีคิดของคนอยู่บนพื้นฐานของความ **“พอเพียง”** ไม่มุ่งแสวงหาทรัพยากรจนเกินความจำเป็นในการดำรงชีวิต การใช้ทรัพยากรก็เพื่อการเป็นปัจจัยการผลิต การปลูกพืชเป็นหลัก การใช้น้ำก็เพื่อการอุปโภคบริโภคตามระบบการผลิตทางการเกษตร ส่วนการใช้ป่าก็เน้นการใช้ทรัพยากรที่เป็นผลผลิตจากป่า โดยมองว่าป่าเป็นธนาคารอาหารสำหรับครอบครัวและชุมชน ป่าให้เห็ด หน่อไม้ น้ำผึ้ง ผักป่านานาชนิด รวมทั้งสัตว์และแมลงที่กินได้ต่างๆ โดยไม่ได้มองว่าป่าเป็นทรัพยากรที่สามารถเข้าไปลงทุนและให้ผลกำไรในเชิงเศรษฐศาสตร์เหมือนกับปัจจุบัน การใช้ทรัพยากรในยุคนี้จึงเป็นการใช้แบบพอเพียงเท่านั้น แม้ทรัพยากรส่วนหนึ่งจะถูกใช้ประโยชน์แต่ธรรมชาติฟื้นคืนสภาพได้ด้วยตนเอง ซึ่งก็เป็นไปตามกฎของธรรมชาติอีกเช่นกัน

ขณะที่วิถีคิดในยุคปัจจุบัน มองว่าทรัพยากรคือชุมทรัพย์ที่ทุกคนต้องแสวงหาเพื่อให้มา การใช้ทรัพยากรก็เป็นไปในลักษณะของการลงทุนเพื่อหาผลกำไรเพื่อให้คุ้มกับการลงทุน ระบบการผลิตเปลี่ยนไปโดยหันไปตอบสนองต่อความต้องการของระบบตลาดและการแข่งขัน ทำให้ค่านิยมในการใช้ทรัพยากรดิน ต้องใช้แบบเข้มข้น ปลูกพืชเกษตรปีละหลายครั้ง มีระบบการดึงน้ำมาใช้ในการสนับสนุนการผลิตน้ำเป็นปริมาณมาก ทำให้ดินเสื่อมโทรม เกิดปัญหาการขาดแคลนน้ำ ประกอบกับความต้องการที่ดินเพื่อการเกษตร ก็ยิ่งทำให้เกิดการบุกรุกพื้นที่ป่ามากยิ่งขึ้น

วิธีคิดเช่นนี้ส่งผลกระทบต่อปัญหาความขัดแย้งในการจัดการทรัพยากรในพื้นที่ลุ่มน้ำอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เมื่อคนมากขึ้น ทรัพยากรน้อยลง ก็ต้องเกิดการแย่งชิงทรัพยากรเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของตนเอง เทคโนโลยีสังคมจะเข้ามาช่วยสนับสนุนการแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ โดยใช้กลไกทางสังคมเป็นตัวขับเคลื่อนและผลักดันให้เกิด **“กระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม”** เพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นคุณค่าของทรัพยากร และมีบทบาทในการดำเนินการเพื่ออนุรักษ์ คุ้มครอง ดูแลทรัพยากรที่เป็นทุนชีวิตของชุมชนอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน

10.4 กระบวนการของเครื่องมือทางสังคมในการลดข้อขัดแย้ง

เครื่องมือทางสังคมในการลดข้อขัดแย้ง แม้ว่าเป็นเรื่องของกระบวนการ แต่ก็มีความสำคัญในการผลักดันให้เกิดกระบวนการปฏิสัมพันธ์ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์ทรัพยากร ซึ่งในที่นี้ใคร่ขอประยุกต์ใช้ **“หลัก SMILE”** มาใช้ในการลดข้อขัดแย้งโดยมีสาระสำคัญดังนี้

1) **การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders: S)** กระบวนการลดข้อขัดแย้ง จะไม่ประสบผลสำเร็จเลย หากไม่ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกับทรัพยากร โดยทั่วไปการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียต้องพิจารณาให้ครอบคลุมผู้ใช้ทรัพยากรทั้งระบบโดยยึดโยงกับพื้นที่ลุ่มน้ำเป็นหลัก ผู้ที่เกี่ยวข้อง มีทั้งผู้ที่อาศัยและใช้ทรัพยากรในพื้นที่ต้นน้ำ กลางน้ำ และผู้ใช้ทรัพยากรท้ายน้ำ ซึ่งในแต่ละทรัพยากรจะมีรูปแบบการใช้ประโยชน์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียจึงช่วยในการ

จำแนก แยกแยะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรได้อย่างชัดเจนและเชื่อมโยงได้กับการใช้ทรัพยากรในพื้นที่

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียควรจำแนกออกเป็น 2 ระดับคือ (1) ผู้มีส่วนได้เสียโดยตรง เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการรับประโยชน์หรือผลกระทบต่อการจัดการทรัพยากรโดยตรงในพื้นที่ ซึ่งส่วนใหญ่ก็คือชาวบ้าน ผู้นำชุมชนและผู้ใช้ทรัพยากรในพื้นที่ และ (2) คือผู้ที่มีส่วนได้เสียทางอ้อม ซึ่งอาจหมายถึงผู้รับประโยชน์หรือผลกระทบจากการใช้ประโยชน์ทรัพยากรของคนในพื้นที่ กลุ่มเหล่านี้อาจหมายรวมถึงกลุ่มที่เป็นผู้รับซื้อผลผลิตสินค้าและบริการที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรของคนในพื้นที่นั้นก็ได้

2) การกระตุ้นและให้แรงจูงใจ (Motivation: M) กระบวนการของการเสริมสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องต่างๆ ให้ความร่วมมือในการแก้ไขข้อขัดแย้งในพื้นที่ โดยต้องมีการสนับสนุนปัจจัยเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ โดยเฉพาะแรงจูงใจนั้น ต้องชี้ให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่ชุมชนจะได้รับจากการแก้ไขข้อขัดแย้งในการจัดการทรัพยากร นอกจากนี้ ยังมีแรงจูงใจอื่นๆ ที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมได้อีก เช่น การช่วยเหลือและพัฒนาชุมชนด้านอื่นๆ การให้โอกาสในการพัฒนาอาชีพ และการให้คุณค่าทางจิตใจต่างๆ

การกระตุ้นและให้แรงจูงใจ ควรทำในขั้นตอนเริ่มแรกของการดำเนินกระบวนการลดข้อขัดแย้งในการจัดการทรัพยากร เนื่องจากการทำความเข้าใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง มิฉะนั้นบุคคลเหล่านี้จะไม่อยู่ในกระบวนการแก้ไขปัญหาตั้งแต่ต้นจนจบ ซึ่งมีผลต่อการยอมรับผลหรือข้อตกลงที่ทุกฝ่ายเห็นชอบร่วมกันมาแล้ว

วิธีปฏิบัติในการกระตุ้นชุมชนคือ การให้ผู้นำชุมชนชี้แจงและทำความเข้าใจกับสมาชิกในชุมชน หรืออาจมีการระดมความเห็นผ่านเวที



ประชาคมของหมู่บ้าน/ตำบลก็ได้ บางครั้งหน่วยงานที่เข้าไปทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาก็อาจใช้วิธีการเข้าไปหารือและทำความเข้าใจกับกลุ่มเป้าหมายไว้ก่อนที่จะมีการดำเนินการจริง ซึ่งหลายแนวทางที่กล่าวมาล้วนสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้ทั้งสิ้น

3) การพัฒนาความคิดริเริ่ม (Initiatives: I) กระบวนการพัฒนาความคิดริเริ่มเป็นการติดต่อทางปัญญาให้กับชุมชน โดยต้องเริ่มที่การให้ความรู้ความเข้าใจในการจัดการทรัพยากรของชุมชน จากนั้นสร้างต้องให้ชุมชนรู้จักการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งรู้จักคิดเพื่อให้เกิดการแสวงหาทางออกในการจัดการ ต้องกระตุ้นให้ชุมชนใช้ความคิดแบบรอบด้าน (คิดแบบองค์รวม) สามารถเชื่อมโยงมิติการจัดการทรัพยากรเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการโลกชีวิต เศรษฐกิจ สังคมและความรู้สึกนึกคิด

ความคิดริเริ่มจะเกิดขึ้นได้ ถ้ารู้จักดินนอกกรอบเดิมๆ เข้าใจความสัมพันธ์ของเหตุและผลในเรื่องต่างๆอย่างเป็นระบบ เห็นทางเดินและบทสรุปของปัญหาได้ในแต่ละขั้นตอน หากคิดได้เช่นนี้จะทำให้เรารู้จักการพัฒนาความคิดใหม่ๆขึ้นมาทดแทนความคิดเก่าที่เคยฝังของอยู่ความรู้สึกนึกคิดมาอย่างยาวนาน บางครั้งอาจต้องการเห็นโลกทัศน์ใหม่ที่ชุมชนอื่นๆกำลังทำ หรือการแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคคลภายนอกที่มีประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ

เทคนิคการปฏิสัมพันธ์แบบสร้างสรรค์ (AIC) เป็นรูปแบบหนึ่งของกระบวนการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆของชุมชน โดยการให้ผู้มีส่วนได้เสียมาร่วมทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน จากนั้นให้วิเคราะห์ปัญหาสาเหตุของปัญหา รวมทั้งเสนอทางเลือกของการแก้ไขปัญหา โดยทุกฝ่ายต้องร่วมกันระดมสมองเพื่อหาฉันทามติร่วมกัน จากนั้นเลือกแนวทางที่

ต้องการมาแปลงเป็นแผนปฏิบัติการ เพื่อให้ทุกฝ่ายได้ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้

วิธีการเช่นนี้เหมาะสมสำหรับกระบวนการลดข้อขัดแย้งที่มีประเด็นปัญหาเฉพาะ เช่น การหมายแนวเขตพื้นที่อนุรักษ์กับที่ดินทำกินของชาวบ้าน ซึ่งในหลายพื้นที่สามารถหาข้อสรุปในการหมายแนวเขตร่วมกัน ทำให้เจ้าหน้าที่รัฐและชุมชนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ลดความหวาดระแวง และเป็นการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในเบื้องต้นได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพอีกด้วย

4) การเรียนรู้ (Learning: L) ความรู้ทำให้คนรู้จักคิดและเข้าใจ ปรากฏการณ์ต่างๆ ได้ดีขึ้น แต่การเรียนรู้เป็นขั้นตอนที่สูงกว่าการรับรู้แต่เพียงอย่างเดียว กล่าวคือการเรียนรู้เป็นพฤติกรรมของการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากร อาจเป็นการประยุกต์ใช้แบบลองผิดลองดี หรือเรียนรู้ไปทำไป แต่ทั้งหลายทั้งปวงก็เพื่อให้เกิดทักษะในการปฏิบัติแล้วเข้าใจผลของการปฏิบัติอย่างลึกซึ้ง ฉะนั้นการเรียนรู้จึงมักต้องอาศัยเวลาในการสะสมให้เกิดผลลึกความรู้ที่สามารถนำไปปรับใช้ได้เหมาะสม

การเรียนรู้ ทำได้หลากหลายวิธีการ เช่น การศึกษาดูงาน การเสวนาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การทดลองปฏิบัติ การสาธิต การทดลอง การเปิดเวทีชาวบ้าน การวิพากษ์ การทำศูนย์การเรียนรู้ของชุมชน ฯลฯ ทั้งนี้ทั้งนั้นการเรียนรู้ที่ดีควรเน้นการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Participatory Learning Process) เพราะช่วยให้ผู้เรียนรู้ได้ใช้ทักษะในการคิด ทำและแก้ไขปัญหาไปพร้อมๆ กัน

การลดข้อขัดแย้งจะไม่ประสบผลสำเร็จ หากชุมชนไม่รู้จักที่จะเรียนรู้แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เป็นที่ยอมรับได้ของทุกฝ่าย ความต้องการฝ่ายตนกับความต้องการอีกฝ่ายหนึ่งมักไปด้วยกันไม่ได้เสมอ

ดังนั้นจึงควรเรียนรู้ความต้องการของแต่ละฝ่าย เพื่อให้รับรู้และเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงซึ่งกันและกัน การเรียนรู้จึงไม่อาจใช้เวลาอันสั้นในการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆแต่ต้องอาศัยวิธีการสนับสนุนที่หลากหลาย

5) ใช้วิธีการที่ง่าย (Easy: E) กระบวนการลดข้อขัดแย้งในการจัดการทรัพยากร ส่วนใหญ่มีความหลากหลายในเทคนิควิธีในการไกล่เกลี่ยประเด็นของความขัดแย้ง หลักสำคัญของการดำเนินงานเพื่อลดข้อขัดแย้งคือ

- การกำหนด **“ประเด็นของความขัดแย้ง”** หรือกรณีพิพาทให้ชัดเจน ควรแก้ไขข้อขัดแย้งที่ละประเด็น ไม่ควรรวมประเด็นความขัดแย้งหลายๆประเด็นมาแก้ไขในคราวเดียวกัน เพราะจะทำให้เกิดความยุ่งยากซับซ้อนในการแสวงหาข้อสรุปในการเจรจาหรือตกลง

- ควรเลือกใช้ **“ผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท”** ที่เป็นคนกลางที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียใดๆในประเด็นของความขัดแย้งนั้น และควรเป็นบุคคลหรือองค์กรที่เป็นที่ยอมรับของสังคม มีความน่าเชื่อถือและมีศักยภาพในการดำเนินกระบวนการได้ตั้งแต่ต้นจนจบ

- ควรพิจารณาเลือกใช้ **“กระบวนการที่เหมาะสม”** กับกลุ่มเป้าหมายและการตอบสนองต่อกระบวนการในเชิงบวกอย่างไรก็ตามกระบวนการที่ควรนำมาใช้อย่างน้อยควรเป็นกระบวนการที่ไม่สลับซับซ้อนเข้าใจง่าย สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิธีการที่ง่ายในที่นี้ หมายถึงการใช้เทคนิควิธีในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในกระบวนการลดข้อขัดแย้งที่เป็นที่ยอมรับได้ของกลุ่มต่างๆ โดยเน้นการดำเนินการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของปัญหา ภาวะทางเศรษฐกิจสังคม ระยะเวลา ความสลับซับซ้อนของปัญหา ตลอดจนค่านิยมและวัฒนธรรมของชุมชนนั้นๆ ผู้เข้าไปสนับสนุนกระบวนการต้องมีความยืดหยุ่นอดทนและมีไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ สามารถปรับ

กระบวนการทำงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่าง
ทันทั่วทั้งที่

10.5 การสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมในการลด ข้อขัดแย้ง

การลดข้อขัดแย้ง ส่วนใหญ่ถูกจัดการโดยบุคคลภายนอกที่เป็นคน
กลางมากกว่าการใช้บุคคลภายในชุมชนเป็นกลไกในการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้
เนื่องจากไม่มีอคติในการดำเนินกระบวนการ ทำให้สามารถตอบสนองต่อ
ความต้องการของแต่ละฝ่ายได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม ในกระบวนการ
แก้ไขปัญหา ยังต้องการการสนับสนุนปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ อีก เช่น

1) การวิเคราะห์ประเด็นปัญหาอย่างละเอียดลึกซึ้ง ก่อนการ
ดำเนินกระบวนการลดข้อขัดแย้งใด ควรอย่างยิ่งที่จะต้องทำการศึกษาและ
สืบค้นข้อมูลของประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างละเอียดก่อนการวางแผนการ
ดำเนินงานทุกครั้ง การสืบค้นข้อมูลอาจได้จากการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง
อื่นๆ หรือบุคคลที่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์ก็ได้ ข้อมูลทั้งหมดควรถูกจัดเก็บ
และบันทึกไว้อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร

2) การวางแผนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท เป็นการนำข้อมูลเกี่ยวกับ
ประเด็นปัญหามาวางแผนการดำเนินกระบวนการ ซึ่งในกระบวนการไกล่เกลี่ย
อาจต้องใช้เวทีการประชุมร่วมกันของฝ่ายต่างๆ หรือการประชุมแบบแยก
ฝ่าย เพื่อวิเคราะห์ความต้องการของแต่ละฝ่าย แล้วค่อยนำประเด็นมาเข้า
ที่ประชุมร่วมกันอีกครั้งหนึ่ง

การวางแผนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องพิจารณาทั้งการใช้
เวลาในการประชุม สถานที่ประชุม วาระของการประชุมในแต่ละครั้ง



ข้อตกลงที่ต้องการจากการประชุมแต่ละครั้ง รวมถึงขั้นตอนทั้งหมดของการทำงานทั้งกระบวนการ

นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิทยากรกระบวนการ หรือผู้ไกล่เกลี่ยคนกลางที่ชัดเจน หรือแม้กระทั่งการเลือกใช้บุคคลในชุมชนที่เป็นผู้ที่คนในชุมชนยอมรับนับถือหรือให้ความเคารพมาช่วยในการเปิดประเด็นหรือสรุปประเด็นในแต่ละครั้ง ก็อาจช่วยในการทำงานให้ง่ายขึ้นได้

3) การเจรจาหรือการไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง อาจไม่สามารถทำให้เป็นจริงได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้ เนื่องจากความอ่อนล้าของคู่กรณี การถกเถียง การกำหนดจุดยืนที่ตายตัวของแต่ละฝ่าย ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นได้เสมอเมื่อถึงคราวการทำงานจริง ดังนั้นจึงควรมีความอดทนต่อสถานการณ์ หากยังไม่สามารถบรรลุข้อตกลงได้ ควรพักการเจรจาหรือแล้วค่อยมาเจรจากันใหม่ในวันต่อไปหรือในเวลาอื่นที่เห็นว่าเหมาะสม แต่อย่างไรก็ตามในการประชุมแต่ละครั้งอย่างน้อยควรได้บรรลุข้อตกลงที่ละขั้น โดยไม่จำเป็นต้องรีบร้อนให้เสร็จสิ้นกระบวนการในครั้งเดียว

4) ความโปร่งใสในกระบวนการลดข้อขัดแย้ง การลดข้อขัดแย้ง มักมีผลประโยชน์ซ้อนทับความต้องการของแต่ละฝ่ายเสมอ ด้วยเหตุนี้การออกแบบกระบวนการไกล่เกลี่ยหรือเจรจาจึงต้องมีความโปร่งใสในกระบวนการทั้งหมด สามารถเปิดเผยกระบวนการได้ทุกขั้นตอนการทำงานที่สำคัญกระบวนการทำงานทั้งหมดควรเปิดเผยต่อคู่กรณีทั้งสองฝ่ายตั้งแต่เริ่มต้นการทำงาน เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจร่วมกัน

5) ความต้องการในการแก้ไขข้อขัดแย้งของชุมชน การลดข้อขัดแย้งในการจัดการทรัพยากร ต้องเกิดขึ้นจากความต้องการของชุมชนหรือคู่กรณีโดยตรง ไม่ควรเกิดจากความต้องการของหน่วยงานอื่นๆที่เป็นหน่วยงานภายนอก เพราะแม้จะเข้ามาดำเนินกระบวนการ ก็ยากที่จะได้รับการ

ยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสียโดยตรง ดังนั้นการทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้รับการแก้ไข จึงต้องทำความเข้าใจให้ชุมชนและผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายเห็นความสำคัญของการดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของชุมชนที่จะมีโอกาสใช้ทรัพยากรได้อย่างยั่งยืน

6) จัดปัญหาความขัดแย้งในประเด็นการเมืองท้องถิ่น การเมืองท้องถิ่น มักเข้ามามีอิทธิพลในกระบวนการแก้ไขข้อขัดแย้งเสมอ เนื่องจากบางครั้งผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเมืองท้องถิ่นอาจแสวงหาเหตุการณ์ต่างๆให้เชื่อมโยงกับประเด็นการเมืองในพื้นที่ ทำให้กลายเป็นกรณีลูกกลมที่ยากต่อการแก้ไขปัญหา ดังนั้นผู้แก้ไขปัญหาก็ควรทำงานอย่างลึกซึ้ง ไม่ให้กระทบต่อผลประโยชน์ในเชิงการเมืองท้องถิ่น หรือมีการอิงประโยชน์กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ต้องการผลจากการทำงานเพื่อประโยชน์ทางการเมือง การปรึกษาหารือกับผู้นำชุมชนจะช่วยจัดปัญหาเหล่านี้ออกไปได้ก่อนการดำเนินกระบวนการ

10.6 แนวทางการทำงานแบบสมานฉันท์

แนวทางสมานฉันท์ เป็นแนวทางในการเสริมสร้างความร่วมมือในการจัดการทรัพยากร โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลายมาระดมพลังความคิดในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นกระบวนการ ไม่ควรใช้ความริบร้อน หรือทำให้เกิดการนำสัญลักษณ์ทางอำนาจมาใช้ในการกระบวนการทำงาน เพราะนอกจากจะไม่เกิดความร่วมมือใดๆแล้ว ยังกลับให้เกิดปฏิกิริยาตรงกันข้ามที่ไม่เอื้อต่อการแสวงหาทางออกในการแก้ไขปัญหา

การจัดการกับความขัดแย้ง จึงอาศัยความรู้ สติและปัญญาเป็นฐานในการทำงาน เน้นการไขโดยการพัฒนาที่จิตใจของคนมากกว่าการแก้ไขที่ตัวทรัพยากร เพราะคนมีอิทธิพลต่อการทำลายหรืออนุรักษ์ทรัพยากร หากไม่สามารถจัดการกับคนได้ ก็ไม่มีความหมายที่จะจัดการกับความขัดแย้งใดๆ ได้

บทที่ ๑๑

การออกแบบเวทีชาวบ้าน ในงานส่งเสริมการมีส่วนร่วม ของชุมชนท้องถิ่น



11.1 บทนำ

การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นการจัดการเชิงพื้นที่ โดยมองเป็นระบบสิ่งแวดล้อม เพราะในด้านกายภาพนั้นมีขอบเขตชัดเจนตามพื้นที่การรับน้ำหรือแบ่งโดยสันปันน้ำ และสรรพสิ่งต่างๆในขอบเขตระบบนิเวศสิ่งแวดล้อมต่างมีปฏิสัมพันธ์กัน ก่อให้เกิดผลกระทบซึ่งกันและกัน โดยภาพรวมแล้วเมื่อก้าวถึงสิ่งแวดล้อมหรือพื้นที่สิ่งแวดล้อม คนทั่วไปมักนึกถึงพื้นที่ทางภาคเหนือที่มีภูเขา ยอดดอย ซึ่งเป็นที่สูง มีแม่น้ำ ลำธารที่เกิดจากภูเขา แต่ความจริงแล้วทุกภาคของประเทศไทยมีสิ่งแวดล้อม มีพื้นที่ต้นน้ำลำธาร เช่นเดียวกับภาคเหนือ เช่นสิ่งแวดล้อมมูล-ชี ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สิ่งแวดล้อมบางปะกง ในภาคตะวันออก สิ่งแวดล้อมแม่กลองในภาคตะวันตก และสิ่งแวดล้อมตาปี ในภาคใต้ เป็นต้น แต่ละพื้นที่สิ่งแวดล้อมจะประกอบไปด้วยสรรพสิ่งต่างๆ ที่มีชีวิตและไม่มีชีวิตมากมาย ซึ่งรวมถึงคนและชุมชนที่อาศัยอยู่ในสิ่งแวดล้อมนั้นด้วย ผู้คนและชุมชนในพื้นที่สิ่งแวดล้อมนี้เป็นหนึ่งในหลายปัจจัยที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

ในอดีตนักจัดการทรัพยากรในสิ่งแวดล้อม จะให้ความสำคัญกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทั้งด้านกายภาพและชีวภาพ แต่ลืมจัดการคนและชุมชน หรืออาจจะอยากจัดการคนแต่จัดการไม่ได้ หรืออาจจะจัดการแล้วแต่ยังไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์ เมื่อจัดการคนและชุมชนยังไม่ได้ตามเป้าประสงค์เลยทำให้การจัดการทรัพยากรทั้งระบบไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์ด้วย ซึ่งผลที่เกิดขึ้นก็คือ ระบบนิเวศสิ่งแวดล้อมทั้งระบบเสื่อมโทรมลง ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเสื่อมโทรมลง และคุณภาพชีวิตคนในชุมชนก็พลอยเสื่อมโทรมลงไปด้วย ซึ่งไม่ใช่ผลสรุปที่นักจัดการทรัพยากรต้องการ

11.2 กำไลชุมชนต้องมีส่วนร่วมในการจัดการ สิ่งแวดล้อม

นักจัดการทรัพยากรของประเทศไทยในอดีต จะทำการศึกษาและให้ความสำคัญต่อองค์ความรู้ด้านกายภาพและชีวภาพของสรรพสิ่งต่างที่มีภายในสิ่งแวดล้อม เช่น การศึกษาเรื่องตะกอนดินที่ถูกกัดเซาะจากป่าชนิดต่างๆ หรือผลกระทบจากไฟป่าต่อพื้นที่สิ่งแวดล้อม หรือการหาปริมาณชีวภาพของพืชหรือของป่าชนิดต่างในพื้นที่สิ่งแวดล้อม หรือการหาปริมาณน้ำฝน น้ำท่าในสิ่งแวดล้อมต่างๆ เป็นต้น และมีระบบฐานข้อมูลมากมาย ซึ่งนับว่าถูกต้องและเริ่มต้นได้ถูกทางแล้ว แต่เมื่อนำองค์ความรู้เหล่านี้ไปจัดการสิ่งแวดล้อมแล้วมักจะสะดุดและเดินหน้าต่อไปไม่ได้เพราะมีปัญหาอุปสรรคจากคนและชุมชนที่อยู่ในสิ่งแวดล้อม

กล่าวโดยสรุป คือนักจัดการสิ่งแวดล้อม ขาดองค์ความรู้เกี่ยวกับคนและชุมชนในพื้นที่ เมื่อมีข้อมูลไม่ครบ องค์ความรู้ก็ไม่ครบถ้วน ดังนั้นการจัดการก็เลยพลอยไม่ครบส่วนด้วย นักวิชาการสมัยใหม่มักจะบอกว่าการจัดการสิ่งแวดล้อมแบบนี้ยังเป็นการจัดการแบบแยกส่วน ไม่เป็นการจัดการแบบบูรณาการเชิงพื้นที่ เพราะขาดการมีส่วนร่วมของคนหรือของชุมชน ซึ่งเมื่อสรุปบทเรียนย้อนหลังกลับไปก็ต้องยอมรับกันว่านักจัดการสิ่งแวดล้อมในอดีตให้ความสำคัญกับคนและชุมชนในสิ่งแวดล้อมน้อยไปจริงๆ

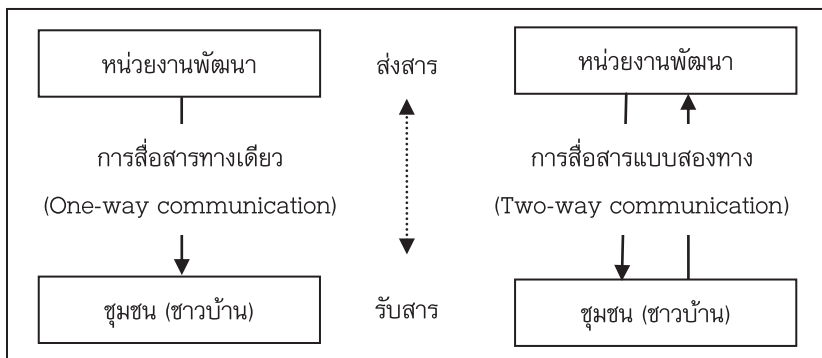
การให้ความสำคัญกับคนและชุมชนในพื้นที่ จึงเป็นการเติมเต็มให้กับระบบฐานข้อมูลและองค์ความรู้ในการจัดการสิ่งแวดล้อม และเนื่องจากคนและชุมชนเป็นองค์ประกอบที่รวมเอามิติทางกายภาพ ชีวภาพ และทางสังคมเข้าไว้ด้วยกันดังนั้นการดำเนินการใดๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยจึงต้องอยู่ในรูปแบบและกระบวนการของการมีส่วนร่วม

11.3 ความเข้าใจต่อการดำเนินงานด้านการมีส่วนร่วม

นักวิชาการทางสังคมและนักวิชาการได้ให้ความหมายและอธิบายเรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมไว้มากมาย และสรุปได้ว่า ชุมชนต้องได้ร่วมศึกษาและพิจารณาสถานการณ์ของชุมชนตนเองกับสถานการณ์ทรัพยากรที่มีอยู่ ชุมชนรับรู้และเรียนรู้ปัญหาและผลกระทบด้านทรัพยากรธรรมชาติที่มีต่อชุมชน ชุมชนต้องได้ร่วมวางแผนและเลือกแผนในการจัดการ ชุมชนต้องได้ร่วมทำ ร่วมพิจารณาแก้ไขปัญหา ตลอดได้ร่วมรับผลประโยชน์และรับศักดิ์ศรี ความภาคภูมิใจที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการทั้งหมด

ความเข้าใจในเรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชนนี้ ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสิ่งแวดล้อมมีความเข้าใจและปฏิบัติแตกต่างกันไป ยกตัวอย่าง เช่น นิสิต นักศึกษาด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมเข้าใจและอ้างอิงทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมได้ พนักงานเจ้าหน้าที่หรือผู้บริหารบางส่วนเข้าใจว่าการตีตราเรื่องต่างๆ การเชิญชาวบ้านมาร่วมประชุมชี้แจง และรับชาวบ้านมาเป็นลูกจ้างชั่วคราวรายวันตามโครงการจัดการสิ่งแวดล้อมก็ถือว่าชุมชนมีส่วนร่วมแล้ว เรื่องอื่นๆเจ้าหน้าที่จะดำเนินการเอง หรือพนักงานเจ้าหน้าที่หรือผู้จัดการโครงการสิ่งแวดล้อมบางส่วนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกกิจกรรมและเข้าร่วมกิจกรรมชุมชนทุกกิจกรรม แต่พนักงานเจ้าหน้าที่บางส่วนก็จำกัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมของชุมชน เป็นต้น การได้ทำงานร่วมกัน การได้ใกล้ชิดกัน การได้เรียนรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ที่เกิดขึ้นในกิจกรรมต่างๆที่ผ่านมาเป็นบริบทของการมีส่วนร่วมของชุมชนในการ

จัดการสิ่งแวดล้อมทั้งสิ้น แต่จะครบถ้วนหรือเป็นกระบวนการหรือไม่นั้น เป็นอีกเรื่องหนึ่ง (รูปที่ 11-1)



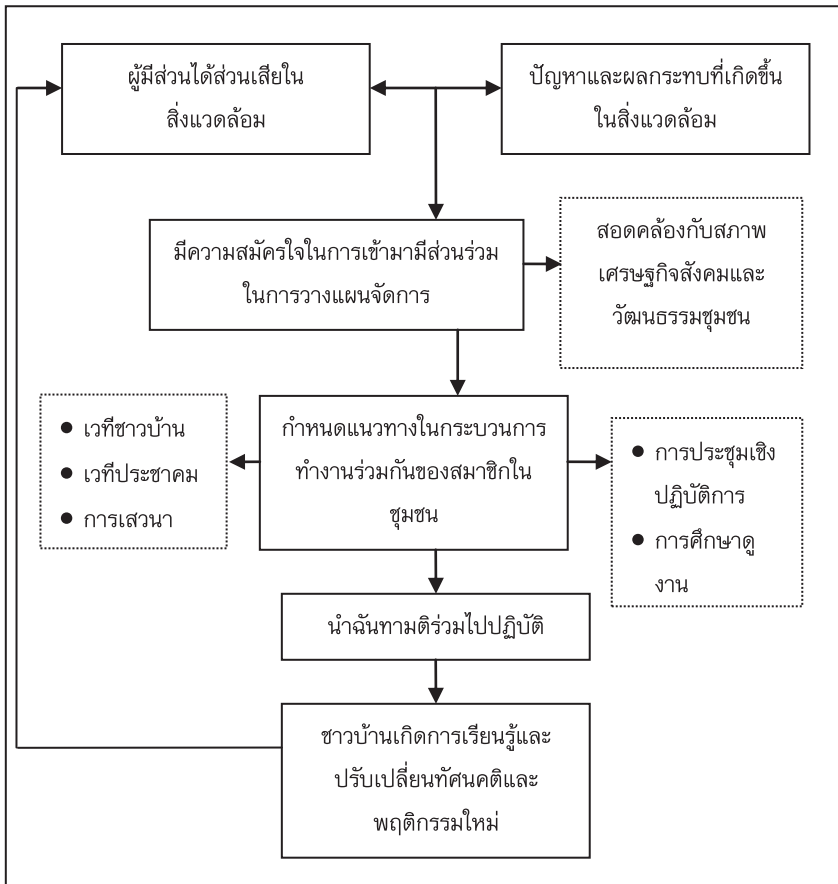
รูปที่ 11-1 ความแตกต่างระหว่างการรับรู้กับการมีส่วนร่วม

11.4 กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน

การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมนั้น แท้จริงแล้ว ไม่ใช่เป็นการสั่งการ หรือออกคำสั่งให้เข้ามาร่วม หรือสั่งการให้มีจิตสำนึก แล้วเข้ามามีส่วนร่วมได้ การมีส่วนร่วมของชุมชนจะเกิดขึ้นผ่านกิจกรรม การเรียนรู้ร่วมกันของภาคีที่มีอยู่ในสิ่งแวดล้อมนั้นๆ ดังนั้นการมี เสริมสร้างการมีส่วนร่วมจึงต้องใช้เวลาในการก่อตัวและดำเนินไปแบบ เป็นกระบวนการ

กระบวนการโดยทั่วไปแล้ว หมายถึง ปรากฏการณ์ที่ค่อยๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีระเบียบ ไปสู่ผลอีกอย่างหนึ่ง ดังนั้นกระบวนการมี ส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการสิ่งแวดล้อม จึงหมายถึง การเปลี่ยนแปลง จากที่ต่างคนต่างทำ ต่างคนต่างอยู่ ไปสู่การร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ของ ทุกภาคส่วนในการจัดการสิ่งแวดล้อมให้ยั่งยืน เกิดผลประโยชน์ต่อผู้ที่อยู่ใน สิ่งแวดล้อมนั้นๆ กระบวนการจึงเป็นทั้งการดำเนินงานผ่านกิจกรรม ผ่าน

เวทีการเรียนรู้ และการพัฒนาความคิดความอ่านที่มีเหตุมีผลของคนไปสู่ การจัดการทรัพยากรในสิ่งแวดล้อม และเวทีการเรียนรู้ส่วนหนึ่งได้แก่การ การเรียนรู้ผ่านเวทีชาวบ้าน หรือเวทีชาวบ้านเป็นจุดก่อกำเนิดการเรียนรู้ อื่นๆที่จะติดตามมาเป็นลูกโซ่ (รูปที่ 11-2)

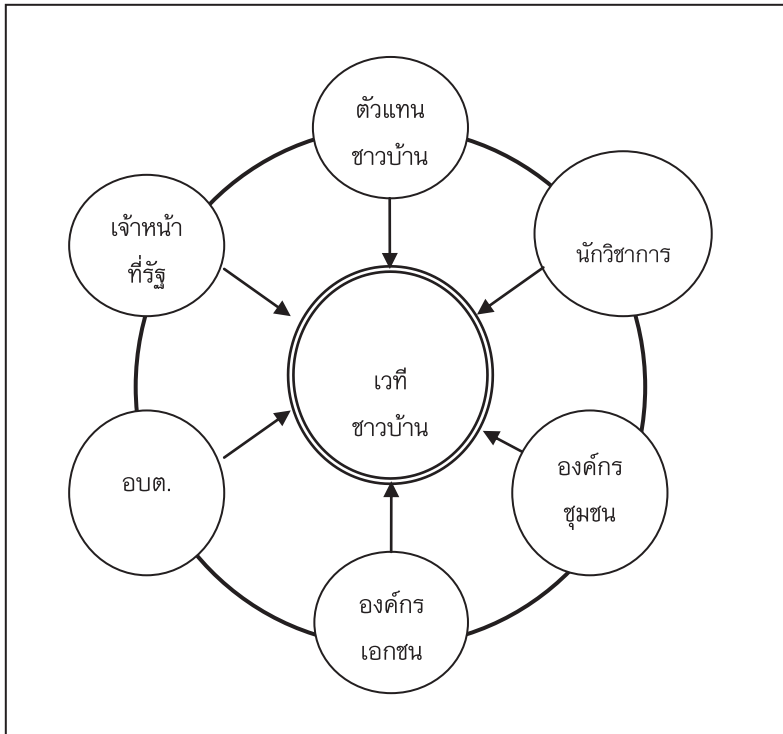


รูปที่ 11-2 กระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อม

11.5 ความสำคัญของเวทีชาวบ้าน

เวทีชาวบ้านเป็นเครื่องมือสำคัญในกระบวนการจัดการสิ่งแวดล้อมแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน เพราะเป็นเวทีพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นเพื่อเป็นแนวทางการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตและชุมชนในพื้นที่สิ่งแวดล้อม นักจัดการสิ่งแวดล้อมบางท่านอาจจะสงสัยว่าทำไมต้องพัฒนาคุณภาพชีวิตและพัฒนาชุมชน ทำเฉพาะจัดการป่าไม้ จัดการน้ำ โดยปลูกฟื้นฟูป่า และทำฝายแม้ว เจาะไม่ได้หรือ เรื่องพัฒนาคุณภาพชีวิตน่าจะเป็นหน้าที่ของหน่วยงานอื่น คำตอบสุดท้ายก็คือ ไม่ได้ เพราะหากไม่ดำเนินการควบคู่กันไปแล้ว ตัวคนและชุมชนที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้นว่ามีความสำคัญนั้นแหละจะเป็นอุปสรรคในการจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ (รูปที่ 11-3)

ยกตัวอย่างเช่น ชุมชนอยู่ใกล้ป่าอยากกินแกงผักหวานป่าก็จุดไฟเผาป่า โดยอ้างว่าผักหวานป่าจะแตกยอด ผลิบ่ออ่อนมากขึ้น ผลก็คือเกิดไฟป่าอย่างขนานใหญ่ หากไม่มีเวทีการเรียนรู้ร่วมกันเรื่องไฟป่าและเรื่องผักหวานป่าซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของพืชอาหารป่าท้องถิ่น



รูปที่ 11-3 องค์ประกอบของภาคีสัมมนาเวทีชาวบ้าน

เหตุการณ์ไฟป่าและความเสื่อมโทรมของทรัพยากร ตลอดจนความไม่เข้าใจกันของเจ้าหน้าที่และชุมชนก็จะมีต่อไปไม่มีที่สิ้นสุด เจ้าหน้าที่ก็จะใช้งบประมาณและกำลังคนในการเผ่าระวังไฟมากขึ้น และจะบอกว่าชุมชนขาดจิตสำนึกในการอนุรักษ์ป่า ส่วนชุมชนก็จะจุดไฟเผาป่าไปเรื่อยๆ เพราะมีความเชื่อว่าผักป่าจะแตกยอดแตกใบดี แต่ถ้ามีเวทีพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในเรื่องไฟป่าและเรื่องผักหวานป่าหรือผักป่าต่างๆ แล้ว จะพบความจริงและทางออกในเรื่องนี้มากมาย เช่น เจ้าหน้าที่ทำการวิจัยร่วมกับชุมชนแล้วสรุปผลให้ชุมชนทราบว่าการเผาป่า ผักหวานป่าไม่ได้



แตกยอด ผลิใบมากตลอดไปแต่อย่างใด ตรงกันข้ามดิน จะแห้ง น้ำจะหมดและต้นผักหวานป่าจะเป็นอันตรายและตายไป

พิสูจน์ง่าย ๆ จากการชวนชุมชนตั้งแปลงทดลองในป่า แยกเป็น 2 แปลง แปลงแรกไม่เผาป่า แปลงที่สองเผาป่า หรือ อาจจะมีแปลงที่ 3 ที่บ้านหรือสวนของชาวบ้านที่มีต้นผักหวานป่าหรือพืชอาหารชนิดอื่น เช่น มะตูม มะแขว่น ชะอม หรือพืชอื่นที่กินใบกินยอด ก็ได้ เอาใบไม้แห้งหรือฟางข้าวสุกเข้าไปในสวนของชาวบ้านที่เชื่อว่าจุดไฟเผาแล้วจะดี แล้วให้ชาวบ้านคนนั้นเป็นคนลงมือจุดไฟเผาสวนตนเอง รับรองว่ารวยทั้งร้อยจะไม่กล้าจุดไฟเผาสวนตัวเอง แล้วทุกคนจะได้ข้อสรุปร่วมกันว่าต้นไม้ นั้นต้องการน้ำ ต้องการความชุ่มชื้น ต้องการปุ๋ย จึงจะให้ผลผลิตที่ดี

กรณีศึกษาเรื่องเวทีไฟป่านี้เป็นอุทาหรณ์ว่า เจ้าหน้าที่ต้องวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของชุมชนบ้าง และชุมชนเองก็ต้องเรียนรู้เรื่องการจัดการพืชอาหารป่าท้องถิ่นและการเพิ่มเติมองค์ความรู้อื่นๆเช่นกันงบประมาณเพื่อการเพาะชำกล้าไม้ที่มีก็สามารถนำมาเพาะ ขยายพันธุ์พืชอาหารป่าท้องถิ่น แล้วปลูกตามเรือกสวนไร่ นา ของชาวบ้านได้ อันเป็นหลักการยกป่ามาไว้ที่บ้านและสวน ปัญหาต่างๆก็จะคลี่คลายไป นี่เป็นเพียงหนึ่งในอีกหลายกรณีที่จะต้องเวทีการเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการเวทีชาวบ้าน

การจัดการสิ่งแวดล้อมมีกรณีที่ต้องดำเนินการผ่านกระบวนการเวทีชาวบ้านมากมายขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านกายภาพ ชีวภาพ และชุมชนในสิ่งแวดล้อมนั้นๆ บางเรื่องบางกรณีก็เป็นหน้าที่โดยตรงของนักจัดการสิ่งแวดล้อม บางกรณีก็เป็นหน้าที่ของหน่วยงานหรือองค์กรอื่น แต่นักจัดการสิ่งแวดล้อมหรือหน่วยจัดการสิ่งแวดล้อมต้องรู้หรือสนับสนุนหรือต้องนำมาบูรณาการเพื่อการจัดการสิ่งแวดล้อมให้ได้

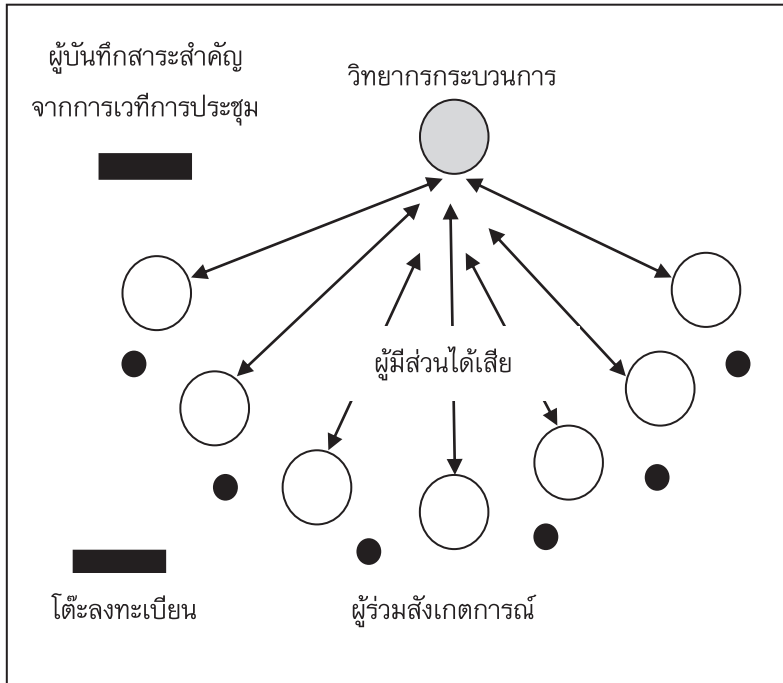
11.6 การออกแบบเวทีชาวบ้าน

ก่อนอื่นต้องขอทำความเข้าใจต่อกันก่อนว่าเวทีชาวบ้าน ไม่ใช่เวทีประชาคม เพราะเวทีชาวบ้านจะเป็นการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อดำเนินการเรื่องต่างๆ เฉพาะในชุมชนหรือในพื้นที่สิ่งแวดล้อมย่อย สิ่งแวดล้อมสาขาเท่านั้น ผู้มีส่วนได้เสียหรือที่เรียกว่า Stakeholders นั้นจำกัดเฉพาะในชุมชนเท่านั้น แต่ถ้าจะว่าเป็นเวทีใหญ่ทั่วทั้งสิ่งแวดล้อมนั้น จะเรียกว่าเวทีประชาคม ดังนั้น เวทีชาวบ้านจึงเป็นฐานรากลำสู่เวทีประชาคมและการจัดการสิ่งแวดล้อมรวมทั้งหมด

เวทีชาวบ้าน ทำได้อย่างไร บางท่านเข้าใจว่าเป็นการพูดคุยแบบไม่มีพิธีรีตอง แต่ทุกคนที่มีส่วนได้เสียเต็มใจมา และมีส่วนร่วมในการพูดคุย เสนอแนะ และยอมรับข้อตกลงที่จะทำร่วมกัน บางท่านเข้าใจว่าต้องจัดประชุม หรือฝึกอบรม สัมมนา แบบเป็นทางการ ผู้มีส่วนได้เสียเต็มใจมา เสนอความเห็นกันแล้วยอมรับข้อตกลงไปปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งถูกต้องทั้ง 2 แนวทาง การพูดคุยเพื่อให้ได้ข้อสรุปและนำไปดำเนินการร่วมกันถือเป็นเวทีชาวบ้านทั้งนั้น

เวทีชาวบ้านจะถูกจัดขึ้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ว่าจัดไปทำไม ให้ได้ข้อตกลงอะไรร่วมกัน กลุ่มเป้าหมายคือใคร จัดที่ไหน เมื่อไหร่ ประเด็นเนื้อหาคืออะไร มีข้อมูลพื้นฐานอะไรบ้าง ใครเป็นผู้ดำเนินรายการ (Facilitator) ผู้ดำเนินรายการนี้ต้องรู้ข้อมูลชีวภาพ กายภาพ ข้อมูลชุมชน และประเด็นปัญหาเป็นอย่างดี ที่สำคัญต้องเข้าใจกระบวนการกลุ่มและเป็นกลาง นอกจากนั้นแล้ว ยังต้องมีทีมงานจดบันทึกและสรุปประเด็น เมื่อเริ่มดำเนินการจะต้องมีการรายงานตัว ลงทะเบียน เช่น ลงชื่อเข้าร่วมเวทีชาวบ้านหรือแนะนำตัวเอง แล้วผู้ดำเนินรายการแจ้งวัตถุประสงค์ให้ทุกคนทราบ มีกระบวนการสร้างความคุ้นเคยซึ่งกันและกัน มีอุปกรณ์เครื่องเสียง

สื่อโสตทัศน์ ตามความจำเป็น รวมถึงต้องมีอาหารและเครื่องดื่มตามความจำเป็นตามห้วงเวลา (รูปที่ 11-4)



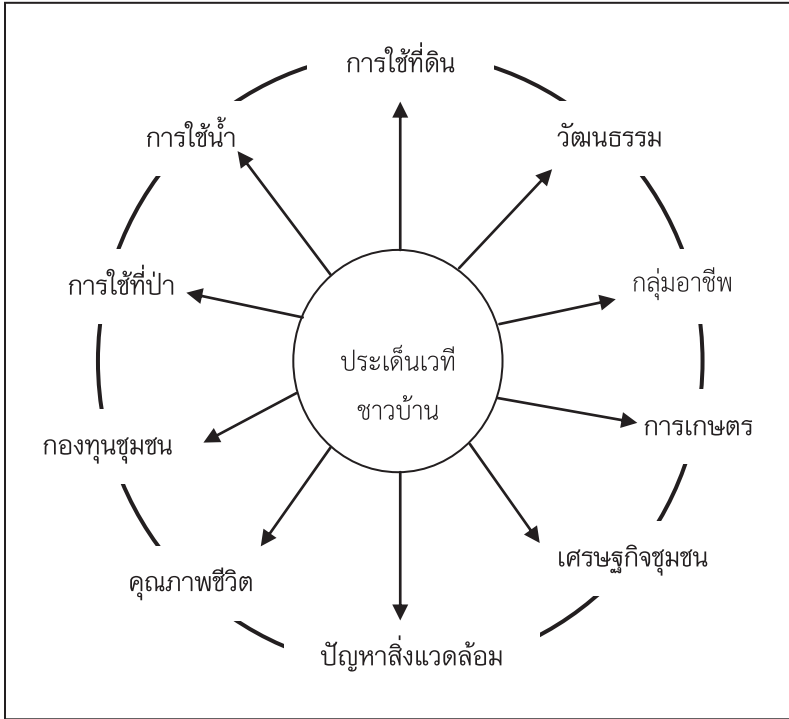
รูปที่ 11-4 การจัดองค์ประกอบของการประชุมเวทีชาวบ้าน

เทคนิคที่ใช้ดำเนินการเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วม ให้ความคิดเห็น เพื่อให้ได้ข้อสรุปร่วมกัน ได้แก่ เทคนิคการระดมสมอง เทคนิคการใช้บัตรคำ เทคนิค AIC เทคนิค PLP- Participatory Land Use Planning เทคนิค Future Search เทคนิคแผนที่ทางความคิด (Mind Mapping) หรือเทคนิคการเรียนรู้ด้วยการเดินป่า เป็นต้น ซึ่งจะใช้เทคนิคเดียวหรือหลายเทคนิคในเวทีชาวบ้านก็ได้ โดยรายละเอียดในเรื่องเทคนิควิธีที่นำใช้

เหล่านี้ท่านนักจัดการสิ่งแวดล้อมคงต้องไปศึกษาและเรียนรู้เอาเอง เพราะการทำงานเป็นเรื่องของการเรียนรู้ และเป็นการเรียนรู้แบบต่อเนื่องตลอดชีวิต

11.7 การกำหนดประเด็นในเวทีชาวบ้าน

เวทีชาวบ้านมีเรื่องที่จะนำมาพูด มาคุย เพื่อหาข้อสรุปหรือนำดำเนินการร่วมกันมากมาย นับตั้งแต่เรื่องสถานการณ์ทรัพยากรและวิถีชีวิตชุมชนคนสิ่งแวดล้อม แผนการจัดการสิ่งแวดล้อมแบบมีส่วนร่วม แผนการจำแนกและใช้ประโยชน์ที่ดินในพื้นที่สิ่งแวดล้อม แผนงานพัฒนาอาชีพและคุณภาพชีวิตชุมชนสิ่งแวดล้อม ป่าชุมชนในพื้นที่สิ่งแวดล้อม การจัดการทรัพยากรน้ำในพื้นที่สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมและประเพณีชุมชนในสิ่งแวดล้อม และอื่นๆอีกมากมาย ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามสภาพพื้นที่และสถานการณ์ในสิ่งแวดล้อม บางประเด็นอาจจะสำคัญและเป็นเรื่องใหญ่ แต่บางประเด็น บางเรื่อง อาจจะเป็นประเด็นประกอบ ซึ่งจะต้องพิจารณากันก่อนจะนำมาเป็นประเด็นพูดคุยกัน (รูปที่ 11-5)



รูปที่ 11-5 วัฏจักรของประเด็นปัญหาที่ของชุมชนที่สามารถ
เชื่อมโยงได้กับเวทีชาวบ้าน

11.8 ประโยชน์และคุณค่าจากเวทีชาวบ้าน

เมื่อได้ข้อตกลงร่วมกันจากเวทีชาวบ้านแล้ว สิ่งสำคัญที่จะต้องทำต่อเนื่องได้แก่ การจัดทำรายงานข้อสรุปหรือข้อตกลงร่วมกันไว้เป็นลายลักษณ์อักษรว่า จะทำอะไร ไม่ทำอะไร แล้วสรุปให้ที่ประชุมเวทีชาวบ้านได้ทราบ และตั้งคณะทำงานขึ้นมาดำเนินการและติดตามผลที่เกิดขึ้นร่วมกัน

เวทีชาวบ้าน เป็นเครื่องมือหนึ่งที่นำมาดำเนินการแล้วก่อให้เกิดความคุ้นเคยกันของคนในสิ่งแวดล้อม ความคุ้นเคยและได้แลกเปลี่ยน

เรียนรู้กันในเรื่ององค์ความรู้ที่หลากหลายในการจัดการสิ่งแวดล้อม ได้เรียนรู้กระบวนการทางชุมชน ปัญหาบางอย่างที่เกิดขึ้นหรือที่มีอยู่ ถ้าได้แลกเปลี่ยนแนวความคิดและแนวทางในการจัดการแล้ว จะได้รับการแก้ไขจนไม่เป็นปัญหาหรือลดระดับความรุนแรงลง

ผู้คนในชุมชนได้เรียนรู้การจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบมากขึ้น เข้าใจถึงความสัมพันธ์และความสำคัญของทรัพยากรธรรมชาติที่มีต่อชุมชนถ่องแท้มากขึ้น ชุมชนได้มีองค์ความรู้และได้จัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อมมาเป็นระยะเวลายาวนานและทำได้ดีแล้ว เช่น ชุมชนในจังหวัดลำพูนที่จัดการป่า จัดการเหมืองฝายมาเป็นร้อยปีแล้ว ก็จะได้ถ่ายทอดประสบการณ์การจัดการสิ่งแวดล้อมให้แก่ชุมชนที่ยังมีประสบการณ์น้อยหรือจัดการยังไม่สำเร็จลุล่วงหรือจัดการยังไม่ลงตัว นักจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อมก็จะได้อาศัยเวทีนี้เป็นเวทีเรียนรู้เพื่อจัดการสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องเหมาะสม สมบูรณ์และยั่งยืนมากขึ้น เป็นการเติมเต็มทั้งภาคหลักการ ทฤษฎีและประสบการณ์ หากนักจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ภาคเหนือขาดองค์ความรู้และไม่ได้เรียนรู้เรื่องกระบวนการเหมืองฝาย พระราชบัญญัติชลประทานราษฎร์ วิถีชีวิตชุมชนคนท้องถิ่น ตลอดจนวัฒนธรรมประเพณีต่างๆ ซึ่งจะโยงใยเข้ากับการจัดการสิ่งแวดล้อมแล้ว ก็ยากที่จะจัดการสิ่งแวดล้อมให้ยั่งยืนได้

กรณีชุมชนและสิ่งแวดล้อมที่มีปัญหา ดังเช่น สิ่งแวดล้อมก้อ-น้ำขุ่น เวทีชาวบ้านจะสะท้อนปัญหาและสาเหตุของปัญหา ที่จะนำไปสู่แนวทางการจัดการและแก้ไขปัญหาในสิ่งแวดล้อม การเรียนรู้จากชุมชนที่เข้มแข็ง มีการจัดการสิ่งแวดล้อมที่เป็นระบบ ที่ดี จะเป็นตัวอย่างการเรียนรู้ของชุมชนน้ำก้อ-น้ำขุ่น ได้เป็นอย่างดี ยกตัวอย่างการเรียนรู้ผ่านเวทีชาวบ้าน เวทีพูดคุยกับชุมชนน้ำก้อ-น้ำขุ่น จะพบความจริงที่บรรพบุรุษได้บอกไว้ในชื่อ



หมู่บ้านแล้ว กล่าวคือ น้ำก้อ หมายถึง น้ำที่ถังโถมลงมาจากภูเขาด้วยความรุนแรง แต่เนื่องจากอยู่ในพื้นที่แคบ หรือร่องห้วยแคบ ลึก น้ำจึงม้วนตัว และมีความรุนแรงเป็นพิเศษ (ก้อ-หมายถึงการม้วนตัว)

หากชุมชนไม่ร่วมจัดการต้นน้ำให้ดี ระบบนิเวศต้นน้ำเสื่อมโทรม ดินในพื้นที่ต้นน้ำเกิดการพังทลาย ทุกอย่างก็จะไหลมากับสายน้ำ การม้วนตัวของน้ำนั้นรุนแรงอยู่แล้ว แต่หากม้วนตัวลงมาพร้อมกับดินเลนจำนวนมากที่มานั้นจะรุนแรงแค่ไหน ชุมชนจะต้องคิดและเรียนรู้ในการจัดการและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่กิจกรรมการฟื้นฟูป่า การจัดการพื้นที่อนุรักษ์ การจัดการป่าชุมชน การจัดการเกษตรกรรมยั่งยืน การรวมตัวเป็นเครือข่ายของชุมชนในสิ่งแวดล้อมย่อย การทำฝายแม้วในพื้นที่ต้นน้ำ การจัดเวทีการเรียนรู้สำหรับชุมชนและเยาวชนในพื้นที่สิ่งแวดล้อม และอื่นๆ เป็นต้น ในพื้นที่สิ่งแวดล้อมอื่นๆก็ปรับเปลี่ยนจุดเริ่มต้นในการทำเวทีชาวบ้านไปตามความจำเป็น ตามสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น

สรุปแล้วชุมชนก็ได้ประโยชน์ นักจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อมก็ได้ประโยชน์ ภาควิชาอื่นๆในสิ่งแวดล้อมก็ได้ประโยชน์ เพราะเวทีชาวบ้านเป็นจุดก่อกำเนิดแห่งกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดการสิ่งแวดล้อมแบบมีส่วนร่วม และที่สำคัญทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในสิ่งแวดล้อมจะมีความยั่งยืนมากขึ้น

11.9 สรุปบทเรียนสำหรับนักจัดการสิ่งแวดล้อม

การจัดการทรัพยากรสิ่งแวดล้อม เป็นการจัดการทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตชุมชนและผู้คนมากมาย ความไม่สมดุลหรือความเสื่อมโทรมของพื้นที่ต้นน้ำในภูเขาสูงทางภาคเหนือ นอกจากจะมีผลกระทบต่อวิถีชีวิตของคนในภาคเหนือแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อคนภาคกลางที่อยู่ท้ายน้ำ

ด้วย และส่งผลกระทบออกไปทุกเรื่อง ด้วยเหตุนี้ผู้จัดการสิ่งแวดล้อมจึงมีความสำคัญในฐานะผู้เชื่อม ผู้ประสานการจัดการสิ่งแวดล้อมให้ยั่งยืน ซึ่งจะต้องใช้องค์ความรู้ทั้งที่เป็นศาสตร์และศิลป์มาจัดการสิ่งแวดล้อม จัดการสรรพสิ่งต่างๆในสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะสรรพสิ่งที่มีชีวิต มีความเป็นพลวัต เช่นคนและชุมชน เมื่อทุกอย่างก้าวสู่กระบวนการมีส่วนร่วม นักจัดการสิ่งแวดล้อมก็ต้องปรับเปลี่ยนแนวทางวินศาสตร์ชุมชนให้เป็นแบบมีส่วนร่วมเช่นกัน ดังนั้นเวทีชาวบ้านเพื่อการเรียนรู้และการจัดการสิ่งแวดล้อมแบบมีส่วนร่วมจึงไม่ใช่เรื่องยากลำบากที่นักจัดการสิ่งแวดล้อมจะนำมาประยุกต์ใช้ เพราะเป้าประสงค์ในการจัดการก็คือความยั่งยืนของทรัพยากรในสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นภารกิจหลักของนักจัดการสิ่งแวดล้อมทุกคนอยู่แล้ว



เอกสาร
อ้างอิง

กรมการปกครอง. 2541. เศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเอง: แนวความคิดและยุทธศาสตร์.

กระทรวงมหาดไทย.

กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม. 2546. นโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวง

ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและ

สิ่งแวดล้อม. บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด, กรุงเทพฯ.

กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม และธนาคารโลก. 2544. ประเทศไทย :

ความร่วมมือในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. กรุงเทพฯ.

กิตติชัย รัตนะ (บรรณาธิการ). 2548. ป่าชุมชนบนวิถีที่หลากหลาย. บริษัท วิชั่นมีเดีย จำกัด.

สนับสนุนการจัดพิมพ์โดย บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), กรุงเทพฯ.

กิตติชัย รัตนะ 2546. การเสริมสร้างความร่วมมือของชุมชนในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและ

สิ่งแวดล้อม. ใน: เอกสารประกอบการฝึกอบรมเรื่อง “บทบาท อบต.กับการ

อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม” สำนักอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ กรม

อุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

สนับสนุนโดย Asia Forest Network (AFN).

กิตติชัย รัตนะ. 2549. การมีส่วนร่วมในการจัดการพื้นที่. ภาควิชาอนุรักษ์วิทยา คณะวนศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

กิตติชัย รัตนะ และชาญชัย งามเจริญ. 2548. การบริหารจัดการพื้นที่โดยชุมชนเป็นศูนย์กลาง.

ภาควิชาอนุรักษ์วิทยา คณะวนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

_____. 2548. การบริหารจัดการลุ่มน้ำโดยชุมชนเป็นศูนย์กลาง. ภาควิชาอนุรักษ์วิทยา

คณะวนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

กุลจันทร์ ปรียากร. 2535. ทฤษฎีแนวคิดและกลยุทธ์เกี่ยวกับการพัฒนา. คณะรัฐประศาสน

ศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2543. การจัดการเครือข่าย: กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการ

ปฏิรูปการศึกษา. ชัคเชสมีเดีย, กรุงเทพฯ.

_____. 2543. การจัดการเครือข่าย: กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูป

การศึกษา. ชัคเชส มีเดีย, กรุงเทพฯ.

_____. 2543. ค้นคว้า ค้นคิด: กรอบความคิดวาระการวิจัยแห่งชาติ. ชัคเชสมีเดีย,

กรุงเทพฯ.

_____. 2543. คลื่นลูกที่ 5 ประชาชนสังคม: สังคมไทยที่พึ่งประสงค์ในศตวรรษที่ 21. ชัคเช

สมีเดีย, กรุงเทพฯ.



- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2544. ชุมชนนิยม: ฝ่าวิกฤตชุมชนล่มสลาย. ชัดเชส มีเดีย, กรุงเทพฯ.
- _____. 2544. ชุมชนนิยม: ฝ่าวิกฤตชุมชนล่มสลาย. ชัดเชส มีเดีย, กรุงเทพฯ.
- เกษม จันทรแก้ว. 2526. หลักการจัดการสิ่งแวดล้อม. ภาควิชาอนุรักษวิทยา คณะวนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- เกษม จันทรแก้ว. 2539. หลักการจัดการลุ่มน้ำ. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2. ภาควิชาอนุรักษวิทยา คณะวนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- _____. 2539. หลักการจัดการสิ่งแวดล้อม. ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2. ภาควิชาอนุรักษวิทยา คณะวนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- _____. 2545. การจัดการสิ่งแวดล้อมแบบผสมผสาน. สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์. 2544. การให้คำปรึกษาและแนะนำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- โกวิทย์ พวงงาม. 2546. การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตาม รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. สำนักพิมพ์วิญญูชน จำกัด, กรุงเทพฯ.
- จรรยา แววุฒินันท์. 2536. รวมกฎหมายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (พร้อมที่ดิน และแหล่งน้ำ). ไม่ปรากฏสถานที่พิมพ์.
- จิรพรรณ กาญจนะจิตรา. 2545. การพัฒนาชุมชน. พิมพ์ครั้งที่ 16. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย รามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ชอบ เข้มกลัด และโกวิทย์ พวงงาม. 2547. การวิจัยปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมเชิงประยุกต์. สำนักพิมพ์เสมาธรรม, กรุงเทพฯ.
- ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ และปรีชาต สถาปัตตานนท์. 2547. การประชุมอย่างสร้างสรรค์: ศิลปะแห่ง การสร้างพลังเพื่อการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 3. สถาบันการเรียนรู้และพัฒนา ประชาสังคม, กรุงเทพฯ.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. 2541. ทฤษฎีใหม่: มิติที่ยิ่งใหญ่ทางความคิด. สถาบันนโยบายศึกษา, กรุงเทพฯ.
- โชคชัย ชยธวัช. 2546. แก้ปัญหาเป็น เห็นความสำเร็จ. สำนักพิมพ์ซี.พี. บุ๊คสแตนด์ดาร์ด, กรุงเทพฯ.
- ไชยวัฒน์ คำชูและคณะ (ผู้แปล). 2545. ธรรมภิบาล การบริหารการปกครองที่โปร่งใสด้วย จริยธรรม. สำนักพิมพ์น้ำฝน, กรุงเทพฯ.

- ณัฐพันธ์ เซอร์นันท์. 2548. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ. สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท, กรุงเทพฯ.
- ดารณี พานทอง พาลุสุข และสุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ. 2545. ทฤษฎีการจูงใจ. พิมพ์ครั้งที่ 6. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ดุสิต เวชกิจ. 2535. การมีส่วนร่วมของประชาชนและการระดมทรัพยากรเพื่อการป่าไม้ชุมชน. ใน การป่าไม้ชุมชน. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, กรุงเทพฯ.
- ธงชัย พรรณสวัสดิ์และทภัยรัตน์ พวงเซย์. “ทางออกของความขัดแย้งด้านสิ่งแวดล้อม” สถาบันสิ่งแวดล้อมไทย ใน : กรุงเทพธุรกิจ ฉบับวันที่ 10 เมษายน 2544.
- ธนพรรณ ธาณี. 2540. การศึกษาชุมชน. ภาควิชาพัฒนาสังคม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อัญกร วีระนนท์ชัย (ผู้แปล). 2547. How to Mind Map (วิธีเขียนมายด์แมป ฉบับเจ้าสำนัก). สำนักพิมพ์ขวัญข้าว'๙๔, กรุงเทพฯ.
- อัญญา ผลอนันต์. 2545. แบบฝึกหัดคิดพิชิต Mind Map สำหรับพนักงานและหัวหน้างาน. ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 2 แก้ไขปรับปรุง. Buzan Centre Thailand (BCT), กรุงเทพฯ.
- ธีระพล อรุณะกสิกรและคณะ. 2542. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542. สำนักพิมพ์วิญญูชน จำกัด, กรุงเทพฯ.
- นพพร โพธิ์รังสิยากร. 2546. เอกสารการฝึกอบรมหลักสูตรการป้องกันและไกล่เกลี่ยกรณีพิพาทด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมโดยสันติวิธี. กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม, กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม.
- นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (ผู้แปล). 2538. แนวทางในการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบท. พิมพ์ครั้งที่ 2. สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, กรุงเทพฯ.
- นิพนธ์ เทียนวิหาร นิธิ เอียวศรีวงศ์ และไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม. 2547. ความรู้ท้องถิ่น การจัดการความรู้การจัดการทางสังคม. วิทยาลัยการจัดการทางสังคม, กรุงเทพฯ.
- นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์. 2527. กลวิธีแนวทางการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชนบท ใน การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา. ศูนย์ศึกษานโยบายสาธารณสุข มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- บุญดี บุญญากิจและคณะ. 2548. การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. บริษัท จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, กรุงเทพฯ.



- บุญนาท ตีวกุล. 2543. ชนบทไทย: การพัฒนาสู่ประชาสังคม. คณะศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. 2538. เทคนิคเพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะและทัศนคติ. สวัสดิการ
สำนักงาน กพ., กรุงเทพฯ.
- บุญเลิศ วงศ์พรม (ผู้แปล). 2544. คู่มือวิทยากรอบรม ฉบับพกพา. A.R.Business Press
Co.,Ltd., กรุงเทพฯ.
- บุญณรงค์ อี้อัจฉริยะ. 2545. ทฤษฎีการโน้มน้าวใจ. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง,
กรุงเทพฯ.
- ปกรณ์ สุวรรณประภา. 2545. วิทยาการกระบวนการภาคสนาม. สถาบันพัฒนาสืแยกอินจัน
สนับสนุนโดย สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด,
พิษณุโลก.
- ประเวศ วะสี. 2537. “ยุทธศาสตร์ชาติเพื่อความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ สังคมและศีลธรรม”
หมอชาวบ้าน. กรุงเทพฯ.
- _____. 2541. ใน : รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง “กระบวนการแก้ไขปัญหา
ความขัดแย้งในสังคมไทยกับรัฐธรรมนูญใหม่”. จัดโดยสถาบันสันติศึกษา
มหาวิทยาลัยขอนแก่น สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ และศูนย์ปรัชญากับนโยบาย
สาธารณะ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สนับสนุนโดย มูลนิธิเอเชีย.
- _____. 2547. กระบวนการนโยบายสาธารณะ. มูลนิธิสาธารณะสุขแห่งชาติ, กรุงเทพฯ.
- _____. 2544. เศรษฐกิจพอเพียงและประชาสังคม แนวทางพลิกฟื้นเศรษฐกิจสังคม.
พิมพ์ครั้งที่ 7. สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน, กรุงเทพฯ.
- _____. 2545. วิถีไท ทางรอดของประเทศไทย. สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน, กรุงเทพฯ.
- ปาริชาติ วลัยเสถียรและคณะ. 2543. กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา.
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, กรุงเทพฯ.
- ฝ่ายวิชาการ เอ็กเปอร์เน็ท. มปป. วิธีเขียนแผนภูมิช่วยคิดช่วยจำ (Mind Mapping). สำนัก
พิมพ์เอ็กเปอร์เน็ท, กรุงเทพฯ.
- พงษ์ศักดิ์ จิตรเตชะ. 2540. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ใน
พื้นที่ป่าอนุรักษ์: พื้นที่อุทยานแห่งชาติแม่โจ้ อำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่. การ
ค้นคว้าแบบอิสระ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). 2546. สลายความขัดแย้ง นิติศาสตร์-รัฐศาสตร์-เศรษฐศาสตร์
แนวพุทธ. โรงพิมพ์บริษัทสหธรรมิก จำกัด, กรุงเทพฯ.

_____. 2544. การพัฒนาที่ยั่งยืน. โรงพิมพ์เรือนแก้ว, กรุงเทพฯ.

พระมหาสุทนต์ อามาโร (อปอ.). 2547. เครือข่าย: ธรรมชาติ ความรู้และการจัดการ.

โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.), กรุงเทพฯ.

พิบูล สิทธิประเสริฐกุล และวีรบุรณ วิสารทสกุล (ผู้แปล). 2547. แผนที่ผลลัพธ์ (Outcome Mapping): การสร้างการเรียนรู้และการสะท้อนกลับในแผนงานพัฒนา. โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.), กรุงเทพฯ.

พิชัย เอกศิริพงษ์. 2544. การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการป่าชุมชน กรณีศึกษาชุมชนบ้านหลุง ตำบลสระจรเข้ อำเภอด่านขุนทด จังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเกริก.

เพิ่มศักดิ์ มกราภิรมย์. 2543. การทำงานร่วมกับชุมชน. ศูนย์ฝึกอบรมวนศาสตร์ชุมชนแห่งภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก, พฤศจิกายน 2543. (เอกสารอัดสำเนา).

_____. 2536. การจัดการเขตกันชน : แนวคิดและประเด็น ใน : รายงานการประชุมเรื่อง “การจัดการเขตกันชนในประเทศไทย” ศูนย์ฝึกอบรมวนศาสตร์ชุมชนแห่งภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ไพรัตน์ เตชะรินทร์. 2527. นโยบายและกลวิธีการมีส่วนร่วมของชุมชนในยุทธศาสตร์การพัฒนาปัจจุบัน ใน การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา. ศูนย์ศึกษานโยบายสาธารณะสุข มหาวิทยาลัยมหิดล.

มนู โอมะคุปต์ กิตติชัย รัตนะ และสุภาวญจนาดี มณีรัตน์. 2544. ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดที่ยั่งยืน จังหวัดกาญจนบุรี. คณะกรรมการวางแผนหลัก และคณะผู้แทนภาคประชาชน ภายใต้การสนับสนุนโดยกระทรวงมหาดไทย ร่วมกับโครงการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (NREM Project) (CIDA).

มิ่งสรรพ ขาวสอาด. 2538. กติกา เครื่องมือ และการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อรักษาสีเขียว. รายงานประกอบการประชุมวิชาการประจำปี 2538 เล่ม 2: การมีส่วนร่วม. มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.

มูลนิธิปริญญาโทสำหรับนักบริหารรัฐกิจ. 2546. คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชน. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สนับสนุนโดย มูลนิธิอาเซียนและ US-AEP, กรุงเทพฯ.

มูลนิธิฟื้นฟูชีวิตและธรรมชาติ. 2548. ชุมชนลุ่มน้ำวาง วิถีแห่งการจัดการทรัพยากรลุ่มน้ำท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง. พงษ์สวัสดิ์การพิมพ์, กรุงเทพฯ.

- มูลนิธิโลกสีเขียว. 2544. สถานการณ์สิ่งแวดล้อมไทย 2542-43. บริษัทอัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), กรุงเทพฯ.
- ยรรยง งามอมพิชัย. 2536. คำกล่าวเปิดการประชุม ใน : รายงานการประชุมเรื่อง “การจัดการเขตกันชนในประเทศไทย”. ศูนย์ฝึกอบรมวนศาสตร์ชุมชนแห่งภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ยุดา รักไทย และธนิกานต์ มาชะศิริานนท์. 2548. เทคนิคการแก้ปัญหาและตัดสินใจ. พิมพ์ครั้งที่ 6. บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, กรุงเทพฯ.
- ยูวัฒน์ วุฒิเมธี. 2526. หลักการพัฒนาชุมชนและหลักการพัฒนาชนบท. สำนักเลขาธิการสำนักนายกรัฐมนตรี, กรุงเทพฯ.
- ลีซา วนรัตน์. 2542. AIC กับ อบต. โครงการตำรา สำนักงานวิชาการ กรมอนามัย ร่วมสนับสนุนโดย องค์การอนามัยโลก.
- วรวุฒิ โรมรัตน์พันธ์. 2548. ทูทางสังคม. โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.), กรุงเทพฯ.
- วรานนท์ ตั้งจักรวรานนท์ (ผู้แปล). 2547. สุดยอ...วิธีการเจรจาต่อรองที่ประสบผลสำเร็จ. สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท, กรุงเทพฯ.
- วันชัย วัฒนศัพท์ สุวิทย์ เลหาศิริวงศ์ และวงศา คงดี. 2542. กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยคนกลาง: ยุทธศาสตร์การนำไปใช้เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง. จัดพิมพ์โดยสถาบันสันติศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น มูลนิธิอาเซียน และมูลนิธิวิเทศพัฒนา.
- วันชัย วัฒนศัพท์ ถวิลวดี บุรีกุล และศุภณัฐ เพิ่มพูนวิวัฒน์ (ผู้แปล). 2545. คู่มือการเพิ่มพลังความสามารถกระบวนการจัดการข้อพิพาท. โรงพิมพ์ศิริกัณฑ์ ออฟเซ็ท, สถาบันพระปกเกล้าและมูลนิธิอาเซียน.
- วันชัย วัฒนศัพท์. 2545. คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจของชุมชน. โรงพิมพ์ศิริกัณฑ์ ออฟเซ็ท, สถาบันพระปกเกล้าและมูลนิธิอาเซียน.
- _____. 2547. ความขัดแย้ง: หลักการและเครื่องมือแก้ปัญหา. ศูนย์สันติวิธีและธรรมาภิบาล, สถาบันพระปกเกล้า.
- _____. 2544. ความรู้เบื้องต้น กระบวนการแก้ไขปัญหาข้อพิพาทที่เหมาะสม. โรงพิมพ์ศิริกัณฑ์. สถาบันพระปกเกล้า มูลนิธิอาเซียน และกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม. ขอนแก่น.
- _____. 2545. คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจของชุมชน. โรงพิมพ์ศิริกัณฑ์ ออฟเซ็ท, สถาบันพระปกเกล้าและมูลนิธิอาเซียน.

- วารินทร์ จิระสุขทวีกุล. มปป. กลยุทธ์การจัดการลุ่มน้ำและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน. ส่วนวิจัย
ต้นน้ำ สำนักอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช.
(เอกสารอัดสำเนา).
- วารุณี สูงคาสิทธิ์. 2543. การจัดการทรัพยากรป่าไม้และการมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์การ
บริหารส่วนตำบล อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท,
มหาวิทยาลัยเกริก.
- วิชา นิยม และกิตติชัย รัตน์. 2547. การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
เชิงบูรณาการ. ภาควิชาอนุรักษ์วิทยา คณะวนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,
กรุงเทพฯ.
- วิบูล ธรรมวิทย์. 2501. สังคมวิทยา. สภาการศึกษา, มหามกุฏราชวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- วิรัช ทวีชัยโชค และนวลเพ็ญ วิเชียรโชค. 2527. จิตวิทยาสังคมไทยประยุกต์ในระบบ
การศึกษาเพื่อการพัฒนา. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- วุฒิเทพ อินทปัญญาและคณะ. 2534. รายงานการศึกษาเรื่อง “ป่าชุมชนในประเทศไทย”
เสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ดำเนินการโดย
ศูนย์บริการวิชาการ, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศลิษา พึ่งแสงแก้ว. 2537. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการอนุรักษ์ป่าไม้. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโท สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศศิพัฒน์ ยอดเพชร. 2547. ระเบียบวิธีวิจัยทางสถิติการสังคมและสังคมสงเคราะห์. โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ศูนย์วิจัยป่าไม้. 2535. การพัฒนาป่าไม้ในที่สูง. คณะวนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,
กรุงเทพฯ.
- สมพร เทพสิทธิ์. 2543. กระบวนการประชาสังคม. สมชายการพิมพ์. สภาสังคมสงเคราะห์
แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, กรุงเทพฯ.
- สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ. 2537. ศักยภาพและเครือข่ายผู้นำชาวบ้าน “คู่มือและทิศ
ทางการพัฒนาผู้นำชาวบ้านเพื่อแก้ปัญหาชนบท”. เจริญวิทย์การพิมพ์, กรุงเทพฯ.
- _____. 2547. ศัพท์พัฒนาเพื่อชุมชนและสังคม. สถาบันวิจัยและพัฒนา
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- _____. มปป. อบต.ในอุดมคติ. สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- _____. 2537. ศักยภาพและเครือข่ายผู้นำชาวบ้าน “คู่มือและทิศทางการพัฒนาผู้นำ
ชาวบ้านเพื่อแก้ปัญหาชนบท”. เจริญวิทย์การพิมพ์, กรุงเทพฯ.



สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ. 2547. ศัพท์พัฒนาเพื่อชุมชนและสังคม. สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สมศักดิ์ สามัคคีธรรม. 2544. ประชาพิจารณ์กับการระงับความขัดแย้งทางสังคม. ใน : เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง ทิศทางการจัดการความขัดแย้งของสังคมไทย : วิพากษ์ประชาพิจารณ์ สร้างสานทางเลือกใหม่. สถาบันพระปกเกล้า.

สมศักดิ์ ศรีสันติสุข. 2537. สังคมวิทยาชุมชน: หลักการศึกษา วิเคราะห์ และปฏิบัติงานชุมชน. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

สมศักดิ์ สุขวงศ์ เพิ่มศักดิ์ มกรภิรมย์ และระวี ถาวร. 2543. รวมบทความปาฐกถา. พิมพ์ครั้งที่ 2. ศูนย์ฝึกอบรมแห่งภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

สมิต สัจฉกร. 2548. การวางแผนปฏิบัติงาน (Action Plan). สำนักพิมพ์สายธาร, กรุงเทพฯ. สรรเสริญ ทองสมนึก. 2542. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการประชุมชนบ้านทรายทอง อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ. 2545. พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์. ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 3. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

สวิง ต้นอุต. 2547. คู่มือกระบวนการถอดองค์ความรู้สู่การจัดการทางสังคม. วิทยาลัยการจัดการทางสังคม, กรุงเทพฯ.

สหทัยา วิเศษ และนิคม บุญเสริม. 2547. การจัดการสิ่งแวดล้อมโดยชุมชน. โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.), กรุงเทพฯ.

_____. 2547. การจัดการลุ่มน้ำโดยชุมชน. โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.), กรุงเทพฯ.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. 2540. ทฤษฎีและกลยุทธการพัฒนาสังคม. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

สามัคคี บุญยะวัฒน์. 2539. การจัดการสิ่งแวดล้อมประยุกต์. ภาควิชาอนุรักษวิทยา คณะวนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

สำนักงานกองทุนเพื่อสังคม. 2543. ทูทางสังคม. หนังสือชุดชุมชนเข้มแข็งลำดับที่ 3. สนับสนุนโดยธนาคารออมสิน.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2547. รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ. จัดทำโดย บริษัท เทสโก้ จำกัด. (พฤษภาคม 2547).

สำนักงานนโยบายและแผนสิ่งแวดล้อม. 2542. กรอบแผนงานการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ลุ่มน้ำเชิญ (จังหวัดเพชรบูรณ์ ชัยภูมิ และขอนแก่น). กระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ร่วมกับโครงการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (NREM Project) (CIDA).

สำนักนโยบายและแผน. มปป. แนวทางในการจัดทำประชาพิจารณ์ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทย. สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย.

สำนักมาตรฐานการศึกษา. 2545. ชุดวิชาการวิจัยชุมชน. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ใช้ประกอบการเรียนหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตการจัดการและการประเมินโครงการ สำนักงานสภाराชภัฏ กระทรวงศึกษาธิการ, กรุงเทพฯ.

สำนักอนุรักษ์และจัดการต้นน้ำ. มปป. ชุมชนต้นน้ำ. กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. (เอกสารอัดสำเนา).

สิทธิรัฐ ประพุดนิตสาร. 2546. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม: แนวคิดและแนวปฏิบัติ. โครงการวิชาการเพื่อเด็กและชุมชน คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ลิน พันธุ์พินิจ. 2547. เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์. บริษัท วิทยพัฒน์ จำกัด, กรุงเทพฯ.

ลีลาภรณ์ บัวสาย. 2547. พลังท้องถิ่น: บทสังเคราะห์งานวิจัยด้านชุมชน. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, กรุงเทพฯ.

สุธาวลัย เสถียรไทย. 2545. “แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลด้านสิ่งแวดล้อมในการปรับปรุงโครงสร้างและนโยบายจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม”. บทความทางวิชาการภายใต้โครงการธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วมของประชาชน เสนอต่อสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย โดยสถาบันธรรมรัฐเพื่อการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม, พฤษภาคม.

สุรพล พยอมแย้ม. 2545. ปฏิบัติการจัดวิทยาในงานชุมชน. สหภาพพัฒนาการพิมพ์, กรุงเทพฯ.

สุริยา มีขุน. 2527. การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการทรัพยากรป่าไม้ในระบบป่าชุมชน: ศึกษาเฉพาะกรณี ตำบลศรีละกอ อำเภोजักราช จังหวัดนครราชสีมา. ข่าววิจัยการศึกษา (มิถุนายน-กรกฎาคม 2537).

สุวิทย์ มูลคำ. 2543. การเรียนรู้สู่ครูมืออาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 2. บริษัทที.พี.ปรินท์ จำกัด, กรุงเทพฯ.



- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2534. ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อการสร้างสรรค์. บริษัทเลิฟ แอนด์ลิฟเพรส จำกัด, กรุงเทพฯ.
- เสรี พงศ์พิศ และวิจิต นันทสุวรรณ. (บรรณาธิการ). 2545. แผนแม่บทชุมชน ประชาพิสัยและ พัฒนา. เจริญวิทยการพิมพ์, กรุงเทพฯ.
- เสาวคนธ์ สุดสวาท. 2547. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. ในวารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. ปีที่ 30 (มกราคม-เมษายน 2547). (เอกสารอัดสำเนา).
- อดิน รพีพัฒน์ และคณะ. 2546. คู่มือการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่องานพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 4. สถาบันวิจัยและพัฒนา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อนันต์ เกตุวงศ์. 2543. หลักและเทคนิคการวางแผน. พิมพ์ครั้งที่ 8. สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- อมรศรี ตัยะระพิงค์. 2535. วิทยาการกระบวนการ (Facilitator) คือใคร. จาก <http://wdoae.doe.go.th/Learn/Learn%204.htm>
- อรพินท์ สฟโชคชัย. 2537. คู่มือการจัดการประชุมเพื่อระดมความคิดในการพัฒนาหมู่บ้าน. สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศ, กรุงเทพฯ.
- อรุณี เวียงแสง และคณะ. 2548. การติดตามและประเมินผลแบบมีส่วนร่วม. โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.), กรุงเทพฯ.
- อารี เพชรผุด. 2539. การบริหารความขัดแย้ง. ใน: เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรการเป็นวิทยากรด้านการจัดการพื้นที่อนุรักษ์เรื่อง “การจัดการเขตกันชนและการแก้ไขความขัดแย้ง”. ศูนย์วิจัยป่าไม้ คณะวนศาสตร์ กองฝึกอบรม กรมป่าไม้ และ Danish Cooperation for Environment and Development.
- อินทวัฒน์ บุรีคำ. 2546. การวางแผนอย่างมีส่วนร่วมแบบมืออาชีพตามวิธีของ LogFrame. โรงพิมพ์ธรรมสูตรปริ้นติ้ง, กรุงเทพฯ.
- อุทัย ดุลยเกษม. 2536. การวิจัยอย่างมีส่วนร่วม. ศูนย์การศึกษาและปฏิบัติการอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาท้องถิ่น. อักษรไทย, กรุงเทพฯ.
- Alexander Halmiton Institute. 1983. Conflict Management: vital Skill For the Successful Executive. Modern Business Report. New York.
- Bhatia, A., C.K. Sen, G. Pandey and J. Amtzis. (editors). 1998. Capacity-Building in Participatory Upland Watershed Planning, Monitoring and Evaluation. A Resource Kit. ICIMOD and PWMTA, FAO (UN). Netherlands/UNDP/FAO, GCP/RAS/161/NET-RAS/93/062.

- Filley C. Allen. 1975. Interpersonel Conflict Resolution. Scott, Foresman and Company. Glenview, Illinois.
- Kae K. Chung and Leon C. Megginson. 1981. Organizational Behavior: Developing Managerial Skills. Harper and Row, New York.
- Mills, G. E. 2000. Action Research: A Guide for the Teacher Researcher. Ohio: Prentice-Hall.
- Tamang, D. 1999. "Service Delivery versus Popular Participation and Extension" in Recent Concepts, Knowledge, Practices, and New Skills in Participatory Integrated Watershed Management. Trainers' Resource Book. ICIMOD, PWMTA, FAO (UN) and Dept. of Soil Conservation and Watershed Management, Nepal. Netherlands/FAO (UN), GCP/RAS/161/NET.
- Whyte, F. William. 1991. Participatory Action Research. Sag Publicat



คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

นายสมนึก	สุขช่วย	รองอธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ
ผศ.ดร.กิตติชัย	รัตน์ะ	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
นางชฎาภรณ์	อุณหปาดิ	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมและประสานมวลชน
นางสุธีราพร	นิมิตกุลไพบูลย์	ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมการจัดการลุ่มน้ำ
นายพงษ์พันธุ์	สุรินทร์	ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมและพัฒนา

คณะทำงาน

นางสาวจักรภรณ์	คงฤทธิ	ผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์
นางสาววารุณี	ชมเมือง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
นางสาวสุธีรา	มูลดี	นักวิชาการเผยแพร่ชำนาญการ
นางสาวณัฐฐา	จันทร์กระจ่าง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
นางจิราภรณ์	โนดไฮสง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
นางสาวเกศนี	ตรีอาภรณ์วงศ์	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน
นางจุฑามาส	ยังนิง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
นายเทพรัตน์	วิริโยธิน	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
นางสาวรัชฎาพร	สุวรรณลาก	นักวิชาการเผยแพร่ชำนาญการ
นางสาวศรณิยา	สังข์แป้น	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ



กรมทรัพยากรน้ำ

180/3 ซอยพิบูลวัฒนา 13 ถนนพระรามที่ 6 แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์ (02) 271-6000 ต่อ 6736 www.dwr.go.th