

# การบริหารจัดการองค์การภาคประชาสังคมที่ก่อให้เกิด ประสิทธิผลสู่ครอบครัวเข้มแข็ง

นราวาดี อินทวงษ์<sup>๑</sup>

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การบริหารจัดการองค์การ 2) สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การ และ 3) ประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ โดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วมกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญจำนวน 15 คน คือ บุคลากรในสถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ ครอบครัวที่เข้าร่วมโครงการในพื้นที่การดำเนินงานและภาคีเครือข่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารจัดการองค์การ มีการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับคณะทำงานในการมาพบปะ พูดคุย แลกเปลี่ยนแนวทางการขับเคลื่อนงานร่วมกัน โดยอาศัยความสามารถของคณะทำงานในการกำหนดเป้าหมาย จัดระเบียบและจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การผ่านกระบวนการบริหารจัดการองค์การที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรบุคลากร การประสานงาน และการควบคุม และมีการพัฒนา “หลักสูตร” ที่ทำให้การขับเคลื่อนงานด้านครอบครัวดำเนินไปสู่ความสำเร็จและบรรลุความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มเป้าหมายเกิดการเรียนรู้ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดครอบครัวเข้มแข็ง 2) สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การ พบว่าภายใต้การบริหารจัดการองค์การมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมจากภายในและภายนอกองค์การ โดยสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์องค์การ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การและผู้นำ ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การ ได้แก่ นโยบายรัฐ ภาคีเครือข่ายและสภาพแวดล้อมชุมชน ซึ่งเป็นจุดที่นำสังเกตว่าความสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การช่วยให้กระบวนการบริหารจัดการภายในองค์การสามารถดำรงอยู่ได้นานกว่า 14 ปี สะท้อนให้เห็นว่าสถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์สามารถรับมือกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เข้ามาส่งผลกระทบต่อองค์การได้เป็นอย่างดี และ 3) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการบูรณาการและเชื่อมโยงการทำงานกับภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคี

<sup>๑</sup>คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์ E-mail: Nara.ameerah@gmail.com

วันที่รับบทความ: 16 ตุลาคม 2562 วันที่แก้ไขบทความ: 25 ธันวาคม 2562 และวันตอบรับบทความ: 26 ธันวาคม 2562

เครือข่ายต่าง ๆ ทำให้กิจกรรมที่สถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์จัดขึ้นเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ในประเด็นต่าง ๆ ภายในครอบครัว ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยเกื้อหนุนสำคัญตัวหนึ่งที่ช่วยให้ครอบครัวในจังหวัดสุรินทร์มีความเข้มแข็งขึ้น

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่สำคัญว่าสถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ควรหาแนวทางในการพัฒนาคนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถ มีอุดมการณ์และความเป็นจิตอาสา เช่น แกนนำเยาวชนในพื้นที่ แกนนำชุมชนอื่น ๆ เป็นต้น เพื่อมาร่วมปฏิบัติงานและสานอุดมการณ์ในการทำงานเพื่อสร้างครอบครัวเข้มแข็งผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมต่อไป

**คำสำคัญ:** การบริหารจัดการ สภากาชาด สภากาชาด ประสิทธิภาพ องค์การภาคประชาสังคม

# Civil Society Organization Management Influencing to The Effectiveness for Strongness of Families

Narawadee Inthawong<sup>a</sup>

## Abstract

The purposes of this research are to study: 1) organization management, 2) internal environment and external environment of organization affecting organization management, and 3) the effective operation of Surin Provincial Healthy Family Institution. This was a qualitative research. The data was compiled from in-depth interview and participant observation was used with 15 key informants including personnel in Surin Provincial Healthy Family Institution, family members participating in the project of Surin Provincial Healthy Family Institution and networks related to operation of Surin Provincial Healthy Family Institution. The results reveal that 1) organization management, it is found that Surin Provincial Healthy Family Institution has management focusing on the working committee to meet, talk, and exchange working guideline. They utilized abilities of working committee to determine goals, organize and allocate resources of the organization through organization management process comprising of planning, organization management, personnel allocation, coordination, control and develop “curriculum” to drive family tasks to success and achieve needs efficiently. The target group learns and changes their behaviors to build healthy family. 2) Environment affecting organization management, it is proved that under the management of Surin Provincial Healthy Family Institution. It has relationship with internal environment and external environment. The internal environment affecting the organization management includes vision, organization objectives, organization structure

---

<sup>a</sup>School of Social and Environmental Development, National Institute of Development Administration  
E-mail: Nara.ameerah@gmail.com

*Received: 16 October 2019, Revised: 25 December 2019, Accepted: 26 December 2019*

and leader. Moreover, the internal environment affects its internal environment too. Meanwhile, the external environment affecting organization management consists of public policy, network and community environment. It is observed that relationship between organization and external environment plays a role that the internal management process existing over 13 years. It can be interpreted that Surin Provincial Healthy Family Institution is able to address external environment affecting its organization well. 3) The operation efficiency, the results show that Surin Provincial Healthy Family Institution has constructive efficiency as it integrates and connects with all sectors including public sector, private sector and networks. As a result, the activities are conducted by Surin Provincial Healthy Family Institution accommodating learning within family and supporting healthy family in Surin Province. The family members have good relationship and have their own duties and roles. They can rely on themselves and other family members. The healthy families can help other families and community members. This eventually leads to healthy community which can be social capital to help each member be strong in the future.

In conclusion, suggestions for Surin Provincial Healthy Family Institution are that they should develop younger generation to have knowledge, ability, strong will and volunteer mind in order to work together with the organization and continue the tasks of the organization for building healthy family through participating learning process.

**Keywords:** Management, Environment, Effectiveness, Civil Society Organization

## บทนำ

ตั้งแต่สมัยอดีตรัฐและหน่วยงานภาครัฐมีหน้าที่ในการช่วยเหลือ พัฒนา ส่งเสริม ป้องกัน สนับสนุน ชี้นำแนวทางในการพัฒนาประเทศทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐาน ปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ประเพณีวัฒนธรรมและอื่น ๆ อีกมากมาย แต่ในหลายครั้งที่การทำงานของรัฐหรือหน่วยงานภาครัฐไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ครบทุกกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งจากสถิติของศูนย์บริการประชาชนพบว่าประชาชนมีการร้องเรียนในเรื่องสังคมและสวัสดิการมากที่สุด ประกอบด้วยปัญหาเรื่องสาธารณสุข โภค สังคมเสื่อมโทรม การเข้าไม่ถึงระบบสาธารณสุขและการศึกษา สวัสดิการสงเคราะห์ ปัญหาแรงงาน ปัญหาสิทธิมนุษยชน (Sirimai, 2014) ประกอบกับในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) ได้มีรายงานปัญหาการบริหารจัดการภาครัฐว่ามีประสิทธิภาพต่ำ ขาดความโปร่งใส ขาดความรับผิดชอบ และมีการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาที่ขาดความต่อเนื่อง (The Office of the National Economic and Social Development Board, 2015) จึงทำให้มีกลุ่มหรือองค์การทางสังคมเกิดขึ้นในการช่วยพัฒนาหรือตอบสนองความต้องการของคนในสังคม เรียกว่า ภาคประชาสังคม ซึ่งเป็นขบวนการเคลื่อนไหวที่ไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อช่วงชิงอำนาจรัฐ แต่ก่อกำเนิดขึ้นโดยความเชื่อที่ว่า “อำนาจรัฐมีความอ่อนแอในโลกยุคโลกาภิวัตน์” (Charoensin-o-larn, C. อ้างถึงใน Nawarat, 2008, pp. 97) และ “รัฐนั้นเล็กเกินไปสำหรับเรื่องใหญ่ ๆ และใหญ่เกินไปสำหรับปัญหาเล็ก ๆ ” (Institute for Civil Society, 2016) ซึ่งภาคประชาสังคมได้รับความสนใจจากรัฐบาลในเรื่องของการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ ดังเช่นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) ที่เป็นการใช้แนวคิดประชาสังคมที่ต้องการให้ทุกภาคส่วนในการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการพัฒนา และรัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับองค์การภาคประชาสังคมโดยมีการบัญญัติไว้ในพระราชกฤษฎีกาเบงกา สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการส่งเสริมและพัฒนางานขององค์การภาคประชาสังคม พ.ศ. 2558 โดยมีใจความว่า “โดยที่รัฐบาลได้ให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมขององค์การภาคประชาสังคมในการดำเนินการอันเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม จึงสมควรส่งเสริมบทบาทและสร้างความเข้มแข็งขององค์การภาคประชาสังคมในการร่วมพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การภาคประชาสังคมให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล”

สถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ เป็นหนึ่งในองค์การภาคประชาสังคมที่มีการขับเคลื่อนงานด้านครอบครัวตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ประกอบด้วยคนทำงานที่มีจิตอาสาและตระหนักในความสำคัญของสถาบันครอบครัวภายใต้แนวคิดความเชื่อร่วมกันว่า “คนที่รู้เรื่องครอบครัวได้ดีที่สุด คือ คนในครอบครัว” โดยมีการสร้างการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเพื่อผลักดันให้สถาบันครอบครัวมีความเข้มแข็งและผ่านพ้นต่อสภาพปัญหาต่าง ๆ โดยมีกระบวนการทำงานร่วมกับองค์กรอื่น ๆ ที่คอยให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2547 จนถึงปัจจุบันปีพ.ศ. 2561 นับเป็นเวลา 14 ปี สถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ยังคงมีการทำงานด้านการพัฒนาครอบครัวอย่างต่อเนื่อง ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น แหล่งทุนการทำงาน รูปแบบการดำเนินงาน

โครงสร้างองค์การ นโยบายภาครัฐ สถานการณ์ครอบครัว เป็นต้น จึงเป็นปรากฏการณ์ที่ทำให้ผู้วิจัยต้องการค้นหาคำตอบถึงการบริหารจัดการองค์การของสถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ว่ามีการบริหารจัดการอย่างไร สภาพแวดล้อมภายในองค์การและภายนอกองค์การที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การ มีอะไรบ้างและส่งผลอย่างไร รวมทั้งมีผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร จึงสามารถบริหารจัดการภายในองค์การให้มีการขับเคลื่อนงานด้านครอบครัวได้อย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน

## วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาการบริหารจัดการองค์การของสถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์
- 2) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ
- 3) เพื่อศึกษาประสิทธิผลการดำเนินงานของสถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์

## ทบทวนวรรณกรรม

### ภาคประชาสังคม

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการส่งเสริมและพัฒนาองค์กรภาคประชาสังคม พ.ศ. 2558 ได้นิยามองค์การภาคประชาสังคมว่าหมายถึง องค์กรที่ไม่ใช่หน่วยงานของรัฐ จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาสังคมและไม่แสวงหากำไรมาแบ่งปันกันและเป็นองค์การที่ไม่ได้จัดตั้งและดำเนินงานโดยพรรคการเมือง หรือดำเนินการในลักษณะแสวงหาอำนาจรัฐหรือเอื้อประโยชน์ต่อพรรคการเมือง ซึ่ง Polsri, S. (1994 อ้างถึงใน Center of Public and Civil Society, 2000, pp. 4-5) มีแนวคิดที่ภาคประชาสังคมจะเป็นองค์การที่จดทะเบียนหรือไม่จดทะเบียนก็ได้ แต่ในกรณีที่ไม่จดทะเบียนต้องมีการจัดตั้งองค์การเป็นคณะบุคคลรับผิดชอบในการดำเนินกิจการอย่างมีระเบียบและมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินงานพัฒนาสังคม เป็นองค์การที่ไม่แสวงหากำไร โดยมีแหล่งทุนจากการบริจาคทั้งในและต่างประเทศ โดยคณะกรรมการบริหารจะไม่รับผลตอบแทนเป็นตัวเงิน แต่จะมีการจ้างบุคลากรเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมของหน่วยงาน โดย Nakabut, A. (1990 อ้างถึงใน Banpasirichot, 1991, pp. 33-36) ได้อธิบายถึงบทบาทของภาคประชาสังคมไว้ 2 บทบาทหลัก คือ 1) บทบาทในการกระตุ้นหรือเสริมสร้างศักยภาพของชาวบ้าน โดยมีการเน้นให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ นำไปสู่กระบวนการแลกเปลี่ยนและสรุปถึงความเป็นไปได้ในการนำไปปรับใช้ในชุมชนและ 2) บทบาทในการหนุนเสริมทางเลือกการพัฒนาของประชาชน โดยมีการเน้นให้เกิดการแสวงหาทางเลือกของประชาชนและสร้างการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลมรดกและผลักดันระดับนโยบายกับสื่อมวลชนและฝ่ายวิชาการในการเสนอข้อมูลต่อสาธารณะและเสนอต่อนโยบายของรัฐบาล

### การบริหารจัดการองค์การ

การบริหารจัดการองค์การ ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยบริหารและจัดการภายในองค์การให้สามารถดำเนินกิจกรรมและดำรงอยู่ได้ ซึ่ง Tiyao, S. (2001, pp. 1) อธิบายว่าการบริหารจัดการองค์การคือ กระบวนการทำงานกับคนโดยอาศัยคน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่

เปลี่ยนแปลง ซึ่งปัญหาขององค์การมี 2 ปัญหาที่ต้องมาช่วยกันค้นหาคำตอบ คือ 1) ควรทำอย่างไรเพื่อให้ องค์การสามารถดำเนินการต่อไปได้ และ 2) ควรมีการปรับตัวและปกป้ององค์การอย่างไรเพื่อไม่ให้ องค์การล่มสลาย (Witthayau-dom, 2011a, pp. 10-11) ทั้งนี้้องค์การที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถ ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้และสามารถนำทรัพยากรที่มีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ องค์การต้องมีการจัดการ โดยมีกระบวนการในการบริหารจัดการองค์การ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ กระบวนการกำหนดสิ่งที่ต้องการทำและตัดสินใจเลือก กระบวนการที่ดีที่สุดเพื่อดำเนินการให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Kaewjomnong, 2014, pp. 70) ซึ่ง Robbins and Coulter (2002 อ้างถึงใน Kaewjomnong, 2014, pp. 76-86) ได้ จำแนกแผนตามความกว้างของแผนออกเป็น 2 รูปแบบ คือ 1) แผนกลยุทธ์ คือ การกำหนดทิศทาง องค์การ เพื่อระบุจุดหมาย โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและวัตถุประสงค์ พร้อมทั้งวิเคราะห์ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกองค์การ โดยแผนกลยุทธ์จะใช้เป็นกรอบในการอ้างอิงพิจารณาการจัดทำ แผนปฏิบัติการต่อไป และ 2) แผนปฏิบัติการหรือแผนการดำเนินงาน เป็นแผนที่กำหนดขึ้นเพื่อหาแนวทาง ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จ โดยมีกระบวนการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ วิเคราะห์ปัจจัย สภาพแวดล้อมองค์การ เพื่อให้ทราบจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคที่มีผลต่อองค์การ มีการกำหนด ทางเลือก เป็นการค้นหาแนวทางที่องค์การต้องการมากที่สุด และหากแผนที่กำหนดไม่สามารถปฏิบัติได้ ต้องมีการเลือกพิจารณาแผนงานใหม่ ซึ่งต้องมีการประเมินเป็นระยะ ๆ ทั้งนี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงแผนที่ จะช่วยส่งเสริมให้แผนงานประสบความสำเร็จได้มากขึ้น โดยอาจมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการในการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับแต่ละองค์การ (Kaewjomnong, 2014, pp. 73-75)

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การสร้างระบบความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจบังคับ บัญชากับความรับผิดชอบงาน (Tiyao, 2011, pp. 118) เป็นการจัดโครงสร้างของกลุ่มงาน การจัด ระบบงาน โดยกำหนดและแบ่งบทบาทหน้าที่รับผิดชอบให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้การปฏิบัติงาน มีความสอดคล้องกันและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การแบ่งงาน มีการมอบหมายงานและอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคคลในองค์การ โดยบุคคลต้องมีคุณสมบัติ มีความรู้ มีความสามารถที่สอดคล้องกับลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ 2) การจัด แผนงาน เป็นการรวบรวมงานต่าง ๆ ที่มีลักษณะคล้ายกันให้อยู่รวมกัน เพื่อให้มีการดำเนินงานที่สัมพันธ์ กันและสอดคล้องกัน และ 3) การจัดโครงสร้างองค์การ เป็นการจัดแผนภูมิโครงสร้างหน่วยงานต่าง ๆ ใน องค์การ เพื่อแสดงความสัมพันธ์ที่ ต้องมีการประสานเชื่อมโยงในการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน (Meechokchusakun, 2012, pp. 119-132)

3. การจัดสรรบุคลากร (Staffing) คือ การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงาน เพื่อให้ บุคคลใช้ความรู้ ความสามารถของแต่ละคนให้มากที่สุด (Tiyao, 2011, pp. 11) เป็นการใช้ศิลปะ ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานอย่างมีคุณภาพและใช้บุคคลนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ มีการรักษาทรัพยากร ไว้อย่างมีคุณค่าเพื่อนำไปสู่ผลิตผลสูงสุดในองค์การ (Meechokchusakun, 2012, pp. 141) ต้องมีการ สรรหาบุคคล ภายใต้การวางแผนภายในองค์การ โดยใช้ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นการพิจารณา ถึงความรู้ความสามารถและประสบการณ์ต่าง ๆ หรือใช้ระบบอุปถัมภ์ (Patronage Systems)

เป็นการตัดสินใจรับคนเข้าทำงานจากการชักชวน แนะนำจากพรรคพวกมาคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ โดยอาจมีการคัดเลือกตามเกณฑ์ต่าง ๆ ผ่านการสัมภาษณ์ การสอบ ใบสมัคร การตรวจสอบสุขภาพ เป็นต้น มีการจูงใจบุคคลให้เข้ามาทำงาน มีการฝึกอบรม พัฒนาสมรรถนะบุคลากรในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ และรักษาบุคคลไว้ให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมาย (Chanthansuwan, 2007, pp. 61)

4. การประสานงาน (Co-ordination) คือ การจัดระเบียบการทำงานและการติดต่อสื่อสารให้ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานมีความราบรื่น รวดเร็ว ประหยัดและมีประสิทธิภาพ (Siriniran & Saichu, 2008, pp. 293) เป็นการแสวงหาความร่วมมือการทำงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การทำงานมีความเชื่อมโยงกับสังคม ชุมชนหรือประชาชนที่เป็นเป้าหมายของการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Naranitiphadungkan J., 1981 อ้างถึงใน Chimwiset, 2011, pp. 31) ซึ่งการประสานงานที่ดีต้องมีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี มีการประชุม เลี้ยงสังสรรค์เป็นครั้งคราวเพื่อประสานความเข้าใจอันดีในองค์กร มีการวางแผนที่ดี มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานและผู้รับผิดชอบชัดเจนเหมาะสม เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบว่าหน้าที่ของตนเป็นอย่างไร (Khanhut, 2004, pp. 155-156)

5. การควบคุม (Controlling) คือ การตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้และได้มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนและมาตรฐานที่กำหนดไว้ (Bangmo, 2010, pp. 196) โดยการควบคุมที่ดีต้องมีการควบคุมก่อนการดำเนินงาน (Preliminary Control) และศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) เพื่อช่วยลดปัญหาและเป็นการสร้างความมั่นใจให้องค์การที่จะดำเนินกิจกรรมได้ มีการควบคุมขณะดำเนินงาน (Concurrent Control) เพื่อติดตาม ควบคุมในขณะที่ดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามกรอบหรือแนวทางที่กำหนดไว้ และมีการควบคุมภายหลังการดำเนินงาน (Post Action Control) เป็นการติดตามที่มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน เพื่อตรวจสอบผลงานและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น (Danthamrongkhun, 2003, pp. 341-343) โดยกระบวนการในการควบคุม คือ 1) กำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานที่ชัดเจน 2) วัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็นประจำ 3) เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานว่าตอบสนองมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ในกรณีที่ไมตอบสนองต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ต้องมีการวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือยกย่องชมเชย เมื่อผลงานเป็นไปตามมาตรฐาน หรือปรับปรุงมาตรฐานและการวัดผลงาน เพื่อให้ทันสมัยต่อสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (Rapeephisan, 2007, pp. 155-157)

#### สภาพแวดล้อมขององค์กร

สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรย่อมส่งผลกระทบต่อโดยตรงและรุนแรงต่อวัฒนธรรมและวิสัยทัศน์องค์กร ซึ่งองค์กรอาจจะเผชิญที่แสดงว่ายอมรับหรือจะแสดงปฏิกิริยาตอบโต้ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อมนอก ซึ่งภาคประชาสังคมต้องยึดภารกิจขององค์กรเป็นหลักในการพิจารณาว่าจะยอมรับหรือตอบโต้ เพื่อลดความรุนแรงของผลกระทบต่อองค์กร (Saphanuchart,



1999, pp. 35) ซึ่งสภาพแวดล้อมที่จะส่งผลกระทบต่อองค์การภาคประชาสังคมที่ขับเคลื่อนงานด้านครอบครัวสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ 1) นโยบายภาครัฐ ในกรณีนโยบายที่สนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับครอบครัว จะช่วยทำให้องค์กรภาคประชาสังคมที่ขับเคลื่อนงานด้านครอบครัวได้มีช่องทางที่เรียกว่า “หน้าต่างนโยบาย” เข้ามาช่วยสนับสนุนการทำงานได้มากขึ้น 2) สังคม วัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อของคนในชุมชน 3) เศรษฐกิจ เช่น งบประมาณในการสนับสนุนการทำกิจกรรมจากภายในและภายนอกประเทศ เป็นต้น 4) ภาศึเครือข่ายในการทำงาน เช่น สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การชาวบ้านในชุมชน เป็นต้น ซึ่งในกรณีที่ภาศึเครือข่ายมีการทำงานในรูปแบบที่คล้ายกันหรือมีประเด็นในการขับเคลื่อนงานร่วมกัน จะช่วยให้เกิดการดำเนินงานที่มีการบูรณาการร่วม ก่อให้เกิดการทำงานที่ง่ายมากขึ้น

2. สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ นโยบาย วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ และโครงสร้างองค์การ ตลอดจนผู้นำและพฤติกรรมการบริหารและวัฒนธรรมองค์การด้วย ซึ่งถือว่าเป็นสภาพแวดล้อมหลักที่จะส่งผลต่อการทำงานขององค์การ

### ประสิทธิผลขององค์การ

ประสิทธิผลเป็นตัววัดความสำเร็จขององค์การ องค์การที่จะสามารถอยู่รอดและเติบโตจะต้องสร้างประสิทธิผลและประสิทธิภาพให้กับตนเอง ซึ่ง Georeopoulos and Tannenbaum (1975 อ้างถึงใน Witthayau-dom, 2011a, pp. 2-1) ได้นิยามประสิทธิผลขององค์การว่าหมายถึง ความสามารถขององค์การในการใช้เครื่องมือที่มีชีวิตและไม่มีชีวิตเพื่อผลิตผลงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยในการศึกษาวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาประสิทธิผลขององค์การ ภายใต้แนวความคิดการวัดประสิทธิผลขององค์การจากการบรรลุเป้าหมายขององค์การ กำหนดเกณฑ์ ดังนี้ 1) ผลผลิต หมายถึง จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมกิจกรรม ภายใต้การจัดกิจกรรมขององค์การภาคประชาสังคม 2) ประสิทธิภาพ หมายถึง การดำเนินงานขององค์การภาคประชาสังคมที่บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรม โดยมีความคุ้มค่า ประหยัด ยืดหยุ่น และปรับตัวได้และ 3) ความเห็นพ้องต้องกันเป้าหมาย หมายถึง เป้าหมายที่สมาชิกในองค์การภาคประชาสังคมยึดถือร่วมกัน ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และ/หรือค่านิยมและ/หรือวิสัยทัศน์ในองค์การ

ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนในด้านการวัดประสิทธิผลขององค์การ ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษากับกลุ่มเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมภายใต้สถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ โดยใช้แนวคิดครอบครัวเข้มแข็งด้วย

### ครอบครัวเข้มแข็ง

สถาบันครอบครัว หมายถึง หน่วยพื้นฐานทางสังคมที่ประกอบด้วยสมาชิกของครอบครัวที่ทำหน้าที่ตามบทบาทและสถานภาพในครอบครัว รวมทั้งการทำหน้าที่สร้างสมาชิกให้สังคมด้วย (Department of Women's Affairs and Family Development, 2557, pp. 9) ซึ่งครอบครัวที่เข้มแข็ง คือ ครอบครัวที่สามารถมีความสุขและแข็งแรงแม้อยู่ท่ามกลางปัญหาต่าง ๆ โดยสมาชิกในครอบครัวร่วมกันสร้างความ

ห่วงใย มีการเห็นคุณค่าของกันและกัน การเข้าเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน มีการสื่อสาร มีการทำงานร่วมกัน มีความยืดหยุ่นและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (Goddard, 1999 อ้างถึงใน Kunnapadon and others, 2012, pp. 31) ซึ่ง Department of Women's Affairs and Family Development (2016, pp. 66-67) ได้กำหนดตัวชี้วัดครอบครัวเข้มแข็ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสัมพันธภาพ สมาชิกในครอบครัวมีการแสดงออกถึงความรัก ความเข้าใจ ยอมรับและเคารพซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจภายในครอบครัว มีการทำกิจกรรมร่วมกัน แก้ไขปัญหาและยอมรับปัญหาาร่วมกัน ปราศจากความรุนแรงทางกาย ใจและวาจา 2) ด้านบทบาทหน้าที่ สมาชิกภายในครอบครัวมีการทำตามบทบาทหน้าที่ของตนเองทั้งภายในครอบครัวและสังคม ช่วยกันแบ่งเบาภาระในครอบครัว มีการอบรมเลี้ยงดูบุตร มีหลักธรรมในการใช้ชีวิต 3) ด้านการพึ่งตนเอง รายได้สมดุลกับรายจ่าย สามารถชำระหนี้สินและมีการออม มีหลักประกันในการดูแลสุขภาพ มีการดูแลตนเองและสมาชิกในครอบครัว หลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อสุขภาพ มีการใช้เทคโนโลยีในการค้นหาความรู้ มีการศึกษาเล่าเรียนในระบบและมีการแบ่งปันความรู้ นำไปสู่การใช้ในชีวิตประจำวัน และ 4) ด้านทุนทางสังคม มีการเกื้อกูลต่อสังคมรอบข้าง เป็นสมาชิกกลุ่มทางสังคม เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในสังคมอย่างสม่ำเสมอ

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ จำนวน 15 คน ได้แก่ 1) บุคลากรในสถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ที่อยู่ในองค์การไม่น้อยกว่า 5 ปี 2) ครอบครัวที่มีการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการดำเนินงานของสถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ และ 3) ภาคีเครือข่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของสถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์อย่างต่อเนื่องมากกว่า 2 ปี ตามแนวประเด็นสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเพื่อทำการศึกษา 1) บริบทและการบริหารจัดการองค์การ 2) สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ โดยใช้แนวคิดของ Churchman (อ้างถึงใน Ngernprasertsri, 2001, pp. 256) เพื่อสอบถามและพิจารณาร่วมกับผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ และ 3) ประสิทธิภาพองค์การ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการพัฒนาแบบสอบถามในประเด็นครอบครัวเข้มแข็งร่วมกับสถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ เพื่อให้ทราบถึงความหมายและลักษณะของครอบครัวเข้มแข็งจากทัศนะของคนในพื้นที่ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม โดยผู้วิจัยมีเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประชุม การจัดกิจกรรมในพื้นที่ เป็นต้น

### 2. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ การสัมภาษณ์และการประชุมกลุ่มย่อยมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยทำการวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อนำเนื้อหาไปจำแนกหมวดหมู่ ตามแนวคิดนำที่ใช้ในการศึกษาและทำการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในประเด็นต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการบริหารจัดการของภาคประชาสังคมที่ขับเคลื่อนงานด้านครอบครัว และเนื่องจากการศึกษานี้เป็นการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการของภาคประชาสังคมที่ต้องมีการศึกษาจากอดีตมาจนถึงปัจจุบัน เพื่อให้เห็น

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ตีความและวิเคราะห์แบบเชื่อมโยงข้อมูล ควบคู่ไปกับบริบทภายในสถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์

## ผลการวิจัย

สถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ เป็นองค์การภาคประชาสังคมที่มีการขับเคลื่อนงานด้านครอบครัวตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ประกอบด้วยคนทำงานที่มีจิตอาสาและตระหนักในความสำคัญของสถาบันครอบครัวภายใต้แนวคิดความเชื่อร่วมกันว่า “คนที่จะรู้เรื่องครอบครัวได้ดีที่สุด คือ คนในครอบครัว” โดยมีการสร้างการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเป็นบทเรียนที่สามารถนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทชุมชน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิบัติจริงในพื้นที่ โดยมีแนวทางหลักในการดำเนินงาน คือ การปรับกระบวนการทัศนคติของชุมชนด้วยกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ร่วมกันคิด ร่วมกันมองปัญหา ร่วมกันออกแบบแนวทางแก้ไขปัญหา นำไปสู่การสร้างกิจกรรมและแผนงานในการพัฒนาครอบครัวในชุมชน โดยมีวิสัยทัศน์ว่า “สถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) สร้างการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (PL) สู่ครอบครัวเข้มแข็งอย่างยั่งยืน สร้างเสริมสานพลังขับเคลื่อนทุกภาคส่วน”

### การบริหารจัดการองค์การของสถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์

สถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ ให้ความสำคัญกับคณะกรรมการหรือเรียกว่า คณะทำงาน ในการมาพูดคุย แลกเปลี่ยนแนวทางในการขับเคลื่อนงานร่วมกัน และให้ผู้ประสานงานเป็นผู้ดำเนินการ บริหารจัดการให้เป็นแนวทางที่ตกลงกันได้ โดยมีคณะทำงานที่เกี่ยวข้องและแกนนำชุมชนให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ซึ่งการบริหารงานภายในองค์การสถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การและวัตถุประสงค์ของโครงการต่าง ๆ แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีรายละเอียดในการบริหารจัดการองค์การ ดังต่อไปนี้

1) การวางแผน (Planning) มีกระบวนการวางแผนที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการวางแผนที่ชัดเจนว่ามีเป้าหมายอย่างไร จากนั้นมีการวิเคราะห์องค์การโดยใช้เครื่องมือ SWOT ก่อให้เกิดทางเลือกในการดำเนินงานที่คณะทำงานจะช่วยกันหาจุดเด่น จุดด้อย เพื่อให้ได้ทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับการนำไปปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยกำหนดว่าใครควรทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไหร่ ใช้งบประมาณเท่าไร เรียกว่า “หลักสูตร” ซึ่งจะเป็นตัวควบคุมในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยในระหว่างการดำเนินกิจกรรม คณะทำงานจะประเมินสถานการณ์และสภาพแวดล้อมโดยรวมว่าสามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ได้หรือไม่ ต้องปรับหรือแก้ไขอย่างไร หากพบเจอปัญหาหรืออุปสรรค คณะทำงานจะมีการปรึกษากันและมีมติให้ปรับแผน ซึ่งสถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์มีการวางแผน 2 ประเภท ได้แก่

- แผนกลยุทธ์ โดยการจัดสมมนาองค์การ จำนวน 1 ครั้ง/ปี เพื่อทบทวนเป้าหมาย วิสัยทัศน์องค์การและสรุปบทเรียนในการดำเนินงานที่ผ่านมา หาจุดอ่อน จุดแข็งในการทำงาน พร้อมทั้งวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ นำไปสู่การวางแผน

งานในอนาคต ซึ่งแผนกลยุทธ์จะถูกใช้เป็นกรอบกำหนดในการพิจารณาการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ต้องดำเนินการภายใต้โครงการต่าง ๆ ต่อไป

- แผนปฏิบัติการ โดยมีการกำหนดแผนที่สอดคล้องกับเป้าหมายของการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการต่าง ๆ ที่เป็นผู้สนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงาน แต่ทั้งนี้ได้มีการคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การด้วย เรียกว่า “หลักสูตร” ที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรม กระบวนการและผู้รับผิดชอบ ซึ่งบางโครงการได้มีการกำหนด Action Plan หรือ กรอบในการดำเนินงานมาให้แล้ว สถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์จะนำมาปรับให้เข้ากับบริบทสภาพแวดล้อมของชุมชนนั้น ๆ อีกครั้ง

2) การจัดองค์การ (Organizing) มีการแบ่งงานและมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้กับคณะทำงานในองค์การ โดยคำนึงถึงคุณสมบัติ ความรู้และความสามารถของบุคคลที่สอดคล้องกับลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งการแบ่งงานกันทำภายในองค์การเกิดจากการประชุมปรึกษาหารือและวางแผนร่วมกันในคณะทำงานขององค์การ โดยบุคคลที่มีความสำคัญและมีบทบาทหลักในการทำงาน ได้แก่ ผู้ประสานงาน ที่มีบทบาทหน้าที่ในการเชื่อมประสานกับหน่วยงานภายนอก ชุมชน และคณะทำงานขององค์การเพื่อให้เกิดกระบวนการขับเคลื่อนงานต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการและวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีการจัดโครงสร้างองค์การในรูปแบบโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ แบ่งตามลักษณะงานและความสามารถของแต่ละบุคคลในองค์การ เรียกว่า “คณะทำงานสถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์” แบ่งออกเป็น 4 ฝ่ายหลัก ๆ ได้แก่ 1) ฝ่ายผู้บริหาร เป็นการรวมสายงานสำหรับผู้ที่มีบทบาทในการคิดออกแบบ วางแผนหลักในการทำงาน 2) ฝ่ายสื่อและประชาสัมพันธ์ เป็นการรวมงานที่ทำหน้าที่ในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์และจัดทำสื่อต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน 3) ฝ่ายเลขานุการและประสานงาน เป็นการรวมงานที่ทำหน้าที่ในการจัดทำเอกสาร ประชุม เอกสารการเงิน ประสานงานต่าง ๆ เพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างปกติ และ 4) คณะทำงาน เป็นการรวมตัวของคนที่มีความรู้ความสามารถในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในพื้นที่ เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ของกิจกรรมหรือวัตถุประสงค์ขององค์การได้ ซึ่งแม้ว่าสถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์จะมีการกำหนดโครงสร้างตามหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน แต่มีการบริหารจัดการโครงสร้างแบบองค์การสมัยใหม่ในรูปแบบองค์การแนวราบ (Horizontal Organization) ที่มีการทำงานแบบยืดหยุ่น ใช้ความเป็นจิตอาสาในการทำงาน คณะทำงานสามารถเข้ามาช่วยทำงานในส่วนต่าง ๆ ได้ โดยผ่านการปรึกษาหารือ ประชุมวางแผนการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้พบว่ายังมีโครงสร้างแบบองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) โดยในแต่ละโครงการจะมีผู้รับผิดชอบหลัก แต่ทั้งนี้ต้องทำงานภายใต้การประสานของผู้ประสานงานที่จะเป็นบุคคลสำคัญในการได้ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้ให้ทุน และนำมาแบ่งงานให้แก่ผู้รับผิดชอบหลัก ที่จะมีคณะทำงานที่มีจิตอาสาและมีความเหมาะสมเข้ามาช่วยในการขับเคลื่อนงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

3) การจัดสรรบุคลากร (Staffing) มีกระบวนการในการจัดสรรบุคลากรในองค์การด้วยการพิจารณากำลังคนในองค์การและคาดการณ์ในอนาคตว่าองค์การต้องการคณะทำงานที่เป็นเจ้าหน้าที่ประจำเพิ่มจำนวนเท่าใดเพื่อให้สอดคล้องกับโครงการต่าง ๆ นำไปสู่การสรรหาบุคคลเพื่อรับเข้ามาทำงาน

เพิ่ม โดยในระยะแรก ปีพ.ศ.2549-2553 มีระบบการสรรหาด้วยระบบคุณธรรม มีการประกาศตามสถานที่ต่าง ๆ อย่างเป็นทางการ เช่น ประกาศตามมหาวิทยาลัย ประกาศตามสถานีวิทย์ เป็นต้น โดยมีการระบุตำแหน่งและคุณสมบัติที่ต้องการรับสมัคร มีการคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ามาเป็นคณะทำงาน โดยใช้การสอบวัดความรู้ ความสามารถแบบข้อเขียนเกี่ยวกับแนวคิดในการทำงานกับชุมชน และใช้การสอบสัมภาษณ์ที่ประเมินเรื่องความมีจิตอาสา ความสามารถ ทักษะคติในการทำงานและความรู้เกี่ยวกับชุมชน แต่พบปัญหาว่าไม่สามารถทำงานกับชุมชนและคณะทำงานท่านอื่น ๆ ได้ จึงได้เปลี่ยนเป็นระบบสรรหาแบบอุปถัมภ์ ที่มีการบอกต่อกับคณะทำงานว่าต้องการเจ้าหน้าที่ ให้ช่วยแนะนำคนที่มีความรู้ความสามารถหรือมีแนวโน้มที่จะเข้ามาทำงานได้ คณะทำงานจะแนะนำลูกหลานหรือเครือญาติให้เข้ามาทำงาน นอกจากนี้มีกระบวนการในการฝึกอบรมและพัฒนาคณะทำงานด้วยการส่งผู้ประสานงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม อบรมพัฒนาศักยภาพกับผู้ให้ทุนหรือภาคีเครือข่ายต่าง ๆ ที่มีการสนับสนุนงบประมาณในการเดินทางและค่าที่พัก หรือมีการประชุม อบรมเพื่อเพิ่มองค์ความรู้ เพิ่มกระบวนการใหม่ ๆ หรือถอดบทเรียนอยู่เสมอ จากนั้นผู้ที่ได้เข้าร่วมกิจกรรมจะนำกลับมาถ่ายทอดให้คณะทำงานอื่น ๆ ที่ไม่ได้เข้าร่วมให้ได้รับฟังร่วมกัน และในส่วนของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะทำงานทั้งที่เป็นเจ้าหน้าที่ประจำและคณะทำงานจิตอาสาด้วยวิธีการสังเกตและรับฟัง โดยคณะทำงานชุดเดิมที่มีการทำงานมาอย่างยาวนานจะใช้วิธีสังเกตคนทำงานที่เข้ามาใหม่ในช่วงการทำกิจกรรม การประชุมต่าง ๆ ว่ามีส่วนร่วมและมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากน้อยเพียงใด รวมทั้งในการประชุมก็จะใช้การสังเกตและรับฟังคณะทำงานว่าเห็นอะไรจากการทำกิจกรรมบ้าง ทั้งนี้ได้มีการรับฟังเรื่องเล่าหรือการบอกต่อพฤติกรรมของคณะทำงานที่คณะทำงานพูดคุยกันด้วย และจากการสังเกตพบว่าไม่มีคำตอบแทนในรูปแบบของเงินให้แก่คณะทำงาน เนื่องจากไม่มีงบประมาณในการจัดการ มีเพียงคำตอบแทนให้แก่เจ้าหน้าที่ประจำ 1 ตำแหน่งเท่านั้น ส่วนคณะทำงานอื่น ๆ ได้เพียงค่าเดินทางหรือค่าวิทยากรในแต่ละกิจกรรม ซึ่งงบประมาณดังกล่าวมาจากการสนับสนุนของโครงการต่าง ๆ แต่ทั้งนี้พบว่าคณะทำงานทุกคนมีความพึงพอใจต่อคำตอบแทนต่าง ๆ เนื่องจากมองว่าการทำงานของตนเองมีความเป็นจิตอาสา ได้คำตอบแทนในรูปแบบของการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น ได้ฝึกฝนและพัฒนาตนเอง

4) การประสานงาน (Coordination) มีผู้ประสานงานจำนวน 1 คน ที่ทำหน้าที่ในการประสานการทำงานกับคณะทำงานและหน่วยงานภายนอกที่ให้ทุน เชื่อมร้อยการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน โดยมีเทคนิคในการประสานงานที่เปลี่ยนไปตามยุคสมัยและบริบทสภาพแวดล้อมต่าง ๆ แบ่งเป็น 2 ยุค ได้แก่ ยุคที่ 1 พ.ศ. 2549-2552 มีการประสานงาน เชื่อมร้อยการทำงานด้วยการจัดประชุม จำนวน 1 ครั้ง/เดือน เพื่อให้คณะทำงานที่เป็นแกนนำชุมชน ได้มีพื้นที่แลกเปลี่ยนในการเล่าเรื่องราว สิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำกิจกรรม ให้คำแนะนำ ปรึกษาหารือและวางแผนร่วมกันในการหาแนวทางเพื่อขับเคลื่อนงานต่อในระดับพื้นที่ ยุคที่ 2 พ.ศ. 2553-ปัจจุบัน เนื่องจากมีงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ทำให้ไม่สามารถจัดเวทีประชุม พูดคุยกันได้ทุกเดือน ผู้ประสานงานจึงใช้วิธีการในการติดต่อ ประสานงาน 4 รูปแบบ ได้แก่ โทรศัพท์มือถือ แอปพลิเคชันไลน์ การประชุมในระดับพื้นที่และประชุมในส่วนกลาง ทั้งนี้มีกระบวนการติดต่อสื่อสารที่ผู้ประสานงานจะทำหน้าที่ในการรับสารจากหน่วยงานภายนอกหรือกลั่นกรองมาจากกระบวนการคิด มาเรียบเรียงข้อมูล สร้างรหัสในการสื่อสาร

ที่เข้าใจง่าย แปลงเป็นข่าวสารที่พร้อมจะสื่อสารต่อไปยังผู้รับสาร คือ คณะทำงาน ด้วยการพูดคุยผ่านการประชุมหรือโทรศัพท์ หรือส่งข้อความเป็นตัวอักษรผ่านกลุ่มไลน์ หรือ การเขียน Mapping หรือ การเขียนบันทึกการประชุม หรือ การเขียนหลักสูตร ซึ่งช่องทางในการสื่อสารจะแตกต่างกันตามบริบทสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในขณะนั้น จากนั้นคณะทำงานจะทำหน้าที่ในการถอดรหัส แปลงเป็นข้อความที่เข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งจะมีการทบทวนข้อความที่ส่งมาจากผู้ส่งสารอีกครั้ง พร้อมปฏิบัติตามสารที่ได้รับมา ทั้งนี้เมื่อเจอปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติตามสาร ก็จะมีการติดต่อสื่อสารกลับไปยังผู้ส่งสารอีกครั้ง

5) การควบคุม (Controlling) มีกระบวนการในการติดตามควบคุมทั้งก่อนการดำเนินงาน ขณะดำเนินงานและหลังการดำเนินงาน โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมพร้อมมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ซึ่งถือว่าเป็นมาตรฐานของผลลัพธ์ที่คณะทำงานจะต้องดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้ควบคุมคือคณะทำงานขององค์การที่จะใช้วิธีการสังเกตการณ์ในขณะที่มีการดำเนินงานว่าเป็นอย่างไร มีผู้เข้าร่วมตรงตามเป้าหมายหรือไม่ กิจกรรมเป็นไปตามหลักสูตรหรือไม่ ซึ่งถ้าพบปัญหาว่าไม่ตรงตามที่ตกลงกันไว้ หรือมีสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม คณะทำงานจะมีการปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างทันท่วงที ทั้งนี้ยังมีกิจกรรมที่สร้างการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมเพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมช่วยสะท้อนความรู้สึกรหรือความคิดเห็นจากการเข้าร่วมกิจกรรมว่าได้เรียนรู้อะไร หรือมีความรู้สึกอย่างไรบ้าง เพื่อช่วยประเมินการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ภายหลังการเสร็จสิ้นกิจกรรม คณะทำงานจะมีการถอดบทเรียนด้วยเทคนิคการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน เรียกว่า AAR (After Action Review) โดยมีคำถามหลังเสร็จสิ้นกิจกรรมเพื่อให้คณะทำงานแลกเปลี่ยนกัน ได้แก่ 1) สิ่งที่น่าประทับใจในวันนี้ คืออะไร และ 2) สิ่งที่ยากพัฒนาต่อ คืออะไร โดยใน 1) การควบคุมการผลิต จะมีการกำหนดครอบครัวหรือกลุ่มเป้าหมายในการเข้าร่วมกิจกรรมในแต่ละครั้งอย่างชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการจัดกิจกรรมแต่ละโครงการ 2) การควบคุมกระบวนการ มีหลักสูตรในการควบคุมวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีการระบุระยะเวลา วิธีการดำเนินงานและอุปกรณ์ที่ใช้การดำเนินงานแต่ละกิจกรรมอย่างชัดเจนและครบถ้วน ซึ่งผู้รับผิดชอบในกิจกรรมนั้น ๆ จะต้องปฏิบัติตามกระบวนการที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ทั้งนี้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมที่ขึ้นอยู่กับการพิจารณาร่วมกันของคณะทำงาน 3) การควบคุมเกี่ยวกับหน้าที่ โดยโครงสร้างองค์การจะช่วยเป็นเครื่องมือในการควบคุมให้เจ้าหน้าที่และคณะทำงาน ปฏิบัติงานที่สอดคล้องและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน แต่คณะทำงานสามารถอาสาและช่วยกันทำงานได้ตามความเหมาะสม และ 4) การควบคุมพฤติกรรมของคน พบว่าในองค์การไม่ได้กำหนดเวลาเข้า-ออกในการทำงาน การดำเนินงานขึ้นอยู่กับกิจกรรมหรืองานในพื้นที่ที่เจ้าหน้าที่และคณะทำงานมีช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

ในการบริหารจัดการองค์การของสถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ ทำให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะ “แชร์ เชื่อม ชื่นชม” กล่าวคือ แชร์ (Share) ในการประชุมต่าง ๆ กลายเป็นพื้นที่ที่ทำให้คณะทำงานได้มาแลกเปลี่ยน เรียนรู้และแบ่งปันผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นหรือเรื่องราวต่าง ๆ ในแต่ละพื้นที่ร่วมกัน เชื่อม (Link) มีการเชื่อมโยงการทำงานกับทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ

ภาคเอกชนและภาคีเครือข่ายต่าง ๆ ที่มีการสนับสนุนทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างครอบครัวให้เกิดความเข้มแข็งในพื้นที่จังหวัดสุรินทร์ และชื่นชม (Admire) เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงานมีการชื่นชมสิ่งดี ๆ ที่เกิดขึ้นในพื้นที่ เพื่อสร้างกำลังใจให้คนทำงานรู้สึกมีความสุขและได้รับพลังบวกกลับไปพัฒนาครอบครัวในพื้นที่ของตนเองต่อไป

### สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การ

#### 1) สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่

- วิสัยทัศน์ขององค์การ ส่งผลให้กระบวนการดำเนินงานและการบริหารจัดการภายในองค์การมีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น มีการจัดกระบวนการและหลักสูตรที่เน้นการสร้างการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ดึงพลังและความรู้จากกลุ่มเป้าหมาย เน้นการแบ่งปันประสบการณ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในครอบครัวและชกแจง โน้มน้าวให้เกิดการแก้ปัญหาด้วยสมาชิกในครอบครัวของกลุ่มเป้าหมายเอง นำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการสร้างครอบครัวให้มีศักยภาพ สามารถจัดการตนเองได้ รวมทั้งมีการบูรณาการการทำงานกับทุกภาคส่วนในพื้นที่

- วัตถุประสงค์ขององค์การ ก่อให้เกิดการทำงานแบบยืดหยุ่น ใช้ความเป็นจิตอาสาในการทำงาน คณะทำงานหรือบุคคลอื่น ๆ สามารถเข้ามาช่วยทำงานในส่วนต่าง ๆ ได้ สามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยผ่านการปรึกษาหารือ ประชุมวางแผนการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดกระบวนการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการบริหารจัดการทางการเงินที่มีการสนับสนุนจากโครงการภายนอก มีการจัดการงบประมาณเพื่อจัดกิจกรรมตามเป้าหมายของโครงการนั้น ๆ

- โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่ แต่มีการบริหารจัดการโครงสร้างแบบองค์การสมัยใหม่ ในรูปแบบองค์การแนวราบ (Horizontal Organization) ที่มีการทำงานแบบยืดหยุ่น ส่งผลให้โครงสร้างองค์การมีโครงสร้างอีกรูปแบบหนึ่ง คือ องค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) ที่เป็นการรวมโครงสร้างแบบทีมงานและโครงสร้างองค์การตามหน้าที่เข้าด้วยกัน คณะทำงานหรือบุคคลอื่น ๆ สามารถเข้ามาช่วยทำงานในส่วนต่าง ๆ ได้ ด้วยความที่เป็นโครงสร้างหลายรูปแบบ ทำให้กระบวนการวางแผนต้องมีการออกแบบหลักสูตร ต้องกำหนดผู้รับผิดชอบที่มีเวลาว่างและสามารถเข้ามาช่วยจัดกิจกรรมได้ตามความเหมาะสม ไม่สามารถใช้บุคคลที่มีบทบาทหน้าที่ที่อยู่ภายใต้โครงสร้างองค์การได้ รวมทั้งการประสานงานและการควบคุมต้องอยู่ภายใต้หลักสูตรนั้น ๆ โดยใช้การประเมินด้วยการสังเกตการทำ AAR และการบอกเล่าของคณะทำงานท่านอื่น ๆ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะทำงานด้วยกัน

- วัฒนธรรมองค์การ ด้วยค่านิยมของคนในองค์การที่มองว่า “เราอยู่แบบครอบครัว” ทำให้กระบวนการบริหารจัดการองค์การมีแบบแผนที่ยืดหยุ่น เป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ สร้างการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ทุกคนที่สนใจสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ ของสถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ได้ รวมทั้งค่านิยมที่ว่า “การให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน” ทำให้การรวมตัวของคณะทำงานของสถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ มีความเหนียวแน่นด้วย เนื่องจากทุกคนเคารพ และให้เกียรติกัน ไม่ดูถูกกัน

- ผู้นำ มี 2 รูปแบบ ได้แก่ ผู้นำที่เป็นทางการและผู้นำที่ไม่เป็นทางการ มีอิทธิพลต่อความคิดหรือการกระทำของคณะทำงานในองค์กร สามารถชักจูง โน้มน้าวหรือกระตุ้นให้คณะทำงานอื่น ๆ ปฏิบัติตาม รวมทั้งรูปแบบการนำของผู้นำที่เป็นทางการเป็นผู้นำแบบเสรีนิยม คณะทำงานสามารถทำงานได้ตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างอิสระ ไม่ถูกบังคับหรือกดดันจากผู้นำ ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์การที่ก่อให้เกิดความยืดหยุ่น ภายใต้ข้อกำหนดและเงื่อนไขของวิสัยทัศน์องค์การและเป้าหมายของโครงการต่าง ๆ

## 2) สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่

- นโยบายต่าง ๆ จากหน่วยงานภาครัฐที่ส่งผลดีต่อวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้การบริหารจัดการองค์การในกระบวนการต่าง ๆ มีความมั่นใจในการขับเคลื่อนงานมากขึ้น การประสานงานที่ต้องเชื่อมร้อยกับภาคีเครือข่ายต่าง ๆ ทั้งหน่วยงานภาครัฐและองค์กรชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals–SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ (UN) ที่เป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนาประเทศ เป้าหมายที่ 17 การมีส่วนร่วมของประชาชนในเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน (Partnerships for the Goals: Revitalize the Global Partnership for Sustainable Development) ช่วยส่งเสริมการบริหารจัดการของสถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ให้มีการขับเคลื่อนงานได้อย่างต่อเนื่องและเข้มแข็ง เพราะหน่วยงานภาครัฐให้ความร่วมมือและสนับสนุนในการทำงานอย่างเต็มที่

- ภาคีเครือข่ายทั้งในและนอกพื้นที่ที่ร่วมขับเคลื่อนงานด้านเด็ก เยาวชนและครอบครัวจำนวนมาก เนื่องจากภาคีเครือข่ายต่าง ๆ ถือว่าเป็นกลไกและหัวใจสำคัญที่สนับสนุนงบประมาณและองค์ความรู้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทำให้ต้องมีการวางแผน ออกแบบหลักสูตรการดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโครงการต่าง ๆ ภายใต้การสนับสนุนของภาคีเครือข่ายที่แตกต่างกันออกไป รวมทั้งต้องมีการจัดองค์การที่ต้องแบ่งบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมให้แก่คณะทำงาน มีการประสานเชื่อมร้อยการทำงานกับภาคีเครือข่ายภายในจังหวัด เพื่อให้เกิดการบูรณาการการขับเคลื่อนงานด้านครอบครัวร่วมกัน กลไกและเครื่องมือในการควบคุมการทำงานของสถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ ต้องใช้เครื่องมือของภาคีเครือข่ายภายนอกที่ให้การสนับสนุน เพื่อให้สามารถตอบเป้าหมายและความต้องการของโครงการต่าง ๆ ได้

- สภาพแวดล้อมชุมชน วัฒนธรรมประเพณี กิจกรรมของชุมชนและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในชุมชน ส่งผลต่อการบริหารจัดการองค์การในการวางแผนของสถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ ต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาในการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในชุมชน ส่งผลต่อการแบ่งงานกันทำที่ต้องใช้คณะทำงานที่มีจิตอาสาและมีเวลาว่างเพื่อจัดกิจกรรมต่าง ๆ ด้วย

## ประสิทธิผลการดำเนินงาน

1) ผลผลิต ในช่วงปีพ.ศ. 2549-2560 มีผลผลิตจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้การสนับสนุนของภาคีเครือข่ายภายนอกทั้งหมด 6 โครงการ ซึ่งผลผลิตที่เกิดขึ้นสามารถตอบสนองความ



ต้องการของผู้สนับสนุนและภาคีเครือข่ายได้ กลุ่มเป้าหมายเกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การดำเนินชีวิตด้วยกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมที่คณะทำงานได้ออกแบบหลักสูตร เพื่อพัฒนาให้ ครอบครัวเกิดศักยภาพและสามารถจัดการตนเองได้ ได้แก่ 1) โครงการเครือข่ายครอบครัวสุขภาพใน โรงเรียน จังหวัดสุรินทร์ โดยการสนับสนุนของมูลนิธิเครือข่ายครอบครัว ที่มีเป้าหมายเพื่อดำเนินการ สร้างโรงเรียนสุขภาพในโรงเรียน ก่อให้เกิดแกนนำครูจาก 6 โรงเรียน และเกิดเครือข่ายดูแลช่วยเหลือ เด็กนักเรียนจังหวัดสุรินทร์ และเกิดการเรียนรู้ครอบครัวสุขภาพในโรงเรียน 2) โครงการพัฒนาไกล คณะทำงานศูนย์พัฒนาครอบครัวในชุมชน (ศพค.) โดยการสนับสนุนของสมาคมครอบครัวศึกษาแห่งประเทศไทย ที่มีเป้าหมายเพื่ออบรมพัฒนาศักยภาพคณะทำงานศูนย์พัฒนาครอบครัวในชุมชน จำนวน 10 แห่งในพื้นที่ จังหวัดสุรินทร์ และเพื่อติดตามผลักดันหนุนเสริมงานศูนย์พัฒนาครอบครัว (ศพค.) ใน พื้นที่จังหวัดสุรินทร์และอีสานตอนล่าง 11 จังหวัด รวมทั้งเกิดการบูรณาการงบประมาณร่วมกับบ่ออื่น ๆ เช่น อปท. และโครงการอื่น ๆ ก่อให้เกิดนวัตกรรมการทำงานด้านครอบครัวของ ศพค. ในแต่ละแห่งด้วย 3) โครงการวิถีวัฒนธรรมชุมชนอ่านยกกำลังสุขจังหวัดสุรินทร์ โดยการสนับสนุนของแผนงานสร้างเสริม วัฒนธรรมการอ่าน ที่มีเป้าหมายเพื่ออบรมแกนนำส่งเสริมการอ่านเรื่องการใช้สื่อนิทานส่งเสริมการอ่าน กับเด็กปฐมวัยและเวทีสร้างการเรียนรู้ครอบครัวรักการอ่าน เพื่อเปิดบ้านอ่านยกกำลังสุขในชุมชน 1 ตำบล 1 นวัตกรรมการอ่าน 4) โครงการรณรงค์หยุดพนัน 9 สู่วิตพอเพียงหลักเลี้ยงพนัน โดยการ สนับสนุนของมูลนิธิรณรงค์หยุดพนัน ที่มีเป้าหมายเพื่อรณรงค์หยุดพนันในงานบุญประเพณีต่าง ๆ ของ ชุมชน โดยการจัดเวทีเรียนรู้ 9 สู่วิตพอเพียงหลักเลี้ยงพนัน ในพื้นที่ศูนย์พัฒนาครอบครัว จำนวน 5 แห่ง ก่อให้เกิดกระแสรณรงค์หยุดพนันในงานบุญประเพณีต่าง ๆ เช่น งานบุญบั้งไฟปลอดพนัน เป็น นำไปสู่การลดละเลิกการพนันทั้งในระดับบุคคลและครอบครัว เกิดบุคคลต้นแบบเลิกพนันหันมาพอเพียง รวมทั้งเกิดกระแสการออม ส่งเสริมให้เกิดการออมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เปลี่ยนเงินหยวนเป็นเงินออม เป็นต้น 5) โครงการเสริมสร้างพลเมืองสูงวัย สร้างสรรค์สื่อสร้างสุข โดยการสนับสนุนของกลุ่มคนตัวดี บริษัท ทำมาป็น จำกัด (กิจการเพื่อสังคม) ที่มีเป้าหมายเพื่ออบรม สร้างการเรียนรู้ให้สามารถรู้เท่าทันสื่อแก่ผู้สูง วัยในพื้นที่ศูนย์พัฒนาครอบครัวในชุมชน จำนวน 4 แห่ง ทำให้ผู้สูงวัยเกิดการเรียนรู้ นำไปสู่การรู้เท่าทัน กลโกงต่าง ๆ ที่จะมาทั้งในรูปแบบของคนและสื่อต่าง ๆ ด้วยคาถา 3 ข้อ คือ จำเป็นไหม หาข้อมูลก่อน เตือตรอนใครหรือไม่ รวมทั้งเกิดการบูรณาการหลักสูตรและกิจกรรมกับโรงเรียนผู้สูงอายุในพื้นที่ดังกล่าว ด้วย และ 6) โครงการพัฒนาทักษะทางสมอง EF โดยการสนับสนุนของสถาบันรักลูก ที่มีเป้าหมายเพื่อ สร้างการเรียนรู้ทักษะสมอง นำไปสู่การออกแบบกิจกรรมส่งเสริม EF สำหรับเด็กปฐมวัยในพื้นที่โรงเรียน และศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 110 แห่ง ก่อให้เกิดครูปฐมวัยมีทักษะและความรู้ในการออกแบบ กิจกรรมส่งเสริม EF สำหรับเด็กปฐมวัย ที่มีความรู้และความเข้าใจถึงการพัฒนาของสมองแต่ละส่วนที่จะ นำไปสู่การพัฒนาและเกิดการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย นำไปสู่การจัดพื้นที่เรียนรู้ส่งเสริมการอ่านและพัฒนา EF ของเด็กปฐมวัย

2) ประสิทธิภาพ การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมภายใต้โครงการ ต่าง ๆ ที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณและเครื่องมือในการทำงานจากภาคีเครือข่ายได้อย่างมีความ คุ่มค่า ประหยัดและปรับตัวได้ มีการใช้งบประมาณที่ผู้สนับสนุนเป็นผู้กำหนดให้ โดยมีการบูรณา

การงบประมาณและเครื่องมือในการทำงาน เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าต่อกลุ่มเป้าหมาย กระบวนการที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมที่ดูบริบทและสภาพแวดล้อมของการจัดกิจกรรม มีความยืดหยุ่นเพื่อเอื้ออำนวยให้กลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความสนุกสนานและเป็นกันเอง

3) ความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมาย เป้าหมายที่สมาชิกในองค์การยึดถือร่วมกันมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์การที่มองว่า สถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ ต้องเป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ สร้างกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม สู่ครอบครัวเข้มแข็งอย่างยั่งยืน และสร้างเสริมสภาพลี้ยงชีพเคลื่อนทุกภาคส่วน ซึ่งสถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ สามารถทำตามวิสัยทัศน์ขององค์การได้เป็นผลที่ประจักษ์

นอกจากการขับเคลื่อนงานด้านครอบครัวของสถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ จะมีผลผลิตที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของโครงการและองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วนั้น ผู้วิจัยพบว่าพื้นที่หรือกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมกิจกรรมกับสถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ยกตัวอย่างเช่น โครงการรักการอ่าน ภายใต้การสนับสนุนของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) สถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ได้มีการสอบถามกับแกนนำในชุมชนเป้าหมาย ค้นหาสถานการณ์ ค้นหาปัญหาและต้นทุนที่มีในชุมชนหนองคูน้อยที่มีข้อคิดเห็นร่วมกันว่า การทำกิจกรรมกับเด็กและต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลง ต้องสร้างสภาวะแวดล้อมในครอบครัวและชุมชนให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง จึงได้มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับครอบครัว มีการนำผู้ปกครองและลูกหลานในครอบครัวมาร่วมกันสร้างการอ่าน ส่งเสริมการอ่าน ทำนิทานทำมือ ผลักดันเป็นโครงการครอบครัวรักการอ่าน เกิดการเปลี่ยนแปลงกับเด็กที่เป็นเป้าหมายที่สามารถอ่านออก เขียนได้ แต่งนิทานและวาดรูปได้ จนกลายเป็นศาลารักการอ่านที่หน้าบ้านของแกนนำในชุมชน กลายเป็นพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของเด็ก ๆ ในชุมชน นอกจากนี้ศาลาลงนี้กลายเป็นศาลาแห่งการเรียนรู้และพูดคุยของสมาชิกในชุมชนด้วย จากการสังเกตพบว่า ในช่วงระยะเวลาที่ลูกหลานไปโรงเรียน ผู้ปกครองป่วยตายในละแวกใกล้เคียง จะนำเครื่องปั่นฝ้ายมานั่งปั่นฝ้ายที่ศาลา กินข้าว พูดคุยเรื่องราวต่าง ๆ ในชุมชน รอลูกหลานกลับมาจากโรงเรียน เป็นต้น

และเพื่อให้เกิดความชัดเจนและความสอดคล้องของข้อมูลในด้านการวัดประสิทธิผลขององค์การ ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาต่อกับกลุ่มเป้าหมายที่เกิดการเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินกิจกรรมภายใต้สถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 7 กรณีศึกษา ผลการศึกษาพบว่าครอบครัวที่เข้มแข็ง หมายถึงครอบครัวที่สามารถประเมินตนเองได้ว่าครอบครัวของตนเองมีความเข้มแข็งอย่างไร หน่วยงานภายนอกอย่างเช่น สถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ มีบทบาทเพียงสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในครอบครัวเท่านั้น

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

หน่วยงานภาครัฐควรมีนโยบายที่เกี่ยวกับการเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นช่องทางให้ภาคประชาสังคมสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนงานด้านต่าง ๆ ได้ เช่น การสนับสนุนงบประมาณหรือจัดตั้งกองทุน เพื่อพัฒนาและเสริมศักยภาพแกนนำหรือคนทำงานภาคประชาสังคมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้และเครื่องมือในการทำงานที่หลากหลาย สามารถนำไปปรับใช้ในบริบทที่แตกต่างกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

สถาบันครอบครัวเข้มแข็งจังหวัดสุรินทร์ควรมีกองทุนหรือแนวทางในการระดมทุน เพื่อนำมาเสริมศักยภาพในการบริหารจัดการองค์การให้มีความเข้มแข็งเพิ่มมากขึ้น และเพื่อก่อให้เกิดการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายของคนในองค์การภายใต้บริบทและความต้องการของคนในพื้นที่ รวมทั้งแนวทางในการพัฒนาคนรุ่นใหม่ที่มีความรู้และความสามารถ ที่มีอุดมการณ์และมีความเป็นจิตอาสา เช่น แกนนำเยาวชนในพื้นที่ แกนนำชุมชนอื่น ๆ เป็นต้น เพื่อมาร่วมปฏิบัติงานและสานอุดมการณ์ในการทำงานเพื่อสร้างครอบครัวเข้มแข็ง และควรมีการเผยแพร่หลักสูตรการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการต่อยอดในการขับเคลื่อนงานครอบครัวเข้มแข็งผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม

## เอกสารอ้างอิง

- Adulyahasem, U. (1990). *Culture for non-government organizations and changes in Thai society*. Bangkok: [in Thai]. Siam Studies Institute Association of Thailand.
- Bangmo, S. (2010). *Organization and management* (5). Bangkok: [in Thai]. Good typing Co., Ltd.
- Banpasirichot, C. (1991). *Direction of national development: views of people and non-government organizations*. Bangkok: [in Thai]. Chulalongkorn University Printing House.
- Center of Public and Civil Society. (2000). *Role of public benefit organizations in rural development*. Bangkok: [in Thai]. TPN Press Part., Ltd.
- Danthamrongkhun, W. (2003). *Administrative*. Bangkok: [in Thai]. Third Wave Education Co., Ltd.
- Department of Women's Affairs and Family Development. (2016). *Family comes first*. Bangkok: [in Thai]. Chulalongkorn University Printing House.
- Institute for Civil Society. (2016). *Document for organizing a public forum on civil society empowerment for a well-being society*.

- Kaewjomnong, A. (2014). *The principles of management* (5). Songkhla: [in Thai]. Numsilp Advertising Co., Ltd.
- Khanhut, S. (2004). *Organization and management* (7). Bangkok: [in Thai]. Thippaya Wisut Part., Ltd.
- Mechart, W. (2014). *Organization management* (7). Bangkok: [in Thai]. Sam Lada Part., Ltd.
- Meechokchusakun, M. (2012). *Principle of management* (3). Bangkok: [in Thai]. Triple Group Co., Ltd.
- Nawarat, N. (2008). *Globalization society. Economy, State and Education*. Chiangmai: [in Thai]. Good Print Printing Part., Ltd.
- Pataranakul, P. (2010). *Management strategies and organizational adjustment in times of crisis*. (6). Bangkok: [in Thai]. National Institute of Development Administration.
- Rapeephisan, W. (2007). *The principles of management* (3). Bangkok: [in Thai]. Wichit craftsmanship printing house.
- Saphanuchart, T. (1999). *Non-government organization management*. Bangkok: [in Thai]. Printing Center, Education and Career Center, Sikha Asia Foundation.
- Sirimai, P. (2014). *Channels of the government*. Retrieved from <http://thaipublica.org/2014/07/channel-grievances-1111/>.
- Siriniran, S. & Saichu, P. (2008). *MBA HANDBOOK* (9). Bangkok: [in Thai]. C&N Part., Ltd.
- The Office of the National Economic and Social Development Board. (2015). *Thai Population Report* Retrieved from <http://3c4teen.org/wpcontent/uploads/2016/05/BOOKINTERIOR.pdf>
- Tiyao, S. (2001). *The principles of Administrative* (2). Bangkok: [in Thai]. Thammasat University Press.
- Tochinda, B. (1999). *Organization and management*. Bangkok: [in Thai]. Amon printing.
- Wan, S. (2007). *Organization and management*. Bangkok: [in Thai]. Gold Point Co., Ltd.
- Witthayau-dom, W. (2011a). *The new organization theory*. Bangkok: [in Thai]. Thanatach Printing Co., Ltd.
- Witthayau-dom, W. (2011b). *Organization and management* (4). Bangkok: [in Thai]. Thanatach Printing Co., Ltd.