

การขับเคลื่อนประเด็นสุขภาพระดับพื้นที่: บทเรียนจาก Node สสส. นครปฐม
Driving Health Issue Based on Area: Lesson Learned
from Node Thai Health Nakhon Pathom

รองศาสตราจารย์ ดร.เกศินี ประทุมสุวรรณ¹

Associate Professor Kesinee Pratumswan, Ph.D²

พีรพัฒน์ พันศิริ³

Phiraphath Phansiri⁴

บทคัดย่อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้รับการคัดเลือกจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ให้เป็น Node จังหวัดนครปฐม เมื่อปี พ.ศ. 2559 เพื่อเป็น “กลไก” ในการค้นหา สนับสนุนและพัฒนาศักยภาพของชุมชนให้มีความพร้อมในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

บทความนี้นำเสนอการถอดบทเรียนการทำงานของ Node จังหวัดในช่วง 2 ระยะเวลาที่ผ่านมา (ระยะที่ 1 พ.ศ. 2559-2560 และระยะที่ 2 พ.ศ. 2561-2562) ในปีแรกมีโครงการสร้างเสริมสุขภาพขนาดเล็กที่ได้รับการสนับสนุนจำนวน 20 โครงการและปีที่สอง 21 โครงการ รวมทั้งสิ้น 41 โครงการ กระจายอยู่ในพื้นที่ทั้ง 7 อำเภอของจังหวัดนครปฐม ครอบคลุมประเด็นสุขภาพต่างๆ ได้แก่ แอลกอฮอล์ บุหรี่ การออกกำลังกาย การบริโภคผักปลอดสารเคมี การจัดการขยะ การจัดการจุดเสี่ยงอุบัติเหตุ เป็นต้น บทเรียนสำคัญ คือ (1) การมีกลไกการบริหารจัดการที่ดี (2) การมีองค์ความรู้เรื่องการพัฒนาข้อเสนอโครงการ การติดตามประเมินผลเพื่อการพัฒนา การถอดบทเรียน

¹ อาจารย์ประจำสาขาวิชานิติศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

² Full-time lecturer, Department of Communication Arts, Faculty of Management Science, Nakhon Pathom Rajabhat University

³ อาจารย์ประจำสาขาวิชาพัฒนาชุมชน คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

⁴ Full-time lecturer, Department of Community Development, Faculty of Humanities and Social Science, Nakhon Pathom Rajabhat University

และการจัดทำรายงานการเงิน (3) การฝึกกำลังภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วน และ (4) ความเข้มแข็งของหน่วยจัดการซึ่งจะต้องมีทักษะการสื่อสารจากภาคนโยบายสู่ภาคปฏิบัติ การสื่อสารสังคม การประเมินสถานการณ์ การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการสานพลังภาคีเครือข่าย

คำสำคัญ: บทเรียน, สุขภาวะ, สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

Abstract

Nakhon Pathom Rajabhat University has been selected by Thai Health Promotion Foundation to be a “Node” in Nakhon Pathom province since 2016. This is a “mechanism” for seeking to identify and assist communities to be able to develop themselves.

This article presents a lesson learned from the Nakhon Pathom node during the past two phases (2016-2017 and 2018-2019). There was a total of 41 community health- promoting projects, supported by the Thai Health Promotion Foundation, implemented in 7 districts of the province. These Projects tackled several issues, for example, alcohol, smoking, exercise, safe food, waste management, and accident risk management.

The key success factors were found to be: (1) good management mechanism; (2) knowledge of project development, monitoring and evaluation for development, lesson learned process, and financial report-making process; (3) synergies of all network parties; and (4) strength of node. Necessary skills for the node were deemed to be policy communication, social communication, situation assessment, risk analysis and strengthening of all partners.

Keywords: Lesson learned, health, Thai Health Promotion Foundation

บทนำ

จากการศึกษาสถานการณ์และแนวโน้มทางสุขภาพของประเทศไทย พบว่าประเทศไทยสามารถควบคุมโรคติดต่อได้เป็นอย่างดี จัดอยู่ในอันดับ 5 ของโลกในการตอบโต้และบรรเทาผลกระทบของโรคระบาดอย่างรวดเร็ว (มหาวิทยาลัยมหิดล, สถาบันวิจัยประชากรและสังคม, 2563) ดังเห็นได้จากการจัดการภาวะการระบาดของโรคโควิด-19 แต่ขณะเดียวกันกลับมีปัญหาการจัดการภาวะโรคเรื้อรังที่ไม่ติดต่อ (NCDs) อันได้แก่ โรคความดันโลหิตสูง โรคเบาหวาน โรคหัวใจ โรคหลอดเลือดสมองและโรคมะเร็ง ซึ่งพบว่า ปัจจุบันคนไทยทำงานเป็นโรคดังกล่าวเพิ่มมากขึ้นและพบในคนอายุน้อยลงเป็นลำดับ โดยสัดส่วนการตายก่อนวัยอันควรจากโรคเหล่านี้สูงเกินร้อยละ 50 (วิวัฒน์ โรจนพิทยากร, 2562) สาเหตุสำคัญ คือ คนไทยขาดความรู้เท่าทันสุขภาพ ขาดทัศนคติ “สร้างนำซ่อม” อันนำไปสู่พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ต่างๆ ทั้งการบริโภคและการดำเนินชีวิตประจำวัน (พลเดช ปิ่นประทีป, 2562) ดังนั้นก้าวแรกและก้าวสำคัญ จึงได้แก่ “การสร้างเสริมสุขภาพ” ซึ่งต้องทำทุกระดับทั้งในระดับสังคมและชุมชน โดยการพัฒนานโยบายสาธารณะด้านการดูแลสุขภาพ การสร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่เอื้ออำนวยต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การเสริมสร้างพลังชุมชนที่เข้มแข็ง การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมและการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการมีสุขภาพที่ดีของบุคคล ครอบครัว และชุมชน

สำหรับงานด้านการสร้างเสริมสุขภาพนี้ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เป็นหน่วยงานหลักหน่วยงานหนึ่งที่มีหน้าที่ผลักดัน กระตุ้น สนับสนุน เสริมพลังบุคคลและองค์กรต่างๆ ให้ขับเคลื่อนกระบวนการสร้างเสริมสุขภาพและสร้างสรรค์ระบบสังคมที่เอื้อต่อการมีสุขภาพภาวะครบ 4 ด้าน กาย จิต สังคมและปัญญา งานของ สสส. จึงมีหลายมิติ หลายประเภท ครอบคลุมทั้งการผลักดันนโยบายที่สำคัญและการสื่อสารกับสังคมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยมีสำนักสร้างสรรค์โอกาส หรือสำนัก 6 เป็นสำนักที่ชักชวนภาคีเครือข่ายในพื้นที่เข้ามาขับเคลื่อนงานเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในชุมชนผ่านการสนับสนุนงบประมาณ “โครงการสร้างเสริมสุขภาพขนาดเล็ก” ซึ่งในแต่ละปีมีจำนวนมากกว่า 2,000

โครงการ แต่ถึงกระนั้นก็ยังมียุทธศาสตร์พื้นที่ที่ตกหล่นและพลาดโอกาส (ไทยโพสต์, 2560)

เมื่อปี พ.ศ. 2559-2560 สำนัก 6 จึงได้จัดให้มี “หน่วยจัดการร่วม สสส. ระดับพื้นที่” หรือ “Node จังหวัด” ขึ้น เพื่อเป็น “กลไก” ในการค้นหา สนับสนุน และพัฒนาศักยภาพของชุมชนให้มีความพร้อมในการเข้าถึงทุนสนับสนุนและองค์ความรู้ที่จำเป็นทั้งด้านการพัฒนาข้อเสนอโครงการ การขับเคลื่อนงานในพื้นที่ การติดตามประเมินผลและการเขียนรายงาน ปัจจุบันมีหน่วยจัดการร่วม สสส. ระดับพื้นที่ รวม 76 จังหวัด แยกเป็น Node จังหวัด 56 แห่งและหน่วยจัดการจังหวัดระดับที่มีจุดเน้นสำคัญ หรือ Node Flagship 20 แห่ง โดยจังหวัดเดียวที่ไม่มี Node คือ ระนอง สำหรับจังหวัดนครปฐม มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมโดยศูนย์วิชาการเพื่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น ได้รับการคัดเลือกให้เป็น Node จังหวัดนครปฐม เมื่อปี พ.ศ. 2559 ต่อมาในปี พ.ศ. 2563 ได้รับการยกระดับให้เป็น Node Flagship ซึ่งหมายถึง หน่วยจัดการจังหวัดระดับที่มีจุดเน้นสำคัญเพื่อขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์จังหวัดโดยประสานความร่วมมือกับภาคีต่างๆ และบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ในการสนับสนุนและขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาวะตามประเด็นปัญหาและความต้องการของพื้นที่

การถอดบทเรียนที่จะนำเสนอในบทความนี้เป็นการถอดบทเรียนการทำงาน Node จังหวัดในช่วง 2 ระยะที่ผ่านมา (ระยะที่ 1 พ.ศ. 2559-2560 และระยะที่ 2 พ.ศ. 2561-2562) โดยในปีแรกมีโครงการสร้างเสริมสุขภาพขนาดเล็กที่ได้รับการสนับสนุนจำนวน 20 โครงการและปีที่สอง 21 โครงการ รวมทั้งสิ้น 41 โครงการกระจายอยู่ในพื้นที่ทั้ง 7 อำเภอของจังหวัดนครปฐม ครอบคลุม 9 ประเด็นสุขภาวะประกอบด้วย (1) การผลิตและบริโภคผักปลอดสารเคมีในครัวเรือน (2) การส่งเสริมการบริโภคผัก ผลไม้เพื่อสุขภาพในโรงเรียน (3) การสร้างเสริมสุขภาพผู้สูงอายุในชุมชน (4) การจัดการขยะอย่างมีส่วนร่วม (5) การจัดการจุดเสี่ยงเพื่อป้องกันอุบัติเหตุทางถนนในชุมชน (6) งานบุญงานประเพณีปลอดเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ (7) การลด ละ เลิก บุหรี่/ยาสูบ โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน (8) กิจกรรมทางกายด้วยศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น (9) เรื่องสุขภาวะอื่นๆ โดยผู้รับผิดชอบโครงการมีทั้งโรงเรียน

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชมรมผู้สูงอายุและชุมชน

บทความนี้มุ่งนำเสนอข้อค้นพบจากงานวิจัยโดยใช้กระบวนการถอดบทเรียนการทำงานของ Node จังหวัดนครปฐม เพื่อการเรียนรู้ พัฒนาและแบ่งปันสำหรับการทำงานสร้างเสริมสุขภาพในระดับพื้นที่อันคาดว่าจะประโยชน์ต่อ Node จังหวัดอื่นๆ รวมถึงหน่วยงานหรือองค์กรที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสุขภาวะชุมชน

วัตถุประสงค์

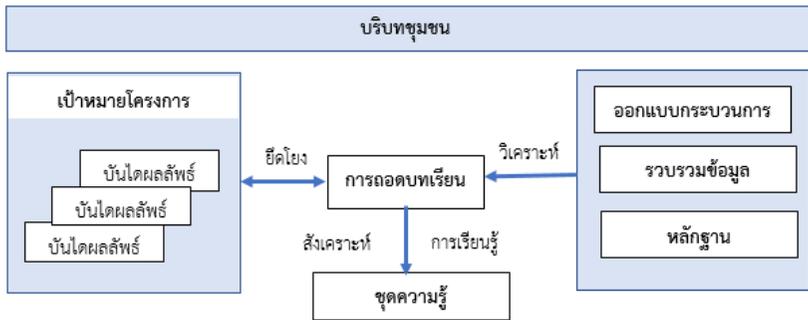
วัตถุประสงค์ คือ การถอดบทเรียนการทำงานของหน่วยจัดการร่วม สสส. จังหวัดนครปฐม เพื่อประกอบสร้างชุดความรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติ กระบวนการปัจจัยหรือเงื่อนไขสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบรรลุ “ผลลัพธ์” รวมทั้งปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดหรืออุปสรรคอันทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นบทเรียนเพื่อการเรียนรู้ พัฒนาและแบ่งปันสำหรับขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่

กรอบแนวคิดหลัก

การถอดบทเรียน (Lesson learned) เป็น “แนวคิด” และ “เครื่องมือ” ของการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้และการเรียนรู้โดยการสกัดบทเรียนที่มีอยู่ในตัวคน (Tacit knowledge) ออกมาเป็นบทเรียนหรือความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) ผลที่ได้จากการถอดบทเรียนทำให้ได้ชุดความรู้ที่เป็นรูปธรรมและเกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้าร่วมกระบวนการ อันนำมาซึ่งการปรับเปลี่ยนวิถีคิดและวิธีการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น หัวใจหลักของการถอดบทเรียนอยู่ที่การเรียนรู้ (Learning) และแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) ประโยชน์ของการถอดบทเรียน คือ (1) ช่วยอธิบายการเปลี่ยนแปลงหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และระบุปัจจัยหรือเงื่อนไขสำคัญที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง หรือปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดหรือปัญหาอุปสรรคอันทำให้ไม่บรรลุผลลัพธ์หรือเป้าหมาย

ตามที่คาดหวัง และ (2) เชื่อมโยงและยืนยันว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจาก การดำเนินงานตามกิจกรรมซึ่งนำไปใช้ขยายผลในอนาคตต่อไป

หลักการสำคัญของการถอดบทเรียนในที่นี้ เป็นหลักการที่สำนักสร้างสรรค์โอกาส สสส. ใช้ในการถอดบทเรียนความสำเร็จของพื้นที่ต้นแบบโครงการสร้างเสริมสุขภาพ โดยผู้ศึกษาได้สรุปหลักการออกมาเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 1

หลักการถอดบทเรียน. จาก *ปรับเป็นแผนภาพจากหลักการถอดบทเรียน*, โดย สุรพล เหลี่ยมสูงเนิน, 2562, กรุงเทพฯ: สำนักสร้างสรรค์โอกาส สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ

จากภาพที่ 1 อธิบายได้ว่า การถอดบทเรียนต้องยึดโยงกับเป้าหมายของโครงการที่ได้กำหนด “ผลลัพธ์” หรือ “การเปลี่ยนแปลง” ไว้ก่อนแล้ว ซึ่งอาจแสดงในรูปของ “บันไดผลลัพธ์” ที่ระบุความสำเร็จเป็นขั้นๆ จนถึงผลลัพธ์สุดท้าย พร้อมค่าเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงและตัวชี้วัดผลลัพธ์ในแต่ละขั้น จากนั้นจึงออกแบบกระบวนการถอดบทเรียน ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายโครงการบริบทของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยไม่ใช่เทคนิคที่ซับซ้อนยุ่งยากเกินไปในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลตัวชี้วัดผลลัพธ์ หรือถ้าใช้วิธีการเล่าเรื่องก็ต้องเป็นการเล่าเรื่องที่มีการวิเคราะห์ให้เห็นปัจจัยหรือเงื่อนไขของความสำเร็จหรือความล้มเหลวแทนการเล่าเพียง “ภาพกิจกรรม” โดยมาจากมุมมองของแกนนำคณะทำงานและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็น “คนใน” ขณะเดียวกันก็อาจรับฟังการเล่าจาก

มุมมองของ “คนนอก” ประกอบ ซึ่งจะทำให้เห็นภาพแบบ 360 องศาจากสองมุมมอง ทั้ง “inside out” และ “outside in” สิ่งสำคัญที่สุดคือการรวบรวมข้อมูลจากหลักฐาน หรือร่องรอยที่ย้อนกลับไปยังกิจกรรมและปัจจัยหรือเงื่อนไขที่ทำให้บรรลุผลลัพธ์ได้ เพื่อให้แน่ใจว่าผลลัพธ์ดังกล่าวเกิดจากกิจกรรมกระบวนการดำเนินงาน จากนั้น จึงสังเคราะห์กระบวนการเรียนรู้และสกัดเป็น “ชุดความรู้” ที่นำเสนอผ่านเครื่องมือ หรือเทคโนโลยีที่เหมาะสม เช่น Mind map, Infographic, คู่มือ, คลิปวิดีโอ เป็นต้น เพื่อจะได้ทราบว่า อะไรคือแนวปฏิบัติ กระบวนการ ปัจจัยหรือเงื่อนไขสำคัญที่ส่งผล ต่อความสำเร็จ และปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นข้อจำกัดหรืออุปสรรคอันทำให้ไม่บรรลุ เป้าหมายตามที่คาดหวัง

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

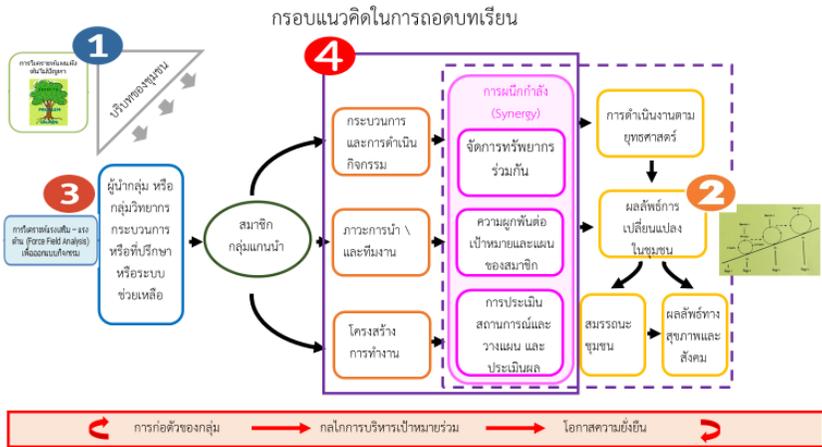
บทบาทหน้าที่ของ “Node จังหวัด”

“หน่วยจัดการร่วม สสส.ระดับพื้นที่” หรือ “Node จังหวัด” มีหน้าที่ (1) ค้นหากลุ่มบุคคล ชุมชนหรือหน่วยงานในพื้นที่ที่มีความสนใจและมุ่งมั่นที่จะสร้าง การเปลี่ยนแปลงในชุมชนหรือสร้างการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย (2) เป็นพี่เลี้ยงหนุนเสริมให้กลุ่มบุคคล ชุมชนหรือหน่วยงานเหล่านั้นซึ่งเป็นภาคีใหม่ สามารถพัฒนาข้อเสนอโครงการที่มีประสิทธิภาพและได้รับการสนับสนุนงบประมาณ การดำเนินงานจาก สสส. และ (3) เป็นพี่เลี้ยงหนุนเสริมให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้งบประมาณของ สสส. เป็นประโยชน์แก่พื้นที่อย่างเต็มเม็ด เต็มหน่วย กล่าวโดยภาพรวมบทบาทหน้าที่ของ Node จังหวัด ก็คือ การพัฒนาภาคี ในพื้นที่ให้มีศักยภาพในการเขียนข้อเสนอโครงการบนฐานข้อมูลและบริบทของพื้นที่ การกำหนดผลลัพธ์หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว การออกแบบกิจกรรมการขับเคลื่อนงานอย่างสอดคล้องกับผลลัพธ์ การเก็บข้อมูลตัวชี้วัดผลลัพธ์ รวมถึงการบริหารจัดการโครงการ การติดตามประเมินผล การถอดบทเรียน และการเขียนรายงาน

แนวทางการถอดบทเรียน

สำหรับแนวทางและวิธีการถอดบทเรียนนี้ ผู้ศึกษาได้ประยุกต์มาจากแนวทางและวิธีการถอดบทเรียน ความสำเร็จของพื้นที่ต้นแบบ ซึ่งมีโจทย์หลัก 4 ข้อ คือ (1) ผลลัพธ์ของโครงการตามบันไดผลลัพธ์สำเร็จจริงหรือไม่ สำเร็จในขั้นใด มีผลสำเร็จที่เกินความคาดหวังบ้างหรือไม่ (2) กิจกรรมสำคัญและเงื่อนไขอะไรบ้างที่นำไปสู่ความสำเร็จ มีเงื่อนไขพิเศษบ้างหรือไม่หรือต้องทำเช่นไรจึงจะประสบความสำเร็จ (3) พัฒนาการและกลไกการดำเนินงานเกิดขึ้นได้อย่างไร มีลักษณะเช่นไร รวมถึงการจัดวางตำแหน่ง บทบาทหน้าที่บุคลากร โครงสร้างการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร การจัดการความรู้ ฯลฯ และ (4) โอกาส ความต่อเนื่องและความยั่งยืนของผลลัพธ์ที่จะดำรงอยู่ได้เช่นไร อย่างไร

การถอดบทเรียนได้ใช้กรอบแนวคิด ที่เรียกว่า Community coalition



ภาพที่ 2

กรอบแนวคิด Community Coalition Action Theory (CCAT). โดย Butterfoss, Kegler, and Francisco, 2008, (p. 348), อ้างถึงใน สุรพล เหลี่ยมสูงเนิน, 2562, น. 4, กรุงเทพฯ: สำนักสร้างสรรค์โอกาส สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ

กรอบ CCAT นี้ช่วยอธิบายพัฒนาการของการรวมตัวกันของกลุ่มคนหรือชุมชนเพื่อขับเคลื่อนงานใน 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

(1) ขั้นเริ่มก่อตัว (Formation) เปรียบได้กับ “การตั้งไข่” เป็นขั้นที่สมาชิกของชุมชนร่วมกันกำหนดบทบาทหน้าที่และประเมินทรัพยากรของสมาชิกแต่ละหน่วยที่สามารถนำมาใช้ในการดำเนินงาน รวมทั้งประเมินปัญหาและสถานการณ์รอบด้านเพื่อหาตัวช่วยในการทำงาน ซึ่งได้แก่ ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ วิทยากร กระบวนการ หรือกลไกความช่วยเหลืออื่นๆ ซึ่งจะใช้เป็นทุนในการทำงานตามยุทธศาสตร์ต่อไป

(2) ขั้นการดำรงอยู่ (Maintenance) เปรียบได้กับ “การยืนอย่างมั่นคง” เป็นขั้นที่สมาชิกภายในชุมชนร่วมกันพัฒนากลไกการดำเนินงานที่มีองค์ประกอบต่างๆ เพียงพอที่จะทำให้สมาชิกมีบทบาทและสามารถดำเนินงานตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่กำหนดร่วมกันได้ โดยกลไกที่ถูกพัฒนาขึ้นนั้นจะเป็นเงื่อนไขสำคัญในการรวมกันของสมาชิกที่ส่งผลให้ชุมชนสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายหรือแก้ไขปัญหของชุมชนได้อย่างเป็นระบบ

(3) ขั้นเข้าสู่ความยั่งยืน (Institutionalization) เปรียบได้กับ “การก้าวเดิน” เป็นขั้นที่แสดงให้เห็นการรวมตัวของสมาชิกที่ปฏิบัติตามกลไกที่กำหนดร่วมกันได้อย่างเข้มแข็ง ต่อเนื่องและเกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง หรือกล่าวได้ว่ากลไกที่ถูกพัฒนาขึ้นมานั้นเป็นตัวแทนของการบูรณาการฐานคิด เป้าประสงค์และวัฒนธรรมที่ถูกหล่อหลอมให้สมาชิกร่วมกันทำงานภายใต้กลไกและเป้าหมายเดียวกันในที่สุด โดยองค์ประกอบของมิติความยั่งยืนนี้พิจารณาได้จากการปรับตัวในการทำงานของสมาชิกที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ที่ต้องการ จนกระทั่งสามารถเห็นศักยภาพของชุมชนที่รวมตัวกันอย่างชัดเจน

วิธีการถอดบทเรียนความสำเร็จพื้นที่ต้นแบบ ดำเนินการเป็นลำดับขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การทำความเข้าใจบริบทและโปรแกรมผลลัพธ์ของโครงการ ผู้ดำเนินการถอดบทเรียนจะต้องทำความเข้าใจบริบทของโครงการและการออกแบบกิจกรรมเพื่อตอบเป้าหมายของโครงการ ซึ่งจะแสดงความสัมพันธ์ในรูปแบบของ “โปรแกรม

ผลลัพธ์” (Logic model) ที่โครงการได้จัดทำไว้ตั้งแต่ช่วงออกแบบโครงการ อันเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถถอดบทเรียนได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพราะโปรแกรมผลลัพธ์เป็นแผนผังแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ที่ทำให้เห็นว่าการจะบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดไว้นั้น โครงการจะต้องทำอะไร กับใคร อย่างไร โดยทั่วไปมีองค์ประกอบสำคัญ ประกอบด้วย

(1) บริบทที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแสดงสถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆ ของการดำเนินงาน
(2) เป้าหมายสุดท้ายที่ต้องการบรรลุหรือผลของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น

(3) สมมติฐาน เป็นความเชื่อหรือเงื่อนไขในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย
(4) ผู้ที่เกี่ยวข้อง 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มเป้าหมายที่โครงการต้องการให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ภาคร่วมดำเนินงาน เช่น อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน ผู้ใหญ่บ้าน กำนัน เจ้าอาวาส ผู้อำนวยการโรงเรียน เจ้าของร้านค้าในหมู่บ้าน ฯลฯ และภาคีเสริมพลังหรือภาคียุทธศาสตร์ เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล สภาก่อการชุมชน พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด เป็นต้น

(5) ผลลัพธ์ เป็นผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการขับเคลื่อนโครงการให้บรรลุเป้าหมาย แบ่งเป็นผลลัพธ์ระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว เช่น ผู้สูงอายุที่เข้าร่วมโครงการร้อยละ 80 มีสุขภาพะในมิติเศรษฐกิจที่ดีขึ้น โดยพิจารณาจากค่าใช้จ่ายในครัวเรือนที่ลดลง นักเรียนกลุ่มเป้าหมายร้อยละ 90 มีภาวะ “สูงดีสมส่วน” โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างน้ำหนัก ส่วนสูงและอายุ เป็นต้น

(6) ผลผลิต เป็นผลของการทำกิจกรรมแต่ละกิจกรรม ซึ่งสามารถรู้ได้ทันทีเมื่อทำกิจกรรมนั้นแล้วเสร็จ เช่น นักเรียนที่เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการมีความรู้ในการคัดแยกประเภทขยะ มัคคุเทศก์ท้องถิ่นมีทักษะในการบรรยายสรุป เกษตรกรมีความสามารถในการตรวจนับประชากรแมลงไข่ม้วนข้าว

(7) กิจกรรม เป็นวิธีการดำเนินงานที่ถูกรออกแบบให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง บทบาทของผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งทุนเดิมที่เป็นแรงเสริมและอุปสรรคที่เป็นแรงต้าน เช่น ถ้ากำหนดผลลัพธ์เรื่องการลดค่าใช้จ่ายหรือเพิ่มรายได้ก็ต้องมีกิจกรรม

การให้ความรู้เรื่องการทำบัญชีครัวเรือน การพัฒนาทักษะการประกอบอาชีพเสริม เพื่อเพิ่มรายได้ หรือการส่งเสริมการรวมกลุ่มอาชีพ การส่งเสริมการตลาด เป็นต้น

(8) ปัจจัยนำเข้า เป็นทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน เช่น งบประมาณ คน เทคโนโลยี องค์กรความรู้ ฯลฯ

ขั้นที่ 2 การใช้บันไดผลลัพธ์ในการถอดบทเรียนเพื่อค้นหาความสำเร็จของโครงการ เพื่อให้รู้ว่า การดำเนินโครงการที่ผ่านมาประสบผลสำเร็จได้อย่างไร โดยการนำระดับผลลัพธ์จากโปรแกรมผลลัพธ์ของโครงการมาคลี่ออกและจัดทำเป็น “บันไดผลลัพธ์” ให้เห็นลำดับการเกิดขึ้นของผลลัพธ์แต่ละขั้น และมีตัวชี้วัดผลลัพธ์กำกับ พร้อมทั้งระบุกิจกรรมในโครงการว่าส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ขั้นใดอย่างไร “บันไดผลลัพธ์” ช่วยให้ผู้รับผิดชอบโครงการสามารถ (1) บริหารจัดการโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดช่วงอายุโครงการ (2) กำหนดเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการได้ชัดเจนและเป็นขั้นเป็นตอน (3) ติดตามประเมินความก้าวหน้าการดำเนินงานได้ และ (4) ถอดบทเรียน ความสำเร็จของโครงการในช่วงสิ้นสุดโครงการได้ชัดเจน และง่ายขึ้น วิธีการจัดทำ บันไดผลลัพธ์จะเริ่มจากการคิดผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายที่ต้องการบรรลุไว้ก่อน แล้วค่อยคิด ถอยลงบันไดมาจนถึงผลลัพธ์ขั้นแรก

ขั้นที่ 3 พิจารณากิจกรรมสำคัญและเงื่อนไขที่นำมาสู่ความสำเร็จ คือ หลังจากทราบผลลัพธ์สำคัญ แล้วก็จะพิจารณาว่ามีกิจกรรมและปัจจัยเงื่อนไขสำคัญอะไรบ้างที่นำมาสู่ความสำเร็จ โดยมีคำถามย่อย 2 คำถาม คือ (1) มีกิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องทำ เพื่อความสำเร็จนั้น (2) เงื่อนไขสำคัญของกิจกรรมนั้นๆ มีหรือไม่ คืออะไร ในส่วนนี้ ผู้ถอดบทเรียนสามารถนำบันไดผลลัพธ์ที่มีการระบุกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในแต่ละขั้น นำมาใช้พิจารณาประกอบว่ากิจกรรมที่ระบุไว้นั้น กิจกรรมใดที่สำคัญต่อผลลัพธ์ และเพียงพอต่อการเกิดผลลัพธ์หรือไม่ ในระหว่างการทำนิงานงานผู้ทำโครงการต้องมีการจัดทำกิจกรรมใดเพิ่มเติมหรือไม่ เหตุผลที่ต้องทำกิจกรรมนั้นๆ คืออะไร ตลอดจนในการดำเนินกิจกรรมมีเงื่อนไขที่ส่งผลต่อความสำเร็จรายกิจกรรมหรือไม่

ขั้นที่ 4 วิเคราะห์พัฒนาการและกลไกการดำเนินงาน ในการประมวลผลการเปลี่ยนแปลงด้านพัฒนาการและกลไกการดำเนินงานของโครงการนั้น มีองค์ประกอบสำคัญที่ต้องนำมาวิเคราะห์ ดังนี้

(1) การก่อตัวของจุดจัดการหรือกลุ่มแกนนำของโครงการ ในส่วนนี้จะแสดงให้เห็นจุดเริ่มต้นของการรวมกลุ่มเพื่อขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาพของพื้นที่ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่วิธีการรวมตัว การกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการและบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงความรู้และทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงาน

(2) ความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมาย ทั้ง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มแกนนำ กลุ่มสนับสนุนหรือภาคีเครือข่าย และกลุ่มเป้าหมายของโครงการ

(3) โครงสร้างและกรอบการบริหารจัดการโครงการ โดยในแต่ละองค์ประกอบ มีประเด็นย่อยที่จะต้องวิเคราะห์เพื่อให้ได้ How to ของบทเรียนความสำเร็จในการดำเนินโครงการ

ขั้นที่ 5 ประเมินโอกาสในการพัฒนาและสร้างความยั่งยืน การประเมินโอกาสที่จะพัฒนาในอนาคตและการสร้างความยั่งยืนของโครงการมีองค์ประกอบสำคัญที่ต้องพิจารณา 2 ประการ

(1) การผนึกพลัง (Synergy) โดยการวิเคราะห์เรื่องสำคัญ 3 ประเด็นดังนี้ การจัดการและโอกาสการเข้าถึงทรัพยากร ความผูกพันต่อเป้าหมายร่วมของสมาชิกในโครงการ กลุ่มเป้าหมายของโครงการมีความสนใจในความสำเร็จและมุ่งมั่นสนับสนุนการขยายผลหรือไม่ สมาชิกของโครงการขยายผลไปสู่กลุ่มเป้าหมายอื่นๆ หรือไม่ อย่างไร และการประเมินสถานการณ์ การวางแผนและการประเมินผลแนวทางในการจัดการข้อมูลและใช้ในการประเมินสถานการณ์เพื่อวางเป้าหมายร่วมกัน มีการประเมินความสำเร็จและเงื่อนไขต่างๆ มีการปรับกระบวนการจากการประเมินเพื่อความต่อเนื่องหรือไม่อย่างไร

(2) ความเข้มแข็งของสมาชิกโครงการ เป็นการวิเคราะห์ความเข้มแข็งของแกนนำโครงการว่า ณ ช่วงเวลาที่ทำการถอดบทเรียนนั้น แกนนำโครงการมีศักยภาพหรือสมรรถนะอยู่ในระดับใด และยังมีช่องว่างจากเป้าหมายหรือความคาดหวังที่ควร

บันไดขั้นที่ 2 Node จะต้องมีความรู้และทักษะในการติดตามและประเมินผลลัพธ์ ตัวชี้วัดสำคัญอยู่ที่การประเมินผลลัพธ์ การเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผลลัพธ์ เพื่อประเมินความก้าวหน้าและหนุนเสริมชุมชนได้

บันไดขั้นที่ 3 Node สามารถนำเสนอข้อมูลให้แก่ สสส.สำนัก 6 เพื่อให้สำนักใช้ในการวางแผนและการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวชี้วัดสำคัญอยู่ที่การประเมินความสำเร็จของโครงการและปัญหาอุปสรรค การชี้เป้าโครงการที่ดีเพื่อเผยแพร่ ขยายผลหรือยกระดับ และการจัดทำรายงานที่มีคุณภาพพร้อมข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานของสำนัก

บันไดขั้นที่ 4 ขั้นสุดท้าย Node มีความเข้มแข็งและทำงานต่อไปกับ สสส. ในระยะยาว ตัวชี้วัดสำคัญ คือ การมีศักยภาพและทักษะในการพัฒนาข้อเสนอโครงการและการติดตามประเมินผล และสามารถวิเคราะห์งานในระดับพื้นที่เพื่อเชื่อมต่อการทำงานระดับจังหวัดได้

ส่วนกิจกรรมสำคัญที่นำมาสู่ผลลัพธ์ทั้ง 4 ขั้นนี้ คือ การที่ Node เข้าร่วมกระบวนการพัฒนาศักยภาพและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สำนักจัดอย่างต่อเนื่อง

วิธีการศึกษา

การถอดบทเรียนนี้ ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์เนื้อหาจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย (1) ผู้รับผิดชอบโครงการที่อยู่ภายใต้การดูแลของ Node จำนวน 20 คน (2) พี่เลี้ยงโครงการ 5 คน (3) แกนนำชุมชนในพื้นที่ 5 คน (4) กลุ่มเป้าหมายของโครงการ 5 คน และ (5) ผู้ทรงคุณวุฒิ สสส. 2 คน รายละเอียดดังนี้

การศึกษาเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย (1) รายงานฉบับสมบูรณ์ที่เสนอ สสส. ฉบับปีที่ 1 และปีที่ 2 (2) รายงานผลการดำเนินงานโครงการสร้างเสริมสุขภาวะ จำนวน 41 โครงการที่อยู่ภายใต้การดูแลของ Node และ (3) รายงานผลการประเมิน Node ที่จัดทำโดยทีมประเมินของ สสส.

การสนทนากลุ่มกับพี่เลี้ยงและผู้รับผิดชอบโครงการที่อยู่ภายใต้การดูแลของ Node การสัมภาษณ์เชิงลึกคณะทำงานและผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย (1) ผู้ทรงคุณวุฒิ สสส. (2) แกนนำชุมชนในพื้นที่ และ (3) กลุ่มเป้าหมายของโครงการที่อยู่ภายใต้การดูแลของ Node

การตรวจสอบข้อมูลใช้วิธีสามเส้า โดยการยืนยันซึ่งกันและกันระหว่างข้อค้นพบที่ได้จากวิธีการรวบรวมข้อมูลที่แตกต่างกันทั้งจากเอกสาร การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผลการศึกษา

จุดเริ่มต้นหน่วยจัดการร่วม สสส. นครปฐม

Node นครปฐม ทำงานภายใต้ศูนย์วิชาการเพื่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ซึ่งเป็นองค์กรขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นทั้งงานเชิงประเด็นและเชิงพื้นที่ และเป็น “องค์กรกลาง” ในการประสานงานภาคีภาคประชาสังคมระดับจังหวัดหลายเครือข่าย เช่น ศูนย์ประสานงานภาคีการพัฒนาจังหวัด สมัชชาสุขภาพจังหวัด มูลนิธิปันสุข เครือข่ายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง สภาองค์กรชุมชน ฯลฯ

เมื่อศูนย์วิชาการฯ มีงาน Node จังหวัดนครปฐมเข้ามาเป็นอีก “กึ่ง” หนึ่งสิ่งแรกที่คณะทำงานในศูนย์วิชาการฯ ทำความเข้าใจร่วมกัน ก็คือ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของสำนักสร้างสรรค์โอกาส สสส. รวมทั้งความคาดหวังของสำนักที่มีต่อ Node จังหวัด จากนั้นจึงได้ “คัดสรร” บุคคลมาร่วมเป็น “ที่ปรึกษา” และ “พี่เลี้ยง” ที่จะช่วยกำกับติดตามหนุนเสริมร่วมพัฒนาศักยภาพชุมชนที่เข้าร่วมโครงการ โดยการคัดสรรนี้ Node มุ่งเป้าหมายไปยังผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความสนใจ ประสบการณ์การขับเคลื่อนในประเด็นสุขภาวะ พี่เลี้ยงของ Node จึงเป็นบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะประเด็นแทบทั้งหมด โดยมีทั้งอาจารย์มหาวิทยาลัย ข้าราชการสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ปราชญ์ชาวบ้าน และแกนนำภาคประชาชน

กลไกการบริหารจัดการ

“กลไกการบริหารจัดการ” เป็นหัวใจของการผลักดันและขับเคลื่อนงาน Node นครปฐมได้รวบรวมภาคีเครือข่ายภาครัฐ ภาควิชาการและภาคประชาสังคม มาร่วมเป็นที่ปรึกษา พี่เลี้ยงและคณะทำงานพร้อมพัฒนากลไกการบริหารจัดการ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4

โครงสร้างการบริหารจัดการ Node นครปฐม

จากภาพข้างต้นแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างคณะทำงานของ Node พี่เลี้ยง และภาคีเครือข่ายซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโครงการสร้างเสริมสุขภาพในพื้นที่ ดังนี้

คณะทำงานของ Node เปรียบได้กับไข่มุก เป็นศูนย์กลางของการประสานงาน การอำนวยความสะดวก เป็นแกนหลักทางวิชาการและการเชื่อมร้อยนโยบายของ สสส. กับปฏิบัติการในพื้นที่ผ่านแนวคิดและแนวทางการทำงานของพี่เลี้ยงและ

การหนุนเสริมโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในพื้นที่ให้ประสบความสำเร็จ คณะทำงานของ Node เป็นคณะทำงานชุดเล็กๆ ประกอบด้วย ผู้จัดการ หรือ Project Manager (PM) 1 คน นักวิชาการ 3 คน ผู้ประสานงาน 1 คน และเจ้าหน้าที่ธุรการและการเงิน 1 คน

ส่วนวงไขขาวที่อยู่รอบไขแดง คือ พี่เลี้ยง ซึ่งทำหน้าที่หนุนเสริมการดำเนินงานของโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในพื้นที่ให้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งเฝ้าอำนวยความสะดวกโครงการมีศักยภาพในการเรียนรู้ พัฒนาและยกระดับการดำเนินงานตามบันไดผลลัพธ์ โดยพี่เลี้ยงและนักวิชาการในคณะทำงานของ Node จะทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ยืดหยุ่นและทำงานแทนกันได้ ปกติพี่เลี้ยง 1 คนรับผิดชอบดูแลโครงการประมาณ 3-5 โครงการ และวงไขขาวที่อยู่ถัดจากไขขาวก็คือ โครงการในพื้นที่ที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจาก สสส.

ส่วนสิ่งที่อยู่รอบนอกโลกการบริหารจัดการ คือ คณะที่ปรึกษา ประกอบด้วย สำนักสร้างสรรค์โอกาส สสส. และภาคีเครือข่ายต่างๆ ได้แก่ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ท้องถิ่นจังหวัด สภาองค์กรชุมชน มหาวิทยาลัย ฯลฯ บทบาทสำคัญของภาคีเครือข่ายในฐานะที่ปรึกษา คือ การประชาสัมพันธ์และการเข้าไปยังกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่และการชี้แนะการทำงานแบบ “มุ่งเป้า” สิ่งที่น่าสังเกตคือ การทำงานของทั้งสามวงนี้มีลูกศรไปกลับอันหมายถึงการสื่อสารแบบสองทางและการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมตลอดโครงการ

สำหรับการคัดเลือกชุมชน หน่วยงานหรือองค์กรภาคประชาชนให้ได้รับการสนับสนุนการจัดทำโครงการสร้างเสริมสุขภาวะเพื่อให้มีจำนวนครบถ้วนตามเป้าหมายและเป็นชุมชนที่มีความมุ่งมั่นในการสร้างการเปลี่ยนแปลงนั้น Node ดำเนินการดังนี้ (1) การประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวางผ่านเครือข่าย online และ “สื่อบุคคล” ซึ่งเป็นภาคีเดิม (2) การประชุมร่วมกับหัวหน้าส่วนราชการและภาคยุทธศาสตร์ เช่น ท้องถิ่นจังหวัด พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด พัฒนาชุมชนจังหวัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฯลฯ (3) การประชุมชี้แจงเป้าหมายกับชุมชน หน่วยงานหรือองค์กรที่สนใจเข้าร่วมโครงการ พร้อมแนะนำการเขียน Concept paper ในสิ่งที่ต้องการขับเคลื่อนเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง

จากนั้นคณะทำงาน Node พี่เลี้ยงและคณะที่ปรึกษาได้ร่วมกันคัดเลือกชุมชน หน่วยงานหรือองค์กรเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการเขียนข้อเสนอโครงการขอรับทุนสนับสนุนการดำเนินงาน เมื่อได้รับข้อเสนอแล้วจึงตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของเนื้อหาและงบประมาณ พร้อมทั้งให้ผู้รับผิดชอบได้นำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนที่จะนำเสนอสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สสส. เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา ซึ่งที่ผ่านมาข้อเสนอโครงการร้อยละ 99.0 ที่ผ่านการพัฒนาจาก Node ได้รับการสนับสนุนงบประมาณทั้งสิ้น

ความรู้และเงื่อนไขที่จำเป็น

ชุดความรู้ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานของคณะทำงาน Node และพี่เลี้ยง ประกอบด้วย ชุดความรู้ต่างๆ 4 ชุด ดังนี้

(1) การพัฒนาข้อเสนอโครงการ (Project Development [PD])

โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ต้นไม้อุปสรรคของชุมชน การวิเคราะห์แรงเสริมแรงด้าน การออกแบบโปรแกรมผลลัพธ์และบันไดผลลัพธ์ ซึ่งทั้งหมดนี้จะนำไปสู่การพัฒนาข้อเสนอโครงการ ข้อเสนอที่ดีต้องมีความครบถ้วนของข้อมูล อันแสดงให้เห็นความสำคัญของปัญหาในส่วนหลักการและเหตุผล มีความสอดคล้องและชัดเจนเรื่องผลลัพธ์ ตัวชี้วัด และความเหมาะสมของงบประมาณ สิ่งเหล่านี้เป็น “ยาขม” สำหรับกลุ่มบุคคล ชุมชนหรือองค์กรที่จะทำโครงการ ดังนั้นหน้าที่ของ Node จังหวัด ก็คือ การให้ความรู้และช่วยพัฒนาให้ผู้รับผิดชอบโครงการสามารถเขียนข้อเสนอโครงการที่ดีตามหลักเกณฑ์ของ สสส. ให้ได้ “ยาขม” อันเป็นจุดอ่อนของผู้รับผิดชอบโครงการที่ Node จะต้องช่วยพัฒนา ประกอบด้วย การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์เป็น Baseline data การกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ กิจกรรมที่นำไปสู่ผลลัพธ์ และการกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์

ข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น การทำโครงการสุขภาวะผู้สูงอายุ ผู้รับผิดชอบโครงการต้องระบุให้ชัดเจนว่าจำนวนผู้สูงอายุเป้าหมายมีทั้งหมดกี่คน อายุเฉลี่ยเท่าไร ติดเตียง ติดบ้าน ติดสังคมประเภทละกี่คน ประเภทที่ติดบ้านและติดสังคม มีปัญหาอะไรบ้างในแต่ละมิติ ทั้งมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและสังคม

เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอโครงการที่ทำให้เห็นว่าเรื่องที่จะดำเนินการนั้นมีความสำคัญอย่างแท้จริง อีกทั้งข้อมูลเหล่านี้จะต้องนำมาใช้เป็นฐานในการเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นหลังจากเสร็จสิ้นโครงการ

ผลลัพธ์ที่ต้องการ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น เช่น ผู้สูงอายุเป้าหมายร้อยละ 80 มีสุขภาพและคุณภาพชีวิตที่ดี โดยสามารถวัดได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

กิจกรรมที่นำไปสู่ผลลัพธ์ หมายถึง กระบวนการ การดำเนินงานหรือการสื่อสารที่ออกแบบอย่างมีกลยุทธ์เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายเกิดการเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

ตัวชี้วัดผลลัพธ์ คือ สิ่งชี้ชัดว่าเกิดการเปลี่ยนแปลง ตัวชี้วัดการมีสุขภาพที่ดีขึ้นของผู้สูงอายุ ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาลลดน้อยลง เงินออมเพิ่มขึ้น อัตราการเกิดอุบัติเหตุในบ้านหรือในชุมชนลดลง เป็นต้น

(2) การประเมินผลเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา (Action Research Evaluation [ARE])

เป็นการติดตามประเมินผลที่ผู้รับผิดชอบโครงการและผู้เกี่ยวข้องจะต้องเปลี่ยน Mindset จากการติดตามและประเมินผลเพื่อตัดสิน เป็นการติดตามและประเมินผลเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา ทั้งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการออกแบบเก็บรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัดและการสะท้อนผลลัพธ์

การออกแบบเก็บรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัด ในเรื่องนี้ผู้รับผิดชอบและคณะทำงานจะต้องทราบว่าข้อมูลที่ต้องการคืออะไร แหล่งข้อมูลอยู่ที่ไหน หรือใครคือแหล่งข้อมูล ใครจะเป็นคนเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บอย่างไร เก็บเมื่อไร ใช้เครื่องมืออะไร แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นอย่างไร ดังตัวอย่างตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1

การออกแบบเก็บรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัดผลลัพธ์

ตัวชี้วัดผลลัพธ์	ข้อมูล	แหล่ง ข้อมูล	ใครเป็นคนเก็บ ข้อมูล	เครื่องมือ (เก็บอย่างไร)	เมื่อไร	แนวทาง การวิเคราะห์
คำรักษา	คำรักษา	ผู้สูงอายุ	คณะทำงาน	ใบเสร็จ	ทุกเดือน	เปรียบเทียบ
พยาบาลของ	พยาบาล		โครงการ	รับเงินหรือ		คำรักษา
ผู้สูงอายุ				ค่าใช้จ่าย		พยาบาล
ลดลง						เพิ่มขึ้นหรือลดลง
นักเรียน	อายุ	โรงเรียน/	คณะทำงาน	แบบบันทึก	ทุกเดือน	เปรียบเทียบ
สูงตี	น้ำหนัก	รพ.สต.	โครงการ	ส่วนสูงและ		ค่าส่วนสูงและ
สมส่วน	ส่วนสูง			น้ำหนัก		น้ำหนัก

อนึ่งการออกแบบการเก็บรวบรวมข้อมูลในที่นี้ ไม่จำเป็นต้องเป็นเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานทางวิชาการ เช่น แบบทดสอบความรู้ แต่อาจวัดง่าย ๆ โดยเครื่องมือที่คณะทำงานโครงการออกแบบร่วมกันและเห็นว่าระบุการเปลี่ยนแปลงได้ เช่น การวัดผลว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้เรื่องการคัดแยกขยะมากขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ ก็อาจวัดจากการให้ทดลองแยกขยะลงในถังหลากหลายประเภทที่จัดเตรียมไว้แทนการทำแบบทดสอบ หรือในกรณีที่ต้องการวัดผลลัพธ์การปลอดภัยในโรงงาน การลดการใช้สารเคมีในการปลูกผัก การลดอาหารประเภทหวานมันเค็ม การประหยัดพลังงาน ก็อาจวัดจากใบเสร็จรับเงินหรือค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับแอลกอฮอล์ ยาฆ่าหญ้า น้ำตาล ซอสปรุงรส ค่าไฟฟ้าหรือค่าน้ำมันเชื้อเพลิง เป็นต้น

การสะท้อนผลลัพธ์ คือ การตั้งวงสนทนาร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง เพื่อติดตามและประเมินว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงตามบันไดผลลัพธ์หรือไม่ เปลี่ยนถึงขั้นใด ทราบได้อย่างไรว่าเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ทั้งนี้จะต้องเน้นการสนทนาเรื่องผลลัพธ์เป็นหลัก ไม่ใช่เรื่องการทำกิจกรรม ผู้เข้าร่วมสนทนาจะต้องเป็นผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสียกับผลลัพธ์นั้นๆ โดยการสนทนาดังกล่าวต้องยืนยัน

ด้วยข้อมูลและต้องกระทำให้เป็นเรื่องการเรียนรู้ คือ บรรลุผลลัพธ์หรือไม่ เพราะเหตุใด และถ้าไม่บรรลุจะวางแผนการทำกิจกรรมอะไรต่อไป ซึ่งในเรื่องนี้ Node จังหวัดจะต้องพัฒนาให้ผู้รับผิดชอบโครงการมีความรู้ความเข้าใจและสามารถใช้ทักษะนี้ในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาหรือยกระดับการดำเนินงานของตนเองได้

(3) การถอดบทเรียน (Lesson learned)

เป็นการ “สกัด” บทเรียนพื้นที่ต้นแบบ โดยใช้หลักการที่เรียกว่า Community Coalition Action Theory [CCAT] เพื่อนำเสนอกรณีตัวอย่างความสำเร็จของโครงการ โดยเริ่มตั้งแต่การตอบคำถามว่าคณะทำงานเกิดการก่อตัวได้อย่างไร พัฒนาการและกลไกการบริหารจัดการเป็นเช่นไร ความรู้ ทักษะและเงื่อนไขที่จำเป็นรวมทั้งโอกาสและความยั่งยืนเป็นอย่างไร ในเรื่องนี้ Node จังหวัดจะต้องพัฒนาศักยภาพให้ผู้รับผิดชอบโครงการสามารถสกัดบทเรียนปัจจัยความสำเร็จหรือความล้มเหลวเพื่อพัฒนาตนเองต่อไป ทั้งสามารถถ่ายทอดเรื่องราวหรือเล่าเรื่องเป็นภาษาเขียนที่เข้าใจได้ง่ายโดยมี Infographic เป็นภาพประกอบ

ทั้งนี้จากการศึกษาผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมายของโครงการทั้ง 41 โครงการ พบว่า ส่วนใหญ่บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าในระดับดีเกินความคาดหมาย เช่น โครงการจัดการจุดเสี่ยงเพื่อป้องกันอุบัติเหตุทางถนนในชุมชนหนองงูเหลือม อ.เมือง และชุมชนบางไทรป่า อ.บางเลน นอกจากจะทำให้อุบัติเหตุลดลงร้อยละ 87.5 แล้ว หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องยังให้ความอนุเคราะห์ติดตั้งไฟและจัดทำป้ายให้อีกด้วย โครงการส่งเสริมการบริโภคผักผลไม้เพื่อสุขภาพในโรงเรียนวัดศรีวิสารวาจา นอกจากจะทำให้นักเรียนได้กินผักผลไม้มากขึ้นตามเป้าหมายแล้วยังทำให้โรงเรียนและชุมชนร่วมกันผลิตผักปลอดสารเคมีอีกด้วย ส่วนโครงการลดละเลิกบุหรี่/ยาสูบโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน ทำให้เกิดสถานที่ห้ามสูบบุหรี่ในชุมชน 4 แห่ง มีร้านค้าที่ปฏิบัติตามกฎหมายไม่จำหน่ายบุหรี่ให้เยาวชนจำนวน 4 ร้าน มีผู้ลด ละ เลิก คิดเป็นร้อยละ 60 และเกิดบุคคลต้นแบบ 5 คน เป็นต้น

(4) การทำรายงานการเงินและรายงานสมบูรณ์ (Financial report and final report)

เป็นการนำเสนอผลลัพธ์หรือการเปลี่ยนแปลงตามบันไดผลลัพธ์โดยการยืนยันด้วยข้อมูลหรือหลักฐานเชิงประจักษ์ โครงการจะปิดไม่ได้ถ้าผู้รับผิดชอบทำรายงานการเงินไม่ถูกต้องและไม่กรอกข้อมูลลงในรายงานฉบับสมบูรณ์ผ่านระบบรายงานความก้าวหน้าออนไลน์ ดังนั้นจึงเป็นความรับผิดชอบของ Node จังหวัดอีกเช่นกันที่จะต้องพัฒนาให้ผู้รับผิดชอบโครงการสามารถเขียนรายงานและปิดโครงการได้

ชุดความรู้ดังกล่าวเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ Node จังหวัดทุกจังหวัดจะต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านการเรียน E-learning การอบรมเชิงปฏิบัติการและการทดสอบเพื่อให้สำนักสร้างสรรค์โอกาส สสส. มั่นใจว่า Node มีความรู้และทักษะที่จะนำชุดความรู้เหล่านี้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง สรุปความรู้ ทักษะและเงื่อนไขที่จำเป็นในฐานะที่เป็นปัจจัยความสำเร็จได้ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2

ความรู้และเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับ Node จังหวัด

ประเด็น	วิธีการเรียนรู้		
	E-learning	การอบรมเชิงปฏิบัติการ	การลงมือปฏิบัติ
	การพัฒนาที่ได้รับในช่วงที่ผ่านมา		
1. การพัฒนาข้อเสนอโครงการ	ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการพัฒนาโครงการ	การสรุปเนื้อหาสำคัญ หลักคิดและหลักการจากคณะวิทยากร พร้อมลงมือปฏิบัติจากกรณีศึกษา	- การเป็นที่มวิทยากรจัดอบรมให้กับ Node จังหวัดภาคกลาง 21 จังหวัด ทำให้เกิดการเรียนรู้ อย่างแม่นยำทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ
ภาวะด้วยแผนผังต้นไม้ปัญหา	การวิเคราะห์ปัญหา สุขภาวะด้วยแผนผังต้นไม้ปัญหา	วิทยากร พร้อมลงมือปฏิบัติจากกรณีศึกษา	
ผลลัพธ์			

วารสารสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ ปีที่ 28 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2563

ประเด็น	วิธีการเรียนรู้		
	E-learning	การอบรมเชิงปฏิบัติการ	การลงมือปฏิบัติ
การพัฒนาที่ได้รับในช่วงที่ผ่านมา			
	การวิเคราะห์แรงเสริมแรงต้าน		- การได้ลงมือปฏิบัติจริง
	การจัดทำบันไดผลลัพท์		โดย coaching ให้กับ
	โปรแกรมผลลัพท์		โครงการสร้างเสริม
	การเขียนข้อเสนอโครงการ		สุขภาวะในพื้นที่
2. การประเมินผล เพื่อการเรียนรู้และ พัฒนา	ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ การประเมินผล หลักการการสร้างเสริม สุขภาพและแนวคิดปัจจัย ทางสังคมที่ส่งผลต่อ สุขภาพ การทบทวนผลลัพท์ การประเมินผลเพื่อ การเรียนรู้และ การพัฒนา การออกแบบเก็บข้อมูล และการสะท้อนผลลัพท์		
3. การถอด บทเรียน	-	บริบทชุมชน ผลลัพธ์ความสำเร็จ กิจกรรมสำคัญและเงื่อนไข ที่นำมาสู่ความสำเร็จ พัฒนาการและกลไก การดำเนินงาน โอกาสความยั่งยืน	การลงมือปฏิบัติ โดย coaching ให้กับโครงการสร้างเสริม สุขภาวะในพื้นที่

ประเด็น	วิธีการเรียนรู้		
	E-learning	การอบรมเชิงปฏิบัติการ	การลงมือปฏิบัติ
การพัฒนาที่ได้รับในช่วงที่ผ่านมา			
4. การทำรายงานการเงินและรายงานฉบับสมบูรณ์	-	การทำรายงานการเงิน การกรอกข้อมูลในระบบ DOL (Digital Object Library)	การลงมือปฏิบัติ โดย Coaching ให้กับ โครงการสร้างเสริม สุขภาพในพื้นที่

โอกาสของความต่อเนื่องและยั่งยืน

Node นครปฐมประเมินโอกาสที่จะพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนจากปัจจัยสำคัญ 3 ปัจจัย คือ

(1) การหมั่นกำลัง โดยการพิจารณาจาก 2 ประเด็น ดังนี้

โอกาสการเข้าถึงทรัพยากร เนื่องจาก Node นครปฐมทำงานภายใต้ร่มของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ลงนามสัญญาโดยผู้บริหารมหาวิทยาลัย จึงเข้าถึงทรัพยากรโครงสร้างพื้นฐานได้โดยสะดวก ทั้งสถานที่ทำงาน ห้องประชุมและสื่อต่างๆ อีกทั้งการเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยก็ทำให้มี “ทุนทางสังคม” ที่สามารถเชื่อมร้อยทรัพยากรในท้องถิ่นและทำงานเชิงบูรณาการกับหน่วยงานระดับจังหวัดได้

ความผูกพันต่อเป้าหมายร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ก็กล่าวได้ว่า คณะทำงาน Node พี่เลี้ยงและคณะที่ปรึกษาทำงานร่วมกันมานานด้วยบทบาทและสถานภาพที่หลากหลาย ดังนั้นจึงมีความผูกพันต่อเป้าหมายร่วมที่ต่อยอดและไปไกลกว่าเป้าหมายที่ Node จังหวัด และ สสส. กำหนด นั่นคือเป้าหมายสำคัญอยู่ที่ “ความอยู่เย็นเป็นสุข” ของคนในพื้นที่

(2) ความเข้มแข็งของ Node จังหวัด

อาจพิจารณาได้จากความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน ความรักและความผูกพันในการเรียนรู้ด้วยเหตุนี้จึงเป็นส่วนที่ทำให้ได้รับโอกาสจาก สสส. ในการพัฒนาให้เป็นทีม

“วิทยากร” โดยมี ดร.พรทิพย์ ชุนวิเศษ เป็นหัวหน้า ทีมวิทยากรนี้มีหน้าที่จัดกระบวนการอบรมชุดความรู้ดังกล่าวให้แก่ Node จังหวัดภาคกลางทั้ง 21 จังหวัด ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องที่มีประโยชน์และช่วยสร้างเสริมประสบการณ์ที่มีคุณค่ายิ่งต่อการทำงานของ Node นครปฐม ทำให้คณะทำงานและพี่เลี้ยง มีความมั่นใจและ มีทักษะในการใช้ชุดความรู้ดังกล่าวเพื่อการขับเคลื่อนงานสร้างเสริมสุขภาวะในพื้นที่ ได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้คณะทำงาน Node นครปฐม ยังมีจุดแข็งในทักษะด้านต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานอย่างยิ่ง

ทักษะการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมระหว่าง Node พี่เลี้ยงและผู้รับผิดชอบโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในพื้นที่ โดยการใช้ภาษาที่ชุมชนเข้าใจง่าย ไม่เป็นวิชาการ ไม่ซับซ้อนและสื่อสารอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การสื่อสารระหว่าง Node กับพี่เลี้ยง และพี่เลี้ยงกับโครงการสร้างเสริมสุขภาวะในพื้นที่ ส่วนใหญ่เป็นเรื่องของความคืบหน้าเพื่อส่งต่อข้อมูลข่าวสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์และแก้ไขปัญหา บทบาทสำคัญของคณะทำงาน Node ที่ โครงการสร้างเสริมสุขภาวะในพื้นที่ นึกถึงคือการเป็น “ที่ปรึกษา” ให้ข้อเสนอแนะและช่วยจัดการแก้ไขปัญหาจากการดำเนินโครงการ ซึ่งแต่ละโครงการต่างมีอุปสรรค ปัญหาในการขับเคลื่อนงานที่แตกต่างกันตามบริบทของพื้นที่ คณะทำงานจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการรับฟัง วิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยข้อมูล แล้วนำปัญหาเหล่านั้นมาช่วยกันหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยความเข้าใจ ประณีประนอม และอยู่ภายใต้ระเบียบหลักเกณฑ์ที่สามารถกระทำได้

ทักษะการประเมินความเสี่ยงและแก้ไขความเสี่ยง แม้โครงการส่วนใหญ่จะเป็นภาคีเครือข่ายที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจและมีศักยภาพ แต่ก็อาจมีความเสี่ยงที่ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จตามเวลาที่กำหนด เช่น ดำเนินงานคนเดียว โดยไม่มีคณะทำงาน การขับเคลื่อนงานล่าช้ากว่าแผนที่กำหนด การขาดการติดต่อประสานงานกับพี่เลี้ยงหรือ Node การใช้งบประมาณไม่ตรงกับที่กำหนด ฯลฯ ทั้งหมดนี้ คณะทำงาน Node จะต้องมีความสามารถในการสังเกตและประเมินความเสี่ยง เพื่อแก้ไขให้ได้อย่างทันท่วงที

ทักษะการเสริมพลัง ในระหว่างการทำงาน ผู้รับผิดชอบโครงการ อาจเกิดความท้อแท้ ท้อถอยและต้องการที่จะขอยุติโครงการ ดังนั้น คณะทำงาน Node จึงต้องมีทักษะในการให้กำลังใจ เสริมพลัง และสร้างพลังบวกให้โครงการ สามารถดำเนินการได้ต่อไป

ทักษะการสื่อสารสังคม คณะทำงาน Node ได้บูรณาการงานกับการเรียนสอนนิเทศศาสตร์ในรายวิชาที่เกี่ยวข้อง มีการผลิตและเผยแพร่ผลงาน การสร้างสรรค์สื่อของนักศึกษาที่มีชุมชนเป็นฐาน ทำให้โครงการและชุมชนเกิดความภาคภูมิใจ ทั้งนี้สื่อไปใช้ต่อยอดและขยายผลสู่เรื่องอื่นๆ ได้อีกต่อไป

ทั้งนี้หลังจากการเป็น Node จังหวัดมาได้สองระยะ เมื่ออย่างเข้าสู่ระยะที่สาม Node นครปฐมได้รับเลือกให้เป็นหน่วยจัดการจังหวัดระดับที่มีจุดเน้นสำคัญ หรือ Node Flagship ซึ่งมีเพียง 20 แห่งทั่วประเทศ อันนับได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึงความยั่งยืนและการทำงานกับ สสส. ในระยะยาว

สรุปและอภิปรายผล

Node นครปฐมสามารถทำงานได้บรรลุความสำเร็จตามบันไดผลลัพธ์ที่กำหนด เป็น “กลไก” สำคัญในการขับเคลื่อนโครงการสร้างเสริมสุขภาวะอย่างมีพลัง ความหมายและความสำคัญของ Node มิใช่เพียงการทำหน้าที่เป็น “นายไปรษณีย์” หรือกลไกการสื่อสารที่สื่อนโยบาย ทิศทางและเป้าหมายจาก สสส. ถึงภาคีเครือข่ายในชุมชนท้องถิ่น ในลักษณะจากบนลงล่าง หรือสื่อความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากชุมชนท้องถิ่นถึง สสส. ในลักษณะจากล่างขึ้นบนเท่านั้น แต่ได้ทำหน้าที่เป็นกลไกการพัฒนา สนับสนุน ส่งเสริมศักยภาพ ติดตามภาคีที่ได้รับทุนให้ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถ้า Node จังหวัดมีความเข้มแข็งก็จะช่วยพัฒนาให้กลุ่มบุคคล ชุมชนหรือองค์กรในพื้นที่ “เข้าถึง” แหล่งทุนภายนอกและสามารถขับเคลื่อนชุมชนได้อย่างแท้จริงโดยยืนยันทันได้จากข้อมูลหรือหลักฐานของตัวชี้วัดผลลัพธ์

การดำเนินงานในปีที่สองราบรื่นกว่าปีแรก ปีแรกคณะทำงาน Node รู้สึกหนักใจในการที่จะต้องทำให้ผู้รับผิดชอบโครงการและคณะทำงานเข้าใจเรื่องผลลัพธ์ตัวชี้วัดผลลัพธ์และการออกแบบเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัด เนื่องจากมีความเป็นวิชาการในการนี้จึงต้องเน้นการสื่อสารด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายและการทดลองให้ทำซ้ำๆ ในระหว่างการอบรมเชิงปฏิบัติการและระหว่างการปฏิบัติจริงโดยมีพี่เลี้ยงประกบและช่วยกันสรุปบทเรียนทุกครั้งหลังจากการจัดกิจกรรม สุดท้ายแล้วพวกเขาก็เห็นว่าสิ่งเหล่านี้มีประโยชน์เพราะสามารถตอบคำถามได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพจากหลักฐานเชิงประจักษ์ ไม่ใช่เพียงการคาดคะเนจากรู้สึก และจากรายงานของทุกโครงการก็แสดงให้เห็นว่า เกิดการยกระดับการทำงานในพื้นที่ที่ยึดโยงกับผลลัพธ์ที่กำกับด้วยตัวชี้วัดบนฐานข้อมูลที่มีการออกแบบจัดเก็บอย่างเป็นระบบ อันเป็นการยืนยันว่าวิสัยทัศน์และการดำเนินงานของสำนักสร้างสรรค์โอกาส สสส. เป็นสิ่งที่เปิดโอกาสใหม่ๆ และเปิดพื้นที่ใหม่ๆ ให้กับชุมชนได้จริง โดยเครื่องมือที่สำนักให้กับ Node เป็นเครื่องมือที่ดี แต่ก่อนนำไปใช้ Node ต้องนำมาปรับให้เข้ากับบริบทของตนเอง และถ้าจะให้ Node ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นควรเพิ่มทักษะการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมให้กับ Node ส่วนการใช้กรอบแนวคิด CCAT ช่วยทำให้การถอดบทเรียนมีความชัดเจนตั้งแต่ขั้นเริ่มก่อตัว ขั้นการดำรงอยู่และขั้นเข้าสู่ความยั่งยืน โดยอาศัยบันไดผลลัพธ์เป็นเครื่องมือ

เอกสารอ้างอิง

- ไทยโพสต์. (12 กันยายน 2560). สสส. พัฒนา ‘หน่วยจัดการระดับพื้นที่’
ทั่วประเทศขยายโอกาสการทำงานสร้างการเปลี่ยนแปลงสู่ชุมชน.
สืบค้นจาก <https://www.thaihealth.or.th/Content/38586>
พลเดช ปิ่นประทีป. (2562). ความเหลื่อมล้ำด้านสาธารณสุข. สืบค้นจาก
<https://infocenter.nationalhealth.or.th/node/27630>
มหาวิทยาลัยมหิดล, สถาบันวิจัยประชากรและสังคม. (2563). สุขภาพคนไทย
2563: สองทศวรรษปฏิรูปการศึกษาไทยความล้มเหลวและความสำเร็จ.
นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม.

- วิวัฒน์ โรจน์พิทยากร. (2562). บทบรรณาธิการ สถานการณ์และแนวโน้มทางสุขภาพของประเทศไทย ปี 2561-1563. *วารสารวิชาการสาธารณสุข*, 28(2), 185-186.
- สุรพล เหลี่ยมสูงเนิน. (2562). *โปรแกรมการเรียนรู้: การถอดบทเรียนความสำเร็จพื้นที่ต้นแบบ. การอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาภาคี สสส.หลักสูตรการถอดบทเรียนพื้นที่ต้นแบบ.* 22-24 กุมภาพันธ์ 2562 ณ โรงแรมริชมอนด์ จังหวัดนนทบุรี. กรุงเทพฯ: สำนักสร้างสรรค์โอกาส สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.
- Butterfoss, F. D., Kegler, M. C., & Francisco, V. T. (2008). Mobilizing organizations for health promotion: Theories of organizational change. In Glanz, K., Rimer, B.K. & Viswanath, K. (Eds.), *Health behavior and health education: Theory, research, and practice.* (pp. 335-361). San Francisco: Jossey-Bass.