

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง "การใช้กระบวนการ เอ ไอ ซี ในการสื่อสารเพื่อการมีส่วนร่วมของตัวแทนจากกลุ่มอาชีพ ในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544)" มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงรูปแบบของการสื่อสารโดยกระบวนการ เอ ไอ ซี (A-I-C PROCESS) ที่ใช้ในการสัมมนาระดับภูมิภาค เพื่อระดมความคิดในการจัดทำแผนพัฒนาฉบับที่ 8 และพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของตัวแทนจากกลุ่มอาชีพผู้เข้าร่วมระดมความคิดที่เกิดขึ้นจริง
2. เพื่อศึกษาจุดเด่นและจุดด้อยของการสื่อสาร โดยใช้กระบวนการ เอ ไอ ซี ที่มีต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วม รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการใช้กระบวนการนี้
3. เพื่อศึกษาถึงความพึงพอใจของตัวแทนจากกลุ่มอาชีพที่ได้เข้าร่วมในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนา ฉบับที่ 8
4. เพื่อศึกษาถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วมต่อกระบวนการวางแผนพัฒนา และการพัฒนาประเทศ
5. เพื่อหาแนวทางการมีส่วนร่วมของกลุ่มอาชีพในการจัดทำแผนพัฒนา ฉบับต่อไป

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ต้องการศึกษาถึงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในการประชุมสัมมนา โดยใช้กระบวนการ เอ ไอ ซี ในการสัมมนาระดับภูมิภาค ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8 ที่ได้เปิดโอกาสให้ตัวแทนจากกลุ่มอาชีพต่างๆ เข้ามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนฯ อย่างกว้างขวาง ผู้วิจัยได้เลือกใช้หลักการวิจัยคุณภาพศึกษา ใน 5 อนุภูมิภาค โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มบุคคล 2 กลุ่ม รวมจำนวน 30 ราย

จำแนกเป็น กลุ่มผู้นำกระบวนการ เอ ไอ ซีมาใช้ 5 ราย ประกอบด้วย นักวิชาการผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการใช้กระบวนการ เอ ไอ ซี 2 ราย ผู้ทำหน้าที่วิทยากรดำเนินการประชุม 2 ราย และผู้บริหารของ สศช. 1 ราย กลุ่มผู้ที่ถูกดึงให้เข้าไปร่วมอยู่ในกระบวนการเอ ไอ ซี คือ กลุ่มผู้เข้าร่วมการสัมมนาระดับภูมิภาค รวมจำนวน 25 ราย ประกอบด้วย กลุ่มประชาชน นักพัฒนา นักวิชาการ นักธุรกิจ และข้าราชการ กลุ่มอาชีพละ 5 ราย นอกจากนี้ได้ศึกษารายละเอียดต่างๆ จากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการสัมมนาระดับภูมิภาค และกระบวนการ เอ ไอ ซี รวมทั้งใช้ประสบการณ์ของผู้วิจัยที่ได้เข้าร่วมสังเกตการณ์การสัมมนาระดับภูมิภาครวมจำนวน 3 ครั้ง มาประกอบการวิจัยครั้งนี้ด้วย โดยผลการศึกษาวิจัย สรุปได้ดังนี้

## สรุปผลการศึกษา

### ส่วนที่ 1 หลักการสำคัญของกระบวนการ เอ ไอ ซี ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนฯ 8

#### 1.1 ความสำคัญของการจัดประชุมโดยใช้กระบวนการ เอ ไอ ซี

เอ ไอ ซี ย่อมาจาก Appreciation , Influence และ Control พัฒนาขึ้นในต่างประเทศและนำเข้ามาใช้ในประเทศไทยแล้ว พบว่าเป็นกระบวนการมีส่วนร่วมที่สามารถกระตุ้นความสนใจและการรวมตัวของประชาชนในการพัฒนาชนบท และสร้างความรู้สึกรับผิดชอบต่อการพัฒนา สอดคล้องกับหลักการวางแผนพัฒนาในลักษณะจากล่างสู่บน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 โดยเน้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน จึงได้ร่วมกับองค์กรที่เกี่ยวข้องนำกระบวนการ เอ ไอ ซี มาใช้เป็นเทคนิคในการสัมมนาระดับภูมิภาค ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการจัดทำแผนฯ 8 ที่เปิดโอกาสให้ตัวแทนกลุ่มอาชีพต่าง ๆ เข้าร่วมเสนอแนวคิด ซึ่งจัดรวม 9 ครั้ง ผลการศึกษา พบว่า

1) สาเหตุที่นำกระบวนการ เอ ไอ ซี มาใช้ในการสัมมนาระดับภูมิภาค จากการศึกษาเชิงลึกกลุ่มผู้นำกระบวนการ เอ ไอ ซี มาใช้พบว่ามีเหตุผล 4 ประการดังนี้

(1) เป็นเครื่องมือที่สร้างให้เกิดการมีส่วนร่วม โดยทุกๆ ขั้นตอนของกระบวนการนี้ ผู้เข้าร่วมสัมมนาจะมีส่วนร่วมอย่างสูง

(2) เป็นเครื่องมือที่สามารถรวมพลังสร้างสรรค์ ในลักษณะจากล่างขึ้นบน โดยการเน้นในการคิดทางบวก และการคิดถึงอนาคตไม่โทษการกระทำในอดีตที่ผ่านมา มีการเรียนรู้ร่วมกัน เห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน สิ่งเหล่านี้จะหล่อหลอมทำให้เกิดพลังสร้างสรรค์

(3) เป็นกระบวนการที่สามารถผสมพลัง 3 พลังเข้าด้วยกัน ได้แก่ พลังแห่งการเรียนรู้ พลังแห่งการปฏิสัมพันธ์ และพลังแห่งการจัดการซึ่งสามารถทำได้แม่นยำ ที่มีประสิทธิภาพ

(4) เป็นกระบวนการที่สามารถใช้ประชุมกับคนที่มีความแตกต่างหลากหลาย อาชีพ เนื่องจากมีวิธีการที่สามารถดึงศักยภาพของผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนทุกระดับออกมาได้ โดยจัดอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น เช่น การเขียนหนังสือไม่เป็น เป็นต้น

2) หลักการสำคัญของการจัดประชุมโดยใช้กระบวนการ เอ ไอ ซี หน่วยงานที่นำไปใช้ ควรศึกษาถึงหลักการสำคัญ ดังนี้

(1) ต้องทำความเข้าใจปรัชญาของ เอ ไอ ซี และกระบวนการทุกขั้นตอนอย่างละเอียด รวมทั้งเข้าใจจุดอ่อนและจุดแข็งของกระบวนการเอ ไอ ซี ตลอดจนมีการประเมินผล และปรับให้เข้ากับผู้เข้าร่วมประชุม

(2) ต้องดำเนินการตามขั้นตอนของ เอ ไอ ซี จะข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งไม่ได้

(3) ต้องมีการคัดเลือกผู้เข้าร่วมประชุมที่เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ประชุม

(4) ต้องมีการออกแบบรูปแบบการประชุมให้เข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่ จะเข้าประชุม

(5) เลือกวิทยากรหรือผู้นำการประชุมที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เช่น มีความเป็นกลาง มีไหวพริบในการแก้ไขปัญหา มีความสามารถในการตั้งประเด็น ประสานความคิดและ มุมมองที่ขัดแย้งให้เป็นพลังสร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศเพื่อผ่อนคลายความเครียด เป็นต้น

(6) มีความพร้อมในการจัดเตรียมอุปกรณ์และสถานที่ เพื่อใช้ในการประชุม ตามขั้นตอนต่างๆ อุปกรณ์ที่ใช้ อาทิ กระดาษสำหรับวาดภาพและเขียนคำ ดินสอสี เป็นต้น ส่วนด้านสถานที่ต้องจัดห้องประชุมกลุ่มใหญ่ และห้องประชุมกลุ่มย่อยในบริเวณใกล้กัน ห้องประชุมกลุ่มใหญ่จัดเก้าอี้ล้อมวงเป็นวงกลม ส่วนห้องประชุมย่อยจัดแบบโต๊ะจีน

ผู้จัดต้องเน้นให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาเข้าร่วมประชุมตามเวลาและควรอยู่ตลอดการประชุม

มีการจัดกิจกรรมเพื่อละลายพฤติกรรมก่อนเริ่มการประชุม เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้รู้จัก และเกิดความคุ้นเคยกันในระดับหนึ่งก่อนที่จะเริ่มประชุม

### 3) จุดเด่นและประโยชน์ของการสื่อสารโดยใช้กระบวนการ เอ ไอ ซี

ความเห็นของผู้นำกระบวนการ เอ ไอ ซี มาใช้ พบว่า ลดการชี้นำช่วยให้ทุกคนมีบทบาท เป็นการรวมพลังสร้างสรรค์ ลดช่องว่าง ลดความแตกต่าง การได้มีส่วนร่วมทำให้คนมีความสุข ผู้เข้าร่วมประชุมได้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ลดความขัดแย้งและลดความเป็นปฏิปักษ์ต่อกัน สามารถดึงศักยภาพและความถนัดของคนออกมาได้ ทำให้รู้สึกว่าเป็นเจ้าของแผนฯ 8 เกิดเครือข่ายในการพัฒนาประเทศ และเป็นกระบวนการที่ใช้ได้กับคนทุกระดับ

1.2. รูปแบบการสื่อสารโดยใช้กระบวนการ เอ ไอ ซี แบ่งเป็นด้านการคิดและการแสดงออก ดังนี้

1) การคิด ในเกือบทุกขั้นตอนจะมีการคิด 3 ลักษณะ ได้แก่ การคิดคนเดียวตามลำพัง การคิดในกลุ่มเล็กหรือกลุ่มย่อยประมาณ 10 คน และการคิดร่วมกันในกลุ่มใหญ่

2) การแสดงออก ภายหลังจากการคิดใน 3 ลักษณะดังกล่าวแล้ว มีการสื่อสารในรูปแบบต่างๆ อาทิ คำพูด ข้อเขียน ภาพวาด คำขวัญ คำประพันธ์ การร้องเพลง เป็นต้น

### 1.3 การใช้กระบวนการ เอ ไอ ซี ในการวางแผน การดำเนินงานจะต้องเน้นจุดสำคัญ 4 เรื่อง ได้แก่

- 1) เน้นการรวมพลังสร้างสรรค์เข้าด้วยกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์
- 2) เน้นความเป็นกระบวนการ และใช้วิธีการผสมผสานทั้งหลักของธรรมชาติ วิทยาศาสตร์ และการบริหารจัดการ
- 3) เน้นการคิดทางบวก และการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์กันในระหว่างการประชุม ซึ่งจะก่อให้เกิดการคิดในเชิงสร้างสรรค์ การปฏิบัติการร่วมกันด้วยความรัก การเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน จะทำให้เกิดพลังสร้างสรรค์ที่จะไปสู่การประชุม
- 4) เน้นการคิดถึงอนาคตว่าเราต้องการให้เป็นอย่างไร จะทำให้เกิดพลังสร้างสรรค์ตามมา

## ส่วนที่ 2 การนำกระบวนการ เอ ไอ ซี มาประยุกต์ใช้ในการสัมมนา ระดับภูมิภาค

### 2.1 กระบวนการคัดเลือกผู้เข้าร่วมการสัมมนา ระดับภูมิภาค

1) องค์ประกอบของผู้เข้าร่วมสัมมนา การสัมมนาแต่ละครั้งมีผู้เข้าร่วมประชุม ประมาณ 50-60 คน ประกอบด้วยตัวแทนจากกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ได้แก่ ประชาชน นักพัฒนา ภาคเอกชน นักวิชาการ นักธุรกิจ และข้าราชการ โดยผู้จัดตั้งเป้าหมายให้มีกลุ่มประชาชนที่ สัดส่วนประมาณครึ่งหนึ่งของผู้เข้าร่วมสัมมนา และมีความหลากหลายตามสภาพของอนุภูมิภาค แต่ใน 5 อนุภูมิภาคที่ทำการศึกษา นั้นมีประชาชนเฉลี่ยเพียงร้อยละ 38.1 รองลงมาตาม ลำดับได้แก่ กลุ่มนักพัฒนา ข้าราชการ นักธุรกิจ และนักวิชาการ ด้านเพศรวมทั้ง 5 อนุภูมิภาคมีเพศหญิงเฉลี่ยร้อยละ 28.6 และเพศชายเฉลี่ยร้อยละ 71.4

2) โครงสร้างของกลุ่มอาชีพที่สัมภาษณ์ เป็นหญิง 6 ราย ชาย 19 ราย อายุ เฉลี่ย 46.28 ปี มีการศึกษาตั้งแต่ ป.4 ถึงปริญญาโท โดยระดับ ป.4 อยู่ในกลุ่มประชาชน ทุกวัย สถานภาพด้านอาชีพ กลุ่มประชาชนส่วนใหญ่ค้าขายและรับจ้าง กลุ่มนักพัฒนาและ

ทุกราย สถานภาพด้านอาชีพ กลุ่มประชาชนส่วนใหญ่ค้าขายและรับจ้าง กลุ่มนักพัฒนาและ  
 รักธุรกิจอยู่ในระดับผู้บริหารระดับสูง ส่วนนักวิชาการและข้าราชการอยู่ในระดับผู้บริหาร  
 ระดับกลาง ซึ่งส่วนใหญ่ทำงานพัฒนาด้านอื่น ๆ ด้วย

3) คุณลักษณะของผู้เข้าร่วมสัมมนา จากการประมวลความเห็นของกลุ่มผู้นำ  
 กระบวนการเอ ไอ ซี มาใช้ ผู้เข้าร่วมสัมมนาระดับภูมิภาคเป็นผู้มีประสบการณ์ในเรื่องที่ตน  
 เองทำอยู่เป็นอย่างดี โดยไม่ได้ดูที่ตำแหน่งเป็นสำคัญ เป็นผู้ที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมและมี  
 ความเป็นตัวแทน รวมทั้ง มีความประนีประนอม เป็นผู้นำความคิดในชุมชน และมีความคิด  
 สร้างสรรค์ กล้าแสดงออก ตลอดจนมีศักยภาพในการสานต่องานพัฒนาและสามารถอยู่  
 ร่วมการสัมมนาได้ตลอด

#### 4) ความรู้สึกและการเตรียมตัวก่อนเข้าประชุม

(1) ความรู้สึกและความหวังก่อนเข้าร่วมประชุม ส่วนใหญ่มีความรู้สึกดีใจ  
 และภาคภูมิใจที่ได้เข้ามีส่วนร่วมวางแผนระดับชาติ ซึ่งการวางแผนจากล่างขึ้นบนจะช่วยให้  
 ได้ข้อมูลที่แท้จริง โดยมีความหวังจะให้ประสบการณ์ของตนเองให้เกิดประโยชน์ รวมทั้ง  
 เสนอปัญหา ความต้องการ และโอกาสในการพัฒนาพื้นที่ของตนเอง อย่างไรก็ตามกลุ่มตัว  
 อย่างบางรายไม่แน่ใจว่า สศช. จะให้มีส่วนร่วมทำแผนฯ จริง

(2) การเตรียมตัวก่อนเข้าประชุม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้รับจด  
 หมายเชิญก่อนวันประชุมประมาณ 1-2 สัปดาห์ โดยส่วนหนึ่งมีความเห็นว่าเชิญในเวลากระชั้น  
 ขัดเกินไปควรเชิญล่วงหน้าอย่างน้อย 2 สัปดาห์

ด้านการเตรียมข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างก่อนที่จะเข้าประชุม พบว่า กลุ่มตัว  
 อย่างมากกว่าครึ่งหนึ่งได้มีการเตรียมตัวเพื่อเข้าร่วมประชุม โดยส่วนใหญ่จัดเตรียมข้อมูลที่  
 เกี่ยวข้องกับงานในภาระหน้าที่และเตรียมเสนอแนวทางแก้ไขปัญหในด้านต่างๆ และบาง  
 รายเตรียมรวบรวมปัญหาและความต้องการของชุมชน บางรายเตรียมศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับ  
 การจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้เตรียมตัวเป็นพิเศษ ส่วนใหญ่คิดว่าจะสามารถใช้  
 ประสบการณ์ในการมางานที่ผ่านมาให้เป็นประโยชน์ได้ และบางรายไม่มีโอกาสเตรียมข้อมูล



ทั้งที่อยากจะทำ เนื่องจากได้รับจดหมายเชิญในระยะเวลากระชั้นชิดเกินไป ส่วนบางรายได้ติดตามเรื่องการจัดทำแผนฯ 8 มาตลอด และมีความเข้าใจอยู่ในระดับหนึ่งแล้ว

(3) การรับรู้ถึงการใช้กระบวนการเอ ไอ ซี ในการประชุม ส่วนใหญ่ไม่ทราบมาก่อน มีเพียง 3 รายเท่านั้นที่ทราบ และพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ไม่รู้จักเอ ไอ ซี มีจำนวนมากกว่าที่รู้จักเล็กน้อย ส่วนผู้เคยเข้าร่วมประชุมด้วยกระบวนการนี้ และเคยนำเอ ไอ ซี ไปใช้มีจำนวนอย่างละ 4 ราย

(4) พฤติกรรมทั่วไปในการเข้ามีส่วนร่วมในโครงการพัฒนา กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มอาชีพล้วนแล้วแต่มีประสบการณ์ทางด้านงานพัฒนาเป็นอย่างดี ทั้งงานที่ปฏิบัติตามภารกิจปกติ การช่วยงานขององค์กรพัฒนาเอกชน งานพัฒนาของธุรกิจเอกชน และการทำงานให้กับองค์กรประชาชน รวมทั้งการเป็นผู้นำชุมชน

## 2.2 ขั้นตอนการจัดประชุมโดยใช้กระบวนการเอ ไอ ซี และความเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนา

### 1) ขั้นตอนการจัดประชุมตามกระบวนการเอ ไอ ซี

ทั้ง 5 อนุภูมิภาคที่ได้ศึกษาใช้เวลาการสัมมนาอนุภูมิภาคละ 2 วันครึ่ง ช่วงเวลา 08.30 - 21.00 น. พัก 4 ช่วง ใน 4 อนุภูมิภาคมีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ช่วงกลางคืนก่อนวันสัมมนา และอีกอนุภูมิภาคหนึ่งจัดคืนแรกของการสัมมนา

การประชุมประกอบด้วย 5 ขั้นตอน และมีวิธีการประชุม ดังนี้

การประชุมปฏิบัติการ 1 (A-1) สสำรวจสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน ให้แต่ละคนวาดภาพสะท้อนความเป็นจริงตามที่เห็น และนำมาแลกเปลี่ยนความเห็นกันในกลุ่มย่อย จากนั้นสรุปให้เป็นภาพของกลุ่มย่อยและนำเสนอในกลุ่มใหญ่

การประชุมปฏิบัติการ 2 (A-2) กำหนดสภาพที่พึงปรารถนาในอนาคต แต่ละคนวาดภาพแสดงความมุ่งหวัง และนำมาแลกเปลี่ยนความเห็นกันในกลุ่มย่อย จากนั้นสรุปให้เป็นภาพของกลุ่มย่อย และนำเสนอในกลุ่มใหญ่ ที่ประชุมกลุ่มใหญ่หาอาสาสมัครรวมภาพแห่งความปรารถนาของทุกกลุ่ม

### การประชุมปฏิบัติการ 3 แนวทางและมาตรการสำคัญที่จะทำให้การพัฒนา ภูมิภาคบรรลุสภาพที่พึงปรารถนา

ตอนที่ 1 (I-1) ค้นคว้าวิธีการสำคัญ (ยุทธศาสตร์) แต่ละคนคิดยุทธศาสตร์ตาม  
ลำพังประมาณ 1-3 ข้อ และเขียนลงบนกระดาษแผ่นละ 1 ข้อ อธิบายแลกเปลี่ยนความคิด  
ในกลุ่มย่อย และคัดเลือกยุทธศาสตร์ที่กลุ่มเห็นว่าดีที่สุด 3-5 ข้อ และนำเสนอในกลุ่มใหญ่ จาก  
นั้นกลุ่มใหญ่หาอาสาสมัครสรุปยุทธศาสตร์ของทุกกลุ่ม และคัดเลือกยุทธศาสตร์ ประมาณ 5-7  
ข้อ ที่เห็นว่าสำคัญเพื่อนำไปจัดทำรายละเอียดต่อไป

ตอนที่ 2 (I-2) คิดค้นกลยุทธ์แก้ปัญหาค้นหาความสำเร็จ ที่ประชุมกลุ่มใหญ่พิจารณาว่า  
ยุทธศาสตร์แต่ละข้อจะต้องมีกลยุทธ์แก้ปัญหาค้นหาความสำเร็จจากบุคคลหรือองค์กรใดบ้าง  
อย่างไร รวมทั้งอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นและวิธีป้องกัน โดยนำข้อคิดที่ได้ไปปรับปรุงยุทธศาสตร์  
ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

### การประชุมปฏิบัติการ 4 การทำแผนปฏิบัติการที่ผู้เข้าร่วมสัมมนาสามารถนำไป ดำเนินการได้

ตอนที่ 1 (C-1) จัดกลุ่มทำงานเพื่อวางแผนปฏิบัติการ เขียนชื่อยุทธศาสตร์หรือ  
โครงการลงบนกระดาษแผ่นละข้อและนำไปติดที่ผนัง ผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละคนเลือกจะไป  
ไปติดแผนปฏิบัติการของยุทธศาสตร์ใด แล้วลงชื่อตนเองได้ชื่อยุทธศาสตร์นั้น

ตอนที่ 2 (C-2) จัดทำแผนปฏิบัติการ กลุ่มตามความสมัครใจทำแผนปฏิบัติการ  
และนำเสนอแผนฯ ต่อที่ประชุมใหญ่ถ้ากลุ่มใหญ่เห็นชอบก็นำแผนไปปฏิบัติจริงต่อไปได้

การประชุมปฏิบัติการ 5 : (C-3) สรุปบททวนและกำหนดกิจกรรมที่ควรดำเนินการ  
ภายหลังการสัมมนา โดยคิดบททวนร่วมกันในที่ประชุมใหญ่ว่าได้ทำอะไรบ้าง ได้ผลอะไรที่  
สำคัญ หรือได้ข้อคิด บทเรียนอะไรบ้าง จากนั้น พิจารณาว่าเรื่องที่ควรดำเนินการภายหลัง  
การสัมมนามีอะไรบ้าง ใครจะรับผิดชอบ



2) ความเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาต่อขั้นตอนของกระบวนการเอ ไอ ซี  
พบว่ากลุ่มตัวอย่างเพียงรายเดียวที่เห็นว่าขั้นตอนการสัมมนาทุกขั้น รวมทั้งการจัดการด้าน  
อื่น ๆ เหมาะสมดีแล้ว โดยกลุ่มตัวอย่างที่เหลือมีความเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้

(1) ความเห็นต่อการประชุมปฏิบัติการที่ 1 และ 2

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ต้องการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพวาด โดยพบว่า  
กลุ่มตัวอย่างประมาณครึ่งหนึ่งที่ไม่เห็นด้วยหรือไม่ถนัดหรือไม่ชอบการวาดภาพ อย่างไรก็ตาม  
ตามในกลุ่มนี้มีหลายรายเห็นว่าภาพวาดเป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์ ส่วนผู้ที่ไม่เห็นด้วยหรือไม่  
มีความถนัดหรือไม่ชอบการวาดภาพมีจำนวนประมาณ 1 ใน 3 โดยส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มประชาชน  
กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การวาดภาพมีทั้งข้อดีและข้อด้อย ดังนี้

ข้อดีของการวาดภาพ อาทิ สามารถแสดงปัญหาได้ชัดเจน สะดุดตา และ  
ดึงดูดความสนใจมากกว่าการเขียนด้วยตัวหนังสือ สามารถสร้างจินตนาการได้ดี รวมทั้ง  
เหมือนเป็นการสรุปประเด็นสำคัญ และคนที่เขียนหนังสือไม่เป็นสามารถมีส่วนร่วมได้

ส่วนข้อด้อยของการวาดภาพ ทำให้เสียเวลา วาดสิ่งที่เป็นนามธรรมไม่ได้  
ต้องผ่านกระบวนการคิดหลายขั้นตอน รวมทั้งต้องมีการอธิบายประกอบจึงจะครอบคลุม  
ประเด็น นอกจากนี้บางรายยังเห็นว่าเป็นเรื่องตลกและไร้สาระ

ข้อเสนอแนะ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เสนอให้ใช้การสื่อตามความถนัดของ  
แต่ละคน โดยจะใช้การพูด การวาดภาพหรือการเขียนก็ได้ และควรเลือกวิธีการสื่อสารที่  
เหมาะสมกับประชากร บางรายเสนอว่าควรใช้เวลาในการวาดภาพมานำเสนอข้อมูลของแผน  
พัฒนาที่ผู้ร่วมสัมมนาเตรียมไปล่วงหน้ามากกว่า

ในด้านอื่นๆ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าสาระต่างๆ ที่ได้รับจากกลุ่มย่อยไม่  
ค่อยมีความแตกต่างกัน โดยในช่วงนี้แม้ว่าวิทยากรได้บอกผู้เข้าร่วมประชุมอย่างพูดถึงปัญหา  
แต่ยังคงมีการพูดถึงปัญหาซึ่งทำให้ข้าราชการหลายรายรู้สึกว่าตนเองตกเป็นจำเลย นอก  
จากนี้ยังสนับสนุนให้มีการใช้จินตนาการอย่างกว้างขวาง

## (2) ความเห็นต่อการประชุมปฏิบัติการ 3

พบว่าเป็นชั้นที่ทำให้เกิดการถกเถียงกันมากและอาจนำไปสู่ความแตกแยกได้ เพราะต่างมีมุมมองของตนเองเอง โดยเห็นว่าเป็นชั้นที่เครียดที่สุด และถูกชี้นำโดยนักวิชาการ เพราะมีความเชี่ยวชาญในการศึกษาศาสตร์ นอกจากนี้พบว่าคำว่ายุทธศาสตร์ก็เข้าใจยากการศึกษาศาสตร์เป็นสิ่งที่ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับกลุ่มประชาชน

ข้อเสนอแนะ กลุ่มตัวอย่างได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงชั้นตอนนี้หลายประการ ได้แก่ ควรขยายเวลาประชุมเพิ่มมากขึ้น ควรใช้วิธีระดมความคิดโดยการพูด ไม่จำเป็นต้องเขียนข้อความลงบนกระดาษก่อนซึ่งทำให้เสียเวลา ควรคิดแผนมาล่วงหน้าและนำมาแลกเปลี่ยนกัน น่าจะจัดทำคู่มือสรุปหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ในระดับจังหวัดแจกแก่ผู้เข้าสัมมนาเพื่อใช้ในการคิดหาญแจเกี่ยวหนุ่นความสำเร็จ ซึ่งชั้นนี้บางรายก็มีความเห็นที่ไม่จำเป็นต้องมี เพราะแผนชาติเป็นเพียงแผนชี้นำ ส่วนบางรายมีความเห็นว่าการคิดญแจเกี่ยวหนุ่นความสำเร็จมีหลายระดับจึงควรกำหนดให้เหมาะสม นอกจากนี้มีความเห็นว่าวิทยากรต้องเก่งในการจัดกลุ่มความคิด

## (3) ความเห็นต่อการประชุมปฏิบัติการ 4

กลุ่มตัวอย่าง 2 รายเห็นด้วยที่ให้มีการจัดกลุ่มทำแผนปฏิบัติการตามความสมัครใจ เพราะเป็นการสร้างกลุ่มสนใจ แต่เป็นชั้นที่ยากสำหรับผู้ไม่มีประสบการณ์ ส่วนการจัดทำแผนปฏิบัติการ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยที่ให้มีการคิดรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ แต่บางรายเห็นว่าการทำแผนชาติควรมีแต่แนวคิดหลักๆ เท่านั้น โดยมีกลุ่มตัวอย่างบางรายเสนอให้ตัดชั้นตอนนี้ออกไป สำหรับผู้ที่เห็นว่าการประชุมชั้นนี้มีประโยชน์นั้น เพราะทำให้ได้เรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน รวมทั้งปลูกฝังความคิดให้คนในสังคมช่วยเหลือตัวเอง ตลอดจนเป็นการฝึกเขียนโครงการ และช่วยให้เกิดเครือข่ายในการพัฒนาประเทศเพิ่มขึ้น โดยปัจจัยที่แผนงาน/โครงการจะได้รับการนำไปปฏิบัติผู้ร่วมประชุมส่วนใหญ่น่าจะมาจากชุมชนเดียวกัน

ข้อเสนอแนะ ส่วนใหญ่เห็นว่าน่าจะขยายเวลาในช่วงนี้ออกไปอีก บางรายเสนอว่าชั้นนี้ควรประชุมคละอาทิตย์ แต่บางรายเสนอว่าควรเป็นอาทิตย์เดียวกัน ควร

สนับสนุนให้นำไปปฏิบัติจริง รวมทั้งควรบรรจุไว้ในแผนฯ และควรจัดทำคู่มือการเขียนแผนงาน/โครงการแจกด้วย

(4) ความเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาต่อการคิด 3 ขั้นตอนในกระบวนการ เอ ไอ ซี

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่พอใจที่ให้มีการคิด 3 ขั้นตอน คือ การคิดคนเดียว คิดในกลุ่มย่อยและคิดในกลุ่มใหญ่ โดยเห็นว่ามีความสัมพันธ์กัน การคิดคนเดียวเป็นการบังคับให้ทุกคนคิด ส่วนกลุ่มย่อยทำให้เกิดการเรียนรู้ และทุกคนมีโอกาสเสนอความเห็นใกล้เคียงกัน แต่ประชาชนบางรายก็ยังไม่กล้าพูด เป็นการพัฒนาความคิดให้ขยายกว้างออกไป และลดบทบาทของคนที่ชอบชี้นำ ซึ่งมักเป็นคนที่พูดเก่งหรืออาวุโส รวมทั้งพบว่าการไม่รู้จักกันมาก่อนทำให้การโต้เถียงน้อยลง หลายรายพบว่าผู้ที่มีสถานภาพสูงมักได้รับเลือกเป็นประธานกลุ่มย่อย

นอกจากนี้พบว่าในขั้นการนำเสนอความคิดของกลุ่มย่อยต่อกลุ่มใหญ่มี ปัญหาที่ผู้เสนอมักจะมุ่งเสนอประเด็นความคิดของตนเองมากกว่าของกลุ่ม บางรายได้เสนอให้ผู้ที่เป็นกลางนำเสนอแทน และเสนอว่าผู้ทำหน้าที่ประธานและเลขานุการกลุ่ม ควรเป็นทีมผู้จัดสัมมนา

(5) ขั้นตอนที่ผู้เข้าร่วมสัมมนาเห็นว่าเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

กลุ่มตัวอย่างทุกอาชีพ ยกเว้นกลุ่มนักวิชาการมีความเห็นว่าการประชุมกลุ่มย่อยหรือกลุ่มเล็กที่มีอยู่เกือบทุกขั้นตอนของการประชุมเป็นช่วงที่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้มากที่สุด เพราะทุกคนมีโอกาสพูดแสดงความคิดเห็น ส่วนกลุ่มนักวิชาการเห็นว่าปฏิบัติการ 3 ได้แสดงความคิดเห็นมากที่สุด

ส่วนความเห็นรองลงไปในส่วนที่ใกล้เคียงกันได้แก่ เห็นว่าเปิดโอกาสให้เต็มที่ทุกขั้นตอน ขั้นการคิดคนเดียว ปฏิบัติการ 1 และปฏิบัติการ 3

**(6) มุมมองของผู้เข้าร่วมสัมมนาต่อความหลากหลายของกลุ่มอาชีพ  
ผลต่อการสื่อสาร และข้อเสนอแนะ**

**มุมมองต่อความหลากหลายของกลุ่มอาชีพ** ทุกกลุ่มอาชีพมีความเห็นว่าการเชิญกลุ่มอาชีพต่างๆ มาประชุมร่วมกัน ช่วยให้ได้ความคิดที่หลากหลาย และสมบูรณ์ในเวลาเดียวกัน ซึ่งการวางแผนระดับชาตินั้นต้องการคนที่หลากหลาย แต่ละกลุ่มอาชีพต่างช่วยจุดประกายให้ได้ความคิดใหม่ๆ รวมทั้งช่วยให้ได้เรียนรู้ เกิดการประสานความเข้าใจกัน และมีการเชื่อมโยงการพัฒนา แต่ก็มีข้อด้อยในด้านสาระ กล่าวคือ การสรุปประเด็นร่วมทำให้สูญเสียรายละเอียดของแต่ละอาชีพ และการแสดงความคิดเห็นไม่เต็มที่ ทำให้ไม่ได้สาระและคุณภาพเท่าที่ควร

**ผลต่อการสื่อสาร**

**ความแตกต่างด้านสถานภาพทางสังคม** เกือบทุกกลุ่มอาชีพมีความเห็นว่าการประชุมที่ไม่นำผู้ที่มีสถานภาพทางสังคมที่ต่ำกว่ามาแสดงความคิดเห็นน้อย ส่วนประชาชนที่เป็นผู้นำพบว่ามีศักยภาพในการพูดสูงมาก นอกจากนี้พบว่า กลุ่มชนชั้นกลางขึ้นไปมีโอกาสได้พูดมาก และมักได้รับเลือกเป็นประธานในกลุ่มย่อย อย่างไรก็ตามพบว่าบางกลุ่มผู้ที่มีศักยภาพทางสังคมสูงจะเห็นใจ ผู้ที่มีสถานภาพต่ำกว่า และเปิดโอกาสให้พูด

**ความแตกต่างด้านการศึกษา** โดยภาพรวมทุกกลุ่มอาชีพมีความเห็นว่าการประชุมที่ไม่นำผู้ที่มีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่ามาแสดงความคิดเห็นน้อย ส่วนประชาชนบางรายเห็นว่าความแตกต่างด้านนี้ไม่เป็นปัญหาในการพูด แต่บางรายก็รู้สึกอายที่จะต้องพูด

**ความแตกต่างด้านเพศและวัย** กลุ่มตัวอย่างหลายรายพบว่าความแตกต่างด้านเพศและวัยไม่เป็นปัญหาในการสื่อสาร แต่ก็มีบางรายพบว่าผู้หญิงบางคนอายไม่ค่อยกล้าพูด และผู้อาวุโสมักจะชี้นำการประชุม

**การรู้จัก/ความสนิทสนม** พบว่ามีทั้งส่วนที่เป็นประโยชน์และเป็นข้อเสีย โดยบางรายให้ความเห็นว่าการไม่รู้จักกันมาก่อนช่วยให้มีการฟังกันมากขึ้น การโต้เถียงน้อยลง และหลายรายพบว่าในระยะแรกยังไม่เปิดใจกันเท่าที่ควร ส่วนบางรายพบว่าการรู้จักกัน

และมีกระบวนการเรียนรู้แบบเดียวกันเมื่ออยู่ในที่ประชุมจะมีความเห็นคล้ายตามกัน จนคนอื่นไม่กล้าพูด

**ความขัดแย้งในการประชุม** กลุ่มตัวอย่างหลายรายไม่พบความขัดแย้งในการประชุมแต่อีกหลายรายกลับพบว่ามีความขัดแย้ง ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากแนวความคิดไม่สอดคล้องกัน

**วิธีแก้ปัญหา/ข้อเสนอแนะ** กลุ่มตัวอย่างหลายรายมีความเห็นว่าถ้าประธานกลุ่มมีความสามารถทุกคนในกลุ่มจะมีโอกาสได้พูด สำหรับคนที่ไม่กล้าพูด ได้แก่ ปัญหาโดยการจัดคิวให้พูด หรือกลุ่มอาชีพอื่นพูดแบบถ่อมตัว นอกจากนี้ หลายรายเห็นว่าก่อนประชุมควรมีกิจกรรมละลายพฤติกรรมก่อน

2.3 กลยุทธ์สำคัญในการจูงใจผู้เข้าร่วมประชุมให้แสดงความคิดเห็น ประมวลจากความเห็นของกลุ่มผู้นำกระบวนการเอ ไอ ซี มาใช้และกลุ่มผู้เข้าร่วมการสัมมนาระดับภูมิภาคมีดังนี้

- 1) การเน้นให้ใช้พลังความเมตตา ในการรับฟังกันอย่างให้เกียรติ ซินชม เป็นมิตร เห็นคุณค่า เข้าใจกัน และสร้างความหวัง
- 2) ใช้หลักประชาธิปไตย ความเท่าเทียมกัน และเห็นศักดิ์ศรีของคนในการแสดงความคิดเห็น
- 3) การจัดกระบวนการให้มีการคิด 3 ลักษณะอย่างเป็นระบบ ได้แก่ การคิดคนเดียว คิดในกลุ่มเล็ก และคิดในกลุ่มใหญ่ กระตุ้นให้คนใช้ความคิด
- 4) เน้นการคิดทางบวก โดยไม่พูดถึงปัญหา และไม่ตำหนิกัน
- 5) ให้เสรีภาพและอิสระในการคิดแก่ทุกคน
- 6) เป็นกระบวนการที่ง่ายต่อการเข้าใจและปฏิบัติ
- 7) การสร้างบรรยากาศการประชุมแบบเป็นกันเองไม่เป็นทางการ ช่วยให้คนกล้าแสดงออกและมีความคิดที่ดี



8) หลักการของเอ ไอ ซี มีหลายส่วนที่สอดคล้องกับหลักทางพระพุทธศาสนา

2.4 ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้กระบวนการเอ ไอ ซี ในการจัดประชุม พบว่ามีทั้งผลดี และประโยชน์ แต่ในขณะเดียวกันก็พบข้อด้อยและข้อจำกัดด้วย สรุปได้ดังนี้

1) จุดเด่นและประโยชน์ของการสื่อสารโดยใช้กระบวนการ เอ ไอ ซี ความเห็นของกลุ่มผู้นำกระบวนการ เอ ไอ ซี มาใช้ เสนอไว้ในข้อ 1.1 ส่วนที่ 1 สำหรับความเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาในระดับภูมิภาคประมวลได้ ดังนี้

ผู้เข้าร่วมสัมมนาในระดับภูมิภาค ส่วนใหญ่มีความเห็นว่า เอ ไอ ซี ช่วยให้นักแสดงความคิดเห็นมากขึ้น เปิดโอกาสให้มีโอกาสพูดใกล้เคียงกันจึงมีการแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง รวมทั้งมีความสบายใจในการแสดงความคิดเห็น มีการรับฟังกันมากขึ้นโดยไม่ตำหนิ ช่วยให้ไม่เกิดความขัดแย้งหรือถ้ามีก็น้อยมาก และไม่ได้แย้งออกมา แต่ละอาชีพอได้เรียนรู้กัน เปิดใจกันมากขึ้น โดยมีหลักฐานทุกขั้นตอน ทำให้สามารถมองเห็นภาพกว้างและลึก สามารถดึงความคิดของคน ช่วยให้ได้สาระมากขึ้น เป็นกระบวนการที่เข้าใจง่ายใช้ได้กับคนทุกระดับ รู้สึกเป็นเจ้าของและผูกพันกับแผนฯ ตลอดจนเกิดเครือข่ายในการพัฒนา

บางรายมีความเห็นเพิ่มเติม เช่น การมีความคิดร่วมกันทำให้รู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สามารถดึงอารมณ์ ความรู้สึก และความต้องการที่แท้จริงของผู้เข้าร่วมสัมมนาได้ คนกล้าพูดความจริงมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ นอกจากนี้ยังช่วยให้ประชาชนเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาประเทศ

2) ข้อด้อย ข้อจำกัด และปัญหาอุปสรรคในการสื่อสารโดยใช้กระบวนการ เอ ไอ ซี

ความเห็นของผู้นำกระบวนการเอ ไอ ซี มาใช้ พบว่ายังคงมีการชี้นำจากคนที่พูดเก่ง ผู้เข้าร่วมประชุมต้องเข้าร่วมประชุมตั้งแต่เริ่มต้น และอยู่ตลอดการประชุม ส่วนระยะเวลาประชุม 2 วันครึ่ง บางกลุ่มบอกว่ น้อยเกินไป แต่บางกลุ่มบอกว่ มากเกินไป นอกจากนี้พบว่าเป็นการประชุมที่มีลักษณะเฉพาะ โดยต้องมีวิทยากรที่มีความสามารถมีการเตรียมตัวเป็นอย่างดี รวมทั้งต้องมีการจัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์เป็นพิเศษ โดยการจัดประชุมแผนฯ 8 ที่ผ่านมามีเวลาเตรียมการที่สั้นเกินไป



### ความเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาระดับภูมิภาค

ด้านการสื่อสาร พบว่ากลุ่มประชาชนหลายรายมีปัญหาด้านการสื่อสาร ประชาชนที่ไม่ใช่ผู้นำจะไม่ค่อยพูด และประชาชนที่เป็นผู้นำก็พูดอย่างมากโดยบางครั้ง แสดงความคิดเห็นอย่างรุนแรง ทำให้กลุ่มที่ไม่อยากขัดแย้งไม่แสดงความคิดเห็น

ด้านการเชิญผู้เข้าร่วมสัมมนา พบว่ายังไม่หลากหลายและครบถ้วนเท่าที่ควร และบางรายไม่ได้เป็นตัวแทนของกลุ่มอาชีพอย่างแท้จริง ตลอดจนพบว่าคนที่มาจากสาย การพัฒนาเดียวกันจะมีความเห็นคล้ายคลึงกัน จนไม่เกิดความหลากหลายทางความคิด และบางรายพบว่าคนที่ได้รับเชิญในกลุ่มราชการมักเป็นระดับกลาง

ด้านความหลากหลายกลุ่มอาชีพ พบว่าความรู้และประสบการณ์ที่ไม่เท่ากัน ทำให้คนที่มีประสบการณ์ต้องเริ่มต้นใหม่ ส่วนคนไม่มีประสบการณ์ก็อาจตามไม่ทัน และ บางรายพบว่าแต่ละกลุ่มอาชีพต่างก็คิดในมุมมองของตนเอง และเกิดความขัดแย้งขึ้น หรือ ทำให้ลำบากใจ

ด้านขั้นตอนการสัมมนา บางรายมีความเห็นว่าขั้นตอนมากเกินไปทำให้เสีย เวลา และหลายรายเห็นว่าควรมีการแนะนำให้รู้จักกันก่อนเริ่มกระบวนการ

ด้านการเตรียมการ ควรจัดส่งเอกสารให้ศึกษาล่วงหน้า ที่ผ่านมากะทันหันเกินไป และบางรายเห็นว่า ควรแจ้งให้ทราบล่วงหน้าว่าจะใช้เอ เอ ซี ในการสัมมนา

ด้านวิทยากรและฝ่ายเลขานุการ วิทยากรบางรายไม่ได้อธิบายให้เข้าใจอย่าง ชัดเจนว่าต้องการให้ทุกคนมีส่วนร่วม หรือใช้ภาษาทางวิชาการมากเกินไป หรือบางครั้งหลง ประเด็น บางรายพบว่าฝ่ายเลขานุการบางรายไม่เข้าใจชาวบ้าน

ด้านเวลาการสัมมนา บางรายรู้สึกใช้เวลามากเกินไป บางรายก็บอกว่ำน้อยเกินไป ทำให้เครียด

ด้านความคาดหวังของผู้เข้าร่วมสัมมนา ทำให้เกิดความคาดหวังสูง และอาจ ทำให้เกิดความมุงหวังที่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์หลักของการสัมมนา เพราะได้ให้เขียนรายละเอียดแผนงานโครงการแต่ไม่ได้บรรจุไว้ในแผนฯ

ด้านผลที่ได้รับจากการสัมมนา ผลจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้ร่วมสัมมนาทุกคน ต้องมีความกระตือรือร้น ความรู้ และประสบการณ์ นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างบางรายมีความเห็นว่าได้ผลในแง่ของจิตวิทยามากกว่าเนื้อหาสาระ

ความเหมาะสมของการนำกระบวนการ เอ ไอ ซี ไปใช้ พบว่าควรใช้กับกลุ่มบุคคลที่ไม่เคยเข้าร่วมประชุมด้วยกระบวนการนี้ หรือถ้าจำเป็นควรมีการปรับปรุง

### ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจของตัวแทนจากกลุ่มอาชีพและประโยชน์ที่ได้รับจากการมีส่วนร่วม

#### 3.1 ความรู้สึกของตัวแทนจากกลุ่มอาชีพภายหลังเข้าร่วมประชุมแล้ว

ภายหลังเข้าร่วมการประชุมแล้ว กลุ่มอาชีพส่วนใหญ่มีความภูมิใจและมีความรู้สึกดีที่ได้เข้าร่วมประชุม รวมทั้งค่อนข้างชอบวิธีการจัดประชุม ช่วยให้ได้มีการเรียนรู้กัน พบว่าการมีส่วนร่วมทำให้กลุ่มตัวอย่างสนใจติดตามข่าวการจัดทำแผนฯ 8 เป็นพิเศษ เพราะอยากทราบว่ามีความคิดของกลุ่มบรรจุไว้ในแผนฯ หรือไม่ จึงอยากให้ สศช. ส่งข่าวให้อย่างต่อเนื่อง ด้านการนำแผนฯ ไปปฏิบัติ ส่วนใหญ่ มีความเห็นว่ายังไม่ได้ผลเท่าที่ควร ยังคงปฏิบัติในแนวเดิมคือ ไม่ได้ให้ประชาชนมีส่วนร่วมและบางรายก่อนประชุมรู้สึกว่าการสัมมนายาวนาน แต่เมื่อได้เข้าร่วมประชุมแล้วกลับรู้สึกว่าการประชุมเหมาะสม เพราะได้มีการเรียนรู้กัน และการมีส่วนร่วมช่วยให้ไม่เบื่อ

#### 3.2 ความพึงพอใจต่อการมีส่วนร่วมผลสรุปของการประชุมและแผนฯ 8 ฉบับสมบูรณ์

ผลสรุปในภาพรวม มีดังนี้

การมีส่วนร่วม กลุ่มอาชีพทุกรายมีความพอใจที่ สศช. เปิดโอกาสให้ได้มีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นในการจัดทำแผนฯ 8

ผลการประชุม กลุ่มอาชีพส่วนใหญ่พอใจผลสรุปของการประชุมระดับภูมิภาค แม้บางรายจะรู้สึกว่าได้ 100 % แต่ก็ใกล้เคียงกับที่คาดหวังไว้ แต่บางรายเห็นว่ายังไม่

ครอบคลุม ไม่มีรายละเอียดพอที่จะชี้แนวทางได้อย่างชัดเจน และบางรายคิดว่า สศช. มีผลสรุปอยู่แล้ว

**แผนฯ 8** กลุ่มตัวอย่างเกือบทุกรายมีความพึงพอใจแผนฯ 8 ฉบับสมบูรณ์ แม้ว่าบางรายจะยังไม่ได้รับแผนฯ 8 ฉบับสมบูรณ์ ส่วนใหญ่ให้เหตุผลที่พอใจได้แก่ แนวคิดเรื่องการพัฒนามนุษย์ การเปิดโอกาสให้กลุ่มอาชีพต่างๆ มีส่วนในการจัดทำแผนฯ และพอใจที่แนวคิดของตนเองได้รับการบรรจุไว้ในแผนฯ ส่วนบางรายเห็นว่าการตั้งเป้าหมายในบางเรื่องสูงเกินไป ไม่สามารถบรรลุผลใน 5 ปี และส่วนหนึ่งเห็นว่าควรจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับภาคด้วย

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างหลายราย แม้จะพอใจตัวแผนฯ แต่ไม่พอใจในการแปลงแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ เนื่องจากภาครัฐยังคงใช้วิธีการเดิมๆ ที่ไม่ได้ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งเห็นว่าการแปลงแผนฯ ยังไม่ได้ผลเท่าที่ควร กลุ่มตัวอย่างที่ไม่พอใจแผนฯ 8 มีเพียงรายเดียวในกลุ่มนักพัฒนา โดยบอกว่า แผนฯ 8 ยังคงมุ่งเน้นการพัฒนาด้านอุตสาหกรรม

### 3.3 ประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของตัวแทนจากกลุ่มอาชีพต่อการจัดทำแผนฯ 8 และการพัฒนาประเทศ

**ประโยชน์ต่อแผนฯ 8 โดยตรง** กลุ่มตัวอย่างเกือบทุกราย เห็นว่าการมีส่วนร่วมของตัวแทนจากกลุ่มอาชีพมีประโยชน์ต่อการจัดทำแผนฯ 8 และการพัฒนาประเทศ โดยช่วยให้ทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของประชาชน เป็นข้อมูลสำคัญในการจัดทำแผนฯ รวมทั้งได้แนวความคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาอย่างหลากหลาย มีการมองรอบด้าน ช่วยให้แผนมีความสมบูรณ์ และมีคุณค่ามากขึ้น

**ประโยชน์ในการนำแผนฯ ไปใช้ปฏิบัติ** การมีส่วนร่วมทำให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความผูกพันกับแผนฯ รู้สึกว่าเป็นแผนของประชาชนอยากนำไปปฏิบัติ อยากติดตามความก้าวหน้าของแผนฯ นอกจากนี้ยังมีประโยชน์ต่อการประสานแผนระดับท้องถิ่นกับแผนระดับชาติอีกด้วย มีกลุ่มตัวอย่างเพียงรายเดียวที่เห็นว่าการมีส่วนร่วมไม่มีประโยชน์ทราบได้ที่ยังยึดแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรม

**ประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ** พบว่าเป็นการเตรียมความพร้อมของประชาชนในการมีส่วนร่วมพัฒนาประเทศ ช่วยให้เกิดเครือข่ายในการพัฒนาประเทศพอสมควร โดยกลุ่มอาชีพต่างๆ ยกเว้นกลุ่มนักพัฒนาได้นำโครงการที่ร่วมกันคิดไปทำจำนวน 8 ราย ส่วนใหญ่มีการดำเนินการต่อเนื่องจนถึงปัจจุบันซึ่ง 3 ใน 8 รายทำโครงการเดียวกันเป็นโครงการด้านการศึกษาและอนุรักษ์ป่าภาคตะวันออก และ 2 ใน 8 ราย ขยายผลการดำเนินงานของโครงการที่มีอยู่แล้วได้แก่ โครงการพัฒนาเครือข่ายองค์กรชาวบ้านและโครงการไร่นาสวนผสม ส่วนอีกรายหนึ่งได้ดำเนินการโครงการด้านสิ่งแวดล้อมที่กลุ่มอื่นคิด และอีก 2 ราย ดำเนินการโครงการด้านสิ่งแวดล้อมเช่นกัน ทั้งนี้โครงการส่วนใหญ่เหล่านี้มีการดำเนินงานโดยรวมตัวเป็นเครือข่ายระดับภูมิภาค

#### 3.4 ประโยชน์ของการมีส่วนร่วมต่อตัวผู้เข้าร่วมสัมมนาเอง

กลุ่มตัวอย่างบางรายบอกว่าได้ทราบวิธีการวางแผน และการเขียนโครงการพัฒนา โดยมีการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และชีวิตประจำวัน และกลุ่มตัวอย่างหลายรายในกลุ่มนักวิชาการและข้าราชการได้นำวิธีการ และแนวคิดของเอ ไอ ซี ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานของตนเองรวมทั้งนำไปใช้ปฏิบัติงานส่วนตัว นอกจากนี้เกือบทุกกลุ่มอาชีพบอกว่าได้ทราบมุมมองของแต่ละอาชีพ ช่วยให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาที่สามารถนำไปพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง รวมทั้งยังได้เพื่อนต่างอาชีพเพิ่มขึ้น ช่วยให้เครือข่ายในการประสานงานต่อไป ตลอดจนเกิดความภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมจัดทำแผนฯ ระดับชาติ

### ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะแนวทางการมีส่วนร่วมของกลุ่มอาชีพในการจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับต่อไป

#### 4.1 ความต้องการให้มีการจัดระดมความคิดจากประชาชน และความต้องการให้ใช้กระบวนการ เอ ไอ ซี ในการจัดประชุม

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความต้องการให้จัดระดมความคิดจากประชาชนในการจัดทำแผนฯ ฉบับต่อไป โดยอยากให้มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางยิ่งกว่าตอนจัดทำแผนฯ 8 ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าจะใช้กระบวนการ เอ ไอ ซี ในการจัดประชุม โดยให้มีการปรับปรุงขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อความเหมาะสม

## 4.2 ข้อเสนอแนะรูปแบบและขอบเขตของการจัดการประชุมเพื่อจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับต่อๆ ไป

### ด้านกระบวนการและวิธีการระดมความคิด

1. ควรมีการจัดประชุมในระดับที่ย่อยกว่าระดับภูมิภาคก่อน และคัดเลือกตัวแทนเข้าร่วมประชุมในระดับภูมิภาคต่อไป โดยระดับการประชุมที่เสนอมีหลากหลายกัน ดังนี้
  - จัดการประชุมระดับจังหวัด ถ้าเป็นจังหวัดเล็กอาจจัดรวมกัน 2-3 จังหวัด
  - จัดการประชุมผู้ที่อยู่ในพื้นที่เดียวกันหรือมีปัญหาใกล้เคียงกันก่อน เช่น อาศัยลุ่มน้ำเดียวกัน เป็นต้น
  - จัดการประชุมแยกตามกลุ่มอาชีพหรือเครือข่าย เช่น กลุ่มชาวสวนยาง เป็นต้น
  - จัดการประชุมต่อเนื่องกันทั้งระดับตำบล อำเภอ และจังหวัด
2. ควรมีการรวบรวมแผน รายงานการวิจัย หรือข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำแผนฯ ซึ่งมีการจัดทำอยู่แล้วภายในจังหวัด และนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสัมมนาระดับภูมิภาค
3. ควรส่งจดหมายเชิญล่วงหน้าอย่างน้อย 2 สัปดาห์ พร้อมทั้งส่งโครงการสัมมนาและเอกสารอื่นๆ ให้ด้วย เพื่อการเตรียมตัวและเตรียมข้อมูลได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งควรแจ้งให้ทราบว่าจะใช้กระบวนการ เอ ไอ ซี ในการจัดประชุม และผู้เข้าร่วมควรมีการเตรียมตัวอย่างไร
4. ชั้น เอ ที่เป็นการวาดภาพ ควรยึดหยุ่นให้สื่อด้วยวิธีที่แต่ละคนถนัด โดยการวาดภาพ เขียนเป็นตัวหนังสือ หรือโดยการพูด
5. ควรจัดประชุมแต่ละกลุ่มอาชีพแยกกันก่อน และจัดประชุมรวมกลุ่มอาชีพในภายหลัง เพื่อแก้ปัญหามากมาย อย่าง อาทิ ความขัดแย้งที่เกิดจากแนวคิดที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มอาชีพ และการที่กลุ่มประชาชนอาจไม่กล้าพูดแสดงความคิดเห็น เป็นการสร้างกระบวนการให้ประชาชนคุ้นเคยต่อการประชุมก่อนที่จะไปพบกับผู้ร่วมประชุมที่หลากหลาย

### ด้านผู้เข้าร่วมประชุม

1. ควรเชิญผู้เข้าร่วมสัมมนาให้มีความหลากหลายของกลุ่มอาชีพมากกว่าการจัดทำสัมมนาแผนฯ 8 ระดับภูมิภาค และมีความครบถ้วนทุกสาขาอาชีพ และที่สำคัญต้องเป็นตัวแทนของกลุ่มอาชีพที่แท้จริง เป็นที่ยอมรับของกลุ่มอาชีพตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องเป็นคนที่มียี่ห้อหรือผู้นำ นอกจากนี้ควรเป็นคนที่มิวสิคัลและกล้าแสดงออก
2. ควรเลือกเชิญผู้เข้าร่วมสัมมนาที่เป็นระดับผู้นำขององค์กร ซึ่งมีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ การกำหนดนโยบาย และการประสานงานต่อไปในอนาคตด้วย
3. ควรมีคณะกรรมการคัดเลือกผู้เข้าร่วมสัมมนา โดยคณะกรรมการจะจงเลือกเอง และให้ประชาชนสมัครเข้ามาด้วย
4. ควรเชิญผู้เข้าร่วมสัมมนาที่เคยเข้าร่วมสัมมนาจัดทำแผนฯ 8 ด้วยจำนวนหนึ่ง
5. จำนวนผู้เข้าร่วมสัมมนาระดับภูมิภาค ควรมีจำนวน 50-100 คน

### ด้านจำนวนวัน/วันประชุม

อยู่ระหว่าง 2 วันครึ่ง – 4 วัน ติดช่วงเสาร์-อาทิตย์

### ด้านอื่นๆ

1. สำหรับการประชุมระดับภูมิภาคนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการจัดประชุมเป็นกลุ่มอนุภูมิภาคมีความเหมาะสมแล้ว
2. การใช้กระบวนการ เอ ไอ ซี ในการประชุม ผู้ที่ทำหน้าที่วิทยากรควรมีคุณลักษณะต่างๆ อาทิ ไม่ทำให้บรรยากาศเครียด สามารถดึงความคิดของผู้เข้าร่วมสัมมนาได้ มีความรู้และประสบการณ์สูง สามารถสรุปประเด็นได้รวดเร็วและชัดเจน คุณสมบัติการณีนี้นอกจากนี้ ถ้าเป็นคนที่พูดภาษาเดียวกับผู้เข้าร่วมสัมมนาได้จะดีมาก



## อภิปรายผลการวิจัย

จากการที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้ร่วมกับองค์กรที่เกี่ยวข้องตัดสินใจนำกระบวนการ เอ ไอ ซี มาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนกลุ่มอาชีพต่างๆ ในการสัมมนาในระดับภูมิภาคเพื่อระดมความคิดในการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 นั้น นับว่าประสบความสำเร็จในระดับที่ค่อนข้างน่าพอใจ ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมของกลุ่มตัวแทนอาชีพต่างๆ ในครั้งนี้ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดทำแผนฯ 8 และการพัฒนาประเทศ รวมทั้งยังเกิดประโยชน์ต่อผู้เข้ามีส่วนร่วมด้วย

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่ากระบวนการ เอ ไอ ซี มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการประสบความสำเร็จดังกล่าว โดยสามารถสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมและมีการรวมพลังสร้างสรรค์ได้ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาพบว่ายังคงมีข้อด้อยหรือข้อจำกัด และปัญหาอุปสรรคหลายประการที่เกิดขึ้น ทั้งที่เกิดจากตัวกระบวนการเองและเกิดจากการบริหารจัดการ

ผู้วิจัยได้อภิปรายผลในแง่ภาพรวมของกระบวนการ เอ ไอ ซี และอภิปรายเปรียบเทียบกับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

### 1. การเตรียมการเพื่อใช้กระบวนการ เอ ไอ ซี

#### • การเตรียมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้นำการประชุม

การวิจัย พบว่าได้มีการเตรียมการด้านวิทยากรที่ดีมาก โดย สศช. ได้ระดมผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและมีความชำนาญเกี่ยวกับเรื่องกระบวนการ เอ ไอ ซี เข้ามาร่วมดำเนินการเป็นจำนวนมาก และแต่ละรายล้วนแล้วแต่เป็นระดับผู้นำเกี่ยวกับเรื่องกระบวนการ เอ ไอ ซี และมี 2 รายเป็นผู้ที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากผู้คิดค้นปรัชญานี้ขึ้น โดยรายหนึ่งเป็นนักวิชาการรายแรกที่ได้เริ่มศึกษาใช้กระบวนการนี้ ในประเทศไทยในบริบทต่างๆ มาแล้ว เกือบ 10 ปี และมีการศึกษาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ซึ่งเป็นผู้ที่ออกแบบขั้นตอนของกระบวนการ เอ ไอ ซี เพื่อใช้สำหรับการประชุมครั้งนี้โดยเฉพาะ รวมทั้งยังช่วยดำเนินการ

เป็นวิทยากรผู้นำการประชุมอีกในหลายภูมิภาค ส่วนอีกรายหนึ่งเป็นวิทยากรผู้นำการประชุมและเป็นผู้กำกับดูแลเกี่ยวกับการใช้เทคนิค เอ ไอ ซี เกือบทุกครั้ง ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวนมากชื่นชอบวิทยากรรายนี้มากกว่าสามารถดำเนินการได้เป็นอย่างดี

• **ปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้นำการประชุมและวิทยากรประจำกลุ่ม**

อย่างไรก็ตาม พบว่าในบางภูมิภาค ผู้นำการประชุมบางรายยังมีการดำเนินงานที่บกพร่องอยู่บ้าง ซึ่งโดยหลักการแล้วผู้นำการประชุมเป็นบุคคลสำคัญที่จะสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจถึงวิธีการประชุม ในขณะที่เดียวกันก็ต้องพยายามชักจูงใจให้ผู้เข้าร่วมประชุมสร้างพลังให้เกิดขึ้นตามขั้นตอนต่างๆ ได้แก่ ขั้น เอ สร้างพลังรับรู้ ขั้น ไอ พลังปฏิสัมพันธ์ และขั้น ซี พลังการจัดการ รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองคลายเครียด กลุ่มตัวอย่างบางรายพบว่าผู้นำการประชุมไม่ได้ให้ความสำคัญในการอธิบายถึงความสำคัญของกรณีส่วนร่วมว่าทำไมจึงอยากให้ทุกคนพูดแสดงความคิดเห็น ประธานสำคัญอย่างไรและทำไมจึงต้องเคารพความเห็นของผู้อื่น เป็นต้น รวมทั้งยังใช้ภาษาวิชาการมากถึงขนาดผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรียังบอกว่าเข้าใจยาก จนช่วงต่อมาต้องมีการอธิบายกันอีกรอบ แต่ก็ได้ทำให้กลุ่มตัวอย่างรายนี้เกิดความรู้สึกไม่ชอบ เอ ไอ ซี เสียแล้ว และรู้สึกว่าถูกบังคับให้ทำตามกติกาต่างๆ

ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าแม้จะให้ความสำคัญกับการคัดเลือกผู้นำการประชุมแต่ก็ยังคงเลือกผิดพลาดบ้าง แต่โดยภาพรวมส่วนใหญ่จะมีความพอใจวิทยากรผู้นำการประชุม มีเพียงรายเดียวเท่านั้นที่เกิดความรู้สึกดังกล่าว

ส่วนวิทยากรประจำกลุ่มย่อยและการประสานงานกับผู้นำการประชุมยังมีปัญหาบางประการ โดยพบว่าวิทยากรประจำกลุ่มย่อยบางรายที่ไม่ใช่คนในพื้นที่ไม่ได้มีการศึกษาประเด็นที่ต้องการอย่างดีพอสมควร รวมทั้งอาจจะไม่ได้ศึกษาพื้นฐานของชุมชนนั้นๆ เพื่อสามารถปรับตัวได้อย่างกลมกลืน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างบางรายบอกว่าบางครั้งวิทยากรเองพาหลงออกนอกประเด็น และกลุ่มตัวอย่างหลายรายได้เสนอว่าถ้าได้วิทยากรที่เป็นคนในพื้นที่ก็จะดีมาก เพราะจะเข้าใจวิถีชีวิตของผู้เข้าร่วมประชุมได้ดี รวมทั้งสามารถยกตัวอย่างในเรื่องต่างๆ ที่เป็นเรื่องใกล้ตัวได้ จะช่วยให้ผู้เข้าร่วมประชุมที่มีความแตกต่างในแง่ของอาชีพและด้านอื่นๆ สามารถเข้าใจร่วมกันได้มากขึ้น

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้นำการประชุมรายหนึ่งให้ความเห็นว่าในช่วงที่จัดสัมมนา คือปี 2538 นั้น กระบวนการ เอ ไอ ซี ยังไม่แพร่หลายมากนัก จึงมีวิทยากรที่เชี่ยวชาญจำนวนน้อยโดยในบางพื้นที่ไม่มีผู้ที่เคยผ่านงานด้านนี้มาก่อนหรือมีแต่จำนวนไม่เพียงพอ จึงจำเป็นต้องใช้วิทยากรต่างถิ่น และอีกประการหนึ่งในหลายภูมิภาคมีวันประชุมที่เหลื่อมวันกัน จึงต้องมีการแบ่งกำลังกันออกเป็นหลายส่วนและจำเป็นต้องใช้วิทยากรที่อาจจะไม่มีความชำนาญนัก

นอกจากนี้ยังพบว่า เนื่องจากมีการเตรียมการที่กระชั้นชิดมาก ผู้นำการประชุมและวิทยากรประจำกลุ่ม จึงมักไม่มีโอกาสได้ประชุมเพื่อตกลงวิธีการทำงานร่วมกันก่อน รวมทั้งยังเป็นทีมงานที่ไม่เคยทำงานร่วมกันมาก่อน ซึ่งผู้นำการประชุมรายหนึ่งได้กล่าวว่าเป็นเรื่องที่เสี่ยงมาก เพราะทั้ง 2 ส่วนจะต้องมีการทำงานที่ประสานสอดคล้องกันเป็นอย่างดี

- การเชิญตัวแทนกลุ่มอาชีพเข้าร่วมสัมมนา

ด้านการเชิญผู้เข้าร่วมสัมมนานั้น พบว่าได้ตั้งเป้าหมายองค์ประกอบของผู้เข้าร่วมสัมมนาที่เหมาะสม โดยให้มีตัวแทนในกลุ่มประชาชนในสัดส่วนถึงครึ่งหนึ่งของผู้เข้าร่วมสัมมนา และมีคนหลากหลายตามสภาพของอนุภูมิภาค โดยผู้บริหาร สศช. ให้เหตุผลว่าเป็นเพราะประชาชนเป็นกลุ่มที่ใหญ่ และเมื่อดูลึกลงในแต่ละพื้นที่แล้วยังมีความแตกต่างของกลุ่มที่แยกย่อยลงไปอีก และผู้นำการประชุมรายหนึ่งบอกว่า อยากให้เวทีนี้เป็นเวทีที่ประชาชนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น

ผลการศึกษาพบว่าผู้จัดสามารถเชิญคนได้ใกล้เคียงกับเป้าหมายพอสมควร โดยใน 5 อนุภูมิภาคที่ศึกษานั้นใน 4 ภูมิภาค มีกลุ่มประชาชนอยู่ระหว่างร้อยละ 38.1-40.4 มีเพียงอนุภูมิภาคเดียวที่มีร้อยละ 33.3 กลุ่มที่รองลงไปตามลำดับ ได้แก่ กลุ่มนักพัฒนา ช่างราชการ นักธุรกิจ และนักวิชาการ โดยบางภูมิภาคมีพระนักพัฒนา หรือคนพิการเข้าร่วมสัมมนาด้วย ซึ่งนับว่าได้มีการกระจายกลุ่มออกไปพอสมควร เมื่อพิจารณาด้านเพศ พบว่า มีผู้หญิงน้อยมาก โดยใน 5 ภูมิภาคมีผู้หญิงเฉลี่ยเพียงร้อยละ 28.6 แต่สำหรับกรุงเทพฯ และปริมณฑลมีร้อยละ 42.8 ซึ่งนับเป็นสัดส่วนที่น่าพอใจ

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์เชิงลึกนั้น เป็นผู้ชาย 19 ราย ผู้หญิง เพียง 6 ราย ทั้งที่ผู้วิจัยได้พยายามที่จะเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้หญิงให้มีจำนวนมากกว่านี้ แต่ก็ไม่สามารถนัดหมายได้ ดังนั้น จึงใคร่ขอให้ผู้อ่านตระหนักด้วยว่าความเห็นที่ได้ในงานวิจัยฉบับนี้ส่วนใหญ่เป็นของผู้ชาย โดยมีอายุเฉลี่ย 46.28 ปี เมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มอาชีพ กลุ่มนักพัฒนาอายุเฉลี่ยน้อยที่สุด 39.6 ปี และนักธุรกิจมากที่สุด 53 ปี ส่วนการศึกษามีตั้งแต่ระดับ ป.4 จนถึงปริญญาโท ซึ่งระดับ ป.4 อยู่ในกลุ่มประชาชน เป็นไปตามความคาดหมายของผู้วิจัยที่คาดว่ากลุ่มประชาชนจะมีการศึกษาค่ำ มีเพียงรายเดียวที่จบปริญญาตรี แต่อาชีพปกติรับราชการ และเมื่อดูสถานภาพด้านอาชีพ พบว่าในกลุ่มข้าราชการส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับกลาง ตามข้อสังเกตของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นนักวิชาการรายหนึ่งที่มีความเห็นว่าจะเชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมด้วย เพราะเป็นผู้ทราบนโยบายดีและสามารถผลักดันให้แนวคิดของแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งเป็นข้อเสนอที่น่าจะได้รับการพิจารณา นอกจากนี้พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวนหนึ่งมีสายเลือดของการเป็นนักพัฒนา เพราะได้มีการทำงานพิเศษให้กับองค์กรพัฒนาเอกชน รวมทั้งทำงานให้กับชุมชนของตนเอง ซึ่งเป็นเรื่องบังเอิญมากที่สุดที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์กลุ่มประชาชนที่เป็นผู้นำชุมชนแออัดถึง 3 ราย โดยไม่ได้ตั้งใจ

ด้านคุณลักษณะของผู้เข้าร่วมสัมมนา ที่กลุ่มผู้นำกระบวนการ เอ ไอ ซี มาใช้ได้ตั้งเป้าหมายไว้ นั้น สามารถเลือกสรรได้ตามเป้าหมายเป็นส่วนใหญ่ แต่พบว่าบางส่วนมีคุณลักษณะไม่ตรงตามความต้องการและบางรายได้ก่อให้เกิดความขัดแย้ง และเกิดปัญหาขึ้นพอสมควร เช่น กลุ่มตัวอย่างบางรายได้พบคนที่ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม คอยแต่ปกป้องประโยชน์ของกลุ่มตัวเอง มีพฤติกรรมก้าวร้าวและไม่ประนีประนอม เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบคุณลักษณะที่เป็นข้อด้อยสำหรับการประชุม แต่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อผู้ร่วมสัมมนาคนอื่นๆ เช่น พบว่าประชาชนที่ไม่ใช่ผู้นำมักไม่กล้าแสดงออก และบางกลุ่มอาชีพ เช่น นักธุรกิจ หรือข้าราชการ ไม่ได้อยู่ร่วมการประชุมตลอด เพราะต้องไปปฏิบัติภารกิจปกติ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผู้จัดจะได้พยายามกระจายกลุ่มผู้เข้าร่วมสัมมนา ออกไปอย่างกว้างขวางแล้วก็ตาม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ก็ยังเห็นว่าไม่ครบถ้วนและไม่กว้างขวางเท่าที่ควร โดยยังขาดกลุ่มนักการเมืองท้องถิ่น และกลุ่มสื่อมวลชน เป็นต้น จากการศึกษารายชื่อผู้เข้าร่วมสัมมนาแล้ว พบว่ากลุ่มสื่อมวลชนได้เข้าร่วมในบางภูมิภาค และบางภูมิภาค

ก็มีนักศึกษาหรือเยาวชนอยู่ด้วย แต่ไม่พบว่ามียุทธศาสตร์เมืองท้องถิ่น นอกจากนี้ยังพบว่า สัดส่วนของผู้เข้าร่วมประชุมจากจังหวัดต่างๆ ในบางภูมิภาคไม่ใคร่สมดุล โดยบางจังหวัดมี มากและบางจังหวัดมีน้อยกว่ามาก

### • การจัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์

การจัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์การประชุมนั้นจากประสบการณ์ของผู้วิจัยพบว่า มีการจัดเตรียมได้อย่างดี โดยมีการจัดห้องประชุมแบบนั่งล้อมวง และจัดห้องประชุมกลุ่มย่อยแบบโต๊ะกลม หรือโต๊ะสี่เหลี่ยมในบางแห่ง หรือบางแห่งนั่งล้อมวงคุยโดยไม่มีโต๊ะ และอยู่ไม่ห่างจากห้องประชุมกลุ่มใหญ่ เพราะจะต้องมีการย้ายไป-มาระหว่างห้องใหญ่และห้องประชุมกลุ่มย่อยเป็นจำนวนหลายครั้ง ส่วนอุปกรณ์ อาทิ กระดาษสำหรับเขียน และวาดภาพ รวมทั้งสื่อจัดได้อย่างพร้อมพร้อม แต่จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ เอ ไอ ซี พบว่า บางภูมิภาคฝ่ายจัดสถานที่ในพื้นที่อาจไม่เข้าใจ จึงมีการจัดห้องประชุมที่ไม่เป็นตามความต้องการ แต่ก็สามารถแก้ไขได้ไม่มีปัญหา

ด้านขนาดของกลุ่ม และลักษณะการจัดโต๊ะประชุม อรรถพรณ์ ปิลันธน์ โอวาท (2538) ระบุว่า ยิ่งกลุ่มใหญ่ขึ้น ความพึงพอใจที่สมาชิกจะได้รับก็น้อยลง โดยควรมีสมาชิก 5-7 คน เพราะจะไม่มีปัญหาเรื่องมนุษยสัมพันธ์ภายในกลุ่ม และการจัดโต๊ะกลมจะช่วยให้บรรยากาศเป็นกันเอง ซึ่งนับว่าการจัดประชุมแบบ เอ ไอ ซี ค่อนข้างจะมีขนาดกลุ่มใกล้เคียงกับที่แนะนำ โดยมีจำนวนสมาชิกประมาณ 10 คน รวมทั้งยังจัดโต๊ะกลมตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้บรรยากาศเป็นกันเอง

### • ผู้เข้าร่วมประชุมมีความกระตือรือร้น

ความกระตือรือร้นของผู้เข้าร่วมสัมมนาเห็นได้ตั้งแต่การให้ความเห็นว่าได้รับจดหมายเชิญกระชั้นชิดเกินไป ทำให้มีเวลาเตรียมตัวน้อย หรือบางรายก็ไม่มีโอกาสได้เตรียมตัว โดยพบว่ากลุ่มตัวอย่างมากกว่าครึ่งหนึ่งมีการเตรียมข้อมูลต่างๆ ที่จะนำเสนอในการสัมมนา และบางรายยังได้รวบรวมความคิดเห็นจากในเครือข่ายของตนเองก่อนด้วย นอกจากนี้ ผู้เข้าร่วมสัมมนาที่ได้รับเชิญส่วนใหญ่รู้สึกดีใจและภาคภูมิใจที่ได้เข้ามีส่วนร่วมวางแผนระดับชาติ ดังนั้นส่วนใหญ่จึงมีความกระตือรือร้นและให้ความร่วมมือในการดำเนิน



งานในการประชุมต่างๆ ช่วงอย่างเต็มใจและจริงจัง แม้ว่าจะต้องทำงานหนักก็ยังไม่ย่อท้อให้ความร่วมมือ โดยหลายกลุ่มร่วมกันทำกิจกรรมจนติดดินที่เดียว รวมทั้งยังเห็นได้จากช่วงที่ขออาสาสมัครของกลุ่มใหญ่ มีผู้เสนอตัวอย่างไม่รีรอ

ผู้เชี่ยวชาญ เอ ไอ ซี ส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่าไม่จำเป็นต้องบอกให้ผู้เข้าสัมมนาทราบว่าจะใช้กระบวนการ เอ ไอ ซี ในการจัดประชุม แต่ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างจากหลายอาชีพต้องการทราบล่วงหน้าเพื่อจะได้เตรียมตัวได้ถูกต้อง รวมทั้งต้องการทราบว่าจะให้ไปทำอะไรบ้าง โดยบางรายต้องการให้ส่งเอกสารให้ศึกษาล่วงหน้าด้วย

#### • การละลายพฤติกรรมก่อนประชุม

จากการศึกษาเอกสารพบว่า 4 อนุภาคมีการจัดกิจกรรมสันทนาการก่อนประชุม แต่น่าแปลกใจที่กลุ่มตัวอย่างหลายรายให้ความเห็นว่าน่าจะมีการจัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมก่อน โดยหลายรายเห็นว่า เป็นข้อเสียอย่างยิ่งทีเดียว บางรายพบว่ามีเพียงแค่การแนะนำตัวเองเฉพาะในกลุ่มของตนเองเท่านั้นไม่ได้แนะนำให้รู้จักกันทั้งหมด จากประสบการณ์ของผู้วิจัยพบว่าที่ภาคตะวันออก มีการจัดกิจกรรมที่สร้างความรู้จักกันได้ดีพอสมควร จึงสันนิษฐานได้ว่ากลุ่มตัวอย่างบางรายอาจจะไม่ได้ร่วมพักค้างคืนด้วย จึงไม่ได้ร่วมกิจกรรมดังกล่าว เพราะคนที่อยู่ในพื้นที่บางรายไม่พักค้างคืน นอกจากนี้บางภูมิภาคอาจจะจัดกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม

โดยสรุปในแง่ของการบริหารจัดการเหล่านี้ ความบกพร่องหลายๆ ประการน่าจะเกิดจากการมีระยะเวลาเตรียมการที่สั้นเกินไป รวมทั้งการใช้เทคนิคของกระบวนการ เอ ไอ ซี ก็เป็นเรื่องใหม่ที่คณะผู้จัดการยังไม่คุ้นเคยดี รวมทั้งยังไม่เข้าใจลึกซึ้งถึงหลักการของกระบวนการนี้

## 2. ขั้นตอนการประชุมโดยใช้กระบวนการ เอ ไอ ซี

#### • การวาดภาพมีทั้งข้อดีและข้อด้อย

สำหรับขั้นปฏิบัติการ 1 และ 2 ใช้วิธีการที่คล้ายคลึงกัน โดยมีจุดเด่นอยู่ที่การให้วาดภาพ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ เอ ไอ ซี ได้บอกว่าเป็นข้อดี เพราะเป็นการกระตุ้นให้ใช้



สมองด้านขวา ซึ่งจะสร้างจินตนาการได้ดี แต่กลุ่มตัวอย่างครึ่งหนึ่งไม่เห็นด้วยหรือไม่ถนัดหรือไม่ชอบการวาดภาพ แต่ในจำนวนนี้มีหลายรายที่เห็นว่าการวาดภาพเป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์คนที่ไม่เห็นด้วยหรือไม่ชอบการวาดภาพนั้น น่าจะมีสาเหตุมาจากการไม่มีความชำนาญในการวาดภาพ ดังนั้น เมื่อคิดอยากจะวาดภาพอะไรก็วาดไม่ได้ กลุ่มตัวอย่างบางรายเลยใช้วิธีไม่วาดอะไรเลย แต่ไปอธิบายต่อนประชุมกลุ่มย่อย ซึ่งคนกลุ่มนี้น่าจะมีความเครียด สำหรับคนที่วาดก็เครียดเช่นกัน เพราะมีเวลาในการวาดน้อยต้องรีบวาด ความเห็นส่วนตัวของผู้วิจัยคิดว่าการบังคับให้สื่อด้วยวิธีวาดภาพนั้นอาจจะทำให้เกิดการเบี่ยงเบนประเด็นได้ เพราะผู้วิจัยก็เคยเข้าร่วมกิจกรรมที่ใช้กระบวนการนี้เช่นเดียวกัน เมื่ออยู่ในสถานการณ์บังคับและไม่สามารถวาดภาพตามที่ได้คิดได้ จึงวาดเป็นภาพอื่นที่สามารถวาดได้ ดังนั้นจึงไม่ได้สื่อประเด็นที่เราอยากสื่อมากที่สุดแต่กลับกลายเป็นการสื่อประเด็นรองๆ ลงไปที่เราสามารถวาดเป็นภาพได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นสอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างหลายรายที่เสนอว่าควรให้สื่อด้วยวิธีที่ตนเองถนัดจะดีกว่า

มีข้อสังเกตว่ากลุ่มประชาชนเกือบทุกรายชอบการวาดภาพ และกลุ่มข้าราชการส่วนใหญ่ค่อนข้างมีความรู้สึกที่ดีและเห็นด้วยที่ใช้วิธีการนี้ โดยให้เหตุผลว่าช่วยให้คนที่เขียนหนังสือไม่ได้มีส่วนร่วม ส่วนกลุ่มอื่นๆ ที่เหลือนั้นพบว่าไม่มีใครชอบวิธีการวาดภาพ จึงอาจสรุปได้ว่า ผู้ที่มีการศึกษาสูงไม่ชอบการวาดภาพ ส่วนกลุ่มประชาชนซึ่งส่วนใหญ่มีการศึกษาดำชอบการวาดภาพ ส่วนการยอมรับและชื่นชมคนอื่นนั้น พบว่ากลุ่มตัวอย่างบางส่วนสามารถปฏิบัติได้ และชื่นชอบแนวความคิดนี้มาก

นอกจากนี้ยังพบว่าการสร้างพลังรับรู้ โดยให้ความรัก ความเมตตา และความเข้าใจกัน รวมถึงการเน้นการคิดทางบวกไม่ตำหนิกันและการคิดถึงอนาคตนั้น ยังเป็นหลักการที่หลายๆ คนไม่สามารถทำตามได้ตลอดเวลา เพราะได้พบว่ายังคงมีการพูดถึงปัญหา และทำให้กลุ่มข้าราชการบางรายรู้สึกว่าตนเองอยู่ในฐานะภาครัฐถูกต้องว่าอยู่ตลอดเวลาคล้ายเป็นจำเลย

- ชั้น ไอ่ สำคัญ แต่มีปัญหากเกิดขึ้น

สำหรับชั้น ไอ่ ซึ่งเป็นชั้นที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างมากนั้น บางกลุ่มก็สามารถผ่านพ้นไปด้วยดี แต่บางกลุ่มก็เกิดปัญหาคือขึ้นในชั้นตอนนี้ เริ่มตั้งแต่คำว่ายุทธศาสตร์

เข้าใจยาก และในหลายๆ กลุ่มได้บอกว่าคุณนักวิชาการชั้นนำ ซึ่งอาจเป็นเพราะนักวิชาการมีความชำนาญในการคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ แม้กระทั่งนักวิชาการบางรายยังรู้สึกเช่นนี้ด้วย และไม่น่าแปลกใจที่นักวิชาการส่วนใหญ่ชอบขั้นตอนนี้มากที่สุดเพราะตนเอง ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ในขณะที่กลุ่มอาชีพอื่นมีความเห็นว่าการประชุมกลุ่มย่อยที่มีอยู่เกือบทุกขั้นตอนเป็นช่วงที่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้มากที่สุด เพราะในกลุ่มที่มีสมาชิกประมาณ 10 คน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ได้มีโอกาสพูดอย่างเท่าเทียมกัน อย่างไรก็ตามพบว่ากลุ่มประชาชนที่ไม่ใช่ผู้นำก็ยังคงไม่ค่อยกล้าแสดงออก นอกจากนี้ยังมีกลุ่มตัวอย่างบางรายพบว่าเกิดการขัดแย้งและแตกแยกกันขึ้นในระหว่างประชุมขั้นนี้ โดยมีการจับกลุ่มคุยกันนอกระบบ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างรายนี้มีความเห็นว่าขั้นนี้ไม่เหมาะกับคนไทย เพราะนิสัยคนไทยไม่ชอบการถกในเรื่องที่เห็นไม่ตรงกัน หลังจากที่ได้ถกกันแล้ว มักมีความไม่พอใจติดค้างอยู่ จนทำให้เกิดความไม่ชอบกันขึ้นมาได้ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างอีกรายหนึ่งก็พบว่าในขั้นนี้บางกลุ่มมีการแสดงความคิดเห็นอย่างก้าวร้าว จึงใช้วิธีนั่งเงียบไม่แสดงความคิดเห็น ทำให้ไม่ได้ความเห็นที่ครบถ้วนเท่าที่ควร

นอกจากนี้ขั้น ๒ ตอนที่ 2 ที่ให้คิดทบทวนเงื่อนไขความสำเร็วนั้น มีกลุ่มตัวอย่างบางรายเห็นว่าควรจะต้องตัดขั้นนี้ออกเพราะเป็นรายละเอียดเกินไป ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างรายนี้ เพราะเป็นส่วนที่ไม่จำเป็นต้องระบุในแผนฯ แต่ทั้งนี้ถ้ามองอีกมุมหนึ่งนับว่าเป็นการฝึกให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้ฝึกในการคิดที่จะทำการพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จ

- ความเห็นต่อการทำแผนปฏิบัติการ

ส่วนขั้น ซี ซึ่งเป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการของโครงการนั้น พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นด้วยที่ให้มีการคิดรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ แม้ว่าจะไม่ได้นำไปบรรจุไว้ในแผนฯ ก็ตาม อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่าง 8 ราย มีการนำโครงการที่ร่วมกันคิดไปดำเนินการอย่างจริงจัง ก่อให้เกิดเครือข่ายในการพัฒนาประเทศขึ้น ซึ่งนับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ แต่กลุ่มตัวอย่างอีกจำนวนหนึ่งมีความเห็นว่าควรตัดขั้นนี้ออก เพราะเป็นการลงรายละเอียดเกินไป ซึ่งอาจจะทำให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาเข้าใจผิดว่าผู้จัดเชิญมาให้จัดทำแผนงานโครงการแทนที่จะเป็นการระดมความคิดเห็นเพื่อเสนอแนะ

ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการกำหนดทิศทางในการวางแผนฯ 8 ซึ่งเป็นความเห็นที่สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญ เอ ไอ ซี รายหนึ่งได้ให้ข้อสังเกตไว้ โดยพบว่าผู้เข้าประชุมเห็นว่ามีเวลาประชุมน้อยเกินไปไม่สามารถคิดวางแผนได้อย่างรอบคอบ อาจเป็นเพราะผู้เข้าประชุมเข้าใจว่าผู้จัดเชิญมาให้ร่วมวางแผน แทนที่จะเป็นการระดมความคิดเพื่อเสนอแนะข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาในช่วงแผนฯ 8 และบางกลุ่มหลงประเด็นโดยไม่ได้คิดถึงโครงการที่จะทำเองในภูมิภาค แต่กลับคิดโครงการที่จะฝากไว้ในแผนฯ 8 ซึ่งไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ได้ออกแบบขั้นตอนนี้ไว้ โดยต้องการให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาซึ่งอยู่ในภูมิภาคเดียวกันได้ร่วมกันคิดแผนปฏิบัติการเพื่อสามารถนำไปดำเนินการได้ทันทีภายหลังการประชุม โดยไม่ต้องรอให้แผนฯ 8 ประกาศใช้ โดยตั้งความหวังว่าจะมีการสานต่องานในส่วนนี้ ซึ่งจากการศึกษาเอกสารพบว่าทั้ง 9 ภูมิภาคมีโครงการที่เสนอให้ภาครัฐดำเนินการถึง 44 โครงการ ในขณะที่มีโครงการที่ผู้เข้าร่วมสัมมนาจะดำเนินการเองเพียง 21 โครงการ ดังนั้นจึงน่าจะเกิดความเข้าใจผิด

จากผลการศึกษาที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าการสานต่องานที่น่าพอใจพอสมควร แต่เมื่อศึกษาถึงลงไปจะพบว่าส่วนใหญ่เป็นโครงการที่ดำเนินการอยู่แล้ว และเป็นการขยายงานในส่วนที่มีศักยภาพจะดำเนินการได้ โดยมีโครงการที่เกิดขึ้นใหม่จริง ๆ เพียงโครงการเดียวคือ โครงการศึกษาและอนุรักษ์ป่าตะวันออก ซึ่งเกิดจากความคิดริเริ่มของกลุ่มผู้เข้าร่วมสัมมนาอย่างแท้จริง

### • การคิด 3 ขั้นตอนอย่างรอบคอบ

ในเกือบทุกขั้นตอนที่ให้มีการคิด 3 ขั้นตอน คือ การคิดคนเดียว คิดในกลุ่มเล็ก และคิดในกลุ่มใหญ่เป็นกระบวนการที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความพอใจ เพราะได้เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีโอกาสคิดอย่างอิสระ แล้วจึงนำมาแลกเปลี่ยนกัน ซึ่งจะช่วยให้ได้ความคิดที่รอบคอบ และมีการกลั่นกรองถึง 3 ขั้น แต่ก็มีปัญหาที่ต้องใช้เวลาและมีขั้นตอนมาก ซึ่งความรีบเร่งอาจจะทำให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาเกิดความเครียดขึ้นได้ และอาจอ่อนล้ามากกว่าการประชุมตามแบบปกติมากทีเดียว

นอกจากนี้ เบลส์ และ เบอร์กัตตา (Bales and Bergatta อ้างใน อรรวรรณ ปิลันธนีโอวาท , 2538) พบว่าการจัดประชุมกลุ่มเล็กมีส่วนเสียที่สมาชิกไม่กล้า

แสดงความรู้สึกจริง ๆ ของตนออกมา โดยเฉพาะความรู้สึกขัดแย้ง จะไม่กล้าเปิดเผยออกมาเลย ผลจากการวิจัยมีทั้งส่วนที่สนับสนุนและไม่สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าว โดยกลุ่มตัวอย่างหลายรายบอกว่าไม่เกิดความขัดแย้งในกลุ่ม บางรายบอกว่าเมื่ออยู่ในกลุ่มประชุมตนเองเกิดความรู้สึกกดดัน และมีแนวความคิดที่ไม่ตรงกับบางกลุ่มอาชีพที่มีการแสดงออกอย่างแข็งกร้าว ตนเองไม่อยากจะเกิดความขัดแย้งจึงนิ่งเงียบไม่แสดงความคิดเห็น ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างบางรายพบว่าได้เกิดความขัดแย้งขึ้นในกลุ่มของตนเอง และเมื่อถึงเวลาหยุดพักเห็นได้ชัดเจนว่าได้เกิดความแตกแยกขึ้นในกลุ่ม โดยมีการจับกลุ่มเล็ก ๆ คุยกัน

### 3. พฤติกรรมและผลที่เกิดขึ้นจากการใช้กระบวนการ เอ ไอ ซี

#### • ความหลากหลายของกลุ่มอาชีพมีทั้งดีและด้อย

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างทุกอาชีพส่วนใหญ่เห็นด้วยที่ให้มีการเชิญกลุ่มอาชีพที่หลากหลายเข้าร่วมสัมมนา ซึ่งพบว่ามีทั้งข้อดีและข้อด้อยในด้านต่างๆ เกิดขึ้น โดยข้อดีนั้น พบว่าช่วยให้ได้ความคิดที่หลากหลายและสมบูรณ์ โดยผลสรุปเกิดจากการยอมรับของทุกกลุ่มอาชีพ ต่างฝ่ายต่างจุดประกายความคิดให้แก่กันด้วยความเห็นและประสบการณ์ของแต่ละฝ่ายได้เรียนรู้และเข้าใจกัน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ เพราะการที่ประชาชนในสังคมจะอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขนั้น แต่ละฝ่ายจะต้องเข้าใจกันและให้ความร่วมมือกัน การนำตัวแทนกลุ่มอาชีพต่างๆ มาพบกันจึงนับเป็นเวทีแห่งการประสานผลประโยชน์ร่วมกันได้เป็นอย่างดี โดยกลุ่มตัวอย่างรายหนึ่งก็ได้ให้ความเห็นว่าการทำแผนฯ ต้องการคนที่หลากหลาย

อย่างไรก็ตาม ความหลากหลายได้ทำให้เกิดข้อด้อยขึ้นเช่นกัน โดยกลุ่มตัวอย่างบางรายเห็นว่าการสรุปประเด็นที่เป็นความเห็นร่วมกันของทุกกลุ่มอาชีพ ทำให้สูญเสียรายละเอียดของแนวทางการพัฒนาในแต่ละอาชีพ ในฐานะที่ผู้วิจัยทำหน้าที่ด้านการประชาสัมพันธ์ของ สศช. และได้สัมผัสกับแผนฯ มาหลายฉบับ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าข้อกังวลดังกล่าวไม่น่าจะเป็นปัญหาเท่าใดนัก เพราะแผนพัฒนาประเทศน่าจะเป็นแผนชี้นำกว้างๆ ส่วนยุทธศาสตร์การพัฒนาในแต่ละอาชีพนั้น น่าจะมีการจัดทำขึ้นต่างหากอีกส่วนหนึ่ง

ส่วนข้อต่อที่เป็นปัญหานั้น น่าจะอยู่ที่การสื่อสารความคิดกัน ซึ่งปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นค่อนข้างสอดคล้องกับข้อสันนิษฐานที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้ในตอนแรก ที่เกรงว่าความแตกต่างของกลุ่มอาชีพอาจเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสาร แม้ว่าผู้เชี่ยวชาญจะได้พยายามออกแบบขั้นตอนต่าง ๆ เป็นอย่างดี เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่แล้วก็ตาม ยังพบว่ากลุ่มประชาชนที่ไม่ใช่ผู้นำยังคงไม่กล้าแสดงออกเพราะไม่มีความมั่นใจที่ตนเองมีการศึกษาน้อย หรือบางรายก็ไม่มั่นใจในวิธีการพูดของตนเองว่าจะทำให้กลุ่มอื่น ๆ เข้าใจหรือไม่ จึงได้ความคิดเห็นจากประชาชนกลุ่มนี้น้อย ในขั้นตอนแรกที่ถูกจัดให้กลุ่มอาชีพเดียวกันได้คิดร่วมกันก่อนจึงเป็นสิ่งที่ดี เพราะถึงแม้ว่าจะไม่รู้จักกันมาก่อน ก็ยังมีความรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน มีสถานภาพที่ใกล้เคียงกันก็จะช่วยให้แต่ละคนกล้าพูดมากขึ้น รวมทั้งพูดกันได้เข้าใจมากกว่าคนที่ไม่เคยมีประสบการณ์ร่วมกันหรือใกล้เคียงกันมาก่อน จากนั้นขั้นต่อไปพอเริ่มคุ้นเคยกันบ้างแล้ว จึงประชุมคณะอาชีพ

ปรากฏการณ์ดังกล่าวอธิบายได้ด้วยแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการด้านการสื่อสารหลายท่าน อาทิ เสถียร เขยประทับ (2537) ได้กล่าวเกี่ยวกับการสื่อสารว่า ปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ในตัวของแหล่งสารและผู้รับสารที่กำหนดความสามารถของแหล่งสารในการสื่อสาร และกำหนดความสามารถของผู้รับสารในการรับสาร ได้แก่ ทักษะในการสื่อสาร ทักษะคติ ความรู้ และระดับของสังคมและวัฒนธรรม การสื่อสารจะมีประสิทธิภาพถ้าแหล่งสารและผู้รับสารมีคุณลักษณะทั้ง 4 ประการนี้คล้าย ๆ กัน จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างหลายรายมีความรู้สึกที่แต่ละกลุ่มอาชีพต่างก็มองในมุมของตนเอง ทำให้แนวความคิดสวนทางกัน เนื่องจากคนที่อยู่ต่างกลุ่มอาชีพกันก็มักจะมีความรู้ ทักษะคติ และระดับของสังคมต่างกัน ที่เห็นได้อย่างเด่นชัดคือกลุ่มของประชาชน ซึ่งส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่ากลุ่มอื่นนั้น มักจะไม่ค่อยกล้าพูด มีความประหม่า และไม่มั่นใจ โดยบางรายมีความรู้สึกว่าตนเองพูดแบบชาวบ้าน กลุ่มอื่น ๆ อาจไม่เข้าใจ ยกเว้นประชาชนที่เป็นผู้นำชุมชน ซึ่งมักเป็นผู้นำความคิดเห็น (Opinion Leaders) ในชุมชนของตนเองด้วยนั้น ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มผู้นำชุมชนเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการสื่อสารเป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับ พัทณี เขยจรรยา และคณะ (2538) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพของผู้นำความคิดเห็นขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย อาทิ มีความน่าเชื่อถือ และมีความสามารถในการเป็นตัวแทนของสมาชิกในกลุ่ม รวมทั้งมีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสื่อสารแบบซึ่งหน้ากัน (face to



face communication) ผลจากการศึกษาครั้งนี้ปรากฏว่ากลุ่มประชาชนที่เป็นผู้นำความคิด บอกว่าตนเองมีโอกาสในการสื่อสารอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ กลุ่มอาชีพอื่น ๆ ก็มีความเห็นว่าการสื่อสารที่เป็นผู้นำนั้น มีความกล้าในการพูดอย่างมาก จนบางครั้งกลุ่มอื่น ๆ มองว่ามีลักษณะที่ก้าวร้าว และไม่เห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวม จึงหาทางออกที่จะไม่ขัดแย้งโดยการไม่พูดแสดงความคิดเห็น ในขณะที่ประชาชนบางรายก็มีความรู้สึกกดดันเช่นเดียวกันที่ต้องเข้าร่วมสัมมนาไปกับกลุ่มคนหลากหลายอาชีพ

ประมะ สตะเวทิน (2538) กล่าวว่า หากผู้ส่งสารและผู้รับสารมีประสบการณ์ร่วมกัน ทั้ง 2 ฝ่ายก็จะมีความหมายตรงกัน การสื่อสารก็เกิดขึ้นได้ หากทั้ง 2 ฝ่ายไม่มีประสบการณ์ร่วมกัน ก็จะมีความหมายไม่ตรงกัน การสื่อสารก็เกิดขึ้นไม่ได้ ยิ่งทั้ง 2 ฝ่ายมีประสบการณ์ร่วมกันมากเท่าใด ก็จะมีความหมายตรงกันมากเท่านั้น การที่กลุ่มตัวอย่างบางรายพบว่า บางครั้งฝ่ายเลขานุการไม่ค่อยเข้าใจว่าทำไมประชาชนในท้องถิ่นจึงมีความคิดเห็นเช่นนั้น ปรากฏการณ์นี้ก็สามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดข้างต้น

นอกจากนี้ นักวิชาการที่มีความรู้สูงมักจะชอบชี้แนะในที่ประชุม ทำให้กลุ่มอื่นๆ ไม่พอใจเช่นกัน ผลการศึกษาพฤติกรรมการสื่อสารครั้งนี้สอดคล้องกับ อรรถพรณ ปิรันธน์โอวาท (2538) กล่าวว่า สมาชิกกลุ่มที่มีสถานภาพสูงจะพูดบ่อย และมักเป็นเป้าหมายของการสื่อสาร มักจะวิพากษ์วิจารณ์เรื่องต่างๆ อย่างค่อนข้างอิสระ และมักจะแนะนำชมเชยเป็นครั้งคราว ยิ่งบุคคลมีอำนาจมากเท่าใด ก็ารู้สึกถึงความมั่นคงขณะเข้ากลุ่ม ผลที่ตามมาคือ ไม่ค่อยทำตามบรรทัดฐานของกลุ่ม เมื่อกล่าวเช่นนี้อาจจะแปลกใจว่าเหตุใดประชาชนที่เป็นผู้นำชุมชนหรือประเภทหัวก้าวหน้าจึงได้มีโอกาสพูดบ่อย เมื่อพิจารณาคความหมายของสถานภาพพบว่า หมายถึงฐานะที่บุคคลหนึ่งดำรงอยู่มีคุณลักษณะที่ได้รับความเห็นชอบจากสังคมในกลุ่มๆ หนึ่ง มักมีสติปัญญาสูงกว่าสมาชิกคนอื่นๆ และมีบุคลิกลักษณะที่สะดุดตา ดังนั้น ประชาชนที่เป็นผู้นำชุมชนหรือหัวก้าวหน้าจึงจัดได้ว่าเป็นผู้มีสถานภาพสูงจากการยอมรับในกลุ่มของตนเอง จึงมีความมั่นใจพอสมควรในขณะที่เข้ากลุ่ม ส่วนกลุ่มข้าราชการพบว่า ไม่ค่อยได้แสดงออก โดยมีเหตุผลที่ต่างกันไป บางรายรู้สึกว่าการรัฐเหมือนจำเลยในการประชุม พูดอะไรก็ไม่มีใครเชื่อ ส่วนบางรายไม่พูดเพราะตนเองเข้าใจปัญหาดีอยู่แล้ว จึงเห็นว่าไม่มีประโยชน์อะไรที่จะพูด แต่ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตามผลการศึกษาครั้งนี้ ก็ได้ข้อสังเกตสรุปว่ากลุ่มข้าราชการบางรายไม่ค่อยพูด



จากคำบอกเล่าของกลุ่มตัวอย่างหลายรายยังได้พบอีกว่า ความแตกต่างด้านเพศและวัยไม่เป็นปัญหาในการสื่อสาร มีเพียงบางรายที่บอกว่าผู้หญิงบางคนไม่กล้าพูด และผู้อาวุโสมักขึ้นำการประชุม ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าปัญหาด้านนี้คงมีอยู่บ้างแต่อาจไม่รุนแรง หรืออาจเป็นไปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้ชายจึงไม่ได้สังเกตเห็นปัญหาในเรื่องนี้ อรพรรณ ปิลันธน์โอวาท (2538) กล่าวว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของสมาชิกสามารถอธิบายการมีส่วนร่วมของสมาชิกกลุ่ม ได้แก่ อายุ เพศ สถิติปัญญา และความมั่นใจ โดยในกลุ่มส่วนใหญ่สมาชิกที่อาวุโสกว่า สถิติปัญญาดีกว่า และเป็นชายที่มีความมั่นใจ จะเป็นคนที่พูดเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งการมีส่วนร่วมในกลุ่มจะทำให้สมาชิกผู้พูดเกิดความพอใจ

ส่วนด้านการรู้จักหรือสนิทกันมาก่อนนั้น ก็มีทั้งส่วนที่เป็นข้อดีและข้อด้อยเช่นกัน ข้อดีคือทำให้กล้าแสดงออก แต่ข้อด้อยคือคนที่ไม่รู้จักจะรู้สึกว่าการที่รู้จักกันมาก่อนมีการรวมตัวอย่างฉุนิ่กแน่นและมีความคิดไปในทางเดียวกัน คนอื่นจึงไม่กล้าขัดหรือแสดงความคิดเห็นเป็นอย่างอื่น ส่วนการไม่รู้จักกันทำให้คนรับฟังกันมากขึ้น เพราะมีความเกรงใจ

นอกจากนี้ ในด้านหลักการกำหนดกลุ่มผู้เข้าร่วมสัมมนาของการสัมมนาระดับภูมิภาคที่เน้นให้มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกัน ทั้งด้านสถานะทางเศรษฐกิจและสังคม อายุ การศึกษา รวมทั้งทักษะในการสื่อสาร โดยตั้งวัตถุประสงค์หลักให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสัมมนาอย่างสูงนั้น จากการศึกษาพบว่าเป็นหลักการที่ขัดแย้งกัน ซึ่ง วินิจ เกตุขำ และ คมเพชร ฉัตรศุภกุล (2522) กล่าวว่า การสื่อสารในกลุ่มมีแนวโน้มไปสู่บุคคลที่มีสถานภาพเท่าเทียมกันมากกว่าแตกต่างกัน เช่น กลุ่มคนที่มีคนหลายฐานะ ต่างวัยวุฒิคุณวุฒิกันมาก ๆ จะมีการสื่อสารน้อยกว่าในกลุ่มที่มีคุณสมบัติดังกล่าวเท่าเทียมกัน ส่วนผลการสื่อสารที่เกิดขึ้นจริงพบว่า กติกาที่กำหนดไว้ตามขั้นตอนของ เอ ไอ ซี ช่วยให้มีการสื่อสารได้อย่างค่อนข้างทั่วถึงพอสมควร โดยกลุ่มประชาชนที่มีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดเจนนั่น กลุ่มตัวอย่างหลายรายก็ได้หาวิธีในการแก้ไขปัญหานั้นที่ที่เกิดขึ้น รวมทั้งบางส่วนมีความเข้าใจและเห็นใจผู้ที่ไม่กล้าแสดงออก

จากผลตามที่ได้กล่าวมาจึงเห็นได้ว่าด้วยวิธีการของกระบวนการ เอ ไอ ซี ยังไม่สามารถขจัดปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากความแตกต่างของกลุ่มอาชีพได้ทั้งหมด แต่ก็ได้มีส่วนช่วยให้ความรุนแรงของปัญหาเบาบางลงไปได้ และด้วยลักษณะนิสัยของคน

ไทยที่มีความเกรงใจ และมีความเห็นอกเห็นใจกัน ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้การประชุมประสบความสำเร็จพอสมควร

- เอ ไอ ซี มีจุดเด่นและเกิดประโยชน์หลายประการ

ทางด้านจุดเด่นและประโยชน์ที่เกิดจากการนำกระบวนการ เอ ไอ ซี มาใช้นั้น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ และกล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้น มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและผูกพันกับแผน ซึ่งผลที่ได้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรพินทร์ สฟโชคชัย และคณะ (2537) ที่ได้นำกระบวนการ เอ ไอ ซี ไปใช้ในการประชุมเพื่อระดมความคิดในการพัฒนาหมู่บ้านหลายครั้งด้วยกัน ซึ่งผู้วิจัยคาดว่าพัฒนาการของชาวบ้านในงานวิจัยของ อรพินทร์ฯ น่าจะเกิดได้มากและเร็วกว่าการสัมมนาระดับภูมิภาค เนื่องจากมีข้อแตกต่างในด้านผู้เข้าร่วมสัมมนา เพราะการประชุมในระดับหมู่บ้านนั้น แม้ว่าจะมีคนมาจากหลายอาชีพ แต่ก็อยู่ในหมู่บ้านเดียวกัน ย่อมมีความรู้จักมักคุ้นกันมาก่อน

- ยังมีจุดด้อย ข้อจำกัด และปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นด้วย

นอกจากนี้ยังพบว่า กระบวนการ เอ ไอ ซี มีจุดด้อยและข้อจำกัดอยู่ด้วย ซึ่งส่งผลกระทบต่อให้เกิดปัญหาอุปสรรคตามมาพอสมควร โดยพบว่าความหลากหลายของกลุ่มอาชีพได้ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคขึ้นหลายประการดังได้กล่าวแล้วก่อนหน้านี้ ปัญหาด้านการเตรียมการที่มีเวลาไม่เพียงพอทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา เช่น ไม่สามารถเชิญคนที่มีความเป็นตัวแทนได้ทั้งหมด วิทยากรบางรายยังมีความสามารถไม่เพียงพอ รวมทั้งยังขาดการประสานงานเพื่อเตรียมการล่วงหน้า

นอกจากนี้ ตัวกระบวนการ เอ ไอ ซี เอง ก็มีปัญหาในแต่ละขั้นตอนดังได้กล่าวไปแล้ว รวมทั้งกลุ่มตัวอย่างหลายรายเกิดความรู้สึกว่าเวลาสัมมนาน้อยเกินไปทำให้เครียด จากประสบการณ์ของผู้วิจัยเห็นได้ว่าในช่วงปฏิบัติการท้าย ๆ ผู้ร่วมสัมมนาส่วนใหญ่แสดงอาการเหน็ดเหนื่อยอย่างเห็นได้ชัดเจน ซึ่งมีผลต่อการระดมความคิด ในโอกาสต่อไปผู้จัดอาจจะต้องพิจารณาจัดสรรเวลาเพิ่มเติม หรือตัดกิจกรรมบางช่วงออกบ้าง โดยความเห็นของผู้วิจัยคิดว่าน่าจะตัดขั้นการคิดแผนปฏิบัติการออกไปได้ ซึ่งจะกล่าวถึงในข้อเสนอแนะต่อไป ส่วนกลุ่มตัวอย่างบางรายก็มีความเห็นว่าใช้เวลามากเกินไป

ด้านผลที่ได้รับจากการสัมมนานั้น จะดีหรือไม่ต้องขึ้นอยู่กับหลาย ๆ ปัจจัย ทั้งตัวผู้เข้าสัมมนาเองว่าเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งมีความกระตือรือร้นเพียงใด ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่มีความยินดีเข้าร่วมการพัฒนาและมีการเตรียมตัวที่ดีพอสมควร นอกจากนี้ยังขึ้นกับวิทยากรว่ามีความสามารถจะชักจูงใจผู้เข้าร่วมสัมมนาให้แสดงความคิดเห็นรวมทั้งดูแลไม่ให้หลงออกนอกประเด็นอีกด้วย ซึ่งผลการศึกษาพบว่าวิทยากรส่วนใหญ่มีความสามารถ โดยบางรายมีความสามารถดีมาก แต่ก็มีบางรายเช่นกันที่อาจจะยังด้อยประสบการณ์

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างบางรายได้ให้ความเห็นว่าผลของการสัมมนา ระดมความคิดแบบนี้คงไม่ได้เนื้อหาสาระเท่าไร แต่ได้ผลในแง่ของจิตวิทยามากกว่า ผู้วิจัยมีความเห็นว่าน่าจะได้ผลดีทั้ง 2 ประเด็น เพราะ สคช. ซึ่งเป็นหน่วยงานวางแผนจะได้รับข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง โดยไม่ต้องผ่านการรายงานจากส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่งอาจจะมีการบิดเบือนได้ นอกจากนี้ยังได้ทราบแนวคิดของประชาชนต่อทิศทางของแผนฯ 8 อีกด้วย ซึ่งนับว่าเป็นประโยชน์มาก ส่วนรายละเอียดอื่นๆ ในการวางแผนนั้น สคช. ได้ตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อร่างแผนในด้านต่างๆ อยู่แล้ว โดยนำผลสรุปที่ได้จากการระดมความคิดครั้งต่างๆ ไปใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผน

ข้อจำกัดของกระบวนการ เอ ไอ ซี ประการหนึ่งที่กลุ่มตัวอย่าง 2 รายให้ข้อสังเกตคือ ควรนำไปใช้กับกลุ่มบุคคลใหม่ ๆ ที่ไม่เคยเข้าร่วมกระบวนการนี้มาก่อน หรือถ้าจำเป็นต้องใช้ควรจะมีการปรับปรุง ซึ่งประเด็นนี้ผู้เชี่ยวชาญ เอ ไอ ซี ได้แนะนำไว้แล้วว่าจะต้องมีการออกแบบขั้นตอนของกระบวนการ เอ ไอ ซี ให้มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการสัมมนาในแต่ละครั้ง ดังนั้น จึงน่าจะมีขั้นตอนที่แตกต่างกันออกไป

#### 4. ความรู้สึก ความพึงพอใจ และประโยชน์ที่เกิดจากการมีส่วนร่วม

##### • หลังมีส่วนร่วมแล้วส่วนใหญ่มีความภูมิใจ

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความรู้สึกดีใจและภาคภูมิใจ ที่ได้เข้ามีส่วนร่วมวางแผนระดับชาติ ซึ่งความรู้สึกนี้เกิดขึ้นทั้งก่อนและหลังเข้าร่วมสัมมนาแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาที่ผ่านมาหลายราย อาทิ กรรณิการ์ ชมดี (2524) ศึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ ศึกษาเฉพาะกรณีโครงการสารภี ต.ท่าช้าง

อ.วารินชำราบ จ.อุบลราชธานี พบว่าปัจจัยหนึ่งที่สูงใจให้มีส่วนร่วม คือ เกียรติ และ สุจินต์ ตาวีระกุล (2527) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในโครงการพัฒนาหมู่บ้าน ศึกษาเฉพาะกรณีหมู่บ้านชนะเลิศการประกวดหมู่บ้านดีเด่นระดับจังหวัดนครสวรรค์ พบว่าปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนคือความต้องการเกียรติ

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ยังมีความสนใจติดตามข่าวการจัดทำแผนฯ 8 มาเป็นพิเศษอีกด้วย เพราะอยากทราบว่ามีความคิดของกลุ่มบรรจุไว้ในแผนฯ หรือไม่ และยังมีความเห็นว่าการนำแผนฯ 8 ไปปฏิบัติยังคงใช้แนวทางเดิม คือไม่ให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วม จึงเห็นได้ว่าการสัมมนาในครั้งนี้ช่วยให้ประชาชนเกิดความผูกพันกับแผนฯ 8 คอยติดตามดูความก้าวหน้าอยู่ตลอด

#### • ทุกรายพอใจที่ได้มีส่วนร่วม

จากการศึกษาพบว่ากลุ่มอาชีพทุกรายมีความพึงพอใจที่ สศช. เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการจัดทำแผนฯ 8 รวมทั้งพอใจผลสรุปของการประชุมระดับภูมิภาค แต่ก็มีบางรายที่ยังไม่มั่นใจว่าจะมีรายละเอียดเพียงพอหรือไม่ และบางรายก็ยังไม่มั่นใจว่า สศช. จะนำผลสรุปไปใช้จริงหรือไม่ โดยคิดว่าอาจมีผลสรุปอยู่แล้ว หรือนำผลที่ได้จากการสัมมนาที่พระราชนิเวศน์มฤคทายวันมาใช้ ผู้วิจัยสันนิษฐานว่าการที่มีกลุ่มตัวอย่างบางรายแสดงความคิดเห็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่าแนวคิดที่ได้รับจากทุกภูมิภาคเห็นด้วยกับการเน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา สอดคล้องกับแนวคิดที่ได้รับจากการจัดเสวนาที่พระราชนิเวศน์ฯ จากการได้สัมผัสกับการทำงานในส่วนต่าง ๆ ของการจัดทำแผนฯ 8 และงบประมาณจำนวนไม่น้อยที่ใช้ไปกับการจัดสัมมนาระดับภูมิภาค รวมทั้งการทุ่มเทแรงงานแรงใจของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ สศช. ทุกคนที่ใช้ไปในการจัดสัมมนา ซึ่งทุก ๆ ฝ่ายยอมรับว่าเหนื่อยที่สุดตั้งแต่เคยจัดการสัมมนา มา เพราะด้วยวิธีการของ เอ ไอ ซี ต้องใช้ฝ่ายเลขานุการจำนวนมาก ทั้งของ สศช.เอง และ กป.อพช. ที่ช่วยกันจัดและนำมาประมวลร่วมกัน (ทั้งนี้เพราะเจ้าหน้าที่ของ กป.อพช. เป็นผู้ที่มีความคุ้นเคยกับในพื้นที่เป็นอย่างดี ส่วนเจ้าหน้าที่ของ สศช. นั้น ส่วนหนึ่งทำงานอยู่ในพื้นที่เช่นกัน แต่อีกส่วนหนึ่งไปจากส่วนกลาง) โดยทุกๆ คืนหลังจากเลิกการสัมมนา ฝ่ายเลขานุการจะทำงานร่วมกันจนเกือบรุ่งเช้าของอีกวันหนึ่ง นอกจากนี้ การสัมมนาในแต่ละครั้งยังได้ให้กลุ่มเลือกตัวแทนภูมิภาคละ 2-3 ราย เพื่อเข้าร่วมสังเคราะห์ผลการสัมมนาระดับภูมิภาคร่วมกันอีกครั้งที่

กรุงเทพฯ จนเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย และจากนั้นนำผลที่ได้นำเสนอในที่ประชุม ซึ่งเชิญตัวแทนของภูมิภาคเข้ามาอีกจำนวนหนึ่งร่วมพิจารณากับตัวแทนสื่อมวลชน และผู้ทรงคุณวุฒิสภาต่าง ๆ อีกครั้งหนึ่ง โดยครั้งนี้ สศช. ได้จัดงานร่วมกับสมาคมนักข่าวแห่งประเทศไทย

- **ส่วนใหญ่พอใจแผนฯ 8 ฉบับสมบูรณ์**

ด้านความพึงพอใจแผนฯ 8 ฉบับสมบูรณ์ พบว่าเกือบทุกรายมีความพึงพอใจ แม้ว่าบางรายจะไม่ได้รับแผนฯ ก็ตาม โดยหลายรายบอกว่าพอใจกับปรัชญาการเน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับ ปรีชา เปี่ยมพงศ์สานต์ (2537) กล่าวว่า ปรัชญาใหม่ของการพัฒนาตามแนวคิดมนุษยนิยม คือ การพัฒนาที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาสังคม และอีกประเด็นหนึ่งคือพอใจที่มีแนวคิดของตนเองอยู่ในแผนฯ

- **การมีส่วนร่วมมีประโยชน์หลายประการ**

การศึกษาวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมของกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ในการจัดทำแผนฯ 8 มีประโยชน์ทั้งต่อกระบวนการวางแผนพัฒนาฯ การพัฒนาประเทศ และต่อตัวผู้ร่วมสัมมนาเอง

ด้านประโยชน์ต่อการจัดทำแผนฯ 8 และการพัฒนาประเทศนั้น พบว่าช่วยให้ทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของประชาชนซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการจัดทำแผนฯ รวมทั้งได้แนวความคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนา นอกจากนี้ ผู้มีส่วนร่วมยังมีความเข้าใจ เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและผูกพันกับแผนฯ อยากนำไปปฏิบัติ

ผลดังกล่าวนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดและผลการวิจัยที่ผ่านมา อาทิ ปรีชา เวสารัชช์ (2530) กล่าวว่า หากประชาชนเป้าหมายของการพัฒนา มีความเข้าใจและยอมรับต่อการพัฒนาโครงการเหล่านั้นย่อมมีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จ และบนสมมติฐานที่ว่าประชาชนในท้องถิ่นจะรู้และเข้าใจถึงสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นเป็นอย่างดี เพราะอยู่อาศัยในพื้นที่มานาน ดังนั้น การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ของการพัฒนาจึงน่าจะเป็นสิ่งที่ดีเพื่อจะได้สร้างความรู้สึกรู้สึกความเป็นเจ้าของและแก้ไขปัญหามาได้ตรงกับความต้องการมากขึ้น



ผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ นิรันดร์ จงวุฒิวาศย์ (2527) ที่กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในด้านจิตใจว่าผู้มีส่วนร่วมจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับทางจิตใจไม่ใช่แต่เฉพาะด้านการกระทำเท่านั้น ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม การมีส่วนร่วมจึงเป็นมากกว่าการยินยอมที่จะกระทำตามคำสั่ง รวมทั้งเกิดความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกับกลุ่มนั้นด้วย เพราะการมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการทางสังคมที่บุคคลไปเกี่ยวข้องกับกลุ่มและต้องการเห็นผลสำเร็จของการทำงานนั้น ๆ ด้วย โดยพบว่าในช่วงปฏิบัติการสุดท้ายที่ให้เขียนแผนปฏิบัติการของแผนงาน/โครงการที่ผู้เข้าร่วมสัมมนาคาดว่าจะนำไปดำเนินการนั้น บางกลุ่มถึงกับมีการนำเงินมาลงขันร่วมกันเพื่อต้องการให้เป็นจุดเริ่มต้นของการทำงาน

ซึ่งจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่า ได้เกิดเครือข่ายจากการสัมมนาระดับภูมิภาคขึ้นพอสมควร โดยกลุ่มตัวอย่าง 8 ราย ได้มีการดำเนินงานตามโครงการที่ร่วมกันคิดสืบเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน โดยบางโครงการที่เคยดำเนินการแค่ในระดับจังหวัด ก็มีการขยายเครือข่ายออกไปเป็นกลุ่มจังหวัด นอกจากนี้ยังพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ยังคงติดตามผลการดำเนินงานพัฒนาประเทศภายใต้แนวทางของแผนฯ 8 ซึ่งหลายรายได้กล่าวในเชิงตำหนิว่าการพัฒนายังคงดำเนินการในรูปแบบเดิม โดยไม่ได้ให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วม ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ว่ายังอยู่ในช่วงของการปรับเปลี่ยนให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วม ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาพอสมควรในการปูพื้นฐานและเตรียมความพร้อมของประชาชน

ด้านประโยชน์ของการมีส่วนร่วมต่อตัวผู้ร่วมสัมมนาเอง พบว่าช่วยให้ทราบวิธีการวางแผนและการเขียนโครงการพัฒนา สามารถนำไปใช้ประโยชน์ เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งเกิดความภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมจัดทำแผนฯ ระดับชาติ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับ ทวีทอง หงษ์วิวัฒน์ (2527) ที่พบว่าการมีส่วนร่วมช่วยให้ประชาชนได้พัฒนาการรับรู้และภูมิปัญญา ซึ่งแสดงออกในรูปการตัดสินใจในการกำหนดชีวิตของตนเองอย่างเป็นตัวของตัวเอง โดยพบว่าประชาชนหลายรายได้นำประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการประชุมไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์กับการดำเนินชีวิตของตนเอง เช่น ประชาชนบางรายซึ่งมีอาชีพเสริมในการขายอาหาร ได้นำวิธีการวางแผนที่เรียนรู้จากการเข้าร่วมสัมมนาไปใช้วางแผนในการซื้ออาหารสำหรับขายในแต่ละวันได้อย่างถูกต้องพอเหมาะกับผู้

มากขึ้นเรื่อยๆ และประชาชนบางรายได้นำแนวความคิดที่ได้จากนักธุรกิจไปใช้ในการทำธุรกิจของชุมชนจนสามารถพัฒนาเป็นสหกรณ์ในปัจจุบัน

- ส่วนใหญ่ต้องการให้ใช้ เอ ไอ ซี จัดระดมความคิดต่อไป

ผลการศึกษายังพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ต้องการให้จัดระดมความคิดจากประชาชนในการจัดทำแผนฯ ฉบับต่อ ๆ ไปอีกด้วย โดยอยากให้เปิดโอกาสกว้างขวางยิ่งกว่าที่ผ่านมา ซึ่งเป็นการย้ำความพอใจในการเข้ามีส่วนร่วมของประชาชนในครั้งนี้

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าน่าจะใช้กระบวนการ เอ ไอ ซี ในการสัมมนาเพื่อจัดทำแผนฯ 9 ซึ่งจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารในกลุ่มพบว่าการสื่อสารกลุ่มย่อยในการสัมมนาด้วยกระบวนการ เอ ไอ ซี มีเครือข่ายการสื่อสารแบบทุกช่องทางหรือแบบไม่มีศูนย์กลาง โดย ติรนนท์ อนุวัชศิริวงศ์ (2534) กล่าวว่า ในแง่ของการสร้างความพึงพอใจ การพัฒนาทางอารมณ์-สังคม พบว่าการสื่อสารแบบทุกช่องทางให้ผลดีที่สุด เพราะไม่รวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง มีประสิทธิภาพในการสร้างขวัญกำลังใจแก่สมาชิก เนื่องจากลักษณะเครือข่ายกลุ่มเอื้อต่อการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างทั่วถึง

ส่วน Harold J. Leavitt (อ้างใน วินิจ เกตุขำ และ คมเพชร ฉัตรสุภากุล, 2522) เรียกการสื่อสารแบบทุกช่องทางว่า การสื่อสารแบบไม่มีศูนย์กลาง เป็นการสื่อสารที่สมาชิกในกลุ่มติดต่อกันโดยอิสระ ไม่มีใครตัดสินใจคนเดียว แต่ร่วมกันคิด ซึ่งจะทำได้ทั้งผลิตผลและกระบวนการของกลุ่ม

- หลักการของ เอ ไอ ซี สอดคล้องกับหลักการสื่อสารในกลุ่ม

จากการศึกษาพบว่าหลักการหลายประการในการประชุมด้วยเทคนิค เอ ไอ ซี นั้น มีความสอดคล้องกับหลักการสื่อสารในกลุ่มให้ประสบความสำเร็จตามที่ได้กล่าวไว้ใน ติรนนท์ อนุวัชศิริวงศ์ (2534) ได้แก่ สมาชิกจะต้องมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยทั่วถึงกัน นับถือผู้ร่วมสนทนา การสื่อสารไม่หยุดนิ่งแต่หมุนเวียนอย่างเป็นธรรมชาติ เน้นเรื่องศักดิ์ศรีและความเป็นมนุษย์ของแต่ละคน เห็นคุณค่าของคน มีความเป็นมิตร ความไว้วางใจ ความเชื่อถือกัน การเสริมสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง เพื่อช่วยลดความกังวลใจ ความไม่สบายใจ ความประหม่า อาย และความตึงเครียด การจัดห้องประชุมแบบล้อมวงหรือเป็นวงกลม ซึ่ง

สามารถช่วยลดช่องว่างระหว่างสถานภาพได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ อรพรรณ ปิณฑนิโอวาท (2538) ที่กล่าวว่า ถ้าสมาชิกเข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจของกลุ่มตั้งแต่ต้นจนจบ สมาชิกจะยอมรับการตัดสินใจนั้น และจะให้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการที่จะทำงานของกลุ่มในบรรลุเป้าหมาย ซึ่งหลักการประชุมของ เอ ไอ ซี เน้นมากในการให้สมาชิกเข้าประชุมร่วมกันตั้งแต่ต้นจนจบ

สไตเฟล และ เพียร์ส (Stiefel and Pearse, 1979 อ้างใน ปรัชญา เวสารัชช, 2538) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมเป็นเรื่องของกลุ่มและขบวนการในการเข้าร่วม โดยพิจารณาการมีส่วนร่วมจากการวิเคราะห์โครงสร้าง วิธีการดำเนินการ ตลอดจนสภาพแวดล้อมของกลุ่ม เน้นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดพลัง เช่น โครงสร้างและการจัดรูปองค์การภายในกลุ่มหรือภายในขบวนการ องค์การที่มีประสิทธิภาพจะเปลี่ยนคนแต่ละคนที่ปราศจากอำนาจให้เป็นพลังสังคม และเกิดเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในขั้นตอนการประจันหน้า ซึ่งสิ่งที่เขากล่าวถึงนี้ในการสัมมนาในระดับภูมิภาคก็คือ การนำกระบวนการ เอ ไอ ซี มาใช้เป็นรูปแบบในการจัดประชุม ซึ่งกระบวนการนี้เน้นการให้ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นด้วยความเสมอภาคกัน อันนำไปสู่การรวมพลังสร้างสรรค์เข้าด้วยกัน

#### • ความสอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมไทย

แม้ว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เอ ไอ ซี จะมีความเห็นว่าหลักของกระบวนการ เอ ไอ ซี มีความสอดคล้องกับหลักทางพระพุทธศาสนาหลายประการ แต่ผลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พบว่า ยังมีปัญหาบางประการเกิดขึ้น เช่น การที่กลุ่มตัวอย่างถึงครึ่งหนึ่งไม่ชอบ ไม่นัด หรือไม่เห็นด้วยกับการวาดภาพ ในขณะที่จากการศึกษาวิจัยของนักวิชาการในประเทศทางซีกโลกตะวันตก พบว่าการวาดภาพเป็นวิธีการสร้างจินตนาการที่ดี รวมทั้งการฝึกคิดในทางบวก และการมีปฏิสัมพันธ์กันในเชิงสร้างสรรค์นั้น พบว่ายังก่อให้เกิดความกดดันและเกิดความขัดแย้งขึ้นในบางกลุ่ม ซึ่งปรากฏการณ์ดังกล่าวนี้ อาจเกิดจากความแตกต่างของวัฒนธรรมไทย และวัฒนธรรมของประเทศผู้ค้นคิดกระบวนการ เอ ไอ ซี ขึ้นมา ซึ่งวิธีการบางอย่างอาจจะไม่สอดคล้องกับลักษณะนิสัยของคนไทย ดังนั้น การจะนำกระบวนการนี้ไปใช้จึงควรต้องมีการประยุกต์ให้เหมาะสมกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของคนไทย

## ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและกระบวนการ เอ ไอ ซี

1. ควรให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วม การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการใดก็ตามที่จะส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของประชาชนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือประชาชนจำนวนมาก ควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (stake holders) ได้เข้ามีส่วนร่วมในแผนงาน/โครงการนั้น ตั้งแต่การร่วมคิดเสนอแนวทางและการวางแผน ขั้นตอนดำเนินการ และขั้นตอนติดตามประเมินผล ซึ่งการมีส่วนร่วมของประชาชนที่เกี่ยวข้องจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อทุกฝ่ายในหลาย ๆ ประการ ประโยชน์โดยทั่วไปที่จะได้รับ อาทิ การได้รับข้อมูลซึ่งเป็นข้อเท็จจริง ได้ทราบถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับฝ่ายต่างๆ อย่างรอบด้าน รวมทั้งได้รับข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ และที่สำคัญถ้าเป็นแผนงาน/โครงการที่จะสร้างเพื่อเป็นสาธารณประโยชน์ การมีส่วนร่วมจะทำให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความผูกพัน มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยดำเนินโครงการตามศักยภาพ อยากรเห็นความก้าวหน้า อยากรช่วยทำนุบำรุงรักษาโครงการหรือกิจกรรมการพัฒนานั้นให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องตราบเท่าที่ประชาชนยังเห็นประโยชน์ของโครงการพัฒนานั้น ๆ

ทางด้านฝ่ายเจ้าของแผนงาน/โครงการเอง ก็สามารถที่จะสร้างให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในหมู่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้โดยตรง เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อหน่วยงาน เกิดการประสานประโยชน์ร่วมกัน รวมทั้งไม่ต้องเสี่ยงต่อการที่อาจจะถูกต่อต้านจากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่เกี่ยวข้อง

ส่วนผู้มีส่วนร่วมเอง ก็จะได้รับประโยชน์จากการมีส่วนร่วมเช่นกัน โดยมีการประสานประโยชน์ ลดผลกระทบ หรือหาแนวทางป้องกันผลกระทบในทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น ช่วยให้เกิดการเรียนรู้กัน เกิดเครือข่ายในการประสานงานต่อไป และถ้าเป็นการมีส่วนร่วมในแผนงาน/โครงการของรัฐที่จะสร้างเพื่อสาธารณประโยชน์ด้วยแล้ว ผู้มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกภาคภูมิใจ รวมทั้งเป็นการส่งเสริมให้ประชาชนเกิดความตื่นตัวและเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาประเทศ

2. การใช้เครื่องมือสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน ประเทศไทยได้มีความตื่นตัวและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยได้นำเทคนิควิธีการ

ทำงานแบบมีส่วนร่วมเข้ามาใช้ตามองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้คนมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ เลือกลง และตัดสินใจเอง หลากหลายวิธีการด้วยกัน อาทิ Kaizen (5 ส.) Q.C. (Quality Control) และ Future Search เป็นต้น กระบวนการ เอ ไอ ซี (A-I-C Appreciation, Influence, Control) นับเป็นวิธีการมีส่วนร่วมหนึ่งที่สามารถนำไปใช้ได้กับคนทุกระดับ แต่โดยความเห็นส่วนตัวของผู้วิจัยเห็นว่ากระบวนการนี้เหมาะที่จะนำไปใช้กับกลุ่มบุคคลระดับล่างมากกว่าเพราะเป็นกระบวนการที่สามารถกระตุ้นความสนใจ การตื่นตัว และการรวมตัวของประชาชนในการพัฒนาชุมชน และสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของการพัฒนา แต่ไม่ว่าจะนำวิธีการใดไปใช้ก็ตาม ควรจะต้องมีการศึกษาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ และประยุกต์วิธีการให้เหมาะสมกับกลุ่มประชากรที่จะนำไปใช้

สำหรับกระบวนการ เอ ไอ ซี นั้น ผู้วิจัยได้รวบรวมหลักการสำคัญของการจัดประชุมโดยใช้กระบวนการ เอ ไอ ซี ไว้แล้ว อันเป็นการรวบรวมจากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการที่ได้มีการศึกษาและมีความเชี่ยวชาญในการใช้กระบวนการ เอ ไอ ซี ที่อาจจะเรียกได้ว่ามากที่สุดในประเทศไทย เพราะแต่ละท่านล้วนแล้วแต่เป็นคนไทยกลุ่มแรกที่ได้เข้าไปสัมผัสและเรียนรู้กระบวนการนี้อย่างจริงจังกับนักวิชาการที่เป็นผู้ค้นคิดปรัชญาและวิธีการจัดประชุมด้วยกระบวนการ เอ ไอ ซี รวมทั้งนำมาใช้และพัฒนาในประเทศไทยอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2533 เป็นต้นมา

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้รวบรวมรายละเอียดในด้านต่าง ๆ ของการจัดการประชุมสัมมนาโดยใช้กระบวนการ เอ ไอ ซี ในการสัมมนาในระดับภูมิภาค เพื่อจัดทำแผนฯ 8 จุดเด่นและประโยชน์ รวมทั้งจุดด้อย ข้อจำกัด และปัญหาอุปสรรค ในการสื่อสาร โดยใช้กระบวนการ เอ ไอ ซี ไว้ในการศึกษาฉบับนี้

3. การนำกระบวนการ เอ ไอ ซี ไปใช้ ควรมีการปรึกษาร่วมกับนักวิชาการที่มีความชำนาญเพื่อออกแบบวิธีการประชุมให้เหมาะสมกับกลุ่มประชากรที่จะนำไปใช้ หรืออย่างน้อยควรเชิญผู้ที่มีประสบการณ์และมีความชำนาญในการเป็นวิทยากรหรือที่เรียกว่าผู้ดำเนินการประชุม (Group Facilitator หรือ Moderator) ไปเป็นผู้ดำเนินการประชุม เพราะจะต้องมีการเตรียมการในด้านต่างๆ ที่ไม่เหมือนกับการจัดประชุมโดยทั่วไป และที่สำคัญผู้นำการประชุมนับว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้การประชุมบรรลุตามเป้าหมาย หรือใกล้



เคียงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่สุด ซึ่งผู้วิจัยทราบว่าขณะนี้มีความสามารถในการเป็นผู้นำการประชุมด้วย เอ ไอ ซี อยู่เป็นจำนวนมากในกลุ่มขององค์กรพัฒนาภาคเอกชน และพัฒนากรในสังกัดกรมการพัฒนาชุมชน

นอกจากนี้ ผู้มีส่วนร่วมดำเนินงานจะต้องเข้าใจหลักเกณฑ์และนโยบาย และต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในทุกระดับ ดังนั้น ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ควรได้รับข้อมูลความรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจในหลักปรัชญา และขั้นตอนของกระบวนการ เอ ไอ ซี

4. การปรับปรุงกระบวนการ เอ ไอ ซี ตามความเห็นของผู้วิจัย ควรมีการปรับปรุงกระบวนการ เอ ไอ ซี ดังนี้

- ปฏิบัติการที่ 1 และ 2 การวาดภาพ สำหรับคนที่ไม่ยินดีที่จะวาดภาพให้เปลี่ยนมาเป็นการสื่อด้วยวิธีที่ถนัด โดยปฏิบัติการที่ 1 ประชุมกลุ่มเล็กอาชีพเดียวกัน ปฏิบัติการที่ 2 คละอาชีพ
- ปฏิบัติการที่ 3 มีแค่ตอนที่ 1 การคิดยุทธศาสตร์สำคัญ ซึ่งจะทำได้สภาพที่พึงปรารถนา ตอนที่ 2 ออก เพราะการคิดค้นกลยุทธ์แก้หุนความสำเร็จเป็นรายละเอียดปลีกย่อยเกินไป โดยขั้นนี้ประชุมแยกอาชีพ
- ปฏิบัติการที่ 4 ให้มีการคิดแผนปฏิบัติการเช่นเดิม แต่เพิ่มกลไกในการที่จะผลักดันให้เกิดการนำไปปฏิบัติ โดยการเชิญผู้แทนของหน่วยราชการในพื้นที่ที่สำคัญๆ หรือผู้แทนจากประชาคมจังหวัดเข้าร่วมการสัมมนาด้วย เพื่อจะได้รับไปประสานหรือดำเนินการต่อไป โดยให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการโครงการด้วย
- ปฏิบัติการที่ 5 สรุปบททวนผลที่ได้ รวมทั้งควรพยายามสร้างแกนนำในการรวมตัวเป็นเครือข่ายพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง และมีการจัดทำทำเนียบผู้เข้าร่วมสัมมนาเพื่อเป็นสื่อที่จะใช้ในการติดต่อประสานงานในโอกาสต่อไป
- ใช้เวลาประชุมประมาณ 2 วัน และอยู่ในช่วงวันเสาร์-อาทิตย์

- สำหรับขั้นตอนของการระดมความคิดเห็น น่าจะจัดประชุมแยกตามกลุ่มอาชีพสำคัญๆ ในกลุ่มจังหวัดก่อน จากนั้นจึงนำความคิดเห็นที่ได้รับเข้าพิจารณาในการจัดสัมมนาระดับภูมิภาค โดยการประชุมแต่ละกลุ่มนั้น มีการสอดแทรกให้ทราบว่าผู้ที่ได้รับเลือกให้เป็นตัวแทนเข้าร่วมการสัมมนาในระดับภูมิกษณนั้น ควรจะเตรียมตัวหรือปฏิบัติอย่างไร เช่น กลุ่มประชาชน ควรทราบว่าสิ่งสำคัญในการมีส่วนร่วมก็คือ การพูดแสดงความคิดเห็น กลุ่มนักวิชาการซึ่งเป็นผู้มีความรู้และมีความมั่นใจในการแสดงความคิดเห็น ควรเปิดโอกาสให้กลุ่มอื่น ๆ ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วย และกลุ่มข้าราชการซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในฐานะเจ้าหน้าที่ของรัฐ อันเป็นการทำงานเพื่อสาธารณชนนั้น ย่อมจะต้องถูกวิพากษ์วิจารณ์มากกว่าคนที่อยู่ในกลุ่มอาชีพอื่น ๆ เป็นต้น ซึ่งเมื่อกลุ่มต่างๆ มีความเข้าใจบทบาทของตนเองเป็นอย่างดี จะส่งผลให้การสัมมนามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. **ควรจัดประชุมวิทยากรและทีมงานก่อน** ในการจัดการประชุม เอ ไอ ซี แต่ละครั้ง คณะผู้จัดและผู้นำการประชุมจำเป็นต้องประสานงานกันเพื่อที่จะให้ได้ผลตามพลังของกระบวนการ ดังนั้น การจัดเวทีการระดมความคิดเห็นในลักษณะนี้จะแตกต่างกับการประชุมสัมมนาทั่วไป เพื่อให้ได้ผลสมบูรณ์จำเป็นต้องใช้ความพยายามที่จะปรับประคองให้กระบวนการแต่ละช่วงผ่านไปได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ในบางครั้งผู้นำการประชุมอาจจะต้องกระตุ้น ดึงและดันในบางจุด ซึ่งอาจจะสร้างความตึงเครียดในการดำเนินงานและการจัดการ หากผู้ที่มีส่วนร่วมด้านต่างๆ ทั้งผู้นำการประชุม ผู้จัดการประชุม และวิทยากรกลุ่มยังไม่เข้าใจกระบวนการ การดำเนินงานก็จะไม่สามารถสอดประสานกันได้ ดังนั้น ในการดำเนินงานในลักษณะนี้ สิ่งที่ต้องทำในอันดับแรกคือ การจัดการประชุมสำหรับผู้ร่วมงานที่ไม่เคยเห็นกระบวนการ คืออาจจะจัดประชุมวางแผนการดำเนินงานโดยใช้เทคนิค เอ ไอ ซี สำหรับคณะทำงานก่อนที่จะมีการดำเนินงานในภาคสนาม ซึ่งจะช่วยปรับเจตคติให้มีการทำงานเป็นทีมได้มากขึ้น

6. **การติดตามผลและการให้การสนับสนุนภายหลังการประชุม** กระบวนการ เอ ไอ ซี เป็นเพียงวิธีการหรือเครื่องมือชนิดหนึ่งที่สามารถใช้ในการกระตุ้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชุมชน สำหรับการจัดการประชุมในท้องถิ่นชนบท หากการจัดการประชุมระดมความคิดเห็นตามกระบวนการ เอ ไอ ซี เป็นการจัดการที่ได้ผลและจัดตามขั้นตอน

สิ่งที่คาดว่าจะได้ภายหลังจากการประชุมนอกเหนือจากผลสรุปของการประชุมแล้ว ยังได้ผลลัพธ์ เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ซึ่งเป็นผลจากการใช้กระบวนการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาชุมชนคือ

ความกระตือรือร้นและข้อตกลงร่วม (Commitment) ของผู้ที่เข้าร่วมการ ระดมความคิดในการที่จะเริ่มดำเนินกิจกรรมตามที่ได้ตกลงร่วมกัน ซึ่งจะเรียกว่า "พลังพัฒนา"

- ความเข้าใจร่วม (Shared Vision) ของชาวบ้านในการที่จะดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อจะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

- การประชุมแต่ละครั้งจะได้กลุ่มชาวบ้านหลายๆ กลุ่มที่จัดว่าเป็นกลุ่ม สนใจในการดำเนินงานพัฒนาต่างๆ จากการดำเนินงานในขั้น ที ซึ่งมักจะถือว่าเป็น "กลุ่ม ริเริ่มในการดำเนินงาน"

- ช่วยส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย ตระหนักถึงสิทธิในการแสดง ความคิดเห็น สิทธิที่จะได้รับประโยชน์จากการพัฒนาร่วมกันหากมีการใช้เทคนิคนี้อย่าง สม่ำเสมอ จะเป็นพื้นฐานในการพัฒนาความเป็นประชาธิปไตยของชุมชนและของประเทศ ต่อไป

ผลที่ได้ทั้งสี่ประการเป็นพลังสำคัญในการกระตุ้นให้มีการพัฒนาชุมชน อย่างต่อเนื่อง การจัดการประชุม เอ ไอ ที จะจุดประกายของพลังในการพัฒนา แต่พลังนี้จะ ไม่คงอยู่ถาวรและคงอยู่ไม่ยาวนาน ดังนั้น การติดตามผลและการเข้าไปให้การสนับสนุนใน การดำเนินกิจกรรมการพัฒนาเป็นปัจจัยสำคัญประการสุดท้ายในการที่จะช่วยกระตุ้นให้การ พัฒนาเป็นไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

7. ควรมีการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ภายหลังจากเข้าร่วมประชุมตาม กระบวนการ เอ ไอ ที แล้ว ผู้เข้าร่วมประชุมจะเกิดความหวัง ความกระตือรือร้น และอยากติดตามความสำเร็จของสิ่งที่ตนเองได้ร่วมคิด ดังนั้น หน่วยงานหรือองค์กรเจ้าของเรื่องควรมี การติดต่อสื่อสารกับผู้เข้ามีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะเสร็จสิ้นโครงการ เช่น โดยการ ส่งเอกสารต่าง ๆ ไปให้ อาทิ ผลสรุปของการประชุม รายงานความก้าวหน้าในระยะที่สำคัญ และผลสำเร็จของโครงการ เป็นต้น

จากการศึกษาวิจัยของผู้เชี่ยวชาญและการศึกษาครั้งนี้พบว่า กระบวนการ เอ ไอ ซี มีประโยชน์และจุดเด่นหลายประการ แต่ก็ยังมีข้อจำกัดหลายประการเช่นกัน ดังนั้น การนำไปใช้ควรใช้ด้วยความเข้าใจ พิจารณาอย่างรอบคอบ ผู้ใช้ควรมีความประณีต และรู้จักประยุกต์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประยุกต์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในท้องที่ วัฒนธรรมประเพณี และสถานการณ์ หากปฏิบัติตามได้ก็จะเป็นเทคนิคที่มีประโยชน์สำหรับการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน และจะเป็นกลไกในการสร้างฐานของประชาธิปไตย เพื่อให้ประชาชนปกครองตนเองและดูแลพิทักษ์ผลประโยชน์ของประชาชน และชุมชนต่อไป

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการดำเนินการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. ประเด็นที่ควรศึกษาเพิ่มเติม อาทิ ควรศึกษาว่ากระบวนการ เอ ไอ ซี ใช้ได้ผลดีที่สุดในกลุ่มคนระดับใด โดยควรมีขั้นตอนหลักๆ อย่างไร
2. ควรทำการศึกษามีปัจจัยสำคัญอะไรบ้างที่ส่งผลให้เกิดการรวมตัวในการพัฒนาของกลุ่มอาชีพต่างๆ ที่ได้นำแผนงานโครงการที่ร่วมกันคิดในปฏิบัติการที่ 4 ไปดำเนินการ
3. ในการศึกษากระบวนการ เอ ไอ ซี ครั้งต่อไป ควรใช้วิธีการศึกษาแบบมีส่วนร่วม ผสมผสานกับวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
4. ควรทำการศึกษาวิจัยการใช้เทคนิคการมีส่วนร่วม ในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 เพื่อศึกษาถึงพัฒนาการในกระบวนการจัดทำแผนระดับชาติ ในลักษณะจากล่างขึ้นบน รวมทั้งความพึงพอใจของประชาชน
5. ควรทำการศึกษาถึงความเห็นของกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ที่ สคช. ได้เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนฯ โดยไม่จำเป็นต้องสอบถามจากกลุ่มที่เคยเข้ามีส่วนร่วมมาก่อน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ

6. ควรทำการศึกษาเทคนิคการมีส่วนร่วมอื่น ๆ ทั้งที่นำเข้ามาใช้ในประเทศไทยแล้ว และเทคนิคที่ยังไม่เคยนำมาใช้ รวมทั้งศึกษาถึงความเหมาะสมที่จะนำเข้ามาใช้ในบริบทต่างๆ ในประเทศไทย เพื่อเพิ่มทางเลือกในการนำเทคนิคการมีส่วนร่วมไปใช้ได้อย่างเหมาะสมกับประชากรและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย