

สรุปการสัมภาษณ์ Project Manager โครงการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาหน่วยจัดการจังหวัด
ระดับที่มีจุดเน้นสำคัญ (Node Flagship) จังหวัดนครศรีธรรมราช

วันอังคารที่ 15 มีนาคม 2565

ณ ห้องประชุมออนไลน์ zoom

สถาบันนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ดร.กุลทัต หงษ์ขยางกูร สถาบันนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ : ผู้สัมภาษณ์

ดร.จิราพร วัฒนศรีสิน : ผู้ให้สัมภาษณ์

ที่มาของการเข้าร่วมเป็น Project Manager

โครงการ Node Flagship จังหวัดนครศรีธรรมราช ภายใต้โครงการขับเคลื่อนองค์กรกลางร่วมสร้างเมืองคอนสู่ชุมชนสุขภาวะ โครงการนี้เป็นโครงการระยะที่ 3 ตัวเองเข้ามาร่วมโครงการในช่วงปลาย ใกล้จะปิดโครงการระยะที่ 2 ได้เข้าร่วมเวทีที่ทางสำนักงานกองทุนสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ติดตามการดำเนินงานของ Node Flagship นครฯ เพื่อสรุปปิดโครงการ จึงได้มีส่วนร่วมในการสรุปประเมินผล

การสรุปประเมินผลโครงการระยะที่ 2 พบว่า พื้นที่ได้ดำเนินการอย่างเข้มข้น เนื่องจากยังไม่มีสถานการณ์โควิด -19 ตอบั่นไคผลลัพท์ได้ เกิดพื้นที่ต้นแบบพัฒนาเครือข่ายคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ และพื้นที่ต้นแบบเครือข่ายเด็กและเยาวชน เพื่อขยายผลสู่พื้นที่ร่วมเรียนรู้ได้ ทางผู้ประเมิน สสส. ได้สอบถามประเด็นเรื่องพื้นที่ต้นแบบว่ามีกลไกอย่างไรที่เป็นรูปธรรม ปรากฏว่าการสรุปข้อมูลทำให้เห็นว่าข้อมูลความรู้ที่จะทำให้ผู้อื่นเห็นได้ยังขาดความครอบคลุม ผู้รับผิดชอบโครงการหลักต้องรับผิดชอบหลายหน้าที่ ดังนั้น ในระยะที่ 3 จึงได้มีการสอบถามตนเองว่าสามารถเข้ามาช่วยในหน้าที่ใดได้บ้าง หากจะเป็นผู้รับผิดชอบโครงการคงไม่ได้ เพราะไม่ได้เป็นคนในพื้นที่ และไม่ได้ดำเนินการมาก่อน แต่จะช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการให้ได้ จึงเป็นที่มาของ Project Manager : PM ในการบริหารจัดการโครงการเพื่อให้โครงการบรรลุเป้าหมาย

ช่วงแรกของการเป็น PM ยังไม่ทราบว่าต้องทำอะไรบ้าง โอกาสดีที่ทาง สสส. ได้เรียกประชุม และคนที่ทำหน้าที่ PM เดิมของโครงการจะกลับต่างประเทศจึงได้ส่งมอบหมายให้ตนเอง จึงได้ประชุมร่วมกับ สสส. ช่วงการประชุม 2 วัน เป็นการไปแลกเปลี่ยนกันและได้ Timeline ของ สสส.

บทบาทของ Project Manager

สำหรับบทบาทหน้าที่หลักของ PM คือ บริหารจัดการโครงการให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น PM ต้องรู้เรื่องของโครงการ ศึกษาที่มาของโครงการ ทำไมต้องเลือกประเด็นผู้สูงอายุ และประเด็นเด็กและเยาวชน ดูเป้าหมายของโครงการ บันไคผลลัพท์ตามที่ได้ทำข้อตกลงไว้กับ สสส. เมื่อรู้ข้อมูลแล้ว ก็นำไปทำแผนเพื่อบริหารจัดการโครงการ โดยยึดตามวัตถุประสงค์ กระบวนการต่าง ๆ ของโครงการ เพื่อให้สอดคล้องกับ grant chart ของ สสส. ทาง สสส. จะออก Timeline ว่าช่วงเดือนไหนจะทำอะไร PM ก็ต้องรู้ว่า สสส. จะทำอะไรช่วงเดือนไหน แล้วนำไปแจ้งให้คณะทำงานโครงการทราบ บางเรื่องจะมอบให้ PM ดำเนินการติดตาม PM จึงมีหน้าที่ประสานติดตามเพื่อให้โครงการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ และสอดคล้องกับ grant chart ของ สสส.

Node Flagship คืออะไร

ตามการรับรู้ของตนเอง Node Flagship คือ เป็นเหมือนกลไกระดับจังหวัดที่ทำหน้าที่จัดการให้เกิดผลลัพธ์การดำเนินการใน 2 ประเด็นที่รับมา มีหน้าที่ติดตามให้เกิดกระบวนการตามแผนงานโครงการต่างๆ และสรุปผล ถอดบทเรียน ประสานเครือข่ายเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนระดับจังหวัด รวมทั้งประสานให้เกิดการขับเคลื่อนโครงการย่อยในระดับพื้นที่ ระดับชุมชน ระดับตำบล ประสานระดับบน-ล่าง เพื่อนำเสนอเป็นนโยบายเข้าสู่ภาคยุทธศาสตร์ ไม่ได้ทำหน้าที่แทนจังหวัด แต่มีหน้าที่พัฒนากลไกต่าง ๆ และประสานภาคยุทธศาสตร์ระดับจังหวัด เชื่อมโยงกับภาคยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการไปปรากฏในแผนระดับจังหวัด เพื่อให้เกิดความยั่งยืนต่อไป

มีวิธีการการเชื่อมระดับบน-ล่าง อย่างไร

เนื่องจาก PM ไม่ใช่คนในพื้นที่ ไม่รู้จักภาคยุทธศาสตร์เป็นการส่วนตัว แต่รู้จักโครงสร้าง PM จึงมีหน้าที่สรุปผลการดำเนินงานและถอดบทเรียนโครงการย่อย แล้วส่งข้อมูลไปยังประธานและที่ปรึกษาโครงการ รศ.ดร.อุไร จรประพาฬ คณบดีสำนักวิชาการพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เพื่อให้อาจารย์อุไร ได้นำประเด็นที่เกิดขึ้นไปเชื่อมโยงกับภาคยุทธศาสตร์ในบทบาทต่าง ๆ เช่น นำเสนอแผนงานโครงการในระดับอำเภอและจังหวัด รวมถึงเมื่อมีโครงการในพื้นที่ต่าง ๆ เกิดขึ้น PM มีหน้าที่ทำหนังสือแจ้ง Node ระดับตำบล เช่น แจ้งผู้ใหญ่บ้าน ผู้นำชุมชน โดยเฉพาะนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้รับทราบว่ามีแผนงานโครงการที่ขับเคลื่อนโดยคณะทำงานของโครงการ ซึ่งเป็นคณะทำงานย่อย เช่น ชมรมผู้สูงอายุ คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพผู้สูงอายุระดับตำบล ดำเนินการอยู่ในพื้นที่ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เมื่อโครงการย่อยจัดกิจกรรม ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม นี่คือการเชื่อมระดับบน

ส่วนการเชื่อมระดับล่าง คือ เมื่อคณะทำงานโครงการย่อยนำแผนงานโครงการไปดำเนินการ ประธานโครงการย่อยจะทำกิจกรรมต่าง ๆ PM มีหน้าที่ทำหนังสือแจ้งประชาสัมพันธ์ให้ เชิญอาจารย์ฝ่ายวิชาการ พี่เลี้ยงพื้นที่ไปช่วยกิจกรรม รวมทั้งช่วยประสานการปรับแก้โครงการระหว่างโครงการย่อยกับพี่เลี้ยงวิชาการในการทำบันไดผลลัพธ์ สรุปคือ เป็นการเชื่อมคณะทำงานระหว่างโครงการย่อย และเชื่อมคณะทำงานโครงการย่อยกับชุมชนในพื้นที่ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ การทำงานสอดคล้องกับบันไดผลลัพธ์

ตามความเข้าใจของตนเอง คิดว่า ทาง สสส. คาดหวังว่าข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์จากการทำงานโครงการ จะเข้าไปอยู่ในแผนยุทธศาสตร์ระดับจังหวัด และให้การสนับสนุนโครงการย่อยเพื่อให้เกิดความยั่งยืน การเชื่อมบนของโครงการ ไม่ใช่ ทำแล้วเอาไปเชื่อม แต่ทำมาตั้งแต่การเขียนโครงการที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัญหาในพื้นที่

บทบาทของ PM กับพี่เลี้ยงวิชาการในการปรับเปลี่ยน Intervention เป็นอย่างไร

เมื่อโครงการย่อยเขียนโครงการเสร็จเรียบร้อย PM มีหน้าที่รวบรวมส่งให้กับผู้ทรงคุณวุฒิที่ทาง สสส. ได้แต่งตั้ง เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้สะท้อนความคิดเห็น จากนั้นให้โครงการย่อยปรับแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ จากนั้น สสส. ได้ทำ ARE ทีมพี่เลี้ยงวิชาการที่ดูแลประเด็นเด็กและเยาวชน ได้เล่าถึงสถานการณ์โควิด ทำให้มีข้อจำกัดในการทำงาน จึงได้รับคำแนะนำให้ปรับเปลี่ยนกิจกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ แต่งบประมาณคงเดิม

PM มีส่วนช่วยให้โครงการย่อยมีความเข้าใจในการปรับเปลี่ยนกิจกรรมได้อย่างไร

หลังจากที่ได้รับอนุมัติโครงการใหญ่เรียบร้อยแล้ว จะทำการปฐมนิเทศพี่เลี้ยงพื้นที่ และพี่เลี้ยงวิชาการ ให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง เมื่อได้เข้าร่วม ARE กับ สสส. ทาง สสส. แจ้งว่าการกำหนดบันไดผลลัพธ์ไม่สอดคล้องกับกิจกรรมของโครงการย่อย พี่เลี้ยงวิชาการก็จะช่วยอธิบายทำความเข้าใจและช่วยกันปรับกับพี่เลี้ยงพื้นที่ จนโครงการผ่านการอนุมัติทุน ซึ่ง PM จะคอยช่วยประสานงานระหว่างพี่เลี้ยงวิชาการ พี่เลี้ยงพื้นที่ และโครงการย่อย

ใครเป็นผู้เขียนโครงการย่อย

ผู้รับผิดชอบในพื้นที่ ซึ่งเป็นทีมพี่เลี้ยง ทีมวิชาการ ตามบันไดผลลัพธ์ของโครงการใหญ่ ช่วยกันเขียนชุมชนมีศักยภาพในการพัฒนากิจกรรม แต่ทักษะในการเขียนโครงการยังทำได้ไม่เพียงพอ จึงมีพี่เลี้ยงพื้นที่ คือ คนที่อยู่ในชุมชนนั้น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นอาจารย์โรงเรียน ช่วยสนับสนุนในการเขียนโครงการ

PM มีความคาดหวังต่อกลไกในพื้นที่อย่างไร

เรื่องการเขียนโครงการ พี่ที่เป็นคนเขียน แต่พี่เลี้ยงวิชาการเป็นตัวช่วยหนุนเสริมให้สอดคล้องกับโครงการใหญ่ เมื่อตัวโครงการเรียบร้อยแล้ว พี่เลี้ยงในพื้นที่จะเป็นผู้กำกับดูแลให้เกิดการขับเคลื่อนในพื้นที่ ดังนั้น ไม่ต้องพูดถึงเรื่องความคาดหวัง เพราะเกิดความเชื่อมั่นมากกว่าพี่เลี้ยงพื้นที่จะขับเคลื่อนโครงการย่อยให้บรรลุเป้าหมายได้แน่นอน เพราะเป็นกลไกที่มีภายในชุมชนเอง จึงเป็นกลไกที่เข้มแข็ง

Node Flagship ได้พัฒนาศักยภาพกลไกในพื้นที่อย่างไรบ้าง

เริ่มจากการเรียนรู้ศักยภาพของพื้นที่ก่อน เพื่อให้รู้ว่าเราจะต้องไปหนุนเสริมเพิ่มเติมในเรื่องใด เป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เราจะไม่ใช่คำว่าพัฒนาศักยภาพ เพราะเป็นการหนุนเสริมให้ศักยภาพที่พื้นที่มีอยู่เข้มแข็งมากขึ้น โดยจัดเวทีให้มีโอกาสได้ดึงศักยภาพตนเองออกมาใช้ และพื้นที่ส่วนใหญ่จะเป็นพื้นที่ต้นแบบจากระยะที่ 2 อยู่แล้ว เป็นพื้นที่ที่มีศักยภาพ ทาง Node ก็จะไปอุดช่องว่าง พัฒนาเพิ่มเติมส่วนที่ขาดให้

Node Flagship ได้พัฒนาศักยภาพเครือข่ายองค์กรกลางอย่างไรบ้าง

1. เริ่มจากทำความเข้าใจกับเครือข่ายองค์กรกลางก่อนว่าเป้าหมายที่ทาง Node Flagship ต้องการคืออะไร
2. พิจารณาความเป็นไปได้ของกิจกรรมที่เครือข่ายองค์กรกลางจัดทำขึ้น
3. Node Flagship รับทราบความคืบหน้าการดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายองค์กรกลาง เพื่อจะได้ให้คำแนะนำในการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้
4. มีการจัดทำเครื่องมือเพื่อติดตามประเมินผลการทำกิจกรรมของเครือข่ายองค์กรกลาง แต่จะหลีกเลี่ยงการใช้คำว่าประเมิน จะเป็นการเชิญมาเล่าการทำงานให้ฟัง มีการทำตารางให้เติมข้อมูลเพื่อดูว่าเขาทำอะไรไปบ้าง สถานการณ์เป็นอย่างไร สามารถประเมินผลลัพธ์ของตัวเองได้ว่าเป็นไปเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ และทาง Node จะได้รู้ว่าจะต้องเข้าไปช่วยปรับการทำกิจกรรมอย่างไร

ส่วนใหญ่การดำเนินกิจกรรมของเครือข่ายองค์กรกลางในพื้นที่ จะมีพี่เลี้ยงในพื้นที่เป็นตัวช่วยในการทำกิจกรรม และเป็นตัวกลางในการประสานขอความช่วยเหลือจาก Node

เครือข่ายองค์กรกลางจะทำกิจกรรมตามโครงการของเขาเอง ทาง Node ไม่ได้ไปสั่งให้ทำ แต่จะไปสนับสนุนส่วนที่เขาขาด เพิ่มศักยภาพให้เกิดกระบวนการต่าง ๆ ได้ เช่น สอนการประชุมผ่านระบบออนไลน์ การใช้สื่อต่าง ๆ เช่น Youtube

PM คิดว่าศักยภาพของทั้ง 25 โครงการย่อยในขณะนี้ เป็นอย่างไร

ได้มีการวางแผนว่าจะจัดเวทีสัญจรไปในพื้นที่เพื่อประเมินดูว่าโครงการย่อยสามารถดำเนินกิจกรรมได้มากน้อยแค่ไหนอย่างไร ดังนั้น ตอนนี้จึงยังไม่สามารถตอบได้ว่าศักยภาพเป็นอย่างไร เพราะยังไม่เห็นสภาพการทำงานจริง ในส่วนของการทำกิจกรรม มั่นใจว่าโครงการย่อยทำได้แน่นอน แต่เรื่องของการรวบรวมประเมินผลข้อมูล ยังต้องช่วยสนับสนุนโดยทีมพี่เลี้ยงพื้นที่ พี่เลี้ยงวิชาการ และมีการสร้างเครื่องมือ เพื่อช่วยให้เก็บข้อมูลได้ง่ายขึ้น เช่น แบบสอบถามกลางที่ชุมชนร่วมออกแบบชุดคำถามที่ตอบวัตถุประสงค์ของชุมชน และ Node จากนั้นทาง Node จะนำแบบสอบถามมาพัฒนาเป็นฐานข้อมูล ซึ่งตัวแบบสอบถามจะมีทั้งรูปแบบในระบบออนไลน์ สำหรับผู้ที่สะดวกเก็บผ่านมือถือ และแบบกระดาษ ให้เลือกใช้ตามความสะดวก

PM และ Node Flagship มีวิธีการอย่างไรให้โครงการรู้ว่าสามารถปรับโครงการย่อยให้สอดคล้องกับปัญหาของพื้นที่ได้

ใช้วิธีให้พี่เลี้ยงพื้นที่เป็นตัวกลางในการสื่อสารว่าสามารถปรับแก้ไขโครงการได้ตามสภาพปัญหาที่ได้เจอ พื้นที่ต้องการปรับอย่างไรก็ให้แจ้งทางพี่เลี้ยง เพื่อให้พี่เลี้ยงปรึกษากับ Node ก่อน แล้วจึงปรับแก้ไข ทาง Node จะส่งข้อมูลการปรับโครงการให้กับทาง สนส. ต่อไป

ทาง Node Flagship จะส่งโมเดลให้กับภาคียุทธศาสตร์ใดบ้าง

รศ.ดร.อุไร จเรประพาส

ประเด็นเด็กและเยาวชน จะนำส่งไปให้ผู้ว่าราชการจังหวัด ท้องถิ่นจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัด พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยจะนำเสนอผ่านช่องทางการประชุมของจังหวัด ตอนนี้ที่ได้บรรจุในแผนแล้วเรียบร้อย คือ ศึกษาธิการจังหวัด

ประเด็นผู้สูงอายุ ที่ได้ดำเนินการระดับจังหวัด คือ เจรจากับนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดท่านใหม่ เพื่อให้รับโมเดลต้นแบบไปขยายผลให้กับตำบลอื่น เจรจากับผู้อำนวยการสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ เขต 11 ท่านใหม่ เพื่อหาช่องทางเข้าไปสู่แผนของเขตสุขภาพที่ 11 และคณะกรรมการเขตสุขภาพเพื่อประชาชนที่ 11 และจะนำเสนออีกทางพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์อีกครั้ง รวมถึงกลุ่มจังหวัด

โครงการผู้สูงอายุ 18 โครงการ มีโครงการใดบ้างที่จะตอบผลลัพธ์ของ Node Flagship

รศ.ดร.อุไร จเรประพาส

จากทั้งหมด 25 โครงการ โครงการเด็กและเยาวชน 7 โครงการ จะไม่ค่อยกังวลเนื่องจากความเข้มแข็งของพื้นที่ ส่วนทีมอาจารย์จะต้องเพิ่มบทบาทในฐานะ Node ให้มากขึ้น ส่วนที่กังวล คือ โครงการผู้สูงอายุบางโครงการจาก 18 โครงการ เพราะเป็นชุมชนใหม่ ตำบลที่ไม่น่ากังวล คือ ตำบลต้นแบบ ได้แก่ ตำบลท่าเรือ ชุมชนบ้านวัดโหนด ชุมชนบ้านประดู่หอม ตำบลสามตำบล คิดว่าน่าจะดำเนินการไปได้ ส่วนตำบลร่วมเรียนรู้ 13 ตำบล บางตำบล เช่น บ้านประดู่ข้างออก อาจจะอ่อนในเรื่องข้อมูล แต่คิดว่าสุดท้ายแล้วก็น่าจะดำเนินการไปได้เช่นกัน

ดร.จิราพร วัฒนศรีสิน

บางโครงการของชุมชนร่วมเรียนรู้ที่ทาง อ.กุลทัต ไม่มั่นใจว่าจะสำเร็จได้ ทาง PM คิดว่าเป็นเพราะการหนุนเสริม การจัดเวที จากทาง Node อาจจะไม่มากพอ ซึ่งพื้นที่ร่วมเรียนรู้ยังต้องการการหนุนเสริมจากทาง Node จึงคิดว่าทาง Node จะต้องสนับสนุนเพิ่ม

มีการทำกระบวนการ ARE จำนวนกี่ครั้ง

จากทั้งหมด 25 โครงการ ประเด็นผู้สูงอายุ ได้ทำไป 2 รอบ โครงการเด็กและเยาวชน ทำ ARE ทุกโครงการ โครงการละ 1 ครั้ง รวม 7 ครั้ง และให้ผู้รับผิดชอบโครงการ ทำ ARE กับพื้นที่แต่ละพื้นที่ เพื่อนำเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งรวมทั้งหมดเป็นจำนวนหลายครั้งมาก ๆ

ดร.เพ็ญ สุขมาก : ระดับความสำเร็จของโครงการย่อยในภาพรวมอยู่ในขั้นไหนของบันไดผลลัพธ์

พื้นที่ที่สำเร็จมากที่สุดของประเด็นผู้สูงอายุ น่าจะเป็นท่าเรือ อยู่ในชั้นที่ 2 ของบันไดผลลัพธ์ แต่ชั้นที่ 2 ยังไม่ครบทุกกิจกรรม เพราะกิจกรรมหยุดชะงักลงจากสถานการณ์โควิด ส่วนพื้นที่อื่นยังอยู่ชั้นที่ 1

ประเด็นเด็กและเยาวชน โรงเรียนอินทร์ธานี จะอยู่ในบันไดขั้นที่สำเร็จมากที่สุด ส่วนใหญ่ประเด็นเด็กและเยาวชนจะอยู่ในบันไดขั้นที่ 2 เกือบทั้งหมด

สำหรับข้อมูลประเด็นผู้สูงอายุ จะยังไม่เห็นข้อมูลมากนัก ทางผู้รับผิดชอบอาจจะต้องติดตามเพื่อส่งข้อมูลเข้ามา โดยสอบถามการทำงานไปยังคนทำโครงการย่อยโดยตรง หากรอพี่เลี้ยงพื้นที่ที่ติดภารกิจโควิด อาจจะไม่ไปอีก