



TWBI TRANSFORMATION

# Playbook

คู่มือการพัฒนาพื้นที่ด้วยข้อมูลและการเรียนรู้ร่วม  
ดัชนีความอยู่ดีมีสุข · SHARE+ · Collective Learning · Area Agenda

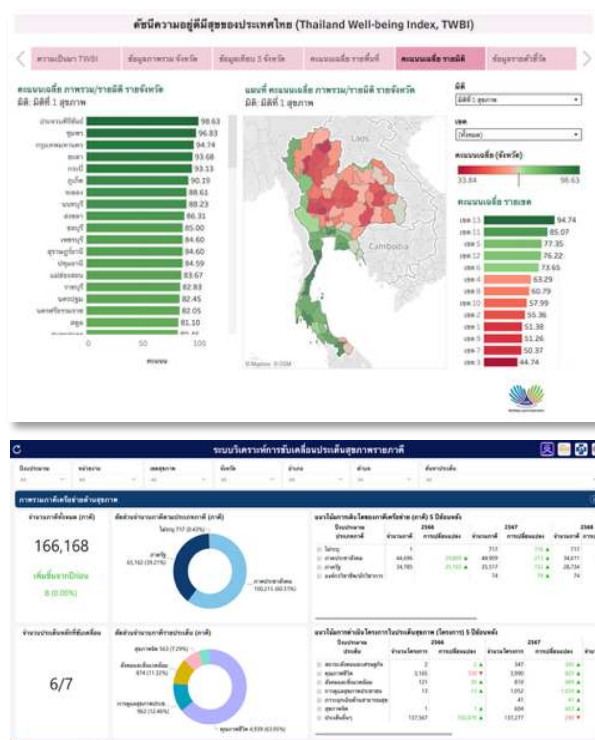
ASA FIRST EDITION · 2569





## คู่มือ TWBI และ SHARE+ เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่ A Practical Playbook for Territorial Learning and Change

TWBI + SHARE+ | Well-being | Collective Learning | Territorial Transformation



**ข้อมูลและผู้คน พลังเปลี่ยนพื้นที่**  
**คู่มือ TWBI และ SHARE+ เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่**  
***A Practical Playbook for Territorial Learning and Change***

ข้อมูลไม่ได้เปลี่ยนพื้นที่โดยลำพัง

ผู้คนที่ใช้ข้อมูลเพื่อเรียนรู้ร่วมกันต่างหาก ที่เปลี่ยนพื้นที่

**ข้อมูลบรรณานุกรม**

ชื่อหนังสือ ข้อมูลและผู้คน พลังเปลี่ยนพื้นที่

ชื่อรอง คู่มือ TWBI และ SHARE+ เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่

ชื่อภาษาอังกฤษ A Practical Playbook for Territorial Learning and Change

ผู้แต่ง ปรีดา เต้าอาร์ักษ์

ผู้แต่งร่วม ทรงพล ตูละกา และ กัสนันท์ สัตย์บุญชนม์

จัดทำโดย สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ

พิมพ์ครั้งที่ 1 กรกฎาคม 2569

จำนวนหน้า 192 หน้า

ขนาดเอกสาร 21 x 29.7 ซม.

รูปแบบ หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Book)

ราคา ไม่จำหน่าย

ISBN (e-book) ISBN 978-616-569-051-5

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์

อนุญาตให้นำเนื้อหาไปใช้ อ้างอิง หรือเผยแพร่เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ การเรียนรู้ และการพัฒนาพื้นที่ได้ โดยต้อง  
อ้างอิงแหล่งที่มาอย่างเหมาะสม และไม่ใช้เพื่อการค้า เว้นแต่ได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากเจ้าของลิขสิทธิ์

**ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ**

ปรีดา เต้าอาร์ักษ์.

ข้อมูลและผู้คน พลังเปลี่ยนพื้นที่ คู่มือ TWBI และ SHARE+ เพื่อการเรียนรู้ร่วมและ  
การเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่ = A Practical Playbook for Territorial Learning and  
Change.— นบบุรี : สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ (สช.), 2569.  
192 หน้า.

1. สุขภาวะ. 2. การพัฒนาชุมชน. I. ทรงพล ตูละกา, ผู้แต่งร่วม.  
II. กัสนันท์ สัตย์บุญชนม์, ผู้แต่งร่วม. III. ชื่อเรื่อง.

307.14

ISBN 978-616-569-051-5

- สุขภาวะ
- ดัชนีความอยู่ดีมีสุข
- TWBI
- SHARE+
- การเรียนรู้ร่วม
- การเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่
- ระบบข้อมูลสุขภาพ



## คำนำ

หนังสือเล่มนี้เกิดขึ้นจากคำถามที่เรียบง่ายแต่สำคัญว่า ทำอย่างไรให้ข้อมูล ดัชนีความอยู่ดีมีสุข ของประชากรและสังคม (Thailand Well-Being Index: TWBI) และแพลตฟอร์ม SHARE+ กลายเป็นพลังของจังหวัด ไม่ใช่เป็นเพียงตัวเลขในรายงานหรือภาพแสดงผลบน dashboard

TWBI และ SHARE+ ได้รับการพัฒนาในฐานะเครื่องมือสำคัญสำหรับการมองเห็นสถานการณ์ สุขภาวะ ความอยู่ดีมีสุข ทิศทางสังคม ภาวศิ ทรัพยากร และเงื่อนไขเชิงระบบของพื้นที่ อย่างไรก็ตาม คุณค่าที่แท้จริงของข้อมูล ไม่ได้อยู่ที่การมีข้อมูลมากขึ้น แต่อยู่ที่การนำข้อมูลไปใช้เปิดบทสนทนา ตั้งคำถาม เรียนรู้ร่วมกัน และนำไปสู่ การกำหนดวาระร่วมของพื้นที่ หนังสือเล่มนี้จึงจัดทำขึ้นเพื่อเป็นคู่มือปฏิบัติการ สำหรับแปลงข้อมูล ให้กลายเป็นกระบวนการเรียนรู้และการขับเคลื่อนเชิงพื้นที่

คู่มือเล่มนี้จัดทำขึ้นภายใต้ความร่วมมือของภาคีสานพลังพื้นที่เข้มแข็ง (ภสพ. / ASA) และหน่วยงานภาคียุทธศาสตร์ 9 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ (สช.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) หน่วยบริหารและจัดการทุนด้านการพัฒนาระดับพื้นที่ (บพท.) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) สถาบันการแพทย์ฉุกเฉินแห่งชาติ (สพฉ.) และสถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สธพ.) โดยมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนจังหวัดและภาคีพื้นที่ให้สามารถใช้ข้อมูล TWBI และ SHARE+ เพื่อการเรียนรู้ร่วม การกำหนดวาระพื้นที่ และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับบริบทจริง ของตนเอง

จุดยืนสำคัญของหนังสือเล่มนี้คือ TWBI และ SHARE+ ไม่ใช่เป้าหมายในตัวเอง หากเป็นจุดเริ่มต้น ของกระบวนการเรียนรู้ร่วม ข้อมูลจะมีความหมายก็ต่อเมื่อผู้คนในพื้นที่นำไปตีความ ถกเถียง เชื่อมโยงกับประสบการณ์จริง และใช้เป็นฐานในการตัดสินใจร่วม เส้นทางที่หนังสือเล่มนี้นำเสนอจึงเคลื่อน จากข้อมูล สู่บทสนทนา สู่การเรียนรู้ร่วม สู่การกำหนดวาระพื้นที่ และสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่

หนังสือเล่มนี้เป็นฉบับพิมพ์ครั้งแรก จึงมิได้ถือเป็นคำตอบสำเร็จรูป หากเป็น “คู่มือที่เติบโตได้” เนื้อหา เครื่องมือ และตัวอย่างในเล่มนี้จะได้รับการทดสอบ ปรับปรุง และเติมเต็มจากบทเรียน การใช้งานจริงของจังหวัด และภาคีพื้นที่ในระยะต่อไป ประสบการณ์จากทุกพื้นที่จึงเป็นส่วนหนึ่ง ของการพัฒนาคู่มือเรียนรู้ร่วมกัน

ขอขอบคุณทีมแกนนำจังหวัด ภาคียุทธศาสตร์ นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ ภาคประชาสังคม และชุมชนในพื้นที่ ที่ร่วมกันสร้างฐานคิด ฐานข้อมูล และแรงบันดาลใจให้หนังสือเล่มนี้เกิดขึ้น หนังสือเล่มนี้เป็นของทุกคนที่เชื่อว่า ข้อมูลเพื่อสุขภาวะคือสิทธิของทุกจังหวัด และการเปลี่ยนแปลง ที่ยั่งยืนเริ่มต้นจากการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนในพื้นที่



(ศ.ดร.บสสเจ็ด สิงคะเนติ)

ประธานกรรมการบริหารสำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ

ประธานภาคีสานพลังพื้นที่เข้มแข็ง (ภสพ.)

กรกฎาคม 2569

## บทสรุปผู้บริหาร

หนังสือเล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นคู่มือปฏิบัติการสำหรับการใช้ข้อมูลดัชนีความอยู่ดีมีสุขของประชากรและสังคม (Thailand Well-Being Index: TWBI) และแพลตฟอร์ม SHARE+ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ร่วม การสนทนาเชิงพื้นที่ การกำหนดวาระร่วม และการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่ที่สำคัญของหนังสือมีได้อยู่ที่การอธิบายวิธีใช้ dashboard เพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่การเสนอแนวทางให้จังหวัดและภาคพื้นที่ใช้ข้อมูลเป็น “เครื่องมือการเรียนรู้”

ประเทศไทยกำลังเผชิญความท้าทายที่ซับซ้อน ทั้งสังคมสูงวัย โรคไม่ติดต่อเรื้อรัง สุขภาพจิต ความเหลื่อมล้ำ ความเปราะบางทางเศรษฐกิจ ความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และการทำงานแบบแยกส่วนของระบบต่าง ๆ ปัญหาเหล่านี้ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยข้อมูลชุดเดียว หน่วยงานเดียว หรือมาตรการเฉพาะด้านเพียงลำพัง การใช้ TWBI (5 มิติ 22 ตัวชี้วัด) ร่วมกับ SHARE+ จึงมีความสำคัญ เพราะช่วยให้พื้นที่มองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างสุขภาพ สังคมและเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และโครงสร้างพื้นฐาน การศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ และการมีส่วนร่วมของประชาชน ของพื้นที่ อย่างเป็นระบบ

หัวใจของคู่มือเล่มนี้คือข้อเสนอว่า ข้อมูลจะมีพลังต่อเมื่อถูกนำเข้าสู่วัฏจักรการเรียนรู้ร่วมเส้นทางการหลักที่หนังสือนำเสนอคือ Data → Pattern → Dialogue → Area Agenda → Collective Action → Learning Review → territorial transformation กล่าวคือ เริ่มจากการอ่านข้อมูล มองหาแบบแผนและความย้อนแย้ง ของพื้นที่ เปิดบทสนทนาระหว่างภาค กำหนดวาระร่วม ออกแบบการขับเคลื่อนร่วม และทบทวนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่

คู่มือนี้เหมาะสำหรับผู้บริหารจังหวัด องค์กรบริหารส่วนจังหวัด หน่วยงานสาธารณสุข ภาควิทยาศาสตร์ ภาคประชาสังคม นักวิชาการ ทีมพัฒนานโยบายสาธารณะ และ facilitator ที่ต้องการใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการพัฒนาพื้นที่ อย่างมีส่วนร่วม โดยเฉพาะจังหวัดที่ต้องการขยับจากการ “มีข้อมูล” ไปสู่การ “ใช้ข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจร่วม และการเปลี่ยนแปลงจริง”

## 5 ขั้นตอนสำหรับจังหวัดที่เริ่มใช้คู่มือนี้

1. จัดทำ Provincial Snapshot เพื่อเห็นภาพรวมของจังหวัด
2. ใช้ TWBI อ่านสถานะความอยู่ดีมีสุข จุดแข็ง ความเปราะบาง และ pattern สำคัญ
3. ใช้ SHARE+ อ่านทุน ภาคี ทรัพยากร โครงการ และช่องว่างของระบบ
4. จัด dialogue เพื่อเชื่อมข้อมูลกับประสบการณ์จริงของภาคีและประชาชน
5. กำหนด Area Agenda และออกแบบ Learning Loop เพื่อขับเคลื่อนและปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

การใช้ TWBI และ SHARE+ ควรหลีกเลี่ยงการใช้ข้อมูลเพื่อตัดสินจังหวัด กล่าวโทษหน่วยงานแข่งขันเรื่องอันดับ หรือสรุปปัญหาอย่างง่ายเกินไป ข้อมูลควรถูกใช้ด้วยความถ่อมตน เคารพบริบท เปิดพื้นที่ให้หลายมุมมอง และเชื่อมโยงกับประสบการณ์จริงของผู้คนในพื้นที่เสมอ

ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการใช้คู่มือเล่มนี้ คือจังหวัดสามารถอ่านสถานการณ์ของตนเองได้รอบด้านขึ้น มองเห็นจุดแข็ง ความเปราะบาง และความย้อนแย้งของการพัฒนา เปิดบทสนทนาระหว่างภาคส่วน กำหนดวาระร่วมที่มีความหมาย เชื่อมโยงภาคีและทรัพยากร และสร้างวงจรการเรียนรู้เพื่อปรับตัวต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป TWBI และ SHARE+ ไม่ใช่เพียงระบบข้อมูล แต่เป็นเครื่องมือช่วยให้พื้นที่เรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง มองเห็นอนาคตร่วม และร่วมกันสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสำคัญกับความอยู่ดีมีสุขของผู้คนเป็นศูนย์กลาง

# “เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

## สารบัญ

|                                                                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| คำนำ.....                                                                                                                         | ก   |
| บทสรุปผู้บริหาร.....                                                                                                              | ข   |
| สารบัญ .....                                                                                                                      | ค   |
| QUICK START .....                                                                                                                 | ง   |
| บทนำ INTRODUCTION: ทำไม TWBI จึงสำคัญในวันนี้ .....                                                                               | 1   |
| PART I REIMAGINING DEVELOPMENT THROUGH WELL-BEING ทบทวนการพัฒนาใหม่ผ่านมุมมองสุขภาวะและความอยู่ดีมีสุข ...                        | 6   |
| 1 บทที่ 1 สุขภาวะ ความอยู่ดีมีสุข และการพัฒนาที่มีความหมาย .....                                                                  | 7   |
| 2 บทที่ 2 จาก GDP สู่ WELL-BEING ORIENTED DEVELOPMENT .....                                                                       | 10  |
| 3 บทที่ 3 COMPLEXITY, SYSTEMS THINKING และการทำความเข้าใจพื้นที่ .....                                                            | 13  |
| PART II UNDERSTANDING TWBI AND SHARE+ การทำความเข้าใจ TWBI และ SHARE+ ในฐานะเครื่องมือการเรียนรู้เชิงพื้นที่.....                 | 16  |
| 4 บทที่ 4 TWBI: แนวคิด โครงสร้าง และการตีความดัชนีความอยู่ดีมีสุขของประชากรและสังคม .....                                         | 17  |
| 5 บทที่ 5 SHARE และ SHARE+ จากระบบข้อมูลภาคี สู่แพลตฟอร์มการเรียนรู้และการวิเคราะห์ ศักยภาพเชิงพื้นที่ .....                      | 21  |
| 6 บทที่ 6 PROVINCIAL CASES & LEARNING REFLECTIONS กรณีตัวอย่างและบทสะท้อนการเรียนรู้จากพื้นที่.....                               | 26  |
| 7 บทที่ 7 การอ่านข้อมูลเชิงพื้นที่และการมอง PATTERN ของจังหวัด .....                                                              | 32  |
| PART III DIALOGUE, COLLECTIVE LEARNING AND TERRITORIAL TRANSFORMATION การสนทนา การเรียนรู้ร่วม และการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่ ..... | 38  |
| 8 บทที่ 8 จาก DATA สู่ DIALOGUE เมื่อข้อมูลต้องกลายเป็นบทสนทนาเพื่อการเรียนรู้ร่วม .....                                          | 39  |
| 9 บทที่ 9 COLLECTIVE LEARNING และการเรียนรู้ร่วมของพื้นที่ เมื่อการพัฒนา ไม่ใช่เรื่องของใครคนหนึ่งอีกต่อไป .....                  | 44  |
| 10 บทที่ 10 SHARED FUTURE และ AREA AGENDA จากความเข้าใจร่วม สู่ทิศทางร่วมของพื้นที่.....                                          | 49  |
| 11 บทที่ 11 จาก AREA AGENDA สู่ TERRITORIAL GOVERNANCE การแปลงวาระร่วมเป็นการขับเคลื่อน การตัดสินใจ และการเรียนรู้ร่วม .....      | 57  |
| 12 บทที่ 12 LEARNING REVIEW AND ADAPTIVE LEARNING การทบทวน เรียนรู้และปรับตัวร่วม ของพื้นที่.....                                 | 63  |
| PART IV FACILITATION, WORKSHOP AND OPERATIONAL PRACTICE การออกแบบกระบวนการ เวที และเครื่องมือปฏิบัติการสำหรับพื้นที่.....         | 69  |
| 13 บทที่ 13 FACILITATION FOR TERRITORIAL TRANSFORMATION การออกแบบและดูแลกระบวนการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่ .....     | 70  |
| 14 บทที่ 14 WORKSHOP DESIGN FOR TWBI AND SHARE+ การออกแบบเวทีเรียนรู้ร่วมเพื่อเปลี่ยนข้อมูลให้เป็นพลังของพื้นที่ .....            | 75  |
| 15 บทที่ 15 OPERATIONAL TOOLKIT FOR TWBI AND SHARE+ เครื่องมือปฏิบัติการสำหรับการวิเคราะห์ เรียนรู้ และขับเคลื่อนพื้นที่ .....    | 81  |
| PART V LITERACY, TRANSFORM AND CLOSING รู้เท่าทัน เปลี่ยนผ่าน และส่งท้าย.....                                                     | 87  |
| 16 บทที่ 16 TWBI LITERACY การใช้ข้อมูลอย่างรู้เท่าทัน มีความหมายและมีความรับผิดชอบ .....                                          | 88  |
| 17 บทที่ 17 TOWARD TRANSFORMATIVE TERRITORIES จากพื้นที่ที่บริหารจัดการ สู่พื้นที่ที่เรียนรู้และเปลี่ยนแปลงร่วมกัน .....          | 92  |
| 18 บทที่ 18 เปลี่ยนผ่าน: REIMAGINING THAILAND THROUGH WELL-BEING, LEARNING AND TERRITORIAL TRANSFORMATION .....                   | 96  |
| จินตนาการประเทศไทยใหม่ผ่านความอยู่ดีมีสุขและการเรียนรู้ร่วม .....                                                                 | 96  |
| 19 แหล่งข้อมูลและเอกสารประกอบ .....                                                                                               | 100 |
| ภาคผนวก PRACTICAL RESOURCES & WORKING TEMPLATES .....                                                                             | 101 |
| 20 ภาคผนวก A PROVINCIAL REFLECTION TEMPLATE .....                                                                                 | 103 |
| 21 ภาคผนวก B DIALOGUE PROMPT COLLECTION .....                                                                                     | 105 |
| 22 ภาคผนวก C FACILITATION NOTES.....                                                                                              | 110 |
| 23 ภาคผนวก D แผนที่ภาคีและทรัพยากร (STAKEHOLDER AND RESOURCE MAPPING CANVAS) .....                                                | 113 |
| 24 ภาคผนวก E แบบฟอร์มวิเคราะห์ TWBI และกำหนดวาระร่วมของพื้นที่ (TWBI ANALYSIS & AREA AGENDA WORKSHEET).....                       | 119 |
| 25 ภาคผนวก F แบบทบทวนการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนแผน (LEARNING REVIEW WORKSHEET).....                                                | 126 |
| 26 ภาคผนวก G รูปแบบเวทีเรียนรู้ร่วมสำหรับพื้นที่ (SUGGESTED WORKSHOP FORMATS) .....                                               | 131 |
| 27 ภาคผนวก H VISUAL FRAMEWORK COLLECTION .....                                                                                    | 136 |
| 28 ภาคผนวก I PROVINCIAL SNAPSHOT TEMPLATE แบบสรุปภาพรวมจังหวัดหน้าเดียว .....                                                     | 143 |
| 29 ภาคผนวก J PATTERN ANALYSIS CANVAS แบบฟอร์มวิเคราะห์แบบแผนระบบจังหวัด.....                                                      | 146 |
| 30 ภาคผนวก K PARADOX FINDER แบบฟอร์มค้นหาความย้อนแย้งของการพัฒนา .....                                                            | 148 |
| 31 ภาคผนวก L REFLECTION AFTER DIALOGUE แบบสะท้อนการเรียนรู้หลังเวทีสนทนา .....                                                    | 149 |
| 32 ภาคผนวก M FACILITATOR'S QUESTION GUIDE ชุดคำถามสองภาษาสำหรับกระบวนการ.....                                                     | 152 |
| 33 ภาคผนวก N FACILITATOR QUICK REFERENCE — คู่มือฉบับพกพาสำหรับ FACILITATOR .....                                                 | 160 |
| 34 ภาคผนวก O ตารางบันทึกการอ่านพื้นที่ (PATTERN NOTES) .....                                                                      | 165 |
| 35 ภาคผนวก P ดัชนีชี้วัดความอยู่ดีมีสุขระดับพื้นที่ (TWBI) 5 มิติ 22 ตัวชี้วัด.....                                               | 166 |
| 36 ภาคผนวก Q KEY CONCEPTS & GLOSSARY แนวคิดสำคัญและอภิธานศัพท์.....                                                               | 172 |

## Quick Start

### Quick Start — เตรียมก่อนใช้คู่มือนี้

**ขั้นที่ 1 เปิด TWBI Dashboard — ดูคะแนน 5 มิติ 22 ตัวชี้วัดของจังหวัดคุณ**

<https://infocenter.nationalhealth.or.th/twbi/>

**ขั้นที่ 2 เปิด SHARE+ Dashboard — ดูภาคี ทรัพยากร และโครงการในพื้นที่**

<https://infocenter.nationalhealth.or.th/share-dashboard/>

**แนะนำให้เปิดทั้งสอง dashboard ของจังหวัดคุณไว้ขณะอ่านคู่มือนี้**

**โดยเฉพาะตั้งแต่บทที่ 6 เป็นต้นไป — ข้อมูลจริงจะทำให้แต่ละขั้นตอนมีความหมาย**

### คุณอยู่ในสถานการณ์ใด?

### เปิดที่นี้ก่อน

 เพิ่งได้รับมอบหมาย ยังไม่รู้จะเริ่มตรงไหน

อ่าน How to Use → บทที่ 4-5 → Field Card บทที่ 7

 มีข้อมูล TWBI แล้ว อยากเปิดดูครั้งแรก

Field Card บทที่ 7-8 + เปิด TWBI Dashboard

 กำลังจะจัดเวที Dialogue สัปดาห์หน้า

Field Card บทที่ 8 + ภาคผนวก B + ภาคผนวก C

 มี Paradox แล้ว อยากกำหนด Area

Field Card บทที่ 9-10 + ภาคผนวก E

Agenda

 มี Area Agenda แล้ว

Field Card บทที่ 11 + ภาคผนวก E (Area Agenda) +

อยากวางแผนขับเคลื่อน

F (Learning Review)

 กำลังเตรียมตัวเป็น Facilitator

บทที่ 13 + ภาคผนวก C + ภาคผนวก N

 ขับเคลื่อนมาได้ 3 เดือน อยากทบทวน

Field Card บทที่ 12 + ภาคผนวก F + ภาคผนวก L

 ต้องรายงานผลให้ผู้บริหาร

บทที่ 6 + Provincial Snapshot (ภาคผนวก I)

### แนวทางการใช้คู่มือเล่มนี้

สำหรับคู่มือการใช้ TWBI และ SHARE+ เพื่อการเรียนรู้และการขับเคลื่อนเชิงพื้นที่  
หลักการของส่วนนี้

คู่มือเล่มนี้ไม่ได้ออกแบบให้อ่านจบในครั้งเดียวตั้งแต่หน้าแรกถึงหน้าสุดท้าย แต่เป็นคู่มือปฏิบัติการ  
ที่สามารถหยิบใช้ ตามบทบาท สถานการณ์ และจังหวะการทำงานของแต่ละพื้นที่ได้

ผู้อ่านบางกลุ่มอาจใช้คู่มือนี้เพื่อเข้าใจแนวคิดใหญ่ของ TWBI และ SHARE+ บางกลุ่มอาจใช้  
เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลจังหวัด บางกลุ่มอาจใช้เพื่อออกแบบเวที dialogue และบางกลุ่มอาจใช้  
เป็นเครื่องมือกำหนด Area Agenda หรือทบทวนบทเรียนการขับเคลื่อน

ดังนั้น การใช้คู่มือเล่มนี้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรเริ่มจากคำถามว่า ขณะนี้เราอยู่ในบทบาทใด  
และต้องการ

### ใช้คู่มือนี้เพื่อทำอะไร

#### 1. หลักการใช้คู่มือ

##### 1.1 ใช้เป็นแผนที่ ไม่ใช่สูตรสำเร็จ

คู่มือนี้เสนอกรอบคิด เส้นทาง เครื่องมือ และคำถาม แต่ไม่ได้มีคำตอบสำเร็จรูปสำหรับทุกจังหวัด  
แต่ละจังหวัดควรใช้คู่มือนี้ เป็นแผนที่เพื่อออกแบบเส้นทางของตนเอง โดยคำนึงถึงบริบท ทุนทางสังคม ภาครัฐ  
และโจทย์เฉพาะของพื้นที่

##### 1.2 ใช้ข้อมูลเพื่อเปิดคำถาม ไม่ใช่ปิดข้อสรุป

TWBI และ SHARE+ ควรถูกใช้เพื่อช่วยให้พื้นที่มองเห็นสถานการณ์ ตั้งคำถาม และเปิดบทสนทนา  
ไม่ใช่ใช้เพื่อตัดสินจังหวัด กล่าวโทษหน่วยงาน หรือสรุปปัญหาอย่างง่ายเกินไป

### 1.3 ใช้เนื้อหาหลักควบคู่กับภาคผนวก

ภาคผนวกท้ายเล่มเป็นชุดเครื่องมือกลางของคู่มือ ไม่ใช่เอกสารประกอบที่แยกขาดจากเนื้อหา แต่เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ซ้ำได้ในหลายบท หลายสถานการณ์ และหลายรูปแบบของเวที ดังนั้นในแต่ละบทควรมี cross reference หรือกล่อง “เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง” เพื่อบอกผู้อ่านว่าควรใช้ภาคผนวกใดประกอบ และใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใด

### 1.4 ใช้เพื่อสร้างวงจรการเรียนรู้ ไม่ใช่ทำกิจกรรมครั้งเดียว

เป้าหมายของคู่มือนี้ไม่ใช่การจัด workshop เพียงครั้งเดียว แต่คือการสร้างวงจรการเรียนรู้ของพื้นที่ ตั้งแต่การอ่านข้อมูล เปิด dialogue กำหนด Area Agenda ลงมือขับเคลื่อน และกลับมาทบทวนเพื่อปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

## 2. เส้นทางหลักของคู่มือ

### คู่มือเล่มนี้วางเส้นทางการใช้ข้อมูลไว้ 6 ขั้นตอน

Data → Pattern → Dialogue → Area Agenda → Collective Action → Learning Review  
ข้อมูล → การอ่านแบบแผนของพื้นที่ → บทสนทนา → วาระพื้นที่ → การขับเคลื่อนร่วม → การทบทวนเรียนรู้

#### 2.1 Data: อ่านข้อมูลตั้งต้น

**คำถามหลักคือ** จังหวัดมีข้อมูลอะไรบอกเรา ใช้บทที่ 4 และบทที่ 5 เป็นหลัก โดยอ่าน TWBI ร่วมกับ SHARE+ เพื่อเห็นถึงสถานะความอยู่ดีมีสุข และทุน ภาวศ ทรัพยากร หรือโครงการที่มีอยู่ในพื้นที่

**เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง:** ภาคผนวก A, ภาคผนวก P, ภาคผนวก Q และ ภาคผนวก H

#### 2.2 Pattern: อ่านแบบแผนและความย้อนแย้ง

**คำถามหลักคือ** ข้อมูลสะท้อนแบบแผนหรือ paradox อะไรของจังหวัด ใช้บทที่ 7 เป็นหลัก เพื่อมองความเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัด จุดแข็ง ความเปราะบาง และช่องว่างของพื้นที่

**เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง:** ภาคผนวก A, ภาคผนวก I, ภาคผนวก J, ภาคผนวก K, ภาคผนวก B และ ภาคผนวก H

#### 2.3 Dialogue: นำข้อมูลเข้าสู่บทสนทนา

**คำถามหลักคือ** ข้อมูลควรถูกนำไปคุยกับใคร และควรถามอย่างไร ใช้บทที่ 8 และบทที่ 13 เป็นหลัก เพื่อออกแบบวงสนทนาที่ภาคีสามารถร่วมตีความข้อมูลได้อย่างปลอดภัยและมีคุณภาพ

**เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง:** ภาคผนวก B, ภาคผนวก C และ ภาคผนวก L

#### 2.4 Area Agenda: กำหนดวาระร่วมของพื้นที่

**คำถามหลักคือ** ประเด็นใดควรเป็นวาระร่วมของพื้นที่ ใช้บทที่ 9 และบทที่ 10 เป็นหลัก เพื่อแปลงข้อมูล และบทสนทนาไปสู่ ประเด็นขับเคลื่อนที่สำคัญต่ออนาคตของจังหวัด

**เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง:** ภาคผนวก E, ภาคผนวก B และ ภาคผนวก D

#### 2.5 Collective Action: เชื่อมภาคีและทรัพยากร

**คำถามหลักคือ** ใครควรร่วมขับเคลื่อน และควรเชื่อมทรัพยากรอย่างไร ใช้บทที่ 11 และบทที่ 15 เป็นหลัก เพื่อเชื่อม Area Agenda เข้ากับภาคี กลไก ทรัพยากร และการลงมือทำจริง

**เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง:** ภาคผนวก D, ภาคผนวก E และ ภาคผนวก F

#### 2.6 Learning Review: ทบทวนและปรับตัว

**คำถามหลักคือ** พื้นที่เรียนรู้จะอะไรและควรปรับอะไรต่อ ใช้บทที่ 12 เป็นหลัก เพื่อทบทวนบทเรียนไม่ใช่เพียง รายงานผลกิจกรรม

**เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง:** ภาคผนวก F, ภาคผนวก L, ภาคผนวก B และ ภาคผนวก C

## ตารางที่ 1 เส้นทางการใช้คู่มือตามขั้นตอน (Data → Learning Review)

| ขั้นตอน              | คำถามหลัก                                    | บทที่ควรใช้  | เครื่องมือสำคัญ                                                                                                        |
|----------------------|----------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Data              | จังหวัดมีข้อมูลอะไรบอกเรา                    | บทที่ 4-5    | TWBI / SHARE+ Reading Guide, ภาคผนวก A, P, Q                                                                           |
| 2. Pattern           | ข้อมูลสะท้อนแบบแผนหรือความย้อนแย้งอะไร       | บทที่ 7      | Provincial Reflection Template / Pattern Analysis Canvas (ภาคผนวก J) / Paradox Finder (ภาคผนวก K)                      |
| 3. Dialogue          | ข้อมูลควรถูกนำไปคุยกับใครและคุยอย่างไร       | บทที่ 8      | Dialogue Prompt Collection (ภาคผนวก B), Facilitation Notes (ภาคผนวก C), Reflection After Dialogue (ภาคผนวก L)          |
| 4. Area Agenda       | ประเด็นใดควรเป็นวาระร่วมของพื้นที่           | บทที่ 9-10   | Area Agenda Worksheet และ TWBI & Area Agenda Analysis Forms (ภาคผนวก E)                                                |
| 5. Collective Action | ใครควรร่วมขับเคลื่อนและเชื่อมทรัพยากรอย่างไร | บทที่ 11, 15 | Stakeholder and Resource Mapping (ภาคผนวก D), Area Agenda Worksheet (ภาคผนวก E), Learning Review Worksheet (ภาคผนวก F) |
| 6. Learning Review   | เรียนรู้อะไรและควรปรับอะไร                   | บทที่ 12     | Learning Review Worksheet (ภาคผนวก F), Reflection After Dialogue (ภาคผนวก L)                                           |

## 3. ผู้ใช้งานหลักและเส้นทางทำ

### 3.1 ทีมส่วนกลางและผู้ประสานงานโครงการ ASA

ทีมส่วนกลางและผู้ประสานงานโครงการมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนจังหวัด ถ่ายทอดกรอบคิด ออกแบบกระบวนการ สร้างระบบเรียนรู้ข้ามจังหวัด และสังเคราะห์บทเรียนเพื่อพัฒนาคู่มือหรือแนวทางการขับเคลื่อนต่อไป

#### บทบาทหลัก

- สนับสนุนให้จังหวัดใช้ TWBI และ SHARE+ ได้จริง
- ออกแบบเวทีเรียนรู้ระหว่างจังหวัด
- พัฒนา facilitator และทีมกระบวนการ
- รวบรวมบทเรียนจากพื้นที่
- เชื่อมผลการเรียนรู้กลับสู่ระดับนโยบายและยุทธศาสตร์

#### เส้นทางใช้คู่มือ

**ระยะเตรียมการ:** อ่านบทนำ บทสรุปผู้บริหาร บทที่ 1-3 บทที่ 4-5 และบทที่ 13-14 เพื่อเข้าใจกรอบคิด ระบบข้อมูล และการออกแบบกระบวนการ

**ระยะดำเนินการ:** ใช้บทที่ 8 บทที่ 9 บทที่ 10 บทที่ 11 และบทที่ 15 เพื่อสนับสนุนจังหวัด ในการอ่านข้อมูล เปิด dialogue กำหนด Area Agenda และเลือกเครื่องมือให้เหมาะสม

**ระยะสะท้อนบทเรียน:** ใช้บทที่ 12 บทที่ 17 และบทที่ 18 เพื่อสังเคราะห์บทเรียนเชิงยุทธศาสตร์ และออกแบบการเรียนรู้ข้ามพื้นที่

ใช้ส่วนนี้แล้วควรทำอะไร

- กรอบคิดกลางสำหรับสนับสนุนจังหวัด
- แผนการจัดเวทีหรือ workshop
- ชุดคำถามกลางสำหรับ dialogue
- แบบฟอร์มรวบรวมบทเรียนจังหวัด
- แนวทางสังเคราะห์บทเรียนข้ามพื้นที่

### 3.2 แกนนำจังหวัด หรือ Provincial Core Team

แกนนำจังหวัดคือกลุ่มผู้ใช้หลักของคู่มือนี้ ทำหน้าที่นำกระบวนการเรียนรู้ร่วมในพื้นที่ ประสานภาคี แปลข้อมูลให้เป็นบทสนทนา และขับเคลื่อนวาระร่วมของจังหวัด

## **บทบาทหลัก**

- อ่านข้อมูล TWBI และ SHARE+ ของจังหวัด
- จัดทำภาพรวมจังหวัดเบื้องต้น
- ชวนภาคีในพื้นที่เข้าสู่บทสนทนา
- ช่วยกันมอง pattern และ paradox ของจังหวัด
- กำหนด Area Agenda
- ออกแบบการขับเคลื่อนและการทบทวนร่วม

## **เส้นทางการใช้คู่มือ**

**ขั้นเริ่มต้น:** รู้จักจังหวัดของตนเอง

ใช้บทที่ 4 บทที่ 5 บทที่ 6 (ตัวอย่าง) และบทที่ 7 เพื่ออ่าน TWBI, SHARE+ และ pattern ของจังหวัด จากนั้นใช้ ภาคผนวก A เพื่อทบทวนข้อมูลจังหวัด และ ภาคผนวก I เพื่อจัดทำ Provincial Snapshot 1 หน้า หรือภาพรวมจังหวัดเบื้องต้น

**ขั้นที่ 1:** อ่านข้อมูลร่วมกัน

ใช้บทที่ 4-5, 7 เพื่อทำความเข้าใจว่า TWBI และ SHARE+ บอกอะไรเกี่ยวกับจังหวัด และหลีกเลี่ยงการดูคะแนน หรือจำนวนโครงการเพียงอย่างเดียว

คำถามสำคัญ

- ตัวชี้วัดใดสะท้อนจุดแข็งของจังหวัด
- ตัวชี้วัดใดสะท้อนความเปราะบาง
- ข้อมูล SHARE+ ชี้ให้เห็นภาคีหรือทรัพยากรใด
- มีพื้นที่ใดที่ยังไม่ถูกครอบคลุม
- ข้อมูลใดน่าจะต้องตรวจสอบกับประสบการณ์จริงของพื้นที่

**ขั้นที่ 2: เปิดบทสนทนา**

ใช้บทที่ 8 บทที่ 13 ภาคผนวก B และ ภาคผนวก C เพื่อเปลี่ยนข้อมูลให้เป็นบทสนทนาที่ภาคีหลายฝ่าย ร่วมตีความ ไม่ใช่การ นำเสนอข้อมูลแบบทางเดียว

**ขั้นที่ 3: สร้างความเข้าใจร่วมและกำหนด Area Agenda**

ใช้บทที่ 9 บทที่ 10 ภาคผนวก E และ ภาคผนวก D เพื่อเปลี่ยนจากรายการปัญหาไปสู่วาระร่วมของพื้นที่ที่ภาคีเห็นว่า สำคัญและต้องร่วมกันขับเคลื่อน

**ขั้นที่ 4: ขับเคลื่อนและทบทวน**

ใช้บทที่ 11 บทที่ 12 บทที่ 15 ภาคผนวก D, ภาคผนวก F และ ภาคผนวก L เพื่อทำให้ Area Agenda ไม่หยุดอยู่ที่ข้อสรุปจากเวที แต่เชื่อมไปสู่เจ้าภาพร่วม การลงทุนร่วม การติดตามเรียนรู้ และการปรับตัวต่อเนื่อง

ใช้ส่วนนี้แล้วควรทำอะไร

- Provincial Snapshot ของจังหวัด
- Pattern และ paradox สำคัญของพื้นที่
- คำถามสำหรับเปิด dialogue
- Candidate Area Agenda 2-3 เรื่อง
- ภาคีหลักที่ควรร่วมขับเคลื่อน
- แผน Learning Review สอนแรก

### 3.3 ทักษะปฏิบัติการและผู้ดำเนินกระบวนการ หรือ Facilitator

ทักษะปฏิบัติการและ facilitator คือผู้ที่ทำให้ข้อมูลกลายเป็นกระบวนการจริงในพื้นที่ บทบาทของกลุ่มนี้ไม่ใช่เพียงจัดประชุมหรือควบคุมเวลา แต่คือการออกแบบพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการสนทนา ช่วยให้ผู้คนเข้ามามีส่วนร่วม ฟังกัน ตั้งคำถามร่วมกัน และเชื่อมโยงข้อมูลกับประสบการณ์จริงของพื้นที่

#### บทบาทหลัก

- ออกแบบเวที dialogue
- คัดเลือกข้อมูลที่เหมาะสมสำหรับการสนทนา
- ดูแลบรรยากาศและความปลอดภัยทางจิตวิทยา
- ช่วยให้เห็นต่างกลายเป็นการเรียนรู้
- สรุปประเด็นโดยไม่ปิดการตีความเร็วเกินไป
- เชื่อมผลจากเวทีไปสู่ Area Agenda และการขับเคลื่อนต่อบทที่ควรใช้
- บทที่ 8: จาก Data สู่ Dialogue
- บทที่ 13: Facilitation for Territorial Transformation
- บทที่ 14: Workshop Design for TWBI and SHARE+
- บทที่ 15: Operational Toolkit
- บทที่ 16: TWBI Literacy
- บทที่ 12: Learning Review

#### เครื่องมือที่ควรใช้

- ภาคนวนก B: Dialogue Prompt Collection
- ภาคนวนก C: Facilitation Notes
- ภาคนวนก G: Suggested Workshop Formats
- ภาคนวนก D: Stakeholder and Resource Mapping Canvas
- ภาคนวนก E: Area Agenda Worksheet
- ภาคนวนก F: Learning Review Worksheet

#### ใช้ส่วนนี้แล้วควรทำอะไร

- คำถามหลักของเวที

ชุดคำถาม dialogue ที่ช่วยเปิดพื้นที่สนทนาจากข้อมูล TWBI และ SHARE+ สู่ความเข้าใจร่วม ครอบคลุมการอ่าน pattern การค้นหา paradox และการเชื่อมโยงข้อมูลกับชีวิตจริงของพื้นที่ (ดูชุดคำถามเพิ่มเติมใน ภาคนวนก B และ N)

- กำหนดการ workshop ที่เหมาะกับเป้าหมาย

ตัวเลือกรูปแบบเวทีตั้งแต่ครึ่งวันถึง 2 วัน พร้อมลำดับกิจกรรมและผลลัพธ์ ที่คาดหวังในแต่ละรูปแบบ ปรับได้ตามบริบทและระยะของการขับเคลื่อนพื้นที่ (ดู ภาคนวนก G)

- วิธีคัดเลือกข้อมูลสำหรับเปิดวง

หลักการเลือก pattern และ paradox จาก TWBI ที่จะสร้างการสนทนาที่มีความหมาย หลีกเลี่ยงการไหลดข้อมูลมากเกินไป และเน้นข้อมูลที่เชื่อมกับสิ่งที่ผู้เข้าร่วมรู้สึกว่าเป็นเรื่องของเรา

- แนวทางรับมือความเห็นต่าง

เทคนิคการใช้ความเห็นต่างเป็น "ข้อมูลของระบบ" ไม่ใช่ปัญหาที่ต้องกำจัด รวมถึงวิธีสร้าง psychological safety และช่วยให้ความขัดแย้งนำไปสู่ความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้น (ดู ภาคนวนก C และ O)

- ผลลัพธ์ที่ควรสรุปหลังเวที

## “เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

ผลลัพธ์ที่ควรสรุปหลังเวทีในแต่ละรูปแบบ เช่น shared understanding ของสถานการณ์พื้นที่ ประเด็น Area Agenda เบื้องต้น และ next steps ที่ชัดเจน พร้อมแนวทางบันทึกและสื่อสารผลสู่ภาคีที่เกี่ยวข้อง

### 4.การใช้ภาคผนวกในฐานะชุดเครื่องมือกลาง

ภาคผนวกท้ายเล่มมิได้เป็นเพียงเอกสารประกอบ แต่เป็นชุดเครื่องมือกลางของกลุ่มที่สามารถใช้ซ้ำได้ในหลายบท หลายสถานการณ์ และหลายรูปแบบของเวที ดังนั้น ในการอ่านแต่ละบท ผู้อ่านควรสังเกตกล่อง “เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง” ซึ่งจะระบุว่าบทนั้นควรใช้ภาคผนวกใดประกอบ และใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใด

การจัดวางเช่นนี้ช่วยให้ภาคผนวกยังคงเป็นชุดเครื่องมือรวมท้ายเล่มที่ใช้งานสะดวก ขณะเดียวกันก็ทำให้เนื้อหาแต่ละบท เชื่อมกับการปฏิบัติจริงอย่างชัดเจน

## 5. ตาราง Cross Reference ระหว่างบทกับภาคผนวก

ตารางที่ 2 Cross Reference ระหว่างบทกับภาคผนวก

| บทที่                                               | เนื้อหาหลักของบท                               | ภาคผนวกที่ควรใช้ประกอบ | ใช้เพื่ออะไร                                       |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------|
| บทที่ 1 สุขภาวะและการพัฒนาที่มีความหมาย             | ทำความเข้าใจสุขภาวะและความอยู่ดีมีสุข          | H, Q                   | ใช้ทบทวนแนวคิดสุขภาวะและกรอบคิดการพัฒนา            |
| บทที่ 2 จาก GDP สู่ Well-being Oriented Development | ทำความเข้าใจการเปลี่ยนกรอบการพัฒนา             | H, Q                   | ใช้อธิบายแนวคิดการพัฒนาที่เน้นความอยู่ดีมีสุข      |
| บทที่ 3 Complexity และ Systems Thinking             | ทำความเข้าใจระบบซับซ้อนและการมองพื้นที่        | H, Q                   | ใช้ทำความเข้าใจกรอบคิดระบบซับซ้อนและการมองพื้นที่  |
| บทที่ 4 TWBI                                        | อ่านและตีความ TWBI                             | A, P, Q, H             | ใช้ทบทวนจังหวัด อธิบายคำสำคัญ และดูภาพประกอบแนวคิด |
| บทที่ 5 SHARE+                                      | อ่านทวน ภาศึ ทรัพยากร และโครงการ               | A, D, O, Q, H          | ใช้ทำแผนที่ภาคีและทรัพยากร                         |
| บทที่ 6 Provincial Case                             | กรณีศึกษาจังหวัด                               | A, I, J, K, D, E, F, L | ใช้สารัตถการวิเคราะห์จังหวัดตัวอย่าง               |
| บทที่ 7 Pattern / Paradox                           | มอง Pattern และ Paradox จากข้อมูล              | A, I, J, K, B, O, H    | ใช้สรุปภาพรวมจังหวัดและตั้งคำถามต่อข้อมูล          |
| บทที่ 8 Data → Dialogue                             | เปิดวง Dialogue จาก Paradox                    | B, C, L.5              | ใช้เลือกคำถามและเตรียม facilitator                 |
| บทที่ 9 Collective Learning                         | เรียนรู้ร่วมจากความเห็นต่าง                    | B, C, L.5, F           | ใช้ตั้งคำถามเรียนรู้ร่วมและทบทวนวงสนทนา            |
| บทที่ 10 Area Agenda                                | กำหนด Area Agenda                              | E, D, B                | ใช้คัดเลือกประเด็น วางภาคี และเขียน Area Agenda    |
| บทที่ 11 Territorial Governance                     | ขับเคลื่อน Territorial Governance              | D, E, F                | ใช้ mapping ภาคี ทรัพยากร และรอบทบทวน              |
| บทที่ 12 Learning Review                            | ทบทวนการเรียนรู้และปรับตัว                     | F, L, B, C             | ใช้ทบทวนบทเรียนและออกแบบคำถาม                      |
| บทที่ 13 Facilitation                               | ออกแบบและดูแลกระบวนการ                         | C, M, N, B             | ใช้เป็น checklist และคลังคำถาม                     |
| บทที่ 14 Workshop Design                            | ออกแบบเวทีเรียนรู้ร่วม                         | G, B, C, N             | ใช้วางรูปแบบ workshop และคำถามหลัก                 |
| บทที่ 15 Operational Toolkit                        | ใช้ Master Toolkit Map (ภาคผนวก A-Q) ในพื้นที่ | A-Q                    | ใช้เป็นแผนที่เลือกเครื่องมือ                       |
| บทที่ 16 TWBI Literacy                              | อ่านข้อมูล TWBI อย่างมีความหมาย                | P, Q, H                | ใช้อธิบายคำสำคัญและกรอบภาพ                         |
| บทที่ 17 Transformative Territories                 | สู่พื้นที่แห่งการเปลี่ยนแปลง                   | H, Q                   | ใช้ภาพกรอบคิดและคำสำคัญ                            |
| บทที่ 18 หนังสือนิทรรศการ                           | หนังสือนิทรรศการ                               | H, Q                   | ใช้สรุป visual journey ของทั้งเล่ม                 |

## 6. รูปแบบกล่อง Cross Reference ท้ายบท

ในแต่ละบท มีกล่อง “เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง” เพื่อชี้ให้ผู้อ่านเห็นว่าควรใช้ภาคผนวกใดประกอบตัวอย่างเช่น

ตัวอย่างท้ายบทที่ 7: การอ่าน Pattern และ Paradox

เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง

- ภาคผนวก A: Provincial Reflection Template ใช้สรุปจุดแข็ง ความเปราะบาง pattern และ paradox ของจังหวัด

- ภาคผนวก I: Provincial Snapshot Template ใช้สรุปภาพรวมจังหวัดในหน้าเดียวก่อนเริ่มวิเคราะห์ pattern และ paradox

- ภาคผนวก J: Pattern Analysis Canvas ใช้วิเคราะห์แบบแผนเชิงระบบของจังหวัดอย่างเป็นระบบ

- ภาคผนวก K: Paradox Finder ใช้ค้นหาและจัดลำดับความย้อนแย้งของการพัฒนาในข้อมูลจังหวัด

- ภาคผนวก B: Dialogue Prompt Collection ใช้เตรียมคำถามสำหรับนำข้อสังเกตจากข้อมูลเข้าสู่เวทีสนทนา

- ภาคผนวก H: Visual Framework Collection ใช้ภาพประกอบการอธิบายความเชื่อมโยงระหว่าง TWBI, SHARE+ และการเรียนรู้เชิงพื้นที่

ตัวอย่างท้ายบทที่ 10: Area Agenda

เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง

- ภาคผนวก E: Area Agenda Worksheet (รวมแบบฟอร์มวิเคราะห์ TWBI) ใช้คัดเลือกประเด็นสำคัญ เขียน Area Agenda Statement และวิเคราะห์ข้อมูล TWBI เพื่อเชื่อมโยงสู่การกำหนดวาระร่วมของพื้นที่

- ภาคผนวก D: Stakeholder and Resource Mapping Canvas ใช้ระบุภาคี ทรัพยากร และกลไกที่เกี่ยวข้องกับวาระร่วม

- ภาคผนวก B: Dialogue Prompt Collection ใช้ตั้งคำถามเพื่อให้ภาคีร่วมกันพิจารณาว่าประเด็นใดควรเป็น วาระร่วมของพื้นที่

ตัวอย่างท้ายบทที่ 14: Workshop Design

เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง

- ภาคผนวก G: Suggested Workshop Formats ใช้เลือกรูปแบบเวที เช่น ครึ่งวัน 1 วัน 2 วัน หรือเวทีผู้บริหาร

- ภาคผนวก C: Facilitation Notes ใช้เตรียมบทบาทของ facilitator และข้อควรระวังในเวที

- ภาคผนวก B: Dialogue Prompt Collection ใช้เลือกคำถามเปิดวง คำถามเชิงระบบ และคำถามสรุปบทเรียน

- ภาคผนวก N: Facilitator Quick Reference ใช้เป็นคู่มือฉบับพกพาสำหรับ facilitator ระหว่างดำเนินเวที

## 7. วิธีใช้คู่มือตามสถานการณ์

กรณีที่ 1: จังหวัดเพิ่งเริ่มใช้ TWBI และ SHARE+

ควรใช้บทที่ 4 บทที่ 5 บทที่ 7 และ ภาคผนวก A

ผลลัพธ์ที่ควรได้คือภาพรวมจังหวัดเบื้องต้นและคำถามสำคัญสำหรับ นำไปคุยต่อ

กรณีที่ 2: จังหวัดต้องการจัดเวที dialogue ครั้งแรก

ควรใช้บทที่ 8 บทที่ 13 บทที่ 14 ภาคผนวก B ภาคผนวก C และ ภาคผนวก G

ผลลัพธ์ที่ควรได้คือกำหนดการเวที คำถามหลัก ข้อมูลที่ใช้เปิดวง และผลลัพธ์ที่คาดหวังจากเวที

กรณีที่ 3: จังหวัดต้องการกำหนด Area Agenda

ควรใช้บทที่ 9 บทที่ 10 บทที่ 11 ภาคผนวก E และ ภาคผนวก D

ผลลัพธ์ที่ควรได้คือวาระร่วมของพื้นที่ฉบับร่าง ภาคีที่เกี่ยวข้อง และแนวทางขับเคลื่อนเบื้องต้น

## “เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

กรณีที่ 4: จังหวัดต้องการทบทวนการขับเคลื่อน

ควรใช้บทที่ 12 ภาคผนวก F และ ภาคผนวก L และบทที่ 17

ผลลัพธ์ที่ควรได้คือบทเรียน สิ่งที่ต้องทำต่อ สิ่งที่ต้องปรับ และรอบการเรียนรู้ถัดไป

### 8. ข้อเสนอแนะในการใช้คู่มือในเวทีจริง

1) อย่าเริ่มจากข้อมูลมากเกินไป

ควรเลือกข้อมูลที่สำคัญ 5-7 ประเด็น เพื่อให้ผู้เข้าร่วมรู้สึกว่าคุณทราบดีกับข้อมูล

2) อย่ารีบสรุปเร็วเกินไป

ข้อมูลควรเปิดพื้นที่ให้หลายฝ่ายตีความก่อน ไม่ควรให้ทีมวิเคราะห์สรุปแทนพื้นที่ทั้งหมด

3) อย่าใช้คะแนนเพื่อทำให้พื้นที่รู้สึกถูกประเมิน

ควรย้ำว่า TWBI และ SHARE+ เป็นเครื่องมือเรียนรู้ ไม่ใช่เครื่องมือตัดสิน

4) ต้องมีคนจากหลายมุมของพื้นที่

เวทีที่มีแต่หน่วยงานเดียวจะมองเห็นเพียงบางด้านของระบบ ควรชวนท้องถิ่น ภาคประชาสังคม ชุมชน นักวิชาการ และกลุ่มที่เกี่ยวข้องเข้าร่วม

5) ต้องจบด้วยคำถามและก้าวต่อไป

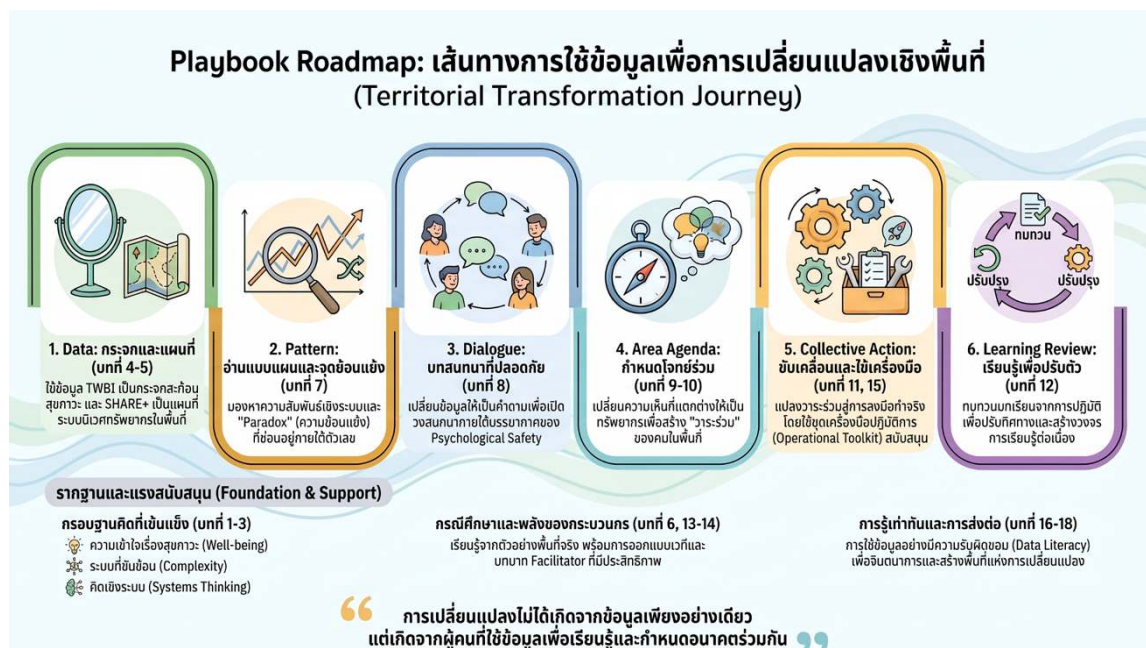
เวทีที่ดีไม่จำเป็นต้องจบด้วยคำตอบทั้งหมด แต่ควรจบด้วยคำถามที่คมขึ้น ภาวคิที่ควรชวนเพิ่ม และก้าวแรกที่ทำได้อีก

### 9. สรุปการใช้คู่มือ

คู่มือเล่มนี้ไม่ได้มีไว้เพื่อให้ทุกจังหวัดทำเหมือนกัน แต่มีไว้เพื่อช่วยให้แต่ละจังหวัด ค้นพบเส้นทางของตนเอง บนฐานข้อมูล การสนทนา และการเรียนรู้ร่วม

หากใช้คู่มือนี้อย่างเหมาะสม จังหวัดจะไม่เพียงอ่านค่า TWBI หรือดูข้อมูล SHARE+ เท่านั้น แต่จะสามารถใช้ข้อมูล เหล่านั้น เพื่อมองเห็นตนเองอย่างรอบด้าน ฟังเสียงของภาคีและประชาชน ตั้งคำถามใหม่ต่ออนาคตของจังหวัด กำหนดวาระร่วม ที่มีความหมาย เชื่อมทรัพยากรและภาคี ลงมือทำ และทบทวนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป คู่มือนี้คือเครื่องมือช่วยให้จังหวัดเปลี่ยนจากการมีข้อมูล ไปสู่การใช้ข้อมูลเพื่อสร้างการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่



**แผนที่นำทาง: โครงสร้างและการใช้คู่มือเล่มนี้**

## บทนำ Introduction: ทำไม TWBI จึงสำคัญในวันนี้

### เหตุใด TWBI จึงสำคัญต่อสังคมไทยในปัจจุบัน

คำถามที่ง่ายที่สุดมักซ่อนคำตอบที่ยากที่สุดไว้ข้างใน: “คนในจังหวัดของเรามีชีวิตที่ดีขึ้น หรือไม่”? เราตอบคำถามนี้ได้จาก GDP ได้แค่ส่วนหนึ่ง แต่ตัวเลขรายได้ไม่บอกว่า คนแก่ในชุมชนรู้สึกโดดเดี่ยวแค่ไหน เด็กมีพื้นที่เล่นไหม ชุมชนยังช่วยเหลือกันอยู่ไหม หรืออากาศที่ผู้คนหายใจทุกวันสะอาดพอไหม TWBI และ SHARE+ เกิดขึ้นเพราะเราต้องการ คำตอบที่ครบกว่านั้น

### โลกที่ซับซ้อนกว่าที่เคย

ในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา สังคมไทยและสังคมโลกเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่เชื่อมโยงกันอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน สังคมสูงวัยไม่ใช่แค่ปัญหาสาธารณสุข แต่กระทบตลาดแรงงาน เศรษฐกิจชุมชน และความสัมพันธ์ในครอบครัวพร้อมกัน สุขภาพจิตไม่ใช่เรื่องของปัจเจก แต่สะท้อนโครงสร้างการทำงาน ความเหลื่อมล้ำ และความเข้มแข็งของชุมชน ปัญหาหนึ่ง ผลักดันปัญหาอื่น และวิธีแก้เดิมมักไม่ได้ผลอีกต่อไป

ในโลกเช่นนี้ การบริหารจัดการเชิงพื้นที่แบบแยกส่วน สุขภาพไปทาง เศรษฐกิจไปทาง สิ่งแวดล้อมไปทาง ทำให้เราพลาด ภาพรวม และแก้ปัญหาแบบผิวเผิน แทนที่จะจัดการ รากเหง้าของมัน การมีข้อมูลที่มองทุกมิติของชีวิตคน พร้อมกันจึงไม่ใช่ความหรูหรา แต่เป็นเครื่องมือที่จำเป็น

### เมื่อ GDP ไม่เพียงพออีกต่อไป

ตลอดหลายทศวรรษที่ผ่านมา การพัฒนามักวัดผลด้วย GDP รายได้ต่อหัว และการลงทุน สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญ แต่ประสบการณ์จากหลายประเทศรวมถึงไทยชี้ให้เห็นซ้ำแล้วซ้ำเล่าว่า การเติบโตทางเศรษฐกิจไม่ได้รับประกันว่า ผู้คนจะมีชีวิตที่ดีขึ้นเสมอไป

มีจังหวัดที่รายได้เพิ่มขึ้นแต่ความเครียดก็เพิ่มขึ้น สุขภาพจิตเปราะบางขึ้น และชุมชนสูญเสียความเชื่อมโยงที่เคยมี ในทางกลับกัน มีพื้นที่ที่ไม่ได้ร่ำรวยที่สุด แต่ผู้คนมีคุณภาพชีวิต ความสัมพันธ์ทางสังคม และความรู้สึกปลอดภัยที่ดีกว่า สิ่งที่ GDP วัดไม่ได้ นั่นคือสิ่งที่มีความหมายต่อชีวิตคนมากที่สุด

คำถามสำคัญของการพัฒนาในศตวรรษที่ 21 อาจไม่ใช่ 'เศรษฐกิจโตเท่าไร?' แต่คือ 'ผู้คนมีชีวิตที่ดีขึ้นจริงหรือไม่?'

### Well-being: การพัฒนาที่เอาชีวิตคนเป็นศูนย์กลาง

แนวคิดเรื่อง Well-being ได้รับความสนใจทั่วโลกในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ไม่ใช่เพราะแฟชั่น แต่เพราะมันตอบโจทย์ที่ GDP ตอบไม่ได้ Well-being ไม่ได้หมายถึง แค่การไม่มีโรคหรือมีรายได้เพียงพอ แต่ครอบคลุมสุขภาพกายและจิต ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความสัมพันธ์ทางสังคม ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม การมีส่วนร่วม และความสามารถในการ ดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรีและมีความหมาย

เมื่อมองจากมุมนี้ จังหวัดไม่ใช่แค่หน่วยบริหาร แต่คือระบบที่มีชีวิต ที่มีผู้คน เชื่อมโยงกัน มีผลต่อกัน และร่วมกันกำหนดอนาคตของพื้นที่ การพัฒนาที่แท้จริงจึงต้อง เริ่มจากการเข้าใจระบบนี้ ในความซับซ้อนของมัน ไม่ใช่ตัดมาดูแค่ตัวเลขใดตัวเลขหนึ่ง

### TWBI: จากตัวเลขสู่การเรียนรู้ร่วม

ดัชนีความอยู่ดีมีสุขของประชากรและสังคม หรือ Thailand Well-Being Index (TWBI) ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อสะท้อนสถานการณ์ Well-being ของสังคมไทยใน 5 มิติหลัก ครอบคลุม 22 ตัวชี้วัด โดยให้คะแนนอยู่ระหว่าง 25 ถึง 100 TWBI ช่วยให้จังหวัดมองเห็นตนเองได้หลายมิติพร้อมกัน ได้แก่

## “เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

สุขภาพ สังคมและเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและโครงสร้างพื้นฐาน การศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ และการมีส่วนร่วมของประชาชน

แต่จุดสำคัญที่สุดของ TWBI ไม่ใช่ตัวคะแนน แต่คือสิ่งที่คะแนนนั้นชวนให้ตั้งคำถาม ทำไมมีติดนี้ถึงต่ำ? ทำไมตัวชี้วัดนี้ ถึงดีกว่าจังหวัดอื่น? มีความยั่งยืนอย่างไรบ้างใน ข้อมูล? สิ่งที่ตัวเลขบอกไม่ได้คืออะไร? คำถามเหล่านี้ต่างหาก ที่นำไปสู่การเรียนรู้ร่วม และการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมาย TWBI จึงไม่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อตัดสินหรือจัดอันดับ จังหวัด แต่เพื่อเปิดพื้นที่ให้ผู้คนได้ถามว่า 'เราอยู่ที่ไหน และอยากไปไหน?'

### SHARE และ SHARE+: จากข้อมูลภาคี สู่แพลตฟอร์มการเรียนรู้เชิงพื้นที่

SHARE เริ่มต้นจากระบบข้อมูลทรัพยากรทางสังคมและสุขภาพที่พัฒนาโดยความร่วมมือของ สช. สสส. สปสช. และ พอช. มุ่งเชื่อมโยงข้อมูลภาคีและทรัพยากรในระดับจังหวัด SHARE+ ต่อยอดด้วยการเพิ่มการวิเคราะห์เชิงพื้นที่แบบหลายมิติ บูรณาการข้อมูลจาก หลายแหล่ง ทั้ง social determinants of health เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และข้อมูล ชุมชน เชื่อมโยงกับ TWBI เพื่อให้จังหวัดเห็นถึงสถานะ Well-being และศักยภาพ ของระบบพร้อมกัน

เมื่อ TWBI และ SHARE+ ถูกใช้ร่วมกัน จังหวัดสามารถมองเห็นถึง 'ผลลัพธ์' ว่าคนมี ชีวิตอย่างไร และ 'เงื่อนไขของระบบ' ว่าอะไรกำลังผลิตผลลัพธ์นั้น การเห็นทั้งสองด้าน พร้อมกันคือรากฐานของการออกแบบนโยบาย และการขับเคลื่อนที่ตรงจุด

### หนังสือเล่มนี้ช่วยให้เราทำอะไรได้บ้าง

หนังสือเล่มนี้ไม่ใช่คู่มือ dashboard หรือคู่มือเทคนิคการใช้ระบบข้อมูล แต่เป็น คู่มือกระบวนการ ที่ช่วยให้ทีมพื้นที่นำข้อมูล TWBI และ SHARE+ มาสร้างการสนทนา ที่มีคุณภาพ เกิดการเรียนรู้ร่วม และนำไปสู่การกำหนดวาระร่วมและการขับเคลื่อนที่ ทุกภาคส่วนในจังหวัดเป็นเจ้าของ

เส้นทางหลักที่หนังสือนี้นำเสนอคือ ข้อมูล (Data) → การสนทนา (Dialogue) → การเรียนรู้ร่วม (Collective Learning) → วาระพื้นที่ (Area Agenda) → การเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่ (Territorial Transformation) แต่ละขั้นตอนมีเครื่องมือ กระบวนการ และตัวอย่างที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทของจังหวัด

หากคุณเป็นแกนนำจังหวัดที่เพิ่งเริ่มต้น คุณไม่จำเป็นต้องรู้ทุกอย่างก่อนเริ่ม ข้อมูล TWBI อยู่ในมือของคุณแล้ว ส่วนที่เหลือคือการเชิญผู้คนในพื้นที่มาร่วมกัน ตั้งคำถาม ฟังกัน และหาทางไปด้วยกัน หนังสือเล่มนี้จะช่วยให้คุณออกแบบเส้นทางนั้น

หนังสือเล่มนี้ วางแนวทางการใช้งานที่สอดคล้องกับตรรกะของ Theory of Change เชื่อมข้อมูลกับ การเปลี่ยนแปลงจริงในพื้นที่ พังด้านล่างแสดง "ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง" ที่รองรับคู่มือทั้งเล่ม ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ 6 ขั้น ไปจนถึงผลลัพธ์และผลกระทบระยะยาว ผู้อ่านจะพบว่าแต่ละบทในคู่มือสอดคล้องกับแต่ละขั้นในผังนี้

แต่ละขั้นในกระบวนการ Theory of Change เชื่อมกับเนื้อหาในบทต่างๆ ดังนี้:

- ▶ ปัจจัยนำเข้า (TWBI) → บทที่ 1-2 (แนวคิด Well-being) + บทที่ 4 (TWBI Literacy)
- ▶ ปัจจัยนำเข้า (SHARE+) → บทที่ 5 (SHARE+ และ SDH)
- ▶ ① Data → บทที่ 4-5: อ่านและตีความ TWBI/SHARE+ ให้เป็นข้อมูลพื้นที่
- ▶ ② Pattern → บทที่ 7: อ่านแบบแผนและ Paradox จากข้อมูล TWBI
- ▶ ③ Dialogue → บทที่ 8: จาก Data สู่ Dialogue — นำข้อมูลเข้าสู่วงสนทนา
- ▶ ④ Area Agenda → บทที่ 9-10: จาก Dialogue สู่วาระร่วมของพื้นที่
- ▶ ⑤ Collective Action → บทที่ 11: Territorial Governance และการขับเคลื่อนร่วม
- ▶ ⑥ Learning Review → บทที่ 12: Learning Review and Adaptive Learning



## “เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

► Facilitator / Psychological Safety → บทที่ 13: Facilitation for Territorial Transformation

### สมมติฐานสำคัญ / IF → THEN ASSUMPTIONS

- ① ถ้าพื้นที่ "เห็น" ข้อมูล TWBI/SHARE+ ร่วมกัน → จะเกิดบทสนทนาที่มีคุณภาพ
  - ② ถ้าสนทนาในบรรยากาศที่ปลอดภัย → จะเกิดความเข้าใจร่วมในระดับภาค
  - ③ ถ้าเข้าใจร่วมแล้ว → ภาคีจะตกลง Area Agenda ร่วมกันได้
  - ④ ถ้ามี Area Agenda ที่ชัด → จะเกิดการขับเคลื่อนจริงในพื้นที่
  - ⑤ ถ้าขับเคลื่อนและทบทวนอย่างต่อเนื่อง → สุขภาวะของประชาชนจะดีขึ้น
- 
-

## Theory of Change: จาก "ข้อมูลในจังหวัด" สู่ "สุขภาวะที่ยั่งยืน"

### สถานการณ์ / PROBLEM CONTEXT

ประเทศไทยเผชิญความท้าทายซับซ้อน — ข้อมูลมีอยู่แต่ยังไม่กลายเป็นพลังของพื้นที่  
สังคมสูงวัย · โรคไม่ติดต่อเรื้อรัง · ความเหลื่อมล้ำ · TWBI ถูกเก็บไว้ใน Dashboard · จังหวัดถูกมองเป็น  
"หน่วยรับนโยบาย" ไม่ใช่ระบบที่เรียนรู้ได้



### ปัจจัยนำเข้า / INPUTS & ENABLING CONDITIONS

TWBI  
5 มิติ · 22 ตัวชี้วัด · ระดับจังหวัด

SHARE+  
ภาคี · ทรัพยากร · SDH · โครงการในพื้นที่

Facilitator ที่มีทักษะ  
ออกแบบและดูแลกระบวนการเรียนรู้

Psychological Safety  
พื้นที่ปลอดภัยสำหรับบทสนทนา



### กระบวนการ 6 ขั้น / PROCESS

① Data  
อ่านข้อมูลตั้งต้น  
"จังหวัดมีข้อมูลอะไรนอกเรา?"

② Pattern  
อ่านแบบแผน  
"มี paradox อะไรซ่อนอยู่?"

③ Dialogue  
บทสนทนา  
"คุยกับใคร อะไร อย่างไร?"

④ Area Agenda  
วาระร่วมพื้นที่  
"ประเด็นใดสำคัญร่วมกัน?"

⑤ Collective Action  
ขับเคลื่อนร่วม  
"ใครร่วม ทำอะไร อย่างไร?"

⑥ Learning Review  
ทบทวน ปรับตัว  
"เรียนรู้อะไร ปรับอะไรต่อ?"

๖ วนรอบต่อเนื่อง: ⑥ Learning Review วนกลับสู่ ① Data เพื่อเรียนรอบใหม่เสมอ



### ผลผลิต / OUTPUTS

Shared Understanding  
ความเข้าใจร่วมของภาคีในพื้นที่

Area Agenda  
วาระร่วมที่ภาคีเป็นเจ้าของ

Territorial Governance  
กลไกขับเคลื่อนและตัดสินใจร่วม



### ผลลัพธ์ระยะกลาง / OUTCOMES

Learning Territory  
จังหวัดที่อ่านและเรียนรู้ตนเองได้

Adaptive Governance  
ระบบที่ปรับตัวต่อความซับซ้อน

Collective Impact  
ภาคีทำงานร่วมอย่างมีทิศทาง



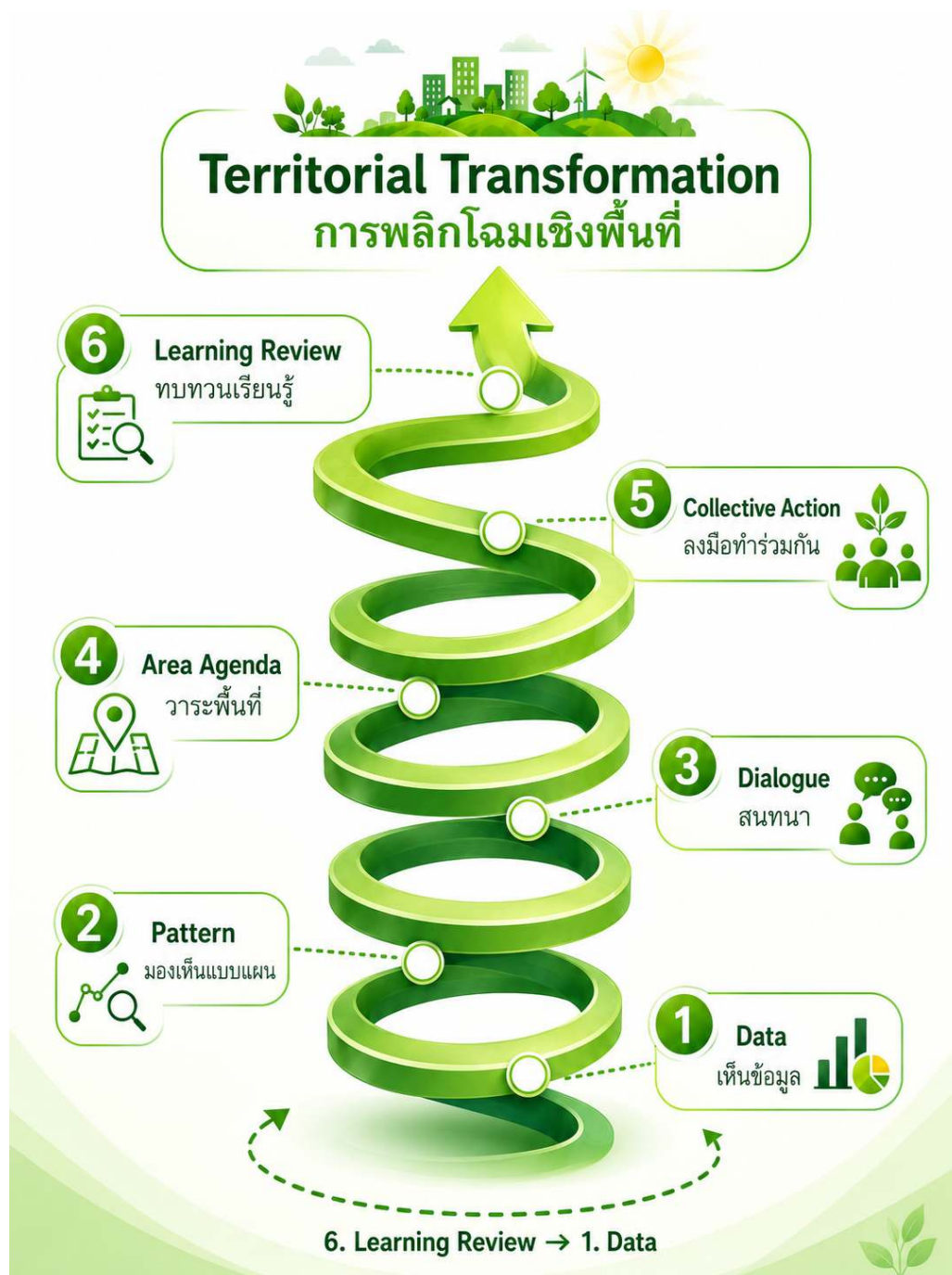
### ผลกระทบ / LONG-TERM IMPACT

**Territorial Transformation — สุขภาวะของประชาชนที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืน**  
พื้นที่เปลี่ยนจาก "หน่วยรับนโยบาย" → "ระบบที่เรียนรู้และกำหนดอนาคตเองได้" · Well-being  
Oriented Development เกิดขึ้นจริงในระดับพื้นที่

## Transformation Spiral

เกลียวแห่งการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่

การเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่ไม่ใช่วงจรที่วนกลับสู่จุดเดิม แต่เป็นเกลียวแห่งการเรียนรู้ที่ยกระดับความเข้าใจ วาระร่วม นวัตกรรม และศักยภาพของพื้นที่อย่างต่อเนื่อง โดย Learning Review ไม่ใช่จุดจบ แต่เป็นกลไกที่พาพื้นที่เข้าสู่รอบใหม่ที่สูงขึ้น ส่วน Territorial Transformation คือผลสะสมของการเรียนรู้ และการลงมือทำร่วมกันหลายรอบ



“เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

## PART I

### Reimagining Development Through Well-being ทบทวนการพัฒนาใหม่ผ่านมุมมองสุขภาวะและความอยู่ดีมีสุข

---

## 1 บทที่ 1 สุขภาวะ ความอยู่ดีมีสุข และการพัฒนาที่มีความหมาย



### 1.1 สุขภาวะและความอยู่ดีมีสุข : มุมมองที่กว้างกว่าการไม่มีโรค

แนวคิดเรื่อง "สุขภาวะ" ในความหมายกว้างนั้นไม่ได้หมายถึงเพียงการไม่มีโรคหรือการเข้าถึงบริการทางการแพทย์เท่านั้น หากแต่ครอบคลุมมิติของสุขภาพกาย สุขภาพจิต สุขภาพทางปัญญา และสุขภาพทางสังคม ซึ่งต่างส่งผลและเชื่อมโยงถึงกันอย่างแยกไม่ออก องค์การอนามัยโลก (WHO) ให้นิยามสุขภาพว่าเป็น "ภาวะที่สมบูรณ์ ทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสังคม ไม่ใช่เพียงการไม่มีโรค หรือความพิการ" ซึ่งสะท้อนมุมมองที่กว้างกว่าที่ ระบบบริการสุขภาพ แบบดั้งเดิมเคยให้ความสำคัญ

"ความอยู่ดีมีสุข" หรือ well-being สะท้อนมากกว่าความสุขชั่วคราว หากแต่รวมถึงคุณภาพชีวิตโดยรวม ความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีความหมาย การมีความสัมพันธ์ทางสังคมที่มั่นคง ความรู้สึกปลอดภัย และการมีส่วนร่วมในสังคม แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาที่ดีต้องสร้างเงื่อนไขให้ผู้คนสามารถมีชีวิตที่ดีในทุกมิติ ไม่ใช่เพียงเพิ่มรายได้ หรือลดอัตรา การเจ็บป่วย

### 1.2 ปัจจัยกำหนดสุขภาพและความอยู่ดีมีสุข

ชีวิตและสุขภาวะของผู้คนมิได้ถูกกำหนดโดยระบบสุขภาพหรือบริการทางการแพทย์เพียงอย่างเดียว ผลการวิจัยด้านสังคมศาสตร์และระบาดวิทยาทั่วโลกชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า "ปัจจัยกำหนดสุขภาพทางสังคม" (Social Determinants of Health) ได้แก่ รายได้ การศึกษา สภาพที่อยู่อาศัย สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ทางสังคม และการมีส่วนร่วมในชุมชน ล้วนส่งผลต่อสุขภาวะของผู้คนไม่น้อยไปกว่าปัจจัยทางชีววิทยาหรือพฤติกรรมสุขภาพส่วนบุคคล

การทำความเข้าใจและแก้ไขปัญห สุขภาวะในยุคปัจจุบันจึงต้องการแนวทางที่ให้ความสำคัญกับทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และความสัมพันธ์ของผู้คน ไม่ใช่เพียงการเพิ่มบริการทางการแพทย์ หรือการรณรงค์ให้ปรับเปลี่ยน พฤติกรรมส่วนตัว การมองเชื่อมโยงข้ามมิติจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญของการพัฒนาสุขภาวะที่ยั่งยืน

### 1.3 จังหวัดและพื้นที่ในฐานะ “ระบบที่มีชีวิต”

ที่ผ่านมา จังหวัดมักถูกมองในฐานะ "หน่วยการปกครอง" ที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดและดำเนินนโยบายจากส่วนกลาง แต่หากมองผ่านเลนส์ของการพัฒนาสุขภาวะและความอยู่ดีมีสุข จังหวัดคือ "ระบบที่มีชีวิต"

## “เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

ที่ประกอบด้วยผู้คน องค์กร ชุมชน เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันตลอดเวลา

ความเปลี่ยนแปลงในมิติหนึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อมิติอื่น เช่น การขยายตัวของเมืองส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ ครอบครัวยุภาพ สิ่งแวดล้อม และความสัมพันธ์ทางสังคมไปพร้อมกัน ดังนั้นการพัฒนาพื้นที่อย่างมีความหมาย จึงต้องเข้าใจพลวัตของระบบในภาพรวม ไม่ใช่แก้ปัญหาทีละเรื่องแบบแยกส่วน

### 1.4 TWBI : เครื่องมือเพื่อการมองเห็นและการเรียนรู้ร่วม

#### Framework 1 – จาก “ข้อมูล” สู่ “การพลิกโฉมเชิงพื้นที่”

“ข้อมูลจะมีพลังอย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่อถูกนำมาใช้เพื่อ เปิดบทสนทนา สร้างความเข้าใจร่วมกัน และ ขับเคลื่อนการเรียนรู้และการลงมือทำอย่างต่อเนื่อง”



เส้นทางแห่งคุณค่า: จากทรัพยากรตั้งต้น สู่ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงระดับโครงสร้าง  
กรอบที่ 1: จากข้อมูลสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่

ดัชนีความอยู่ดีมีสุขของประชากรและสังคม หรือ Thailand Well-Being Index (TWBI) มิได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือวัดผลหรือจัดอันดับความสำเร็จของจังหวัด หากแต่ถูกออกแบบมาเพื่อเป็น “เครื่องมือการเรียนรู้ร่วม” ที่ช่วยให้ภาคีพื้นที่มองเห็นสถานการณ์ ความเปราะบาง และศักยภาพของตนเองในหลากหลายมิติ

TWBI สะท้อนภาพรวมของสุขภาวะผ่านข้อมูลหลายมิติ ทั้ง 5 มิติ ได้แก่ สุขภาพ สังคมและเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและโครงสร้างพื้นฐาน การศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ และการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อให้พื้นที่สามารถวิเคราะห์แนวโน้ม เปรียบเทียบกับพื้นที่อื่น และตั้งคำถามสำคัญเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในระบบของตนเอง คุณค่าของ TWBI จึงไม่ได้อยู่ที่ตัวเลขหรือการจัดอันดับ แต่อยู่ที่การเปิดการสนทนา และการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนในพื้นที่

▶ รายละเอียดตัวชี้วัดทั้ง 22 รายการ (คำอธิบาย แหล่งข้อมูล) ดูได้ที่ ภาคผนวก P

### 1.5 คะแนนไม่ใช่ “คำตอบสุดท้าย”

ในการแสดงผลของ TWBI แต่ละมิติและแต่ละตัวชี้วัดจะมีการแสดงคะแนนและการจัดอันดับจังหวัด เพื่อช่วยให้พื้นที่มองเห็นภาพเปรียบเทียบและสังเกตเห็นความแตกต่างอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญที่ต้องเข้าใจคือ คะแนนที่เท่ากันมิได้หมายความว่าจังหวัดสองแห่งมีสาเหตุหรือบริบทเหมือนกัน เพราะแต่ละพื้นที่มีประวัติศาสตร์ โครงสร้าง และพลวัตที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง

ด้วยเหตุนี้ คะแนน TWBI จึงควรถูกใช้เป็นจุดเริ่มต้นของการ “เปิดประเด็น เปิดคำถาม และเปิดการขบคิดร่วม” มากกว่าการนำไปตัดสินหรือเปรียบเทียบแข่งขัน คะแนนที่เท่ากันอาจซ่อนสาเหตุ

ที่ต่างกัน และตัวเลขที่ดีขึ้น อาจไม่ได้สะท้อนการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงของชีวิตผู้คน การอ่านข้อมูลอย่างมีความหมายจึงต้องอาศัย ความเข้าใจบริบทและการสนทนาร่วมกันในพื้นที่

### 1.6 การพัฒนาที่มีความหมาย เริ่มจากการมองเห็น differently

ในหลายกรณี สิ่งที่จำกัดการเปลี่ยนแปลงของสังคมไม่ใช่การขาดข้อมูลหรือการขาดทรัพยากร หากแต่เป็นวิธีคิดเดิมที่ยังมองพื้นที่ผ่านกรอบของตัวเลขผลผลิตและการจัดอันดับการพัฒนาที่มีความหมายจึงเริ่มต้นจากการกล่ามองพื้นที่ใหม่ผ่านเลนส์ของสุขภาวะ ความสัมพันธ์ และความสามารถของผู้คนในการกำหนดอนาคตร่วมกัน ซึ่งต้องการทั้งข้อมูลที่ดี กระบวนการสนทนาที่เปิดกว้าง และความเต็มใจที่จะตั้งคำถามต่อสิ่งที่เคยถือว่าเป็นความสำเร็จ

### 1.7 บทสรุป: ข้อมูล TWBI และ SHARE+ ในฐานะจุดเริ่มต้นของการมองเห็นพื้นที่ใหม่

ข้อมูล TWBI และ SHARE+ จึงไม่ใช่คำตอบสำเร็จรูปที่บอกว่าพื้นที่ควรทำอะไร แต่เป็นกระจกที่ช่วยให้พื้นที่มองเห็นตนเองชัดขึ้น มองเห็นความเชื่อมโยงที่ซับซ้อนของปัจจัยต่าง ๆ และเปิดพื้นที่สำหรับการตั้งคำถามใหม่ร่วมกัน การพัฒนาที่มีความหมายไม่ได้เริ่มจากการวิ่งตามตัวเลข แต่เริ่มจากการที่ผู้คนในพื้นที่ได้มองเห็น และเข้าใจสถานการณ์ของตนเองอย่างรอบด้าน เพื่อนำไปสู่การกำหนดวาระและดำเนินการเปลี่ยนแปลง ที่สอดคล้องกับความเป็นจริงของพื้นที่นั้น

“ไม่มี ‘ดีแล้ว’ มีแต่ ‘ดีขึ้น และดีขึ้น’”

### 1.8 เอกสารอ้างอิงสำคัญ

- Sen, A. (1999). Development as Freedom. Oxford University Press.
- Nussbaum, M. C. (2011). Creating Capabilities: The Human Development Approach. Harvard University Press.
- Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. (2009). Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress.
- UNDP. (2022). Human Development Report 2021/2022: Uncertain Times, Unsettled Lives. United Nations Development Programme.
- Marmot, M. (2015). The Health Gap: The Challenge of an Unequal World. Bloomsbury.
- Wilkinson, R., & Pickett, K. (2009). The Spirit Level: Why More Equal Societies Almost Always Do Better. Allen Lane.
- WHO. (2008). Closing the Gap in a Generation: Health Equity through Action on the Social Determinants of Health. WHO Commission on Social Determinants of Health.

## 2 บทที่ 2 จาก GDP สู่ Well-being Oriented Development

### จาก GDP สู่ Well-being: การพัฒนาที่มองชีวิตคนเป็นศูนย์กลาง



### 2.1 Well-being Oriented Development: การพัฒนาที่มองชีวิตของผู้คนเป็นศูนย์กลาง

จากข้อจำกัดของแนวคิดการพัฒนาแบบดั้งเดิม หลายประเทศและองค์กรระหว่างประเทศ จึงเริ่มให้ความสำคัญกับแนวคิด Well-being Oriented Development หรือ “การพัฒนาที่มองความอยู่ดีมีสุขของผู้คนเป็นศูนย์กลาง” แนวคิดนี้ถือว่าเป้าหมายที่แท้จริงของการพัฒนา ไม่ใช่การผลิตหรือการบริโภคที่มากขึ้น แต่คือการช่วยให้ผู้คนสามารถมีชีวิตที่ดี มีศักดิ์ศรี และมีความหมาย ผ่านการสร้าง เงื่อนไขทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อความอยู่ดีมีสุขในทุกมิติ

#### 2.1.1 ประสบการณ์นานาชาติ: เมื่อประเทศต่าง ๆ หันมาใช้ Well-being เป็นกรอบนโยบาย

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา หลายประเทศเริ่มแปลงแนวคิด Well-being Oriented Development ให้กลายเป็นกลไกนโยบายที่ใช้งานได้จริง ประสบการณ์เหล่านี้ ให้บทเรียนสำคัญสำหรับประเทศไทย

##### 2.1.1.1 สกอตแลนด์ — National Performance Framework + Local Outcome Improvement Plans

สกอตแลนด์พัฒนา National Performance Framework (NPF) ตั้งแต่ปี 2007 โดยกำหนดเป้าหมายของประเทศ ไม่ใช่ผ่าน GDP แต่ผ่าน 81 ตัวชี้วัดสุขภาวะ ครอบคลุม 11 มิติ เช่น สุขภาพ ความเป็นธรรม และสิ่งแวดล้อม

สิ่งที่ทำให้ NPF แตกต่างคือการเชื่อมโยงกับระดับพื้นที่ผ่าน Local Outcome Improvement Plans (LOIPs) ซึ่งให้แต่ละชุมชนกำหนดว่า “ความเจริญ” ในบริบทของตนหมายความว่าอย่างไร ผลลัพธ์คือข้อมูลกลายเป็นเครื่องมือ สนทนาระหว่างภาครัฐกับชุมชน ไม่ใช่เพียงเครื่องมือรายงาน

##### 2.1.1.2 เวลส์ — Well-being of Future Generations Act

เวลส์ผ่านกฎหมาย Well-being of Future Generations Act ในปี 2015 ซึ่งถือเป็นกฎหมายแรกในโลกที่บังคับให้หน่วยงานสาธารณะทุกแห่งต้องคิดถึงผลกระทบระยะยาวต่อ Well-being ในการตัดสินใจทุกครั้ง กฎหมายนี้สร้าง “Future Generations Commissioner” ทำหน้าที่ตรวจสอบว่านโยบายต่างๆ

สอดคล้องกับเป้าหมาย 7 ประการของ Well-being หรือไม่ รวมถึงสุขภาพ ความเท่าเทียม ความยืดหยุ่น และชุมชนที่มีความสามัคคี

### **2.1.1.3 นิวซีแลนด์ — Living Standards Framework + Wellbeing Budget**

นิวซีแลนด์ปฏิรูปกระบวนการงบประมาณของประเทศในปี 2019 โดยนำ Wellbeing Budget มาใช้เป็นครั้งแรก งบประมาณไม่ได้จัดสรรตาม "หน่วยงาน" หรือ "sector" แต่จัดสรรตาม "ผลลัพธ์สุขภาพ" ที่ต้องการ เช่น การลดความยากจนในเด็ก การสนับสนุนสุขภาพจิต และการฟื้นฟูชุมชนพื้นเมือง Māori Living Standards Framework (LSF) ที่รองรับงบประมาณนี้ประกอบด้วย 12 มิติชีวิตที่ดีพร้อมการวัดทั้ง "สต็อก" (สิ่งที่มียู่) และ "การกระจาย" (ใครได้รับ)

### **2.1.1.4 ฟินแลนด์ — Tampere Model: การพัฒนาเมืองแบบ Well-being Based**

ทัมเปเร เมืองใหญ่อันดับสองของฟินแลนด์ พัฒนา Tampere Model ซึ่งบูรณาการการวัดผล Well-being เข้ากับการวางแผนเมืองและการจัดสรรทรัพยากร โมเดลนี้ให้ความสำคัญกับ "ชีวิตของคน" ไม่ใช่แค่ตัวชี้วัดเศรษฐกิจ โดยรวบรวมข้อมูลจากทุกมิติ เชื่อมโยงกับ Service Design และนำเข้าสู่กระบวนการสนทนาร่วม ระหว่างเมืองกับประชาชนเป็นประจำทุกปี

### **2.1.2 3 องค์ประกอบร่วมที่ทุกกรณีมีเหมือนกัน**

แม้บริบทจะต่างกัน แต่กรณีเหล่านี้มีองค์ประกอบร่วม 3 ประการ ได้แก่ หนึ่ง — ข้อมูล Well-being ถูกออกแบบมาเพื่อ "การสนทนา" ไม่ใช่เพื่อ "การรายงาน" สอง — มีกลไกเชื่อมระดับชาติกับระดับพื้นที่ ทำให้ข้อมูลระดับมหภาคแปลงเป็นความหมายระดับชุมชน สาม — การตัดสินใจเชิงนโยบาย ถูกผูกโยงกับหลักฐาน Well-being ไม่ใช่เพียงงบประมาณหรือเป้าหมายขององค์กร

### **2.1.3 ประเทศไทยอยู่ตรงไหนในเส้นทางนี้?**

ประเทศไทยมีกลไกหลายอย่างที่สอดคล้องกับทิศทางนี้ ทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ที่เริ่มบรรจุตัวชี้วัด Well-being มากขึ้น ตัวชี้วัดความอยู่เย็นเป็นสุขของ สสส. และการพัฒนาตัวชี้วัดในระดับพื้นที่ผ่าน สข. อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ยังขาดคือ "กลไกเชื่อมข้อมูลกับบทสนทนา" และ "กลไกที่ทำให้ข้อมูลระดับจังหวัดกลายเป็นวาระร่วมของภาคีหลายฝ่าย" นั่นคือจุดที่ TWBI และ SHARE+ เข้ามามีบทบาทสำคัญ

## **2.2 จาก National Development สู่ Territorial Development**

ในอดีต การพัฒนามักถูกขับเคลื่อนจากส่วนกลาง ผ่านแผนระดับชาติและนโยบายเชิง sector ที่ออกแบบมาเพื่อใช้กับ ทุกพื้นที่ในแบบเดียวกัน แนวทางนี้มีประสิทธิภาพในหลายบริบท แต่ก็มักพลัดความเป็นเอกลักษณ์ ของแต่ละพื้นที่ ซึ่งมีประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม คุณทางสังคม โครงสร้างเศรษฐกิจ และความเปราะบางที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ

แนวคิด Territorial Development หรือ "การพัฒนาเชิงพื้นที่" จึงเสนอให้มองจังหวัด และพื้นที่ในฐานหน่วยพัฒนา ที่มีศักยภาพในการกำหนดทิศทางการพัฒนาของตนเอง โดยใช้ทุนและบริบทเฉพาะของพื้นที่เป็นฐานแทนที่จะเป็นเพียง ผู้รับนโยบายจากส่วนกลาง แนวคิดนี้สอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจและการเสริมพลังชุมชนที่กำลังได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ

## **2.3 จังหวัดในฐานะ “Learning Territory”**

ภายใต้แนวคิด Well-being Oriented Development จังหวัดไม่ควรถูกมองเพียงในฐานะหน่วยการปกครอง หรือพื้นที่จัดสรรทรัพยากร หากแต่ควรได้รับการพัฒนาไปสู่การเป็น "Learning Territory" หรือพื้นที่ที่สามารถเรียนรู้ เกี่ยวกับตนเองอย่างต่อเนื่อง

Learning Territory คือพื้นที่ที่ภาคีต่าง ๆ สามารถเข้าใจความเปลี่ยนแปลงของระบบ พัฒนาความสามารถ ในการปรับตัวร่วมกัน ใช้ข้อมูลเพื่อการเรียนรู้มากกว่าการตัดสินใจ และเปิดการสนทนา (dialogue) ระหว่างภาคส่วนเพื่อสร้าง collective intelligence สำหรับการกำหนดอนาคตร่วมกัน การเป็น

Learning Territory ต้องการทั้งเครื่องมือข้อมูลที่ดี กระบวนการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง และภาคีที่พร้อมเรียนรู้และปรับตัวไปด้วยกัน

## 2.4 TWBI และ SHARE+ ในบริบทของการพัฒนาแนวใหม่

TWBI และ SHARE+ มีความสำคัญในบริบทนี้ เพราะเป็นเครื่องมือข้อมูลและแพลตฟอร์มการวิเคราะห์เชิงพื้นที่ ที่ช่วยให้จังหวัดสามารถมองเห็นสถานการณ์ของตนเอง ได้อย่างรอบด้าน เห็นความเชื่อมโยงของปัจจัยต่าง ๆ วิเคราะห์ความเปราะบาง และเปิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในพื้นที่

อย่างไรก็ตาม หัวใจสำคัญของ TWBI และ SHARE+ ไม่ได้อยู่ที่ dashboard หรือเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่ความสามารถของเครื่องมือเหล่านี้ในการช่วยให้พื้นที่สามารถเรียนรู้และกำหนดอนาคตร่วมกันได้ดีขึ้น ซึ่งตรงกับแก่นของแนวคิด Learning Territory และ Well-being Oriented Development ที่นัสนำเสนอ

## 2.5 บทสรุป: เมื่อ GDP ไม่พอ — เหตุผลที่ Well-being Oriented Development สำคัญสำหรับไทย

เมื่อ GDP ไม่เพียงพออีกต่อไปในการอธิบายคุณภาพชีวิตที่แท้จริง Well-being Oriented Development จึงเสนอกรอบความคิดใหม่ที่มองการพัฒนาว่าต้องครอบคลุมทุกมิติของชีวิตผู้คน ตั้งแต่สุขภาพ รายได้ ความสัมพันธ์ สิ่งแวดล้อม ไปจนถึงการมีส่วนร่วมในชุมชนและการมีอนาคตที่ดีร่วมกัน สำหรับประเทศไทย การพัฒนาที่มีความหมาย ต้องการการเปลี่ยนแนวคิดจาก "การแข่งขันเพื่อเติบโตเร็วที่สุด" มาสู่ "การสร้างสังคมที่ทุกคนสามารถมีชีวิตที่ดี มีศักดิ์ศรี และมีอนาคตร่วมกันได้" ซึ่งต้องอาศัยการมองโลกอย่างเชื่อมโยง การทำงานข้ามภาคส่วน และการพัฒนาระบบข้อมูลอย่าง TWBI ที่ช่วยให้พื้นที่เรียนรู้และกำหนดทิศทาง ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.6 เอกสารอ้างอิงสำคัญ

- Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. (2009). Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress.
- OECD. (2020). How's Life? 2020: Measuring Well-being. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9870c393-en>
- Sen, A. (1999). Development as Freedom. Oxford University Press.
- Raworth, K. (2017). Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist. Chelsea Green Publishing.
- Coyle, D. (2014). GDP: A Brief but Affectionate History. Princeton University Press.
- Helliwell, J., Layard, R., & Sachs, J. (Eds.). (2023). World Happiness Report 2023. Sustainable Development Solutions Network.
- Cobb, C., Halstead, T., & Rowe, J. (1995). If the GDP is Up, Why is America Down? The Atlantic Monthly, 276(4), 59–78.

### 3 บทที่ 3 Complexity, Systems Thinking และการทำความเข้าใจพื้นที่

#### 3.1 โลกของความซับซ้อน

โลกในปัจจุบันกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ความไม่แน่นอน และความเชื่อมโยงของปัจจัยต่าง ๆ ที่ซับซ้อนยิ่งกว่าที่เคยเป็นมา ปัญหาสำคัญของสังคมในยุคนี้ ไม่ว่าจะเป็นความเหลื่อมล้ำ สุขภาพจิต โรคไม่ติดต่อเรื้อรัง ฝุ่น PM2.5 การเปลี่ยนแปลงของชุมชน หรือภาวะโดดเดี่ยวทางสังคม ล้วนเกิดจากปัจจัยหลายมิติที่เชื่อมโยงและส่งผลต่อกัน อย่างซับซ้อน ไม่ใช่ปัญหาที่มีสาเหตุเดียว และมีคำตอบเดียว ดังนั้นการทำความเข้าใจปัญหาในโลกยุคใหม่จึงไม่สามารถใช้ วิธีมองแบบแยกส่วน หรืออาศัยความสัมพันธ์เชิงเส้นแบบง่ายได้อีกต่อไป เราต้องการกรอบความคิด ที่สามารถรับมือกับความซับซ้อน เข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัย และตระหนักว่าปัญหาส่วนใหญ่ ที่พื้นที่เผชิญนั้นไม่มีสาเหตุเดียว และไม่มีคำตอบ สำเร็จรูปที่ใช้ได้กับทุกบริบท

#### 3.2 จากความคิดแบบเส้นตรง สู่การคิดเชิงระบบ

ที่ผ่านมา การบริหารและการพัฒนาส่วนใหญ่อาศัย Linear Thinking หรือวิธีคิดแบบเส้นตรง ที่มองความสัมพันธ์ระหว่าง เหตุและผลอย่างเรียบง่าย ระบุ input และ output ได้ชัดเจน และแก้ปัญหาแต่ละเรื่องแยกกัน วิธีคิดนี้มีประโยชน์อย่างมาก ในปัญหาที่ชัดเจนและควบคุมได้ แต่ไม่เพียงพอสำหรับปัญหาสังคมที่ซับซ้อน ซึ่งมีปัจจัยเชื่อมโยงกันหลายชั้นในโลกที่ซับซ้อน ปัจจัยต่าง ๆ เชื่อมโยงกัน ระบบมี feedback loops ที่ขยายหรือดูดซับผลกระทบ และการแก้ปัญหาในจุดหนึ่ง อาจสร้างผลกระทบที่คาดไม่ถึงในอีกหลายจุด Systems Thinking หรือการคิดเชิงระบบจึงเสนอ แนวทางที่มองความเชื่อมโยง รูปแบบ (patterns) และพลวัตของระบบโดยรวม แทนที่จะโฟกัสที่ส่วนประกอบ แต่ละชิ้นอย่างโดดเดี่ยว

#### 3.3 จังหวะในฐาน: “ระบบที่มีชีวิต”

เมื่อใช้มุมมองเชิงระบบ จังหวะจะไม่ใช้เพียงหน่วยการปกครองหรือพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ แต่คือ “ระบบที่มีชีวิต” (living system) ที่ประกอบด้วยผู้คน องค์กร ชุมชน เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และความสัมพันธ์ ที่เชื่อมโยงกันตลอดเวลา ระบบนี้มีการปรับตัว เรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ไม่ได้หยุดนิ่งรอการ บริหารจัดการจากภายนอก

การเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งของระบบย่อมกระเพื่อมไปยังส่วนอื่น ๆ เสมอ การพัฒนาพื้นที่ อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องเริ่มจากการเข้าใจพลวัตของระบบในภาพรวม รู้จักจุดเชื่อมต่อ รู้จัก leverage points ที่การเปลี่ยนแปลง เล็กน้อยสามารถ สร้างผลกระทบได้กว้างขวาง และรู้จักปัจจัยที่ดึงระบบ กลับสู่สภาพเดิมเมื่อถูกผลักให้เปลี่ยน

#### 3.4 Well-being ในฐาน: ผลลัพธ์ของระบบ

แนวคิดเรื่องสุขภาวะและ well-being มีความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับ Systems Thinking เพราะ well-being ของผู้คนในพื้นที่ไม่ได้เกิดจากปัจจัยเดียวหรือมาตรการเดียว แต่เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น จากการทำงานร่วมกันของหลายระบบ พร้อมกัน ทั้งระบบเศรษฐกิจ ระบบการศึกษา ระบบบริการสาธารณะ โครงสร้างชุมชน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้คน

การมองเชื่อมโยงหลายมิติร่วมกันจึงไม่ใช่ทางเลือก แต่เป็นเงื่อนไขพื้นฐานของการทำความเข้าใจสุขภาวะ Well-being ไม่ใช่ “ผลผลิต” ของระบบใดระบบหนึ่ง แต่คือ “ผลลัพธ์ร่วมของทั้งระบบสังคม” ซึ่งหมายความว่า การพัฒนาสุขภาวะต้องการ ความร่วมมือข้ามภาคส่วนและการมองภาพรวมของระบบ ไม่ใช่เพียงการปรับปรุงในส่วนใดส่วนหนึ่งแบบแยกกัน

### 3.5 ความซับซ้อนและผลกระทบที่คาดไม่ถึง

หนึ่งในลักษณะสำคัญของระบบที่ซับซ้อนคือ "ผลกระทบที่คาดไม่ถึง" (Unintended Consequences) หลายครั้งนโยบายหรือการแทรกแซงที่ดูดีบนกระดาษ กลับสร้างผลลัพธ์อีกด้านที่ไม่คาดคิด ตัวอย่างเช่น เมืองที่พัฒนาเร็วอาจสร้างรายได้มากขึ้นพร้อมกับเพิ่มความเครียด เวลาการเดินทาง และการแยกตัวทางสังคม หรือการส่งเสริมการเกษตรเชิงพาณิชย์อาจเพิ่มรายได้ในระยะสั้น แต่บั่นทอนความมั่นคงทางอาหารและระบบนิเวศในระยะยาว

Systems Thinking จึงช่วยให้สังคมตระหนักถึง unintended consequences มองเห็น trade-offs ที่มีซ้อนอยู่ เข้าใจ paradox ของการพัฒนา และระมัดระวังการแก้ปัญหาแบบ "ทางลัด" ที่อาจสร้างปัญหาใหม่ที่ซับซ้อนกว่าเดิม ความสามารถในการมองเห็นผลกระทบรอง และตติยนี้เป็นทักษะสำคัญของการบริหารพื้นที่ในโลกที่ซับซ้อน

### 3.6 Paradox : เมื่อ “สิ่งที่ดี” อาจสร้างความเปราะบาง



#### เลนส์อ่านความย้อนแย้งของการพัฒนา

ในโลกที่ซับซ้อน สิ่งที่ดีเหมือน “ดีขึ้น” ในมิติหนึ่งมักกำลังสร้างความเปราะบางในอีกมิติหนึ่งพร้อมกัน ภาวะนี้เรียกว่า “Paradox” และเป็นลักษณะปกติของระบบสังคม ไม่ใช่ความผิดปกติที่ต้องหลีกเลี่ยง ตัวอย่างเช่น เทคโนโลยี ช่วยให้ผู้คนสื่อสารได้สะดวกขึ้นแต่อาจทำให้รู้สึกโดดเดี่ยวมากขึ้น

เมืองที่ทันสมัยขึ้นแต่พื้นที่สีเขียวและความสัมพันธ์ในชุมชนลดลง หรือระบบสวัสดิการที่แข็งแกร่งซึ่งอาจลดแรงจูงใจ ในการพึ่งพาตนเองในบางบริบท

Paradox ไม่ได้หมายความว่าพัฒนาเป็นสิ่งผิดหรือไม่ควรดำเนินการ แต่สะท้อนว่าการพัฒนามักมีหลายด้านพร้อมกันและต้องการการมองอย่างรอบด้าน จังหวัดที่เรียนรู้ที่จะมอง ทั้งโอกาสและความเปราะบางที่เกิดขึ้นพร้อมกัน และรู้จักอยู่กับ complexity อย่างมีสติ จะสามารถออกแบบการพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืนได้มากกว่าพื้นที่ที่มุ่งแก้ปัญหาในมิติเดียวโดยไม่สนใจผลกระทบด้านอื่น

### 3.7 เหตุใดข้อมูลเพียงอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอ

ในโลกที่ซับซ้อน การมีข้อมูลมากขึ้นไม่ได้แปลว่าจะเข้าใจระบบมากขึ้นเสมอไป เพราะข้อมูลอาจบอก “what” คือสิ่งที่เกิดขึ้น แต่ไม่ได้บอก “why” คือสาเหตุที่แท้จริง หรือ “what matters most”

คือสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ มากที่สุดสำหรับพื้นที่นั้น ข้อมูลจึงต้องถูกเชื่อมกับ lived experience การสนทนา การสะท้อนคิด และกระบวนการ collective sensemaking เพื่อช่วยให้พื้นที่เข้าใจความหมายของข้อมูล มองเห็นรูปแบบ (pattern) และเข้าใจพลวัตของระบบได้อย่างลึกซึ้ง

Dashboard ที่ดีจึงไม่ใช่ dashboard ที่มีข้อมูลมากที่สุด แต่คือ dashboard ที่ช่วยให้ผู้คนเข้าใจพื้นที่ของตนเอง และตั้งคำถามใหม่ที่นำไปสู่การเรียนรู้และการกระทำที่มีความหมาย ความแตกต่างนี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการออกแบบและการใช้เครื่องมือข้อมูลสำหรับการพัฒนาพื้นที่

### 3.8 TWBI และ SHARE+ ในฐานะเครื่องมือของการคิดเชิงระบบ

TWBI และ SHARE+ มีความสำคัญในฐานะเครื่องมือของ Systems Thinking เพราะช่วยให้พื้นที่สามารถ มองข้อมูลหลายมิติร่วมกัน เห็นความเชื่อมโยงของปัจจัยต่าง ๆ สังเกตเห็นรูปแบบและแนวโน้ม และตั้งคำถามที่นำไปสู่ การเข้าใจพลวัตของระบบในภาพรวม มากกว่าการมองข้อมูลแต่ละชุดแยกกัน

คุณค่าของเครื่องมือเหล่านี้จึงไม่ได้อยู่ที่เทคโนโลยีหรือ dashboard เพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่ความสามารถ ของผู้คนในพื้นที่ที่จะเรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับระบบของตนเอง ตีความข้อมูลผ่านบริบท และประสบการณ์จริง และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปสู่การปรับทิศทาง การพัฒนาพื้นที่อย่างต่อเนื่อง

### 3.9 บทสรุป: การคิดเชิงซับซ้อนเป็นรากฐานของการพัฒนาพื้นที่

Complexity Thinking และ Systems Thinking ไม่ใช่แนวคิดนามธรรมที่ไกลตัว แต่เป็นรากฐานสำคัญ ของการพัฒนาพื้นที่ในโลกยุคใหม่ จังหวัดที่สามารถมองเห็นความเชื่อมโยง เข้าใจ complexity เปิดการสนทนาและเรียนรู้ ร่วมกันจะสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง ได้ดีกว่าพื้นที่ที่มองปัญหาแบบแยกส่วน และขับเคลื่อนด้วย silo thinking

Systems Thinking จึงมีใช่เพียงเครื่องมือวิเคราะห์ แต่เป็นวัฒนธรรมการมองโลกที่ต้องสร้างขึ้น ในองค์กรและในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง TWBI และ SHARE+ ถูกออกแบบมาเพื่อ เป็นหนึ่งในเครื่องมือ ที่ช่วยสนับสนุน การสร้างวัฒนธรรมดังกล่าว โดยเปิดโอกาสให้พื้นที่ได้มองตนเองผ่านข้อมูลหลายมิติ สะท้อนคิด และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

### 3.10 เอกสารอ้างอิงสำคัญ

- Meadows, D. H. (2008). Thinking in Systems: A Primer. Chelsea Green Publishing.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review, 85(11), 68–76.
- Glouberman, S., & Zimmerman, B. (2002). Complicated and Complex Systems: What Would Successful Reform of Medicare Look Like? Commission on the Future of Health Care in Canada.
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday.
- Stacey, R. D. (2010). Complexity and Organizational Reality. Routledge.
- Checkland, P. (1999). Systems Thinking, Systems Practice. John Wiley & Sons.
- Byrne, D. (1998). Complexity Theory and the Social Sciences. Routledge.

“เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

## PART II

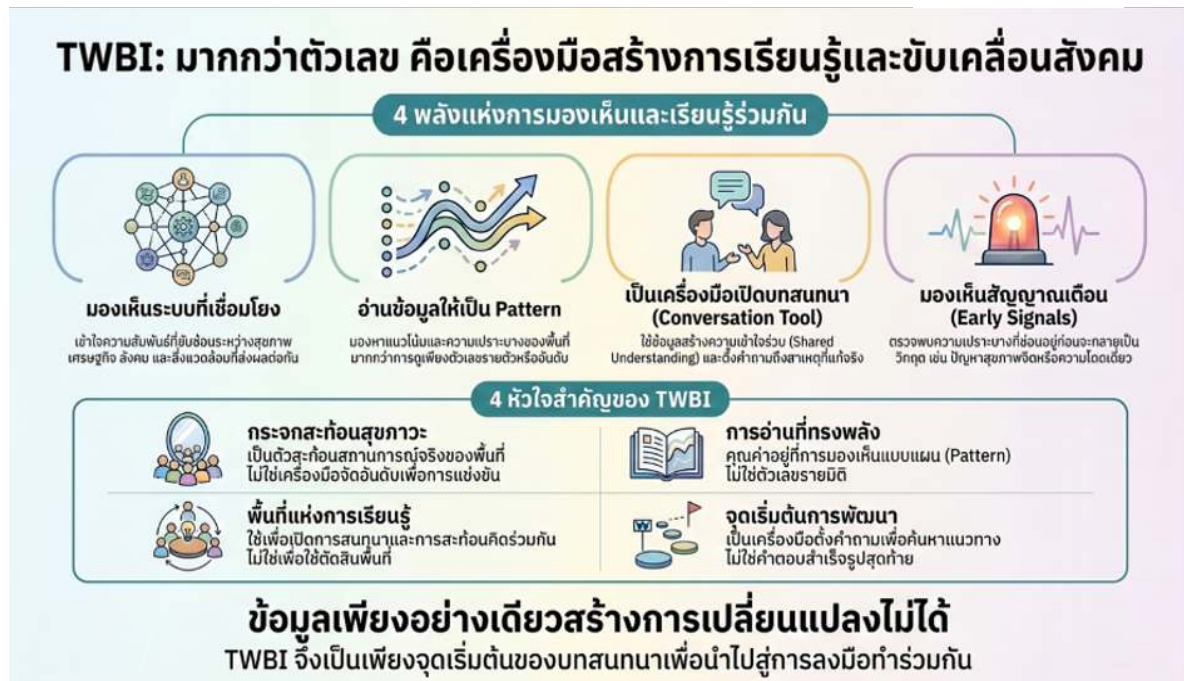
### Understanding TWBI and SHARE+

การทำความเข้าใจ TWBI และ SHARE+ ในฐานะเครื่องมือการเรียนรู้เชิงพื้นที่

---

#### 4 บทที่ 4 TWBI: แนวคิด โครงสร้าง และการตีความดัชนีความอยู่ดีมีสุขของประชากรและสังคม

ดูข้อมูล TWBI จริงของจังหวัดคุณได้ที่:  
<https://infocenter.nationalhealth.or.th/twbi/>



#### 4.1 เหตุใดจึงต้องมี TWBI

ดัชนีความอยู่ดีมีสุขของประชากรและสังคม หรือ Thailand Well-Being Index (TWBI) พัฒนาขึ้นเพื่อสะท้อนสถานการณ์ ความอยู่ดีมีสุขของสังคมไทยผ่านหลายมิติพร้อมกัน โดยมีมุ่งหมายให้เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้พื้นที่และภาคีสามารถมองเห็น สถานการณ์ร่วมกัน วิเคราะห์แนวโน้ม เข้าใจความเชื่อมโยง ของปัจจัยต่างๆ และนำข้อมูลไปสู่การสนทนาและการเรียนรู้ร่วมกัน TWBI จึงมิใช่เพียงระบบคะแนน หรือเครื่องมือจัดอันดับหากแต่เป็นเครื่องมือของการมองเห็น และการเรียนรู้ร่วมของพื้นที่อย่างแท้จริง

ในโลกที่ปัญหาสังคมมีความซับซ้อนมากขึ้น ความอยู่ดีมีสุขของผู้คนไม่สามารถอธิบายได้ด้วย ตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว คุณภาพชีวิตเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่หลากหลาย และเชื่อมโยงกันอย่างลึกซึ้ง ทั้งสุขภาพ รายได้ สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ทางสังคม การเข้าถึงโอกาส และการมีส่วนร่วมของประชาชน สังคมจึงต้องการเครื่องมือ ที่สะท้อน ความอยู่ดีมีสุขของผู้คน ได้อย่างรอบด้าน ซึ่ง TWBI ถูกออกแบบมาเพื่อตอบสนองความต้องการนี้โดยตรง

#### 4.2 TWBI กับแนวคิด Well-being

TWBI พัฒนาขึ้นบนแนวคิดที่ว่า ความอยู่ดีมีสุขของผู้คนมิได้เกิดจากสุขภาพ หรือรายได้เพียงด้านใดด้านหนึ่ง แต่เป็นผลลัพธ์ของปัจจัยที่หลากหลายและเชื่อมโยงกัน ทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้คน โอกาสในการดำรงชีวิต และปัจจัยกำหนดสุขภาพ ที่ทำงานร่วมกันในระบบที่ซับซ้อน ดังนั้น TWBI จึงสะท้อน well-being, quality of life และ social conditions ในหลายมิติร่วมกัน เพื่อให้ภาพของความอยู่ดีมีสุข มีความครบถ้วน และเชื่อมโยง กับชีวิตจริงของผู้คนมากขึ้น

## “เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

ความสำคัญของการมองแบบหลายมิติอยู่ที่การช่วยให้การกำหนดนโยบายและการพัฒนาพื้นที่มีความรอบด้านมากขึ้น หากสุขภาวะของผู้คนเป็นผลลัพธ์ร่วมของทั้งระบบ การทำความเข้าใจและแก้ไขปัญหาจึงจำเป็นต้องมอง อย่างเชื่อมโยงเช่นกัน ไม่ใช่การจัดการทีละมิติแบบแยกส่วน TWBI จึงออกแบบมาช่วยให้ผู้คนและภาคในพื้นที่ มองเห็นความเชื่อมโยงดังกล่าว และเริ่มตั้งคำถามร่วมกันถึงสาเหตุและแนวทางการพัฒนาที่แท้จริง

### 4.3 โครงสร้างของ TWBI



TWBI ประกอบด้วยตัวชี้วัดหลายมิติที่สะท้อนทั้งสถานะสุขภาวะ คุณภาพชีวิต และปัจจัยกำหนดสุขภาพ โดยอาศัยข้อมูลจากหลายแหล่ง ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ระบบสถิติ ฐานข้อมูลด้านสุขภาพ และข้อมูลเศรษฐกิจและสังคม ระดับประเทศ TWBI มี 5 มิติหลัก ได้แก่ สุขภาพ สังคมและเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและโครงสร้างพื้นฐาน การศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ และการมีส่วนร่วมของประชาชน รวม 22 ตัวชี้วัด ซึ่งแต่ละมิติมีตัวชี้วัดย่อย ที่สะท้อนแง่มุมต่างกันของความอยู่ดีมีสุข

ในแต่ละมิติ ตัวชี้วัดถูกออกแบบให้ครอบคลุมทั้งมิติที่วัดได้เชิงปริมาณ เช่น อายุคาดเฉลี่ย ภาวะโรค รายได้ และคุณภาพสิ่งแวดล้อม รวมถึงมิติที่สะท้อนบริบทเชิงคุณภาพ เช่น ความเข้มแข็งของชุมชน การมีส่วนร่วมของภาคประชาชน และความไว้วางใจต่อสถาบัน การออกแบบนี้ทำให้ TWBI ช่วยให้เห็นสถานการณ์ความอยู่ดีมีสุข ได้รอบด้านมากกว่าการติดตามตัวชี้วัดรายตัวแบบแยกส่วน

### 4.4 TWBI กับการมอง “Pattern”

หัวใจสำคัญของ TWBI มิได้อยู่ที่ตัวเลขรายตัวหรืออันดับเพียงอย่างเดียว แต่คือความสามารถในการช่วยให้พื้นที่มองเห็น pattern หรือแบบแผนของระบบ การอ่าน TWBI อย่างมีคุณค่า จึงหมายถึงการตั้งคำถาม ที่ลึกกว่าตัวเลข เช่น จังหวัดกำลังเผชิญแนวโน้มอะไร? มิติใดกำลังเปราะบาง? มิติใดสะท้อน resilience? อะไรคือ paradox ของพื้นที่? และจังหวัดกำลังแลกอะไรกับอะไร? คำถามเหล่านี้ต่างหากที่นำไปสู่การเรียนรู้ร่วมที่มีความหมาย

การมอง pattern ในลักษณะนี้ช่วยให้ผู้คนเข้าใจระบบ เห็นความเชื่อมโยงระหว่างมิติต่างๆ และตั้งคำถามเชิงลึก ได้มากกว่าการดูข้อมูลแยกส่วน เมื่อหลายภาคส่วนในพื้นที่อ่าน pattern ร่วมกัน โอกาสที่จะเกิด shared understanding และ collective inquiry ก็จะตามมา ซึ่งนี่คือจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงในระดับพื้นที่

#### 4.5 คะแนนและการจัดอันดับ : ใช้อย่างไรจึงจะเกิดประโยชน์

TWBI มีการแสดงผลคะแนนและการจัดอันดับจังหวัดในแต่ละมิติ เพื่อช่วยให้พื้นที่สามารถเปรียบเทียบ ตนเองกับจังหวัดอื่น เห็นสถานะสัมพัทธ์ และกระตุ้นความสนใจในการเรียนรู้และพัฒนา อย่างไรก็ตาม คะแนนไม่ควรถูกใช้ เพื่อตัดสินคุณค่าของพื้นที่หรือเปรียบเทียบแข่งขัน เนื่องจากจังหวัดแต่ละแห่งมีบริบท ทุน และข้อจำกัดที่แตกต่างกัน รวมถึงพลวัตของระบบ ที่ไม่อาจเทียบเคียงกันได้โดยตรง

คะแนน TWBI จึงควรถูกใช้เป็นจุดเริ่มต้นของการเปิดคำถาม เปิด dialogue และเปิดการสะท้อนคิด ร่วม มากกว่าการนำไปสรุปตัดสินอย่างเด็ดขาด จังหวัดที่มีคะแนนใกล้เคียงกันอาจมีสาเหตุ ความเปราะบาง และเรื่องราว ของระบบที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง การอ่านคะแนนร่วมกับบริบท และประสบการณ์จริงของพื้นที่จึงเป็นเงื่อนไข ที่ขาดไม่ได้ในการใช้ TWBI อย่างมีความหมาย

#### 4.6 TWBI ในฐานะ “Conversation Tool”

TWBI มีคุณค่ามากที่สุดเมื่อถูกใช้เพื่อการสนทนา การสะท้อนคิด และการเรียนรู้ร่วม ไม่ใช่เพียงการรายงานข้อมูล เพราะสิ่งที่สำคัญที่สุดในการใช้ TWBI ไม่ใช่ตัวเลขคะแนน แต่คือคำถามที่ข้อมูลชวนให้พื้นที่ตั้ง เช่น ข้อมูลนี้กำลังสะท้อนอะไรเกี่ยวกับระบบของเรา? อะไรคือ root causes ที่ซ่อนอยู่? social determinants ไດกำลังส่งผล? และระบบกำลังสร้าง pattern แบบใด?

เมื่อ TWBI ถูกนำเข้าสู่กระบวนการสนทนา จะช่วยให้ภาคีต่างๆ ในพื้นที่เห็นข้อมูลชุดเดียวกัน ตั้งคำถามชุดเดียวกัน และเริ่มสร้าง shared understanding เกี่ยวกับสถานการณ์และแนวทางการพัฒนาร่วมกัน ในจุดนี้เองที่ TWBI เปลี่ยนจากตัวเลขในรายงานให้กลายเป็น conversation tool ที่มีพลังในการสร้างการเปลี่ยนแปลงได้จริงในระดับพื้นที่

#### 4.7 TWBI กับการมองความเปราะบางของพื้นที่

หนึ่งในคุณค่าสำคัญของ TWBI คือความสามารถในการช่วยให้พื้นที่ มองเห็นความเปราะบาง ที่อาจยังไม่ปรากฏชัด ในระบบการบริหารแบบเดิม ตัวอย่างเช่น การเสื่อมถอยของสุขภาพจิต สังคมสูงวัยและความโดดเดี่ยวของผู้สูงอายุ การลดลงของ social cohesion ความเครียดด้านสิ่งแวดล้อม และความเหลื่อมล้ำที่ซ่อนอยู่ภายใต้ค่าเฉลี่ย ปัญหาเหล่านี้มักไม่ปรากฏในตัวชี้วัดประจำของหน่วยงาน แต่สะท้อนออกมาใน pattern ของ TWBI ก่อนที่จะกลายเป็นวิกฤต

เมื่อพื้นที่สามารถมองเห็น early signals และ emerging patterns ได้ตั้งแต่เนิ่นๆ ก็จะสามารถเริ่ม dialogue เกี่ยวกับอนาคตของจังหวัดได้อย่างตรงประเด็นและทันต่อเวลาที่มากขึ้นแทนที่จะรอให้ปัญหามานปลายจนกลายเป็นวิกฤต การใช้ข้อมูล TWBI เพื่อมองเห็นความเปราะบางในระยะเริ่มต้น จึงเป็นการสร้างศักยภาพของ adaptive governance ที่สำคัญยิ่งสำหรับพื้นที่ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงในโลกที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน

#### 4.8 TWBI กับการเรียนรู้ร่วมของพื้นที่

TWBI มีศักยภาพสูงสุดเมื่อถูกใช้ร่วมกับ dialogue, facilitation, systems thinking และ collective learning เพราะข้อมูลเพียงอย่างเดียวไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตัวเอง สิ่งที่สำคัญคือการกระตุ้นการทำให้ข้อมูล กลายเป็นความเข้าใจร่วม และความเข้าใจร่วมกลายเป็นเจตจำนง และการลงมือทำร่วมกันในพื้นที่

เมื่อข้อมูล TWBI ถูกใช้เพื่อตั้งคำถามร่วม พังทลายมุมมอง เชื่อม lived experience ของผู้คนเข้ากับตัวเลข และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง จังหวัดจะค่อยๆ พัฒนาความสามารถในการเข้าใจตนเองจากมุมมองใหม่ มองเห็นอนาคตร่วมกัน และสร้าง adaptive governance ที่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้ นี่คือนวัตกรรมที่แท้จริงของการผนวก TWBI เข้ากับกระบวนการเรียนรู้ร่วมของพื้นที่

#### 4.9 TWBI ในฐานะ “จุดเริ่มต้น” ไม่ใช่ “คำตอบสุดท้าย”

ท้ายที่สุด TWBI มิได้มีเป้าหมายเพื่อสรุปความจริงทั้งหมดของพื้นที่หรือให้คำตอบสำเร็จรูปสำหรับการพัฒนา เพราะความอยู่ดีมีสุขของสังคมมีความซับซ้อนสูง เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และเกี่ยวข้องกับ lived experience ของผู้คนที่ไม่อาจจับได้ด้วยตัวเลขเพียงอย่างเดียว TWBI จึงควรถูกมองเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้ร่วม มากกว่าคำตอบสุดท้ายของการพัฒนา

คุณค่าที่แท้จริงของ TWBI อยู่ที่ความสามารถในการเปิดประตูสู่การสนทนา การตั้งคำถาม และการทำความเข้าใจพื้นที่ร่วมกัน เมื่อพื้นที่ใช้ TWBI เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการ Dialogue และ Collective Learning อย่างต่อเนื่อง ข้อมูลจะค่อยๆ เปลี่ยนจากตัวเลขในรายงานให้กลายเป็นพลังของการเปลี่ยนแปลงที่มาจากภายในพื้นที่เอง — นี่คือหัวใจสำคัญของการใช้ TWBI และ SHARE+ ในโลกที่ซับซ้อน

##### สิ่งสำคัญจากบทที่ 4

- ▶ TWBI คือกระจกสะท้อนสุขภาวะ ไม่ใช่ระบบการจัดอันดับ
- ▶ การอ่าน TWBI ที่มีคุณภาพต้องมองเป็น pattern ไม่ใช่ตัวเลขรายมิติ
- ▶ ใช้ TWBI เป็น "Conversation Tool" เปิดบทสนทนา ไม่ใช่ตัดสินพื้นที่
- ▶ TWBI คือจุดเริ่มต้นของการตั้งคำถาม ไม่ใช่คำตอบสุดท้าย

#### 4.10 เอกสารอ้างอิงสำคัญ

HISO. (2567). Thailand Well-Being Index (TWBI). สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.). <https://infocenter.nationalhealth.or.th/twbi/>

OECD. (2020). How's Life? 2020: Measuring Well-being. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9870c393-en>

Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. (2009). Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress.

Sen, A. (1999). Development as Freedom. Oxford University Press.

Nussbaum, M. C. (2011). Creating Capabilities: The Human Development Approach. Harvard University Press.

Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond Money: Toward an Economy of Well-being. Psychological Science in the Public Interest, 5(1), 1–31.

UNDP. (2022). Human Development Report 2021/2022: Uncertain Times, Unsettled Lives. United Nations Development Programme.

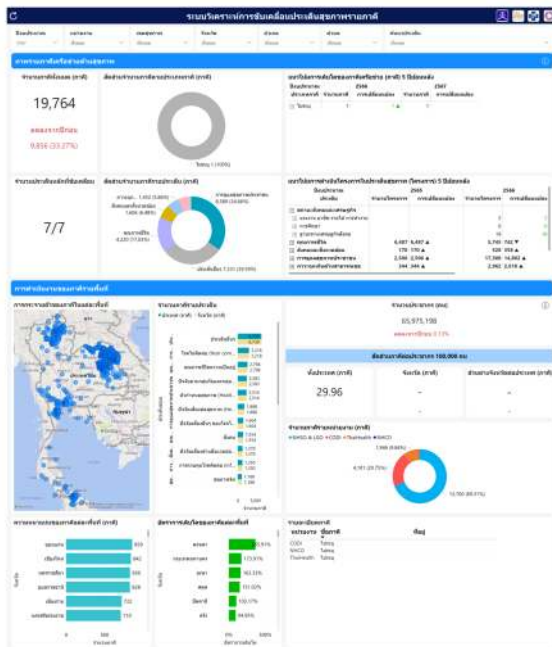
## 5 บทที่ 5 SHARE และ SHARE+ จากระบบข้อมูลภาคสู่แพลตฟอร์มการเรียนรู้และการวิเคราะห์ ศักยภาพเชิงพื้นที่

SHARE+  
scan ดูรายละเอียด



🔗 เข้า SHARE+ Dashboard ของจังหวัดคุณได้:

<https://infocenter.nationalhealth.or.th/share-dashboard/>



### ระบบวิเคราะห์การขับเคลื่อนประเด็นสุขภาพรายภาค

#### ส่วนที่ 1 ภาพรวมภาคีเครือข่ายด้านสุขภาพ

- สัดส่วนภาคีเครือข่ายตามประเภทภาคี
- สัดส่วนจำนวนภาคีรายประเด็น
- แนวโน้มการเติบโตของภาคีเครือข่าย และการดำเนินโครงการย้อนหลัง 5 ปี

#### ส่วนที่ 2 การดำเนินงานของภาคีรายพื้นที่

- จำนวนภาคีรายประเด็น
- การกระจายตัวของภาคีในพื้นที่
- และความหนาแน่นของภาคีรายพื้นที่
- รายละเอียดภาคี

### 5.1 จุดเริ่มต้นของ SHARE

การพัฒนาพื้นที่และระบบสุขภาพะในโลยุคใหม่จำเป็นต้องอาศัยข้อมูล การเชื่อมโยงภาคีและความสามารถ ในการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างรอบด้าน อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริง ข้อมูลที่จำเป็นมักกระจุกกระจาย อยู่ในระบบที่แตกต่างกัน เชื่อมโยงกันได้จำกัด และเข้าถึงร่วมกันได้ยาก ส่งผลให้การวิเคราะห์สถานการณ์ พื้นที่ขาดความต่อเนื่อง การกำหนดนโยบายยังแยกส่วน และภาคีในพื้นที่ไม่สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากบริบทดังกล่าว จึงเกิดการพัฒนา "ระบบข้อมูลทรัพยากรทางสังคมและสุขภาพ เพื่อเสริมศักยภาพพื้นที่" หรือ Social Health Area Resources Empowerment Project (SHARE) โดยความร่วมมือของสำนักงาน คณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ (สช.) และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ(สปสช.)และสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) ระบบนี้มุ่งเน้น การเชื่อมโยงข้อมูลภาคี สนับสนุนการใช้ข้อมูลร่วมกัน และวิเคราะห์ทรัพยากรทางสังคมและสุขภาพ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาในระดับพื้นที่

### 5.2 SHARE : การมองเห็นทรัพยากรและศักยภาพของพื้นที่

SHARE ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อช่วยให้ภาคีเครือข่าย หน่วยงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาพื้นที่สามารถเข้าถึงข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และใช้ข้อมูลเพื่อการพัฒนาพื้นที่ร่วมกันได้ดีขึ้น โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรทางสังคม ทรัพยากรด้านสุขภาพ เครือข่ายภาคี กลไกพื้นที่ และการกระจายตัวของทุนทางสังคม ระบบนี้ทำให้ข้อมูลที่เคยซ่อนอยู่ "มองเห็นได้" เชื่อมโยงข้อมูลจากหลายภาคส่วนเข้าด้วยกัน และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงพื้นที่บนพื้นฐานของหลักฐาน ในแง่หนึ่ง การพัฒนาพื้นที่อย่างยั่งยืนมักเริ่มต้นจากการที่ผู้คนและภาคีเริ่มมองเห็นพื้นที่ร่วมกัน เห็นทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน และศักยภาพที่ซ่อนอยู่ SHARE จึงทำหน้าที่เป็นมากกว่าระบบข้อมูล

แต่เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ภาคี สามารถสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับพื้นที่และวางแผนพัฒนาไปด้วยกันได้อย่างมีทิศทาง

### 5.3 จาก SHARE สู่ SHARE+

เมื่อความซับซ้อนของโลกและสังคมเพิ่มมากขึ้น การทำความเข้าใจพื้นที่จำ เป็นต้องมองให้กว้าง และลึกกว่าเพียงมิติของทรัพยากรและภาคี จึงเกิดการพัฒนาศู SHARE+ ซึ่งขยายจากระบบข้อมูล ทรัพยากรและภาคีไปสู่ "แพลตฟอร์มข้อมูลและการวิเคราะห์เชิงพื้นที่ ด้านสังคมและสุขภาพ" ที่เชื่อมโยงข้อมูล หลายมิติเข้าด้วยกัน ได้แก่ ข้อมูลทรัพยากร ข้อมูลภาคี social determinants of health ข้อมูลเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงข้อมูลผลลัพธ์สุขภาพะ ในระดับพื้นที่

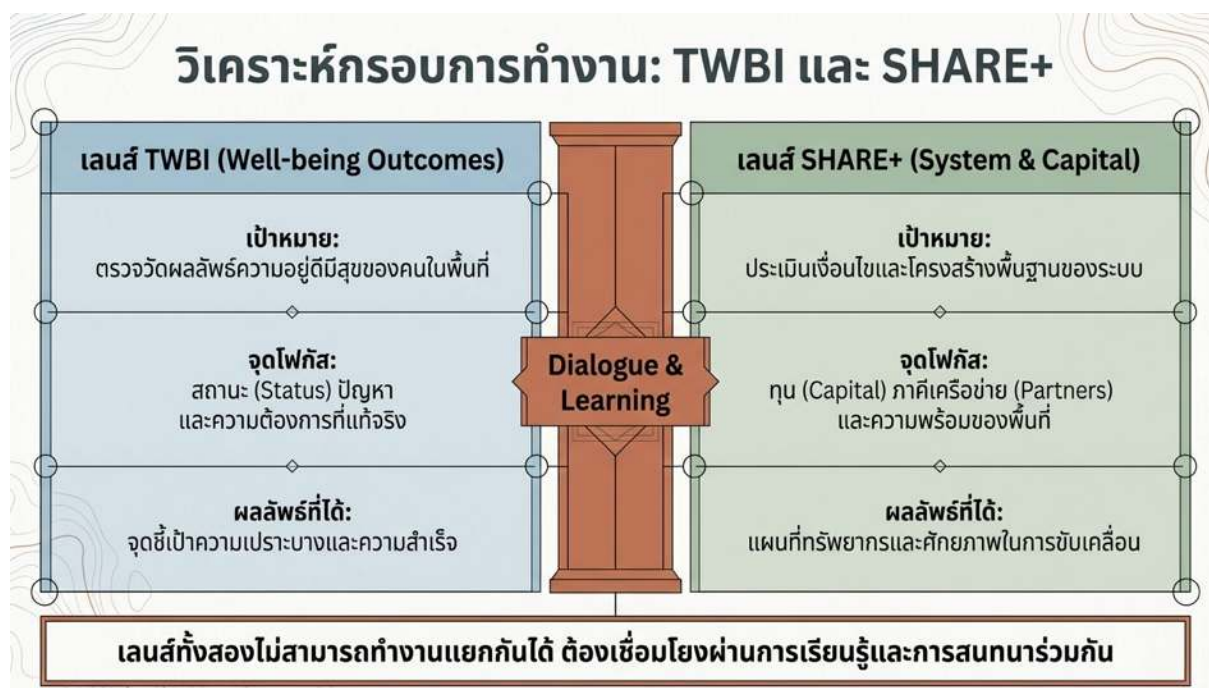
การเปลี่ยนผ่านจาก SHARE สู่ SHARE+ สะท้อนความตั้งใจที่จะทำให้ข้อมูลไม่เพียงแต่ "มองเห็นได้" แต่ยังสามารถ นำมาวิเคราะห์เชิงระบบ เปรียบเทียบข้ามพื้นที่ และใช้สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ และการกำหนดนโยบายสาธารณะ อย่างมีส่วนร่วมได้จริงในทางปฏิบัติ

### 5.4 SHARE+ กับ Social Determinants of Health

หนึ่งในความสำคัญของ SHARE+ คือการเชื่อมโยงข้อมูลปัจจัยกำหนดสุขภาพ (Social Determinants of Health: SDH) เข้ากับการวิเคราะห์สถานการณ์พื้นที่ ทำให้ผู้ใช้งานสามารถมองเห็นเงื่อนไขของสุขภาพะ วิเคราะห์ความเปราะบาง และเข้าใจความเชื่อมโยงของระบบสังคมได้ลึกขึ้น ปัจจัยที่ถูกนำมาเชื่อมโยงได้แก่ รายได้ การศึกษา สิ่งแวดล้อม ที่อยู่อาศัย โครงสร้างประชากร ความเหลื่อมล้ำ และปัจจัยเชิงโครงสร้างอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อสุขภาพและคุณภาพชีวิตของผู้คน

ดังนั้น SHARE+ จึงช่วยให้จังหวัดสามารถมองทั้ง "ผลลัพธ์" ซึ่งหมายถึงสถานะสุขภาพะที่เกิดขึ้นแล้ว และ "เงื่อนไขของระบบ" ซึ่งหมายถึงปัจจัยต้นน้ำที่กำหนดผลลัพธ์เหล่านั้น ได้พร้อมกันและเชื่อมโยงกันมากขึ้น ซึ่งเป็นฐานที่จำเป็นสำหรับ การวางนโยบายที่มุ่งแก้ปัญหาเชิงโครงสร้างอย่างแท้จริง

### 5.5 ความเชื่อมโยงระหว่าง TWBI และ SHARE+



#### เลนส์คู่ในการอ่านพื้นที่ (TWBI + SHARE+)

TWBI และ SHARE+ มีความเชื่อมโยงกันในเชิงแนวคิดและตรรกะของการมอง well-being เชิงระบบ โดย TWBI มุ่งเน้นการสะท้อนสถานะสุขภาพะและ social outcomes ของพื้นที่ ในขณะที่ SHARE+ มุ่งเน้นข้อมูลทรัพยากร ภาคี กลไกพื้นที่ และ social determinants ที่เป็นเงื่อนไขสร้างผลลัพธ์เหล่านั้น

เมื่อใช้ร่วมกัน จึงช่วยให้พื้นที่ที่สามารถมองเห็น ทั้งสถานการณ์ ความเปราะบาง ทรัพยากร และศักยภาพของพื้นที่ได้รอบด้านมากขึ้น

ในความหมายนี้ TWBI และ SHARE+ ไม่ใช่ระบบเดียวกัน แต่เป็นเครื่องมือที่เกื้อหนุนกัน ในกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาพื้นที่ TWBI ช่วยให้พื้นที่ "เห็นผลลัพธ์" ส่วน SHARE+ ช่วยให้พื้นที่ "เห็นเงื่อนไขและกลไกของระบบ" เมื่อใช้ร่วมกัน จึงเกิด "การมองเห็นพื้นที่อย่างเชื่อมโยงและครบถ้วนมากขึ้น" ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการตัดสินใจ เชิงนโยบายที่มีคุณภาพ

#### นิยามสำคัญ: TWBI และ SHARE+ ทำงานอย่างไรร่วมกัน

TWBI → สะท้อนสถานะสุขภาพและผลลัพธ์ระดับพื้นที่ (ผลลัพธ์)

SHARE+ → เชื่อมข้อมูลทรัพยากร ภาว และ social determinants (เงื่อนไขระบบ)

เมื่อใช้ร่วมกัน: เกิด 'การมองเห็นพื้นที่อย่างเชื่อมโยงมากขึ้น'

### 5.6 SHARE+ ในฐานะเครื่องมือการวิเคราะห์เชิงพื้นที่

SHARE+ มีคุณค่าอย่างมากเมื่อถูกใช้เพื่อวิเคราะห์ pattern มองความเชื่อมโยงของระบบ และเปรียบเทียบสถานการณ์ข้ามพื้นที่ โดยช่วยให้จังหวัดเห็นความแตกต่างภายในพื้นที่ เห็นการกระจายตัวของทรัพยากร เห็น emerging issues ที่เริ่มปรากฏ และไม่มองพื้นที่ แบบภาพรวม แต่เพียงอย่างเดียว

ศักยภาพของ SHARE+ ในฐานะเครื่องมือวิเคราะห์เชิงพื้นที่ที่จะยิ่งแสดงออกอย่างชัดเจน เมื่อข้อมูลถูก map visualize drill down และเชื่อมโยงหลายมิติร่วมกัน เพราะการมองเห็นข้อมูล ในเชิงพื้นที่ ช่วยให้ผู้กำหนดนโยบาย และภาคีสามารถระบุจุดที่ต้องการการสนับสนุน ออกแบบมาตรการ ที่ตรงเป้า และติดตามความเปลี่ยนแปลงของระบบ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 5.7 SHARE+ กับการพัฒนานโยบายสาธารณะอย่างมีส่วนร่วม

หัวใจสำคัญของ SHARE+ มิได้อยู่เพียงที่การเก็บข้อมูลหรือการสร้าง dashboard แต่อยู่ที่การทำให้ข้อมูลถูกใช้ เพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาร่วมกัน โดยเฉพาะในกระบวนการพัฒนานโยบายสาธารณะอย่างมีส่วนร่วม การสร้าง dialogue ระหว่างภาคส่วน และการเสริมศักยภาพของพื้นที่ในการกำหนดอนาคตของตนเอง

เมื่อผู้คนและภาคีเข้าถึงข้อมูลร่วมกัน มองเห็นสถานการณ์ร่วมกัน และสามารถใช้อ้างอิงเพื่อ dialogue และกระบวนการมีส่วนร่วมได้จริง ข้อมูลจึงกลายเป็นสะพานเชื่อมระหว่างความรู้กับการกระทำ และระหว่างนโยบาย กับชีวิตจริงของผู้คนในพื้นที่

### 5.8 ข้อมูลเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ

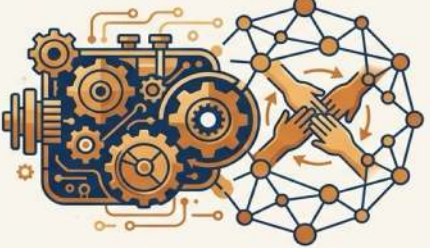
แม้ SHARE+ จะช่วยให้พื้นที่เข้าถึงข้อมูลได้มากขึ้น แต่ข้อมูลเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถสร้าง การเปลี่ยนแปลง ได้ด้วยตัวเอง dashboard ไม่สามารถแทนที่ lived experience และตัวเลขไม่สามารถ แทนความหมายของชีวิตผู้คน ยิ่งไปกว่านั้น ข้อมูลที่ดีที่สุดก็ไม่อาจสร้าง shared understanding ได้โดยอัตโนมัติ หากปราศจากกระบวนการพูดคุย สะท้อนคิด และเรียนรู้ร่วมกัน

ดังนั้น SHARE+ จึงมีคุณค่ามากที่สุดเมื่อถูกใช้ร่วมกับ dialogue reflection facilitation และระบบสนับสนุน การเรียนรู้ในพื้นที่ ระบบข้อมูลที่ดีไม่จำเป็นต้องเป็นระบบที่มีข้อมูลมากที่สุด แต่คือระบบที่ช่วยให้พื้นที่เรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง ได้ดีขึ้น และนำความรู้ไปสู่การกระทำที่มีความหมายได้จริง

## 5.9 บทสรุป: เมื่อ TWBI และ SHARE+ ทำงานร่วมกันเป็นระบบข้อมูลเดียว



**TWBI: เข็มทิศชี้เป้าพื้นที่**  
เครื่องมือค้นหา 'เป้าหมาย' เปลี่ยนการทำงานจากความรู้สึก  
เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evidence-based Baseline).  
<https://www.hiso.or.th/wellbeing/twbi.php>



**SHARE+: เครื่องยนต์สานทุนพื้นที่**  
เครื่องมือระดม 'ทรัพยากรและติดตาม'  
รวบรวมทุนทางสังคมและบริหารจัดการงบประมาณร่วม.  
<https://app.powerbi.com/SHARE+>

อาวุธคู่มือขับเคลื่อน: ออกแบบโครงการที่ดีกว่า ดึงดูดทุนที่มากกว่า และสร้างการเปลี่ยนแปลงที่วัดผลได้จริง

เมื่อ TWBI SHARE+ dialogue collective reflection และ territorial learning ถูกเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างมีเจตนา สิ่งที่เกิดขึ้นคือสิ่งที่อาจเรียกว่า Territorial Intelligence หรือความสามารถของพื้นที่ในการใช้ข้อมูล ความรู้ lived experience และการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อเข้าใจระบบของพื้นที่วิเคราะห์อนาคต และพัฒนาทิศทางของการเปลี่ยนแปลง ร่วมกันอย่างมีพลัง

นี่คือทิศทางสำคัญที่ TWBI SHARE และ SHARE+ กำลังช่วยเปิดความเป็นไปได้ให้กับการพัฒนาพื้นที่ และระบบสุขภาพะสังคมไทยในอนาคต เป็นการก้าวข้ามการมองข้อมูลเป็นเพียงตัวเลขและสถิติ ไปสู่การมองข้อมูลในฐานะทรัพยากรสาธารณะที่พื้นที่ใช้ร่วมกันเพื่อเรียนรู้ ตัดสินใจ และเปลี่ยนแปลงตนเองได้อย่างยั่งยืน

### สิ่งสำคัญจากบทที่ 5

- ▶ SHARE+ เชื่อมโยงข้อมูลทรัพยากร ภาควิชา และ social determinants เข้าด้วยกัน
- ▶ TWBI (ผลลัพธ์) + SHARE+ (เงื่อนไขระบบ) = การมองพื้นที่อย่างครบถ้วน
- ▶ ข้อมูลมีคุณค่าสูงสุดเมื่อถูกใช้เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาร่วมกัน
- ▶ ระบบข้อมูลที่ดีคือระบบที่ช่วยให้พื้นที่เรียนรู้เกี่ยวกับตนเองได้

## 5.10 เอกสารอ้างอิงสำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ (สช.). (2567). SHARE+ Dashboard. <https://infocenter.nationalhealth.or.th/share-dashboard/>

FRONTIS. (2567). คู่มือแนะนำการใช้งานระบบ Thai iCHIM Dashboard / SHARE Manual\_User.

Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective Impact. Stanford Social Innovation Review, 9(1), 36–41.

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), 543–571.

Healey, P. (2006). Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies (2nd ed.). Palgrave Macmillan.

## “เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.

Meijer, A. J. (2015). E-governance innovation: Barriers and strategies. *Government Information Quarterly*, 32(2), 198–206.

## 6 บทที่ 6 Provincial Cases & Learning Reflections

### กรณีตัวอย่างและบทสะท้อนการเรียนรู้จากพื้นที่

#### 6.1 เหตุใดต้องมีกรณีตัวอย่างจังหวัด

แนวคิดเรื่อง TWBI, SHARE+, Systems Thinking, Dialogue และ Territorial Transformation จะมีพลังมากขึ้นเมื่อถูกนำไปเชื่อมกับ 'พื้นที่จริง' ที่มีชีวิต มีบริบท และมีผู้คน เพราะแต่ละจังหวัดมีบริบทเฉพาะของตนเอง ทั้งด้านโครงสร้างเศรษฐกิจ ประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรม กุณทางสังคม โครงสร้างประชากร ความเข้มแข็งของภาคี และความเปราะบาง ของระบบพื้นที่

การใช้ TWBI และ SHARE+ จึงไม่ควรเป็นการอ่านข้อมูลแบบเหมือนกันทุกจังหวัด แต่ควรเป็น การใช้ข้อมูลเพื่อช่วยให้แต่ละพื้นที่เข้าใจตนเองได้ลึกซึ้งขึ้นในแบบของตนเอง

กรณีตัวอย่าง จังหวัดในบทนี้จึงไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อชี้ว่าจังหวัดใดเป็น 'ต้นแบบที่ดีที่สุด' แต่เพื่อ สานวิธีคิดและวิธีใช้ข้อมูลที่พื้นที่อื่นสามารถนำไปปรับใช้กับบริบทของตนเองได้

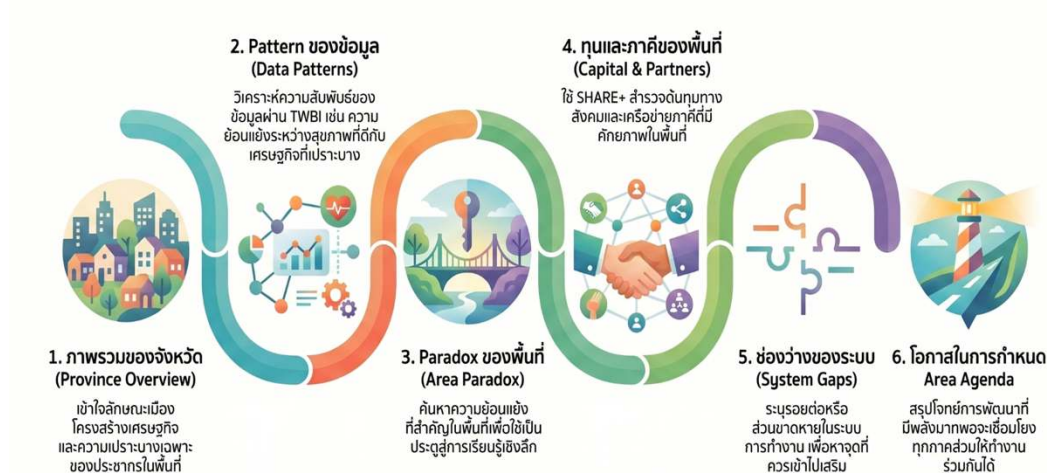
#### 6.2 จาก Best Practice สู่ Learning Practice

ที่ผ่านมาการพัฒนาพื้นที่มักให้ความสำคัญกับคำว่า 'Best Practice' หรือ 'ต้นแบบความสำเร็จ' แนวทางนี้มีประโยชน์ในบางกรณี แต่ก็มีข้อจำกัดที่สำคัญ เพราะอาจทำให้พื้นที่อื่นเข้าใจว่า ต้องทำตามรูปแบบเดียวกัน ต้องลอกวิธีการจากจังหวัดที่ประสบความสำเร็จ หรือมองข้ามบริบทเฉพาะของตนเอง

ในโลกที่มีความซับซ้อนสูง การเรียนรู้จากพื้นที่อื่นไม่ควรเป็นการ 'Copy Model' แต่ควรเป็นการเรียนรู้ว่า จังหวัดนั้นมองเห็นปัญหาอย่างไร ใช้ข้อมูลอย่างไร สร้าง Dialogue อย่างไร เชื่อมภาคีอย่างไร และปรับตัวอย่างไร ภายใต้บริบทของตนเอง หนังสือเล่มนี้จึงนำเสนอ กรณีจังหวัดในฐานะ 'Learning Practice' มากกว่า 'Best Practice' เพราะเป้าหมายไม่ใช่ การหาสูตรสำเร็จ แต่คือการช่วยให้พื้นที่อื่นเห็นความเป็นไปได้ใหม่

#### 6.3 หลักการอ่านกรณีจังหวัด 6 มิติ

### กรอบการอ่านกรณีจังหวัด 6 มิติ: เครื่องมือวิเคราะห์พื้นที่แบบองค์รวม



### กรอบการอ่านกรณีจังหวัด 6 มิติ — เครื่องมือวิเคราะห์พื้นที่แบบองค์รวม

## การอ่านกรณีจังหวัดผ่าน TWBI และ SHARE+ ควรพิจารณาอย่างน้อย 6 มิติ

**มิติแรกคือ 'ภาพรวมของจังหวัด'** — เริ่มจากทำความเข้าใจว่าจังหวัดมีลักษณะอย่างไร เป็นเมืองใหญ่ เมืองรอง หรือพื้นที่ชนบท โครงสร้างเศรษฐกิจหลักคืออะไร ประชากรกำลังเปลี่ยนไปอย่างไร มีความเปราะบางเฉพาะอะไร และมีทุนทางสังคมหรือภาคีสำคัญใดอยู่แล้ว

**มิติที่สองคือ 'Pattern ของข้อมูล'** — พิจารณาว่า TWBI สะท้อน Pattern อะไร เช่น สุขภาพดี แต่เศรษฐกิจเปราะบาง หรือรายได้สูงแต่ความเหลื่อมล้ำสูง

**มิติที่สามคือ 'Paradox ของพื้นที่'** — มองหาความย้อนแย้งที่สำคัญซึ่งเป็นประตูสู่การเรียนรู้เชิงลึก

**มิติที่สี่คือ 'ทุนและภาคีของ พื้นที่'** — ใช้ SHARE+ เพื่อมองว่าพื้นที่มีทุนอะไรอยู่แล้ว

มิติที่ห้าคือ 'ช่องว่างของระบบ'

**มิติที่หกคือ 'โอกาสในการกำหนด Area Agenda'** — สรุปว่าจากข้อมูลและบทสนทนา จังหวัดควรเริ่มจากโจทย์ใด ที่มีพลังพอจะเชื่อมหลายภาคส่วน

## 6.4 Template การเขียนกรณีจังหวัด

เพื่อให้การวิเคราะห์จังหวัดมีโครงสร้างที่ชัดเจนและเปรียบเทียบได้ระหว่างพื้นที่ Template ต่อไปนี้เป็นกรอบอ้างอิง สำหรับการเขียนกรณีจังหวัดแต่ละแห่ง

### 1. บริบทสำคัญของจังหวัด

อธิบายลักษณะพื้นที่โดยย่อ ครอบคลุมเศรษฐกิจหลัก โครงสร้างประชากร ระดับความเป็นเมือง/ชนบท ประเด็นสังคมสำคัญ และจุดแข็งกับความเปราะบางเบื้องต้น

### 2. Pattern สำคัญจาก TWBI

สรุปว่า TWBI สะท้อนอะไร มิติใดเด่น มิติใดเปราะบาง ตัวชี้วัดใดควรจับตา และมีแนวโน้ม ใดที่น่าสนใจ สำหรับพื้นที่นี้โดยเฉพาะ

### 3. ข้อมูลทุน ภาคี และกลไกจาก SHARE+

สรุปว่า SHARE+ ช่วยให้เห็นอะไร ภาคีใดมีบทบาท ประเด็นใดมีการขับเคลื่อนอยู่แล้ว ทรัพยากรใดมีอยู่ในพื้นที่ และพื้นที่ใดมีช่องว่างของภาคีหรือโครงการ

### 4. Paradox หรือความย้อนแย้งของพื้นที่

ระบุความย้อนแย้งสำคัญ เช่น รายได้สูงแต่สุขภาพเปราะบาง ภาคีมากแต่ความร่วมมือยังไม่เชื่อมโยง หรือเมืองเติบโตแต่คุณภาพชีวิตบางกลุ่มลดลง

### 5. คำถามสำคัญที่ควรชวนพื้นที่ขบคิด

ตั้งคำถามที่เปิดการเรียนรู้ เช่น อะไรคือสาเหตุเบื้องหลัง Pattern นี้ ใครได้รับผล กระทบมากที่สุด และอะไรคือจุดคานงัดที่พื้นที่ควรเริ่ม

### 6. Area Agenda ที่เป็นไปได้

สรุปประเด็นที่อาจยกระดับเป็นวาระร่วมของจังหวัด เช่น ผู้สูงอายุและระบบดูแลชุมชน NCDs และวิถีชีวิตเมือง หรือสุขภาพจิตและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

### 7. Learning Reflection

ปิดท้ายด้วยการสะท้อนว่าจังหวัดนี้สอนอะไรเราเกี่ยวกับการพัฒนา ทำให้เรามอง Well-being ต่างออกไปอย่างไร และพื้นที่อื่นสามารถเรียนรู้อะไรจากกรณีนี้โดยไม่ จำเป็นต้องลอกแบบ

## 6.5 Dialogue Prompt: คำถามสำหรับอ่านกรณีจังหวัด

### 6.5.1 คำถามเพื่อมองภาพรวม

- จังหวัดนี้มีลักษณะเฉพาะอะไรที่ไม่ควรมองข้าม?
- อะไรคือคุณค่าสำคัญของจังหวัดที่อาจถูกมองข้าม?
- อะไรคือความเปราะบางที่ซ่อนอยู่ใต้ตัวเลขที่ดูดี?

### 6.5.2 คำถามเพื่ออ่านข้อมูล

- TWBI กำลังสะท้อน Pattern ใดที่น่าสนใจ?
- SHARE+ ช่วยให้เห็นทุน ภาว หรือช่องว่างใดที่ไม่เคยเห็นมาก่อน?
- มีข้อมูลใดที่ควรนำมาประกอบเพื่อให้เข้าใจจังหวัดนี้ลึกขึ้น?

### 6.5.3 คำถามเพื่อมอง Paradox

- จังหวัดนี้มีความย้อนแย้งอะไรที่น่าเรียนรู้ที่สุด?
- อะไรที่ดูเหมือนดีในระยะสั้น แต่กำลังสร้างความเปราะบางระยะยาว?
- อะไรคือสิ่งที่คะแนนหรือ Dashboard ยังบอกไม่หมด?

### 6.5.4 คำถามเพื่อกำหนด Agenda

- ประเด็นใดควรถูกยกระดับเป็นวาระร่วมที่มีพลังเพียงพอ?
- ใครควรร่วมอยู่ในวงขับเคลื่อนที่ยังไม่ได้รับการเชิญ?
- อะไรคือจุดคานงัดที่เริ่มได้จริงในบริบทนี้?

## 6.6 กรณีแนวคิด: จังหวัดรายได้สูง แต่ความเหลื่อมล้ำสูง

จังหวัดที่มีรายได้เฉลี่ยสูงมักถูกมองว่า 'พัฒนาแล้ว' แต่เมื่อดูข้อมูล TWBI หลายมิติ อาจพบว่ารายได้กระจุกตัวในบางกลุ่ม กลุ่มเปราะบางยังเข้าไม่ถึงโอกาส NCDs หรือ สุขภาพจิตยังน่ากังวล วิถีชีวิตเมืองสร้างความเครียด และทุนทางสังคมบางด้านเริ่มอ่อนแอ

กรณีนี้ช่วยให้พื้นที่ตั้งคำถามว่าการเติบโตนี้กระจายประโยชน์อย่างไร ใครได้รับประโยชน์ มากที่สุด ใครยังถูกทิ้งไว้ และความเหลื่อมล้ำกำลังส่งผลกระทบต่อสุขภาพอย่างไร นี่คือการท้าทาย ของการใช้ข้อมูลไม่ใช่เพื่อ 'ตัดสินจังหวัด' แต่เพื่อเปิดการเรียนรู้เกี่ยวกับ 'คุณภาพ' ของการพัฒนา

## 6.7 กรณีแนวคิด: จังหวัดที่มีภาวมาก แต่การทำงานยังแยกส่วน

อีกกรณีหนึ่งคือจังหวัดที่มีภาวจำนวนมาก มีโครงการจำนวนมาก และมีการขับเคลื่อน หลายประเด็น แต่ผลลัพธ์ด้าน Well-being ยังไม่เปลี่ยนแปลงชัดเจน กรณีนี้ชวนถามว่า ภาวจำนวนมากกำลังทำงาน เชื่อมโยงกันหรือไม่ โครงการต่างๆ มี Shared Agenda หรือยังมี Decision Arena ที่ทำให้ภาวตัดสินใจ ร่วมกันหรือไม่ และข้อมูลถูกใช้เพื่อเรียนรู้ร่วม หรือเพียงรายงานผลของแต่ละหน่วยงาน

กรณีนี้สะท้อนสาระสำคัญว่า 'จำนวนภาว' ไม่เท่ากับ 'พลังของระบบ' พลังของระบบเกิดขึ้น เมื่อภาวเหล่านั้นสามารถเห็นปัญหาร่วม เชื่อมบทบาทกัน ร่วมกำหนด Agenda และเรียนรู้ ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

## 6.8 กรณีแนวคิด: จังหวัดที่คะแนนไม่สูง แต่ทุนทางสังคมเข้มแข็ง

บางจังหวัดอาจมีคะแนนบางมิติไม่สูงมาก เช่น รายได้เฉลี่ยต่ำหรือทรัพยากรบางด้านจำกัด แต่กลับมีทุนทางสังคมที่เข้มแข็ง เช่น ชุมชนช่วยเหลือกันดี ภาคประชาสังคมเข้มแข็ง เครือข่ายชุมชนทำงานได้ดี ผู้นำท้องถิ่นมีความไว้วางใจจากประชาชน และมีวัฒนธรรม การดูแลกันเอง

กรณีนี้เตือนว่าคะแนนไม่สามารถสะท้อนศักยภาพของพื้นที่ได้ทั้งหมด หากใช้ TWBI ร่วมกับ SHARE+ และ Dialogue พื้นที่อาจมองเห็นทุนที่ซ่อนอยู่และใช้ทุนเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้น ของการขับเคลื่อน Area Agenda คำถามสำคัญคือทุนทางสังคมนี้จะถูกต่อยอดอย่างไร และจะทำให้ชุมชนไม่ใช่เพียง 'ผู้รับภาระ' แต่เป็น 'เจ้าของอนาคตร่วม' ได้อย่างไร

## 6.9 จริยธรรมของการเขียนและใช้กรณีจังหวัด

การเขียนกรณีจังหวัดต้องระมัดระวังอย่างมาก เพราะข้อมูลอาจทำให้พื้นที่รู้สึกถูกตัดสิน ถูกเปรียบเทียบ หรือถูกลดทอนคุณค่าได้ หลักสำคัญคือไม่ใช่ภาษากล่าวโทษ ไม่สรุป จังหวัดจากคะแนน เพียงชุดเดียว ไม่ทำให้จังหวัดกลายเป็น 'ตัวอย่างเชิงลบ' ไม่เปิดเผย ข้อมูลที่อาจกระทบกลุ่มเปราะบาง โดยไม่จำเป็น และให้ความสำคัญกับบริบทและเสียง ของพื้นที่เสมอ

กรณีจังหวัดควรถูกเขียนในฐานะ 'เรื่องเล่าของการเรียนรู้' ไม่ใช่ 'รายงานการตัดสิน' ความแตกต่างนี้ ไม่ใช่เพียงรูปแบบการเขียน แต่คือทัศนคติพื้นฐานว่าเราใช้ข้อมูลเพื่ออะไร เพื่อทำความเข้าใจร่วมกัน หรือเพื่อตัดสินกัน

## 6.10 สู่กรณีจังหวัดที่เป็น Learning Cases

ท้ายที่สุด กรณีจังหวัดในโครงการสานพลังพื้นที่เข้มแข็งควรช่วยให้ผู้อ่านเห็นว่าไม่มี จังหวัดใดสมบูรณ์แบบ ไม่มีคะแนนใดบอกความจริงทั้งหมด ไม่มีโมเดลใดลอกไปใช้ได้ตรงๆ และไม่มีพื้นที่ใด ไร้ศักยภาพ ทุกจังหวัดมีทั้งจุดแข็ง ความเปราะบาง Paradox ทุน ภาว และความเป็นไปได้ใหม่ที่รอการค้นพบ

หน้าที่ของ TWBI และ SHARE+ จึงไม่ใช่การบอกว่าใครดีที่สุด แต่คือการช่วยให้แต่ละพื้นที่ “อ่านตนเองให้ลึกขึ้น เรียนรู้ร่วมกันมากขึ้น และขยับอนาคตของตนเองอย่างมีความหมาย มากขึ้น” บทถัดไปจะนำทั้งหมดที่ได้เรียนรู้มาตลอดทั้งเล่ม ไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมว่า 'Transformative Territories' หน้าตาเป็นอย่างไร และจังหวัดจะเดินไปถึงที่นั่นได้อย่างไร

## 6.11 กรณีตัวอย่าง: จังหวัดจันทบุรี (Learning Case จาก SHARE+ Dashboard)

### ตารางที่ 3 กรณีตัวอย่าง: จังหวัดจันทบุรี

กรณีตัวอย่างนี้จัดทำขึ้นเพื่อสาธิตวิธีการอ่านข้อมูลจาก TWBI และ SHARE+ ในเชิงเรียนรู้ร่วม โดยใช้ข้อมูล ของจังหวัดจันทบุรีเป็นตัวอย่าง มิได้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมิน ตัดสิน จัดอันดับ หรือสรุปคุณภาพการทำงานของจังหวัด จันทบุรีหรือจังหวัดใดจังหวัดหนึ่ง

การวิเคราะห์นี้เป็นเพียงตัวอย่างจากข้อมูล ณ ช่วงเวลาหนึ่ง (ปีงบประมาณ 2567) และจากบางชุดข้อมูล และบางมุมมองเท่านั้น อาจมีมุมมองอื่น ๆ ที่เหมือน แตกต่าง หรือเพิ่มเติมได้ ขึ้นอยู่กับบริบท ประสบการณ์ของภาคในพื้นที่ และข้อมูลอื่นที่ควรนำมาประกอบ

หัวใจสำคัญจึงไม่ใช่การยึดผลวิเคราะห์นี้เป็นข้อสรุปสุดท้ายเกี่ยวกับจังหวัดจันทบุรี แต่คือการใช้เป็นจุดเริ่มต้นของ การสนทนา การตั้งคำถาม และการเรียนรู้ร่วมกันของพื้นที่ ซึ่งสามารถนำวิธีการอ่านข้อมูลนี้ไปประยุกต์ใช้กับจังหวัดอื่น ๆ ได้เช่นกัน

### 6.11.1 ข้อมูลตั้งต้นจาก SHARE+ dashboard

**ตารางที่ 4 ตัวอย่างการอ่านข้อมูล SHARE+ Dashboard ของจังหวัดจันทบุรี (ปีงบประมาณ 2567)**

| ข้อมูลจาก dashboard           | ค่าที่เห็นในกรณีจังหวัดจันทบุรี                                                                                                                            | คำถามชวนคิด                                                                                  |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| จำนวนโครงการทั้งหมด           | 63 โครงการ (เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 85.29%)                                                                                                                     | จำนวนโครงการที่เพิ่มขึ้นอย่างมากในปีเดียว บอกอะไรได้บ้าง และบอกอะไรไม่ได้บ้าง                |
| ความครอบคลุมระดับอำเภอ        | 10/10 อำเภอ หรือ 100%                                                                                                                                      | การครอบคลุมครบทุกอำเภอสะท้อนการกระจายตัวจริงเพียงใด                                          |
| ความครอบคลุมระดับตำบล         | 29/76 ตำบล หรือ 38.16%                                                                                                                                     | ตำบลอีกกว่า 60% ที่ยังไม่ถูกครอบคลุมมีลักษณะอย่างไร และควรพึงเสียงใครเพิ่มเติม               |
| จำนวนภาคีทั้งหมด              | 584 ภาคี (ลดลงจากปีก่อน 0.34%)                                                                                                                             | จำนวนภาคีที่ลดลงเล็กน้อยจากปีก่อนสะท้อนอะไร และภาคีที่เหลือเชื่อมโยงกันจริงหรือยัง           |
| ประเภทภาคีหลัก                | ภาคประชาสังคม 308 ภาคี (52.74%); ภาครัฐ 262 ภาคี (44.86%); ไม่ระบุ 12 ภาคี (2.05%); องค์กรวิชาชีพ/นักวิชาการ 2 ภาคี                                        | สัดส่วนภาคประชาสังคมที่สูงกว่าภาครัฐ สะท้อนความเข้มแข็งของฐานชุมชนเพียงใด และจะต่อยอดอย่างไร |
| จำนวนประเด็นหลักที่ขับเคลื่อน | 6/7 ประเด็น                                                                                                                                                | ประเด็นที่ยังไม่ถูกขับเคลื่อน (เทคโนโลยีด้านสุขภาพ) มีความสำคัญกับพื้นที่มากน้อยเพียงใด      |
| ประเด็นโครงการที่เด่น         | คุณภาพชีวิต 39; การดูแลสุขภาพประชาชน 21; สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม 6; สุขภาพจิต 4; สังคมและสิ่งแวดล้อม 3; ภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุข 1; เทคโนโลยีด้านสุขภาพ 0 | ประเด็นใดมีน้ำหนักมาก ประเด็นใดยังบาง และการจัดหมวดสะท้อนงานจริงครบหรือไม่                   |

### 6.11.2 สิ่งที่ข้อมูลทำให้เห็น

กรณีตัวอย่างนี้สะท้อนว่าจังหวัดจันทบุรีไม่ได้เริ่มจากศูนย์ ในปีงบประมาณ 2567 พื้นที่มีโครงการที่เกี่ยวข้อง กับประเด็นสุขภาพรวม 63 โครงการ ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีก่อนถึง 85.29% และมีภาคีที่เกี่ยวข้องรวม 584 ภาคี การขับเคลื่อนครอบคลุมครบทั้ง 10 อำเภอ (100%) สะท้อนว่าพื้นที่มีฐานการทำงานที่กระจายตัวในระดับอำเภอค่อนข้างดี ข้อมูลยังชี้ให้เห็นว่าภาคประชาสังคม มีบทบาทโดดเด่น คิดเป็นสัดส่วนถึง 52.74% ของภาคีทั้งหมด ซึ่งสูงกว่าภาคีภาครัฐ (44.86%) จึงเป็นทุนทางสังคมที่สำคัญสำหรับการพัฒนาแบบใช้พื้นที่เป็นฐาน

อย่างไรก็ตาม ข้อมูลชุดเดียวกันก็ชวนให้เห็นข้อจำกัดที่ควรถามต่อ เช่น การขับเคลื่อนยังครอบคลุมตำบลเพียง 29 จาก 76 ตำบล หรือคิดเป็น 38.16% เท่านั้น แม้จะครอบคลุมครบทุกอำเภอ แต่ยังมีตำบลอีกกว่า 60% ที่ยังไม่ปรากฏในระบบข้อมูล นอกจากนี้ ประเด็นโครงการยังมีน้ำหนักอยู่ที่หมวดคุณภาพชีวิตเป็นส่วนใหญ่ (39 จาก 63 โครงการ) รองลงมาคือการดูแลสุขภาพประชาชน (21 โครงการ) ในขณะที่ประเด็นอื่น เช่น สุขภาพจิต สังคมและสิ่งแวดล้อม ภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุข ยังมีจำนวนโครงการน้อย และประเด็นเทคโนโลยีด้านสุขภาพยังไม่มีโครงการขับเคลื่อนเลย จากทั้งหมด 7 ประเด็นหลัก จังหวัดจันทบุรีขับเคลื่อนแล้ว 6 ประเด็น

ข้อมูลตั้งต้นชุดนี้ยังไม่ผ่านการวิเคราะห์ — การอ่าน Pattern, การตั้งชื่อ Paradox, บทสนทนาที่เปิดจากข้อมูลนี้ และการกำหนด Area Agenda ของจังหวัดจันทบุรีจะปรากฏต่อเนื่องเป็นตัวอย่างในบทที่ 7 ถึงบทที่ 12

### สิ่งสำคัญจากบทที่ 6

- ▶ กรณีศึกษาไม่ใช่สูตรสำเร็จ — บริบทของแต่ละพื้นที่แตกต่างกัน
- ▶ เรียนรู้จาก 'หลักการ' ของกรณีศึกษา ไม่ใช่ 'ขั้นตอน'
- ▶ ความสำเร็จในพื้นที่มักเริ่มจากความสัมพันธ์และความไว้วางใจที่สะสมมาก่อน
- ▶ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างจังหวัดมีคุณค่ามากกว่าการรับคำแนะนำจากส่วนกลาง

เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง

**ภาคผนวก A** Provincial Reflection Template — แบบสำหรับนำไปใช้จริงกับข้อมูลจังหวัดของคุณ

**ภาคผนวก B** Dialogue Prompt Collection — ชุดคำถามส่วน Provincial Cases และการอ่านกรณีจังหวัด

**ภาคผนวก D** Stakeholder and Resource Mapping Canvas — เครื่องมือวิเคราะห์ภาคีและทรัพยากรในกรณีจังหวัด

**ภาคผนวก E** Area Agenda Worksheet — แบบสำหรับเปรียบเทียบและพัฒนา Area Agenda จากกรณีตัวอย่าง

**ภาคผนวก F** Learning Review Worksheet — แบบทบทวนสำหรับสรุปบทเรียนจากกรณีจังหวัด

### 6.12 เอกสารอ้างอิงสำคัญ

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage.

Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Sage.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). Sage.

Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective impact. *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), 36–41.

UNDP. (2019). *Human Development Report 2019: Beyond Income, Beyond Averages, Beyond Today*. United Nations Development Programme.

## 7 บทที่ 7 การอ่านข้อมูลเชิงพื้นที่และการมอง Pattern ของจังหวัด

### 7.1 จากการดูตัวเลขสู่การทำความเข้าใจพลวัตของพื้นที่

#### 🔑 FIELD CARD — บทที่ 7 | อ่านข้อมูลและมอง Pattern ของพื้นที่

| หัวข้อ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | รายละเอียด                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| เป้าหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | เปลี่ยนตัวเลข TWBI ให้กลายเป็น "เรื่อง ของ พื้นที่" ที่ทุกคนมองเห็นร่วมกัน |
| เวลา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 60–90 นาที                                                                 |
| ผู้เข้าร่วม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ทีมกระบวนการ 3–5 คน (เตรียมก่อนลงพื้นที่) หรือ ภาศพื้นที่ 8–15 คน (ในเวที) |
| เครื่องมือ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Pattern Analysis Canvas (ภาคผนวก J) + ข้อมูล TWBI ของจังหวัด               |
| Output ที่จะได้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Pattern map 1 ชุด + Paradox statement 1–2 ข้อ + คำถามเปิดวง 3 ข้อ          |
| ส่งต่อบทที่ 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | นำ Paradox และคำถามไปเปิด Dialogue                                         |
| 🔗 เชื่อมกับ SHARE+: เปิด dashboard ดูว่ามีภาคีทำงานด้านสิ่งแวดล้อมที่กลุ่ม กระจายอยู่ที่ไหน — ช้อนกับกับ WQI ต่ำเพื่อหาช่องว่างที่ยังไม่มีใครทำงาน และระบุว่าโครงการในพื้นที่ช่วย "ใคร" จริงๆ → <a href="https://infocenter.nationalhealth.or.th/share-dashboard/">https://infocenter.nationalhealth.or.th/share-dashboard/</a> |                                                                            |

#### 🔍 ตัวอย่างจังหวัดจันทบุรี — เพื่อการเรียนรู้และเห็นกระบวนการก่อนลงมือกับพื้นที่ของคุณ

##### ขั้นที่ 1 อ่านคะแนน 5 มิติ

| มิติ                             | คะแนน | สัญญาณ                   |
|----------------------------------|-------|--------------------------|
| 👤 การมีส่วนร่วมของประชาชน        | 69.4  | ~ ปานกลาง                |
| 📖 การศึกษาและทรัพยากรมนุษย์      | 88.4  | ✓ ดี                     |
| 🏠 สุขภาพ                         | 66.8  | ~ ปานกลาง                |
| 💰 สังคมและเศรษฐกิจ               | 63.9  | ~ แต่เหลื่อมล้ำสูงสุด ⚠️ |
| 🌿 สิ่งแวดล้อมและโครงสร้างพื้นฐาน | 65.1  | ~ น้ำเสียวิกฤต ⚠️        |

##### ขั้นที่ 2 มอง Pattern

จันทบุรีโดดเด่นด้าน "คนและชุมชน" (การมีส่วนร่วม + การศึกษา + สิ่งแวดล้อม) แต่มิติสังคม-เศรษฐกิจต่ำกว่ามิติอื่นมาก ราวกับว่าทุนมนุษย์และสิ่งแวดล้อมที่ดียังไม่ถูกแปลงเป็นรายได้และความมั่นคง

ฐานข้อมูล SHARE+ ของจันทบุรี (บทที่ 6) เสริมภาพนี้ให้ชัดขึ้น ภาคประชาสังคมมีสัดส่วนภาคีสูงถึง 52.74% เหนือกว่าภาครัฐ (44.86%) และโครงการส่วนใหญ่ (39 จาก 63 โครงการ) กระจุกอยู่ที่หมวด "คุณภาพชีวิต" ขณะที่การขับเคลื่อนยังครอบคลุมเพียง 29 จาก 76 ตำบล (38.16%) — Pattern ด้าน "คนและชุมชน" ที่โดดเด่นจาก TWBI จึงมีทุนภาคประชาสังคมรองรับอยู่จริง เพียงแต่ยังไม่กระจายทั่วพื้นที่

##### ขั้นที่ 3 ตั้งชื่อ Paradox

"จันทบุรีมีรายได้ครัวเรือนสูงอันดับ 2 ของประเทศ แต่มีความเหลื่อมล้ำ (Gini) สูงที่สุดในประเทศ — ความมั่งคั่งกระจุกตัว ไม่กระจาย และน้ำพิวดินเสียหนักทั้งที่อากาศสะอาด — การพัฒนาที่เป็นอยู่นี้มันบอกอะไร?"

##### ขั้นที่ 4 คำถามเปิดวง (Output ส่งต่อบทที่ 8)

1. รายได้อันดับ 2 ของประเทศ แต่ Gini สูงสุด — ความมั่งคั่งไปอยู่ที่ไหน? ไปที่ใคร?

2. อากาศสะอาด แต่น้ำเสียหนัก — การพัฒนาแบบไหนกำลังเกิดขึ้น และมีต้นทุนอะไรซ่อนอยู่?
3. ถ้าเลือกจุดคานจัดหนึ่งจุดสำหรับจันทบุรี — จะเริ่มที่ไหน?

## 7.2 Pre-Dialogue Data Protocol: การเตรียมข้อมูลก่อนนำเข้าสู่สนทนา

ก่อนนำข้อมูล TWBI เข้าสู่ Dialogue จริง ผู้ดำเนินกระบวนการควรผ่านขั้นตอนเตรียมการ 4 ขั้น เพื่อให้ข้อมูลกลายเป็นสะพานสู่การเรียนรู้ ไม่ใช่เครื่องมือสร้างความขัดแย้ง

### ขั้นที่ 1: เตรียมชุดข้อมูล TWBI ล่วงหน้า

คัดเลือกข้อมูล 3–5 ตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่และเป้าหมายของเวที อย่าใช้ข้อมูลทุกตัวพร้อมกัน ข้อมูลที่มากเกินไปจะทำให้วงสนทนาไม่มีจุดโฟกัส เตรียมทั้งคะแนนระดับจังหวัดและการเปรียบเทียบ กับค่าเฉลี่ยประเทศหรือจังหวัดใกล้เคียง

### ขั้นที่ 2: ตรวจสอบ "ความอ่อนไหว" ของข้อมูล

ก่อนเวที ผู้ดำเนินกระบวนการควรทบทวนว่าข้อมูลชุดใดอาจสร้างความรู้สึกถูกกล่าวหา หรืออาจนำไปสู่ การป้องกันตนเอง เช่น ตัวชี้วัดที่สะท้อนความล้มเหลวของนโยบาย หรือตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มเฉพาะ ข้อมูลเหล่านี้ ไม่ควรนำเสนอโดยตรง แต่ควรเปิดผ่านคำถาม

### ขั้นที่ 3: ออกแบบ "บริบทการนำเสนอ"

เลือกว่าจะนำเสนอข้อมูลในรูปแบบใด เช่น แผนภูมิ แผนที่ หรือตาราง และคิดว่าคำถามแรกที่จะถามหลังแสดงข้อมูลคืออะไร คำถามที่ดีควรเปิดพื้นที่ให้คนหลายภาคส่วนตอบได้จากมุมมองของตน เช่น "ตัวเลขนี้ตรงกับสิ่งที่ท่านสังเกตเห็นในพื้นที่หรือไม่?"

### ขั้นที่ 4: เตรียม Facilitation Plan สำหรับข้อมูลที่อาจกระตุ้น

หากคาดว่าข้อมูลบางตัวอาจสร้างความตึงเครียด ให้เตรียมแผนสำหรับกรณีนั้น เช่น การแยกวงย่อย การใช้ sticky notes แทนการพูดต่อหน้ากัน หรือการปิดวงด้วยคำถามเชิงระบบแทนการหาผู้รับผิดชอบ Protocol 4 ขั้นนี้ช่วยให้ข้อมูล TWBI กลายเป็นตัวช่วยเปิดการสนทนา ไม่ใช่ตัวสร้างกำแพงระหว่างภาคีในพื้นที่

## ✂ Workshop Guide — ใช้กับภาคีพื้นที่จริง

| ขั้นตอน                           | สิ่งที่ทำ                                                                                                                                   |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ก่อนเริ่ม (5 นาที)                | เตรียมข้อมูล TWBI ของจังหวัดพิมพ์คะแนน 5 มิติแจกหรือแปะบนกระดาน ให้ทุกคนเห็นพร้อมกัน                                                        |
| Step 1 อ่านคะแนนรวม (10 นาที)     | ถาม: "มิติไหนสูงสุด? มิติไหนต่ำสุด? ต่างกันมากแค่ไหน?" — อย่ารีบตีความ ให้ทุกคนเห็นตัวเลขก่อน                                               |
| Step 2 ดูตัวชี้วัดย่อย (20 นาที)  | เปิดข้อมูลรายตัวชี้วัดในมิติที่ต่ำสุด ถาม: "ตัวชี้วัดไหนต่ำที่สุด? มีอะไรขัดแย้งกันภายในมิติเดียวกันไหม?"                                   |
| Step 3 ค้นหา Pattern (20 นาที)    | ใช้ Pattern Analysis Canvas (ภาคผนวก J) — ให้กลุ่มระบุ Pattern 2–3 อย่าง ถาม: "ข้อมูลหลายชิ้นกำลังเล่าเรื่องเดียวกันว่าอะไร?"               |
| Step 4 ตั้งชื่อ Paradox (15 นาที) | ถาม: "มีสิ่งที่ดูดีขึ้น แต่ซ่อนปัญหาอยู่ด้านหลังไหม?" เขียน Paradox statement 1 ประโยค: "[จังหวัด] มี [สิ่งดี] แต่กลับมี [สิ่งน่าเป็นห่วง]" |
| Step 5 สรุป Output (10 นาที)      | เขียน 3 คำถามที่อยากรู้อีกในพื้นที่ → บันทึกไว้ใช้เปิดวง Dialogue ในบทที่ 8                                                                 |

### 7.3 ข้อมูลมีความหมายเมื่อช่วยให้ “เข้าใจพื้นที่”

ในหลายกรณี การใช้ข้อมูลในการพัฒนามักจบลงที่การรายงานผล การจัดอันดับ และการติดตามตัวชี้วัด แต่ TWBI และ SHARE+ ถูกออกแบบมาเพื่อสิ่งที่มีคุณค่ากว่านั้น นั่นคือการช่วยให้พื้นที่เข้าใจตนเอง เห็นความเชื่อมโยง และสามารถตั้งคำถามต่ออนาคตของจังหวัดได้

ดังนั้น การใช้ TWBI และ SHARE+ จึงไม่ควรหยุดอยู่ที่คำถามว่า “คะแนนเท่าไร” หรือ “อันดับอยู่ที่ไหน” แต่ควรนำไปสู่คำถามที่ลึกกว่านั้น ได้แก่ ข้อมูลกำลังสะท้อนอะไร pattern ใดกำลังก่อตัว ความเปราะบางใดกำลังเพิ่มขึ้น และจังหวัดกำลังเปลี่ยนไปในทิศทางใด คำถามเหล่านี้ต่างหาก ที่ช่วยเปลี่ยนข้อมูลให้กลายเป็นความรู้ที่นำไปสู่การกระทำ

### 7.4 จาก Data Point สู่ Pattern

หนึ่งในข้อจำกัดสำคัญของการใช้ข้อมูล คือการมองข้อมูลเป็น “จุด” (point data) เช่น คะแนนปีนี้อันดับปัจจุบัน หรือค่าตัวเลขเฉพาะหน้า ซึ่งให้ภาพเพียงชั่วขณะและขาดบริบท การทำความเข้าใจพื้นที่อย่างแท้จริง จำเป็นต้องก้าวข้าม ข้อมูลรายจุด ไปสู่การมอง pattern ซึ่งหมายถึงแนวโน้มระยะยาว ความเปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่อง ความเชื่อมโยงของหลายมิติ และพลวัตของระบบ

ตัวอย่างเช่น จังหวัดหนึ่งอาจมีคะแนนสุขภาพกายดีขึ้นในปีนั้น แต่หากมองภาพรวมกว่าจะพบว่า สุขภาพจิตกำลังแย่ลง social cohesion ความปรองดองกันในสังคม ลดลง และ environmental stress เพิ่มขึ้น หากมองเฉพาะตัวเลขรายมิติ จะไม่สามารถเห็น pattern ของความเปราะบางที่กำลังก่อตัวขึ้นในระบบได้

### 7.5 การอ่าน Pattern ของจังหวัด

การอ่าน pattern ของพื้นที่ที่มีคุณภาพควรพิจารณาหลายมิติร่วมกัน ได้แก่ แนวโน้ม (Trend) ซึ่งตอบคำถามว่าจังหวัดกำลังดีขึ้นหรือแย่ลง และกำลัง “แลกอะไรกับอะไร” ความเปราะบาง (Vulnerability) ซึ่งช่วยระบุว่ากลุ่มใดกำลังได้รับผลกระทบมากที่สุด ความเสี่ยงระยะยาวคืออะไร และมี hidden fragility อะไรที่ยังไม่ปรากฏชัดในตัวเลข

นอกจากนี้ยังต้องพิจารณา Resilience หรือความสามารถในการฟื้นตัวของพื้นที่ โดยถามว่า อะไรคือจุดแข็งของพื้นที่ จังหวัดมี social capital อะไร และอะไรช่วยให้พื้นที่ยืนหยัดผ่านความเปลี่ยนแปลงได้ การอ่าน pattern ในแง่มุมเหล่านี้ช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ลึกและรอบด้านกว่าการดูเพียงตัวเลขในแต่ละมิติ

### 7.6 Comparative Learning : การเปรียบเทียบเพื่อการเรียนรู้

TWBI และ SHARE+ เปิดโอกาสให้จังหวัดสามารถเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างพื้นที่ มองเห็นความแตกต่างในบริบท และเรียนรู้จากประสบการณ์ของพื้นที่อื่น อย่างไรก็ตาม การเปรียบเทียบไม่ควรถูกใช้เพื่อการแข่งขันหรือตัดสินว่าใคร “ดีกว่า” แต่ควรถูกใช้เพื่อ “การเรียนรู้ร่วม” ผ่านคำถามเช่น เหตุใดบางจังหวัดจึงมี resilience ความยืดหยุ่น สูง จังหวัดใดกำลังเผชิญ paradox ความย้อนแย้ง คล้ายกัน และพื้นที่ใดที่เราสามารถเรียนรู้แนวทางการรับมือได้

สิ่งสำคัญที่ต้องตระหนักคือ จังหวัดที่ “คะแนนดีกว่า” อาจไม่ได้เข้าใจระบบของตนเองดีกว่าเสมอไป และจังหวัดที่ “คะแนนต่ำกว่า” อาจมี social capital และศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าที่ตัวเลขสะท้อน การเปรียบเทียบที่ดีจึงต้องอ่านด้วยความอ่อนน้อม และเปิดรับบริบทที่หลากหลาย

## 7.7 Spatial Thinking : การมองพื้นที่เชิงภูมิศาสตร์และความเหลื่อมล้ำ



### โมเดลปัญญาเชิงพื้นที่

ข้อมูลเชิงพื้นที่ช่วยให้เห็นความแตกต่างระหว่างพื้นที่เมืองกับชนบท พื้นที่ชายขอบ พื้นที่เสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม และพื้นที่ที่เข้าถึงบริการได้จำกัด สิ่งเหล่านี้มักถูกซ่อนอยู่ในค่าเฉลี่ยระดับจังหวัด ซึ่งอาจดูดีบนตัวเลขแต่กลบความแตกต่างที่ซ่อนอยู่ภายในพื้นที่

ดังนั้น การอ่านข้อมูลเชิงพื้นที่จึงต้องมองทั้งภาพรวมและความแตกต่างภายในพร้อมกัน เพื่อให้การวางแผน และจัดสรรทรัพยากรสามารถเข้าถึงกลุ่มที่ต้องการการสนับสนุนมากที่สุดได้อย่างแท้จริง

## 7.8 ข้อมูลที่ “มองไม่เห็น” ใน Dashboard

แม้ dashboard จะช่วยให้เห็น pattern หลากอย่าง แต่ยังมีสิ่งสำคัญจำนวนมากที่ข้อมูลไม่สามารถสะท้อนได้ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นความรู้สึกของผู้คน ความหวัง ความกลัว ความสัมพันธ์ในชุมชน และ lived experience ที่หล่อหลอมชีวิตจริง สิ่งเหล่านี้ไม่ปรากฏในตัวเลขหรือกราฟ แต่มีอิทธิพลต่อระบบสังคมอย่างมีนัยสำคัญ

ดังนั้น การทำงานกับข้อมูลที่ดีจึงต้องเชื่อมข้อมูลกับเรื่องเล่าของพื้นที่ เชื่อมข้อมูลกับชุมชน และเชื่อมข้อมูลกับ dialogue เสมอ หาก dashboard ช่วยให้เห็นระบบ แล้ว dialogue และ lived experience จะช่วยให้ “เข้าใจความหมายของระบบ” และนำไปสู่การตอบสนองที่มีคุณภาพมากขึ้น

## 7.9 Data Interpretation การตีความข้อมูล กับความเสี่ยงของ Simplification

ในหลายกรณี ผู้คนมักต้องการคำตอบเร็ว ข้อสรุปง่าย และการตีความแบบตรงไปตรงมา แต่ในระบบที่ซับซ้อนอย่างระบบสังคมและสุขภาพ การ simplification มากเกินไปอาจทำให้มองไม่เห็น complexity มองไม่เห็น paradox และตัดสินใจอย่างไม่เป็นธรรม ตัวอย่างเช่น จังหวัดที่คะแนนต่ำอาจกำลังเผชิญกับ transition สำคัญหรือมีบริบทเฉพาะที่ซับซ้อน ในขณะที่จังหวัดที่คะแนนสูงอาจมี hidden vulnerabilities ที่ยังไม่ปรากฏชัด

ดังนั้น การตีความข้อมูลจึงต้องทำด้วยความระมัดระวัง ความอ่อนน้อมถ่อมตน และเปิดพื้นที่ให้หลายมุมมอง เข้ามาร่วมกันสร้างความเข้าใจ มากกว่าการมองหาคำตอบเดียวที่ถูกต้องที่สุด

### ข้อควรระวัง: กับดักที่พบบ่อยในการตีความข้อมูล

- เห็นตัวเลขดีขึ้น แต่ pattern ความเปราะบางยังซ่อนอยู่ในบางมิติ
- ค่าเฉลี่ยสูงอาจปิดบังความเหลื่อมล้ำภายในพื้นที่
- รับผิดชอบสาเหตุเดียว ทั้งที่ระบบซับซ้อนกว่านั้น
- ใช้ข้อมูลเพื่อ 'พิสูจน์สิ่งที่รู้อยู่แล้ว' แทนที่จะ 'ตั้งคำถามใหม่'

## 7.10 Dialogue-based Interpretation: การตีความตามบทสนทนา

ในบริบทของคู่มือเล่มนี้ 'Dialogue' ไม่ได้หมายถึงการประชุมรับฟังความคิดเห็น ไม่ใช่การนำเสนอข้อมูลแล้วถามว่า 'มีใครมีคำถามไหม?' และไม่ใช่ว่าการเจรจาต่อรองเพื่อหาข้อตกลง Dialogue ในความหมายที่คู่มือนี้ใช้คือกระบวนการฟัง และเรียนรู้ร่วมกัน ที่ผู้เข้าร่วมทุกคนมีพื้นที่แสดงมุมมอง ตั้งคำถาม และเปลี่ยนแปลงความเข้าใจของตนเองได้

ความต่างสำคัญที่สุดระหว่าง Dialogue กับการประชุมทั่วไปคือเป้าหมาย การประชุมมักมุ่งไปที่ข้อสรุปหรือมติ แต่ Dialogue มุ่งไปที่ความเข้าใจ ในพื้นที่ที่มีความซับซ้อนสูง การรับหาข้อสรุปมักผลิตคำตอบที่ผิดเร็ว ในขณะที่การใช้เวลาสร้างความเข้าใจร่วม จะนำไปสู่การกระทำที่ตรงจุดและยั่งยืนกว่า

### นิยามสำคัญ: Dialogue ในบริบทนี้คืออะไร

- Dialogue  $\neq$  การประชุมรับฟังความคิดเห็น
- Dialogue  $\neq$  การเจรจาต่อรองเพื่อหาข้อตกลง
- Dialogue = กระบวนการฟังและเรียนรู้ร่วมกัน มุ่งที่ 'ความเข้าใจ' ไม่ใช่ 'มติ'
- เงื่อนไขหลัก: ทุกคนมีพื้นที่แสดงมุมมอง และเปลี่ยนแปลงความเข้าใจของตนเองได้

### 7.11 บทสรุป: จากการดูตัวเลขสู่การมองแบบแผนของระบบจังหวัด

ท้ายที่สุด จังหวัดที่สามารถอ่าน pattern เข้าใจความเชื่อมโยง เห็น paradox เรียนรู้จากข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ และนำไปสู่ dialogue และการกระทำร่วมกันได้ จะเป็นพื้นที่ที่สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีพลังและยั่งยืน

นี่คือหนึ่งในหัวใจสำคัญของ TWBI SHARE+ และ territorial learning ที่ไม่ได้มุ่งผลิตแค่ "ตัวชี้วัดที่ดีขึ้น" แต่มุ่งสร้างพื้นที่ที่มีความสามารถในการเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง และเปลี่ยนแปลงระบบจากภายในอย่างมีทิศทาง

#### สิ่งสำคัญจากบทที่ 7

- ▶ มองข้อมูลเป็น pattern (แนวโน้ม / ความเปราะบาง / resilience) ไม่ใช่ point data
- ▶ ค่าเฉลี่ยระดับจังหวัดอาจซ่อนความเหลื่อมล้ำและความแตกต่างภายในพื้นที่
- ▶ เปรียบเทียบข้ามจังหวัดเพื่อ 'เรียนรู้ร่วมกัน' ไม่ใช่เพื่อ 'แข่งขัน'
- ▶ การตีความข้อมูลที่ต้องอ่านด้วยความอ่อนน้อมและเปิดรับหลายมุมมอง

#### เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง

**ภาคผนวก A** Provincial Reflection Template — ใช้สรุปจุดแข็ง ความเปราะบาง pattern และ paradox ของจังหวัด

**ภาคผนวก B** Dialogue Prompt Collection — ใช้เตรียมคำถามสำหรับนำข้อสังเกตจากข้อมูลเข้าสู่เวทีสนทนา

**ภาคผนวก H** Visual Framework Collection — ใช้ภาพประกอบการอธิบายความเชื่อมโยงระหว่าง TWBI, SHARE+ และการเรียนรู้เชิงพื้นที่

**ภาคผนวก J** Pattern Analysis Canvas — แบบฟอร์มวิเคราะห์แบบแผนระบบจังหวัด

**ภาคผนวก K** Paradox Finder — แบบฟอร์มค้นหาความขัดแย้งของการพัฒนา

### 7.12 เอกสารอ้างอิงสำคัญ

HISO. (2567). Thailand Well-Being Index (TWBI). สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.). <https://infocenter.nationalhealth.or.th/twbi/>

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. Sage Publications.

Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review, 85(11), 68–76.

Tufte, E. R. (2001). The Visual Display of Quantitative Information (2nd ed.). Graphics Press.

Innes, J. E., & Booher, D. E. (2010). Planning with Complexity: An Introduction to Collaborative Rationality for Public Policy. Routledge.

Patton, M. Q. (2011). Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use. Guilford Press.

Healey, P. (2006). Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies (2nd ed.). Palgrave Macmillan.

### **PART III**

## **Dialogue, Collective Learning and Territorial Transformation** **การสนทนา การเรียนรู้ร่วม และการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่**

---

## 8 บทที่ 8 จาก Data สู่ Dialogue เมื่อข้อมูลต้องกลายเป็นบทสนทนาเพื่อการเรียนรู้ร่วม

### FIELD CARD — บทที่ 8 | จาก Data สู่ Dialogue

| หัวข้อ                                                                                                                                                                                | รายละเอียด                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| รับมาจากบทที่ 7                                                                                                                                                                       | Paradox statement 1-2 ข้อ + คำถามเปิดวง 3 ข้อ                           |
| เป้าหมาย                                                                                                                                                                              | เปิดพื้นที่ให้ภาคีสถนนาจากข้อมูล สู่ความเข้าใจร่วมของพื้นที่            |
| เวลา                                                                                                                                                                                  | 90-120 นาที                                                             |
| ผู้เข้าร่วม                                                                                                                                                                           | ภาคีพื้นที่ 8-20 คน หลากหลายที่มา                                       |
| เครื่องมือ                                                                                                                                                                            | Dialogue Prompt Collection (ภาคผนวก B) + Facilitation Notes (ภาคผนวก C) |
| Output ที่จะได้                                                                                                                                                                       | Shared Understanding —<br>สิ่งที่ทุกคนเห็นตรงกันและสิ่งที่ยังเห็นต่าง   |
| ส่งต่อบทที่ 9                                                                                                                                                                         | นำ Shared Understanding → เป็นฐานของ Collective Learning                |
| เชื่อมกับ SHARE+: เปิดให้วงเห็นว่าโครงการที่กำลังทำใน <b>จันบุรี</b> เกี่ยวข้องกับประเด็น Paradox ไหม? ใครได้รับงบ? ใครตกหล่น? —<br>ทำให้ข้อมูลมีชีวิตและเชื่อมกับประสบการณ์ของคนในวง |                                                                         |

🔍 ตัวอย่างจังหวัด**จันบุรี** — เห็นกระบวนการก่อนลงมือกับพื้นที่ของคุณ  
Input จากบทที่ 7: Paradox — “รวยอันดับ 2 แต่เหลื่อมล้ำสูงสุด และน้ำเสียวิกฤต”  
การเปิดวง Dialogue ของจันบุรี:

ผู้ดำเนินการนำข้อมูลคะแนน TWBI ติดบนกระดาน แล้วเปิดด้วยคำถามว่า

“ตัวเลขรายได้นี้ตรงกับที่คุณเห็นในพื้นที่ไหน? คนที่คุณรู้จักรู้สึกตัวเองรวยขึ้นไหม?”

| สิ่งที่เกิดขึ้นในวง                                        | สิ่งที่เรียนรู้                                                            |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| ผู้สูงอายุบอกว่า “เราต้องทำงานเพราะเงินไม่พอ ไม่ใช่อยากทำ” | ตัวเลขผู้สูงอายุมีงานทำ 53%<br>ไม่ได้หมายถึงความเข้มแข็ง แต่คือความจำเป็น  |
| ผู้นำชุมชนพูดถึงสหกรณ์ยางพาราที่รายได้ตกต่ำมา 3 ปี         | คดีอาญาสูงอาจเชื่อมกับความเครียดทางเศรษฐกิจ<br>ไม่ใช่แค่ปัญหาความปลอดภัย   |
| เยาวชนบอกว่าเรียนจบแล้วต้องออกไปทำงานนอก จังหวัด           | การศึกษา 100 คะแนน แต่ระบบเศรษฐกิจไม่รองรับ<br>— ยืนยัน Paradox จากบทที่ 7 |

### Output ของจันบุรี — Shared Understanding ที่ได้จากวง:

- ✓ ทุกคนเห็นตรงกัน: ความมั่งคั่งกระจุกตัวในมือคนไม่กี่กลุ่ม
  - ✓ ทุกคนเห็นตรงกัน: น้ำเสียคือวิกฤตที่รอไม่ได้ และต้องถามว่าใครทำให้เสีย
  - ? ยังเห็นต่าง: ควรหยุดการพัฒนาบางอย่างเพื่อปกป้องสิ่งแวดล้อม หรือพัฒนาต่อแล้วค่อยแก้ปัญหาก็หลัง?
  - ✓ ทุกคนเห็นตรงกัน: จันบุรีมีภาคีทำงานอยู่แล้วถึง 584 กลุ่มและ 63 โครงการ (ข้อมูล SHARE+ จากบทที่ 6) แต่กระจุกอยู่ที่หมวดคุณภาพชีวิตและยังไม่ครอบคลุมกว่า 60% ของตำบล — วงจึงเห็นตรงกันว่าปัญหาไม่ใช่การขาดภาคี แต่คือการเชื่อมภาคีที่มีอยู่ให้ไปถึงเสียงที่ยังไม่ถูกฟัง
- คำถามเชิงระบบนี้ส่งต่อบทที่ 9 เพื่อเรียนรู้ร่วมต่อ

## ✂ Workshop Guide — ใช้กับภาคพื้นที่จริง

| ขั้นตอน                              | สิ่งที่ทำ                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เปิดวง (15 นาที)                     | ติดข้อมูล TWBI บนกระดาน — ถาม: "ตัวเลขนี้ตรงกับที่คุณเห็นในพื้นที่ไหน?" ให้ทุกคนพูดก่อนโดยไม่ตัดสิน                                                                                                                                                               |
| นำ Paradox เข้าวง (20 นาที)          | แนะนำ Paradox จากบทที่ 7 — ถาม: "ทำไมสิ่งนี้ถึงเกิดขึ้น? ใครเห็นด้วย? ใครเห็นต่าง?"                                                                                                                                                                               |
| ฟังเรื่องเล่า (30 นาที)              | เชิญเชิญประสบการณ์จริง — ถาม: "มีใครเคยเผชิญเรื่องนี้โดยตรงบ้าง?" ฟังโดยไม่รับสรุป                                                                                                                                                                                |
| สร้าง Shared Understanding (20 นาที) | ไล่ 5 คำถาม: (1) เราเห็นอะไรร่วมกัน (2) สิ่งที่เราเห็นนั้นแปลว่าอะไร (3) มีอะไรที่ยังขาดหรือมองไม่เห็น (4) เรื่องนี้กระทบใครบ้าง (5) จากที่คุยกันมา อะไรที่เราเห็นตรงกัน อะไรที่ยังเห็นต่าง — บันทึก 2 คอลัมน์ (ถูกรอบคำถามเติมใน Sensemaking Ladder ภาคผนวก L.5) |
| สรุปและส่งต่อ (15 นาที)              | เขียน Shared Understanding 2-3 ข้อ + ข้อที่ยังเห็นต่าง → ใช้เป็น input ของบทที่ 9                                                                                                                                                                                 |

### 8.1 ข้อมูลเพียงอย่างเดียวไม่สามารถเปลี่ยนพื้นที่ได้



**กรอบ: Data → Dialogue → Action — เส้นทางจากข้อมูลสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่**

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา หลายพื้นที่ลงทุนกับระบบข้อมูล dashboard และเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างจริงจัง แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในพื้นที่จริงกลับมีน้อยกว่าที่คาดไว้มาก สาเหตุไม่ใช่ข้อมูลไม่ดีพอ แต่เพราะข้อมูลเพียงอย่างเดียวไม่สามารถสร้างความเข้าใจร่วมกันได้ ผู้คนต่างคนต่างตีความข้อมูลจากประสบการณ์ และมุมมองของตนเอง บางคนไม่เชื่อตัวเลขเพราะสวนทางกับสิ่งที่เห็นในพื้นที่ และบางคนไม่รู้ว่าจะทำอะไรกับตัวเลขนั้น

สิ่งที่ขาดไปคือกระบวนการที่จะเปลี่ยนข้อมูลให้กลายเป็นความเข้าใจร่วมกัน และนั่นคือ Dialogue

## 8.2 Dialogue “สนทนา” คืออะไร และไม่ใช่อะไร

ในบริบทของคู่มือเล่มนี้

### 'Dialogue'

ไม่ได้หมายถึง: การประชุมรับฟังความคิดเห็น

ไม่ใช่การนำเสนอข้อมูลแล้วถามว่า 'มีใครมีคำถามไหม?' และไม่ใช่การเจรจาต่อรอง เพื่อหาข้อตกลง

Dialogue ในความหมายที่คู่มือนี้ใช้คือกระบวนการฟังและเรียนรู้ร่วมกัน ที่ผู้เข้าร่วมทุกคนมีพื้นที่แสดงมุมมอง ตั้งคำถาม และสะท้อนประสบการณ์ของตน โดยไม่มีใครถือว่าตัวเองมีคำตอบที่ถูกต้องเพียงคนเดียว

ความต่างสำคัญที่สุดระหว่าง Dialogue กับการประชุมทั่วไปคือ

เป้าหมาย การประชุม มักมุ่งไปที่ข้อสรุปหรือมติ แต่ Dialogue มุ่งไปที่ความเข้าใจ ในพื้นที่ที่ปัญหาซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับหลายภาคส่วน

การรับหาข้อสรุปมักผลิตคำตอบที่ผิดเร็ว

ในขณะที่การใช้เวลาสร้างความเข้าใจร่วมจะนำไปสู่การกระทำที่ตรงจุดและยั่งยืนกว่า

## 8.3 ทำไม Dialogue จึงจำเป็นในพื้นที่ที่ซับซ้อน

ในปัญหาที่มีความซับซ้อนสูง เช่น สุขภาพของผู้สูงอายุ ความเหลื่อมล้ำในชุมชน หรือสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเร็ว ไม่มีใครคนเดียวที่เห็นภาพรวมได้ทั้งหมด แต่ละคนเห็นชิ้นส่วนของความจริงที่ต่างกันไปตามบทบาท ประสบการณ์ และมุมมองของตน Dialogue คือกระบวนการที่นำชิ้นส่วนเหล่านั้นมาวางเรียงกันเพื่อให้ผู้คนเห็นภาพใหญ่ที่ไม่มีใครเห็นได้เพียงลำพัง ยิ่งปัญหามีความซับซ้อนมากเท่าไร Dialogue ก็ยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นเท่านั้น เพราะในระบบที่ซับซ้อน "คำตอบที่ถูก" ไม่ได้มีอยู่ก่อนแล้ว แต่ถูกสร้างขึ้นผ่านกระบวนการคิดและเรียนรู้ร่วมกัน

## 8.4 ใช้ TWBI และ SHARE+ เป็นจุดเริ่มต้นของบทสนทนา

จุดแข็งที่สำคัญที่สุดของ TWBI และ SHARE+ ไม่ใช่ความครบถ้วนของข้อมูล แต่คือความสามารถในการตั้งคำถาม ที่มีคุณภาพ ตัวอย่างคำถามที่ใช้ข้อมูล TWBI เป็นตัวเปิด เช่น “เหตุใดมิติสังคมของจังหวัดเราถึงต่ำกว่ามิติสุขภาพมาก”

“จังหวัดใกล้เคียงที่มีเศรษฐกิจคล้ายกันแต่คะแนน well-being ดีกว่าทำอะไรต่างกัน?” หรือ

“ตัวชี้วัดใดที่ข้อมูลบอกว่าดีแต่คนในพื้นที่รู้สึกไม่เป็นแบบนั้น”

คำถามเหล่านี้ไม่มีคำตอบง่าย แต่มีคุณค่ามหาศาลเพราะมันชวนให้คนหลายภาคส่วนคิดลึกซึ้ง ฟังกันและกันมากขึ้น และมองพื้นที่ร่วมกันมากขึ้น ข้อมูล TWBI ที่ถูกใช้เพื่อตั้งคำถามในเวที Dialogue จึงมีผลต่อพื้นที่มากกว่าข้อมูลเดียวกัน ที่ถูกนำเสนอในรายงานประจำปีหลายเท่า

## 8.5 Shared Visibility: การมองเห็นพื้นที่ร่วมกัน

ปัญหาพื้นฐานของการทำงานข้ามหน่วยงานในจังหวัดส่วนใหญ่ไม่ใช่การขาดความร่วมมือ แต่คือการที่แต่ละหน่วยงาน 'เห็น' พื้นที่ต่างกัน สาธารณสุขมีฐานข้อมูลชุดหนึ่ง พัฒนาชุมชนมีอีกชุด ท้องถิ่นเห็นพื้นที่ผ่านเลนส์ของงบประมาณและโครงการ ชุมชนเห็นผ่าน lived experience ของตนเอง เมื่อแต่ละฝ่ายอยู่ในโลกการรับรู้คนละชุด การสนทนาจึงยาก การกำหนดเป้าหมายร่วมยิ่งยากขึ้นไปอีก

TWBI และ SHARE+ สร้าง 'shared visibility' ขึ้นมา นั่นคือการที่หลายภาคส่วนได้เห็นข้อมูลชุดเดียวกัน มองพื้นที่จากมุมเดียวกัน แม้จะตีความต่างกัน แต่อย่างน้อยพวกเขากำลังพูดถึงสิ่งเดียวกัน Dialogue ที่มีคุณภาพจึงมักเกิดขึ้นได้ง่ายกว่า เพราะเมื่อทุกคนเริ่มจากข้อมูลชุดเดียวกัน พื้นที่กลางสำหรับการสนทนา ก็เกิดขึ้นแล้วตั้งแต่ต้น

การสนทนาจะไม่วนอยู่กับการโต้เถียงว่าข้อมูลใครถูก แต่สามารถก้าวไปถามว่า 'เราจะทำอะไรกับสิ่งที่เห็น?'

## 8.6 Dialogue ทำให้ข้อมูลมีบริบทและความหมาย

ตัวเลขในตัวของมันเองไม่มีความหมาย ความหมายเกิดขึ้นเมื่อตัวเลขถูกนำไปเชื่อมกับประสบการณ์จริง บริบทของพื้นที่ และความเข้าใจร่วมของผู้คน ตัวอย่างเช่น คะแนนสุขภาพจิตที่ลดลงในจังหวัดหนึ่ง อาจเกิดจากสาเหตุ ที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง บางพื้นที่อาจเกี่ยวกับความเครียดจากสังคมเมืองที่ขยายตัวเร็ว บางพื้นที่อาจเกิดจาก การสูญเสียทุนทางสังคมในชุมชนดั้งเดิม

Dialogue คือกระบวนการที่เปลี่ยนตัวเลขให้กลายเป็นเรื่องเล่าที่มีความหมาย เมื่อแกนนำชุมชนพูดถึง สิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตจริง เมื่อเจ้าหน้าที่สาธารณสุขเชื่อมข้อมูลกับประสบการณ์ทางคลินิก และเมื่อนักวิชาการช่วยตีความ ในเชิงระบบ ข้อมูลจึงกลายเป็นความรู้ที่นำไปใช้ได้จริง

## 8.7 Psychological Safety: เจ็บใจที่ขาดไม่ได้

Dialogue ที่มีคุณภาพจะไม่เกิดขึ้นถ้าผู้คนไม่รู้สึกลปลอดภัย ในหลายเวทีราชการ ผู้เข้าร่วมพูดในสิ่งที่คิดว่า 'ควรพูด' ไม่ใช่สิ่งที่คิดจริง เพราะกลัวการตัดสิน กลัวความขัดแย้ง หรือกลัวผลกระทบ ต่อตำแหน่งหน้าที่ Psychological Safety หมายถึงการที่ผู้เข้าร่วมรู้สึกว่าจะสามารถตั้งคำถามได้ สะท้อนปัญหาได้ คิดต่างได้ และแสดงความไม่แน่ใจได้ โดยไม่ต้องกลัวว่า จะถูกตัดสินหรือลงโทษ

การสร้างบรรยากาศนี้เป็นหน้าที่สำคัญที่สุดของผู้ดำเนินกระบวนการ ซึ่งจะกล่าวถึงอย่างละเอียด ในบทที่ 13 หลายครั้ง สิ่งที่สำคัญที่สุดในระบบคือสิ่งที่ผู้คนยังพูดไม่ได้ งานของ Dialogue คือการเปิดพื้นที่ให้เสียงเหล่านั้นได้ยิน

## 8.8 Dialogue เป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่

ในหลายกรณีที่พื้นที่เกิดการเปลี่ยนแปลงจริง สิ่งที่อยู่ตรงปลายไม่ใช่จบประมาณก้อนใหม่ หรือนโยบายใหม่จากส่วนกลาง แต่คือช่วงเวลาที่ผู้คนจากหลายภาคส่วนได้นั่งลง และมองสิ่งเดียวกัน พร้อมกันเป็นครั้งแรก เมื่อผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้อำนวยการโรงพยาบาล นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด แกนนำชุมชน และตัวแทนภาคเอกชน ต่างเห็นข้อมูลเดียวกัน รู้สึกต่อสถานการณ์เดียวกัน และตั้งคำถามเดียวกัน นั่นคือจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่เพราะมีคนสั่งให้เปลี่ยน แต่เพราะทุกคนเริ่มเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจำเป็นและเป็นไปได้ และนั่นคือพลังที่ยั่งยืนที่สุด

การเปลี่ยนแปลงที่มาจากความเข้าใจร่วมมีพลังมากกว่าการเปลี่ยนแปลงที่มาจากคำสั่ง เพราะมันมาจากข้างในของระบบ ไม่ใช่จากข้างนอก

### 8.8.1 จังหวัดที่ขับเคลื่อนด้วย Dialogue

จังหวัดที่ใช้ข้อมูลเพื่อเปิดบทสนทนา รับฟัง lived experience ของผู้คน และสร้างความเข้าใจร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ จะมีความสามารถในการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง ได้ดีกว่าจังหวัดที่ใช้ข้อมูลเพียงเพื่อรายงาน ไม่ใช่เพราะจังหวัดแรก มีทรัพยากรมากกว่า แต่เพราะมัน 'เรียนรู้เร็วกว่า' เมื่อมีสิ่งใหม่เกิดขึ้น มันสามารถปรับตัวได้ เพราะมีกระบวนการ และความสัมพันธ์ที่รองรับการปรับตัวอยู่แล้ว

ในโลกที่ความซับซ้อนเพิ่มขึ้นทุกวัน คุณภาพของการสนทนาในพื้นที่จึงสำคัญพอ ๆ กับคุณภาพของข้อมูล บทถัดไปจะพาไปสู่ขั้นตอนต่อมา นั่นคือเมื่อ Dialogue เริ่มสร้างความเข้าใจร่วม กระบวนการ Collective Learning จะเกิดขึ้นได้อย่างไร

### 8.8.2 กลยุทธ์นำข้อมูลอ่อนไหวเข้าสู่วงสนทนา

หนึ่งในความท้าทายที่สำคัญที่สุดของการใช้ TWBI คือการนำข้อมูลที่มีความอ่อนไหว กึ่งทางการเมือง ทางสังคม หรือทางอารมณ์ เข้าสู่วงสนทนาได้โดยไม่สร้างการป้องกันตนเอง หรือความขัดแย้งระหว่างภาคี กลยุทธ์ต่อไปนี้จะช่วยให้ Facilitator นำทางผ่านความซับซ้อนนี้ได้

### 8.8.2.1 กลยุทธ์ที่ 1: เริ่มจากข้อมูลที่ “ปลอดภัย” ก่อนเสมอ

เปิดวงด้วยข้อมูลที่ผู้เข้าร่วมทุกฝ่ายสามารถมองเห็นร่วมกันได้โดยไม่ต้องรู้สึกถูกกล่าวหา เช่น จุดแข็งของจังหวัด หรือแนวโน้มที่ดีขึ้น จากนั้นค่อยๆ นำข้อมูลที่ซับซ้อนหรืออ่อนไหวเข้ามา หลังจากที่ยังมีความไว้วางใจกันในระดับหนึ่งแล้ว

### 8.8.2.2 กลยุทธ์ที่ 2: ใช้กรอบ “ระบบ” ไม่ใช่ “การตำหนิ”

เมื่อข้อมูลสะท้อนปัญหาร้ายแรง เช่น ความเหลื่อมล้ำสูง หรือสุขภาพจิตแย่ลง ให้นำเสนอผ่านกรอบคำถามเชิงระบบ เช่น “ระบบอะไรที่ทำให้สถานการณ์นี้คงอยู่?” แทนที่จะถามว่า “ใครผิดชอบ?” การมองเชิงระบบช่วยให้ทุกคนเป็น “ผู้สำรวจปัญหาร่วมกัน” แทนที่จะเป็น “จำเลย”

### 8.8.2.3 กลยุทธ์ที่ 3: นำเสนอข้อมูลในรูปแบบ “คำถาม” ไม่ใช่ “ข้อสรุป”

แทนที่จะบอกว่า “จังหวัดนี้มีความเหลื่อมล้ำสูงมาก” ให้ถามว่า “ตัวเลข Gini ที่ 0.47 นี้สะท้อนอะไรเกี่ยวกับชีวิตของคนในจังหวัดของเรา?” การนำเสนอในรูปแบบคำถามเปิดให้ผู้เข้าร่วมร่วมสร้างความหมาย ไม่ใช่รับความหมายสำเร็จรูป

### 8.8.2.4 กลยุทธ์ที่ 4: สร้าง Psychological Safety ก่อนนำข้อมูลหนักเข้ามา

Psychological Safety คือความรู้สึกว่า “ฉันพูดได้โดยไม่ต้องกลัวถูกตัดสิน” ก่อนนำข้อมูลที่อ่อนไหวเข้าสู่วงให้ใช้เวลา อย่างน้อย 15–20 นาทีสร้างบรรยากาศนี้ เช่น กิจกรรมแชร์ประสบการณ์ส่วนตัว การตั้งกติกาวง หรือการยืนยันว่า ทุกเสียงมีคุณค่าเท่ากัน

### 8.8.2.5 กลยุทธ์ที่ 5: เชิญ “เสียงจากชีวิตจริง” เข้าสู่วง

ข้อมูล TWBI มีพลังสูงสุดเมื่อถูกนำมาเชื่อมกับ Lived Experience ของผู้คน ก่อนนำข้อมูลอ่อนไหวเข้า ลองเปิดให้ผู้เข้าร่วมที่ “อยู่ใกล้ปัญหา” ได้แชร์ก่อน เช่น บุคลากรสาธารณสุขในพื้นที่ หรือตัวแทนชุมชน เสียงเหล่านี้จะช่วยให้ตัวเลขมีความหมาย และลดความรู้สึก “ห่างเหิน” ของข้อมูล

การนำข้อมูลอ่อนไหวเข้าสู่วงสนทนาได้อย่างมีประสิทธิภาพคือหัวใจของ Data-to-Action กระบวนการที่ดี ไม่ได้หลีกเลี่ยงข้อมูลที่ยาก แต่เตรียมพื้นที่ให้ข้อมูลนั้นถูกรับฟังและสร้างการเรียนรู้ร่วม

#### สิ่งสำคัญจากบทที่ 8

- ▶ ข้อมูลเพียงอย่างเดียวไม่สามารถเปลี่ยนพื้นที่ได้ — ต้องการ Dialogue
- ▶ Dialogue มุ่งที่ ‘ความเข้าใจร่วม’ ไม่ใช่ ‘มติ’ หรือ ‘ข้อสรุปเร็ว’
- ▶ TWBI ที่ถูกใช้เปิดบทสนทนามีผลต่อพื้นที่มากกว่าข้อมูลในรายงานหลายเท่า
- ▶ Psychological Safety คือเงื่อนไขที่ขาดไม่ได้สำหรับ Dialogue ที่มีคุณภาพ

#### เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง

**ภาคผนวก B** Dialogue Prompt Collection ชุดคำถามส่วน Data to Dialogue สำหรับกระบวนการเวที

**ภาคผนวก C** Facilitation Notes บันทึกและแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้

**ภาคผนวก L** Reflection After Dialogue ใช้สะท้อนบทเรียนหลังจบวงสนทนาร่วม

## 8.9 เอกสารอ้างอิงสำคัญ

Isaacs, W. (1999). Dialogue and the Art of Thinking Together. Doubleday.

Schein, E. H. (2013). Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling. Berrett-Koehler.

Scharmer, C. O. (2009). Theory U: Leading from the Future as It Emerges. Berrett-Koehler.

Preskill, H., & Torres, R. T. (1999). Evaluative Inquiry for Learning in Organizations. Sage.

Bohm, D. (1996). On Dialogue. Routledge.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. Sage.

## 9 บทที่ 9 Collective Learning และการเรียนรู้ร่วมของพื้นที่ เมื่อการพัฒนาไม่ใช่เรื่องของใครคนหนึ่งอีกต่อไป

### 🔧 FIELD CARD — บทที่ 9 | Collective Learning การเรียนรู้ร่วมของพื้นที่

| หัวข้อ          | รายละเอียด                                                                               |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| รับมาจากบทที่ 8 | Shared Understanding — สิ่ง que ทุกคนเห็นตรงกันและสิ่งที่ยังเห็นต่าง                     |
| เป้าหมาย        | เปลี่ยนสิ่งที่ "เห็นต่าง" จากบทที่ 8 ให้กลายเป็นการเรียนรู้ร่วมที่ลึกขึ้น                |
| เวลา            | 60-90 นาที                                                                               |
| ผู้เข้าร่วม     | กลุ่มย่อยภาคีที่หลากหลาย 4-6 คนต่อกลุ่ม                                                  |
| เครื่องมือ      | Dialogue Prompt Collection B.11-B.13 (ภาคผนวก B) + Reflection After Dialogue (ภาคผนวก L) |
| Output ที่จะได้ | Learning Log — สิ่ง que เรียนรู้ใหม่ + คำถามใหม่ที่เกิดขึ้น                              |
| ส่งต่อบทที่ 10  | นำ Learning Log → เป็นฐานของการกำหนด Shared Future และ Area Agenda                       |

🔗 เชื่อมกับ SHARE+: ใช้ข้อมูลภาคีใน SHARE+ ระบุมissing Voices — กลุ่มที่ไม่ปรากฏในระบบเลย อาจเป็นกลุ่มที่แบกรับต้นทุนสูงสุดแต่ไม่เคยถูกนับรวมในกระบวนการ

### 🔍 ตัวอย่างจังหวัดจันทบุรี

Input จากบทที่ 8: ยังเห็นต่าง — "ควรหยุดการพัฒนาบางอย่างเพื่อปกป้องสิ่งแวดล้อม หรือพัฒนาต่อแล้วค่อยแก้ทีหลัง?"

กระบวนการ Collective Learning ของจันทบุรี:

แบ่งกลุ่มย่อย 3 กลุ่ม ให้แต่ละกลุ่มมีคนจากต่างภาคส่วน — เกษตรกร นักธุรกิจ คนงาน เจ้าหน้าที่รัฐ — แล้วถามว่า "ในกลุ่มของคุณ ใครได้ประโยชน์จากการพัฒนานี้ และใครแบกรับต้นทุน?"

| กลุ่ม                | สิ่งที่เรียนรู้จากการฟังกัน                                 |
|----------------------|-------------------------------------------------------------|
| เกษตรกรรายย่อย       | ราคาผลผลิตถูกกดโดยคนกลาง ต้นทุนพุ่งขึ้นทุกปี แต่รายได้ไม่โต |
| ผู้ประกอบการขนาดกลาง | น้ำเสียกระทบต้นทุนการผลิต แต่ไม่รู้ว่ใครต้องรับผิดชอบ       |
| เจ้าหน้าที่ท้องถิ่น  | มีกฎหมาย แต่ขาดกำลังบังคับใช้ และนายทุนมีอิทธิพลมาก         |

### Learning Log ของจันทบุรี — สิ่ง que เรียนรู้ใหม่:

📌 ปัญหาน้ำเสียไม่ใช่ปัญหาของ "สิ่งแวดล้อม" แต่เป็นปัญหาของ "อำนาจและผลประโยชน์"

📌 ความเหลื่อมล้ำเกิดจากโครงสร้างตลาดที่ไม่เป็นธรรม ไม่ใช่ความขยันของแต่ละคน

? ใครมีอำนาจเปลี่ยนโครงสร้างนี้ได้? ภาคีในวงนี้มีส่วนไหม?

→ คำถามนี้ส่งต่อบทที่ 10 เพื่อกำหนด Area Agenda ที่แก้ที่โครงสร้าง

## 🔧 Workshop Guide

| ขั้นตอน                         | สิ่งที่ทำ                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เปิดด้วย Learning Log (10 นาที) | ทบทวน Shared Understanding จากบทที่ 8 — ถาม: “อะไรที่ยังค้างในใจ? อะไรที่อยากรู้เพิ่ม?”                                                                                                                                                       |
| กลุ่มย่อย Inquiry (30 นาที)     | แบ่ง 3-4 กลุ่ม แต่ละกลุ่มมีตัวแทนหลากหลาย ให้แต่ละกลุ่มถามว่า “ใครได้ประโยชน์? ใครแบกต้นทุน?” แล้ว share กลับ                                                                                                                                 |
| สังเคราะห์ร่วม (20 นาที)        | แต่ละกลุ่มนำเสนอ 1 สิ่งที่เรียนรู้ใหม่ ทั้งวงฟังโดยไม่โต้แย้ง จากนั้นถามร่วมกันว่า “เรื่องนี้กระทบใครบ้าง” และ “ตอนนี้พอจะเห็นพ้องกันเรื่องใดบ้าง” — จดบันทึก Learning Log ร่วม (ใช้กรอบ Sensemaking Ladder ภาคผนวก L.5 ช่วยไล่ลำดับคำถามได้) |
| ระบุคำถามใหม่ (15 นาที)         | ถาม: “จากที่ฟังกันมา มีคำถามใหม่อะไรเกิดขึ้น? สิ่งไหนที่เราต้องการข้อมูลหรือคนเพิ่ม?”                                                                                                                                                         |
| สรุปและส่งต่อ (15 นาที)         | บันทึก Learning Log 2-3 ข้อ + คำถามที่ยังค้าง → ใช้เป็น input ของบทที่ 10 (Area Agenda)                                                                                                                                                       |

### 9.1 โลกที่ไม่มีใครมีคำตอบทั้งหมดเพียงลำพัง

มีช่วงเวลานึงที่การพัฒนาพื้นที่ดำเนินได้ด้วยสูตรที่ค่อนข้างชัดเจน ผู้เชี่ยวชาญจากส่วนกลาง นำแผนมา ท้องถิ่นดำเนินการตาม และวัดผลด้วยตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ล่วงหน้า แต่โลกที่เราอยู่ตอนนี้ไม่ตรงกับเงื่อนไขนั้นอีกแล้ว สังคมสูงวัยเชื่อมโยงกับตลาดแรงงานที่เปลี่ยน สุขภาพจิตสัมพันธ์กับโครงสร้างเมือง ความเหลื่อมล้ำผลิตวงจรความเปราะบาง ที่ซับซ้อน และไม่มีเส้นทางเดียวสู่การแก้ไข

ในโลกแบบนี้ ไม่มีหน่วยงานใดเข้าใจทุกมิติของระบบได้ครบถ้วน และไม่มีผู้เชี่ยวชาญคนไหนมีคำตอบที่ถูกต้อง สำหรับทุกพื้นที่ การพัฒนาที่มีพลังจึงต้องอาศัย Collective Learning — การที่หลายภาคส่วนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อทำความเข้าใจระบบที่ไม่มีใครเข้าใจได้เพียงลำพัง

### 9.2 Collective Learning คืออะไร

Collective Learning ไม่ใช่การจัดอบรมร่วมกัน ไม่ใช่การประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูล และไม่ใช่การที่หน่วยงานหนึ่งสอนหน่วยงานอื่น แต่คือกระบวนการที่ผู้คนและระบบทำความเข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับความจริงของพื้นที่ ผ่าน dialogue การทดลอง การสะท้อนคิด และการปรับตัวร่วมกันอย่างต่อเนื่อง กระบวนการนี้ไม่มีสูตรสำเร็จและไม่เคยจบ มันคือวงจรต่อเนื่องของการตั้งคำถาม การฟัง การทดลอง การสะท้อน และการเรียนรู้ใหม่ ซึ่งค่อย ๆ สะสมเป็นความสามารถร่วมของพื้นที่ในการรับมือกับความซับซ้อน

#### นิยามสำคัญ: Collective Learning

ไม่ใช่การจัดอบรมร่วมกัน ไม่ใช่การประชุมแลกเปลี่ยนข้อมูล

แต่คือกระบวนการที่ผู้คนและระบบพัฒนาความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับพื้นที่ผ่าน dialogue การทดลอง และการสะท้อนคิด

วงจรต่อเนื่อง: ตั้งคำถาม → ฟัง → ทดลอง → สะท้อน → เรียนรู้ใหม่

### 9.3 จาก Silo Learning สู่ Shared Learning

ข้อจำกัดสำคัญที่สุดของระบบพัฒนาในปัจจุบันไม่ใช่การขาดข้อมูล แต่คือการที่แต่ละหน่วยงานเรียนรู้อยู่ใน silo ของตัวเอง สารานุกรมสุขเรียนรู้เรื่องสุขภาพ พัฒนาชุมชนเรียนรู้เรื่องเศรษฐกิจ ท้องถิ่นเรียนรู้เรื่องโครงสร้างพื้นฐาน แต่ไม่มีใครเรียนรู้เกี่ยวกับพื้นที่ในฐานะระบบ

Shared Learning เกิดขึ้นเมื่อหลายภาคส่วนมองระบบชุดเดียวกัน ตั้งคำถามร่วมกัน และพัฒนาความเข้าใจ เกี่ยวกับพื้นที่ไปด้วยกัน มันไม่ได้หมายความว่าทุกคนต้องเห็นตรงกันในทุกเรื่อง แต่หมายความว่าทุกคนเข้าใจว่า อีกฝ่ายมองอะไร เพราะเหตุใด และสิ่งนั้นส่งผลต่อภาพรวมของพื้นที่อย่างไร

#### 9.4 การเรียนรู้ร่วมเริ่มจากการฟังที่แท้จริง

พื้นที่ส่วนใหญ่ไม่ได้ขาดเวที แต่ขาดการฟัง ในเวทีส่วนใหญ่ ผู้เข้าร่วมมาพร้อมประเด็นของตัวเอง รอพูดในสิ่งที่เตรียมมา และฟังผู้อื่นเพื่อโต้แย้ง ไม่ใช่เพื่อเรียนรู้ บรรยากาศแบบนี้ผลิตงานตามตีปloom ทุกคนพยักหน้า แต่ออกจากห้องประชุมแล้วทำแบบเดิม

การฟังที่แท้จริงในบริบทของ Collective Learning หมายถึงการเปิดพื้นที่ให้ lived experience ของทุกคน รวมถึงประสบการณ์ของชุมชนและผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรง มีน้ำนักเท่าเทียม กับข้อมูลเชิงตัวเลข เพราะความเข้าใจที่ครบถ้วนเกิดได้เฉพาะเมื่อ หลายมุมมองได้รับการรับฟังอย่างจริงจัง

#### 9.5 Dialogue คือโครงสร้างพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วม

Dialogue ที่กล่าวถึงในบทที่ 8 ไม่ได้เป็นแค่ขั้นตอนเริ่มต้นที่ทำความรู้จักแล้วจบ แต่คือโครงสร้างพื้นฐานที่ทำให้ Collective Learning เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง ในกระบวนการ Dialogue ที่มีคุณภาพ สมมติฐานเดิมที่แต่ละหน่วยงานยึดถืออยู่ จะถูกตั้งคำถาม ความขัดแย้งที่ซ่อนอยู่ ได้รับพื้นที่เสนอและพูดคุยอย่างปลอดภัย และผู้คนเริ่มมองอนาคตของจังหวัด ในมุมที่กว้าง และเชื่อมโยงกันมากขึ้น

ในความหมายนี้ Dialogue ไม่ใช่ขั้นตอนเสริม แต่คือหัวใจของกระบวนการเรียนรู้ร่วม ทุกครั้งที่ทีมพื้นที่กลับมา นั่ง ด้วยกัน อ่านข้อมูลร่วมกัน และตั้งคำถามต่อสิ่งที่เห็น นั่นคือ Collective Learning ที่กำลังเกิดขึ้น

#### 9.6 เรียนรู้จากความแตกต่าง ไม่ใช่ต่อต้านมัน

หนึ่งในความเชื่อที่ฝังลึกในระบบราชการคือความแตกต่างของมุมมองเป็นอุปสรรคที่ต้องหาฉันทามติให้เร็ว เพื่อขับเคลื่อนงานต่อไป แต่ในบริบทของ Collective Learning ความแตกต่างคือทรัพยากร ไม่ใช่ปัญหา เมื่อสาธารณสุข มองปัญหาผู้สูงอายุต่างจากพัฒนาชุมชน และชุมชนมองต่างจากทั้งสองฝ่าย การที่มุมมองเหล่านี้ได้ชนกันอย่างปลอดภัย และสร้างสรรค์คือที่มาของความเข้าใจที่ลึกกว่า และคำตอบที่ดีกว่า

การเรียนรู้จากความแตกต่างต้องการทั้ง Psychological Safety และทักษะของผู้ดำเนินกระบวนการ ที่สามารถช่วยให้ความแตกต่างกลายเป็นพลังงานสร้างสรรค์ แทนที่จะเป็นความขัดแย้งที่แข่งแย้งการสนทนา

## 9.7 Learning Territory: จังหวัดในฐานะพื้นที่แห่งการเรียนรู้

### จากพื้นที่แยกส่วน สู่พื้นที่แห่งการเรียนรู้ร่วม



### จากพื้นที่แยกส่วน สู่พื้นที่แห่งการเรียนรู้ร่วม

เมื่อ Collective Learning สะสมไปเรื่อย ๆ จังหวัดจะค่อย ๆ เปลี่ยนลักษณะจาก 'พื้นที่บริหารตามภารกิจ' ที่รอคำสั่งและรายงานผล ไปสู่ Learning Territory หรือพื้นที่ที่สามารถสะท้อนคิดเกี่ยวกับตนเอง เรียนรู้จากข้อมูลและประสบการณ์ ฟังหลายมุมมอง และปรับทิศทางร่วมกันได้ ก่อนที่ปัญหาจะลุกลาม

Learning Territory ไม่ใช่จังหวัดที่ไม่มีปัญหา แต่คือจังหวัดที่รู้ว่าตัวเองมีปัญหอะไร เข้าใจที่มาของมัน และมีกระบวนการภายในที่ช่วยให้ระบบปรับตัวได้ ความเข้มแข็งของ Learning Territory ไม่ได้วัดจากการไม่ล้มเหลว แต่วัดจากความสามารถในการเรียนรู้จากความล้มเหลว และกลับขึ้นมาได้แข็งแกร่งกว่าเดิม

## 9.8 Collective Learning กับ Adaptive Governance

การปกครองและการบริหารในโลกที่ซับซ้อนไม่สามารถพึ่งการสั่งการจากบนลงล่างเพียงอย่างเดียวได้อีกต่อไป แผนยุทธศาสตร์ที่เขียนดีแค่ไหนก็ไม่สามารถคาดการณ์ทุกสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ Adaptive Governance จึงต้องการระบบที่เรียนรู้ตลอดเวลา เปิด feedback loops รับฟังสัญญาณจากพื้นที่ และสามารถปรับแผนได้ โดยไม่ต้องรอรอบการวางแผนรอบใหม่

Collective Learning คือรากฐานของ Adaptive Governance จังหวัดที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมจะสามารถเห็น emerging issues ได้เร็วกว่าเพราะหลายภาคส่วนกำลังสังเกตพื้นที่พร้อมกัน รับมือกับความไม่แน่นอน ได้ดีกว่าเพราะมีกระบวนการปรับตัวอยู่แล้ว และสร้างความร่วมมือข้ามภาคส่วนได้ง่ายกว่า เพราะมีความสัมพันธ์ และความไว้วางใจที่สะสมมาจากระบบการเรียนรู้ร่วมกัน

## 9.9 TWBI และ SHARE+ ในฐานะตัวเร่งการเรียนรู้ร่วม

TWBI และ SHARE+ ไม่ใช่จุดสิ้นสุดของกระบวนการ แต่คือตัวเร่งที่ช่วยให้ Collective Learning เกิดขึ้นได้เร็วและมีคุณภาพมากขึ้น เพราะข้อมูลที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกันช่วยให้ทีมพื้นที่มีวัตถุดิบร่วมกันสำหรับการคิดและการสนทนา

เงื่อนไขสำคัญคือข้อมูลต้องถูกใช้เพื่อการเรียนรู้ ไม่ใช่เพื่อการประเมินหรือตัดสิน เมื่อจังหวัดรู้ลึกว่าข้อมูล TWBI จะถูกใช้เพื่อวัดผลงานของตน พฤติกรรมตามธรรมชาติคือการปกป้องตัวเอง

ไม่ใช่การเรียนรู้ แต่เมื่อข้อมูลถูกใช้ เพื่อทำความเข้าใจพื้นที่ร่วมกัน มันจะกลายเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังสำหรับการพัฒนา

### 9.10 Collective Learning คือทักษะที่ฝึกได้ ไม่ใช่คุณสมบัติที่มีโดยธรรมชาติ

ความท้าทายสำคัญของไทยในทศวรรษหน้าไม่ใช่การขาดข้อมูลหรือทรัพยากร แต่คือความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกันในระดับที่พอกับความซับซ้อนของปัญหา จังหวัดที่สามารถฟังกัน ตั้งคำถามร่วมกัน และปรับตัวร่วมกันได้ คือจังหวัดที่มีศักยภาพในการดูแลสุขภาวะของผู้คนในระยะยาวได้จริง

TWBI และ SHARE+ มอบข้อมูลและแพลตฟอร์มให้ แต่การเรียนรู้ร่วมที่แท้จริงต้องเกิดขึ้นในพื้นที่ในเวทีที่ผู้คนหลายภาคส่วนนั่งด้วยกัน ฟังกัน และพัฒนาความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับจังหวัดของตนเอง บทถัดไปจะพาไปสู่ขั้นตอนต่อมาของเส้นทางนี้ นั่นคือเมื่อ Collective Learning เริ่มสร้างภาพอนาคตร่วมกัน กระบวนการ Shared Future และ Area Agenda จะเกิดขึ้นได้อย่างไร

#### สิ่งสำคัญจากบทที่ 9

- ▶ Collective Learning คือวงจรต่อเนื่องของการตั้งคำถาม ฟัง ทดลอง และสะท้อนคิด
- ▶ ความแตกต่างของมุมมองคือทรัพยากร ไม่ใช่อุปสรรคที่ต้องรับมือ
- ▶ Learning Territory คือจังหวัดที่รู้จักตนเองและมีกระบวนการเรียนรู้ภายในที่ดี
- ▶ ข้อมูลต้องถูกใช้เพื่อการเรียนรู้ ไม่ใช่เพื่อการประเมินหรือตัดสิน

### เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง

**ภาคผนวก B** Dialogue Prompt Collection — ชุดคำถามสำหรับเปิดและดำเนินวงสนทนาเรียนรู้ร่วม

**ภาคผนวก C** Facilitation Notes — แนวทางสำหรับ facilitator ในการดูแลกระบวนการเรียนรู้กลุ่ม

**ภาคผนวก F** Learning Review Worksheet — แบบทบทวนการเรียนรู้สำหรับใช้หลังการสนทนา

**ภาคผนวก L** Reflection After Dialogue — แบบสะท้อนบทเรียนหลังจบวงสนทนา

**ภาคผนวก O** Pattern Notes — ตารางบันทึกการอ่านพื้นที่

### 9.11 เอกสารอ้างอิงสำคัญ

Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley.

Wenger, E. (1998). Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge University Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.

Kolb, D. A. (1984). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Prentice Hall.

## 10 บทที่ 10 Shared Future และ Area Agenda จากความเข้าใจร่วม สู่ทิศทางร่วมของพื้นที่

### 🔧 FIELD CARD — บทที่ 10 | Shared Future และ Area Agenda

| หัวข้อ                                                                                                                                                                  | รายละเอียด                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| รับมาจากบทที่ 9                                                                                                                                                         | Learning Log + คำถามที่ยังค้าง: "ใครมีอำนาจเปลี่ยนโครงสร้างได้?"                 |
| เป้าหมาย                                                                                                                                                                | เปลี่ยน Learning Log จากบทที่ 9<br>ให้กลายเป็นทิศทางร่วมที่ภาคีรู้สึกเป็นเจ้าของ |
| เวลา                                                                                                                                                                    | 120–150 นาที (อาจแยกเป็น 2 ช่วง)                                                 |
| ผู้เข้าร่วม                                                                                                                                                             | ภาคีพื้นที่ครบทุกกลุ่ม รวมถึงคนที่ "ยังไม่เคยอยู่ในวง"                           |
| เครื่องมือ                                                                                                                                                              | Area Agenda Worksheet (ภาคผนวก E) + เกณฑ์ E.4 พิจารณา Area Agenda                |
| Output ที่จะได้                                                                                                                                                         | Area Agenda Statement 1 ข้อ — โจทย์ร่วมที่ทุกคนพร้อมขับเคลื่อน                   |
| ส่งต่อบทที่ 11                                                                                                                                                          | นำ Area Agenda → วางแผน Territorial Governance                                   |
| 🔗 เชื่อมกับ SHARE+: ก่อนเขียน Area Agenda Statement ดูว่ามีภาคีหรือทุนใน SHARE+ ที่พร้อมเป็นเจ้าภาพร่วมบ้างไหม — Area Agenda ที่ดีต้องมีทุนรองรับ ไม่ใช่เพียงความตั้งใจ |                                                                                  |

### 🔍 ตัวอย่างจังหวัดจันทบุรี

Input จากบทที่ 9: ปัญหาน้ำเสียคือปัญหาอำนาจและผลประโยชน์ ความเหลื่อมล้ำมาจากโครงสร้างตลาด

#### ขั้นที่ 1 — ภาพอนาคตร่วม (Shared Future)

ถามว่า "10 ปีข้างหน้า เราอยากให้อันตราเป็นแบบไหน?" แล้วให้ทุกคนเขียนบนโพสต์อิท — คำตอบที่ซ้ำกันคือสัญญาณของ Shared Future

| สิ่งที่ภาคีเขียนมากที่สุด        | ความหมาย                                               |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------|
| "น้ำสะอาด ลูกหลานยังอยู่ได้"     | สิ่งแวดล้อมคือเงื่อนไขพื้นฐาน ไม่ใช่แค่ตัวชี้วัด       |
| "รายได้กระจายมากกว่านี้"         | คนส่วนใหญ่รู้สึกว่าตัวเองไม่ได้รับส่วนแบ่งจากความเจริญ |
| "อยู่ได้โดยไม่ต้องออกไปทำงานนอก" | ระบบเศรษฐกิจท้องถิ่นยังไม่ดึงดูดคนรุ่นใหม่ได้          |

#### ขั้นที่ 2 — เลือก Area Agenda ด้วยเกณฑ์ E.4

| ประเด็นที่เสนอ                  | เกณฑ์ที่ผ่าน                                                     | เกณฑ์ที่ยังขาด                          |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| ฟื้นฟูคุณภาพน้ำในลุ่มน้ำหลัก    | สำคัญต่อชีวิต / มีข้อมูลสนับสนุน / ต้องการหลายภาคส่วน / เร่งด่วน | ยังไม่มีเจ้าภาพที่ชัด                   |
| สร้างตลาดเกษตรมูลค่าสูงของชุมชน | แก้เหลื่อมล้ำ / มีทุนและภาคีพร้อม / เป็นจุดคานงัด                | ต้องการเวลาสร้างความไว้วางใจระหว่างภาคี |

**Area Agenda Statement ของจันทบุรี:**

"จันทบุรีจะฟื้นฟูคุณภาพน้ำในลุ่มน้ำหลักภายใน 3 ปี โดยภาคีทุกกลุ่ม — ทั้งภาคเกษตร อุตสาหกรรม ชุมชน และรัฐ — ร่วมกำหนดมาตรการและรับผิดชอบร่วมกัน เพราะน้ำสะอาดคือเงื่อนไขของอนาคตทุกอย่างที่เราอยากเห็น"

ทางเลือก Area Agenda อื่นที่ฐานข้อมูล SHARE+ ของจันทบุรี (บทที่ 6) ชี้ให้เห็นเช่นกัน คือการเชื่อมภาคีที่มีอยู่แล้ว 584 กลุ่มให้ยกระดับคุณภาพชีวิตจากโครงการกระจาย (39 จาก 63 โครงการ) ให้เป็นวาระร่วม หรือการขยายการขับเคลื่อน จากระดับอำเภอ (ครบ 10/10) ไปสู่ตำบลอีกกว่า 60% ที่ยังไม่ถูกครอบคลุม พื้นที่จึงเลือก Area Agenda ได้มากกว่า หนึ่งในเส้นทางขึ้นอยู่กับว่าภาคีพร้อมเป็นเจ้าภาพร่วมในเรื่องใดมากที่สุด

## Workshop Guide

| ขั้นตอน                               | สิ่งที่ทำ                                                                                                    |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เปิดด้วย Shared Future (20 นาที)      | ให้ทุกคนเขียน "10 ปีข้างหน้าอยากเห็นอะไร?" บนโพสต์อิท — จัดกลุ่มคำที่ซ้ำกัน → นี่คือ Shared Future เบื้องต้น |
| เสนอประเด็น Area Agenda (30 นาที)     | แต่ละกลุ่มเสนอ 1 ประเด็นจาก Learning Log ของบทที่ 9 พร้อมอธิบายว่าทำไมถึงสำคัญ สำหรับ Shared Future          |
| ใช้เกณฑ์ E.4 ประเมิน (30 นาที)        | นำเกณฑ์ 9 ข้อ (ภาคผนวก E.4) มาลงคะแนนแต่ละประเด็นร่วมกัน เพื่อเลือกประเด็นที่แข็งแกร่งที่สุด                 |
| เขียน Area Agenda Statement (20 นาที) | "[พื้นที่] จะ [ทำอะไร] ภายใน [เวลา] โดย [ใครร่วม] เพราะ [เชื่อมกับ Shared Future]"                           |
| ตรวจสอบ Ownership (20 นาที)           | ถาม: "ใครรู้สึกว่านี้คือ เรื่องของเรา? ใครยังลังเล?" — ความลังเลคือข้อมูลสำคัญ ต้องฟังก่อนปิด                |

### 10.1 เมื่อการเรียนรู้ร่วมต้องนำไปสู่ทิศทางร่วม

การเรียนรู้ร่วมในบทที่ 9 มีคุณค่าในตัวเอง แต่หากหยุดอยู่เพียงการทำความเข้าใจ โดยไม่นำไปสู่ การเคลื่อนไหวร่วมกัน พลังของมันจะค่อย ๆ ลดลง

ผู้คนจะเริ่มตั้งคำถาม ว่า 'เราคุยกันมากแล้ว แต่อะไรเปลี่ยนบ้าง?'

ขั้นต่อไปของกระบวนการจึงต้องพาพื้นที่ไปสู่การตอบคำถามที่สำคัญกว่า นั่นคือจังหวัดอยากเดินไปทางไหน และจะเริ่มจากเรื่องอะไร

**เราคุยกันมากแล้ว  
แต่อะไรเปลี่ยนบ้าง**

### 10.2 Shared Future: ภาพอนาคตที่อยากสร้างร่วมกัน

จังหวัดส่วนใหญ่ไม่ได้ขาดแผน ขาดโครงการ หรือขาดตัวชี้วัด สิ่งที่มีขาดอยู่คือ 'ภาพอนาคตร่วม' — ว่าพื้นที่นี้อยากเป็นสังคมแบบใดในอีก 10 ปีข้างหน้า ผู้คนควรมีชีวิตอย่างไร และการพัฒนาที่ดีสำหรับจังหวัดนี้หมายถึงอะไรกันแน่

เมื่อแต่ละ หน่วยงานมีภาพอนาคตของตัวเองและมุ่งทำตามภารกิจของตน โครงการจำนวนมาก จึงเคลื่อน คนละทิศทาง ทรัพยากรกระจัดกระจาย และผลรวมน้อยกว่าผลของแต่ละส่วน

Shared Future ไม่ใช่ภาพฝันที่ลอยอยู่ในเอกสารแผน แต่คือ 'กรอบความหมายร่วม' ที่เกิดจากกระบวนการ Dialogue และ Collective Learning ที่ผู้คนหลายภาคส่วน ร่วมกันสร้างขึ้น

เมื่อมีกรอบนี้ร่วมกัน การตัดสินใจจัดลำดับความสำคัญ การจัดสรร ทรัพยากร และการทำงานข้ามหน่วยงาน จะมีทิศทางและมีพลังมากขึ้น

ก่อนถามว่า 'จะทำโครงการอะไร?' อาจต้องถามก่อนว่า 'จังหวัดอยากเป็นสังคมแบบใด?' เพราะหากไม่มีภาพอนาคตร่วม โครงการจำนวนมากอาจเคลื่อนไปคนละทิศทาง

### 10.3 Area Agenda: วาระร่วมของพื้นที่



“วาระร่วมที่ดีไม่ได้เริ่มจาก ‘อยากทำโครงการอะไร’ แต่เริ่มจาก ‘พื้นที่กำลังเผชิญโจทย์เชิงระบบอะไร’ และ ‘ใครต้องร่วมขยับ’ เพื่อให้การพัฒนาตอบโจทย์ปัญหาที่แท้จริง”

### เส้นทางการกำหนดวาระร่วมของพื้นที่

#### Area Agenda คือ ‘โจทย์ร่วมของพื้นที่’

ที่ภาคส่วนต่าง ๆ เห็นพ้องกันว่ามีความสำคัญ ต่ออนาคตของจังหวัด และต้องการการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องจึงจะขับเคลื่อนได้ Area Agenda ต่างจากรายการโครงการหรือแผนงานของหน่วยงานตรงที่มันเกิดจาก กระบวนการอ่านข้อมูลร่วมกัน สะท้อนบริบทพื้นที่ร่วมกัน และฟัง lived experience ของผู้คนร่วมกัน

มันไม่ใช่สิ่งที่ส่วนกลางกำหนดให้ แต่คือสิ่งที่จังหวัดค้นพบ ด้วยตัวเอง

**ตัวอย่างของ Area Agenda** ที่พบในจังหวัดต่าง ๆ เช่น

โรคไม่ติดต่อเรื้อรังกับวิถีชีวิต เมืองที่กำลังเปลี่ยน

ความเหลื่อมล้ำกับคุณภาพชีวิตของกลุ่มเปราะบาง

ผู้สูงอายุ กับระบบดูแลของชุมชน สุขภาพจิตกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ หรือ

เด็กและ เยาวชนกับอนาคตของจังหวัด

สังเกตว่าทุกตัวอย่างข้ามขอบเขตของหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่ง นั่นคือสัญญาณว่ามันเป็น Area Agenda ที่แท้จริง

### 10.4 จาการายการปัญหาสู่โจทย์เชิงระบบ

ทุกจังหวัดมีรายการปัญหายาวเหยียด ผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น เด็กมีพัฒนาการล่าช้า NCDs สูง รายได้ไม่มั่นคง ความเหลื่อมล้ำขยาย สิ่งแวดล้อมเสื่อมโทรม

ปัญหาเหล่านี้ ไม่ผิด แต่การมองแยกส่วนทำให้ทุกอย่างดูเร่งด่วนพอ ๆ กัน และไม่มีทางเลือกที่ชัดเจนว่าจะเริ่มจากตรงไหน

การเปลี่ยนรายการปัญหาให้กลายเป็นโจทย์เชิงระบบต้องเริ่มจากการถามว่า

ปัญหา เหล่านี้ เชื่อมกันอย่างไร

อะไรคือ pattern ที่ทำให้มันเกิดซ้ำ

อะไรคือปัจจัยกำหนด สุขภาวะที่อยู่เบื้องหลัง และจุดใดของระบบที่หากขยับได้จะส่งผลต่อหลายมิติพร้อมกัน

## “เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

ตัวอย่างเช่น แทนที่จะมอง NCDs เป็นปัญหาพฤติกรรมส่วนบุคคล การมองเชิงระบบจะเห็นว่ามันเชื่อมกับระบบอาหาร วิถีชีวิตเมือง ความเครียดทางเศรษฐกิจ พื้นที่กิจกรรมทางกาย และเวลาชีวิตของแรงงาน เมื่อมองแบบนี้ Area Agenda จะลึกขึ้น และเปิดพื้นที่ให้หลายภาคส่วนเข้ามาร่วมขับเคลื่อนได้มากขึ้น

### 10.5 TWBI และ SHARE+ ในการกำหนด Area Agenda

TWBI ช่วยให้พื้นที่มองเห็นสถานะ Well-being ความเปราะบาง ความเหลื่อมล้ำ pattern และความย้อนแย้งของจังหวัด ในขณะที่ SHARE+ ช่วยให้เห็นทรัพยากร ภาวการณ์อยู่ กลไกการขับเคลื่อน และปัจจัยกำหนดสุขภาพในพื้นที่

เมื่อใช้คู่กัน จังหวัดจะเห็นทั้ง 'ผลลัพธ์' ว่าผู้คนมีชีวิตอยู่อย่างไร และ 'เงื่อนไขของระบบ' ว่าอะไรกำลังผลิตผลลัพธ์นั้น

การกำหนด Area Agenda ที่ดีจึงไม่ควรมาจากการดูปัญหาเพียงอย่างเดียว แต่ต้องมองควบคู่กันว่าพื้นที่มีทุนอะไร มีภาคีใดพร้อมช่วย มีทรัพยากรหรือกลไกใดที่เชื่อมต่อกันได้ และมีจุดคานงัดใดที่เริ่มได้จริงในระยะสั้น การเห็นทั้งสองด้านพร้อมกัน คือสิ่งที่ทำให้ Area Agenda เป็นรูปธรรมและปฏิบัติได้

### 10.6 หลักคิดในการเลือก Area Agenda



### Area Agenda Selection Matrix — เกณฑ์คัดเลือกภาวะร่วมของพื้นที่

### ไม่ใช่ทุกปัญหาที่ควรกลายเป็น Area Agenda

#### นิยามสำคัญ: Area Agenda คืออะไร

โจทย์ร่วมของพื้นที่ที่ 'ข้ามหน่วยงาน' และ 'ข้ามภาคส่วน' ได้

ตอบโจทย์เชิงระบบ ไม่ใช่เฉพาะภารกิจของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง

เกิดจากกระบวนการ Collective Learning และ Shared Future ของพื้นที่

มีเจ้าภาพร่วม กลไกขับเคลื่อน และการติดตามที่ชัดเจน

### Area Agenda ที่มีพลังควรผ่านการ พิจารณา 5 ด้าน

- ✓ **ด้านแรก คือความสำคัญต่อชีวิตผู้คน** ประเด็นนั้นต้องเชื่อมโยงกับ คุณภาพชีวิต สุขภาวะ หรืออนาคตของผู้คน อย่างชัดเจน
- ✓ **ด้านที่สอง คือความเชื่อมโยง ข้ามมิติ** ไม่ใช่ปัญหาของ sector เดียว แต่พาดผ่านสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม หรือ สิ่งแวดล้อมร่วมกัน
- ✓ **ด้านที่สาม คือต้องการหลายภาคส่วน** หากหน่วยงานเดียวแก้ไขได้ทั้งหมด มันอาจยังไม่ใช่ Area Agenda เชิงระบบ
- ✓ **ด้านที่สี่ คือมีพลังเปิดการเรียนรู้ร่วม** ประเด็นนั้นควรชวนให้ พื้นที่ตั้งคำถามใหม่ และเห็นความเชื่อมโยงที่ยังไม่เคยมอง
- ✓ **ด้านที่ห้าคือมีศักยภาพ เป็นจุดคานงัด** หากขยับประเด็นนี้ได้ ควรส่งผลกระทบเชิงบวกต่อหลายปัญหา หลายกลุ่มคน หรือหลายระบบพร้อมกัน

### 10.7 คำถาม Dialogue เพื่อค้นหา Area Agenda

ชุดคำถามต่อไปนี้ใช้สำหรับเวที Dialogue ที่มุ่งค้นหาและกำหนด Area Agenda ร่วมกัน แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มตามวัตถุประสงค์

#### กลุ่มที่ 1: ค้นหาโจทย์ร่วม

- เรื่องใดคือโจทย์สำคัญที่สุดของจังหวัดในช่วง 5-10 ปีข้างหน้า?
- เรื่องใดกระทบคุณภาพชีวิตของผู้คนจำนวนมาก แต่ยังไม่ถูกจัดการจริงจัง?
- เรื่องใดเกี่ยวข้องกับหลายภาคส่วน แต่ยังไม่มีการร่วมมือที่ชัดเจน?
- เรื่องใดหากไม่เริ่มวันนี้ จะยิ่งยากขึ้นในอนาคต?

#### กลุ่มที่ 2: มองเชิงระบบ

- ปัญหานี้เชื่อมโยงกับปัจจัยอื่นใดบ้าง? อะไรเป็นต้นเหตุและอะไรเป็นผล?
- อะไรคือ pattern ที่ทำให้ปัญหานี้เกิดซ้ำซ้ำในพื้นที่?
- ปัจจัยกำหนดสุขภาวะใดที่กำลังส่งผลกระทบต่อปัญหานี้มากที่สุด?
- ระบบกำลังสร้างหรือผลิตซ้ำปัญหานี้อย่างไร?

#### กลุ่มที่ 3: มองศักยภาพและทุน

- พื้นที่มีทุน ทรัพยากร หรือจุดแข็งใดที่สามารถต่อยอดได้?
- ภาครัฐพร้อมร่วมขับเคลื่อนประเด็นนี้อยู่แล้ว?
- มีกลไกหรือโครงสร้างใดที่สามารถเชื่อมต่อและเสริมพลังกันได้มากขึ้น?
- อะไรคือจุดคานงัดที่สามารถเริ่มได้จริงในระยะสั้น?

#### กลุ่มที่ 4: มองอนาคต

- หากประเด็นนี้ขยับได้จริง ชีวิตของผู้คนจะเปลี่ยนไปอย่างไรในอีก 3-5 ปี?
- ความสำเร็จของ Area Agenda นี้จะหน้าตาเป็นอย่างไร?
- ประเด็นนี้ช่วยพาจังหวัดไปสู่ภาพอนาคตที่พึงประสงค์หรือไม่ อย่างไร?

### 10.8 Area Agenda กับการสร้างความเป็นเจ้าของร่วม

Area Agenda จะมีพลังขับเคลื่อนก็ต่อเมื่อผู้คนรู้สึกว่าเป็นเรื่องของเรา ไม่ใช่เรื่องที่ถูกรับมอบหมายจากส่วนกลาง หรือเป็นโครงการของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง Collective Ownership เกิดขึ้นเมื่อผู้คนมีส่วนร่วมตั้งแต่การอ่านข้อมูลร่วมกัน การตั้งคำถามร่วมกัน ไปจนถึง การเลือกประเด็นร่วมกัน

กระบวนการนี้ช้ากว่า การประกาศวาระจากบนลงล่าง แต่ผลที่ได้คือพลังการขับเคลื่อนที่มาจากข้างในของ ระบบ ซึ่งยั่งยืนกว่ามาก

ในความหมายนี้ กระบวนการกำหนด Area Agenda ไม่ใช่แค่การวางแผน แต่คือ กระบวนการสร้างความเป็นเจ้าของ สร้างความไว้วางใจระหว่างภาคส่วน และสร้างพลัง กลางของจังหวัดที่พร้อมจะเคลื่อนไปด้วยกัน

## 10.9 จาก Area Agenda สู่อำนาจขับเคลื่อนจริง

เมื่อ Area Agenda ชัดขึ้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปไม่ใช่การเขียนแผนอีกชุด แต่คือการ ออกแบบกลไกการทำงานร่วมที่จะทำให้ Area Agenda นั้นเคลื่อนไปได้จริง ประกอบด้วยภาระหน้าที่ที่แต่ละภาคส่วนรับผิดชอบในส่วนของตน

การออกแบบ การขับเคลื่อนในระยะสั้นที่ทุกฝ่ายเห็นผลได้ การตั้ง Learning Loop ทบทวนความก้าวหน้าเป็นระยะ และการปรับตัวเมื่อบริบทเปลี่ยน

Area Agenda ที่ดีจึงควรมีทั้งเจ้าภาพร่วม ภาครัฐร่วม ตัวชี้วัดเชิงเรียนรู้ที่ช่วย ให้อำนาจขับเคลื่อนถูกทดสอบหรือเปล่า และเวทีทบทวนเป็นระยะที่เปิดให้ปรับทิศทางได้ เพราะการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่ไม่ใช่กิจกรรมครั้งเดียว แต่คือกระบวนการเรียนรู้ และปรับตัวร่วมกันที่ต้องใช้เวลา

## 10.10 สู่ทิศทางร่วมของพื้นที่

Area Agenda มีคุณค่าสูงสุดเมื่อช่วยให้จังหวัดเปลี่ยนจากการทำงานแบบต่างคนต่างทำ ไปสู่การมีทิศทางร่วม และเปลี่ยนจากการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไปสู่การสร้างอนาคต ร่วมกันอย่างมีเจตนา

เมื่อพื้นที่สามารถเชื่อมข้อมูล บทสนทนา การเรียนรู้ร่วม ทุนของชุมชน และความหวังของผู้คนเข้าด้วยกัน Area Agenda จะกลายเป็นมากกว่า แผนงาน มันจะกลายเป็นพลังกลางของการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่

บทถัดไปจะพาไปสู่คำถามที่ว่า เมื่อมี Area Agenda แล้วจังหวัดจะสร้างกลไก การขับเคลื่อน และการตัดสินใจร่วมกัน ในระยะยาวได้อย่างไร นั่นคือหัวใจของ Territorial Governance

### สิ่งสำคัญจากบทที่ 10

- ▶ Shared Future คือกรอบความหมายร่วมที่เกิดจากกระบวนการ ไม่ใช่แผนที่มีคนเขียนให้
- ▶ Area Agenda คือโจทย์ร่วมที่ตอบโจทย์เชิงระบบ ไม่ใช่เฉพาะภารกิจหน่วยงานใด
- ▶ การเลือก Area Agenda ที่ดีต้องพิจารณาความสำคัญ ความเชื่อมโยงระบบ และความพร้อมของพื้นที่
- ▶ Area Agenda ต้องมีเจ้าภาพ กลไก และการติดตามที่ชัดเจน

## เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง

**ภาคผนวก E** Area Agenda Worksheet ใช้คัดเลือกประเด็นสำคัญและเขียน Area Agenda Statement

**ภาคผนวก D** Stakeholder and Resource Mapping Canvas ใช้ระบุภาคี ทรัพยากร และกลไกที่เกี่ยวข้องกับวาระพื้นที่

**ภาคผนวก B** Dialogue Prompt Collection ชุดคำถามส่วน Shared Future และ Area Agenda

## 10.11 เอกสารอ้างอิงสำคัญ

Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective impact. Stanford Social Innovation Review, 9(1), 36–41.

Healey, P. (2006). Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies (2nd ed.). Palgrave Macmillan.

Innes, J. E., & Booher, D. E. (2010). Planning with Complexity: An Introduction to Collaborative Rationality for Public Policy. Routledge.

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.

Kahane, A. (2004). *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*. Berrett-Koehler.

## 11 บทที่ 11 จาก Area Agenda สู่ Territorial Governance การแปลงวาระร่วมเป็นการขับเคลื่อน การตัดสินใจ และการเรียนรู้ร่วม



### FIELD CARD — บทที่ 11 | จาก Area Agenda สู่การขับเคลื่อนจริง

| หัวข้อ                                                                                                                                                                            | รายละเอียด                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| รับมาจากบทที่ 10                                                                                                                                                                  | Area Agenda Statement 1 ข้อ — โจทย์ร่วมที่ภาคีเลือกแล้ว                       |
| เป้าหมาย                                                                                                                                                                          | แปลง Area Agenda<br>ให้กลายเป็นแผนขับเคลื่อนที่มีภาคีรับผิดชอบและมีกลไกติดตาม |
| เวลา                                                                                                                                                                              | 90–120 นาที                                                                   |
| ผู้เข้าร่วม                                                                                                                                                                       | ภาคีหลักที่พร้อมรับบทบาท (ไม่จำเป็นต้องทุกคนจากบทที่ 10)                      |
| เครื่องมือ                                                                                                                                                                        | Area Agenda Worksheet (ภาคผนวก E) + Learning Review Worksheet (ภาคผนวก F)     |
| Output ที่จะได้                                                                                                                                                                   | แผนขับเคลื่อนก้าวแรก — ใคร ทำอะไร ภายในเมื่อไหร่ และเรียนรู้จากอะไร           |
| ส่งต่อบทที่ 12                                                                                                                                                                    | ใช้เป็นฐานของ Learning Review รอบแรก                                          |
| 🔗 เชื่อมกับ SHARE+: ใช้ SHARE+ ติดตามว่าโครงการของภาคีต่างๆ เดินไปในทิศทางเดียวกับ Area Agenda ไหม — ถ้ามีโครงการที่ขัดแย้งกัน นั่นคือสัญญาณที่ต้องคุยในรอบ Learning Review ถัดไป |                                                                               |

## “เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

### 🔍 ตัวอย่างจังหวัดจันทบุรี

Area Agenda: "ฟื้นฟูคุณภาพน้ำในลุ่มน้ำหลักภายใน 3 ปี โดยภาคีทุกกลุ่มร่วมรับผิดชอบ"

| ภาคี                  | บทบาทที่รับ                              | ก้าวแรกภายใน 90 วัน                 |
|-----------------------|------------------------------------------|-------------------------------------|
| อบต. 3 แห่งริมลุ่มน้ำ | ออกข้อบัญญัติห้ามปล่อยน้ำเสียโดยไม่บำบัด | ทำแผนที่แหล่งปล่อยมลพิษร่วมกัน      |
| สมาคมผู้ประกอบการ     | ลงทุนระบบบำบัดร่วมในนิคมอุตสาหกรรม       | ประชุมผู้ประกอบการเพื่อตกลงมาตรการ  |
| กลุ่มเกษตรกรริมน้ำ    | ลดการใช้สารเคมีในแปลงใกล้ลำน้ำ           | ฝึกอบรมเกษตรกรอินทรีย์รอบแรก 20 ราย |
| ชุมชนริมน้ำ           | ตรวจสอบและรายงานคุณภาพน้ำรายเดือน        | ตั้งทีม Water Sentinel 1 ทีมต่อตำบล |

### Learning Loop ของจันทบุรี:

🔄 ทุก 3 เดือน: ภาคีนัดประชุมทบทวน — น้ำดีขึ้นไหม? ใครทำตามที่ได้ตกลง? เรียนรู้อะไร?

📊 ใช้ข้อมูล TWBI มีตัวชี้วัดสิ่งแวดล้อม ติดตาม WQI เทียบรอบปีถัดไป

⚠️ ถ้ายังไม่ขยับ: ไม่ตำหนิ — แต่ถามว่า "อุปสรรคคืออะไร? ต้องการความช่วยเหลืออะไร?"

### 🔧 Workshop Guide

| ขั้นตอน                        | สิ่งที่ทำ                                                                               |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| ทบทวน Area Agenda (15 นาที)    | อ่าน Area Agenda Statement ร่วมกัน ถาม: "ยังเห็นด้วยไหม? มีอะไรที่อยากปรับก่อนเริ่ม?"   |
| แบ่งบทบาทภาคี (30 นาที)        | ถามแต่ละภาคี: "คุณทำอะไรได้ใน 90 วันแรก?" บันทึกเป็น commitment ไม่ใช่การสั่งการ        |
| วางก้าวแรก (30 นาที)           | แต่ละภาคีระบุ action แรกที่ชัดเจน — มี who, what, when พร้อมว่าต้องการความช่วยเหลืออะไร |
| ออกแบบ Learning Loop (20 นาที) | ตกลงกันว่าจะทบทวนร่วมกันเมื่อไหร่ ใช้ข้อมูลอะไรวัด และจะ report กันอย่างไร              |
| ปิดด้วย Commitment (15 นาที)   | ให้ทุกคนพูด 1 ประโยคว่า "ฉันจะทำ... เพราะ..." — บันทึกและส่งต่อให้ทุกคนหลังเวที         |

✅ จบบทที่ 11 = คสว 1 วงจร: ข้อมูล → Pattern → Paradox → Dialogue → เรียนรู้ร่วม → วาระร่วม → แผนขับเคลื่อน

### 11.1 เมื่อวาระร่วมต้องนำไปสู่การขับเคลื่อนจริง

Area Agenda ที่ดีที่สุดในปัจจุบันยังคงไม่มีความหมาย หากหยุดอยู่เพียงข้อสรุปจากเวที หรือถ้อยคำสวยงามในแผนงาน

จุดเปลี่ยนที่แท้จริงเกิดขึ้นเมื่อภาคส่วนต่าง ๆ เริ่มเชื่อมโยงบทบาท ทรัพยากร และการตัดสินใจของตนเอง เข้าหากัน เพื่อยับยั้งภัยสำคัญของจังหวัดไปในทิศทางเดียวกัน

คำถามของพื้นที่จึงเปลี่ยนจาก 'ประเด็นสำคัญ คืออะไร?' ไปสู่ 'ใครควรร่วมขับเคลื่อน จะเชื่อมทรัพยากรอย่างไร จะตัดสินใจร่วมกัน ได้อย่างไร และจะเรียนรู้ระหว่างทางอย่างไร?'

นี่คือจุดที่ Area Agenda ก้าวเข้าสู่ Territorial Governance

## 11.2 Territorial Governance คืออะไร

Territorial Governance คือความสามารถของพื้นที่ในการเชื่อมโยงภาคส่วนต่าง ๆ ใช้ข้อมูลร่วมกัน ตัดสินใจร่วมกัน และขับเคลื่อนอนาคตของจังหวัดอย่างมีทิศทาง

Territorial Governance ไม่ใช่การรวมอำนาจไว้ที่ใครคนหนึ่ง และไม่ใช่การให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง กำกับทุกอย่าง แต่คือการสร้างระบบที่หลายฝ่ายมองเห็นเป้าหมายร่วม เข้าใจบทบาทของตนเอง และเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

ในโลกที่ปัญหาอย่าง NCDs ความเหลื่อมล้ำ ผู้สูงอายุ สุขภาพจิต หรือสิ่งแวดล้อม ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยหน่วยงานเดียว Territorial Governance คือกรอบที่ช่วยให้จังหวัดจัดการกับความซับซ้อนนั้นได้อย่างมีระบบ โดยอาศัยข้อมูล Dialogue ความไว้วางใจ วาระร่วม และการเรียนรู้ร่วมเป็นรากฐาน

## 11.3 TWBI และ SHARE+ กับการสนับสนุน Territorial Governance

TWBI และ SHARE+ มีบทบาทเสริมกันในการสนับสนุน Territorial Governance TWBI ช่วยให้พื้นที่เห็นสถานะและแนวโน้มของ Well-being มองเห็นความเปราะบาง และตั้งคำถามต่อผลลัพธ์ของการพัฒนา ในขณะที่ SHARE+ ช่วยให้เห็นทรัพยากร ภาครัฐที่มีอยู่ การกระจายตัวของกลไกและโครงการ และศักยภาพหรือช่องว่างของ ระบบพื้นที่ เมื่อใช้คู่กัน จังหวัดจะสามารถเชื่อมสองคำถามสำคัญเข้าด้วยกัน คือ 'ปัญหาและผลลัพธ์ของพื้นที่คืออะไร?' กับ 'พื้นที่ มีทุน กลไก และภาคีอะไร ที่จะขยับเรื่องนี้ได้'

การมีข้อมูลเรื่อง 'ปัญหา' ยังไม่พอ พื้นที่ต้องเห็นด้วยว่ามีทุนอะไร มีใครพร้อมขยับ มีช่องว่างตรงไหน และมีจุดคนจัดใดที่ควรเริ่มต้น

## 11.4 จาก Shared Agenda สู่ Shared Action

เมื่อพื้นที่มี Area Agenda แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการออกแบบ Shared Action หรือการขับเคลื่อนร่วมที่ภาคส่วนต่าง ๆ เข้าใจว่าตนเองเกี่ยวข้องอย่างไร จะสนับสนุนอะไร และจะเชื่อมกับบทบาทของภาคีอื่นอย่างไร

Shared Action ไม่ได้หมายความว่าทุกหน่วยงานต้องทำสิ่งเดียวกัน แต่คือการที่หลายหน่วยงานเห็นภาพรวมเดียวกัน ขยับในทิศทางเดียวกัน และรู้ว่าการงานของตนเชื่อมกับงาน ของคนอื่นอย่างไร

ตัวอย่างเช่น หาก Area Agenda คือ 'NCDs กับวิถีชีวิตเมือง' การขับเคลื่อนร่วมจะต้องเกี่ยวข้องกับสาธารณสุข องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โรงเรียน ภาคธุรกิจอาหาร ชุมชน ระบบขนส่ง พื้นที่สาธารณะ และสื่อท้องถิ่น แต่ละฝ่าย ไม่ได้ทำงานเดียวกัน แต่ทุกฝ่ายเดินไปทิศทางเดียวกัน นี่คือการแตกต่างระหว่าง 'โครงการของหน่วยงาน' กับ 'การขับเคลื่อนร่วมของระบบพื้นที่'

“เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”



### 11.5 Co-investment: การลงทุนร่วมเพื่อเป้าหมายร่วม

เงื่อนไขสำคัญของ Territorial Governance คือการที่หลายภาคส่วนร่วมลงทุน เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายเดียวกัน

Co-investment ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเงิน งบประมาณเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงข้อมูล บุคลากร เครื่องมือ พื้นที่ ความรู้ กลไกชุมชน เทคโนโลยี และอำนาจเชิงนโยบาย ทุกฝ่ายลงทุนในรูปแบบที่ตนมี เพื่อเป้าหมายที่ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน

Co-investment จะเกิดขึ้นได้เมื่อมีสี่เงื่อนไขพร้อมกัน คือ

- Area Agenda ที่ชัดเจนพอให้แต่ละฝ่ายเห็นว่าตนเองเกี่ยวข้องอย่างไร
- ความไว้วางใจระหว่าง ภาคส่วนที่สะสมมาจากกระบวนการ Dialogue และ Collective Learning
- ความเข้าใจ ร่วมต่อปัญหาที่ได้จากการมองข้อมูล TWBI และ SHARE+ ด้วยกัน และ
- กลไก ประสานงานที่ทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

### 11.6 Decision Arena: พื้นที่ตัดสินใจร่วม

การขับเคลื่อน Area Agenda ต้องการพื้นที่ที่ภาคส่วนต่าง ๆ สามารถเห็นข้อมูล ร่วมกัน ถกเถียงอย่างสร้างสรรค์ จัดลำดับความสำคัญ และตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์

พื้นที่นี้เรียกว่า Decision Arena และไม่จำเป็นต้องเป็นโครงสร้างใหม่เสมอ อาจเป็นการปรับบทบาทของกลไกที่มีอยู่แล้ว เช่น คณะกรรมการจังหวัด เวที สมัชชาสุขภาพจังหวัด คณะทำงานภาคี กลไกเขตสุขภาพ หรือเครือข่ายภาคประชาสังคม สิ่งสำคัญคือกลไกนั้นต้องทำหน้าที่มากกว่าการรับทราบข้อมูล หรืออนุมัติโครงการ แต่ต้องเป็นพื้นที่ที่ช่วยให้เกิด collective sensemaking การจัดลำดับร่วม และการตัดสินใจร่วม ที่อิงอยู่กับข้อมูลและความเข้าใจร่วมของพื้นที่

หากเวทีตัดสินใจกลายเป็นเวทีรายงาน ลองชวนกลับมาถามว่า 'ข้อมูลนี้บอกอะไรต่ออนาคตของจังหวัด?' 'ประเด็นใดต้องการการตัดสินใจร่วม?' และ 'ใครยังไม่อยู่ในวงนี้?'

### 11.7 การขับเคลื่อนแบบ Adaptive ไม่ใช่แผนตายตัว

การเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่ที่ไม่สามารถดำเนินตามสูตร 'วางแผนครั้งเดียว ทำตามแผน ประเมินผลตอนท้าย' เพราะบริบทของพื้นที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ข้อมูลใหม่เกิดขึ้น ผู้เล่นเปลี่ยน และสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดไว้ก็มักเกิดขึ้นเสมอ การขับเคลื่อน Area Agenda จึงต้องเป็น Adaptive Process ที่มีการทดลอง เรียนรู้ ปรับทิศทางและรักษา feedback loops อย่างต่อเนื่อง

คำถามที่ควรถามในทุกกรอบของการทบทวนจึงไม่ใช่แค่ 'ทำตามแผนได้ครบหรือไม่' แต่ต้องถามด้วยว่า เราเรียนรู้อะไรระหว่างทาง สมมติฐานใดเริ่มเปลี่ยน มีปัจจัยใหม่ใดเกิดขึ้นที่ต้องปรับแผน และบทบาทหรือกลไกใด ควรถูกเปลี่ยนแปลง **ทีมที่ถามคำถามเหล่านี้สม่ำเสมอคือทีมที่กำลังสร้าง Adaptive Governance ให้กับจังหวัดตัวเอง**

### 11.8 การติดตามผลเชิงการเรียนรู้

การติดตามผลใน Territorial Governance ไม่ควรจำกัดอยู่ที่ output จำนวนกิจกรรม หรือการใช้จ่ายงบประมาณ เพราะตัวชี้วัดเหล่านั้นบอกว่าทำอะไรไปแล้ว แต่ไม่บอกว่ากำลังเปลี่ยนแปลง ในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่

สิ่งที่ต้องติดตาม ควบคู่กันคือ พื้นที่เรียนรู้จะอะไรเพิ่มขึ้น ความร่วมมือและความไว้วางใจระหว่าง ภาคส่วนดีขึ้นไหม การตัดสินใจเชื่อมโยงกันมากขึ้นหรือไม่ และ pattern ของ พื้นที่ที่สะท้อนใน TWBI เริ่มเปลี่ยนหรือยัง

ตัวชี้วัดบางอย่างยังเป็นตัวเลขได้ เช่น จำนวนภาคีที่เข้าร่วม จำนวนโครงการร่วม และการเปลี่ยนแปลงของตัวชี้วัด TWBI แต่หลายอย่างต้องอาศัย reflection เรื่องเล่า และการทบทวนร่วมของภาคี **เพราะการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ มักเริ่มต้นจาก วิธีคิด ความสัมพันธ์ และวัฒนธรรมการทำงาน ก่อนที่จะปรากฏในตัวเลขอย่างชัดเจน**

### 11.9 คำถาม Dialogue เพื่อขับเคลื่อน Area Agenda

ชุดคำถามต่อไปนี้ใช้สำหรับเวที Dialogue ที่ออกแบบมาเพื่อแปลง Area Agenda ไปสู่การขับเคลื่อนจริง แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มตามประเด็นที่ต้องตัดสินใจร่วมกัน

#### 11.9.1 กลุ่มที่ 1: กลไกและโครงสร้างการขับเคลื่อน

- กลไกใดควรเป็นพื้นที่ตัดสินใจร่วมของ agenda นี้?
- กลไกที่มีอยู่แล้วใดสามารถปรับบทบาทได้ โดยไม่ต้องสร้างใหม่?
- ใครควรอยู่ในวงนี้เพิ่มเติม และใครที่ยังไม่ได้รับฟัง?
- กลไกนี้จะตัดสินใจร่วมกันได้อย่างไร เมื่อมีความเห็นต่าง?

#### 11.9.2 กลุ่มที่ 2: ทรัพยากรและการลงทุนร่วม

- มีทรัพยากรใดอยู่แล้วในพื้นที่ที่ยังไม่ได้ถูกใช้เต็มศักยภาพ?
- ทรัพยากรใดกระจายอยู่หลายหน่วยงานและควรถูกเชื่อมโยงกัน?
- แต่ละภาคส่วนสามารถร่วมลงทุนในรูปแบบใดได้บ้าง?
- ช่องว่างสำคัญของระบบที่ต้องการการสนับสนุนเพิ่มเติมคืออะไร?

#### 11.9.3 กลุ่มที่ 3: การเรียนรู้และการปรับตัว

- เราจะได้รู้ได้อย่างไรว่ากำลังเดินถูกทิศทาง?
- จะทบทวนความก้าวหน้าและเรียนรู้ร่วมกันเมื่อไร และอย่างไร?
- ต้องฟังเสียงของใครเพิ่มเติม เพื่อให้เห็นภาพของระบบที่ครบขึ้น?
- อะไรคือสัญญาณแรกๆที่บอกว่า pattern ของพื้นที่เริ่มเปลี่ยน?

#### 11.9.4 กลุ่มที่ 4: การเปลี่ยนแปลงและแรงขับ

- หาก agenda นี้ขับเคลื่อนได้จริง ชีวิตของผู้คนจะเปลี่ยนไปอย่างไร?

- อะไรคือ small wins ที่ทำได้เร็วและสร้าง momentum ให้กับทีม?
- อะไรคือความเสี่ยงหรือแรงต้านที่ต้องเตรียมรับมือ?
- อะไรคือจุดคานงัดที่ควรเริ่มต้นโดยไม่ต้องรอ?

### 11.10 จาก Area Agenda สู่ระบบการขับเคลื่อนและเรียนรู้ร่วมของพื้นที่

การแปลง Area Agenda ไปสู่การขับเคลื่อนจริงไม่ใช่การจัดทำแผนงานชุดใหม่ แต่คือการสร้างความสามารถใหม่ของพื้นที่ในการเห็นร่วม ตัดสินใจร่วม ลงมือร่วม และเรียนรู้ร่วมกัน ความสามารถเหล่านี้จะสะสมขึ้นทีละน้อยผ่านวงจรของ Dialogue Collective Learning Area Agenda และการขับเคลื่อนร่วม แต่ละรอบที่ผ่านไปทำให้ จังหวัดเรียนรู้เกี่ยวกับตัวเองมากขึ้น และพัฒนา Adaptive Governance ที่ลึกขึ้น

ในความหมายสุดท้าย TWBI และ SHARE+ ไม่ได้เป็นเพียงระบบข้อมูล แต่คือเครื่องมือที่ช่วยให้พื้นที่ค่อย ๆ พัฒนาความสามารถในการอภิบาลอนาคตของตนเองอย่างมีส่วนร่วม และมีข้อมูลรองรับ เส้นทางตั้งแต่การเปิด Dialogue การสร้าง Collective Learning การกำหนด Area Agenda ไปจนถึงการสร้างกลไก Territorial Governance จะสมบูรณ์ขึ้นอีกขั้นในบทถัดไปด้วย Learning Review ซึ่งเป็นบทปิดท้ายของ PART III ก่อนที่ PART IV จะพาลงลึกไปสู่การปฏิบัติว่าจะออกแบบและดำเนินกระบวนการเหล่านี้ในพื้นที่จริงได้อย่างไร

#### สิ่งสำคัญจากบทที่ 11

- ▶ Territorial Governance คือการบริหารพื้นที่แบบมีส่วนร่วมโดยหลายภาคส่วน
- ▶ อำนาจตัดสินใจต้องอยู่ใกล้กับผู้ได้รับผลกระทบมากที่สุด
- ▶ ความไว้วางใจคือคุณสมบัติที่สุดของ Territorial Governance
- ▶ Governance ที่วัดจากความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัว ไม่ใช่ความสมบูรณ์ของโครงสร้าง

เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง

**ภาคผนวก D** Stakeholder and Resource Mapping Canvas — เครื่องมือทำแผนที่ภาคีและทรัพยากร สำหรับการขับเคลื่อนร่วม

**ภาคผนวก E** Area Agenda Worksheet (รวมแบบฟอร์มวิเคราะห์ TWBI) — แบบฝึกหัดสำหรับนำไปใช้ใน Decision Arena และ Co-investment พร้อมแบบฟอร์มวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างข้อมูล TWBI กับวาระร่วมของพื้นที่

**ภาคผนวก F** Learning Review Worksheet — แบบบททวนการเรียนรู้สำหรับใช้หลังการขับเคลื่อน

### 11.11 เอกสารอ้างอิงสำคัญ

Ostrom, E. (1990). Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge University Press.

Hooghe, L., & Marks, G. (2003). Unraveling the central state, but how? Types of multi-level governance. American Political Science Review, 97(2), 233–243.

OECD. (2020). A Territorial Approach to the Sustainable Development Goals: Synthesis Report. OECD Publishing.

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), 543–571.

Meadows, D. H. (2008). Thinking in Systems: A Primer. Chelsea Green Publishing.

Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. Public Administration Review, 66(S1), 66–75.

## 12 บทที่ 12 Learning Review and Adaptive Learning การทบทวนเรียนรู้และปรับตัวร่วม ของพื้นที่

### 🔧 FIELD CARD — บทที่ 12 | Learning Review ทบทวนและปรับตัวร่วม

| หัวข้อ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | รายละเอียด                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| รับมาจากบทที่ 11                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | แผนขับเคลื่อน + Learning Loop ที่ตกลงไว้                                      |
| ใช้เมื่อไหร่                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ทุก 3-6 เดือน หลังเริ่มขับเคลื่อน Area Agenda                                 |
| เป้าหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ไม่ใช่ประเมินว่าสำเร็จหรือไม่ แต่ถามว่า "เราเรียนรู้อะไร? ควรปรับอะไร?"       |
| เครื่องมือ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Learning Review Worksheet (ภาคผนวก F) + Reflection After Dialogue (ภาคผนวก L) |
| Output                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Learning Log รอบ 2 + Area Agenda ที่ปรับปรุง + ถ้าวต่อไป                      |
| <p>🔗 เชื่อมกับ SHARE+: ใช้ SHARE+ เปรียบเทียบก่อน-หลัง — ภาควิชาในระบบเพิ่มขึ้นไหม?</p> <p>โครงการใหม่สอดคล้องกับ Area Agenda ไหม? ทรัพยากรที่เคยขาดถูกเติมเต็มบ้างไหม?</p> <p>นี่คือหลักฐานการเรียนรู้ร่วมที่จับต้องและวัดได้ TWBI:</p> <p><a href="https://infocenter.nationalhealth.or.th/twbi/">https://infocenter.nationalhealth.or.th/twbi/</a>   SHARE+:</p> <p><a href="https://infocenter.nationalhealth.or.th/share-dashboard/">https://infocenter.nationalhealth.or.th/share-dashboard/</a></p> |                                                                               |

### 🔍 จินตบุรี — Learning Review ครั้งแรก หลัง 3 เดือน

| คำถามทบทวน          | สิ่งที่จินตบุรีค้นพบ                                                       |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| น้ำดื่มขึ้นไหม?     | WQI ยังไม่เปลี่ยน แต่มีแผนที่มลพิษแล้ว — ความก้าวหน้าที่ยังไม่เห็นในตัวเลข |
| ใครทำตามที่ได้ตกลง? | อบต. ทำแผนที่แล้ว แต่ภาคเอกชนยังไม่เริ่ม — ต้องเข้าใจอุปสรรค ไม่ใช่ตำหนิ   |
| เรียนรู้อะไรใหม่?   | การบังคับใช้กฎหมายต้องการแรงสนับสนุนทางการเมือง — ต้องสร้าง coalition ใหม่ |
| ขั้นต่อไปคืออะไร?   | เชิญ ส.อบจ. เข้าร่วมวงในรอบถัดไป                                           |

### 🔧 Workshop Guide — Learning Review

| ขั้นตอน                       | สิ่งที่ทำ                                                                  |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| ทบทวน Commitment (15 นาที)    | เปิด Learning Loop Planner จากบทที่ 11 — ใครทำอะไรได้ผลอย่างไร             |
| ฟังเรื่องเล่า (30 นาที)       | แต่ละภาคเล่าสิ่งที่เกิดขึ้น 2-3 นาที — ฟังโดยไม่ขัด ไม่ประเมิน             |
| สังเคราะห์ Learning (20 นาที) | ถาม: "เราเรียนรู้อะไรที่ไม่รู้มาก่อน? มีอะไรที่ต้องเปลี่ยนแผน?"            |
| ปรับ Area Agenda (15 นาที)    | ถ้าจำเป็น ปรับ scope หรือ focus — ความยืดหยุ่นคือจุดแข็ง ไม่ใช่ความล้มเหลว |
| วาง Loop ถัดไป (10 นาที)      | ตกลง commitment รอบต่อไป + วันทบทวนครั้งหน้า                               |

## 12.1 ทำไมการทบทวนเรียนรู้จึงสำคัญ

การใช้ TWBI และ SHARE+ เพื่อขับเคลื่อนพื้นที่ไม่ควรถูกมองเป็นกระบวนการที่เริ่มจากข้อมูลแล้วจบลงที่การจัดทำแผนหรือโครงการ

ในโลกที่ปัญหามีความซับซ้อนสูง การเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่ต้องอาศัยกระบวนการต่อเนื่องของการมองเห็นสถานการณ์ ตั้งคำถาม ลงมือทดลอง สะท้อนผล เรียนรู้ร่วมกัน และปรับทิศทางสิ่งสำคัญจึงไม่ใช่เพียงว่า 'พื้นที่ทำอะไรไปแล้ว' แต่รวมถึงว่าพื้นที่เรียนรู้จะได้อะไรจาก สิ่งที่ทำ และพื้นที่กำลังปรับตัวได้ดีขึ้นหรือไม่ Learning Review หรือการทบทวน เรียนรู้จึงเป็นหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลเพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่

## 12.2 Learning Review ไม่ใช่การประเมินผลแบบเดิม

การประเมินผลแบบเดิมมักถามว่าทำกิจกรรมครบหรือไม่ ใช้งบประมาณตามแผนหรือไม่ และได้ Output ตามเป้าหมายหรือไม่

คำถามเหล่านี้ยังมีความสำคัญ แต่ไม่เพียงพอสำหรับ การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ เพราะมันตอบแค่ว่า 'ทำตามแผนหรือเปล่า' ไม่ใช่ว่า 'ระบบ กำลังเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ต้องการหรือไม่'

Learning Review จึงต้องถามลึกกว่านั้น เช่น เราเข้าใจปัญหาลึกขึ้นหรือไม่ Assumptions เดิมเปลี่ยนไปหรือไม่ ภาคร่วมทำงานร่วมกันดีขึ้นหรือไม่ มีเสียงของ กลุ่มใหม่เข้ามาหรือไม่ เราเริ่มเห็น Pattern ของระบบชัดเจนหรือไม่ และพื้นที่เริ่ม มองอนาคตร่วมกันมากขึ้นหรือไม่ ในความหมายนี้ Learning Review ไม่ใช่เวที 'ตรวจงาน' แต่เป็นเวที 'เรียนรู้เกี่ยวกับระบบ'

## 12.3 จาก Monitoring สู่ Learning

Monitoring หรือการติดตามผลเน้นดูว่าแผนดำเนินไปตามที่กำหนดหรือไม่ ตัวชี้วัดเปลี่ยนแปลงอย่างไร และกิจกรรมเกิดขึ้นครบถ้วนหรือไม่

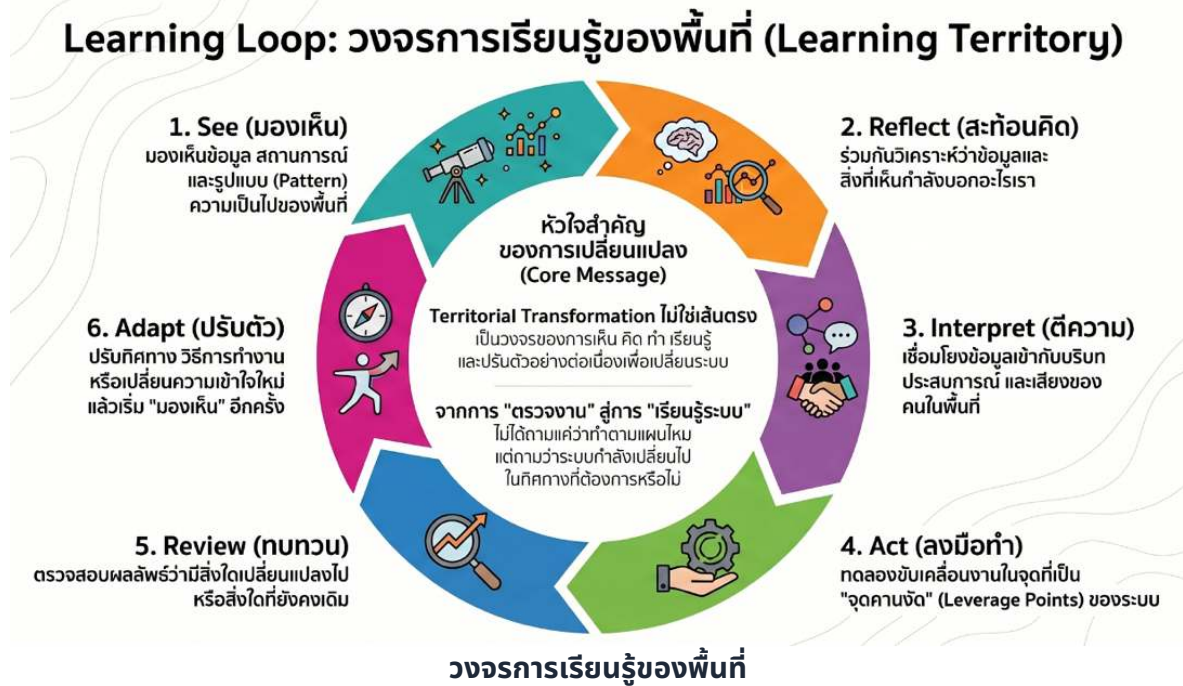
Learning Review เน้นสิ่งที่ลึกกว่า นั่นคือ สิ่งที่เกิดขึ้นบอกอะไรเรา อะไรเป็นไปตามคาดหรือไม่เป็นไปตามคาด อะไรคือ สัญญาณใหม่ของระบบ และเราควรปรับตัวอย่างไร

กล่าวอีกแบบหนึ่ง Monitoring ช่วยให้รู้ว่า 'เกิดอะไรขึ้น' แต่ Learning Review ช่วยให้เข้าใจว่า 'สิ่งที่เกิดขึ้นมีความหมายอย่างไร'

การใช้ TWBI และ SHARE+ จึงควรเชื่อมทั้งสองส่วนเข้าด้วยกัน — ใช้ข้อมูลเพื่อติดตามสถานการณ์ และใช้ กระบวนการเรียนรู้ร่วมเพื่อทำความเข้าใจความหมายของข้อมูลนั้น

อย่างไรก็ตาม การใช้ TWBI และ SHARE+ เพียงลำพังยังไม่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เอง พื้นที่จำเป็นต้อง ตั้งเป้าหมายการขับเคลื่อนของตนเองให้ชัดเจน และกำหนดตัวชี้วัดเฉพาะที่สอดคล้องกับ Area Agenda ที่เลือกไว้ จากนั้น จึงติดตามควบคู่กันสองระดับ — ระดับภาพรวมของจังหวัด ผ่านมิติและตัวชี้วัดของ TWBI และ SHARE+ และระดับที่เจาะลึก ลงในรายละเอียดของ Area Agenda ที่พื้นที่กำหนดไว้เอง การทบทวนเรียนรู้ที่มีคุณภาพจึงต้องอาศัย ข้อมูลทั้งสองระดับนี้ประกอบกัน ไม่ใช่อิงอยู่กับกรอบ TWBI ในภาพกว้างเพียงอย่างเดียว

## 12.4 Learning Loop: วงจรการเรียนรู้ของพื้นที่



การขับเคลื่อนพื้นที่ควรอยู่ในรูปของ Learning Loop หรือวงจรการเรียนรู้ต่อเนื่อง วงจรนี้ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนที่เชื่อมต่อกัน ได้แก่ See — มองเห็นข้อมูล สถานการณ์ และ Pattern ของพื้นที่ ตามด้วย Reflect — สะท้อนคิดร่วมกันว่าข้อมูลกำลังบอกอะไร จากนั้น Interpret — ตีความข้อมูลร่วมกับบริบท ประสบการณ์ และเสียงของคนในพื้นที่ เมื่อตีความแล้วนำไปสู่ Act — ทดลองขับเคลื่อนบางเรื่องที่เป็นจุดคานงัด แล้ว Review — ทบทวนว่าเกิดอะไรขึ้น สิ่งใดเปลี่ยน สิ่งใดไม่เปลี่ยน และสุดท้าย Adapt — ปรับทิศทาง วิธีการทำงาน หรือความเข้าใจของพื้นที่ แล้วกลับไปเริ่มใหม่ที่ การ 'มองเห็น' อีกครั้ง Territorial Transformation ไม่ใช่เส้นตรง แต่เป็นวงจร ของการเห็น คิด ทำ เรียนรู้ และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

## 12.5 สิ่งที่ต้องทบทวนใน Learning Review

### การทบทวนเรียนรู้ควรครอบคลุมอย่างน้อย 5 ด้านหลัก

**ด้านแรกคือการทบทวนข้อมูล** — ตัวชี้วัดใดเปลี่ยนแปลง Pattern ใดเริ่มชัดขึ้น มีความเปราะบางใหม่เกิดขึ้นหรือไม่ และข้อมูลใดยังไม่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจ

**ด้านที่สองคือการทบทวนการตีความ** — เราเข้าใจข้อมูลต่างจากเดิมหรือไม่ มี Assumptions ใดที่ควรถูกทบทวน และมี Lived Experience ใดที่ช่วยอธิบายข้อมูลได้ดีขึ้น

**ด้านที่สามคือการทบทวนความสัมพันธ์ของภาคี** — ภาคีเริ่มทำงานร่วมกันมากขึ้นหรือไม่ ความไว้วางใจเพิ่มขึ้นหรือลดลง และใครยังไม่ได้อยู่ในวงเรียนรู้

**ด้านที่สี่คือการ ทบทวน Area Agenda** — ยังสำคัญอยู่หรือไม่ ต้องปรับโจทย์หรือขอบเขตหรือไม่ และจุดคานงัดที่เลือกไว้ยังเหมาะสมหรือไม่

**ด้านที่ห้าคือการทบทวนการเปลี่ยนแปลง เชิงระบบ** — Pattern ใดเริ่มเปลี่ยน วิธีคิดของพื้นที่เปลี่ยนหรือไม่ และพื้นที่เริ่มมี Adaptive Capacity สูงขึ้นหรือไม่

## 12.6 คำถามสำคัญสำหรับ Learning Review

Learning Review ที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยชุดคำถามที่ออกแบบมาเพื่อเปิดการเรียนรู้ ไม่ใช่ตรวจสอบผลงาน **คำถามที่ควรมีครอบคลุม 4 กลุ่มหลักดังนี้**

### คำถามทบทวนข้อมูล

- ข้อมูลล่าสุดบอกอะไรที่แตกต่างจากครั้งก่อน?
- ตัวชี้วัดใดควรจับตาเป็นพิเศษในช่วงนี้?
- มีข้อมูลหรือ Pattern ใดที่เราตีความผิดหรือตีความง่ายเกินไป?

### คำถามทบทวนความเข้าใจ

- เราเริ่มมองปัญหาต่างจากเดิมอย่างไร?
- มี Paradox ใดที่ควรศึกษาเพิ่ม?
- มีเสียงของใครที่จะช่วยให้เราเข้าใจข้อมูลลึกขึ้น?

### คำถามทบทวนการทำงานร่วม

- ภาคร่วมเชื่อมโยงกันมากขึ้นในเรื่องใด?
- มีใครยังถูกทิ้งไว้นอกวงสนทนา?
- ระบบกำลังสร้าง Trust หรือ Fear ในหมู่ผู้เกี่ยวข้อง?

### คำถามทบทวนอนาคต

- Area Agenda นี้ยังพาเราไปสู่อนาคตที่ต้องการหรือไม่?
- หากเดินต่อแบบเดิม อีก 3-5 ปี จะเกิดอะไรขึ้น?
- อะไรคือ Next Significant Question คำถามต่อไปที่สำคัญของจังหวัด?

Learning Review ที่ดีต้องเปิดพื้นที่ให้ผู้คนพูดได้ว่า 'เรายังไม่รู้' 'เราต้องเข้าใจเพิ่ม' หรือ 'เราเริ่มเห็นบางอย่าง Differently' เพราะประโยคเหล่านี้คือสัญญาณของการเรียนรู้ ไม่ใช่ความล้มเหลว Facilitator ต้องไม่ให้เวทีกลายเป็นการรายงานผล

## 12.7 หลักฐานของการเรียนรู้ร่วม

การเรียนรู้ร่วมไม่ได้ปรากฏเฉพาะในตัวเลขเท่านั้น แต่สามารถสังเกตได้จากสัญญาณเชิงคุณภาพที่หลากหลาย เช่น ภาคร่วมตั้งคำถามใหม่ที่ไม่เคยถามมาก่อน เวทีเริ่ม ฟังกันลึกขึ้น ผู้บริหารเริ่มตัดสินใจบนฐานข้อมูลและบริบทมากขึ้น ภาคประชาชนเริ่ม มีพื้นที่ของเสียงมากขึ้น หน่วยงานเริ่มเชื่อมแผนหรือทรัพยากรเข้าหากัน

ที่สำคัญยิ่งกว่าคือภาคร่วมเห็นปัญหาเป็นเรื่องของระบบ ไม่ใช่เรื่องของหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่ง และจังหวัดเริ่มยอมรับความซับซ้อนและปรับแนวทางได้มากขึ้น หลักฐาน เหล่านี้อาจไม่ถูกนับเป็นตัวเลขง่ายๆ แต่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลง เชิงพื้นที่ในระยะยาว

## 12.8 Learning Review กับการสร้าง Momentum

การเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่มักใช้เวลานาน และหลายครั้งผลลัพธ์เชิงตัวเลขอาจยังไม่ ปรากฏในระยะสั้น Learning Review จึงมีบทบาทสำคัญในการรักษา Momentum ของพื้นที่ โดยช่วยให้ภาคร่วมเห็นว่าสิ่งเล็กๆ ที่เกิดขึ้นมีความหมาย ความสัมพันธ์บางอย่างเริ่ม ดีขึ้น การสนทนาบางเรื่องเริ่มลึกขึ้น และพื้นที่กำลังค่อยๆ เปลี่ยนวิธีคิดและวิธีทำงาน

Momentum ไม่ได้เกิดจากความสำเร็จใหญ่เพียงครั้งเดียว แต่เกิดจากการสะสมของ การเรียนรู้ ความไว้วางใจ และการขยับเล็กๆ ที่ต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงบางอย่าง อาจยังไม่เห็นในคะแนน TWBI แต่เห็นได้จากการที่ ผู้คนเริ่มฟังกันมากขึ้น ตั้งคำถาม ดีขึ้น เชื่อมโยงกันมากขึ้น และเริ่มเชื่อว่า 'เราสร้างอนาคตร่วมกันได้'

## 12.9 การจัดจังหวะ Learning Review

พื้นที่อาจออกแบบ Learning Review ได้หลายระดับตามความเหมาะสม ระดับโครงการหรือประเด็น ควรทบทวนทุก 3–6 เดือนเพื่อดูความก้าวหน้า ปัญหา และการปรับตัว ระดับ Area Agenda ควรทบทวนทุก 6–12 เดือนเพื่อดูว่า Agenda ยังเหมาะสมหรือไม่และ ภาศกำลังขับเคลื่อนกันอย่างไร

ระดับจังหวัด ควรทบทวนปีละครั้งเพื่อเชื่อม TWBI, SHARE+, ข้อมูลพื้นที่ และทิศทางการพัฒนาจังหวัดเข้าด้วยกัน และระดับเครือข่ายจังหวัด ควรจัด Peer Learning ระหว่าง จังหวัด เพื่อแลกเปลี่ยน Pattern, Paradox, Leverage Points และบทเรียนการขับเคลื่อน ที่แต่ละพื้นที่สั่งสมมา ความหลากหลายของประสบการณ์ในแต่ละพื้นที่คือทรัพย์สิน ที่มีค่าที่สุดของเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมเชิงพื้นที่ ไม่ว่าพื้นที่นั้นจะมีจำนวนหรือขนาดเท่าใดก็ตาม

### 12.10 Learning Review ไม่ใช่กิจกรรมเสริม แต่คือกลไกหัวใจของการพัฒนาพื้นที่

ท้ายที่สุด Learning Review ไม่ใช่กิจกรรมเสริมของโครงการ แต่เป็นกลไกสำคัญของการ เป็น Learning Territory จังหวัดที่ทบทวนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะค่อยๆ พัฒนาความ สามารถในการเห็น สัญญาณใหม่ เข้าใจความซับซ้อน ปรับตัวก่อนปัญหาจะรุนแรง เชื่อมโยง ภาศได้ดีขึ้น และกำหนดอนาคต ของตนเองอย่างมีข้อมูลและมีส่วนร่วม

Learning Review คือการเปลี่ยนจาก 'การทำงานให้เสร็จ' ไปสู่ 'การเรียนรู้เพื่อ เปลี่ยนระบบ' และนี่คือหัวใจสำคัญ ของการใช้ TWBI และ SHARE+ เพื่อการพัฒนาพื้นที่ ในโลกที่ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

บทถัดไปจะนำสิ่งที่เรียนรู้ ทั้งหมดมาสู่ กรณศึกษาจริงจากพื้นที่จังหวัดอาสา เพื่อให้เห็นว่า กระบวนการเหล่านี้เกิดขึ้นอย่างไร ในทางปฏิบัติ

#### สิ่งสำคัญจากบทที่ 12

- ▶ Learning Review ที่ดีถามว่า 'เราเรียนรู้อะไร' ไม่ใช่ 'เราทำสำเร็จอะไร'
- ▶ Adaptive Learning ต้องการ feedback loops ที่เร็วและเชื่อมกลับสู่การตัดสินใจได้จริง
- ▶ ความล้มเหลวคือข้อมูลที่มีคุณค่า หากมีพื้นที่ปลอดภัยพอที่จะพูดถึงมัน
- ▶ การเรียนรู้ที่ยั่งยืนต้องเกิดจากระบบ ไม่ใช่จากบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

#### 12.10.1 ปิดวงจรกรณีจันทบุรี: จาก SHARE+ Data สู่ Learning Review

ตั้งแต่บทที่ 6 จังหวัดจันทบุรีถูกใช้เป็นตัวอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากข้อมูลตั้งต้นของ SHARE+ dashboard (584 ภาศ, 63 โครงการ, ครอบคลุม 10 ใน 10 อำเภอ แต่เพียง 29 จาก 76 ตำบล) สู่การอ่าน Pattern และตั้งชื่อ Paradox ในบทที่ 7 การเปิดวง Dialogue ในบทที่ 8 การเรียนรู้ร่วมในบทที่ 9 การกำหนด Area Agenda ในบทที่ 10 และกลไก Territorial Governance ในบทที่ 11 มาถึงจุดนี้ วงจรของกรณีจันทบุรี จึงสรุปบทเรียนสำคัญได้ดังนี้

- จำนวนภาศ 584 ภาศและโครงการ 63 โครงการเป็นเพียงจุดเริ่มต้น ไม่ใช่คำตอบ — คุณภาพความสัมพันธ์ และการมีส่วนร่วมต่างหากที่ตัดสินผลลัพธ์
- การครอบคลุมครบทุกอำเภอ (10/10) ไม่ได้แปลว่าทุกตำบล (29/76) หรือทุกกลุ่มประชากรถูกเห็นแล้ว ช่องว่างเชิงพื้นที่นี้ กลายเป็นหนึ่งในโจทย์ของ Area Agenda ที่จังหวัดเลือกพิจารณา
- SHARE+ ช่วยให้เห็นทุน ภาศ และช่องว่างของจังหวัดจันทบุรี ส่วน TWBI ช่วยให้เห็นข้อมูลนั้นไปยัง ผลลัพธ์ความอยู่ดีมีสุข การใช้สองฐานข้อมูลคู่กันตลอดทั้งวงจรคือสิ่งที่ทำให้ Learning Review มีของจริงให้ทบทวน ไม่ใช่แค่ความประทับใจ

กรณีตัวอย่างจังหวัดจันทบุรีนี้จึงมีใช้ ‘คำตอบสำเร็จรูป’ ของจังหวัด แต่เป็นตัวอย่างของวิธีใช้ข้อมูล เพื่อเปิดคำถาม ทำให้ภาคีเห็นภาพร่วม และชวนกันพิจารณาว่าพื้นที่ควรเรียนรู้อะไรต่อ ควรฟังเสียงของใคร เพิ่มเติม และจะปรับ Area Agenda ของตนเองอย่างไรในรอบ Learning Review ถัดไป

เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง

**ภาคผนวก B** Dialogue Prompt Collection — ชุดคำถามสำหรับออกแบบการทบทวนและเรียนรู้

**ภาคผนวก C** Facilitation Notes — แนวทางสำหรับผู้อำนวยความสะดวกการทบทวนบทเรียน

**ภาคผนวก F** Learning Review Worksheet —

แบบทบทวนการเรียนรู้สำหรับนำไปใช้จริงในรอบการทำงาน

**ภาคผนวก L** Reflection After Dialogue — ใช้สะท้อนบทเรียนหลังเวทีสนทนาหรือเวทีทบทวน

### 12.11 เอกสารอ้างอิงสำคัญ

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley.

Patton, M. Q. (2010). Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use. Guilford Press.

Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday.

Kolb, D. A. (1984). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Prentice Hall.

Williams, B., & Hummelbrunner, R. (2010). Systems Concepts in Action: A Practitioner's Toolkit. Stanford University Press.

Preskill, H., & Torres, R. T. (1999). Evaluative Inquiry for Learning in Organizations. Sage.

Meadows, D. H. (2008). Thinking in Systems: A Primer. Chelsea Green Publishing.

“เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

**PART IV**  
**Facilitation, Workshop and Operational Practice**  
**การออกแบบกระบวนการ เวที และเครื่องมือปฏิบัติการสำหรับพื้นที่**

---

### 13 บทที่ 13 Facilitation for Territorial Transformation

#### การออกแบบและดูแลกระบวนการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่

#### 🔧 FIELD CARD — บทที่ 13 | Facilitation ดูแลกระบวนการเรียนรู้

| หัวข้อ              | รายละเอียด                                                                                                                                                     |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ใช้เมื่อไหร่        | ก่อนทุกเวที — ใช้เตรียมตัวและ calibrate ตัวเองในฐานะ Facilitator                                                                                               |
| เป้าหมาย            | เปลี่ยนจาก "ผู้บอก" เป็น "ผู้เปิดพื้นที่" ให้ภาคีเรียนรู้และตัดสินใจเอง                                                                                        |
| เครื่องมือ          | Facilitation Notes (ภาคผนวก C) + Quick Reference (ภาคผนวก N)                                                                                                   |
| Output              | ความพร้อมก่อนเวที + แผนรับมือสถานการณ์ยาก                                                                                                                      |
| 🔗 เชื่อมกับ SHARE+: | ก่อนเวทีทุกครั้ง เปิด SHARE+ ดูว่ามีภาคีไหนที่ควรเชิญแต่ยังไม่มา — เตรียม facilitation ให้ตรงกับ dynamics ของภาคีชุดนั้น โดยเฉพาะกลุ่มที่ปรากฏน้อยในระบบข้อมูล |

#### 🔍 จันทบุรี — สถานการณ์จริงที่ Facilitator ต้องพร้อม

| สถานการณ์                      | วิธีรับมือ                                                                             |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| นายกุนในวงพูดคุยแทนชาวบ้านตลอด | "ขอบคุณมุมมองนี้ครับ<br>อยากให้เพื่อนในวงช่วยเสริมว่าเห็นต่างกันไหม?"                  |
| วงเงียบเมื่อพูดถึงน้ำเสีย      | ใช้เวลา 30 วินาที แล้วถามเป็นกลุ่มย่อยแทน —<br>ความเงียบในกลุ่มใหญ่ไม่ใช่ไม่มีความเห็น |
| ภาคีสองฝ่ายโต้กันรุนแรง        | "ทั้งสองมุมมองมีเหตุผล —<br>เราจะเรียนรู้จะไรจากความแตกต่างนี้ได้บ้าง?"                |
| ผลลัพธ์เวทีถูกกดดันให้สรุปเร็ว | ยืนยันว่า "เป้าหมายคือคำถามที่ดี ไม่ใช่คำตอบที่เร็ว" —<br>คุณภาพสำคัญกว่าความเร็ว      |

#### Checklist เตรียมตัวก่อนเวที (ดู N.6 ภาคผนวก N):

- ❑ อ่านข้อมูล TWBI จันทบุรีล่วงหน้า — รู้ว่าจุดไหนจะทำให้คนไม่สบายใจ
- ❑ เลือกคำถามเปิดวงแล้ว — ไม่นำเข้าสู่คำตอบที่ต้องการ
- ❑ เตรียมแผน B — ถ้าวงไม่เดิน จะเปลี่ยนเป็นกลุ่มย่อยหรือใช้โพสต์อิท
- ❑ รู้จักผู้เข้าร่วมล่วงหน้าพอสมควร — โดยเฉพาะคนที่อาจ dominant วง



### 13.1 เหตุใด Facilitation จึงสำคัญ

ระหว่าง 'ข้อมูล' กับ 'การเปลี่ยนแปลง' มีพื้นที่สำคัญ อยู่ตรงกลางที่มักถูก มองข้าม นั่นคือกระบวนการที่ผู้คนมาพบกัน ฟังกัน ตีความข้อมูลร่วมกัน และ ตัดสินใจร่วมกัน

ข้อมูล TWBI ที่ดีเพียงใดก็ตาม หาก dashboard ถูกนำเสนอใน ที่ประชุมและ ผ่านไปโดยไม่มีกระบวนการที่แท้จริง มันจะกลายเป็นเพียงตัวเลข ในสไลด์

Facilitation ในบริบทของ TWBI และ SHARE+ จึงไม่ใช่การจัดประชุม ให้เป็น ระเบียบ แต่คือการช่วยให้พื้นที่ มองเห็นข้อมูลอย่างมีความหมาย ฟังหลายมุมมองอย่างลึกซึ้ง เปิดพื้นที่ให้ความจริงหลายด้านปรากฏ และค่อย ๆ พัฒนาความเข้าใจร่วมเกี่ยวกับ อนาคตของจังหวัด มันคือทักษะที่ขาดไม่ได้ในการแปลงข้อมูล ให้เป็นพลังของพื้นที่

Facilitator  
ที่อาจไม่ใช่คนที่พูดเก่งที่สุด  
แต่คือคนที่ช่วยให้คนอื่นกล้าพูด  
ฟังกันมากขึ้น  
และพื้นที่เริ่มคิดร่วมกันได้ลึกขึ้น

### 13.2 Facilitator ไม่ใช่ผู้ให้คำตอบ

ในระบบการทำงานแบบดั้งเดิม ผู้ดำเนินเวทีมักถูกคาดหวังให้ควบคุมเวลา สรุปประเด็น และนำผู้เข้าร่วม ไปสู่ข้อสรุปที่เรียบร้อย

ในกระบวนการเรียนรู้เชิงพื้นที่ บทบาทของ Facilitator ลึกกว่านั้นมาก Facilitator ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญที่รู้ ทุกเรื่อง และไม่ต้องเป็นผู้ให้คำตอบสุดท้าย แต่ควรเป็นผู้ที่ช่วยให้ระบบสามารถ ตั้งคำถามที่ดีขึ้น ฟังกันได้ดีขึ้น เห็นความเชื่อมโยงได้ลึกขึ้น และเรียนรู้ร่วมกัน ได้มากขึ้น

Facilitator จึงคือ 'ผู้ดูแลคุณภาพของการเรียนรู้ร่วม' มากกว่าผู้ควบคุมเวที

ความสำเร็จไม่ได้วัดจากว่าเวทีจบลงเรียบร้อยหรือมีข้อสรุปที่ข้อ แต่วัดจากว่า ผู้เข้าร่วมออกจากเวที ด้วยความเข้าใจ ที่ลึกขึ้น และมีพลังในการก้าวต่อไปร่วมกัน มากน้อยเพียงใด

### 13.3 จาก Expert Mode สู่ Learning Mode



### สเปกตรัมบทบาทของ Facilitator: จาก Expert Mode สู่ Learning Mode

อุปสรรคสำคัญของการเรียนรู้ร่วมในหลายพื้นที่คือความเคยชินกับ Expert Mode ใน Expert Mode ผู้เชี่ยวชาญพูด ผู้เข้าร่วมฟัง เวทีมุ่งหาคำตอบเร็ว ความไม่รู้ ถูกมองเป็นจุดอ่อน และการคิดต่างอาจถูกมองเป็นปัญหา รูปแบบนี้อาจใช้ได้ดีใน เรื่องที่มีคำตอบชัดเจน แต่ไม่เหมาะกับปัญหาซับซ้อนที่ไม่มีใครรู้คำตอบครบถ้วน

เวที TWBI และ SHARE+ ควรพยายามเปลี่ยนไปสู่ Learning Mode ที่ทุกฝ่ายยอมรับว่ายังมีสิ่งที่ไม่รู้ ข้อมูลถูกใช้เพื่อเปิดคำถามมากกว่าปิดคำตอบ ประสบการณ์ของผู้คนในพื้นที่มีคุณค่าเท่ากับตัวเลขใน dashboard ความเห็นต่างเป็นแหล่งเรียนรู้ไม่ใช่ สิ่งที่ต้องกำจัดและความเข้าใจร่วมค่อย ๆ ก่อตัวผ่าน Dialogue บทบาทของ Facilitator คือการช่วยให้เวทีอยู่ใน Learning Mode ตลอดกระบวนการ

### 13.4 การตั้งคำถามคือหัวใจของ Facilitation

ในเวทีที่ใช้ TWBI และ SHARE+

คำถามที่ถูกตั้งจะกำหนดทิศทางของการเรียนรู้ทั้งหมด

คำถามที่หยุดอยู่ที่ตัวเลข เช่น 'คะแนนเท่าไร' หรือ 'อยู่ลำดับที่เท่าไร' ทำให้ เวทีกลายเป็นการรายงาน

แต่คำถามที่ดีจะเปิดพื้นที่ให้ผู้คนมองเห็นความเชื่อมโยง ตั้งข้อสงสัยต่อสมมติฐานเดิม และเริ่มจินตนาการอนาคตร่วมกัน

คำถามพื้นฐานที่ Facilitator ควรใช้บ่อย

- ข้อมูลนี้ทำให้เราเห็นอะไรใหม่ที่ยังไม่เคยเห็นมาก่อน?
- สิ่งใดในข้อมูลนี้ทำให้เราประหลาดใจหรือขัดกับความเชื่อเดิม?
- อะไรคือสิ่งที่ไม่ตรงกับประสบการณ์จริงของผู้คนในพื้นที่?
- ใครคือคนที่ข้อมูลนี้ยังไม่สะท้อน หรือถูกนับไม่ครบ?
- หากมองเรื่องนี้เป็นระบบ อะไรกำลังเชื่อมโยงกัน?
- หากจังหวัดยังเดินใน pattern เดิม อีก 5-10 ปีข้างหน้าจะเกิดอะไรขึ้น?
- อะไรคือสิ่งเล็ก ๆ ที่อาจเริ่มเปลี่ยนระบบได้?

### 13.5 Psychological Safety: เชื้อไขของการพูดความจริง

การเรียนรู้ร่วมจะไม่เกิดขึ้นหากผู้เข้าร่วมรู้สึกว่าการพูดความจริงแล้วไม่ปลอดภัย ตั้งคำถามแล้วอาจถูกมองไม่ดี หรือคิดต่างแล้วอาจกระทบความสัมพันธ์ในระบบ

ในเวทีราชการหลายแห่ง บรรยากาศแบบนี้เกิดขึ้นโดยไม่มีใครตั้งใจ แต่ผลคือ ผู้เข้าร่วมพูดในสิ่งที่คิดว่าควรพูด ไม่ใช่สิ่งที่คิดจริง และความจริงของพื้นที่ ก็ไม่เคยปรากฏในเวที

Facilitator ต้องให้ความสำคัญกับการสร้าง Psychological Safety ตั้งแต่ต้น ทั้งผ่านการออกแบบเวที การกำหนดกติการ่วมกัน

การเปิดพื้นที่ให้ทุกเสียงมีคุณค่า เท่ากัน และการรับมืออย่างสร้างสรรค์เมื่อมีความเห็นต่าง

เวทีที่ปลอดภัยทางจิตใจช่วยให้พื้นที่พูดถึงปัญหา ยอมรับความไม่รู้ และเรียนรู้จากความผิดพลาดได้ ซึ่งทั้งหมดนั้นคือรากฐานของ Collective Learning ที่แท้จริง

### 13.6 การฟังอย่างลึก Deep listening

Facilitation ที่ดีเริ่มจากการฟัง แต่การฟังในที่นี้ไม่ใช่การได้ยินถ้อยคำหรือ จดประเด็น แต่คือการฟังเพื่อเข้าใจความรู้สึก ประสบการณ์ ความกังวล และความหวัง ที่ซ่อนอยู่หลังคำพูด

การฟังอย่างลึกช่วยให้ Facilitator เห็นว่าใครยังไม่ได้พูด ใครพูดแต่ยังไม่ได้รับฟังจริง เรื่องใดที่เวที่ยังหลีกเลี่ยง และความจริงใดของระบบกำลังพยายามปรากฏแต่ถูกกดเอาไว้

หลายครั้ง สิ่งที่สำคัญที่สุดในเวทีไม่ใช่คำพูดที่ดังที่สุด แต่คือเสียงที่เบาที่สุด

หรือความเจ็บที่เพิ่มขึ้นในช่วงเวลาที่จะมีคนพูด Facilitator ที่ฟังได้ลึกจะจับสัญญาณเหล่านั้น และนำมาทวนกลับสู่พื้นที่ของการสนทนาได้

### 13.7 อยู่กับความซับซ้อนโดยไม่รับปิดคำตอบ

ในเวทีที่ดำเนินไปด้วยคุณภาพ บางครั้งผู้เข้าร่วมจะรู้สึกว่าเรื่องซับซ้อนขึ้น คำตอบไม่ชัดเจนขึ้น หรือเริ่มเห็นปัญหามากกว่าที่เคยเห็น สิ่งนี้ไม่ใช่สัญญาณว่า เวทิล้มเหลว แต่อาจเป็นสัญญาณว่าพื้นที่กำลังเริ่มมองเห็นความซับซ้อนของระบบ อย่างแท้จริงเป็นครั้งแรก

Facilitator ไม่ควรรีบสรุปเร็วเกินไปหรือลดทอนปัญหาให้เรียบง่ายเพื่อให้เวที จบลงอย่างเรียบร้อย แต่ควรช่วยให้ผู้เข้าร่วมสามารถ 'อยู่กับความซับซ้อน' ได้ อย่างปลอดภัยพอ จนเกิดความเข้าใจที่ลึก และรอบด้านขึ้น ความสามารถในการอยู่กับ ความไม่แน่นอนโดยไม่รับปิดคำตอบคือหนึ่งในทักษะ Facilitation ที่สำคัญที่สุด

### 13.8 เมื่อเกิดความเห็นต่างหรือความตึงเครียด

ความเห็นต่างไม่ใช่อุปสรรคของการเรียนรู้ร่วมเสมอไป ในหลายกรณีมันคือสัญญาณว่า มีความจริงหลายชุด อยู่ในพื้นที่ มีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน และมี tension ของระบบที่รอการเรียนรู้ร่วม

บทบาทของ Facilitator ไม่ใช่การทำให้ทุกคนเห็นตรงกัน เร็วที่สุด แต่คือการช่วยให้ความเห็นต่าง กลายเป็นแหล่งเรียนรู้เมื่อเกิดความตึงเครียดในเวที ลองชวนตั้งคำถามว่า อะไรทำให้แต่ละฝ่ายมองเรื่องนี้ ต่างกัน ข้อมูลหรือประสบการณ์ชุดใดกำลังถูกใช้ และความเห็นต่างนี้สะท้อน tension อะไรของระบบ

วิธีนี้เปลี่ยนความขัดแย้งให้กลายเป็นโอกาสในการเรียนรู้ระบบร่วมกัน ได้ลึกขึ้น แทนที่จะปล่อยให้มันเป็นแค่การถกเถียงที่ไม่มีบทสรุป

อย่ารีบทำให้ทุกคนเห็นตรงกัน Consensus ที่เกิดเร็วเกินไปอาจเป็นเพียงความเงียบ ของคนบางกลุ่ม การเรียนรู้ร่วมที่แท้จริงต้องเปิดพื้นที่ให้ความแตกต่างปรากฏ อย่างปลอดภัยก่อน

### 13.9 Facilitator ในฐานะ System Steward

ในกระบวนการ TWBI และ SHARE+ Facilitator อาจทำหน้าที่มากกว่าการดำเนินเวที แต่คล้ายกับ System Steward หรือผู้ดูแลการเรียนรู้และวิวัฒนาการของระบบพื้นที่

System Steward ใส่ใจกับคุณภาพของข้อมูล คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างภาคส่วน คุณภาพของ Dialogue และคุณภาพของการตัดสินใจร่วม มองไม่เพียงแค่ว่าเวทีวันนี้ เป็นอย่างไร แต่มองว่าระบบกำลังเรียนรู้และพัฒนา ไปในทิศทางที่ดีขึ้นหรือไม่

บทบาทนี้สำคัญมาก เพราะ Territorial Transformation ไม่สามารถเกิดขึ้นจากภายนอก ทั้งหมด แต่ต้องเติบโตจากการที่พื้นที่เริ่มเห็นตัวเอง ฟังกัน และเรียนรู้ร่วมกัน อย่างต่อเนื่อง Facilitator ที่ทำหน้าที่ System Steward อย่างสม่ำเสมอ คือผู้ที่ช่วยให้กระบวนการนั้นเกิดขึ้นและยั่งยืนอยู่ได้

### 13.10 เมื่อ Facilitation กลายเป็นวัฒนธรรม ไม่ใช่แค่ทักษะของบางคน

เป้าหมายระยะยาวไม่ใช่แค่การมี Facilitator ที่ดีในบางเวที แต่คือการที่จังหวัด ค่อย ๆ พัฒนาวัฒนธรรมของการเอื้ออำนวยความสะดวกการเรียนรู้ร่วมกันขึ้นมาในทุกระดับ พื้นที่ที่มีวัฒนธรรมนี้ คือพื้นที่ที่ผู้คนกล้าตั้งคำถาม ผู้นำฟังได้ลึก หน่วยงาน เปิดรับความเห็นต่าง ข้อมูลถูกใช้เพื่อเรียนรู้ไม่ใช่ตัดสิน และเวทีต่าง ๆ กลายเป็นพื้นที่ของการสืบเสาะร่วมกัน ไม่ใช่พื้นที่รายงานและอนุมัติ

เมื่อสิ่งนี้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จังหวัดจะมีศักยภาพสูงขึ้นในการรับมือกับ ความซับซ้อน สร้างความร่วมมือ ข้ามภาคส่วน และกำหนดอนาคตร่วมของตนเอง บทถัดไปจะนำสิ่งที่เรียนรู้ทั้งหมดนี้ ไปสู่การออกแบบเวทีเรียนรู้ร่วมอย่างเป็น รูปธรรมว่าจะจัด Workshop ที่ใช้ TWBI และ SHARE+ ได้อย่างไรให้มีพลัง

#### สิ่งสำคัญจากบทที่ 13

- ▶ Facilitator ทำหน้าที่ 'เปิดพื้นที่' ไม่ใช่ 'ชี้นำคำตอบ'
- ▶ การฟังอย่างลึก — รวมถึงเสียงเบาและความเจ็บ — คือทักษะสำคัญที่สุด
- ▶ Psychological Safety ต้องถูกสร้างอย่างตั้งใจ ไม่ใช่เกิดขึ้นเอง
- ▶ Facilitator ที่ดีรู้วิธีอยู่กับความซับซ้อนโดยไม่รีบปิดคำตอบ

เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง

**ภาคผนวก C** Facilitation Notes — บันทึกและแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้อำนวยความสะดวกกระบวนการเรียนรู้

**ภาคผนวก B** Dialogue Prompt Collection — ชุดคำถามสำหรับใช้ในระหว่างดำเนินเวที

**ภาคผนวก M** Facilitator's Question Guide — ชุดคำถามสองภาษาสำหรับสถานการณ์ต่าง ๆ

**ภาคผนวก N** Facilitator Quick Reference — คู่มือฉบับพกพาสำหรับ Facilitator

### 13.11 เอกสารอ้างอิงสำคัญ

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Kahane, A. (2010). *Power and Love: A Theory and Practice of Social Change*. Berrett-Koehler.

Stroh, D. P. (2015). *Systems Thinking for Social Change: A Practical Guide*. Chelsea Green Publishing.

Meadows, D. H. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. Chelsea Green Publishing.

Scharmer, C. O., & Kaufer, K. (2013). *Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies*. Berrett-Koehler.

Crisp, N. (2010). *Turning the World Upside Down: The Search for Global Health in the 21st Century*. CRC Press.

## 14 บทที่ 14 Workshop Design for TWBI and SHARE+ การออกแบบเวทีเรียนรู้ร่วมเพื่อเปลี่ยนข้อมูลให้เป็นพลังของพื้นที่

### 🔧 FIELD CARD — บทที่ 14 | ออกแบบเวทีเรียนรู้ร่วม

| หัวข้อ                                                                                                                                                                                     | รายละเอียด                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| ใช้เมื่อไหร่                                                                                                                                                                               | ก่อนจัดเวที — เลือกรูปแบบให้เหมาะกับเป้าหมายและบริบทพื้นที่                                 |
| เป้าหมาย                                                                                                                                                                                   | เลือก Workshop format ที่ถูก สำหรับขั้นตอนที่ถูก ของพื้นที่ที่ถูก                           |
| เครื่องมือ                                                                                                                                                                                 | Suggested Workshop Formats และเมทริกซ์เลือกรูปแบบเวทีตามสถานการณ์ — ดูภาคผนวก G ตารางที่ 43 |
| Output                                                                                                                                                                                     | กำหนดการเวทีพร้อมใช้ + ชุดคำถาม + เครื่องมือที่จะใช้                                        |
| 🔗 เชื่อมกับ SHARE+: ออกแบบเวทีให้ใช้ TWBI + SHARE+ คู่กันเสมอ — TWBI เปิดคำถามว่า "พื้นที่เป็นอย่างไร?" SHARE+ เปิดทูนและภาศที่พร้อมตอบคำถามนั้น ทั้งสองเลนส์รวมกันให้ภาพสมบูรณ์กว่าแยกกัน |                                                                                             |

### 🔍 จันบุรี — เลือก Workshop ให้ถูกขั้นตอน

| ขั้นตอนของจันบุรี                | Workshop ที่เหมาะ                             | เวลา      |
|----------------------------------|-----------------------------------------------|-----------|
| เพิ่งเริ่มรู้จัก TWBI            | Introductory Workshop — อ่านข้อมูล หา Pattern | ครึ่งวัน  |
| มี Paradox แล้ว ต้องการ Dialogue | Provincial Deep Dialogue — เปิดวงเรียนรู้     | 1 วัน     |
| ต้องการกำหนด Area Agenda         | Intensive Strategy Workshop                   | 2 วัน     |
| ผู้บริหารต้องการ brief ด่วน      | Leadership Briefing — ข้อมูลสำคัญ + ทิศทาง    | 2 ชั่วโมง |
| ทบทวนหลังขับเคลื่อน 3 เดือน      | Learning Review Circle                        | ครึ่งวัน  |

### 14.1 Workshop ไม่ใช่กิจกรรม — คือพื้นที่เรียนรู้

ในหลายครั้งที่หน่วยงานจัด Workshop ความเข้าใจที่ตามมาคือ 'จัดกิจกรรมให้ครบ' มีผู้เข้าร่วม มีวิทยากร มีสไลด์ มีรายงานสรุป แล้วก็จบ แต่หาก Workshop นั้น ไม่ได้เปลี่ยนวิธีคิดของใครสักคน ไม่ได้สร้างความเข้าใจร่วม และไม่ได้นำไปสู่ การกระทำที่ต่างออกไป ก็ยากจะเรียกว่า Workshop นั้นประสบความสำเร็จในความหมาย ที่แท้จริง

ใน TWBI Playbook นี้ Workshop ถูกนิยามต่างออกไป Workshop คือพื้นที่ที่ถูก ออกแบบมาเพื่อให้ผู้คนได้หยุด มอง ตั้งคำถาม และคิดร่วมกัน โดยมีข้อมูล TWBI และ SHARE+ เป็นตัวกลางในการสนทนา

มันไม่ใช่การ 'สอน' แต่คือการ 'สำรวจ' ร่วมกัน ไม่ใช่การ 'นำเสนอ' แต่คือการ 'ตีความ' ร่วมกัน และที่สำคัญ ไม่ใช่ การ 'ตัดสิน' แต่คือการ 'ทำความเข้าใจ' ร่วมกัน

ความแตกต่างนี้ดูเผินๆ เหมือนเป็นเรื่องนามธรรม แต่ในทางปฏิบัติมันส่งผลต่อทุก ขั้นตอนของการออกแบบ ตั้งแต่คำถามที่ใช้เปิดเวที วิธีนำเสนอข้อมูล วิธีจัดกลุ่ม ผู้เข้าร่วม ไปจนถึงวิธีปิดเวทีและนำสิ่งที่ได้ไปต่อยอด

## 14.2 หลักการออกแบบเวทีเรียนรู้ 6 ข้อ

ว่าจะจัด Workshop รูปแบบใดก็ตาม มีหลักการออกแบบ 6 ข้อที่ควรรักษาไว้ เพื่อให้เวทีนั้นเป็นพื้นที่เรียนรู้ที่แท้จริง ไม่ใช่แค่กิจกรรมที่ผ่านไปแล้วก็ลืม

### 1. เริ่มจากคำถาม ไม่ใช่คำตอบ

Workshop ที่ดีไม่ได้เริ่มต้นด้วยการบอกว่าพื้นที่มีปัญหาอะไร แต่เริ่มด้วยการชวนผู้เข้าร่วมตั้งคำถามกับสิ่งที่เห็นในข้อมูล วิทยากรทำหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวย ไม่ใช่ผู้บรรยาย

### 2. ข้อมูลเป็นตัวกระตุ้นการสนทนา ไม่ใช่บทสรุป

TWBI และ SHARE+ เป็นเครื่องมือเปิดประตูสนทนา ตัวเลขและแผนที่ไม่ได้บอกว่า ‘ต้องทำอะไร’ แต่ชวนให้ถามว่า ‘เกิดอะไรขึ้น ทำไม และจะอย่างไรต่อไป’

### 3. เชื่อมตัวเลขกับชีวิตจริง

ตัวเลขที่ลอยอยู่ในอากาศไม่มีพลัง Workshop ต้องสร้างสะพานระหว่างข้อมูลกับประสบการณ์ตรงของผู้เข้าร่วม ให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณอนั้นกำลังพูดถึงชีวิตจริง ของพวกเขา

### 4. เปิดเสียงหลายเสียง

ในพื้นที่เดียวกันอาจมีการตีความข้อมูลที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละ ภาคส่วน การออกแบบเวทีต้องเปิดพื้นที่ให้เสียงเหล่านี้ได้ฟังกัน ไม่ใช่ให้เสียง ใดเสียงหนึ่งครอบงำ

### 5. สร้าง Psychological Safety

ผู้คนจะเรียนรู้ร่วมกันได้ดีก็ต่อเมื่อรู้สึกปลอดภัย — ปลอดภัยที่จะตั้งคำถาม ปลอดภัยที่จะไม่รู้สึกปลอดภัยที่จะเห็นต่าง Facilitator และผู้จัดต้องออกแบบ บรรยากาศให้รองรับความรู้สึกนี้ตั้งแต่ต้น

### 6. ออกแบบวงเรียนรู้ ไม่ใช่แค่วงประชุม

Workshop ที่ดีต้องมี Learning Loop ในตัวเอง คือมีช่วงที่ผู้เข้าร่วมได้ สะท้อนกลับว่าตนเองคิดอะไร เรียนรู้อะไร และจะนำสิ่งที่ได้ไปทำอะไรต่อ ก่อนที่จะปิดเวที

## 14.3 Workshop 1 วัน — จาก ‘อ่านข้อมูล’ สู่ ‘วาระพื้นที่’



Workshop Journey Map — การออกแบบเวที 1 วันจากข้อมูลสู่วาระพื้นที่

## 14.4 Workshop 1 วัน

**เหมาะสำหรับการเริ่มต้น** สร้างความคุ้นเคยกับ TWBI และ SHARE+ และทดลองกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในวงแรก โครงสร้างแบ่ง ออกเป็น 5 ช่วง แต่ละช่วงมีจุดมุ่งหมายเฉพาะ และต่อเนื่องกันเป็นลำดับ

### ช่วงที่ 1 | เปิดเวทีและสร้างกรอบร่วม (45-60 นาที)

- เป้าหมาย: สร้างความเข้าใจร่วมว่าเราจะทำอะไรในวันนี้และทำไม
- กิจกรรม:ชวนผู้เข้าร่วมแบ่งปันว่า 'ในมุมมองของคุณ จังหวัดนี้เป็นอย่างไร' ก่อนดูข้อมูลใดๆ
- คำถามสะท้อน: เราใช้ข้อมูลอะไรในการตัดสินใจปัจจุบัน? และมีข้อมูลอะไรที่เราอยากรู้แต่ยังไม่มี?

### ช่วงที่ 2 | อ่านข้อมูล TWBI และ SHARE+ ร่วมกัน (90 นาที)

- เป้าหมาย: ให้ผู้เข้าร่วมสัมผัสข้อมูลด้วยตนเอง ไม่ใช้รับผ่านการบรรยาย
- กิจกรรม: แบ่งกลุ่มย่อย แต่ละกลุ่มรับ Dashboard SHARE+ และตาราง TWBI ของพื้นที่ที่รับผิดชอบ
- โจทย์: 'บอกสิ่งที่เห็น 3 อย่าง สิ่งที่แปลกใจ 1 อย่าง และคำถาม 1 ข้อ'
- คำถามสะท้อน: อะไรในข้อมูลนี้สอดคล้องกับที่คุณรู้อยู่แล้ว? อะไรที่ต่างจากความเข้าใจเดิม?

### ช่วงที่ 3 | การตีความร่วมกัน — หาแบบแผนและความหมาย (60 นาที)

- เป้าหมาย: เชื่อมข้อมูลกับบริบทพื้นที่และประสบการณ์ตรงของผู้เข้าร่วม
- กิจกรรม: แต่ละกลุ่มนำเสนอสิ่งที่เห็น จากนั้นเปิดวงสนทนาร่วมว่า 'แบบแผนใดที่ปรากฏซ้ำในหลายพื้นที่?'
- คำถามสะท้อน: ถ้าข้อมูลนี้พูดได้ มันกำลังบอกอะไรกับเรา? ใครได้รับผลกระทบมากที่สุด?

### ช่วงที่ 4 | จากแบบแผนสู่วาระพื้นที่ (60 นาที)

- เป้าหมาย: เชื่อมการเรียนรู้กับการกระทำ
- กิจกรรม: แต่ละกลุ่มระบุ 'ประเด็นที่เราเห็นร่วมกัน' และ 'สิ่งที่เราอยากทำต่อ'
- คำถามสะท้อน: จากสิ่งที่เราเห็น อะไรที่จังหวัดนี้ต้องทำเป็นอันดับแรก? ใครควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ?

### ช่วงที่ 5 | สรุปและสร้าง Learning Loop (30-45 นาที)

- เป้าหมาย: ปิดเวทีอย่างมีคุณภาพ พร้อมขึ้นตอนถัดไปที่ชัดเจน
- กิจกรรม: แต่ละคนเขียนหรือพูด 'สิ่งที่ฉันเรียนรู้วันนี้' และ 'สิ่งที่ฉันจะนำกลับไปทำ'
- ขึ้นตอนถัดไป: กำหนดว่าจะมีการติดตามกันอีกเมื่อไหร่ และใครรับผิดชอบเรื่องอะไร

## 14.5 Workshop 2 วัน — จาก 'เห็น' สู่ 'เปลี่ยน'

### Workshop 2 วัน

เหมาะสำหรับกลุ่มที่มีความพร้อมมากขึ้น

หรือในช่วงที่ต้องการ เข้าสู่กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์อย่างจริงจัง โครงสร้างแบ่งเป็น 2 วัน โดยวันแรกเน้น 'การเห็นและการตีความ' และวันที่สองเน้น 'การกำหนดวาระและ การเปลี่ยนแปลง'

#### วันที่ 1 | การเห็นและการตีความ

- ช่วงเช้า: เปิดเวทีด้วยคำถามใหญ่ — 'อะไรคือจุดแข็งและจุดอ่อนของระบบสุขภาพในจังหวัดเรา?' ก่อนดูข้อมูล
- ช่วงสาย: อ่านข้อมูล TWBI ระดับจังหวัดและระดับอำเภอร่วมกัน แบ่งกลุ่มตามประเด็น (สุขภาพกาย, สุขภาพจิต, สิ่งแวดล้อม, สังคม, เศรษฐกิจ)
- ช่วงบ่าย: สัมผัส SHARE+ — ดูการกระจายตัวเชิงพื้นที่ ระบุพื้นที่ที่ 'น่าเป็นห่วง' และพื้นที่ที่ 'น่าเรียนรู้'
- ช่วงเย็น: เวที Collective Sensemaking — แต่ละกลุ่มนำเสนอ 'เรื่องเล่าของข้อมูล' ที่ตนเองเห็น

#### วันที่ 2 | การกำหนดวาระและการเปลี่ยนแปลง

- ช่วงเช้า: ทบทวนสิ่งที่เรียนรู้จากวันแรก — ระบุ 'แบบแผนที่เห็นร่วมกัน' 3-5 ประเด็น
- ช่วงสาย: Workshop ออกแบบวาระพื้นที่ — แต่ละกลุ่มร่างข้อเสนอ 'สิ่งที่จังหวัดควรทำ' โดยอ้างอิงข้อมูล TWBI

- ช่วงบ่าย: เวที Open Space — เปิดให้ผู้เข้าร่วมเสนอประเด็นที่ตนสนใจและรวมกลุ่มคนที่มีความสนใจร่วม
- ช่วงเย็น: สรุปและสร้างพันธสัญญาร่วม — ‘เราจะทำอะไรต่อ ใครทำ ภายในเมื่อไหร่’

#### 14.6 Executive Dialogue — เวทีสนทนาระดับนำ

ไม่ใช่ทุก Workshop จะมีผู้นำระดับนโยบายเข้าร่วม แต่เมื่อใดที่มีโอกาสนำข้อมูล TWBI ไปใช้ในวงผู้บริหาร รูปแบบ Executive Dialogue คือทางเลือกที่เหมาะสม มากกว่าการจัด Workshop เต็มวัน

Executive Dialogue ใช้เวลาประมาณ 2-3 ชั่วโมง เน้นการนำเสนอข้อมูลเชิงกลยุทธ์ และเปิดพื้นที่ให้ผู้บริหารได้ตั้งคำถาม วิเคราะห์ และตัดสินใจร่วมกัน ไม่ใช่การรายงานผลการดำเนินงาน

การเตรียมข้อมูล

- คัดสรรตัวชี้วัด TWBI ที่เกี่ยวข้องกับวาระของผู้บริหาร ไม่ต้องนำเสนอทั้ง 22 ตัวชี้วัด
- เตรียม ‘เรื่องเล่าจากข้อมูล’ 2-3 เรื่องที่เชื่อมกับบริบทนโยบายปัจจุบัน
- ใช้ภาพ SHARE+ แสดงการกระจายตัวเชิงพื้นที่เพื่อให้เห็น ‘ภาพรวมจังหวัด’ อย่างรวดเร็ว

โครงสร้างเวที

- ช่วงที่ 1 (30 นาที): บริบทและข้อมูลสำคัญ — นำเสนอโดยทีมวิชาการ
- ช่วงที่ 2 (60-90 นาที): สนทนากับข้อมูล — ผู้บริหารถาม ทีมวิชาการตอบ และเปิดให้แลกเปลี่ยนมุมมอง
- ช่วงที่ 3 (30-45 นาที): นิยามนโยบาย — ‘จากสิ่งที่เห็น เราควรปรับทิศทางอะไร?’

ข้อควรระวัง

- อย่าให้เวทีกลายเป็นการนำเสนอฝ่ายเดียว ผู้บริหารต้องมีพื้นที่พูดและตั้งคำถาม
- หลีกเลี่ยงการใช้ข้อมูลเพื่อ ‘โน้มน้าว’ ให้เห็นด้วยกับข้อสรุปที่เตรียมไว้แล้ว
- บันทึกคำถามและข้อสังเกตของผู้บริหารเพื่อนำไปพัฒนาการเก็บข้อมูลในรอบต่อไป

#### 14.7 Community Reflection Forum — เวทีสะท้อนคิดชุมชน

ในขณะที่ Executive Dialogue เน้นผู้บริหาร Community Reflection Forum คือเวทีที่นำข้อมูล TWBI ไปสู่ชุมชนและประชาชนที่เป็นเจ้าของพื้นที่จริงๆ รูปแบบนี้ ต้องการการออกแบบที่แตกต่างออกไปอย่างมีนัยสำคัญ

ชุมชนไม่ใช่ ‘กลุ่มเป้าหมาย’ ของการนำเสนอข้อมูล แต่คือผู้รับรู้บทที่ลึกที่สุด เวที Community Reflection Forum จึงต้องเปลี่ยนบทบาทจาก ‘ทีมวิชาการอธิบาย ข้อมูลให้ชุมชนฟัง’ เป็น ‘ทีมวิชาการนำข้อมูลมาตั้งคำถาม และชุมชนช่วยกัน ตีความและหาคำตอบ’

**หลักการออกแบบสำหรับชุมชน**

- ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย หลีกเลี่ยงศัพท์วิชาการและตัวย่อ
- แปลงตัวเลขเป็นเรื่องเล่า ‘ในทุก 10 คน มี X คนที่...’
- เปิดพื้นที่ให้ผู้สูงอายุ ผู้พิการ และกลุ่มเปราะบางได้เล่าประสบการณ์ตรง
- ใช้แผนที่ SHARE+ เป็น ‘กระจกสะท้อน’ ไม่ใช่ ‘คำตัดสิน’

โครงสร้างเวที (3-4 ชั่วโมง)

- ช่วงเปิด: เล่าเรื่องพื้นที่ — ให้ผู้เฒ่าผู้แก่หรือผู้นำชุมชนเล่าถึงความเปลี่ยนแปลงที่เห็นมา
- ช่วงกลาง: ‘นี่คือสิ่งที่ข้อมูลบอก’ — นำเสนอ TWBI อย่างเรียบง่าย แล้วถามว่า ‘ตรงกับที่คุณเห็นมั้ย?’
- ช่วงปลาย: ‘เราอยากเห็นอนาคตแบบไหน’ — ชวนวาดฝันร่วมกัน และระบุสิ่งที่ชุมชนอยากลงมือทำเอง

#### 14.8 ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยในการจัด Workshop ที่อาจเกิดกับ TWBI

แม้จะมีหลักการออกแบบที่ดี แต่ในทางปฏิบัติมักพบข้อผิดพลาดที่ทำให้ Workshop ไม่บรรลุเป้าหมาย

**ข้อผิดพลาด 5 ประการ**ต่อไปนี้เป็นสิ่งที่พบบ่อยที่สุด และ สามารถป้องกันได้ด้วยการออกแบบที่ตั้งใจ

### 1. ข้อมูลมากเกินไป จนไม่มีเวลาคิด

การนำเสนอตัวชี้วัดทั้ง 22 ข้อในเวทีเดียว ทำให้ผู้เข้าร่วมรู้สึกท้อแท้และ ไม่รู้จะจับประเด็นไหน วิธีแก้คือคัดสรรข้อมูลให้ตรงกับวัตถุประสงค์เฉพาะของ เวทีนั้น น้อยแต่ลึกดีกว่าครบแต่ตื้น

### 2. รับสรุปก่อนมีการตีความร่วมกัน

Facilitator หรือ ผู้จัดบางคน ต้องการให้เวทีมีข้อสรุปที่ชัดเจน จึงรีบปิดการสนทนาก่อนที่ทุกคนจะได้ตีความข้อมูล อย่างเพียงพอ ผลคือข้อสรุปที่ได้ไม่ใช่ ของทุกคนจริงๆ

### 3. ใช้ข้อมูลเพื่อกล่าวโทษ

พื้นที่ที่มีตัวชี้วัดต่ำมักถูกตีความว่า 'ทำงานไม่ดี' ซึ่งสร้างบรรยากาศ เชิงลบและทำให้ผู้เข้าร่วมปิดตัวเอง Workshop ที่ดีต้องออกแบบบรรยากาศให้ ข้อมูลเป็นเรื่องของการเรียนรู้ร่วม ไม่ใช่การประเมินโทษ

### 4. เชิญคนกลุ่มเดิมซ้ำๆ

Workshop ที่มีแต่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สาธารณสุข โดยไม่มีเสียงจากชุมชน ภาคเอกชน หรือกลุ่มเปราะบาง จะให้การตีความที่ไม่สมบูรณ์ ความหลากหลาย ของผู้เข้าร่วมคือทรัพย์สินของเวที

### 5. ไม่มี Learning Loop — จัดแล้วก็จบ

Workshop ที่ไม่มีกลไกติดตามผล และไม่ได้ถูกเชื่อมกับวงจรการเรียนรู้ต่อไป จะกลายเป็นกิจกรรมที่ ผ่านมาแล้วก็ลืม การออกแบบ Learning Loop หมายถึงการ ตอบให้ได้ก่อนปิดเวทีว่า 'เราจะกลับมาทบทวนสิ่งที่ตัดสินใจไป เมื่อไหร่' และด้วยข้อมูลอะไร'

## 14.9 Workshop เป็นโครงสร้างพื้นฐานของการเรียนรู้ระดับจังหวัด

หาก Workshop เป็นแค่กิจกรรมครั้งเดียว มันคือเหตุการณ์ที่ผ่านแล้วก็ผ่านไป แต่หาก Workshop ถูกออกแบบให้เป็นส่วนหนึ่งของวงจรการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง มันจะกลายเป็นโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ของการเรียนรู้ระดับจังหวัด

Workshop ที่ดีสร้างสิ่งสำคัญสามประการไปพร้อมกัน

**ประการแรกคือ 'ความทรงจำ ร่วม'** — ผู้คนจำได้ว่า 'ครั้งนั้นเราเห็นอะไร ตัดสินใจอะไร'

**ประการที่สองคือ 'ภาษาร่วม'** — ทุกคนเริ่มใช้คำเดียวกันในการพูดถึงประเด็นสุขภาพของพื้นที่

**ประการที่สามคือ 'ความสัมพันธ์ที่ลึกขึ้น'** — ผู้คนจากภาคส่วนต่างๆ ได้ฟังกัน และเริ่มเข้าใจกันมากขึ้น สามสิ่งนี้คือทุนของ Collective Impact ที่ไม่สามารถ สร้างได้จากการอ่านรายงาน

การสร้าง Workshop ให้เป็นโครงสร้างพื้นฐานหมายถึงการออกแบบให้มีความสม่ำเสมอ มีกำหนดการที่คาดเดาได้ มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และมีการเชื่อมโยงกับรอบการ เก็บข้อมูล TWBI และการรายงาน SHARE+ อย่างเป็นระบบ เมื่อจังหวัดสามารถทำเช่นนี้ ได้อย่างต่อเนื่อง Workshop จะไม่ใช่แค่เวทีพูดคุย แต่คือจังหวะหายใจของระบบ การเรียนรู้ของพื้นที่

บทถัดไปจะก้าวไปอีกขั้น โดยเปลี่ยนจากการ 'จัดเวที' เป็นการ 'สร้างชุดเครื่องมือ' เชิงปฏิบัติที่ทีมในพื้นที่สามารถ หยิบใช้ได้ทันที ทั้งแบบฝึกหัด เกมเพลต และคู่มือฉบับย่อสำหรับแต่ละบทบาท ในกระบวนการ

#### สิ่งสำคัญจากบทที่ 14

- ▶ Workshop ที่ดีออกแบบเพื่อ 'การเรียนรู้ร่วม' ไม่ใช่ 'การรับฟังการนำเสนอ'
- ▶ เริ่มจากคำถามว่า 'อยากให้ผู้เข้าร่วมออกจากเวทีไปพร้อมกับอะไร'
- ▶ โครงสร้างเวลาและ flow ควรสนับสนุนการสร้างการเข้าใจแบบลำดับขั้น
- ▶ ความยืดหยุ่นในการปรับ flow กลางเวทีเป็นทักษะสำคัญของ Facilitator

### เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง

**ภาคผนวก G** Suggested Workshop Formats — ใช้เลือกรูปแบบเวที เช่น ครึ่งวัน 1 วัน 2 วัน หรือเวทีผู้บริหาร

**ภาคผนวก B** Dialogue Prompt Collection — ใช้เลือกคำถามเปิดวง คำถามเชิงระบบ และคำถามสรุปบทเรียน

**ภาคผนวก C** Facilitation Notes — ใช้เตรียมบทบาทของ facilitator และข้อควรระวังในเวที

### 14.10 เอกสารอ้างอิงสำคัญ

Brown, J., & Isaacs, D. (2005). *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. Berrett-Koehler.

Owen, H. (2008). *Open Space Technology: A User's Guide* (3rd ed.). Berrett-Koehler.

Boud, D., Keogh, R., & Walker, D. (Eds.). (1985). *Reflection: Turning Experience into Learning*. Kogan Page.

Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.

Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together*. Doubleday.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall.

## 15 บทที่ 15 Operational Toolkit for TWBI and SHARE+ เครื่องมือปฏิบัติสำหรับการวิเคราะห์ เรียนรู้ และขับเคลื่อนพื้นที่

### แผนที่รวมเครื่องมือ (Master Toolkit Map)

บทนี้ทำหน้าที่เป็น "แผนที่รวมเครื่องมือ" ของคู่มือเล่มนี้ เพื่อให้ผู้ใช้งานได้เห็น  
ว่าในแต่ละขั้นตอนควรหยิบเครื่องมือชิ้นใดจากภาคผนวกใด ผู้อ่านควรใช้บทนี้ควบคู่กับภาคผนวก A-Q  
ตลอดเวลา

| เครื่องมือ                                      | ใช้ตอนไหน                                                           | ภาคผนวก | บทที่อ้างอิง          |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------|
| Provincial Reflection Template                  | ทบทวนภาพรวมจังหวัดก่อนเริ่มกระบวนการ                                | A       | บทที่ 4-7, 15         |
| Dialogue Prompt Collection                      | เปิดวงและดำเนินบทสนทนา                                              | B       | บทที่ 7-10, 12-15     |
| Facilitation Notes                              | เตรียมตัว Facilitator ก่อนทุกเวที                                   | C       | บทที่ 8-9, 12-15      |
| Stakeholder & Resource Mapping Canvas           | ทำแผนที่ภาคีและทรัพยากรพื้นที่                                      | D       | บทที่ 5-6, 10-11, 15  |
| Area Agenda Worksheet (รวม TWBI Analysis Forms) | วิเคราะห์สถานการณ์จาก TWBI และกำหนดวาระร่วมของพื้นที่ (Area Agenda) | E       | บทที่ 6, 10-11, 15    |
| Learning Review Worksheet                       | ทบทวนการเรียนรู้และปรับแผน                                          | F       | บทที่ 6, 9, 11-12, 15 |
| Suggested Workshop Formats                      | เลือกรูปแบบเวทีให้เหมาะสมบริบท                                      | G       | บทที่ 14-15           |
| Visual Framework Collection                     | อ้างอิงกรอบแนวคิด 10 กรอบ                                           | H       | ทุกบท                 |
| Provincial Snapshot Template                    | สรุปภาพรวมจังหวัด 1 หน้า                                            | I       | บทที่ 6-7, 15         |
| Pattern Analysis Canvas                         | วิเคราะห์ Pattern จากข้อมูล                                         | J       | บทที่ 6-7, 15         |
| Paradox Finder                                  | ค้นหาความย้อนแย้งของการพัฒนา                                        | K       | บทที่ 6-7, 15         |
| Reflection After Dialogue                       | บันทึกสิ่งเรียนรู้หลังเวที                                          | L       | บทที่ 6, 8-9, 12, 15  |
| Facilitator's Question Guide                    | ชุดคำถามสองภาษาสำหรับกระบวนการ                                      | M       | บทที่ 13, 15          |
| Facilitator Quick Reference                     | คู่มือพกพาสำหรับ Facilitator                                        | N       | บทที่ 13-15           |
| ตารางบันทึกการอ่านพื้นที่                       | บันทึกข้อมูลขณะอ่าน TWBI/SHARE+                                     | O       | บทที่ 5, 7, 9, 15     |
| ดัชนี TWBI 5 มิติ 22 ตัวชี้วัด                  | อ้างอิงตัวชี้วัดและแหล่งข้อมูล                                      | P       | บทที่ 4, 15-16        |
| Key Concepts & Glossary                         | อ้างอิงคำศัพท์และแนวคิดสำคัญ                                        | Q       | ทุกบท                 |

**FIELD CARD — บทที่ 15 | เครื่องมือปฏิบัติ 7 ชิ้น**

| เครื่องมือ                 | ใช้ตอนไหน                            | ภาคผนวก |
|----------------------------|--------------------------------------|---------|
| Provincial Snapshot        | เตรียมข้อมูลก่อนเวที — ภาพรวม 1 หน้า | I       |
| Pattern Analysis Canvas    | บทที่ 7 — หา Pattern จาก TWBI        | J       |
| Paradox Finder             | บทที่ 7 — ตั้งชื่อความย้อนแย้ง       | K       |
| Stakeholder & Resource Map | บทที่ 5 — รู้จักภาคีและทุนของพื้นที่ | D       |
| Area Agenda Canvas         | บทที่ 10 — กำหนดวาระร่วม             | E       |
| Learning Loop Planner      | บทที่ 11 — วางแผนติดตามและเรียนรู้   | F       |
| Reflection After Dialogue  | หลังทุกเวที — บันทึกสิ่งที่เรียนรู้  | L       |

**จันทุรี** — ลำดับการใช้เครื่องมือตาม journey

เวทีที่ 1: Provincial Snapshot → Pattern Canvas → Paradox Finder

เวทีที่ 2: Stakeholder Map → Area Agenda Canvas

เวทีที่ 3: Learning Loop Planner → Reflection After Dialogue

→ ทุกเวทีใช้ Reflection After Dialogue เสมอ — สะสมเป็น learning portfolio ของพื้นที่

## 15.1 จากแนวคิดสู่เครื่องมือที่ใช้ได้จริง

การเข้าใจแนวคิดเรื่อง Well-being, Systems Thinking หรือ Territorial Transformation นั้นสำคัญ

แต่ยังไม่เพียงพอ

สิ่งที่ทีมพื้นที่ต้องการในทางปฏิบัติคือ 'เครื่องมือ' ที่ช่วยให้ภาคีสามารถอ่านข้อมูลร่วมกัน วิเคราะห์แบบแผน ของจังหวัด เชื่อมข้อมูล กับประสบการณ์จริง กำหนดวาระร่วม ออกแบบการขับเคลื่อน และทบทวนการเรียนรู้ ร่วมอย่างต่อเนื่อง

Operational Toolkit ในบทนี้จึงเป็นชุดเครื่องมือที่ช่วยแปลงข้อมูลและบทสนทนา ให้กลายเป็นกระบวนการทำงาน จริงของพื้นที่ เครื่องมือแต่ละชิ้นถูกออกแบบให้ใช้ ร่วมกับ TWBI และ SHARE+ และสามารถปรับให้เข้ากับบริบท ของแต่ละจังหวัดได้ โดยไม่จำเป็นต้องใช้ครบทุกชิ้นในคราวเดียว

## 15.2 เครื่องมือที่ 1: Provincial Snapshot

(I.3 แบบฟอร์ม Provincial Snapshot)

Provincial Snapshot คือเอกสารสรุปภาพรวมจังหวัดในหน้าเดียว ออกแบบมาเพื่อให้ ภาคีทุกคนในห้อง เห็นสถานการณ์เบื้องต้นร่วมกันก่อนเข้าสู่การสนทนา มันไม่ใช่ รายงานหนักๆ ที่ต้องใช้เวลานาน แต่คือ 'ประตู' ที่เปิดวงสนทนาด้วยข้อมูล ที่ทุกคนเห็นพร้อมกัน

Snapshot ที่ดีควรประกอบด้วยคะแนน TWBI รวมระดับจังหวัดและรายมิติ ตัวชี้วัดที่ โดดเด่น ทั้งด้านบวกและด้านที่ต้องเฝ้าระวัง ภาพจาก SHARE+ แสดงการกระจายตัว เชิงพื้นที่ของประเด็นสำคัญ และการเปรียบเทียบ กับจังหวัดอื่นหรือค่าเฉลี่ยประเทศ เพื่อให้เห็น 'ตำแหน่ง' ของจังหวัดในภาพใหญ่ Provincial Snapshot ไม่ควรเป็นเพียง รายงานสรุปข้อมูล แต่ต้องเป็นเอกสารที่ 'เปิดคำถาม' ไม่ใช่ 'ให้คำตอบ'

## “เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”



คำถามสำหรับเปิดวงสนทนา

- ข้อมูลหน้าเดียวนี้นำมาทำให้เราเห็นจังหวัดต่างไปจากเดิมอย่างไร?
- อะไรคือจุดแข็งที่ควรต่อยอด?
- อะไรคือความเปราะบางที่ควรเฝ้าระวัง?
- มีเรื่องใดที่ข้อมูลยังบอกเราไม่พอ?
- หากต้องเลือกประเด็นชวนคุย 1 เรื่องจาก Snapshot นี้ ควรเป็นเรื่องใด?

### 15.3 เครื่องมือที่ 2: Pattern Analysis Canvas

(J.3 แบบฟอร์ม Pattern Analysis Canvas)

Pattern Analysis Canvas ใช้สำหรับช่วยให้ทีมจังหวัดวิเคราะห์ข้อมูลเชิงระบบ ไม่ใช่เพียงดูตัวเลขแยกส่วน แบบฟอร์มนี้ชวนทีมตั้งคำถามว่าตัวชี้วัดต่างๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างไร — มิติใดสูงหรือต่ำพร้อมกัน และมิติใดเดินสวนทางกัน ซึ่งอาจบ่งชี้ถึงกลไกเชิงระบบที่ซ่อนอยู่เบื้องหลัง

หัวใจของเครื่องมือนี้คือการชวนพื้นที่ถามว่า 'ข้อมูลหลายชุดกำลังเล่าเรื่อง เดียวกัน หรือคนละเรื่อง?' และ 'เรื่องเล่านั้นบอกอะไรเกี่ยวกับอนาคตของ จังหวัด?' คำถามเหล่านี้ดูเรียบง่าย แต่ในทางปฏิบัติมักพาพื้นที่ไปพบข้อมูลเชิง ลึกที่ไม่เคยถูกหยิบขึ้นมาพูดถึงในการประชุมทั่วไป

### 15.4 เครื่องมือที่ 3: Paradox Finder

(K.3 แบบฟอร์ม Paradox Finder)

Paradox Finder ใช้เพื่อค้นหา 'ความย้อนแย้งของการพัฒนา' ที่อาจเป็นจุดเริ่มต้น ของการเรียนรู้เชิงลึก ตัวอย่างของ Paradox ที่พบบ่อย เช่น จังหวัดที่มีรายได้เฉลี่ยสูงแต่มีตัวชี้วัดสุขภาพจิตต่ำ หรือพื้นที่ที่มีสถานพยาบาลหนาแน่นแต่ อัตราการเข้าถึงบริการสุขภาพต่ำ หรือชุมชนที่มีทรัพยากรธรรมชาติอุดมสมบูรณ์ แต่ดัชนีสิ่งแวดล้อมกลับเสื่อมโทรม

Paradox ไม่ควรถูกใช้เพื่อกล่าวโทษพื้นที่ แต่ควรถูกใช้เพื่อเปิดคำถามว่า เหตุใด สิ่งนี้จึงเกิดขึ้น อะไรคือ สาเหตุเชิงระบบ ใครได้รับผลกระทบ และพื้นที่ควรเรียนรู้ อะไรต่อ ความย้อนแย้งของข้อมูล ไม่ใช่ความผิดพลาดของพื้นที่ แต่อาจเป็นสัญญาณ ว่าระบบกำลังบอกว่า 'มีบางสิ่งที่ต้องทำความเข้าใจให้ลึกขึ้น' — และนั่นคือ จุดเริ่มต้นที่ดีที่สุด ของการเรียนรู้

## 15.5 เครื่องมือที่ 4: Stakeholder & Resource Map

(Stakeholder and Resource Mapping Canvas)

เครื่องมือนี้ใช้ร่วมกับ SHARE+ เพื่อช่วยให้พื้นที่เห็นว่าประเด็นสำคัญที่กำลัง ขับเคลื่อนนั้น เกี่ยวข้องกับใครบ้าง และมีทรัพยากรอะไรอยู่ในพื้นที่ที่ยังไม่ได้ ถูกเชื่อมเข้าสู่กระบวนการ แบบฟอร์มนี้ช่วย ระบุภาคหลักและภาครอง ทรัพยากร ที่มีอยู่และที่ยังขาด รวมถึงผู้ที่ทำหน้าที่เป็น 'สะพาน' เชื่อมระหว่าง ภาคส่วนต่างๆ

คำถามสำคัญที่ Stakeholder & Resource Map ต้องตอบให้ได้คือ ใครทำอะไรอยู่แล้ว ใครมีทรัพยากรที่ยังไม่ได้เชื่อมกับระบบ ใครควรเข้ามาอยู่ในวงสนทนาที่ยังขาดหายไป และใครคือ Bridge Actor ที่สามารถช่วยเชื่อมหลายภาคส่วนเข้าหากันได้ การตอบ คำถามเหล่านี้อย่างรอบด้านเป็นพื้นฐานของ Collective Impact ที่แท้จริง

## 15.6 เครื่องมือที่ 5: Area Agenda Canvas

(E.4 เกณฑ์พิจารณา Area Agenda)

Area Agenda Canvas ใช้เพื่อแปลงข้อมูลและบทสนทนาให้เป็นวาระร่วมของจังหวัดที่ มีความชัดเจน และสามารถขับเคลื่อนได้จริง แบบฟอร์มนี้ช่วยให้พื้นที่ระบุประเด็น สำคัญ เป้าหมายร่วม ตัวชี้วัดความก้าวหน้า และความรับผิดชอบของแต่ละภาคส่วน อย่างชัดเจน

Area Agenda ที่ดีไม่ควรเป็นเพียง 'เรื่องที่ยากทำ' แต่ต้องเป็นเรื่องที่สำคัญต่อ ชีวิตผู้คนจริงๆ เชื่อมโยงหลายมิติของ Well-being พร้อมกัน ต้องการหลายภาคส่วน มาร่วมกันอย่างแท้จริง และมีศักยภาพสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบในระยะยาว ไม่ใช่แค่แก้ไขอาการชั่วคราว

## 15.7 เครื่องมือที่ 6: Learning Loop Planner

(ภาคผนวก F แบบบทวนการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนแผน (Learning Review Worksheet))

Learning Loop Planner ใช้เพื่อออกแบบวงจรการเรียนรู้หลังจากมีการขับเคลื่อน Area Agenda แล้ว หัวใจของเครื่องมือนี้คือการเปลี่ยนวิธีคิดจาก 'ทำโครงการแล้ว รายงานผล' ไปสู่ 'ทดลอง เรียนรู้ ปรับตัว และขับเคลื่อนต่อ' ซึ่งเป็นลักษณะของ ระบบที่มีความสามารถในการปรับตัว และเรียนรู้จากตัวเอง

แบบฟอร์มนี้ชวนทีมวางแผนล่วงหน้าว่าจะเก็บข้อมูลอะไร เมื่อไหร่ วิธีใด และจะ นำสิ่งที่เรียนรู้ มาปรับทิศทาง การทำงานอย่างไร โดยมีรอบเวลาที่ชัดเจน เช่น ทุก 3 เดือนหรือทุกรอบปีงบประมาณ แทนที่จะรอให้ครบโครงการ แล้วค่อยประเมินผล เมื่อนั้นก็สายเกินไปแล้วที่จะปรับเปลี่ยน

## 15.8 เครื่องมือที่ 7: Reflection After Dialogue

(ภาคผนวก L Reflection After Dialogue แบบสะท้อนการเรียนรู้หลังเวทีสนทนา)

หลังจบเวที Dialogue หรือ Workshop ทีมกระบวนการควรทบทวนร่วมกันทันทีในขณะที่ ความทรงจำยังสด เครื่องมือนี้ไม่ใช่รายงานหลังเวที แต่เป็นการสนทนาสั้นๆ ภายในทีม 15-30 นาที เพื่อสะท้อนคิดว่าเกิดอะไรขึ้นในห้องนั้น

คำถามสำหรับ Reflection After Dialogue

- เวทีนี้ช่วยให้ผู้คนเห็นอะไรใหม่?
- มีประเด็นใดที่ผู้คนเริ่มมองต่างจากเดิม?
- มีใครที่ยังไม่ได้พูด และเราควรเชิญเข้ามาในเวทีหน้า?
- มี Tension ใดที่เริ่มปรากฏในวงสนทนา?
- เวทีนี้สร้าง Trust หรือทำให้ผู้คนปิดตัวลง?
- คำถามสำคัญที่ยังไม่ได้ถามในวันนี้คืออะไร?

สิ่งที่ทีมกระบวนการควรรถามตัวเองหลังเวทีไม่ใช่แค่ว่า 'ได้ข้อสรุปหรือไม่' แต่คือ 'ผู้คนเริ่มเรียนรู้ร่วมกันหรือไม่' ความเข้าใจร่วมลึกขึ้นหรือไม่ ความสัมพันธ์ดีขึ้นหรือไม่ และพื้นที่เริ่มเห็นอนาคตร่วมชัดขึ้นหรือไม่' คำถามเหล่านี้ตอบได้ยากกว่า แต่สำคัญกว่ามาก

## 15.9 การใช้ Toolkit อย่างยืดหยุ่น

เครื่องมือทั้งหมดในบทนี้ไม่ควรถูกใช้แบบ Checklist ตายตัว แต่ควรถูกปรับตาม บริบทจังหวัด ความพร้อมของภาคี ระดับความคุ้นเคยกับข้อมูล ความซับซ้อนของ ประเด็น และวัฒนธรรมการสนทนาของพื้นที่

บางจังหวัดอาจเริ่มจาก Provincial Snapshot เพราะต้องการสร้างความเข้าใจร่วมกันก่อน

บางจังหวัดอาจเริ่มจาก Paradox Finder เพราะมีคำถามค้างใจที่ยังตอบไม่ได้

บางจังหวัดอาจเริ่มจาก Community Reflection Forum เพราะต้องการเสียงจากชุมชนก่อนสิ่งอื่น ความยืดหยุ่นนี้ไม่ใช่ความไม่เป็นระบบ แต่คือการออกแบบที่ตอบสนองต่อบริบทจริงของพื้นที่

สิ่งสำคัญไม่ใช่ใช้ครบทุกเครื่องมือ แต่คือใช้เครื่องมือเพื่อช่วยให้พื้นที่ 'มองเห็น เรียนรู้ และขยับร่วมกันได้ดีขึ้น' นั่นคือเป้าหมายที่แท้จริงของ Operational Toolkit ทั้งชุดนี้

## 15.10 เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคือเครื่องมือที่พื้นที่รู้สึกเป็นเจ้าของ

ท้ายที่สุด Operational Toolkit มีเป้าหมายไม่ใช่เพียงให้พื้นที่มีแบบฟอร์มมากขึ้น แต่เพื่อช่วยให้การใช้ TWBI และ SHARE+ กลายเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีชีวิต ลำดับขั้นที่ดูเรียบง่ายแต่ทรงพลังมากคือ ข้อมูลนำไปสู่คำถาม คำถามนำไปสู่ Dialogue และ Dialogue นำไปสู่ Shared Understanding เมื่อ Shared Understanding เกิดขึ้น มันจะนำไปสู่ Area Agenda ที่ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของ Area Agenda นำไปสู่ Collective Action ที่แต่ละภาคส่วนเข้ามารับผิดชอบส่วนของตน และ Collective Action นั้นนำกลับมาสู่ Learning Loop คือการทบทวน ว่าเกิดอะไรขึ้น ได้เรียนรู้อะไร และจะปรับทิศทางอย่างไร เพื่อเริ่มรอบถัดไป ด้วยความเข้าใจที่ลึก และรอบคอบยิ่งขึ้น

นี่คือการทำให้ข้อมูลไม่หยุดอยู่บน Dashboard แต่เดินทางเข้าสู่การเรียนรู้ การตัดสินใจ และการเปลี่ยนแปลงของพื้นที่จริง ซึ่งเป็นหัวใจของ TWBI และ SHARE+ ในฐานะเครื่องมือสนับสนุน Territorial Transformation

บทถัดไปจะเจาะลึกเรื่อง TWBI Literacy ความรู้ความเข้าใจขั้นพื้นฐานเรื่อง TWBI ที่ทีมทุกระดับในจังหวัด ควรมีก่อนใช้เครื่องมือเหล่านี้ให้เกิดประสิทธิภาพเต็มที่

### สิ่งสำคัญจากบทที่ 15

- ▶ เครื่องมือในคู่มือนี้ออกแบบให้ใช้งานได้จริงในบริบทจังหวัด — ปรับตามความเหมาะสมได้
- ▶ เครื่องมือที่ดีที่สุดคือเครื่องมือที่ทีมพื้นที่รู้สึกเป็นเจ้าของ
- ▶ เริ่มจากเครื่องมือที่เรียบง่าย ขยายความซับซ้อนตามความพร้อมของพื้นที่
- ▶ เครื่องมือเป็นเพียงโครงร่าง — ความสัมพันธ์และการสนทนาคือสิ่งที่สร้างการเปลี่ยนแปลงจริง

เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง

**ภาคผนวก A** Provincial Reflection Template — แบบทบทวนจังหวัดสำหรับใช้ประกอบเครื่องมือหลัก

**ภาคผนวก B** Dialogue Prompt Collection — ชุดคำถามครอบคลุมทุกช่วงของกระบวนการ

**ภาคผนวก C** Facilitation Notes — บันทึกปฏิบัติการสำหรับผู้นำกระบวนการ

**ภาคผนวก D** Stakeholder and Resource Mapping Canvas — แผนที่ภาคีและทรัพยากรของพื้นที่

**ภาคผนวก E** Area Agenda Worksheet — แบบฝึกหัดกำหนดวาระร่วมของพื้นที่

**ภาคผนวก F** Learning Review Worksheet — แบบทบทวนการเรียนรู้ทุกรอบการทำงาน

**ภาคผนวก G** Suggested Workshop Formats — รูปแบบเวทีที่แนะนำทุกประเภท

**ภาคผนวก I** Provincial Snapshot Template — แบบสรุปภาพรวมจังหวัดหน้าเดียวสำหรับเปิดเวที

**ภาคผนวก J** Pattern Analysis Canvas — แบบฟอร์มวิเคราะห์แบบแผนระบบจังหวัด

**ภาคผนวก K** Paradox Finder — แบบฟอร์มค้นหาความย้อนแย้งของการพัฒนา

**ภาคผนวก L** Reflection After Dialogue — แบบสะท้อนการเรียนรู้หลังเวทีสนทนา

### 15.11 เอกสารอ้างอิงสำคัญ

Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective impact. Stanford Social Innovation Review, 9(1), 36–41.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. Sage.

Patton, M. Q. (2010). Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use. Guilford Press.

Preskill, H., & Boyle, S. (2008). A multidisciplinary model of evaluation capacity building. American Journal of Evaluation, 29(4), 443–459.

OECD. (2020). A Territorial Approach to the Sustainable Development Goals: Synthesis Report. OECD Publishing.

Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday.

“เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

**PART V**  
**literacy, transform and Closing**  
**รู้เท่าทัน เปลี่ยนผ่าน และส่งท้าย**

---

## 16 บทที่ 16 TWBI Literacy การใช้ข้อมูลอย่างรู้เท่าทัน มีความหมายและมีความรับผิดชอบ

### FIELD CARD — บทที่ 16 | TWBI Literacy อ่านข้อมูลอย่างมีความหมาย

| หลักการ                                                                                                                                                                                                                                  | ความหมาย                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| คะแนนไม่ใช่ความจริงทั้งหมด                                                                                                                                                                                                               | ตัวเลขบอก "อะไร" แต่ไม่บอก "ทำไม" — ต้องใช้ Dialogue เติมเต็ม              |
| คะแนนเท่ากัน สาเหตุต่างได้                                                                                                                                                                                                               | จันทบุรี กับ จังหวัดอื่น NCD 25 คะแนนเหมือนกัน แต่สาเหตุอาจต่างกันสิ้นเชิง |
| อย่าเปรียบเทียบเพื่อตัดสิน                                                                                                                                                                                                               | ใช้เปรียบเทียบเพื่อเรียนรู้ ไม่ใช่เพื่อจัดอันดับ "ใครดีกว่าใคร"            |
| ข้อมูลที่ไม่ปรากฏในคะแนน                                                                                                                                                                                                                 | ความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ บาดแผลทางประวัติศาสตร์ — ต้องฟังจากคน            |
| 🔗 เชื่อมกับ SHARE+: SHARE+ Literacy สำคัญเท่า TWBI Literacy — ข้อมูลภาคีและทรัพยากรใน SHARE+ ก็มีข้อจำกัด: ภาคีที่ไม่ได้ลงทะเบียนไม่ปรากฏ, โครงการเก่ายังค้างในระบบ อ่านด้วยตรรกะเดียวกัน — ใช้ dialogue เติมเต็มสิ่งที่ข้อมูลมองไม่เห็น |                                                                            |

#### 🔍 จันทบุรี — อ่านคะแนน Gini 25 ให้ถูกต้อง

❌ อย่าพูดว่า: "จันทบุรีมีความเหลื่อมล้ำสูงมาก แสดงว่าพัฒนาผิดทาง"

✓ ควรถามว่า: "Gini 0.484 หมายความว่าความมั่งคั่งกระจุกอยู่ที่ใคร? เราได้ยินเสียงของกลุ่มที่แบกรับต้นทุนบ้างไหม?"

✓ เชื่อมกับชีวิตจริง: "ตัวเลขนี้ตรงกับที่คุณเห็นในพื้นที่ไหน? ใครที่คุณรู้จักรู้สึกแบบนี้?"

### 16.1 เหตุใดต้องมี TWBI Literacy

การเข้าถึงข้อมูลและ Dashboard ไม่ได้รับประกันว่าข้อมูลนั้นจะถูกใช้อย่างมีความหมาย ในหลายกรณีที่พบจริงในพื้นที่ การมีข้อมูลมากขึ้นกลับไม่ได้ทำให้พื้นที่เข้าใจตนเองดีขึ้น เพราะข้อมูลถูกใช้แบบผิวเผิน เช่น ดูเฉพาะคะแนนรวม สนใจเพียงอันดับ รับผิดชอบว่าดีหรือ แย่ เปรียบเทียบโดยไม่เข้าใจบริบท หรือใช้ข้อมูลเพื่อกล่าวโทษ มากกว่าการเรียนรู้

สิ่งที่จำเป็นกว่าการมี Data Literacy ทั่วไปคือ 'TWBI Literacy' หรือความสามารถในการใช้ TWBI เพื่อมองเห็นความหมายของข้อมูล เข้าใจข้อจำกัดของคะแนน เชื่อมข้อมูลกับ บริบทพื้นที่ ใช้ข้อมูลเพื่อเปิด Dialogue และนำข้อมูลไปสู่การเรียนรู้ร่วมอย่างมีความ รับผิดชอบ — ไม่ใช่เพื่อตัดสิน แต่เพื่อทำความเข้าใจ

### 16.2 คะแนน กระบอกสะท้อน “ความจริง” แต่ “ไม่ทั้งหมด”

คะแนน TWBI มีคุณค่าในการช่วยให้พื้นที่เห็นสถานะของตนเอง เห็นความแตกต่างระหว่าง จังหวัด และเริ่มตั้งคำถามต่อสถานการณ์ในพื้นที่

แต่ คะแนน เป็นเพียงการสรุปข้อมูลบางมิติของความจริงที่ซับซ้อนกว่ามาก สิ่งที่คะแนนไม่สามารถบอกได้ คือบริบททางประวัติศาสตร์ ความสัมพันธ์ของชุมชน ความรู้สึกของผู้คน ความหมายของชีวิตในพื้นที่ ความเปราะบางของกลุ่มเฉพาะ และพลวัตของระบบที่อยู่เบื้องหลังตัวเลข

คะแนนจึงควรถูกใช้เป็น 'สัญญาณเริ่มต้นของการเรียนรู้' ไม่ใช่ 'ข้อสรุปสุดท้ายของพื้นที่' มันคือประตู ที่เปิดไปสู่การสนทนา ไม่ใช่ปลายทางที่ตัดสินคุณค่าของพื้นที่

### 16.3 คะแนนที่เท่ากัน อาจมีสาเหตุต่างกัน

จังหวัดสองแห่งอาจมีคะแนนใกล้เคียงกันในบางมิติ แต่ไม่ได้หมายความว่ามีความเสี่ยง ปัญหา หรือเงื่อนไขเดียวกัน

ตัวอย่างที่พบบ่อยคือจังหวัดสองแห่งที่มีคะแนนด้านสุขภาพใกล้เคียงกัน แต่แห่งหนึ่งเกิดจากวิถีชีวิตเมือง ความเครียด และพฤติกรรมสุขภาพ ขณะที่อีกแห่งเกิดจากการเข้าถึงบริการที่จำกัด ความยากจน และโครงสร้างประชากร ผู้สูงอายุจำนวนมาก

การอ่าน TWBI จึงต้องถามต่อเสมอว่าคะแนนนี้เกิดจากอะไร ปัจจัยใดอยู่เบื้องหลัง จังหวัดมีบริบทเฉพาะอย่างไร และมีข้อมูลหรือประสบการณ์ใดที่ควรนำมาประกอบเพิ่มเติม เพื่อให้การตีความสมบูรณ์และยุติธรรมกับพื้นที่นั้น

### 16.4 Ranking ไม่ใช่การตัดสินคุณค่าของจังหวัด

การจัดอันดับมีประโยชน์ในการช่วยให้จังหวัดเห็นตำแหน่งของตนเองเมื่อเทียบกับพื้นที่อื่น และกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้หรือการตั้งคำถาม แต่ Ranking ไม่ควรถูกใช้เพื่อสรุปว่า จังหวัดอันดับสูง คือจังหวัดที่ 'ดี' หรือจังหวัดอันดับต่ำคือจังหวัดที่ 'ล้มเหลว' เพราะแต่ละจังหวัดมีประวัติศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ทุนทางสังคม โครงสร้างเศรษฐกิจ ข้อจำกัดเชิงระบบ และเส้นทางการพัฒนาที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง

Ranking ควรถูกใช้เพื่อเปิดการเปรียบเทียบอย่างสร้างสรรค์ กระตุ้นการขบคิด และชวนให้เรียนรู้จากความแตกต่าง หาก Facilitator พบว่าเวทีเริ่มแข่งขันกันเรื่องอันดับ ให้ชวน กลับมาถามว่าอันดับนี้ กำลังบอกอะไร มีอะไรที่อันดับยังสะท้อนไม่ได้ และจังหวัดที่มี Pattern ต่างกันสามารถเรียนรู้ อะไรจากกันและกันได้บ้าง

### 16.5 Correlation ไม่ใช่ Causation

เมื่อดูข้อมูลหลายมิติร่วมกัน ผู้ใช้ข้อมูลมักเห็นว่าตัวชี้วัดบางตัวดูเหมือนสัมพันธ์กัน เช่น รายได้สูงกับ NCDs สูง ความเป็นเมืองสูงกับสุขภาพจิตเปราะบาง หรือความเหลื่อมล้ำ สูงกับ Social Trust ต่ำ

ความสัมพันธ์เหล่านี้มีประโยชน์ในการตั้งคำถามเชิงระบบ แต่ต้องระวังว่าความสัมพันธ์ของข้อมูล ไม่เท่ากับความเป็นเหตุเป็นผลโดยตรง

จังหวัดที่รายได้สูงและ NCDs สูงไม่ได้แปลว่า 'รายได้สูงทำให้เกิด NCDs' เสมอไป แต่อาจมีปัจจัยอื่นร่วมด้วย เช่น รูปแบบการบริโภค ความเครียด Urban Lifestyle หรือระบบอาหาร ดังนั้น ข้อมูลควรถูกใช้เพื่อตั้งสมมติฐาน เปิดการสนทนา และนำไปสู่ การค้นหาข้อมูลเพิ่มเติม มากกว่าการรีบสรุปสาเหตุอย่างง่ายเกินไป

#### ข้อควรระวัง: Correlation $\neq$ Causation

ข้อมูลที่สัมพันธ์กันไม่ได้พิสูจน์ว่าสิ่งหนึ่งเป็นสาเหตุของอีกสิ่งหนึ่ง

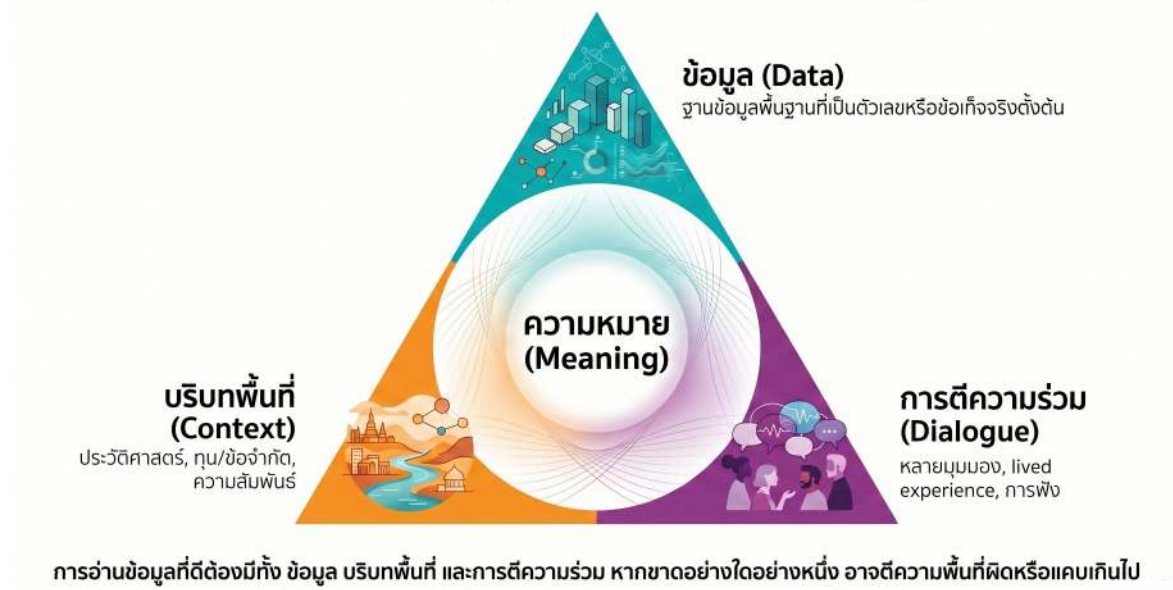
อาจมีปัจจัยที่สามที่อยู่เบื้องหลังทั้งคู่

ใช้ correlation เพื่อ 'ตั้งสมมติฐาน' และ 'ตั้งคำถาม' ไม่ใช่สรุปเหตุผล

ต้องการ qualitative data และ lived experience เพื่อเติมเต็มการตีความ

## 16.6 Data ไม่เท่ากับ Meaning

### สามเหลี่ยมการใช้ข้อมูลอย่างมีความหมาย (TWBI Literacy Triangle)



### สามเหลี่ยมการใช้ข้อมูลอย่างมีความหมาย

ข้อมูลไม่ได้มีความหมายโดยอัตโนมัติ Meaning จะเกิดขึ้นเมื่อข้อมูลถูกเชื่อมกับบริบท ของพื้นที่ เรื่องเล่าของผู้คน ประสบการณ์ของชุมชน ความรู้ของภาคี และการตีความร่วม ผ่าน Dialogue ตัวเลขเดียวกันอาจมีความหมายต่างกัน โดยสิ้นเชิงในแต่ละพื้นที่

ตัวอย่างที่ชัดเจนคือคะแนนด้านการมีส่วนร่วมที่ต่ำ ซึ่งอาจสะท้อนความไม่ไว้วางใจ โครงสร้างเวทีที่ไม่เปิด ความเหนียวแน่นของภาคประชาชน หรือการที่ประชาชนไม่เห็นว่า การมีส่วนร่วมจะเปลี่ยนอะไรได้จริง — สาเหตุต่างกัน การแก้ไขก็ต่างกัน การอ่านข้อมูล จึงต้องไม่หยุดที่ตัวเลข แต่ต้องถามต่อว่า 'ตัวเลขนี้มีความหมายอย่างไรต่อชีวิตจริง ของผู้คน'

## 16.7 ข้อมูลที่ดี นำไปสู่คำถามที่ดีขึ้น

TWBI และ SHARE+ จะมีพลังมากที่สุดเมื่อช่วยให้พื้นที่ตั้งคำถามที่ดีขึ้น คำถามเหล่านั้น ไม่ใช่ 'เราได้คะแนนเท่าไร' แต่คือ 'อะไรคือความเปราะบางที่ซ่อนอยู่' 'ใครยังไม่ถูก มองเห็นในข้อมูล' 'อะไรคือสิ่งที่พื้นที่ยังไม่กล่าวพูดถึง' 'ระบบกำลังสร้างผลลัพธ์แบบ ไฉ่ฉ่ำๆ' และ 'จังหวัดกำลังเดินไป สู่อะไรหากยังดำเนินต่อไป Pattern เดิม'

การใช้ข้อมูลที่ดีจึงไม่ใช่การรีบหาคำตอบให้เร็วที่สุด แต่คือการทำให้พื้นที่คิดลึกขึ้น ฟังกันมากขึ้น และเข้าใจความซับซ้อนของตนเองมากขึ้น ข้อมูลที่ทรงพลังที่สุดอาจไม่ใช่ ข้อมูลที่ให้คำตอบเร็วที่สุด แต่คือข้อมูลที่ช่วยให้พื้นที่ตั้งคำถามที่สำคัญขึ้น

## 16.8 การใช้ข้อมูลอย่างไม่ทำร้ายพื้นที่

ข้อมูลสามารถสร้างการเรียนรู้ได้ แต่ก็สามารถสร้างความกลัวหรือการป้องกันตนเองได้ หากถูกใช้เพื่อจับผิด กล่าวโทษ ทำให้อับอาย สร้างการแข่งขันเชิงลบ หรือสรุปความ ซับซ้อนของพื้นที่ อย่างไม่เป็นธรรม เมื่อผู้คนรู้สึกว่าคุณค่ากำลัง 'ตัดสิน' พวกเขา พวกเขาจะปิดตัวและหยุดเรียนรู้

จริยธรรมของการใช้ข้อมูลใน TWBI ประกอบด้วยหลักสำคัญ ได้แก่ ใช้ข้อมูลเพื่อเรียนรู้ ไม่ใช่ตัดสิน ใช้ข้อมูลเพื่อเปิด Dialogue ไม่ใช่ปิดการสนทนา ใช้ข้อมูลเพื่อเสริมพลัง พื้นที่ ไม่ใช่ทำให้พื้นที่รู้สึกด้อยค่า ใช้ข้อมูลเพื่อเชื่อมโยงผู้คน ไม่ใช่สร้าง ความแตกแยก และใช้ข้อมูลเพื่อมองอนาคตร่วม ไม่ใช่เพียง รายงานอดีต

## 16.9 TWBI Literacy กับวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วม

TWBI Literacy ไม่ใช่เพียงทักษะของนักวิเคราะห์ข้อมูล แต่ควรกลายเป็น 'วัฒนธรรมการใช้ข้อมูล' ของพื้นที่ที่แพร่กระจายไปในทุกระดับ ทั้งผู้บริหาร นักวิชาการ เจ้าหน้าที่ ปฏิบัติการ และตัวแทนชุมชน วัฒนธรรมนี้ประกอบด้วยความถ่อมตนต่อข้อมูล การเคารพ บริบทพื้นที่ การฟังหลายมุมมอง การเปิดพื้นที่ให้คำถาม การยอมรับความซับซ้อน และ การใช้ข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน เมื่อพื้นที่พัฒนาวัฒนธรรมนี้ได้ TWBI และ SHARE+ จะไม่เป็นเพียง Dashboard แต่จะกลายเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้จังหวัดเข้าใจตนเองลึกขึ้น เรียนรู้ร่วมกันดีขึ้น และ กำหนดอนาคตของพื้นที่ ได้อย่างมีความหมายมากขึ้น

## 16.10 TWBI Literacy: เชื้อไขสำคัญของการใช้ข้อมูลเพื่อสุขภาวะ ไม่ใช่เพื่อคะแนน

ในโลกที่ข้อมูลมีบทบาทมากขึ้นในทุกระดับของการตัดสินใจ ความท้าทายสำคัญไม่ใช่เพียงการมีข้อมูลมากขึ้น แต่คือการใช้ข้อมูลอย่างรับผิดชอบ การใช้ TWBI และ SHARE+ อย่างรับผิดชอบหมายถึงการใช้ข้อมูลเพื่อเข้าใจ ไม่ใช่ตัดสิน เพื่อเรียนรู้ ไม่ใช่กล่าวโทษ เพื่อเชื่อมโยง ไม่ใช่แบ่งแยก เพื่อเปิดคำถาม ไม่ใช่ปิดความคิด และเพื่อเสริมพลังพื้นที่ ไม่ใช่ลดทอนศักยภาพของพื้นที่

นี่คือหัวใจของ TWBI Literacy และเป็นเชื้อไขสำคัญที่ทำให้ข้อมูลกลายเป็นพลังของการเรียนรู้ร่วม และการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่อย่างแท้จริง บทถัดไปจะต่อยอดสิ่งนี้ ด้วยกระบวนการ Learning Review และ Adaptive Learning — เพื่อให้จังหวัดสามารถ ทบทวน ปรับทิศ และเรียนรู้จากประสบการณ์จริงอย่างต่อเนื่อง

### สิ่งสำคัญจากบทที่ 16

- ▶ TWBI Literacy คือการอ่านข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณ ไม่ใช่แค่อ่านตัวเลขได้
- ▶ Correlation ไม่ใช่ Causation — ความสัมพันธ์ไม่ได้แปลว่าเป็นเหตุเป็นผลเสมอไป
- ▶ ข้อมูลที่ดีนำไปสู่คำถามที่ดีขึ้น ไม่ใช่คำตอบที่แน่นอน
- ▶ ต้องอ่าน TWBI ร่วมกับ lived experience ของพื้นที่เสมอ

## 16.11 เอกสารอ้างอิงสำคัญ

Murnane, R. J., & Willett, J. B. (2011). *Methods Matter: Improving Causal Inference in Educational and Social Science Research*. Oxford University Press.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage.

Tufte, E. R. (2001). *The Visual Display of Quantitative Information* (2nd ed.). Graphics Press.

Cairo, A. (2016). *The Truthful Art: Data, Charts, and Maps for Communication*. New Riders.

D'Ignazio, C., & Klein, L. F. (2020). *Data Feminism*. MIT Press.

OECD. (2013). *OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being*. OECD Publishing.

Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. (2009). *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*. Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress.

## 17 บทที่ 17 Toward Transformative Territories จากพื้นที่ที่บริหารจัดการ สู่พื้นที่ที่เรียนรู้และเปลี่ยนแปลงร่วมกัน

### 17.1 การเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่ไม่ได้เริ่มจากเครื่องมือเพียงอย่างเดียว

TWBI และ SHARE+ เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้พื้นที่มองเห็นข้อมูล สถานการณ์ ทรัพยากร ภัย และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ อย่างไรก็ตาม เครื่องมือเหล่านี้ไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตัวเอง การเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่ที่จะเกิดขึ้นได้จริง เมื่อข้อมูลถูกนำไปใช้เพื่อเปิดการสนทนา สร้างความเข้าใจร่วม เชื่อมโยงภาคี กำหนด วาระร่วม ลงมือขับเคลื่อน และเรียนรู้ปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

หัวใจของ TWBI และ SHARE+ จึงไม่ได้อยู่เพียงที่ระบบข้อมูล แต่อยู่ที่ความสามารถของพื้นที่ในการเปลี่ยนข้อมูล ให้กลายเป็นพลังของการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลง

### 17.2 จากพื้นที่ที่ถูกบริหาร สู่พื้นที่ที่เรียนรู้

ที่ผ่านมา จังหวัดและพื้นที่จำนวนมากถูกมองในฐานะ 'หน่วยรับนโยบาย' หรือ 'พื้นที่ ดำเนินงาน' ของหน่วยงานต่างๆ ภายใต้มุมมองนี้ พื้นที่มักถูกคาดหวังให้ทำตามแผน ดำเนินโครงการ รายงานผล และตอบตัวชี้วัด แต่ในโลกที่ปัญหา มีความซับซ้อนสูงขึ้น วิธีคิดแบบนี้ไม่เพียงพออีกต่อไป

พื้นที่ควรถูกมองเป็น 'ระบบที่สามารถเรียนรู้และกำหนดอนาคตของตนเองได้' จังหวัดที่เข้มแข็งไม่ใช่จังหวัดที่ 'ทำตามแผนได้ดีที่สุด' เท่านั้น แต่คือจังหวัดที่ 'เรียนรู้จาก ตนเอง ปรับตัวได้ และร่วมกันกำหนดอนาคตของตนเองได้'

### 17.3 การเปลี่ยนแปลงเริ่มจากการมองเห็น Differently เห็นสิ่งที่เคยเห็น “ต่างไปจากเดิม”

หนึ่งในจุดเริ่มต้นสำคัญของ Transformation คือการที่พื้นที่เริ่มมองเห็นปัญหา Differently เช่น จากเดิมที่มอง NCDs เป็นเรื่องพฤติกรรมส่วนบุคคล เริ่มมองว่า NCDs เชื่อมโยงกับ ระบบอาหาร วิถีชีวิตเมือง ความเครียด เศรษฐกิจ พื้นที่สาธารณะ และวัฒนธรรมการบริโภค หรือจากเดิมที่มองว่าจังหวัดรายได้สูงคือจังหวัดที่พัฒนาแล้ว เริ่มมองว่ารายได้สูงอาจอยู่ร่วมกับความเหลื่อมล้ำ สุขภาพจิตเปราะบาง และ Social Cohesion ที่อ่อนแอ

การมองเห็น Differently ทำให้พื้นที่เริ่มตั้งคำถามใหม่ และเมื่อคำถามเปลี่ยน วิธีขับเคลื่อนก็มีโอกาสเปลี่ยนตาม TWBI และ SHARE+ ที่ใช้ร่วมกับ Dialogue จะเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังที่สุดในการเปิดการมองเห็นแบบใหม่นี้

### 17.4 จาก Compliance สู่ Collective Ownership

ระบบการพัฒนาแบบเดิมมักสร้างวัฒนธรรมของ Compliance คือการทำตามกรอบ ทำตาม คำสั่ง ทำตามตัวชี้วัด หรือทำตามโครงการที่ได้รับมอบหมาย วัฒนธรรมเช่นนี้อาจทำให้ ระบบเดินหน้าได้ในเชิงบริหาร แต่ไม่เพียงพอ ต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

Territorial Transformation ต้องการสิ่งที่ลึกกว่า Compliance คือ Collective Ownership หรือความเป็น เจ้าของร่วมของพื้นที่ ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อผู้คนและภาคีรู้สึกว่ปัญหานี้เป็น เรื่องของเรา อนาคตของจังหวัดเป็นเรื่องของเรา และเราสามารถร่วมกันสร้างอนาคตที่ดี กว่าได้ TWBI และ SHARE+ จะมีพลังมากที่สุดเมื่อช่วยเปลี่ยนพื้นที่จาก 'ผู้รับนโยบาย' ไปสู่ 'เจ้าของอนาคตร่วม'

### 17.5 จาก Fragmented Action สู่ Collective Action

หลายจังหวัดมีโครงการจำนวนมาก มีหน่วยงานจำนวนมาก และมีภาคีจำนวนมาก แต่การทำงานยังแยกส่วน ปัญหาจึงไม่ใช่การ 'ไม่มีคนทำงาน' แต่อาจเป็นการที่คนจำนวนมากยังทำงาน โดยไม่มีทิศทางร่วม Territorial Transformation ต้องการการเปลี่ยนจาก Fragmented Action ไปสู่ Collective Action — การที่หลายภาคส่วนสามารถเห็นโจทย์ร่วม เข้าใจบทบาทของ ตนเองในระบบ เชื่อมโยงทรัพยากร และเรียนรู้จากการขับเคลื่อนร่วมกัน

## “เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

Collective Action ไม่ได้หมายความว่าทุกคนต้องทำสิ่งเดียวกัน แต่หมายความว่าทุกฝ่ายขยับในทิศทางที่เชื่อมโยงกันและเสริมพลังกัน ราวกับดนตรีที่แต่ละเสียงต่างกัน แต่รวมกันเป็นบทเพลงเดียว

### 17.6 Transformation ต้องการทั้งข้อมูลและความสัมพันธ์

ข้อมูลช่วยให้พื้นที่มองเห็นสถานการณ์ แต่ความสัมพันธ์ช่วยให้พื้นที่ขยับร่วมกันได้ หากพื้นที่มีข้อมูลดี แต่ภาวโศกโศกใจกัน การขับเคลื่อนก็อาจเกิดขึ้นได้ยาก ในทางกลับกัน หากพื้นที่มีความสัมพันธ์ดี แต่ขาดข้อมูล และการวิเคราะห์ ก็อาจขับเคลื่อนโดยอาศัยความรู้สึกหรือประสบการณ์เฉพาะเท่านั้น

การเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่ต้องการทั้งสองอย่างพร้อมกัน ข้อมูลทำให้เรา 'เห็น' แต่ความสัมพันธ์ทำให้เรา 'ขยับร่วมกันได้' TWBI และ SHARE+ จึงควรถูกใช้ควบคู่กัน การสร้าง Trust, Dialogue และพื้นที่ของการเรียนรู้ร่วมเสมอ

### 17.7 Transformative Territory มีลักษณะอย่างไร



#### ศักยภาพของจังหวัดในการเปลี่ยนแปลง

พื้นที่ที่กำลังเคลื่อนไปสู่การเป็น Transformative Territory มีลักษณะสำคัญที่สังเกตได้ 6 ประการคือ

**ประการแรก ใช้ข้อมูลเพื่อเรียนรู้ ไม่ใช่เพียงรายงาน** — ข้อมูลถูกใช้เพื่อเปิดคำถาม เชื่อมโยงมุมมอง และกำหนดอนาคต **ประการที่สอง มีพื้นที่สนทนาที่ปลอดภัย** — ผู้คน สามารถพูดถึงปัญหาต่างๆ ตั้งคำถาม และสะท้อนข้อจำกัดของระบบ ได้โดยไม่ถูกลดคุณค่า

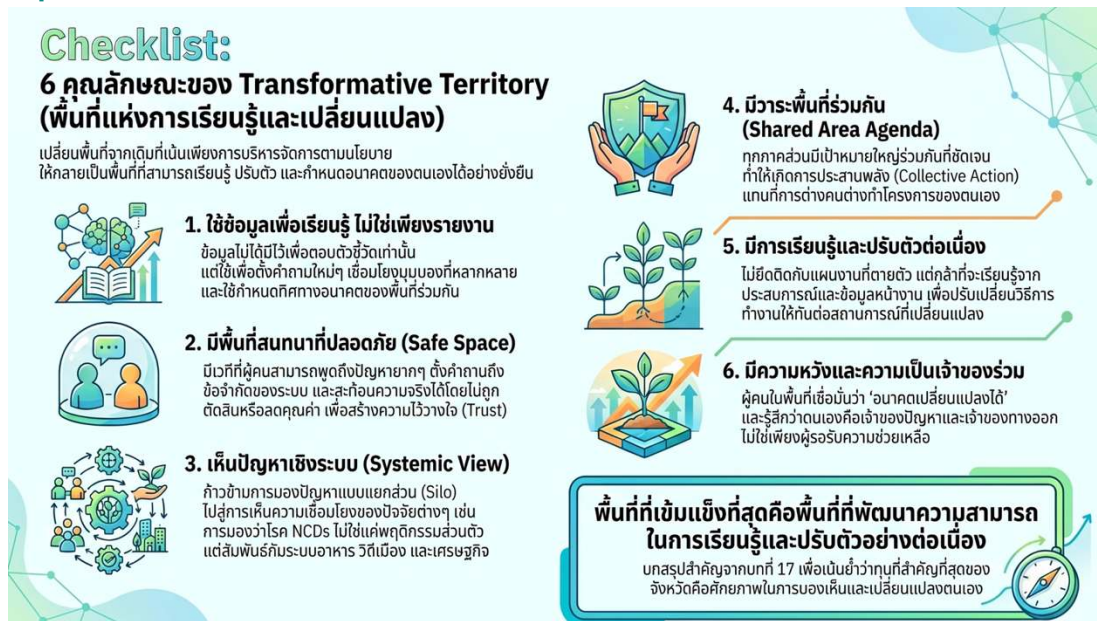
**ประการที่สาม เห็นปัญหาเชิงระบบ** — พื้นที่เริ่มมองปัญหาเป็นความเชื่อมโยงของหลาย ปัจจัย ไม่ใช่ปัญหาของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง

**ประการที่สี่ มี Area Agenda ร่วม**

**ประการที่ห้า มีการเรียนรู้และปรับตัวต่อเนื่อง** — ไม่ยึดติดกับแผนตายตัว แต่เรียนรู้จากข้อมูลและประสบการณ์ และ

**ประการที่หก มีความหวังและความเป็นเจ้าของร่วม** — ผู้คนเริ่ม เชื่อว่าอนาคตของพื้นที่สามารถเปลี่ยนได้ และตนเอง มีส่วนร่วมในการสร้างอนาคตนั้น

## 17.8 อุปสรรคสำคัญของการเปลี่ยนผ่าน



### Transformative Territory Checklist — ลักษณะสำคัญของพื้นที่แห่งการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนจากพื้นที่ที่ทำงานแบบแยกส่วนไปสู่พื้นที่ที่เรียนรู้และเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ไม่ใช่เรื่องง่าย อุปสรรคสำคัญที่พบบ่อยได้แก่ วัฒนธรรมการทำตามคำสั่ง ความเคยชิน กับการรายงานมากกว่าการเรียนรู้ การใช้ข้อมูลเพื่อประเมินหรือตัดสินมากกว่าเรียนรู้ การทำงานแบบ Silo ความไม่ไว้วางใจระหว่างภาคส่วน การขาดพื้นที่ให้เสียงของประชาชน และกลุ่มเปราะบาง และความรู้สึกว่า ‘พื้นที่เปลี่ยนอะไรไม่ได้’

สิ่งเหล่านี้ไม่ควรถูกมองเป็นความล้มเหลวของพื้นที่ แต่ควรถูกมองเป็น ‘เงื่อนไขของ ระบบ’ ที่ต้องค่อยๆ เรียนรู้และเปลี่ยนแปลง การเข้าใจอุปสรรคอย่างตรงไปตรงมาคือ จุดเริ่มต้นของการหาทางออก

## 17.9 คำถามสำคัญสำหรับพื้นที่ที่ต้องการเปลี่ยนผ่าน

คำถามต่อวิธีคิด

- เรากำลังมองปัญหาแบบเดิมอยู่หรือไม่?
- TWBI และ SHARE+ ทำให้เราเห็นอะไรใหม่ที่เรามองข้ามไป?
- มี Assumption ใดที่ควรถูกตั้งคำถามอีกครั้ง?

คำถามต่อความสัมพันธ์

- ภาศในพื้นที่ไว้วางใจกันมากขึ้นหรือยัง?
- ใครยังไม่มีพื้นที่ของเสียงในกระบวนการนี้?
- เวทีของเรา กำลังสร้าง Trust หรือ Fear?

คำถามต่อการขับเคลื่อน

- Area Agenda ของเราชัดเจนและมีพลังพอหรือยัง?
- ทรัพยากรใดควรถูกเชื่อมโยงกันแต่ยังไม่ได้เชื่อม?
- อะไรคือจุดคานงัดที่เริ่มได้จริงในบริบทนี้?

คำถามต่ออนาคต

- จังหวัดอยากเป็นสังคมแบบใดใน 10 ปีข้างหน้า?
- หากเดินต่อแบบเดิม อีก 10 ปีจะเกิดอะไรขึ้น?
- อะไรคืออนาคตที่ผู้คนอยากลุกขึ้นมาสร้างร่วมกัน?

## 17.10 พื้นที่ที่เรียนรู้และเปลี่ยนแปลงร่วมกัน: รากฐานที่ยั่งยืนกว่าการบริหารจัดการ

ท้ายที่สุด เป้าหมายของ TWBI และ SHARE+ ไม่ใช่เพียงการสร้างระบบข้อมูลที่ดีขึ้น หรือ Dashboard ที่ทันสมัยขึ้น แต่คือการช่วยให้พื้นที่ค่อยๆ พัฒนาความสามารถใน การมองเห็น เรียนรู้ ตัดสินใจ และเปลี่ยนแปลงร่วมกัน

พื้นที่ที่เป็น Transformative Territory อาจไม่ใช่พื้นที่ที่สมบูรณ์แบบที่สุด แต่อาจเป็นพื้นที่ที่กล้ายอมรับ ความซับซ้อน ใช้ข้อมูลอย่างมีความหมาย ฟังผู้คนอย่างลึกซึ้ง เชื่อมโยงภาคอย่างจริงจัง และยังคงมีความหวังว่า อนาคตที่ดีกว่าสามารถสร้างร่วมกันได้ ในโลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้น ความสามารถเช่นนี้อาจเป็นทุนสำคัญ ที่สุดของจังหวัดและสังคมไทย

### สิ่งสำคัญจากบทที่ 17

- ▶ จังหวัดที่เปลี่ยนแปลงได้จริงมักมี 'คนกลาง' ที่เชื่อมภาคส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
- ▶ การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบต้องใช้เวลา — ผลลัพธ์ระยะสั้นและระยะยาวต้องได้รับการดูแลพร้อมกัน
- ▶ Collective Impact เกิดขึ้นเมื่อภาคีมีเป้าหมายร่วม กิจกรรมที่เสริมกัน และการสื่อสารที่ต่อเนื่อง
- ▶ พื้นที่ที่เข้มแข็งที่สุดคือพื้นที่ที่พัฒนาความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

## 17.11 เอกสารอ้างอิงสำคัญ

Senge, P. M., Hamilton, H., & Kania, J. (2015). The dawn of system leadership. *Stanford Social Innovation Review*, 13(1), 27–33.

Kahane, A. (2004). *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities*. Berrett-Koehler.

Meadows, D. H. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. Chelsea Green Publishing.

Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective impact. *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), 36–41.

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.

OECD. (2020). *A Territorial Approach to the Sustainable Development Goals: Synthesis Report*. OECD Publishing.

Glouberman, S., & Zimmerman, B. (2002). *Complicated and Complex Systems: What Would Successful Reform of Medicare Look Like?* Commission on the Future of Health Care in Canada.

## 18 บทที่ 18 เปลี่ยนผ่าน: Reimagining Thailand Through Well-being, Learning and Territorial Transformation

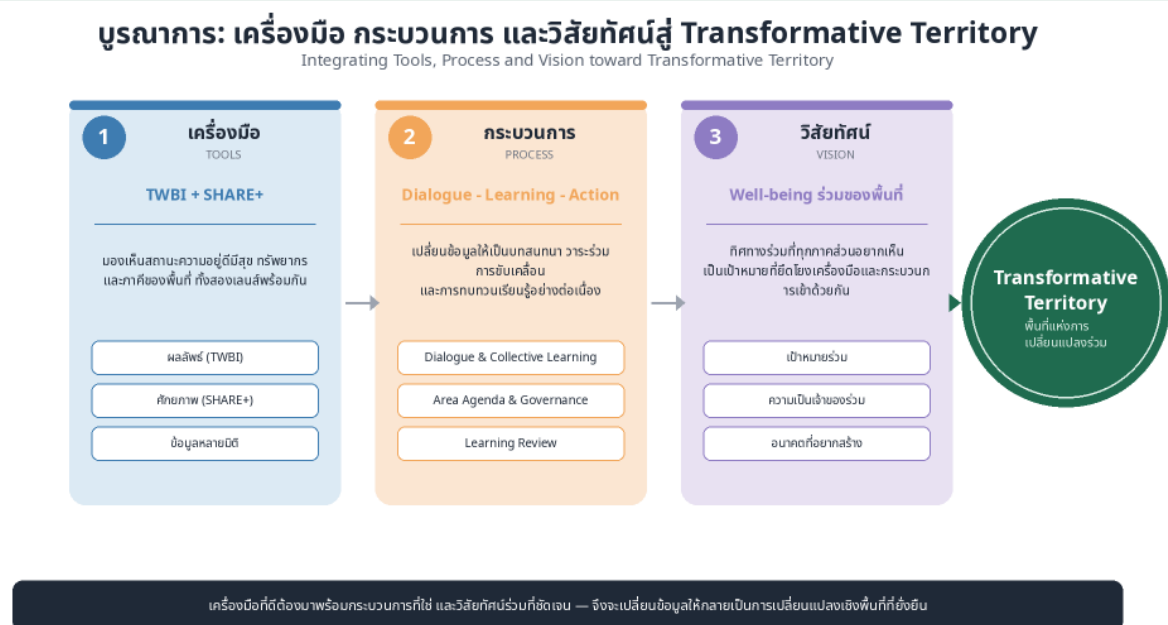
### จินตนาการประเทศไทยใหม่ผ่านความอยู่ดีมีสุขและการเรียนรู้ร่วม

#### 18.1 ประเทศไทยกำลังอยู่บนรอยต่อของการพัฒนา

ประเทศไทยกำลังเผชิญความท้าทายสำคัญหลายด้านพร้อมกัน ทั้งสังคมสูงวัย ความเหลื่อมล้ำที่ซับซ้อนขึ้น โรคไม่ติดต่อเรื้อรัง ปัญหาสุขภาพจิต ความเปราะบางทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของครอบครัวและชุมชน ปัญหาสิ่งแวดล้อม และความเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยีและวิถีชีวิต ความท้าทายเหล่านี้ไม่ได้แยกจากกัน แต่เชื่อมโยงกันอย่างลึกซึ้ง

การพัฒนาประเทศในระยะต่อไปจึงอาจไม่สามารถอาศัยเพียงการเพิ่มโครงการ งบประมาณ หรือตัวชี้วัด แต่ต้องอาศัยวิธีคิดใหม่ที่จะช่วยให้สังคมไทยสามารถมองเห็นความเชื่อมโยง ของปัญหาเรียนรู้ร่วมกัน และกำหนดอนาคตร่วมกันได้มากขึ้น

#### 18.2 จากการพัฒนาแบบแยกส่วน สู่การพัฒนาแบบเชื่อมโยง



#### บูรณาการ: เครื่องมือ กระบวนการ และวิสัยทัศน์สู่ Transformative Territory

ปัญหาของสังคมไทยจำนวนมากไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเพียงลำพัง NCDs ไม่ใช่เรื่องของระบบสุขภาพเท่านั้น

ผู้สูงอายุไม่ใช่เรื่องของบริการสังคมเท่านั้น

ความยากจนไม่ใช่เรื่องของรายได้เท่านั้น และสุขภาพจิตไม่ใช่เรื่องของบุคคลเท่านั้น

ทั้งหมดเกี่ยวข้องกับระบบชีวิตของผู้คนในทุกมิติ

การพัฒนาในอนาคตจำเป็นต้องก้าวจาก 'การทำงานแยกส่วน' ไปสู่ 'การมองและขับเคลื่อนอย่างเชื่อมโยง' TWBI และ SHARE+ จึงมีความสำคัญ เพราะช่วยให้พื้นที่เริ่มเห็นข้อมูล หลายมิติร่วมกัน และใช้ข้อมูลเหล่านั้นเป็นจุดเริ่มต้น ของการสนทนาข้ามภาคส่วน

### 18.3 ความอยู่ดีมีสุขควรเป็นเป้าหมายร่วมของการพัฒนา

การพัฒนาประเทศไม่ควรถูกวัดเพียงว่าเศรษฐกิจเติบโตเท่าไร หรือมีโครงสร้างพื้นฐาน มากเพียงใด แต่ควรถามด้วยว่าผู้คนมีชีวิตที่ดีขึ้นจริงหรือไม่ ความเหลื่อมล้ำลดลงหรือไม่ ชุมชนยังมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกัน หรือไม่ และคนรุ่นต่อไปมีอนาคตที่น่าอยู่หรือไม่

'ความอยู่ดีมีสุข' ไม่ใช่เรื่องเสริมของการพัฒนา แต่ควรเป็นเป้าหมายกลางของการพัฒนา TWBI ช่วยให้สังคมไทยมีเครื่องมือในการมองเป้าหมายนี้อย่างเป็นระบบมากขึ้น ขณะที่ SHARE+ ช่วยให้พื้นที่มองเห็นทุน ภาว และทรัพยากรที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายนั้น

### 18.4 พื้นที่คือจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง

แม้นโยบายระดับชาติจะมีความสำคัญ แต่ชีวิตจริงของผู้คนเกิดขึ้นในพื้นที่ จังหวัด เมือง ชุมชน และท้องถิ่น คือพื้นที่ที่ผู้คนทำงาน เรียนรู้ เจ็บป่วย ดูแลกัน เพชิญความเปราะบาง และสร้างความหวังร่วมกัน

การเปลี่ยนแปลงสังคมไทยจึงไม่อาจเกิดจากส่วนกลางเพียง อย่างเดียว แต่ต้องเกิดจากความสามารถของพื้นที่ ในการอ่านตนเอง เข้าใจตนเอง เชื่อมโยง ภาว เรียนรู้ร่วมกัน และกำหนดอนาคตของตนเอง

### 18.5 ข้อมูลต้องเดินทางไปสู่การเรียนรู้ร่วม

ข้อมูลมีคุณค่าเมื่อไม่หยุดอยู่บน Dashboard หรือรายงาน แต่สามารถเดินทางไปสู่ทสนทนา การตั้งคำถาม การสะท้อนคิด การตัดสินใจร่วม และการลงมือเปลี่ยนแปลง เส้นทางนี้คือ **เส้นทางของ TWBI และ SHARE+ ที่สมบูรณ์ที่สุด คือการเดินทางจาก Data สู่ Dialogue สู่ Collective Learning สู่ Area Agenda และสู่ Territorial Transformation**

การเปลี่ยนแปลงเริ่มจากคำถามใหม่  
หลายครั้ง สังคมไม่เปลี่ยนเพราะยังถามคำถามเดิม  
คำถามเกี่ยวกับใครรับผิดชอบ จบประมาณอยู่ที่ไหน  
**ตัวชี้วัดคืออะไร และคะแนนดีขึ้นหรือไม่** —  
คำถามเหล่านี้ยังมีความ สำคัญ  
แต่ไม่เพียงพอสำหรับการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

- ✗ หากข้อมูลไม่เดินทางไปสู่กระบวนการเรียนรู้ร่วม ข้อมูลอาจกลายเป็นเพียง 'ตัวเลข'
- ✓ แต่หากข้อมูลถูกใช้เพื่อเปิดการเรียนรู้ร่วม ข้อมูลจะกลายเป็น 'พลัง' ของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่ต้องการคำถามใหม่ เช่น ปัญหานี้เชื่อมโยงกับอะไร ใครยัง ไม่ถูกมองเห็น ระบบกำลังผลิตซ้ำปัญหาอย่างไร และอะไรคืออนาคตที่พื้นที่อยากสร้าง ร่วมกัน

คำถามใหม่ทำให้พื้นที่เริ่มมองเห็น Differently

เมื่อวิธีมองเปลี่ยน วิธีทำงาน ก็มีโอกาสมองเปลี่ยนตาม  
การเปลี่ยนแปลงของระบบอาจเริ่มจากช่วงเวลาที่คุณเริ่มถามว่า 'เราเคยมองปัญหานี้แคบเกินไปหรือไม่'

### 18.6 จากความหวังส่วนบุคคล สู่ความหวังร่วมของพื้นที่

หนึ่งในความเปราะบางที่ลึกที่สุดของสังคมอาจไม่ใช่เพียงการขาดทรัพยากร แต่คือการที่ผู้คนเริ่มรู้สึก ว่า ระบบเปลี่ยนไม่ได้ เสียงของตนไม่มีความหมาย การมีส่วนร่วมไม่ก่อให้เกิดผล และอนาคตถูกกำหนดโดยผู้อื่น หากสังคมเดินไปในทิศทางนี้ ความสามารถในการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงจะอ่อนแอลงอย่างมาก

การใช้ TWBI และ SHARE+ จึงควรมีเป้าหมายที่ลึกกว่าเพียงการให้ข้อมูล แต่ควรช่วยสร้างความรู้สึกว่า 'อนาคตของพื้นที่เป็นสิ่งที่เราสร้างร่วมกันได้' นี่คือการเปลี่ยนจากความหวังส่วนบุคคลไปสู่ความหวังร่วมของพื้นที่

## 18.7 บทบาทของผู้นำในโลกที่ซับซ้อน

ในโลกที่มี Complexity สูง ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีคำตอบทั้งหมด แต่ผู้นำควรเป็นผู้ที่สามารถเปิดพื้นที่ให้หลายเสียง ฟังความจริงที่พูดยาก เชื่อมโยงภาคส่วนต่างๆ ใช้ข้อมูลอย่างมีความหมาย และเอื้อให้เกิด Collective Intelligence ภาวะผู้นำแบบใหม่จึงไม่ได้อยู่ที่การสั่งการเพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่การสร้างเงื่อนไขให้พื้นที่เรียนรู้ร่วมกันได้ดีขึ้น

“ผู้นำที่สำคัญในกระบวนการ TWBI และ SHARE+ จึงอาจเป็นได้ทั้งผู้บริหารจังหวัด นายก อบจ. ผู้นำชุมชน นักวิชาการ ภาคประชาสังคม Facilitator หรือแม้แต่ประชาชนธรรมดาที่ช่วย เปิดคำถามใหม่ให้พื้นที่”

ผู้นำที่สำคัญในกระบวนการ TWBI และ SHARE+ จึงอาจเป็นได้ทั้งผู้บริหารจังหวัด นายก อบจ. ผู้นำชุมชน นักวิชาการ ภาคประชาสังคม Facilitator หรือแม้แต่ประชาชนธรรมดาที่ช่วย เปิดคำถามใหม่ให้พื้นที่

## 18.8 สิ่งที่ Playbook เล่มนี้ต้องการเสนอ

Playbook เล่มนี้ไม่ได้ต้องการเสนอว่า TWBI และ SHARE+ เป็นคำตอบสำเร็จรูปของทุกพื้นที่ แต่ต้องการเสนอว่า TWBI และ SHARE+ สามารถเป็นเครื่องมือช่วยมองเห็นพื้นที่ เครื่องมือ เปิดบทสนทนา เครื่องมือเชื่อมโยงภาคี เครื่องมือกำหนดวาระร่วม และเครื่องมือเสริม ศักยภาพการเรียนรู้ของพื้นที่

หากถูกใช้ร่วมกับ Systems Thinking, Dialogue, Facilitation, Collective Learning และ Adaptive Governance TWBI และ SHARE+ จะไม่ใช่เพียงระบบข้อมูล แต่จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เชิงพื้นที่ที่มีความหมายและยั่งยืน

## 18.9 บทส่งท้าย: จากคู่มือสู่วัฒนธรรม เมื่อการเรียนรู้ร่วมกลายเป็นวิถีของพื้นที่

ท้ายที่สุด อนาคตของประเทศไทยอาจไม่ได้ขึ้นอยู่กับว่าเรามีข้อมูลมากเพียงใด มีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใด หรือมีแผนยุทธศาสตร์ครอบคลุมเพียงใด แต่ขึ้นอยู่กับว่า 'เราสามารถเรียนรู้ร่วมกันได้มากเพียงใด' สังคมที่เรียนรู้ร่วมกันได้คือสังคมที่ฟังกันได้ ตั้งคำถามต่ออนาคตได้ ยอมรับความซับซ้อนได้ ใช้ข้อมูลอย่างรับผิดชอบได้ และร่วมกันสร้างความอยู่ดีมีสุขของผู้คนได้

TWBI และ SHARE+ อาจเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการใหญ่กว่านั้น คือกระบวนการที่สังคมไทยค่อยๆ พัฒนาความสามารถในการมองเห็นตนเอง เข้าใจตนเอง และเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างมีความหมาย หากสิ่งนี้เกิดขึ้นได้ การพัฒนาประเทศไทยจะไม่ใช่เพียงการเติบโตทางเศรษฐกิจ แต่จะเป็นการสร้างสังคมที่ผู้คนมีสุขภาวะ มีศักดิ์ศรี และมีความหมายของชีวิตร่วมกัน — และนั่นคือเป้าหมายที่คุ้มค่าที่สุดของการพัฒนา

### สิ่งสำคัญจากบทที่ 18

- ▶ TWBI และ SHARE+ คือเครื่องมือ — การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงเกิดจากผู้คนและกระบวนการ
- ▶ เส้นทางสู่ระบบสุขภาวะที่ยั่งยืนเริ่มจากการฟัง การเรียนรู้ร่วม และการกระทำร่วมกัน
- ▶ ไม่มีพื้นที่ใดสมบูรณ์แบบ — ทุกพื้นที่มีศักยภาพในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้
- ▶ คู่มือเล่มนี้เป็นเพียงจุดเริ่มต้น — ความรู้ที่สำคัญที่สุดจะเกิดขึ้นในกระบวนการของพื้นที่เอง

### 18.10 เอกสารอ้างอิงสำคัญ

- Sen, A. (1999). Development as Freedom. Oxford University Press.
- Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. (2009). Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress. Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress.
- UNDP. (2019). Human Development Report 2019: Beyond Income, Beyond Averages, Beyond Today. United Nations Development Programme.
- Scharmer, C. O., & Kaufer, K. (2013). Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies. Berrett-Koehler.
- Kania, J., Kramer, M., & Senge, P. (2018). The water of systems change. FSG.
- WHO. (2008). Closing the Gap in a Generation: Health Equity Through Action on the Social Determinants of Health. World Health Organization.
- Marmot, M. (2015). The Health Gap: The Challenge of an Unequal World. Bloomsbury.

## 19 แหล่งข้อมูลและเอกสารประกอบ

HISO. Thailand Well-Being Index (TWBI). สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.). URL: <https://infocenter.nationalhealth.or.th/twbi/>

สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ (สช.). SHARE+ Dashboard. URL: <https://infocenter.nationalhealth.or.th/share-dashboard/>

FRONTIS. คู่มือแนะนำการใช้งานระบบ Thai iCHIM Dashboard / SHARE Manual\_User. 2024.

Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective Impact. Stanford Social Innovation Review, 9(1), 36–41.

OECD. (2020). How's Life? 2020: Measuring Well-being. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9870c393-en>

Ostrom, E. (1990). Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge University Press.

Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday.

Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review, 85(11), 68–76.

Wilkinson, R., & Pickett, K. (2009). The Spirit Level: Why More Equal Societies Almost Always Do Better. Allen Lane.

World Health Organization. (2008). Closing the Gap in a Generation: Health Equity through Action on the Social Determinants of Health. WHO Commission on Social Determinants of Health.

“เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

### **ภาคผนวก Practical Resources & Working Templates**

ภาคผนวกนี้รวบรวมเครื่องมือ แบบฝึกหัด ชุดคำถาม และกรอบแนวคิดสำคัญที่สนับสนุนการใช้ TWBI และ SHARE+ ในพื้นที่ ผู้ใช้สามารถเลือกใช้เครื่องมือตามบริบทและความต้องการของจังหวัด

---

ภาคผนวก A-Q แบ่งเป็น 5 หมวดตามการใช้งาน เพื่อให้ค้นหาและเปิดใช้ได้สะดวก:

#### หมวดที่ 1 เครื่องมืออ่านพื้นที่

- A — Provincial Reflection Template
- I — Provincial Snapshot Template
- J — Pattern Analysis Canvas
- K — Paradox Finder
- O — ตารางบันทึกการอ่านพื้นที่
- P — ดัชนีชี้วัด TWBI 5 มิติ 22 ตัวชี้วัด

#### หมวดที่ 2 เครื่องมือสนทนาและกระบวนการ

- B — Dialogue Prompt Collection
- C — Facilitation Notes
- M — Facilitator's Question Guide
- N — Facilitator Quick Reference

#### หมวดที่ 3 เครื่องมือวางแผนพื้นที่และการขับเคลื่อน

- D — Stakeholder and Resource Mapping Canvas
- E — Area Agenda Worksheet (รวม TWBI Analysis Forms)

#### หมวดที่ 4 เครื่องมือทบทวนและจัดเวที

- F — Learning Review Worksheet
- G — Suggested Workshop Formats
- L — Reflection After Dialogue

#### หมวดที่ 5 คลังแนวคิดและภาพประกอบ

- H — Visual Framework Collection
- Q — Key Concepts & Glossary

## 20 ภาคผนวก A Provincial Reflection Template

### 20.1 A.1 วัตถุประสงค์ของแบบทบทวนจังหวัด

แบบทบทวนจังหวัดนี้จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้จังหวัดและภาคีใช้ข้อมูลจาก TWBI และ SHARE+ เป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้ร่วม ไม่ใช่เพื่อประเมิน ตัดสิน หรือจัดอันดับจังหวัด

เป้าหมายสำคัญคือช่วยให้พื้นที่สามารถ อ่านสถานการณ์ของตนเองอย่างรอบด้าน มองเห็น pattern และความเปราะบางของพื้นที่ เชื่อมข้อมูลกับประสบการณ์จริงของผู้คน มองเห็นทุน ภาวศ และทรัพยากรที่มีอยู่ พัฒนาไปสู่ Area Agenda หรือวาระร่วมของจังหวัด

ผลลัพธ์ที่ควรได้จากภาคผนวกนี้ ได้แก่ ข้อเสนอแนะสำคัญจาก TWBI และ SHARE+ Pattern หรือ paradox เบื้องต้น ของจังหวัด ประเด็นตั้งต้นที่ควรนำไปเปิดบทสนทนาหรือพัฒนาเป็น Area Agenda ข้อมูล บุคคล หรือภาคีที่ควรเชิญ เข้าร่วมวงเพิ่มเติม และเครื่องมือถัดไปที่ใช้ เช่น ภาคผนวก D, E, F, I, J หรือ K

### 20.2 A.2 ข้อมูลพื้นฐานของจังหวัด

ภาพรวมจังหวัด

คำถามชวนคิด:

- จังหวัดของเรากำลังเปลี่ยนไปอย่างไร?
- อะไรคือเรื่องที่ทำให้จังหวัดนี้แตกต่างจากพื้นที่อื่น?
- อะไรคือจุดแข็งที่ควรต่อยอด?
- อะไรคือความเปราะบางที่ยังไม่ถูกพูดถึงมากพอ?

### 20.3 A.3 การอ่านข้อมูลจาก TWBI

Pattern สำคัญจาก TWBI

คำถามชวนคิด:

- TWBI ทำให้เราเห็นอะไรใหม่เกี่ยวกับจังหวัด?
- คะแนนหรืออันดับใดที่ควรอ่านอย่างระมัดระวัง?
- มีมิติใดที่ดี แต่ยังไม่อาจซ่อนความเปราะบางไว้?
- มีมิติใดที่คะแนนไม่สูง แต่พื้นที่อาจมีทุนหรือศักยภาพที่ข้อมูลยังสะท้อนไม่เต็มที่?

ตัวอย่างการเขียน Pattern

“จังหวัดมีคะแนนด้านการศึกษาสูง แต่คนรุ่นใหม่ยังย้ายออกจากพื้นที่จำนวนมาก สะท้อนว่าทุนมนุษย์ที่มีอยู่ อาจยังไม่ถูกเชื่อมโยงกับโอกาสทางเศรษฐกิจในพื้นที่”

### 20.4 A.4 การอ่านข้อมูลจาก SHARE+

ทุน ภาวศ ทรัพยากร และกลไกของพื้นที่

คำถามชวนคิด

- SHARE+ ช่วยให้เราเห็นทุนหรือภาวศใดที่เดิมอาจยังไม่ชัด?
- จังหวัดมีทรัพยากรอะไรอยู่แล้ว แต่ยังไม่ได้เชื่อมโยงกันเต็มที่?
- มีพื้นที่ใดที่ภาวศหรือทรัพยากรยังไม่เพียงพอ?
- มีภาวศใดที่ควรถูกเชิญเข้ามาในวงเรียนรู้หรือวงตัดสินใจมากขึ้น?

### 20.5 A.5 การมองความเชื่อมโยงของระบบ

Systems Reflection

คำถามชวนคิด

- ปัญหานี้เป็นปัญหาของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือเป็นปัญหาของระบบพื้นที่?

## “เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

- หากเปลี่ยนเรื่องหนึ่ง จะส่งผลต่อเรื่องอื่นอย่างไร?
- อะไรคือสิ่งที่ระบบกำลังผลิตซ้ำ?
- จุดใดของระบบที่หากขยับแล้วอาจส่งผลต่อหลายมิติพร้อมกัน?

### 20.6 A.6 การระบุ Paradox ของจังหวัด

Paradox Finder

ตัวอย่าง คำถามชวนคิด

- จังหวัดกำลัง “แลกอะไรกับอะไร”?
- อะไรที่ดูเหมือนดีขึ้น แต่กำลังสร้างความเปราะบางระยะยาว?
- ความยั่งยืนใดควรถูกยกขึ้นมาเป็นประเด็นเรียนรู้ร่วม?
- Paradox นี้ชี้ให้เห็นจุดคานงัดอะไรของพื้นที่?

### 20.7 A.7 การเชื่อมโยงข้อมูลกับชีวิตจริงของผู้คน

Lived Experience Reflection

คำถามชวนคิด

- ข้อมูลนี้ตรงกับประสบการณ์จริงของผู้คนหรือไม่?
- มีเสียงของใครที่ยังไม่ได้อยู่ในข้อมูล?
- กลุ่มใดอาจได้รับผลกระทบมากที่สุด?
- หากฟังจากมุมมองของชุมชน ข้อมูลนี้จะมีความหมายอย่างไร?

### 20.8 A.8 การกำหนด Area Agenda เบื้องต้น

Candidate Area Agenda เกณฑ์พิจารณา Area Agenda

คำถามชวนคิด:

- จากการอ่านข้อมูลและสนทนาในหัวข้อ A.1–A.7 ประเด็นใดปรากฏซ้ำหรือเชื่อมโยงกันมากที่สุด?
- ประเด็นใดที่ภาคหลายฝ่ายเห็นพ้องว่าควรให้ความสำคัญร่วมกัน?
- ประเด็นใดที่หากขับเคลื่อนแล้วจะส่งผลกระทบเชิงบวกต่อหลายมิติพร้อมกัน?
- ประเด็นใดที่พื้นที่มีทุน ภาศ และความพร้อมเพียงพอที่จะเริ่มดำเนินการได้จริงในระยะนี้?

ประเด็นที่เลือกจากหัวข้อนี้ควรนำไปขยายรายละเอียดต่อในภาคผนวก E (Area Agenda Worksheet) เพื่อพัฒนาเป็น Area Agenda Statement ที่สมบูรณ์

### 20.9 A.9 การสะท้อนการเรียนรู้ร่วม

Learning Reflection

คำถามชวนคิด:

- กระบวนการทบทวนครั้งนี้ทำให้เห็นอะไรที่ไม่เคยเห็นมาก่อน?
- มีมุมมองหรือเสียงของใครที่เปลี่ยนความเข้าใจของกลุ่มไปจากเดิม?
- การสนทนานี้ช่วยสร้างความเข้าใจร่วมระหว่างภาคีมากขึ้นหรือไม่ อย่างไร?
- มีคำถามใดที่ยังไม่มีคำตอบ และควรนำไปสำรวจต่อในรอบถัดไป?

### 20.10 A.10 สรุปก้าวต่อไปของจังหวัด

Final Reflection และแบบทบทวนจังหวัดนี้ไม่ควรถูกใช้เป็นเพียงแบบฟอร์มกรอกข้อมูล

แต่ควรถูกใช้เป็น “พื้นที่ของการสนทนา” เพราะเป้าหมายที่แท้จริงไม่ใช่การเติมคำตอบให้ครบทุกช่อง แต่คือการช่วยให้จังหวัด อ่านตนเองได้ลึกซึ้ง ฟังกันมากขึ้น เห็นอนาคตร่วมชัดขึ้น และเริ่มขยับการเปลี่ยนแปลงจากฐานของพื้นที่เอง

## 21 ภาคผนวก B Dialogue Prompt Collection

### ชุดคำถามสำหรับการสนทนา การเรียนรู้ร่วม และการขับเคลื่อนพื้นที่

#### 21.1 B.1 วัตถุประสงค์ของชุดคำถาม

ชุดคำถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้ facilitator ผู้นำพื้นที่ ทีมจังหวัด และภาคีเครือข่าย สามารถใช้ TWBI และ SHARE+ เป็นจุดเริ่มต้นของการสนทนาและการเรียนรู้ร่วมได้อย่างเป็นระบบ

คำถามเหล่านี้ไม่ได้มีไว้เพื่อหาคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียว แต่มีไว้เพื่อ เปิดมุมมองใหม่ ชวนให้ผู้คนสังเกตข้อมูล อย่างลึกซึ้ง เชื่อมข้อมูลกับชีวิตจริงของผู้คน มองเห็นความเชื่อมโยงของปัจจัยต่างๆ นำไปสู่การกำหนดวาระร่วมของพื้นที่ หัวใจสำคัญคือ คำถามที่ดี ไม่ได้เร่งปิดการสนทนา ช่วยเปิดพื้นที่ให้ผู้คน เรียนรู้ร่วมกันลึกซึ้ง

#### 21.2 B.2 คำถามเปิดวงสนทนา และใช้ในช่วงเริ่มต้นเวที เพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมเปิดใจ สังเกตข้อมูล และเริ่มเชื่อมโยงข้อมูลกับประสบการณ์ของตนเอง

คำถามหลัก

- เมื่อมองข้อมูลชุดนี้ สิ่งใดทำให้ท่านประหลาดใจมากที่สุด?
- มีข้อมูลใดที่ตรงกับประสบการณ์จริงของพื้นที่?
- มีข้อมูลใดที่ไม่ตรงกับสิ่งที่เราเคยเข้าใจ?
- ข้อมูลนี้กำลังบอกอะไรเกี่ยวกับชีวิตของผู้คนในจังหวัด?
- หากข้อมูลนี้เป็น “เรื่องเล่าของจังหวัด” มันกำลังเล่าเรื่องอะไร?
- อะไรคือสิ่งที่เราเห็นชัดขึ้นจากข้อมูลนี้?
- อะไรคือสิ่งที่เรายังไม่เข้าใจ?

Facilitation Note และช่วงเปิดวง อย่ารีบตีความเร็วเกินไป

ในช่วงแรกของการสนทนา facilitator ควรชวนให้ผู้เข้าร่วม “สังเกต” ก่อน “สรุป” อาจใช้คำถามง่าย ๆ เช่น ท่านเห็นอะไร? ท่านรู้สึกอย่างไรกับข้อมูลนี้? มีอะไรที่ทำให้ต้องหยุดคิด? เป้าหมายคือสร้าง curiosity ไม่ใช่รับหาคำตอบทันที

#### 21.3 B.3 คำถามเพื่ออ่านข้อมูล TWBI และใช้เมื่อพื้นที่กำลังทำความเข้าใจคะแนน มิติ ตัวชี้วัด หรืออันดับของจังหวัด

คำถามเกี่ยวกับคะแนนและอันดับ

- คะแนนนี้กำลังสะท้อนอะไรเกี่ยวกับจังหวัด?
- คะแนนนี้ช่วยให้เราเห็นอะไรที่ก่อนหน้านี้ยังไม่ชัด?
- คะแนนหรืออันดับใดที่ควรอ่านอย่างระมัดระวัง?
- จังหวัดที่คะแนนใกล้เคียงกัน มีบริบทเหมือนหรือต่างกันอย่างไร?
- คะแนนสูงในมิตินี้ สะท้อนความเข้มแข็งจริง หรืออาจมีความเปราะบางซ่อนอยู่?
- คะแนนต่ำในมิตินี้ สะท้อนข้อจำกัดใด และอาจมีทุนใดที่ข้อมูลยังไม่เห็น?

คำถามเกี่ยวกับมิติของ TWBI

- มิติใดสะท้อนจุดแข็งของจังหวัด?
- มิติใดสะท้อนความเปราะบางของจังหวัด?
- มิติใดที่ควรนำมาวิเคราะห์ร่วมกันมากกว่าดูแยกส่วน?
- ตัวชี้วัดใดอาจเป็นสัญญาณเตือนระยะยาว?
- ตัวชี้วัดใดควรถูกนำไปชวนภาคีในพื้นที่ขบคิดต่อ?

อย่าถามเพียงว่า “คะแนนเท่าไร”

แต่ควรถามว่า “คะแนนนี้กำลังชวนให้จังหวัดเรียนรู้อะไรเกี่ยวกับตนเอง”

## 21.4 B.4 คำถามเพื่ออ่านข้อมูล SHARE+ และใช้เมื่อพื้นที่กำลังทำความเข้าใจทรัพยากร ภาควิทยาศาสตร์ โครงการ ประเด็นขับเคลื่อน และปัจจัยกำหนดสุขภาพ

คำถามเกี่ยวกับภาคีและทรัพยากร

- ภาคีใดมีบทบาทสำคัญในประเด็นนี้?
- พื้นที่มีทรัพยากรทางสังคมและสุขภาพใดอยู่แล้ว?
- ทรัพยากรใดมีอยู่ แต่ยังไม่ได้เชื่อมโยงกับภาคีอื่น?
- พื้นที่ใดมีภาคีเข้มแข็ง?
- พื้นที่ใดยังมีช่องว่างของภาคีหรือทรัพยากร?
- ภาคีใดควรถูกเชิญเข้ามาในวงเรียนรู้เพิ่มเติม?

คำถามเกี่ยวกับประเด็นขับเคลื่อน

- ประเด็นใดมีการขับเคลื่อนอยู่แล้วในจังหวัด?
- ประเด็นใดมีโครงการจำนวนมาก แต่ผลลัพธ์ยังไม่ชัด?
- ประเด็นใดมีภาคน้อย แต่มีความสำคัญต่ออนาคตของพื้นที่?
- มีประเด็นใดที่หน่วยงานต่าง ๆ ทำอยู่ แต่ยังขาดการเชื่อมโยง?
- โครงการที่มีอยู่สะท้อน shared agenda หรือยังเป็น fragmented projects?

คำถามเกี่ยวกับช่องว่าง

- ช่องว่างสำคัญของระบบพื้นที่อยู่ตรงไหน?
- มีพื้นที่ใดที่ข้อมูลสะท้อนว่าอาจถูกทิ้งไว้ข้างหลัง?
- มีประเด็นใดที่ข้อมูลยังไม่เพียงพอ?
- มีเสียงของใครที่ยังไม่ปรากฏในระบบข้อมูล?

## 21.5 B.5 คำถามเพื่อมอง Pattern ของจังหวัด

ใช้เมื่อพื้นที่ต้องการก้าวจากการดูข้อมูลรายตัว ไปสู่การอ่านภาพรวมและพลวัตของจังหวัด

คำถามหลัก

- ข้อมูลหลายมิติกำลังสะท้อน pattern แบบใด?
- จังหวัดกำลังดีขึ้นในมิติใด และเปราะบางขึ้นในมิติใด?
- มีแนวโน้มใดที่เกิดขึ้นต่อเนื่อง?
- มีตัวชี้วัดใดที่ควรอ่านร่วมกัน?
- Pattern นี้เกิดขึ้นเฉพาะปีนี้ หรือเกิดซ้ำต่อเนื่อง?
- หาก pattern นี้ดำเนินต่อไปอีก 5-10 ปี จังหวัดจะเป็นอย่างไร?
- Pattern นี้เกี่ยวข้องกับกลุ่มประชากรใดมากที่สุด?

## 21.6 B.6 คำถามเพื่อบอก Paradox และความขัดแย้ง

ใช้เมื่อข้อมูลสะท้อนความไม่สอดคล้อง หรือความขัดแย้งของการพัฒนา

คำถามหลัก

- จังหวัดกำลังเผชิญ paradox อะไร?
- อะไรที่ดูเหมือนดีขึ้น แต่จริง ๆ อาจสร้างความเปราะบางในระยะยาว?
- จังหวัดกำลัง “แลกอะไรกับอะไร”?
- ความสำเร็จในมิติหนึ่ง อาจสร้างผลกระทบในอีกมิติหนึ่งหรือไม่?
- มีข้อมูลใดที่ดูขัดแย้งกัน แต่เมื่อนำมาคุยกันแล้วอาจช่วยให้เข้าใจพื้นที่ลึกขึ้น?
- ใครได้รับประโยชน์จาก pattern นี้?
- ใครอาจกำลังถูกทิ้งไว้ภายใต้ค่าเฉลี่ย?

Paradox ไม่ใช่เรื่องน่ากลัว

Paradox คือสัญญาณว่า พื้นที่กำลังเห็นความจริงของระบบที่ลึกขึ้น

สิ่งสำคัญคือไม่รีบปิดคำถาม แต่ใช้ความขัดแย้งนั้นเป็นประตูสู่การเรียนรู้ร่วม

## 21.7 B.7 คำถามเพื่อเชื่อมข้อมูลกับชีวิตจริง

ใช้เมื่อต้องการทำให้ข้อมูลไม่เป็นเพียงตัวเลข แต่เชื่อมกับประสบการณ์จริงของผู้คน

คำถามหลัก

- ข้อมูลนี้เกี่ยวข้องกับชีวิตจริงของผู้คนอย่างไร?
- หากถามชุมชน เขาอาจอธิบายข้อมูลนี้อย่างไร?
- หากถามกลุ่มเปราะบาง เขาอาจเห็นเรื่องนี้ต่างจากเราอย่างไร?
- ข้อมูลนี้สะท้อนความรู้สึก ความหวัง หรือความกังวลของผู้คนหรือไม่?
- มีเรื่องใดที่คนในพื้นที่รู้ แต่ dashboard ยังไม่สะท้อน?
- มีข้อมูลใดที่ควรถูกเสริมด้วยเรื่องเล่า ประสบการณ์ หรือการลงพื้นที่?
- ใครคือคนที่ควรได้รับการฟังมากขึ้นในประเด็นนี้?

## 21.8 B.8 คำถามเพื่อบอกเชิงระบบ

ใช้เมื่อพื้นที่ต้องการเข้าใจสาเหตุเชิงระบบ ความเชื่อมโยง และปัจจัยกำหนดสุขภาพ

คำถามหลัก

- ปัญหานี้เชื่อมโยงกับปัจจัยอื่นใดบ้าง?
- มีปัจจัยกำหนดสุขภาพใดที่เกี่ยวข้อง?
- ปัญหานี้เป็นผลจากพฤติกรรมส่วนบุคคล หรือเป็นผลจากเงื่อนไขของระบบ?
- ระบบกำลังสร้างหรือผลิตซ้ำปัญหานี้อย่างไร?
- อะไรคือ root pattern ที่ควรเข้าใจ?
- หากเปลี่ยนเรื่องหนึ่ง จะส่งผลต่อเรื่องใดอีก?
- มี feedback loop ใดที่ทำให้ปัญหานี้เกิดซ้ำ?
- จุดใดของระบบที่เป็น จุดคานงัด leverage point?

## 21.9 B.9 คำถามเพื่อกำหนด Area Agenda

ใช้เมื่อต้องการเลือกประเด็นสำคัญของจังหวัดเพื่อขับเคลื่อนร่วมกัน

คำถามเพื่อค้นหาโจทย์ร่วม

- เรื่องใดสำคัญต่ออนาคตของจังหวัดมากที่สุด?
- เรื่องใดกระทบคุณภาพชีวิตของผู้คนจำนวนมาก?
- เรื่องใดเชื่อมโยงหลายมิติของพื้นที่?

## “เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

- เรื่องใดไม่มีหน่วยงานใดแก้ไขได้บ้าง?
- เรื่องใดหากไม่เริ่มวันนี้ จะยิ่งรุนแรงขึ้นในอนาคต?
- คำถามเพื่อประเมินความพร้อม
- พื้นที่มีทุนหรือภาคีใดพร้อมขับเคลื่อน?
- มีทรัพยากรใดที่สามารถเชื่อมโยงได้ทันที?
- มีเจ้าภาพร่วมหรือยัง?
- ต้องเชิญใครเข้ามาเพิ่มเติม?
- มีข้อมูลใดที่ต้องศึกษาเพิ่มก่อนตัดสินใจ?

### 21.10 B.10 คำถามเพื่อมองอนาคตร่วม

ใช้เมื่อพื้นที่ต้องการสร้าง Shared Future และแรงบันดาลใจร่วม

คำถามหลัก

- จังหวัดอยากเป็นสังคมแบบใดในอีก 10 ปีข้างหน้า?
- “ชีวิตที่ดี” ของผู้คนในจังหวัดควรหมายถึงอะไร?
- หากจังหวัดยังเดินใน pattern เดิม จะเกิดอะไรขึ้น?
- หากจังหวัดเปลี่ยนได้จริง ผู้คนจะมีชีวิตต่างจากวันนี้อย่างไร?
- อะไรคืออนาคตที่คนในพื้นที่อยากลุกขึ้นมาสร้างร่วมกัน?
- อะไรคือความหวังที่ยังมีอยู่ในพื้นที่?
- อะไรคือสิ่งที่คนรุ่นต่อไปควรได้รับจากการพัฒนาวันนี้?

### 21.11 B.11 คำถามเพื่อทบทวนการเรียนรู้

ใช้หลัง workshop เวทีสนทนา หรือการขับเคลื่อน Area Agenda

คำถามหลัก

- วันนี้เราได้เห็นอะไรใหม่?
- เราเริ่มมองปัญหา differently หรือยัง?
- มี assumption ใดที่เริ่มถูกตั้งคำถาม?
- มีใครที่ยังไม่ได้พูด?
- มีประเด็นใดที่ยังพูดยาก?
- ภาคีเริ่มเข้าใจกันมากขึ้นหรือไม่?
- ข้อมูลช่วยให้เราตัดสินใจดีขึ้นหรือไม่?
- คำถามสำคัญถัดไปของจังหวัดคืออะไร?

### 21.12 B.12 คำถามสำหรับผู้นำพื้นที่

ใช้ในเวทีผู้บริหารหรือการสนทนาเชิงยุทธศาสตร์

คำถามหลัก

- ข้อมูลนี้บอกอะไรต่ออนาคตของจังหวัด?
- ประเด็นใดควรถูกยกระดับเป็นวาระร่วม?
- จังหวัดมีทุนใดที่ยังไม่ได้ใช้เต็มศักยภาพ?
- อะไรคือความเปราะบางที่ผู้บริหารควรเห็นก่อนที่จะรุนแรงขึ้น?
- เวทีตัดสินใจของจังหวัดเปิดพื้นที่ให้หลายภาคส่วนเพียงพอหรือไม่?
- เรากำลังใช้ข้อมูลเพื่อเรียนรู้ หรือเพื่อรายงานเท่านั้น?
- ถ้าต้องเลือก strategic priority 1-2 เรื่อง จังหวัดควรเลือกอะไร?

### 21.13 B.13 คำถามสำหรับชุมชนและประชาชน

ใช้ในเวทีชุมชน หรือเมื่อต้องการเชื่อมข้อมูลกับ lived experience

คำถามหลัก

- ชีวิตของคนในชุมชนเปลี่ยนไปอย่างไรในช่วง 5-10 ปีที่ผ่านมา?
- อะไรทำให้คนในชุมชนอยู่ดีมีสุข?
- อะไรทำให้คนในชุมชนกังวล?
- มีปัญหาใดที่คนภายนอกมักมองไม่เห็น?
- ข้อมูลนี้ตรงกับชีวิตจริงของชุมชนหรือไม่?
- ชุมชนมีทุนอะไรที่ควรถูกต่อยอด?
- ชุมชนอยากเห็นอนาคตแบบใด?

Final Note และชุดคำถามนี้ไม่จำเป็นต้องใช้ทั้งหมดในทุกเวที

Facilitator ควรเลือกใช้ตาม เป้าหมายของเวที ระดับความพร้อมของผู้เข้าร่วม ประเด็นที่กำลังสนทนา บรรยากาศของวงสนทนา และสิ่งสำคัญที่สุดไม่ใช่จำนวนคำถาม แต่คือคุณภาพของการฟัง การสะท้อนคิด และการเรียนรู้ร่วมที่เกิดขึ้นจากคำถามเหล่านั้น

## 22 ภาคผนวก C Facilitation Notes

บันทึกสำหรับผู้ดำเนินกระบวนการเรียนรู้ร่วมของพื้นที่

### 22.1 C.1 เป้าหมายของ facilitator

ไม่ใช่การทำให้เวทีดำเนินไปตามกำหนดการเพียงอย่างเดียว แต่คือการช่วยให้ผู้เข้าร่วมมองเห็นข้อมูล อย่างมีความหมาย ฟังกันอย่างลึกซึ้ง เห็นความเชื่อมโยงของปัญหา กล้าตั้งคำถามต่อสมมติฐานเดิมๆ ค่อย ๆ สร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับพื้นที่

### 22.2 C.2 ก่อนเริ่มเวที :

ตั้งเจตนาให้ชัด และก่อนออกแบบเวที ควรถามให้ชัดว่าเวทีนี้ต้องการสร้างการเรียนรู้อะไร ไม่ใช่เพียงจะจัดกิจกรรมอะไร

คำถามเตรียมเวที ได้แก่ เวทีนี้ต้องการให้ผู้เข้าร่วม “เห็นอะไรใหม่” ต้องการให้พื้นที่ “เข้าใจอะไรลึกซึ้งขึ้น” ต้องการให้เกิด dialogue เรื่องใด และอื่น ๆ

Workshop ที่ดี และไม่ได้เริ่มจาก agenda ที่แน่นที่สุด แต่เริ่มจากเจตนาที่ชัดว่า “เราต้องการให้พื้นที่เรียนรู้จะร่วมกัน”

### 22.3 C.3 อย่าเริ่มจากข้อมูลมากเกินไป

ข้อมูลจำนวนมากอาจทำให้ผู้เข้าร่วมรู้สึกหนัก ไม่รู้ว่าจะจับประเด็นตรงไหน หรือกลับไปสู่โหมดรับฟังแบบ passive

Facilitator ควรเลือกข้อมูลที่ สำคัญต่อประเด็นของพื้นที่ ชวนให้ตั้งคำถาม สะท้อน pattern หรือ paradox เชื่อมกับชีวิตจริงของผู้คน สามารถเปิดบทสนทนาได้ และข้อมูลควรถูกใช้เป็น “ตัวเปิดการเรียนรู้” ไม่ใช่ “ภาระของเวที”

### 22.4 C.4 สร้างความรู้สึกปลอดภัย Psychological Safety ตั้งแต่ต้น

หากผู้เข้าร่วมรู้สึกว่าเป็นพื้นที่ที่ประเมิน ตัดสิน หรือจับผิด การเรียนรู้ร่วมจะเกิดขึ้นได้ยากมาก Facilitator ควรย้ำตั้งแต่ต้นว่า ข้อมูลไม่ได้มีไว้กล่าวโทษ คะแนนไม่ได้มีไว้ตัดสินคุณค่าของจังหวัด ความเห็นต่างเป็นแหล่งเรียนรู้ ทุกคนมีสิทธิ์ตั้งคำถามต่อข้อมูล และต่อวิธีตีความข้อมูล

วิธีสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ ใช้น้ำเสียงที่ไม่ตัดสิน เปิดด้วยคำถามง่าย ๆ ให้เวลาผู้เข้าร่วมคิดก่อนตอบ ไม่รีบสรุปแทนผู้เข้าร่วม รับฟังเสียงที่แตกต่างด้วยความเคารพ ป้องกันไม่ให้เสียงใดเสียงหนึ่งครอบงำเวทีมากเกินไป Facilitation Note

ถ้าผู้เข้าร่วมเริ่มปกป้องหน่วยงาน และอย่ารีบโต้แย้ง แต่ชวนกลับมาที่คำถามร่วม เช่น:

“เรากำลังเรียนรู้จะอะไรจากข้อมูลนี้” “มีเงื่อนไขของระบบอะไรที่ทำให้เรื่องนี้เกิดขึ้น”

“มีอะไรที่ไม่มีหน่วยงานใดแก้ได้บ้าง” “เราจะใช้ข้อมูลนี้เพื่อช่วยกันพัฒนาอย่างไร”

### 22.5 C.5 ฟังทั้งคำพูดและค้นหาสิ่งที่ยังไม่ถูกพูด

Facilitator ควรฟังมากกว่าเนื้อหาที่ถูกพูดออกมา แต่ต้องสังเกตด้วยว่า ใครพูดมาก ใครเงียบ เรื่องใดไม่มีใครแตะ เรื่องใดทำให้เวทีเปลี่ยนบรรยากาศ ความตึงเครียดเกิดขึ้นตรงไหน เสียงของกลุ่มใดยังไม่ปรากฏ และหลายครั้ง “สิ่งที่ยังพูดไม่ได้” อาจเป็นกุญแจสำคัญของการเข้าใจระบบ

### 22.6 C.6 ใช้คำถามมากกว่าคำตอบ

Facilitator ไม่จำเป็นต้องเป็นคนมีคำตอบมากที่สุด แต่ควรเป็นคนที่ตั้งคำถามได้ดีพอที่จะช่วยให้พื้นที่คิดลึกซึ้งขึ้น

คำถามที่ควรใช้บ่อย ได้แก่ ข้อมูลนี้ทำให้เราเห็นอะไรใหม่ มีอะไรที่เรายังไม่เข้าใจ เรื่องนี้เกี่ยวข้องกับใครบ้าง และอื่น ๆ

อะไรคือก้าวต่อไปที่เล็กพอจะเริ่มได้ แต่สำคัญพอจะสร้างการเรียนรู้

Facilitator ไม่ใช่ผู้ให้คำตอบ แต่คือผู้ช่วยให้พื้นที่ “ถามคำถามที่สำคัญขึ้น ฟังกันดีขึ้น และเรียนรู้ร่วมกันลึกขึ้น”

## 22.7 C.7 อยู่กับความซับซ้อนโดยไม่รับปิด

เมื่อผู้เข้าร่วมเริ่มเห็นว่าเรื่องซับซ้อนขึ้น ไม่ชัดเจนขึ้น หรือมีความเห็นต่างมากขึ้น ไม่จำเป็นต้องเป็นสัญญาณ ว่าเวทีลุ่มเหลว บางครั้ง นั่นคือจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้จริง

Facilitator ควรช่วยให้เวทีอยู่กับความซับซ้อนได้ โดยไม่รับลดทอนปัญหาให้เรียบง่ายเกินไป ประโยคที่ช่วยได้ ได้แก่ “ตอนนี้เราอาจยังไม่ต้องรีบสรุป” “ความเห็นต่างนี้อาจช่วยให้เราเห็นระบบชัดขึ้น”

“ลองดูว่าแต่ละมุมมองสะท้อนความจริงส่วนใดของพื้นที่” และอื่น ๆ

ความเห็นต่างไม่ควรถูกมองเป็นปัญหาที่ต้องกำจัดเสมอไป แต่ควรถูกมองเป็นโอกาสในการเรียนรู้

Facilitator อาจชวนถามว่า อะไรทำให้แต่ละฝ่ายมองเรื่องนี้ต่างกัน ข้อมูลหรือประสบการณ์ของแต่ละฝ่าย ต่างกันอย่างไร ความเห็นต่างนี้สะท้อน tension อะไรของระบบ มีความจริงหลายด้านที่ coexist กันอยู่หรือไม่

## 22.8 C.8 เราจะเรียนรู้อะไร

จากความแตกต่างนี้ Facilitation Note อย่ารีบสร้าง consensus เร็วเกินไป และConsensus ที่เร็วเกินไป อาจเกิดจาก: คนบางกลุ่มไม่กล้าพูด ความขัดแย้งถูกกดไว้ และเวทีรีบสรุปก่อนเข้าใจระบบจริง

การฟังความแตกต่างอย่างปลอดภัย อาจสำคัญกว่าการเห็นตรงกันเร็ว

## 22.9 C.9 เมื่อเวทีเงียบ

ความเงียบอาจมีหลายความหมาย เช่น ผู้เข้าร่วมกำลังคิด ยังไม่รู้สึกลดทอนภัย ไม่เข้าใจคำถาม เก่งใจผู้มีอำนาจ ประเด็นนั้นแตะเรื่องอ่อนไหว Facilitator ไม่ควรรีบเติมคำตอบทันที แต่ควรให้พื้นที่ และเวลา

วิธีรับมือ ให้เวลาคิดเงียบ ๆ 1-2 นาที ให้เขียนความคิดลงกระดาษก่อนพูด แบ่งกลุ่มย่อย ก่อนกลับมาวงใหญ่ เปลี่ยนคำถามให้ง่ายขึ้น เชื่อมคำถามกับประสบการณ์ชีวิตจริง

## 22.10 C.10 เมื่อข้อมูลถูกใช้เพื่อกล่าวโทษ

หากเวทีเริ่มใช้ข้อมูลเพื่อจับผิด กล่าวโทษ หรือทำให้บางฝ่ายรู้สึกถูกโจมตี facilitator ควรปรับเปลี่ยนกรอบกลับ มาเป็นการเรียนรู้ร่วม

ประโยคที่อาจใช้

“ข้อมูลนี้อาจไม่ได้บอกว่าใครผิด แต่อาจบอกว่าเราต้องเข้าใจระบบให้ลึกขึ้น”

“ลองมองว่าเรื่องนี้ pattern ของระบบ มากกว่าเป็นความผิดของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง”

“คำถามสำคัญคือ เราจะเรียนรู้อะไรจากข้อมูลนี้” “มีเงื่อนไขใดที่ทำให้ปัญหานี้เกิดซ้ำ”

## 22.11 C.11 หลังจบเวที : อย่างจบแค่รายงาน

หลังเวที ทีมกระบวนการควรทบทวนร่วมกันทันทีว่า เวทีเปิดการเรียนรู้ได้จริงหรือไม่ ผู้เข้าร่วมเริ่มเห็นอะไรใหม่ มีประเด็นใดที่ยังต้องคุยต่อ มีใครที่ควรถูกเชิญเข้ามาเพิ่ม มีข้อมูลใดที่ต้องศึกษาเพิ่มเติม ก้าวต่อไปควรเป็นอะไร เวทีที่ดีควรนำไปสู่ learning loop ไม่ใช่จบเพียงเอกสารสรุป

## 22.12 C.12 Checklist สำหรับ Facilitator ก่อนเวที ระหว่างเวที หลังเวที:

### ตารางที่ 5 รายการตรวจสอบก่อนเวที

| คำถาม                                   | ตรวจสอบ |
|-----------------------------------------|---------|
| เป้าหมายการเรียนรู้ของเวทีชัดหรือไม่    |         |
| เลือกข้อมูลที่เป็นและชวนคิดแล้วหรือไม่  |         |
| มีผู้เข้าร่วมหลากหลายพอหรือไม่          |         |
| มีแผนสร้าง psychological safety หรือไม่ |         |
| มีคำถามหลักของเวทีหรือไม่               |         |

### ตารางที่ 6 รายการตรวจสอบระหว่างเวที

| คำถาม                                           | ตรวจสอบ |
|-------------------------------------------------|---------|
| ผู้เข้าร่วมได้พูดหลายกลุ่มหรือไม่               |         |
| ข้อมูลถูกใช้เพื่อเรียนรู้ ไม่ใช่กล่าวโทษหรือไม่ |         |
| มีการเชื่อมข้อมูลกับ lived experience หรือไม่   |         |
| ความเห็นต่างถูกดูแลอย่างปลอดภัยหรือไม่          |         |
| มีประเด็นสำคัญที่ยังไม่ได้พูดถึงหรือไม่         |         |

### ตารางที่ 7 รายการตรวจสอบหลังเวที

| คำถาม                   | ตรวจสอบ |
|-------------------------|---------|
| ได้ข้อเรียนรู้สำคัญอะไร |         |
| มีคำถามใหม่อะไรเกิดขึ้น |         |
| ต้องชวนใครเข้ามาเพิ่ม   |         |
| ต้องเก็บข้อมูลอะไรเพิ่ม |         |
| ก้าวต่อไปคืออะไร        |         |
| จะทบทวนอีกเมื่อไร       |         |

## 22.13 C.13 Facilitator ในฐานะผู้ดูแลการเรียนรู้ของระบบ

ท้ายที่สุด facilitator ในกระบวนการ TWBI และ SHARE+ ไม่ใช่เพียงผู้ดำเนินรายการ แต่เป็นผู้ดูแลกระบวนการที่ช่วยให้พื้นที่ เห็นตนเอง ฟังกัน ตั้งคำถามใหม่ เข้าใจความซับซ้อน ค่อย ๆ พัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน และบทบาทนี้ต้องใช้ทั้ง ความเข้าใจข้อมูล ความเข้าใจผู้คน ความเข้าใจระบบ และความอ่อนทนต่อความซับซ้อน เพราะสิ่งที่ facilitator กำลังดูแล ไม่ใช่เพียงเวทีหนึ่งครั้ง แต่คือความเป็นไปได้ ที่พื้นที่จะเรียนรู้ และสร้างอนาคตร่วมกันได้ดีขึ้น

## 23 ภาคผนวก D แผนที่ภาคีและทรัพยากร (Stakeholder and Resource Mapping Canvas)

### 23.1 Stakeholder and Resource Mapping Canvas

การทำแผนที่ภาคีและทรัพยากร

#### 23.1.1 D.1 ใครเกี่ยวข้องกับประเด็นนี้

ได้แก่ ใครได้รับผลกระทบ ใครมีทรัพยากร ใครมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง และอื่น ๆ Stakeholder and Resource Mapping จึงไม่ใช่เพียงการทำ “รายชื่อผู้เกี่ยวข้อง” แต่เป็นการมองเห็น “ระบบความสัมพันธ์ของพื้นที่” เพื่อช่วยให้จังหวัดสามารถออกแบบการขับเคลื่อนร่วมได้ดีขึ้น

#### 23.1.2 D.2 หลักคิดสำคัญ

การวิเคราะห์ภาคีควรมองมากกว่าโครงสร้างทางการ เพราะในพื้นที่จริง ผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง อาจไม่ได้มีตำแหน่งสูงสุดเสมอไป แต่อาจเป็นผู้ที่มี: ความไว้วางใจจากชุมชน เครือข่ายกว้างความรู้จากประสบการณ์จริง ความสามารถในการเชื่อมคนหลายกลุ่ม และความชอบธรรมทางสังคม

ดังนั้น การทำ stakeholder mapping ที่ดีต้องมองทั้ง อำนาจทางการเมือง อำนาจไม่เป็นทางการ กุณทางสังคม ความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และความสามารถในการเชื่อมโยงระบบ

คนที่มี “ตำแหน่ง” อาจไม่ใช่คนเดียวกับคนที่มี “อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง” การทำ stakeholder mapping จึงต้องถามว่า “ใครคือคนที่ระบบรับฟังจริง ๆ”

#### 23.1.3 D.3 การระบุภาคีสำคัญ

เริ่มจากการระบุภาคีที่เกี่ยวข้องกับ Area Agenda หรือประเด็นที่จังหวัดต้องการขับเคลื่อน กลุ่มภาคีที่ควรพิจารณา

- ภาครัฐ (ส่วนกลาง ภูมิภาค และหน่วยงานในจังหวัด)
- องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. อบต. เทศบาล)
- ภาคประชาสังคมและภาคประชาชน เช่น อสม. กลุ่ม ชมรม เครือข่ายชุมชน
- ภาคเอกชนและผู้ประกอบการในพื้นที่
- สถาบันการศึกษาและนักวิชาการในพื้นที่
- สื่อมวลชนท้องถิ่น
- ผู้นำทางความคิด/ผู้นำธรรมชาติ (informal leaders) ที่ระบบให้ความเชื่อถือ
- กลุ่มเปราะบางหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงกับประเด็นที่จังหวัดต้องการขับเคลื่อน

#### 23.1.4 D.4 Stakeholder Overview Canvas

ใช้ตารางนี้เพื่อรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นของภาคี

#### ตารางที่ 8 Stakeholder Overview Canvas แบบรวบรวมข้อมูลภาคีเบื้องต้น

| ลำดับ | ชื่อภาคี / องค์กร | ประเภทภาคี | บทบาทหลักที่เกี่ยวข้อง | ผู้ประสานงาน / ติดต่อ | ระดับความพร้อม (1-3) |
|-------|-------------------|------------|------------------------|-----------------------|----------------------|
| 1     |                   |            |                        |                       |                      |
| 2     |                   |            |                        |                       |                      |
| 3     |                   |            |                        |                       |                      |
| 4     |                   |            |                        |                       |                      |
| 5     |                   |            |                        |                       |                      |

หมายเหตุ: ระดับความพร้อม 1 = ยังไม่พร้อม / 2 = พร้อมบางส่วน / 3 = พร้อมและสนใจร่วมขับเคลื่อน

### 23.1.5 D.5 Resource Mapping : การมองทรัพยากรของพื้นที่

ทรัพยากรของพื้นที่ไม่ได้หมายถึงเงินงบประมาณเท่านั้น แต่รวมถึงทุนหลายประเภท เช่น ข้อมูล บุคลากร ความเชี่ยวชาญ เครือข่าย ความไว้วางใจ สถานที่ เทคโนโลยี กลไกชุมชน อำนาจเชิงนโยบาย และพลังทางสังคม

การมองทรัพยากรเช่นนี้ช่วยให้พื้นที่เห็นว่า แม้บางจังหวัดอาจมีงบประมาณจำกัด แต่ยังมีทุนทางสังคม ความสัมพันธ์ หรือภาคีที่เข้มแข็งซึ่งสามารถเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงได้ Resource Mapping Canvas

### 23.1.6 D.6 Relationship Mapping : การมองความสัมพันธ์ของภาคี

การขับเคลื่อนเชิงพื้นที่ขึ้นอยู่กับคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างภาคีอย่างมาก พื้นที่ที่มีภาคีจำนวนมาก อาจยังขับเคลื่อนได้ยาก หากภาคีเหล่านั้น ไม่ไว้วางใจกัน ทำงานแยกส่วน ขาดพื้นที่พูดคุย และแข่งขันกันเพื่อทรัพยากร ในทางกลับกัน พื้นที่ที่มีทรัพยากรจำกัด แต่อาจมีความสัมพันธ์ที่ดีและความไว้วางใจสูง ก็อาจสามารถขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า

Relationship Reflection Canvas การเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ “จำนวนภาคี” เท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับว่า ภาคีเหล่านั้น “เชื่อมโยง เรียนรู้ และขับเคลื่อนกัน” ได้หรือไม่

### 23.1.7 D.7 Power and Influence Mapping

การขับเคลื่อน Area Agenda จำเป็นต้องเข้าใจพลวัตของอำนาจในพื้นที่ ทั้งอำนาจที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

คำถามสำคัญ ได้แก่ ใครมีอำนาจตัดสินใจอย่างเป็นทางการ ใครมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของชุมชน ใครสามารถช่วยเปิดประตู ไปยังกลุ่มอื่นได้ และอื่น ๆ

หนึ่งในข้อผิดพลาดที่พบบ่อยของ stakeholder mapping คือการเชิญเฉพาะ “ผู้เกี่ยวข้องที่เป็นทางการ” หรือ “คนกลุ่มเดิม” เข้ามาในเวที แต่หลายครั้ง กลุ่มที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด กลับไม่อยู่ในวงสนทนา เช่น เด็กและเยาวชน ผู้สูงอายุที่อยู่ลำพัง คนพิการ แรงงานนอกระบบ แรงงานข้ามชาติ คนจนเมือง ชุมชนชายขอบ ผู้ดูแลผู้ป่วยติดบ้านติดเตียง ประชาชนที่ไม่คุ้นกับเวทีทางการ

Missing Voices Canvas การวิเคราะห์ภาคีจึงต้องถามเสมอว่า: “ใครยังไม่อยู่ในวงนี้” และ “หากเขาอยู่ในวง เขาอาจช่วยให้เราเห็นอะไร differently เห็นอะไรใหม่ๆที่แตกต่างไปจากมุมมองเดิมๆ”

### 23.1.8 D.8 Facilitation Note อย่าเชิญเฉพาะคนที่พูดเก่งหรือมีตำแหน่ง

บางครั้ง คนที่เจียบที่สุดหรือไม่เคยอยู่ในเวที อาจเป็นคนที่ช่วยให้พื้นที่เห็นความจริง ที่สำคัญที่สุดของระบบ เพื่อเปิดพื้นที่ให้เสียงที่มักถูกมองข้ามได้เข้าสู่กระบวนการ ผู้อำนวยการกระบวนการ ควรพิจารณา แนวปฏิบัติต่อไปนี้

- เชิญผ่านเครือข่ายชุมชน เช่น อสม. ผู้นำชุมชน หรือกลุ่มไม่เป็นทางการ แทนการเชิญเฉพาะตัวแทนตามโครงสร้างทางการ
- ใช้วงสนทนาเล็กหรือสัมภาษณ์ก่อนเวที สำหรับคนที่ไม่คุ้นเคยกับเวทีนโยบายหรือรู้สึกไม่ปลอดภัยที่จะพูดต่อหน้า คนจำนวนมาก
- สังเกตว่าใครนั่งอยู่แต่ไม่พูด เปิดพื้นที่พิเศษ เช่น บัตรระดมความคิดไม่ระบุชื่อ หรือถามความเห็นโดยตรงหลังเวที

เครื่องมือรองรับ: ตารางที่ 11 — แบบวิเคราะห์กลุ่มที่ยังไม่อยู่ในวงสนทนา (Missing Voices Canvas) อยู่ท้ายภาคผนวกนี้ ใช้เพื่อระบุว่ากลุ่มใดยังขาด เหตุใดจึงไม่ถูกนับรวม และควรรับฟังด้วยวิธีใด

### 23.1.9 D.9 Stakeholder Positioning Matrix

เครื่องมือนี้ช่วยให้ทีมจังหวัดพิจารณาว่า ภาคีแต่ละกลุ่มควรถูกเชื่อมโยงอย่างไร เมทริกซ์นี้วิเคราะห์ภาคี บน 2 มิติพร้อมกัน ได้แก่ ระดับอิทธิพลต่อระบบ (สูง/ต่ำ) และ ระดับความสนใจหรือความพร้อม ร่วมขับเคลื่อน (สูง/ต่ำ) ผลที่ได้คือ 4 กลุ่มภาคีที่ต้องการกลยุทธ์การเชื่อมโยงต่างกัน

ขั้นตอนการใช้งาน:

- (1) กรอกรายงานที่ 10 — แบบฟอร์มวิเคราะห์ภาคีและบทบาท เพื่อระบุระดับอิทธิพลและความพร้อมของแต่ละภาคี
- (2) นำผลมาพิจารณาในตารางที่ 12 — เมทริกซ์อิทธิพลและความพร้อมร่วมขับเคลื่อน เพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม กับแต่ละกลุ่ม
- (3) นำข้อสรุปทั้งหมดไปจัดทำใน ตารางที่ 13 — แบบสรุปภาคีและทรัพยากรหลักของพื้นที่

จุดสำคัญที่ควรระวัง: ภาคีที่มีอิทธิพลสูงแต่ความพร้อมต่ำ ต้องใช้กลยุทธ์สื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ ก่อนเชิญเข้าร่วม ในขณะที่ภาคีที่มีความพร้อมสูงแต่อิทธิพลต่ำ ควรได้รับการเสริมพลังและบทบาทที่ชัดเจนในกระบวนการ

เครื่องมือรองรับ: ตารางที่ 10 (แบบฟอร์มวิเคราะห์ภาคีและบทบาท) ตารางที่ 12 (เมทริกซ์อิทธิพลและความพร้อมร่วมขับเคลื่อน) และตารางที่ 13 (แบบสรุปภาคีและทรัพยากรหลักของพื้นที่) — ทั้งหมดอยู่ท้ายภาคผนวกนี้

### **23.1.10 D.10 การใช้ SHARE+ สนับสนุน Stakeholder and Resource Mapping**

SHARE+ สามารถช่วยให้การทำ stakeholder and resource mapping มีฐานข้อมูลที่ชัดเจนขึ้น โดยเฉพาะการมอง จำนวนและประเภทภาคี การกระจายตัวของภาคีในพื้นที่ ประเด็นที่มีการขับเคลื่อนอยู่แล้ว พื้นที่ที่มีภาคีหรือโครงการหนาแน่น พื้นที่ที่ยังมีช่องว่าง และแนวโน้มการเติบโตของภาคีหรือโครงการ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลจาก SHARE+ ควรถูกใช้ร่วมกับข้อมูลภาคสนามและ dialogue เพราะจำนวนภาคีหรือโครงการ ไม่สามารถบอกคุณภาพของความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ หรือความสามารถในการขับเคลื่อนร่วมได้ทั้งหมด

### **23.1.11 D.11 จาก Mapping สู่ Strategy**

หลังทำ stakeholder and resource mapping แล้ว ทีมจังหวัดควรสรุปเป็นยุทธศาสตร์การเชื่อมโยงภาคี

Strategy Questions ได้แก่ ใครควรเป็นเจ้าภาพร่วม ใครควรถูกเชิญเข้าสู่ dialogue เพิ่ม ภาคีใดควรถูกเสริมพลัง และอื่น ๆ

Stakeholder and Resource Mapping ไม่ได้มีไว้เพียงเพื่อรู้ว่า “ใครเกี่ยวข้อง” แต่มีไว้เพื่อช่วยให้พื้นที่เห็นว่า ใครควรร่วมเรียนรู้ ใครควรร่วมตัดสินใจ ใครควรร่วมลงทุน ใครยังไม่มีพื้นที่ของเสียง และความสัมพันธ์ใดต้องได้รับการดูแล

เพราะท้ายที่สุด การเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่ไม่ได้เกิดจากข้อมูลเพียงอย่างเดียวแต่เกิดจากข้อมูลที่เชื่อมกับผู้คน ความสัมพันธ์ และความสามารถของพื้นที่ในการขับเคลื่อนอย่างมีความหมายครับ

## ตารางที่ 9 ตัวอย่างภาคีจำแนกตามประเภท

| กลุ่มภาคี                | ตัวอย่าง                                                                                |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| ภาครัฐส่วนภูมิภาค        | จังหวัด สสจ. พมจ. ศึกษาธิการจังหวัด แรงงานจังหวัด ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัด |
| องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | อบจ. เทศบาล อบต.                                                                        |
| ระบบสุขภาพ               | โรงพยาบาล สสอ. sw.สต. อสม. หน่วยบริการปฐมภูมิ                                           |
| ภาคประชาสังคม            | องค์กรพัฒนาเอกชน กลุ่มอาสา เครือข่ายชุมชน มูลนิธิ                                       |
| องค์กรชุมชน              | สภาองค์กรชุมชน กลุ่มอาชีพ กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มสตรี กลุ่มเยาวชน                         |
| ภาควิชาการ               | มหาวิทยาลัย วิทยาลัย นักวิจัย ศูนย์วิชาการ                                              |
| ภาคธุรกิจ                | หอการค้า ผู้ประกอบการ SMEs ภาคอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการท้องถิ่น                           |
| กลุ่มประชาชน             | เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ คนพิการ แรงงาน กลุ่มเปราะบาง                                     |
| กลไกนโยบาย               | สมัชชาสุขภาพจังหวัด คณะกรรมการจังหวัด คณะทำงานประเด็นเฉพาะ                              |
| เครือข่ายไม่เป็นทางการ   | ผู้นำธรรมชาติ เครือข่ายศาสนา กลุ่มอาสาสมัคร กลุ่มออนไลน์                                |

## ตารางที่ 10 แบบฟอร์มวิเคราะห์ภาคีและบทบาท

| ภาคี/กลุ่ม | บทบาทปัจจุบัน | เกี่ยวข้องกับประเด็นอย่างไร | ทรัพยากรที่มี | อิทธิพลต่อระบบ | ระดับความพร้อมร่วมขับเคลื่อน |
|------------|---------------|-----------------------------|---------------|----------------|------------------------------|
|            |               |                             |               | สูง/กลาง/ต่ำ   | สูง/กลาง/ต่ำ                 |
|            |               |                             |               | สูง/กลาง/ต่ำ   | สูง/กลาง/ต่ำ                 |
|            |               |                             |               | สูง/กลาง/ต่ำ   | สูง/กลาง/ต่ำ                 |

การวิเคราะห์ภาคีที่สมบูรณ์ต้องไม่หยุดอยู่แค่ "ใครอยู่ในวง" แต่ต้องถามด้วยว่า "ใครยังไม่อยู่ในวง" กลุ่มที่ยังไม่ได้รับ การนับรวม เช่น ผู้สูงอายุ เยาวชน กลุ่มเปราะบาง หรือชุมชนห่างไกล อาจเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด แต่กลับไม่มีตัวแทน ในกระบวนการ การระบุ Missing Voices จึงเป็นหัวใจของ Inclusive Stakeholder Mapping \*

\* Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224; Cornwall, A. (2008). Unpacking "Participation": models, meanings and practices. *Community Development Journal*, 43(3), 269–283.

## ตารางที่ 11 แบบวิเคราะห์กลุ่มที่ยังไม่อยู่ในวงสนทนา (Missing Voices Canvas)

| กลุ่มที่ยังไม่อยู่ในวงสนทนา | เกี่ยวข้องกับประเด็นอย่างไร | เหตุใดจึงยังไม่ถูกนับรวม | ควรรับฟังด้วยวิธีใด | ใครช่วยเชื่อมต่อ |
|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|---------------------|------------------|
|                             |                             |                          |                     |                  |
|                             |                             |                          |                     |                  |

ตารางที่ 12 เมทริกซ์อิทธิพลและความพร้อมร่วมขับเคลื่อน

| ระดับอิทธิพล | ระดับความสนใจ/ความพร้อม | แนวทางดำเนินการ                       |
|--------------|-------------------------|---------------------------------------|
| สูง          | สูง                     | เชิญเป็นแกนนำ/เจ้าภาพร่วม             |
| สูง          | ต่ำ                     | สื่อสารเชิงยุทธศาสตร์ สร้างความเข้าใจ |
| ต่ำ          | สูง                     | เสริมพลัง สนับสนุนบทบาท               |
| ต่ำ          | ต่ำ                     | ติดตาม รับฟัง และเปิดโอกาสในระยะต่อไป |

ตารางที่ 13 แบบสรุปภาคีและทรัพยากรหลักของพื้นที่

| ประเด็น                     | ข้อสรุป |
|-----------------------------|---------|
| เจ้าภาพร่วมที่เป็นไปได้     |         |
| ภาคีหลัก                    |         |
| ภาคีที่ควรเชิญเพิ่มเติม     |         |
| กลุ่มที่ต้องรับฟังเป็นพิเศษ |         |
| ทรัพยากรที่ควรเชื่อมโยง     |         |
| ความสัมพันธ์ที่ต้องพัฒนา    |         |
| กลไกที่ควรใช้               |         |
| ก้าวแรกภายใน 3 เดือน        |         |

ตารางที่ 14 แบบฟอร์มสำรวจทรัพยากรของพื้นที่

| ประเภททรัพยากร      | มีอยู่ที่ใคร/<br>หน่วยงานใด | ใช้อยู่แล้วหรือ<br>ยัง | เชื่อมกับ Area<br>Agenda ได้อย่างไร | ช่องว่างหรือ<br>ข้อจำกัด |
|---------------------|-----------------------------|------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| ข้อมูล              |                             |                        |                                     |                          |
| งบประมาณ            |                             |                        |                                     |                          |
| บุคลากร             |                             |                        |                                     |                          |
| ความเชี่ยวชาญ       |                             |                        |                                     |                          |
| เครือข่าย           |                             |                        |                                     |                          |
| กลไกชุมชน           |                             |                        |                                     |                          |
| พื้นที่/สถานที่     |                             |                        |                                     |                          |
| เทคโนโลยี           |                             |                        |                                     |                          |
| ความไว้วางใจ/คุณทาง |                             |                        |                                     |                          |
| สังคม               |                             |                        |                                     |                          |
| อำนาจเชิงนโยบาย     |                             |                        |                                     |                          |

#### ตารางที่ 15 แบบสำรวจความร่วมมือและช่องว่างระหว่างภาคี

| ประเด็น                                   | ข้อสังเกตของพื้นที่ |
|-------------------------------------------|---------------------|
| ภาคีใดทำงานร่วมกันดีอยู่แล้ว              |                     |
| ภาคีใดยังทำงานแยกส่วน                     |                     |
| จุดใดของระบบมี trust สูง                  |                     |
| จุดใดมี distrust หรือ tension             |                     |
| ใครคือ bridge actor ที่เชื่อมหลายฝ่ายได้  |                     |
| ใครคือกลุ่มที่ยังไม่ถูกเชื่อมเข้าระบบ     |                     |
| ความสัมพันธ์ใดควรได้รับการฟื้นฟูหรือพัฒนา |                     |

#### ตารางที่ 16 แบบฟอร์มวิเคราะห์อำนาจและอิทธิพลของภาคี

| ภาคี / บุคคล/กลุ่ม | อำนาจทางการ  | อิทธิพลไม่เป็นทางการ | ความไว้วางใจจากพื้นที่ | บทบาทต่อ Area Agenda | แนวทางเชื่อมโยง |
|--------------------|--------------|----------------------|------------------------|----------------------|-----------------|
|                    | สูง/กลาง/ต่ำ | สูง/กลาง/ต่ำ         | สูง/กลาง/ต่ำ           |                      |                 |
|                    | สูง/กลาง/ต่ำ | สูง/กลาง/ต่ำ         | สูง/กลาง/ต่ำ           |                      |                 |
|                    | สูง/กลาง/ต่ำ | สูง/กลาง/ต่ำ         | สูง/กลาง/ต่ำ           |                      |                 |

#### ตารางที่ 17 แบบฟอร์มระบุกลุ่มที่ยังขาดการมีส่วนร่วม

| กลุ่ม / ชุมชน / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | เหตุผลที่ยังไม่ได้เข้าร่วม | ผลกระทบต่อ Area Agenda หากขาดกลุ่มนี้ | แนวทางเชิญผู้รับผิดชอบเข้าร่วม |
|--------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| 1                                    |                            |                                       |                                |
| 2                                    |                            |                                       |                                |
| 3                                    |                            |                                       |                                |
| 4                                    |                            |                                       |                                |
| 5                                    |                            |                                       |                                |

หมายเหตุ: ใช้ร่วมกับ SHARE+ เพื่อระบุว่ากลุ่มใดยังไม่ปรากฏในระบบข้อมูล และควรถูกรับฟังก่อนกำหนด Area Agenda

## 24 ภาคผนวก E แบบฟอร์มวิเคราะห์ TWBI และกำหนดวาระร่วมของพื้นที่ (TWBI Analysis & Area Agenda Worksheet)

### 24.1 Area Agenda Worksheet

แบบฝึกหัดกำหนดวาระร่วมของพื้นที่

#### 24.1.1 E.1 วัตถุประสงค์ของ Area Agenda Worksheet

Area Agenda Worksheet จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้จังหวัดและภาคีสามารถแปลงข้อมูล จาก TWBI และ SHARE+ ไปสู่ “วาระร่วมของพื้นที่” ที่มีความหมายต่อการพัฒนาจังหวัด

วาระร่วมของพื้นที่ไม่ใช่เพียง รายชื่อปัญหา รายชื่อโครงการ ประเด็นที่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งต้องทำ ข้อเสนอที่เกิดจากเวทีครั้งเดียว และคือ “โจทย์สำคัญของจังหวัด” ที่ภาคส่วนต่าง ๆ เห็นร่วมกันว่า: มีผลต่อสุขภาวะ และความอยู่ดีมีสุขของผู้คน เชื่อมโยงหลายมิติของระบบพื้นที่ ต้องการการทำงานร่วมกันหลายภาคส่วน มีศักยภาพ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

ภาคผนวกนี้รวบรวมเนื้อหาและแบบฟอร์มสำหรับวิเคราะห์สถานการณ์จาก TWBI ระบุทรัพยากร และภาคี วิเคราะห์ความเชื่อมโยงเชิงระบบ และกำหนดวาระพื้นที่ (Area Agenda)

แบบฟอร์มแต่ละชุดวางไว้ประกอบหัวข้อย่อยที่เกี่ยวข้องโดยตรง เหมาะสำหรับใช้ในเวทีกลุ่มหรือทีมกระบวนการ

#### 24.1.2 E.2 จากข้อมูลสู่วาระร่วม

การกำหนด Area Agenda ควรเริ่มจากการเชื่อมข้อมูล 3 ชุดเข้าด้วยกัน

##### 1. ข้อมูลสถานะและผลลัพธ์

เช่น ข้อมูลจาก TWBI ที่สะท้อนว่า จังหวัดมีจุดแข็งด้านใด มีติดเปราะบาง ตัวชี้วัดใดควรจับตา มี pattern หรือ paradox อะไร

### ตารางที่ 18 แบบวิเคราะห์สถานการณ์จากข้อมูล TWBI

| คำถาม                                      | ข้อสังเกต |
|--------------------------------------------|-----------|
| จังหวัดกำลังเผชิญประเด็นสำคัญอะไร          |           |
| มิติใดของ TWBI สะท้อนความเปราะบางชัดที่สุด |           |
| มี pattern หรือ paradox ใดที่ควรขบคิด      |           |
| ประเด็นใดมีแนวโน้มรุนแรงขึ้นในอนาคต        |           |
| กลุ่มใดได้รับผลกระทบมากที่สุด              |           |

## 2. ข้อมูลทุน ภาคิ และทรัพยากร

เช่น ข้อมูลจาก SHARE+ ที่ช่วยให้เห็นว่า:

มีภาคิใดอยู่ในพื้นที่ มีทรัพยากรหรือกลไกใดอยู่แล้ว มีประเด็นใดกำลังขับเคลื่อน พื้นที่ใดมีช่องว่างของภาคิหรือโครงการ

### ตารางที่ 19 แบบสำรวจทรัพยากรและภาคิที่เกี่ยวข้อง

| คำถาม                                         | ข้อสังเกต |
|-----------------------------------------------|-----------|
| พื้นที่มีภาคิใดทำงานเรื่องนี้อยู่แล้ว         |           |
| มีทรัพยากรใดที่สามารถต่อยอดได้                |           |
| มีกลไกหรือเวทีใดที่ใช้ขับเคลื่อนได้           |           |
| มีพื้นที่ใดที่เป็นจุดแข็งหรือพื้นที่นำร่องได้ |           |
| มีภาคิใดที่ควรเชื่อมเข้ามาเพิ่มเติม           |           |

## 3. ข้อมูลจากประสบการณ์จริงของพื้นที่

เช่น เสียงของชุมชน ประสบการณ์ของกลุ่มเปราะบาง ความเห็นของภาคิ บทเรียนจากการทำงานเดิม และเรื่องเล่าที่ dashboard ยังสะท้อนไม่ได้ทั้งหมด

Area Agenda ที่ดี ไม่ได้มาจากข้อมูลชุดเดียว แต่มาจากการเชื่อม ข้อมูล + ประสบการณ์ + การสนทนา + ความเข้าใจร่วมของพื้นที่

### 24.1.3 E.3 ขั้นตอนการกำหนด Area Agenda

ขั้นที่ 1 : อ่านสถานการณ์ของจังหวัด

ขั้นที่ 2 : มองทุนและศักยภาพของพื้นที่

ขั้นที่ 1-2 ใช้ตารางที่ 18-19 ใน E.2 ประกอบการอ่านสถานการณ์และมองทุนของพื้นที่ ส่วนขั้นที่ 3-4 มีแบบฟอร์มประกอบดังนี้

ขั้นที่ 3 : วิเคราะห์ความเชื่อมโยงเชิงระบบ

### ตารางที่ 20 แบบวิเคราะห์ความเชื่อมโยงเชิงระบบ

| คำถาม                                         | ข้อสังเกต |
|-----------------------------------------------|-----------|
| ประเด็นนี้เชื่อมโยงกับมิติใดบ้าง              |           |
| ปัจจัยกำหนดสุขภาพใดเกี่ยวข้อง                 |           |
| อะไรคือ root pattern ของปัญหา                 |           |
| ระบบกำลังผลิตซ้ำปัญหานี้อย่างไร               |           |
| หากขยับประเด็นนี้ จะส่งผลต่อเรื่องอื่นอย่างไร |           |

ขั้นที่ 4 : คัดเลือกประเด็นที่มีศักยภาพเป็น Area Agenda

### ตารางที่ 21 แบบฟอร์มเสนอประเด็น Area Agenda

| ประเด็นที่เสนอ | เหตุผลจากข้อมูล | เหตุผลจากพื้นที่ | ภาคิที่เกี่ยวข้อง | ศักยภาพในการขับเคลื่อน |
|----------------|-----------------|------------------|-------------------|------------------------|
|                |                 |                  |                   |                        |

|  |
|--|
|  |
|--|

#### 24.1.4 E.4 เกณฑ์พิจารณา Area Agenda

ให้พิจารณาประเด็นที่เสนอโดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้ ซึ่งพัฒนาจากการสังเคราะห์แนวคิด Collective Impact, Place-Based Initiatives และ Leverage Points ของ Meadows ร่วมกับบริบทการพัฒนาพื้นที่ในประเทศไทย<sup>1</sup>

##### **เกณฑ์ที่ 1: ความสำคัญต่อคุณภาพชีวิต (Well-being Relevance)**

ประเด็นมีผลกระทบโดยตรงต่อสุขภาวะและคุณภาพชีวิตของประชาชน ครอบคลุมมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม หรือการมีส่วนร่วม ตามกรอบ Well-being ขององค์การอนามัยโลก และ OECD Better Life Index<sup>2</sup>

##### **เกณฑ์ที่ 2: ความเชื่อมโยงหลายมิติ (Multi-dimensional Interconnectedness)**

ประเด็นเชื่อมโยงกับปัจจัยหลายด้านของระบบพื้นที่ ไม่ใช่ปัญหาเดียว Senge เชื่อว่าปัญหาที่มีความเชื่อมโยง เชิงระบบสูง สร้างการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างกว่าการแก้ปัญหาแบบแยกส่วน<sup>3</sup>

##### **เกณฑ์ที่ 3: มีหลักฐานข้อมูลสนับสนุน (Evidence-Informed)**

มีข้อมูลจาก TWBI หรือ SHARE+ สนับสนุนทั้งขนาดของปัญหาและการกระจายตัว หลักการ Data-Driven Governance ช่วยให้การตัดสินใจมีความชอบธรรมและตรวจสอบได้<sup>4</sup>

##### **เกณฑ์ที่ 4: สะท้อนเสียงของพื้นที่ (Community Voice)**

ข้อมูลเชิงปริมาณต้องได้รับการยืนยันจากประสบการณ์จริงของผู้คนในพื้นที่ Arnstein เน้นว่าการมีส่วนร่วมที่มีความหมายต้องรับฟังเสียงของผู้ได้รับผลกระทบโดยตรง<sup>5</sup>

##### **เกณฑ์ที่ 5: ต้องการความร่วมมือหลายภาคส่วน (Collective Action Required)**

ปัญหาที่แก้ได้โดยหน่วยงานเดียวไม่ใช่ Area Agenda ที่ดี Kania & Kramer กำหนดว่า Shared Agenda ที่มีพลังต้องเป็นสิ่งที่ไม่มีใครสามารถแก้ได้คนเดียว และต้องการการบูรณาการจากหลายภาคส่วน<sup>6</sup>

##### **เกณฑ์ที่ 6: มีทุนและทรัพยากรต่อยอดได้ (Asset-Based Approach)**

Kretzmann & McKnight เน้นการมองหาทุนที่มีอยู่แล้วในชุมชน ประเด็นที่ต่อยอดจากความเข้มแข็งที่มีอยู่ มีโอกาสสำเร็จสูงกว่าการเริ่มต้นจากศูนย์<sup>7</sup>

##### **เกณฑ์ที่ 7: ศักยภาพเป็นจุดคานงัด (Leverage Point)**

Meadows นิยาม Leverage Point ว่าเป็นจุดในระบบที่การเปลี่ยนแปลง เล็กน้อยสร้างผลกระทบวงกว้าง ประเด็นที่เปลี่ยนกฎ กระบวนการ หรือความสัมพันธ์ของระบบ มักมีคุณค่าสูงกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะจุด<sup>8</sup>

##### **เกณฑ์ที่ 8: ความเร่งด่วนเชิงระบบ (Systemic Urgency)**

บางประเด็นมี Window of Opportunity ที่หากพลาดจะยากกว่าในอนาคต เช่น โครงสร้างประชากร วิกฤตสิ่งแวดล้อม หรือแนวโน้มที่ทวีความรุนแรง การประเมินเกณฑ์นี้ช่วยจัดลำดับความสำคัญในการลงมือทำ

##### **เกณฑ์ที่ 9: สอดคล้องกับอนาคตที่พึงประสงค์ร่วม (Shared Future Alignment)**

Scharmer

เน้นว่าการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนต้องมาจากภาพอนาคตที่ผู้คนร่วมสร้างและรู้สึกเป็นเจ้าของ ประเด็นที่เชื่อมกับ Shared Future ของพื้นที่จะมีแรงขับเคลื่อนจากภายในสูงกว่าที่กำหนดจากภายนอก<sup>9</sup>

หมายเหตุ: เกณฑ์ทั้ง 9 ข้อไม่ใช่รายการตรวจสอบผ่าน/ไม่ผ่าน ประเด็นที่ดีควรตรงเกณฑ์หลัก (ข้อ 1–5) และมีข้อโดดเด่นที่ทำให้ภาคีรู้สึกว่ ‘นี่คือสิ่งที่ต้องทำร่วมกัน’ ดูตารางที่ 22 ประกอบ

แหล่งอ้างอิง (E.4)

<sup>1</sup> Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective Impact. Stanford Social Innovation Review, 9(1), 36–41; Rainford, J. et al. (2016). Place-Based Initiatives and Their Impact on Communities; Meadows, D. H. (2008). Thinking in Systems: A Primer. Chelsea Green Publishing.

<sup>2</sup> WHO. (2008). Closing the Gap in a Generation: Health Equity through Action on the Social Determinants of Health. World Health Organization; OECD. (2020). How's Life? 2020: Measuring Well-being. OECD Publishing.

<sup>3</sup> Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday.

<sup>4</sup> UNDP. (2019). Human Development Report 2019: Beyond Income, Beyond Averages, Beyond Today. United Nations Development Programme.

<sup>5</sup> Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. Journal of the American Institute of Planners, 35(4), 216–224.

<sup>6</sup> Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective Impact. Stanford Social Innovation Review, 9(1), 36–41.

<sup>7</sup> Kretzmann, J. P., & McKnight, J. L. (1993). Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets. ACTA Publications.

<sup>8</sup> Meadows, D. H. (2008). Thinking in Systems: A Primer. Chelsea Green Publishing.

<sup>9</sup> Scharmer, C. O. (2009). Theory U: Leading from the Future as It Emerges. Berrett-Koehler Publishers.

## ตารางที่ 22 เกณฑ์คัดเลือก Area Agenda

| เกณฑ์                                  | ใช่/ไม่ใช่ | ข้อสังเกต |
|----------------------------------------|------------|-----------|
| ประเด็นนี้สำคัญต่อคุณภาพชีวิตของผู้คน  |            |           |
| เชื่อมโยงหลายมิติของระบบพื้นที่        |            |           |
| มีข้อมูลสนับสนุนจาก TWBI หรือ SHARE+   |            |           |
| มีเสียงหรือประสบการณ์ของพื้นที่ยืนยัน  |            |           |
| ต้องการหลายภาคส่วนร่วมกัน              |            |           |
| มีทุน ภาว หรือทรัพยากรที่ต่อยอดได้     |            |           |
| มีศักยภาพเป็นจุดคานงัดของระบบ          |            |           |
| หากไม่เริ่มวันนี้ จะยิ่งยากขึ้นในอนาคต |            |           |
| ช่วยพาจังหวัดไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์   |            |           |

### 24.1.5 E.5 การแปลง “ปัญหา” เป็น “โจทย์เชิงระบบ”

หลายครั้งพื้นที่เริ่มจากการเห็น “ปัญหา” แต่ยังไม่สามารถแปลงเป็น “โจทย์เชิงระบบ” ได้ Area Agenda ไม่ใช่การตั้งชื่อปัญหาใหม่ แต่คือการมองปัญหาเดิมให้ลึกขึ้น จนเห็นว่า “ต้องเปลี่ยนระบบตรงไหน และใครต้องร่วมเปลี่ยน”

## ตารางที่ 23 ตัวอย่างการแปลงโจทย์เป็น Area Agenda

| ปัญหาที่เห็น               | คำถามเชิงระบบ                                                              | Area Agenda ที่เป็นไปได้               |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| NCDs สูง                   | วิถีชีวิต ระบบอาหาร พื้นที่เมือง และความเครียด ส่งผลต่อ NCDs อย่างไร       | เมืองสุขภาวะกับการลด NCDs              |
| ผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น        | ระบบชุมชน ท้องถิ่น ครอบครัว และบริการสุขภาพ จะดูแลผู้สูงอายุร่วมกันอย่างไร | ระบบดูแลผู้สูงอายุโดยชุมชน และท้องถิ่น |
| เยาวชนมีปัญหาด้านสุขภาพจิต | โรงเรียน ครอบครัว เศรษฐกิจ และพื้นที่ปลอดภัย ของเยาวชนเกี่ยวข้องกันอย่างไร | สุขภาวะเยาวชนและพื้นที่ปลอดภัยทางสังคม |

| ปัญหาที่เห็น          | คำถามเชิงระบบ                                                  | Area Agenda ที่เป็นไปได้                    |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| ภาคีมากแต่งงานแยกส่วน | จะเปลี่ยนจากโครงการกระจายไปสู่ shared agenda ได้อย่างไร        | การเชื่อมภาคีเพื่อวาระสุขภาวะร่วมของจังหวัด |
| สิ่งแวดล้อมเสื่อมโทรม | สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สุขภาพ และวิถีชีวิตชุมชน เชื่อมกันอย่างไร | สิ่งแวดล้อมกับสุขภาวะของพื้นที่             |

#### 24.1.6 E.6 Area Agenda Statement

เมื่อเลือกประเด็นได้แล้ว ควรเขียนเป็น “ถ้อยแถลงวาระร่วม” ที่ชัดเจน กระชับ และมีพลัง  
โครงสร้างที่แนะนำ  
จังหวัด/พื้นที่ของเราควรให้ความสำคัญกับเรื่อง .....XXX.....  
เพราะข้อมูลและประสบการณ์ของพื้นที่สะท้อนว่า .....XXX.....  
ประเด็นนี้เชื่อมโยงกับ .....XXX.....  
และต้องการความร่วมมือจาก .....XXX.....  
เพื่อให้ผู้คนในพื้นที่สามารถ .....XXX.....  
ตัวอย่าง

จังหวัดของเราควรให้ความสำคัญกับ “การลด NCDs ผ่านการเปลี่ยนวิถีชีวิตเมือง”  
เพราะข้อมูลสะท้อนว่าโรคไม่ติดต่อเรื้อรังยังเป็นความเปราะบางสำคัญของประชาชน  
ประเด็นนี้เชื่อมโยงกับระบบอาหาร พื้นที่กิจกรรมทางกาย ความเครียดทางเศรษฐกิจ  
และวัฒนธรรมการบริโภค  
และต้องการความร่วมมือจากระบบสุขภาพ ท้องถิ่น โรงเรียน ชุมชน ภาคธุรกิจอาหาร และสื่อท้องถิ่น  
เพื่อให้ประชาชนมีโอกาสใช้ชีวิตที่เอื้อต่อสุขภาพมากขึ้น

#### 24.1.7 E.7 การระบุเจ้าภาพร่วม

Area Agenda ที่ดีควรมี “เจ้าภาพร่วม” (co-ownership) มากกว่าเจ้าภาพเดียว  
เพื่อให้การขับเคลื่อนไม่หยุดชะงัก เมื่อหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเปลี่ยนผู้รับผิดชอบ  
หรือมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร ใช้ตารางที่ 24 เพื่อช่วยระบุภาคีขับเคลื่อน แต่ละบทบาท ตั้งแต่เจ้าภาพร่วมหลัก  
ภาคีสันับสนุนข้อมูล ไปจนถึงผู้ประสานกระบวนการ

#### ตารางที่ 24 แบบฟอร์มกำหนดบทบาทภาคีขับเคลื่อน

| บทบาท                        | รายชื่อ/หน่วยงาน/กลุ่ม | บทบาทที่คาดหวัง |
|------------------------------|------------------------|-----------------|
| เจ้าภาพร่วมหลัก              |                        |                 |
| ภาคีสันสนับสนุนข้อมูล        |                        |                 |
| ภาคีระดับชุมชน               |                        |                 |
| ภาคีวิชาการ                  |                        |                 |
| ภาคีท้องถิ่น                 |                        |                 |
| ภาคีภาคธุรกิจ                |                        |                 |
| กลุ่มประชาชนที่ควรมีส่วนร่วม |                        |                 |
| ผู้ประสานกระบวนการ           |                        |                 |

### 24.1.8 E.8 การวิเคราะห์จุดคานจัดและก้าวแรกของ Area Agenda

ก่อนวางแผนลงมือทำ ควรช่วยกันมองหา “จุดคานจัด” (leverage point) ของระบบที่หากเริ่มเปลี่ยนแล้ว จะส่งผลต่อเรื่องอื่นตามมา โดยใช้ตารางที่ 25

ตารางที่ 25 แบบฟอร์มระบุจุดคานจัดเชิงยุทธศาสตร์

| จุดคานจัดที่เป็นไปได้ | เหตุใดจึงสำคัญ | ใครเกี่ยวข้อง | เริ่มต้นอย่างไร |
|-----------------------|----------------|---------------|-----------------|
|                       |                |               |                 |
|                       |                |               |                 |

Area Agenda ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากโครงการใหญ่เสมอไป บางครั้งควรเริ่มจาก “ก้าวเล็กที่สร้างการเรียนรู้” จากนั้นจึงวางแผนก้าวแรกที่เป็นรูปธรรมโดยใช้ตารางที่ 26

ตารางที่ 26 แบบวางแผนก้าวแรกของ Area Agenda

| ก้าวแรก                     | รายละเอียด |
|-----------------------------|------------|
| สิ่งที่จะเริ่มทำ            |            |
| พื้นที่หรือกลุ่มเป้าหมายแรก |            |
| ภาคีที่ร่วมเริ่ม            |            |
| ข้อมูลที่ต้องใช้            |            |
| สิ่งที่ต้องเรียนรู้         |            |
| ระยะเวลาเริ่มต้น            |            |
| วิธีทบทวนผล                 |            |

### 24.1.9 E.9 Learning Loop ของ Area Agenda

ควรถูกขับเคลื่อนพร้อมวงจรการเรียนรู้ ใช้ตารางที่ 27 เพื่อวางแผนแต่ละรอบของการเรียนรู้ ตั้งแต่ก่อนเริ่ม ระหว่างทำ หลังทดลอง จนถึง การปรับตัว

ตารางที่ 27 แบบวางแผนรอบการเรียนรู้และติดตามผล

| รอบการเรียนรู้ | คำถามหลัก                            | วิธีดำเนินการ                         |
|----------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| ก่อนเริ่ม      | เราเข้าใจประเด็นนี้ดีพอหรือยัง       | dialogue / ข้อมูลเพิ่มเติม / ฟังชุมชน |
| ระหว่างทำ      | อะไรกำลังเกิดขึ้นจริง                | ติดตาม / สังเกต / รับฟังภาคี          |
| หลังทดลอง      | เราเรียนรู้อะไร                      | learning review                       |
| ปรับตัว        | ต้องปรับโจทย์ วิธีทำ หรือภาคีอย่างไร | ปรับแผน / เพิ่มภาคี / เก็บข้อมูลเพิ่ม |

#### 24.1.10 E.10 สรุป Area Agenda และ Final Reflection

ใช้ตารางที่ 28 เพื่อสรุป Area Agenda ฉบับสมบูรณ์ของพื้นที่ ก่อนเข้าสู่ Final Reflection

**ตารางที่ 28   แบบสรุป Area Agenda ฉบับสมบูรณ์**

| ประเด็น                        | ข้อสรุป |
|--------------------------------|---------|
| Area Agenda ที่เลือก           |         |
| เหตุผลสำคัญ                    |         |
| กลุ่มประชากรที่เกี่ยวข้อง      |         |
| ปัจจัยกำหนดสุขภาพที่เกี่ยวข้อง |         |
| เจ้าภาพร่วม                    |         |
| ภาคีที่ต้องเชื่อมเพิ่มเติม     |         |
| จุดคนจัด                       |         |
| ก้าวแรก                        |         |
| วิธีติดตามเรียนรู้             |         |
| เวทีทบทวนครั้งถัดไป            |         |

Area Agenda ที่ดีไม่ใช่ประเด็นที่เขียนสวยที่สุดแต่คือประเด็นที่ช่วยให้พื้นที่ เห็นอนาคตร่วม เชื่อมผู้คน และภาคีเข้าหากัน ใช้ข้อมูลอย่างมีความหมาย ลงมือขยับได้จริง เรียนรู้ปรับตัวระหว่างทาง การเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่ ไม่ได้เริ่ม จากแผนที่สมบูรณ์ที่สุด แต่อาจเริ่มจากการที่ผู้คนเห็นตรงกันว่า: “เรื่องนี้สำคัญพอที่เราต้องลุกขึ้นมาร่วมกันเปลี่ยน”

## 25 ภาคผนวก F แบบทบทวนการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนแผน (Learning Review Worksheet)

### F.1 แบบทบทวนการเรียนรู้

เป้าหมายไม่ใช่เพียงการตรวจว่า ทำกิจกรรมครบหรือไม่ ใช้งบประมาณตามแผนหรือไม่ มี output ตามที่กำหนด หรือไม่ และเพื่อช่วยให้พื้นที่ตอบคำถามที่ลึกขึ้นว่า: “เราเรียนรู้อะไรจากสิ่งที่เกิดขึ้น” “เราควรปรับตัวอย่างไร เพื่อให้พื้นที่ขับเคลื่อนไปสู่อนาคตที่ต้องการ”

### F.2 หลักคิดของ Learning Review

Learning Review ต่างจากการประเมินผลทั่วไป เพราะไม่ได้มองเฉพาะความสำเร็จ หรือความล้มเหลว แต่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ระหว่างทาง โดยเฉพาะในประเด็นที่มีความซับซ้อนสูง เช่น NCDs ผู้สูงอายุ สุขภาพจิต ความเหลื่อมล้ำ สิ่งแวดล้อม ความเปราะบางของชุมชน การทำงานร่วมของภาคี พื้นที่ไม่สามารถรู้คำตอบทั้งหมดล่วงหน้าได้ และนั่น การขับเคลื่อนจึงต้องอาศัยการทดลอง การสังเกต การสะท้อนคิด การฟังเสียงของผู้เกี่ยวข้อง และการปรับตัว อย่างต่อเนื่อง

Learning Review ไม่ใช่เวที “จับผิด” แต่คือเวทีที่ช่วยให้พื้นที่ถามร่วมกันว่า “เราเข้าใจพื้นที่ของเรา ดีขึ้นหรือยัง และควรขับเคลื่อนอย่างไร”

### F.3 รอบการทบทวนที่แนะนำ

จังหวัดสามารถออกแบบจังหวะ Learning Review ได้หลายระดับ ตั้งแต่ระดับกิจกรรม/โครงการ (ทุก 1–3 เดือน) ระดับ Area Agenda (ทุก 3–6 เดือน) ไปจนถึงระดับจังหวัดโดยรวม (ปีละ 1–2 ครั้ง) ความถี่และความลึกของการทบทวน ปรับได้ตามระยะของการขับเคลื่อนและความพร้อมของภาคี

เครื่องมือรองรับ: ตารางที่ 29 — ระดับและช่วงเวลาของการทบทวนการเรียนรู้ อยู่ท้ายภาคผนวกนี้

### F.4 แบบทบทวนภาพรวม

แบบทบทวนในส่วนต่อไปนี้ครอบคลุมทุกมิติของการขับเคลื่อน Area Agenda ที่จังหวัดไม่จำเป็นต้องกรอกทุกแบบฟอร์มในแต่ละรอบ แต่ควรเลือกให้ตรงกับประเด็นที่ต้องการทบทวนมากที่สุด และนำข้อสังเกตจากทุกมิติ มาประมวลร่วมกันเพื่อให้ได้ภาพรวมที่สมบูรณ์

แบบฟอร์มทั้งหมดอยู่ท้ายภาคผนวกนี้ ได้แก่ ตารางที่ 30 แบบทบทวนการดำเนินงาน / ตารางที่ 31 แบบทบทวนจากตัวชี้วัด TWBI / ตารางที่ 32 แบบทบทวนจากข้อมูล SHARE+ / ตารางที่ 33 แบบทบทวนและปรับ Area Agenda / ตารางที่ 34 แบบทบทวนการมีส่วนร่วมของภาคี / ตารางที่ 35 แบบทบทวนบทเรียนและสมมติฐาน

### F.5 ทบทวนข้อมูล TWBI

ทบทวนว่าข้อมูล TWBI รอบล่าสุดเปลี่ยนมุมมองของทีมต่อจังหวัดอย่างไร และมีสัญญาณใดที่ควรนำมาสู่ การอภิปรายในวงภาคีก่อนกำหนดทิศทางรอบถัดไป

คำถามชวนคิด:

- ข้อมูลล่าสุดทำให้เราเห็นจังหวัดแตกต่างออกไปอย่างไร?
- มีตัวชี้วัดใดที่สะท้อนสัญญาณเตือนระยะยาว?
- มีความเปราะบางใดที่ยังซ่อนอยู่ใต้ค่าเฉลี่ย?
- มีข้อมูลใดที่ต้องเชื่อมกับ lived experience ของผู้คนในพื้นที่เพิ่มเติม?

เครื่องมือรองรับ: ตารางที่ 31 — แบบทบทวนจากตัวชี้วัด TWBI อยู่ท้ายภาคผนวกนี้

### F.6 ทบทวนข้อมูล SHARE+

ทบทวนว่าข้อมูล SHARE+ สะท้อนภาพของภาคีและทรัพยากรในพื้นที่อย่างไร รวมถึงระบุช่องว่าง ที่ยังต้องเชื่อมต่อ และกลุ่มที่ควรดึงเข้ามาร่วมในรอบถัดไป

**คำถามชวนคิด:**

- SHARE+ ช่วยให้เราเห็นทุนหรือช่องว่างของพื้นที่ชัดเจนหรือไม่?
- ภาศที่มีอยู่กำลังเชื่อมโยงกันมากขึ้น หรือยังทำงานคู่ขนานกัน?
- ประเด็นที่ขับเคลื่อนอยู่สะท้อน Area Agenda ร่วมหรือไม่?
- มีภาคใดที่ควรถูกชวนเข้ามาเพิ่มในรอบถัดไป?

เครื่องมือรองรับ: ตารางที่ 32 — แบบทบทวนจากข้อมูล SHARE+ อยู่ท้ายภาคผนวกนี้

**F.7 ทบทวน Area Agenda**

ทบทวนว่า Area Agenda ที่จังหวัดเลือกยังสอดคล้องกับสถานการณ์จริงหรือไม่ และมีประเด็นใดที่ควรปรับให้ชัดเจน ยุทธศาสตร์ หรือเปลี่ยนทิศทาง

**คำถามชวนคิด:**

- Agenda นี้ยังพาจังหวัดไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์หรือไม่?
- ประเด็นนี้ยังเชื่อมโยงหลายภาคส่วนได้จริงหรือไม่?
- มีโจทย์ใหม่ใดที่เกิดขึ้นระหว่างทาง?
- หากต้องปรับ Area Agenda ให้ลึกขึ้น ควรปรับอย่างไร?

เครื่องมือรองรับ: ตารางที่ 33 — แบบทบทวนและปรับ Area Agenda อยู่ท้ายภาคผนวกนี้

**F.8 ทบทวนการทำงานร่วมของภาคี**

ทบทวนคุณภาพและพลวัตของความร่วมมือระหว่างภาคี ทั้งในเชิงความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และการเปิดพื้นที่ให้เสียงที่หลากหลายได้เข้าสู่กระบวนการ

**คำถามชวนคิด:**

- ภาคีเริ่มมองโจทย์นี้เป็น “เรื่องของเรา” หรือยัง?
- ความสัมพันธ์ดีขึ้นจากกระบวนการนี้?
- ใครยังไม่มีพื้นที่ของเสียง?
- ระบบกำลังสร้าง trust หรือ fear?

การเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่ ไม่ได้วัดจาก output เท่านั้น แต่วัดจากการที่ผู้คน เริ่มไว้วางใจกันมากขึ้น ฟังกันมากขึ้น เห็นว่าตนเองมีบทบาทต่ออนาคตร่วมมากขึ้น

เครื่องมือรองรับ: ตารางที่ 34 — แบบทบทวนการมีส่วนร่วมของภาคี อยู่ท้ายภาคผนวกนี้

**F.9 ทบทวนการเรียนรู้ของพื้นที่**

ทบทวนว่าจังหวัดและภาคีได้เรียนรู้อะไรในรอบที่ผ่านมา สมมติฐานใดถูกยืนยันหรือถูกตั้งคำถาม และความเข้าใจร่วมต่อระบบพื้นที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

**คำถามชวนคิด:**

- สิ่งที่เราเคยเชื่อเกี่ยวกับจังหวัด ยังถูกต้องอยู่หรือไม่?
- ข้อมูลทำให้เราตั้งคำถามใหม่เรื่องใด?
- มีความจริงใดของพื้นที่ที่เริ่มปรากฏชัดขึ้น?
- ความเข้าใจร่วมของภาคีลึกขึ้นหรือยัง?

เครื่องมือรองรับ: ตารางที่ 35 — แบบทบทวนบทเรียนและสมมติฐาน อยู่ท้ายภาคผนวกนี้

**F.10 ทบทวนผลลัพธ์เชิงระบบ**

ผลลัพธ์เชิงระบบไม่ได้วัดจาก output หรือตัวเลขเพียงอย่างเดียว แต่หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ ระหว่างภาคี ความไว้วางใจ การรับรู้ร่วม และความสามารถของพื้นที่ ในการจัดการปัญหาที่ซับซ้อน ซึ่งมักปรากฏซ้ำ และวัดโดยตรงได้ยาก

**คำถามชวนคิด:**

- ความสัมพันธ์และความไว้วางใจในระบบพื้นที่เปลี่ยนแปลงอย่างไร?
- มีกลไกหรือแนวปฏิบัติใหม่เกิดขึ้นโดยที่ไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า?

## “เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

- ความสามารถของพื้นที่ในการรับมือกับปัญหาที่คาดไม่ถึงเพิ่มขึ้นหรือไม่?
- มีผู้คนหรือกลุ่มใหม่ที่เริ่มเห็นว่าตนเองมีบทบาทต่อระบบสุขภาพพื้นที่มากขึ้น?

### F.11 ทบทวนสิ่งที่ควรปรับ

ส่วนนี้ช่วยให้ทีมระบุว่าจะอะไรได้ผลและควรทำต่อ อะไรไม่ได้ผลและควรปรับ รวมถึงสิ่งที่เรียนรู้ว่าควรทำ differently ในรอบถัดไป เพื่อให้การขับเคลื่อนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

คำถามชวนคิด:

- อะไรได้ผลและควรทำต่อ?
- อะไรใช้พลังมากแต่ไม่สร้างการเรียนรู้?
- อะไรทำให้ภาคีรู้สึกหมดพลัง?
- อะไรคือก้าวเล็กที่ควรเริ่มต้น?
- อะไรคือสิ่งที่ควรทำ differently ในรอบถัดไป?

### F.12 สรุปบทเรียนสำคัญ

หลังจากทบทวนทุกมิติแล้ว ทีมจังหวัดควรหยุดพักและสกัดบทเรียนสำคัญร่วมกัน โดยตั้งคำถามว่าสิ่งที่เรียนรู้ มีนัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนรอบถัดไปอย่างไร บทเรียนที่ดีไม่ใช่แค่รายการสิ่งที่ทำหรือไม่ได้ทำ แต่คือข้อเรียนรู้ที่ช่วยให้ พื้นที่เข้าใจระบบของตนเองลึกขึ้น

คำถามสำหรับสกัดบทเรียน:

- บทเรียนที่สำคัญที่สุดในรอบนี้คืออะไร?
- มีสมมติฐานใดที่ถูกพิสูจน์หรือถูกหักล้างในรอบนี้?
- หากต้องแบ่งปันบทเรียนนี้กับจังหวัดอื่น จะบอกว่าจะอะไร?
- บทเรียนนี้เปลี่ยนแปลงวิธีที่ทีมมองโจทย์หลักของจังหวัดอย่างไร?

### F.13 แผนการปรับตัวรอบถัดไป

ข้อสรุปจาก Learning Review ควรแปลงเป็นแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน โดยระบุว่าอะไรจะทำต่อ อะไรจะปรับ และอะไรจะทดลองใหม่ในรอบถัดไป แผนนี้ควรเป็นเอกสารมีชีวิต — ปรับได้ตามสิ่งที่เรียนรู้ในแต่ละรอบ

คำถามสำหรับวางแผนการปรับตัว:

- Area Agenda ควรปรับหรือยกระดับอย่างไรในรอบถัดไป?
- กลยุทธ์ใดที่จะทดลองแทนหรือเพิ่มเติมจากของเดิม?
- ภาครัฐที่ควรดึงเข้ามาเพิ่มหรือเปลี่ยนบทบาทในรอบถัดไป?
- จะติดตามการเปลี่ยนแปลงที่คาดหวังอย่างไรในช่วง 3-6 เดือนข้างหน้า?

Learning Review ที่ดีไม่ใช่แค่สรุปว่าใครทำสำเร็จหรือไม่สำเร็จ แต่คือเวทีที่ช่วยให้พื้นที่ถามร่วมกันว่า "เราเข้าใจระบบของเราลึกขึ้นหรือยัง" "เราเรียนรู้อะไรจากการลงมือทำ" และ "เราควรปรับตัวอย่างไรเพื่อไปต่อ" เมื่อพื้นที่สามารถทบทวน เรียนรู้ และปรับตัวอย่างต่อเนื่องได้ TWBI และ SHARE+ จะไม่ใช่เพียงระบบข้อมูล แต่จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ ร่วมของจังหวัดอย่างแท้จริง

## ตารางที่ 29 ระดับและช่วงเวลาของการทบทวนการเรียนรู้

| ระดับการทบทวน             | ช่วงเวลาที่เหมาะสม           | เป้าหมาย                                                       |
|---------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| ระดับกิจกรรม/<br>โครงการ  | ทุก 1–3 เดือน                | ดูสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ปัญหาเฉพาะหน้า และการปรับตัว             |
| ระดับ Area<br>Agenda      | ทุก 3–6 เดือน                | ทบทวนความก้าวหน้า ความร่วมมือ และจุดคานงัด                     |
| ระดับจังหวัด              | ทุก 6–12 เดือน               | เชื่อมข้อมูล TWBI, SHARE+, บทเรียนพื้นที่ และ<br>ทิศทางจังหวัด |
| ระดับเครือข่าย<br>จังหวัด | ปีละ 1 ครั้ง หรือ<br>มากกว่า | แลกเปลี่ยน pattern, paradox และบทเรียนข้ามพื้นที่              |

## ตารางที่ 30 แบบทบทวนการดำเนินงาน

| คำถาม                              | ข้อสังเกตของพื้นที่ |
|------------------------------------|---------------------|
| ในช่วงที่ผ่านมา เกิดอะไรขึ้นบ้าง   |                     |
| อะไรคือความก้าวหน้าที่สำคัญ        |                     |
| อะไรคือสิ่งที่ไม่เป็นไปตามคาด      |                     |
| มี pattern ใหม่ใดที่เริ่มเห็น      |                     |
| มีปัญหาหรือความเปราะบางใดที่ชัดเจน |                     |
| มีโอกาสใหม่ใดเกิดขึ้น              |                     |

## ตารางที่ 31 แบบทบทวนจากตัวชี้วัด TWBI

| ประเด็นทบทวน                            | ข้อสังเกต |
|-----------------------------------------|-----------|
| ตัวชี้วัดใดเปลี่ยนแปลงอย่างน่าสนใจ      |           |
| มิติใดดีขึ้น                            |           |
| มิติใดยังน่ากังวล                       |           |
| มี pattern หรือ paradox ใหม่หรือไม่     |           |
| คะแนนหรืออันดับใดควรอ่านอย่างระมัดระวัง |           |
| ต้องการข้อมูลเพิ่มเติมเรื่องใด          |           |

## ตารางที่ 32 แบบทบทวนจากข้อมูล SHARE+

| ประเด็นทบทวน                               | ข้อสังเกต |
|--------------------------------------------|-----------|
| ภาคีหรือทรัพยากรใดเริ่มเชื่อมโยงกันมากขึ้น |           |
| ประเด็นใดมีการขับเคลื่อนเพิ่มขึ้น          |           |
| พื้นที่ใดยังมีช่องว่างของภาคีหรือโครงการ   |           |
| ภาคีใดเริ่มมีบทบาทสำคัญมากขึ้น             |           |
| มีทรัพยากรใดที่ยังไม่ได้ใช้เต็มศักยภาพ     |           |
| มีข้อมูลใดที่ควรถูกปรับปรุงหรือเพิ่มเติม   |           |

### ตารางที่ 33 แบบทบทวนและปรับ Area Agenda

| คำถาม                                   | ข้อสังเกต |
|-----------------------------------------|-----------|
| Area Agenda ที่เลือกยังสำคัญอยู่หรือไม่ |           |
| โจทย์ควรถูกปรับให้ชัดเจนหรือไม่         |           |
| ภาคีเข้าใจ agenda ตรงกันหรือไม่         |           |
| มีเจ้าภาพร่วมชัดเจนหรือไม่              |           |
| มีความก้าวหน้าใดที่เห็นได้              |           |
| มีจุดติดขัดใดที่ต้องแก้                 |           |
| จุดคนจัดที่เลือกไว้ยังเหมาะสมหรือไม่    |           |

### ตารางที่ 34 แบบทบทวนการมีส่วนร่วมของภาคี

| ประเด็น                                   | ข้อสังเกต |
|-------------------------------------------|-----------|
| ภาคีใดร่วมขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง        |           |
| ภาคีใดยังไม่เข้ามาเต็มที่                 |           |
| ความไว้วางใจระหว่างภาคีเปลี่ยนแปลงอย่างไร |           |
| การสื่อสารระหว่างภาคีดีขึ้นหรือไม่        |           |
| มีความขัดแย้งหรือ tension ใดที่ควรดูแล    |           |
| มี bridge actor ใดที่ควรถูกเสริมบทบาท     |           |

### ตารางที่ 35 แบบทบทวนบทเรียนและสมมติฐาน

| คำถาม                                  | ข้อสังเกต |
|----------------------------------------|-----------|
| พื้นที่ได้เรียนรู้อะไรใหม่             |           |
| มี assumption ใดที่เริ่มถูกตั้งคำถาม   |           |
| ผู้คนเริ่มมองปัญหา differently หรือไม่ |           |
| ผู้คนเริ่มฟังกัน differently หรือไม่   |           |
| มีคำถามใหม่ใดเกิดขึ้น                  |           |
| มีประเด็นใดที่ยังพุดยาก                |           |
| มีเรื่องใดที่ต้องเรียนรู้ต่อ           |           |

## 26 ภาคผนวก G รูปแบบเวทีเรียนรู้ร่วมสำหรับพื้นที่ (Suggested Workshop Formats)

### 26.1 Suggested Workshop Formats รูปแบบเวทีที่แนะนำ

เวทีแต่ละแบบไม่ควรถูกใช้เป็นสูตรตายตัว แต่ควรถูกปรับตาม เป้าหมายของพื้นที่ กลุ่มผู้เข้าร่วม ระดับความพร้อมของข้อมูล ความซับซ้อนของประเด็น วัฒนธรรมการสนทนาของจังหวัด และหัวใจสำคัญคือ ทุกเวทีควรมุ่งให้ข้อมูลกลายเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้ร่วม ไม่ใช่เพียงการนำเสนอข้อมูลหรือรายงานผล

#### 26.1.1 รูปแบบที่ 1 : Introductory TWBI & SHARE+ Workshop

##### เวทีเริ่มต้นเพื่อทำความเข้าใจข้อมูล และมองจังหวัดใหม่

เหมาะสำหรับ จังหวัดหรือภาคที่เพิ่งเริ่มใช้ TWBI และ SHARE+ และต้องการสร้างความเข้าใจร่วมเบื้องต้น

ระยะเวลาอาจเป็น ครึ่งวัน หรือ 1 วัน ผู้เข้าร่วมที่เหมาะสม หน่วยงานจังหวัด และอื่น ๆ

- ข้อมูลนี้ทำให้เราเห็นจังหวัด differently อย่างไร?
- อะไรคือสิ่งที่ทำให้เราประหลาดใจ?
- อะไรคือข้อมูลที่เราควรนำไปพูดคุยต่อกับภาคีหรือชุมชน?
- มีเรื่องใดที่เราควรศึกษาเพิ่มเติมก่อนกำหนดวาระร่วม?

#### 26.1.2 รูปแบบที่ 2 : Provincial Deep Dialogue

##### เวทีสนทนาเชิงลึกเพื่ออ่านพื้นที่และกำหนดโจทย์ร่วม

เหมาะสำหรับ จังหวัดที่มีความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับ TWBI และ SHARE+ แล้ว และต้องการใช้ข้อมูลเพื่อกำหนด Area Agenda หรือวาระร่วมของพื้นที่

ระยะเวลา 1-2 วัน และผู้เข้าร่วมที่เหมาะสม

กลุ่มเป้าหมาย ควรเป็นกลุ่มที่มีความหลากหลาย แต่ไม่ใหญ่เกินไป เพื่อให้เกิด dialogue ที่ลึกพอ ประมาณ 25-45 คน ประกอบด้วย ผู้แทนจังหวัด อบจ./ท้องถิ่น ระบบสุขภาพ ภาคประชาสังคม ภาควิชาการ ภาคชุมชน กลุ่มที่ได้รับผลกระทบ facilitator/process team

เป้าหมาย อ่าน pattern และ paradox ของจังหวัดอย่างลึกซึ้ง เชื่อมข้อมูลกับ lived experience วิเคราะห์ทุน ภาว และช่องว่างของระบบ ระบ Area Agenda เบื้องต้น ออกแบบ learning loop สำหรับการขับเคลื่อนต่อ

โครงสร้างเวที 2 วัน Day 1 : Seeing and Sensemaking Day 2 : Agenda and Action

คำถามชวนคิด

- ข้อมูลกำลังสะท้อน pattern อะไรของจังหวัด?
- อะไรคือความย้อนแย้งที่สำคัญที่สุด?
- ประเด็นใดสำคัญพอที่จะเป็น Area Agenda?
- ใครควรอยู่ในวงขับเคลื่อนเรื่องนี้?
- และอะไรคือก้าวแรกที่เลือกพอจะเริ่มได้ แต่สำคัญพอที่จะสร้างการเรียนรู้?

#### 26.1.3 รูปแบบที่ 3 : Executive Dialogue เวทีสนทนาเชิงยุทธศาสตร์สำหรับผู้บริหาร

เหมาะสำหรับ ผู้บริหารระดับจังหวัด อบจ. ภาวยุทธศาสตร์ หรือผู้มีบทบาทตัดสินใจ ที่ต้องการใช้ข้อมูล เพื่อกำหนดทิศทางเชิงนโยบาย

ระยะเวลา 2-3 ชั่วโมง หรือครึ่งวัน

ผู้เข้าร่วมที่เหมาะสม ประมาณ 15-30 คน และผู้ว่าราชการจังหวัดหรือผู้แทน นายก อบจ./ผู้บริหาร อบจ. ผู้บริหารหน่วยงานสำคัญ ได้แก่ ภาวยุทธศาสตร์ ผู้แทนภาววิชาการ facilitator หลัก และอื่น ๆ

คำถามชวนคิด

- ข้อมูลนี้บอกอะไรต่ออนาคตของจังหวัด?
- ประเด็นใดควรถูกยกกระดับเป็นวาระร่วม?

- ความเปราะบางใดที่จังหวัดไม่ควรรอให้รุนแรงก่อนจึงค่อยจัดการ?
- ทรัพยากรใดของจังหวัดควรถูกเชื่อมโยงกันมากขึ้น?
- หากเลือก strategic priority เพียง 1-2 เรื่อง จังหวัดควรเลือกอะไร?

#### 26.1.4 รูปแบบที่ 4 : Community Reflection Forum เวทีสะท้อนคิดกับชุมชนและประชาชน

เหมาะสำหรับ

การเชื่อมข้อมูล TWBI/SHARE+ กับประสบการณ์จริงของประชาชน ชุมชน หรือกลุ่มเฉพาะ เช่น ผู้สูงอายุ เยาวชน คนพิการ แรงงาน หรือกลุ่มเปราะบาง

ระยะเวลา 2-4 ชั่วโมง หรือครึ่งวัน ผู้เข้าร่วมที่เหมาะสม ประชาชนในพื้นที่ และกลุ่มชุมชน อสม. ผู้นำชุมชน ได้แก่ เยาวชน ผู้สูงอายุ กลุ่มเปราะบาง และอื่น ๆ

เวทีนี้ไม่ควร technical มากเกินไป ไม่ควรเน้นการอธิบาย dashboard อย่างละเอียด แต่ควรใช้ข้อมูลเป็น “ภาพตั้งต้น” เพื่อฟังชีวิตจริงของผู้คน

คำถามชวนคิด (สำหรับชุมชน)

- ชีวิตของคนในชุมชนเปลี่ยนไปอย่างไรในช่วง 5-10 ปีที่ผ่านมา?
- อะไรทำให้คนในชุมชนอยู่ดีมีสุข?
- อะไรคือสิ่งที่คนในชุมชนกังวลมากที่สุด?
- ข้อมูลที่เห็นตรงกับชีวิตจริงหรือไม่?
- มีเรื่องใดที่คนภายนอกมักมองไม่เห็น?
- ชุมชนอยากเห็นอนาคตแบบใด?

#### 26.1.5 รูปแบบที่ 5 : Inter-provincial Learning Exchange

เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างจังหวัด

เหมาะสำหรับ เครือข่ายจังหวัดที่ต้องการเรียนรู้ข้ามพื้นที่ เช่น จังหวัดในโครงการ ภาศเครือข่าย หรือพื้นที่ที่มีโจทย์คล้ายกัน

ระยะเวลา ได้แก่ 1 วัน หรือ 2 วัน ผู้เข้าร่วมที่เหมาะสม ทีมจังหวัด และอื่น ๆ

คำถามชวนคิด

- จังหวัดต่าง ๆ กำลังเผชิญ pattern อะไรร่วมกัน?
- จังหวัดใดมี paradox ที่น่าเรียนรู้?
- มีแนวทางใดที่น่าสนใจ แต่ต้องปรับตามบริบท?
- พื้นที่ต่าง ๆ สามารถช่วยกันเรียนรู้อะไรต่อได้?
- เครือข่ายจังหวัดควรสร้าง learning loop ร่วมกันอย่างไร?

#### 26.1.6 รูปแบบที่ 6 : Learning Review Workshop เวทีทบทวนการเรียนรู้และปรับตัวของพื้นที่

เหมาะสำหรับ จังหวัดที่เริ่มขับเคลื่อน Area Agenda แล้ว และต้องการทบทวนความก้าวหน้า บทเรียน และการปรับทิศทาง

ระยะเวลา ครึ่งวัน หรือ 1 วัน และความถี่ที่แนะนำ

คำถามชวนคิด

- ทุก 3-6 เดือน สำหรับประเด็นที่กำลังขับเคลื่อน
- หรือปีละครั้งสำหรับการทบทวนภาพรวมจังหวัด
- เป้าหมาย ได้แก่ ทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นจริง เรียนรู้จากความสำเร็จและข้อจำกัด ทบทวน assumptions และอื่น ๆ
- เราเริ่มเห็นอะไรเปลี่ยนไปบ้าง?
- อะไรเป็นไปตามคาด และอะไรไม่เป็นไปตามคาด?
- ภาศเริ่มทำงานร่วมกันดีขึ้นหรือไม่?

## “เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

- ผู้คนเริ่มมองปัญหา differently หรือยัง?
- สิ่งใดควรทำต่อ หยุดทำ หรือเริ่มทำใหม่?
- รอบต่อไปควรเรียนรู้อะไรเป็นพิเศษ?

### 26.1.7 ข้อควรระวังในการจัดเวที

เลือกเวทีให้เหมาะกับสถานการณ์

1. อย่าให้ข้อมูลมากเกินไปจนไม่มีเวลาสนทนา

เวทีที่ดีควรมีข้อมูลพอให้คิด แต่ต้องมีเวลาพอให้ผู้คนตีความและเชื่อมโยงข้อมูลกับชีวิตจริง

2. อย่าใช้เวทีเป็นเพียงการรับรองข้อสรุป

หากข้อสรุปถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า เวทีจะไม่ใช้พื้นที่เรียนรู้ร่วม

3. อย่าเชิญเฉพาะคนที่เห็นด้วย

ความเห็นต่างคือแหล่งเรียนรู้สำคัญของระบบ

4. อย่าจบเวทีโดยไม่มี learning loop

ทุกเวทีควรจบด้วยคำถามว่า จะเรียนรู้อะไรต่อ ใครจะสานต่อ และจะกลับมาทบทวนเมื่อไร

5. อย่าทำให้ประชาชนเป็นเพียงผู้ให้ข้อมูล

ประชาชนควรถูกมองเป็นเจ้าของประสบการณ์และเจ้าของอนาคตร่วม ไม่ใช่เพียงแหล่งข้อมูลของโครงการ

### 26.1.8 Final Reflection

เวทีที่ดีในกระบวนการ TWBI และ SHARE+ ไม่ใช่เวทีที่ “จัดสำเร็จ” ตามกำหนดการเท่านั้น แต่คือเวทีที่ช่วยให้พื้นที่ เห็นตนเองลึกขึ้น ฟังกันมากขึ้น เข้าใจความเชื่อมโยงมากขึ้น กำหนดโจทย์ร่วมได้ชัดขึ้น มีพลังที่จะขยับต่อร่วมกัน และเพราะเวทีเหล่านี้ไม่ใช่เพียงกิจกรรมแต่คือโครงสร้างพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วม และการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่

### ตารางที่ 36 รูปแบบเวที: Introductory Workshop (ครึ่งวัน)

| ช่วง           | เนื้อหา/กิจกรรม                   | ผลลัพธ์ที่คาดหวัง                 |
|----------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| เปิดกรอบคิด    | ทำไมต้องมอง well-being และพื้นที่ | เข้าใจเหตุผลของการใช้ TWBI/SHARE+ |
| แนะนำข้อมูล    | ภาพรวม TWBI และ SHARE+            | เห็นข้อมูลเบื้องต้นของจังหวัด     |
| อ่านข้อมูลร่วม | ดู pattern, gaps, paradox         | เริ่มเห็นประเด็นชวนคิด            |
| กลุ่มย่อย      | สะท้อนสิ่งที่เห็นจากข้อมูล        | ได้ข้อสังเกตจากหลายมุมมอง         |
| สรุปวงใหญ่     | แลกเปลี่ยนคำถามสำคัญ              | ได้คำถามถัดไปของจังหวัด           |

### ตารางที่ 37 รูปแบบเวที: Provincial Deep Dialogue (1 วัน)

| ช่วง               | เนื้อหา/กิจกรรม                           | ผลลัพธ์              |
|--------------------|-------------------------------------------|----------------------|
| เปิดกรอบคิด        | Well-being, Systems Thinking, TWBI/SHARE+ | กรอบคิดร่วม          |
| อ่านข้อมูล         | TWBI และ SHARE+ ของจังหวัด                | เห็น pattern สำคัญ   |
| วิเคราะห์กลุ่มย่อย | Pattern, paradox, vulnerability           | ได้ข้อสังเกตเชิงระบบ |
| เชื่อมประสบการณ์   | Lived experience reflection               | เข้าใจบริบทพื้นที่   |
| สรุปวันแรก         | ประเด็นที่ควรเรียนรู้ต่อ                  | ชุดคำถามสำคัญ        |

### ตารางที่ 38 รูปแบบเวที: Intensive Strategy Workshop (2 วัน)

| ช่วง              | เนื้อหา/กิจกรรม                  | ผลลัพธ์            |
|-------------------|----------------------------------|--------------------|
| ทบทวนวันแรก       | สิ่งที่เห็นและเรียนรู้           | ความเข้าใจร่วม     |
| เลือกโจทย์        | Candidate Area Agenda            | วาระร่วมเบื้องต้น  |
| วิเคราะห์ภาคี     | Stakeholder and Resource Mapping | เห็นทุนและช่องว่าง |
| หา leverage point | จุดคานจัดของระบบ                 | โอกาสขับเคลื่อน    |
| วางก้าวต่อไป      | Learning Loop Planner            | แผนทดลองและทบทวน   |

### ตารางที่ 39 รูปแบบเวที: Leadership Briefing สำหรับผู้บริหาร

| ช่วง                 | เนื้อหา/กิจกรรม                             |
|----------------------|---------------------------------------------|
| Briefing             | ภาพรวม well-being และข้อมูลสำคัญของจังหวัด  |
| Strategic Reflection | อ่าน pattern, paradox, risk และ opportunity |
| Dialogue             | ถามต่ออนาคตจังหวัดและวาระร่วม               |
| Decision Point       | เห็นขอบทิศทางหรือประเด็นที่จะขับเคลื่อนต่อ  |
| Next Step            | กำหนดกลไก เจ้าภาพร่วม และเวทีถัดไป          |

### ตารางที่ 40 รูปแบบเวที: Community Voice Forum

| ช่วง                  | เนื้อหา/กิจกรรม                             |
|-----------------------|---------------------------------------------|
| เปิดวง                | ถามเรื่องชีวิต ความเปลี่ยนแปลง และความกังวล |
| นำเสนอข้อมูลอย่างง่าย | ใช้ภาพ กราฟ หรือข้อมูลไม่กี่จุด             |
| วงสนทนา               | ข้อมูลตรงหรือไม่ตรงกับประสบการณ์จริงอย่างไร |
| ระบุประเด็น           | เรื่องใดสำคัญต่อชุมชน                       |
| สรุปเสียงชุมชน        | ส่งต่อเข้าสู่เวทีจังหวัดหรือ Area Agenda    |

### ตารางที่ 41 รูปแบบเวที: Multi-Province Learning Exchange

| ช่วง                  | เนื้อหา/กิจกรรม                        |
|-----------------------|----------------------------------------|
| Provincial Story      | แต่ละจังหวัดเล่า pattern และโจทย์ของตน |
| Cross-case Reflection | มองความเหมือนและความต่าง               |
| Learning Dialogue     | แลกเปลี่ยน leverage points และบทเรียน  |
| Peer Advice           | จังหวัดให้ข้อเสนอแนะต่อกัน             |
| Network Planning      | วางแผนการเรียนรู้ต่อเนื่อง             |

#### ตารางที่ 42 รูปแบบเวที: Learning Review Circle

| ช่วง       | เนื้อหา/กิจกรรม                 |
|------------|---------------------------------|
| Review     | เกิดอะไรขึ้นบ้าง                |
| Evidence   | ข้อมูลและประสบการณ์สะท้อนอะไร   |
| Learning   | เราเรียนรู้อะไร                 |
| Adaptation | ควรปรับอะไร                     |
| Next Loop  | รอบต่อไปจะทดลองหรือเรียนรู้อะไร |

#### ตารางที่ 43 เมทริกซ์เลือกรูปแบบเวทีตามสถานการณ์

| สถานการณ์ของจังหวัด                | รูปแบบเวทีที่เหมาะสม               |
|------------------------------------|------------------------------------|
| เพิ่งเริ่มรู้จัก TWBI/SHARE+       | Introductory Workshop              |
| ต้องการกำหนด Area Agenda           | Provincial Deep Dialogue           |
| ต้องการให้ผู้บริหารเห็นทิศทาง      | Executive Dialogue                 |
| ต้องการฟังเสียงประชาชน             | Community Reflection Forum         |
| ต้องการเรียนรู้จากจังหวัดอื่น      | Inter-provincial Learning Exchange |
| เริ่มขับเคลื่อนแล้วและต้องการทบทวน | Learning Review Workshop           |

## 27 ภาคผนวก H Visual Framework Collection

### 27.1 กรอบที่ 1: จากข้อมูลสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่

#### Framework 1 – จาก "ข้อมูล" สู่ "การพลิกโฉมเชิงพื้นที่"

"ข้อมูลจะมีพลังอย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่อถูกนำมาใช้เพื่อ เปิดบทสนทนา สร้างความเข้าใจร่วมกัน และ ขับเคลื่อนการเรียนรู้และการลงมือทำอย่างต่อเนื่อง"

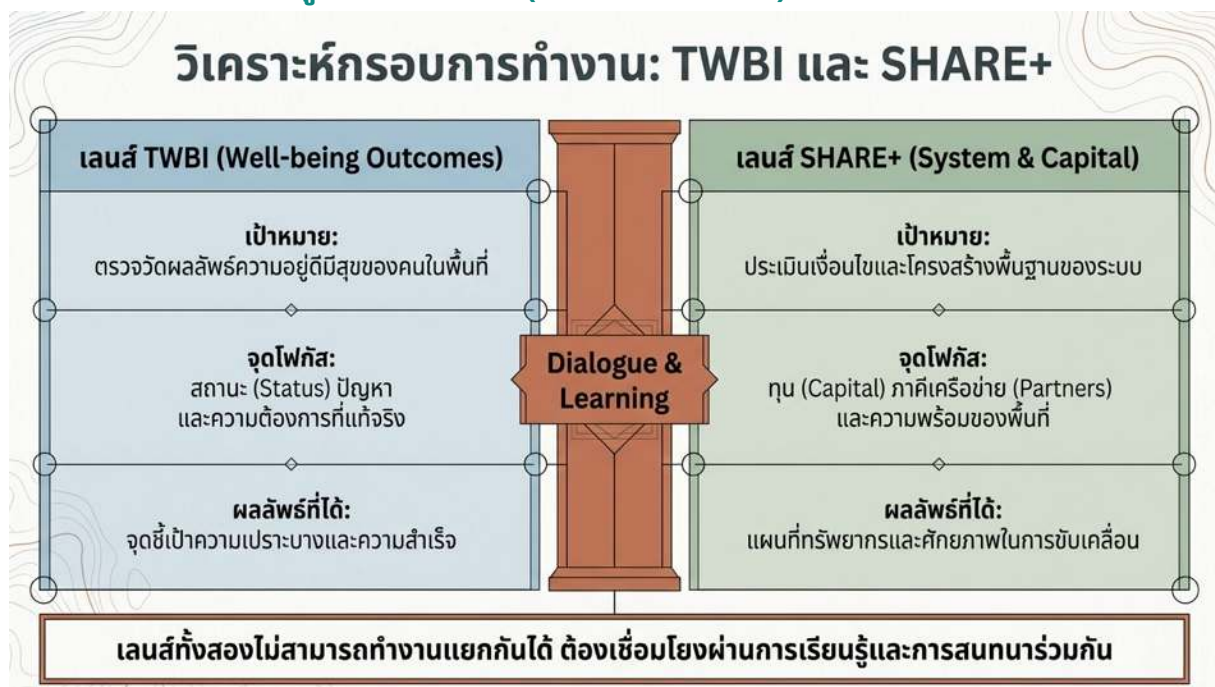


เส้นทางแห่งคุณค่า: จากทรัพยากรตั้งต้น สู่ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงระดับโครงสร้าง กรอบนี้แสดงเส้นทางของข้อมูลจาก Dashboard สู่การเปลี่ยนแปลงจริงในพื้นที่ หัวใจของกรอบคือความเชื่อว่าข้อมูล ไม่มีพลังในตัวเอง พลังเกิดขึ้นเมื่อผู้คนในพื้นที่ "อ่าน ตีความ สนทนา และลงมือ" กับข้อมูลนั้นร่วมกัน

**ข้อมูล (TWBI+SHARE+) → การอ่านร่วม → บทสนทนา → วาระร่วม → การเปลี่ยนแปลง**

การใช้ กรอบนี้: ชวนภาคีระบุนว่าตนเองอยู่ในขั้นตอนใดของเส้นทางนี้ และต้องการเงื่อนไขอะไรเพื่ก้าวไปขั้นถัดไป

### 27.2 กรอบที่ 2: เลนส์คู่ในการอ่านพื้นที่ (TWBI + SHARE+)



## “เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

TWBI และ SHARE+ เป็นเลนส์คู่ที่มองพื้นที่จากสองมุมที่เสริมกัน TWBI มองสถานะ Well-being ของประชากร (ผลลัพธ์ระดับสังคม) ในขณะที่ SHARE+ มองทุน ภาว และทรัพยากร (ศักยภาพระดับระบบ) การใช้เลนส์ทั้งสองพร้อมกัน ให้ภาพสมบูรณ์กว่าการใช้แค่เลนส์ใดเลนส์หนึ่ง

คำถามสำคัญ: “ถ้าดูเฉพาะ TWBI เราเห็นอะไร? และถ้าเพิ่ม SHARE+ เข้ามา ภาพรวมเปลี่ยนไปอย่างไร?”

ความแตกต่าง ระหว่างสองเลนส์มักเป็นจุดเริ่มต้นของบทสนทนาที่มีคุณค่าที่สุด

### 27.3 กรอบที่ 3: วงจรการเรียนรู้ของพื้นที่



วงจรการเรียนรู้ของพื้นที่ (Territorial Learning Cycle) ไม่ใช่เส้นตรง แต่เป็นวงจรที่ทวีความลึกซึ้งขึ้นในแต่ละรอบ ความสำเร็จวัดไม่ใช่ว่า “ทำครบทุกขั้นตอน” แต่ว่า “แต่ละรอบเรียนรู้อะไรเพิ่มขึ้นจากรอบก่อน”

#### 1. อ่านข้อมูล (Read) 2. ส น ท น า (Dialogue) 3. วาง แผน (Plan) 4. ทบทวน (Review) →

การใช้ร่วมกับ SHARE+: นำข้อมูลภาคีจาก SHARE+ มา plot ในกรอบนี้ เพื่อระบุช่องว่างในระบบนิเวศ — ประเด็นภาคีที่ขาด ทรัพยากรที่ยังไม่เชื่อมต่อ และโอกาสในการสร้างพันธมิตรใหม่

### 27.4 กรอบที่ 4: เส้นทางกำหนัดการร่วมของพื้นที่



## “เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

กรอบนี้แสดงเส้นทาง 4 ขั้นตอนในพื้นที่ที่ต้องผ่าน เพื่อนำจากความเข้าใจร่วมไปสู่วาระพื้นที่ที่ทุกภาคส่วนรู้สึกเป็นเจ้าของ

ขั้นตอน 1 Shared Understanding — ทุกคนเห็นภาพสถานการณ์จังหวัดร่วมกัน ขั้นตอน 2 Shared Questions — ทุกคนตั้งคำถามเดียวกันเกี่ยวกับอนาคต ขั้นตอน 3 Shared Direction — ทุกคนมองเห็นทิศทางร่วมที่ต้องการไป ขั้นตอน 4 Area Agenda — วาระที่ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของและพร้อมขับเคลื่อน

การใช้กรอบนี้: ถามทีมว่า 'เราอยู่ในขั้นตอนใดของเส้นทางนี้?' ถ้าภาคียังไม่มี Shared Understanding ก็ไม่ควรรีบข้ามไปสร้าง Agenda ก่อนเวลา

### 27.5 กรอบที่ 5: จากพื้นที่แยกส่วน สู่พื้นที่แห่งการเรียนรู้ร่วม

#### จากพื้นที่แยกส่วน สู่พื้นที่แห่งการเรียนรู้ร่วม (Framework 5)



กรอบนี้อธิบายการเปลี่ยนผ่านจาก 'พื้นที่ที่ทำงานแยกส่วน' สู่ 'พื้นที่ที่เรียนรู้และทำงานร่วมกัน' โดยมี 4 สภาวะที่พื้นที่อาจอยู่ คือ สภาวะ 1 Isolated — ทำงานแยกส่วน ข้อมูลไม่ไหล ภาศิไม่เชื่อมกัน สภาวะ 2 Coordinated — มีการประสานงาน แต่ยังขาด shared agenda สภาวะ 3 Collaborative — มีวาระร่วม ทรัพยากรไหลข้ามหน่วยงาน สภาวะ 4 Learning Territory — เรียนรู้และปรับตัวร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

การใช้กรอบนี้: ให้ทีมประเมินว่าจังหวัดกำลังอยู่ในสภาวะใด และต้องการเงื่อนไขอะไร เพื่อก้าวสู่สภาวะถัดไป

“เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

## 27.6 กรอบที่ 6: ระบบนิเวศของภาคีและทรัพยากรพื้นที่



กรอบนี้แสดงภาพระบบนิเวศ (Ecosystem) ของภาคีและทรัพยากรในพื้นที่ โดยจัดกลุ่มตามบทบาท และระดับการมีส่วนร่วม ช่วยให้ทีมเห็นว่าใครอยู่ตรงไหนในระบบ ใครที่ยังห่างไกล และจะสร้างความเชื่อมโยงอย่างไร

แกนกลาง (Core) — ภาคีที่ขับเคลื่อนหลัก กำหนดทิศทาง ประสานงาน ชั้นกลาง (Active) — ภาคีที่มีส่วนร่วมสม่ำเสมอ สนับสนุน ร่วมดำเนินการ ชั้นนอก (Peripheral) — ภาคีที่มีศักยภาพแต่ยังห่างไกล ต้องเชิญชวนและสร้างความไว้วางใจ

การใช้ร่วมกับ SHARE+: นำข้อมูลภาคีจาก SHARE+ มา plot ในกรอบนี้ เพื่อระบุช่องว่างในระบบนิเวศ — ประเภทภาคีที่ขาด ทรัพยากรที่ยังไม่ถูกใช้ และโอกาสในการเชื่อมโยงใหม่

## 27.7 กรอบที่ 7: เลนส์อ่านความย้อนแย้งของการพัฒนา



## “เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

กรอบนี้ให้เลนส์สำหรับอ่านข้อมูลเพื่อค้นหา Paradox หรือความย้อนแย้งในการพัฒนา แทนที่จะดูเฉพาะตัวเลขที่ ดีขึ้น กรอบนี้ชวนถามว่า "ความก้าวหน้านี้มาพร้อมกับต้นทุนอะไร" และ "อะไรที่กำลังถูกแลกไป"

| คำถาม                             | สิ่งที่ต้องมองหา                    |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| อะไรกำลังดีขึ้น?                  | มิติหรือตัวชี้วัดที่มีแนวโน้มบวก    |
| อะไรยังไม่ดีขึ้น หรือแย่ลง?       | มิติที่ตามหลัง หรือมีแนวโน้มลบ      |
| ทั้งสองมีความเชื่อมโยงกันหรือไม่? | มองหา Trade-off ที่ซ่อนอยู่         |
| ตั้งชื่อ Paradox                  | ระบุความย้อนแย้งให้ชัดเจนเป็นประโยค |

ขั้นตอนการใช้: (1) เลือกมิติที่ดีขึ้น (2) เลือกมิติที่ยังแย่ (3) ถามว่ามีความเชื่อมโยงกันหรือไม่ (4) ตั้งชื่อ Paradox (5) นำ Paradox เป็นคำถามเปิดในเวที Dialogue

## 27.8 กรอบที่ 8: สามเหลี่ยมการใช้ข้อมูลอย่างมีความหมาย

### สามเหลี่ยมการใช้ข้อมูลอย่างมีความหมาย (TWBI Literacy Triangle)



การอ่านข้อมูลที่ดีต้องมีทั้ง ข้อมูล บริบทพื้นที่ และการตีความร่วม หากขาดอย่างใดอย่างหนึ่ง อาจตีความพื้นที่ผิดหรือแคบเกินไป

สามเหลี่ยมนี้อธิบายเงื่อนไข 3 ประการที่ต้องมีพร้อมกัน เพื่อให้การใช้ข้อมูลเกิดความหมายจริง ขาดเงื่อนไขใดเงื่อนไขหนึ่ง การใช้ข้อมูลก็มักหยุดอยู่แค่ในรายงาน

| มุมมองของสามเหลี่ยม                            | ความหมาย                                                 |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| ข้อมูลที่เชื่อถือได้ (Credible Data)           | ข้อมูลมีคุณภาพ เข้าถึงได้ สะท้อนความเป็นจริง             |
| กระบวนการที่มีส่วนร่วม (Participatory Process) | ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนอ่าน ตีความ และถกเถียงกับข้อมูล |
| เจตจำนงที่จะเปลี่ยนแปลง (Will to Act)          | ผู้มีอำนาจตัดสินใจพร้อมใช้ข้อมูลเป็นฐานของการเปลี่ยนแปลง |

กรอบนี้ใช้วิเคราะห์ว่าจังหวัดขาดมุมใดของสามเหลี่ยม บางจังหวัดมีข้อมูลดี แต่ขาดกระบวนการมีส่วนร่วม บางจังหวัดมีกระบวนการดีแต่ผู้นำยังไม่มีเจตจำนงเปลี่ยนแปลง คำตอบชี้ให้เห็นว่าควรเสริมสร้างจากจุดใด

## 27.9 กรอบที่ 9: โมเดลปัญญาเชิงพื้นที่



## “เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

ควรใช้กรอบนี้ร่วมกันเป็นทีม ไม่ใช่ประเมินคนเดียว การที่ทีมมีคะแนนต่างกันในแต่ละมิติเดียวกัน มักเป็นจุดเริ่มต้น ของบทสนทนาที่มีคุณค่า

### 27.10 กรอบ: ศักยภาพของจังหวัดในการเปลี่ยนแปลง



เพื่อให้เห็นว่าจังหวัดพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้าง และยังต้องพัฒนาอะไรเพิ่มเติม

**มิติ 1 ข้อมูลและความรู้** — พื้นที่เข้าถึงและใช้ข้อมูลได้อย่างมีความหมาย

**มิติ 2 ภาวการณ์และความสัมพันธ์** — ระบบนิเวศภาคีเข้มแข็งและเชื่อมโยงกัน

**มิติ 3 กระบวนการและกลไก** — มีกลไก dialogue และ learning loop ที่ทำงานได้จริง

**มิติ 4 ความเป็นผู้นำ** — มีผู้นำที่เป็น champion ของการเปลี่ยนแปลง

**มิติ 5 วัฒนธรรมและทัศนคติ** — เปิดรับการเรียนรู้และการปรับตัว

การใช้กรอบนี้: ควรใช้ร่วมกันเป็นทีม ไม่ใช่ประเมินคนเดียว การที่ทีมมีคะแนนต่างกันในแต่ละมิติ คือข้อมูลที่มีคุณค่าสำหรับ การสนทนา

กรอบนี้ประเมินศักยภาพของจังหวัดใน 5 มิติ เพื่อให้เห็นว่าจังหวัดพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง เชิงระบบแค่ไหน และต้อง พัฒนาด้านใดเป็นพิเศษ

กรอบนี้ไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อ "ให้คะแนน" จังหวัด แต่เพื่อช่วยทีมออกแบบกระบวนการ ให้สอดคล้องกับระดับ ศักยภาพที่มีอยู่จริง

| มิติ                                   | คำถามประเมิน                                    | ระดับ (1-5)                                                                                                                            |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ข้อมูลและความรู้ (Data & Knowledge)    | มีข้อมูลและความเข้าใจพอจะตัดสินใจได้?           | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| ภาวะผู้นำ (Leadership)                 | มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และพร้อมนำการเปลี่ยนแปลง? | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| ภาวการณ์และความสัมพันธ์ (Partnership)  | มีภาคีที่พร้อมร่วมมืออย่างจริงจัง?              | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| กระบวนการและระบบ (Process)             | มีกระบวนการทำงานร่วมที่เป็นระบบ?                | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) | ยอมรับความผิดพลาดและเรียนรู้จากประสบการณ์?      | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |

## 28 ภาคผนวก I Provincial Snapshot Template แบบสรุปภาพรวมจังหวัดหน้าเดียว

### 28.1 I.1 วัตถุประสงค์และการใช้งาน

Provincial Snapshot คือเอกสารสรุปภาพรวมของจังหวัดในหน้าเดียว ออกแบบมาเพื่อให้ภาคีทุกคนในห้องประชุม เห็นสถานการณ์เบื้องต้นร่วมกัน ก่อนเริ่มกระบวนการสนทนาหรือเรียนรู้ร่วมกัน ลักษณะสำคัญของ Snapshot ที่ดีคือ อ่านได้เร็ว เข้าใจง่าย และกระตุ้นคำถาม — ไม่ใช่ตอบคำถามทุกอย่าง

เป้าหมายของ Snapshot ไม่ใช่การนำเสนอข้อมูลครบถ้วน แต่คือการสร้าง "จุดร่วม" ให้ภาคีทุกกลุ่ม มีฐานข้อมูลเดียวกัน ก่อนเริ่มบทสนทนา

### 28.2 I.2 โครงสร้างของ Provincial Snapshot

Snapshot ที่ดีควรประกอบด้วยข้อมูล 5 ส่วน ดังนี้

| ส่วน                   | เนื้อหา                                                       | แหล่งข้อมูล     |
|------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1. คะแนน TWBI รวม      | คะแนนรวมระดับจังหวัด<br>เปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยประเทศ         | TWBI Dashboard  |
| 2. คะแนนรายมิติ        | คะแนน 5 มิติหลัก<br>ระบุมิติที่โดดเด่นและมิติที่ต้องเฝ้าระวัง | TWBI Dashboard  |
| 3. ตัวชี้วัดที่น่าสนใจ | ตัวชี้วัด 3-5<br>รายการที่ควรยกขึ้นมาพูดคุย                   | TWBI + SHARE+   |
| 4. ภาพรวม SHARE+       | จำนวนและประเภทภาคี<br>ทรัพยากรสำคัญในพื้นที่                  | SHARE+ Platform |
| 5. คำถามเปิดวง         | คำถาม 1-2 ข้อที่จะใช้เปิดการสนทนา                             | ทีมกระบวนการ    |

### 28.3 I.3 แบบฟอร์ม Provincial Snapshot

จังหวัด: \_\_\_\_\_ วันที่จัดทำ: \_\_\_\_\_ ผู้จัดทำ: \_\_\_\_\_

|                                      |                                                           |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| คะแนน TWBI รวม (ระดับจังหวัด)        | _____ / _____ 100<br>เปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยประเทศ: _____ |
| มิติที่คะแนนสูงที่สุด (จุดแข็ง)      | 1. _____<br>2. _____                                      |
| มิติที่คะแนนต่ำที่สุด (จุดเฝ้าระวัง) | 1. _____<br>2. _____                                      |
| ตัวชี้วัดที่น่าสนใจพิเศษ             | 1. _____<br>2. _____<br>3. _____                          |
| ภาคีหลักใน SHARE+                    | จำนวนภาคีทั้งหมด: _____ หน่วย<br>กลุ่มภาคีหลัก: _____     |
| ทรัพยากรสำคัญของพื้นที่              | 1. _____<br>2. _____                                      |
| คำถามเปิดวงสนทนา                     | 1. _____<br>2. _____                                      |

## 28.4 I.4 คำแนะนำการใช้งาน

**ตารางที่ 44** แบบสังเกตสัญญาณการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

| ประเด็น                                  | สัญญาณที่เริ่มเห็น |
|------------------------------------------|--------------------|
| วิธีคิดของพื้นที่เริ่มเปลี่ยน            |                    |
| การทำงานร่วมเริ่มเชื่อมโยงขึ้น           |                    |
| ภาคีใหม่เข้ามามีบทบาท                    |                    |
| เวทีสนทนามีคุณภาพดีขึ้น                  |                    |
| ข้อมูลถูกใช้ในการตัดสินใจมากขึ้น         |                    |
| Area Agenda เริ่มมี momentum             |                    |
| ประชาชนหรือชุมชนรู้สึกเป็นเจ้าของมากขึ้น |                    |

**ตารางที่ 45** แบบฟอร์ม Stop-Keep-Start

| สิ่งที่ควรทำต่อ | สิ่งที่ควรหยุด | สิ่งที่ควรเริ่มทำใหม่ |
|-----------------|----------------|-----------------------|
|                 |                |                       |
|                 |                |                       |

**ตารางที่ 46** แบบบันทึกบทเรียนสำคัญ

| ประเด็น                        | บทเรียน |
|--------------------------------|---------|
| บทเรียนเกี่ยวกับข้อมูล         |         |
| บทเรียนเกี่ยวกับพื้นที่        |         |
| บทเรียนเกี่ยวกับภาคี           |         |
| บทเรียนเกี่ยวกับกระบวนการ      |         |
| บทเรียนเกี่ยวกับ Area Agenda   |         |
| บทเรียนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง |         |

**ตารางที่ 47   แบบวางแผนปรับตัวรอบถัดไป**

| ประเด็น                              | แนวทางปรับตัว |
|--------------------------------------|---------------|
| ข้อมูลที่ต้องเติม                    |               |
| ภาคีที่ต้องเชิญเพิ่ม                 |               |
| ประเด็นที่ต้อง dialogue ต่อ          |               |
| กิจกรรมหรือ intervention ที่ต้องปรับ |               |
| กลไกที่ต้องพัฒนา                     |               |
| เวทีทบทวนครั้งถัดไป                  |               |
| ผู้รับผิดชอบ/เจ้าภาพร่วม             |               |

## 29 ภาคผนวก J Pattern Analysis Canvas แบบฟอร์มวิเคราะห์แบบแผนระบบจังหวัด

### 29.1 J.1 วัตถุประสงค์และหลักการ

Pattern Analysis Canvas ใช้สำหรับช่วยให้ทีมจังหวัดวิเคราะห์ข้อมูลเชิงระบบ — ไม่ใช่เพียงดูตัวเลขแยกส่วน แต่ตั้งคำถามว่าข้อมูลหลายชุดกำลังเล่าเรื่องเดียวกันหรือคนละเรื่อง และเรื่องเล่านั้นบอกอะไรเกี่ยวกับระบบของพื้นที่

หลักการสำคัญคือ "มอง Pattern ไม่ใช่มองตัวเลข" ข้อมูลที่ดูไม่เกี่ยวข้องกันในครั้งแรก อาจชี้ไปยังรากปัญหาเดียวกัน หรือความย้อนแย้งที่ระบบกำลังผลิตซ้ำ

### 29.2 J.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์

ขั้นที่ 1 รวบรวมข้อมูลจาก TWBI และ SHARE+ ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ ขั้นที่ 2 จัดกลุ่มข้อมูลตามมิติ (สุขภาพ / สังคมและเศรษฐกิจ / สิ่งแวดล้อมและโครงสร้างพื้นฐาน / การศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ / การมีส่วนร่วมของประชาชน) ขั้นที่ 3 มองหาความสัมพันธ์และรูปแบบที่ซ้ำกันข้ามมิติ ขั้นที่ 4 ระบุมุมมอง Pattern หลักและตั้งสมมติฐานเชิงระบบ ขั้นที่ 5 ทดสอบ Pattern กับประสบการณ์จริง ของภาคีและชุมชน

### 29.3 J.3 แบบฟอร์ม Pattern Analysis Canvas

จังหวัด: \_\_\_\_\_ ประเด็นที่วิเคราะห์: \_\_\_\_\_

|                                          |                                                                                                                    |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ส่วนที่ 1: ข้อมูลที่เลือกมาวิเคราะห์     | ระบุตัวชี้วัด/ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (อย่างน้อย 5 รายการ)<br>1. _____<br>2. _____<br>3. _____<br>4. _____<br>5. _____ |
| ส่วนที่ 2: ข้อมูลที่ "ดีขึ้น" กว่าเฉลี่ย | ตัวชี้วัดที่จังหวัดทำได้ดีกว่าค่าเฉลี่ยหรือดีขึ้นต่อเนื่อง<br>_____<br>_____                                       |
| ส่วนที่ 3: ข้อมูลที่ "ยังต้องพัฒนา"      | ตัวชี้วัดที่ต่ำกว่าเฉลี่ยหรือมีแนวโน้มแย่ลง<br>_____<br>_____                                                      |
| ส่วนที่ 4: Pattern ที่พบ                 | ข้อมูลหลายชิ้นชี้ไปทางเดียวกันว่า...<br>_____<br>_____                                                             |
| ส่วนที่ 5: ความย้อนแย้ง (Paradox)        | ข้อมูลที่ดูขัดแย้งกัน หรือสิ่งที่ดีขึ้นในขณะที่อีกสิ่งแย่ลง<br>_____<br>_____                                      |
| ส่วนที่ 6: สมมติฐานเชิงระบบ              | Pattern นี้อาจเกิดจาก...<br>_____<br>สิ่งที่ระบบกำลังผลิตซ้ำคือ...<br>_____                                        |
| ส่วนที่ 7: คำถามสำหรับการสนทนาต่อ        | คำถามสำคัญที่ Pattern นี้ทำให้เกิดขึ้น<br>1. _____<br>2. _____<br>3. _____                                         |

#### 29.4 J.4 คำถามชวนคิดสำหรับผู้นำกระบวนการ

ข้อมูลหลายชุดที่เราดูอยู่กำลังเล่าเรื่องเดียวกันหรือคนละเรื่อง? มีมิติใดที่คะแนนดีแต่อาจซ่อนความเปราะบาง ระยะเวลา? รูปแบบนี้เกิดขึ้นมานานแค่ไหน และเกิดจากอะไร? หากเปลี่ยนสิ่งหนึ่ง Pattern ทั้งหมดจะเปลี่ยนตามหรือไม่?

### 30 ภาคผนวก K Paradox Finder แบบฟอร์มค้นหาความย้อนแย้งของการพัฒนา

#### 30.1 K.1 วัตถุประสงค์และความสำคัญ

Paradox Finder ใช้เพื่อค้นหาและตั้งชื่อ "ความย้อนแย้งของการพัฒนา" ที่มักซ่อนอยู่ในข้อมูล Paradox คือสถานการณ์ที่สิ่งหนึ่งดูดีขึ้นในขณะที่สิ่งอีกอย่างกลับแย่ลง หรือความสำเร็จในมิติหนึ่งกำลังสร้างความเปราะบางในมิติอื่น

การตั้งชื่อ Paradox ไม่ใช่การกล่าวโทษพื้นที่ แต่คือการเปิดพื้นที่ให้ตั้งคำถามว่า "เราแลกอะไรกับอะไร?" และ "อะไรคือจุดคานงัดที่อาจเปลี่ยนแปลงระบบได้จริง"

#### 30.2 K.2 ประเภท Paradox ที่พบบ่อยในการพัฒนาพื้นที่

| ประเภท Paradox       | ตัวอย่าง                                                      |
|----------------------|---------------------------------------------------------------|
| Growth Paradox       | รายได้เฉลี่ยสูงขึ้น แต่ความเหลื่อมล้ำภายในจังหวัดกว้างขึ้น    |
| Health Paradox       | อัตราการเข้าถึงสถานพยาบาลสูง แต่ภาระโรคไม่ลดลง                |
| Connectivity Paradox | มีโครงสร้างพื้นฐานดีขึ้น แต่ชุมชนรู้สึกโดดเดี่ยวมากขึ้น       |
| Capacity Paradox     | มีหน่วยงานและโครงการมากขึ้น แต่ผลลัพธ์ระดับพื้นที่ ไม่เปลี่ยน |
| Data Paradox         | มีข้อมูลมากขึ้น แต่การตัดสินใจยังไม่อิงข้อมูลมากขึ้น          |

#### 30.3 K.3 แบบฟอร์ม Paradox Finder

จังหวัด: \_\_\_\_\_ ประเด็นหลัก: \_\_\_\_\_

|                                                |                                                                                               |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| ขั้นที่ 1: ระบุสิ่งที่ดูดีขึ้น                 | ข้อมูลหรือตัวชี้วัดที่แสดงความก้าวหน้า<br>1. _____<br>2. _____<br>3. _____                    |
| ขั้นที่ 2: ระบุสิ่งที่ยังไม่ดีขึ้น (หรือแย่ลง) | ข้อมูลหรือตัวชี้วัดที่ยังน่าเป็นห่วง<br>1. _____<br>2. _____<br>3. _____                      |
| ขั้นที่ 3: มองหาความเชื่อมโยง                  | สิ่งที่ดีขึ้นและสิ่งที่แย่ — มีความเชื่อมโยงกันอย่างไร?<br>_____<br>_____                     |
| ขั้นที่ 4: ตั้งชื่อ Paradox                    | "จังหวัดเรากำลัง _____ (สิ่งที่ดูดีขึ้น)<br>แต่ขณะเดียวกันก็กำลัง _____ (ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น)" |
| ขั้นที่ 5: สาเหตุเชิงระบบ                      | เหตุใด Paradox นี้จึงยังคงอยู่?<br>อะไรในระบบที่กำลังผลิตซ้ำสถานการณ์นี้?<br>_____            |
| ขั้นที่ 6: จุดคานงัด                           | หาก Paradox นี้คือสัญญาณของระบบ<br>จุดใดที่ถ้าเปลี่ยนแล้วจะส่งผลกระทบกว้างที่สุด?<br>_____    |

#### 30.4 K.4 การนำ Paradox ไปสู่การสนทนา

Paradox ที่ค้นพบควรนำไปเป็น "คำถามเปิด" ในเวที Dialogue ไม่ใช่ "คำตอบสำเร็จรูป" ภาวคคีที่หลากหลาย มักมองเห็น Paradox เดียวกันจากมุมที่ต่างกัน การพูดคุยเรื่อง Paradox ร่วมกันจึงมักนำไปสู่ความเข้าใจร่วม ที่ลึกกว่าการนำเสนอข้อมูลตรงๆ

## 31 ภาคผนวก L Reflection After Dialogue แบบสะท้อนการเรียนรู้หลังเวทีสนทนา

### 31.1 L.1 วัตถุประสงค์และเวลาที่ใช้

Reflection After Dialogue เป็นเครื่องมือสำหรับทีมกระบวนการใช้ทบทวนร่วมกันทันที หลังจบเวที ในขณะที่ความทรงจำยังสด เป้าหมายไม่ใช่การประเมินผลแบบทางการ แต่คือการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว เพื่อปรับปรุงเวทีถัดไป ใช้เวลาประมาณ 30-45 นาที ทำในวันเดียวกับที่จัดเวที

คำถามสำคัญที่ Reflection ต้องตอบไม่ใช่แค่ “ได้ข้อสรุปหรือไม่” แต่คือ “ผู้คนเริ่มเรียนรู้ร่วมกันหรือไม่ ความเข้าใจเปลี่ยนไปหรือไม่ และเราในฐานะทีมกระบวนการ ได้เรียนรู้อะไรจากวันนี้”

### 31.2 L.2 แบบฟอร์มสะท้อนการเรียนรู้ (สำหรับทีมกระบวนการ)

เวทีที่จัด: \_\_\_\_\_ วันที่: \_\_\_\_\_ ผู้เข้าร่วม Reflection: \_\_\_\_\_

|                                            |                                                             |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1. สิ่งที่เกิดขึ้นในเวที                   | เหตุการณ์สำคัญที่ควรบันทึก<br>_____<br>_____                |
| 2. ช่วงเวลาที่ผู้คน “ตื่นขึ้น” หรือ “เปิด” | มีช่วงไหนที่ผู้คนดูเหมือนเริ่มเห็นอะไรใหม่?<br>_____        |
| 3. ช่วงเวลาที่ผู้คน “ปิด” หรือ “ถอย”       | มีช่วงไหนที่บรรยากาศเปลี่ยนไปในทางที่ไม่ได้ตั้งใจ?<br>_____ |
| 4. เสียงที่ยังไม่ได้ยิน                    | มีกลุ่มหรือมุมมองใดที่ยังไม่ได้ถูกพูดถึง?<br>_____          |
| 5. Tension ที่ปรากฏขึ้น                    | มีความขัดแย้งหรือความตึงเครียดใดที่เกิดขึ้นในวง?<br>_____   |
| 6. Trust — เวทีนี้สร้างหรือทำลาย?          | ระดับความไว้วางใจระหว่างภาคีดูเปลี่ยนไปอย่างไร?<br>_____    |
| 7. สิ่งที่จะปรับในเวทีถัดไป                | 1. _____<br>2. _____<br>3. _____                            |
| 8. คำถามที่ยังไม่ได้ถามในวันนี้            | คำถามสำคัญที่ควรถามในเวทีถัดไป<br>1. _____<br>2. _____      |

### 31.3 L.3 แบบฟอร์มสะท้อนการเรียนรู้ (สำหรับผู้เข้าร่วมแต่ละคน)

นอกจากการ Reflection ของทีมกระบวนการ การเก็บ Reflection สั้นๆ จากผู้เข้าร่วมแต่ละคน ก่อนออกจากห้อง (ใช้เวลาไม่เกิน 5 นาที) ช่วยให้เห็นมุมมองที่หลากหลายมากขึ้น

|                                         |                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สิ่งที่ประทับใจหรือคิดไม่ถึง            | <hr/> <hr/>                                                                                                                                            |
| สิ่งที่อยากทำต่อหลังจากนี้              | <hr/> <hr/>                                                                                                                                            |
| คำถามที่ยังค้างใจ                       | <hr/> <hr/>                                                                                                                                            |
| ระดับความรู้สึกเชื่อมั่นในพื้นที่ (1-5) | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 เพราะ:<br><hr/> |
| สิ่งที่อยากบอกทีมผู้จัดงาน              | <hr/> <hr/>                                                                                                                                            |

### 31.4 L.4 การนำผลสู่การปรับปรุง

ผลจาก Reflection After Dialogue ควรถูกสรุปเป็น "บันทึกการเรียนรู้ของทีม" และเก็บสะสมข้ามเวที เมื่อทำหลายเวทีสะสมกัน รูปแบบ (Pattern) บางอย่างจะเริ่มปรากฏ เช่น กลุ่มผู้เข้าร่วมบางกลุ่มที่ มักไม่แสดงความเห็น หรือประเด็นที่ผู้คนมักปิดตัวลง สิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลสำคัญ สำหรับการพัฒนา กระบวนการในระยะยาว

### 31.5 L.5 Sensemaking Ladder — เครื่องมือแปลงบทสนทนาให้เป็นความเข้าใจร่วม

Sensemaking Ladder เป็นชุดคำถาม 5 ชั้น ใช้เชื่อมช่องว่างระหว่างการเปิดวง Dialogue (บทที่ 8) กับการทบทวนเรียนรู้ร่วม (บทที่ 9) ก่อนจะก้าวไปกำหนด Area Agenda (บทที่ 10) เหมาะใช้ทันทีหลังบทสนทนาหลัก เมื่อวงเริ่มมีมุมมองที่หลากหลายและยังไม่ตกผลึกเป็นความเข้าใจร่วม ใช้เวลาประมาณ 15-20 นาที ไล่คำถามทีละชั้นโดยไม่ข้ามชั้น เพราะแต่ละชั้นต่อยอดจากชั้นก่อนหน้า

| ชั้น | คำถามชวนคิด                                                                    | บันทึกคำตอบของวงสนทนา |
|------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1    | เราเห็นอะไรร่วมกัน? (What do we see?)                                          | _____<br>_____        |
| 2    | สิ่งที่เห็นนั้นแปลว่าอะไร? (What does it mean?)                                | _____<br>_____        |
| 3    | มีอะไรที่ยังขาดหรือมองไม่เห็น? (What is missing?)                              | _____<br>_____        |
| 4    | เรื่องนี้กระทบใครบ้าง? (Who is affected?)                                      | _____<br>_____        |
| 5    | จากที่คุยกันมา<br>เราพอจะเห็นพ้องกันในเรื่องใดบ้าง?<br>(What can we agree on?) | _____<br>_____        |

ข้อควรระวังสำหรับกระบวนการ: อย่ารีบข้ามไปชั้นที่ 5 (What can we agree on?) ก่อนที่จะผ่านชั้นที่ 3-4 อย่างแท้จริง มีฉะนั้นข้อตกลงที่ได้อาจเป็นเพียงฉันทามติผิวเผินที่ไม่ทนต่อความขัดแย้ง เมื่อเริ่มลงมือทำจริงในบทที่ 10-11

## 32 ภาคผนวก M Facilitator's Question Guide ชุดคำถามสองภาษาสำหรับกระบวนการ

### 32.1 M.1 วัตถุประสงค์และหลักการ

ภาคผนวกนี้จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้กระบวนการสามารถปรับภาษาคำถามให้เหมาะสมกับบริบทและกลุ่มผู้เข้าร่วม ที่หลากหลาย ข้อมูล TWBI และ SHARE+ ถูกนำไปใช้ในเวทีที่ต่างกัน ตั้งแต่เวทีระดับนโยบาย ที่มีผู้บริหารและนักวิชาการ ไปจนถึงเวทีระดับพื้นที่ที่มีผู้นำชุมชน อาสาสมัคร และภาคประชาชน ภาษาคำถามที่เหมาะสมกับแต่ละบริบท มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

คำถามที่ใช้ภาษาวิชาการและแนวคิดเชิงระบบมีประสิทธิภาพสูงในการสนทนาระดับนโยบาย แต่อาจสร้าง “กำแพงภาษา” ในเวทีที่มีผู้เข้าร่วมจากชุมชน ซึ่งทำให้เกิดความเขยิบและการมีส่วนร่วมลดลง กระบวนการที่ดีจึงต้องสามารถแปลงคำถามเชิงระบบให้กลายเป็นคำถามเชิงประสบการณ์ได้อย่างคล่องแคล่ว โดยยังรักษาเนื้อหาและเจตนาของคำถามเดิมไว้ครบถ้วน

คำถามเหล่านี้ไม่ต้องใช้ทุกข้อในเวทีเดียว — เลือกใช้ตามสถานการณ์และ flow ของการสนทนา

### 32.2 M.2 ตารางคำถามสองภาษา เรียงตามสถานการณ์

#### 32.2.1 กลุ่มที่ 1 สร้าง Psychological Safety และเปิดเวที

ใช้เมื่อเริ่มเวทีและต้องการให้ผู้เข้าร่วมรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น โดยเฉพาะเมื่อข้อมูล TWBI อาจถูกรับรู้ว่าเป็น “จับผิด” หรือ “ตัดสิน” พื้นที่

| สถานการณ์                                       | ภาษาระบบ (Strategic Level)                                                                                       | ภาษาชีวิต (Community Level)                                                                                                           |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เมื่อผู้เข้าร่วมอาจรู้สึกว่าคุณตัดสิน จากตัวเลข | คะแนน TWBI ไม่ใช่การวัดความสำเร็จหรือล้มเหลว ของใคร แต่เป็น signal ที่ช่วยให้ระบบมองเห็น ตัวเองอย่างรอบด้าน      | ตัวเลขนี้ไม่ได้มาจับผิดใครนะครับ เหมือนตรวจสุขภาพ — รู้ตัวเลขแล้วเราค่อยมาคุยกันว่าทำอะไรต่อ ไม่มีจังหวัดไหนสมบูรณ์แบบทุกด้านหรอกครับ |
| เมื่อผู้เข้าร่วมกังวลว่าจะตอบ “ผิด”             | ในกระบวนการ Dialogue ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด เพียงคำตอบเดียว เป้าหมายคือการสร้าง collective sense-making ร่วมกัน | ไม่มีคำตอบถูกหรือผิดที่นั่นครับ เราแค่ช่วยกันคิดว่าตัวเลขนี้มันหมายความว่าในชีวิตจริงของเรา ความเห็นทุกคนมีคุณค่า                     |
| เมื่อต้องการให้สังเกต ก่อนสรุป                  | ก่อนตีความ ควรชวนผู้เข้าร่วมสังเกต pattern ที่เห็นจากข้อมูลโดยไม่รีบสรุปสาเหตุหรือแนวทางแก้ไข                    | ลองดูกราฟนี้สักครู่ก่อนนะครับ มีด้านไหน ที่ทำให้ “เอ๊ะ” บ้างไหม? ยังไม่ต้องอธิบาย แค่ชี้ให้ดูก็ได้ครับ                                |

### 32.2.2 กลุ่มที่ 2 อ่านข้อมูล TWBI (คะแนนและมิติ)

ใช้เมื่อพื้นที่กำลังทำความเข้าใจคะแนน มิติ ตัวชี้วัด หรืออันดับของจังหวัด เพื่อช่วยให้ข้อมูลมีความหมาย และเชื่อมโยงกับความเป็นจริงของพื้นที่

| สถานการณ์                         | ภาษาระบบ (Strategic Level)                                                                                                  | ภาษาชีวิต (Community Level)                                                                                                       |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เมื่อเห็นคะแนนภาพรวมครั้งแรก      | คะแนนนี้กำลังสะท้อน pattern สุขภาวะของจังหวัดในมิติใดบ้าง? มิติใดที่ควรอ่านร่วมกันมากกว่าดูแยกส่วน?                         | จากกราฟ 5 ด้านนี้ ด้านไหนที่ทำให้ทุกคนประหลาดใจมากที่สุดครับ? มีด้านไหนที่คิดว่า "ไม่น่าจะต่ำแบบนี้" ไหม?                         |
| เมื่อมิติใดมิติหนึ่งต่ำกว่าเกณฑ์  | คะแนนต่ำในมิตินี้สะท้อน structural vulnerability อะไร? Social determinants ใดกำลังกำหนดผลลัพธ์นี้?                          | คะแนนด้านนี้ต่ำ ในชีวิตประจำวันจริงๆ มีเรื่องอะไรบ้างที่บีบให้เรื่องนี้ยังแก้ไม่ได้? เป็นเรื่องปากท้อง สภาพแวดล้อม หรือกฎระเบียบ? |
| เมื่อมิติใดมิติหนึ่งสูงกว่าที่คาด | คะแนนสูงในมิตินี้สะท้อน resilience อะไร? มีความเปราะบางซ่อนอยู่ภายใต้คะแนนที่ดี หรือไม่?                                    | น่าดีใจที่ด้านนี้สูงนะครับ แต่ลองถามกันสักหน่อย สิ่งที่ทำให้สูงนั้น มันยั่งยืนไหม หรือมีอะไรซ่อนอยู่ข้างใต้?                      |
| เมื่อเปรียบเทียบกับจังหวัดอื่น    | Comparative analysis กับจังหวัดที่มี context ใกล้เคียง พู pattern แบบใด? ความแตกต่างสะท้อนอะไรเกี่ยวกับระบบของแต่ละพื้นที่? | จังหวัดใกล้เคียงที่เศรษฐกิจคล้ายกันแต่คะแนน well-being ต่ำกว่า เขาทำอะไรต่างจากเราบ้างครับ? มีอะไรที่เราเรียนรู้จากเขาได้?        |

### 32.2.3 กลุ่มที่ 3 ค้นหาและทำงานกับ Paradox

ใช้เมื่อข้อมูลสะท้อนความไม่สอดคล้องหรือความขัดแย้งของการพัฒนา เช่น มิติหนึ่งสูง แต่อีกมิติต่ำ หรือมีโครงการมากแต่ผลลัพธ์ไม่เปลี่ยนแปลง

| สถานการณ์                                                    | ภาษาระบบ (Strategic Level)                                                                                                               | ภาษาชีวิต (Community Level)                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เมื่อพบมิติสูงแต่มิติอื่นต่ำผิดปกติ                          | อะไรคือ Paradox ของพื้นที่? จังหวัดกำลัง trade off อะไรกับอะไร? ความสำเร็จในมิติหนึ่งกำลังสร้างความเปราะบางในอีกมิติหนึ่งหรือไม่?        | น่าสนใจมากครับ ข้อมูลบอกว่าคนในจังหวัดเราอายุยืนมาก แต่คะแนนเศรษฐกิจต่ำ ทุกคนคิดว่า "อายุยืน" ของเราเป็นแบบไหน มีความสุขหรือต้องทนลำบาก?      |
| เมื่อมีโครงการเยอะแต่ผลลัพธ์ไม่เปลี่ยน                       | Fragmented interventions ที่ขาด collective coordination สร้าง systemic inertia อย่างไร? จะ leverage ที่จุดไหนของระบบมีประสิทธิภาพสูงสุด? | เรามีโครงการเยอะมากเลยนะครับ แต่ทำไมตัวเลขยังไม่ขยับ? ลองช่วยกันคิดว่าโครงการพวกนี้ ต่างคนต่างทำอยู่ไหม หรือมีช่องว่างตรงไหนที่ยังไม่มีใครดู? |
| เมื่อต้องการให้ผู้เข้าร่วมรับ Paradox ได้โดยไม่รู้สึกล้มเหลว | Paradox ในระบบซับซ้อนไม่ใช่ความล้มเหลว แต่เป็น signal ที่ระบบต้องการความสนใจเชิงลึก                                                      | เจอเรื่องแบบนี้ไม่ใช่เรื่องแปลกนะครับ มันแสดงว่าพื้นที่เรากำลังมองลึกพอที่จะเห็นความซับซ้อน เป็นสัญญาณดีที่เราอยู่ในโหมดเรียนรู้จริงๆ         |

### 32.2.4 กลุ่มที่ 4 วิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยกำหนด

ใช้เมื่อพื้นที่ต้องการก้าวจากการ "เห็นอาการ" ไปสู่การ "เข้าใจสาเหตุ" โดยเชื่อมข้อมูลเชิงปริมาณกับประสบการณ์ตรง ของผู้คนในพื้นที่

| สถานการณ์                            | ภาษาระบบ (Strategic Level)                                                                                                                       | ภาษาชีวิต (Community Level)                                                                                                      |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เมื่อต้องการขุดสาเหตุที่ลึกกว่าอาการ | Social determinants<br>ใดกำลังส่งผลต่อ pattern นี้?<br>ระบบกำลัง reinforce cycle แบบใด?<br>จะแทรกแซงที่จุดไหนของระบบ<br>มีผลเชิงโครงสร้างสูงสุด? | ปัญหาตัวนี้มันถูกกดทับด้วยเรื่องอะไร<br>บ้างครับ? เป็นเรื่องปากท้อง<br>สภาพแวดล้อม หรือกฎระเบียบของรัฐ<br>ที่ทำให้เราขยับไม่ได้? |
| เมื่อพบ pattern ที่เกิดซ้ำทุกปี      | มี reinforcing loop<br>อะไรในระบบที่ทำให้ pattern นี้คงอยู่?<br>Leverage point อยู่ที่ไหน?                                                       | ทำไมเรื่องนี้ถึงเป็นแบบนี้ซ้ำๆ<br>ทุกปีครับ? ลองช่วยกันคิดว่า<br>"รากของปัญหา" มันอยู่ที่ไหน<br>ไม่ใช่แค่ที่ปลาย                 |
| เมื่อต้องการเชื่อมข้อมูลกับชีวิตจริง | Lived experience<br>ของผู้คนสะท้อนหรือขัดแย้งกับ data<br>narrative อย่างไร?<br>ข้อมูลส่วนใดอาจพลาดมิติสำคัญ?                                     | มีเรื่องอะไรที่คนในพื้นที่รู้ดีจาก<br>ประสบการณ์จริงแต่ตัวเลขยังไม่ได้<br>บอก? บางทีชาวบ้านรู้ดีกว่า<br>dashboard นะครับ         |

### 32.2.5 กลุ่มที่ 5 เชื่อมต่อกับ SHARE+ (ทุนและภาคี)

ใช้เมื่อพื้นที่ต้องการเชื่อม "ภาพปัญหา" จาก TWBI กับ "ทุนและศักยภาพ" จาก SHARE+ เพื่อให้การสนทนาไม่จมอยู่กับความขาดแคลน แต่มองเห็นทรัพยากรที่มีอยู่

| สถานการณ์                                    | ภาษาระบบ                                                                                                                                                  | ภาษาชีวิต                                                                                                                         |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การมีส่วนร่วมของประชาชนต่ำ / ความโปร่งใสน้อย | Accountability mechanisms<br>มีประสิทธิภาพอย่างไร? มี<br>structural barriers ต่อ civic<br>participation<br>อะไรที่กลไกการตัดสินใจของพื้นที่<br>ยังไม่แก้? | คนในพื้นที่รู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ<br>เรื่องๆ กระทบตัวเองจริงๆ ไหมครับ?<br>หรือรู้สึกว่าเรื่องสำคัญมักตัดสินใจโดยคนอื่น? |
| ช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ           | Implementation gap สะท้อน<br>capacity deficit, coordination<br>failure หรือ political economy<br>barriers แบบใด?                                          | มีเรื่องที่นโยบายบอกให้ทำแต่ในพื้นที่ทำ<br>ไม่ได้จริงๆ บ้างไหมครับ? อุปสรรคคืออะไร<br>เรื่องคน เรื่องงบ หรือเรื่องกฎระเบียบ?      |

เมื่อการสนทนาเริ่มมองเห็นทิศทางแล้ว ให้เปลี่ยนจาก "เรามีปัญหาอะไร" ไปสู่ "เรามีอะไรที่ใช้แก้ปัญหาได้บ้าง" โดยใช้คำถามชุดต่อไปนี้เพื่อเชื่อมภาพปัญหา จาก TWBI กับทุน ศักยภาพ และภาคีที่มีอยู่จริงใน SHARE+

“เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

| สถานการณ์                                          | ภาษาระบบ (Strategic Level)                                                                                                | ภาษาชีวิต (Community Level)                                                                                        |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เมื่อต้องการมองทุนที่มีอยู่จริง                    | จังหวัดมี social capital และ institutional capacity อะไรที่สามารถ leverage ได้? SHARE+ สะท้อน resource landscape อย่างไร? | ถ้าจะแก้เรื่องนี้ ในพื้นที่เรามีใคร มีกลุ่มไหน หรือมีกองทุนอะไรที่พอจะพึ่งพาหรือดึงมาร่วมได้บ้างครับ?              |
| เมื่อพบช่องว่างของภาคี                             | ภาคีใดที่ absent จาก collective action ที่จำเป็น? Gap analysis ของ stakeholder network บ่งชี้อะไร?                        | มีใครที่ควรอยู่ในวงนี้แต่ยังไม่ได้รับเชิญบ้างไหมครับ? หรือมีกลุ่มไหนที่ทำงานเรื่องนี้อยู่แล้วแต่เราไม่รู้?         |
| เมื่อต้องการเชื่อม TWBI กับ SHARE+ อย่างมีความหมาย | TWBI สะท้อน outcome ส่วน SHARE+ สะท้อน input และ process — pattern ของทั้งสองอ่านร่วมกันอย่างไร?                          | TWBI บอกว่าเราอยู่ตรงไหน ส่วน SHARE+ บอกว่าเรามีอะไรในมือ ถ้านำมาดูพร้อมกัน เราจะเห็นว่าควร "ลงมือตรงไหนก่อน" ครับ |

### 32.2.6 กลุ่มที่ 6 นำสู่ Area Agenda

ใช้เมื่อพื้นที่ต้องการเปลี่ยนจาก "ความเข้าใจร่วม" ไปสู่ "การตัดสินใจร่วม" ว่าจะให้ความสำคัญกับประเด็นใด และเริ่มจากจุดไหน

| สถานการณ์                              | ภาษาระบบ (Strategic Level)                                                                                                            | ภาษาชีวิต (Community Level)                                                                                                                 |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เมื่อต้องการกำหนดประเด็นร่วม           | จาก pattern ที่เห็น ประเด็นใดควรเป็น collective priority ของพื้นที่? Area agenda ที่มี feasibility และ systemic impact สูงสุดคืออะไร? | จากทุกเรื่องที่คุณยกมา ถ้าเราต้องเลือกสัก 1-2 เรื่องที่จะทำร่วมกันจริงๆ เรื่องอะไรที่ทุกคนในวงนี้รู้สึกว่าเป็นเรื่องสำคัญและเราทำได้" ครับ? |
| เมื่อมีประเด็นมากเกินไป                | Prioritization ควรคำนึงถึง systemic leverage, political feasibility และ equity impact ร่วมกัน เพื่อเลือก entry point ที่มีผลสูง       | ถ้าทำทุกเรื่องพร้อมกันไม่ได้ ลองถามว่า "เรื่องไหนที่ถ้าแก้ได้จะช่วยเรื่องอื่นไปด้วย" นั่นอาจคือจุดที่ควรเริ่มครับ                           |
| เมื่อต้องการสร้าง collective ownership | Shared agenda ต้องเกิดจาก co-creation ไม่ใช่ top-down mandate เพื่อให้เกิด intrinsic ownership และ sustained commitment               | วาระที่พวกเราตกลงกันเองจะมีพลังกว่าวาระที่ส่วนกลางกำหนดมาให้มาก เพราะมันคือเรื่องของเร คนที่ตกลงร่วมกันเองจะรู้สึกอยากขับเคลื่อนมากกว่าครับ |

### 32.2.7 กลุ่มที่ 7 เมื่อเกิดอุปสรรคในกระบวนการสนทนา

ใช้เมื่อเกิดสถานการณ์ยากในเวที เช่น ความเขินอาย ความขัดแย้ง หรือผู้เข้าร่วมบางกลุ่มครอบงำการสนทนา

| สถานการณ์                            | ภาษาระบบ (Strategic Level)                                                                                               | ภาษาชีวิต (Community Level)                                                                                                                                           |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เมื่อเกิดความเขินอายในเวที           | ความเขินอายอาจสะท้อน psychological safety ที่ยังไม่เพียงพอ หรือคำถามที่ abstract เกินไป ให้ลด abstraction level ของคำถาม | ไม่เป็นไรนะครับ บางทีความเขินอายคือสัญญาณว่าเรื่องนี้มันสำคัญมากพอที่ทุกคนต้องใช้เวลาคิด ลองใช้เวลาสักนิดแล้วค่อยถามว่า "มีอะไรในใจที่อยากพูดแต่ยังลังเลอยู่ไหมครับ?" |
| เมื่อข้อมูลถูกปฏิเสธหรือไม่ยอมรับ    | ความต้านทานต่อข้อมูลมักสะท้อน identity threat หรือความกลัวถูกประเมินค่า validate ประสบการณ์ก่อนนำเสนอตัวเลข              | ถ้าตัวเลขนี้ไม่ตรงกับสิ่งที่ท่านเห็นในพื้นที่ ผมอยากฟังนะครับ บางทีตัวเลขยังจับบางเรื่องไม่ได้ ประสบการณ์จากพื้นที่มีค่ามากกว่า dashboard                             |
| เมื่อผู้เข้าร่วมบางคน ครอบงำการสนทนา | Facilitator ต้องสร้าง equitable air time โดยใช้ structured dialogue และเชิญเสียงที่ยังไม่ได้พูด                          | ขอบคุณมากนะครับสำหรับมุมมองที่แชร์ ขอเปิดพื้นที่ให้กับท่านอื่นด้วยนะครับ มีใครอยากแชร์มุมมองที่ต่างออกไปบ้างไหม?                                                      |

### 32.3 M.3 คำถามเฉพาะตามมิติ TWBI 5 ด้าน

เมื่อคะแนนมิติใดมิติหนึ่งต่ำหรือมี Paradox โดดเด่น ใช้คำถามชุดนี้เพื่อเปิดการสนทนาที่ตรงประเด็น แต่ละคำถามมีสองระดับ: ภาษาระบบ (สำหรับผู้บริหาร) และภาษาชีวิต (สำหรับชุมชน)

#### 32.3.1 มิติที่ 1 สุขภาพ (Health)

ตัวชี้วัด: อายุคาดเฉลี่ย, HALE, NCD ตาย, กิจกรรมทางกาย, ซึมเศร้า

| สถานการณ์ (เมื่อคะแนนต่ำ) | ภาษาระบบ (Strategic)                                                                     | ภาษาชีวิต (Community)                                                       |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| NCD ตายสูง                | Burden of NCDs สัมพันธ์กับ upstream factors ไດ? ระบบปฐมภูมิรองรับได้แค่ไหน?              | โรคที่คนรู้จักในหมู่บ้านส่วนใหญ่เป็นอะไร? คนไข้ต้องเดินทางไกลไหมเพื่อรักษา? |
| กิจกรรมทางกายต่ำ          | Built environment และ time use เป็นอย่างไร? มีปัจจัยเชิงโครงสร้างจำกัดการออกกำลังกายไหม? | คนมีเวลาและที่ทางออกกำลังกายไหม? อะไรทำให้ทำไม่ได้?                         |
| ซึมเศร้าสูง               | Mental health burden สัมพันธ์กับ economic stress หรือ social isolation ระดับใด?          | คนรู้สึกเหนื่อย เครียด หรือโดดเดี่ยวกันมากไหม? มีที่พูดคุยได้ไหม?           |

#### 32.3.2 มิติที่ 2 สังคมและเศรษฐกิจ (Social & Economic)

ตัวชี้วัด: รายได้ครัวเรือน, ความยากจน, ว่างงาน, คดีอาญา, Gini, ค่าใช้จ่ายสุขภาพ

| สถานการณ์ (เมื่อคะแนนต่ำ) | ภาษาระบบ (Strategic)                                                        | ภาษาชีวิต (Community)                                          |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| รายได้สูงแต่ Gini สูง     | ความมั่งคั่งกระจายตัวอย่างไร? ใครได้ประโยชน์จากการเติบโตทางเศรษฐกิจ?        | คนที่คุณรู้จักรู้สึกที่ตัวเองรวยขึ้นไหม? หรือเห็นแต่คนอื่นรวย? |
| ความยากจนสูง              | Poverty trap mechanisms คืออะไร? มี asset-based pathway ออกจากความยากจนไหม? | อะไรทำให้คนหลุดจากความจนได้ยาก? เคยมีคนสำเร็จได้ยัง?           |
| คดีอาญาสูง                | Crime rate สัมพันธ์กับ economic stress หรือ social fragmentation?           | ความไม่ปลอดภัยในชีวิตประจำวันมาจากอะไร? คนกลัวอะไรมากที่สุด?   |

#### 32.3.3 มิติที่ 3 สิ่งแวดล้อมและโครงสร้างพื้นฐาน (Environment & Infrastructure)

ตัวชี้วัด: PM2.5, คุณภาพน้ำ (WQI), พื้นที่สีเขียว, อินเทอร์เน็ต

| สถานการณ์ (เมื่อคะแนนต่ำ) | ภาษาระบบ (Strategic)                                                                                  | ภาษาชีวิต (Community)                                                  |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| PM2.5 สูง                 | Environmental burden มาจาก industrial activity หรือ seasonal burning? มี governance mechanism ควบคุม? | หมอกควันทำให้ชีวิตประจำวันเป็นยังไง? ใครต้องรับผิดชอบ?                 |
| คุณภาพน้ำ (WQI) ต่ำ       | Water quality degradation มาจาก point source หรือ non-point source? ใครมีอำนาจบังคับใช้มาตรการ?       | น้ำที่ใช้ในชีวิตประจำวันปลอดภัยไหม? ใครในพื้นที่รู้ว่าน้ำเสียมาจากไหน? |

| สถานการณ์<br>(เมื่อคะแนนต่ำ) | ภาษาระบบ (Strategic)                                                                      | ภาษาชีวิต (Community)                                     |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| พื้นที่สีเขียวน้อย           | Green space deficit สัมพันธ์กับ urban sprawl หรือ land use policy? มีแผน restoration ไหม? | เด็กๆ มีที่เล่นไหม?<br>ผู้สูงอายุมีที่พักผ่อนใกล้บ้านไหม? |

#### 32.3.4 มิติที่ 4 การศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ (Education & Human Capital)

ตัวชี้วัด: คุณภาพการศึกษา, อัตราการรู้หนังสือ, ผู้สูงอายุมีงานทำ, ชั่วโมงทำงาน

| สถานการณ์<br>(เมื่อคะแนนต่ำ) | ภาษาระบบ (Strategic)                                                                              | ภาษาชีวิต (Community)                                           |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| คุณภาพการศึกษาต่ำ            | Educational quality gap สัมพันธ์กับ resource allocation หรือ teacher shortage?                    | เด็กได้รับการศึกษาที่ดีพอไหม?<br>อะไรทำให้บางโรงเรียนดีกว่ากัน? |
| ผู้สูงอายุต้องทำงานสูง       | Elderly employment สะท้อน active aging หรือ economic necessity?<br>ระบบสวัสดิการรองรับเพียงพอไหม? | ผู้สูงอายุที่คุณรู้จักทำงานเพราะอยากทำ<br>หรือเพราะต้องทำ?      |
| ชั่วโมงทำงานต่ำกว่า<br>เกณฑ์ | Underemployment สัมพันธ์กับ labor market structure หรือ sectoral decline?                         | คนหางานทำยากไหม?<br>งานที่มีจ่ายเพียงพอต่อการใช้ชีวิตไหม?       |

#### 32.3.5 มิติที่ 5 การมีส่วนร่วมของประชาชน (Civic Engagement)

ตัวชี้วัด: อัตราเลือกตั้ง, สมาชิกองค์กรชุมชน, สัดส่วนโครงการภาคประชาชน

| สถานการณ์<br>(เมื่อคะแนนต่ำ) | ภาษาระบบ (Strategic)                                                                                   | ภาษาชีวิต (Community)                                                   |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| เลือกตั้งต่ำ                 | Voter turnout ต่ำสะท้อน political disengagement หรือ structural barrier? มี trust deficit ต่อระบบ?     | ทำไมคนถึงไม่ไปเลือกตั้ง?<br>รู้สึกว่าการเลือกตั้งเปลี่ยนอะไรได้จริงไหม? |
| สมาชิกชุมชนน้อย              | Low social capital สัมพันธ์กับ urbanization, time poverty หรือ trust erosion?                          | ทำไมคนไม่ค่อยเข้าร่วมกิจกรรมชุมชน?<br>อะไรจะทำให้คนอยากมาร่วมมากขึ้น?   |
| โครงการประชาชน<br>น้อย       | Civic project deficit สะท้อน capacity gap หรือ resource constraint?<br>ภาคประชาสังคมมีพื้นที่ทำงานไหม? | ชุมชนเคยริเริ่มทำอะไรเองบ้าง?<br>อะไรทำให้สำเร็จ หรืออะไรทำให้หยุดไป?   |

### 32.4 M.4 หลักการปรับภาษาคำถามของกระบวนการ

| หลักการ                    | คำอธิบาย                                                                                   | ตัวอย่างการปรับ                                                                            |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ใช้ประสบการณ์แทนนามธรรม | แปลงคำถามเชิงทฤษฎีให้เป็นสถานการณ์ที่ผู้เข้าร่วมเคยเจอจริง                                 | จาก "Social determinants ใดส่งผล?" → "มีอะไรในชีวิตประจำวันที่บับให้เรื่องนี้เป็นแบบนี้?"  |
| 2. ใช้ "เรา" แทน "พื้นที่" | ภาษาที่รวมตัวเองเข้าไปในคำถาม สร้างความร่วมมือรู้สึกและลดการรู้สึกถูกตัดสิน                | จาก "จังหวัดมี paradox อะไร?" → "เราในฐานะคนของพื้นที่นี้กำลังเผชิญอะไรอยู่ครับ?"          |
| 3. ชื่นชมก่อนตั้งคำถาม     | การยอมรับสิ่งที่ดีที่พื้นที่มีอยู่ก่อน ช่วยให้ผู้เข้าร่วมเปิดรับคำถามที่ยากขึ้น            | "น่าภูมิใจที่จังหวัดเรามีโครงการชุมชนเยอะ แต่ลองช่วยกันคิดว่าทำไมบางเรื่องยังไม่เปลี่ยน?"  |
| 4. เปิดคำถาม ไม่ปิดคำตอบ   | หลีกเลี่ยงคำถามที่มีคำตอบ "ถูก" อยู่แล้วในใจของกระบวนการ ให้พื้นที่สำหรับคำตอบที่ไม่คาดคิด | แทนที่จะถาม "ปัญหาคือ X ใช่ไหม?" ให้ถาม "ทุกท่านเห็นว่าสาเหตุของเรื่องนี้คืออะไรบ้างครับ?" |

### 33 ภาคผนวก N Facilitator Quick Reference — คู่มือฉบับพกพาสำหรับ Facilitator

#### 33.1 N.1 หลักการ 5 ข้อที่ Facilitator ควรยึดถือ

ภาคผนวกนี้รวบรวมหลักการ เครื่องมือ และคำถามสำคัญที่ Facilitator ควรยึดถือเมื่อดำเนินเวทีขอให้ใช้เป็นจุดอ้างอิงเร็ว (quick reference) ไม่ใช่บทบัญญัติที่ต้องทำตามทุกข้อ — การปรับให้เหมาะกับบริบทของพื้นที่ คือหัวใจของการเป็น Facilitator ที่ดี

##### หลักการสำคัญ 5 ข้อ

- |                                      |                                                                                        |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ฟังก่อนพูด                        | ฟังเพื่อเข้าใจ ไม่ใช่เพื่อตอบ จับสัญญาณจากเสียงเบา ความเจ็บปวด และสิ่งที่ยังไม่ถูกพูด  |
| 2. เปิดพื้นที่ อย่าเติมคำตอบ         | Facilitator คือผู้เปิดประตู ไม่ใช่ผู้ให้คำตอบ<br>งดการชี้นำหรือแสดงจุดยืนในเนื้อหา     |
| 3. Psychological Safety ก่อนเสมอ     | สร้างบรรยากาศปลอดภัยก่อนเข้าสู่เนื้อหาหนัก —<br>ผู้คนเปิดใจได้เมื่อรู้สึกปลอดภัย       |
| 4. อยู่กับความซับซ้อน                | อย่ารีบสรุปหรือลดทอนปัญหาให้เรียบง่ายเกินไป<br>ความซับซ้อนที่ถูกมองเห็นคือความก้าวหน้า |
| 5. ข้อมูลเป็นจุดเริ่มต้น ไม่ใช่คำตอบ | ใช้ TWBI และ SHARE+ เพื่อ 'เปิดคำถาม' ไม่ใช่ 'ยืนยันผลงาน'                             |

#### 33.2 N.2 Workshop Flow — ลำดับการดำเนินเวทีแบบพื้นฐาน

##### ลำดับการดำเนินเวที (ปรับเวลาตามบริบท)

- |                                     |                                                                               |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| ช่วงที่ 1 เปิดพื้นที่ 15–20 นาที    | ทำความรู้จัก กำหนด ground rules สร้าง Psychological Safety ก่อนเข้าสู่เนื้อหา |
| ช่วงที่ 2 นำเข้าข้อมูล 20–30 นาที   | นำเสนอข้อมูล TWBI / SHARE+ ร่วมกัน<br>เน้นการดูด้วยกันมากกว่าการบรรยาย        |
| ช่วงที่ 3 สะท้อนคิดกลุ่ม 30–45 นาที | แบ่งกลุ่มย่อย ตั้งคำถาม แลกเปลี่ยนมุมมอง สะท้อน lived experience              |
| ช่วงที่ 4 สังเคราะห์ร่วม 20–30 นาที | ค้นหา pattern ที่หลายภาคส่วนเห็นร่วมกัน สร้าง shared understanding            |
| ช่วงที่ 5 ทิศทางต่อไป 15–20 นาที    | ระบุก้าวต่อไปที่เป็นรูปธรรม กำหนดผู้รับผิดชอบ และนัดทบทวนผล                   |

### 33.3 N.3 10 คำถามที่ Facilitator ควรมีติดตัว

#### 10 คำถามสำคัญของ Facilitator

1. "ข้อมูลนี้กำลังสะท้อนอะไร? และมีอะไรที่มันยังบอกเราไม่ได้?"
2. "มีใครมองเรื่องนี้แตกต่างออกไปบ้าง?  
อยากให้ช่วยอธิบายมุมมองของคุณหน่อย"
3. "ถ้าพื้นที่นี้เป็นแบบนี้มา 10 ปีแล้ว อะไรที่ทำให้มันเป็นแบบนี้?"
4. "อะไรคือจุดแข็งของพื้นที่ที่เรายังไม่ได้ใช้เต็มที่?"
5. "ถ้าเราแก้เรื่องนี้ได้ จะส่งผลกระทบต่ออะไรอื่นในระบบบ้าง?"
6. "ใครที่ยังไม่ได้อยู่ในวงสนทนานี้ แต่ควรอยู่?"
7. "อะไรที่ดูดีขึ้นในตัวเลข แต่อาจซ่อนความเปราะบางระยะยาวไว้?"
8. "ถ้าเราทำได้เพียงสิ่งเดียวในปีนี้ จะเริ่มจากอะไร? ทำไหม?"
9. "ถ้าต่อไปที่เล็กที่สุดแต่มีความหมายที่สุดสำหรับพื้นที่นี้คืออะไร?"
10. "ถ้าเราไม่ทำอะไรเลย 3 ปีข้างหน้าจะเป็นอย่างไร?"

### 33.4 N.4 สัญญาณเตือนที่ต้องสังเกตระหว่างเวที

#### สัญญาณเตือน — และการรับมือเบื้องต้น

- |                                                               |                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| สัญญาณ: ผู้เข้าร่วมพูดในสิ่งที่ 'ควรพูด' ไม่ใช่สิ่งที่คิดจริง | รับมือ: ลองแบ่งกลุ่มเล็ก หรือให้เขียนก่อนพูด เพื่อลดแรงกดดันทางสังคม                         |
| สัญญาณ: การสนทนาวนเวียนอยู่กับปัญหาเดิมไม่เดินหน้า            | รับมือ: กลับมาที่ข้อมูล TWBI ตั้งคำถามใหม่ หรือเปลี่ยนมุมมองด้วย 'ถ้า...'                    |
| สัญญาณ: เสียงใดเสียงหนึ่งครอบงำการสนทนา                       | รับมือ: ขอบคุณผู้พูด แล้วเชิญคนอื่นอย่างตั้งใจ เช่น 'ยังมีคนอื่นที่มีมุมมองต่างออกไปบ้างไหม' |
| สัญญาณ: ผู้เข้าร่วมดูหมดพลังงานหรือปิดตัวเอง                  | รับมือ: หยุดพัก กลับมาทำ check-in เนา ๆ หรือลดความเข้มข้นของกิจกรรม                          |
| สัญญาณ: เกิดความขัดแย้งที่ไม่ได้รับการแก้ไข                   | รับมือ: ยอมรับความเห็นต่างอย่างตรงไปตรงมา ให้ทุกฝ่ายพูดในกรอบเวลาเท่ากัน                     |

### 33.5 N.5 เครื่องมือเร่งด่วน (Quick Tools)

เมื่อเวทีติดขัดหรือต้องการเปลี่ยนพลังงาน ลองใช้เทคนิคเหล่านี้:

#### Quick Tools สำหรับสถานการณ์ฉุกเฉินในเวที

|                                 |                                                                                                 |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สนทนาติดขัด / ไม่เดินหน้า       | '1 คำ 1 ความรู้สึก' round — ให้ทุกคนพูดแค่คำเดียวถึงสิ่งที่รู้สึก เพื่อเปิดประตูสู่การสนทนาใหม่ |
| ต้องการ Shared Understanding    | 'กลับมาที่ข้อมูล' — นำข้อมูล TWBI กลับมาบนจอ แล้วถามว่า 'เราเห็นตรงกันเรื่องอะไรบ้าง'           |
| Energy ตกหรือผู้เข้าร่วมล้า     | Break + Small Group — พักสั้น แล้วแบ่งกลุ่มย่อยก่อนกลับมา plenary เพื่อฟื้นฟูพลังงาน            |
| เวลาน้อยแต่ต้องการ closure      | '2 นาทีของสิ่งที่สำคัญที่สุด' — แต่ละคนพูด 1 ข้อที่อยากให้ทุกคนจำจากวันนี้                      |
| ต้องการให้ทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วม | 'Dot voting' uu flip chart — ให้ทุกคนเลือก Area Agenda หรือประเด็นที่ตนเองให้ความสำคัญสูงสุด    |

### 33.6 N.6 Checklist ก่อนและหลังเวที

#### Facilitator Checklist

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ก่อนเวที    | <ul style="list-style-type: none"><li>□ ทบทวนข้อมูล TWBI/SHARE+ ของจังหวัดที่เกี่ยวข้อง</li><li>□ เตรียมคำถามชวนคิด 3–5 ข้อตามบริบทของพื้นที่</li><li>□ ออกแบบ flow และจัดสรรเวลาแต่ละช่วง</li><li>□ ตรวจสอบสิ่งแวดล้อม: ที่นั่ง อุปกรณ์ บรรยากาศ</li></ul>                       |
| ระหว่างเวที | <ul style="list-style-type: none"><li>□ สังเกตพลังงานและ Psychological Safety ของผู้เข้าร่วม</li><li>□ ดูแลให้ทุกเสียงมีพื้นที่ โดยเฉพาะเสียงที่เบา</li><li>□ จดบันทึก key insights และ pattern ที่เกิดขึ้นในเวที</li><li>□ ยึดหยุ่น flow ตามสถานการณ์ อย่ายึดติดกับแผน</li></ul> |
| หลังเวที    | <ul style="list-style-type: none"><li>□ สรุป key insights และส่งให้ผู้เข้าร่วมภายใน 48 ชั่วโมง</li><li>□ สะท้อนตัวเองว่าเวทีนี้เรียนรู้อะไร</li><li>□ บันทึก follow-up actions และกำหนดผู้รับผิดชอบ</li><li>□ นัดหมาย check-in ครั้งต่อไปเพื่อติดตามความคืบหน้า</li></ul>         |

กระบวนการสามารถปรับภาษาคำถามเองได้อย่างยืดหยุ่น โดยยึดหลัก 4 ข้อ ดังนี้

#### 1. ใช้ประสบการณ์แทนนามธรรม

แปลงคำถามเชิงแนวคิดหรือคำถามเชิงทฤษฎีให้เป็นภาษาที่เชื่อมกับชีวิตจริงของผู้เข้าร่วม เช่น แทนที่จะถามว่า “Social determinants ได้ส่งผลกระทบต่อปัญหานี้” อาจถามว่า “มีอะไรในชีวิตประจำวันของคนในพื้นที่ที่ทำให้เรื่องนี้เป็นแบบนี้”

#### 2. ใช้ “เรา” แทน “พื้นที่”

ใช้ภาษาที่ทำให้ผู้เข้าร่วมรู้สึกว่าเป็นเจ้าของคำถามร่วมกัน ไม่ใช่ถูกตั้งคำถามจากคนนอก เช่น แทนที่

## “เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

จะถามว่า “จังหวัดมี paradox อะไร” อาจถามว่า “เราในฐานะคนของพื้นที่ที่กำลังเผชิญความย้อนแย้งอะไรอยู่”

### 3. ชื่นชมก่อนตั้งคำถาม

เริ่มจากการยอมรับทุน จุดแข็ง หรือสิ่งที่พื้นที่ทำได้ดี ก่อนชวนตั้งคำถามต่อข้อจำกัดหรือช่องว่างที่ยังเหลืออยู่ วิธีนี้ช่วยลดความรู้สึกถูกประเมิน และทำให้ผู้เข้าร่วมเปิดรับคำถามที่ยากขึ้น เช่น “นำภูมิใจที่จังหวัดเรามีภาคีและโครงการชุมชนจำนวนมาก แต่ลองช่วยกันคิดว่า ทำไมบางประเด็นจึงยังไม่เปลี่ยน”

### 4. เปิดคำถาม ไม่ปิดคำตอบ

หลีกเลี่ยงคำถามที่มีคำตอบที่ต้องการอยู่แล้วในใจของกระบวนการ และใช้คำถามที่เปิดพื้นที่ให้เกิดมุมมองใหม่ เช่น แทนที่จะถามว่า “ปัญหาคือ X ใช่หรือไม่” อาจถามว่า “ทุกท่านเห็นว่าสาเหตุของเรื่องนี้คืออะไรบ้าง” หรือ “มีคำอธิบายอื่นที่เรายังไม่ได้นึกหรือไม่”

หลักการทั้ง 4 ข้อนี้ช่วยให้คำถามของกระบวนการไม่กลายเป็นคำถามชี้นำ แต่เป็นคำถามที่เปิดพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมเชื่อมโยงข้อมูลกับประสบการณ์จริง รู้สึกปลอดภัยพอที่จะแลกเปลี่ยน และสามารถร่วมกันมองระบบของพื้นที่ได้ลึกขึ้น

### กล่าวโดยสรุป

คำถามที่ดีในเวที TWBI และ SHARE+ ไม่จำเป็นต้องซับซ้อน แต่ควรช่วยให้ผู้เข้าร่วม เห็นข้อมูลร่วมกัน ฟังกันลึกขึ้น เข้าใจระบบมากขึ้น และมองเห็นก้าวต่อไปที่ทำได้จริง  
ดูตัวอย่างคำถามเพิ่มเติมได้ในภาคผนวก M.4 หลักการปรับภาษาคำถามของกระบวนการ

### 33.7 N.7 Field Card แม่แบบ — เตรียมและส่งต่อเวทีระหว่างบท

Field Card คือแบบฟอร์มวางแผนหน้าเดียวที่ทีมกระบวนการกรอกก่อนเริ่มแต่ละเวที เพื่อรักษาความต่อเนื่องระหว่างบท — สิ่งที่ได้จากเวทีก่อนหน้านี้ต้องถูกนำมาต่อยอด และสิ่งที่ได้จากเวทีนี้ต้องถูกส่งต่อให้เวทีถัดไปใช้งานได้จริง ใช้แม่แบบเดียวกันนี้ซ้ำได้ทุกครั้งที่จัดเวที ตลอดเส้นทาง Data → Pattern → Dialogue → Area Agenda → Collective Action → Learning Review

|                                                                         |  |
|-------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>รับมาจากบทที่ ____<br/>(สิ่งที่ทีมควรมีอยู่แล้วก่อนเริ่มเวทีนี้)</b> |  |
| เป้าหมายของเวทีนี้                                                      |  |
| เวลาที่ใช้ (นาที)                                                       |  |
| ผู้เข้าร่วม (จำนวน / บทบาท)                                             |  |
| เครื่องมือ / ภาคนวนกที่ใช้ประกอบ                                        |  |
| Output ที่ควรได้เมื่อจบเวที                                             |  |
| ส่งต่อไปบทที่ ____                                                      |  |
| เชื่อมกับ SHARE+ / TWBI Dashboard<br>(ข้อมูลที่ต้องเปิดดูประกอบ)        |  |

เก็บ Field Card ที่กรอกแล้วของแต่ละเวทีไว้เป็นชุดต่อเนื่อง จะกลายเป็นบันทึกเส้นทางการเรียนรู้ของพื้นที่ (Learning Trail) ที่นำมาใช้ทบทวนได้ในบทที่ 12 (Learning Review)

### 34 ภาคผนวก O ตารางบันทึกการอ่านพื้นที่ (Pattern Notes)

ใช้ตารางนี้ขณะอ่านข้อมูล TWBI และ SHARE+ เพื่อบันทึกข้อสังเกต pattern ที่เห็น paradox ที่ควรนำไปสนทนาต่อ และคำถามสำคัญสำหรับเวทีจังหวัด สามารถใช้ร่วมกับ ภาคผนวก A (Provincial Reflection Template) และ ภาคผนวก B (Dialogue Prompt Collection)

#### ตารางที่ 48 ตารางบันทึกการอ่านพื้นที่

| ประเด็นอ่านพื้นที่                      | ข้อสังเกตของจังหวัด |
|-----------------------------------------|---------------------|
| มิติ TWBI ที่เด่น                       |                     |
| มิติ TWBI ที่เปราะบาง                   |                     |
| ตัวชี้วัดที่ควรจับตา                    |                     |
| ข้อมูล SHARE+ ที่สะท้อนทุน/ภาคี         |                     |
| พื้นที่หรือกลุ่มประชากรที่ควรศึกษาเพิ่ม |                     |
| Pattern ที่เริ่มเห็น                    |                     |
| Paradox ที่ควรนำไปคุยต่อ                |                     |
| คำถามสำคัญสำหรับเวทีจังหวัด             |                     |

### 35 ภาคผนวก P ดัชนีชี้วัดความอยู่ดีมีสุขระดับพื้นที่ (TWBI) 5 มิติ 22 ตัวชี้วัด

ตารางต่อไปนี้แสดงโครงสร้างของ Thailand Well-Being Index (TWBI) ครอบคลุมมิติและทุกตัวชี้วัด พร้อมคำอธิบายความสำคัญและแหล่งข้อมูล ใช้เป็นเอกสารอ้างอิงประกอบการอ่านข้อมูลในบทที่ 4-5, 7

| มิติ                                                   | ดัชนีชี้วัด                                                              | คำอธิบายความสำคัญ                                                                    | แหล่งข้อมูล                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| มิติที่ 1<br>สุขภาพ<br>(Health)                        | 1.1 อายุคาดเฉลี่ยเมื่อแรกเกิด (Life Expectancy at Birth)                 | จำนวนปีเฉลี่ยที่ทารกแรกเกิดคาดว่าจะมีชีวิตอยู่ สะท้อนสุขภาพประชากร โดยรวม            | แผนงานการพัฒนาดัชนีการโรคแห่งประเทศไทย ภายใต้สำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ IHPP กระทรวงสาธารณสุข<br><a href="#">Dashboard อายุคาดเฉลี่ยและอายุคาดเฉลี่ยของการมีสุขภาพของประชากรไทย พ.ศ.2562-2567 ระดับประเทศและจังหวัด</a> |
|                                                        | 1.2 อายุคาดเฉลี่ยของการมีสุขภาพดี (HALE)                                 | จำนวนปีที่คาดว่าจะมีชีวิตอยู่อย่างมีสุขภาพดี สะท้อนทั้งอายุยืนและคุณภาพชีวิต         | แผนงานการพัฒนาดัชนีการโรคแห่งประเทศไทย ภายใต้สำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ IHPP กระทรวงสาธารณสุข<br><a href="#">Dashboard อายุคาดเฉลี่ยและอายุคาดเฉลี่ยของการมีสุขภาพของประชากรไทย พ.ศ.2562-2567 ระดับประเทศและจังหวัด</a> |
|                                                        | 1.3 อัตราตายด้วย 5 โรคไม่ติดต่อ (NCD Mortality Rate)                     | การะการตายจากเบาหวาน ความดัน หัวใจขาดเลือด หลอดเลือดสมอง และ COPD ต่อแสนประชากร      | ฐานข้อมูลการตาย กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข                                                                                                                                                                 |
|                                                        | 1.4 อัตราการมีกิจกรรมทางกาย เพียงพอ (Physical Activity Rate)             | สัดส่วนประชากรที่มีกิจกรรมทางกายเพียงพอตามเกณฑ์ส่งผลต่อการ ป้องกันโรคเรื้อรัง        | <a href="#">สำนักงานสถิติแห่งชาติ (การสำรวจพฤติกรรมด้านสุขภาพของประชากร)</a>                                                                                                                                                        |
|                                                        | 1.5 ความชุกผู้ป่วยโรคซึมเศร้า (Depression Prevalence Rate)               | อัตราผู้ป่วยโรคซึมเศร้า ต่อพันประชากร สะท้อนสถานการณ์สุขภาพจิตในพื้นที่              | ฐานข้อมูลผู้ป่วยนอก 3 กองทุน วิเคราะห์โดย IHPP/BOD Thailand                                                                                                                                                                         |
| มิติที่ 2<br>สังคม และ เศรษฐกิจ<br>(Social & Economic) | 2.1 รายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือน ต่อเดือน (Average Monthly Household Income) | รายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือนต่อเดือน สะท้อน ศักยภาพทางเศรษฐกิจในการดำรงชีวิต             | <a href="#">สำนักงานสถิติแห่งชาติ (สำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน)</a>                                                                                                                                                       |
|                                                        | 2.2 สัดส่วนประชากรต่ำกว่าเส้นความยากจน (Poverty Rate)                    | สัดส่วนประชากรที่มีรายได้/รายจ่ายต่ำกว่าเส้น ความยากจน สะท้อนความเปราะบางทางเศรษฐกิจ | <a href="#">สำนักงานสถิติแห่งชาติ (สำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน)</a>                                                                                                                                                       |
|                                                        | 2.3 อัตราการว่างงาน (Unemployment Rate)                                  | สัดส่วนกำลังแรงงานที่ไม่มีงานทำ และกำลัง หางาน สะท้อนภาวะตลาดแรงงาน                  | <a href="#">สำนักงานสถิติแห่งชาติ (สำรวจภาวะการทำงานของประชากร)</a>                                                                                                                                                                 |
|                                                        | 2.4 อัตราคดีอาญากระทบชีวิต และทรัพย์สิน (Crime Rate)                     | จำนวนคดีอาญาที่เกี่ยวข้องกับชีวิต ร่างกาย เพศ และทรัพย์สิน ต่อแสนประชากร             | สำนักงานตำรวจแห่งชาติ สถิติรายจังหวัด เผยแพร่ผ่าน สำนักงานสถิติ แห่งชาติ ข้อมูลสถิติและตัวชี้วัดที่สำคัญ สาขา ยุติธรรม                                                                                                              |

“เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

| มิติ                                                                          | ดัชนีชี้วัด                                                                  | คำอธิบายความสำคัญ                                                                          | แหล่งข้อมูล                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| มิติที่ 3<br>สิ่งแวดล้อมฯ<br>(Environment & Infrastructure)                   | 2.5 ดัชนีความเหลื่อมล้ำของรายได้ (Gini Index)                                | ค่าสัมประสิทธิ์ Gini สะท้อน ความไม่เสมอภาคในการกระจายรายได้                                | NESDC / สำนักงานสถิติแห่งชาติ                                                                                                                                                                         |
|                                                                               | 2.6 สัดส่วนค่าใช้จ่ายสุขภาพต่อครัวเรือน (Household Health Expenditure Ratio) | สัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพต่อค่าใช้จ่าย ครัวเรือน สะท้อนภาระทางเศรษฐกิจ ด้านสุขภาพ        | สำนักงานสถิติแห่งชาติ / สำนักรวบรวมเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน                                                                                                                                       |
|                                                                               | 3.1 ค่าเฉลี่ยปริมาณฝุ่น PM2.5 (Average PM2.5)                                | ค่าเฉลี่ย PM2.5 รายปี สะท้อนคุณภาพอากาศและความเสี่ยงต่อสุขภาพ                              | กรมควบคุมมลพิษ / ระบบข้อมูลคุณภาพอากาศ                                                                                                                                                                |
|                                                                               | 3.2 ดัชนีคุณภาพน้ำผิวดินเฉลี่ย (Average Water Quality Index)                 | ดัชนีคุณภาพน้ำผิวดินเฉลี่ย สะท้อนคุณภาพแหล่งน้ำต้นทางของพื้นที่                            | กรมควบคุมมลพิษ / ฐานข้อมูลคุณภาพน้ำผิวดิน                                                                                                                                                             |
| มิติที่ 4<br>การศึกษาและ<br>ทรัพยากร<br>มนุษย์<br>(Education & Human Capital) | 3.3 พื้นที่สีเขียวต่อประชากร (Green Space per Capita)                        | พื้นที่สีเขียวต่อคน สะท้อนโครงสร้างพื้นฐานด้านสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาวะ                | <u>ระบบฐานข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม และพื้นที่สีเขียว ONEP และกรุงเทพมหานคร</u>                                                                                                                           |
|                                                                               | 3.4 อัตราการใช้อินเทอร์เน็ต (Access to Internet)                             | สัดส่วนประชากรที่ใช้อินเทอร์เน็ต สะท้อนโอกาสเข้าถึงความรู้ บริการ และเศรษฐกิจดิจิทัล       | <u>สำนักงานสถิติแห่งชาติ / สำนักรวบรวมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในครัวเรือน</u>                                                                                                                   |
|                                                                               | 4.1 คะแนนคุณภาพการศึกษา ระดับจังหวัด (Provincial Educational Quality Score)  | คะแนนรวมด้านคุณภาพการศึกษา ระดับ จังหวัดจากตัวชี้วัดย่อยของสภาพการศึกษา                    | <u>ระบบบริหารจัดการสารสนเทศดิจิทัลทางการศึกษา โดย สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา</u>                                                                                                                    |
|                                                                               | 4.2 อัตราการรู้หนังสือ (Literacy Rate)                                       | สัดส่วนประชากรที่อ่านออกเขียนได้ เป็นฐานของการเรียนรู้ และการเข้าถึงข้อมูล                 | ข้อมูลจากผลสำรวจปี 2568 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ร่วมกับกรมส่งเสริมการเรียนรู้ การสำรวจการรู้หนังสือของประชากรไทย ปี 2568 โดยพัฒนาแบบสำรวจการอ่านของประชากรที่จัดทำโดยจากสำนักงานสถิติแห่งชาติ |
|                                                                               | 4.3 อัตราการมีงานทำของผู้สูงอายุ (Elderly Employment Rate)                   | สัดส่วนผู้สูงอายุที่ยังมีงานทำ สะท้อนศักยภาพ การพึ่งพาตนเอง และการมีบทบาททางเศรษฐกิจ       | <u>สำนักงานสถิติแห่งชาติ (สำรวจประชากรสูงอายุในประเทศไทย)</u>                                                                                                                                         |
|                                                                               | 4.4 ชั่วโมงการทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ (Average Weekly Working Hours)           | ชั่วโมงทำงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ สะท้อนสมดุลชีวิตกับการทำงาน ใช้เกณฑ์ช่วงเหมาะสม 38-44 ชั่วโมง | <u>สำนักงานสถิติแห่งชาติ (สำรวจภาวะการทำงานของประชากร)</u>                                                                                                                                            |

“เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

| มิติ                                             | ดัชนีชี้วัด                                                   | คำอธิบายความสำคัญ                                                                                           | แหล่งข้อมูล                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| มิติที่ 5<br>การมีส่วนร่วม<br>(Civic Engagement) | 5.1 อัตราการใช้สิทธิเลือกตั้ง (Election Turnout Rate)         | สัดส่วนผู้มีสิทธิเลือกตั้งที่ออกมาใช้สิทธิ สะท้อนความตื่นตัว พลเมืองและความเชื่อมั่นต่อกระบวนการประชาธิปไตย | <u>ชุดข้อมูลที่ 1 ผลการเลือกตั้ง สส.ทั่วไป 14 พฤษภาคม 2566</u><br><u>ชุดข้อมูลที่ 2 ผู้มีสิทธิเลือกตั้ง อ้างอิงจำนวนประชากรจากจำนวนประชากรไทยที่มีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้านแยกรายอายุรายเดือน ธันวาคม 2565 สำนักบริหารทะเบียน กรมการปกครอง</u><br>การคำนวณ : $\text{=(จำนวนผู้มาใช้สิทธิ/ ผู้มีสิทธิเลือกตั้ง)*100}$ |
|                                                  | 5.2 อัตราการเป็นสมาชิกองค์กรชุมชน (Community Membership Rate) | สัดส่วนสมาชิกขององค์กรชุมชนและสภาเด็กและเยาวชน สะท้อนคุณภาพทางสังคมและการรวมกลุ่มของประชาชน                 | <u>จำนวนสมาชิกสภาเด็ก :</u><br><u>จำนวนประชากร 0-24 ปี</u><br><u>จำนวนสมาชิกองค์กรชุมชน สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน)</u>                                                                                                                                                                                |
|                                                  | 5.3 สัดส่วนโครงการภาคประชาชน (Proportion of Civic Projects)   | สัดส่วนโครงการที่ภาคประชาชนเป็นเจ้าของ เป็นเจ้าภาพ สะท้อนบทบาทนำของประชาชนในการพัฒนาพื้นที่                 | <u>ระบบ SHARE (ความร่วมมือระหว่าง สปสช. / สสส. / สข. / พชย.)</u>                                                                                                                                                                                                                                                 |

หมายเหตุ:

ตัวชี้วัดบางรายการอาจมีการปรับปรุงหรือทดแทนตามการพัฒนาระบบข้อมูลและความพร้อมของข้อมูลในแต่ละปี โปรดตรวจสอบ TWBI Dashboard ล่าสุดที่ <https://infocenter.nationalhealth.or.th/twbi/>



**ดูคะแนน TWBI จริงของจังหวัดคุณเพื่อเปรียบเทียบกับตารางนี้ได้ที่:**

<https://infocenter.nationalhealth.or.th/twbi/>

ดัชนีความอยู่ดีมีสุขระดับพื้นที่ (Territory Well-Being Index: TWBI) ประกอบด้วย 5 มิติหลัก 22 ตัวชี้วัด ที่ออกแบบให้ครอบคลุมคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่อย่างรอบด้าน ทั้งมิติสุขภาพ สังคมและเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและโครงสร้างพื้นฐาน การศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ และการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน

### 35.1 กรอบคิดความอยู่ดีมีสุขนานาชาติ — ตารางเปรียบเทียบอย่างย่อ

สรุปกรอบนโยบาย/เครื่องมือวัดความอยู่ดีมีสุขระดับประเทศที่ใช้อ้างอิงประกอบการออกแบบ TWBI รายละเอียดกรณีศึกษาฉบับเต็มทั้ง 4 ประเทศ อยู่ในบทที่ 2 (จาก GDP สู่ Well-being Oriented Development)

| ประเทศ             | กรอบ/นโยบายหลัก                                                  | เริ่มใช้              | ลักษณะเด่น                                                                                                  |
|--------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สกอตแลนด์          | National Performance Framework + Local Outcome Improvement Plans | 2007                  | 81 ตัวชี้วัด 11 มิติ ผูกกับแผนระดับท้องถิ่น (LOIPs) ให้แต่ละชุมชนนิยาม “ความเจริญ” ในบริบทของตนเอง          |
| เวลส์              | Well-being of Future Generations Act                             | 2015                  | กฎหมายผูกพันหน่วยงานรัฐทุกแห่งให้คิดถึงผลกระทบระยะยาว มี Future Generations Commissioner ตรวจสอบ 7 เป้าหมาย |
| นิวซีแลนด์         | Living Standards Framework + Wellbeing Budget                    | 2019 (LSF ราวปี 2011) | จัดสรรงบประมาณตาม “ผลลัพธ์สุขภาวะ” 12 มิติ แทนการจัดตามหน่วยงาน/sector                                      |
| ฟินแลนด์ (ทัมเปเร) | Tampere Model                                                    | —                     | บูรณาการข้อมูล Well-being เข้ากับการวางแผนเมืองและ Service Design ร่วมกับประชาชนเป็นประจำทุกปี              |

### 35.2 Data Passport: แหล่งข้อมูล ความถี่ และข้อจำกัดของตัวชี้วัด TWBI

Data Passport คือตารางสรุปคุณสมบัติของตัวชี้วัดแต่ละตัวใน TWBI ทั้ง 22 ตัว ระบุแหล่งข้อมูล ความถี่ในการปรับปรุง และข้อจำกัดสำคัญที่ผู้ใช้ควรทราบก่อนนำตัวเลขไปตีความหรือเปิดวงสนทนากับพื้นที่ ใช้เป็นขั้นตอน “ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลก่อนการวิเคราะห์” (Pre-Dialogue Data Check) เพื่อป้องกันการตีความตัวเลขเกินขอบเขตที่ข้อมูลจะรองรับได้

| มิติ                       | ตัวชี้วัด                                | แหล่งข้อมูล                                        | ความถี่ในการปรับปรุงข้อมูล | ข้อจำกัด / ข้อควรระวังในการตีความ                                          |
|----------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| มิติที่ 1 สุขภาพ           | อายุคาดเฉลี่ยเมื่อแรกเกิด                | IHPP / BOD Thailand (bodthai.net)                  | รายปี (หนึ่งปี 1-2 ปี)     | เป็นค่าประมาณระดับพื้นที่ ช่วงความเชื่อมั่นกว้างในจังหวัด ประชากรน้อย      |
| มิติที่ 1 สุขภาพ           | อายุคาดเฉลี่ยของประชากรมีสุขภาพดี (HALE) | IHPP / BOD Thailand                                | รายปี                      | คำนวณจากแบบจำลองการโรค อาจเปลี่ยนย้อนหลังเมื่อปรับระเบียบวิธี              |
| มิติที่ 1 สุขภาพ           | อัตราการตายด้วย 5 โรคไม่ติดต่อ           | กองโรคไม่ติดต่อ กรมควบคุมโรค                       | รายปี (ข้อมูลสมรรถนะ)      | รายงานสาเหตุตายอาจล่าช้าในบางพื้นที่ ตัวเลขจังหวัดเล็กผันผวนปีต่อปี        |
| มิติที่ 1 สุขภาพ           | อัตราการมีกิจกรรมทางกายเพียงพอ           | สนง.สถิติแห่งชาติ (สำรวจพฤติกรรมสุขภาพ)            | ทุก 2-3 ปี                 | ข้อมูลจากการสำรวจตัวอย่าง (self-report) จังหวัดเล็กอาจคลาดเคลื่อนสูง       |
| มิติที่ 1 สุขภาพ           | ความชุกผู้ป่วยโรคซึมเศร้า                | ระบบคลังข้อมูลสุขภาพ กระทรวงสาธารณสุข (HDC)        | ต่อเนื่อง (รายเดือน/รายปี) | สะท้อนเฉพาะผู้เข้าถึงระบบบริการ และได้รับการวินิจฉัย อาจต่ำกว่าความชุกจริง |
| มิติที่ 2 สังคมและเศรษฐกิจ | รายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือนต่อเดือน         | สนง.สถิติแห่งชาติ (สำรวจเศรษฐกิจและสังคมครัวเรือน) | ทุก 2 ปี                   | เป็นข้อมูลตัวอย่าง ไม่ครอบคลุมทุกอำเภอในบางรอบสำรวจ                        |
| มิติที่ 2 สังคมและเศรษฐกิจ | สัดส่วนประชากรได้เส้นความยากจน           | สนง.สถิติแห่งชาติ และ NESDC                        | รายปี                      | เส้นความยากจนคำนวณระดับประเทศอาจไม่สะท้อนค่าครองชีพเฉพาะพื้นที่            |
| มิติที่ 2 สังคมและเศรษฐกิจ | อัตราการว่างงาน                          | สนง.สถิติแห่งชาติ (สำรวจภาวะการทำงาน of ประชากร)   | รายไตรมาส                  | ตัวอย่างขนาดเล็กระดับจังหวัด อาจมีความคลาดเคลื่อนสูงในจังหวัดประชากรน้อย   |
| มิติที่ 2 สังคมและเศรษฐกิจ | อัตราคดีอาญาที่กระทำความผิดและทรัพย์สิน  | สำนักงานตำรวจแห่งชาติ                              | รายปี                      | นับเฉพาะคดีที่แจ้งความ ไม่สะท้อนอาชญากรรมที่ไม่ได้รายงาน                   |
| มิติที่ 2 สังคมและเศรษฐกิจ | ดัชนีความเหลื่อมล้ำของรายได้ (Gini)      | NESDC / สนง.สถิติแห่งชาติ                          | ทุก 2 ปี                   | คำนวณจากรายได้ที่รายงานเอง อาจประเมินความเหลื่อมล้ำต่ำกว่าจริง             |
| มิติที่ 2 สังคมและเศรษฐกิจ | สัดส่วนค่าใช้จ่ายสุขภาพต่อครัวเรือน      | สนง.สถิติแห่งชาติ (สำรวจเศรษฐกิจและสังคมครัวเรือน) | ทุก 2 ปี                   | ไม่แยกจ่ายจากสิทธิประกันสุขภาพภาครัฐ ออกจากจ่ายเอกชน                       |

“เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

| มิติ                       | ตัวชี้วัด                                                  | แหล่งข้อมูล                                                | ความถี่ในการปรับปรุงข้อมูล                  | ข้อจำกัด / ข้อควรระวังในการตีความ                                                                     |
|----------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| มิติที่ 3<br>สิ่งแวดล้อมฯ  | ค่าเฉลี่ยปริมาณ<br>ฝุ่นละออง PM2.5                         | กรมควบคุมมลพิษ /<br>ONEP                                   | รายวัน<br>(สรุปเฉลี่ยรายปี)                 | สถานีตรวจวัดมีจำกัด<br>อำเภอห่างไกล<br>อาจใช้ค่าประมาณจากพื้นที่ใกล้เคียง                             |
| มิติที่ 3<br>สิ่งแวดล้อมฯ  | ดัชนีคุณภาพน้ำ<br>ผิวดินเฉลี่ย                             | กรมควบคุมมลพิษ /<br>ONEP                                   | ปีละ 2-4<br>ครั้งต่อจุดตรวจวัด              | จุดตรวจวัดไม่ครอบคลุมทุกแหล่ง<br>น้ำในจังหวัด                                                         |
| มิติที่ 3<br>สิ่งแวดล้อมฯ  | พื้นที่สีเขียวต่อ<br>ประชากร                               | ONEP<br>(tgu.onep.go.th)                                   | ไม่สม่ำเสมอ<br>(ตามรอบภาพถ่าย<br>ดาวเทียม)  | นิยาม “พื้นที่สีเขียว”<br>อาจรวมพื้นที่เกษตรกรรม<br>ต่างจากพื้นที่นันทนาการสาธารณะ                    |
| มิติที่ 3<br>สิ่งแวดล้อมฯ  | อัตราการใช้<br>อินเทอร์เน็ต                                | สนง.สถิติแห่งชาติ<br>(สำรวจ ICT ครั้วเรือน)                | รายปี                                       | วัดการเข้าถึง<br>ไม่ได้วัดคุณภาพ/ความเร็ว<br>หรือทักษะการใช้งาน                                       |
| มิติที่ 4 การศึกษาฯ        | คะแนนคุณภาพการ<br>ศึกษาระดับ จังหวัด                       | สนง.เลขาธิการสภาการ<br>ศึกษา / ISTED                       | รายปี<br>(ตามรอบประเมิน)                    | เป็นดัชนีรวมจากตัวชี้วัดย่อยหลาย<br>ตัว<br>น้ำหนักอาจเปลี่ยนตามรอบประเมิน<br>เทียบข้ามปีได้ไม่สมบูรณ์ |
| มิติที่ 4 การศึกษาฯ        | อัตราการรู้ หนังสือ                                        | สำนักงานเลขาธิการสภ<br>การศึกษา                            | ไม่สม่ำเสมอ<br>(ตามรอบสำรวจ)                | ข้อมูลอาจไม่ทันสมัยในจังหวัดที่ไม่มี<br>การสำรวจใหม่                                                  |
| มิติที่ 4 การศึกษาฯ        | อัตราการมีงานทำ<br>ของผู้สูงอายุ                           | สนง.สถิติแห่งชาติ<br>(สำรวจ<br>ประชากรสูงอายุ)             | ทุก 3 ปี                                    | นิยาม “มีงานทำ”<br>รวมงานนอกระบบซึ่งวัดได้ไม่<br>แม่นยำเสมอไป                                         |
| มิติที่ 4 การศึกษาฯ        | ชั่วโมงการทำงาน<br>เฉลี่ยต่อสัปดาห์                        | สนง.สถิติแห่งชาติ<br>(สำรวจภาวะ<br>การทำงานของ<br>ประชากร) | รายไตรมาส                                   | ค่าเฉลี่ยรวมงานเต็มเวลา/นอกเวลา<br>อาจบดบังความเหลื่อมล้ำระหว่าง<br>กลุ่มอาชีพ                        |
| มิติที่ 5<br>การมีส่วนร่วม | อัตราการใช้สิทธิ<br>เลือกตั้ง                              | กกต. (ผลการเลือกตั้ง<br>ส.ส. 2566)                         | เฉพาะรอบเลือกตั้ง<br>(~ทุก 4 ปี)            | สะท้อนเฉพาะการเลือกตั้งระดับชาติ<br>ไม่รวมการเลือกตั้งท้องถิ่น                                        |
| มิติที่ 5<br>การมีส่วนร่วม | อัตราการเป็น<br>สมาชิกองค์กร<br>ชุมชน/สภาเด็กและ<br>เยาวชน | พอช. / CYCL<br>กรมส่งเสริมการ<br>ปกครองท้องถิ่น            | รายปี                                       | นับจากทะเบียนสมาชิก<br>ไม่สะท้อนระดับการมีส่วนร่วม<br>เชิง คุณภาพ                                     |
| มิติที่ 5<br>การมีส่วนร่วม | สัดส่วนโครงการ<br>ภาคประชาชน                               | ระบบ SHARE / สปสช.<br>/ สสส. / สช. / พอช.                  | ต่อเนื่องตามรอบ<br>โครงการแต่ละ<br>หน่วยงาน | รวมข้อมูลจากหลายฐานที่มามาตรฐาน<br>การบันทึกต่างกัน อาจนับซ้ำซ้อนได้                                  |

## 36 ภาคผนวก Q Key Concepts & Glossary แนวคิดสำคัญและอภิธานศัพท์

### 36.1 วัตถุประสงค์ของ Glossary

หนังสือเล่มนี้ใช้คำและแนวคิดหลายชุดร่วมกัน ทั้งด้าน สุขภาวะและความอยู่ดีมีสุข ระบบข้อมูลและ dashboard

ปัจจัยกำหนดสุขภาพ การเรียนรู้ร่วม การอภิบาลเชิงพื้นที่ และการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

Glossary นี้จึงจัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้อ่านมีความเข้าใจร่วมต่อคำสำคัญ และสามารถใช้ภาษาเดียวกันในการสนทนา วิเคราะห์ และขับเคลื่อนงานพื้นที่

คำอธิบายในภาคผนวกนี้ไม่ได้มุ่งให้เป็นนิยามเชิงวิชาการที่ตายตัว แต่เป็น “นิยามเพื่อการใช้งาน” ในบริบทของ TWBI, SHARE และ SHARE+ โดยเฉพาะ

ภาษาและแนวคิดใน Glossary นี้ไม่ได้มีไว้เพื่อทำให้การพัฒนาซับซ้อนขึ้น แต่มีไว้เพื่อช่วยให้พื้นที่มี “ภาษาใหม่” สำหรับมองสิ่งที่เดิมอาจมองไม่เห็น เช่น ความเชื่อมโยง ความเปราะบาง ความสัมพันธ์ การเรียนรู้และอนาคตร่วม

เพราะหลายครั้ง การเปลี่ยนแปลงของพื้นที่เริ่มต้นจากการที่ผู้คนมีภาษาที่ดีขึ้นในการพูดถึงความจริงของตนเอง และมีคำถามที่ลึกซึ้งขึ้นต่ออนาคตที่ต้องการสร้างร่วมกัน

#### A

#### Adaptive Capacity ความสามารถในการปรับตัว

ความสามารถของพื้นที่ องค์กร หรือระบบ ในการเรียนรู้ ตอบสนอง และปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอน และปัญหาที่ซับซ้อน

ในบริบทของจังหวัด Adaptive Capacity หมายถึงความสามารถในการ มองเห็นสัญญาณใหม่ เรียนรู้จากข้อมูลและประสบการณ์ ปรับแผนหรือวิธีทำงาน เชื่อมโยงภาคีใหม่ รับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่น

#### Adaptive Governance การอภิบาลเชิงปรับตัว

รูปแบบการบริหารและอภิบาลที่ไม่ยึดติดกับแผนตายตัว แต่เปิดพื้นที่ให้เกิดการเรียนรู้ การทบทวน และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

Adaptive Governance เหมาะกับปัญหาที่มีความซับซ้อน เช่น ผู้สูงอายุ NCDs สุขภาพจิต ความเหลื่อมล้ำ หรือสิ่งแวดล้อม เพราะปัญหาเหล่านี้ไม่สามารถแก้ได้ด้วยคำตอบเดียวหรือหน่วยงานเดียว

#### Area Agenda วาระร่วมของพื้นที่

โจทย์สำคัญของจังหวัดหรือพื้นที่ที่หลายภาคส่วนเห็นร่วมกันว่า มีผลต่อสุขภาวะ ความอยู่ดีมีสุข และอนาคตของพื้นที่ Area Agenda ไม่ใช่เพียงรายชื่อโครงการ แต่เป็น “ทิศทางร่วม” ที่ช่วยเชื่อมโยงข้อมูล ภาคี ทรัพยากรและการขับเคลื่อนของพื้นที่เข้าด้วยกัน

#### C

#### Collective Action การขับเคลื่อนร่วม

การที่หลายภาคส่วนร่วมกันขับเคลื่อนวาระสำคัญของพื้นที่ โดยแต่ละฝ่ายอาจมีบทบาทต่างกัน แต่ขยับไปในทิศทางที่เชื่อมโยงและเสริมพลังกัน Collective Action ต่างจากการทำงานคู่ขนาน เพราะมี shared agenda, shared understanding และ learning loop ร่วมกัน

#### Collective Intelligence ปัญญาร่วม

ความสามารถของผู้คนและระบบในการรวมข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ และมุมมองที่หลากหลาย เพื่อทำความเข้าใจปัญหาและตัดสินใจร่วมกันได้ดีขึ้น ในบริบทของ TWBI และ SHARE+ คำนี้ควรถูกเข้าใจว่าเป็น “ศักยภาพที่กำลังพัฒนา” ผ่านการใช้ข้อมูล dialogue และการเรียนรู้ร่วม ไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติจากการมี dashboard

### Collective Learning การเรียนรู้ร่วม

กระบวนการที่ผู้คนหลายกลุ่มเรียนรู้เกี่ยวกับพื้นที่และปัญหาร่วมกัน ผ่านข้อมูล ประสบการณ์ การสนทนา การสะท้อนคิดและการลงมือทำ Collective Learning มีความสำคัญเพราะในปัญหาที่ซับซ้อน ไม่มีใครเห็นภาพทั้งหมดเพียงลำพัง

### Collective Sensemaking การทำความเข้าใจร่วม

กระบวนการที่หลายภาคส่วนร่วมกันตีความข้อมูล สถานการณ์ และประสบการณ์ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในพื้นที่

TWBI และ SHARE+ สามารถเป็นเครื่องมือสนับสนุน collective sensemaking ได้ เมื่อถูกใช้เป็นจุดเริ่มต้นของ dialogue ไม่ใช่เพียงเครื่องมือรายงานผล

### Complexity ความซับซ้อน

ลักษณะของปัญหาหรือระบบที่มีหลายปัจจัยเชื่อมโยงกัน มีความไม่แน่นอนสูงและไม่สามารถอธิบายด้วยเหตุและผลแบบเส้นตรงอย่างง่ายได้ ตัวอย่างปัญหาที่มี complexity สูง ได้แก่ NCDs สุขภาพจิต ความเหลื่อมล้ำ ผู้สูงอายุ สิ่งแวดล้อม และความเปราะบางของชุมชน

### Co-investment การลงทุนร่วม

การที่หลายภาคส่วนร่วมสนับสนุนทรัพยากรเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายร่วมของพื้นที่ ทรัพยากรในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเงินเท่านั้น แต่รวมถึงข้อมูล บุคลากร เครือข่าย ความรู้ พื้นที่ เทคโนโลยี กลไกชุมชนและความชอบธรรมทางสังคม

### D

### Dashboard แดชบอร์ด

ระบบแสดงผลข้อมูลในรูปแบบที่ช่วยให้ผู้ใช้เห็นภาพรวม แนวโน้ม การเปรียบเทียบ หรือการกระจายตัวของข้อมูล

ในบริบทของ TWBI และ SHARE+ dashboard ควรถูกใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้และการตั้งคำถาม ไม่ใช่เพียงเครื่องมือรายงานหรือจัดอันดับ

### Data Literacy ความสามารถในการอ่านและใช้ข้อมูล

ความสามารถในการเข้าใจข้อมูล อ่านกราฟ ตาราง ตัวชี้วัด และตีความข้อมูลอย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม สำหรับ TWBI จำเป็นต้องมีมากกว่า Data Literacy คือ TWBI Literacy ซึ่งรวมถึงความเข้าใจบริบทข้อจำกัดของคะแนน และการใช้ข้อมูลเพื่อ dialogue อย่างรับผิดชอบ

### Decision Arena พื้นที่ตัดสินใจร่วม

เวทีหรือกลไกที่หลายภาคส่วนใช้ข้อมูลร่วมกัน สนทนา จัดลำดับความสำคัญ และตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ร่วมกัน

Decision Arena ไม่จำเป็นต้องเป็นโครงสร้างใหม่เสมอไป แต่อาจเป็นการปรับบทบาทของกลไกที่มีอยู่แล้วให้ทำหน้าที่เป็นพื้นที่ของ collective decision-making มากขึ้น

### Dialogue การสนทนาเชิงเรียนรู้ร่วม

การสนทนาที่มุ่งฟัง ทำความเข้าใจ และเรียนรู้ร่วมกัน มากกว่าการถกเถียงเพื่อเอาชนะหรือรับหาข้อสรุป Dialogue ที่ดีช่วยให้ข้อมูลมีความหมาย เชื่อมโยงกับ lived experience และนำไปสู่ shared understanding

### Drill / Drill Down การดูข้อมูลแบบเจาะลึก

ฟังก์ชันของ dashboard ที่ช่วยให้ผู้ใช้สามารถดูข้อมูลจากระดับภาพรวมลงไปสู่ระดับที่ละเอียดขึ้น เช่น จากประเทศไปจังหวัด อำเภอ หรือตำบล หรือจากประเด็นหลักไปสู่ประเด็นย่อย

## E

### Emergence การก่อเกิดของสิ่งใหม่

การที่แนวคิด ความร่วมมือ นวัตกรรม หรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ค่อย ๆ เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของผู้คนในระบบ ไม่ได้ถูกกำหนดจากส่วนกลางทั้งหมด Emergence มักเกิดเมื่อพื้นที่มี dialogue, trust, experimentation และ learning loop

### Empowerment การเสริมพลัง

กระบวนการที่ช่วยให้บุคคล ชุมชน หรือพื้นที่เห็นศักยภาพของตนเอง มีความมั่นใจ และมีบทบาทในการกำหนดอนาคตร่วม ในบริบทของ SHARE เดิม คำว่า Empowerment สะท้อนเจตนาของการใช้ข้อมูลทรัพยากรทางสังคมและสุขภาพเพื่อเสริมศักยภาพพื้นที่

### Evidence of Learning หลักฐานของการเรียนรู้

สัญญาณที่สะท้อนว่าพื้นที่เริ่มเรียนรู้ร่วมกัน เช่น ตั้งคำถามดีขึ้น ฟังกันมากขึ้น เชื่อมโยงภาคีมากขึ้น ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจมากขึ้น เริ่มเห็นปัญหาเป็นระบบ เริ่มปรับวิธีทำงานตามบทเรียนที่เกิดขึ้น และหลักฐานของการเรียนรู้อาจเป็นได้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ เรื่องเล่า หรือข้อสังเกตเชิงคุณภาพ

## F

### Facilitation การเอื้ออำนวยกระบวนการเรียนรู้ร่วม

การออกแบบและดูแลกระบวนการให้ผู้คนสามารถฟัง สนทนา ตั้งคำถาม ตีความข้อมูล และเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างมีคุณภาพ Facilitation ไม่ใช่เพียงการดำเนินรายการ แต่เป็นการดูแลคุณภาพของ dialogue ความสัมพันธ์ และการเรียนรู้ของระบบพื้นที่

### Facilitator ผู้เอื้ออำนวยกระบวนการ

บุคคลที่ช่วยให้เวทีหรือกระบวนการเรียนรู้ดำเนินไปอย่างมีความหมาย โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ให้คำตอบทั้งหมด Facilitator ที่ดีช่วยให้ผู้เข้าร่วม กล้าพูด ฟังกัน เห็นความเชื่อมโยง ตั้งคำถามต่อพื้นที่ของตนเองได้ลึกขึ้น

### Fragmented Action การทำงานแบบแยกส่วน

การที่หลายหน่วยงานหรือหลายภาคีทำงานในพื้นที่เดียวกัน แต่ยังขาด shared agenda การเชื่อมโยงทรัพยากร และการเรียนรู้ร่วม Fragmented Action อาจทำให้มีโครงการจำนวนมาก แต่ผลลัพธ์เชิงระบบยังไม่ชัดเจน

## H

### Health Outcomes ผลลัพธ์ทางสุขภาพ

ผลลัพธ์ที่สะท้อนสถานะสุขภาพของประชาชน เช่น การเจ็บป่วย การตาย ภาระโรค อายุคาดเฉลี่ย สุขภาพจิต หรือคุณภาพชีวิตด้านสุขภาพ ใน SHARE+ ข้อมูลลักษณะนี้อาจถูกนำมาเชื่อมกับข้อมูล social determinants และข้อมูลพื้นที่ เพื่อช่วยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ กับสุขภาพของประชาชน

## L

### Learning Loop วงจรการเรียนรู้

วงจรของการมองเห็นข้อมูล สะท้อนคิด ลงมือทำ ทบทวน และปรับตัว รูปแบบพื้นฐานคือ  
เห็นข้อมูล → สะท้อนคิด → ตีความร่วม → ลงมือทำ → ทบทวน → ปรับตัว → เห็นใหม่

Learning Loop ช่วยให้การพัฒนาไม่เพียงเป็นการทำตามแผน แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้ต่อเนื่อง

### Learning Review การทบทวนเรียนรู้

กระบวนการทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้น เพื่อทำความเข้าใจว่า พื้นที่ได้เรียนรู้อะไร อะไรควรปรับ และการขับเคลื่อนควรเดินต่ออย่างไร Learning Review ไม่ใช่เวทีจับผิดหรือประเมินผลแบบแคบ แต่เป็นเวทีเรียนรู้เกี่ยวกับระบบ

### Learning Territory พื้นที่แห่งการเรียนรู้

จังหวัดหรือพื้นที่ที่สามารถใช้ข้อมูล ประสบการณ์ และการสนทนาร่วม เพื่อเข้าใจตนเอง ปรับตัวและกำหนดอนาคตของพื้นที่อย่างต่อเนื่อง Learning Territory ไม่จำเป็นต้องเป็นพื้นที่ที่ไม่มีปัญหา แต่เป็นพื้นที่ที่เรียนรู้จากปัญหาได้ดี

### Leverage Point จุดคานงัด

จุดในระบบที่หากเกิดการเปลี่ยนแปลง อาจส่งผลกระทบต่อระบบในวงกว้าง จุดคานงัดอาจเป็นนโยบาย กลไก ความสัมพันธ์ ข้อมูล วิธีคิด หรือการเปลี่ยนวิธีทำงานบางอย่าง ไม่จำเป็นต้องเป็นโครงการขนาดใหญ่เสมอไป

### Lived Experience ประสบการณ์ชีวิตจริง

ประสบการณ์ของผู้คนที่เผชิญสถานการณ์จริงในชีวิตประจำวัน เช่น ประสบการณ์ของผู้สูงอายุ เยาวชน คนพิการ แรงงาน ชุมชน หรือกลุ่มเปราะบาง Lived Experience มีความสำคัญ เพราะช่วยให้ข้อมูลตัวเลขมีบริบทและความหมาย

P

### Paradox และความย้อนแย้ง

สถานการณ์ที่สิ่งหนึ่งดูเหมือนดีขึ้น แต่ในขณะเดียวกันอาจซ่อนหรือสร้างความเปราะบางอีกด้านหนึ่ง ตัวอย่างเช่น รายได้สูงแต่ความเหลื่อมล้ำสูง เมืองเติบโตแต่สุขภาพจิตเปราะบาง หรือมีภาคีจำนวนมากแต่การทำงานยังแยกส่วน

### Pattern แบบแผนหรือรูปแบบที่เกิดขึ้นซ้ำ

ลักษณะ แนวโน้ม หรือความสัมพันธ์ที่ปรากฏจากข้อมูลและประสบการณ์ของพื้นที่ การอ่าน pattern สำคัญกว่าการดูข้อมูลรายจุด เพราะช่วยให้พื้นที่เข้าใจพลวัตของระบบและแนวโน้มระยะยาว

### Psychological Safety ความปลอดภัยทางจิตใจ

ภาวะที่ผู้เข้าร่วมรู้สึกจะสามารถพูดความจริง ตั้งคำถาม แสดงความเห็นต่าง หรือยอมรับความไม่รู้ได้ โดยไม่ถูกกลั่นแกล้ง Psychological Safety เป็นเงื่อนไขสำคัญของ dialogue และ collective learning

R

### Reflection การสะท้อนคิด

กระบวนการทบทวนสิ่งที่เห็น สิ่งที่ทำ สิ่งที่อยู่ และสิ่งที่เรียนรู้ เพื่อทำความเข้าใจตนเองและระบบให้ลึกขึ้น Reflection ช่วยให้ข้อมูลและประสบการณ์กลายเป็นการเรียนรู้

### Resilience ความสามารถในการฟื้นตัวและยืดหยุ่น

ความสามารถของบุคคล ชุมชน หรือพื้นที่ในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง วิกฤต หรือความเปราะบาง และยังคงรักษาศักยภาพสำคัญของระบบไว้ได้ Resilience เกี่ยวข้องกับทั้งทรัพยากร ความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และความสามารถในการเรียนรู้ร่วม

S

### SHARE (Social Health Area Resources Empowerment Project) ระบบข้อมูลทรัพยากรทางสังคมและสุขภาพเพื่อเสริมศักยภาพพื้นที่

ระบบข้อมูลที่พัฒนาขึ้นเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลภาคี ทรัพยากรทางสังคมและสุขภาพ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนประเด็นสุขภาพในพื้นที่ SHARE มีฐานคิดสำคัญคือการใช้ข้อมูลเพื่อเสริมศักยภาพพื้นที่ สนับสนุนการใช้ประโยชน์ร่วมของภาคี และส่งเสริมการพัฒนาโยบายสาธารณะอย่างมีส่วนร่วม

### SHARE+ ระบบข้อมูลและแพลตฟอร์มการวิเคราะห์เชิงพื้นที่ด้านสังคมและสุขภาพ

ระบบที่พัฒนาต่อยอดจาก SHARE โดยขยายจากการมองข้อมูลภาคี ทรัพยากร และโครงการ ไปสู่การเชื่อมข้อมูลด้านสังคม สุขภาพ เศรษฐกิจ และปัจจัยกำหนดสุขภาพ SHARE+ ควรถูกเข้าใจในฐานะเครื่องมือสนับสนุนการวิเคราะห์สถานการณ์พื้นที่ การมองทุนและช่องว่างของระบบ การกำหนดวาระร่วม และการพัฒนาโยบายสาธารณะอย่างมีส่วนร่วม

### Shared Agenda วาระร่วม

ประเด็นสำคัญที่หลายภาคส่วนเห็นร่วมกันว่าเป็นเรื่องที่ต้องขับเคลื่อน เพื่อบรรลุของพื้นที่ Shared Agenda ใกล้เคียงกับ Area Agenda แต่เน้นมิติของความเห็นร่วมและความเป็นเจ้าของร่วมของภาคี

### Shared Future อนาคตร่วม

ภาพอนาคตที่ผู้คนและภาคีในพื้นที่ต้องการสร้างร่วมกัน Shared Future ช่วยให้การวางแผนและการขับเคลื่อนไม่เป็นเพียงรายการโครงการ แต่เป็นการมุ่งไปสู่เป้าหมายที่มีความหมายร่วมกัน

### Shared Understanding ความเข้าใจร่วม

ภาวะที่ผู้เกี่ยวข้องเริ่มเข้าใจสถานการณ์ ปัญหา และทิศทางของพื้นที่ในกรอบความหมายที่เชื่อมโยงกันมากขึ้น Shared Understanding ไม่ได้แปลว่าทุกคนเห็นตรงกันทั้งหมด แต่หมายถึงมีฐานความเข้าใจเพียงพอที่จะสนทนาและขับเคลื่อนร่วมกันได้

### Shared Visibility และการมองเห็นร่วม

การที่หลายภาคส่วนสามารถเข้าถึงข้อมูลหรือภาพสถานการณ์ร่วมกัน เห็น pattern และประเด็นสำคัญของพื้นที่ร่วมกัน Shared Visibility เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของ shared understanding แต่ยังคงอาศัย dialogue และ reflection เพื่อให้เกิดความหมายร่วม

### Social Determinants of Health ปัจจัยกำหนดสุขภาพ

ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และโครงสร้างชีวิตที่มีผลต่อสุขภาพและความอยู่ดีมีสุขของผู้คน ตัวอย่าง ได้แก่ รายได้ การศึกษา การจ้างงาน ที่อยู่อาศัย สิ่งแวดล้อม ระบบอาหาร ความปลอดภัย ความสัมพันธ์ทางสังคม และความเหลื่อมล้ำ

### Systems Thinking การคิดเชิงระบบ

วิธีคิดที่มองความเชื่อมโยงของปัจจัยต่าง ๆ patterns, feedback loops และพลวัตของระบบ มากกว่าการมองปัญหาเป็นส่วน ๆ แยกจากกัน Systems Thinking ช่วยให้พื้นที่เข้าใจว่าปัญหาสุขภาพและความอยู่ดีมีสุขมักเกิดจากความสัมพันธ์ของหลายระบบร่วมกัน

T

### Territorial Development การพัฒนาเชิงพื้นที่

แนวทางการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับบริบท ศักยภาพ ทุน ความเปราะบาง และอนาคตของแต่ละพื้นที่ Territorial Development ต่างจากการพัฒนาแบบ one-size-fits-all เพราะยอมรับว่าแต่ละจังหวัดมีบริบทและเส้นทางการพัฒนาที่แตกต่างกัน

### Territorial Governance การอภิบาลเชิงพื้นที่

ความสามารถของพื้นที่ในการเชื่อมโยงภาคส่วนต่าง ๆ ใช้ข้อมูลร่วมกัน ตัดสินใจร่วมกัน และขับเคลื่อนอนาคตของพื้นที่อย่างมีทิศทาง Territorial Governance ต้องอาศัย shared agenda, dialogue, trust, co-investment และ adaptive learning

### Territorial Intelligence ปัญญาเชิงพื้นที่

ความสามารถของพื้นที่ในการใช้ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ และการเรียนรู้ร่วม เพื่อทำความเข้าใจระบบของตนเอง และกำหนดทิศทางการพัฒนาได้ดีขึ้น Territorial Intelligence ไม่ใช่เพียงการมีข้อมูลมาก แต่คือความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูลกับบริบท ผู้คน และการตัดสินใจร่วม

### Territorial Transformation และการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่

การเปลี่ยนแปลงที่ลึกกว่าการทำโครงการหรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยรวมถึงการเปลี่ยนวิธีมองปัญหา วิธีทำงานร่วมกัน ความสัมพันธ์ของภาคี กลไกการตัดสินใจ และความสามารถของพื้นที่ในการเรียนรู้และปรับตัว

### Transformative Territory พื้นที่แห่งการเปลี่ยนแปลง

พื้นที่ที่สามารถใช้ข้อมูล การสนทนา ความสัมพันธ์ และการเรียนรู้ร่วม เพื่อเปลี่ยนจากการทำงานแบบแยกส่วนไปสู่การขับเคลื่อนวาระร่วมและการกำหนดอนาคตของตนเอง

### TWBI Thailand Well-Being Index ดัชนีความอยู่ดีมีสุขของประชากรและสังคม

ดัชนีที่สะท้อนสถานะความอยู่ดีมีสุขของประชากรและสังคมในหลายมิติ เพื่อช่วยให้สังคมและพื้นที่มองเห็นสุขภาวะ คุณภาพชีวิต ความเปราะบาง และปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน TWBI ไม่ควรถูกใช้เพียงเพื่อจัดอันดับจังหวัด แต่ควรถูกใช้เป็นเครื่องมือเปิด dialogue และ collective learning ของพื้นที่

### TWBI Literacy ความสามารถในการใช้ TWBI อย่างมีความหมาย

ความสามารถในการอ่าน ตีความ และใช้ TWBI อย่างเข้าใจบริบท ข้อจำกัดของคะแนน ความแตกต่างของพื้นที่และจริยธรรมการใช้ข้อมูล TWBI Literacy ช่วยให้ผู้ใช้ไม่หยุดอยู่ที่คะแนนหรืออันดับ แต่ใช้ข้อมูลเพื่อเปิดคำถาม การเรียนรู้ และการขับเคลื่อนเชิงพื้นที่

### W

### Well-being และความอยู่ดีมีสุข

สภาวะที่ผู้คนสามารถมีชีวิตที่ดี มีสุขภาวะ มีความมั่นคง มีความสัมพันธ์ที่ดี มีศักดิ์ศรี มีโอกาส และมีความหมายในชีวิต Well-being ไม่ใช่เพียงความสุขส่วนบุคคล แต่เป็นผลลัพธ์ร่วมของระบบเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมและความสัมพันธ์ของผู้คน

### Well-being Oriented Development การพัฒนาที่มุ่งความอยู่ดีมีสุข

แนวทางการพัฒนาที่มองว่าความสำเร็จของสังคมไม่ควรถูกวัดเพียงการเติบโตทางเศรษฐกิจ แต่ควรวัดจากคุณภาพชีวิต สุขภาวะ ความเป็นธรรม ความมั่นคง และความยั่งยืนของผู้คนและสังคม

“เพื่อการเรียนรู้ร่วมและการเปลี่ยนแปลงเชิงพื้นที่”

