

ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการถอดบทเรียน

รายละเอียดของการบริหารจัดการองค์กรด้านคนพิการ

การบริหารจัดการองค์กรด้านคนพิการในนี้จะครอบคลุมรายละเอียดด้านต่างๆ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน 10 ประเด็น ดังนี้

ส่วนที่ 1 องค์กรด้านคนพิการ

1. ความเชื่อ ปรัชญา เจตนารมณ์ ขององค์กร คุณค่าร่วม หรือค่านิยมร่วมขององค์กร
2. การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร
3. นโยบายขององค์กร
4. พันธกิจ ยุทธศาสตร์
5. เป้าหมาย
6. โครงสร้างการบริหาร
7. ตำแหน่ง บทบาท หน้าที่

ส่วนที่ 2 การจัดการองค์กร

1. การจัดการองค์กรกรณีศึกษา 4 องค์กร และจากการศึกษาดูงาน 1 องค์กร
2. การจัดการองค์กรด้านกำลังคน ด้านการเงิน
3. การสร้างตัวชี้วัดและการติดตามประเมินผล

ส่วนที่ 1 องค์กรด้านคนพิการ

องค์กรด้านคนพิการ หมายถึง องค์กรของคนพิการและองค์กรเพื่อคนพิการ ความหมายขององค์กรจะเป็นที่รวมของกลุ่มคนที่เห็นพ้องร่วมกันที่จะดำเนินกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยมีการกำหนดโครงสร้าง ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ กฎ ระเบียบ และวิธีการปฏิบัติต่างๆ ที่เป็นของตนเอง ซึ่งจุดเริ่มต้นขององค์กร มาจากกลุ่มคนที่มีความเชื่อ / เจตนารมณ์ / ค่านิยมร่วม ของผู้ร่วมก่อตั้งองค์กรตั้งแต่วัยแรกเริ่ม ซึ่งในที่นี้จะยกตัวอย่าง 4 กรณีศึกษา และการศึกษาดูงานองค์กรต้นแบบที่มีประสบการณ์จากมูลนิธิออทิสติกไทย ดังต่อไปนี้

1. ความเชื่อ / เจตนารมณ์ / ค่านิยมร่วมขององค์กร ซึ่งเป็นแก่นหลักของการรวมตัวของบุคคลรวมกัน เป็นองค์กร

องค์กร	ความเชื่อ	เจตนารมณ์	คุณค่าร่วม/ค่านิยมองค์กร
สมาคมคนพิการ จังหวัดพิษณุโลก	-	เป็นองค์กรของคนพิการ เพื่อคนพิการและดำเนินการ ช่วยเหลือคนพิการที่ ด้อยโอกาส	การรวมกลุ่มของคนพิการ จะนำสู่การคุ้มครองพิทักษ์ สิทธิ์ของตนเอง
ศูนย์การดำรงชีวิต อิสระของคนพิการ ชลบุรี	คนพิการรุนแรงสามารถพัฒนา ศักยภาพได้หากได้รับการให้ คำปรึกษาอันดีเพื่อน การฝึก ทักษะ อุปกรณ์ที่จำเป็น และ ผู้ช่วยคนพิการ จนสามารถ กำหนดเป้าหมายและการ ดำเนินชีวิตของตนเองได้	เป็นองค์กรของคนพิการ รุนแรง ร้อยละ 51 ของคณะ กรรมการและผู้บริหารองค์กร ต้องเป็นคนพิการรุนแรง เท่านั้น	การรวมกลุ่มคนพิการรุนแรง ช่วยเหลือคนพิการรุนแรง ด้วยกัน ให้เป็นไปอย่างเคารพ ศักดิ์ศรีและ การตัดสินใจของคนพิการ เป็นหลัก
สมาคมคนตาบอด จังหวัดอำนาจเจริญ สมาคมคนตาบอด จังหวัดพัทลุง	<ul style="list-style-type: none"> คนพิการต้องเข้าถึงสิทธิและ สวัสดิการ ตามที่กฎหมาย กำหนด คนพิการสามารถอยู่ร่วมกับ คนในสังคมอย่างเท่าเทียม 	คนพิการต้องได้รับการพัฒนา คุณภาพชีวิตอย่างครบถ้วน รอบด้าน	การอยู่ร่วมกัน ช่วยเหลือกัน และกันแบบพี่น้อง เช่น รุ่นพี่ สอนรุ่นน้อง
มูลนิธิออทิสติกไทย	<ul style="list-style-type: none"> คนพิการทุกคนมีศักยภาพ มี ความสามารถ ขอเพียงโอกาส เชื่อมั่นในศักยภาพ คนพิการ พัฒนาได้หากทุกฝ่ายร่วมแรง ร่วมใจทุ่มเทอย่างต่อเนื่อง ย่อม ทำให้คนพิการพัฒนาศักยภาพ สามารถดำเนินชีวิตได้อย่าง อิสระ ในสังคมอย่างสมศักดิ์ศรี 	การพัฒนาศักยภาพคนพิการ สามารถดำเนินการได้โดย ไร้ขีดจำกัด	พ่อแม่ผู้ปกครอง บุคลากร และทุกภาคส่วนร่วมแรงกาย แรงใจ เพื่อการสนับสนุน บุคคลออทิสติกได้อย่าง ต่อเนื่อง

2. วิสัยทัศน์ขององค์กร

วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพรวมในอนาคตขององค์กรที่เห็นร่วมกันที่ระบุแสดงถึงสิ่งที่ต้องทำ หรือต้องการดำเนินการร่วมกันของทุกคนในองค์กร

กระบวนการจัดทำวิสัยทัศน์ต้องมาจากการประชุมร่วมกันของทุกคนในองค์กร เพื่อให้ทุกคน รับรู้เป้าหมายระยะยาวและภารกิจร่วมกัน ซึ่งวิสัยทัศน์สามารถปรับได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ส่วนใหญ่ ประมาณ 3-5 ปี หรือในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น

วิสัยทัศน์ของศูนย์พัฒนาการจัดบริการสวัสดิการผู้สูงอายุบ้านบางแค “เป็นองค์กรที่มีความ เป็นเลิศของอาเซียน” เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ไทยจะเป็นส่วนหนึ่งของอาเซียน

วิสัยทัศน์ของชมรมผู้ปกครองเด็กพิการ “เด็กพิการต้องอยู่ร่วมกับครอบครัวชุมชน และสังคม ได้ โดยให้เป็นรูปแบบหนึ่งของสวัสดิการจากรัฐ”

วิสัยทัศน์ของสมาคมคนพิการจังหวัดนครพนม “เป็นองค์กรร่วมหลากหลายประเภทความ พิจาร สนับสนุนให้คนพิการเข้าถึงสิทธิ และพัฒนาคุณภาพชีวิต

วิสัยทัศน์ของสมาคมคนพิการจังหวัดพิษณุโลก “เป็นองค์กรคนพิการของคนพิการ บริหาร โดยคนพิการ เพื่อคนพิการที่ด้อยโอกาส”

วิสัยทัศน์ของศูนย์การดำรงชีวิตอิสระของคนพิการจังหวัดชลบุรี “องค์กรคนพิการต้นแบบ สำหรับคนพิการระดับรุนแรงในภาคตะวันออก คนพิการและครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข มีส่วนร่วม ในสังคมอย่างเต็มที่”

วิสัยทัศน์ของมูลนิธิออทิสติกไทย “บุคคลออทิสติกได้รับการพัฒนาอย่างไร้ขีดจำกัด โดย พ่อแม่ผู้ปกครอง บุคลากร และทุกภาคส่วนในสังคมร่วมแรงกายแรงใจอย่างต่อเนื่อง”

3. นโยบายขององค์กร

นโยบายหมายถึง แนวทางหรือเรื่องหรือประเด็น ที่องค์กรแสดงถึงทิศทางแนวทางที่ต้อง ดำเนินงานไปตามความคิดเห็นจากฝ่ายบริหาร และต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร นโยบายอาจเขียน ปรากฏที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ในบางองค์กรจะปรากฏอยู่ในพันธกิจหรือกิจกรรมหลักขององค์กร เช่น

นโยบายของสมาคมคนพิการจังหวัดพิษณุโลก “ต้องการให้คนพิการเข้าถึงสิทธิอย่างทั่วถึง เท่าเทียม โดยการผลักดันของกลุ่มคนพิการที่เกิดขึ้นในระดับอำเภอ เป็นกลไกคุ้มครองสิทธิคนพิการ”

นโยบายของศูนย์การดำรงชีวิตอิสระของคนพิการจังหวัดชลบุรี “ต้องการให้คนพิการรุนแรง เป็นผู้ตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ด้วยการดำเนินงานของกลุ่ม/เครือข่ายคนพิการรุนแรงด้วยตนเอง”

สมาคมคนตาบอดจังหวัดพัทลุง และสมาคมคนตาบอดจังหวัดอำนาจเจริญ “ให้คนตาบอด สามารถเข้าถึงสิทธิและสวัสดิการได้ตามกฎหมาย”

สมาคมคนพิการจังหวัดนครพนม “เป็นองค์กรที่ทำงานเชิงรุก สามารถทำงานข้ามความพิการ ได้ โดยเสริมสร้างกลไกในระดับอำเภอให้มีความเข้มแข็ง (นโยบาย 1 อำเภอ 1 กลไก)”

4. พันธกิจและยุทธศาสตร์ ขององค์กร

หมายถึงภาระงานที่องค์กรให้ความสำคัญหรือเป็นเรื่องหลักขององค์กรที่ต้องดำเนินการ และต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เช่น

วิสัยทัศน์	พันธกิจ	ยุทธศาสตร์
สมาคมคนพิการจังหวัด พิษณุโลก เป็นองค์กรคนพิการของ คนพิการ บริหารโดย คนพิการ เพื่อคนพิการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. เสริมสร้างการรวมกลุ่มเพื่อคุ้มครองสิทธิ 2. ส่งเสริมการเข้าถึงสิทธิด้านการแพทย์ การศึกษา อาชีพ 3. การผลักดันนโยบายของคนพิการ สู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ 4. การประสานส่งต่อคนพิการเข้าถึง ระบบบริการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประสานส่งต่อ คนพิการให้ ได้รับการฟื้นฟู พัฒนา คุณภาพชีวิตทางการแพทย์ การศึกษา การอาชีพ และ ร่วมกิจกรรมทางสังคม 2. ส่งเสริมการจัดตั้งองค์กร คนพิการและพัฒนาการบริหาร จัดการองค์กร
ศูนย์การดำรงชีวิตอิสระ ของคนพิการ ชลบุรี เป็นองค์กรต้นแบบ สำหรับคนพิการรุนแรง ในภาคตะวันออก คนพิการและครอบครัว มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีส่วนร่วมในสังคม อย่างเต็มที่	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์การดำรงชีวิต อิสระคนพิการและพัฒนาเป็นหน่วย จัดบริการ 2. ส่งเสริมความเข้มแข็งของศูนย์ การดำรงชีวิตอิสระให้มีประสิทธิภาพ 3. การคุ้มครองและพิทักษ์สิทธิ และการ ประสานส่งต่อเข้าถึงหน่วยบริการ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ค้นหาคนพิการรุนแรง และ ช่วยให้คนพิการรุนแรงเข้าสู่ ระบบบริการ ให้คำปรึกษา ฝึกทักษะผู้ช่วยคนพิการ ดำรงชีวิตอิสระของคนพิการ 2. วรรณคดีผลักดันแผนงาน นโยบายแนวคิดการ ดำรงชีวิตอิสระของคนพิการ โดยเฉพาะคนพิการรุนแรง อยู่ในสังคมได้อย่างมีคุณค่า และมีศักดิ์ศรี
สมาคมคนตาบอด จังหวัดพัทลุง	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมการคุ้มครองสิทธิและ จัดสวัสดิการ 2. ส่งเสริมอาชีพ “การนวดไทย” 	<ol style="list-style-type: none"> 1. คนพิการได้รับการคุ้มครอง สิทธิ และได้รับสวัสดิการ ตั้งแต่เกิดจนตาย 2. สร้างอาชีพให้คนพิการ
สมาคมคนพิการจังหวัด นครพนม	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาศักยภาพผู้นำคนพิการ 2. เปิดโอกาสให้คนพิการมีความ เท่าเทียมกับคนปกติ 3. พัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ 4. พัฒนาลำบากภาษามือ เพื่อช่วยคน หูหนวกให้สามารถดำเนินชีวิตได้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดบริการล่ามและ ส่งเสริมการสื่อสารภายใน องค์กร และเครือข่าย ภายนอก 2. การส่งเสริมการศึกษาทั้งใน ระบบและนอกระบบ 3. การส่งเสริมอาชีพ

วิสัยทัศน์	พันธกิจ	ยุทธศาสตร์
มูลนิธิออทิสติก	<ol style="list-style-type: none"> พัฒนาพ่อแม่เป็น มืออาชีพ “Professional parent” พัฒนาศักยภาพบุคคลออทิสติกตั้งแต่ระยะแรกเริ่ม ส่งเสริมศักยภาพ ประสานคุ้มครองสิทธิและสนับสนุนให้ได้รับสวัสดิการ 	<ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมสุขภาพ จัดบริการการศึกษาตามศักยภาพแต่ละบุคคล ส่งเสริมอาชีพ การมีงานทำ ส่งเสริมศักยภาพประสานคุ้มครองสิทธิบุคคลออทิสติกและสนับสนุนให้บุคคลออทิสติก และครอบครัว ให้ได้รับสวัสดิการ

ข้อสังเกต/บทเรียน

1. การรวมเป็นกลุ่ม / เป็นชมรมของคนพิการ มีพื้นฐานพัฒนาเป็นกลไกเพื่อพิทักษ์และคุ้มครองสิทธิ
2. การศึกษา หมายถึงการศึกษาในระบบโรงเรียน และนอกระบบโรงเรียนของ กศน. และหมายรวมถึงกระบวนการทำงาน ขององค์กรที่ดำเนินการกับกลุ่มเป้าหมาย
3. การฝึกอาชีพต้องอยู่บนหลักการให้คนพิการสามารถพึ่งตนเองได้ตั้งแต่การประเมินตนเอง การตัดสินใจ การฝึกหรือประกอบอาชีพ อย่างต่อเนื่องต่อการจะประสบผลสำเร็จ หรือล้มเหลว คนพิการต้องค่อยๆ เกิดประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยตนเองได้ในระดับหนึ่ง
4. การสื่อสาร ภายในองค์กรเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะต้องข้ามความพิการและต้องทำงานร่วมระหว่างคนพิการกับคนทั่วไป ตลอดจนการทำงานระหว่างคนหูหนวกกับล่ามภาษามือ

5. เป้าหมาย ในที่นี้มี 3 ความหมาย ได้แก่

หมายถึง กลุ่มเป้าหมาย เช่น คนตาบอด คนพิการรุนแรง

หมายถึง พื้นที่เป้าหมาย เช่น ตำบล อำเภอ หรือจังหวัดเป็นต้น

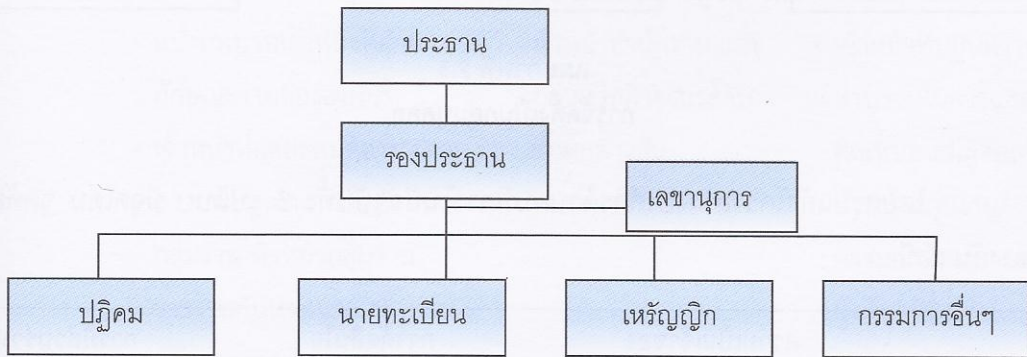
หมายถึง ขอบเขตของงาน เช่น การพัฒนาหรือฟื้นฟูในสถาบัน การพัฒนาหรือฟื้นฟูในชุมชน ซึ่งในบางแห่งอาจใช้ทั้งกลุ่มเป้าหมาย และพื้นที่เป้าหมายที่จะดำเนินการเพื่อให้เห็นขนาดของงาน ซึ่งองค์กรด้านคนพิการสามารถกำหนดได้ตามวัตถุประสงค์ของการเริ่มเป็นองค์กร

6. โครงสร้างการบริหารงาน

องค์กรด้านคนพิการ ภายหลังจากการรวมตัวของคณะบุคคลแล้วจะเริ่มจัดรูปแบบองค์กรเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

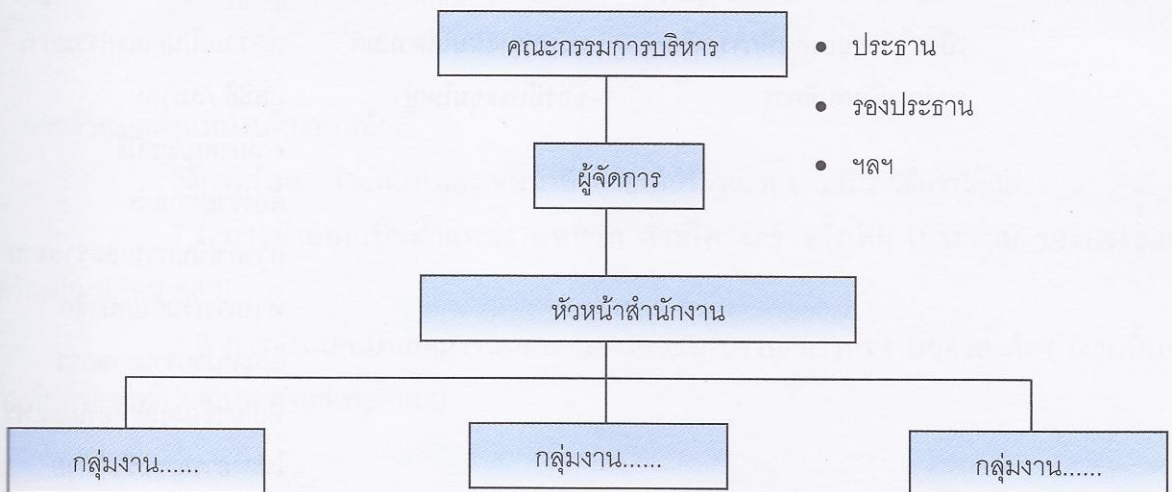
รูปแบบสมาคม/มูลนิธิ 2 รูปแบบ โดยจะมีการเปิดรับสมัครสมาชิกและประชุมสมาชิกเพื่อเลือกคณะกรรมการบริหารตามจำนวนคณะกรรมการที่กำหนดไว้ในระเบียบหรือข้อบังคับขององค์กร หรืออาจมีโครงสร้างการจัดการตามกฎหมายระเบียบของสมาคม ได้แก่

รูปแบบที่ 1 การจัดตั้งโครงสร้างตามประเพณีนิยมหรือตามกฎหมายว่าด้วยมูลนิธิสมาคม โดยแบ่งเป็น ประธาน รองประธาน เภรัณญิก ปฎิคม นายทะเบียน เลขานุการ และกรรมการอื่นๆ (แผนภาพที่ 2.1)



แผนภาพที่ 2.1
การจัดตั้งโครงสร้างสมาคม/มูลนิธิตามประเพณีนิยม

รูปแบบที่ 2 การจัดตั้งเป็นกลุ่มงาน มีคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วยประธาน รองประธาน เภรัณญิก ปฎิคม นายทะเบียน เลขานุการ และกรรมการต่างๆ และมีโครงสร้างการทำงานระดับ ผู้จัดการ / หัวหน้าสำนักงาน และกลุ่มงานหรือฝ่ายต่างๆ (แผนภาพที่ 2.2)



แผนภาพที่ 2.2
การจัดตั้งโครงสร้างสมาคม/มูลนิธิเป็นกลุ่มงาน

รูปแบบที่ 3 การจัดตั้งเป็นกลุ่มบุคคลรวมตัวเป็นคณะทำงาน ซึ่งจะมีโครงสร้างรูปแบบคล้ายๆ รูปแบบที่ 2 (แผนภาพที่ 2.3)



แผนภาพที่ 2.3
การจัดตั้งเป็นกลุ่มบุคคล

โดยสรุปแล้วโครงสร้างองค์กรด้านคนพิการในปัจจุบันทั้ง 3 รูปแบบ มีจุดเด่น จุดด้อย และข้อแตกต่างกัน ดังนี้

	ความเป็นเจ้าของ	การตัดสินใจ	การมีส่วนร่วม
1. สมาคม / มูลนิธิ	ความเป็นเจ้าของจะแสดงออกโดยเป็นไปตามมติที่ประชุม ดังนั้นต้องพิจารณา คณะกรรมการของสมาคม/มูลนิธิ นั้นๆ ว่าส่วนใหญ่เป็นใคร มีคนพิการเป็นคณะกรรมการมากกว่าหรือน้อยกว่าคนทั่วไป เพื่อสามารถระบุได้ว่า เป็นองค์กรของคนพิการ หรือ องค์กรเพื่อคนพิการ	เป็นการตัดสินใจร่วมของ คณะกรรมการโดยสรุป เป็นมติของที่ประชุม ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้ที่ประชุมสามัญอนุมัติแผนงาน ประจำปีที่ฝ่ายบริหาร นำเสนอ หรืออาจมีการปรับปรุงแผนได้ตามมติของที่ประชุมใหญ่	<ul style="list-style-type: none"> ในระบบสมาคมจะเป็นการเลือกตั้งและมีการหาเสียงกับสมาชิก มูลนิธิ จะใช้วิธีการเลือกตั้งเช่นเดียวกัน แต่การเลือกตั้งไม่มีการหาเสียง หรือในบางแห่งใช้วิธีการเชิญเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการมูลนิธิ / สมาคม สมาคม/มูลนิธิ ต้องรายงานผลการดำเนินการและรายงานทางการเงินกับสมาชิก และหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องและต้องเผยแพร่ให้สาธารณชนรับรู้ด้วย



	ความเป็นเจ้าของ	การตัดสินใจ	การมีส่วนร่วม
2. สมาคม มูลนิธิมีการแบ่ง ออกเป็นกลุ่มงาน	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการเป็นผู้กำหนดทิศทางงานตามมติที่ประชุม มีการแต่งตั้งหรือจัดการให้คนพิการและเจ้าหน้าที่ซึ่งอาจมีทั้งคนพิการและคนทั่วไปเป็นเจ้าหน้าที่ร่วมกัน แบ่งบทบาทเจ้าหน้าที่ตามลักษณะงานขององค์กร เจ้าหน้าที่แต่ละคนต้องรายงานความก้าวหน้างานกับหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มงาน รายงานกับหัวหน้าสำนักงาน/ผู้จัดการก่อนถึงคณะกรรมการ 	<ul style="list-style-type: none"> การตัดสินใจมี 2 ระดับ ระดับนโยบาย จะเป็นคณะกรรมการใหญ่ ระดับการปฏิบัติ จะเป็นส่วนของเจ้าหน้าที่เป็นหลัก โดยเฉพาะผู้จัดการ/หัวหน้าสำนักงาน และกลุ่มหรือฝ่ายในระดับที่แตกต่างกัน 	<ul style="list-style-type: none"> สมาชิกจะมีส่วนเข้าประชุมติดตามตรวจสอบการดำเนินงานปีละ 1 - 2 ครั้ง โดยเฉพาะในการประชุมใหญ่ประจำปี เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นโดยมีผู้จัดการ/หัวหน้ากลุ่มงาน/กรรมการบางท่านเป็นผู้บริหารร่วมกัน
3. กลุ่มบุคคล เช่น ศูนย์การดำรง ชีวิตอิสระของ คนพิการจังหวัด ชลบุรี	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการ/คณะทำงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของงานผ่านการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดทิศทางงานและจะมีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงในคณะกรรมการ/คณะทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการตัดสินใจร่วมของคณะกรรมการและคณะทำงานโดยมีผู้จัดการเป็นผู้ประสานบุคลากรฝ่ายต่างๆ ในองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> มีส่วนร่วมแบบเต็มที่และจำแนกตามระดับขีดความสามารถของแต่ละคน

7. การกำหนดตำแหน่งบทบาทหน้าที่

วิธีการกำหนดตำแหน่งบทบาทหน้าที่ขององค์กร /หน่วยงาน มี 2 วิธีการได้แก่

7.1 การจำแนกเป็นตำแหน่ง บทบาท ตามโครงสร้างดั้งเดิม (ประธาน รองประธาน เภรัณยูภิก ภูมิคม ฯลฯ)

7.2 การจำแนกเป็นกลุ่มงานตอบสนองได้จริงกับงาน/ภารกิจงานขององค์กร (งานฟื้นฟูงานคุ้มครองสิทธิ งานประสานส่งต่อ ฯลฯ)

บทเรียนของการกำหนดโครงสร้างองค์กรต้องพิจารณา โดย

1. ความรู้พื้นฐานตามบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ คณะทำงาน หรือคณะกรรมการ
2. ความกระตือรือร้นของ เจ้าหน้าที่/คณะกรรมการ ในการคิดค้นกิจกรรมตามความสนใจ และตามความเหมาะสมกับสถานการณ์
3. พัฒนาแกนนำในองค์กรต้องมีหลายระดับ ทั้งแกนนำ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับเบื้องต้น โดยที่ผู้บริหารองค์กรต้องมีคุณสมบัติเป็นคนกลาง สามารถลดความขัดแย้งได้และมีทักษะการประสานงาน ซึ่งจะต้องทำงานกับคนที่หลากหลายความคิด เพื่อรวบรวมเป็นข้อยุติหรือข้อสรุปร่วมกันได้ การพัฒนาแกนนำส่วนใหญ่จะเป็นแกนนำระดับสูง และระดับกลาง ทั้งที่เป็นคนพิการและเจ้าหน้าที่ที่เป็นคนทั่วไป โดยทั่วไปจะเป็นแกนนำและเจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ดูงานมากกว่าการจัดภายในองค์กรเอง เนื่องจากข้อจำกัดงบประมาณ ส่วนระดับเบื้องต้น เช่น คณะกรรมการที่เพิ่งรับตำแหน่งใหม่ หรือเจ้าหน้าที่ใหม่ จะเรียนรู้ในระดับภายในองค์กรเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งทำให้เกิดช่องว่างการเรียนรู้ระหว่างคนเก่าและคนใหม่พอสมควร



ส่วนที่ 2 การจัดการในองค์กร

1. การจัดการองค์กรด้านคนพิการจะเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์

โดยศึกษาจากกรณีศึกษา 4 องค์กร ได้แก่ สมาคมคนพิการจังหวัดพิษณุโลก สมาคมคนพิการจังหวัดนครพนม สมาคมคนตาบอดพัทลุง และจังหวัดอำนาจเจริญ และศูนย์การดำรงชีวิตอิสระของคนพิการจังหวัดชลบุรี และจากการศึกษาดูงานมูลนิธิออทิสติกไทย

กรณีสมาคมคนพิการจังหวัดพิษณุโลก

1) องค์กรต้องกำหนดขอบเขตงานขององค์กร ซึ่งอาจเขียนเป็นประโยค /วลี หรือเป็นแผนผัง เช่น การเขียนเป็นประโยค /วลี

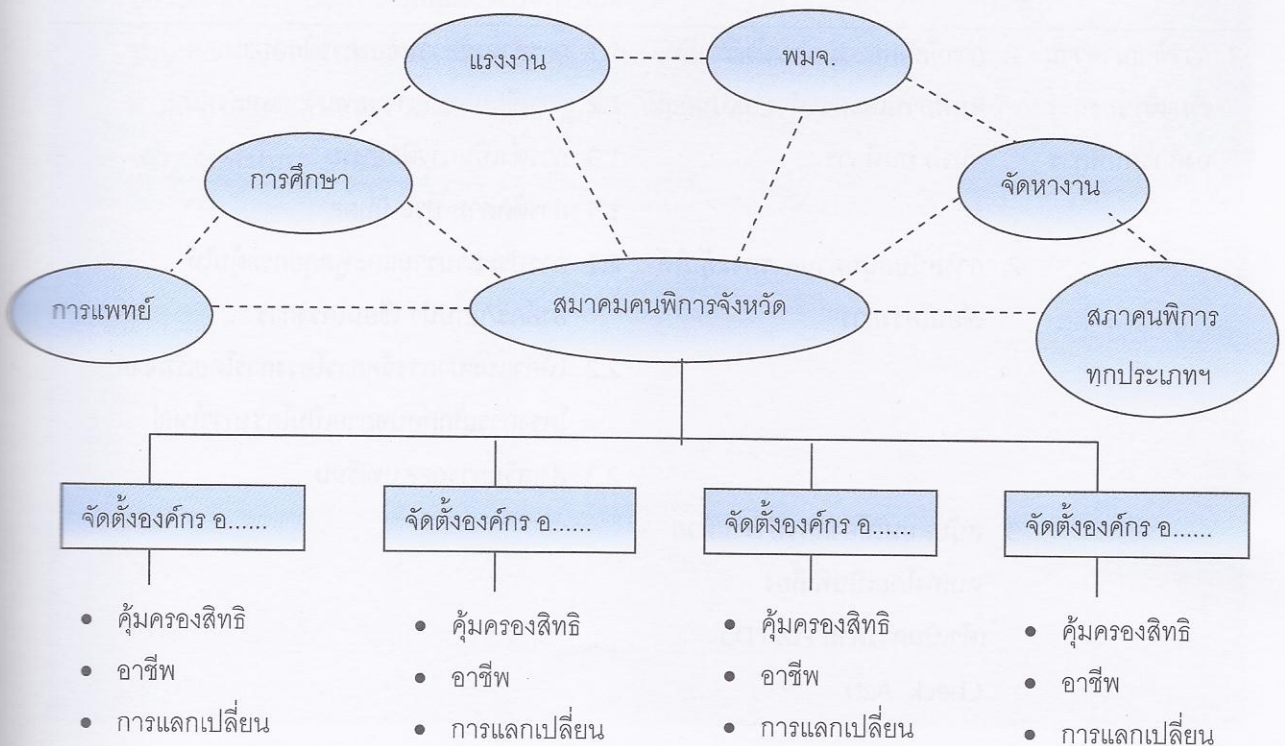
การส่งเสริมการรวมกลุ่มคนพิการเป็นชมรม/กลุ่ม ระดับอำเภอทุกอำเภอ เพื่อทำหน้าที่

- ประสานงานกับอปท.และระดับอำเภอ

ประสานงานกับองค์กร/หน่วยงานระดับจังหวัดที่มีประเด็นเกี่ยวข้องกับคนพิการ เช่น

- การแพทย์ การศึกษา อาชีพ สังคม เพื่อสนับสนุน กลุ่มเป้าหมายในระดับตำบล และอำเภอ พัฒนาองค์กร/กลุ่ม ในระดับอำเภอ ให้สามารถดำเนินกิจกรรมคุ้มครองสิทธิ พัฒนาอาชีพ
- กลุ่มเป้าหมายได้

การทำงานของสมาคมคนพิการจังหวัดพิษณุโลก

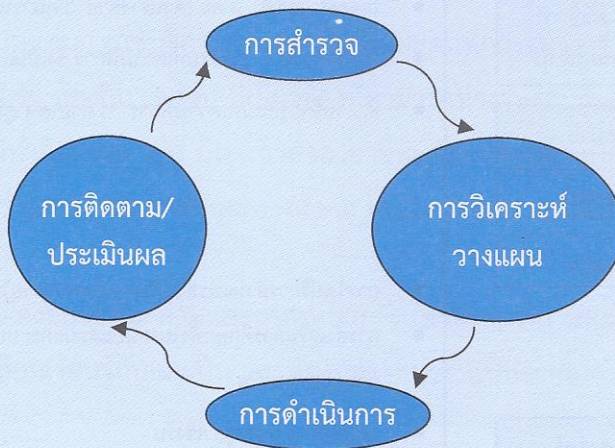


2) การกำหนดภารกิจงานให้ เป็นแนวทางการทำงานและขั้นตอนปฏิบัติงาน

กรอบงาน/ภารกิจ	แนวทางการทำงาน	ขั้นตอนการปฏิบัติ
1. การจัดตั้งกลุ่ม/ องค์กรระดับ อำเภอ	1. การสำรวจปัญหาความต้องการ 2. การวิเคราะห์และวางแผน 3. การดำเนินงาน 4. การติดตามประเมินผล	1.1 ประสานงานอปท.และรพ.สต. 1.2 การสำรวจข้อมูลมือสอง 1.3 การประชุมร่วมกับอบสม. 1.4 การสำรวจภาคสนาม 2.1 การประชุมทีมอบสม.เพื่อวิเคราะห์ผล 2.2 การสรุปผล 2.3 การประชุมแสดงความคิดเห็นต่อการวางแผนงาน 3.1 การประสานงานกับอปท. 3.2 การประชุมคนพิการในพื้นที่ 3.3 การให้ข้อมูลและเสริมพลัง 3.4 การดำเนินกิจกรรมตามแผน 3.5 การประสานส่งต่อให้เข้าถึงระบบบริการพื้นฐาน ของรัฐ 4.1 การติดตาม 4.2 การส่งเสริมการถอดบทเรียน 4.3 การประเมินผล
2. การพัฒนาความ เข้มแข็งของ องค์กรคนพิการ	1. การจัดฝึกอบรมแกนนำเรื่องสิทธิ คนพิการและการทำงานเป็นกลุ่ม/ ชมรม คนพิการ 2. การสนับสนุนด้านการกระตุ้นให้ เขียนโครงการ 3. สนับสนุนให้องค์กรทำงานด้วย ตนเองโดยเป็นที่เลี้ยง (ดำเนินการตาม Plan Do Check Act)	1.1 การสำรวจความต้องการฝึกอบรม 1.2 การเขียนโครงการขอทุนจากแหล่งทุน 1.3 การดำเนินการฝึกอบรม 1.4 การติดตาม ประเมินผล 2.1 การประสานงานและพูดคุยกระตุ้นให้ องค์กร/แกนนำ เขียนโครงการ 2.2 ให้คำแนะนำการจัดการโครงการโดยเริ่มจาก โครงการเล็กก่อนขยายเป็นโครงการใหญ่ 2.3 ส่งเสริมการถอดบทเรียน

บทเรียน

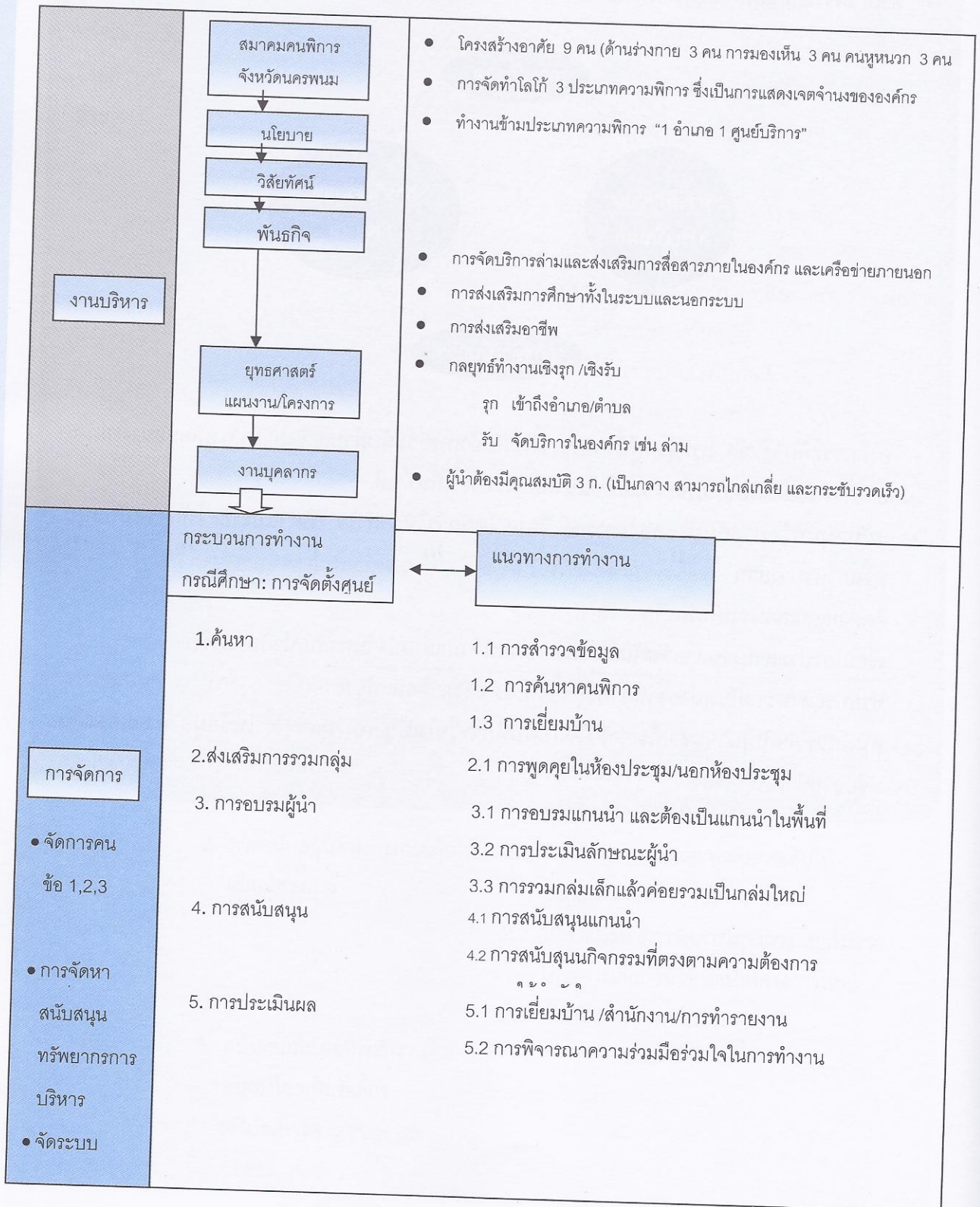
- ดำเนินการตามหลักการบริหาร Plan Do Check Act (ดังรูป)



- องค์กรระดับจังหวัด กระตุ้น ผู้นำคนพิการระดับอำเภอ ระดับตำบล โดยวิธีการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ เป็นกันเองฉันทันเพื่อน และให้แนวคิดการทำงานในพื้นที่
- สนับสนุนหรือประคับประคองอารมณ์ จิตใจ โดยการให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุนทรัพยากรบางส่วน
- ติดตามและสอนงานในพื้นที่
- เชื่อมโยงประสานงานสายสัมพันธ์ ระหว่างแกนนำ กับแกนนำ และแกนนำกับสมาชิก
- ช่วยประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐ ทั้งในระดับจังหวัดและท้องถิ่น
- คนพิการระดับผู้นำจะช่วยให้กำลังใจกับคนพิการรุ่นใหม่ ๆ เป็นระยะ ทั้งให้ข้อมูล ความคิดเห็น หรือช่วยทำในบางเรื่อง

กรณีศึกษาสมาคมคนพิการจังหวัดนครพนม

1) การจัดทำรอบการบริหารและการจัดการภารกิจงาน (ตั้งรูป)



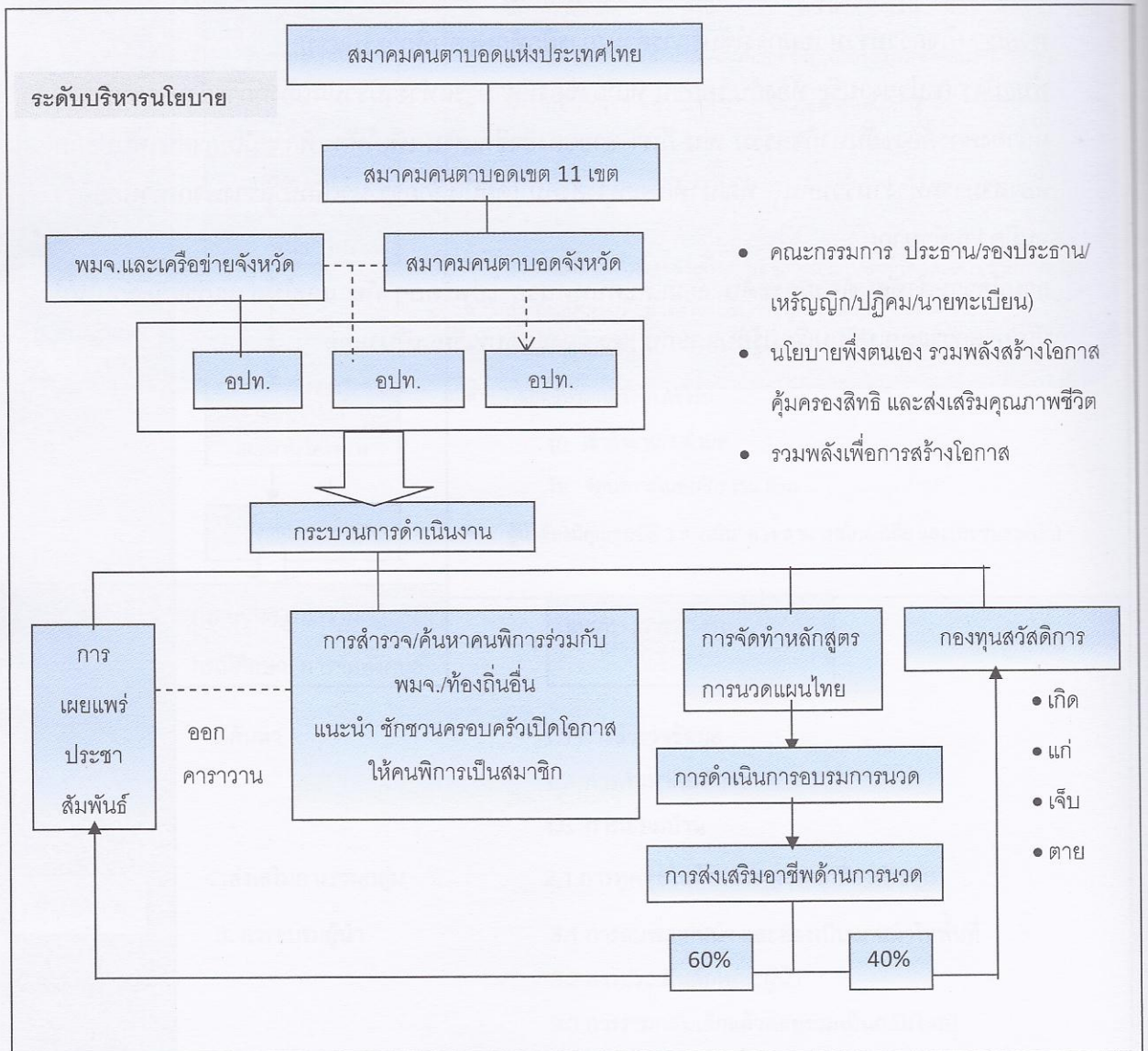
บทเรียน

- สภาพปัจจุบัน การอยู่เป็นองค์กรเดียวเป็นไปได้ค่อนข้างยาก ต้องมีเครือข่าย 3 กลุ่มได้แก่
พวกตัว (ประเภทความพิการ/ข้ามประเภทความพิการ)
พวกเรา (กิจกรรมร่วม เช่นการใช้บริการล่าม/การฝึกทักษะคนพิการรุนแรง)
พันธมิตร (หน่วยงานรัฐ ท้องถิ่น เอกชน ที่เกี่ยวข้องที่สามารถทำงานร่วมกับองค์กรด้านคนพิการ)
- ผู้นำองค์กรต้องขยันทำกิจกรรม เช่น กีฬา ขายของอาชีพเสริม เพื่อให้คนพิการมีโอกาสมาพบปะกัน
ต้องสามารถทำงานร่วมกัน พัฒนาทักษะทางสังคม โดยมีหลักการ หาเพื่อน สร้างพวก ทำบ่อยครั้ง
จนมีความชำนาญ
- ล่ามมีความสำคัญ ต้องยกระดับ ล่ามและคนหูหนวก ไปพร้อมๆ กัน และให้ล่ามเก่าและล่ามใหม่
มีโอกาสการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันและกัน และต้องถอดบทเรียนเป็นระยะ

กรณีศึกษาสมาคมคนตาบอดจังหวัดพัทลุง

และสมาคมตาบอดจังหวัดอำนาจเจริญ

1) การสร้างกรอบทำงานการจัดการภารกิจงาน (ดังรูป)

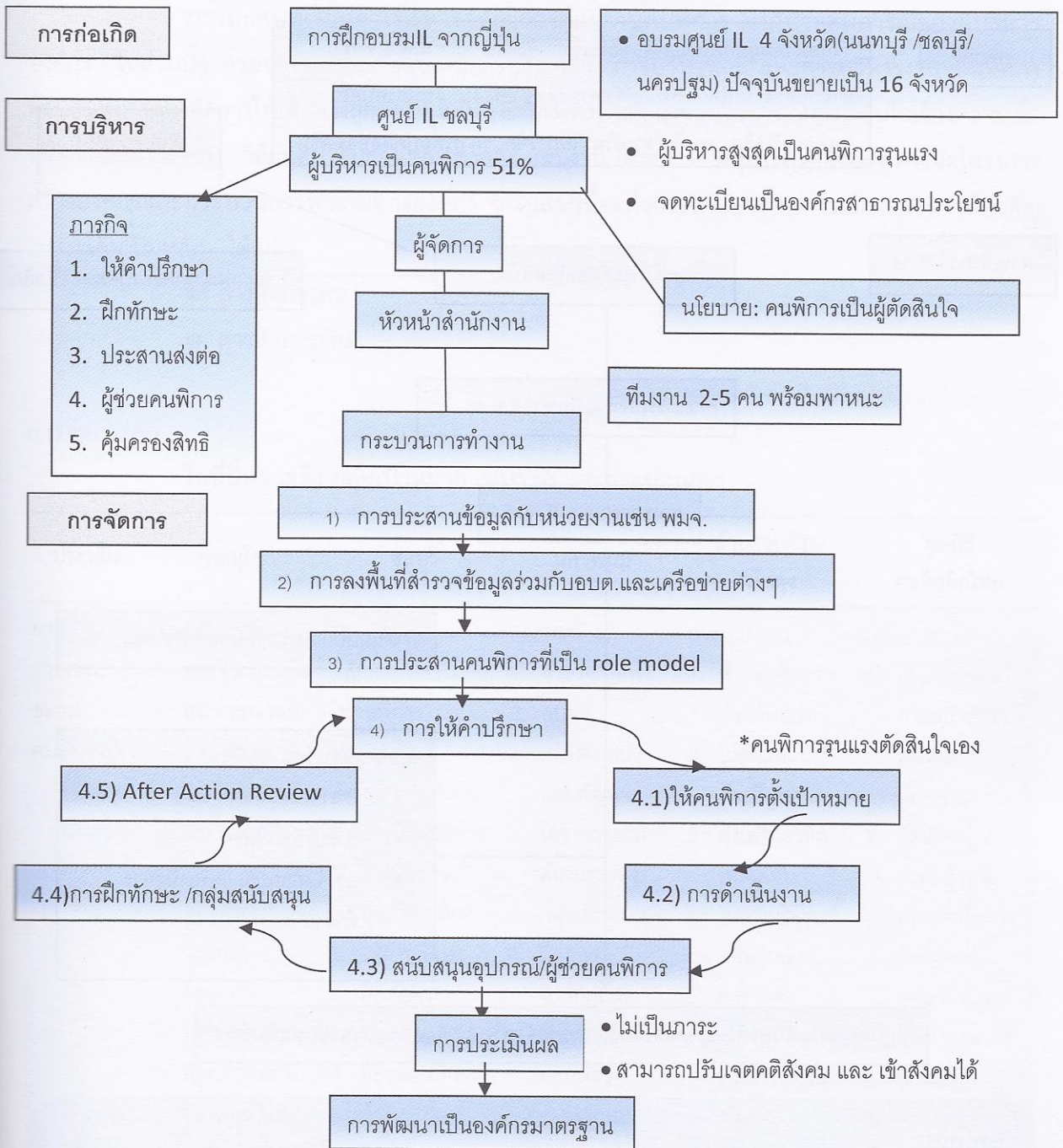


บทเรียน

- เกิดคนตาบอดเป็น Role model การทำงาน ที่ประสบผลสำเร็จ ทำให้คนตาบอดอื่นๆ เข้าร่วมฝึกอาชีพ
- ในระหว่างการสำรวจ ค้นหา จะมีการให้ข้อมูลคำแนะนำ และให้คำปรึกษาการฝึกอาชีพและสวัสดิการ
- การทำงานร่วมกับท้องถิ่นมีความสำคัญมาก เพราะจะรู้พื้นที่จริงและรู้จักสภาพความเป็นอยู่ของคนตาบอด
- การทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ เช่น การออกวารสารร่วมกับทางจังหวัด เพื่อเปิดตัวสมาคมและเผยแพร่ให้คนตาบอดและคนทั่วไปอื่นๆ เห็นศักยภาพคนตาบอด



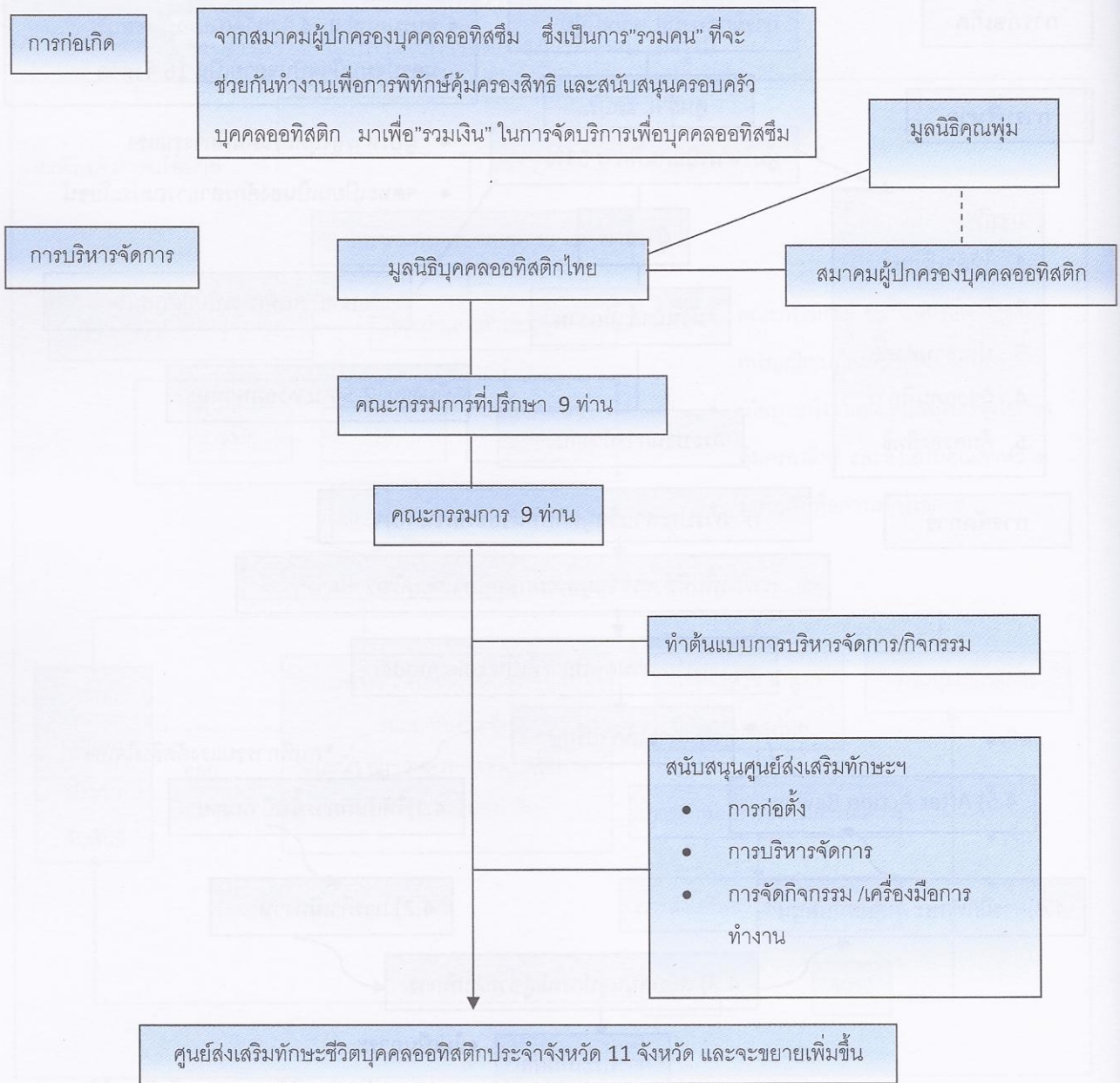
กรณีศึกษาศูนย์การดำรงชีวิตอิสระของคนพิการจังหวัดชลบุรี



บทเรียน

- ทีมงาน 2-3 คน ต้องทำงานด้วย จิตอาสา และต้องคนพิการต้นแบบ เพื่อกระตุ้นให้คนพิการเป้าหมายเห็นเป็นตัวอย่าง
- ต้องทำงานกับภาครัฐโดยเน้นที่ผลงานเป็นหลัก
- คณะทำงานต้องเชื่อมั่น หลักการของการดำรงชีวิตอิสระของคนพิการ
- คนพิการต้องเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง

กรณีศึกษาฐานมูลนิธิธอสติกไทย



บทเรียน

- จัดโครงสร้างให้ตอบวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร
- มีแผนการทำงาน และกำหนดบทบาทขอบเขตให้ชัดเจน เพื่อทำงานร่วมกัน
- ใช้เทคโนโลยีช่วยทำงานจะลดเวลา งานเดินไปได้อย่างรวดเร็ว และได้ผลกว้างขวาง และช่วยสื่อสารกับสมาชิก เครือข่ายได้ตลอดเวลา
- ประสานงานและทำงานกับภาครัฐ ทำให้รู้ช่องทางที่จะทำตามนโยบายที่เกี่ยวข้อง

2. การจัดการด้านกำลังคน และด้านการเงิน

การถอดบทเรียนการบริหารจัดการองค์กรด้านคนพิการ จากประสบการณ์ของผู้บริหารองค์กร ในส่วนนี้จะครอบคลุมสาระสำคัญด้านการบริหารคน การบริหารเงิน และการบริหารงาน ซึ่งองค์กรด้านคนพิการต้องจัดการให้ได้อย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากการแลกเปลี่ยนในเรื่องความเชื่อหรือค่านิยมในองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ วัตถุประสงค์องค์กร การจัดโครงการสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานขององค์กร ซึ่งในส่วนนี้จะดึงประเด็นประสบการณ์การบริหารที่สำคัญ 2 ประเด็นเป็นหลัก ได้แก่

- การจัดการคน
- การจัดการเงิน

การจัดการคน

ในที่นี้หมายถึง กลุ่มเป้าหมาย /สมาชิก และกระบวนการ

ประเด็น	พิชณุโลก	ชลบุรี	นครพนม	อำนาจเจริญ/ พัทลุง	มูลนิธิ ออทิสติกไทย
การ รวมกลุ่ม ชมรม คนพิการ	กระบวนการ 1. กระตุ้น อุ่มหรือ สนับสนุน สอน งาน เชื่อมสาย สัมพันธ์ และ ช่วยทำรายงาน 2. ส่งเสริมการ รวมกลุ่ม คนพิการ ในระดับอำเภอ 3. พัฒนาองค์กร/ ชมรมคนพิการ ระดับอำเภอ	กระบวนการ หลักการ มีส่วนร่วม ให้คนพิการ รุนแรง เป็นผู้ ตัดสินใจ คนพิการ รุนแรงเป็นผู้บริหาร 1. ดำเนินการ 5 ภารกิจ หลัก 1. ให้คำปรึกษา 2. ฝึกทักษะ 3. ประสานส่งต่อ 4. ผู้ช่วยคนพิการ 5. คุ้มครองสิทธิ 2. ส่งเสริมการ รวมกลุ่ม คนพิการรุนแรง เพื่อทำงานร่วม หรือจัดบริการ ร่วม	กระบวนการ 1. สำรวจ ค้นหา 2. อบรม 3. สร้างแกนนำ และพัฒนา โครงการตาม ต้องการของ กลุ่มเป้าหมาย 4. ฝึกอบรม เริ่ม จากกลุ่มเล็ก และขยาย กลุ่มใหญ่ 5. อบรมแกนนำ และจัดบริการ เชิงรุก เพื่อ ส่งเสริมการ รวมกลุ่ม คนพิการใน ระดับตำบล	กระบวนการ 1. สำรวจค้นหา ร่วมกับอปท. 2. ให้คำแนะนำ คำปรึกษา 3. ส่งเสริมอาชีพ (ที่สนใจ) 4. ส่งเสริมให้รุ่นพี่ สอนรุ่นน้อง 5. การจัดตั้ง กองทุน สวัสดิการและ การจัด สวัสดิการ ให้สมาชิก	กระบวนการ 1. เลือกตั้งคณะ กรรมการจาก สมาคม ผู้ปกครอง ฯ 2. คัดเลือกผู้นำ ระดับจังหวัด เพื่อดำเนินการ จัดตั้งศูนย์ ส่งเสริมทักษะ ชีวิตบุคคล ออทิสติก 3. ดำเนินการตาม ภารกิจงานของ ศูนย์ศึกษาฯ

ประเด็น	พิษณุโลก	ชลบุรี	นครพนม	อำนาจเจริญ/ พัทลุง	มูลนิธิ ออทิสติกไทย
ผลผลิต หรือ ผลลัพธ์	กลุ่ม/ชมรมเกิด และแกนนำ ตลอดจนสมาชิก ได้ร่วมการพัฒนา	• ความพิการ รุนแรงเป็นผู้ ตัดสินใจเข้าร่วม กิจกรรม จน สามารถดำรง ชีวิตอิสระได้ • คณะทำงานเกิด ความรู้ ทักษะ การทำงาน ร่วมกันมากขึ้น	• กระบวนการ คัดเลือกแกนนำ และสร้างกลุ่ม เริ่มจากจุดเล็กและ ขยายเป็นจุดใหญ่ • แกนนำสามารถ สร้างทีมงานให้แก่ พื้นที่ได้	• เกิด Role model คนตาบอดที่ ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะเป็นปัจจัยให้ คนตาบอดอื่นๆ ได้เรียนรู้	• เกิดการตั้งศูนย์ พัฒนาบุคคลออ ทิสติกและขยาย ให้ครอบคลุมพื้นที่ มากที่สุดซึ่งใน กระบวนการจะ เป็นการพัฒนา แกนนำและสมาชิก
ภาวะผู้นำ	• ควรดูแลผู้นำ อาวุโสให้เป็นที่ ยอมรับและได้รับ สวัสดิการตาม หลักการทั่วไป • ควรมีการส่งเสริม ผู้นำรุ่นใหม่	• ผู้นำต้องเป็น คนพิการรุนแรง ขององค์กร • ต้องมีการพัฒนา Role model ใน ระดับพื้นที่ให้ กว้างขวาง	• ผู้นำต้องมี คุณสมบัติสำคัญ 3 ก. - เป็นกลาง - โกล่เกลี่ย - กระชับรวดเร็ว เพื่อขับเคลื่อน งาน	• ผู้นำควรวิเคราะห์ ความต้องการ คนพิการให้ชัด ถึงรายได้ และการ จัดระบบสวัสดิการ ให้ครอบคลุมทุก มิติของชีวิต	• ผู้นำมีความพร้อม ทั้งความรู้ ทักษะ การบริหาร • พัฒนาความ เข้มแข็งโดย กระบวนการ ฝึกอบรม
การดูแล สมาชิก	• องค์กรต้อง ช่วยเหลือคนพิการ ที่ด้อยโอกาสโดย เฉพาะในชนบท ทั้งที่เป็นสมาชิก ของสมาคมและ ไม่ได้เป็นสมาชิก	• คนพิการรุนแรง เป็นผู้ตัดสินใจหลัก ให้สามารถสร้าง ตั้งเป้าหมายของ ตนเองได้โดยยึด หลัก “คนพิการ เป็นศูนย์กลาง”	• การดูแลคนพิการ ข้ามประเภท ความพิการ • การจัดบริการ เชิงรุกส่งเสริมการ รวมกลุ่มคนพิการ เช่น การส่งเสริม อาชีพแล้วนำสู่ การพัฒนาเป็นกลุ่ม	• ส่งเสริมอาชีพและ หารายได้ส่วนหนึ่ง มาจัดสวัสดิการ ร่วมกันในลักษณะ กองทุนสวัสดิการ ของกลุ่ม • กระตุ้น ส่งเสริมให้ คนพิการสามารถ พึ่งตนเองได้	• ศูนย์ฯ ให้บริการ โดยไม่เก็บ ค่าบริการกับ สมาชิกออทิสติก
จุดเด่น	• การจัดตั้งองค์กร คนพิการเพื่อดูแล คนพิการชนบทที่ ด้อยโอกาส	• คนพิการรุนแรง มีศักยภาพและ พัฒนาตนเองจน ดำรงชีวิตอิสระได้	• การทำงานข้าม ประเภทความพิการ	• การจัดสวัสดิการ ของกลุ่ม • การพัฒนาตนเอง เป็นสถาบันของ คนตาบอด	• จัดบริการให้ กลุ่มเป้าหมาย และจัดบริการใน ศูนย์ฯ โดยมี งบประมาณ สนับสนุน

ประเด็น	พิษณุโลก	ชลบุรี	นครพนม	อำนาจเจริญ/ พัทลุง	มูลนิธิ ออทิสติกไทย
การสร้าง คนรุ่นใหม่	<ul style="list-style-type: none"> • การคัดเลือกและสร้างเจ้าหน้าที่ใหม่ เข้าร่วมเรียนรู้ในกิจกรรมต่างๆ ของสมาคมโดยผู้นำจะเป็นผู้สนับสนุนอย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> • ยกระดับกลุ่มเป้าหมายปรับเปลี่ยนเป็นเจ้าหน้าที่ซึ่งต้องดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> • การทำงานร่วมกันระหว่างกรรมการและเจ้าหน้าที่ต้องประสานไปในทิศทางร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> • ให้เจ้าหน้าที่ทำงานภายใต้กำกับของคนตาบอดแต่ขณะนี้เจ้าหน้าที่มีการเข้า-ออกสูง 	<ul style="list-style-type: none"> • การทำงานร่วมของแกนนำแต่ละศูนย์ฯ และทำงานร่วมกับมูลนิธิฯ
การทำงาน เครือข่าย	<ul style="list-style-type: none"> • ประสานงานร่วมกับหน่วยงานสนับสนุนในระดับจังหวัดและระดับอปท. 	<ul style="list-style-type: none"> • อปท.และโรงพยาบาล • เครือข่ายในสภาศูนย์การดำรงชีวิตอิสระของคนพิการ 	<ul style="list-style-type: none"> • อปท. • อาสาสมัครด้านคนพิการ • สมาคม/ชมรมคนหูหนวกระดับภาค 	<ul style="list-style-type: none"> • ร่วมกับหน่วยงานระดับจังหวัด เช่น การออกหน่วยเคลื่อนที่ของจังหวัด • สมาคมคนตาบอดระดับภาคและระดับประเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> • ร่วมกับหน่วยจัดบริการด้านต่างๆ ตลอดจนประสานแหล่งทุน และหน่วยงานในพื้นที่
สถานภาพ ขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • เป็นสมาคมสาขา โดยมีโครงสร้างตามระเบียบสมาคม 	<ul style="list-style-type: none"> • คณะกรรมการและคณะทำงานร่วมกันจนเกือบเป็นชุดเดียวกัน 	<ul style="list-style-type: none"> • แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ คณะกรรมการที่เป็นฝ่ายบริหารและเจ้าหน้าที่องค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> • สมาคมสาขาโดยมีโครงสร้างตามระเบียบสมาคมแต่มีกลไกทำงานร่วมคือกองทุนสวัสดิการคนตาบอด 	<ul style="list-style-type: none"> • มูลนิธิฯ สนับสนุนการจัดตั้งศูนย์พัฒนาทักษะบุคคลออทิสติกระดับจังหวัด

การจัดการด้านการเงิน

ประเด็น	พิษณุโลก	ชลบุรี	นครพนม	อำนาจเจริญ/ พัทลุง	มูลนิธิ ออทิสติกไทย
การระดมทุน	<ul style="list-style-type: none"> การเขียนโครงการนำเสนอทั้งท้องถิ่นและส่วนกลาง 	<ul style="list-style-type: none"> การเขียนโครงการนำเสนอทั้งท้องถิ่นและส่วนกลาง 	<ul style="list-style-type: none"> การเขียนโครงการนำเสนอทั้งท้องถิ่นและส่วนกลาง การขายผลิตภัณฑ์ของคนพิการ 	<ul style="list-style-type: none"> การทอดผ้าป่า งบประมาณจากส่วนต่างของโควต้าสลากกินแบ่ง การเขียนโครงการขอทุน 	<ul style="list-style-type: none"> มูลนิธิฯ สนับสนุนเงินทุนก่อตั้งและงบดำเนินการบางส่วน แต่ละศูนย์มีแหล่งสนับสนุนในพื้นที่และเขียนโครงการจากส่วนกลาง
จุดเด่น	<ul style="list-style-type: none"> ส่วนใหญ่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในกิจกรรม แต่ไม่มีงบประมาณบริหารองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> ได้รับการสนับสนุนจากท้องถิ่นด้วยดี และสามารถเชื่อมโยงกับระบบบริการด้านสาธารณสุขได้ 	<ul style="list-style-type: none"> เชื่อมโยงกับ กลุ่ม/องค์กรอื่นๆ อย่างหลากหลายในท้องถิ่น ภูมิภาค และส่วนกลาง 	<ul style="list-style-type: none"> การระดมทุนภายในตนเองจากรายได้การนวด การเก็บค่าสมาชิก การสนับสนุนบางส่วนจากสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย 	<ul style="list-style-type: none"> การสนับสนุนจากผู้ปกครองที่มาใช้บริการ การขอรับงบประมาณจากกองทุน ผ่านแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตจังหวัด
การใช้ จ่ายเงิน	<ul style="list-style-type: none"> เป็นไปตามแผนงานโครงการ 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นไปตามแผนงานโครงการ 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นไปตามระบบบริการภายใน เช่น บริการล่าม เป็นไปตามแผนงานโครงการ 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นไปตามระบบบริการภายใน เช่น การนวด เป็นไปตามแผนงานโครงการ 	<ul style="list-style-type: none"> เป็นไปตามระบบบริการและข้อกำหนดร่วมของศูนย์ฯต่างๆ และมูลนิธิฯ
การ ตรวจสอบ ด้านการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> โดยผู้ตรวจสอบบัญชีและคณะกรรมการ 	<ul style="list-style-type: none"> โดยเจ้าหน้าที่การเงิน บัญชีและคณะกรรมการบริหาร 	<ul style="list-style-type: none"> โดยคณะกรรมการบริหาร 	<ul style="list-style-type: none"> โดยผู้ตรวจสอบบัญชีและคณะกรรมการบริหาร 	<ul style="list-style-type: none"> โดยผู้ตรวจสอบบัญชีและคณะกรรมการ ศูนย์ฯ และมูลนิธิฯ

3. การสร้างตัวชี้วัดและการประเมินผล

การสร้างตัวชี้วัดและการประเมินผล จากกรณีตัวอย่างบริษัทธุรกิจเอกชน ชมรมผู้ปกครองเด็กพิการ และศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการผู้สูงอายุบางแค ดังตัวอย่าง

1. ภาคธุรกิจ ประเมินจากตัวชี้วัด
 - ผลประกอบการ “กำไร” “ขาดทุน”
 - ลดความสูญเสียของผลผลิต
 - สามารถเพิ่มลูกค้าใหม่
 - สามารถรักษาลูกค้าเก่าได้
2. ชมรมผู้ปกครองเด็กพิการ ประเมิน จากตัวชี้วัด
 - มีศูนย์พัฒนาเด็กพิการมากขึ้น
 - มีแกนนำครอบครัวเด็กพิการมากขึ้น
 - มีเครือข่ายเข้าร่วมมากขึ้น
3. ศูนย์พัฒนาการจัดสวัสดิการผู้สูงอายุบางแค ประเมินจากตัวชี้วัด
 - อัตราการเจ็บป่วยของผู้ใช้บริการลดลง
 - ครอบครัวสามารถเลี้ยงดูผู้สูงอายุมากขึ้น
 - จำนวนการส่งผู้สูงอายุ เข้าบ้านพักลดลง
4. มูลนิธิออทิสติก
 - จำนวนผู้รับบริการ
 - มีจำนวนศูนย์พัฒนาทักษะบุคคลออทิสติกเพิ่มขึ้น

ดังนั้นการประเมินผลจะมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัด ซึ่งตัวชี้วัดจะสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลักขององค์กรนั้นๆ ซึ่งสามารถประชุมตกลงร่วมกันภายในองค์กรว่าจะวัด หรือประเมินอะไรบ้าง และจะใช้เกณฑ์การประเมินเท่าไร เช่น

ตัวชี้วัด 1. เกิดศูนย์พัฒนาเด็กพิการเพิ่มขึ้น 2 ศูนย์ /ปี

ตัวชี้วัด 2. จำนวนผู้สูงอายุในศูนย์พัฒนาสวัสดิการผู้สูงอายุมาพบแพทย์เพื่อการรักษาพยาบาลลดลงร้อยละ 5 ของปีที่ผ่านมา

สำหรับเครื่องมือการประเมินผลโดยทั่วไปจะใช้รายงานผลการปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ใช้บริการแล้ว จึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์ว่าเป็นอย่างไร ตามตัวชี้วัดที่ร่วมกำหนดไว้และส่วนใหญ่ควรให้คนพิการเป็นผู้มีส่วนร่วมในการประเมินผล

หลักการบริหารองค์กรโดยทั่วไป จะมี 4 กลุ่มแนวคิดได้แก่

1. หลักการ POSCORB

P: Planning	การวางแผน
O: Organization	การจัดองค์กร / โครงสร้าง
S: Staff	การเจ้าหน้าที่
CO: Coordination	การประสานงาน
R: Report	การทำรายงาน
B: Budget	งบประมาณ

2. หลักการ PDCA

P: Planning	การวางแผน
D: Do	การดำเนินการ
C: Check	การตรวจสอบ
A: Action	การดำเนินการซ้ำ

3. หลักการ 4 M

M1: Man	บุคลากร/เจ้าหน้าที่
M2: Money	งบประมาณ
M3: Material	ทรัพยากร/เครื่องมือ
M4: Management	การจัดการ

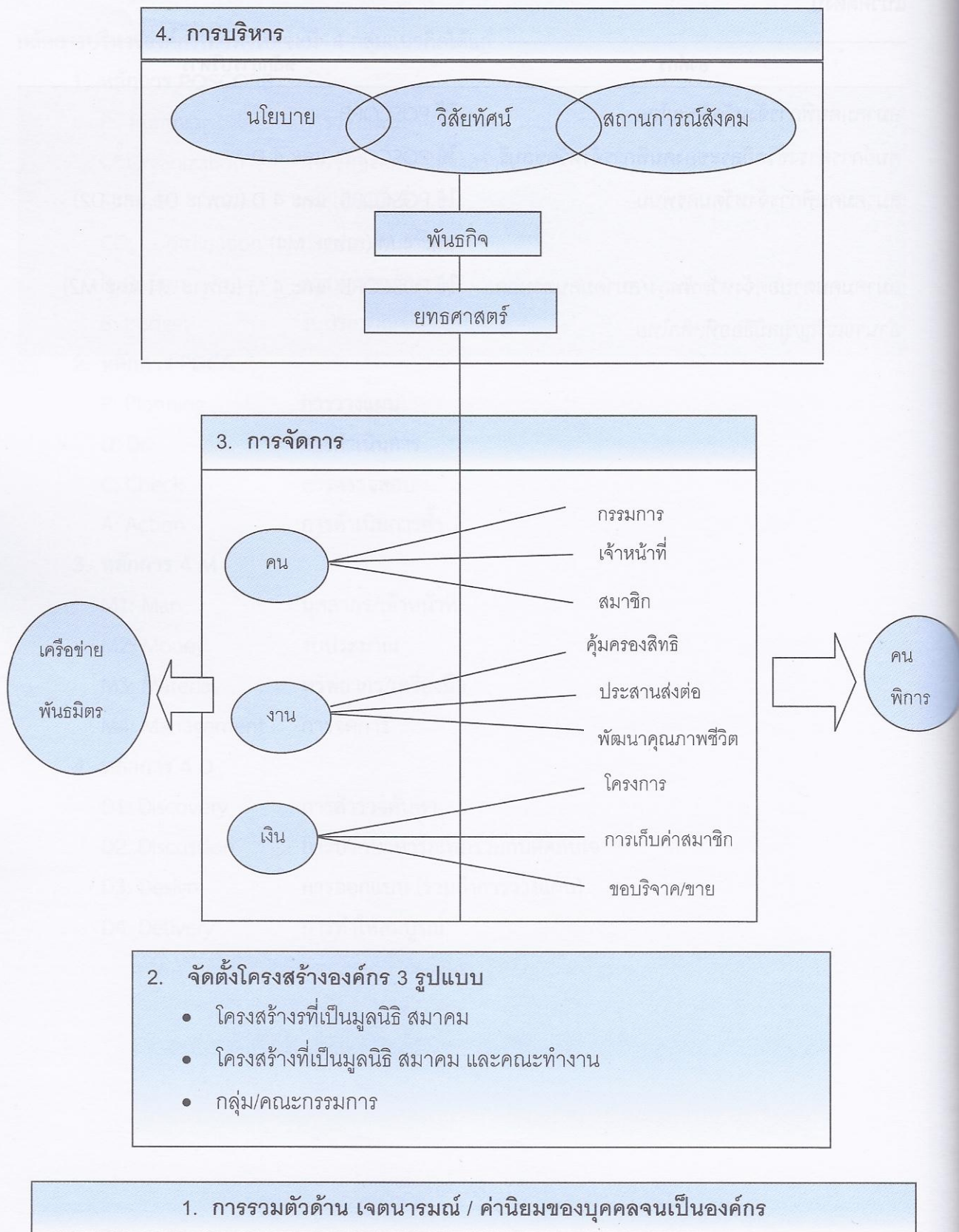
4. หลักการ 4 D

D1: Discovery	การสำรวจค้นหา
D2: Discussion	การปรึกษาหารือเพื่อร่วมกันตัดสินใจ
D3: Design	การออกแบบ (รวมถึงการวางแผน)
D4: Delivery	การทำให้สมบูรณ์

การเปรียบเทียบประสบการณ์การบริหารขององค์กรคนพิการกับหลักการ พบว่าทั้ง 4 องค์กรใช้แนวคิดดังนี้

องค์กร	หลักการบริหาร
สมาคมคนพิการจังหวัดพิษณุโลก	ใช้ POSCORB
ศูนย์การดำรงชีวิตอิสระของคนพิการจังหวัดชลบุรี	ใช้ POSCORB และ 4 D
สมาคมคนพิการจังหวัดนครพนม	ใช้ POSCORB และ 4 D (เฉพาะ D1 และ D2) และ 4 M (เฉพาะ M4)
สมาคมคนตาบอดจังหวัดพัทลุง/สมาคมคนตาบอดอำนาจเจริญ/มูลนิธิออทิสติกไทย	ใช้ POSCORB และ 4 M (เฉพาะ M1 และ M2)

สรุป การบริหารองค์กรและการจัดการคน เงิน และงานภายใต้เจตนารมณ์ ร่วมกัน



การรวมตัว : คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ ต้องมีเจตนาารมณ์ ค่านิยม ร่วมกันจึงทำทุกคนทำงานอย่างมีเป้าหมาย

โครงสร้าง : สามารถเป็นได้ทั้งที่เป็นนิติบุคคล และไม่ได้เป็นนิติบุคคล

การจัดการองค์กร : หมายถึงการจัดการงาน คน และเงิน

การจัดการคน : ทุกคนรู้ เข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ
ทุกคนมีบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างหรือได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา
ทุกคนมีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถที่ถูกต้องเหมาะสมกับงาน โดยมีการคัดเลือก
ฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร และค่าตอบแทนตามสมควร
ทุกคนมีอุปกรณ์ เครื่องมือในการทำงานได้เหมาะสมตามสมควร
ผู้นำมีความสามารถ เสียสละ อดทน มองการณ์ไกล และทำงานเป็นทีมได้ดี

การจัดการงาน : มีแผนโครงการ กิจกรรม ภารกิจงาน กลุ่มเป้าหมาย กรอบเวลา งบประมาณ และ
การประเมินผลชัดเจน

: มีการจัดประชุม ถ่ายทอดข้อมูล และสื่อสารภายในองค์กร

: มีการติดตาม ประเมินผล ตามตัวชี้วัด

การจัดการเงิน : มีการระดมทุนในรูปแบบต่างๆ

: มีระบบการเงินบัญชีที่ถูกต้องเป็นปัจจุบัน

: หลักการใช้จ่ายงบประมาณ

ถูกต้องตามแผนงาน โครงการ และระบบระเบียบ

คุ้มค่ากับการลงทุนทำงาน

มีประสิทธิภาพที่ดี

นโยบาย/วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ : คณะกรรมการบริหารขององค์กรต้องจัดทำทุก 3-5 ปี และ
ควรให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วม