

บทบาทของเจ้าหน้าที่สภาภาคไทยในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี
(พ.ศ. 2566-2570): กรณีศึกษา สำนักงานบรรเทาทุกข์และประชานามัยพิทักษ์
สภาภาคไทย*

The Role of the Thai Red Cross Society Officers in Policy Formulation for the 5-Year
Strategic Plan (2023–2027): A case study of the Relief and Community Health Bureau,
Thai Red Cross Society

สมเกียรติ ลีลีสิริสุข**

Somkiarth Leesirisuk

sk.leesirisuk@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทหน้าที่ ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาของเจ้าหน้าที่สภาภาคไทยในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) โดยศึกษากรณีสำนักงานบรรเทาทุกข์และประชานามัยพิทักษ์ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร และการวิจัยสนทนากลุ่ม ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 3 ราย ซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้บริหารงานด้านนโยบายของสำนักงานบรรเทาทุกข์ กรอบแนวคิดหลักที่ใช้ในการวิเคราะห์คือตัวแบบเชิงสถาบัน ผลการวิจัยพบว่า 1) เจ้าหน้าที่ที่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการกำหนดนโยบายหลายมิติ ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์, การพัฒนาร่างยุทธศาสตร์ และการสื่อสารนโยบาย โดยทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างนโยบายระดับองค์กรกับบริบทการปฏิบัติงานจริง 2) ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญเกิดจากบริบทเชิงสถาบันเป็นหลัก ประกอบด้วย ข้อจำกัดทางโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้นที่ทำให้การแสดงความเห็นจากระดับปฏิบัติการทำได้จำกัด, ข้อจำกัดด้านทรัพยากรทั้งงบประมาณและบุคลากรที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน, ระบบฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่ยังไม่สมบูรณ์ และการขาดกลไกสะท้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ 3) ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา ได้แก่ การปรับปรุงกลไกการมีส่วนร่วมให้เป็นแบบผสมผสาน, การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการแสดงความเห็นเชิงสร้างสรรค์, การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรด้านนโยบายอย่างเป็นระบบ

คำสำคัญ: บทบาท ; การกำหนดนโยบาย ; แผนยุทธศาสตร์

Keywords: Role ; Policy Formulation ; Strategic Plan

* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง บทบาทของเจ้าหน้าที่สภาภาคไทยในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570): กรณีศึกษา สำนักงานบรรเทาทุกข์และประชานามัยพิทักษ์ สภาภาคไทย

** นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

สภากาชาดไทย (The Thai Red Cross Society) เป็นองค์กรสาธารณกุศลระดับชาติที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานด้านมนุษยธรรมในประเทศไทย โดยยึดมั่นในหลักการกาชาดสากล มีพันธกิจหลักครอบคลุม 4 ด้าน ได้แก่ การบริการทางการแพทย์และสุขภาพอนามัย การบรรเทาทุกข์ผู้ประสบภัย การบริการโลหิต และการส่งเสริมคุณภาพชีวิต (สภากาชาดไทย, 2566, หน้า 1) ภายในโครงสร้างของสภากาชาดไทย สำนักงานบรรเทาทุกข์และประชานามัยพิทักษ์ (Relief and Community Health Bureau) ถือเป็นหน่วยงานปฏิบัติการหลักที่มีภารกิจสำคัญในการให้ความช่วยเหลือผู้ที่ได้รับความเดือดร้อน โดยไม่เลือกปฏิบัติในเรื่องเชื้อชาติ ศาสนา หรือความเชื่อใดๆ (สำนักงานบรรเทาทุกข์และประชานามัยพิทักษ์, 2568, หน้า 15)

การดำเนินงานขององค์กรอยู่ภายใต้กรอบของแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี ซึ่งสำหรับช่วงปี พ.ศ. 2566-2570 ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ 5 ด้านหลักขึ้น โดยสำนักงานบรรเทาทุกข์ฯ ได้รับการระบุบทบาทให้เป็น “หน่วยงานรับผิดชอบ” หลักในยุทธศาสตร์ที่ 3 ที่มุ่งเน้นให้ “การช่วยเหลือผู้ประสบภัยเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ” และยังเป็นหน่วยงานสนับสนุนในยุทธศาสตร์ที่ 4 “พัฒนางานด้านอาสาสมัครเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิต” (สภากาชาดไทย, 2566, หน้า 19-23)

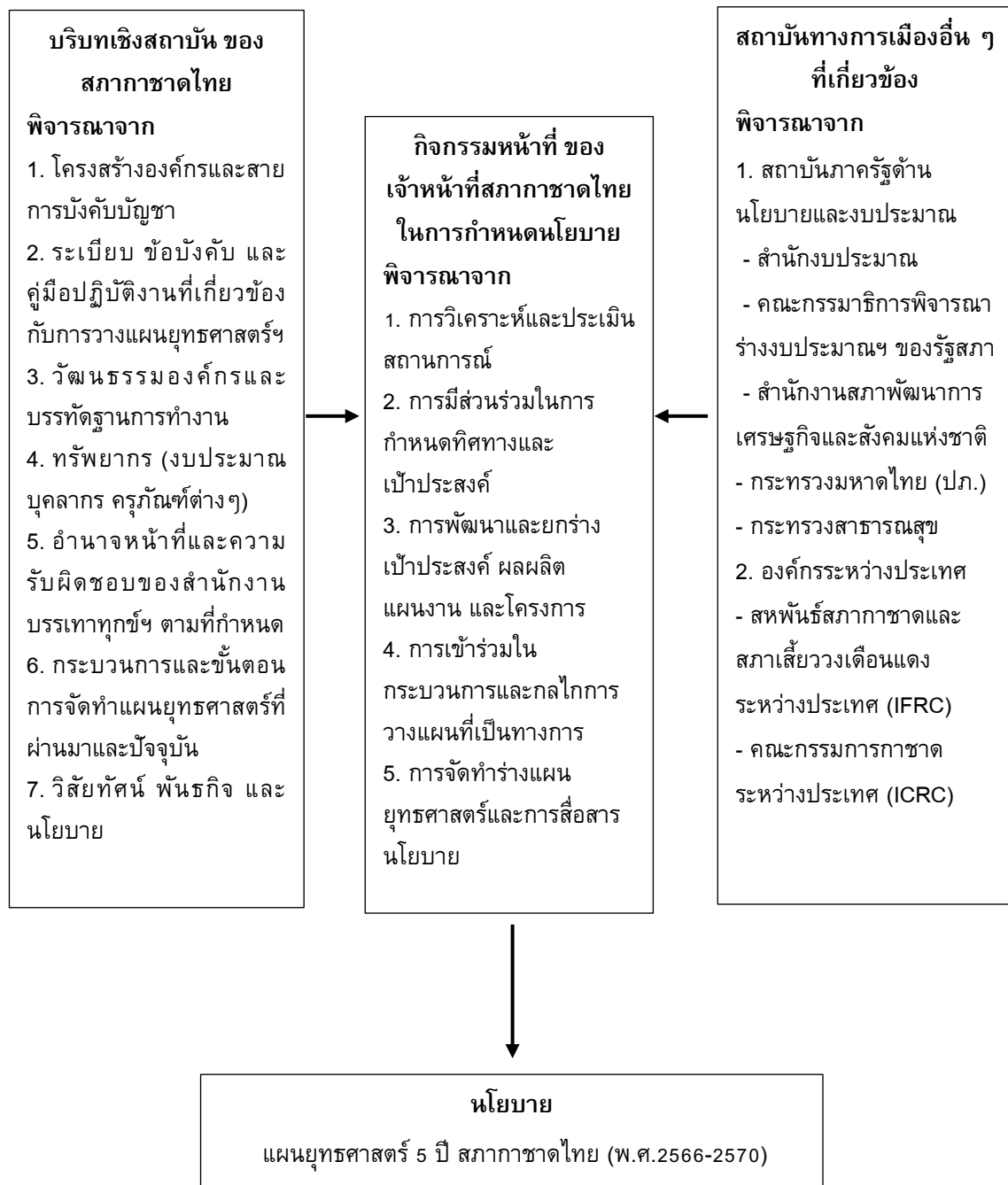
อย่างไรก็ตาม แม้จะมีความเข้าใจในบทบาทตามโครงสร้าง แต่ยังคงมีช่องว่างในการศึกษาที่สำคัญ คือ การขาดความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับบทบาทของ “เจ้าหน้าที่” ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานบรรเทาทุกข์ฯ ในขั้นตอนการกำหนดนโยบาย (Policy Formulation) ที่นำไปสู่การก่อกำเนิดแผนยุทธศาสตร์ฉบับดังกล่าว ยังไม่มีความชัดเจนว่าเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการหรือระดับบริหารของสำนักงานฯ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ หรือตัวชี้วัดที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ มากน้อยเพียงใด (จินจิรา เรืองแสง และ วิภา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2566, หน้า 403-404) และมีปัจจัยเชิงสถาบันใดที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมนั้น การทำความเข้าใจในประเด็นนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ในอนาคตให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) (พรหมพร นุ้ยบุญแก้ว, 2567, หน้า 31) และหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) (บุญเกียรติ ภาวะเวกพันธุ์, 2566, หน้า 98)

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สภากาชาดไทยในการกำหนดนโยบายด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของเจ้าหน้าที่สภากาชาดไทยในการกำหนดนโยบายด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)
3. เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของการศึกษาบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สภากาชาดไทยในการกำหนดนโยบายด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำตัวแบบเชิงสถาบัน (Institutional Model) ของ Thomas R. Dye (1984, อ้างถึงใน วิชา พังวิวัฒน์กุล, 2567ข, หน้า 7-14) มาเป็นกรอบแนวคิดหลักในการวิจัย ซึ่งมีสมมติฐานว่านโยบายสาธารณะเป็น กิจกรรมและผลผลิตของสถาบัน กรอบการวิเคราะห์นี้จะพิจารณาว่า บริบทเชิงสถาบัน (Institutional Context) ของ สภาอากาศไทย (เช่น โครงสร้างองค์กร, ระเบียบ, วัฒนธรรม, ทรัพยากร) และอิทธิพลจาก สถาบันทางการเมือง อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง (เช่น สำนักงบประมาณ, IFRC) ได้ส่งผลและกำหนดกรอบต่อ กิจกรรมและหน้าที่ (Activities and Duties) ของเจ้าหน้าที่ในการกำหนดนโยบายอย่างไร และกิจกรรมเหล่านั้นนำไปสู่การก่อกำเนิดเป็น นโยบาย (Policy) คือ แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ได้อย่างไร โดยมีรายละเอียดของกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 รูปแบบหลัก ประกอบด้วย 1) การวิจัยเอกสาร (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 50) เป็นการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์สภาวิชาชีพ, รายงานประจำปี, ระเบียบข้อบังคับ, คู่มือปฏิบัติงาน, งานวิจัย และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง 2) การวิจัยสนทนากลุ่ม ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจง (วิโรจน์ ก่อสกุล 2567, หน้า 45) จำนวน 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานบรรเทาทุกข์ฯ, รองผู้อำนวยการสำนักงานบรรเทาทุกข์ฯ และหัวหน้างานนโยบายและแผน ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในกระบวนการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ เครื่องมือที่ใช้คือแนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ซึ่งพัฒนาขึ้นตามกรอบแนวคิดการวิจัย และมีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้วยวิธีการทดสอบคุณภาพข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ของ Denzin (อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 118) การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอผลในรูปแบบเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย

ผลการวิจัย สามารถสรุปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สภาวิชาชีพในการกำหนดนโยบายด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ พบว่าเจ้าหน้าที่ระดับบริหารและผู้ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนมีบทบาทสำคัญ 3 ด้านหลัก ดังนี้

บทบาทเชิงวิเคราะห์สถานการณ์และความต้องการ จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับบริหารและผู้ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนมีบทบาทสำคัญในการวิเคราะห์สถานการณ์เชิงรุก โดยเฉพาะผู้อำนวยการสำนักงานบรรเทาทุกข์ฯ ได้เน้นถึงการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร โดยอิงจากข้อมูลสถิติ ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย และข้อมูลจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เช่น สถานการณ์ภัยพิบัติหรือโรคระบาด ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะถูกกลั่นกรองในเวทีวิเคราะห์แผนระดับต้นน้ำ ในส่วนของรองผู้อำนวยการให้ข้อมูลสนับสนุนในประเด็นที่ว่า กระบวนการจัดทำแผนไม่ใช้การรับนโยบายจากเบื้องบนมาเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการแสวงหาข้อมูลและข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในระดับพื้นที่ เพื่อนำเสนอประเด็นเชิงยุทธศาสตร์เข้าสู่กระบวนการพิจารณา ซึ่งเป็นการสะท้อนบทบาทเชิงรุกของเจ้าหน้าที่ต่อการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะในระดับปฏิบัติการ และหัวหน้างานนโยบายและแผนในฐานะผู้รับผิดชอบโดยตรงกับการกลั่นกรองข้อมูลสำหรับนำเสนอในร่างแผนยุทธศาสตร์ ได้ชี้ให้เห็นถึงการทำหน้าที่ในการสังเคราะห์ข้อมูลจากหน่วยงานสนทนารวมถึงการจัดทำบทวิเคราะห์แนวโน้มที่จะเป็นปัจจัยนำเข้าต่อการกำหนดนโยบายในอนาคต ซึ่งสะท้อนบทบาทในมิติของผู้เชื่อมโยงระหว่างนโยบายส่วนกลางกับสถานการณ์เชิงพื้นที่

บทบาทในการพัฒนาร่างแผนยุทธศาสตร์และการกำหนดนโยบาย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีบทบาทในการนำเป้าหมายระดับองค์กร ให้เป็นยุทธศาสตร์ในระดับหน่วยงาน โดยเฉพาะผู้อำนวยการที่เน้นย้ำถึงบทบาทในเชิงสังเคราะห์และตีความนโยบาย เพื่อสร้างความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายในระดับมหภาคกับภารกิจของสำนักงานบรรเทาทุกข์ฯ อย่างเหมาะสม ในส่วนรองผู้อำนวยการกล่าวถึงกระบวนการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในการประชุมเชิงนโยบาย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลนำไปสู่การเสนอร่างยุทธศาสตร์ที่สะท้อนบริบทภาคสนาม และไม่จำกัดอยู่เพียงการสังเคราะห์จากข้อมูลเบื้องต้นเท่านั้น ซึ่งแสดงถึงการสร้างความเป็นเจ้าของของแผนยุทธศาสตร์ในระดับปฏิบัติการ และหัวหน้างานนโยบายและแผน กล่าวถึงกระบวนการทำงานที่ต้อง

ผ่านการทบทวนร่างในหลายครั้ง และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เนื้อหาในร่างยุทธศาสตร์เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมจริง และไม่ใช่ว่าเพียงการป้อนข้อมูลจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

บทบาทเชิงสื่อสารและถ่ายทอดนโยบาย เจ้าหน้าที่โดยเฉพาะในระดับหัวหน้างาน มีบทบาทในการถ่ายทอดนโยบายจากระดับยุทธศาสตร์สู่ระดับปฏิบัติการ ผ่านกิจกรรมชี้แจงแผน ติดตามผลการดำเนินงาน และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการในระดับหน่วยปฏิบัติ โดยหัวหน้างานนโยบายฯ ระบุว่า การแปลงแผนสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยกลไกความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้บริหารระดับต้นกับผู้ปฏิบัติการในภาคสนาม ซึ่งเป็นบทบาทที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของแผนอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของเจ้าหน้าที่สภาวิชาชีพในการกำหนดนโยบายด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) การวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นว่าปัญหาและอุปสรรคที่เจ้าหน้าที่ประสบในการกำหนดนโยบายของสำนักงานบรรเทาทุกข์และประชานามัยพิทักษ์มีความหลากหลายในเชิงระบบ โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร และทรัพยากร โดยสามารถจำแนกได้ดังนี้

ข้อจำกัดทางโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ระบบการบริหารของหน่วยงานยังคงเป็นแบบลำดับชั้นตามลักษณะราชการแบบดั้งเดิม ส่งผลให้กระบวนการถ่ายทอดความคิดเห็นหรือข้อเสนอจากระดับปฏิบัติการไปยังระดับนโยบายมีข้อจำกัดอย่างมีนัยสำคัญ ผู้อำนวยการสำนักงานฯ ได้กล่าวถึงข้อจำกัดของโครงสร้างแนวดิ่งที่ทำให้การส่งเสียงจากเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติยังไม่สามารถขึ้นไปมีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจได้อย่างแท้จริง ขณะเดียวกันรองผู้อำนวยการกล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเน้นความสงบเรียบร้อยและความเกรงใจต่อผู้มีอำนาจ ทำให้เจ้าหน้าที่จำนวนมากไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา และมักเลือกที่จะปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนดลงมา แม้ในบางครั้งจะมองเห็นข้อจำกัดหรือความไม่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ก็ตาม ความคิดเห็นที่ว่า “ไม่ค้ำหน้า” จึงกลายเป็นอุปสรรคสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายที่เปิดกว้างต่อความหลากหลายทางความคิด และจำกัดความสามารถในการพัฒนาเชิงนวัตกรรมภายในหน่วยงาน และหัวหน้างานนโยบายและแผน ยังให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า การประชุมหรือเวทีแสดงความคิดเห็นในหลายครั้งถูกจำกัดกรอบไว้ด้วยลักษณะพิธีการ ทำให้การนำเสนอความคิดเห็นเชิงวิพากษ์ไม่เกิดขึ้นจริง อีกทั้งยังไม่มีระบบติดตามข้อเสนอจากเจ้าหน้าที่ในลักษณะที่สามารถส่งผลต่อเนื้อหาในนโยบายได้อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ความพยายามมีส่วนร่วมถูกลดทอนความหมาย

ข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคลและงบประมาณ ประเด็นด้านทรัพยากรเป็นอุปสรรคสำคัญที่สะท้อนผ่านความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านงบประมาณที่มีจำกัด และกำลังคนที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะซับซ้อนและเร่งด่วน เช่น การช่วยเหลือผู้ประสบภัยในพื้นที่ห่างไกล หรือการรับมือกับภัยพิบัติที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด รองผู้อำนวยการกล่าวว่า การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับ 5 ปีต้องอาศัยการวางแผนเป้าหมายในเชิงรุก แต่กลับต้องประสบกับข้อจำกัดด้านงบประมาณที่ไม่สอดคล้องกับพันธกิจเชิงยุทธศาสตร์ ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องปรับลดขอบเขตและคุณภาพของแผนงานให้สอดคล้องกับงบที่มีอยู่ แทนที่จะออกแบบบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริงในพื้นที่ ด้านบุคลากร หัวหน้างานนโยบายและแผน ให้ข้อมูลว่าเจ้าหน้าที่ที่มีศักยภาพจำนวนหนึ่งต้องทำงานหลายหน้าที่พร้อมกัน ส่งผลให้ขาดเวลาในการเข้าร่วมกระบวนการประชุม วางแผน หรือติดตามความก้าวหน้าของแผนยุทธศาสตร์ในระดับลึก ที่สำคัญคือบุคลากรบางรายไม่เข้าใจบทบาทของตนเองในฐานะ “ผู้ร่วมกำหนดนโยบาย” แต่กลับมองว่าตนเองเป็นเพียง “ผู้รับแผน” เท่านั้น ซึ่งสะท้อนปัญหาเชิงแนวคิดในการพัฒนาองค์กร

ความไม่สมบูรณ์และขาดระบบของข้อมูลเชิงประจักษ์ ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า หัวหน้างานนโยบายและแผน เน้นย้ำว่าปัจจุบันข้อมูลที่ใช้ประกอบการวางแผนและตัดสินใจเชิงนโยบายมักยังขาดความครบถ้วน และไม่เป็นระบบฐานข้อมูลที่สามารถดึงมาใช้ได้อย่างทันท่วงที โดยเฉพาะข้อมูลจากภาคสนามซึ่งยังขาดการเชื่อมโยงแบบ real-time กับหน่วยงานนโยบายส่วนกลาง ส่งผลให้การกำหนดยุทธศาสตร์ในหลายครั้งต้องพึ่งพาความรู้สึก ความคาดการณ์ หรือแนวโน้มทั่วไปมากกว่าข้อมูลเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ ผู้อำนวยการเห็นพ้องว่าความล่าช้าในการรวบรวม วิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลทำให้เกิดช่องว่างระหว่างนโยบายกับบริบทความเป็นจริงในพื้นที่ อีกทั้งไม่มีระบบฐานข้อมูลที่สามารถรองรับการเปรียบเทียบหรือประเมินผลในเชิงเปรียบเทียบข้ามปี ทำให้กระบวนการพัฒนานโยบายยังไม่สามารถใช้ข้อมูลเป็นตัวขับเคลื่อนได้อย่างเต็มที่

ขาดกลไกสะท้อนกลับ ที่มีประสิทธิภาพ จากการวิเคราะห์ พบว่าแม้จะมีความพยายามเปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็น เช่น แบบสอบถามหรือการประชุมภายใน แต่กลับไม่มีระบบติดตามหรือสังเคราะห์ผลสะท้อนกลับเหล่านั้นอย่างเป็นทางการเพื่อประเมินและพัฒนานโยบายให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ รองผู้อำนวยการให้ข้อสังเกตว่า กระบวนการสะท้อนกลับ มักหยุดอยู่แค่การบันทึกข้อคิดเห็น แต่ไม่ถูกนำไปพิจารณาในระดับยุทธศาสตร์ สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า แม้จะมีโครงสร้างการวางแผนที่ชัดเจน แต่ยังขาดวัฒนธรรมและระบบที่เปิดให้เกิดการเรียนรู้และปรับตัวเชิงนโยบายในระยะยาวอย่างเป็นระบบ

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของการศึกษาบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สภากาชาดไทยในการกำหนดนโยบายด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 3 ราย ประกอบกับผลวิเคราะห์ในประเด็นข้อจำกัดและอุปสรรคเชิงโครงสร้าง วัฒนธรรม ทรัพยากร และระบบข้อมูล สามารถเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการกำหนดนโยบายในระดับปฏิบัติการและเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นระบบ โดยแนวทางดังกล่าวสามารถจัดหมวดหมู่ได้เป็น 5 มิติหลัก ดังนี้

การปรับปรุงโครงสร้างและกลไกการมีส่วนร่วมภายในองค์กร เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถมีบทบาทเชิงรุกในการกำหนดนโยบาย จำเป็นต้องมีการออกแบบกลไกภายในองค์กรใหม่ที่ลดความเป็นแนวดิ่ง และเปิดโอกาสให้เกิดการป้อนข้อมูลเชิงนโยบายจากล่างขึ้นบน อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้อำนวยการสำนักงานฯ เสนอว่าควรมีการจัดตั้ง “หน่วยสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์ภายในฝ่ายงาน” ที่มีหน้าที่รวบรวม วิเคราะห์ และประมวลข้อเสนอเชิงนโยบายจากเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติและส่งต่อสู่คณะทำงานระดับนโยบาย ทั้งนี้ต้องควบคู่ไปกับการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอในลักษณะ forum-based policy formulation ที่ให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง โดยไม่จำกัดเฉพาะเวทีทางการที่มีลักษณะพิธีการหรือเน้นการรายงานผลเท่านั้น

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการแสดงออกและการวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์ วัฒนธรรมความเกรงใจ การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และการไม่โต้แย้งผู้มีอำนาจเป็นข้อจำกัดสำคัญที่ทำให้เจ้าหน้าที่จำนวนมากเลือกไม่แสดงความคิดเห็นตรงไปตรงมาแม้จะมีประสบการณ์และข้อมูลเชิงพื้นที่ที่สำคัญ ด้วยเหตุนี้จึงควรมีการส่งเสริมวัฒนธรรม “พื้นที่ปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น” ผ่านการอบรม การส่งเสริมภาวะผู้นำ และการสร้างระบบสะท้อนกลับที่ไม่มีผลต่อการประเมินผลการทำงาน หัวหน้างานนโยบายและแผน เสนอให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับ “การวิพากษ์เชิงสร้างสรรค์” และ “การสนทนานโยบายเชิงวิชาการ” เพื่อยกระดับคุณภาพการมีส่วนร่วมและลดความลังเลของเจ้าหน้าที่ในการแสดงความคิดเห็น

การจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งในด้านงบประมาณและกำลังคน จำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างการจัดสรรทรัพยากรให้สามารถตอบสนองต่อภารกิจที่หลากหลายและมีความ

เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน รองผู้อำนวยการสำนักงานเสนอให้มีการจัดตั้ง “งบประมาณสนับสนุนการวางแผน” อย่างชัดเจนแยกจากงบประมาณเพื่อดำเนินงาน เพื่อให้การออกแบบนโยบายไม่ถูกจำกัดด้วยข้อจำกัดเชิงการคลังในระยะสั้น นอกจากนี้ ควรมีระบบการสนับสนุนกำลังคนชั่วคราวที่สามารถหมุนเวียนเจ้าหน้าที่เข้าร่วมกระบวนการวางแผนได้โดยไม่กระทบต่อการกิจหลัก

การพัฒนากระบวนการและฐานข้อมูลเชิงนโยบาย แนวทางสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการคือการพัฒนา “ฐานข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์” ที่รวบรวมข้อมูลภาคสนาม ปัญหาในพื้นที่ ข้อเสนอเชิงนโยบาย และผลกระทบของนโยบายในอดีต เพื่อใช้เป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ในทุกระดับ หัวหน้างานนโยบายและแผนเสนอว่าควรมีการจัดตั้งระบบ Dashboard หรือ Data Visualization ที่ช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายสามารถเข้าถึงข้อมูลในลักษณะ real-time และสามารถเปรียบเทียบผลลัพธ์ระหว่างแผนงานและปีงบประมาณต่าง ๆ ได้อย่างสะดวก นอกจากนี้ยังเสนอให้สำนักงานฯ ทำงานร่วมกับหน่วยวิจัยภายนอกเพื่อพัฒนาระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ในระยะยาว

การพัฒนาสมรรถนะและวิสัยทัศน์ของเจ้าหน้าที่ในการมีส่วนร่วมเชิงนโยบาย การมีส่วนร่วมอย่างมีคุณภาพย่อมต้องอาศัยความรู้ ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสมของเจ้าหน้าที่ การฝึกอบรมที่มุ่งพัฒนา “วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์” และ “ความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลและการกำหนดนโยบายสาธารณะ” จึงเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้เจ้าหน้าที่ตระหนักถึงบทบาทของตนเองในฐานะ “ผู้กำหนดทิศทาง” ไม่ใช่เพียง “ผู้ปฏิบัติ” ผู้อำนวยการเสนอว่า องค์กรควรพัฒนา “หลักสูตรพิเศษภายใน” ที่ออกแบบเฉพาะสำหรับเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะด้าน policy design, strategic thinking และการประเมินผลนโยบาย ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความยั่งยืนในการขับเคลื่อนองค์กร

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย สามารถอภิปรายในประเด็นสำคัญโดยเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้ จากผลการวิจัยที่ได้จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยจะนำเสนอการอภิปรายผลเพื่อขยายความและสร้างความเข้าใจเชิงลึกในปรากฏการณ์ที่ศึกษา โดยจะจำแนกการอภิปรายตามกรอบแนวคิดเชิงสถาบัน (Institutional Model) ของ Thomas R. Dye (อ้างถึงใน วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2567ข, หน้า 7-14) ประกอบกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยที่ผ่านมา เพื่อให้เห็นภาพพลวัตของกระบวนการกำหนดนโยบายภายในสำนักงานบรรเทาทุกข์และประชามัยพิทักษ์ สภากาชาดไทย อย่างครอบคลุมทุกมิติ ได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 บริบทเชิงสถาบันของสภากาชาดไทย ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า บริบทเชิงสถาบันภายใน (Internal Institutional Context) ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร, ระเบียบวิธีปฏิบัติ, วัฒนธรรม, งบประมาณ และบุคลากร มีอิทธิพลอย่างสูงในการกำหนดกรอบ กิจกรรม และทิศทางของกระบวนการกำหนดนโยบาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดหลักของ ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucratic Theory) ของ Max Weber (อ้างถึงใน วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2567ก) ที่เน้นความสำคัญของโครงสร้างตามลำดับชั้นบังคับบัญชา และกฎระเบียบที่ชัดเจน ในการดำเนินงานขององค์กรขนาดใหญ่

โครงสร้างองค์กรและระเบียบปฏิบัติ ที่เป็นทางการได้สร้างกลไกที่ชัดเจนในการแสดงบทบาทของเจ้าหน้าที่ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ได้ให้กล่าวไว้อย่างชัดเจนว่า “...การจัดวางฝ่ายงานและสายบังคับบัญชาที่ชัดเจนเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่จากแต่ละฝ่ายสามารถเสนอข้อมูล สะท้อนปัญหา และร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อป้อนข้อมูลให้ฝ่ายบริหารนำไปใช้เป็นฐานในการกำหนดนโยบายในระดับองค์กร...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1,

2568) ข้อมูลนี้ชี้ให้เห็นว่า “สถาบัน” ได้วางช่องทางที่เป็นทางการซึ่งกำหนดให้เจ้าหน้าที่มีบทบาทในการป้อนข้อมูลสู่กระบวนการนโยบาย

ในขณะเดียวกัน **วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)** ซึ่งเป็นบริบทเชิงสถาบันที่ไม่เป็นทางการ (Informal Institution) กลับเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างทั้งพลังขับเคลื่อนและอุปสรรคในเวลาเดียวกัน ผลการวิจัยพบวัฒนธรรมเชิงบวกคือ “วัฒนธรรมแห่งความเสียสละ” และการยึดมั่นในหลักมนุษยธรรม ซึ่งเป็นค่านิยมหลักที่หล่อหลอมให้การกำหนดนโยบายมุ่งตอบสนองต่อผู้ทุกข์ยากเป็นเป้าหมายสูงสุด แต่ในอีกด้านหนึ่ง ผลการวิจัยกลับพบวัฒนธรรมที่อาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการสร้างสรรค์นโยบายเชิงนวัตกรรม นั่นคือ “วัฒนธรรมความเกรงใจ” และการไม่กล้าแสดงความเห็นต่าง ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 สะท้อนภาพปัญหาไว้อย่างน่าสนใจว่า “...ความท้าทายที่เกิดขึ้นคือบุคลากรคนรุ่นใหม่จำนวนมาก ‘ไม่กล้า’ หรือยัง ‘ไม่มั่นใจ’ ที่จะเสนอแนวคิดหรือผลักดันความคิดสร้างสรรค์ของตนเองในเวทีภายในองค์กร ซึ่งอาจเกิดจากโครงสร้างอำนาจแบบลำดับชั้น หรือ วัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมที่ยังไม่ได้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 2568) วัฒนธรรม “การไม่ค่านาย” เช่นนี้ถือเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนานโยบายที่เปิดกว้างและท้าทายแนวทางเดิมๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อติศักดิ์ อธิภาณย์ (2565) ที่ชี้ว่าปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรส่วนหนึ่งเกิดจากการขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ปัจจัยสำคัญที่สุดที่กำหนดกรอบความเป็นไปได้ของนโยบายคือ **ข้อจำกัดด้านทรัพยากร** ทั้งงบประมาณและบุคลากร ซึ่งเป็นบริบทเชิงสถาบันที่เป็นรูปธรรมและส่งผลกระทบอย่างยิ่งต่อคุณภาพของนโยบาย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 กล่าวอย่างตรงไปตรงมาว่า “...ทรัพยากรทางการเงินที่ได้รับการจัดสรรมีจำนวนจำกัด ส่งผลให้ไม่สามารถออกแบบหรือดำเนินโครงการใหม่ ๆ ที่มีลักษณะเชิงนวัตกรรม หรือที่ตอบสนองต่อความต้องการใหม่ของสังคมได้อย่างเต็มที่...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, 2568) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ได้ย้ำประเด็นนี้ว่า “...อุปสรรคสำคัญในการจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์อยู่ที่ ทรัพยากรที่จำกัด (ทั้งงบประมาณและบุคลากร)...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 2568) ข้อจำกัดนี้ทำให้กระบวนการกำหนดนโยบายไม่สามารถดำเนินไปตาม ตัวแบบหลักเหตุผล (Rational Model) ของ Thomas R. Dye (1984, อ้างถึงใน วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2567ข, หน้า 7-14) ที่มุ่งแสวงหาทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อประโยชน์สูงสุดของสังคมได้อย่างเต็มที่ แต่กลับทำให้กระบวนการมีลักษณะเอนเอียงไปทาง ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มขึ้น (Incremental Model) ของ Thomas R. Dye (1984, อ้างถึงใน วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2567ข, หน้า 7-14) ที่นโยบายใหม่มักเป็นการปรับปรุงจากฐานของโครงการเดิมที่มีอยู่แล้วเพียงเล็กน้อย เพื่อให้สอดคล้องกับงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรพรรณ อำพะวัน (2566) ที่ศึกษาการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นและพบว่าข้อจำกัดด้านงบประมาณเป็นหนึ่งในอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การวางแผนไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเต็มศักยภาพ

ส่วนที่ 2 สถาบันทางการเมืองอื่นที่เกี่ยวข้อง การกำหนดนโยบายของสภาภาชาชาติไทยไม่ได้เกิดขึ้นอย่างเป็นอิสระ แต่เป็นผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์กับสถาบันภายนอก (External Institutions) ทั้งในระดับชาตินานาชาติ ซึ่งสถาบันเหล่านี้มีอิทธิพลในการกำหนดวาระ (Agenda Setting) สร้างแรงกดดัน และจัดสรรทรัพยากร ซึ่งสอดคล้องกับ ตัวแบบเชิงระบบ (System Model) ของ David Easton (อ้างถึงใน วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2567ข, หน้า 7-14) ที่มองว่าองค์กร (Political System) ต้องปรับตัวตามปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากสิ่งแวดล้อมเพื่อความอยู่รอด ใน **ระดับองค์กรสากล** อิทธิพลของ สหพันธ์สภาภาชาชาติและสภาเสี้ยววงเดือนแดงระหว่างประเทศ (IFRC) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดยุทธศาสตร์สากลที่สภาภาชาชาติไทยต้องนำมาปรับใช้ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ได้ระบุถึงแนวคิด “One Red Cross” และการรับมือกับ “การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)” ว่าเป็นแนวทางที่สำนักงานบรรเทาทุกข์ฯ ต้องนำมาบูรณาการในแผนยุทธศาสตร์ แม้ IFRC อาจไม่ได้

ให้การสนับสนุนทางงบประมาณโดยตรงเสมอไป แต่การเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายสากลทำให้สภากาชาดไทยต้องดำเนินนโยบายให้สอดคล้องกับมาตรฐานและทิศทางของโลก เพื่อรักษาไว้ซึ่งความชอบธรรมและการยอมรับในเวทีระหว่างประเทศ (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 2568) ใน **ระดับชาติ** สถาบันภาครัฐของไทยมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดสรรทรัพยากรและกำหนดทิศทางของนโยบาย ผลการวิจัยชี้ว่าแผนยุทธศาสตร์ของสภากาชาดไทยจำเป็นต้องสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อเพิ่มโอกาสในการได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐผ่าน สำนักงบประมาณ และ คณะกรรมการวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของรัฐบาล ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 ชี้ว่า “...หากนโยบายหรือโครงการของหน่วยงานสอดคล้องกับเป้าหมายของรัฐบาล ก็จะมีโอกาสได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐมากขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 2568) อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยยังเผยให้เห็นถึงความท้าทายในเชิงปฏิบัติ โดยงบประมาณที่ได้รับจากภาครัฐส่วนใหญ่มักถูกจัดสรรไปยังภารกิจด้านการบริการทางแพทย์ ในขณะที่ภารกิจด้านการบรรเทาทุกข์ได้รับสัดส่วนที่น้อยกว่ามาก ซึ่งสะท้อนถึงการแข่งขันเชิงทรัพยากรและอำนาจในการต่อรองที่แตกต่างกันของแต่ละหน่วยงานภายในสภากาชาดไทยเอง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสภากาชาดไทยกับสถาบันภายนอกเหล่านี้จึงเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ซึ่งเกี่ยวข้องทั้งการปรับตัวตามกฎหมายเกณฑ์และการต่อรองเพื่อรักษาผลประโยชน์และภารกิจหลักขององค์กรไว้

ส่วนที่ 3 “กิจกรรมและหน้าที่ของเจ้าหน้าที่” (Activities and Duties) ภายใต้บริบทเชิงสถาบัน ที่กล่าวมาข้างต้น เจ้าหน้าที่สภากาชาดไทยได้แสดงบทบาทที่หลากหลายใน “กิจกรรมและหน้าที่” ของการกำหนดนโยบาย ซึ่งผลการวิจัยพบว่าบทบาทเหล่านี้มีพลวัตและซับซ้อนกว่าการเป็นเพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง แต่เป็นผู้มีบทบาทเชิงรุกในการเป็น “สะพานเชื่อมระหว่างยุทธศาสตร์กับการปฏิบัติ” ซึ่งสอดคล้องกับหลักการมีส่วนร่วมในแนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่เน้นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาทในกระบวนการตัดสินใจ จากผลการวิจัยพบว่าเจ้าหน้าที่มีบทบาทสำคัญในการเป็น “ผู้เชื่อมโยงข้อมูล” (Information Broker) และ “ผู้กลั่นกรองทางเลือก” (Alternative Filter) โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลจากระดับปฏิบัติการมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารระดับนโยบาย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 กล่าวว่า “...ตนมีหน้าที่รวบรวม วิเคราะห์ และประมวลข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอก เพื่อเสนอข้อเสนออนะตอผู้บริหาร...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3, 2568) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 กล่าวถึงบทบาทของตนในฐานะประธานคณะจัดทำแผนของสำนักงานว่า “...ต้องขับเคลื่อนให้แผนปฏิบัติการของสำนักงานสามารถดำเนินการได้จริงและสอดคล้องกับข้อจำกัดด้านทรัพยากร...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 2568) บทบาทเชิงรุกเช่นนี้ท้าทายแนวคิด การแยกการเมืองออกจากการบริหาร (Politics-Administration Dichotomy) ของ Woodrow Wilson (อ้างถึงใน เดช อุณหะจิริงรักษ์, 2567) เพราะแสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารมีอิทธิพลต่อการกำหนดวาระและเนื้อหาของนโยบายอย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสะท้อนพัฒนาการที่สำคัญคือ กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566-2570 มีการเปิดพื้นที่ให้เจ้าหน้าที่ได้มีส่วนร่วมมากขึ้นกว่าในอดีต ซึ่งเป็นการส่งเสริม หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การมีส่วนร่วมนี้ปรากฏในหลายระดับ ตั้งแต่การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ (เช่น การเข้าร่วมวิเคราะห์ SWOT) ไปจนถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (เช่น การให้ข้อคิดเห็นในที่ประชุมคณะทำงานยุทธศาสตร์) ซึ่งยืนยันข้อค้นพบจากงานวิจัยของ จันจิรา เรียงแสง และ วิภา พิงวิวัฒน์กุล (2566) ที่จำแนกการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ระดับ และสนับสนุนความสำคัญของการมีส่วนร่วมตามที่ พรหมพร นุ้ยบุญแก้ว (2567) ได้นำเสนอไว้ว่าช่วยให้องค์กรปรับตัวได้ทันการเปลี่ยนแปลงและสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) นอกจากนี้ งานวิจัย

ของ ธนิกานต์ สังขโสภณ (2566) และ ภาวนา อำนวยตระกูล (2566) ต่างก็พบว่าระดับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เขตสุขภาพอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นทิศทางเดียวกับข้อค้นพบในงานวิจัยนี้

อย่างไรก็ตาม การแสดงบทบาทยังคงมีข้อจำกัดจากวัฒนธรรมองค์กรดังที่กล่าวไปข้างต้น ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วย ทฤษฎีบทบาท (Role Theory) ของ Katz & Kahn (อ้างถึงใน อทิกร แก้วมา, 2550) ที่ชี้ว่าพฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจากการรับบทบาทและความคาดหวังขององค์กร เมื่อเจ้าหน้าที่รับรู้ว่าองค์กรไม่ได้คาดหวังให้ตนแสดงความเห็นต่าง ก็อาจเกิด ความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity) และ ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) ทำให้เลือกที่จะไม่แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่

ส่วนที่ 4 "นโยบาย" (Policy) ในฐานะ "ผลผลิตของสถาบัน" (Institutional Output) ท้ายที่สุดแล้ว “นโยบาย” หรือ “แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)” ที่เกิดขึ้นนั้น คือผลผลิตที่เป็นรูปธรรมซึ่งสะท้อนปฏิสัมพันธ์อันซับซ้อนระหว่างบริบทเชิงสถาบันและกิจกรรมของเจ้าหน้าที่ แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้จึงไม่ใช่แผนในอุดมคติที่ถูกสร้างขึ้นตามหลักเหตุผลอย่างสมบูรณ์แบบ แต่เป็น “ผลผลิตอันชอบธรรมของสถาบัน” (Institutional Output) ที่สะท้อนถึงการประนีประนอม การต่อรอง และการปรับตัวภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่จริง ลักษณะสำคัญของนโยบายที่เกิดขึ้นคือการเป็น นโยบายแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incrementalism) เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากร ทำให้การกำหนดนโยบายมักมีลักษณะเป็นการปรับปรุงหรือต่อยอดจากฐานของโครงการเดิมที่มีอยู่แล้ว มากกว่าการคิดค้นโครงการใหม่ทั้งหมด ลักษณะเช่นนี้สอดคล้องกับ ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มขึ้น (Incremental Model) ของ Thomas R. Dye (1984, อ้างถึงใน วิธนา พิงวิวัฒน์กุล, 2567, หน้า 7-14) ซึ่งมองว่านโยบายสาธารณะมีลักษณะของการกระทำที่ต่อเนื่องมาจากอดีต โดยมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย ดังนั้น แผนยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจึงเป็น นโยบายที่สะท้อนความเป็นจริง ขององค์กร เป็นผลลัพธ์สุดท้ายของการต่อรอง การกลั่นกรองข้อมูล และการเผชิญหน้ากับข้อจำกัดต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร แผนฉบับนี้จึงมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติสูง เพราะได้ผ่านกระบวนการที่คำนึงถึงความเป็นจริงของทรัพยากรและบริบทการทำงานแล้ว ไม่ใช่แผนที่สวยหรูแต่ไม่สามารถปฏิบัติได้จริง

ส่วนที่ 5 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ จากผลการวิจัย พบว่าข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 3 ท่าน ล้วนมีเป้าหมายร่วมกันคือการ “ปฏิรูปบริบทเชิงสถาบัน” เพื่อปลดล็อกศักยภาพของบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการกำหนดนโยบาย ซึ่งถือเป็นการใช้กรอบแนวคิดตัวแบบเชิงสถาบันไม่เพียงเพื่อการวิเคราะห์ แต่เพื่อการเสนอแนวทางแก้ไขปัญหอย่างตรงจุด ข้อเสนอแนะเหล่านี้สะท้อนถึงความพยายามที่จะนำพาองค์กรไปสู่การบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่เน้นการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส และการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ตามข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 ที่เสนอให้ “...แนวทางการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ในอนาคตควรมุ่งไปที่การส่งเสริม “การมีส่วนร่วมเชิงคุณภาพ” (qualitative participation) จากบุคลากรรุ่นใหม่ ควบคู่กับบทบาทนำของผู้บริหารระดับกลางในการเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่เท่าเทียม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนานโยบายที่มีพลวัตและขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างยั่งยืน...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, 2568) ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 กล่าวว่า “...การพัฒนาแผนที่มีคุณภาพ ควรมาจากการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรรุ่นใหม่ (generation ใหม่) ได้มีโอกาสแสดงออกทางความคิดอย่างเป็นระบบ เนื่องจากบุคลากรกลุ่มนี้มักมีมุมมองเชิงนวัตกรรม โดดเดี่ยวที่ทันสมัยและเข้าใจสภาพสังคมในปัจจุบันมากกว่าระดับบริหารในยุคก่อน...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 2568) ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 และ 2 ได้เน้นย้ำและถือเป็นการแก้ไขปัญหที่รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เป็นทางการ และเป็นการสร้างกลไกการมีส่วนร่วมที่มีความหมายอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาวนา อำนวยตระกูล (2566) ที่พบว่า “พฤติกรรมองค์กรที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการมี

ส่วนร่วมของผู้บริหาร” และยังคงคล้องกับข้อเสนอของ พจนีย์ จันท์ (2562) ที่เสนอให้ “ส่งเสริมการมีส่วนร่วมผ่านการประชุมและการสื่อสารจากล่างขึ้นบน” ขณะเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 เสนอว่า “...การพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ในอนาคต ได้แก่ 1) การมองปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการทำความเข้าใจสถานการณ์อย่างรอบด้าน วิเคราะห์กลไก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบริบทที่มีผลกระทบต่อการกำหนดนโยบายอย่างแท้จริง และ 2) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ได้รับผลกระทบและกลุ่มที่ไม่เคยมีส่วนร่วม เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลายและลึกซึ้งยิ่งขึ้น...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3, 2568) จากข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 รายที่เสนอให้ “พัฒนาระบบข้อมูลและฐานข้อมูลเชิงนโยบาย” และ “พัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่” เป็นความพยายามที่จะเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับสถาบันที่เป็นทางการ เพื่อให้การตัดสินใจมีความเป็นเหตุเป็นผล (Rationality) มากขึ้น การมีข้อมูลที่ดีจะช่วยลดการตัดสินใจที่อิงจากความรู้สึก และการมีบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงจะช่วยยกระดับคุณภาพของข้อเสนอเชิงนโยบาย ซึ่งแนวทางนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพรินทร์ สมสาย (2563) ที่ได้ระบุถึงสมรรถนะที่จำเป็นของนักวิเคราะห์นโยบายและแผนไว้หลายประการ เช่น ความรู้ด้านระเบียบวิธีวิจัยและสถิติ ทักษะการคิดวิเคราะห์ และการแสวงหาความรู้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรเศรษฐ์ สุพรรณพงศ์ และคณะ (2568) ที่ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้นำในการสร้างแรงจูงใจกับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น การที่ผู้บริหารจะปรับบทบาทมาเป็นผู้เอื้ออำนวย (Facilitator) เพื่อดึงศักยภาพของบุคลากรรุ่นใหม่จึงเป็นแนวทางที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนากระบวนการกำหนดนโยบายในระยะยาว

โดยสรุป การอภิปรายผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า กระบวนการกำหนดนโยบายในสำนักงานบรรเทาทุกข์เป็นผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์อันซับซ้อนระหว่างโครงสร้างเชิงสถาบันกับบทบาทและการกระทำของเจ้าหน้าที่ แม้จะมีอุปสรรคจากบริบทเชิงสถาบันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่ก็มี ความพยายามในการปรับตัวและแสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งนโยบายที่สามารถตอบสนองต่อการกิจจาด้านมนุษยธรรมได้อย่างดีที่สุด การทำความเข้าใจผ่านกรอบแนวคิดเชิงสถาบันจึงไม่เพียงช่วยให้เห็นภาพรวมของปัญหา แต่ยังชี้ช่องทางในการพัฒนาและปฏิรูปองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยและการอภิปรายผล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานบรรเทาทุกข์และประชานามัยพิทักษ์ สภากาชาดไทย ดังนี้

1. **ปรับกลไกการมีส่วนร่วม** ผู้บริหารระดับสูงควรพิจารณาทบทวนและปรับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรให้มีลักษณะเป็นแบบผสมผสาน (Hybrid Model) ระหว่างแนวทางจากบนลงล่าง (Top-down) และจากล่างขึ้นบน (Bottom-up) อย่างเป็นทางการ โดยอาจกำหนดให้มีขั้นตอนการรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอโครงการจากหน่วยงานระดับปฏิบัติการ ก่อนที่จะมีการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์หลัก เพื่อให้มั่นใจว่าทิศทางขององค์กรได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการและบริบทการทำงานที่แท้จริง
2. **ส่งเสริมนโยบายวัฒนธรรมองค์กร** ควรผลักดันให้เกิดนโยบายที่ชัดเจนในการสร้าง “วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าที่จะทดลองแนวคิดใหม่ๆ กล้าที่จะล้มเหลว และกล้าที่จะเสนอความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์
3. **สร้างพื้นที่สำหรับคนรุ่นใหม่** องค์กร ควรริเริ่มจัดกิจกรรมภายในอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นพื้นที่ให้บุคลากร โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ ได้มีโอกาสนำเสนอแนวคิดและโครงการต่างๆ ในบรรยากาศที่ผ่อนคลายและไม่เป็นทางการ

4. **พัฒนาระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ** ควรพัฒนาระบบการรวบรวม จัดเก็บ และวิเคราะห์ข้อมูลการปฏิบัติงานให้เป็นระบบดิจิทัลที่สามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจได้ง่าย ผ่านรูปแบบ Dashboard ที่แสดงผลข้อมูลสำคัญ เช่น จำนวนผู้รับความช่วยเหลือ ประเภทของภัยพิบัติ หรือผลการดำเนินโครงการในพื้นที่ต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สามารถเห็นภาพรวมและแนวโน้มได้อย่างรวดเร็ว

5. **เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านนโยบาย** ควรมีการออกแบบเส้นทางการพัฒนาบุคลากร (Career Path) ที่ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีทักษะด้านการวิเคราะห์และกำหนดนโยบาย โดยอาจร่วมมือกับสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานภายนอกในการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่เข้มข้น เพื่อสร้างนักยุทธศาสตร์รุ่นใหม่ให้แก่องค์กรในระยะยาว

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้องค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยชิ้นนี้ถูกนำไปต่อยอดและสร้างประโยชน์ในวงกว้างยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอประเด็นสำหรับการวิจัยในอนาคต ซึ่งจะช่วยเติมเต็มช่องว่างทางความรู้และสร้างความเข้าใจที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณเพื่อสำรวจระดับการมีส่วนร่วม ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วม และความพึงพอใจต่อกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของบุคลากรทั่วทั้งสภาวิชาชีพ เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่สามารถนำไปอ้างอิงในภาพรวมได้

2. การศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการกำหนดนโยบายและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระหว่างสำนักงานบรรเทาทุกข์และประชานามัยพิทักษ์กับหน่วยงานอื่นๆ ภายในสภาวิชาชีพที่มีการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เช่น เปรียบเทียบสำนักงานบรรเทาทุกข์ฯ กับศูนย์บริการโลหิตแห่งชาติ หรือโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ เพื่อวิเคราะห์ว่าปัจจัยเชิงบริบทของภารกิจส่งผลต่อรูปแบบการกำหนดนโยบายอย่างไร และเพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดที่สามารถนำมาปรับใช้ข้ามหน่วยงานได้

3. การวิจัยในระยะยาวเพื่อติดตามกระบวนการนโยบายให้ครบวงจร โดยศึกษาต่อเนื่องจากขั้นตอนการกำหนดนโยบาย (Policy Formulation) ไปสู่ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation) และการประเมินผล (Policy Evaluation) เพื่อตอบคำถามว่า การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในขั้นตอนการออกแบบนโยบายส่งผลต่อความสำเร็จในการนำแผนไปปฏิบัติจริงและผลลัพธ์สุดท้ายของนโยบายมากน้อยเพียงใด

4. การวิจัยที่มุ่งเน้นศึกษาความท้าทายและโอกาสในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อปฏิรูปกระบวนการกำหนดนโยบายในองค์กรสาธารณกุศล เช่น การใช้ Big Data ในการวิเคราะห์ความต้องการ หรือการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้าง

เอกสารอ้างอิง

- จันจิรา เรียงแสง และ วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2566). การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2566 ของบุคลากรสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง. วารสารรามคำแหง ฉบับรัฐประศาสนศาสตร์, 6(2), 403-432.
- เดช อุณหะจิริงรักษ์. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาขอบข่ายและแนวคิดเชิง ทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ธนิกานต์ สังฆโสภณ. (2566). การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขับเคลื่อน นโยบายเขตสุขภาพที่ 10. วารสารวิจัยและพัฒนาสุขภาพศรีสะเกษ, 3(2), 76-89.
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์. (2566). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาพื้นฐานรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- พจนีย์ จันท์. (2562). การศึกษาการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของบุคลากรคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พรหมพร นัยบุญแก้ว. (2567). การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของบุคลากร. วารสารเมธีวิจัย, 1(3), 31-40.
- ไพรินทร์ สมสาย. (2563). สมรรถนะที่จำเป็นของนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองยุทธศาสตร์และ แผนงานสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. สารนิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, คณะรัฐศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาวนา อำนวยตระกูล. (2566). การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เขตสุขภาพ ที่ 12. วารสารวิชาการสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมหาสารคาม, 7(13), 82-97.
- วรเศรษฐ์ สุพรรณพงศ์ และคณะ. (2568). การศึกษาบทบาทของผู้นำในการจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร. วารสารมหาจุฬานาครทรรศ, 12(1), 227-235.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2567ก). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาขอบข่ายและแนวคิดเชิง ทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2567ข). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิชาการกำหนดและการ วิเคราะห์นโยบายสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สภาวิชาชีพไทย, สำนักนโยบายยุทธศาสตร์และงบประมาณ. (2566). ยุทธศาสตร์สภาวิชาชีพไทย พ.ศ.2566-2570. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- สำนักงานบรรเทาทุกข์และประชานามัยพิทักษ์. (2568). รายงานประจำปี 2567. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- อดิศักดิ์ อธิภาคย์. (2565). แนวทางการกำหนดนโยบายสาธารณะ. วารสารไตรศาสตร์, 8(1), 1-32.
- อทิกร แก้วมา. (2550). ความสัมพันธ์ของการรับรู้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในฐานะ พฤติกรรมตามบทบาท เจตนาในการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่เกิดขึ้นจริง: ศึกษากรณีบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. งานวิจัยส่วนบุคคลหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อรรถรณ อำพะวัน. (2566). การกำหนดนโยบายในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลหอมศีล อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1. (2568). ผู้อำนวยการสำนักงานบรรเทาทุกข์และประชานามัยพิทักษ์ สภากาชาดไทย. สัมภาษณ์. มิถุนายน. 19.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2. (2568). รองผู้อำนวยการสำนักงานบรรเทาทุกข์และประชานามัยพิทักษ์ สภากาชาดไทย. สัมภาษณ์. มิถุนายน. 19.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3. (2568). หัวหน้างานนโยบายและแผน. สัมภาษณ์. มิถุนายน. 19.