

คู่มือการบูรณาการยุทธศาสตร์วัฒนธรรม
และยุทธศาสตร์ชุมชน

สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ

374.942 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
ส 691 ค คู่มือการบูรณาการยุทธศาสตร์วัฒนธรรมและยุทธศาสตร์
ชุมชน / กรุงเทพฯ : สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนา
การเรียนรู้ สกศ. 2547
85 หน้า.
ISBN 974-650-512-2
1. การเรียนรู้-สหราชอาณาจักร
2. ชื่อเรื่อง

คู่มือการบูรณาการยุทธศาสตร์วัฒนธรรมและยุทธศาสตร์ชุมชน
แปลและเรียบเรียงจากเอกสารอินเทอร์เน็ต เรื่อง Guidance on Integrating Cultural
and Community Strategies

ใน www.culture.gov.uk

โดย รศ.สุรศักดิ์ หลาบมาลา

สิ่งพิมพ์ สกศ. อันดับที่ 30/2547

ISBN 974-650-512-2

พิมพ์ครั้งที่ 1 พฤษภาคม 2547

จำนวนพิมพ์ 2,000 เล่ม

จัดพิมพ์เผยแพร่ กลุ่มศิลปวัฒนธรรม กีฬาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ถนนสุขุขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทร. 0 2668 7123 ต่อ 2517

โทรสาร 0 2243 1129

Web Site : www.onec.go.th

สำนักพิมพ์ บริษัท พิมพ์ดี จำกัด

21/232-4 ซอยคลองหนองใหญ่ ถนนวงแหวน

เขตบางแค กรุงเทพฯ 10160

โทร. 0 2803 2694-7

โทรสาร 0 2803 4401

คำนำ

การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ทั้งการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ของสังคม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เป็นอย่างมาก โดยกำหนดให้การจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาไปตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ กระบวนการเรียนรู้ต้องให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวมทั้งชุมชนและสถาบันต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาและดำเนินการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสาร คู่มือการบูรณาการยุทธศาสตร์วัฒนธรรมและยุทธศาสตร์ชุมชน นี้ กระทรวงวัฒนธรรม สื่อและการกีฬา ประเทศสหราชอาณาจักร จัดร่างเพื่อใช้เป็นคู่มือสำหรับเจ้าหน้าที่ในการบูรณาการการวางแผนและพัฒนา ยุทธศาสตร์วัฒนธรรมเข้ากับยุทธศาสตร์ชุมชน เพื่อส่งเสริมและแสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต พัฒนาความอยู่ดี กินดี ของชุมชน และพัฒนาการเรียนรู้ของชุมชน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ดำเนินการแปลและเรียบเรียง เอกสารฉบับนี้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการศึกษาการบูรณาการวัฒนธรรมกับการเรียนรู้และการพัฒนานครแห่งการเรียนรู้ และหวังว่าเอกสารฉบับนี้จะ เป็นประโยชน์ต่อการใช้วัฒนธรรมเป็นปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้สำหรับประเทศไทยสืบไป

๕๐ ๑๑. —
๑ _____.

(นายรุ่ง แก้วแดง)
เลขาธิการสภาการศึกษา

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	
ความเป็นมา	1
ความสำคัญของวัฒนธรรมและกรณีของการบูรณาการ	4
อุปสรรค สิ่งท้าทายและทางแก้ปัญหา	10
>> อุปสรรคที่ 1	12
>> อุปสรรคที่ 2	18
>> อุปสรรคที่ 3	23
>> อุปสรรคที่ 4	27
>> อุปสรรคที่ 5	32
>> อุปสรรคที่ 6	39
>> อุปสรรคที่ 7	44
ภาคผนวก	49
คณะผู้จัดทำ	59

คู่มือการบูรณาการยุทธศาสตร์วัฒนธรรมและยุทธศาสตร์ชุมชน

1. ความเป็นมา

1.1 กระทรวงวัฒนธรรม สื่อ และการกีฬา ได้แต่งตั้งให้ห้องปฏิบัติการสร้างสรรค์วัฒนธรรมจัดทำ คู่มือการบูรณาการยุทธศาสตร์ชุมชนและยุทธศาสตร์วัฒนธรรม ในฤดูใบไม้ร่วง พ.ศ. 2546 เพื่อพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาที่อยู่เบื้องหลัง การบูรณาการการวางแผนวัฒนธรรม การวางแผนชุมชน และเสนอแนวทางการดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ

เรื่องนี้ได้รับการกระตุ้นจากกรอบการวางแผนในพระราชบัญญัติรัฐบาล ท้องถิ่น พ.ศ. 2545 ภายใต้หัวข้อ เสรีภาพและความยืดหยุ่น กล่าวคือ สภาท้องถิ่น ไม่จำเป็นต้องทำยุทธศาสตร์วัฒนธรรมท้องถิ่นแยกต่างหาก แต่ให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนชุมชน คู่มือนี้ได้ใช้ข้อมูลจากงานวิจัยที่ไม่เป็นทางการเสนอต่อ สมาคมรัฐบาลของนครลอนดอน และสถาบันเพื่อการวัดการสันตนาการและความรื่นรมย์ในการประชุมประจำปีในฤดูร้อน พ.ศ. 2546 ซึ่งแสดงให้เห็นจุดแข็ง และจุดอ่อนของการรวมวัตถุประสงค์ของวัฒนธรรมและวัตถุประสงค์ของชุมชน เข้าด้วยกัน

1.2 โครงร่างของคู่มือ

▶▶ ตอนที่ 1 กล่าวถึง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของคู่มือ ผู้ใช้คู่มือรวมทั้ง พัฒนาการของคู่มือ

▶▶ ตอนที่ 2 กล่าวถึง ความหมายของคำว่า “วัฒนธรรม” และเหตุผลของการบูรณาการและการตรวจสอบโอกาสที่เกิดขึ้นจากอำนาจของการอยู่ดี กินดี

▶▶ ตอนที่ 3 กล่าวถึง อุปสรรคที่มีต่อการบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลเกี่ยวกับความท้าทายที่ต้องแก้ไข และเสนอทางแก้ไขโดยให้ตัวอย่างที่ดีของกรณีศึกษา

คู่มือฉบับสมบูรณ์ควรบรรจุเนื้อหาการตรวจสอบ สภาท้องถิ่น สามารถตรวจสอบผลการบูรณาการในปัจจุบันและตัดสินใจดำเนินงานต่อไป หากจำเป็นต้องปรับปรุงผลงาน

1.3 วัตถุประสงค์และเป้าหมายของคู่มือ

เอกสารฉบับนี้ต้องการเป็นคู่มือปฏิบัติการเพื่อช่วยเหลือการบูรณาการ การวางแผน เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมเข้ากับการวางแผนของชุมชน และการจัดทำแผนหรือยุทธศาสตร์ของชุมชน คู่มือนี้ได้รับเนื้อหาจากประสบการณ์ตรง และแนวปฏิบัติที่ดีจากบุคคลซึ่งทำงานในเรื่องนี้ และเผยแพร่งานและประสบการณ์ที่ดีและสำคัญ รวมทั้งทำทนายการบูรณาการความคิดและการปฏิบัติเหล่านี้เข้าด้วยกัน

เป้าหมายของคู่มือ ประกอบด้วย

1. เพื่อช่วยเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นและหุ้นส่วนให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการบูรณาการความต้องการพัฒนาวัฒนธรรมและชุมชนในพื้นที่เข้าด้วยกัน
2. เพื่อเสริมสร้างยุทธศาสตร์ของชุมชนโดยการส่งเสริมให้มีการนำโครงการและกิจกรรมทางวัฒนธรรมเข้ามารวมด้วย
3. เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลดีของวิธีการบูรณาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมสามารถสนับสนุนงานที่มีลำดับความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและความอยู่ดี กินดี ของชุมชน

คู่มือนี้เป็นการปรับปรุงทุกด้านเพื่อการบูรณาการ นำเสนอในลักษณะของการปฏิบัติและไม่บูรณาการทุกสิ่งทุกอย่างเข้าไปในกระบวนการพัฒนาพร้อมกัน ทั้งยุทธศาสตร์วัฒนธรรมและยุทธศาสตร์ชุมชน ทั้งนี้ โดยข้อเท็จจริง วัฒนธรรมมีเนื้อหาสาระในตัวเอง ตัวอย่างเช่น การสนับสนุนการพัฒนางาน ศิลป์ที่มีความคิดสร้างสรรค์ระดับสูงหรือการกีฬาที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเรื่องทั้งสองนี้สามารถรวมเป็นอีกเรื่องหนึ่งนอกกรอบเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ชุมชน

คู่มือนี้มุ่งวิธีการเข้าถึงการบูรณาการในวงกว้าง ซึ่งพิสูจน์ให้เห็นว่ามีประสิทธิภาพสูงในการพัฒนายุทธศาสตร์วัฒนธรรม ดังนั้น จุดเน้นและน้ำหนักของโครงการทางวัฒนธรรมในวงกว้างควรคงอยู่ แท้จริงแล้ว สภาพท้องถิ่นหลายแห่งกำลังดำเนินการเช่นนี้ เช่น เอสเซ็กซ์ เซฟฟิลด์ แมนเชสเตอร์ เซาท์อีสต์ฟอร์ดไชร์ เป็นต้น

1.4 คู่มือนี้สำหรับใคร

คู่มือนี้จัดทำขึ้นสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนวัฒนธรรมและการวางแผนชุมชน บุคคลเหล่านี้ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ของสำนักงานบริหารส่วนท้องถิ่น ซึ่งรับผิดชอบการให้บริการวัฒนธรรม บริการชุมชน และการพัฒนานโยบาย เช่น สมาชิกผู้ได้รับการเลือกตั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ซึ่งมีตำแหน่งหรือหน้าที่ในภาควัฒนธรรมและชุมชน หน่วยงานของชุมชน หน่วยงานพัฒนาและสมาชิกทุกคนของยุทธศาสตร์หุ้นส่วนท้องถิ่นและหุ้นส่วนเครือข่าย

คู่มือนี้มุ่งให้รัฐบาลท้องถิ่นหรือองค์กรที่เป็นหุ้นส่วน ซึ่งทำงานด้านการศึกษา สาธารณสุข การพัฒนาชุมชน สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยของชุมชน และภาคอื่นๆ ที่กิจกรรมวัฒนธรรมสามารถส่งเสริมสนับสนุนได้

1.5 การพัฒนาคู่มือฉบับร่างและการวิพากษ์

คู่มือฉบับร่างจัดทำขึ้นโดยองค์การสร้างสรรค์วัฒนธรรมในนามของหน่วยงานท้องถิ่น สังกัดกระทรวงวัฒนธรรม สื่อ และการกีฬา การปรึกษาหารือหรือทำงานอย่างใกล้ชิดกับเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นในวงกว้างทั่วทั้งอังกฤษ และ บุคคลผู้ซึ่งรับผิดชอบงานด้านการพัฒนาวัฒนธรรมและพัฒนาชุมชนในปัจจุบัน

เอกสารอ้างอิงและการประชุมสัมมนาได้นำเสนอ อภิปราย ให้คำจำกัดความและความคิดเห็นในหัวข้อต่างๆ ที่ต้องพิจารณา หน่วยงานอื่นๆ หลายแห่ง รวมทั้งสำนักงานรองนายกรัฐมนตรี สำนักงานรัฐบาลในส่วนภูมิภาค สหภาพรัฐบาลแห่งกรุงลอนดอนและหน่วยงานปรับปรุงและพัฒนา ตลอดทั้ง

หน่วยงานที่ให้คำแนะนำ ซึ่งไม่ใช่ภาครัฐได้ให้ข้อมูลในกระบวนการพัฒนานี้ด้วย เพื่อให้ได้มุมมองของผู้เกี่ยวข้องในวงกว้าง คู่มือฉบับร่างนี้จะอภิปรายในการประชุมสัมมนาในระดับภูมิภาค 3 แห่ง ในปี 2547 และแจกจ่ายให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในการอภิปรายครั้งก่อน เพื่อแสดงความคิดเห็น และบันทึกส่งในเว็บไซต์ ของกระทรวงวัฒนธรรม สื่อ และการกีฬา

เราหวังว่าคู่มือฉบับสมบูรณ์จะเสร็จในไม่ช้าหลังจากการปรึกษาระยะสุดท้ายและเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของกระทรวงวัฒนธรรม สื่อ และการกีฬา และเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง ในปี 2547

1.6 เอกสารสำคัญอื่นๆ

คู่มือนี้ควรศึกษาควบคู่ไปกับเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนวัฒนธรรมและแผนชุมชน ได้แก่

- *Creating Opportunities : Guidance for Local Authorities in England on Local Cultural Strategies* (DCMS, December 2000)

- *Preparing Community Strategies : Government Guidance to Local Authorities* (ODPM, December 2000)

2. ความสำคัญของวัฒนธรรมและกรณีของการบูรณาการ

หากต้องการสนับสนุนและส่งเสริมการปรับปรุงการบูรณาการการวางแผนวัฒนธรรมและชุมชนเข้าด้วยกัน จำเป็นต้องเข้าใจให้ชัดเจนในคำว่า *อะไร* และ *ทำไม* ในการทำกรณีเหล่านี้

2.1 คำว่า “วัฒนธรรม” ในความหมายที่เข้าใจ

คำว่า “วัฒนธรรม” เป็นแนวคิดกว้างและหลากหลาย รวมถึงกิจกรรมสถานที่ ค่านิยม และความเชื่อ ซึ่งเกี่ยวกับความรู้สึกของเอกลักษณ์และความอยู่ดีกินดี ของทุกคนในชุมชน กล่าวคือ วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตและคุณภาพชีวิตของทุกคน

คู่มือนี้ดำเนินการตามแนวของคำนิยามศัพท์หรือความเข้าใจใน วัฒนธรรม ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน ในเอกสาร Creating Opportunities ซึ่งเป็น คู่มือสำหรับยุทธศาสตร์วัฒนธรรมท้องถิ่น วัฒนธรรมได้รับการมองว่า มีมิติ ทางวัตถุ ดังต่อไปนี้

1. ทักษะศิลป์และศิลปะการแสดง ศิลปะหัตถกรรมและแฟชั่น
2. สื่อมวลชน ภาพยนตร์ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และภาษา
3. พิพิธภัณฑสถาน ศิลปวัตถุ เอกสารโบราณและการออกแบบ
4. ห้างสรรพสินค้า วรรณคดี งานเขียนและงานพิมพ์
5. มรดกที่ถูกสร้างขึ้น สถาปัตยกรรม ภูมิทัศน์และโบราณคดี
6. การแข่งขันกีฬา สิ่งอำนวยความสะดวกและการพัฒนาการ
7. สวนสาธารณะ ที่โล่งแจ้ง เขตสงวนพันธุ์สัตว์ป่า สภาพแวดล้อม ทางน้ำ และแหล่งท่องเที่ยวพักผ่อนในชนบท
8. การละเล่นของเด็ก สนามเด็กเล่น และกิจกรรมการเล่น
9. การท่องเที่ยว งานแสดง และสถานที่ที่น่าสนใจ
10. แหล่งสันตนาการตามอัธยาศัย

วัฒนธรรมมีมิติในด้านค่านิยมเกี่ยวกับ

1. ความสัมพันธ์
2. เอกลักษณะ ประสพการณ์ และความทรงจำร่วมกัน
3. ภูมิหลังทางประวัติศาสตร์ ศาสนา และวัฒนธรรมที่หลากหลาย
4. มาตรฐาน
5. สิ่งที่มีคุณค่าและควรถ่ายทอดต่อไปยังชนรุ่นหลัง

2.2 กรณียของการบูรณาการ

เหตุผลสนับสนุนประโยชน์ของการพัฒนายุทธศาสตร์วัฒนธรรมและ ยุทธศาสตร์ชุมชนให้มีการเชื่อมประสานกันและมีการคงอยู่ร่วมกันในมุมมอง

ของปรัชญา การดำเนินการ และการปฏิบัติการ ในมุมมอง มีดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ทั้งสองประการมีแกนกลางของความตั้งใจร่วมกัน คือ ปรับปรุงคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น

2. ยุทธศาสตร์ทั้งสองประการมีพื้นฐานบนวิธีการเพื่อการปรับปรุงร่วมกัน และมองหาโอกาสที่จะขยายโอกาสการมีส่วนร่วมของทุกภาคในชุมชน

3. การให้บริการสำหรับชุมชนท้องถิ่นดำเนินการผ่านผู้ให้บริการอย่างหลากหลาย จากสภาท้องถิ่นโดยตรง หรือองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร หรือองค์กรภาคเอกชน

4. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งสองยุทธศาสตร์ มีเจตนาได้รับการปรับและพิจารณาตามความไฝ่ฝันและความต้องการของท้องถิ่น สิ่งที่ดีที่สุดต้องได้รับอิทธิพลจากระดับรากหญ้าเป็นอย่างมาก

5. ยุทธศาสตร์ทั้งสองประการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางสังคมของประชาชน ความสำนึกในสถานที่และเอกลักษณ์ของท้องถิ่นสามารถส่งเสริมความภูมิใจของชุมชนและความผูกพันระหว่างบุคคลกับบุคคลและกลุ่มต่อกลุ่ม

6. โครงการวัฒนธรรมสามารถดำเนินการและนำเสนอได้หลายครั้ง โดยมีโครงการลำดับความสำคัญร่วมเป็นพื้นฐาน ก่อให้เกิดผลดีต่อเนื่อง เช่น ส่งเสริมโอกาสการจ้างงานจากโครงการเหล่านั้น มุ่งหวังชักนำคนหนุ่มสาวให้ห่างเหินจากพฤติกรรมต่อต้านสังคมและต่อต้านชุมชนในวงกว้าง และการมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตยในโครงการเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงสภาพแวดล้อมของท้องถิ่น เป็นต้น

7. ประโยชน์ในการปฏิบัติการ คือ เกิดการเรียนรู้ทักษะ หรือ การขยายถ่ายทอดความชำนาญในการสร้างทางแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

8. ผลประโยชน์ทางการเงินในด้านวัฒนธรรมเกิดจากผลของโครงการสร้างชีวิตใหม่ให้กับท้องถิ่น เช่น โครงการกองทุนสร้างชีวิตใหม่ให้ชุมชนสามารถนำเงินจากส่วนที่กำหนดไว้ในการพัฒนาชุมชนมาใช้ได้

ภาคผนวกของคู่มือมีนำเสนอรายละเอียดของการเชื่อมโยง ซึ่งเป็นแนวทางคู่ขนานและมีศักยภาพในการโยงใยยุทธศาสตร์วัฒนธรรมและยุทธศาสตร์ชุมชนเข้าด้วยกัน รวมทั้ง การพัฒนายุทธศาสตร์ควบคู่กันโดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายแบบยั่งยืนร่วมกัน ทางเลือกอีกทางหนึ่งคือ การทำงานแบบแยกส่วน การสูญเสียพลังงานและโอกาสทำงานอย่างสร้างสรรค์เพื่อสนองความต้องการและความใฝ่ฝันของชุมชนท้องถิ่นเพื่อชีวิตที่ดีกว่าเดิม

หมายเหตุ การปรับปรุงบริการส่วนท้องถิ่น หมายถึง การยกระดับมาตรฐานในโรงเรียน ปรับปรุงคุณภาพชีวิตของเด็ก เยาวชน ครอบครัวที่มีความเสี่ยง และผู้สูงอายุ ส่งเสริมสุขภาพชุมชน สร้างสรรค์สังคมให้มีความเข้มแข็งและมีความปลอดภัย การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมของท้องถิ่น การตอบสนองความต้องการการขนส่งในท้องถิ่น ส่งเสริมเศรษฐกิจที่เป็นความอยู่รอดของท้องถิ่น

2.3 การอยู่ดี กินดี - โอกาสเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรม

วัฒนธรรม คือ กุญแจนำไปสู่คุณภาพชีวิตและความสมบูรณ์ของร่างกาย และจิตใจสุขภาพ รายงานของสภาท้องถิ่นเอสเซ็ก Creative Consequences ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมได้เข้าร่วมแล้ว ดังนี้

วัฒนธรรมได้เข้าร่วมกับเอกลักษณ์ส่วนบุคคล ชุมชน ภูมิภาคและประเทศ วัฒนธรรมได้ร่วมกับวิถีชีวิตและสภาพทางสังคมอันหลากหลาย วัฒนธรรมได้ร่วมกับวิถีชีวิตการทำงานและการเล่น วัฒนธรรมได้ร่วมมากขึ้นกับความสามารถในการพัฒนาเศรษฐกิจที่ยั่งยืนและก่อให้เกิดการลงทุนทางเศรษฐกิจที่ใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นฐานสูงขึ้น วัฒนธรรมได้เข้าร่วมกับวิธีการซึ่งสามารถทำให้ชุมชนและสถานที่ต่างๆ มีความน่าอยู่ มีความหลากหลาย มีความเป็นพลวัตทั้งทางสังคมและเศรษฐกิจ ในท้ายที่สุด วัฒนธรรมเข้าร่วมกับคุณภาพชีวิตทั้งหมดของเรา (สมาคมรัฐบาลท้องถิ่น, ตุลาคม 2546)

ปัจจุบัน รัฐบาลท้องถิ่นมีอำนาจแก้ปัญหาคุณภาพชีวิตโดยดำเนินการด้านเศรษฐกิจ สังคม และการพัฒนาสภาพแวดล้อมในสังคม ในเอกสารเรื่อง Powering up : Making the Most of the Power of Well-being สมาคมรัฐบาลท้องถิ่นได้มองเห็นอำนาจใหม่ในฐานะกุญแจที่นำสังคมให้มีความทันสมัย มีความเป็นจริง เมื่อหน่วยงานท้องถิ่นมีความคิดเชิงนวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่จะนำยุทธศาสตร์ชุมชนไปปฏิบัติและปรับปรุงหน่วยงานให้ดีขึ้น สมาคมรัฐบาลท้องถิ่นให้เหตุผลว่า

อำนาจของการอยู่ดี กินดี เป็นแหล่งทรัพยากรและเสรีภาพที่มีคุณค่า หน่วยงานควรใช้ในการปรับปรุงบริการสาธารณะให้ดีขึ้นและกระตุ้นเตือนให้สภาท้องถิ่นมองไกลมากกว่าภาระรับผิดชอบในการให้บริการเฉพาะหน้า มองหาเศรษฐศาสตร์ สังคม และสภาพแวดล้อมที่ดีในพื้นที่ของตนในวงกว้าง (สมาคมรัฐบาลท้องถิ่น, ธันวาคม 2546)

สมาคมรัฐบาลท้องถิ่นได้เสนอตัวอย่างการปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษาที่แสดงให้เห็นว่า สภาท้องถิ่นหลายแห่งได้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว

การประชุมรัฐสภาเมื่อไม่นานมานี้ ได้ให้ความยืดหยุ่นมากขึ้นโดยให้อำนาจแก่สำนักงานท้องถิ่นในการคิดค่าใช้จ่ายในการให้บริการเฉพาะด้านและการแลกเปลี่ยนอย่างกว้างขวาง พระราชบัญญัติรัฐบาลท้องถิ่น พ.ศ. 2546 มาตรา 93-96 ด้านเสรีภาพและความยืดหยุ่น ควบคู่กับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างครอบคลุมที่มีคุณภาพสูง จุดเน้นอยู่ที่การช่วยให้สภาท้องถิ่นบ่งชี้และตอบสนองความต้องการและลำดับความสำคัญของท้องถิ่นให้มากยิ่งขึ้น

การพัฒนากระบวนการประเมินผลงานแบบครอบคลุมในปี 2548 มีแนวโน้มว่า รัฐบาลท้องถิ่นด้านวัฒนธรรมต่อความอยู่ดี กินดีของชุมชน ในฐานะที่เป็นบริการแกนกลางมากยิ่งขึ้น การประเมินผลแบบครอบคลุมมีจุดเน้นมากยิ่งขึ้นในบทบาทภาวะผู้นำชุมชนของสภา และกิจกรรมที่สภาดำเนินการ นอกเหนือไปกว่าบทบาทการให้บริการตนเอง จุดเน้นในงานมุ่งไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของชีวิต ซึ่งสามารถดำเนินการได้โดยการทำงานร่วมกันของ

หลายหน่วยงาน ยุทธศาสตร์ชุมชนเป็นพาหนะธรรมชาติของบทบาทภาวะผู้นำ
ในวงกว้างของชุมชนและหุ้นส่วนซึ่งทำงานร่วมกัน และการประเมินผลงานแบบ
ครอบคลุมจะมีรูปแบบตามยุทธศาสตร์นี้

กรณีนี้ วัฒนธรรมได้รับการช่วยเหลือจากคณะกรรมการตรวจสอบใน
การพัฒนาดัชนีชี้วัดคุณภาพชีวิตแบบสมัครใจ สามารถชี้บ่งวัตถุประสงค์สำคัญ
ของยุทธศาสตร์ชุมชนและใช้เป็นพื้นฐานในการวัดคุณภาพชีวิตของท้องถิ่น

ในปี 2547 รายงานเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญได้กำหนดให้
รัฐบาลกลางและรัฐบาลท้องถิ่นมีความจริงจังในการปรับปรุงบริการส่วนท้องถิ่น
โดยการลงทุนและการปฏิรูป แต่ปัญหาวัฒนธรรมไม่ปรากฏชัดเจนในการจัด
ลำดับความสำคัญเหล่านี้ จุดเน้นอยู่ที่ปัญหาคุณภาพของชีวิตอย่างชัดเจน การ
จัดลำดับความสำคัญมุ่งเน้นที่สุขภาพ ความแข็งแรงและความปลอดภัยของชุมชน
คุณภาพของสภาพแวดล้อมและการปรับปรุงโอกาสในชีวิตของท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้ถูกกีดกันทางสังคม เป็นการเปิดทาง
ให้วัฒนธรรมเข้ามามีบทบาทได้มากขึ้น หน่วยงานปรับปรุงและพัฒนาจะพิมพ์
กรณีศึกษาที่ดี 50 กรณี ที่ใช้วัฒนธรรมเป็นสื่อในการพัฒนาคุณภาพชีวิตตาม
การจัดลำดับความสำคัญ

กรณีศึกษาหลายกรณียืนยันความถูกต้องของการจัดลำดับความสำคัญ
และกำหนดให้วัฒนธรรมอยู่ในลำดับสูงและปัญหาลำดับสูงอื่นที่วัฒนธรรมจะ
ช่วยเสริมได้มาก การนำเสนอของหน่วยวิจัยความคิดเห็นและการตลาดและ
นานาชาติ เกี่ยวกับดัชนีคุณภาพชีวิต การเข้าถึงวัฒนธรรม กีฬาและสิ่งอำนวยความสะดวก
ความสะอาดด้านสันตนาการและกิจกรรมทางสังคม เป็นปัจจัยหลักที่ประชาชน
คิดว่า มีความสำคัญ ทำให้สถานที่เป็นที่น่าอยู่อาศัย สิ่งอำนวยความสะดวก
และกิจกรรมสำหรับคนหนุ่มสาวมีคะแนนสูงในรายการที่ทำให้สถานที่ดีขึ้นกว่า
เดิมได้

หน่วยงานรัฐอื่นๆ กำลังพัฒนาความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับบทบาทของวัฒนธรรมในวิถีชีวิตของประชาชน การสำรวจที่อยู่อาศัยของชาวอังกฤษโดยสำนักงานรองนายกรัฐมนตรีได้ให้รายการต่างๆ ซึ่งกลุ่มแม่บ้านต้องการเห็นการปรับปรุง กล่าวคือ ร้อยละ 38 ของผู้ตอบแบบสอบถามในปี 2544/2545 ต้องการกิจกรรมและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับเยาวชน ตัวเลขนี้เป็นร้อยละที่สูงสุดที่ขอมา

การวัดความยากจนของเด็กเล็กแบบใหม่โดยกระทรวงการงานและบำนาญ จะรวมการขาดการเข้าถึงสันทนาการ งานอดิเรก การว่ายน้ำ กิจกรรมทางวัฒนธรรม เป็นดัชนีของความขาดแคลน

วัฒนธรรมช่วยในการปรับปรุงการอยู่ดี กินดีของชุมชนเป็นชาติที่ปรากฏขึ้นอย่างชัดเจน สิ่งริเริ่มในระดับนโยบายและโครงการ คือ โอกาสพื้นฐานที่แสดงออกทางวัฒนธรรมและสันทนาการ ได้รับการยอมรับมากยิ่งขึ้นว่า เป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อวิถีชีวิตของทุกคน

3. อุปสรรค สิ่งท้าทาย และทางแก้ปัญหา

ในบทนี้จะพิจารณาอุปสรรคสำคัญซึ่งได้รับการชี้บ่งเพื่อให้เกิดบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งท้าทายอะไรบางอย่างที่สภาส่วนท้องถิ่นและหุ้นส่วนพบและตรวจสอบทางแก้ปัญหาหลายทาง รวมทั้งนำเสนอตัวอย่างองค์กรซึ่งทำงานได้ผลดีในพื้นที่ต่างๆของอังกฤษ

นอกจากนี้ มีการเสนอแนะทางแก้ปัญหาที่มีศักยภาพจำนวนหนึ่ง รูปแบบของการปฏิบัติที่ดีอาจมีหรือไม่มีอยู่ก็ได้ เราคาดหวังจะชี้บ่งรูปแบบกระบวนการปรึกษาหารือในภาพรวม ความตั้งใจคือ สภาส่วนท้องถิ่นควรสามารถชี้บ่งอุปสรรค สิ่งที่ยืนยันหรือรูปแบบซึ่งช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้ด้วยตนเอง

3.1 อุปสรรคคืออะไร

พลังในการส่งเสริมการอยู่ดี กินดี ให้สอดคล้องกับการจัดลำดับความ

สำคัญ เสรีภาพใหม่ และจุดเน้นในการพัฒนาโครงการส่วนท้องถิ่นและการแก้ปัญหาท้องถิ่นเป็นพื้นฐานที่ดีในการบูรณาการนวัตกรรมการพัฒนาวัฒนธรรมเข้าในการวางแผนชุมชน ดังนั้น ทำไมประสิทธิภาพจึงไม่เท่าเทียมกันในทุกพื้นที่

สภาท้องถิ่นหลายแห่งทำงานในเรื่องนี้อย่างมีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาเป็นหลักฐานของการปฏิบัติงานที่ดี เป็นการบูรณาการวัฒนธรรมของท้องถิ่นสำหรับหน่วยงานบางแห่ง เสรีภาพ ความยืดหยุ่นและกระบวนการประเมินผลแบบครอบคลุมเป็นตัวกระตุ้นเตือนให้เกิดการรับรู้ในบทบาทของวัฒนธรรมได้ดีขึ้น เช่นที่ Crayons, Southend, Wigan and Leicester ได้ใช้ออกาสนี้ใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมอย่างได้ผลดี สำหรับคนอื่น ๆ ยังมีปัญหาที่จะต้องเผชิญอีกต่อไป

เท่าที่สังเกตโดยทั่วไป จุดอ่อนสำคัญของวัฒนธรรมเกิดขึ้นจากการถูกดึงออกไปภายใต้งานของเสรีภาพและความยืดหยุ่นในความต้องการของรัฐบาลท้องถิ่นที่จะดำเนินการพัฒนายุทธศาสตร์วัฒนธรรมและดัชนีชี้วัด 114 เกี่ยวกับค่านิยมของการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งเป็นตัวกำหนดความต้องการ การแก้ไขจุดอ่อนสำคัญด้านวัฒนธรรมให้สนองวัตถุประสงค์ของชุมชนจำเป็นต้องมีวิธีการที่เข้มแข็งเพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมเข้าไปในกรอบการวางแผนชุมชนในวงกว้าง

กระบวนการพัฒนาหนังสือคู่มือนี้ได้ชี้บ่งและให้ความสำคัญต่ออุปสรรคการบูรณาการการวางแผนวัฒนธรรมและแผนชุมชนเข้าด้วยกัน ชุมชนส่วนใหญ่เห็นชอบแต่ไม่ยืนยันว่า เป็นรายการที่ครอบคลุม เพราะในพื้นที่ของสภาท้องถิ่นแต่ละแห่งแตกต่างกัน ลักษณะและองค์ประกอบต่างกัน อุปสรรคที่นำเสนอในที่นี้เป็นปัจจัยซึ่งสภาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคู่มือนี้พิจารณาเป็นตัวกำหนดว่า จะประสบผลสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบูรณาการอุปสรรคเหล่านี้ประกอบด้วย

- อุปสรรคที่ 1 : ขาดความเข้าใจในวัฒนธรรมและศักยภาพของ
วัฒนธรรมในการส่งเสริมการอยู่ดี กินดีของท้องถิ่น
- อุปสรรคที่ 2 : ขาดข้อมูลที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับผลกระทบของวัฒนธรรม
- อุปสรรคที่ 3 : บริการวัฒนธรรมแบบกระจายและแยกเป็นส่วน
- อุปสรรคที่ 4 : ขาดภาวะผู้นำวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ
- อุปสรรคที่ 5 : ปรับเปลี่ยนลำดับความสำคัญทางยุทธศาสตร์
ให้เป็นแผนปฏิบัติ
- อุปสรรคที่ 6 : ให้ชุมชนแสดงออกถึงคุณค่าของวัฒนธรรม
- อุปสรรคที่ 7 : ให้หุ้นส่วนทำงานร่วมกันเพื่อวัฒนธรรมและชุมชน

อุปสรรคที่ 1 : ขาดความเข้าใจในวัฒนธรรมและศักยภาพของ
วัฒนธรรมในการส่งเสริมการอยู่ดี กินดีของท้องถิ่น

ปัญหา : *ความคิดเห็นและหลักฐานต่างๆ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา
วัฒนธรรม ส่วนใหญ่เห็นว่า ขาดความเข้าใจตรงกันในศักยภาพ
ของวัฒนธรรมในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน สมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้ง
บางคนและองค์กรทางวัฒนธรรมบางแห่ง การขาดความเข้าใจ
เห็นได้ชัดในเรื่องต่อไปนี้*

1. ความหมายของศัพท์ : ประชาชนไม่แน่ใจและไม่ชัดเจนในความหมาย
ของคำว่า “วัฒนธรรม”
2. ทักษะแคบของวัฒนธรรม ซึ่งถูกมองว่าเป็นชนชั้นพิเศษ ศิลปะชั้นสูง
หรือไม่เกี่ยวข้องกัน
3. คุณค่าของวัฒนธรรมไม่ได้รับความสำคัญ วัฒนธรรมถูกละเลย
หรือมองว่าเป็นสิ่งฟุ่มเฟือย

4. โครงการวัฒนธรรมตามรายการที่จัดลำดับความสำคัญ ไม่ได้ใช้ประโยชน์หรือใช้ประโยชน์ไม่เต็มที่

ทำไมเป็นเช่นนั้น : หากวัฒนธรรมได้รับการมองว่า เป็นสิ่งไม่มีประโยชน์ต่อวิถีชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น พวกเขาจะพลาดโอกาสในการยกระดับคุณภาพชีวิต

ความท้าทาย : หากความสำคัญของวัฒนธรรมต่อการอยู่ดี กินดี เป็นที่ยอมรับ และการให้บริการได้รับการพัฒนาเพื่อสนองความต้องการของท้องถิ่น สภาและหุ้นส่วน จำเป็นต้อง

1. สร้างความเข้าใจและกำหนดขอบเขตของวัฒนธรรม โดยการให้ข้อมูล ให้การศึกษา และดำเนินการสนับสนุนในนามของวัฒนธรรม
2. แสดงให้เห็นผลประโยชน์ของวัฒนธรรมในวงกว้าง โดยจัดทำโครงการนำร่อง การวิจัยเชิงปฏิบัติเพื่อเป็นการทดสอบรูปแบบที่ดีที่สุด
3. เรียนรู้วัฒนธรรมจากคนอื่นอย่างจริงจัง
4. เตรียมพร้อมที่จะยืนหยัดและสนับสนุนความสำคัญของวัฒนธรรม และสนับสนุนการ

กรณีศึกษา :

1.1 Dorset County Council

เมื่อมีการผ่านกฎหมายเกี่ยวกับเสรีภาพและความยืดหยุ่นและเปลี่ยนกรอบการวางแผน สภา Dorset ต้องการแน่ใจว่า งานพัฒนายุทธศาสตร์ชุมชนอันมีค่าได้รับการเปลี่ยนถ่ายเป็นชุมชน สภาตระหนักดีว่าต้องรณรงค์การสร้าง ความตระหนักถึงประโยชน์ของวัฒนธรรมในวงกว้าง และดำเนินการดังนี้

ประการแรก ทำงานร่วมกันทั้งสองระดับของสภา เน้นการประชุมผู้อำนวยการบริการและผู้บริหารของเขตและตำบลอย่างสม่ำเสมอ ใช้ทุกโอกาส นำปัญหาความร่วมมือและการบูรณาการวัฒนธรรมให้เข้าร่วมอยู่ในยุทธศาสตร์หุ้นส่วนท้องถิ่น

ประการที่ 2 ชุมชนและหุ้นส่วนหาโอกาสส่งเสริมวัฒนธรรมโดยผ่านโครงการร่วมที่เน้นเรื่องคุณภาพชีวิต ซึ่งมีผลกระทบต่อชุมชนโดยตรง

บทเรียน : เมื่อความเข้าใจบทบาททางวัฒนธรรมไม่เพียงพอ ควรหาโอกาสสร้างความตระหนักและดำเนินโครงการอย่างเข้มแข็ง โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงชุมชนท้องถิ่น

1.2 Bolton Metropolitan Borough Council

สำหรับ Bolton การมีชีวิตอยู่แบบกลมเกลียวเป็นหลักสำคัญของชุมชนที่เข้มแข็ง ปลอดภัยและมีชีวิตชีวา Borough แห่งนี้ประกอบด้วย 8 เมือง ชุมชนแต่ละแห่งมีลักษณะเฉพาะของตัวเอง ความเข้มแข็งของความภูมิใจในท้องถิ่นเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ทั้งยุทธศาสตร์ชุมชนและยุทธศาสตร์วัฒนธรรมมุ่งใช้ประโยชน์จากสิ่งนี้ เพื่อผลประโยชน์ของ Bolton ในภาพรวม

วิสัยทัศน์แจ่มใส อนาคตสดใส แผนชุมชน พ.ศ. 2546 – 2555 ได้กำหนดให้ชุมชนกลมเกลียว เป็นหนึ่งใน 4 หัวข้อสำคัญของแผน เทศกาลวัฒนธรรมและพหุวัฒนธรรมมีบทบาทสำคัญให้ประชาชนได้แสดงความหลากหลายและกลุ่มลึกลงวัฒนธรรมและเชื้อชาติ ทุกชุมชนเห็นความจำเป็นในการพัฒนาความผูกพันทางสังคมบนพื้นฐานของความเข้าใจและซันติ

ยุทธศาสตร์วัฒนธรรมของ Borough มีชื่อว่า ชีวิต หรือ LIFE แสดงถึงเอกลักษณ์และการอยู่ดี กินดี ว่าเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาชุมชนและวัฒนธรรม มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิต วัฒนธรรมเป็นเกลียวเชือกใหญ่ของแผนชุมชนและเป็นปัจจัยสำคัญในงานที่ครอบคลุมสุขภาพ การอยู่ดี กินดี การเรียนรู้ตลอดชีวิต ตลอดทั้งความผูกพันของชุมชน โดยกิจกรรมวัฒนธรรมและงานแสดงต่างๆ

1.3 Eastbourne Borough Council

การมีส่วนร่วมทางสังคมโดยกีฬาผู้ด้อยโอกาส

ในเดือนพฤษภาคม 2544 สภา Eastbourne Borough ได้ให้

ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการที่เพิ่มโอกาสให้ผู้ด้อยโอกาสในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการกีฬาและแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่สนับสนุนกีฬาคนพิการให้ปฏิบัติตามแผนนี้ ในปัจจุบัน แผนปฏิบัติการนี้ได้บรรลุผลแล้วเป็นส่วนใหญ่ ในแต่ละสัปดาห์ ผู้ด้อยโอกาสทั้งวัยหนุ่มสาวและผู้ใหญ่ ประมาณ 130 คน มีโอกาสสนุกสนานกับกีฬาหลากหลายชนิดใน Eastbourne โดยมีนักศึกษา 40 คน จากโรงเรียนและวิทยาลัยในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมด้วย

กุญแจที่นำไปสู่ผลสำเร็จของแผนการนี้คือ ความโยงโยอย่างใกล้ชิดกับโรงเรียนและองค์กรผู้ด้อยโอกาสต่างๆ รวมทั้ง นักศึกษาจากวิทยาลัย Park and Sussex Downs College ผู้ซึ่งทำงานเพื่อให้ได้รับประกาศนียบัตรผู้นำกีฬาของชุมชนเข้ามาร่วม

ผลกระทบของแผนปฏิบัติการเห็นได้ชัดในด้านคุณภาพชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เด็กหนุ่มผู้ด้อยโอกาสใน Eastbourne สามารถติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับกลุ่มคนและแต่ละบุคคลด้วย

บทเรียน : การพัฒนาวัฒนธรรมช่วยแก้ปัญหาการมีส่วนร่วมทางสังคมและการเข้าถึงทุกภาคของชุมชน ในตัวอย่างมีเรื่องสุขภาพและการพัฒนาชุมชนเป็นผลพลอยได้ นอกเหนือไปจากผลตอบแทนรายบุคคลและการบูรณาการผู้ด้อยโอกาสเข้ามาสู่วิถีชีวิตของคนส่วนมาก

1.4 SOAR ยุทธศาสตร์พัฒนาเพื่อนบ้านของเซฟฟิลด์

อาณาบริเวณที่เป็นเพื่อนบ้าน 6 แห่ง ทางตอนเหนือของเซฟฟิลด์ ได้ทำงานร่วมกันตั้งแต่ปี 2544 เพื่อพิจารณาและพัฒนากลยุทธ์เพื่อปรับปรุงพื้นที่ โดยได้รับการสนับสนุนจากโครงการ Southey and Owlerton Area Regeneration หรือ SOAR และคณะ Owlerton /Southey Green Area

หน่วยงานที่สนับสนุนการเงิน คือ กองทุนงบประมาณการปฏิรูปเฉพาะด้าน และ Objective1 ซึ่งเริ่มต้นโดยการให้อาสาสมัครลงพื้นที่สำรวจบริเวณชุมชน ส่งผลให้ประชาชนสามารถแจ้งเจ้าหน้าที่สภาและที่ปรึกษาเกี่ยวกับความต้องการและความกังวล กิจกรรมเหล่านี้ รวมทั้งการใช้ศิลปินทำงานกับ

ประชาชนในการพัฒนาวิสัยทัศน์เพื่อการปรับปรุง ประกันได้ว่า แผนปฏิรูปหรือแผนสร้างความมีชีวิตชีวาให้เซฟฟิลด์ตอนเหนือมีที่มาจากทัศนะของชาวบ้านและมีผลกระทบเชิงยุทธศาสตร์ กระบวนการปรึกษาจัดทำเป็นรายการสั้นๆ ดังเช่นรางวัล The Guardian Award สำหรับสาธารณชนที่เข้ามีส่วนร่วมในปี 2545 กลยุทธ์การมีส่วนร่วมโดยตรงของประชาชนในท้องถิ่นเพื่อใช้ในการพัฒนาสภาพแวดล้อมได้รับคำชมเชยมาก

ยุทธศาสตร์เพื่อนบ้าน ซึ่งบ่งถึงเกลียวเชือกทางวัฒนธรรมจำนวนไม่น้อยที่ใช้ในการพัฒนา รวมทั้ง คุณค่าของการออกแบบที่ดีในการเปลี่ยนภาพลักษณ์และสภาพที่เป็นจริงของพื้นที่ แผนปฏิบัติการทางวัฒนธรรม หรือแผนสร้างสรรค์อนาคตได้รับการจัดทำขึ้น โดยใช้ประโยชน์ของวัฒนธรรมเพื่อนำไปสู่สุขภาพดี การอยู่ดี กินดี การฝึกอบรม การจ้างงานและการเรียนรู้ตลอดชีวิต

บทเรียน : โครงการซึ่งใช้ท้องถิ่นเป็นฐาน ให้โอกาสแก่ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์และมีอิทธิพลต่อค่าใช้จ่ายและผลลัพธ์ เป็นวิธีการที่ดีเยี่ยม แสดงให้เห็นถึงบทบาทอันมีคุณค่า ซึ่งการพัฒนาวัฒนธรรมสามารถดำเนินการและเกิดผลประโยชน์ในระยะยาว รวมทั้งส่งเสริมการจ้างงานและสุขภาพที่ดี

1.5 Forest of Dean District Council : ส่งเสริมความมีชีวิตชีวาของท้องถิ่น

โครงการ Lightshift เป็นกิจกรรม 1 สัปดาห์ของศิลปิน ดำเนินการโดย Forest of Dean Sculpture Trust (FDST) ในเดือนตุลาคม 2544 เพื่อเป็นวิถีทางยกระดับกำลังใจของชุมชน หลังจากที่เกิดโรคระบาดปากและเท้าเปื่อยทางเดินชนบทชื่อว่า The Forest of Dean Sculpture Trail ได้รับการจัดตั้งขึ้นในปี 2529 เพื่อให้มีงานศิลปะถาวรตั้งไว้ในเขตป่า กองทุนแห่งนี้ได้เริ่มต้นกระบวนการประเมินผลงานเหล่านี้เมื่อเกิดโรคระบาดขึ้น

การทำงานเป็นหุ้นส่วนร่วมกับคณะกรรมการ Forestry สภา Forest of Dean District และ Forest Regeneration Partnership ทำให้เกิดความคิดใหม่ ขนาดใหญ่และมีมโนภาพ เป็นที่สะดุดใจในวงกว้าง สามารถสร้างความ

มั่นใจแก่ชุมชนท้องถิ่นและดึงดูดให้ประชาชนกลับมาสู่ตำบล Forest ได้อีก

โครงการนี้พิสูจน์ให้เห็นว่า ประสบผลสำเร็จมากกว่าการคาดคะเนของหุ้นส่วน องค์กรหรือศิลปิน ประชาชนมากกว่า 40,000 คน เข้าร่วมงาน ร้อยละ 75 ของผู้ร่วมงาน อาศัยหรือทำงานอยู่ในชุมชนนี้ ในปลายปี 2546 กองทุนเริ่มทำงานกับ Digital Media Research Centre ของมหาวิทยาลัยเวสต์อิงแลนด์และศิลปินที่สนใจสำรวจวิถีทางเพื่อติดตามบทเรียนจากโครงการ Lightshift ที่ Forest of Dean และที่อื่นๆ

บทเรียน : วัฒนธรรมและศิลปะให้วิธีการเข้าถึงการแก้ปัญหาต่างๆ แบบจินตนาการ รวมทั้งปัญหาหนักที่มีผลกระทบต่อชุมชนและสามารถรวมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจของท้องถิ่นดังปรากฏในตัวอย่าง โครงการเช่นนี้มีผลกระทบต่อในวงกว้างต่อการดึงดูดประชาชนซึ่งอาจเป็นบุคคลที่สนใจศิลปะหรือมีความสนุกสนานกับสภาพแวดล้อมของท้องถิ่นน้อย

สิ่งที่ควรทำ :

1. สมาชิกที่ได้รับการแต่งตั้งและได้รับการเลือกตั้งควรศึกษาและเยี่ยมชมโครงการที่ประสบผลสำเร็จ
2. แลกเปลี่ยนตำแหน่งงานของผู้บริหารระดับสูงหรือสมาชิกที่ได้รับการเลือกระหว่างหน่วยงานท้องถิ่นด้วยกัน
3. จัดสัมมนาและประชุมปฏิบัติการสำหรับยุทธศาสตร์หุ้นส่วนท้องถิ่นและเจ้าหน้าที่หรือสมาชิกที่รับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์ชุมชนในเรื่องเกี่ยวกับบทบาทของวัฒนธรรม
4. จับคู่กับสภาอื่นที่ประสบความสำเร็จเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ประสบผลดี
5. จัดทำโครงการนำร่องขนาดเล็ก เพื่อทดสอบผลกระทบและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับประชาชนในท้องถิ่น

อุปสรรคที่ 2 : ขาดข้อมูลที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับผลกระทบของ วัฒนธรรม

ปัญหา : *เมื่อมีโครงการมูลค่าที่ดีที่สุด การประเมินผลแบบครอบคลุม และความต้องการนโยบายหลักฐานชัดเจน ทำให้เกิดความรู้สึกว่า หากผลงานไม่สามารถนับได้ ก็ไม่สามารถให้ความสนใจได้*

เครื่องมือใหม่ที่ใช้ประโยชน์ได้เกิดขึ้น รวมทั้งกรอบข้อมูลทางวัฒนธรรม ส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นแผนเกี่ยวกับอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ จัดพิมพ์โดย กระทรวงวัฒนธรรม สื่อ และการกีฬา และการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับทุนทาง สังคมและวัฒนธรรม เห็นได้ชัดว่า งานในระดับชาติและระดับท้องถิ่นมีความ จำเป็นต้องใช้เพื่อสร้างฐานข้อมูลที่มีนัยสำคัญสำหรับการวัดวิถีทางซับซ้อนซึ่ง วัฒนธรรมช่วยในการสร้างเสริมคุณภาพของชีวิต

ผลผลิตและผลลัพธ์แบบยั่งยืนมีความจำเป็นเพราะเป็นความต้องการ ของผู้สนับสนุนทุนที่เห็นว่าทำให้เหตุผลทางวัฒนธรรมค่อนข้างยาก ในเรื่องนี้ นั้นมักมีแนวโน้มอยู่กับการประเมินแบบแสดงความคิดเห็นอย่างไม่เป็นทางการ ผลกระทบและการศึกษาผลกระทบระยะยาวมีน้อย ทั้งในระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับท้องถิ่น

ทำไมเป็นเช่นนั้น : การตัดสินใจเพื่อลงทุนทั้งที่เป็นงบประมาณและ ความพยายามจากประชาชนและองค์กรอื่น ๆ ดำเนินการบนพื้นฐานที่กำหนด เป้าหมายชัดเจน บังคับนำเข้าและผลผลิตต้องวัดได้ ผลลัพธ์ที่สามารถรับได้และ บ่อยครั้งมักเป็นว่า ต้องวัดได้ เช่น จำนวนงานที่สร้างขึ้น จำนวนธุรกิจใหม่ที่เริ่มขึ้น มากกว่ากิจกรรมซึ่งมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงชีวิตของชุมชนหรือชีวิตของ บุคคลในเวลาต่อมา ในที่ซึ่งหลักฐานเช่นนี้ยังไม่ได้รับการรวบรวมหรือวิเคราะห์ ข้อโต้แย้งสำหรับค่าใช้จ่ายด้านวัฒนธรรมจะอ่อนแอ

ความท้าทาย : สภาท้องถิ่นและหุ้นส่วนต้องการข้อมูลและสถิติที่ หนักแน่น ควรพยายามทำให้เห็นว่า

1. การจัดข้อมูลสำคัญของท้องถิ่น ซึ่งยุทธศาสตร์และการปฏิบัติการสามารถใช้เป็นพื้นฐานหรือประกอบการตัดสินใจการให้ทุนสนับสนุน
2. สร้างความเข้าใจ แปลความหมายข้อมูลและเปลี่ยนข้อมูลให้เป็นเป้าหมายทางยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ได้
3. โครงการมีแผนดำเนินการระยะยาวขึ้น ดังนั้น แนวโน้ม ผลกระทบ และการปรับปรุงที่เกิดขึ้นสามารถติดตามได้

2.1 Essex County Council ร่วมกับมหาวิทยาลัยนอตติงแฮมเทรน โครงการ Creative Consequences

เมื่อสภา Essex เริ่มต้นเข้าใจประโยชน์ของศิลปะและกิจกรรมทางวัฒนธรรม ทำให้เกิดความต้องการดำเนินการมากกว่าการดำเนินการเพื่อผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ การศึกษาผลกระทบของศิลปะ การรวบรวมข้อมูลการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นเพราะศิลปะ โดยการทำงานร่วมอย่างใกล้ชิดกับศิลปินเป็นเรื่องค่อนข้างซับซ้อน ข้อมูลที่มีความหมายและมีประโยชน์เป็นสิ่งที่หายาก สิ่งนี้นำไปสู่การพึ่งพิงหลักฐานทางคำบรรยายหรือประเมินการศึกษารณีมากจนเกินไป

แม้ว่าจะมีข้อจำกัดเกี่ยวกับการศึกษาครั้งนี้ ประเด็นหลักสำคัญคือ มีสมาคมหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนระหว่างการมีส่วนร่วมในศิลปะและผลลัพธ์เชิงบวกสำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ประชาชนในเขต Essex จำนวน 900 คน ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม พบว่า มีรายการสำคัญ 4 ด้านที่ควรพิจารณา คือ

1. ทุนทางมนุษย์
2. ทุนทางสังคม
3. ทักษะคิดต่อศิลปะของ Essex
4. สภาพทางประชากรศาสตร์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

สภาชุมชนมีความเข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้นเกี่ยวกับการที่วัฒนธรรมและศิลปะช่วยบุคคล ชุมชน และการดำรงชีวิตในสังคมได้ดีขึ้น ขณะนี้ มีการพัฒนาข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อการพัฒนานโยบายและการให้บริการ สภายอมรับว่า งานนี้เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการกลั่นกรองและขยายการรวบรวมข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ให้ครอบคลุมเศรษฐศาสตร์ทางวัฒนธรรม ตลอดจนทั้งมิติด้านการศึกษา การท่องเที่ยว และมรดกทางสังคม เป็นต้น

ปัจจุบัน Essex กำลังมองไปข้างหน้าเพื่อพัฒนาการวิจัยและรวบรวมข้อมูล โดยการจัดตั้งตัวเชื่อม บูรณาการสารสนเทศทั้งหลายเข้ากับกรอบข้อมูล วัฒนธรรมส่วนภูมิภาค โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับและขยายความพยายามในการให้บริบททางยุทธศาสตร์ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

บทเรียน : การปฏิบัติที่ดีโดยทำอะไรสักอย่างที่แตกต่างกันไปจากวิธีการเดิมเพื่อการสำรวจท้องถิ่น สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณค่าและเกิดความเข้าใจในความสำคัญของวัฒนธรรมต่อชีวิตของประชาชน สิ่งนี้นำไปสู่วิธีการที่ใช้ข้อมูลสนับสนุนการพัฒนานโยบาย และท้ายที่สุด นำไปสู่การให้บริการ

2.2 East Midlands Region : เวลาสำหรับการวัดวัฒนธรรม

จุดประสงค์ของการศึกษา คือ การส่งเสริมการใช้ดัชนีชี้วัดทางวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่องในภูมิภาค สำหรับ Culture East Midlands โดยบริษัทจำกัด Impact Research ขณะเดียวกันเพื่อเป็นแบบฝึกหัดที่ทดสอบผลของกรอบข้อมูลทางวัฒนธรรมส่วนภูมิภาคใน East Midlands และเป็นโอกาสโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการวัดดัชนีชี้วัด ซึ่งเสนอสำหรับภูมิภาคนี้ กรอบข้อมูลทางวัฒนธรรมส่วนภูมิภาค หรือ RCDF จัดพิมพ์เมื่อต้นปี 2546 โดยกำหนดการวัดไว้ 4 ด้าน คือ

1. ความต้องการข้อมูลด้านตลาดแรงงาน
2. ความต้องการข้อมูลด้านผู้ใช้และผู้ชม
3. ความต้องการข้อมูลการปฏิบัติการทางเศรษฐกิจ

4. ความต้องการข้อมูลด้านการศึกษาและการฝึกอบรม

โครงการเวลาสำหรับการวัดวัฒนธรรมเชื่อมโยงเข้ากับกลยุทธ์บูรณาการภูมิภาค เรื่องเวลาสำหรับวัฒนธรรม เพื่อช่วยให้หน่วยงานในภูมิภาคและหุ้นส่วนทั่วภูมิภาค รวมทั้งสำนักงานท้องถิ่น ใช้วัดพัฒนาการของภาควัฒนธรรมและประเมินผลสำเร็จของยุทธศาสตร์ภูมิภาคในการให้บริการตามวัตถุประสงค์

การทดสอบได้ดำเนินไปตามข้อกำหนดว่า ดัชนีชี้วัดผลงานหลักสามารถนำไปปฏิบัติ ในปัจจุบัน ดัชนีชี้วัดเหล่านี้เป็นข้อเสนอแนะมากกว่าเป็นที่ยอมรับ

บทเรียน : ข้อมูลซึ่งแสดงถึงขอบข่ายและลำดับของภาควัฒนธรรมไม่ว่าเป็นระดับท้องถิ่นหรือระดับภูมิภาค สามารถใช้เป็นจุดเริ่มต้นที่มีประโยชน์ในการสร้างกลไกสนับสนุนเพื่อพัฒนากิจการด้านวัฒนธรรม ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ใช้และผู้ชมช่วยในการวัดแนวโน้มของการมีส่วนร่วมและเป็นข้อมูลสะสมเมื่อเวลาผ่านไป โดยจัดเป็นฐานสำหรับการปรับปรุงการวางแผนทางวัฒนธรรม

2.3 กลุ่มนคร : แมนเชสเตอร์ นิวคาสเซิล และ นีออตติ้งแฮม

นคร 8 แห่งในกลุ่มนี้ ประกอบด้วย เบอร์มิงแฮม บริสตอล ลีดส์ ลิวเวอร์พูล แมนเชสเตอร์ นิวคาสเซิล นีออตติ้งแฮม และ เซฟฟิลด์ เป็นจุดสนใจของโครงการริเริ่มใหญ่ของรัฐบาลเพื่อผลักดันงานของรัฐบาลและของภูมิภาค รวมทั้ง สนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนในแต่ละนคร

นครเหล่านี้เชี่ยวชาญในการแลกเปลี่ยนผลการศึกษา ผลกระทบ และผลศึกษาอื่นๆที่เกี่ยวข้องในวงกว้าง มีการรวบรวมข้อมูลและเผยแพร่ในเว็บไซต์ของกระทรวง และวัดผลการปฏิบัติงานในยุทธศาสตร์ชุมชนและยุทธศาสตร์วัฒนธรรม วัฒนธรรมและความคิดสร้างสรรค์เป็นปัจจัยส่งเสริมสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จและความมีชีวิตชีวา และปรากฏอย่างเด่นชัดในเอกสารรายงาน เรื่อง Core Prospectus และในยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเหล่านั้น

แมนเชสเตอร์ นิวคาสเซิล และ นีออตติงแฮม ทำงานอย่างเข้มแข็งในการเป็นหุ้นส่วนกับมหาวิทยาลัยในพื้นที่ เพื่อพัฒนาข้อมูลซึ่งเป็นพื้นฐานการลงทุนทางวัฒนธรรมทั้งในด้านทุนทางสังคมและเป็นตัวขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจ

แมนเชสเตอร์ เข้าเป็นหุ้นส่วนกับมหาวิทยาลัย Manchester Metropolitan University และกับบริการพัฒนาอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์ (CIDS) เพื่อมองดูการวัดผลที่เกี่ยวข้องกับภาคอุตสาหกรรมโดยเฉพาะและกำลังสร้างตำแหน่งใหม่รับผิดชอบต่อการประเมินผล นครนี้พึ่งโครงการ Regional Development Agency England's North West ในฐานะที่เป็นแหล่งสารสนเทศที่มีคุณค่า กล่าวคือ เป็นตัวกำหนดการจ้างงานในฐานะหัวหน้าผู้ตรวจสอบ ตัวอย่างเช่น ดำเนินการโดยหน่วยข่าวกรองประจำภูมิภาค

นีออตติงแฮม ก็เช่นกัน ใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย นีออตติงแฮม ศึกษาผลกระทบต่อนครในด้านวัฒนธรรมและความคิดสร้างสรรค์ การจ้างงาน การเคลื่อนย้ายและผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สถานครดำเนินการจัดระบบการบริหารจัดการ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายด้านวัฒนธรรม แม้ว่าจะมีการวัดปริมาณและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน แต่ก็ไม่มีกรวัดผลกระทบในระยะยาว

นิวคาสเซิล และเกทส์เฮด พัฒนาวัฒนธรรมและได้รับการสนับสนุนโดยการศึกษาในระยะยาว ดำเนินการโดยศูนย์นโยบายวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยนอร์ธฮัมเบรีย การวิจัยครั้งนี้เป็นผลประโยชน์ต่อนครในด้านการลงทุนทางวัฒนธรรมบริเวณเดอย์ไซด์ รวมทั้งการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวม การจ้างงานและการวัดในลักษณะอื่นๆ รวมถึงทุนทางสังคมและผลกระทบต่อชุมชน ซึ่งจะแสดงผลให้เห็นได้ในเวลาต้องชยาไปนานกว่านี้

บทเรียน : ทุกพื้นที่ที่สามารถได้รับประโยชน์จากการวิจัยเกี่ยวกับการจัดทำแผนที่กิจกรรมทางวัฒนธรรมและผลกระทบ สารสนเทศเหล่านี้สามารถใช้ประโยชน์ในด้านอื่นๆ โดยการชี้บ่งถึงความกังวลใจร่วมกัน ผลกระทบและผลลัพธ์โดยทั่วไป แม้ว่าผลที่ได้ออกมาบางประการไม่จำเป็นต้องสามารถแปรเปลี่ยนไปเป็นอย่างอื่นได้

สิ่งที่ควรทำ :

1. ร่วมกันเป็นหุ้นส่วนหรือเป็นชมรมกับหน่วยงานใกล้เคียง หรือกลุ่มที่กำหนดมาตรฐาน เช่น มูลค่าที่ดีที่สุด เพื่อร่วมกันจ้างวิจัย รวมทั้งการศึกษาผลกระทบ
2. ทำงานร่วมกับมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นในการชี้แจง และการสนองตอบความต้องการในการวิจัยของท้องถิ่น
3. จัดการสัมมนาหรือการเสนอรายงานเกี่ยวกับผลลัพธ์และการนำไปปฏิบัติของโครงการการวิจัยอื่น ๆ ซึ่งมีประโยชน์ต่อท้องถิ่น

อุปสรรคที่ 3 : บริการวัฒนธรรมแบบกระจายและแยกเป็นส่วน

ปัญหา : ปัญหาโครงสร้างและการบริหารจำนวนมากเกิดจากการตั้งหน่วยบริการวัฒนธรรมกระจัดกระจาย การสำรวจการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม : ผลจากการให้บริการวัฒนธรรมต่อการปรับปรุงรัฐบาลท้องถิ่น ในปี 2545 ชี้บ่งว่าร้อยละ 74 ของหน่วยงานที่สำรวจได้ดำเนินการปรับโครงสร้างภายในรอบ 3 ปีที่ผ่านมา หน่วยงานเหล่านี้มากกว่าครึ่งหนึ่งเปลี่ยนสถานที่ตั้งให้บริการทางวัฒนธรรม

การปรับระบบขององค์กรที่กำหนดให้บริการวัฒนธรรมอยู่ในหน่วยงานที่มีภารกิจหลายด้าน ทำให้มีหลายส่วนกระจัดกระจายไปในหน่วยงานต่าง ๆ ที่แตกต่างกันหรือไม่เช่นนั้นก็ให้สัญญาจ้างออกไป สิ่งนี้เป็นอุปสรรคต่อการประสานงานและการสื่อสารทั่วทุกหน่วยงานและผู้ให้บริการ เมื่อมีการนำองค์กรซึ่งมีหลากหลายหน่วยงานให้บริการที่อยู่ข้างนอกสภาเข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้เห็นชัดเจนว่า การกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์อย่างแจ่มชัดเป็นการทำทนายอย่างแท้จริง

ผลกระทบของการกระจัดกระจาย มีดังนี้

1. ขาดทิศทางของยุทธศาสตร์
2. หน่วยงานบางแห่งมองเห็นว่าเป็นผลเสียต่อสถานะ อิทธิพลและอำนาจของวัฒนธรรมเมื่อไปอยู่ในหน่วยงานที่ใหญ่เดิม เช่น ฝ่ายการศึกษา
3. สูญเสียความเชี่ยวชาญและแรงผลักดันต่อสภาโดยการขยายวงออกไป
4. ก่อให้เกิดภาพสับสนต่อหน่วยงานภายนอก
5. เกิดความอ่อนแอทางโครงสร้างในการบริหารจัดการ
6. เกิดปัญหาทางการสื่อสาร

ทำไมเป็นเช่นนั้น : เพื่อรักษาความต่อเนื่องและประสิทธิภาพ บริการวัฒนธรรมจำเป็นต้องหลีกเลี่ยงการเสื่อมถอยอย่างมากมายในด้านพลังและจุดสนใจ พวกเขาจำเป็นต้องเสนอภาพพจน์ที่ชัดเจนและโครงสร้างที่เข้าใจได้ ต่อสภา หุ่นส่วนและผู้มีส่วนได้เสีย มิฉะนั้น จะต้องเผชิญกับสภาพที่ปรากฏในลักษณะกระจัดกระจาย และการให้บริการซึ่งขาดความสามารถและความผูกพัน

ความท้าทาย : สภาต้องเป็นผู้นำในการแก้ปัญหาเหล่านี้ โดย

1. ปรับปรุงการสื่อสารทุกระดับทั้งภายนอกและภายใน
2. จัดตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน สำหรับตนเองและหุ่นส่วน
3. ร่วมกันและประสานงานให้ดีกว่าเดิม
4. มอบหมายความรับผิดชอบในการจัดการที่ชัดเจน
5. จัดให้มีความสมดุลอย่างถูกต้องระหว่างความรับผิดชอบการปฏิบัติงานประจำวันและการดูแลเชิงยุทธศาสตร์

กรณีศึกษา :

3.1 สภานครแมนเชสเตอร์ (Manchester City Council)

คุณค่าของวัฒนธรรม ซึ่งกำหนดโดยสมาชิกที่ได้รับเลือกตั้งปรากฏอยู่ในภาวะผู้นำของเจ้าหน้าที่ระดับสูงและโครงสร้างการสนับสนุนการพัฒนา

วัฒนธรรมทั่วทั้งนคร ผู้บริหารระดับสูงของสภาทำหน้าที่รับผิดชอบการสร้างชีวิตใหม่ซึ่งส่วนมากมีพื้นฐานอยู่บนโครงการด้านวัฒนธรรม หัวหน้ายุทธศาสตร์วัฒนธรรมเป็นสมาชิกระดับสูงของทีมทำงาน ที่เห็นได้ชัดเจนคือ สภาของนครแห่งนี้เฝ้าอดถึงทีมยุทธศาสตร์วัฒนธรรม ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ 13 คน แต่ละคนมีภาระรับผิดชอบในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและเป็นบุคคลซึ่งอยู่ในตำแหน่งสำคัญในองค์กรเหล่านี้

ทีมยุทธศาสตร์วัฒนธรรมของสภามีหน่วยวิจัยของตนเอง ปัจจุบันกำลังทำงานเกี่ยวกับแผนที่วัฒนธรรม กำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัดซึ่งเป็นพื้นฐานในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

บทเรียน : เจ้าหน้าที่ฝ่ายยุทธศาสตร์สามารถตอบสนองโครงการใหม่ๆ อย่างยืดหยุ่น และบูรณาการงานทุกอย่างเข้าด้วยกันมากกว่าต้องรับภาระการปฏิบัติงานอย่างหนัก เจ้าหน้าที่เหล่านี้อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมเพื่อเป็นหลักประกันได้ว่า วัฒนธรรมสนับสนุนการให้บริการหลายประการและการทำงานแบบเป็นหุ้นส่วนได้อย่างดี

3.2 สถานครเบอร์มิงแฮม (Birmingham City Council)

สภาแห่งนี้ใช้วิธีการที่แปลกกว่าที่อื่นในการให้บริการทั่วทั้งนคร กล่าวคือ ใช้กระบวนการแบบท้องถิ่น ซึ่งนำไปสู่การสร้างหน่วยงานระดับท้องถิ่น 11 หน่วยงาน แต่ละหน่วยมีกรรมการท้องถิ่นเป็นผู้ดูแล แต่ละคณะกรรมการครอบคลุมกลุ่มที่อยู่อาศัย 3 หรือ 4 กลุ่มโดยเฉลี่ย การให้บริการจะดำเนินการในลักษณะ 2 ขั้นตอน คือ การให้บริการและการเป็นผู้ตัดสินใจเรื่องค่าใช้จ่ายในระดับท้องถิ่น การสนทนากาและวัฒนธรรมต้องมีการเปลี่ยนแปลง และเป้าหมายรวม คือการประกันว่าการพัฒนาวัฒนธรรมดำเนินไปภายใต้อิทธิพลและวิจรณ์ญาณของหน่วยงานท้องถิ่น

วัฒนธรรมได้รับการปรับใหม่เป็น 2 หน่วยงานทางยุทธศาสตร์ คือ

1. การให้บริการท้องถิ่น รวมทั้งวัฒนธรรม กิจกรรมการละเล่นของชุมชน กีฬา สันทนาการ สวนสาธารณะและกิจกรรมทางสังคม

2. การเรียนรู้และวัฒนธรรม รวมทั้ง การศึกษา พิพิธภัณฑสถานและมรดกตกทอดทางวัฒนธรรม ห้องสมุด ศิลปะ และนิทรรศการเกี่ยวกับศิลปะ

สภาเชื่อว่า สิ่งเหล่านี้จะช่วยปรับภาพรวมและวิธีการเข้าถึงความต้องการของท้องถิ่นได้ดีขึ้น ความสมดุลระหว่างผู้รับผิดชอบการปฏิบัติการและการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์การให้บริการน่าจะดีขึ้นกว่าเดิม โดยมีจุดเน้นที่แยกจากกัน การให้ท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการประกันว่า การพัฒนาวัฒนธรรมสนับสนุนโครงการของชุมชนในวงกว้างเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพชีวิต

ความเชื่อมโยงระหว่างศูนย์ของนครและหน่วยงานย่อยในท้องถิ่นจะเพิ่มพลังขึ้นได้ 2 ทาง กล่าวคือ มีทีมงานเจ้าหน้าที่พัฒนาศิลปะท้องถิ่น ซึ่งให้บริการในแต่ละพื้นที่ ส่งเสริมรักษาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาหุ้นส่วนระหว่างศูนย์ศิลปะของนครและหน่วยงานสาขาในท้องถิ่น ซึ่งจะได้รับการสนับสนุนโดยแผนการยกย่อง นั่นคือ องค์กรด้านศิลปะจะสนับสนุนหรือเชิดชูงานศิลปะในหน่วยงานของตน โดยหลากหลายวิธีรวมทั้งศิลปะในโรงเรียน หรือสนับสนุนอุตสาหกรรมสร้างสรรค์หรือกิจกรรมใดๆ ที่เหมาะสมต่อสภาพท้องถิ่น

บทเรียน : การเตรียมการดำเนินงานด้านบริการวัฒนธรรมจะแตกต่างกันอย่างมากมาย สิ่งสำคัญคือ การสร้างแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพและกลไกการสื่อสารเพื่อวัฒนธรรม

สิ่งที่ควรทำ :

1. ควรมีการสัมมนาเป็นประจำเพื่อให้ผู้ให้บริการวัฒนธรรม องค์กรชุมชน และหุ้นส่วนเข้ามาร่วมกัน เพื่อเสริมพลังของเครือข่าย แลกเปลี่ยนเรียนรู้สารสนเทศ และยืนยันแนวความคิดร่วมพื้นฐาน

2. ให้เจ้าหน้าที่มีเวลาพัฒนาตัวเชื่อมระหว่างการวางแผนวัฒนธรรมและแผนชุมชน
3. ใช้ประโยชน์จากอินเทอร์เน็ตหรือจดหมายข่าว เพื่อให้ประชาชนได้รับรู้เกี่ยวกับยุทธศาสตร์การให้บริการและผลสำเร็จสำคัญที่ได้ทำไปแล้ว

อุปสรรคที่ 4 : ขาดภาวะผู้นำวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ

ปัญหา : วัฒนธรรมต้องการผู้นำระดับชุมชน ภาวะผู้นำเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ : บันทึกความสำเร็จของการพัฒนาวัฒนธรรม กล่าวว่าต้องมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ มีความตื่นตัว มีความสนใจและจริงจังกับงานวัฒนธรรม สมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้ง ที่อยู่ในตำแหน่งสำคัญหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นตำแหน่งจำเป็นอย่างยิ่งในการให้ภาวะผู้นำ การขาดภาวะผู้นำเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งหลวงต่อความก้าวหน้าในหน่วยงานซึ่งมีหลายภารกิจ หน่วยงานท้องถิ่นขาดเจ้าหน้าที่ระดับสูงที่มีความสามารถสนับสนุนบทบาททางวัฒนธรรม

อนึ่ง เป็นที่น่าสังเกตว่า สถานที่ รวมทั้งนครในภูมิภาคต่างๆที่ประสบผลสำเร็จ ให้ความสำคัญอย่างสูงแก่ภาวะผู้นำวัฒนธรรม สถานที่อื่นๆ จำเป็นต้องยกย่องตำแหน่งสูงให้แก่ผู้นำวัฒนธรรม ชมเชยและให้กำลังใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำที่ได้รับการเลือกให้เข้าสู่หน่วยงานหลักทางวัฒนธรรม นครบางแห่งมองหาบุคคลจากภาคเอกชนให้มานำความไฝ่ฝันทางวัฒนธรรม

หากขาดภาวะผู้นำที่ดี เหตุการณ์ต่อไปนี้จะเกิดขึ้น :

1. ผลกระทบเชิงลบในการกำหนดวิสัยทัศน์และไม่สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีได้
2. มีความชัดเจนน้อยในการกำหนดมาตรฐานหรือความคาดหวังในอนาคต

3. ขาดอำนาจเพียงพอในการผลักดันให้สิ่งต่าง ๆ ก้าวไปข้างหน้า
4. ไม่มีผู้แทนด้านวัฒนธรรมในสภาหรือหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ท้องถิ่น
5. เกิดความยุ่งยากในการหาทรัพยากรเพื่อแข่งขันกับอุปสงค์ด้าน
กองทุนของรัฐ
6. ไม่มีการยอมรับหรือวิพากษ์จากสภาหุ้นส่วน หรือผู้มีส่วนได้เสีย

ทำไมเป็นเช่นนั้น : การที่ภาวะผู้นำขาดความพยายามเพื่อให้ได้มาซึ่งฐานะที่ดีของวัฒนธรรมโดยสิทธิของตัวเอง หรือเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ชุมชนหรือหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ท้องถิ่น จะไม่สามารถไปสู่จุดมุ่งหมายได้อย่างเต็มที่ วัฒนธรรมอาจถูกทำให้เป็นเรื่องเล็ก ลดระดับความสำคัญ และให้ความสำคัญกับบริการหรือโครงการอื่น ซึ่งพร้อมที่จะเป็นจุดเด่น เช่น การศึกษา การเคหะ การพัฒนาเศรษฐกิจ เป็นต้น สำนักงานรองนายกรัฐมนตรี รับทราบปัญหาภาวะผู้นำภายในหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ท้องถิ่นอย่างจริงจัง และกำหนดโครงการประเมิน ประเมิน 3 ปี เพื่อพิจารณาประสิทธิภาพของหน่วยงาน และขีดความสามารถภาวะผู้นำของชุมชน

ความท้าทาย : เพื่อการได้มาซึ่งภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับสถานะของท้องถิ่น สภาท้องถิ่น และหุ้นส่วน จำเป็นต้อง

1. หาบุคคลที่เหมาะสมกับงานเข้ามาเป็นที่ปรึกษา
2. หลีกเลี่ยงการแต่งตั้งแบบเล่นพรรคเล่นพวก
3. สร้างสภาวะภาวะผู้นำเชิงบวกให้เกิดขึ้น หากไม่มีผู้ใดแสดง
ความสนใจออกมาอย่างชัดเจน
4. ให้แรงจูงใจและจุดยืนสำหรับผู้นำ โดยเพิ่มคุณค่าและสถานะ
5. พิจารณาสรรหาผู้นำในวงกว้าง นอกเหนือจากบุคคลในสภาหรือ
บุคคลที่คาดหวังตามปกติ
6. สนับสนุนการสร้างเสริมความสามารถเพื่อปรับปรุงภาวะผู้นำของ
ชุมชน

กรณีศึกษา :

4.1 ภาวะผู้นำการเมืองในนิวคาสเซิล และเกทส์เฮด

การสนับสนุนศิลปะและวัฒนธรรมของรัฐบาลท้องถิ่น มีประวัติยาวนานและเป็นที่ยอมรับทางนอร์ทอีสต์ของอังกฤษว่า สภาท้องถิ่นเป็นผู้ผลักดันอยู่เบื้องหลังในการก่อตั้งสมาคมศิลปะภูมิภาคตั้งแต่เริ่มแรก การเพิ่มความทะเยอทะยานทางวัฒนธรรมและความปรารถนาร่วมกันเพื่อพัฒนาฝั่งแม่น้ำที่ทอดทิ้งมานาน ทำให้นครนิวคาสเซิลและเกทส์เฮดร่วมมือกันในการสร้างยุทธศาสตร์วัฒนธรรม ชื่อ “Building Bridges” และสร้างนครวัฒนธรรม

การสนับสนุนของนักการเมืองระดับสูงและเจ้าหน้าที่ที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ Tyneside ผู้นำในอดีตและปัจจุบันของสภาเกทส์เฮดมีความจริงจังต่อวัฒนธรรมและเป็นผู้ดูแลในการผลักดันให้เกิดการปฏิรูป กลุ่มคนเหล่านี้ทำงานอย่างแข็งขันภายในกลุ่มวัฒนธรรมภูมิภาค ประธานปัจจุบันเป็นสมาชิกคณะกรรมการวัฒนธรรมของสมาคมรัฐบาลท้องถิ่น สำหรับนิวคาสเซิลได้มาจากสมาชิกของคณะรัฐบาลซึ่งรับผิดชอบด้านวัฒนธรรม

สภาทั้งสองเชื่อว่า ภาวะผู้นำจากระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดสำหรับการทำงาน เจ้าหน้าที่และสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้งต้องบูรณาการเข้าหากันและทำงานอย่างเคียงบ่าเคียงไหล่ในบริการหลักทุกบริการ มิฉะนั้นวัฒนธรรมคงเป็นสิ่งเล็กอยู่ตามเดิม การบูรณาการสันตนาการและวัฒนธรรมเข้ากับการพัฒนาชุมชน ตลอดจนการปฏิรูปและการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นสิ่งจำเป็น บริการวัฒนธรรมมีตัวแทนที่เข้มแข็งในคณะกรรมการยุทธศาสตร์ รวมทั้งหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ท้องถิ่น

บทเรียน : ภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่เกิดขึ้นได้ง่าย ความจริงจังของสมาชิกระดับสูงและเจ้าหน้าที่จะมีประสิทธิภาพมากเมื่อได้รับการพัฒนาเป็นเวลาหลายปี บุคคลผู้มีอำนาจและบทบาทสำคัญในท้องถิ่นสามารถมีบทบาทในการดำเนินงานวัฒนธรรมได้มาก สามารถเข้าถึงส่วนย่อยของชุมชนและเลยไปกว่านั้นได้

4.2 สภานครแมนเชสเตอร์

การปรับปรุงนครแมนเชสเตอร์ให้มีชีวิตชีวาได้ดำเนินการมาเป็นเวลาหลายปีแล้วจนกระทั่งปัจจุบัน สามารถทำให้นครแห่งนี้และชุมชนที่อยู่โดยรอบเห็นว่า ได้รับประโยชน์มากมายในระดับโลก ระหว่างคอมมอนเวลท์เกมส์ในปี 2545 ทั้งนี้ไม่ใช่เรื่องง่ายหากปราศจากภาวะผู้นำที่เข้มแข็งจากบุคคลสำคัญ ทั้งภาคประชาชน ภาคเอกชน ที่ร่วมนำความเป็นหุ้นส่วนกัน และองค์การอาสาสมัคร

วัฒนธรรมได้รับการยอมรับอย่างมั่นคงในฐานะวัตถุประสงค์ระดับสูงในสภาแมนเชสเตอร์ และเห็นภาพชัดได้ในหลายวิถี กล่าวคือ ผู้นำและผู้ช่วยผู้นำมาจากสมาชิกซึ่งมีตำแหน่งทางวัฒนธรรม รองประธานสภาเป็นกรรมการในสมาพันธ์วัฒนธรรมนอร์ทเวสต์ของอังกฤษ สมาชิกที่เป็นประธานด้านวัฒนธรรมเป็นสมาชิกที่มีความเข้มแข็งในหุ้นส่วนวัฒนธรรมของนครแมนเชสเตอร์ และรองประธานเป็นสมาชิกของสภาศิลปะนอร์ทเวสต์ของอังกฤษ ดังนั้น อิทธิพลและการสนับสนุนของนครแมนเชสเตอร์ในด้านวัฒนธรรมกระจายไปทั่วภูมิภาค และเป็นเรื่องที่ยั่งยืนในระดับท้องถิ่น

บทเรียน : ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และความเชื่อมั่น ยอมรับความเสี่ยงในการดำเนินงาน ผู้นำเข้มแข็งจากบุคคลในระดับสูงของภาควัฒนธรรมเอกชน ตัวอย่างเช่น กรณีของนครแมนเชสเตอร์ เป็นสัญญาณที่ดีให้รู้กันใวงกว้างว่า ใครเป็นเจ้าของการพัฒนางานวัฒนธรรม

4.3 North Somerset District Council

ภาวะผู้นำวัฒนธรรมไม่อาจหาได้จากภายในสภาท้องถิ่นเสมอไป North Somerset กำลังนำร่องการสร้างกลุ่มผู้นำแผนวัฒนธรรมและแผนชุมชนสำหรับภูมิภาคตะวันตกเฉียงใต้ โดยรวมหน่วยงานต่างๆ จากภายนอกเข้ามาร่วมทำงานกับสภาแห่งนี้

การเชื้อเชิญให้เข้าร่วมในการเฉลิมฉลองในเดือนมกราคม 2547 เป็นการเชื้อเชิญองค์การอาสาสมัครและภาคเอกชนต่าง ๆ ทั่วทั้งเขต ให้มาร่วมการ

ประชุมเป็นครั้งแรกประกอบด้วยผู้แทนจากภาคศิลปะ การกีฬา การเล่น และวิทยาลัยศิลปะการแสดง วงออร์เคสตราเยาวชน การท่องเที่ยว และมรดกทางวัฒนธรรม ตลอดจนผู้ปฏิบัติงานด้านศิลปะต่าง ๆ

กลุ่มริเริ่มแสดงความกระตือรือร้น และความจริงจังที่จะช่วยงานวัฒนธรรมให้ก้าวไปสู่ตำแหน่งสำคัญในการพัฒนาชุมชน การประกาศความจริงจังต่องานอย่างชัดเจน เป็นการแสดงออกให้เห็นชัดถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ของกลุ่มผู้นำนี้มิใช่เป็นเพียงผู้นำแต่เพียงการพูด แต่เป็นแรงขับสำคัญที่ทำให้กำลังและการกระตุ้นเตือนให้มีการสนับสนุนวัฒนธรรมอย่างเข้มแข็งทั่วทั้งเขต มีการรับรู้ร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่ของสภาและองค์กรด้านวัฒนธรรมว่า วัฒนธรรมใน North Somerset จำเป็นต้องมีการประชาสัมพันธ์สูงในแผน

ฉะนั้น เวลาที่แต่งตั้งกลุ่มผู้นำนั้นเหมาะสมแล้ว หุ้นส่วนยุทธศาสตร์ท้องถิ่นกำลังทบทวนโครงสร้างและมองไปยังหุ้นส่วน หนึ่งในจำนวนนี้คือผู้รับผิดชอบในการให้แผนบริการวัฒนธรรม นันทนาการ และสันทนาการภายในยุทธศาสตร์ชุมชน สิ่งนี้เป็นโอกาสอันดีเลิศสำหรับกลุ่มผู้นำวัฒนธรรมในการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการกำหนดลำดับความสำคัญและวัตถุประสงค์สำหรับงานด้านนี้

เหล่านี้คือช่วงแรกของโครงการริเริ่ม North Somerset การติดตามผลการพัฒนาในลักษณะของกรณีศึกษาสามารถศึกษาได้จากรายงานความก้าวหน้าในเว็บไซต์ของกระทรวงวัฒนธรรม สื่อและการกีฬา (www.dcms.gov.uk)

บทเรียน : การเชิดชูวัฒนธรรมที่มาจากกลุ่มคนและสภาท้องถิ่น เป็นประโยชน์ต่อการสรรหาในวงกว้างเพื่อให้ได้ผู้ที่เป็นเจ้าของโครงการวัฒนธรรมเหล่านี้ การวิงวอนและการสนับสนุนซึ่งเกิดจากแหล่งภายนอกจะสามารถเสริมสร้างกรณีวัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี

4.4 Wigan Metropolitan Borough Council

หุ้นส่วนยุทธศาสตร์ท้องถิ่นของไวแกนประกอบด้วย กลุ่มผู้นำประชา

พิจารณา และหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ 7 แห่ง เมื่อพิจารณาจากภายนอก หนึ่งในหุ้นส่วนเหล่านั้นเป็นหุ้นส่วนด้านวัฒนธรรม หุ้นส่วนนี้ได้จัดตั้งขึ้นในฐานะที่เป็นหน่วยงานแนะนำในโครงการ Northern Soul ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์วัฒนธรรมของไวแกนและนำโดยเสียงสนับสนุนจากภาคอาสาสมัครอย่างเข้มแข็ง

ยุทธศาสตร์วัฒนธรรมได้จัดทำแผนเฉพาะการของชุมชนนครไวแกน ซึ่งวัตถุประสงค์สำคัญข้อหนึ่งคือ ให้ปรับปรุงวิถีชีวิต การเล่นและวัฒนธรรม ขณะนี้งานกำลังดำเนินไปในขั้นสุดท้ายของแผนการพัฒนาชุมชน คือ วาระคุณภาพชีวิตและบทบาทวัฒนธรรมในการให้บริการวัฒนธรรม เพื่อเสริมแผนเหล่านี้ในฐานะที่เป็นหัวข้อสำคัญของแผน

บทเรียน : การสนับสนุนจากรากหญ้าสำหรับวัฒนธรรมซึ่งเกิดขึ้นจากองค์กรอาสาสมัคร เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการส่งเสริมความเป็นเจ้าของหุ้นส่วนร่วมกันในวงกว้าง

สิ่งที่ควรทำ :

1. พยายามติดต่อหัวหน้าชุมชนให้เป็นผู้นำวัฒนธรรม
2. ให้มีการฝึกอบรมด้านทักษะการสื่อสารหรือทักษะการนำเสนอ การเสริมสร้างสมรรถภาพและแรงจูงใจ ตัวอย่างเช่น การให้ค่าใช้จ่าย เป็นต้น ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมมากขึ้น
3. ดำเนินการให้แน่ใจว่าภาระงานของผู้นำต้องจำกัดและมีจุดเน้นที่บทบาทภาวะผู้นำ

อุปสรรคที่ 5 : เปลี่ยนลำดับความสำคัญทางยุทธศาสตร์ ให้เป็นแผนปฏิบัติ

ปัญหา : ความจำเป็นที่จะต้องมีความเชื่อมโยงอย่างเข้มแข็งระหว่าง การกำหนดเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ในระดับสูงและแผนปฏิบัติการ คือ ลำดับความสำคัญทางยุทธศาสตร์ ซึ่งเมื่ออยู่ในแผนกระดาษจะมี

ประโยชน์น้อยมากหรือแทบไม่มีเลย ความพยายามในการบูรณาการความต้องการวางแผนวัฒนธรรมและชุมชนเข้าด้วยกันจำเป็นต้องให้แน่ใจว่า ลำดับความสำคัญของหุ้นส่วนได้ปรับเปลี่ยนให้เป็นการประจำวันและถูกฝังไว้อย่างแน่นในโครงการของงานและระบบการบริหารงาน

ในการจัดทำความเชื่อมโยงระหว่างลำดับความสำคัญทางยุทธศาสตร์และการปฏิบัตินั้น การจัดการด้านการดำเนินงานเป็นสิ่งจำเป็น การพัฒนาระบบการบริหารงานวัฒนธรรม เป็นภาพที่มีความซับซ้อน เนื่องจาก

1. ขาดตัวชี้วัด และวิธีการวัดวัฒนธรรมที่ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับ เพื่อใช้เป็นฐานในการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การให้บริการวัฒนธรรมแบบกระจัดกระจายในหน่วยงานต่างๆ และตามประเภทของวัฒนธรรมเพิ่มความซับซ้อนและยุ่งยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กิจกรรมเหล่านี้ตั้งอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ ของสภาผู้ให้บริการ และหุ้นส่วน
3. ความยุ่งยากของหน่วยงานต่าง ๆ ตามสายการบริหารและการให้บริการในหลายระดับ และในหลายภาค
4. ความยุ่งยากในระบบการบริหารการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในโครงการมูลค่าที่ดีที่สุด แผนของหน่วยงานที่ให้บริการ การประเมินผลแบบครอบคลุมและการทำข้อตกลงร่วมกันกับบริการอื่นๆ

ทำไมเป็นเช่นนั้น : การให้บริการที่ประสบผลสำเร็จและความสามารถนำวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์วัฒนธรรมไปปฏิบัติได้เต็มที่อย่างกว้างขวาง จะทำให้ดีขึ้นได้โดยการสร้างแผนปฏิบัติการที่สามารถทำได้และมีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์วัฒนธรรมท้องถิ่นซึ่งกำหนดแผนปฏิบัติการบนพื้นฐานลำดับความต้องการของท้องถิ่น (หน่วยงานหรือชุมชน) เป็นพื้นฐาน

สร้างงานและเป้าหมายที่เหมาะสม รวมทั้งเป็นวิถีทางในการกำหนดมาตรฐาน
ของบริการ และเป็นตัวเชื่อมเข้าในยุทธศาสตร์ชุมชนได้

หากวัฒนธรรมสามารถก้าวไกลไปกว่าขอบเขตของตัวเอง เข้าไปใน
โครงการที่กว้างกว่านั้น ในแง่ของยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมต้องได้รับการรับรู้ใน
สภาวะระดับสูงว่า เป็นเป้าหมายสำคัญ การรับรู้ผลตอบแทนทางยุทธศาสตร์
วัฒนธรรมเป็นการให้การสนับสนุน โดยรวมอยู่ในข้อตกลงบริการสาธารณะ
ของสภา การสร้างเป้าหมายที่ขยายได้ในส่วนของวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ส่งเสริม
ฐานะของวัฒนธรรมในท้องถิ่น และสร้างความเชื่อมโยงระหว่างลำดับความ
สำคัญและการให้บริการได้

ความท้าทาย : สภาท้องถิ่นและหุ้นส่วนต้องรับประกันได้ว่าสามารถ
ดำเนินการ ดังนี้

1. ให้ความชัดเจนในเรื่องเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์และ
ผลผลิตในการพัฒนาวัฒนธรรมในวิถีทางซึ่งเป็นไปตามลำดับ
ความสำคัญของท้องถิ่น
2. ปรับเปลี่ยนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ให้เป็น
โครงการปฏิบัติงาน กำหนดเป็นกิจกรรมประจำวัน โดยไม่เสีย
จุดเน้นสำคัญ
3. ให้ข้อมูลข่าวสารการจัดการซึ่งชัดเจนและเป็นประโยชน์ต่อผู้เป็น
หุ้นส่วนและผู้มีส่วนได้เสีย
4. พยายามบูรณาการหรือประนีประนอมการจัดการให้เป็นไปอย่าง
ราบรื่นทั้งยุทธศาสตร์วัฒนธรรมและยุทธศาสตร์ชุมชน
5. มุ่งไปสู่การรวมการขยายเป้าหมายทางวัฒนธรรมเข้าไปในข้อ
ตกลงบริการสาธารณะ

กรณีศึกษา :

5.1 London Borough of Croydon : กรอบการจัดการบริการวัฒนธรรม
แผนกบริการวัฒนธรรมของ Croydon เป็นหน่วยงานซึ่งมีกรอบการดำเนินงานที่ค่อนข้างดีมาก มีการพัฒนาตัวชี้วัดจากสิ่งที่ได้รับการพิจารณาแล้วจากการประเมินผลแบบครอบคลุม ข้อตกลงบริการสาธารณะส่วนท้องถิ่น รวมถึงการขยายเป้าหมายทางวัฒนธรรม การมีส่วนร่วมของสาธารณชนของมูลค่าที่ดีที่สุด และตัวชี้วัดของหน่วยงานวัฒนธรรมอื่นๆ ช่วยให้เกิดความเชื่อมโยงอย่างชัดเจนและไม่มีรอยสะดุดระหว่างลำดับความสำคัญของหน่วยงาน และการดำเนินงานด้านวัฒนธรรม ซึ่งเป็นวิธีการที่นำไปสู่ความสำเร็จของชุมชน ยุทธศาสตร์วัฒนธรรมช่วยให้เกิดการพิจารณาหัวข้อสำหรับยุทธศาสตร์ชุมชนของ Borough แห่งนี้ และเข้าไปอยู่ในวาระขององค์กรการให้บริการภายในบริบทกว้าง

แผนปฏิบัติการกำหนดกระบวนการบูรณาการและการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับ

1. การจัดการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับมูลค่าที่ดีที่สุด การวางแผนและการปรับปรุงงานบริการ
2. ผู้ร่วมงานทุกคนต้องทำงานในวิถีทางของการจัดการดำเนินงานและการพัฒนาตัวชี้วัด
3. ความสมดุลของเป้าหมายการปฏิบัติงานที่เรียกว่า SMART อยู่บนฐานความต้องการของผู้ใช้ คนในท้องถิ่น ลูกจ้างและผู้มีส่วนได้เสีย
4. ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพพัฒนาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีประโยชน์ (ดัชนีชี้วัดตรวจสอบปีละ 4 ครั้ง กับเป้าหมายที่กำหนด)
5. การปฏิบัติงานของหน่วยงานต้องสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับทราบ
6. การปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอกับชุมชนท้องถิ่นและผู้มีส่วนได้เสียเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
7. การจัดทำรายงานประจำปี เพื่อการตรวจสอบและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน ต้องมีเรื่องเกี่ยวกับแนวโน้ม การเปรียบเทียบและ

รายละเอียดการปรับปรุงในอนาคต รวมทั้งให้มีการวัดบริการ
ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว

หมายเหตุ : คำว่า SMART หมายถึง การปฏิบัติงานที่มีเป้าหมาย
เฉพาะ วัดผลได้ ยอมรับได้ มีความเป็นจริง มีเวลาเป็นตัวกำหนด (Specific –
Measurable – Attainable – Realistic–Time related)

บทเรียน : การจัดการแบบมีประสิทธิภาพเกิดขึ้นจากการรวมวิธี
การเข้าถึงที่ดีที่สุดและได้รับการทดสอบแล้ว มีสายเชื่อมโยงที่ดีจากบนลงล่าง
และเป็นไปตามลำดับความต้องการของรากหญ้า การรวมดัชนีชี้วัดและเป้า
หมายเข้าด้วยกัน ทำให้วัฒนธรรมรวมอยู่ในเป้าหมายของหน่วยงานและแสดง
ให้เห็นผลลัพธ์ของวัฒนธรรมต่อความกินดีอยู่ดีของชุมชน

5.2 Wigan Metropolitan Borough Council

หุ้นส่วนวัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับหุ้นส่วนอื่นๆ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหุ้น
ส่วนยุทธศาสตร์ท้องถิ่น ผลิต จัดการและติดตามยุทธศาสตร์เพื่อแสดงให้เห็น
วิธีการที่วัฒนธรรมเสริมและช่วยผลักดันวัตถุประสงค์ของแผนชุมชน ยุทธศาสตร์
ได้รับการสนับสนุนโดยการพัฒนารอบการจัดการร่วมกัน โดยใช้ Software
Performance Plus ซึ่งสภาไวแกนได้พัฒนาร่วมกับหุ้นส่วนของตน

ขณะนี้ สภาไวแกนได้นำการพัฒนาวัฒนธรรมจากแหล่งภายนอกมาสู่
กองทุนวัฒนธรรมและสันหนนาการของไวแกน จึงมีความจำเป็นที่ระบบการ
บริหารการปฏิบัติงานต้องประกันว่าวัตถุประสงค์ด้านยุทธศาสตร์วัฒนธรรมและ
ยุทธศาสตร์ชุมชนสามารถติดตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งนี้ทำได้โดยการ
ประเมินส่วนเสริมของกองทุนต่อยุทธศาสตร์เหล่านี้ ตลอดทั้งเป้าหมาย ข้อ
ตกลงบริการสาธารณะ ของสภาและข้อกำหนดของมูลค่าที่ดีที่สุด ดังนั้น สารสนเทศ
เกี่ยวกับการปฏิบัติงานจะให้แนวทางการดำเนินงานซึ่งสามารถตรวจสอบได้ และ
Performance Plus จะใช้ในการติดตามงานของกองทุนและป้อนข้อมูลให้แก่หุ้น
ส่วนยุทธศาสตร์ท้องถิ่นในการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนของชุมชน

บทเรียน : การจัดตั้งกรอบดำเนินงานร่วมกันสำหรับหุ้นส่วน ยุทธศาสตร์ท้องถิ่น หุ้นส่วนวัฒนธรรมและหน่วยงานภายนอกที่มีภาระรับผิดชอบสูงต่อการให้บริการ เช่น กองทุนจะเป็นตัวกำหนดลำดับความสำคัญ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและดัชนีชี้วัด ให้มีความชัดเจนและสอดคล้องมากยิ่งขึ้น

5.3 Southend Borough Council

การสนับสนุนอย่างแข็งขันจากชุมชนและฝ่ายการเมืองในงานวัฒนธรรม เห็นได้ชัดในการจัดทำยุทธศาสตร์วัฒนธรรมท้องถิ่น สถาต้องการยกฐานะของ วัฒนธรรมโดยผ่านข้อตกลงบริการสาธารณะ ในขณะที่การพัฒนายุทธศาสตร์ ชุมชนและยุทธศาสตร์วัฒนธรรมกำลังเข้าสู่จุดสำคัญ ทั้ง 2 ยุทธศาสตร์แสดงให้เห็นลำดับความสำคัญในการให้บริการที่สอดคล้องกัน วัฒนธรรมเป็นหนึ่งในประเด็นหลักซึ่งมีความสำคัญในยุทธศาสตร์ชุมชน และมีหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมที่เข้มแข็งร่วมกัน

สภาได้เสนอเป้าหมายวัฒนธรรมที่สำคัญ 2 เป้าหมาย สำหรับข้อตกลงบริการสาธารณะจากเป้าหมายทั้งหมดรวม 12 เป้าหมาย เป้าหมาย เหล่านี้อยู่ภายใต้หัวข้อเดียวกันคือ ปรับปรุงทักษะ และต้องดำเนินการ :

- * ปรับปรุงแนวโน้มสำหรับวัยรุ่นที่ถูกกีดกันทางสังคม โดยให้ออกาสทางศิลปะและวัฒนธรรม

- * ใช้ห้องสมุดสนับสนุนการทำการบ้านสำหรับเยาวชน

สภาพยายามให้ข้อมูลติดตามโครงการ และใช้ข้อมูลนี้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการดำเนินงานตามข้อตกลงบริการสาธารณะและการบริการตามเป้าหมายที่ขยายออกไป สภาทำงานร่วมกับสภาศิลปะของอังกฤษตะวันออกเพื่อพิจารณาผลกระทบและเพื่อพัฒนาดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ที่เหมาะสม

บทเรียน : ข้อตกลงบริการสาธารณะส่วนท้องถิ่นให้ออกาสในการปรับโครงการและกิจกรรมทางวัฒนธรรมที่จะให้บริการโดยมีเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานและชุมชนเป็นพื้นฐาน

5.4 Leicester City Council : ปรับปรุงความอยู่ดี กินดีของชุมชน

สภาเห็นว่า ข้อตกลงบริการสาธารณะเป็นวิถีทางที่ดีที่สุดที่รับประกันว่า วัฒนธรรมสามารถเสริมการปรับปรุงชีวิตของชาวไลเคสเตอร์ การสนับสนุนของหุ้นส่วนยุทธศาสตร์วัฒนธรรมและหุ้นส่วนนครไลเคสเตอร์ มีเจตนารมณ์อย่างแน่วแน่ที่จะทดลองปฏิบัติตามเป้าหมายวัฒนธรรมตามข้อตกลงบริการสาธารณะของนครแห่งนี้

เป้าหมายที่ 10 เป็นเรื่องเกี่ยวกับ การปรับปรุงความกินดี อยู่ดี ของสังคมและของบุคคล และส่งเสริมความสามัคคีทางสังคมโดยเพิ่มการมีส่วนร่วมทางวัฒนธรรม ประเด็นนี้ครอบคลุมกิจกรรมกีฬา ศิลปะ พิพิธภัณฑน์ และห้องสมุด โดยมีดัชนีอื่นๆ ที่ชี้วัดจำนวนการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารในห้องสมุด

เมื่อรวมเป้าหมายนี้เข้าในข้อตกลงบริการสาธารณะ สภาต้องตระหนักถึงความสำคัญของความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความสามัคคีของชุมชน ในนครไลเคสเตอร์ มีการโยงยุทธศาสตร์วัฒนธรรมเข้ากับแนวความคิดของการเข้าถึงโอกาสทางวัฒนธรรมและเสรีภาพในการแสดงออกทางวัฒนธรรมในฐานะที่เป็นสิทธิพื้นฐานของมนุษย์ เป้าหมายนี้ได้มาจากวัตถุประสงค์ 2 ข้อ ของยุทธศาสตร์วัฒนธรรม นครแห่งความหลากหลาย ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนการพัฒนาและการบริการกิจกรรมทางวัฒนธรรม ณ นครแห่งนี้ สำหรับอนาคตใน 5 ปีข้างหน้า

บทเรียน : การรวมวัฒนธรรมภายใต้ข้อตกลงบริการสาธารณะ ส่วนท้องถิ่นเข้าด้วยกัน เป็นถ้อยแถลงเชิงบวกต่อชุมชนท้องถิ่นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ค่านิยม การรับรู้ในความหลากหลายทางสังคมและเป็นพื้นฐานของความสามัคคีของชุมชน

ความช่วยเหลือในปัจจุบัน : ติดตามวิธีการใหม่ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาได้แก่

1. กรอบการจัดการการปฏิบัติงานสำหรับบริการวัฒนธรรมของ

กระทรวงวัฒนธรรม สื่อ และการกีฬา โดยมีหน่วยงาน Angela Watson & Associates เป็นผู้รับงาน

2. คู่มือการประเมินผลแบบครอบคลุม 2548 ของคณะกรรมการตรวจสอบ

อุปสรรคที่ 6 : ให้ชุมชนแสดงออกถึงคุณค่าของวัฒนธรรม

ปัญหา : การสนับสนุนจากประชาชนในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตเป็นจุดเริ่มต้นที่เข้มแข็งสำหรับข้อเสนอที่แสดงถึงมูลค่าของบริการวัฒนธรรม ในเรื่องนี้ ส่วนใหญ่ได้รับจัดอันดับสูงจากหน่วยงานวัฒนธรรม เช่น บริการห้องสมุด บริการสันตนาการ เมื่อประชาชนในท้องถิ่นได้รับการปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาคุณภาพชีวิต ความหวังใยเกี่ยวกับการให้โอกาสมีส่วนร่วมของเยาวชนจะขึ้นมาในอันดับสูงแต่สิ่งนี้ไม่โยงใยกับเงินทุนสำหรับกิจกรรมหรือบริการด้านวัฒนธรรม การขาดเป้าหมายพื้นฐานด้านวัฒนธรรมมักถูกยกเป็นตัวอย่างว่าวัฒนธรรมไม่ได้รับการร่วมมือจากรัฐบาลกลาง

รัฐบาลท้องถิ่นเชื่อว่า วัฒนธรรมไม่ได้รับการให้มูลค่าโดยชุมชนท้องถิ่น ชุมชนให้อันดับต่ำกับงานวัฒนธรรม ความเชื่อบางประการเช่นนี้เกิดจากความผิดพลาดขั้นพื้นฐานในการไม่รับรู้ความเชื่อมโยงระหว่างความภูมิใจในท้องถิ่น เอกลักษณ์และความเชื่อในศักดิ์ศรีของชุมชนท้องถิ่น และวิธีการเพิ่มมูลค่าของวิถีชีวิตประชาชน

ทำไมเป็นเช่นนั้น : วาระการพัฒนาให้ทันสมัย คือ การเคลื่อนไปสู่ นิยามศัพท์ของท้องถิ่นเกี่ยวกับการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของท้องถิ่นในพื้นที่ มีการสั่งมาจากเบื้องบนเกี่ยวกับการปรึกษาหารือ ปัญหาของชุมชนถูกกีดกันมิให้มีการเปิดเผยหรือถูกจัดการโดยเอาวัฒนธรรมแข่งกับบริการหลัก เช่น

สุขภาพ ที่พักอาศัยหรือการทำงาน บ่อยครั้งที่การสนับสนุนของสาธารณชนต่อ ศิลปะและวัฒนธรรมไม่ปรากฏเป็นหลักฐานในการสำรวจที่ดำเนินการโดยสภา ศิลปะและการกีฬาของอังกฤษ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนจากผู้ไม่ พิจารณาตนเองว่า เป็นผู้บริโภคร

ความท้าทาย : ควรมีความพยายามอย่างจริงจังในสภาท้องถิ่นและ หุ้นส่วนเพื่อที่จะ :

1. กำหนดมูลค่าที่แท้จริงของวัฒนธรรมโดยประชาชนและชุมชน
2. รับรู้ว่าชุมชนได้ปรับสภาพและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม ประเพณีและเอกลักษณ์ของท้องถิ่น
3. ช่วยให้ประชาชนในท้องถิ่นเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมสร้างสรรค์ซึ่ง กระตุ้นเตือนให้มีการแสดงความคิดและมูลค่าอย่างหลากหลาย
4. ให้โอกาสชุมชนเข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาวัตถุประสงค์ และหัวข้อวัฒนธรรมของทั้ง 2 ยุทธศาสตร์

กรณีศึกษา :

6.1 Isle of Man : การสำรวจคุณภาพชีวิต 2545

เมื่อเริ่มต้นทศวรรษ 2533 Gallup ได้รับจ้างจากรัฐบาลของ Isle of Man ให้ดำเนินการสำรวจคุณภาพชีวิตของชาวเกาะแห่งนี้ งานเริ่มต้นด้วยวิธี การเชิงคุณภาพโดยจัดประชุมกลุ่มสนทนาจำนวนหนึ่งเพื่ออภิปรายว่าสิ่งที่พวกเขา ชอบหรือไม่ชอบเกี่ยวกับชีวิตบนเกาะมีอะไรบ้าง

การอภิปรายได้เกิดปัญหาสำคัญหลายประการกับประชากร จัดเป็น ดัชนีชี้วัดแสดงให้เห็นถึงค่านิยมและประโยชน์ของชุมชนท้องถิ่น การสำรวจทุก คราวเรือนตามหัวข้อที่กำหนดเป็นวิธีการที่ตกลงกันและมีการนำร่องก่อนดำเนินการสำรวจกลุ่มตัวอย่าง 860 คน ทุกหน่วยงานของรัฐบาลใน Isle of Man สามารถเสริมเพื่อปรับนับสุดท้ายรวมทั้งการท่องเที่ยวสันตนาการ

สิ่งที่เกิดขึ้นในปี 2534 กลายเป็นพื้นฐานสำหรับงานสำรวจปี 2545 ขณะนี้ดำเนินการโดยองค์การวิจัยการตลาดและความคิดเห็นนานาชาติ ชุมชนท้องถิ่นให้มูลค่าแก่คุณภาพชีวิตด้วยเหตุผลหลายประการ มิติทางวัฒนธรรมได้รับคะแนนสูง ปัจจัยที่ทำให้พวกเขาที่มีความพึงพอใจ คือ

1. ภูมิประเทศสวยงาม
2. อุปกรณ์สันทนาการ กีฬา และกิจกรรมยามว่าง
3. กิจกรรมบันเทิงและชีวิตในยามค่ำ
4. ภูมิทัศน์ของเมืองและภูมิทัศน์ของถนน

ทัศนคติของชุมชนท้องถิ่นเข้าสู่งานของรัฐบาลและหุ้นส่วนของรัฐบาลในการวางแผนและให้โอกาสทางวัฒนธรรมแก่เกาะ Isle of Man

บทเรียน : การปรึกษาหารือกับประชาชนเกี่ยวกับคุณภาพชีวิต ควรเริ่มต้นด้วยจิตใจที่เปิดกว้าง สิ่งนี้จะนำไปสู่การเปิดเผยลำดับความสำคัญต่างๆ มากกว่าการถามเพื่อให้จัดอันดับบริการที่มีลักษณะแข่งขันกัน งานวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ได้รับความห่วงใยในอันดับต้น

6.2 Southend Borough Council

โครงการนำร่อง 14 โครงการของยุทธศาสตร์วัฒนธรรมท้องถิ่น เซาท์ เอ็น เป็นหนึ่งในโครงการที่ต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการผสมผสานอย่างกลมกลืนระหว่างลำดับของวัฒนธรรมและลำดับความสำคัญของชุมชนซึ่งมีพื้นฐานมาจากประชาชนในท้องถิ่นที่ชี้บ่งความสำคัญของปัญหาเหล่านี้ การประชุมชุมชนในปี 2546 ชาวเซาท์ เอ็นได้ผลักดันให้รับรู้ในเอกลักษณ์และความภูมิใจของท้องถิ่นว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้เกิดการอยู่ดีกินดีและความเจริญรุ่งเรืองของพื้นที่

การประชุมดังกล่าวประกอบด้วยประชาชนและตัวแทนขององค์กรต่างๆ ในเซาท์ เอ็น ประมาณ 200 คน ได้ให้ข้อคิดเห็นอย่างหนักแน่นต่อผู้นำท้องถิ่นว่า การปรับปรุงภาพลักษณ์ของเขตต้องเป็นลำดับความสำคัญสูงสุดในวิสัยทัศน์

ของพวกเขาเพื่อการปรับปรุงความคิดสร้างสรรค์ เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม ประชาชนรู้สึกว่ามีความคิดเห็นเชิงบวกเกี่ยวกับเอกลักษณ์ของท้องถิ่นมากกว่าที่มีขึ้นในปัจจุบัน การที่เซาท์เอ็นเป็นที่อยู่ของหลากหลายชุมชน รวมทั้งอินเดีย บังกลาเทศ ปากีสถาน และจีน จึงมีความจำเป็นที่จะสะท้อนให้เห็นเอกลักษณ์ และการเฉลิมฉลองมรดกทางวัฒนธรรมของศตวรรษที่ 21 ต่อไป

วัฒนธรรมและการท่องเที่ยวเป็นปัจจัยหลักทางเศรษฐกิจ ฉะนั้นภาพลักษณ์ที่ไม่ดีจะไม่ช่วยให้เซาท์เอ็นขายสิ่งนี้ให้แก่ประชาชนหรือนักท่องเที่ยว ปัญหาเรื่องภาพลักษณ์และเอกลักษณ์จะต้องแก้ไขในยุทธศาสตร์ชุมชนและต้องมีปฏิบัติการซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์วัฒนธรรม

บทเรียน : การจัดประชุมท้องถิ่นและการถามประชาชนโดยตรงเกี่ยวกับทักษะปรับปรุงท้องถิ่นจะช่วยกระตุ้นปัญหาสำคัญ เช่น เอกลักษณ์และภาพลักษณ์เฉพาะของท้องถิ่น

6.3 London Borough of Newham :

การปรึกษาหารือเกี่ยวกับลำดับความสำคัญของวัฒนธรรมและของชุมชน ได้เกิดขึ้นในบริบทที่มีการโฆษณาและรับรู้วิสัยทัศน์ของชาวนิวแฮมอย่างกว้างขวาง เพื่อทำให้เขต หรืออำเภอแห่งนี้เป็นที่ที่ประชาชนเลือกอยู่อาศัยและทำงาน ในปี 2553

ยุทธศาสตร์วัฒนธรรม *Reason to be Cheerful* ของนิวแฮมได้รับเลือกเป็นหนึ่งในโครงการนำร่องระดับชาติ 14 โครงการ ของกระทรวงวัฒนธรรม สื่อ และการกีฬา โครงการนี้ต้องใช้ความพยายามอย่างมากเป็นระยะเวลานานเพื่อให้ได้ทักษะของประชาชนในท้องถิ่นเกี่ยวกับวัฒนธรรม โครงการการศึกษาหารือประกอบด้วย :

1. การประชุมบุคคลสำคัญในเขตและในภูมิภาค
2. การประชุมชุมชนเพื่อนบ้าน
3. การจัดทำเว็บไซต์ โดยมีเยาวชนเป็นเป้าหมายหลัก

4. การจัดให้มีวันฟัง ซึ่งนักการเมืองระดับสูงและเจ้าหน้าที่ระดับสูงเดินไปตามถนนเพื่อรับฟังทัศนคติของประชาชนโดยทั่วไป
5. การจัดอภิปรายกลุ่มสนใจ สำหรับชนกลุ่มน้อยหรือกลุ่มชนที่เข้าถึงยาก
6. การส่งแบบสอบถามแจกจ่ายในที่สาธารณะ เช่น ศูนย์คำแนะนำชุมชน บริเวณนั่งรอคอยตามโรงพยาบาลของท้องถิ่น วิทยาลัยชุมชน วันที่มีกิจกรรมสนุกสนานในสวนสาธารณะ และที่สถานีรถโดยสารกลางสเตรทพอร์ด

ประชากรในท้องถิ่นประมาณ 2,000 คน มีส่วนร่วมในกิจกรรมเหล่านี้ ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ จำแนกตามอายุ เพศ และเชื้อชาติ รวมทั้งร้อยละของผู้ด้อยโอกาส สภาได้จัดทำแผนที่การตอบแบบสอบถามแยกตามข้อมูลของครัวเรือน และมั่นใจว่าสิ่งนี้เป็นตัวแทนที่ดีของทัศนคติของชาวนิวยอร์ก

ทัศนคติของชาวนิวยอร์กได้ใช้เป็นข้อมูลในการร่างยุทธศาสตร์วัฒนธรรมและเป็นรากฐานอันแข็งแกร่งของชุมชน รวมทั้ง การสร้างยุทธศาสตร์ท้องถิ่นและแผนปฏิบัติการพัฒนาวัฒนธรรม

ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ชุมชนและการกำหนดบทบาทและภาระรับผิดชอบของหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ท้องถิ่น สภาได้ฟังความคิดเห็นของประชาชนอีกครั้งหนึ่ง ในปี 2546 หุ้นส่วนยุทธศาสตร์ท้องถิ่นของนิวยอร์ก ได้ดำเนินการปรึกษาหารือครั้งใหญ่ที่สุดในชุมชนเพื่อรับฟังแนวคิดของประชาชนในท้องถิ่นเกี่ยวกับการปรับปรุงเขตและการใช้งบประมาณแผ่นดินจะใช้อย่างไร ประชาชน จำนวน 25,000 คน เข้ามาช่วยเพื่อให้แน่ใจว่าวัฒนธรรมและสังคมได้รับการปฏิรูป ให้มีชีวิตชีวาขึ้นมาอีกครั้งหนึ่งและ จัดเป็น 1 ใน 6 ของลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ชุมชน

บทเรียน : การปรึกษาหารือกับประชาชนโดยการใช้หลากหลายวิธีการเข้าถึงประชาชนหลายกลุ่มและการออกไปพบประชาชนในพื้นที่ต่างๆ เป็นการปรึกษาหารือที่เข้าถึงได้ง่าย เป็นวิธีการที่เป็นมิตรและเป็นการประกันได้ว่าวิธีการต่างๆ ซึ่งแสดงให้เห็นความสำคัญของวัฒนธรรมจะปรากฏออกมา

สิ่งที่ควรทำ :

1. มีความคิดสร้างสรรค์ในการใช้เทคนิคการปรึกษาหารือกับประชาชน เช่น ใช้บันทึกวิดิทัศน์ประจำวัน ใช้ศิลปะในการวางแผนกิจกรรม
2. ให้แรงจูงใจเล็กน้อย เช่น เครื่องดื่ม ค่าใช้จ่าย หรือรางวัล
3. มีความชัดเจนในการให้ข้อมูลป้อนกลับของประชาชนและอธิบายให้เข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากมีการปรึกษาหารือแล้ว
4. การปรึกษาหารือกับกลุ่มที่เข้าถึงยากควรดำเนินการโดยรับการสนับสนุนจากสมาชิกของกลุ่มหรือผู้นำที่กลุ่มเหล่านั้นให้ความไว้วางใจ

อุปสรรคที่ 7 : ให้หุ้นส่วนทำงานร่วมกันเพื่อวัฒนธรรมและชุมชน

ปัญหา : วัฒนธรรมขยายไปทั้ง 3 ภาค ในหน่วยงานต่างๆ ของท้องถิ่น ในบางส่วนของชุมชน เช่น สมาคมกีฬา และ ตัวบ่อน สำคัญจากภาคเอกชน

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่หาวิธีการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ภาคต่างๆ ของวัฒนธรรมเข้ามาร่วมในปัญหายุทธศาสตร์ ธรรมชาติที่มีความกว้างและกระจัดกระจาย อุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของหุ้นส่วน และการวางแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้ง เวลาของชุมชนและภาคเอกชน จำเป็นต้องเอาชนะโดยหาวิธีการเพื่อแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ การใช้ภาษาและวิธีการที่มีประสิทธิภาพเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์เหล่านี้

ทำไมเป็นเช่นนั้น : การจัดทำวิสัยทัศน์ร่วมกันและระดับของการบูรณาการทางวัฒนธรรมระหว่างผู้ดำเนินการวัฒนธรรมเป็นสิ่งท้าทายที่สำคัญ เป็นการประกันว่าพวกเขาเข้ามามีส่วนร่วมเล่นบทบาทที่มีประสิทธิภาพในหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ท้องถิ่นและหุ้นส่วนอื่นๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวางแผนวัฒนธรรม ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการวัฒนธรรม ไม่ว่าจะภาคใดก็ตามจะมีความต้องการในส่วนของตนเองและความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้

บริการอยู่ในจิตใจแล้ว นอกจากนี้ ผู้ให้บริการภาคเอกชนจะมีลำดับความสำคัญของการและภาระรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นอีกด้วย

สิ่งที่ท้าทาย ก็คือ ความพยายามหาปัญหาที่อยู่เบื้องหลังซึ่งเกี่ยวข้องกับ ผู้ให้บริการวัฒนธรรมทุกหน่วย ให้ความสนใจและแสดงให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการให้บริการ สิ่งเหล่านี้จะช่วยเพิ่มความเข้มแข็งของหุ้นส่วนทางวัฒนธรรมได้ ดังนั้น พวกเขาสามารถรวมพลังกันและมีโครงสร้างที่เหนียวแน่นสนองผลประโยชน์ทางวัฒนธรรมในท้องถิ่นได้ รูปแบบที่ชัดเจนซึ่งหุ้นส่วนเพื่อวัฒนธรรมนำมาใช้อาจมีความสำคัญน้อยกว่าการค้นหาวិธีการของท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพ ที่ให้ความสนใจในปัญหาที่อยู่เบื้องหลังและปัญหาทางยุทธศาสตร์เหล่านี้

ความท้าทาย : การหาโครงสร้างที่เหมาะสมในการโยกย้ายการพัฒนาชุมชนและวัฒนธรรมเข้าด้วยกันนั้น สภาและหุ้นส่วนจำเป็นต้อง

1. ประกันว่าสามารถกำหนดวิสัยทัศน์และแก้ปัญหาภาวะผู้นำทางวัฒนธรรมได้
2. สำรวจเชิงปฏิบัติการว่า อะไรเป็นวิธิต่างที่ดีที่สุดที่ทำให้งานวัฒนธรรมมีประสิทธิภาพและมีบทบาทสำคัญในระดับสูง

กรณีศึกษา :

7.1 Herefordshire County Council

ในปี 2542 สภาได้จัดตั้งหุ้นส่วนเฮียฟอร์ดไชร์และจัดทำยุทธศาสตร์วัฒนธรรมเป็นครั้งแรก ผลจากการทำงานของหุ้นส่วนและเวลาที่เหมาะสม วัฒนธรรมสามารถกำหนดได้อย่างรวดเร็วว่า เป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาชุมชน และนำไปสู่การจัดตั้งชมรมวัฒนธรรม Herefordshire Cultural Consortium ซึ่ง เป็นหนึ่งในสิบของกลุ่มที่มีความทะเยอทะยานในหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ท้องถิ่น

ข้อเสนอแนะของยุทธศาสตร์วัฒนธรรมได้รับการยอมรับเป็นแผนปฏิบัติการของชมรมวัฒนธรรม ซึ่งนำวัฒนธรรมมาสู่หัวใจของวาระของชุมชนในวงกว้าง สมาชิกแต่ละรายของชมรม ทั้งภาคเอกชน ภาครัฐหรือหน่วยงาน

อาสาสมัคร นำทักษะและความเชื่อมโยงทางยุทธศาสตร์เข้ามาเพิ่มเติมมีโอกาสมากมายที่จะผสมผสานให้เกิดผลดีระหว่างกลุ่ม

ประธานกลุ่มและผู้สนับสนุนเข้ามาร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอและเป็นไปได้ที่จะนำผลดีของวัฒนธรรมมาขายให้แก่ยุทธศาสตร์ระดับสูงได้ ตำบลและหุ้นส่วนของตำบลมีความรู้สึกว่าการร่วมมือเป็นตัวกระตุ้นให้เฮียพอร์ตไชรีในฐานะที่เป็นชุมชนเมืองในภูมิภาคสูงขึ้น และเน้นวัฒนธรรมของชุมชนเมือง

หุ้นส่วนเหล่านี้ทำงานเป็นอย่างดีในการพัฒนาการวัดผลกระทบ การตรวจสอบหัวข้อและแผนปฏิบัติการ การตรวจสอบยุทธศาสตร์วัฒนธรรมจะป้อนข้อมูลให้กับกระบวนการนี้ และช่วยให้ความทะเยอทะยานทางวัฒนธรรมมีความเชื่อมโยงเข้ากับลำดับความสำคัญของชุมชนได้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

บทเรียน : จุดเริ่มต้นทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและความรู้สึกในปัญหา ร่วมกันเป็นพื้นฐานที่ดีในการจัดตั้งกลุ่มวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพื่อประกันว่า เสียงของกลุ่มมีความสำคัญและเป็นการเพิ่มคุณค่าแก่กระบวนการวางแผนของชุมชน

7.2 Dorset County Council

สภาได้สร้างทรัพยากรทำงานร่วมกับหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ท้องถิ่นโดยตรง หุ้นส่วนยุทธศาสตร์ทั่วทั้งตำบลเป็นผู้จัดทุนให้ตั้งตำแหน่งงานเป็นเวลา 6 เดือน งานสำคัญของตำแหน่งนี้คือ ให้ข้อมูล คำแนะนำ ปรีกษาหารือและการสนับสนุนหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ท้องถิ่นในการพัฒนาความทะเยอทะยานทางวัฒนธรรมซึ่งให้บริการโดยมีลำดับความสำคัญของชุมชนเป็นพื้นฐาน

ผู้ที่รับตำแหน่งจะกำหนดกิจกรรมและวางแผนสำหรับตำบล บทบาทสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การสนับสนุนหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ท้องถิ่นโดยตรง ตัวอย่างเช่น ช่วยการเข้าถึงกองทุน วิธีเข้าถึงแบบก้าวหน้านี้เป็นที่ชื่นชมของ Culture South West สำนักงานรัฐบาลของเซาท์เวสต์และสภาศิลปะเซาท์เวสต์ของอังกฤษ กำลังมองหาตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จของภูมิภาค

นอกจากนี้ มีหน่วยงานสนับสนุนงานวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจากภายนอก คือ กลุ่มที่ปรึกษาศิลปะของ Dorset County ซึ่งสมาชิกและเจ้าหน้าที่พบกันหลายครั้งต่อปี เพื่อประสานการทำงานและเป็นประธานโดยสมาชิก West Dorset ที่ได้รับการเลือกตั้ง กลุ่มนี้จะให้ตัวป้อนที่มีค่ามากต่อการทำงานของตำแหน่งใหม่

บทเรียน : ตำแหน่งสนับสนุนที่สำคัญ แม้จะมีอยู่เพียงชั่วระยะเวลาสั้น อาจเป็นกุญแจสำคัญที่เริ่มต้นกระบวนการของหุ้นส่วนให้ทำงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถตอบสนองต่อโอกาสต่างๆ ในพื้นที่และตอบสนองปัญหาซับซ้อนซึ่งจำเป็นต้องมีการต่อรองในบริบทที่เป็น 2 ระดับได้

7.3 Leeds City Council

นครลีดส์ได้ใช้วิธีการวางแผนวัฒนธรรมและชุมชนซึ่งมุ่งให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม จัดบริการเศรษฐกิจแบบผสมผสานที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการวัฒนธรรมและสังคมที่ผสมผสานของชุมชนท้องถิ่น

การให้ความเห็นชอบยุทธศาสตร์วัฒนธรรมของนครลีดส์ในเดือนมิถุนายน 2545 โดย Leeds Initiative Executive เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญจุดหนึ่งของนครนี้

การยอมรับของฝ่ายบริหารในการจัดตั้งยุทธศาสตร์หุ้นส่วนที่ 7 ซึ่งเป็นหุ้นส่วนใหม่ที่สุด ชื่อ Leeds Cultural Partnership เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ให้ก้าวไปข้างหน้าและกระบวนการตรวจสอบความโปร่งใสให้รายงานตรงไปสู่ฝ่ายบริหารและคณะกรรมการ ภารกิจของหน่วยงานนี้คือ

1. มีจุดเน้นที่การพัฒนานโยบายวัฒนธรรมของนคร
2. ส่งเสริมความร่วมมือในการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก กิจกรรม บริการ และงานวัฒนธรรม
3. นำวัฒนธรรมเข้าสู่ใจกลางของนโยบายและกระบวนการตัดสินใจของนคร
4. กระตุ้นให้เกิดความเข้าใจอันดีและภาวะผู้นำในทรัพยากรทางวัฒนธรรมของนคร

5. สนับสนุนความพยายามและความทะเยอทะยานของประชาชนผู้ต้องการทำงานในอุตสาหกรรมด้านวัฒนธรรม

สภาและหุ้นส่วนได้ดำเนินการปรึกษาหารืออย่างกว้างขวางเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ครั้งที่ 2 ชื่อ Vision II (ยุทธศาสตร์ชุมชน) วัฒนธรรม ปรากฏเห็นชัดเจนว่า เป็นปัญหาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของการพัฒนานครในอนาคต โครงการลีดส์รับผิดชอบในการนำทั้ง 2 ยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ คือ ยุทธศาสตร์วัฒนธรรมและยุทธศาสตร์ชุมชน การดำเนินงานค่อนข้างราบรื่นเพื่อประกันว่าเอกสารทั้ง 2 ฉบับ ได้รับการผสมผสานในระดับยุทธศาสตร์การบริหารและระดับปฏิบัติการ

บทเรียน : จุดเน้นที่ชัดเจนและมีความทะเยอทะยานช่วยได้มากในหลายกรณี โอกาสประสบความสำเร็จที่ดีที่สุดในการนำวัฒนธรรมเข้าไปอยู่ในกระบวนการทำงานของหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ท้องถิ่นในระดับสูงเกิดจากการสร้างหุ้นส่วนซึ่งมีภารกิจระยะสั้น เฉพาะการดำเนินการให้เกิดโอกาสทางวัฒนธรรม

สิ่งที่ควรทำ :

1. ใช้กระบวนการปรึกษาหารือเพื่อชี้แจงและกระตุ้นเตือนบุคคลผู้ซึ่งอาจเป็นหุ้นส่วนที่มีศักยภาพเข้ามาร่วม

2. อภิปรายกับบุคคลผู้ซึ่งอาจมีบทบาทสำคัญในความเป็นหุ้นส่วนวัฒนธรรม เกี่ยวกับความสนใจ และเวลาของเขา สิ่งนี้อาจช่วยกำหนดรูปแบบของหุ้นส่วน ที่ปฏิบัติได้มีผลดีและมีประสิทธิภาพ

ภาคผนวก

ว่าง

ภาคผนวก

การเปรียบเทียบคู่มือยุทธศาสตร์วิถึฒบรรมและชุมชน

ก : การจัดเตรียมยุทธศาสตร์ชุมชน : คำแนะนำของรัฐบาล
ต่อองค์กรท้องถิ่น

1. กฎหมายหรือพื้นฐานอื่น สำหรับยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none">▶▶ หน้าทีเตรียมยุทธศาสตร์ชุมชนตามพระราชบัญญัติรัฐบาลท้องถิ่น พ.ศ. 2543▶▶ องค์กรท้องถิ่นจัดเตรียมยุทธศาสตร์ชุมชนโดยพิจารณาคำแนะนำของรัฐบาลซึ่งเป็นประโยชน์ต่อหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ท้องถิ่น
2. คำแนะนำนี้ใช้กับ หน่วยงานใด	<ul style="list-style-type: none">▶▶ ใช้กับหน่วยงานท้องถิ่นทุกประเภทและทุกระดับ▶▶ เอาใจใส่ต่อองค์กรท้องถิ่นใกล้เคียง
3. ขอบเขตของกิจกรรม และขอบเขตของอำนาจ	<ul style="list-style-type: none">▶▶ บริการต่างๆ ซึ่งครอบคลุมการส่งเสริมและการปรับปรุงด้านเศรษฐกิจ สังคม สภาพแวดล้อม การอยู่ดีกินดี ของพื้นที่และของประชาชน▶▶ ส่งเสริมคุณภาพชีวิตโดยทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน▶▶ ภาครัฐ เอกชน อาสาสมัคร และชุมชน
4. เป้าหมายที่เป็นภูมิลั้ง	<ul style="list-style-type: none">▶▶ ให้บริการต่อสาธารณะซึ่งตอบสนองความต้องการและความกังวลของชุมชน▶▶ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในบริการต่างๆ▶▶ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการตัดสินใจระดับท้องถิ่น▶▶ ร่วมงานกับหน่วยงานบริการหรือผู้ให้บริการอื่น

<p>4. เป้าหมายที่เป็นภูมิหลัง (ต่อ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ ส่งเสริมทางโอกาสความเสมอภาค และ- ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเชื้อชาติและสังคม ที่แตกต่างกัน
<p>5. วัตถุประสงค์</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ ให้ชุมชนในท้องถิ่นแสดงออกถึงความ ต้องการและความทะเยอทะยาน ▶▶ ประสานการปฏิบัติการในระดับท้องถิ่น โดย มีหุ้นส่วนในวงกว้างกับภาครัฐ เอกชน องค์การอาสาสมัคร และชุมชน ▶▶ ให้จุดเน้นอยู่ที่การปฏิบัติการร่วมกันเพื่อ สนองความต้องการของชุมชน ▶▶ ช่วยเหลือการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับ ท้องถิ่นและเชื่อมโยงกับเป้าหมายและลำดับ ความสำคัญของภูมิภาค/ประเทศ ▶▶ ให้มีจุดเน้นอยู่ที่การรวมกลุ่มกันทางสังคม
<p>6. หุ้นส่วนที่เกี่ยวข้อง</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ กรอบหรือโครงสร้างที่ดำเนินการบริการ คือ หุ้นส่วนยุทธศาสตร์ท้องถิ่น ▶▶ หุ้นส่วนยุทธศาสตร์ท้องถิ่นต้องพิจารณา ความต้องการเฉพาะและความทะเยอทะยาน ของท้องถิ่น ▶▶ หุ้นส่วนยุทธศาสตร์ท้องถิ่นควรเป็นหุ้นส่วน ภายใต้ร่มใหญ่ ที่หุ้นส่วนอื่นๆ สามารถ ดำเนินการได้ ▶▶ หุ้นส่วนยุทธศาสตร์ท้องถิ่นควรสัมพันธ์ อย่างใกล้ชิดกับกองทุนพัฒนาชุมชน (NRF) ในชุมชนยากจน

<p>6. หน้าที่ส่วนที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ ให้มีหน้าที่ส่วนในวงกว้าง รวมหน่วยงานด้านสุขภาพ กลุ่มดูแลเด็กเล็ก ดำรวจ การศึกษา บริการจัดหางาน หน่วยงานเกี่ยวกับบำเหน็จ บำนาญ หน่วยงานประจำภูมิภาค เช่น สำนักงานของรัฐบาล หน่วยงานพัฒนาระดับภูมิภาค สภาการเรียนรู้และทักษะ สภา-ชุมชนชนบท บริการสาธารณสุขแห่งชาติ หอการค้าภูมิภาค หน่วยงานธรรมชาติ หน่วยงานภูมิทัศน์ หน่วยงานสิ่งแวดล้อม และเครือข่าย เครือข่ายสภาอาสาสมัคร สภาชุมชนท้องถิ่น สภาศาสนา หน่วยงานอาสาสมัครและหน่วยงานชุมชน
<p>7. สภาพภูมิศาสตร์หรือเขตการบริหารที่ครอบคลุม</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ พื้นที่ทางการบริหารหรือสภาพภูมิศาสตร์ "ไม่ได้กำหนดไว้" ▶▶ สนับสนุนการทำงานข้ามเขตและการเป็นหน้าที่ส่วน ▶▶ รวมหน่วยงานท้องถิ่นของรัฐทุกระดับ และที่สำคัญ คือ ชุมชนและตำบลต้องทำงานอย่างใกล้ชิดและบูรณาการความพยายามเข้าด้วยกัน ▶▶ ร่วมมือกับหน่วยงานระดับภูมิภาคที่เกี่ยวข้อง เช่น การขนส่ง สภาพแวดล้อม เป็นต้น
<p>8. กระบวนการและกรอบขององค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ ยุทธศาสตร์ชุมชนต้องมีพื้นฐานอยู่บนการบูรณาการวิธีการเข้าด้วยกันไม่ใช่แยกออกเป็นแต่ละรายการสำหรับเศรษฐกิจ สังคม และสภาพสิ่งแวดล้อมที่ดี

<p>8. กระบวนการและกรอบขององค์กร (ต่อ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ กระบวนการได้รับการยอมรับว่าสำคัญเช่นเดียวกับยุทธศาสตร์ ▶▶ ท้องถิ่นต้องเป็นเจ้าของและต้องวางแผนจากล่างขึ้นบน ไม่ใช่จากบนลงล่าง ▶▶ การให้บริการที่ประสบผลสำเร็จมีพื้นฐานอยู่บนประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกันหลายฝ่ายและการมีส่วนร่วมของชุมชน ▶▶ กระบวนการต้องเป็นจุดเริ่มต้นมิใช่จุดสิ้นสุด และไม่มีกำหนดเวลามาเกี่ยวข้อง ควรคาดหวังว่าจะมีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง มีการกลั่นกรองยุทธศาสตร์และการให้บริการ ▶▶ สมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้งในท้องถิ่นต้องมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง ▶▶ ยุทธศาสตร์ต้องกำหนดวิสัยทัศน์สำหรับพื้นที่และแผนปฏิบัติการซึ่งโยงกับยุทธศาสตร์ท้องถิ่นและยุทธศาสตร์ภูมิภาคเพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิต ▶▶ วัฒนธรรมและสันตนาการต้องกล่าวถึงในฐานมิติหนึ่งของคุณภาพชีวิต
<p>9. การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์อื่น</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ ยุทธศาสตร์ระดับชาติสำหรับการปรับปรุงเพื่อนบ้าน (กระทรวงสิ่งแวดล้อม การขนส่ง และภูมิภาค 2543) ▶▶ นครและเมืองในอนาคต โครงการปฏิรูปชุมชนเมือง (กระทรวงสิ่งแวดล้อม การขนส่ง และภูมิภาค 2543) ▶▶ ชุมชนท้องถิ่นแบบยั่งยืนสำหรับศตวรรษที่ 21 (กระทรวงสิ่งแวดล้อม การขนส่ง และภูมิภาค 2541) ▶▶ PAT 10 และ 17 (กระทรวงสิ่งแวดล้อม การขนส่ง และ ภูมิภาค 2543) ▶▶ การสร้างโอกาส คำแนะนำเกี่ยวกับยุทธศาสตร์วัฒนธรรมส่วนท้องถิ่น (กระทรวงวัฒนธรรม สื่อ และการกีฬา 2543)

<p>9. การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์อื่น (ต่อ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ ยุทธศาสตร์ร่วมครอบคลุมสาธารณสุข การเรียนรู้ตลอดชีวิต ค่านิยมดีที่สุดใน การพัฒนาเศรษฐกิจ เป็นต้น ▶▶ ถ้อยแถลงเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนลำดับความสำคัญ (สำนักงานรองนายกรัฐมนตรี 2546)
<p>10. การจัดการการดำเนินงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ การเตรียมเพื่อการติดตามและตรวจสอบ ต้องรวมสำนักงานส่วนท้องถิ่น หน่วยงานและชุมชนในวงกว้างเข้ามาเกี่ยวข้อง ▶▶ การติดตามต้องคำนึงถึงผลลัพธ์เฉพาะตามแผนปฏิบัติการและต้องใช้ประโยชน์จากสารสนเทศระดับชาติและระดับท้องถิ่น (รวมทั้งดัชนีชี้วัดคุณภาพชีวิตและงานที่ทำร่วมกันของคณะกรรมการตรวจสอบ เป้าหมายพื้นฐานของกองทุนปรับปรุงเพื่อนบ้าน เป้าหมายพื้นฐานของข้อตกลงบริการสาธารณะระดับท้องถิ่น เป็นต้น) ▶▶ จำเป็นต้องกำหนดหน่วยงานที่เหมาะสมให้เป็นผู้รวบรวมข้อมูล ▶▶ การกำหนดเวลาตรวจสอบควรชัดเจนเพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะกาล ภายในอายุการทำงาน 3-5 ยุทธศาสตร์ ▶▶ ต้องให้สารสนเทศก้าวหน้าและประสพผลสำเร็จทางยุทธศาสตร์ต่อชุมชนท้องถิ่น

ข. การประเมินคู่มือของรัฐ : ยุทธศาสตร์วัฒนธรรมท้องถิ่น

<p>1. กฎหมายหรือพื้นฐานอื่นสำหรับยุทธศาสตร์</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ สำนักงานท้องถิ่นได้รับการกระตุ้นให้พัฒนาและนำไปปฏิบัติ ▶▶ โครงการค่านิยมดีที่สุด 114 ต้องจัดตั้งขึ้นและเสริมพลังให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อกำหนดความต้องการด้านขอบเขตและการปรึกษาหารือ ▶▶ สำนักงานท้องถิ่นต้องมีบทบาทเป็นผู้นำ เป็นปฏิบัติการเชิงประชาธิปไตยและเป็นผู้รับผิดชอบ
<p>2. คำแนะนำนี้ใช้กับใคร</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ ทุกหน่วยงานในท้องถิ่น ▶▶ สามารถทำงานร่วมกันเป็นชมรมใน 2 ระดับหรือทำงานกับเพื่อนบ้านที่อยู่ใกล้เคียง
<p>3. ขอบเขตของกิจกรรมและขอบเขตของอำนาจ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ ภาควัฒนธรรมที่สำคัญ รวมทั้งวัฒนธรรมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เศรษฐกิจ สันทนาการตามอัยาศัยอาจเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ ▶▶ ภูมิภาคหรือพื้นที่ที่ต้องมีส่วนร่วม ไม่ใช่เฉพาะสำนักงานท้องถิ่นที่ต้องมีส่วนร่วม
<p>4. เป้าหมายที่เป็นภูมิหลัง</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶▶ ต้องร่วมกันและสะท้อนวิถีชีวิตทั้งหมดของชุมชนท้องถิ่น ▶▶ ส่งเสริมความอยู่ดี กินดี ของวัฒนธรรมในพื้นที่ ▶▶ ให้พื้นฐานแก่หน่วยงานท้องถิ่นในการช่วยวัฒนธรรมให้อยู่ในสภาพที่ดี

<p>4. เป้าหมายที่เป็นภูมิหลัง (ต่อ)</p>	<p>▶▶ เชื่อมโยงและสนับสนุนบริบทของหน่วยงานรัฐทุกระดับ ทั้งระดับกลางและระดับภูมิภาค รวมทั้งวัตถุประสงค์ของกระทรวงวัฒนธรรม สื่อ และการกีฬา เป็นต้น</p>
<p>5. วัตถุประสงค์</p>	<p>▶▶ บูรณาการ นำไปปฏิบัติและติดตามเป้าหมายทางวัฒนธรรมที่สำคัญ รวมทั้งนโยบายและผลการปฏิบัติงาน</p>
<p>6. หน้าที่ที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>▶▶ ต้องรวมทุกภาคเข้ามาเกี่ยวข้อง</p> <p>▶▶ สำนักงานท้องถิ่นต้องพิจารณาการเตรียมหน้าที่ที่จะพัฒนาและนำไปปฏิบัติ</p>
<p>7. สภาพของภูมิภาคหรือพื้นที่ของการบริหารที่ต้องครอบคลุม</p>	<p>▶▶ ไม่จำเป็นต้องกำหนดขอบเขตของสำนักงานท้องถิ่น ควรพิจารณาผลกระทบ สิ่งอำนวยความสะดวกระดับภูมิภาคและระดับจังหวัด</p>
<p>8. กระบวนการและกรอบของโครงการ</p>	<p>▶▶ กระบวนการให้คำแนะนำรวมทั้งการปรึกษาหารืออย่างครอบคลุม ขณะนี้เป็นส่วนหนึ่งของข้อกำหนดของค่านิยมดีที่สุด 114</p> <p>▶▶ ต้องมีแผนปฏิบัติการ</p>
<p>9. การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์อื่นๆ</p>	<p>▶▶ สำนักงานท้องถิ่นเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานที่ปฏิบัติโครงการค่านิยมดีที่สุด</p> <p>▶▶ หลักการ องค์กรประกอบและกระบวนการพัฒนาควรจะสอดคล้องกันในวงกว้างระหว่างยุทธศาสตร์วัฒนธรรมท้องถิ่นและยุทธศาสตร์ชุมชน</p>

<p>9. การเชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์อื่นๆ (ต่อ)</p>	<p>▶▶ ควรเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และแผนในระดับ ภูมิภาค ภาคและบริการท้องถิ่น</p>
<p>10. การจัดการการดำเนินงาน</p>	<p>▶▶ หากเป็นไปได้ ปรับให้มีความเหมาะสมกับ ข้อกำหนดของค่านิยมดีที่สุด</p> <p>▶▶ ข้อมูลสารสนเทศควรมาจากฐานของผลลัพธ์ และผลผลิต</p> <p>▶▶ การใช้วิจารณ์เชิงวิชาชีพ การประเมิน โดยเพื่อน และการประเมินตนเอง เป็นสิ่งที่ กระทำได้</p> <p>▶▶ ระยะเวลาที่กำหนด ไม่ควรเกิน 5 ปี ควรมี การตรวจสอบแผนปฏิบัติการ ทุก 6 เดือน - 2 ปี</p>

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา	นายรุ่ง แก้วแดง เลขาธิการสภาการศึกษา นางสิริพร บุญญานันต์ รองเลขาธิการสภาการศึกษา นางสาวสุทธาสินี วัชรบูล ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้ นายถวัลย์ มาศจรัส หัวหน้ากลุ่มศิลปวัฒนธรรม กีฬาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต
ผู้แปล	รศ. สุรศักดิ์ หลาบมาลา
ผู้เรียบเรียง	นางสาวพุดิสาร์ อัครกะพู
ผู้สืบค้นข้อมูล	นางสาวพุดิสาร์ อัครกะพู