

ยกร่างทางความคิดแรกเรื่อง
“การบริหารจัดการวิทยุชุมชน แบบประชาชน”

รศ.ดร.กาญจนา แก้วเทพ

เอกสารประกอบการประชุมที่มีย่อยวิทยุชุมชน โครงการเมธีวิจัยอาวุโส

การสังเคราะห์องค์ความรู้เรื่อง

“การใช้และการเสริมความเข้มแข็งแก่การสื่อสารเพื่อการพัฒนาชุมชน”

วันที่ 26 พฤศจิกายน 2549

ห้องประชุมคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

จ.พิษณุโลก

ตีพิมพ์ใน กาญจนา แก้วเทพและคณะ การจัดการความรู้เบื้องต้นเรื่อง “การสื่อสารชุมชน โครงการ
เมธีวิจัยอาวุโส ฝ่ายวิชาการ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว) 2551

สารบัญ

- 1.เกริ่นนำ : ทำไมต้องบริหารจัดการวิทยุชุมชนแบบประชาชน
- 2.กรอบแนวคิดของการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการวิทยุชุมชน
- 3.การศึกษาบริบทชุมชนในงานบริหารจัดการวิทยุชุมชน
- 4.การศึกษาโครงสร้างวิทยุชุมชน
- 5.การศึกษาการบริหารงานวิทยุชุมชน
- 6.การศึกษาการบริหารบุคลากรในงานวิทยุชุมชน
- 7.การศึกษาการบริหารการเงิน-งบประมาณ/อุปกรณ์/สิ่งของ
- 8.การบริหารจัดการเพื่อการดำรงอยู่ของวิทยุชุมชน
- 9.การบริหารจัดการเพื่อการแสดงบทบาท/ทำหน้าที่ของวิทยุชุมชน
- 10.การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาสู่ความยั่งยืนของวิทยุชุมชน
- 11.การบริหารจัดการเพื่อการผลิตรายการของวิทยุชุมชน
- 12.การบริหารจัดการเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในวิทยุชุมชน

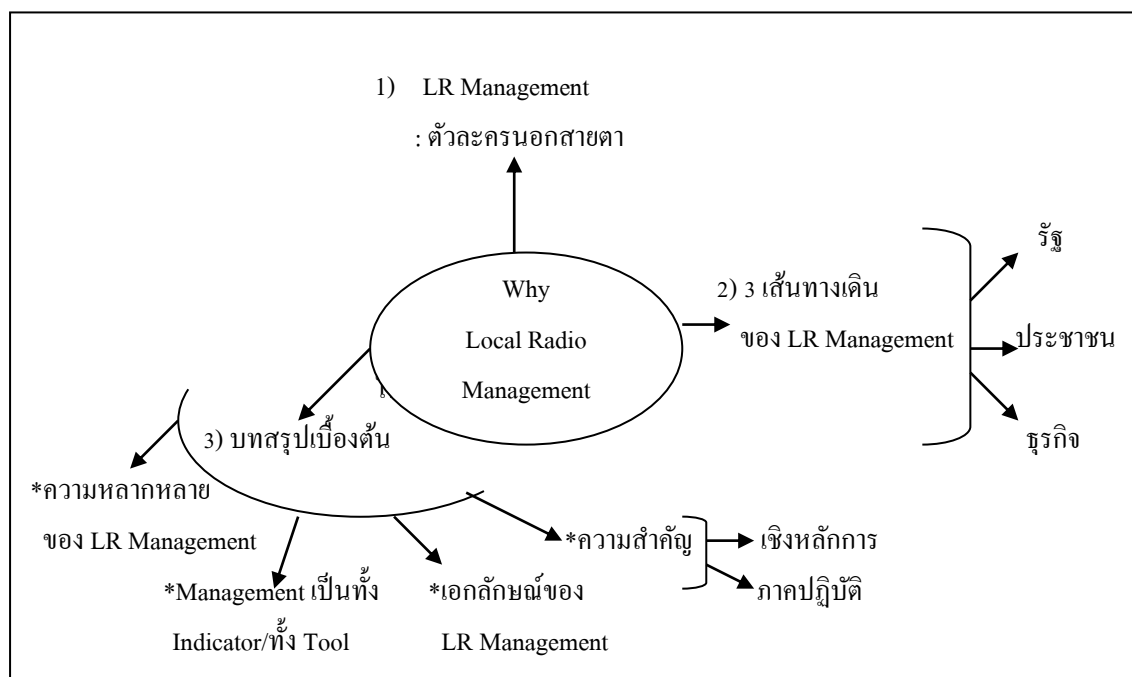
ยกย่องทางความคิดแรกเรื่อง “การบริหารจัดการวิทยุชุมชนแบบประชาชน”

กาญจนา แก้วเทพ

1. เกริ่นนำ : ทำไมต้องบริหารจัดการวิทยุชุมชนแบบประชาชน

ประวัติศาสตร์หน้าแรกของวิทยุชุมชนในประเทศไทย เปิดฉากการบันทึกบรรทัดแรกเมื่อมีรัฐธรรมนูญฉบับปี พ.ศ. 2540 และนับจากวันนั้นจนมาถึงวันนี้ คือปี พ.ศ. 2549 เมื่อผ่านไปเกือบหนึ่งทศวรรษ ได้เกิดการแตกตัวของวิทยุชุมชนที่มากมายทั้งในเชิงปริมาณ (ประมาณว่ามีมากกว่า 2,000 กว่าแห่งในปี พ.ศ. 2549) และหลากหลายทั้งในแง่คุณภาพและระดับ กล่าวคือ มีทั้งวิทยุชุมชนที่เป็นเพียงรายการหนึ่งของโครงการนำร่องของกรมประชาสัมพันธ์ และวิทยุชุมชนระดับที่ประชาชนก้าวเข้ามาเป็นเจ้าของคลื่น/สถานี บริหารจัดการด้วยตัวเอง ผลิตรายการด้วยตัวเอง ฯลฯ ซึ่งมักจะอยู่ภายใต้ชื่อว่า “ศูนย์/จุดปฏิบัติการเรียนรู้วิทยุชุมชน” เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดทางกฎหมาย (เนื่องจากในปี พ.ศ. 2549 ประเทศไทยยังไม่มีกฎหมายบังคับใช้ และยังขาดองค์กรที่จะดำเนินการทางกฎหมายในการอนุญาตให้ประชาชนเป็นเจ้าของคลื่นวิทยุได้)

ภาพที่ 1: ความสำคัญของการบริหารจัดการในวิทยุชุมชน



จากประสบการณ์อันมากมายหลายหลากในช่วงเกือบสิบปีที่ผ่านมา น่าจะเป็นชุมชนทรัพย์แห่งประสบการณ์จริง ที่จะช่วยให้มีการสังสมองค์ความรู้เรื่องเกี่ยวกับการถือกำเนิด และความเจริญเติบโตของวิทยุชุมชน ซึ่งในข้อเขียนชิ้นนี้ ผู้เขียนจะจำกัดขอบเขตความสนใจอยู่ใน 2 แก่นมุม คือ

- จะสนใจเฉพาะวิทยุชุมชนที่เป็นของภาคประชาชน กล่าวคือ เป็นวิทยุชุมชนแบบที่ประชาชนเป็นเจ้าของคลื่นและดำเนินงานด้วยตนเอง ที่ผู้เขียนใช้คำว่า “วิทยุชุมชนแบบประชาชน”
- จะสนใจแต่ประเด็นเรื่อง “การบริหารจัดการวิทยุชุมชน” (Community Radio Management) ซึ่งผู้เขียนคิดว่าเป็น “ประเด็นนอกสายตา” ทั้งๆ ที่เป็นหัวใจห้องหนึ่งของงานวิทยุชุมชน

(1.1) ที่มาของความสนใจเรื่อง “การบริหารจัดการวิทยุชุมชนแบบประชาชน”

ผู้เขียนตั้งข้อสังเกตจากการอ่านเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลเรื่องวิทยุชุมชนแบบภาคประชาชนของไทยว่า โดยส่วนใหญ่แล้ว การรับรู้ของกลุ่มประชาชน ที่มีต่อวิทยุชุมชน ซึ่งเป็นปรากฏการณ์แปลกใหม่นั้น จะมุ่งเน้นไปสู่เรื่อง “สิทธิ/ประโยชน์/บทบาทหน้าที่” ที่ประชาชนคาดหวังว่าจะได้รับจากวิทยุชุมชน ซึ่งเป็นประโยชน์ที่ประชาชนไม่ได้รับมาก่อนจากวิทยุสาธารณะของรัฐหรือวิทยุแบบธุรกิจ ดังตัวอย่างเช่น ผลของการจัดเวทีประชาชน 6 ครั้งของวิทยุชุมชน บางเหรียญ ต.บางเหรียญ จ.สงขลา (เจริญเนตร, 2549) ก่อนจะมีการจัดตั้งวิทยุชุมชนเพื่อสำรวจว่าประชาชนกลุ่มเป้าหมายจะต้องการวิทยุชุมชนหรือไม่ จะต้องการให้วิทยุชุมชนทำอะไร หรือมีการรับรู้วิทยุชุมชนคืออะไร

ผลของการจัดเวทีมักจะพบว่า ประชาชนกลุ่มเป้าหมายจะรับรู้ วิทยุชุมชนจะสามารถเป็นสื่อกลางที่ให้บริการด้านต่างๆ ทั้งเศรษฐกิจ การศึกษา สาธารณสุข วัฒนธรรม ฯลฯ แก่ชุมชนได้ ไม่ว่าจะเป็น “สื่อกลาง” ระหว่างคนในชุมชนกันเอง หรือการสื่อสารกับภายนอกก็ตาม

การรับรู้ถึงสิทธิความเป็นเจ้าของและการใช้ประโยชน์จากวิทยุชุมชนดังกล่าว นั้น นับว่าเป็น “การรับรู้ขั้นต้น” และเป็น “การมองมาจากข้างนอก” จึงทำให้เป็นเพียงบางส่วนของภาพทั้งหมดและอาจจะเนื่องมาจากการรับรู้และความคาดหวังดังกล่าว จึงทำให้มีคนจำนวนมากที่มุ่งหน้าเข้ามาหาวิทยุชุมชนในระยะเริ่มแรก และเป็นคำอธิบายถึงปริมาณของวิทยุชุมชนที่เกิดขึ้นอย่างมากมายในช่วงเริ่มต้น

แต่ทว่า เมื่อเริ่มมีการลงมือดำเนินงานวิทยุชุมชนเข้าจริงๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อผ่านพ้นช่วง “ฮันนีมูนพีเรียด” ไปแล้ว ก็จะมีเกิดอาการหลายๆ อย่างกับวิทยุชุมชนส่วนหนึ่ง เช่น

- เริ่มตั้งแต่ตอนแรกๆ ก็มีคนมาร่วมมาก เพราะคิดว่าจะได้มาจัดรายการ พอคนมาหลายๆ เวลาที่จะให้จัดก็ไม่พอ คนก็เริ่มน้อยลง
- ตอนแรกๆ ชาวบ้านก็ตื่นตื่นที่ได้พูดออกวิทยุ แต่พอผ่านมานานเข้า ก็เริ่มไม่มีเวลาจะมาจัด คนที่มาช่วยงานวิทยุก็เริ่มน้อยลง
- ในหลายๆ แห่ง วิทยุชุมชนต้องปิดตัวลง ทำต่อไปไม่ไหว เพราะขาดงบประมาณสนับสนุน คนทำงานต้องควักกระเป๋าตัวเองทำ เลยไปต่อไม่ไหว

ฯลฯ

ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นกับยุคสมัยแรกๆ ของวิทยุชุมชนไทยนี้มีใช้ชื่อยกเว้นแต่ประการใด ดังที่ O'Donnell และคณะ (1989) รายงานว่า ในช่วงทศวรรษ 1960 ประวัติศาสตร์ของวิทยุที่ไม่มุ่งการค้า (Public Broadcasting Service-PBS) และวิทยุชุมชนในอเมริกาก็มีลักษณะการบริหารจัดการที่น่าสงสัยเหมือนกัน กล่าวคือ ในแง่งบประมาณ ก็ต้องรอคอยพึ่งพาจากรัฐ (ซึ่งไม่แน่นอน) รายการส่วนใหญ่ก็ทำได้แค่เปิดเพลง เครือข่ายก็ไม่มี ฯลฯ อย่างไรก็ตาม O'Donnell ก็ได้ให้ข้อเท็จจริงที่น่าจะเป็นกำลังใจแก่บรรดาสื่อของชุมชนทั้งหลายว่า แม้ว่าจะเปิดตัวมาอย่างล้มลุกคลุกคลาน แต่ในชั้นหลัง วิทยุชุมชนเหล่านั้นก็ได้มีการพัฒนาปรับปรุงได้ดีขึ้นมาเป็นลำดับ

ในที่นี้ ผู้เขียนจะขอตัดสาเหตุที่เป็น **เงื่อนไขปัจจัยภายนอก** ที่ทำให้วิทยุชุมชนภาคประชาชนต้องล้มลุกคลุกคลาน (เช่น การขาดกฎหมายรองรับที่ชัดเจน) หากทว่า จะขอเพ่งพิจารณาว่า ลำพัง **“ปัจจัยภายในบางอย่างของตัววิทยุชุมชนเอง”** ก็สามารถจะทำให้วิทยุชุมชนเกิดอาการชวนเซื่องนอน จนถึงระดับทรุดฮวบดังที่ได้กล่าวมาแล้ว **“ปัจจัยภายในบางอย่าง”** นั้น คืออะไรเล่า

ผู้เขียนมีสมมุติฐานว่า หากชุมชนใดต้องการจะประคับประคองให้วิทยุชุมชนดำรงอยู่ได้อย่างยาวนาน และอยู่แบบที่ทำหน้าที่ของวิทยุชุมชนได้อย่างแท้จริงแล้ว ตัวละครที่เป็น **“ปัจจัยภายใน”** ที่เราไม่อาจมองข้ามไปได้ก็คือ **“การบริหารจัดการวิทยุชุมชน”** นั่นเอง ซึ่งผู้เขียนได้ตั้งข้อสังเกตดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วว่า ถ้าหากเราเินมองดูวิทยุชุมชนจาก **ข้างนอก** เราอาจจะมองเห็นแต่เรื่อง **“การเป็นเจ้าของและสิทธิการใช้ประโยชน์”** แต่มักจะมองไม่ค่อยเห็นเหลือบมุมของ **“การบริหารจัดการ”** ที่มองเห็นได้เมื่อมาเินอยู่ **“ข้างใน”** ทั้งๆ ที่เวลาวิทยุชุมชนจะล้มเล็กไปนั้น มักจะมีสาเหตุมาจาก **“การขาดการบริหารจัดการที่ดี”** เป็นสำคัญ

(1.2) หลายเส้นทางเดินของการบริหารจัดการวิทยุชุมชนของไทย

ผลจากงานวิจัยวิทยุชุมชนของไทยหลายชิ้นได้แสดงให้เห็นว่า ในเรื่องของการบริหารจัดการวิทยุชุมชนนั้นมีอยู่หลากหลายรูปแบบ ในที่นี้จะประมวลรูปแบบใหญ่ๆ ได้เป็น 3 ประเภทดังนี้

(ก) การบริหารวิทยุชุมชนแบบของราชการ ได้แก่ วิทยุชุมชนที่อยู่ภายใต้ร่มธงของหน่วยงานราชการในรูปแบบของโครงการนำร่องบ้าง โครงการทดลองบ้าง เช่น วิทยุชุมชนในระดับที่เป็นรายการหนึ่งของกรมประชาสัมพันธ์ สำหรับวิทยุชุมชนประเภทนี้ มักจะไม่มีปัญหาในขั้นตอนของการค้นคิดว่าจะบริหารอย่างไร เพราะทางหน่วยราชการจะออกแบบทั้งโครงสร้างการบริหาร การวางนโยบายและวางแผนงาน การแบ่งงาน การฝึกอบรมเรื่องการผลิตรายการ รวมทั้งให้การสนับสนุนทั้งเงิน/อุปกรณ์/และกำลังคนมาเสร็จสรรพ

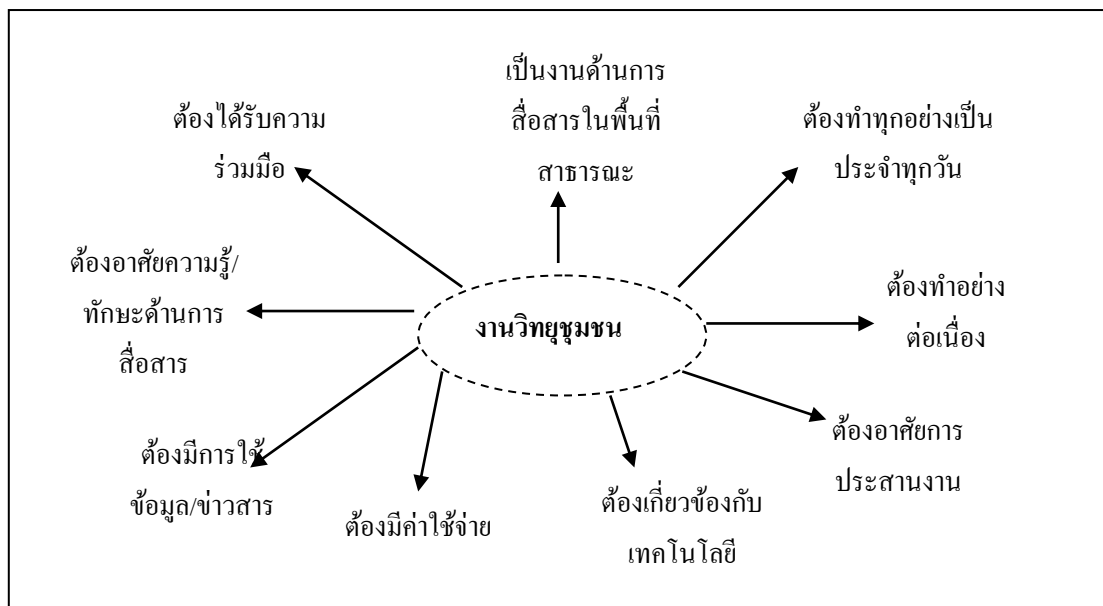
แม้ว่าวิทยุชุมชนประเภทนี้ จะมีความสะดวกสบายที่มีการออกแบบรูปแบบการบริหารเตรียมไว้ให้พร้อมแล้ว แต่เนื่องจากต้นกำเนิดแหล่งที่มาเป็น “ราชการ” รูปแบบการบริหารจัดการจึงเป็น “แบบราชการ” ที่มีสูตรเดียวกันทั่วประเทศ (เช่น มีคณะกรรมการอำนวยการ มีคณะกรรมการบริหาร มีอนุกรรมการผลิตรายการ ฯลฯ) ดังนั้น เมื่อวิทยุชุมชนที่มีธรรมชาติและเป้าหมายเป็น “แบบชุมชน” จึงสวมกันไม่สนิทกับรูปแบบการบริหารแบบราชการ ตัวอย่างง่ายๆ ก็เช่น หลักการบริหารของวิทยุชุมชนนั้น ต้องใช้ “การประชุมปรึกษาหารือ” เพื่อให้ได้ข้อสรุป (Dialogue) แต่ราชการนั้นจะใช้ “วิธีการสั่งการ” จากเบื้องบนลงมาเลย เป็นต้น

ผลจากการวิจัยหลายชิ้น ได้พบข้อพิสูจน์ว่า วิทยุชุมชนที่ใช้รูปแบบการบริหารแบบราชการนั้นมักจะไปไม่ถึงดวงดาว กล่าวคือ ถึงแม้จะดำรงอยู่ได้ แต่ก็ไม่สามารถแสดงบทบาท/ทำหน้าที่อย่างที่ดีควรจะเป็นของวิทยุชุมชนได้ (เช่น งานของวีรพงษ์, 2545)

(ข) การบริหารวิทยุชุมชนแบบประชาชน วิทยุชุมชนแบบนี้เป็นวิทยุชุมชนที่มีระดับตั้งแต่ประชาชนเป็นเจ้าของสถานี่เอง หรือประชาชนเป็นเจ้าของคลื่นเองเลย โดยที่กลุ่มประชาชนที่เป็นเจ้าของนั้น จะต้องรับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการ รวมทั้งความเป็นความตายทั้งหมดของวิทยุชุมชน เช่น วิทยุชุมชนเขตเมือง จ.ปัตตานี (ชาลิสา, 2547)

มีข้อที่น่าสังเกตว่า สำหรับกลุ่มคนที่เข้ามาสนใจทำงานวิทยุชุมชนนั้น มักจะไม่ใช่ว่า “มือใหม่หัดขับด้านการทำกิจกรรมเพื่อสังคม” เพราะโดยส่วนใหญ่แล้ว คนที่จะเข้ามาทำงานวิทยุชุมชนนั้นมักจะเป็น “นักกิจกรรมสังคม” ที่มีทั้งจิตใจเพื่อสาธารณะ รวมทั้งมีความรู้/ทักษะในการทำงานรวมกลุ่มอยู่แล้ว เช่น กรณีของวิทยุชุมชนเขตเมือง จ.ปัตตานี ที่ได้กล่าวข้างต้น ชาลิสนักวิจัยได้พบว่า กลุ่มแกนนำที่เข้ามาร่วมงานวิทยุชุมชนในระยะเริ่มแรกนั้น ล้วนแต่เป็นบุคคลที่มีการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อสาธารณะ ทั้งในชุมชนและในสังคมมาอย่างยาวนาน

ด้วยเหตุนี้ เมื่อก้าวเข้ามาทำงานวิทยุชุมชน บรรดานักกิจกรรมสังคมเหล่านั้นก็มักจะโยกองค์ความรู้เรื่องการบริหารจัดการที่เคยทำกิจกรรมอื่นๆ มาใช้กับการจัดการในวิทยุชุมชน แต่คำถามที่เกิดขึ้นก็คือ องค์ความรู้เดิมนั้นจะสามารถปรับประยุกต์มาใช้กับงานวิทยุได้ทั้งหมด หรือได้เฉพาะบางส่วนเท่านั้น ทั้งนี้ เพราะเหตุผลสำคัญก็คือ งานวิทยุชุมชนเป็นงานด้านการสื่อสารที่มีลักษณะ/ธรรมชาติที่แตกต่างจากงานกิจกรรมเพื่อสังคมแบบอื่นๆ ดังที่แสดงในภาพ



ภาพที่ 2 : ลักษณะธรรมชาติของวิทยุชุมชน

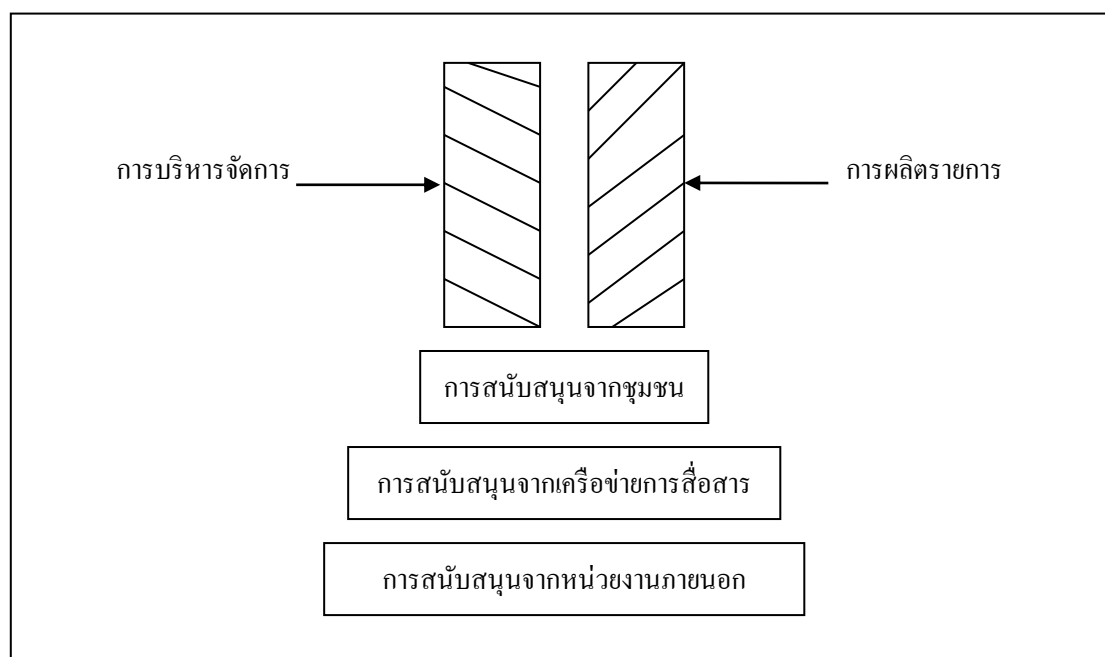
ในงานสำรวจเบื้องต้นของพวงชมพู (2549) กรณีศึกษาวิทยุชุมชนเมืองนครขอนแก่น ซึ่งเป็นวิทยุชุมชนที่เกิดมาจากกลุ่มคนทำงานที่เคยมีประสบการณ์การทำงานเครือข่ายชุมชนเมืองมาแล้วอย่างโชกโชน และมีผลงานที่ประสบความสำเร็จ แต่ทว่า เมื่อคนกลุ่มนี้ก้าวเข้ามาทำงาน “วิทยุชุมชน” ในช่วงระยะเริ่มแรกนี้ ก็เริ่มสะท้อนการว่า การดำเนินงานของวิทยุชุมชนที่อาศัยประสบการณ์จากฐานความรู้การทำงานกิจกรรมเครือข่ายแบบเดิมนั้น จะไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ในกรณีวิทยุชุมชนเขตเมือง จ.ปัตตานี ที่ชาลิสา (2547) ได้ศึกษานั้นได้ข้อพิสูจน์ว่า การถ่ายโอนความรู้จากกิจกรรมสังคมอื่นๆ มาใช้ในงานวิทยุชุมชนนั้นจะไม่ได้ทั้งหมดอย่างแน่นอน

(ค) การบริหารงานวิทยุชุมชนแบบธุรกิจ วิทยุชุมชนแบบนี้หากนำเอาเกณฑ์เรื่อง “ความเป็นเนื้อแท้ของวิทยุชุมชน” มาจับ ก็ไม่อาจแน่ใจได้ว่า “เป็นวิทยุชุมชนที่มีอวัยวะครบทั้ง 32” หรือไม่ เนื่องจากวิทยุชุมชนประเภทนี้ น่าจะมีเป้าหมายหลักอยู่ที่ “การแสวงหากำไร” ของการดำเนินงาน ดังนั้น จึงได้นำเอารูปแบบและหลักการบริหารจัดการแบบธุรกิจมาใช้ แต่ทว่า ดำเนินการอยู่ภายใต้ชื่อ “วิทยุชุมชน” วิทยุชุมชนประเภทนี้ก็คงจะมีลักษณะร่วมกับวิทยุชุมชนที่อยู่ใต้ร่มธงของภาครัฐ กล่าวคือ ถึงแม้จะดำรงสภาพชีวิตอยู่ได้ แต่ทว่า ก็มีได้มีอยู่เพื่อทำหน้าที่ของวิทยุชุมชนอย่างแท้จริง

1.3 บทสรุปเบื้องต้นและชั่วคราวเรื่อง “การบริหารจัดการวิทยุชุมชน”

(i) ความสำคัญของงานบริหารจัดการในเรื่องวิทยุชุมชน ความสำคัญของงานบริหารจัดการในเรื่องวิทยุชุมชนนั้น มีเหตุผลรองรับทั้งในเชิงหลักการ/ทฤษฎี และเหตุผลในภาคปฏิบัติการ

เหตุผลในเชิงหลักการ/ทฤษฎีนั้น เกิดมาจากบทสรุปของการศึกษาเรื่องการกระจายเสียงของชุมชน (Local/Community Broadcasting) ที่ว่า องค์ความรู้ที่คนจะทำงานเรื่องการกระจายเสียงชุมชนจะต้องมีนั้น อย่างน้อยที่สุดจะต้องมีอยู่ 5 ส่วนดังในภาพ



ภาพที่ 3 : องค์ห้าของความรู้เรื่องวิทยุชุมชน

จากองค์ความรู้ทั้ง 5 ส่วนนี้ มีความหมายว่า หากคนทำงานวิทยุชุมชนต้องการจะทำวิทยุให้สามารถก่อตั้งได้ ดำรงอยู่ต่อไปอย่างยาวนาน และดำรงอยู่เพื่อทำหน้าที่ของวิทยุชุมชนได้อย่างแท้จริงแล้ว คนทำงานจะต้องมีองค์ความรู้ที่ครบถ้วนทั้ง 5 หมวด

ส่วนเหตุผลในภาคปฏิบัติการนั้น ก็ได้มีคำตอบจากกรณีรูปธรรมมากมายดังที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้นว่า หากคนทำงานวิทยุชุมชนมีแต่ความรู้เรื่องการผลิตรายการ แต่ขาดความรู้เรื่องการบริหารจัดการ หรือมีองค์ความรู้เรื่องการระดมการมีส่วนร่วม/สนับสนุนจากส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไม่เพียงพอ วิทยุชุมชนที่ทำอยู่นั้น ก็จะมีชะตาถึงขาดไม่ช้าก็เร็ว หรือแม้ดำรงอยู่ได้ ก็มีอาการฟิสิกการไม่สมบูรณ์

(ii) เอกลักษณ์ของการบริหารจัดการวิद्यุชุมชนแบบประชาชน ในขณะที่วิद्यุชุมชนเป็นวิद्यุที่ถือกำเนิดมาหลังวิद्यุ 2 ประเภทที่มีมาก่อนล่วงหน้า คือวิद्यุสาธารณะของรัฐ และวิद्यุธุรกิจการค้า ดังนั้น วิद्यุชุมชนจึงมีลักษณะร่วมคล้ายๆ กับวิद्यุรุ่นพี่ทั้ง 2 ประเภท แต่ในเวลาเดียวกัน วิद्यุชุมชนก็มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่แตกต่างออกไป

ในเรื่องการบริหารจัดการก็เช่นเดียวกัน กล่าวคือไม่ว่าจะเป็นวิद्यุประเภทใด ก็คงต้องมี “งานบริหารจัดการ” เป็นหัวใจสำคัญห้องหนึ่งของการดำเนินงาน เนื่องจากงานวิद्यุชุมชนนั้นเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มคน มีลักษณะการทำงานที่สม่ำเสมอเป็นประจำทุกวัน ฯลฯ แต่ทว่า หลักการบริหารจัดการของวิद्यุชุมชนนั้น ก็มีข้อแตกต่างจากการบริหารจัดการของวิद्यุสาธารณะและวิद्यุธุรกิจ เช่น เรื่องการบริหารจัดการงบประมาณ

แม้ว่าจะเป็นข้อเท็จจริงที่ว่า วิद्यุทุกประเภทต้องมีการแสวงหารายได้เพื่อนำมาใช้จ่ายในเรื่องการผลิตรายการ หรือซ่อมแซมอุปกรณ์ แต่ทว่า ในขณะที่เป้าหมายของการแสวงหารายได้ของวิद्यุการค้านั้นจะมุ่งที่การ “แสวงหากำไร” (Profit Making) ด้วย แต่ทว่า วิद्यุชุมชนมิได้มีเป้าหมายเพื่อการแสวงหากำไร (Not- Profit Making)

หรือในกรณีของการบริหารบุคลากรก็เช่นเดียวกัน ในขณะที่เกณฑ์การคัดเลือกคนเข้ามาทำงานในวิद्यุสาธารณะรัฐ จะใช้หลักเกณฑ์เรื่อง “ความเชี่ยวชาญ/ความเป็นมืออาชีพ” (Expertise/Professional) เป็นสำคัญ แต่วิद्यุชุมชนนั้นมิใช่เป็น “วิद्यุของมืออาชีพ” แต่เป็น “วิद्यุของอาสาสมัคร” (Radio of the volunteer) ดังนั้น หลักเกณฑ์การคัดเลือกคนเข้ามาทำงานจึงแตกต่างออกไป (เช่น เน้นการมีจิตใจเพื่อสาธารณะมากกว่าความเป็นมืออาชีพ) รวมทั้งลักษณะของคนทำงานส่วนใหญ่ที่มิใช่เป็น “พนักงาน/เจ้าหน้าที่ประจำ” หากแต่เป็น “อาสาสมัคร” จึงต้องมีระบบการบริหารงานและบริหารบุคลากรที่เน้นการหมุนเวียนจัดระบบอาสาสมัครเป็นหลัก

(iii) สถานะของ “งานบริหารจัดการ” ในวิद्यุชุมชน ความมีประสิทธิภาพของการบริหารจัดการนั้น จะมีสถานะเป็นทั้ง “ตัวชี้วัด” (Indicator) ถึงความเข้มแข็งของวิद्यุชุมชนนั้นๆ รวมทั้งบ่งชี้ว่า วิद्यุชุมชนนั้นเป็นแบบ “ของปลอมหรือของแท้” อีกด้วย

ในทางกลับกัน ประสิทธิภาพของงานบริหารจัดการก็จะทำหน้าที่เป็น “เครื่องมือ/กลไกในการพัฒนา” (Tool) วิद्यุชุมชนให้เข้มแข็ง หรือช่วยให้วิद्यุชุมชนดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายของจริง คือการเป็นวิद्यุโดยประชาชน ของประชาชน และเพื่อประชาชน

(iv) การบริหารวิद्यุชุมชน : ไม่ (น่าจะ) มีสูตรเดียวกันทั่วประเทศ คุณลักษณะหนึ่งที่ทำให้วิद्यุชุมชนแตกต่างจากวิद्यุสาธารณะและวิद्यุธุรกิจก็คือ วิद्यุชุมชนนั้นจะมี “ความหลากหลาย” มากกว่าอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นพันธกิจ/บทบาทหน้าที่/รูปแบบเนื้อหา รวมทั้งการบริหารจัดการ

ด้วย ทั้งนี้ เนื่องจากคุณสมบัติพิเศษเฉพาะตัวของวิद्यุชุมชนที่ถือกำเนิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของแต่ละชุมชนเป็นสำคัญ และในสภาพความเป็นจริง ชุมชนแต่ละแห่ง/แต่ละประเภทล้วนมีลักษณะที่แตกต่างกัน โฉมหน้าของวิद्यุชุมชนในแต่ละแห่งจึงน่าจะแตกต่างกันไปด้วย

อนึ่ง เป็นที่น่าสังเกตว่า เมื่อมีการผลิตบุคลากรไปดำเนินงานวิद्यุภาครัฐหรือภาคธุรกิจนั้น มักจะมีการจัดสอน/ฝึกอบรมให้บุคลากรเหล่านั้นมีความรู้เรื่อง “การบริหารจัดการวิद्यุ” โดยมีเนื้อหาการเรียนการสอนอย่างเป็นเรื่องเป็นราวและเป็นระบบ ผ่านการดำเนินงานของสถาบันการศึกษาต่างๆ และหลังจากที่เรียนรู้หลักการในภาคทฤษฎีแล้ว ก็สามารถจะนำไปปรับประยุกต์ใช้งานได้จริงเมื่อออกไปปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นสถานีวิद्यุแห่งใดก็ตาม ซึ่งน่าจะหมายความว่าองค์ความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการวิद्यุสาธารณะหรือวิद्यุธุรกิจนั้น มีลักษณะที่ค่อนข้างรวมศูนย์/เป็นมาตรฐานแบบเดียวกัน

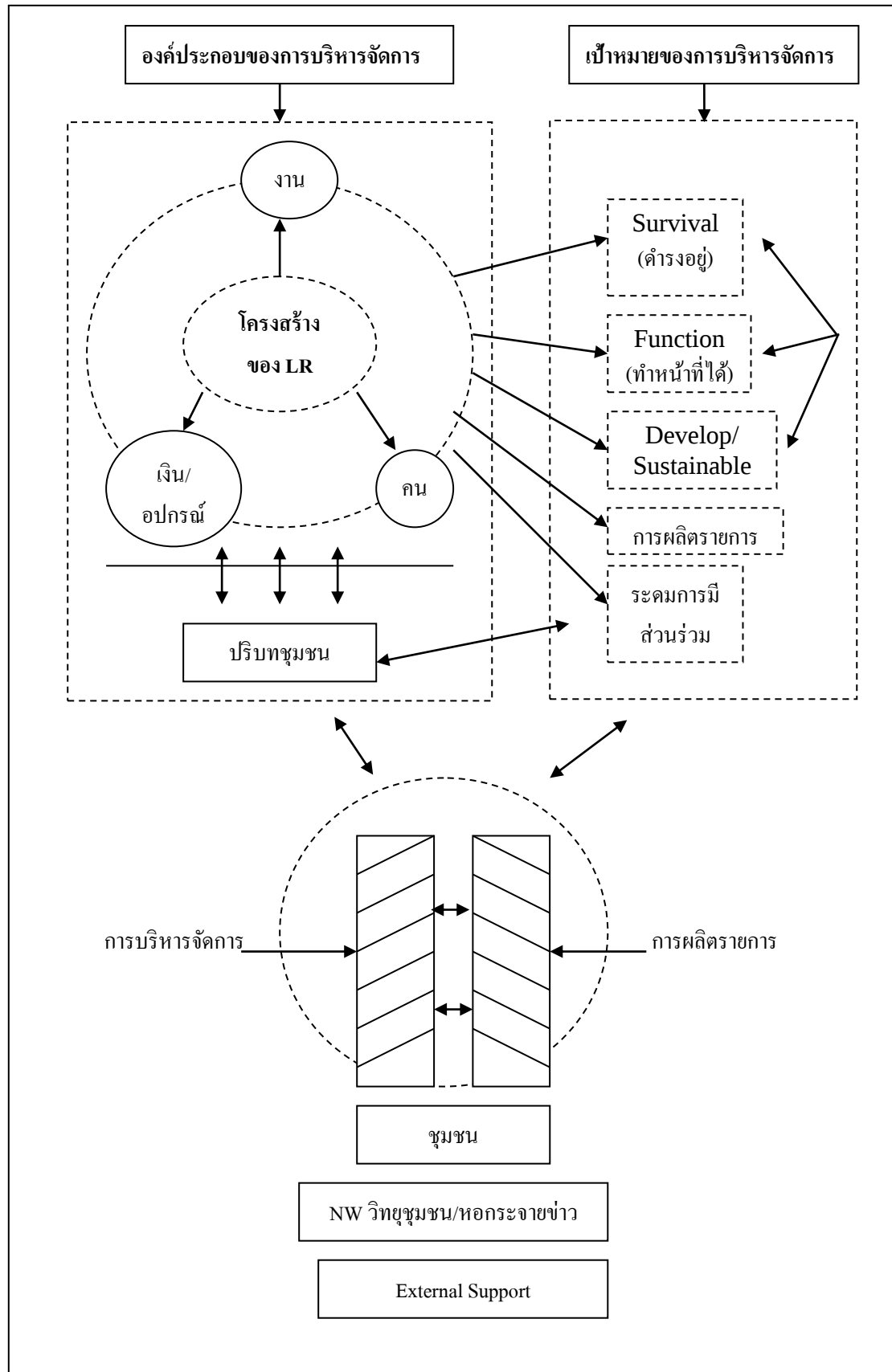
ส่วนการดำเนินงานด้านวิद्यุชุมชนในประเทศไทยนั้น แม้ว่าผลจากการบังคับใช้รัฐธรรมนูญฉบับปี พ.ศ.2540 มาตรา 40 จะมีผลให้เกิดวิद्यุชุมชนขึ้นในท้องถิ่นภูมิภาคต่างๆ รวมทั้งในบางแห่งก็ได้มีการจัดฝึกอบรมเรื่อง “การผลิตรายการ” ด้วย แต่ทว่า สำหรับความรู้ในเรื่อง “การบริหารจัดการวิद्यุชุมชน” นั้น จะมีการจัดสอนหรือฝึกอบรมน้อยมากหรือแทบไม่มีเลย ผลสืบเนื่องที่ตามมาจึงมีหลายรูปแบบ เช่น กลุ่มคนทำงานบางกลุ่มที่เคยมีประสบการณ์กับการจัดวิद्यุสาธารณะหรือวิद्यุธุรกิจมาก่อน ก็จะโยกองค์ความรู้เดิมมาใช้ สำหรับกลุ่มคนที่ไม่มีความรู้เลย ก็ต้องใช้วิธีลองผิดลองถูกเอาเอง เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้ ปัญหาองค์ความรู้เรื่อง “การบริหารจัดการวิद्यุชุมชน” จึงเป็นปัญหา 2 ชั้น ชั้นแรกก็คือ ยังขาดการฝึกฝนอบรมเรื่องการบริหารจัดการวิद्यุชุมชนอย่างเพียงพอเช่นเดียวกับกระบวนการของวิद्यุสาธารณะ/วิद्यุธุรกิจ ชั้นที่สองก็คือ เนื่องจากความหลากหลายกระจายตัวของวิद्यุชุมชน จึงมีคำถามว่า หากจะมีการจัดอบรมฝึกสอนกันจริงๆ จะมี “องค์ความรู้อะไรบ้างที่เป็นแก่นแกนกลางของการบริหารจัดการวิद्यุชุมชน” คำถามนี้ ยังคงรอคอยคำตอบจากงานศึกษาวิจัยอยู่

สำหรับตัวแปรบางตัวที่อาจจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับโฉมหน้า/รูปแบบของการบริหารจัดการวิद्यุชุมชนนั้น มรรยาท (2546) ระบุว่า ที่มาของวิद्यุชุมชนในประเทศไทยนั้น มีจุดกำเนิดมาจากการก่อตั้งของกลุ่มบุคคล 3 ประเภท คือ มาจากแกนนำกลุ่มหนึ่ง มาจากเครือข่ายและมาจากชุมชนทั้งหมด ดังนั้น สิ่งที่น่าจะศึกษาต่อไปก็คือ จุดกำเนิดของกลุ่มบุคคลทั้ง 3 ประเภทนั้น ส่งผลต่อรูปแบบของการบริหารจัดการวิद्यุชุมชนหรือไม่ อย่างไร

2. กรอบแนวคิดของการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการวิทยุชุมชน

ในที่นี้ ผู้เขียนจะขอนำเสนอกรอบแนวคิดกว้างๆ เกี่ยวกับ “การบริหารจัดการวิทยุชุมชน” ว่ามีส่วนประกอบที่เกี่ยวข้อง ดังที่แสดงในภาพ



ภาพที่ 4 : กรอบแนวคิดเรื่อง "การบริหารวิทยุชุมชน"

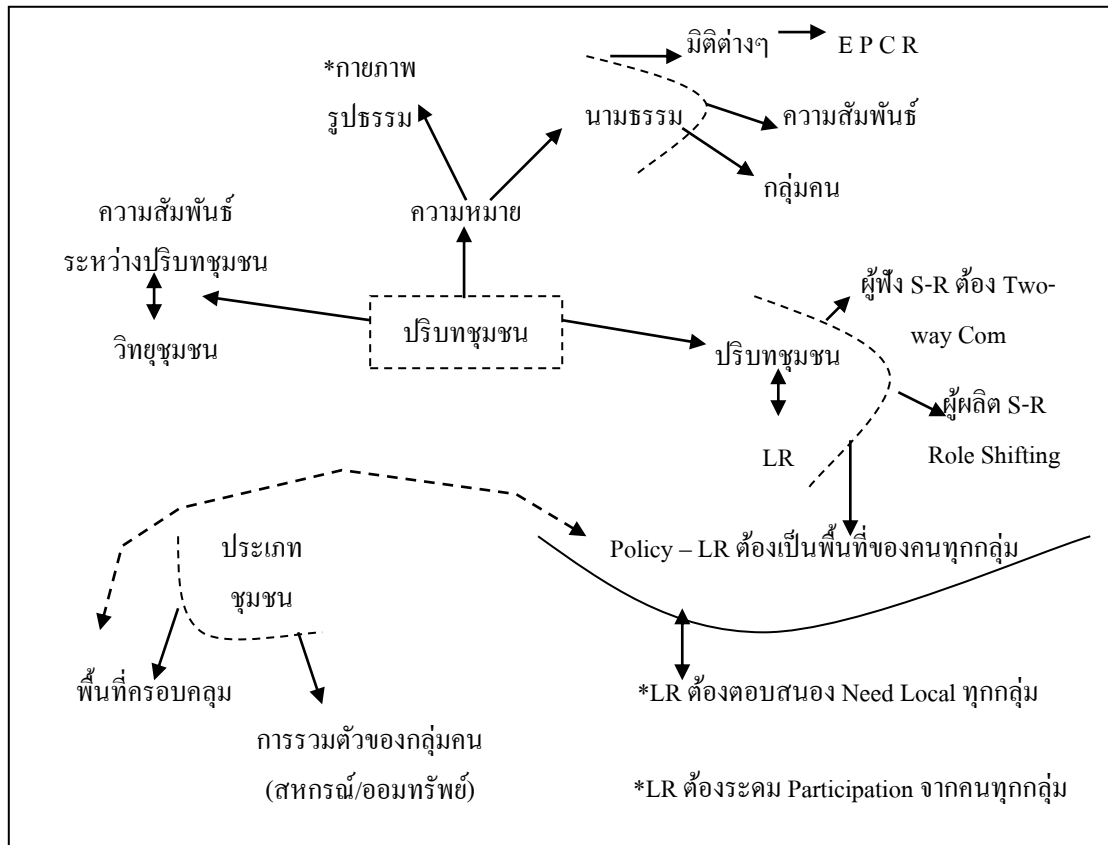
จากภาพนี้จะเห็นส่วนประกอบใหญ่ๆ 4 ส่วนด้วยกัน คือ

- (1) บริบทชุมชน เนื่องจากวิทยุชุมชนนั้นเป็น สื่อที่อยู่ท่ามกลาง “ชุมชน” ดังนั้น บริบทชุมชนจึงมีความสัมพันธ์แบบซึ่งกันและกันกับวิทยุชุมชน (ดูรายละเอียดต่อไป)
 - (2) องค์ประกอบของการบริหารจัดการวิทยุชุมชน จะประกอบด้วย 4 ส่วน โดยมีส่วนประกอบแรกคือ โครงสร้างวิทยุชุมชนทำหน้าที่ประดุจเป็น “ดุมล้อ” ที่จะหมุนเอาส่วนประกอบของการบริหารอีก 3 ส่วนคือ การบริหารคน (บุคลากร) การบริหารงาน และการบริหารเงิน/อุปกรณ์ให้เคลื่อนตามไป
 - (3) เป้าหมายของการบริหารจัดการ เนื่องจากการบริหารนั้น เป็นการลงมือกระทำการ/ดำเนินการด้วยทรัพยากรที่มีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ดังนั้น การที่ลักษณะการบริหารจะออกมาในรูปแบบใด ก็ย่อมขึ้นอยู่กับว่า การบริหารนั้นเป็นไปเพื่อบรรลุเป้าหมายอะไร
- สำหรับการกำหนดเป้าหมายของการบริหารจัดการวิทยุชุมชนในที่นี้แบ่งเป็น 3 ส่วนหลักๆ
- ส่วนแรก มี 3 เป้าหมายที่สัมพันธ์ต่อเนื่องกับชีวิตของวิทยุชุมชน กล่าวคือ ขั้นแรกนั้น ต้องรักษาชีวิตของวิทยุชุมชนให้อยู่รอด เมื่ออยู่แล้วก็ต้องทำหน้าที่ให้ได้ตามที่ถูกกำหนดมา และท้ายที่สุดก็คือ จะพัฒนาและรักษาชีวิตเอาไว้ให้ยืนยาวได้อย่างไร
- ส่วนที่สอง เป็นเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับ “ผลผลิต” (Product) สำคัญของวิทยุชุมชน คือ การบริหารจัดการเพื่อการผลิตรายการ
- ส่วนที่สาม เนื่องจากลักษณะเฉพาะของวิทยุชุมชน คือเป็นการสื่อสารแบบมีส่วนร่วมจากทุกส่วนเกี่ยวข้อง จึงต้องมีการบริหารจัดการเพื่อการระดมการมีส่วนร่วม
- (4) การทำงานของส่วนประกอบทั้ง 3 ส่วนที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะอยู่ภายใต้กรอบของ องค์ความรู้ทั้ง 5ของเรื่องวิทยุชุมชน

จากนี้ จะขอพิจารณาส่วนประกอบแต่ละส่วนในรายละเอียดต่อไป

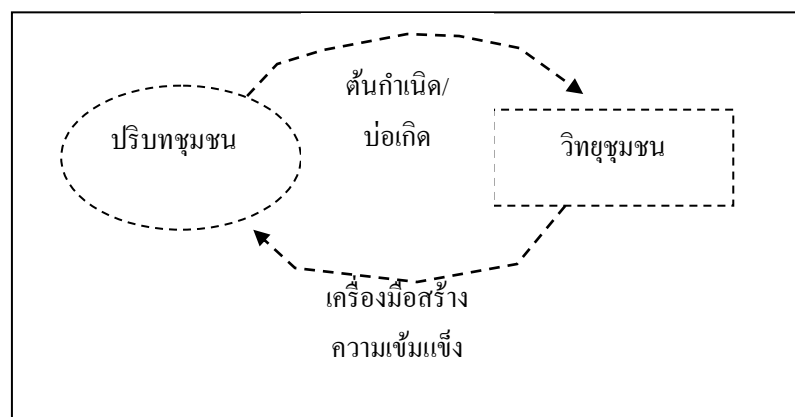
3. การศึกษาบริบทชุมชน

ผู้เขียนจะนำเสนอแง่มุมต่างๆ เกี่ยวกับการทำความเข้าใจในบริบทชุมชน เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่าง “บริบทชุมชน” กับ “วิทยุชุมชน” นั้น ต่างเป็นทั้งเหตุและผลซึ่งกันและกัน



ภาพที่ 5 : การศึกษาปริมณฑลชน

(3.1) ความสัมพันธ์ระหว่างปริมณฑลชนกับวิทยุชุมชน



ภาพที่ 6 : ความสัมพันธ์แบบซึ่งกันและกันระหว่างปริมณฑลชนกับวิทยุชุมชน

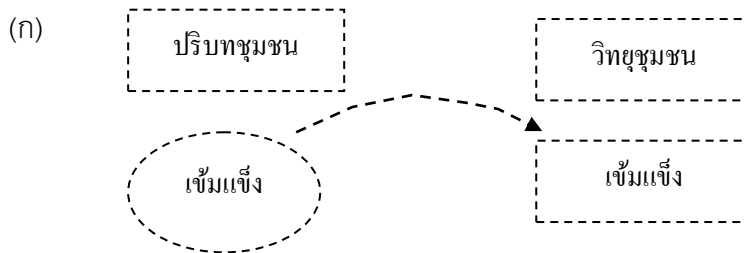
เริ่มจากจุดตั้งต้นที่ว่า ปริมณฑลชนจะเป็น “ต้นเหตุหรือบ่อเกิด” ให้แก่โฉมหน้าของวิทยุชุมชน เนื่องจากวิทยุชุมชนนั้นก่อเกิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน ชุมชนมีความต้องการแบบใด วิทยุชุมชนก็จะบ่งชี้ไปทางนั้น ตัวอย่างเช่น ในชุมชนแถบ จ.จันทบุรี ซึ่งประชาชนมีอาชีพหลักคือ การทำสวนผลไม้และการเลี้ยงปลาในพอลอย ก็ไม่น่าแปลกใจแต่อย่างใดที่

รายการต่างๆ ในวิทยุชุมชน จ.จันทบุรี จะมีเนื้อหาที่เกี่ยวกับความรู้ในการทำสวนผลไม้และการเจียระไนพลอย (ดูสุรินทร์, 2533)

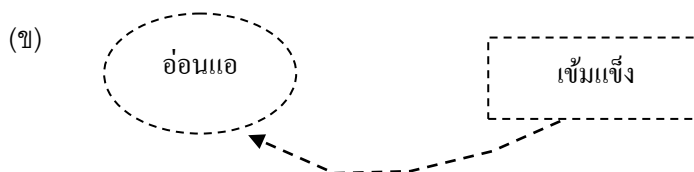
สำหรับความสัมพันธ์ขั้นแรกนี้จะสามารถใช้เป็น “เครื่องตรวจวัด” ได้ว่า วิทยุชุมชนนั้นได้แสดงบทบาทหน้าที่ที่ตอบสนองชุมชนได้จริงหรือไม่ (ดูรายละเอียดต่อไป)

ในทางกลับกัน เมื่อวิทยุชุมชนถือกำเนิดขึ้นมาแล้ว วิทยุชุมชนก็จะหวนกลับไปทำหน้าที่เป็น “กลไกหนึ่งท่ามกลางกลไกอื่นๆ” ในการเสริมความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน ไม่ว่าจะเป็นกลไกในการระแวดระวังป้องกันปัญหา เช่น วิทยุชุมชนเพื่อการเตือนภัยพิบัติจากธรรมชาติ หรือเป็นกลไกในการพัฒนาชุมชนให้ยั่งยืน เช่น การใช้วิทยุชุมชนเพื่อสร้างเสริมสุขภาพของชุมชน

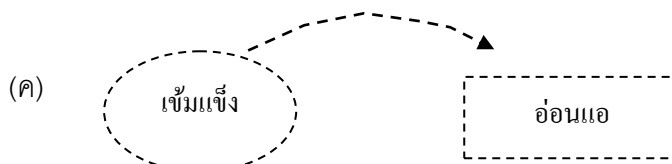
จากสถานะที่บริบทชุมชนและวิทยุชุมชนต่างเป็นทั้งเหตุและผลซึ่งกันและกันนี้ ในงานศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบริบทชุมชนกับวิทยุชุมชน เมื่อใช้เกณฑ์เรื่อง “ความเข้มแข็ง” มาเป็นเกณฑ์ เราอาจจะได้พบแบบแผนความสัมพันธ์ออกมาหลายรูปแบบ ดังนี้



บริบทชุมชนเข้มแข็ง สามารถให้กำเนิดวิทยุชุมชนที่เข้มแข็งด้วย โดยต่อมาวิทยุชุมชนจะทำหน้าที่ที่เป็น “กลไกธำรงรักษาความเข้มแข็งของชุมชน”



ชุมชนไม่ค่อยเข้มแข็งนัก แต่วิทยุชุมชนเข้มแข็ง ในกรณีนี้วิทยุชุมชนจะกลายเป็น “กลไกสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน” ได้



ชุมชนเข้มแข็ง แต่ทว่าการดำเนินงานของวิทยุชุมชนยังไม่เข้มแข็ง ในกรณีนี้ต้องระดมพลังชุมชนให้เข้ามาหนุนเสริมความเข้มแข็งให้แก่วิทยุชุมชน

(3.2) ความหมายของคำว่า “ปริบทชุมชน”

คำว่า “ปริบทชุมชน” นั้น อาจจะนิยามได้หลายมิติ คือ

3.2.1) มิติที่เป็นรูปธรรม/กายภาพ/พื้นที่หมู่บ้าน ในแง่นี้ คำว่า “ชุมชน” มักจะหมายถึงพื้นที่ที่ขอบเขตของวิทยุชุมชนนั้นสามารถจะส่งกระจายเสียงไปได้ถึง เช่น ภายในรัศมี 10 กิโลเมตร (1 กิโลเมตร) มิติดังนี้จะมีผลสำคัญจาก “รู้ขอบเขต” จน “เห็นไปถึงกลุ่มคน” กล่าวคือ เมื่อทราบว่าวิทยุชุมชนนั้นส่งกระจายเสียงไปได้ไกลถึงไหน ผู้จัดวิทยุก็จะรู้ว่า “ใครเป็นผู้ฟัง” ของเรา

การที่ล่วงรู้ว่าใครเป็นผู้ฟังของวิทยุชุมชนนั้น มีความสำคัญตามมาอีกหลายประการ เริ่มตั้งแต่ความสำคัญขั้นพื้นฐานเลยว่า วิทยุชุมชนนั้นดำรงอยู่ก็เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ฟัง ดังนั้น ก่อนจะรู้ว่า “ความต้องการของผู้ฟังคืออะไร” ก็ต้องรับรู้ก่อนว่า “ผู้ฟังของเราเป็นใคร” ฉะนั้น ในขณะที่การทำวิทยุสาธารณะหรือวิทยุการค้ำอาจจะ “พูดออกไป ไม่รู้ว่าใครฟังบ้างหรือคนฟังเป็นใคร” แต่วิทยุชุมชนจะทำงานแบบวิทยุสองประเภทนั้นไม่ได้ เพราะวิทยุชุมชนจะต้องตอบคำถามของข้อสอบถามแรกให้ผ่านให้ได้ว่า “คนฟังของเราเป็นใคร” นี่เป็น “เอกลักษณ์ที่สร้างความแตกต่างอันโดดเด่นจุดแรกของวิทยุชุมชน”

ส่วนความสำคัญลำดับต่อไปนั้น ก็เป็นเรื่อง “คุณลักษณะและธรรมชาติของวิทยุชุมชน” เอง ซึ่งมี “หัวใจหนึ่งคือการสื่อสารแบบมีส่วนร่วม” (Participatory Communication) ในภาคปฏิบัติก็คือ จะต้องให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในวิทยุชุมชนซึ่งมีหลายระดับ

(ก) ระดับการเป็นผู้ฟัง คุณลักษณะสำคัญของวิทยุชุมชนที่แตกต่างจากวิทยุสาธารณะ/ธุรกิจก็คือ การสื่อสารระหว่างผู้จัดรายการวิทยุกับผู้ฟังจะไม่เป็นไปแบบการสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) แต่ทว่า จะต้องเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง เช่น หลังจากจัดรายการแล้ว (จากผู้ส่ง – Sender (S) → ไปยังผู้รับสาร Receiver (R)) จะต้องมีการปฏิกริยาย้อนกลับ (Feedback) จากผู้ฟัง (R) มายังผู้ส่ง (S)

การมีปฏิกริยาย้อนกลับนี้ อาจจะเป็นไปแบบ **กลยุทธ์เชิงตั้งรับ** เช่น หลังจากจัดรายการแล้ว ก็มีผู้ฟังโทรศัพท์เข้ามา เขียนจดหมายเข้ามา ฯลฯ แต่นักจัดรายการวิทยุชุมชนจะรอให้แต่กลยุทธ์เชิงรับตามยถากรรมไม่ได้ แต่จะต้องมี **กลยุทธ์เชิงรุก** คือ ต้องมีการจัดทำสำรวจความคิดเห็นของผู้ฟังเป็นครั้งคราว โดยน่าจะต้องถือเป็น “นโยบาย” (ทำบังคับ) ของการทำงานวิทยุชุมชน

(ข) ระดับการเป็นผู้ร่วมผลิต เนื่องจากคุณลักษณะของวิทยุชุมชนนั้น ผู้จัดรายการกับผู้ฟังจะไม่แยกบทบาทกันอย่างตายตัว/เด็ดขาด/ตลอดเวลา แต่ทว่าในบางวาระโอกาสจะมีการเล่น

“สลับบทบาทกัน” (Role Shifting) ดังนั้น “ผู้ฟังในวันนี้” จึงอาจจะมาเป็นแขกรับเชิญ/ผู้ร่วมจัดรายการ/เจ้าของรายการ ในวันพรุ่งนี้” ซึ่งถือเป็นการมีส่วนร่วมของชุมชนในระดับเป็นผู้ผลิต

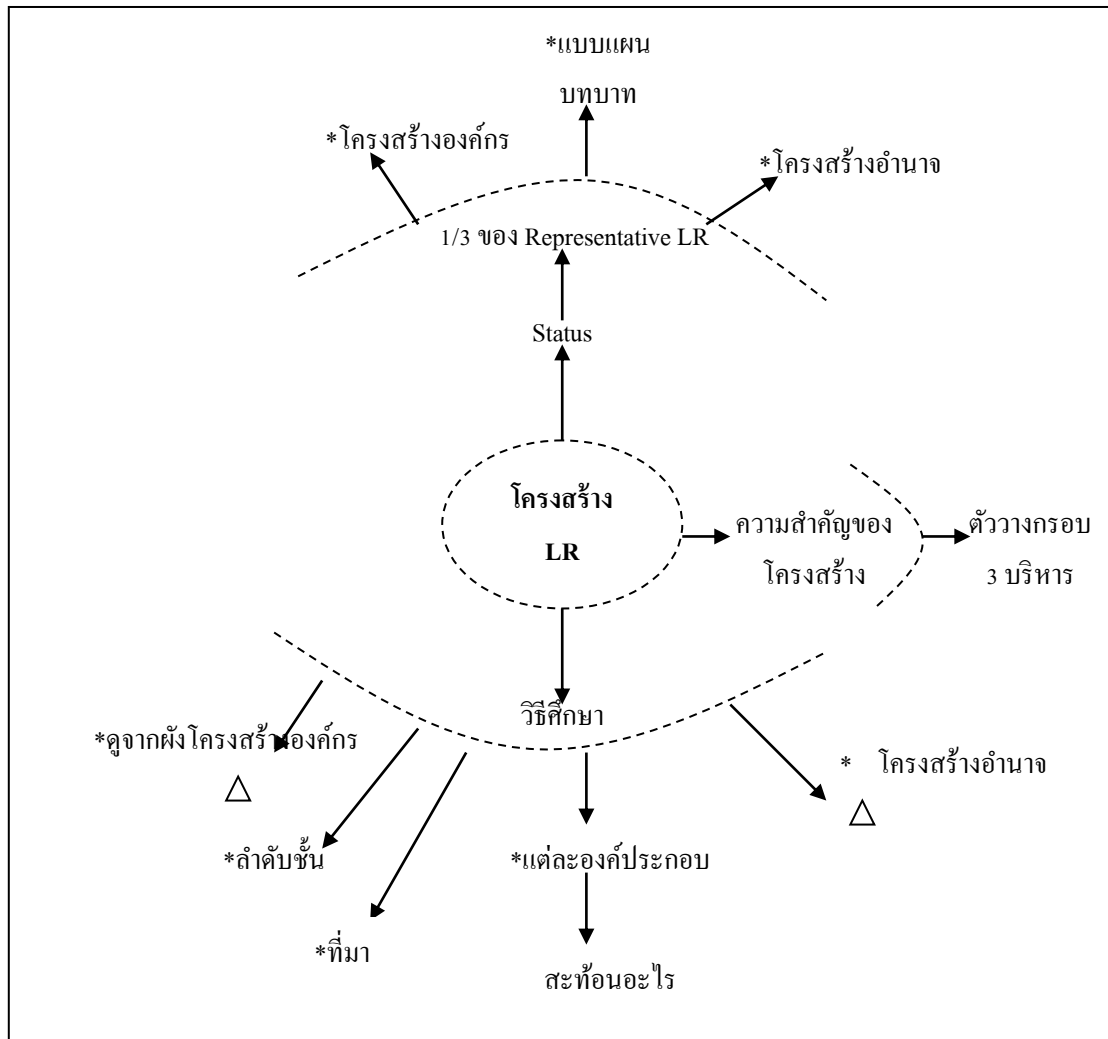
(ค) ระดับการเป็นผู้บริหารจัดการ/วางแผนนโยบาย ซึ่งเป็นระดับการมีส่วนร่วมที่สูงที่สุดของชุมชนในวิทยุชุมชน ในระดับนี้ตามหลักการแล้ว คณะกรรมการดำเนินงานของวิทยุชุมชน ควรจะเป็นตัวแทนของคนทุกกลุ่มในชุมชน (แม้จะยังทำไม่ได้เลยในตอนเริ่มแรกก่อตั้งวิทยุชุมชน แต่ก็ควรมีแผนงานที่จะกระจายการมีส่วนร่วมในระดับคณะกรรมการให้ทั่วถึงในคนทุกๆ กลุ่ม)

ดังนั้น ในการสำรวจบริบทชุมชน นอกจากจะสำรวจสภาพการทำมาหากิน การเมืองการปกครอง วัฒนธรรมศาสนาของชุมชนแล้ว ลักษณะพิเศษที่เฉพาะตัวของการสำรวจบริบทชุมชนในงานวิทยุชุมชนก็คือ ต้องมีการสำรวจการรวมตัวของคนกลุ่มต่างๆ ในชุมชน เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องตรวจวัดว่า คณะกรรมการมีตัวแทนมาจากคนทุกกลุ่มหรือยัง

มีข้อสังเกตว่า ในงานเขียนที่เกี่ยวข้องกับวิทยุชุมชนนั้น มักจะมีการเขียนถึง “ชุมชน/ชาวบ้าน” อย่างลอยๆ เป็นนามธรรม ซึ่งเป็นลักษณะของ “วิทยุสาธารณะ” ที่มักจะพูดถึง “ผู้ฟังอย่างลอยๆ” สำหรับวิทยุชุมชนแล้ว คำว่า “ชุมชน/ชาวบ้าน/ผู้ฟัง” นั้น ควรจะระบุให้เป็นรูปธรรมให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เช่น กลุ่มคน ช่วงอายุ ฐานะทางเศรษฐกิจ กลุ่มอาชีพ ฯลฯ เพราะการรู้จัก “ผู้ฟัง” ที่เรียกว่า “บริบทชุมชน” อย่างเป็นรูปธรรมมากที่สุด จะส่งผลต่อการทำงานของวิทยุชุมชนอย่างมาก (ดูรายละเอียดต่อไป)

3.2.2) บริบทชุมชนในความหมายอื่นๆ นอกเหนือจาก “ชุมชน” ในความหมายที่เป็นพื้นที่ทางกายภาพ เช่น ขอบเขตของหมู่บ้านแล้ว ในสภาพความเป็นจริง คำว่า “ชุมชน” นั้น ได้ขยายขอบเขตกว้างขวางออกไป เช่น การรวมตัวของกลุ่มคนที่มีเป้าหมายและผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น สมาคมชาวไร่/เกษตรกร เครือข่ายสหกรณ์ เครือข่ายออมทรัพย์ ฯลฯ และชุมชนเหล่านี้ได้ใช้ “วิทยุชุมชน” เป็นเครื่องมือประสานข่าวสาร/ความรู้/ความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิก เช่น กรณีวิทยุชุมชนเมืองนครขอนแก่น (พวงชมพู, 2549) ดังนั้น วิธีการศึกษาบริบทของชุมชนในความหมายที่นอกเหนือไปจาก “ชุมชนหมู่บ้าน/ชุมชนพื้นที่” จึงต้องขยายออกไป โดยอาจจะประยุกต์ใช้วิธีการศึกษาองค์กร/ประชาคม/ประชาสังคม

4. การศึกษาโครงสร้างวิद्यุชุมชน



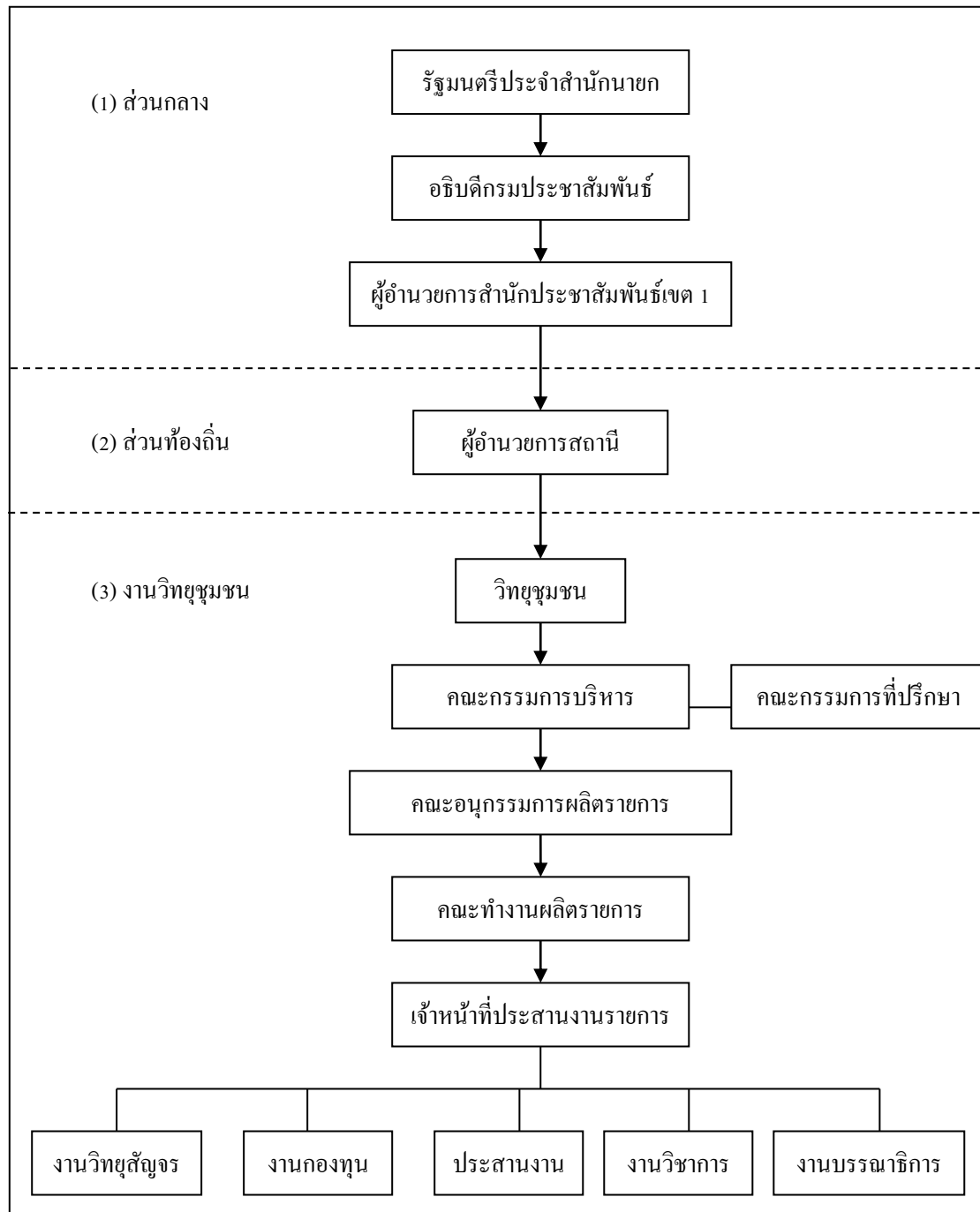
ภาพที่ 7 : ภาพรวมการศึกษาโครงสร้างวิद्यุชุมชน

(4.1) มองโครงสร้างแล้วเห็นอะไร Nair+White (1997) ตั้งข้อสังเกตเอาไว้ว่า เมื่อมีการเปลี่ยนระบบการสื่อสารจากแบบเดิมมาเป็นการสื่อสารแบบทางเลือก สิ่งแรกที่เราจะมองเห็นได้อย่างชัดเจนที่สุดก็คือ **การปรับเปลี่ยนตัวองค์กร** ซึ่งหมายถึงองค์ประกอบ 3 ส่วนที่สำคัญๆ คือ

- (ก) โครงสร้างองค์กร
- (ข) แบบแผนของบทบาทหน้าที่ต่างๆ
- (ค) โครงสร้างอำนาจ

ในที่นี้ เราจะให้ความสนใจกับตัวโครงสร้างของวิद्यุชุมชน ซึ่งหมายความว่าถึงแผนผังที่มีการจัดวางตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ ที่บ่งบอกถึงสายการบังคับบัญชา/การควบคุม/สั่งการ ดังตัวอย่างโครงสร้างของวิद्यุชุมชนของคนโคราช ซึ่งเป็นโครงการนำร่องของกรมประชาสัมพันธ์และเป็นวิद्यุ

ที่ยังอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของกรมประชาสัมพันธ์ มีสถานะเป็นรายการหนึ่งของวิทยุกรรม
ประชาสัมพันธ์ (วีรพงษ์, 2545)



ภาพที่ 8 : โครงสร้างของวิทยุชุมชน จ.นครราชสีมา (2545)

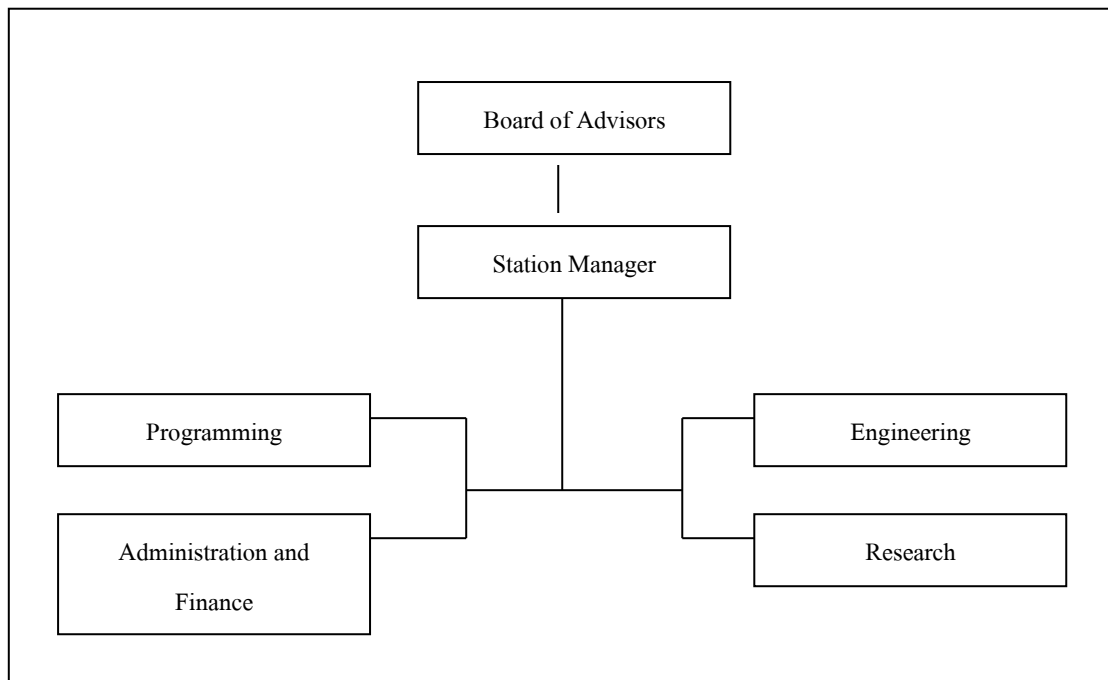
จากโครงสร้างดังกล่าวนี้ จะมีข้อสังเกตได้หลายประการ ดังนี้

- (i) โครงสร้างส่วนบนที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับส่วนล่าง/ส่วนท้องถิ่นที่มีต่อวิทยุชุมชน นั้นจะมีอยู่หลายชั้น ซึ่งต้องสร้างปัญหาเรื่องความคล่องตัวในการทำงานอย่างแน่นอน

(ii) มีการแบ่งแยกระหว่างคณะกรรมการบริหารซึ่งถือเป็นฝ่ายนโยบาย และ คณะอนุกรรมการผลิตรายการ/คณะทำงานผลิตรายการ ซึ่งถือว่าเป็นฝ่ายปฏิบัติการ การแบ่งแยกอย่างเด็ดขาด เป็นการออกแบบโครงสร้างที่ทำให้ง่ายต่อการเกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายนโยบายกับฝ่ายปฏิบัติการ

(iii) การมี “แผนงานต่างๆ” นั้น สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญแก่งานในแต่ละแผนก เช่น การมีแผนกวิทยุสัญญาณ หรือแผนกงานบรรณาธิการ (ซึ่งแปลว่า เน้นการควบคุมเนื้อหาสาระที่ออกอากาศ)

ภาพโครงสร้างดังกล่าว จะเห็นความแตกต่างได้อย่างชัดเจนมากขึ้นหากนำไปเปรียบเทียบกับภาพโครงสร้างของวิทยุชุมชนตามหลักการที่ควรจะเป็นที่ David M.J.R. (1993) นำเสนอเอาไว้ดังนี้ (Valbuena, 1993)



ภาพที่ 9 : โครงสร้างวิทยุชุมชนตามหลักการ

4.2) จากโครงสร้าง แล้วเป็นไปอย่างไร คำถามก็คือ บทบาทหน้าที่ของโครงสร้างนั้นคืออะไร ซึ่งในการตอบคำถามนี้ เราอาจจะต้องย้อนกลับมาดูว่า ธรรมชาติของโครงสร้างนั้นคืออะไร จากตัวอย่างรูปธรรมที่ยกมาข้างต้น จะชี้ให้เห็นว่า “โครงสร้างเป็นกรอบ/ขอบเขตที่ล้อมรอบองค์กรใดองค์กรหนึ่งเอาไว้” ดังนั้น กรอบนี้จึงเป็นตัวกำหนดอีกหลายสิ่งหลายอย่างที่จะติดตามมา

เพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ของโครงสร้างวิเทศชุมชนได้ง่ายขึ้น จะขอเปรียบเทียบโครงสร้างของวิเทศชุมชนกับการเล่นฟุตบอล ซึ่งจะเห็นได้ว่า โครงสร้างวิเทศชุมชนนั้นเปรียบได้กับ 3 สิ่งในการเล่นฟุตบอล คือ

- (i) โครงสร้างเป็นเส้นขอบสนาม ซึ่งหมายความว่าทุกคนที่เข้ามาอยู่ภายในโครงสร้างนี้ จะรับทราบถึงขอบเขตภาระหน้าที่ขององค์กร เช่น วิเทศชุมชนเป็นงานการกระจายเสียงเพื่อชุมชนไม่ใช่องค์กรธุรกิจการค้า ไม่ใช่สาขาย่อยของพรรคการเมือง เป็นต้น
- (ii) โครงสร้างเป็นกฎกติกาของการเล่น เริ่มตั้งแต่กฎง่ายๆ เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบของผู้เล่นแต่ละคน ตำแหน่งที่ยืนของผู้เล่น ฯลฯ
- (iii) โครงสร้างเป็นกรรมการตัดสินและกรรมการกำกับเส้น เมื่อเกิดข้อขัดแย้งหรือเกิดปัญหาในองค์กร (สนาม) โครงสร้างจะทำหน้าที่เป็นกรรมการด้วยการระบุว่าปัญหานั้น ใครจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบที่จะแก้ไข

จากบทบาทหน้าที่ทั้ง 3 ประการของโครงสร้างนี้ ทำให้เข้าใจต่อไปได้ว่า หากการออกแบบโครงสร้างไม่เหมาะสม ไม่มีประสิทธิภาพ ใช้งานไม่ได้จริง (ไม่ Work) ก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ดังตัวอย่างเช่น งานวิจัยวิเทศชุมชน จ.ปัตตานี ซึ่งชวลีสาผู้วิจัยพบว่า นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 – 2545 ที่ก่อตั้งขึ้น ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรถึง 4 ครั้งภายในช่วงเวลา 4 ปี ดังกล่าว โดยที่การปรับเปลี่ยนนั้นเป็นไปเพื่อจะแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการของกลุ่ม (ชวลีสา, 2547)

(4.3) จะศึกษา/ตั้งคำถามกับโครงสร้างได้อย่างไร ในที่นี้ ขอเสนอตัวอย่างคร่าวๆ เกี่ยวกับแง่มุมที่เราจะตั้งคำถามกับงานศึกษาโครงสร้าง ดังนี้

- ศึกษาจากแผนผังโครงสร้างขององค์กร/วิเทศชุมชนเป็นอันดับแรก
- ตั้งคำถามกับ “ลำดับชั้น” (Hierarchy) ว่ามีมากน้อยเพียงใด
- ศึกษาที่มาของโครงสร้างว่าได้มาอย่างไร มีกระบวนการอย่างไร มีใครเกี่ยวข้องบ้าง และมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างบ้างหรือไม่
- ศึกษาโครงสร้างอำนาจที่แฝงอยู่ในโครงสร้างองค์กร เช่น คณะกรรมการแต่ละชุดมีอำนาจหน้าที่อะไรบ้าง ลักษณะการใช้อำนาจเป็นแบบ “สั่งการ” หรือเป็นแบบ “ประชาธิปไตย” เป็นต้น
- ศึกษาการออกแบบ “องค์ประกอบย่อย” หรือ “แผนงานแต่ละแผนก” ว่าเป็นเครื่องสะท้อนอะไรบ้าง เช่น การมีชมรมอาสาสมัครอยู่ในโครงสร้างของวิเทศชุมชน จ.บุรีรัมย์มีความหมายว่าอะไร เป็นต้น

5. การศึกษาการบริหารงานวิเทศชุมชน

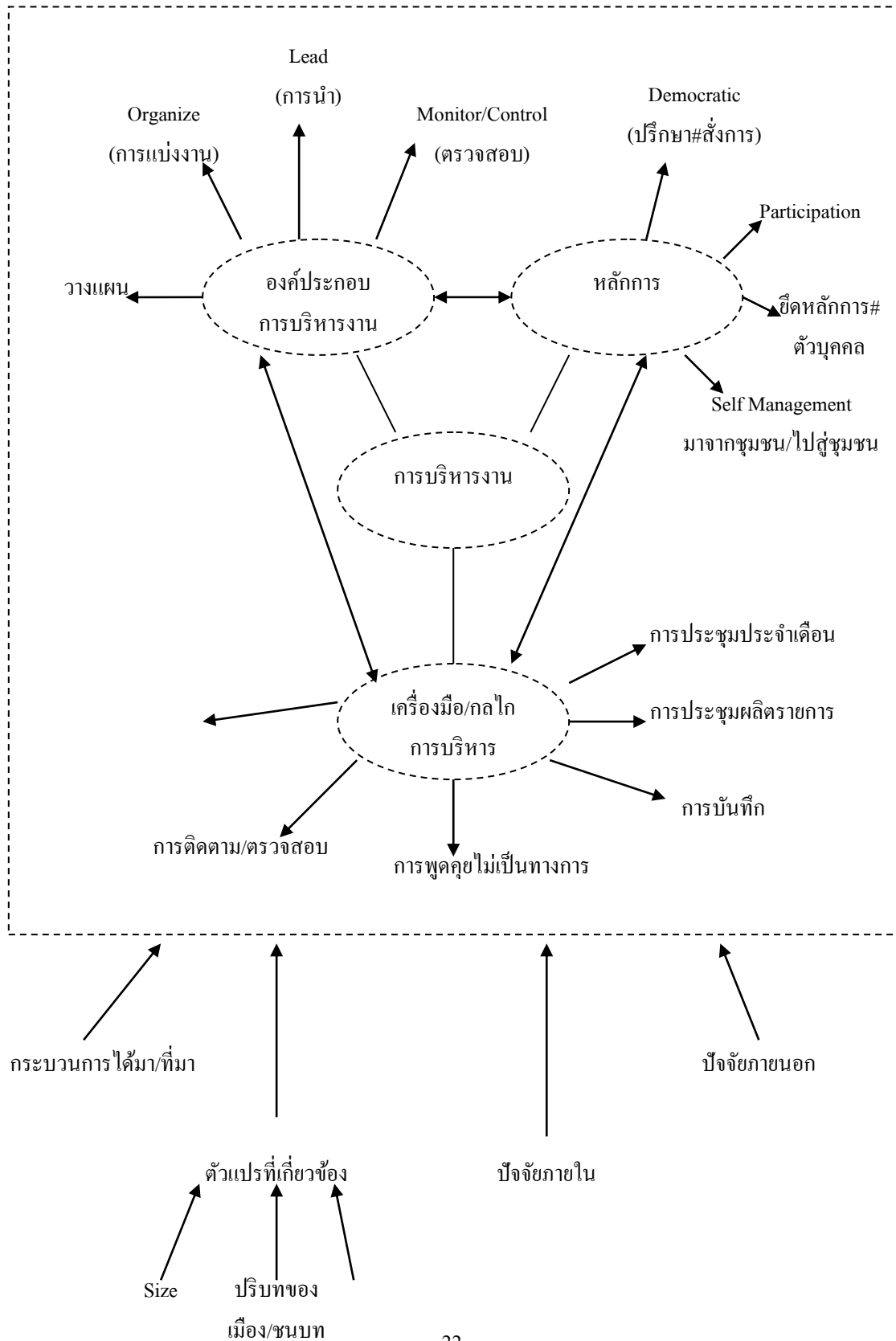
ในที่นี้ ผู้เขียนขอเสนอมิติของการศึกษาการบริหารงานวิเทศชุมชนใน 3 มิติ คือ

(5.1) องค์ประกอบของการบริหารงาน

(5.2) หลักการของการบริหารงาน

(5.3) เครื่องมือ/กลไกการบริหาร

ภาพที่ 10 : ภาพรวมของการศึกษาการบริหารงาน



รายละเอียดของแต่ละมิติ จะมีดังนี้

(5.1) องค์ประกอบของการบริหารงานวิทยุชุมชน หลักการโดยทั่วไปของการบริหารจัดการที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการวิทยุชุมชนก็คือ

(i) การวางแผนงาน (Planning) ไม่ว่าจะเป็นการริเริ่มโครงการย่อยใหม่ๆ หรือการทำงานที่เป็นประจำวัน (Routine) แต่ต้องการการคิดริเริ่มด้วย เช่น การจัดรายการวิทยุ จะต้องมีการวางแผนอยู่เสมอ

(ii) การจัดระบบ (Organize) ซึ่งหมายถึง การจัดแบ่งระบบงาน บทบาท/อำนาจ/หน้าที่/ความรับผิดชอบ ว่าใครจะทำอะไร/มากน้อยเพียงใด/ในขั้นตอนใด/และทำอะไร

(iii) การนำ (Lead) หมายถึง การลงมือดำเนินการ ซึ่งเมื่อทุกส่วนเกี่ยวข้องเริ่มดำเนินการแล้ว จะต้องมีการมี “แม่งาน” หรือผู้รับผิดชอบหลักๆ ในงานนั้นๆ

(iv) การติดตาม/ควบคุม/กำกับ/ดูแล/ตรวจสอบ (Control+Monitoring) เป็นงานที่เกี่ยวกับการติดตามดูผลการทำงานว่า เป็นไปในทิศทางที่ตรงกับเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้หรือไม่ แล้วจะต้องรายงานผลมายังฝ่ายที่รับผิดชอบเพื่อการตัดสินใจดำเนินการต่อไป

ในการศึกษาเรื่ององค์ประกอบของการบริหารงานวิทยุชุมชนนี้ ผู้ศึกษาอาจจะเริ่มต้นตั้งคำถามที่ว่า มีองค์ประกอบเหล่านี้ครบถ้วนหรือไม่ (เช่น มีการวางแผนงานหรือไม่) แล้วต่อจากนั้น จึงค่อยเจาะลึกลงไปศึกษาในรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ

(5.2) หลักการของการบริหารงานวิทยุชุมชน เนื่องจากวิทยุชุมชนเป็นวิทยุที่ถือกำเนิดขึ้นมาเพื่อประกอบภารกิจเฉพาะตัว ดังนั้น โฉมหน้าของวิทยุชุมชนจึงถูกออกแบบให้สอดคล้องกับภารกิจที่ถูกคาดหวังเอาไว้ เช่น วิทยุชุมชนถือกำเนิดขึ้นมาจากเป้าหมายที่เป็นสังคมประชาธิปไตย และถูกคาดหวังว่าจะย้อนกลับไปทำหน้าที่เป็นกลไกธำรงรักษาประชาธิปไตย แต่ตามหลักการทั่วไปที่ว่า “เราไม่อาจจะให้อะไรแก่ใคร ในสิ่งที่เราไม่มีไม่ได้” ดังนั้น เมื่อวิทยุชุมชนจะอาสาไปเป็นเครื่องมือธำรงรักษาประชาธิปไตยให้แก่สังคม ภายในตัวของวิทยุชุมชนเองก็จำเป็นต้องมี “ประชาธิปไตย” เองเสียก่อน

ดังนั้น หลักการสำคัญๆ ของการบริหารงานวิทยุชุมชนจึงมีดังนี้

(i) หลักการประชาธิปไตย ดังที่จะปรากฏในองค์ประกอบของการทำงานที่กล่าวมาแล้ว กล่าวคือ กระบวนการทำงานของวิทยุชุมชนนั้นจะเน้น “การร่วมประชุมปรึกษาหารือ รับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน/ทุกระดับชั้น” มิใช่รูปแบบ “การถ่ายทอดคำสั่ง/การสั่งการไปตามลำดับชั้น”

(ii) เน้นหลักการมีส่วนร่วมของทุกระดับ หลักการเรื่อง “การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง” นั้น นอกจากจะเป็นหลักการทั่วไปของ “ประชาธิปไตย” แล้ว ก็ยังเป็นธรรมชาติ/เนื้อแท้ของวิทยุชุมชนที่แตกต่างไปจากวิทยุสาธารณะ/วิทยุธุรกิจการค้า คือการเน้นการมีส่วนร่วมตั้งแต่ระดับในหมู่

คนทำงาน – ผู้ผลิต+ผู้ส่งสาร ตลอดไปจนถึงระดับการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้ฟัง และคนกลุ่มอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

(iii) เป็นกระบวนการทำงานที่เน้น “หลักการ” มากกว่า “ยึดติดกับตัวบุคคล” กล่าวคือ การตัดสินใจและการดำเนินงานแต่ละครั้ง จะต้องเป็นไปตาม “หลักการ” มิใช่ “คุณขอมา” เช่น การพิจารณาคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นนักจัดรายการ การตัดสินใจปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ การเปลี่ยนแปลงผังเวลาออกอากาศ ฯลฯ และเมื่อเป็นการทำงานด้วยหลักการ จึงจำเป็นต้องมี “กระบวนการวางหลักการร่วมกัน” เป็นเงื่อนไขเบื้องต้น มีการจัดทำ “หลักการ” ที่ผ่านการตกลงร่วมกัน บันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการกระบวนการสื่อสารให้กลุ่มคนที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับงานวิทยุชุมชนได้รับรู้หลักการดังกล่าวร่วมกัน

ความจำเป็นที่ต้องการการทำงานที่เน้น “หลักการ” ของวิทยุชุมชนนั้น มีที่มาและที่ไปสำหรับ “ที่มา” นั้น เนื่องจากวิทยุชุมชนเป็นวิทยุอาสาสมัคร (Radio of Volunteer) ดังนั้น จึงจะมีผู้คนผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเข้ามาช่วยกันทำงาน การมีหลักเกณฑ์จะช่วยให้เกิด “ความคงที่” ในการทำงานท่ามกลางหมู่คนที่ “หมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันไป” (Persistence among change)

ส่วน “ที่ไป” ของการมีหลักเกณฑ์นั้นก็คือ ความยั่งยืนของวิทยุชุมชนเอง การบริหารที่ยึดติดกับตัวบุคคลนั้น หาก “ตัวบุคคล” นั้นหลุดออกไปจากองค์กร ก็จะทำให้องค์กรล้มครืนลง เพราะ “ตัวบุคคล” เป็นเรื่องชั่วคราว/ไม่แน่นอน ไม่เหมือน “หลักการ” ที่มีลักษณะคงทนถาวร

(iv) มีลักษณะ “การบริหารจัดการด้วยตนเอง” (Self-management) คำว่า “การบริหารจัดการด้วยตนเอง” ในที่นี้ ผู้เขียนจะขออนุญาตสันนิษฐานว่า เป็นการบริหารจัดการที่ “มาจากชุมชน และไปสู่ชุมชน”

คำว่า “มาจากชุมชน” มีความหมายว่า บรรดาทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารจัดการนั้น จะได้มาจากชุมชน ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรความรู้ ทรัพยากรสิน ทรัพย์สิน เครือข่าย สถานที่ การร่วมมือจากสถาบันต่างๆ ในชุมชน

ส่วนคำว่า “ไปสู่ชุมชน” นั้น ก็หมายความว่า เป้าหมายของการบริหารจัดการทั้งหมดนั้น จะเป็นไปเพื่อการตอบรับกับความต้องการ/ลักษณะ (เช่น จังหวะชีวิตของชุมชน)/และผลประโยชน์ของชุมชน

(5.3) เครื่องมือ/กลไกในการบริหาร เพื่อให้การทำงานในองค์กรประกอบย่อยต่างๆ เป็นไปตามหลักการที่วางเอาไว้ ในทุกองค์กรจะต้องสร้างสรรค์/ติดตั้งเครื่องมือ/กลไกในการบริหารงานดังตัวอย่างเช่น

(i) การกำหนดการประชุมประจำเดือนที่แน่นอนของคณะกรรมการ/หน่วยย่อย/แผนกต่างๆ

(ii) การประชุมเพื่อภารกิจงานเฉพาะๆ เช่น การประชุมเพื่อการผลิตรายการ การประชุมเพื่อจัดทำโครงการฝึกอบรม การประชุมเพื่อทำโครงการ/กิจกรรมหารายได้ ฯลฯ

(iii) การบันทึกรายงานการประชุม และการใช้ข้อตกลงจากรายงานการบันทึกการประชุม

(iv) การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ

(v) การมอบหมายให้มีผู้ติดตาม/ตรวจสอบงานที่แน่นอน

เป็นต้น

ในการศึกษาเรื่องหลักการและเครื่องมือ/กลไกในการบริหารงาน ก็ใช้วิธีการตั้งคำถาม เช่นเดียวกับการศึกษาองค์ประกอบของการบริหารงาน คือ เริ่มตั้งแต่การตั้งคำถามว่า “มีกลไกดังกล่าวหรือไม่” และในลำดับต่อไป ก็พิจารณาต่อไปว่า กลไกดังกล่าวนั้นได้ทำงานตามหลักการที่วางไว้หรือไม่

และนอกเหนือจากการศึกษา “สภาพการณ์ที่เป็นอยู่แล้ว” ในลำดับต่อไป ผู้ศึกษาอาจจะวิเคราะห์เจาะลงไปหาตัวแปรต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น

(1) กระบวนการได้มา หรือที่มาของรูปแบบการบริหารงาน ตัวแปรนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับ “ต้นกำเนิดของวิทยุชุมชนของไทย” ซึ่งมีอยู่ 3 รูปแบบดังที่กล่าวมาแล้ว คือ เริ่มจากเครือข่ายชุมชน เริ่มมาจากกลุ่มบุคคลที่เป็นแกนนำไม่กี่คน หรือเริ่มมาจากความต้องการของชุมชน (มรรยาท, 2546)

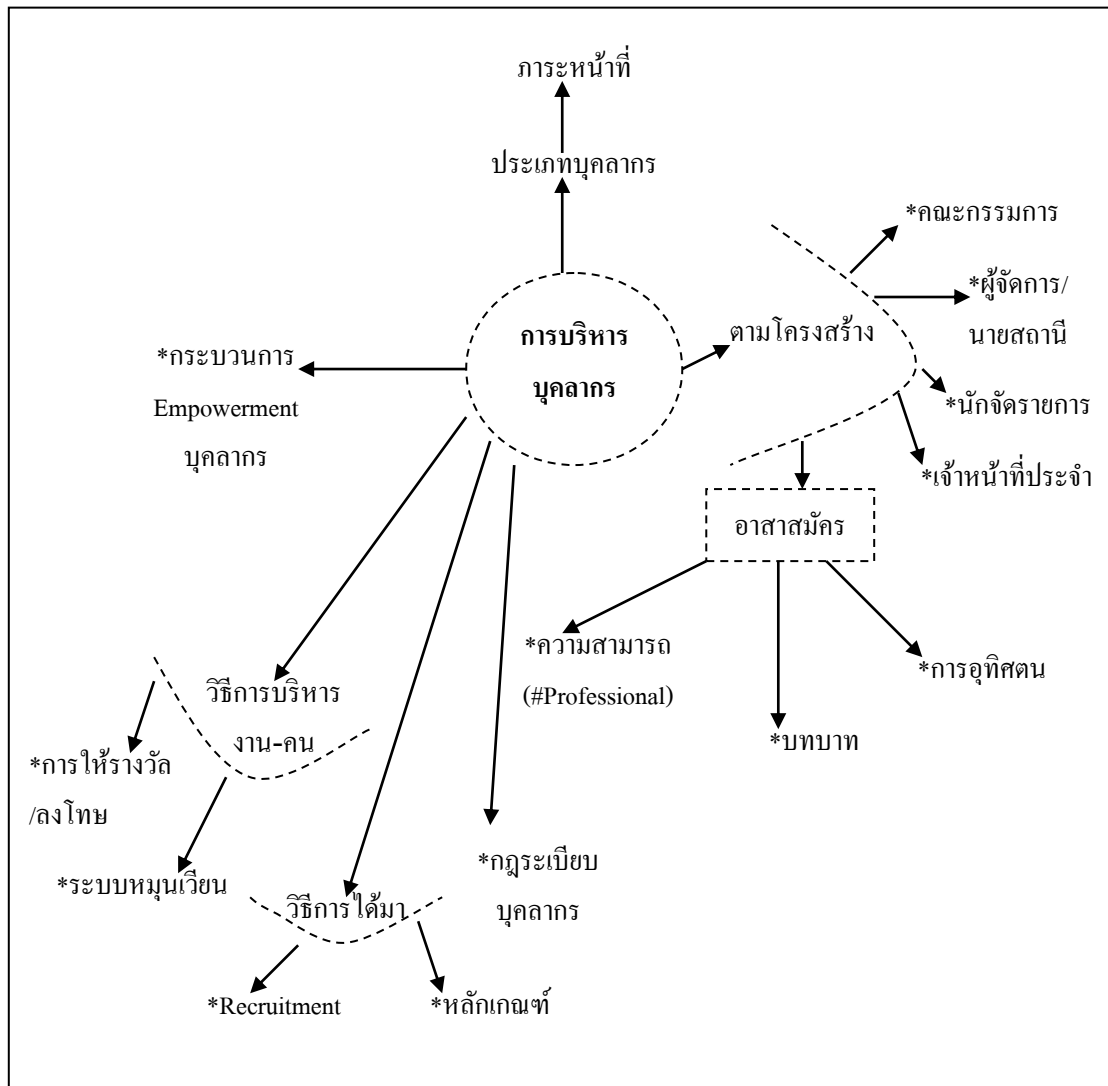
(2) ขนาดของวิทยุชุมชน Gray (1986) ได้ให้ข้อสรุปว่า ขนาดของวิทยุชุมชน เป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับรูปแบบของการบริหารงานวิทยุชุมชน กล่าวคือ หากเป็นวิทยุชุมชนขนาดเล็ก มักจะทำงานด้วยระบบอาสาสมัครทั้งหมดได้ และสามารถให้หลักการทำงานรวมหมู่ได้ง่ายและโดยตรง แต่หากวิทยุชุมชนมีขนาดใหญ่มากขึ้น ก็ต้องมีการจัดระบบการบริหารที่มีกฎระเบียบแบบข้าราชการเพิ่มมากขึ้น และการทำงานร่วมกันอาจจะทำไม่ได้ในทุกขั้นตอน ต้องมีการแบ่งแยกงานออกไป

(3) บริบทของชุมชน ตัวอย่างเช่น ลักษณะความเป็นเมือง-ชนบทของชุมชน อาจจะเข้ามามีผลต่อเรื่องการบริหารงาน เพราะในชุมชนเมือง ผู้คนจะเดินทางได้สะดวก มีเครื่องมือติดต่อสื่อสาร แต่ทว่า วิถีชีวิตคนเมืองอาจจะจัดสรรเวลาได้ยากกว่าชนบท เป็นต้น

6. การศึกษาการบริหารงานบุคลากรในงานวิทยุชุมชน

หากกล่าวถึงอย่างที่สุดแล้ว ผู้เขียนมีความเชื่อว่า การบริหารบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของงานวิทยุชุมชน และเป็นตัวแปรต้นที่จะนำไปสู่เรื่องการบริหารงาน และบริหารเงิน-วัสดุ-สิ่งของ

ในที่นี้ ขอเสนอแนวทางการศึกษาเรื่องการบริหารบุคลากร ดังนี้



ภาพที่ 11 : การบริหารบุคลากรของวิฑูชุมชน

(6.1) ประเภทบุคลากร ข้อเท็จจริงประการแรกเลยก็คือ วิฑูชุมชนแต่ละแห่งจะต้องการคนจำนวนเท่าใด และเข้ามาทำงานอะไรบ้างนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับกรอบแบบโครงสร้างของวิฑูชุมชนดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

(6.2) วิธีการจัดแบ่งประเภทของบุคลากร มีวิธีการจัดแบ่งโดยใช้เกณฑ์ได้หลายแบบ เช่น

(ก) แบ่งตามภาระผูกพัน ซึ่งอาจจะจัดแบ่งบุคลากรออกได้เป็น 2 ประเภท คือ เจ้าหน้าที่/บุคลากรประจำ กับอาสาสมัคร ซึ่งเงื่อนไขผูกพันและค่าตอบแทนที่จัดสรรให้แก่บุคลากรนั้นจะแตกต่างกัน เช่น วิฑูชุมชนบางแห่งอาจจะมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายช่างและฝ่ายการเงินเป็นเจ้าหน้าที่ประจำ แต่ตำแหน่งอื่นๆ เช่น นักจัดรายการเป็นอาสาสมัคร เป็นต้น

(ข) แบ่งตามลักษณะความเชี่ยวชาญ ซึ่งอาจจะจัดแบ่งบุคลากรออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในงานด้านต่างๆ ของวิทยุ มีลักษณะเป็นมืออาชีพ หรือเคยมีประสบการณ์กับงานการสื่อสารในพื้นที่สาธารณะมาก่อน เช่น แกนนำวิทยุชุมชนหลายแห่งเคยมีประสบการณ์การทำงานกับวิทยุสาธารณะหรือวิทยุธุรกิจมาก่อน กลุ่มนี้ถือได้ว่าเป็น “มืออาชีพ”

ส่วนอีกกลุ่มหนึ่ง เป็นกลุ่มอาสาสมัครที่อาจจะเรียกว่าเป็น “มือสมัครเล่น” กล่าวคือ เป็นกลุ่มคนที่ไม่เคยมีประสบการณ์หรือมีความรู้ในเรื่องงานวิทยุมาก่อน แต่ทว่ามีความศรัทธาในหลักการของวิทยุชุมชน มีเวลาว่างพอเพียง มีความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในงานด้านต่างๆ ของวิทยุชุมชน

(ค) แบ่งตามลักษณะโครงสร้างของการบริหารงาน ซึ่งอาจจะแบ่งได้เป็น คณะกรรมการบริหาร/อำนวยการ นายสถานี ฝ่ายผลิตรายการ ฝ่ายช่างเทคนิค ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายจัดกิจกรรมสนับสนุน เป็นต้น

(ง) กลุ่มอาสาสมัคร เนื่องจากธรรมชาติที่แท้จริงของวิทยุชุมชนนั้น จะไม่ใช่วิทยุของมืออาชีพ หากแต่เป็นวิทยุของอาสาสมัครที่มาทำงานร่วมกัน ซึ่งหมายความว่ากลุ่มคนส่วนใหญ่ที่มาทำงานนั้นจะประกอบไปด้วยอาสาสมัคร (แม้ว่าอาจจะมีเจ้าหน้าที่ประจำเข้าร่วมอยู่ด้วยก็ตาม) ดังนั้น รูปแบบการบริหารจัดการบุคลากรจึงต้องมีลักษณะเป็นการบริหารจัดการบุคลากรระบบอาสาสมัครเป็นหลัก

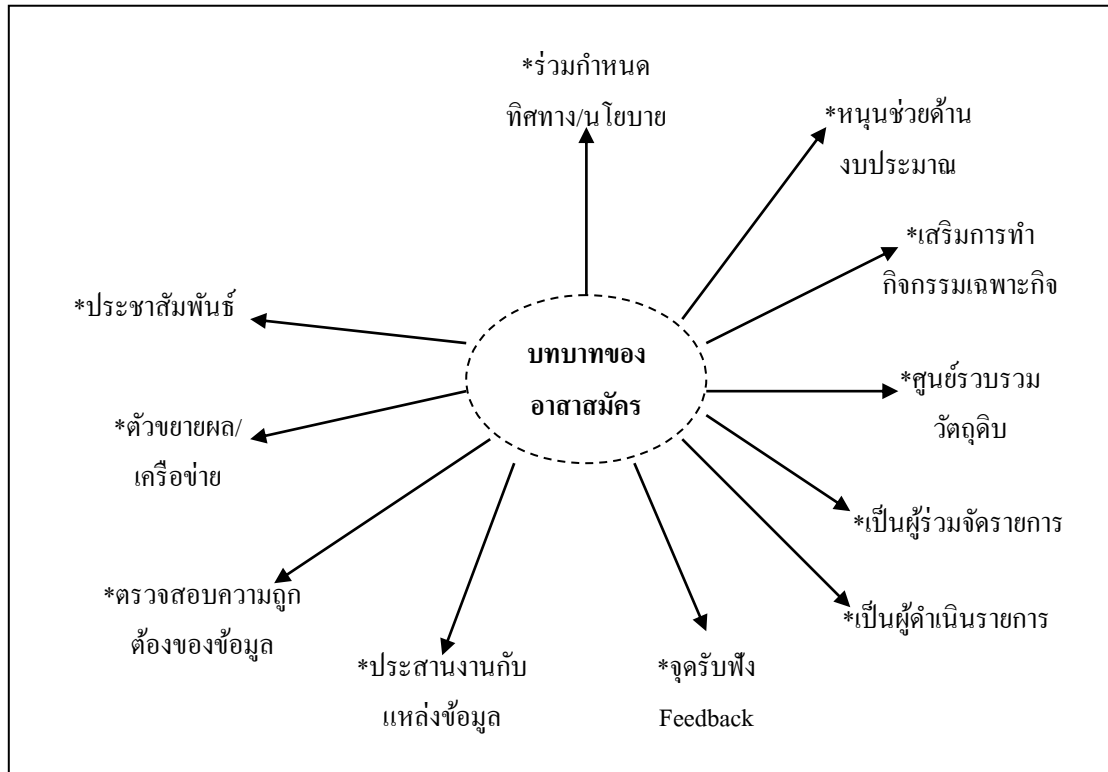
การตั้งคำถามเกี่ยวกับการศึกษาการบริหารบุคลากรแบบอาสาสมัครนั้น อาจจะมีประเด็นต่างๆ ดังนี้

- ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานนั้น คงจะไม่ใช้คุณสมบัติเรื่องความรู้ ความเชี่ยวชาญเป็นเกณฑ์พิจารณา แต่ถึงอย่างไร ก็ต้องมี “หลักเกณฑ์บางอย่างในการพิจารณา” (ดูรายละเอียดต่อไป)

- แต่ในอีกด้านหนึ่ง การทำงานวิทยุนั้นก็มิใช่งานที่ทำเป็นได้โดยตามธรรมชาติ หากแต่เป็น “งานการสื่อสารในพื้นที่สาธารณะ” ซึ่งต้องการความรู้/ความเข้าใจ และทักษะพิเศษบางประการ ดังนั้น ในขณะที่ไม่มีการใช้เกณฑ์ความรู้/ความเชี่ยวชาญในการคัดเลือกเข้ามา ก็ต้องมี “กลไกการฝึกอบรม” มาทดแทน ดังประสบการณ์ของวิทยุชุมชนส่วนใหญ่ของไทยที่มีการฝึกอบรมอาสาสมัครคนทำงาน (ส่วนจะต้องฝึกอบรมเรื่องอะไรบ้าง และอย่างไรมัน เรายังต้องการการศึกษาต่อไป)

- ภาระหน้าที่งานอะไรบ้างที่อาสาสมัครจะช่วยให้ ในกรณีของต่างประเทศ Gray (1986) ได้ยกตัวอย่างว่า อาสาสมัครของวิทยุชุมชน 3 แห่งในสหรัฐอเมริกา นั้น ได้เข้ามาช่วยงานได้หลายอย่าง เช่น มาช่วยงานเอกสาร มาช่วยรับโทรศัพท์เวลามีการจัดรายการที่เปิดสายให้ผู้ฟัง โทรศัพท์เข้ามายังรายการ เป็นต้น

ส่วนในกรณีของไทยนั้น กาญจนา (2549) ได้ข้อค้นพบว่า อาสาสมัครวิทยุชุมชน นั้น ได้ช่วยงานอย่างมากมายหลายสิบด้าน ดังนี้



ภาพที่ 12 : บทบาทอันหลากหลายของอาสาสมัคร

- การอุทิศตนและสิทธิประโยชน์ Gray (1986) ได้ยกตัวอย่างเรื่องการอุทิศตนและสิทธิประโยชน์ตอบแทนของอาสาสมัครวิทยุชุมชน KUSP ในรัฐแคลิฟอร์เนียตอนเหนือ สหรัฐอเมริกา ซึ่งได้จัดทำอย่างค่อนข้างเป็นระบบว่า อาสาสมัครแต่ละท่านจะให้สัญญากับทางสถานีว่าจะช่วยงานได้เป็นระยะเวลาเท่าใด ยาวนานเท่าใด เช่น ในช่วงเวลา 4 เดือนจะช่วยได้ 6 ชั่วโมง/สัปดาห์ และในทางกลับกัน ถ้าอาสาสมัครท่านใดอุทิศตนได้ในระดับนี้ก็จะมียกสิทธิประโยชน์ คือ จะสามารถมีสิทธิออกเสียงระดับนโยบายได้ หรือมีสิทธิรับเลือกเป็นคณะกรรมการได้ เป็นต้น

(6.3) การกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการบริหารบุคคล จากการสำรวจข้อเขียนเกี่ยวกับวิทยุชุมชนแบบประชาชนเบื้องต้นพบว่า มีการกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวกับนักจัดรายการมากที่สุด เช่น จุดปฏิบัติการเตรียมความพร้อมวิทยุชุมชน อ.เวียงแหง จ.เชียงใหม่ มีกฎกติการ่วมกันดังนี้ (ทำเนียบวิทยุชุมชนภาคเหนือตอนบน, 2548)

- (i) ใช้อำนาจที่สุภาพ
- (ii) ห้ามพาดพิงบุคคลอื่นในทางที่เสียหาย

(iii) จัดรายการให้ตรงเวลา

(iv) คำนึงถึงประโยชน์ของชุมชนเป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากบุคลากรในวิทยุชุมชนนั้นไม่ได้มีเพียงแค่ “กลุ่มนักจัดรายการ” เท่านั้น หากแต่มีบุคลากรหลายประเภท จึงควรมีการศึกษาว่า ในกลุ่มบุคคลแต่ละกลุ่มได้มีกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องหรือไม่ อย่างไร

(6.4) วิธีการ/กระบวนการได้มาซึ่งบุคลากร ในประเด็นนี้จะครอบคลุม 2 มิติ คือ

6.4.1) มีกระบวนการ/ช่องทางในการได้บุคลากรมาอย่างไร (Recruitment)

ตัวอย่างเช่น ชาลิสา (2547) ศึกษากรณีวิทยุชุมชน อ.เมือง จ.ปัตตานี พบว่ามีช่องทางหลายช่องทางในการได้บุคลากรมาร่วมงานวิทยุชุมชน เช่น กลุ่มแกนนำไปประชาสัมพันธ์ในการประชุมต่างๆ การบอกผ่านรายการในวิทยุ การประกาศคัดเลือก การชักชวนเพื่อนฝูง การบอกปากต่อปาก ฯลฯ

“การศึกษาช่องทางการได้มา” ซึ่งบุคลากรนี้ จะเป็นตัวแปรต้นที่มีความต่อเนื่องไปถึงเรื่อง “ความยั่งยืนของวิทยุชุมชน” ซึ่งต้องมีเงื่อนไขเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่ง คือ มีขีดความสามารถในการสืบทอดบุคลากรรุ่นใหม่เข้ามาป้อนงานวิทยุชุมชนได้อย่างต่อเนื่อง

6.4.2) หลักเกณฑ์ในการคัดเลือก ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วว่า วิทยุชุมชนนั้นมิใช่วิทยุของมืออาชีพ ดังนั้น เกณฑ์ที่ใช้พิจารณาคุณสมบัติของอาสาสมัคร จึงไม่น่าจะเป็นความรู้/ความชำนาญในงานวิทยุ แต่ถึงแม้จะเป็นอาสาสมัคร ก็น่าจะต้องมีเกณฑ์บางประการเช่นกัน Atton (2003) นำเสนอคุณสมบัติของอาสาสมัครที่จะมาทำงานในสื่อของชุมชนว่า ควรมีดังนี้ คือ

- มีจิตสาธารณะเป็นอันดับแรก
- มีเวลาว่างพอสมควร (เนื่องจากงานวิทยุเป็นงานประจำ ต้องทำทุกวัน)
- มีวิจรรย์ญาณที่ดี
- เข้าใจหลักเรื่องการสื่อสารในที่สาธารณะ อย่างไรก็ตาม มักจะมีความเข้าใจผิด

ว่า คนที่จะมาทำงานวิทยุชุมชนนั้น จะต้องมียศหรือเสียงสวดย (ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่โยกมาจากการทำวิทยุธุรกิจ/วิทยุสาธารณะ) ซึ่งอันที่จริง คุณสมบัติดังกล่าวนี้ มิใช่เรื่องสำคัญนักสำหรับวิทยุชุมชน

อีกประการหนึ่ง มักมีการค้นพบว่า ประชาชนที่จะเข้าร่วมงานวิทยุชุมชนนั้น มักจะมีการรับรู้ว่าการมีส่วนร่วมนั้นมีอยู่รูปแบบเดียว คือ การมาเป็นนักจัดรายการ ทั้งๆ ที่ความจริงแล้ว งานวิทยุชุมชนมีอยู่มากมายหลายประเภท และต้องการคนช่วยงานที่มีคุณสมบัติต่างๆ กัน (เช่น คนที่ถนัดงานประชาสัมพันธ์ คนทำข่าว นักจัดกิจกรรม คนทำงบประมาณ ช่างเทคนิค

ฯลฯ) ดังนั้น จึงควรมีการขยาย “การรับรู้และความเข้าใจต่องานวิทยุชุมชน” ให้กว้างขวางกว่าที่ประชาชนส่วนใหญ่เข้าใจอยู่

(6.5) วิธีการบริหารบุคคลให้สอดคล้องกับงาน ในที่นี้จะพิจารณาใน 2 แง่มุม คือ

(i) การจัดระบบหมุนเวียนกำลังคน ดังที่กล่าวมาแล้วว่า วิทยุชุมชนนั้นเป็นวิทยุของอาสาสมัคร ซึ่งจะต้องมีการวางระบบหมุนเวียนกำลังคนตามเงื่อนไขที่อาสาสมัครแต่ละท่านจะอุทิศเวลาให้ได้

(ii) การจัดระบบให้รางวัล/ลงโทษ ซึ่งเป็นกลไกปกติของการบริหารงานบุคคล เมื่อมีการปฏิบัติตามหรือการละเมิดกฎเกณฑ์ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากคนทำงานส่วนใหญ่เป็นอาสาสมัคร ระบบการให้รางวัลและลงโทษจึงต้องมีความละเอียดอ่อนกว่าที่ใช้กับเจ้าหน้าที่/พนักงานประจำ

(6.6) กระบวนการพัฒนาศักยภาพ/ความสามารถของบุคลากร (Staff Empowerment)

Gray (1986) สรุปขั้นตอนของการทำงานบริหารบุคลากรของวิทยุชุมชนว่ามีอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

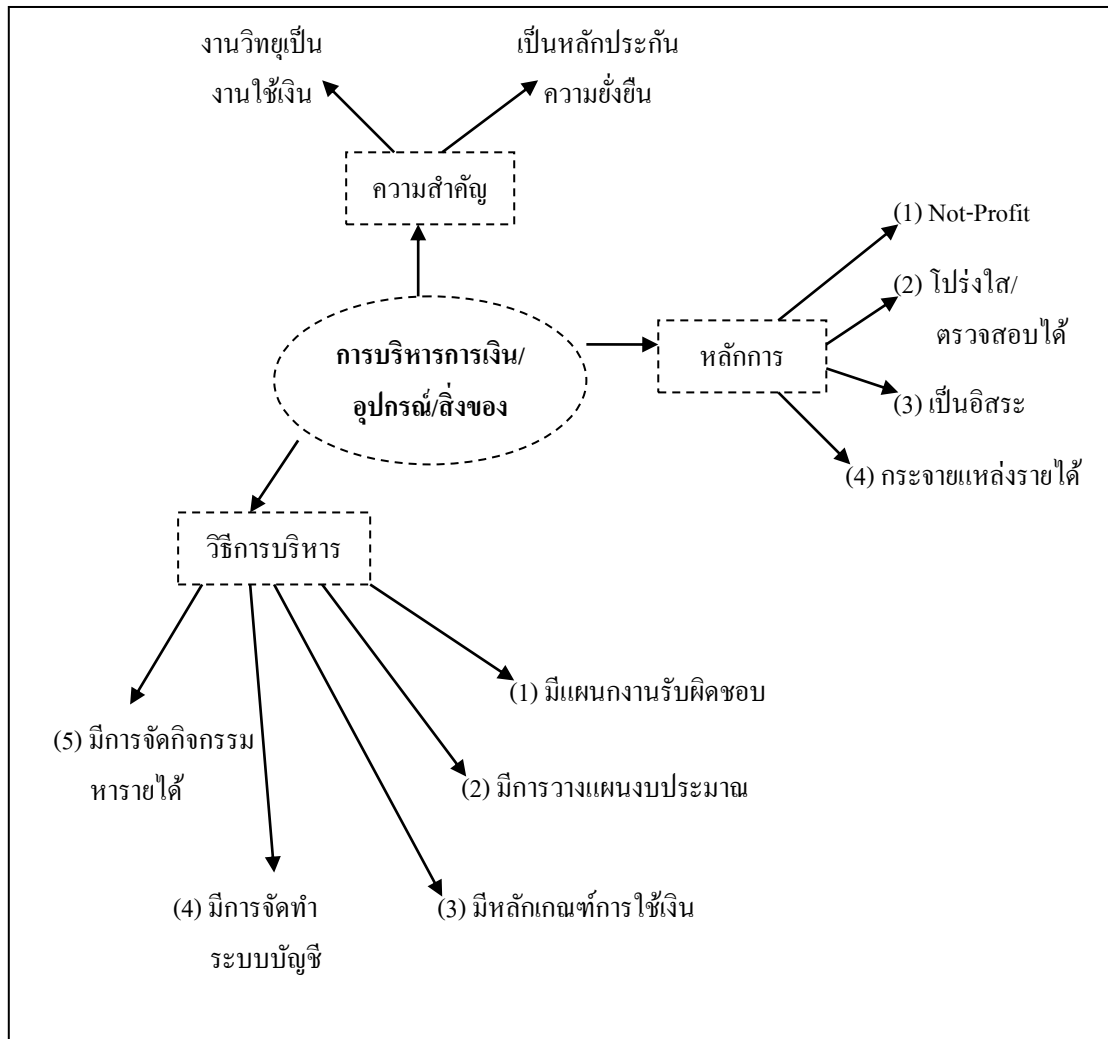
- ขั้นระบุคุณลักษณะ: คนวิทยุชุมชนที่พึงประสงค์ (Identification)
- ขั้นการคัดเลือกตัวบุคคล (Recruitment)
- ขั้นการอบรมบ่มเพาะสมาชิก (Empowerment)

ในขั้นตอนสุดท้ายนี้ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เนื่องจาก “ความเข้าใจร่วมกัน” ของสมาชิก (Shared Understanding) ว่างานวิทยุชุมชนคืออะไร ต้องทำอะไรเท่านั้น จึงจะเป็นหลักประกันความยั่งยืนของวิทยุชุมชน

และในขณะที่ยังขั้นตอนการคัดเลือกบุคคล/อาสาสมัครนั้น คณะทำงานวิทยุชุมชนมักจะไม่สามารถเรียกร้องให้อาสาสมัครทุกท่านมีความเข้าใจร่วมกันมาก่อน (ไม่ได้เป็น Precondition) ดังนั้น จึงต้องมีกระบวนการ “ดัดแปลง” สมาชิกเมื่อเข้ามาร่วมงานแล้ว

Gray (1986) ระบุว่า แม้แต่อาสาสมัคร/สมาชิกที่เคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับการเป็นนักจัดรายการในวิทยุสาธารณะหรือวิทยุธุรกิจมาแล้ว ก็ยังต้องมาเรียนรู้ใหม่ว่า ผู้ดำเนินรายการวิทยุชุมชนนั้น จะต้องมีความแตกต่างไปจากวิทยุธรรมดา ซึ่งค่านิยมดังกล่าวนี้จะมาแสดงออกในแนวทางการจัดทำรายการและเนื้อหารายการ ตัวอย่างเช่น เกณฑ์ในการเลือกเนื้อหาหรือนำเสนอนั้น อาจจะไม่ได้ใช้ “ความนิยมของผู้ฟัง หรือมาตรฐานทางวิชาชีพมาเป็นหลักเช่นในวิทยุการค้า” หากแต่อาจจะต้องใช้ “ความมีประโยชน์ต่อชุมชน ความมีจริยธรรมที่ดี หรือทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน” เป็นต้น

7. การบริหารการเงิน-งบประมาณ/อุปกรณ์-สิ่งของ



ภาพที่ 13 : การบริหารการเงิน/อุปกรณ์-สิ่งของ

(7.1) ความสำคัญของการเงินในวิทยุชุมชน Czech-Beckerman (1991) ตั้งข้อสังเกตว่า นับตั้งแต่แรกเริ่มเปิดตัวมาของสื่อวิทยุชุมชน สื่อวิทยุซึ่งเป็นสื่อกระจายเสียงก็เป็นสื่อที่ผูกพันอยู่กับเรื่องธุรกิจการค้าอยู่แล้ว เริ่มตั้งแต่การซื้อขายเครื่องรับวิทยุชุมชน ก็เป็นธุรกิจขั้นตอนแรกของบริษัทใหญ่ๆ ต่อจากนั้นมา ก็คือรายการโฆษณาต่างๆ ในวิทยุตามรูปแบบของวิทยุธุรกิจที่มีเป้าหมายหลักคือการทำกำไร แม้แต่ในสื่อวิทยุประเภทไม่หวังกำไร (Non-Profit Making radio) เช่น วิทยุเพื่อการศึกษา ผลการศึกษาได้พบว่า ในการจัดทำรายการต่างๆ นั้น ก็ยังต้องมีค่าใช้จ่ายในการจัดทำรายการ

นี่จึงอาจนำมาสรุปข้อสรุปได้ว่า ถึงแม้วิทยุชุมชนจะเป็นวิทยุประเภทที่มีได้มีเป้าหมายในการแสวงหากำไร แต่การบริหารจัดการวิทยุชุมชนก็จำเป็นต้องเข้าไปข้องเกี่ยวกับเรื่องธุรกิจ โฆษณา

รายได้-รายจ่ายอย่างแน่นอน เพียงแต่จะเป็นไปในรูปแบบไหน/อย่างไรเท่านั้น เหตุผลก็คือ งานวิทย์เป็นงานที่ต้องมีการใช้เงิน ดังนั้น ก็ต้องมีการหาเงินเป็นเบื้องต้น

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ในสภาพการณ์ที่เป็นจริง เราจึงได้พบว่า ชะตากรรมของวิทย์ชุมชนแต่ละแห่งจะอยู่รอดหรือมีชีวิตยืนยาว ปัจจัยหลักสำคัญตัวหนึ่งก็คือ เรื่องขีดความสามารถในการบริหารด้านการเงินนี้เอง จึงน่าที่จะมีการศึกษาเพื่อทดสอบต่อไปว่า จริงหรือไม่ที่ว่า ตัวแปรต้นคือ “ความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณ” นั้น จะสัมพันธ์กับ “ความยั่งยืนของวิทย์ชุมชน”

(7.2) หลักการบริหารการเงินของวิทย์ชุมชน เมื่อคำนึงถึงธรรมชาติของวิทย์ชุมชนแล้ว หลักการบริหารการเงินของวิทย์ชุมชน ควรมีดังนี้

(i) ไม่แสวงหากำไรแต่ต้องมีแหล่งรายได้ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า งานวิทย์เป็นงานที่ต้องมีค่าใช้จ่าย ดังนั้น แม้ว่าจะไม่แสวงหากำไร แต่ทว่าวิทย์ชุมชนจะดำรงอยู่ได้ก็ต่อเมื่อต้องมีแหล่งรายได้

ฉะนั้น ในทางปฏิบัติ วิทย์ชุมชนจึงสามารถจะเปิดรับให้มีการโฆษณาได้ แต่ทว่าต้องมี “หลักเกณฑ์ในการเปิดรับโฆษณา” ตัวอย่างเช่น วิทย์ชุมชนชาวทอง อ.จะนะ จ.สงขลา ซึ่งภายในชุมชนประกอบอาชีพค้าขาย/เกษตรกรรมเป็นส่วนใหญ่ เช่น ทำกรรณกเขาขาว ดังนั้น ทางวิทย์ชุมชนชาวทอง จึงมีการบริหารงบประมาณด้วยการหารายได้จากสปอนเซอร์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผลิตสินค้าในท้องถิ่น เป็นต้น (เจริญเนตร, 2549)

หรือแม้แต่ในกรณีที่การดำเนินกิจการนั้นอาจจะมีกำไรเกิดขึ้น ก็ต้องมีการตกลงหลักการกันอย่างแน่นอนว่า การใช้กำไรนั้นจะเป็นไปเพื่อสาธารณะประโยชน์ตามเจตนารมณ์เริ่มแรกของวิทย์ชุมชน

(ii) โปร่งใส/ตรวจสอบได้ เป็นหลักการทั่วไปขององค์กรที่ประกอบกิจการเพื่อสาธารณะ ซึ่งกลไกความโปร่งใส/ตรวจสอบได้นั้น จะเป็นหลักประกันในเบื้องต้นว่า มิได้มีการทุจริตหรือเบียดบังเอาผลประโยชน์ส่วนรวมไปใช้ส่วนตัว

นอกจากนั้น เนื่องจากแหล่งรายได้ของวิทย์ชุมชนนั้น จะมาจากความศรัทธาในหลักการเพื่อสาธารณะประโยชน์ของส่วนรวม เช่น มาจากการบริจาคของผู้ฟัง มาจากการจัดงานบุญงานประเพณี ฯลฯ ดังนั้น การบริหารงบประมาณรายได้-รายจ่ายอย่างโปร่งใส/ตรวจสอบได้ จึงเป็นกระบวนการสร้าง “ความน่าไว้วางใจ” (Trustworthiness) ให้เกิดแก่วิทย์ชุมชนซึ่งเป็นสถาบันใหม่ของชุมชนที่ยังต้องก่อร่างสร้างตัวเรื่องความน่าไว้วางใจอีกยาวนาน

(iii) รักษาความเป็นอิสระ โดยหลักการแล้ววิทย์ชุมชนจะต้องรักษาความเป็นอิสระจากภาครัฐกิจ กลุ่มการเมือง และกลุ่มอิทธิพลต่างๆ วิธีการหนึ่งที่จะทำให้สูญเสียความเป็นอิสระได้โดยง่าย ก็คือ การรับการสนับสนุนทางการเงินอย่างมีเงื่อนไขต้องตอบแทน เช่น รับเงิน

จากพรรคการเมืองแล้วต้องโฆษณาให้ รับเงินจากสปอนเซอร์แล้วต้องโฆษณาสินค้าให้ ดังนั้น ใน การบริหารการเงินของวิเทศชน จึงต้องมีการกำหนดหลักการในเรื่องความเป็นอิสระเอาไว้ และ น่าจะเป็นบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารที่จะดูแลให้มีการดำเนินการให้เป็นไปตาม หลักการ

ในทางตรงกันข้าม ในบางประเทศได้มีการสร้างเงื่อนไขป้องกันความเป็นอิสระ ของวิเทศชนเอาไว้อย่างเป็นระบบ เช่น Fleming (2002) ระบุว่า ในประเทศฝรั่งเศสจะมีการแยก ประเภทใบอนุญาตของวิเทศชนออกจากวิเทศของรัฐและการค้า เพื่อป้องกันการเข้า Takeover วิเทศชนจากรัฐและธุรกิจ เป็นต้น

Gray (1986) ตั้งข้อสังเกตว่า ปัจจัยเรื่องงบประมาณจากผู้อุปถัมภ์รายการนั้น น่า จะต้องมีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อวิเทศประเภทไม่หวังกำไรแบบวิเทศชน แม้ว่าอาจจะเป็น รูปแบบของผลกระทบ/อิทธิพลที่แตกต่างไปจากวิเทศของรัฐ/การค้าก็ตาม นี่จึงยังเป็นประเด็นที่ น่าจะศึกษาค้นคว้าต่อไป

(iv) หลักการกระจายแหล่งรายได้ ต่อเนื่องจากหลักการในข้อที่ 3 คือ ความเป็น อิสระด้านงบประมาณ หลักการด้านงบประมาณที่ควรนำมาใช้ควบคู่กัน ก็คือ “หลักการกระจาย แหล่งรายได้” (ไม่เอาไข่ไปใส่ในตะกร้าใบเดียว) นี่ก็เป็น “เกณฑ์” อีกอย่างหนึ่งที่จะใช้ศึกษา “ปริมาณ/คุณภาพ” ของแหล่งรายได้ของวิเทศชน

ตามหลักการแบบอุดมคติแล้ว แหล่งรายได้ที่ดีที่สุด/มีคุณภาพที่สุดของวิเทศ ชนควรจะเป็นรายได้ที่มาจาก “ผู้ฟัง” เอง ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการจ่ายค่าสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ และเป็นทางการ หรือรูปแบบการตั้งผู้รับบริจาค (เช่น จุดปฏิบัติการเรียนรู้วิเทศชนคอยหลังถ้ำ อ.บ้านโฮ้ง จ.ลำพูน ดูทำเนียบ, 2548) การมีรายได้โดยตรงจากผู้ฟังนั้น จะมีข้อโดดเด่นทั้งต่อตัว ผู้ฟังและทั้งต่อตัววิเทศชนเอง ในด้านผู้ฟังนั้น การจ่ายค่าสมาชิกหรือการบริจาค (ทั้งรูปแบบ สมัยใหม่หรือรูปแบบตามประเพณี เช่น การทอดผ้าป่า ทอดกฐิน ซึ่งเป็นรูปแบบที่วิเทศชนใน ชนบทของไทยใช้อย่างมาก) จะสะท้อนให้เห็นถึง “ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความรู้สึกร่วมรับผิดชอบ ในกิจการของวิเทศชน”

ในส่วนของวิเทศชนนั้น การมีแหล่งรายได้ส่วนใหญ่จากผู้ฟัง ก็จะเป็นเสมือน กลไกตรวจสอบว่า วิเทศชนนั้นยังคงให้บริการ/ยังทำหน้าที่ที่เป็นประโยชน์แก่ชุมชนอยู่หรือไม่ เพราะตราบดีที่วิเทศชนยังคงมีบทบาทหน้าที่สำคัญต่อชุมชนเหมือนสถาบันอื่นๆ ในชุมชน เช่น วัด โรงเรียน เครือญาติ ฯลฯ ชุมชนก็จะธำรงรักษาวิเทศชนเอาไว้

สำหรับแหล่งรายได้อื่นๆ ในประเทศฝรั่งเศสมีการจัดสรรกองทุนพิเศษจากภาครัฐ ให้แก่วิเทศชน โดยหักมาจากรายได้ภาษีโฆษณาของคลื่นวิทยุธุรกิจ (Fleming, 2002)

(7.3) วิธีการบริหารจัดการงบประมาณ-การเงิน การศึกษาเรื่องการบริหารจัดการงบประมาณ-การเงินนั้น ผู้ศึกษาอาจจะตั้งคำถามดังต่อไปนี้

(i) มีแผนงานรับผิดชอบเรื่องงบประมาณเป็นการเฉพาะหรือไม่ จากตัวอย่างแผนภูมิโครงสร้างของวิทยุชุมชนโดยทั่วไป การมีแผนการเงินนั้นน่าจะต้องเป็น “ทำบังคับ” แผนกหนึ่ง

(ii) มีการวางแผนงบประมาณไว้หรือไม่ เช่น มีการจำแนกค่าใช้จ่ายของวิทยุชุมชน ซึ่งจะมีค่าใช้จ่ายคงที่ (เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ) และค่าใช้จ่ายเฉพาะโอกาส (เช่น ค่าซ่อมแซมอุปกรณ์)

(iii) มีการกำหนด/มีการวางหลักเกณฑ์เรื่องการใช้จ่าย-รับเงินหรือไม่

(iv) มีการจัดทำระบบบัญชีที่สามารถเปิดให้ตรวจสอบ เพื่อแสดงความโปร่งใสหรือไม่

(v) มีการจัดกิจกรรมเพื่อการหารายได้หรือไม่ เช่น วิทยุชุมชน อ.เมือง จ.ปัตตานี ได้พยายามจัดทำกิจกรรมเพื่อหาทุนในรูปแบบต่างๆ เช่น ทำไก่ทอดขายในงานเฉลิมฉลองในจังหวัด ทำเสื้อยืดขาย ฯลฯ กิจกรรมเหล่านี้สร้างขึ้นตามความรู้/ความสามารถของสมาชิก (ชาลิสา, 2547)

วีรพงษ์ (2545) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การบริหารจัดการงบประมาณของวิทยุชุมชน อาจจัดตั้งในรูปแบบ “กองทุน” ที่คนในชุมชนร่วมกันถือหุ้น โดยมีคณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อดำเนินการหารายได้และจัดสรรเป็นรายจ่าย

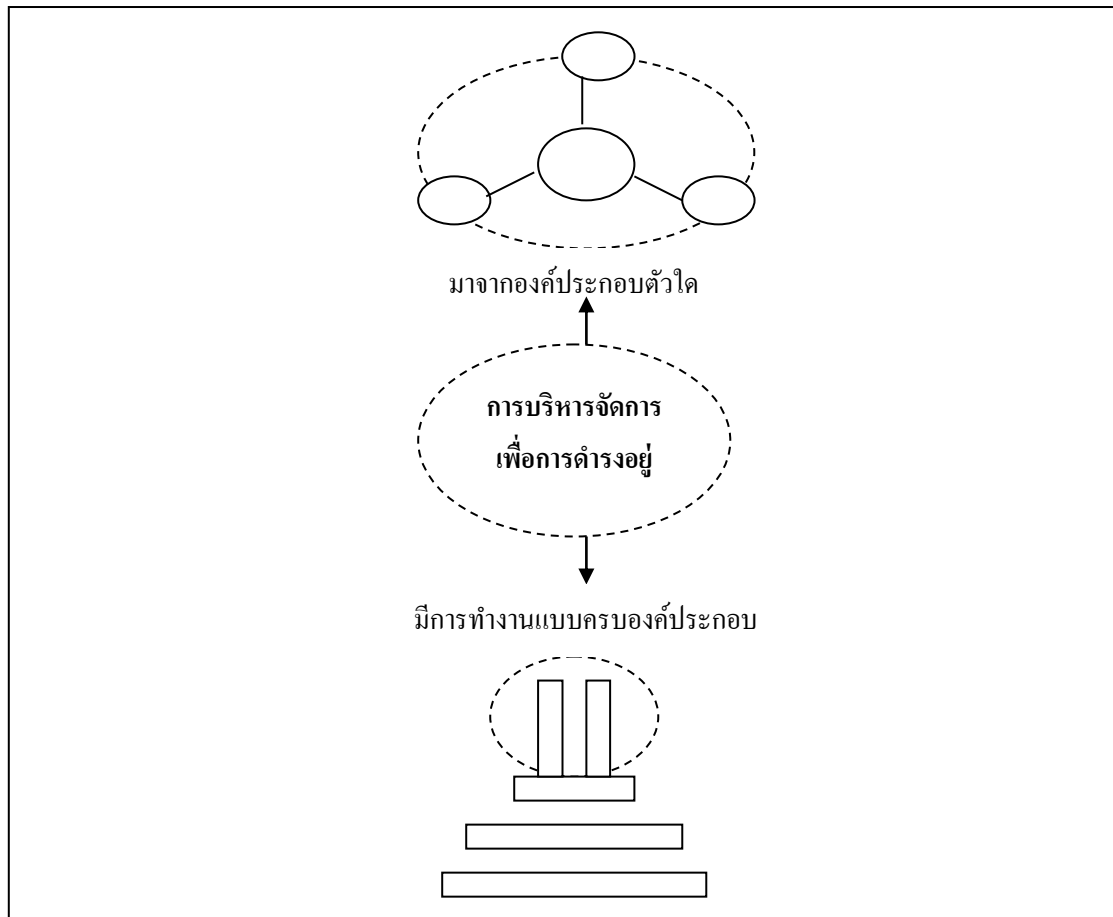
ในกรณีวิทยุชุมชน จ.บุรีรัมย์นั้น กลุ่มคนที่เป็นอาสาสมัครจะจ่ายเงินค่าเป็นสมาชิก เพื่อสมทบเป็นกองทุนรายได้เพื่อการใช้จ่ายของวิทยุชุมชน (วีรพงษ์, 2545)

จากกรณีตัวอย่างเหล่านี้ จะเห็นได้ว่า รูปแบบการบริหารจัดการงบประมาณของวิทยุชุมชนนั้น ยังเปิดกว้างต่อการริเริ่มสร้างสรรค์อยู่อีกมาก

8. การบริหารจัดการวิทยุชุมชนเพื่อการดำรงอยู่ (Management for Survival)

ในขณะที่การรับรู้วิทยุชุมชนเมื่อเริ่มแรกนั้น มักจะเป็นไปในด้านบวก เช่น เป็นวิทยุที่ประชาชนเป็นเจ้าของ “ของประชาชน” จึงสามารถจะใช้งานทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง สิทธิของประชาชน ถ่วงรักษาอัตลักษณ์/วัฒนธรรมของชุมชน “เพื่อประชาชน” แต่ทว่าในอีกด้านหนึ่ง เมื่อเริ่มลงมือปฏิบัติงานจริง ประชาชนก็ต้องเรียนรู้ว่า ตนเองมีภาระหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบต่อ “บริหารจัดการ” วิทยุชุมชนซึ่งเป็น “วิทยุโดยประชาชน”

การก่อตั้งวิเทศชุมชนนั้นเปรียบเสมือน “การตั้งท้อง” กล่าวคือ มีช่วงเวลาวิกฤติในระยะ 2-3 เดือนแรก ว่าจะสามารถดำรงอยู่ให้รอดหรือไม่ ในที่นี้ ผู้เขียนจะเสนอแนวทางการศึกษา/การตั้งคำถามเพื่อการวิเคราะห์ว่า การที่วิเทศชุมชนสามารถอยู่รอดมาได้นั้นเนื่องมาจากปัจจัยใด



ภาพที่ 14 : การบริหารจัดการเพื่อการดำรงอยู่ของวิเทศชุมชน

สมมุติฐานที่เป็นคำตอบของผู้เขียน (ซึ่งอาจจะใช้เป็นคำถามตรวจสอบความเข้าใจของผู้ทำวิเทศชุมชนก็ได้) การที่วิเทศชุมชนหนึ่งๆ จะสามารถตั้งอยู่รอดมาได้นั้น จึงน่าจะมาจากปัจจัยหลักๆ 2 ประการ คือ

(8.1) มาจากปัจจัยด้านที่มา/การออกแบบโครงสร้างและการบริหารจัดการทั้ง 3 ด้าน
ตัวอย่างเช่น บรรดาวิเทศชุมชนของภาคเหนือตอนบน

- ที่มาของวิเทศชุมชน หากวิเทศชุมชนนั้นเกิดมาจากความต้องการของ “คนบางกลุ่มในชุมชน” หรือ “คนส่วนใหญ่ในชุมชน” ที่ตระหนักถึงความต้องการของตนเองอย่างแท้จริง (แม้จะไม่ตระหนักในระยะเริ่มแรก ก็ต้องมี “กระบวนการทำให้ตระหนักอย่างรวดเร็ว”) เช่น ต้องการวิเทศเพราะหมู่บ้านตั้งอยู่ในพื้นที่อับสัญญาณวิทยุ หรือต้องการใช้วิทยุมาแก้ไขปัญหา

ต่างๆ ในชุมชน ถ้าเริ่ม “ทรงตัว” บนฐานรากที่เข้มแข็ง คือ ความต้องการของชุมชนแล้ว วิถีชุมชนนั้นก็น่าจะมีชีวิตรอดอยู่ต่อไปได้

การที่จะรับรู้ว่าคุณชุมชนต้องการมีวิถีชุมชนหรือไม่ มีความต้องการอย่างไร จะต้องมีการ “กระบวนการหัดความต้องการ/ความสนใจของชุมชน” วิถีชุมชนของเครือข่ายภาคเหนือตอนบน จึงมีการ “จัดเวทีเสวนา/เวทีประชาคม” กับคนกลุ่มต่างๆ ในชุมชนหลายต่อหลายครั้ง (ทำเนียบ, 2548)

นอกจากนั้น การก่อตั้งวิถีชุมชนให้ดำรงอยู่ได้นั้น ก็เปรียบเสมือนการสร้างสะพานซึ่งที่ ต้องมีสายลวดสะลิงยึดโยงเอาไว้ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ดังนั้น “กลุ่มคน” ที่จะเข้ามามีส่วนได้ ส่วนเสีย (Stakeholder) ซึ่งเปรียบเสมือนสายลวดสะลิง จึงน่าจะเป็นอีกปัจจัยหนึ่งในการค้า ประกันการเอาชีวิตรอดของวิถีชุมชน

แม้ว่าในระยะเริ่มแรก วิถีชุมชนบางแห่งอาจจะก่อตั้งมาด้วยลวดสะลิงเพียงเส้นเดียว เช่น วิถีชุมชนเพื่อคนชุมชนบ้านแม่ฮัก อ.สันทราย จ.เชียงใหม่ ที่ริเริ่มจากกลุ่มเยาวชนดาวในฝัน ที่ทำกิจกรรมรณรงค์เรื่องเอดส์และยาเสพติด แต่ในระยะต่อมากลุ่มเยาวชนก็ได้ขยายกลุ่มการมีส่วนร่วมออกไปครอบคลุมทั้งชุมชนบ้านแม่ฮัก และชุมชนตำบลหนองแห่ (ทำเนียบ, 2548) เป็นต้น

จากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นของวิถีชุมชนในเขตภาคเหนือตอนบน ผู้เขียนพบว่า ปัจจัย ทั้งเรื่องที่มา การออกแบบโครงสร้างองค์กร และการจัดการบริหารงาน/คน/เงิน-อุปกรณ์ ของวิถีชุมชนทั้ง 26 แห่งนั้น น่าจะเป็นปัจจัยพื้นฐานในเรื่องความอยู่รอดของวิถีชุมชน เช่น การมี โครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อนมากนัก (ไม่เป็นโครงสร้างอำนาจแบบราชการ) เพราะมีตัวแทนจาก กลุ่มต่างๆ ในชุมชนมาร่วมด้วยช่วยกัน ทุกแห่งมีการวางกฎกติการ่วมกัน (ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับ การจัดรายการ) มีการดำเนินงานด้านงบประมาณที่มีประสิทธิภาพในระดับหนึ่ง เป็นต้น

(8.2) ปัจจัยด้านการดำเนินงานให้ครบองค์ประกอบ 5 ประการของวิถีชุมชน ผู้เขียนมี สมมุติฐานว่า การทำงานวิถีชุมชนให้ครบเครื่องนั้น จะต้องอาศัยความรู้แบบองค์ 5 ในการ ทำงาน กล่าวคือ ความรู้ที่เป็นเสา 2 เสา ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้ว คนทำวิถีชุมชนอาจจะมีการรับรู้ “ความรู้เรื่องการผลิตรายการ” อย่างแจ่มชัด แต่อาจจะมองข้าม “ความรู้เรื่องการบริหารจัดการ” ที่ เรายังคงต้องเดินหน้าหาค้นหาความรู้กันต่อไป

ส่วนขององค์ความรู้อีก 3 ส่วนนั้น ก็คือความรู้ที่เกี่ยวกับการระดมการมีส่วนร่วมจากฐาน 3 ฐาน ฐานแรก คือ ฐานชุมชน ซึ่งในฐานนี้ มักจะมีการรับรู้กันอย่างชัดเจน

ส่วนฐานที่สองนั้น คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายวิทยุด้วยกันเอง Gray (1986) เน้นย้ำว่า วิทยุชุมชนที่อยู่ใกล้ๆ กันนั้น ควรจะต้อง “กระชับความสัมพันธ์กัน” อย่างยิ่ง เพราะมิฉะนั้น จากการที่ควรจะเป็น “เพื่อนรัก” อาจกลายเป็น “คู่แข่ง/คู่แข่งกัน” กันไปได้

ในกรณีของไทย มีข้อมูลที่น่าสนใจอย่างมากจากการสำรวจเบื้องต้นของเครือข่ายวิทยุชุมชนเขตภาคเหนือตอนบนว่า รูปแบบการหนุนช่วยระหว่างวิทยุชุมชนหลายๆ แห่งนั้นมีอย่างหลากหลาย (แต่ก็ยังคงต้องมีการคิดค้นรูปแบบให้หลากหลายกว่านี้) เช่น

- ได้แนวคิดมาจากเครือข่ายวิทยุชุมชน เช่น วิทยุชุมชนคนเมืองสาด อ.บ้านหลวง จ.น่าน ได้รับแนวคิดมาจากการที่พระลูกหลานชาวบ้านเข้าไปเรียนที่เชียงใหม่ แล้วได้รับแนวคิดจากพระอาจารย์จึงได้นำแนวคิดเข้ามาในชุมชน

- ได้ดูงานศึกษาในรายละเอียด ซึ่งมักจะเป็นรูปแบบหลักที่วิทยุชุมชนเกือบทุกแห่งจะได้ใช้ก่อนที่จะก่อตั้ง เช่น วิทยุชุมชนพระพุทธศาสนาคณะสงฆ์ อ.ฝาง ที่ก่อนจะดำเนินงานก็ได้ตระเวนไปดูงานวิทยุชุมชนในที่ต่างๆ เป็นเวลา 5 เดือน

- การหนุนช่วยเรื่องอุปกรณ์ ซึ่งมีตั้งแต่การขอยืมเครื่องมาใช้ เช่น วิทยุชุมชนดอยหลังถ้ำ อ.บ้านโฮ่ง จ.ลำพูน เมื่อเริ่มการก่อตั้งนั้น ได้ขอยืมเครื่องส่งจากวิทยุชุมชน จ.กาญจนบุรีมาใช้ หรือบางกรณีก็เป็นการยกอุปกรณ์ให้เลย เช่น วิทยุชุมชนวัดบ้านโป่ง อ.สันทราย จ.เชียงใหม่ ได้รับเครื่องส่งเก่าจากวิทยุชุมชนดอยหลังถ้ำ ซึ่งเป็นเครือข่ายเดียวกัน เป็นต้น

- เป็นสถานที่เรียนรู้ฝึกอบรบ เช่น คณะกรรมการกลุ่มหนึ่งของวิทยุชุมชนวัดศรีปันเงิน อ.สันป่าตอง จ.เชียงใหม่ ก่อนที่จะจัดตั้งวิทยุชุมชนของตนเอง ได้เคยไปฝึกจัดรายการอยู่กับวิทยุชุมชนสันป่าตองมาก่อน เป็นต้น

จากความจำเป็นที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันนี้ (ซึ่งอาจจะพัฒนาไปสู่รูปแบบอื่นๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเทปบันทึกรายการ การใช้ช่างเทคนิคร่วมกัน ฯลฯ) ทำให้วิทยุชุมชนรุ่นพี่หลายแห่งตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องขยายเครือข่ายออกไป เช่น ชาลีสา (2547) ค้นพบว่า เมื่อวิทยุชุมชนในเขต อ.เมือง จ.ปัตตานี เริ่มตั้งตัวได้แล้วนั้น ก็ได้ขยายแนวคิดออกไปยังวิทยุชุมชนในเขตอำเภออื่นๆ คือ ต.ทรายขาว และ ต.เตราะบอน การแพร่กระจายแนวคิดและสร้างเครือข่ายเป็นพันธมิตรกันนั้น เป็นผลดีต่อทีมวิทยุชุมชนที่เป็นพี่เลี้ยง (ช่วยให้บทวนแนวคิด/แนวทางปฏิบัติของตน) และก็เป็นผลดีต่อทีมวิทยุชุมชนรุ่นน้องที่ได้มีบทเรียนมาก่อนเป็นต้นทุนหน้าตัดก่อนที่จะลงมือทำงาน

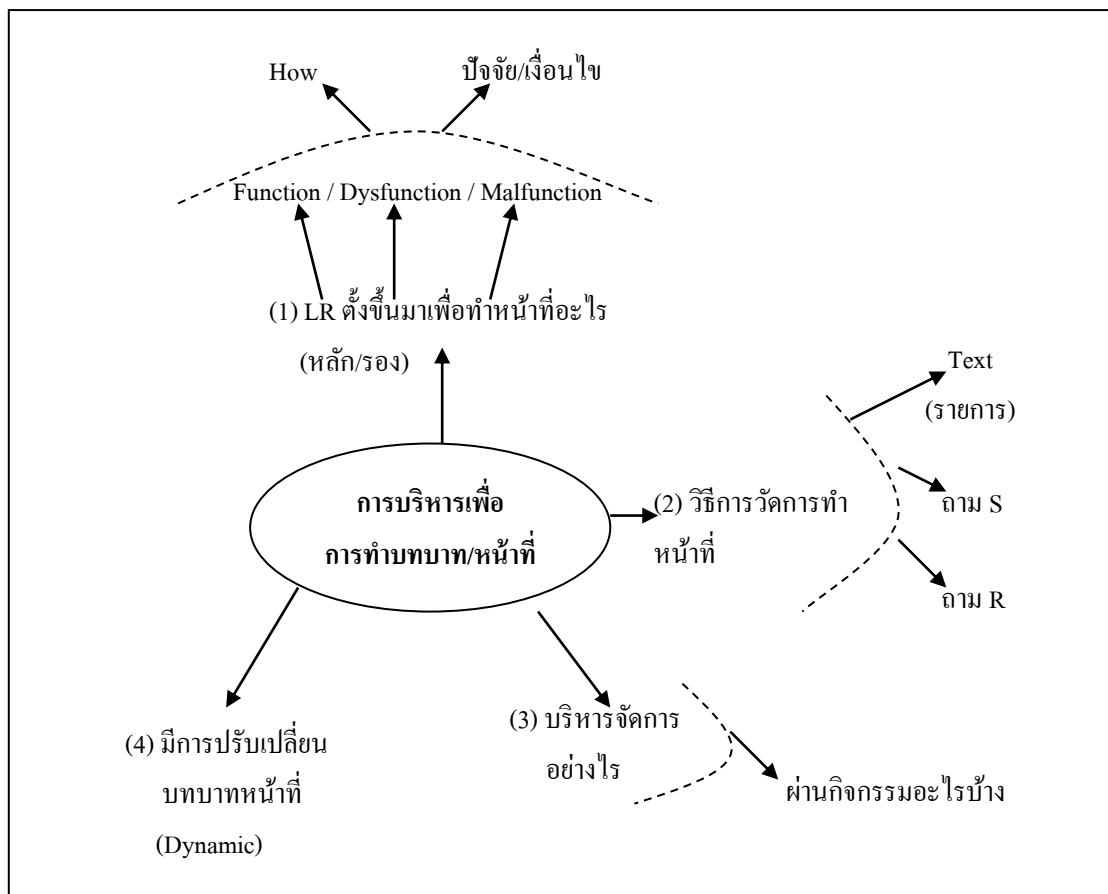
ส่วนฐานที่สามนั้น คือ การแสวงหาความร่วมมือจาก “หน่วยงานสนับสนุนจากภายนอก” (Institutional Support) Gray (1986) ระบุว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่วิทยุชุมชนจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน/สถาบันภายนอก ไม่ว่าจะเป็นสถาบันการศึกษา ภาครัฐ หน่วยงาน

ราชการ มูลนิธิ ฯลฯ โดยมีรูปแบบการสนับสนุนในด้านต่างๆ เช่น การฝึกอบรมทั้งเชิงเทคนิคและความรู้ การบริหารจัดการ งบประมาณ การต่อสู้ด้านกฎหมาย ฯลฯ

จากการประมวลปัญหา/อุปสรรค และความคาดหวังของเครือข่ายวิทยุชุมชนภาคเหนือตอนบน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเรื่องการขาดงบประมาณ การขาดความรู้/ทักษะในเรื่องวิทยุชุมชน ความคลุมเครือในเรื่องกฎหมาย ฯลฯ ผู้เขียนมีความเห็นว่า การแก้ปัญหา/อุปสรรคเหล่านี้ ส่วนหนึ่งนั้นจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกอย่างแน่นอน

9. การบริหารจัดการเพื่อการแสดงบทบาท/ทำหน้าที่ของวิทยุชุมชน

หลังจากผ่านขั้นตอนที่วิทยุชุมชนสามารถจะทรงตัวให้อยู่รอดได้แล้ว ก็มาถึงพัฒนาการขั้นที่สองของวิทยุชุมชน คือ ในขณะที่สามารถดำรงอยู่ได้นั้น วิทยุชุมชนยังสามารถจะทำบทบาทหน้าที่ได้ตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้หรือไม่ และในการทำหน้าที่บทบาทดังกล่าวนั้น จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการ (คน/งาน/เงิน-อุปกรณ์-การจัดโครงสร้าง) อย่างไร



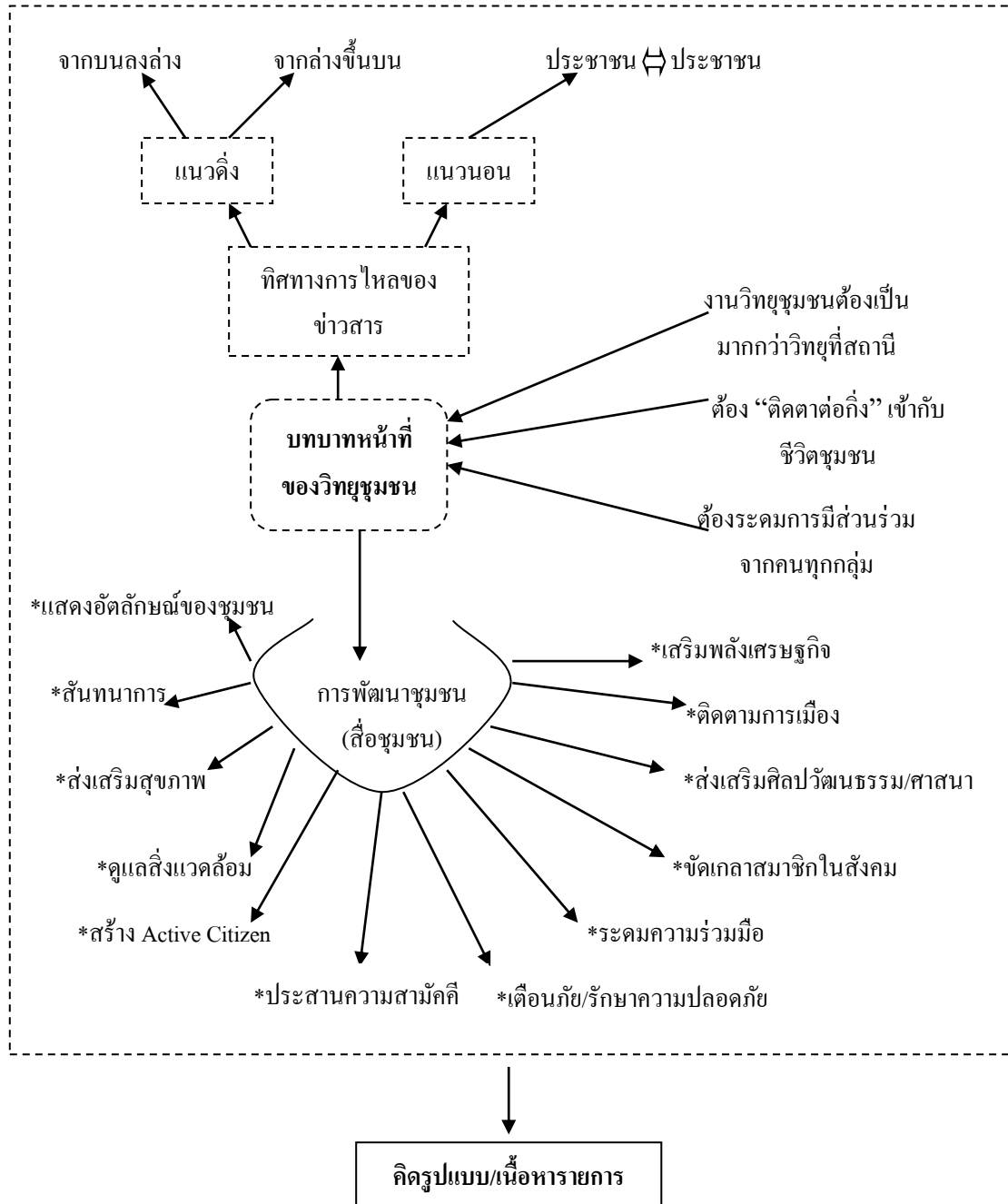
ภาพที่ 15 : การบริหารจัดการเพื่อการทำบทบาทหน้าที่ของวิทยุชุมชน

การศึกษาเรื่องการบริหารจัดการเพื่อการทำหน้าที่บทบาทนั้นจะแบ่งออกเป็น 2 จังหวะ คือ ในขั้นตอนของการศึกษาเรื่องบทบาทหน้าที่ของวิทยุชุมชนว่ามีอะไรบ้าง (สนใจดูรายละเอียด

ใน กาญจนนา, วิทย์ชุมชน : คลื่นหนุนการสร้างพลังให้ท้องถิ่น, 2549) และในขั้นตอนที่สองก็คือ แล้วเราจะมีวิธีการบริหารจัดการอย่างไรให้วิทย์ชุมชนสามารถทำหน้าที่ดังกล่าวได้

(9.1) การศึกษาบทบาทหน้าที่ของวิทย์ชุมชน ได้แก่ การตอบคำถามว่า ชุมชนก่อตั้งวิทย์ชุมชนมาเพื่ออะไร ตัวอย่างข้างล่างนี้เป็นการประมวลประเภทของบทบาทหน้าที่ประเภทของวิทย์ชุมชนที่สามารถจะนำเอาไปตรวจวัด รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของวิทย์ชุมชนแต่ละแห่ง

ภาพที่ 16 : วิธีการศึกษาบทบาทหน้าที่ของวิทย์ชุมชน



หลังจากที่ได้ทราบว่า วิฑูษุมชนถูกคาดหวังว่าจะแสดงบทบาทหน้าที่อะไรแล้ว (ซึ่งส่วนใหญ่จะถูกระบุอยู่ในวัตถุประสงค์ของการก่อตั้ง) คำถามเพื่อการศึกษาค้นคว้าก็คือ

- (i) ในภาคปฏิบัติที่เป็นจริง วิฑูษุมชนได้ทำหน้าที่นั้นอย่างดี (Well-Function) ไม่ได้ทำหน้าที่นั้น (Dysfunction) หรือกลับทำหน้าที่ในทางตรงกันข้าม (Malfunction)
- (ii) การทำหน้าที่นั้นได้ดำเนินผ่านกิจกรรมอะไร และทำได้อย่างไร
- (iii) การทำหน้าที่ดังกล่าวนี้ ต้องการเงื่อนไข/ปัจจัยอะไรมารองรับบ้าง

นอกเหนือจากการศึกษาประเภทของบทบาทหน้าที่ดังกล่าวแล้ว ในเชิงวิชาการสื่อสาร เรายังอาจจะตั้งคำถามเกี่ยวกับ “ทิศทางการไหลของข่าวสาร” ของวิฑูษุมชนเพิ่มเติม ทั้งนี้เนื่องจากต้นกำเนิดของวิฑูษุมชนนั้น เกิดมาเพื่อจะควบคุมดูแลการไหลของข่าวสารในสังคมที่มักจะมีทิศทางการไหลของข่าวสารใน “แนวดิ่งด้านเดียว” คือ เป็นการไหลจากบนลงล่าง (เช่น การถ่ายทอดข่าวสารจากทางการไปสู่ประชาชน) แต่ขาดการไหลจากล่างขึ้นบน และที่สำคัญคือ ยังมีการสื่อสารในแนวนอน คือ ระหว่างประชาชนด้วยกันเองเพียงเล็กน้อย

(9.2) วิธีการวัดการทําบทบาทหน้าที่ของวิฑูษุมชน มีวิธีวัดได้อย่างน้อย 3 วิธี

- (i) วัดจากตัวเนื้อหารายการ (Text Study) เช่น งานศึกษาวิฑูษุมชน จ.นครราชสีมา และ จ.บุรีรัมย์ (วีรพงษ์ และคณะ, 2545)
- (ii) วัดจากการสอบถามฝ่ายคณะทำงาน/ฝ่ายผู้ผลิตรายการวิทยุ (Sender Study)
- (iii) วัดจากฝ่ายผู้รับฟัง (Audience/Receiver Study) เช่น งานศึกษาวิฑูษุมชน จ.น่าน (วีระวรรณ และคณะ, 2547)

(9.3) การบริหารจัดการเพื่อการทำหน้าที่ของวิฑูษุมชน หลังจากที่ได้ทราบข้อมูลว่า วิฑูษุมชนแต่ละแห่งคาดหวังบทบาทหน้าที่อะไรแล้ว ก็มาถึงคำถามที่ว่า วิฑูษุมชนได้บริหารจัดการองค์ประกอบทั้ง 4 คือ โครงสร้างองค์กร การบริหารงาน บริหารคน บริหารเงิน/อุปกรณ์ เพื่อการทำหน้าที่นั้นอย่างไร สำหรับหลักการคร่าวๆ สำหรับการบริหารจัดการเพื่อการทำหน้าที่นั้น อาจจะมีดังนี้

- (i) การดำเนินงานของวิฑูษุมชนน่าจะต้องมีมากกว่า “การเป็นวิทยุที่สถานี” กล่าวคือ จะต้องไม่มีเพียง “การผลิตรายการ” เท่านั้น หากทว่าจะต้องมีการ “จัดกิจกรรมอย่างอื่นๆ” (Events) เช่น การจัดวิฑูษุมชนสัญจร การร่วมสวดเผเพลิง การจัดกิจกรรมหารายได้ เป็นต้น

(ii) **เหรียญสองด้านของการจัดกิจกรรม** ในแนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมระหว่าง วิทยุชุมชนกับชุมชนเองนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์แบบ “ทีเขาทีเรา” แบบเหรียญสองด้าน กล่าวคือ ในด้านหนึ่ง วิทยุชุมชนจะบริหารจัดการโดยระดมทรัพยากรของชุมชนให้เข้ามาช่วยงานวิทยุ คือ “เอาวิทยุเป็นตัวตั้ง” แต่ในอีกด้านหนึ่ง วิทยุชุมชนก็ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมกับกิจกรรมของชุมชน ที่เรียกว่า ต้องเข้าไป “ติดตามต่องอิง” เข้ากับชีวิตชุมชน กล่าวในทางภาคปฏิบัติก็คือ ไม่ว่าจะเป็นงาน บวชนาค งานเทศน์มหาชาติ งานกีฬาของโรงเรียน งานวันผู้สูงอายุ งานเก็บกระดูกของวัด ฯลฯ วิทยุชุมชนจะต้องเข้าไปร่วมเป็นส่วนหนึ่งของจังหวะชีวิตของชุมชน จนกระทั่ง ชุมชนมีความรู้สึก ว่า “จะขาดวิทยุชุมชนเสียมิได้” (เช่น วิทยุร่วมด้วยช่วยกัน จส.100 ในกรุงเทพฯ)

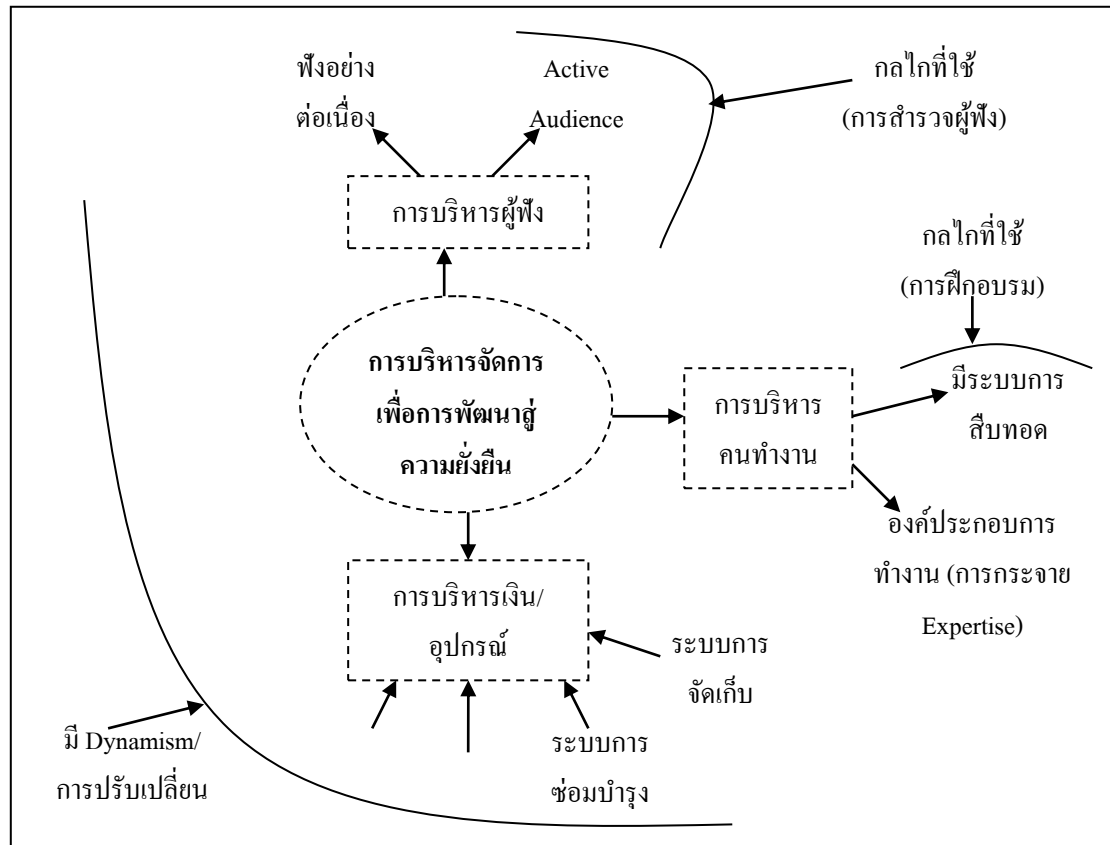
(iii) **การระดมการมีส่วนร่วม** หรือการแสดงบทบาทหน้าที่ของวิทยุชุมชนนั้น จะต้องตอบสนองความต้องการของ **คนทุกกลุ่ม** ที่เข้ามาเป็น “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ของวิทยุชุมชน ต้องไม่หลงลืม ละเลย มองข้ามคนกลุ่มใดไป

(9.4) การศึกษาพัฒนาการการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ เนื่องจากเรื่องบทบาทหน้าที่ เป็นเรื่องที่มีพัฒนาการ ความต้องการของชุมชนในช่วงระยะเวลาหนึ่ง อาจจะเปลี่ยนแปลงไปในอีกช่วงระยะเวลาหนึ่ง ดังนั้น การบริหารจัดการเพื่อการทำบทบาทหน้าที่ก็ต้องปรับเปลี่ยนตามไปด้วย

10. การบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาสู่ความยั่งยืนของวิทยุชุมชน

คำกล่าวที่ว่า การก่อตั้งวิทยุชุมชนนั้น อาจจะไม่ใช่วาระหน้าที่ที่ยากลำบากนัก แต่ทว่า การจะธำรงรักษาชีวิตของวิทยุชุมชนให้ยืนยงนั้น อาจเป็นภารกิจที่แทบจะต้องเอาชีวิตเข้าแลก คำกล่าวนี้น่าจะมีความเป็นจริงอยู่ไม่น้อย การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนของวิทยุชุมชน จึงเป็นภารกิจที่ยิ่งท้าทาย “ผู้มีใจรัก เห็นคุณค่า ศรัทธา” ในสื่อชุมชนประเภทนี้

ในที่นี่ เราคงยังต้องรอคอยผลงานการศึกษาค้นคว้าวิจัยจากประสบการณ์ที่เป็นจริงของ สังคมของเราเอง ผู้เขียนเพียงแต่จะขอ “จุดประกาย” ประเด็นบางประเด็น เพื่อการพิจารณา ไตร่ตรองร่วมกัน ดังนี้



ภาพที่ 12 : การบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของวิทยุชุมชน

(10.1) การบริหารจัดการผู้ฟัง เนื่องจาก “ผู้ฟัง” เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดของความยั่งยืนของวิทยุชุมชน เพราะการจัดรายการโดยปราศจากผู้ฟังนั้น ก็เท่ากับเป็นศูนย์ในเรื่องของความยั่งยืนนี้ Fleming (1986) เสนอว่า นอกจากวิทยุชุมชนจะสามารถทำให้คนเปิดฟังได้แล้ว ก็ยังต้องคิดค้นต่อไปว่า จะต้องทำอะไร จึงจะทำให้ผู้ฟังฟังอย่างต่อเนื่อง อีกด้วย

ส่วน Dunaway (ใน Jankowski, 2002) ให้ข้อคิดว่า ในเรื่องของผู้ฟังวิทยุชุมชนนั้น การจะใช้แต่กลยุทธ์เชิงรับ คือ “รอให้มีผู้มาเปิดฟังเท่านั้น” อาจจะไม่เพียงพอ แต่ทว่า อาจจะต้องมีการใช้กลยุทธ์เชิงรุก คือต้องมี “การสร้างกลุ่มผู้ฟัง” หรือหากพูดให้ละเอียดมากยิ่งขึ้นก็คือ “ต้องรักษากลุ่มผู้ฟังเก่าเอาไว้ และต้องสร้างกลุ่มผู้ฟังกลุ่มใหม่ๆ ขึ้นมา”

การตอบคำถามทั้งของ Fleming และ Dunaway ข้างต้นนั้น จะต้องมีตัวช่วยที่เป็นกลไกที่สำคัญ คือ “การสำรวจผู้ฟัง” ที่ดำเนินการอย่างเป็นประจำ ต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ซึ่งจะช่วยให้ฝ่ายคนทำวิทยุรับทราบ ว่า รายการอะไรที่ดึงดูดใจคนฟัง บทบาทหน้าที่อะไรของวิทยุชุมชนที่โดนใจชุมชน Lucas (1999) กล่าวว่า ความยั่งยืนของวิทยุชุมชนนั้น จะอยู่ที่ความรู้สึกของประชาชนที่เห็นคุณค่าของสื่อชุมชนประเภทนี้ และความรู้สึกดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ ก็เพราะการทำหน้าที่อย่างซื่อสัตย์ของวิทยุชุมชน กล่าวคือ ในเนื้อหารายการของวิทยุชุมชนนั้น มีเรื่องราวที่ช่วยบำบัดปวดความกังวลใจของชาวบ้าน ความทุกข์ของชาวบ้านได้ถูกหยิบยกมาพิจารณา และวิทยุชุมชนได้เป็น

ช่องทางแห่งการขับเคลื่อนการลงมือแก้ไข “ทุกข์ของชาวบ้าน” อย่างจริงจัง จนชาวบ้านมีความรู้สึกที่ “วิทยุนี้มีอยู่ก็เพื่อเรา”

(10.2) การบริหารจัดการด้านคนทำงาน ในขณะที่ยังยืนจาก”ฝ่ายผู้รับฟัง”นั้น เป็นความยั่งยืนจาก**ด้านอุปสงค์** (Demand) การบริหารจัดการความยั่งยืนจาก”ฝ่ายคนทำงานวิทยุชุมชน” นั้น ถือเป็นความยั่งยืนจาก**ด้านอุปทาน** (Supply) ซึ่งอาจจะพิจารณาในเรื่อง “ปริมาณและคุณภาพ” ของตัวบุคคลเป็นหลักดังนี้

(i) ต้องมีระบบการสืบทอด “คนทำงานรุ่นใหม่” ดังอุปมาอุปไมยที่เรามองเห็นต้นไม้ที่อุดมสมบูรณ์ ก็ต้องเป็นต้นไม้ที่ผลิดอกออกผลอยู่ตลอดเวลา ฉะนั้น จึงต้องมีกระบวนการสร้างคนทำงานรุ่นใหม่ ซึ่งกลไกหลักที่ใช้ก็คือ “การฝึกอบรม” ตัวอย่างเช่น วิทยุชุมชนคนลุ่มน้ำวาง อ.แม่วาง จ.เชียงใหม่ ที่รายงานไว้ว่า นับตั้งแต่เริ่มดำเนินกิจกรรมมาตั้งแต่เดือนธันวาคม 2547 ได้จัดฝึกอบรมชาวบ้านให้มาเป็นนักจัดรายการและร่วมกันจัดรายการประมาณ 30 กว่าคนแล้ว ข้อมูลนี้สามารถตีความได้ว่า ให้มีกระบวนการสร้างความยั่งยืนด้านการสืบทอดตัวบุคคลเกิดขึ้นแล้ว (ทำเนียบ, 2548)

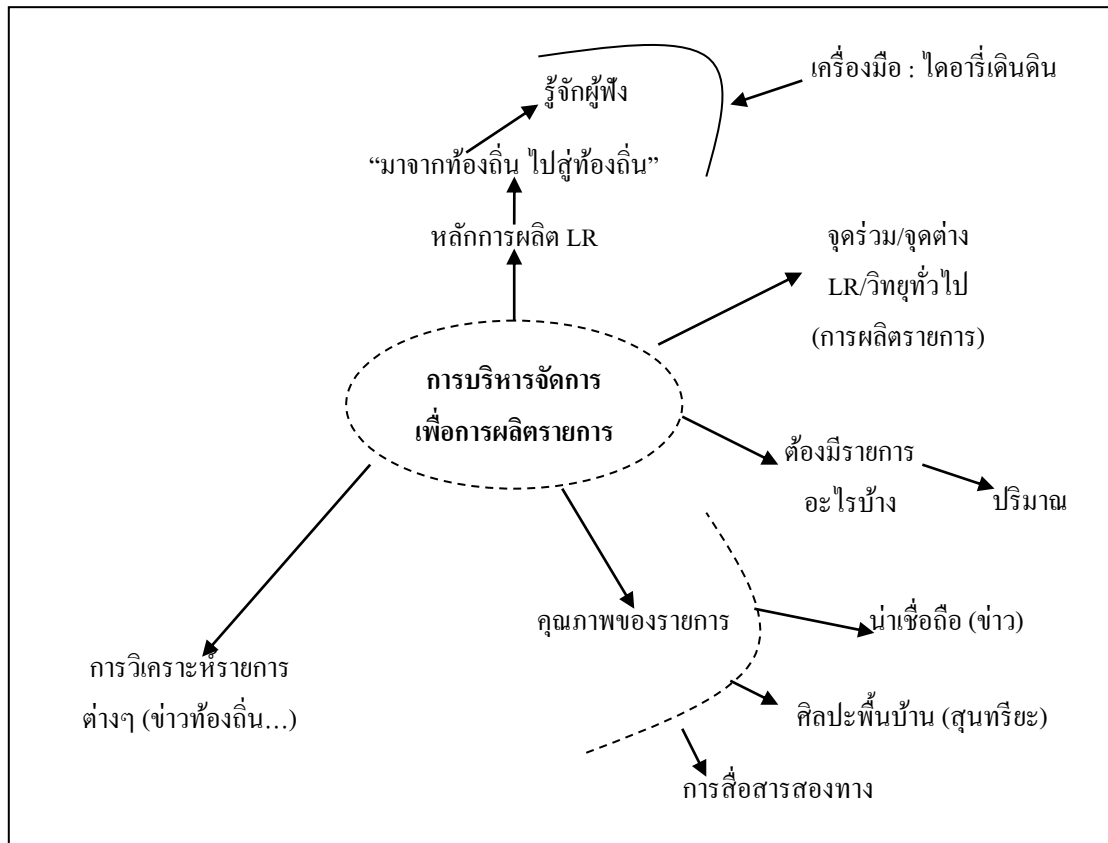
(ii) การจัดองค์ประกอบของคณะทำงาน จากบทเรียนของวิทยุชุมชน จ.ปัตตานี ชาลิสา (2547) ผู้วิจัย ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับเรื่ององค์ประกอบของคนทำงานวิทยุชุมชนว่า หากภูมิหลังของคนทำงานเป็นแบบเดียวกันหมด เช่น เป็นชาวบ้านเหมือนกันทั้งหมด อาจจะก่อให้เกิดความหลากหลายที่จะหนุนช่วยกันไม่ได้ เนื่องจากภาระงานของวิทยุชุมชนนั้น มีมากมายหลายประเภท เช่น งานเอกสาร งานหาทุนสนับสนุน ฯลฯ ดังนั้น หากองค์ประกอบของคนทำงานมาจากหลายชนชั้น หลายอาชีพ หลายเพศ หลายวัย ฯลฯ แต่ที่ว่า ทั้งหมดนั้นต้องตั้งอยู่บนความสัมพันธ์ที่เสมอภาคเท่าเทียมกัน ก็น่าจะดีกว่าองค์ประกอบคนทำงานที่เป็นแบบเดียวกันหมด

(10.3) การบริหารจัดการองค์ประกอบที่เป็นวัตถุ-สิ่งของ/การเงิน ความยั่งยืนของการบริหารจัดการวัสดุ/อุปกรณ์นั้นจะอยู่ที่การมีระบบการจัดเก็บ การมีระบบการซ่อมบำรุง/เปลี่ยนแปลงอุปกรณ์ ซึ่งจะเกี่ยวพันกับเรื่องการบริหารจัดการงบประมาณที่ได้กล่าวมาข้างต้น

สำหรับการบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืนในทุกๆ ด้านนั้น ชาลิสา (2547) ได้เสนอบทเรียนว่า จำเป็นต้องมีการติดตั้งกลไกการทำงานที่เรียกว่า “การสรุป/ถอดบทเรียน” ของกระบวนการทำงาน เนื่องจากชีวิตของวิทยุชุมชนนั้นมีชีวิตที่อยู่กับที่ หากพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเรียกร้องการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่หมุนเวียนเปลี่ยนไป

11. การบริหารจัดการเพื่อการผลิตรายการ

รายการนับเป็นผลผลิตที่เป็นรูปธรรมมากที่สุดของวิทยุชุมชน ในขณะที่เนื้อหารายการเป็น “ผลลัพธ์” มาจากองค์ประกอบอื่นๆ ของวิทยุชุมชน เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการบุคลากร/งาน และงบประมาณ ในเวลาเดียวกัน เนื้อหารายการก็เป็น “จุดเริ่มต้น” ขององค์ประกอบอื่นๆ เช่น ความสนใจของผู้ฟัง การตอบสนองความต้องการของชุมชน เป็นต้น



ภาพที่ 18 : การบริหารจัดการเพื่อการผลิตรายการวิทยุชุมชน

(11.1) หลักการผลิตรายการของวิทยุชุมชน

ในขณะที่การผลิตเนื้อหารายการของวิทยุชุมชนนั้น อาจจะมีจุดร่วมที่คล้ายคลึงกับการผลิตรายการของวิทยุสาธารณะ/วิทยุธุรกิจ แต่ทว่า วิทยุชุมชนก็มีหลักการบางประการที่มีลักษณะเฉพาะตัว เช่น หลักการเรื่อง “มาจากท้องถิ่น ไปสู่ท้องถิ่น”

หลักการ “มาจากท้องถิ่น” นั้น หมายความว่า บรรดาเนื้อหา/เรื่องราวที่จะนำมาใช้ในรายการวิทยุ นั้น จะเป็นเรื่องราวของท้องถิ่น เช่นเดียวกับตัวบุคคลที่จะมาเป็นแขกรับเชิญ/ผู้ดำเนินรายการ ก็จะเป็นตัวบุคคลในท้องถิ่นนั่นเอง

ส่วนหลักการ “ไปสู่ท้องถิ่น” นั้น ก็หมายความว่า สารประโยชน์หรือรูปแบบความบันเทิงทั้งหลายที่ปรากฏในเนื้อหาของรายการวิทยุชุมชนนั้น ก็ล้วนเป็นไปเพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น ตอบสนองความต้องการและสอดคล้องกับรสนิยมของชุมชนนั่นเอง

ในภาคปฏิบัติ การที่จะดำเนินการผลิตรายการให้เป็นไปตามหลักการที่กล่าวมาได้นั้น จำเป็นที่ทีมงานวิทยุชุมชนจะต้อง “รู้จักและเข้าใจผู้ฟัง/ชุมชน” อย่างแท้จริง ถูกต้อง ลุ่มลึก ในการนี้ นิษฐา (2548) ได้นำเสนอเครื่องมือ/ตัวช่วยที่สำคัญชิ้นหนึ่งที่จะช่วยให้รู้จักและเข้าใจผู้ฟัง/ชุมชนอย่างแท้จริง คือ ไดอารีเดินดิน (สนใจโปรดดู นิษฐา, 2548) ที่จะช่วยสำรวจชุมชน

เนื่องจากทีมผู้ผลิตรายการวิทยุชุมชนนั้น ส่วนใหญ่แล้วมักจะเป็นคนในชุมชนนั่นเอง ดังนั้น จึงมักจะมีความคิดว่า “พวกเรา (คนทำวิทยุชุมชน) รู้จักชาวบ้าน/ชุมชนอย่างทะลุปรุโปร่งอยู่แล้ว เพราะเราก็เกิดที่นี่ โตที่นี่ ชาวบ้านก็เป็นคนกันเองทั้งนั้น” จึงไม่จำเป็นต้องทำการสำรวจชุมชนให้เสียเวลา ความคิดดังกล่าวนี้ มีทั้งถูกต้องและผิดพลาด เพราะแม้ว่าผู้ผลิตรายการวิทยุชุมชนจะรู้จักชาวบ้านและชุมชน แต่อาจจะมิใช่การรู้จัก “แบบที่จะเอามาผลิตรายการวิทยุ” ได้ ดังนั้น เครื่องมือไดอารีเดินดิน จึงเป็นยาแก้อาการ “คิดว่ารู้จักชุมชนอย่างดีแล้ว”

Fleming (2002) สนับสนุนจากประสบการณ์ในประเทศอังกฤษว่า วิทยุชุมชน Sabras ในประเทศอังกฤษเล่าถึงปัจจัยสำคัญที่ทำให้รายการประสบความสำเร็จ ก็เนื่องมาจากการที่ผู้บริหารวิทยุชุมชนรู้จักกับผู้ฟังในท้องถิ่นอย่างดี

(11.2) จุดร่วมและจุดต่างของวิทยุชุมชนกับวิทยุทั่วไป ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ถึงแม้วิทยุชุมชนจะมีความแตกต่างจากวิทยุทั่วไป แต่ในอีกด้านหนึ่ง วิทยุชุมชนก็มีหลักการการบริหารรายการที่มีจุดร่วมกับการบริหารรายการวิทยุทั่วไป เช่นจุดร่วมที่ว่า วิทยุชุมชนต้องเป็น “วิทยุของวันคืน” (Radio of the Day) ซึ่งหมายความว่า การจัดรายการวิทยุชุมชนจะต้องสอดคล้องกับ “จังหวะชีวิต” และ “สถานการณ์” “ความต้องการ” “อารมณ์/ความรู้สึก” ของผู้ฟัง รวมทั้งการวางจังหวะของผังรายการ ก็ต้องแบ่งเป็น “ช่วงๆ” เช่นเดียวกับวิทยุทั่วไป

(11.3) ปริมาณของรายการ การศึกษาปริมาณของรายการ ได้แก่การตอบคำถามว่า ในวิทยุชุมชนของเราจะมี “รายการอะไรบ้าง จำนวนกี่รายการ รายการใดจะอยู่ช่วงเวลาใด” หรือที่รู้จักกันในชื่อว่า “การจัดวางผังรายการ”

Czech-Beckerman (1991) กล่าวว่า การบริหารหรือการจัดวางผังรายการนั้น เป็นทั้งศาสตร์ ทั้งศิลป์ และการคิดคำนึง (Intuition) ซึ่งในทางปฏิบัตินั้น จำเป็นที่ผู้จัดผังรายการจะต้องใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง ในท่ามกลางข้อมูลที่หลากหลายนี้ ผู้จัดวางผังรายการจะต้องจัดสมดุล

ระหว่างความต้องการที่สำรวจมาได้ของผู้ฟังกับทรัพยากรต่างๆ ที่ทางสถานีวิทยุจะสามารถให้บริการได้

ในการศึกษาเรื่องปริมาณของรายการ และการจัดผังรายการนั้น ผู้ศึกษาก็อาจจะตั้งคำถามว่า

- ที่มาของการจัดวางผังรายการ/หรือกระบวนการจัดผังรายการเป็นอย่างไร
- ใครมีอำนาจตัดสินใจ
- ใช้หลักเกณฑ์อะไรในการจัด

นอกเหนือจากเรื่องการจัดวางผังรายการแล้ว Fleming (2002) ตั้งข้อสังเกตว่า ความหลากหลายของประเภทรายการ ก็สามารถเป็นตัวชี้วัดได้ว่า คณะทำงานวิทยุชุมชนนั้น สามารถระดมความร่วมมือจากคนกลุ่มต่างๆ ได้มาก-น้อยเพียงใด และในเวลาเดียวกัน ยังมีรายการที่หลากหลายมากเท่าใด ก็หมายความว่า โอกาสที่จะตอบสนองความต้องการของคนหลายกลุ่มก็จะมีสูงมากขึ้น

(11.4) มิติคุณภาพของรายการ มิติด้านคุณภาพของรายการแต่ละรายการ น่าจะมีเกณฑ์แตกต่างกันออกไป เช่น ถ้าเป็นรายการข่าว คุณภาพที่สำคัญน่าจะเป็นเรื่อง “ความน่าเชื่อถือของข่าว” “คุณสมบัติของข่าวที่มีต่อชุมชน” แต่หากเป็นรายการประเภทศิลปะ/บันเทิง มิติด้านคุณภาพ ก็น่าจะเป็นเรื่อง “สุนทรียะของเนื้อหารายการ”

สำหรับเรื่องรูปแบบของรายการ หรือวิธีการนำเสนอเนื้อหานั้น เนื่องจากจุดเด่นที่สุดของวิทยุชุมชนที่วิทยุประเภทอื่นๆ ไม่สามารถทดแทนได้ก็คือ “การสื่อสารแบบมีส่วนร่วม/ที่เป็นแบบสองทางระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร” จึงควรมีการศึกษาว่า วิทยุชุมชนได้มีการบริหารจัดการเพื่อใช้จุดขายที่โดดเด่นนี้ เป็นสัดส่วนมาก-น้อยเพียงใดในเรื่องรูปแบบ/เนื้อหารายการ รวมทั้งมีเงื่อนไข/ปัจจัยอะไรบ้างที่เข้ามาเกี่ยวข้อง (เช่น ไม่มีโทรศัพท์ที่สถานี เป็นต้น)

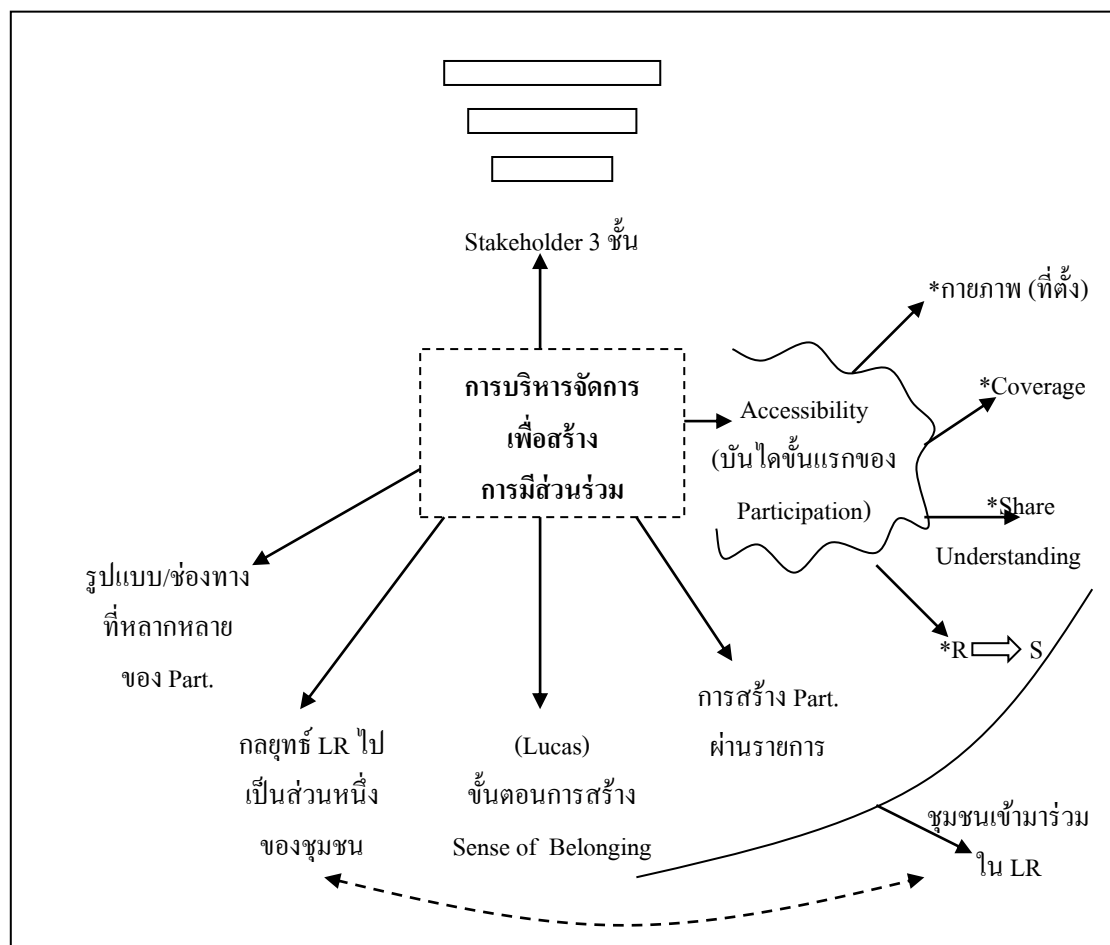
(11.5) มิติเรื่องการบริหารรูปแบบและเนื้อหารายการประเภทต่างๆ ที่มีในวิทยุชุมชน มิติการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการเพื่อการผลิตรายการอีกมิติหนึ่ง ก็คือ การวิเคราะห์รูปแบบและเนื้อหารายการประเภทต่างๆ ที่มีในวิทยุชุมชน เช่น Fleming (2002) ระบุว่า รายการข่าวท้องถิ่น ซึ่งถือว่าเป็น “รายการที่สร้างความแตกต่าง” (Product Difference) ให้แก่วิทยุชุมชน และเป็นความหมายที่แท้จริงของคำว่า “วิทยุท้องถิ่น/ชุมชน”

12. การบริหารจัดการเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในวิทยุชุมชน

ดังได้กล่าวมาข้างต้นแล้วว่า แนวคิดเรื่อง “การสื่อสารแบบมีส่วนร่วม” (Participatory Communication) นั้น เป็นแนวคิดแกนกลาง (Key Concept) ของวิทยุชุมชน ดังนั้น ในการบริหารจัดการทุกเรื่องทุกมิติ จะต้องผนวกเรื่อง “การมีส่วนร่วม” เข้าไปเป็นยาดำด้วยเสมอ

ในที่นี้ จะขอนำเสนอแนวทางการศึกษาเรื่อง “การบริหารจัดการเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม” พอสังเขปเป็นเบื้องต้น ดังนี้

ภาพที่ 19 : การบริหารจัดการเพื่อสร้างการมีส่วนร่วม



(12.1) การมีส่วนร่วมของ “ฐาน 3 ฐาน” ของวิทยุชุมชน ดังที่ได้นำเสนอแนวคิดไปบ้างแล้วว่า ฐานราก 3 ชั้นที่สำคัญของวิทยุชุมชน ที่จะต้องระดมการร่วมไม้ร่วมมือมาให้ได้อย่างเต็มที่ ฐานแรกที่ใกล้ชิดติดกับวิทยุชุมชนมากที่สุดก็คือ ฐานผู้คนในชุมชน นั้นเอง รองไปก็คือ ฐานเครือข่ายสื่อกระจายท้องถิ่น (อาจจะหมายถึง วิทยุชุมชนในหมู่บ้านใกล้เคียง หอกระจายข่าว วิทยุท้องถิ่น อินเทอร์เน็ตตำบล ฯลฯ) และฐานที่สามคือ ฐานความร่วมมือจากหน่วยงาน/องค์กรภายนอก

ในที่นี้ จะขอพิจารณาการมีส่วนร่วมของฐานที่ใกล้ตัวที่สุด คือ **ฐานของชุมชน** สำหรับ การมีส่วนร่วมของคนในชุมชนที่มีต่อวิทยุชุมชนนั้น ตามหลักการทฤษฎีแล้วระบุว่า ชุมชนจะสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในงานวิทยุชุมชนได้ 3 ระดับ คือ

(ก) ระดับการเป็นผู้ฟังที่เอาการเอางาน (Active Listener) ซึ่งเป็นระดับที่สามารถจะเปิดกว้างให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมได้มากที่สุด

(ข) ระดับการเข้ามาร่วมเป็นผู้ผลิตรายการ (Producer) ไม่ว่าจะเข้ามาในตำแหน่งผู้จัดรายการ แกรับเชิญ ผู้ฟังที่โทรศัพท์เข้ามาในรายการประเภท “เปิดสายหน้าไมค์” การมีส่วนร่วมในระดับนี้ เป็นที่รับรู้กันโดยทั่วไปสำหรับประชาชนที่มองเห็นว่าวิทยุชุมชนมีความแตกต่างจากวิทยุสาธารณะ/วิทยุธุรกิจตรงจุดนี้ และมักเป็นการมีส่วนร่วมที่ประชาชนปวารณาจะเข้ามา อย่างไรก็ตาม การเข้ามามีส่วนร่วมในระดับนี้ ก็จะจำกัดวงแคบมากขึ้น

(ค) การเข้ามามีส่วนร่วมในระดับผู้วางนโยบาย/ผู้บริหาร/ผู้วางแผนงานวิทยุชุมชน การมีส่วนร่วมในระดับนี้ จะมีการรับร่น้อยที่สุดในหมู่ประชาชน และมักจะไม่เป็นที่ต้องการที่จะเข้ามาร่วมในหมู่ประชาชน เช่น งานวิจัยวิทยุชุมชน จ.ปัตตานี ที่ชาลิสา (2547) ค้นพบว่า ชุมชนอยากจะเข้ามามีส่วนร่วมในวิทยุชุมชนแบบ “นักจัดรายการ” เท่านั้น แต่ไม่อยากจะร่วม “บริหาร/วางแผนการทำงานของกลุ่มวิทยุ” และโดยธรรมชาติของเนื้อหาแล้ว กลุ่มคนที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในระดับนี้ ก็จะมีเพียงคนกลุ่มเล็กๆ เท่านั้น

จากหลักการตามแนวทฤษฎีนั้น ในภาคปฏิบัติที่เป็นจริง ผลจากการวิจัยที่ผ่านมาได้แสดงให้เห็นว่า บทบาทและพื้นที่ที่จะให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในวิทยุชุมชนนั้น มีได้หลากหลาย และเปิดกว้างมากกว่า ดังที่อาจจะแบ่งประเภทได้คร่าวๆ ดังนี้

(1) การมีส่วนร่วมระดับคณะกรรมการ ซึ่งเทียบเท่ากับระดับผู้วางนโยบาย/ผู้บริหาร/ผู้วางแผน

(2) ระดับอาสาสมัคร ในระดับนี้ บทบาทหน้าที่ของอาสาสมัครจะทำได้อย่างหลากหลาย เริ่มตั้งแต่โทรศัพท์เข้ามาในรายการ เป็นแกรับเชิญในรายการ เป็นแหล่งข่าว เป็นฝ่ายประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

(3) ระดับเป็นผู้ฟังที่สนใจ บทบาทของผู้ฟังที่สนใจซึ่งอาจจะมีภาระหน้าที่ที่หลากหลาย ตั้งแต่โทรศัพท์เข้ามาในรายการ ให้ข้อเสนอแนะ เป็นแกรับเชิญ แนะนำประเด็น เสนอแนะเรื่องรูปแบบรายการ ร่วมงาน/กิจกรรมของวิทยุชุมชน เป็นต้น

ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมของอาสาสมัครและผู้ฟังที่สนใจนั้น สามารถจะปรับเปลี่ยนหรือเหลื่อมล้ำกัน ความแตกต่างระหว่าง 2 ระดับ อยู่ที่ปริมาณเวลาที่สามารถจะอุทิศเข้ามาร่วมงานของวิทยุชุมชนเท่านั้น ซึ่งอาจจะหมุนเวียนไปตามจังหวะว่างของชีวิตของประชาชน

(12.2) การเข้าถึงวิทยุชุมชน (Accessibility)

“การเข้าถึง” นั้น เป็น “บันไดขั้นแรกของการมีส่วนร่วม” เพราะหากปราศจากการเข้าถึงเสียแล้ว ก็ไม่ต้องพูดถึงเรื่องการมีส่วนร่วม

การศึกษาเรื่อง “การเข้าถึงวิทยุชุมชน” นั้น มีได้หลายแง่มุม คือ

12.2.1) มิติของการเข้าถึง การเข้าถึงนั้นมีหลากหลายมิติ (Multi-Dimension)

เช่น มิติทางกายภาพ มิติทางเศรษฐกิจ ทางสังคม ทางการเมือง/อำนาจ ทางวัฒนธรรม เป็นต้น

มิติการเข้าถึงทางกายภาพ เป็นมิติที่มองเห็นได้ง่ายที่สุด Fleming (2002)

รายงานว่า วิทยุชุมชน Sabras ในประเทศอังกฤษที่ศึกษานั้น มีสถานที่ตั้งอยู่ทีวัด (ซึ่งเป็นพื้นที่สาธารณะที่ทุกคนเข้าออกได้ และเป็นศูนย์กลางของชุมชน) บริเวณที่ตั้งของสถานีมีลานเปิดกว้าง ทางสถานีได้ตั้งโต๊ะกาแฟเอาไว้สำหรับให้ผู้คนที่นั่งชมเวลามีรายการสด รวมทั้งมีช่องกระจกเปิดให้ผู้มาเยี่ยมชมสถานีมองเห็นการจัดรายการได้ด้วย

นอกจากนั้น มิติกายภาพนี้ก็ยังหมายถึง “ของเซตรัศมีครอบคลุมที่การกระจายเสียง” จะส่งไปได้ถึง ที่รู้จักกันในเรื่องวิทยุกระจายเสียง (Coverage) มิติการรับฟังได้นี้เป็นมิติหนึ่งที่มักจะมีการติดตามผลการรับฟัง และมักจะต้องปรับแก้ไขในเชิงเทคนิค

สำหรับมิติอื่นๆ ของการเข้าถึงนั้น เป็นมิติที่เป็นนามธรรมมากขึ้น คือ การเข้าถึงในด้านการสร้างความเข้าใจร่วมกัน (Shared Understanding) ในประเด็นนี้ Lucas (1999) ได้แยกความแตกต่างระหว่างการเข้าถึง 2 ประเภท คือ

- การเข้าถึงข่าวสารข้อมูล = การเข้าถึงสื่อทางกายภาพ
(Access to Information) (Access to Media)
- การเข้าถึงในลักษณะนี้ เป็นการเข้าถึงในฐานะผู้รับสารแบบธรรมดา
- ส่วนการเข้าถึงอีกลักษณะหนึ่ง คือ
- Access to the Power of Media เป็นการเข้าถึงอำนาจของสื่อ การเข้าถึงในลักษณะนี้ เป็นมากกว่าการเข้าถึงเชิงกายภาพแบบผู้รับสารเช่นกรณีแรก การที่จะเข้าถึงอำนาจของสื่อ ไม่ว่าจะเป็นในฐานะผู้ฟัง ผู้เข้าไปร่วมผลิต หรือผู้วางนโยบายก็ตาม ประชาชนจะต้องรู้จักและเข้าใจธรรมชาติของสื่อนั้นเป็นเบื้องต้น

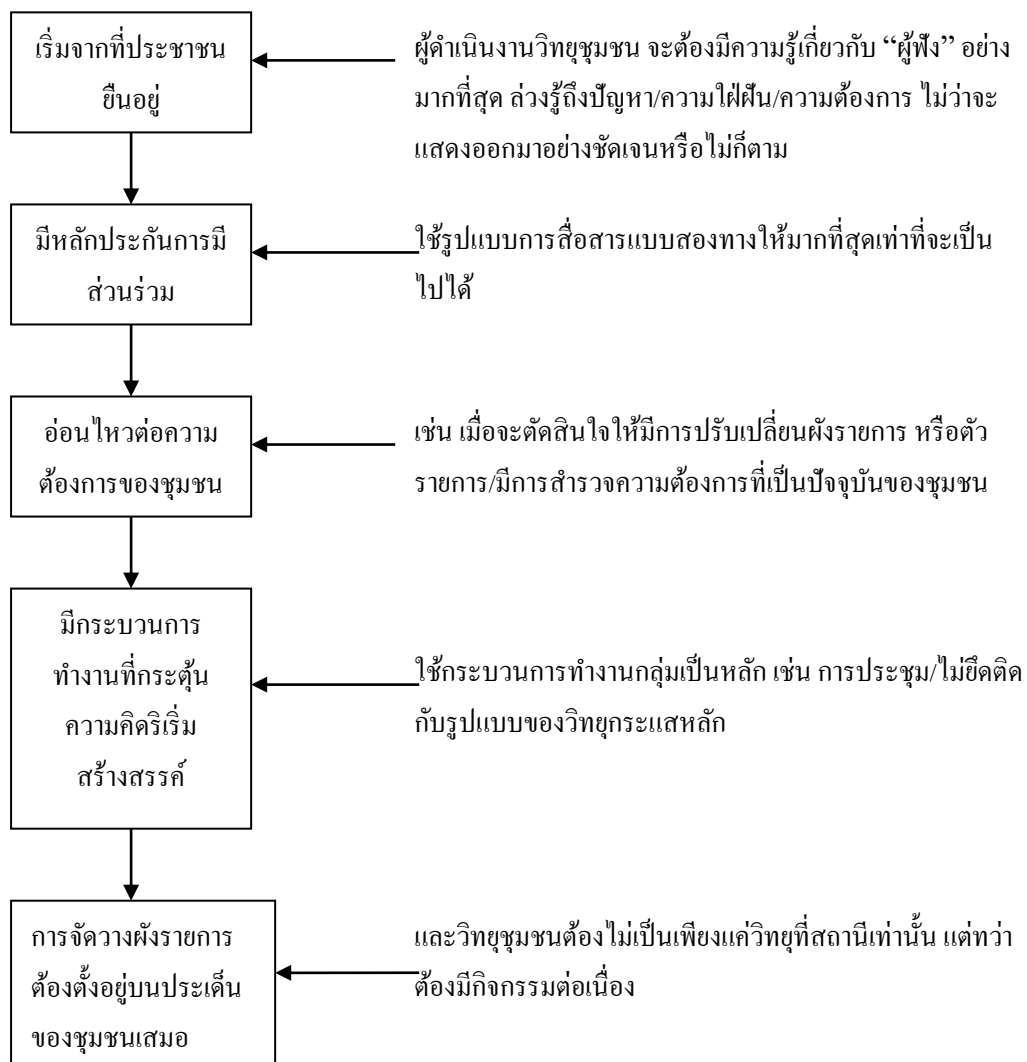
ดังนั้น หากประชาชนจะเข้าถึงอำนาจของสื่อวิทยุชุมชน ประชาชนก็ต้องได้รับการติดตั้งความเข้าใจเสียก่อนว่า “ธรรมชาติและเนื้อแท้ของวิทยุชุมชนคืออะไร”

และหากประชาชนไม่เพียงแต่จะก้าวเข้ามาในฐานะ “ผู้รับฟัง” เท่านั้น หากพบว่า ต้องการเข้ามาในระดับ “ผู้กระทำ” (Actor) ไม่ใช่เป็นเพียง “ผู้รู้จัก/รับฟัง” ประชาชนก็ยิ่งต้องมีความรู้/ความเข้าใจเรื่องวิทยุชุมชนให้มากยิ่งขึ้น

กล่าวสรุปอย่างสั้นๆ ก็คือ การรับฟังวิทยุชุมชนนั้น จะแตกต่างไปจากการรับฟังวิทยุ
สาธารณะ/วิทยุการค้า ซึ่งเพียงแต่มีไฮตึประสาทก็สามารถรับฟังได้แล้ว แต่ทว่าการรับฟัง หรือการ
มีส่วนร่วมในวิทยุชุมชนนั้น จำต้องมี “ความเข้าใจ/รู้จักวิทยุชุมชน” เพิ่มขึ้นมาด้วย

(12.3) ขั้นตอนที่จะสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของวิทยุชุมชน

Lucas (1999) ได้ยกตัวอย่างขั้นตอนที่จะสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของวิทยุชุมชนให้เกิดขึ้น
ในหมู่ประชาชน ดังนี้



(12.4) กลวิธีการสร้างการมีส่วนร่วมผ่านรายการ

Lucas (1999) ได้ยกตัวอย่างการบริหารการมีส่วนร่วมของผู้ฟังด้วยหลายๆ กลวิธี เช่น

- ก่อนที่จะมีการเริ่มรายการ ให้มีการ “อุ่นเครื่อง” (Warm-up) ผู้ฟัง เช่น มีเพลงไตเติ้ลประจำรายการ มี Spot ที่เป็นเอกลักษณ์ของรายการ
- ในตัวรายการนั้น นอกจากจะมีเนื้อหาที่เป็นสารประโยชน์แก่ชุมชนแล้ว ก็ยังควรมี “รายการบริการประชาชน” ด้วย เช่น การแจ้งข่าวคราวงานของชุมชน การแจ้งของหาย การประกาศข่าวของชุมชน เป็นต้น
- มีการเชื้อเชิญบุคคลต่างๆ ของชุมชนมาเป็นแขกรับเชิญในรายการ มาร่วมสนทนาในรายการ โดยต้องมีการเตรียมล่วงหน้าก่อน (กลยุทธ์นี้จะใช้ได้ผลอย่างมาก เมื่อมีการชักชวนลูกหลานของชาวบ้านมาออกวิทยุ พ่อแม่ผู้ปกครองจะสนใจรับฟังอย่างมาก)
- เชิญชวนให้มีการจัดตั้ง “กลุ่มผู้ฟังแบบแม็ก/พอยกวิทยุชุมชน” ที่คอยรายงานผลการรับฟัง ให้ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ (คล้ายๆ กลยุทธ์ของ จส.100)
- จัดรายการประเภทแข่งขันชิงรางวัลบ้าง เพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมเป็นพิเศษในบางโอกาส
- เชิญชวนให้ชาวบ้านบางคนที่มีเวลาและมีความสนใจเป็น “ผู้สื่อข่าวชุมชน”
- อาจมีการจัดทำแผ่นพับ/เอกสารประกอบ เช่น การโฆษณารายการพิเศษต่างๆ
- มีการตั้งตู้รับฟังข้อคิดเห็นตามจุดต่างๆ ที่เป็นพื้นที่สาธารณะของชุมชน เช่น ร้านกาแฟ ร้านเสริมสวย ร้านขายของชำ วัด ฯลฯ

(12.5) กลยุทธ์การไปเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน

กลยุทธ์ทั้งหลายที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ล้วนเป็นกลยุทธ์ที่ถือเอาวิทยุชุมชนเป็นตัวตั้ง แล้วดึงเอาชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม แต่เพื่อให้กระบวนการมีส่วนร่วมเป็นไปอย่างครบวงจร จำเป็นจะต้องมีการสลับกลยุทธ์อีกด้านหนึ่ง กล่าวคือ ต้องถือเอา “ชุมชน” เป็นตัวตั้ง แล้ววิทยุชุมชนเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมชีวิตในชุมชน

ในทางปฏิบัติ เมื่อมีกิจกรรม/งานประเพณีของชุมชน เราน่าจะได้เห็นวิทยุชุมชนสัญจรเข้าไปปรากฏตัวเองร่วมอยู่ด้วย กลยุทธ์เช่นนี้สามารถจะสร้างความยั่งยืน เพราะเป็นการผนึกตัวเข้าเป็นเนื้อเดียวกับชุมชนของวิทยุชุมชน

(12.6) รูปแบบ/ช่องทางการมีส่วนร่วมยังคงเปิดกว้างอยู่เสมอ

รูปแบบและช่องทางการระดมการมีส่วนร่วมในวิทยุชุมชนนั้น ยังคงเปิดกว้างต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของประชาชนอยู่เสมอ เช่น วิทยุชุมชน Mahawali ของศรีลังกา เมื่อ

ชาวบ้านเดินทางเข้ามาช่วยมรยาการด้วยตัวเองไม่ได้ ก็ส่ง “เทพบันทึกลีง” มาร่วมแทน (Valbuena, 1993) โดยที่รูปแบบ/ช่องทางการมีส่วนร่วมแต่ละแบบก็ต้องการทรัพยากรในแง่ กำลังคน วัตถุ เวลา งบประมาณ ฯลฯ ที่แตกต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

1.กาญจนา แก้วเทพ (2549)

วิทยุชุมชน: คลื่นหนุนการสร้างพลังให้ท้องถิ่น. กรุงเทพมหานคร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.)

2.เจริญเนตร แสงดวงแข(2549)

“การบริหารงานวิทยุชุมชน ต.บางเหียงและต.บ้านนา จ.สงขลา” โครงร่างวิทยานิพนธ์ปริญญาโท คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.ชาลิสา มากแผ่นทอง(2547)

การวิจัยเพื่อสรุปบทเรียน กระบวนการเตรียมกลุ่มวิทยุชุมชน จปัตตานี รายงานการวิจัย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.)

4.**ทำเนียบวิทยุชุมชนภาคเหนือตอนบน** (2548) เครือข่ายสื่อภาคประชาชนภาคเหนือ เชียงใหม่

5.นิษฐา ฐานเกษม (2548)

“ไดอารี่เดินดิน: เครื่องมือสำหรับการสร้างสารแบบมีส่วนร่วมในงานวิทยุชุมชน “โครงการสื่อสร้างสรรค์สุขภาพ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ(สสส.)

6.พวงชมพู ไชยอาลา (2549)

“การบริหารจัดการสื่อเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่าย :ศึกษากรณีวิทยุชุมชนเมืองนครขอนแก่น” โครงร่างวิทยานิพนธ์ปริญญาเอก คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

7.มรรยาท พงษ์ไพบูลย์(2546)

วิทยุชุมชน: การดำเนินงานและบทบาทเชิงคุณค่า เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ “วิทยุชุมชน: จากชุมชนสู่สังคมประเทศ” โครงการพัฒนาวิทยุชุมชน . 18-20 กันยายน 2546

8.วีรพงษ์ พลนิกรกิจและคณะ (2545)

แนวทางการพัฒนาวิทยุชุมชนเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน

จ.นครราชสีมา และจ.บุรีรัมย์ .รายงานการวิจัย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย
(สกว.)

9.สุรินทร์ แปลงประสพโชค(2533)

“การทดลองจัดวิทยุกระจายเสียงชุมชนสำหรับชุมชนชนบทในเขตชนานเมือง จ.จันทบุรี “
วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต นิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาษาอังกฤษ

1.Atton ,Chris (2002)

Alternative Media ,Sage Publications

2.Czech-Beckerman,E.S.(1991)

Managing Electronic Media ,London:Focal Press.

3.Dunaway,d.(2002)

“Community Radio at the Beginning of the 21 st Century” in Jankowski,N.(ed)
Community Media in the Information Age:Perspective and Prospects ,
NewJersey: Hampton Press.

4.Fleming,C.(2002)

The Radio Handbook London: Routledge.

5.Gray,H.(1986)

“Social Constraints and the Production of an Alternative Medium: the Case of
Community Radio” in Ball-Rokeach ,S.J.& Cantor M.G.(eds), **Media, Audience,
and Social Structure**. Sage Publications

6.Lucas,F.B.(1999)

“A Radio Broadcasting Model for Rural Women and Farm Households:A
Philippines Case Study on Distance Education” FAO of the United Nations

7.Nair,K.S.& White,S.(eds) (1993)

Perspective on Development Communication ,Sage Publications.

8.O'Donnell,L.B. et al (1989)

Radio Station Operation Management and Employee Perspectives ,Wadsworth.

9.Valbuena,V.T.(1993)

Mahaweli Community Radio a SriLanka Experiment in Broadcasting and
Development,Singapore: AMIC.