

คู่มือ
การจัดทำแผนพัฒนาภาค
ด้านการเกษตร

โดย
ส่วนแผนพัฒนาเขตเศรษฐกิจการเกษตร
สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรที่ 7

สารบัญ

หน้า

คำนำ
บทที่

๑	ขั้นเตรียมการ	
	๑.๑ การศึกษากรอบแนวคิด และกระบวนการจัดทำ	๑
	๑.๒ การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำแผน	๒
	๑.๓ แนวทางพิจารณาเลือกกลุ่มตัวอย่างและลักษณะของตัวอย่างแบบ สัมภาษณ์	๓
๒	ขั้นการประมวลผลข้อมูล	
	๒.๑ การประมวลผลข้อมูล	๕
	๒.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม	๕
	๒.๓ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำSWOT เมทริกซ์	๑๔
๓	ยกร่างแผนพัฒนาภาคด้านการเกษตร	๑๕
	๓.๑ องค์ประกอบของแผนพัฒนาภาคด้านการเกษตร	๑๕
	๓.๒ การยกร่างวิสัยทัศน์ (Vision)	๑๕
	๓.๓ การกำหนดพันธกิจ (Mission)	๑๗
	๓.๔ การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal)	๑๘
	๓.๕ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy)	๑๘
๔	กระบวนการนำแผนพัฒนาภาคด้านการเกษตรเข้าสู่เวทีการมี ส่วนร่วมในระดับต่าง ๆ	
	๔.๑ การจัดเวทีระดมความคิดเห็นในลักษณะกลุ่มย่อย	๑๙
	๔.๒ การจัดเวทีประชาพิจารณ์แผนพัฒนาภาคด้านการเกษตร	๒๑
	๔.๓ นำสู่การเสนอของบประมาณ และการปฏิบัติ	๒๒

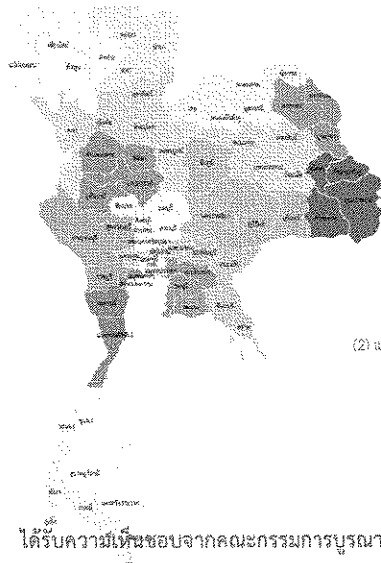
ภาคผนวก

บทที่ ๑

ขั้นเตรียมการ

๑.๑ การศึกษาโครงสร้าง องค์ประกอบ องค์กรที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาภาค

ในการจัดทำแผนพัฒนาภาคด้านการเกษตรในขั้นเตรียมการผู้จัดทำจะต้องศึกษาองค์ประกอบขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด / กลุ่มจังหวัด และแผนพัฒนาภาค โดยเฉพาะองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาภาคด้านการเกษตร ว่ามีองค์ประกอบ หรือโครงสร้างอย่างไร หน่วยงานหรือใครบ้างที่เป็นหน่วยงานหลัก หน่วยงานรอง ในการจัดทำ โดยศึกษาจาก คำสั่ง นโยบายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจากการศึกษาจะทำให้สามารถกำหนดท่าที หรือบทบาท ในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินการได้อย่างชัดเจนมากขึ้น



แผนปฏิบัติการภาค

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการ ประกอบด้วย

(1) แผนงานโครงการของส่วนราชการ ตามแผนพัฒนาภาค

(2) แผนงานโครงการที่จังหวัด/กลุ่มจังหวัดเสนอให้ส่วนราชการดำเนินการ ตามแผนพัฒนาภาค

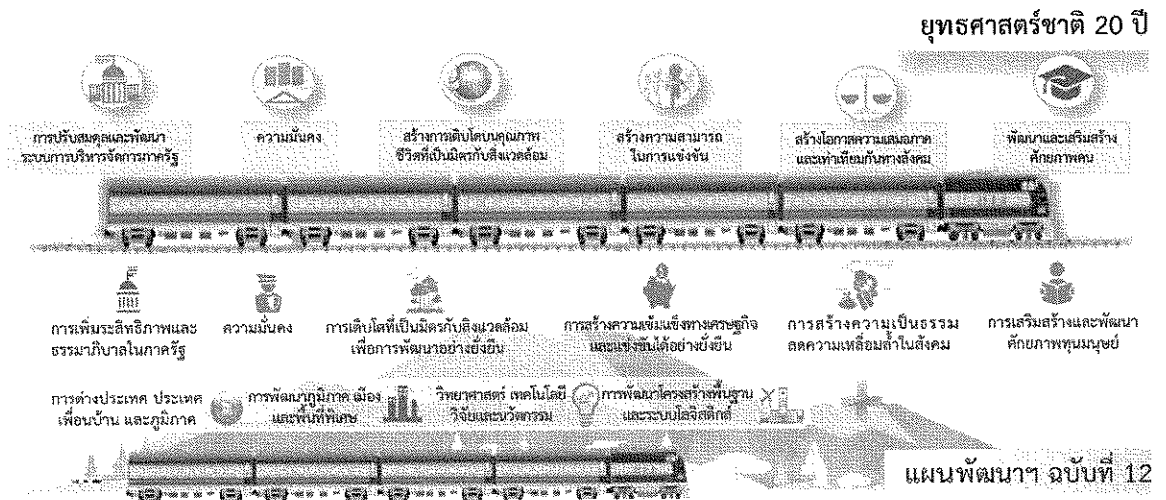
รูปที่ ๑ การศึกษาโครงสร้าง องค์ประกอบ องค์กรที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาภาค

๑.๒ การศึกษากรอบแนวคิด และกระบวนการจัดทำ

ในการจัดทำแผนพัฒนาภาคด้านการเกษตรในขั้นเตรียมการผู้จัดทำจะต้องทำความเข้าใจเข้าถึงหลักวิธีการ ขอบเขต แนวคิด และกระบวนการจัดทำให้เข้าใจ ว่ามีรายละเอียดอย่างไร และจะเริ่มต้นปฏิบัติอย่างไร แต่อย่างไรก็ดีให้ยึดแนวทางที่คณะทำงานจัดทำกรอบการพัฒนาภาคที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) กำหนดไว้ เป็นแนวทางหรือรูปแบบหลักในการดำเนินงาน แต่ทั้งนี้ผู้จัดทำจะต้องศึกษารูปแบบและแผนพัฒนาภาค แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดที่สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (Office of the Strategy Management : OSM) ที่ได้ดำเนินการไว้เป็นการควบคู่ไปพร้อมกัน แผนพัฒนาภาค/กลุ่มจังหวัดมีวัตถุประสงค์ กฎ ระเบียบ เงื่อนไข และข้อห้าม ว่าให้ดำเนินการอะไรได้บ้าง และห้าม

ดำเนินการอะไรบ้าง และพิจารณาในส่วนที่สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดที่เป็นผู้แทนหลักในการจัดทำที่เคยดำเนินการไว้ด้วย

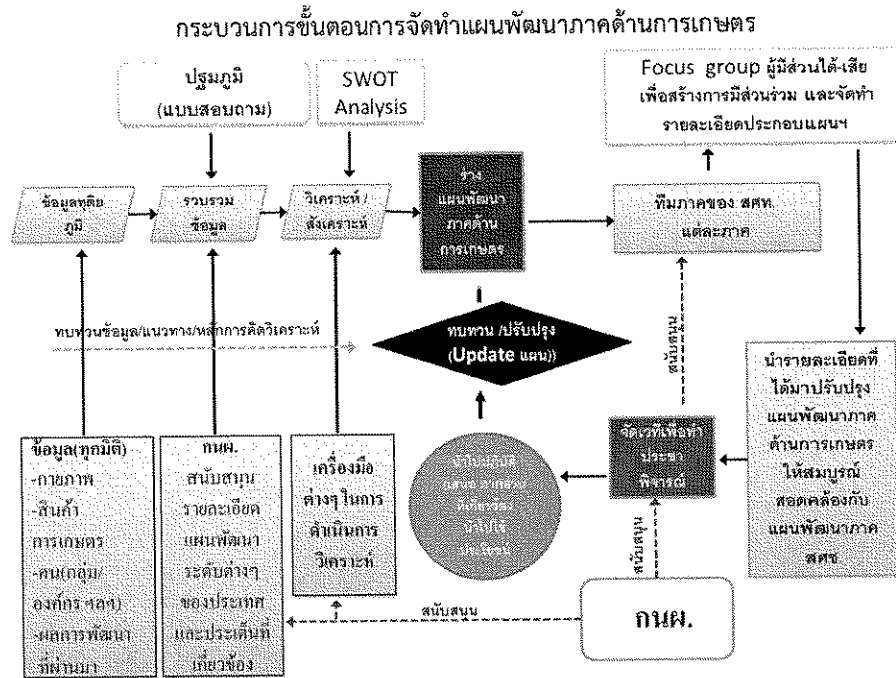
6-6-4 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี สู่ยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12



รูปที่ ๒ ศึกษากรอบ แนวคิด กระบวนการจัดทำของภาค หรือกลุ่มจังหวัดที่ดำเนินการจัดทำ

๑.๓ ประสาน / ประชุม เพื่อชี้แจง วัตถุประสงค์ ของการดำเนินงานต่อ

เมื่อศึกษากรอบแนวคิดในการจัดทำแผนพัฒนาภาค/กลุ่มจังหวัดที่เป็นไปตามรูปแบบ วิธีการที่สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดใช้เป็นรูปแบบหลักในการจัดทำแล้ว ผู้จัดทำจะต้องกำหนดกระบวนการขั้นตอน การจัดทำแผนกลุ่มจังหวัดที่จะดำเนินการโดยเริ่มคัดเลือกกลุ่มจังหวัดที่จะดำเนินการจัดทำ แล้วกำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาภาคด้านการเกษตร หลังจากนั้นจะต้องประสานหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักในการจัดทำแผนพัฒนาภาคด้านการเกษตรเพื่อจัดประชุม ชี้แจง หลักการ วิธีการ วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน พร้อมทั้งรับฟัง แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งปกติจะเป็นสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดในบานะผู้แทนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นหน่วยงานหลักในการประสานแผน และอาจจะมีหน่วยงานอื่น ๆ เป็นหน่วยงานเสริม



รูปที่ ๓ ประสาน/ประชุมชี้แจง ขั้นตอน กระบวนการ จัดทำแผนพัฒนาภาคด้านการเกษตร

๑.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำแผน

การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นเทคนิคอย่างแรกในการจัดทำแผนพัฒนาภาคด้านการเกษตร เพราะข้อมูลเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่สำคัญที่สุดในการจัดทำแผน ถ้าข้อมูลที่ได้รับถูกต้อง เชื่อถือได้ และตรงประเด็น ก็ จะส่งผลให้แผนมีความสมบูรณ์ตรงตามสภาพข้อเท็จจริง แต่ในทางกลับกันถ้าข้อมูลที่ได้รับไม่ถูกต้อง เชื่อถือไม่ได้ และไม่ตรงกับประเด็นของเรื่อง แผนที่ปรากฏออกมาจะขาดความสมบูรณ์และไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

ประเภทของข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผน

โดยทั่วไปได้มีการแบ่งประเภทของข้อมูลออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑) ข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ ข้อมูลที่มีการจัดเก็บจากกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายซึ่งในที่นี้หมายถึง ผู้ที่มีส่วนได้-ส่วนเสีย (Stakeholders) จากแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดด้านการเกษตร ได้แก่ บุคลากรในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ บุคลากรหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องนอกสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กลุ่ม องค์กรสถาบันเกษตรกร และเกษตรกร

๒) ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ ข้อมูลที่มีอยู่แล้วหรือได้รับการจัดเก็บมาแล้วครั้งหนึ่ง ซึ่งในการจัดทำแผนพัฒนาภาคด้านการเกษตร จะต้องใช้ข้อมูลด้านการเกษตรที่เกี่ยวข้องทุกมิติ ตั้งแต่ ข้อมูลระดับนโยบาย ซึ่งเป็นนโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ นโยบายภาค นโยบายกลุ่มจังหวัด นโยบายจังหวัด ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของจังหวัด/กลุ่มจังหวัด ข้อมูลการผลิตสินค้าเกษตรที่สำคัญ ข้อมูลผลการพัฒนาภาคด้านการเกษตรที่ผ่านมา ข้อมูลด้านเศรษฐกิจการเกษตร เหล่านี้เป็นต้น ซึ่งข้อมูลที่รวบรวมมาจะเป็นข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาภาคกลุ่มจังหวัดด้านการเกษตร โดยทั่วไปมีวิธีการคือ

๑. การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีผู้ซักถามแล้วเก็บรวบรวมข้อมูลจาก

คำตอบผู้ตอบการซักถาม การสัมภาษณ์นี้แบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ

๑) การสัมภาษณ์ที่ใช้แบบสอบถามหมายถึง ซักถามตามแบบฟอร์มที่คณะกรรมการพัฒนาการเกษตรระดับกลุ่มจังหวัดกำหนดไว้

๒) การสัมภาษณ์ที่ไม่ใช่แบบสอบถาม หมายถึง ซักถามโดยใช้ดุลยพินิจของผู้สัมภาษณ์ ในการติดตามประเด็นต่างๆ ที่ต้องการ

๒. การสำรวจ เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยศึกษาจากสภาพข้อเท็จจริงที่ปรากฏซึ่งสัมผัสได้ด้วยประสาททั้ง ๕ เช่น การสำรวจด้วยภาพที่ปรากฏแก่สายตาจริงว่า สภาพแหล่งน้ำเพื่อการเกษตรขรุขระ ทรุดโทรม ตลาดกลางสินค้าเกษตรกรังไม่มีการใช้ประโยชน์ เป็นต้น

๓. การทอดแบบสอบถาม เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เอกสารแบบฟอร์มที่คณะกรรมการพัฒนาการเกษตรระดับภาคได้จัดทำขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แล้วให้แหล่งข้อมูล (กลุ่มตัวอย่าง) เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ

๑) การทอดแบบสอบถามทางไปรษณีย์

๒) การทอดแบบสอบถามโดยนำไปให้ด้วยตนเอง

๓) การทอดแบบสอบถามไปทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์

ซึ่งในการจัดทำแผนพัฒนาภาคด้านการเกษตรในครั้งนี้ คณะกรรมการพัฒนาการเกษตรระดับภาคได้ร่วมกันจัดทำแบบสอบถามเพื่อใช้ในการดำเนินงานจำนวน ๒ ชุด คือ

- แบบสอบถามเจ้าหน้าที่ภายนอก และภายในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- แบบสอบถามเกษตรกร/กลุ่ม/องค์กร/สถาบันเกษตรกร

๔. การศึกษาเอกสาร เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ คือ จากเอกสารที่แหล่งข้อมูลนั้นได้จัดเก็บ หรือรวบรวม หรือทำการศึกษาไว้แล้ว เช่น ข้อมูลพื้นฐานรายจังหวัด ข้อมูลสถิติสินค้าเกษตรต่างๆ ทั้งข้อมูลการผลิต การตลาด การนำเข้า – ส่งออก ข้อมูลกลุ่มองค์กร สถาบันเกษตรกร ข้อมูลผลการพัฒนาการเกษตรของจังหวัดต่าง ๆ ในกลุ่มจังหวัด เป็นต้น

แนวทางพิจารณาเลือกกลุ่มตัวอย่างและลักษณะของตัวอย่างแบบสัมภาษณ์

การเลือกกลุ่มตัวอย่างประชาชนมีวิธีการในการดำเนินงาน ดังนี้

๑. กำหนดจำนวนตัวอย่างให้พิจารณาใช้เกณฑ์ คือ จำนวนประชากรในเขตของแต่ละกลุ่มจังหวัดในภาคที่ทำการศึกษา

- ถ้ากลุ่มเป้าหมายจำนวนนับด้วยร้อยใช้ ๒๕%
- ถ้ากลุ่มเป้าหมายจำนวนนับด้วยพันใช้ ๑๐%
- ถ้ากลุ่มเป้าหมายจำนวนนับด้วยหมื่นใช้ ๑%

๒. แบ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยแยกเป็นตามลักษณะ กลุ่มลักษณะงาน คือ

๒.๑ กลุ่มข้าราชการหน่วยงานนอกสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้ใช้ขนาด ๓๐% ของตัวอย่าง

๒.๒ กลุ่มข้าราชการหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทั้งระดับเขต ระดับจังหวัด ให้ใช้ขนาด ๒๕% ของตัวอย่าง โดยในกลุ่มนี้ให้ใช้แบบสัมภาษณ์ตามลักษณะย่อยของกลุ่มตัวอย่างคือ

- หน่วยงานระดับอำเภอ ๒๐% ของกลุ่ม

๒.๓ กลุ่มองค์กร สถาบันเกษตรกร เกษตรกร ให้ใช้ขนาด ๑๐% ของตัวอย่าง

๒.๔ กลุ่มอื่นๆ ที่ไม่เข้าตามลักษณะกลุ่มข้างต้น ให้ใช้ขนาด ๕% ของตัวอย่าง

๒.๕ขนาดของตัวอย่างแต่ละรายการผู้จัดทำสามารถปรับให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรเขต ๑ -๑๑ รับผิดชอบได้ เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

๓. วิธีการเก็บข้อมูลให้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์เท่านั้น เนื่องจากจะได้ข้อมูลที่ตรงประเด็นตามความต้องการ รวมทั้งสามารถอธิบายให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เข้าใจถูกต้อง

บทที่ ๒

ชั้นการประมวลผลข้อมูล

๒.๑ การประมวลผลข้อมูล

การประมวลผลข้อมูลจะเป็นกิจกรรมสุดท้ายของขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ภายหลังจากที่ได้จัดเก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพเรียบร้อยแล้วต้องนำข้อมูลนั้นมาสรุปผลแยกประเภทและจัดกลุ่มเพื่อเป็นการเสนอผลของการเก็บรวบรวมในเบื้องต้นว่าเป็นอย่างไร

๑) ในกรณีข้อมูลเชิงปริมาณจะเป็นการประมวลผลข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากทั้งข้อมูลทุติยภูมิ และข้อมูลปฐมภูมิแล้วสรุปออกมาในรูปของตาราง เพื่อนำสู่กระบวนการประมวลผลโดยเทคนิคเครื่องมือต่าง ๆ ต่อไป

๒) ในกรณีข้อมูลเชิงคุณภาพจะเป็นการเสนอผลข้อมูลที่จัดเก็บโดยสรุปลงในผลการตอบแบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ส่วนหนึ่ง เป็นต้น

จากวิธีการดังกล่าวเป็นเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งพอสรุปได้ว่า ข้อมูลที่ต้องการจะเก็บรวบรวมมีทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณ แต่อย่างไรก็ตาม ข้อมูลทั้ง ๒ กลุ่มดังกล่าวยังถือเป็นข้อมูลดิบกล่าวคือหลังจากที่ได้รับการจัดเก็บข้อมูลและประมวลผลข้อมูลแล้วยังไม่สามารถแสดงผลหรือชี้ให้เห็นไปถึงประเด็นหลักของการพัฒนาที่จะนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนได้โดยทันที จำเป็นต้องผ่านขั้นตอนของเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูลเสียก่อน ซึ่งจะเป็นการใช้เทคนิคเชิงปริมาณเชิงคุณภาพ และแผนที่ แผนภาพ และเครื่องมือวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบต่างๆ มาใช้ได้เช่นกัน เพื่อที่จะแปลความหมายของข้อมูลดิบจากการเก็บรวบรวมข้อมูลออกมาเป็นข้อมูลหลักในการจัดทำแผนต่อไป

๒.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

จากแบบสอบถามที่คณะทำงานจัดทำกรอบการพัฒนาการเกษตรระดับภาคได้จัดทำขึ้น ทั้งแบบสอบถามเจ้าหน้าที่ภายนอก และภายในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และแบบสอบถามเกษตรกร/กลุ่ม/องค์กร/สถาบันเกษตรกร เมื่อจัดเก็บข้อมูลได้ครบ ตามกำหนดแล้วต้องนำมาแจกแจงเพื่อใช้เป็นข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลทุติยภูมิ โดยเทคนิคหลักที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้ง ๒ ส่วน คือเทคนิค SWOT Analysis ซึ่งมีวิธีการนำเข้าข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

๒.๒.๑ การจำแนกข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ ให้จำแนกข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ที่เก็บรวบรวมมาทั้งข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ ออกเป็นปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก

๒.๒.๑.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ในการวิเคราะห์ใช้ข้อมูล ๒ ส่วน คือ ข้อมูลทุติยภูมิ ที่รวบรวมไว้ ประกอบกับข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งจะอยู่ในส่วนของชุดสอบถาม

เกษตรกรเป็นหลัก มาทำการวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์ผู้วิเคราะห์ อาจจะใช้กรอบของ Seven – S Framework of Mckinsey หรือ ๔ P เป็นกรอบในการจำแนกข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล และนำผลการวิเคราะห์บันทึกลงในตารางสภาพแวดล้อมดังตัวอย่างต่อไปนี้

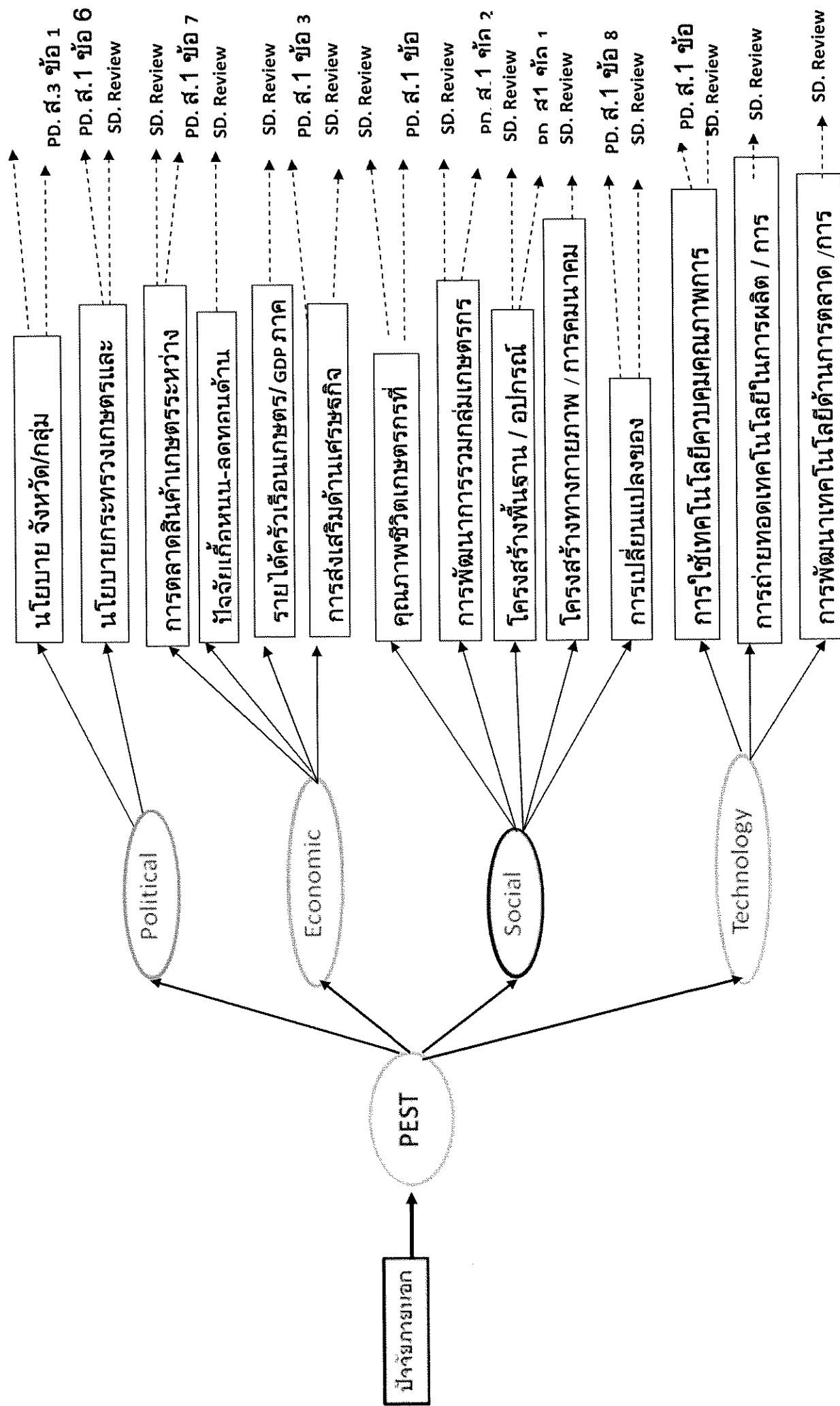
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	ลักษณะ	จุดแข็ง / จุดอ่อน
๑. People (จนท./กลุ่ม/เกษตรกร)		
๒. Resources (ทรัพยากรการเกษตร)		
๓. Innovations and Ideas (นวัตกรรมและความคิด)		
๔. Management (การจัดการภาคเกษตร)		
๕. Marketing (การตลาดเกษตร)		
๖. Operations (การปฏิบัติการในภาคเกษตร)		
๗. Finance (การเงิน)		
๘. Properties (ทรัพย์สิน)		
๙. Processes (กระบวนการ)		
๑๐. Products and Services (ผลิตภัณฑ์และการบริการภาคเกษตร)		
๑๑. Strategy (กลยุทธ์ด้านเกษตร)		

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	ลักษณะ	จุดแข็ง / จุดอ่อน
๑๒. system (ระบบ)		
๑๓. Structure (โครงสร้างภาค เกษตร)		
๑๔. Style (รูปแบบ)		
๑๕. Skill (ทักษะ)		
๑๖. Shared Value (ค่านิยม ร่วม)		

ที่มา : ปรับปรุงจากตัวอย่างแบบฟอร์มตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ,คู่มือวิเคราะห์ SWOT
อย่างมืออาชีพ หน้า ๔๐

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ที่เป็นส่วนที่วิเคราะห์จากแบบสอบถาม ให้
ผู้จัดทำแจกแจงประเด็นคำถาม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในเป็นหลัก คล้าย
กับการแจกแจงปัจจัยภายนอกในหน้าที่ ๘ แล้วเชื่อมโยงสู่ตารางการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม
ภายใน เพื่อประมวลผล และนำผลมาบันทึกในตารางการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

๒.๒.๑.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ก็เช่นเดียวกัน เมื่อประมวลผล
ข้อมูลจากทั้งข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ โดยใช้กรอบ PEST Analysis หรือ PESTLE Analysis
หรือ STEP Analysis อย่างใดอย่างหนึ่งเป็นกรอบในการวิเคราะห์ ตามความถนัด และความ
ชำนาญของผู้วิเคราะห์ แล้วนำผลมาบันทึกในตาราง โดยจะขอแสดงตัวอย่างการนำผลการวิเคราะห์
จากแบบสอบถามเจ้าหน้าที่ ที่วิเคราะห์แล้วนำผลมาบันทึกในตารางตามตัวอย่างดังต่อไปนี้



PD. Review หมายถึง Primary Data การวิเคราะห์จากข้อมูลปฐมภูมิ จากแบบสอบถามชุดที่ ข้อที่ ... เช่น PD. ส.1 ข้อ 6 หมายถึง
 ำวิเคราะห์จากแบบสอบถาม ส่วนที่ 1. ข้อที่ 6 (แบบสอบถามชุดเจ้าหน้าที่)

ที่	ปัจจัยสภาพแวดล้อม	ลักษณะ	โอกาส / ภัยคุกคาม	Reference
๑.	ปัจจัยด้านการเมือง (การเมือง/ กฎหมาย/นโยบาย/การตลาด/ ประชาคมโลก/การก่อการร้าย) ๑.๑ นโยบายรัฐที่ผ่านมา / ปัจจุบัน	- การเมืองเปลี่ยนแปลงบ่อย นโยบายเปลี่ยนแปลง เช่น จากโครงการ ประกันรายได้เป็นโครงการรับจำนำ ส่งผลกระทบต่อเกษตรกรกลุ่ม จังหวัดภาคกลางตอนกลาง	- ภัยคุกคาม	- ทบทวนเอกสาร / แบบสอบถาม (ส. ๑ ข้อ ๖)
	๑.๒ นโยบาย จังหวัด/กลุ่ม จังหวัด	- วิสัยทัศน์ของการพัฒนาของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนกลางที่ผ่านมา ไม่สะท้อนภาพการพัฒนาเชิงเกษตร	- ภัยคุกคาม	- ทบทวนเอกสาร / แบบสอบถาม (ส.๓ ข้อ ๑)
	๑.๓ นโยบายกระทรวงเกษตร และสหกรณ์	- บางจังหวัดให้ความสำคัญภาคเกษตรน้อย - กระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีนโยบายชัดเจน และผนวกไว้ใน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ ซึ่งยุทธศาสตร์ที่ กำหนดไว้สอดคล้องกับวิถีชีวิต และการผลิตของเกษตรกรในกลุ่ม จังหวัดภาคกลางตอนกลาง	- โอกาส	- ทบทวนเอกสาร
๒	ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (การค้า/ เศรษฐกิจ/รายได้/คุณภาพชีวิต/ มูลค่า GDP ภาคเกษตร) ๒.๑ การตลาดสินค้าเกษตร ระหว่างประเทศ ๒.๑.๑ การตลาดสินค้าเกษตร ระหว่างประเทศที่ผ่านมา	- รัฐสนับสนุนนโยบายส่งออกสินค้าเกษตรอย่างต่อเนื่องทุกรัฐบาล ซึ่ง เป็นผลได้ต่อเกษตรกรกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนกลางที่มีการผลิต สินค้าเกษตรส่งออกหลายชนิดสินค้า	- โอกาส	- ทบทวนเอกสาร / แบบสอบถาม (ส.๑ ข้อ ๗)

ที่	ปัจจัยสภาพแวดล้อม	ลักษณะ	โอกาส / ภัยคุกคาม	Reference
	๒.๑.๒ การตลาดสินค้าเกษตรระหว่างประเทศที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	- การเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จะเปิดโอกาสให้มีตลาดในต่างประเทศเพิ่มขึ้น เพราะกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่างมีอาณาเขตติดต่อกับภูมิภาคอินโดจีน	- โอกาส	- ทบทวนเอกสาร
	๒.๒ ปัจจัยเกื้อหนุน-ลดทอนด้านเศรษฐกิจ ๒.๒.๑ ความได้เปรียบทางเศรษฐกิจเชิงกายภาพ - อยู่ใกล้ตลาดผู้บริโภคขนาดใหญ่ คือ กทม. - อยู่ใกล้สถานที่ ที่เป็นศูนย์กลางการส่งออก - ที่ตั้งของกลุ่มจังหวัดเป็นจุดเชื่อมต่อภาคกลาง - อีสาน - ใต้ - ตะวันออก	- ที่ตั้งของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่างมีความได้เปรียบเชิงกายภาพ เพราะอยู่ใกล้แหล่งผู้บริโภคขนาดใหญ่ และยังอยู่ใกล้แหล่งส่งออกของประเทศทำให้ได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เช่น ต้นทุนในการขนส่งสินค้าเกษตร เป็นต้น	- โอกาส	- ทบทวนเอกสาร
	๒.๓ รายได้ครัวเรือนเกษตร/ GDP ภาคเกษตร ๒.๓.๑ รายได้ครัวเรือนเกษตร - ทรัพย์สิน / หนี้สิน - สภาพคล่องของครัวเรือนเกษตร - ผลกำไรต่อการลงทุน - ประสิทธิภาพของการใช้ปัจจัยลงทุน และการจัดการ	- กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่างเกษตรกรรมรายได้ต่อหัวสูงกว่าในภูมิภาคอื่น ซึ่งทำให้มีสภาพคล่องในการดำเนินกิจกรรมดีกว่า และมีค่าเฉลี่ยของประสิทธิภาพการใช้ปัจจัยที่ดี	- โอกาส	- ทบทวนเอกสาร (เอกสารภาวะฯ)

	ปัจจัยสภาพแวดล้อม	ลักษณะ	โอกาส / ภัยคุกคาม	Reference
ที่	ปัจจัยเสริมสภาพแวดล้อม		โอกาส / ภัยคุกคาม	- แบบสอบถาม (ส.๑ ข้อ ๓)
๒๔	การส่งเสริมด้านเศรษฐกิจพอเพียง	- การส่งเสริมการค้าในแง่ด้าน เศรษฐกิจพอเพียงที่ผ่านของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนกลางยังไม่ประสบ ความสำเร็จ		
๓.	ปัจจัยด้านสังคม (การรวมกลุ่ม/โครงสร้างพื้นฐาน/อุปกรณ์การตลาด/กายภาพ/คมนาคม/การเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ สิ่งแวดล้อม/คุณภาพชีวิต) ๓.๑ คุณภาพชีวิตเกษตรกรที่ผ่าน มา (เศรษฐกิจ/สุขอนามัย/การศึกษา/สังคม/สิ่งแวดล้อม)	- คุณภาพชีวิตของเกษตรกรโดยภาพรวมของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนกลางพบว่า เกษตรกรร้อยละ ๖๐ ยังมีคุณภาพชีวิตที่ไม่ดี มีหนี้สินมาก ได้รับผลกระทบจากการพัฒนาทำให้สิ่งแวดล้อมไม่ดี	- ภัยคุกคาม	- แบบสอบถาม (ส.๑ ข้อ ๑๐)
	๓.๒ การพัฒนาการรวมกลุ่มเกษตรกรของภาครัฐ	- กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนกลางถึงแม้ว่าจะมี กลุ่มองค์กร สถาบันเกษตรกรบางกลุ่มที่เข้มแข็งแต่ ภาพรวมส่วนใหญ่ยังไม่เข้มแข็ง และต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	- ภัยคุกคาม	- ทบทวนเอกสาร
	๓.๓ โครงสร้างพื้นฐาน / อุปกรณ์การตลาด	- กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนกลางมีโครงสร้างพื้นฐานและอุปกรณ์การตลาดที่ภาครัฐได้ลงทุนกระจายอยู่ในหลายจังหวัด สามารถรองรับผลผลิตได้ เช่น ห้องเย็น โรงคัดแยกผลผลิต และตลาดกลาง โรงฆ่าสัตว์มาตรฐาน	- โอกาส	- ทบทวนเอกสาร
	๓.๔ โครงสร้างทางกายภาพ / การคมนาคม / ระบบขนส่ง	- กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนกลางมีโครงสร้างที่ได้เปรียบ เพราะอยู่ในจุดศูนย์กลางของการคมนาคมของประเทศ เชื่อมโยงกับจังหวัด และภูมิภาคอื่นได้อย่างดีทั้งภายในและภายนอกประเทศ	- โอกาส	- ทบทวนเอกสาร
	๓.๕ การเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศ	- การเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศได้ส่งผลกระทบต่อการผลิตของสินค้าเกษตรในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนกลาง ได้แก่ การระบาดของเพลี้ยแป้ง	- ภัยคุกคาม	- ทบทวนเอกสาร

	ในมันสำปะหลัง เป็นต้น		โอกาส / ภัยคุกคาม	Reference
ที่	ปัจจัยสภาพแวดล้อม	ลักษณะ		
๔.	ปัจจัยด้านเทคโนโลยี/นวัตกรรม (การผลิต/การจำหน่าย/นวัตกรรม/ การถ่ายทอดเทคโนโลยี) ๔.๑ การใช้เทคโนโลยีควบคุม คุณภาพการผลิตตาม มาตรฐาน	-เกษตรกรส่วนใหญ่ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่างยังขาดการนำ เทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการควบคุมคุณภาพการผลิตตาม มาตรฐาน และนำมาใช้ในการสร้างมูลค่าเพิ่ม - โดยภาพรวมถึงแม้ว่าจะมีความพยายามในการถ่ายทอดเทคโนโลยีการ ผลิต แต่ยังมีปัญหาด้านการสร้างความรู้ความแตกต่างด้านราคา ทำให้ยังไม่ สามารถเกิดผลสัมฤทธิ์จากการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่เป็นรูปธรรม - ถึงแม้ว่ากลุ่มเกษตรกรบางกลุ่มมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจำหน่าย เช่น ระบบตรวจสอบย้อนกลับสินค้า การจำหน่ายผ่านระบบ โซเชียลมีเดีย การซื้อขายผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ แต่ก็ยังเป็นเพียง ส่วนน้อย	- ภัยคุกคาม	- พบพวนเอกสาร
	๔.๒ การถ่ายทอดเทคโนโลยีใน การผลิต / การสนับสนุนนวัตกรรม		- ภัยคุกคาม	- พบพวนเอกสาร
	๔.๓ การพัฒนาเทคโนโลยีด้าน การตลาด /การสร้างมูลค่าเพิ่ม		- ภัยคุกคาม	- พบพวนเอกสาร

แสดงตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูลชุดเดียวอื่น ๆ ประกอบการวิเคราะห์การจัดทำแผนพัฒนาภาคด้านการเกษตร

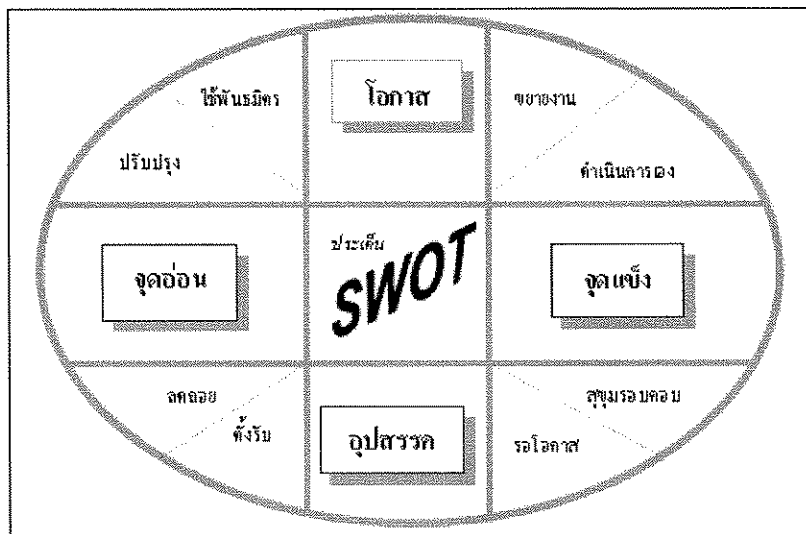
คะแนน	คะแนน					
	เกณฑ์ประกอบการวิเคราะห์	สมุทรปราการ	ฉะเชิงเทรา	ปราจีนบุรี	นครนายก	สระแก้ว
มะม่วง	ศักยภาพด้านการผลิต					
	- ความสมบูรณ์ของทรัพยากร	★ (1)	★★★★ (4)	★★★ (3)	★★ (2)	★★★★★ (5)
	- ปริมาณพื้นที่การผลิต	★ (1)	★★★★ (4)	★★★ (3)	★★ (2)	★★★★★ (5)
	- ปริมาณผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่	★★★ (2)	★★★★★ (5)	★★★ (3)	★ (1)	★★★★★ (4)
	- ต้นทุนการผลิตต่อไร่	★★★★★ (5)	★★★★ (4)	★★★ (3)	★★ (2)	★ (1)
	- ราคาเฉลี่ยที่เกษตรกรขายได้	★ (1)	★★★★★ (5)	★★★★★ (4)	★★★	★★★ (2)
กล้วย	- ฯลฯ					
	ศักยภาพด้านการตลาด					
	- ตลาดรับซื้อและอุปกรณ์การตลาด	★★ (2)	★★★★★ (5)	★★★ (3)	★ (1)	★★★★★ (4)
	- มีกลุ่มองค์กรที่เข้มแข็งรองรับ	★★ (2)	★★★★★ (5)	★★★ (3)	★ (1)	★★★★★ (4)
ทุเรียน	- อุตสาหกรรมต่อเนื่อง				★ (1)	

		(3) ★★	(5★★★★★)	(4★★★★)		(4★★★★★)
- ฯลฯ						
คะแนนรวม		17	37	26	9	29
ดี = คะแนน 29 - 38 พอใช้ = คะแนน 19 - 28 ปรับปรุง = คะแนน 9 - 18		ปรับปรุง	ดี	พอใช้	ปรับปรุง	ดี

ที่มา : ข้อมูลสมมุติเพื่อใช้เป็นตัวอย่างแสดงการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบศักยภาพแต่ละจังหวัด

๒.๓ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการทำSWOT เมทริกซ์

เมื่อดำเนินการจัดทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกเรียบร้อยแล้วจะต้องจัดทำ SWOT เมทริกซ์เพื่อหาความสัมพันธ์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ หรือทิศทางการพัฒนาเบื้องต้นว่า แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด ด้านการเกษตรมีแนวโน้มหรือทิศทางการพัฒนาโน้มเอียงไปทางใด ก่อนที่จะไปสู่การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการพัฒนา โดยการทำSWOT เมทริกซ์ เป็นการจับคู่หาความสัมพันธ์เพื่อเลือกใช้ จุดแข็ง และโอกาสเพื่อปิดจุดอ่อน หรือข้อจำกัด และกำหนดทิศทางในการดำเนินการ ซึ่งเป็นผลมาจากการ ประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลจากการดำเนินงานที่ผ่านมาทั้งหมด



รูปที่ ๔ SWOT เมทริกซ์

บทที่ ๓

ยกร่างแผนพัฒนาภาคด้านการเกษตร

เมื่อผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำ SWOT แมทริกซ์ และได้ทิศทางการพัฒนาในเบื้องต้นแล้ว ผู้จัดทำต้องดำเนินการยกร่างแผนพัฒนาภาคด้านการเกษตรโดยจะต้องจัดทำ ทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และกิจกรรม ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ในการจัดทำ

๓.๑ องค์ประกอบของแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดด้านการเกษตร

ในการจัดทำแผนพัฒนาภาคด้านการเกษตร มีองค์ประกอบของแผนที่กำหนดไว้ ๕ ส่วนประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

ส่วนที่ ๑ บทนำ

ส่วนที่ ๒ สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานด้านการเกษตรของกลุ่มจังหวัด/ภาค

ส่วนที่ ๓ สรุปผลการพัฒนาภาคด้านการเกษตรในปีที่ผ่านมา

ส่วนที่ ๔ ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาในช่วงห้าปี

ส่วนที่ ๕ บัญชีโครงการพัฒนา

ภาคผนวก

๓.๒ การยกร่างวิสัยทัศน์ (Vision)

การยกร่างวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่สำคัญมากในการจัดทำแผนพัฒนาภาคด้านการเกษตรเพราะจะทำให้เรารู้ว่าเรากำลังจะไปที่ไหน ซึ่งถ้ากำหนดผิดก็จะทำให้การดำเนินงานผิดพลาด คณะผู้จัดทำได้ประมวลคำจำกัดความ และองค์ประกอบของวิสัยทัศน์จากผู้ที่เคยให้คำนิยามไว้ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น(โดยมิได้กำหนดวิธีการไว้) เป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของพันธกิจ เป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่งที่องค์กรมุ่งหมายมุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร มีประเด็นที่ควรพิจารณา เช่น

(๑) ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

๑) ไม่ใช่สภาพการณ์ที่แผนพัฒนาภาคด้านการเกษตรเป็นมาในอดีตและบรรลุได้แล้วในปัจจุบัน

๒) ไม่อาจบรรลุได้ด้วยการปฏิบัติงานประจำตามปกติธรรมดา

๓) ต้องมีความเป็นไปได้ในการที่จะบรรลุถึง ภายใต้เงื่อนไขของศักยภาพและข้อจำกัดที่มีอยู่

๔) ทำทนาย เร้าใจ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการที่จะบรรลุถึง

วิสัยทัศน์ที่วางไว้

๕) สะท้อนถึงสภาพการณ์หรือโฉมหน้าใหม่ของการพัฒนาภาคด้านการเกษตรในอนาคตอย่างรอบด้านภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ

๖) วิสัยทัศน์ควรเป็นสิ่งที่เห็นพ้องต้องกันระหว่างผู้บริหารภาค/กลุ่มจังหวัด และผู้มีส่วนได้เสียทั้งปวง

๗) วิสัยทัศน์เป็นเสมือนเข็มทิศที่กำหนดทิศทางการพัฒนาของภาค/กลุ่มจังหวัดด้านการเกษตร

๘) เป็นข้อความง่าย ๆ ที่สามารถสื่อให้เห็นทิศทางในอนาคตของการพัฒนาการเกษตรของกลุ่มจังหวัด

๙) ต้องตรวจสอบและวัดผลสำเร็จได้

๑๐) สอดคล้องกับวัฒนธรรมของกลุ่มจังหวัดที่ดำเนินการ

(๒) ปัจจัยในการกำหนดวิสัยทัศน์

- ข้อมูลข่าวสาร (Information) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- องค์ความรู้ (Knowledge) ของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ
- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ที่ปราศจากการ “ยึดติด” กับรูปแบบหรือวิธีการ

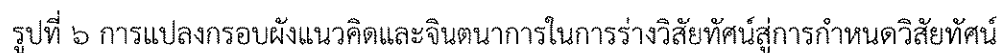
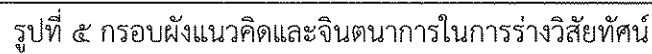
เดิมๆ

- ความคาดหวัง (Expectation) ของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ขององค์กร
- การผสมผสาน จินตนาการและดุลยพินิจ ในด้านศักยภาพและความสามารถของบุคลากรตลอดจนทักษะ และประสบการณ์ในลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)
- ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรและแนวโน้มต่างๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีการเชิงระบบ (Systemic approach)
- เป็นการกำหนดทางเลือก (Alternatives) ขององค์กรในการเดินไปสู่อนาคตว่าจะใช้กลยุทธ์ใดเป็นต้นนำ
- เป็นการรวมพลังของความมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรม (Innovative) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

(๓) ประโยชน์ของวิสัยทัศน์ต่อการบริหารองค์กร

- เป็นการกำหนดอนาคต (Future oriented) ที่ทุกคนศรัทธา
- เป็นการฟันฝ่าความท้าทายใหม่ (New challenge) ไม่หลงไปกับความสำเร็จในอดีต
- การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม (Team work) โดยมีความมุ่งมั่นไปสู่

จุดหมายเดียวกัน



พันธกิจ หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องทำในลักษณะ
 อาณัติ (Mandate) หรือตามกฎหมาย เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ หรือเป็นภารกิจตาม

ยุทธศาสตร์ (ตามแผนชาติ ตามนโยบายของรัฐบาล ตามนโยบายคณะกรรมการบริหารงานกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ ฯลฯ) เกี่ยวกับพันธกิจ มีประเด็นที่ควรศึกษาในรายละเอียดดังนี้

(๑) ข้อความพันธกิจ (Mission Statement)

ข้อความพันธกิจจะเป็นการแสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด เป็นการระบุภารกิจที่องค์กรนั้นพยายามจะบรรลุและจะระบุขอบเขตการปฏิบัติการขององค์กรเกี่ยวกับผลผลิตและการให้บริการ ข้อความพันธกิจที่ชัดเจนจะอธิบายถึงค่านิยมและลำดับความสำคัญต่างๆ ขององค์กร และบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยจะกำหนดขอบเขตเพื่อเสนอแนะการกำหนดกลยุทธ์

(๒) ความสำคัญในการกำหนดพันธกิจให้ชัดเจน

- เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนด เป้าประสงค์ และทิศทางขององค์กร
- เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร
- เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายของเป้าประสงค์ในโครงสร้างการทำงาน การออกแบบงาน และกำหนดความรับผิดชอบภายในองค์กร ด้วยวิธีการซึ่งคำนึงถึงต้นทุน เวลา และตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถประเมินผลและควบคุมผลงานได้

(๓) แนวทางการกำหนดพันธกิจจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้

- อะไรคือเหตุผลในการก่อตั้งหรือคงอยู่ขององค์กร และอะไรคือจุดมุ่งหมายพื้นฐานขององค์กร
- ลักษณะเด่นหรือเอกลักษณ์ขององค์กรคืออะไร
- ความแตกต่างด้านพันธกิจขององค์กรกับองค์กรอื่นในช่วง ๓ - ๕ ปีข้างหน้า
- กลุ่มประชาชนผู้รับบริการหลักคือกลุ่มใด
- ผลผลิตและบริการที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคตคืออะไร
- ลักษณะประโยชน์ด้านเศรษฐกิจที่สำคัญคืออะไร
- ความเชื่อ ค่านิยม และปรัชญาขององค์กรคืออะไร

๓.๔ การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal)

เป้าประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์/ผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุถึง โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กล่าวอย่างกว้างๆ ถึงผลลัพธ์ของบริการอันเนื่องมาจากหน้าที่หลักขององค์กร โดยจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ และหน่วยงานย่อยภายในองค์กรควรมีเป้าประสงค์ของตนเองที่ชัดเจนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดีมีดังนี้คือ

- ขยายหลักการ สาระสำคัญที่ระบุในวิสัยทัศน์ / พันธกิจ ให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น
- ระบุถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้
- ระบุคุณค่า ผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย
- ต้องเป็นรูปธรรม กล่าวคือสามารถแปลงให้เป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมาย

และการกระจายงาน

- ต้องเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังคนที่มีอยู่จริง
- ต้องสามารถจัดการกับเรื่องต่าง ๆ ได้หลาย ๆ เรื่องพร้อม ๆ กันในคราวเดียว
- ต้องเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์กร

๓.๕ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่แบบยล เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยทั่วไปกลยุทธ์ไม่ควรเป็นวิธีการทำงานตามปกติ แต่ควรเป็นแนวทาง/วิธีการที่มีอูบาย กลวิธีที่แบบยล (ในเชิงบวก) สำหรับการทำงานภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ

ในปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงคำว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์กันอย่างแพร่หลาย แต่โดยทั่วไปแล้วคำว่ายุทธศาสตร์จะใช้ในความหมายที่กว้างกว่ากลยุทธ์ อาทิเช่น ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวงฯลฯ ส่วนในระดับกรมควรใช้คำว่ากลยุทธ์และอาจมีกลวิธีหรือแนวทางปฏิบัติลดหลั่นกันลงไป

กลยุทธ์จะได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็ง จุดอ่อน) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (โอกาส อุปสรรค) ของกรม แล้วนำมาวิเคราะห์หาตำแหน่งของการพัฒนา (Position analysis) และกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ในลำดับถัดไป

บทที่ ๔

กระบวนการนำแผนพัฒนาภาคด้านการเกษตรเข้าสู่เวทีการมีส่วนร่วมในระดับต่าง ๆ

เมื่อผู้จัดทำร่างแผนพัฒนาภาคด้านการเกษตรเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการนำร่างแผนเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ - ส่วนเสียในเบื้องต้น เพื่อขอความเห็นชอบ และคำชี้แนะ จากผู้ที่มีส่วนได้ - ส่วนเสียทั้งหมด ซึ่งผู้ที่มีส่วนได้ - ส่วนเสียในที่นี้เป็นส่วนราชการในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในกลุ่มจังหวัดทุกหน่วยงาน โดยผู้จัดทำจะต้องประสานกลุ่มยุทธศาสตร์ของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด เพื่อเตรียมการจัดเวทีในการนำเสนอร่างแผนพัฒนาภาคด้านการเกษตร พร้อมทั้งจัดเตรียมเอกสาร และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องในการนำเสนอ

เมื่อผู้จัดทำร่างแผนพัฒนาภาคด้านการเกษตร นำเสนอต่อเวทีผู้ที่มีส่วนได้ - ส่วนเสียเรียบร้อยแล้ว ถ้ามีความเห็นที่ต้องการให้นำข้อเสนอมาปรับปรุง ก็ต้องนำมาปรับปรุงตามข้อแนะนำ แต่ถ้าผู้ที่มีส่วนได้ - ส่วนเสียเห็นชอบ และให้ดำเนินการต่อไป ผู้จัดทำประสานทีมงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด ในการร่วมทำรายละเอียดประกอบยุทธศาสตร์โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจัดทำ

๔.๑ การจัดเวทีระดมความคิดเห็นในลักษณะกลุ่มย่อย

๔.๑.๑ การออกแบบงานการจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อจัดทำรายละเอียดประกอบยุทธศาสตร์ (Task design)

ผู้จัดทำจะต้องออกแบบงานร่วมกับทีมงานของคณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาภาค ที่จะประชุมระดมความคิดเห็นในการจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์อย่างไร ซึ่งจะต้องออกแบบให้เหมาะสมสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ และระยะเวลาในการจัดทำ โดยต้องแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละด้านให้ทีมงานของสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดร่วมรับผิดชอบดำเนินการ ซึ่งการออกแบบกลุ่มที่เหมาะสมจะช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมได้มาก การออกแบบงาน มีองค์ประกอบที่สำคัญของการกำหนดงาน ๓ ประการ คือ

๑) กำหนดกิจกรรมที่ชัดเจนว่าจะแบ่งกลุ่ม เท่าไหร่ อย่างไร เพื่อทำอะไร ใช้เวลามากน้อยเพียงใดเมื่อบรรลุนานแล้วจะให้ทำอย่างไร

๒) กำหนดบทบาทของกลุ่มหรือทีมที่เข้าร่วม ได้แก่ เจ้าหน้าที่กลุ่มยุทธศาสตร์สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด ว่ามีบทบาทอย่างไร เช่น บทบาทของการนำกลุ่ม หรือบทบาทในการสนับสนุนการช่วยรวบรวมความเห็น เป็นต้น

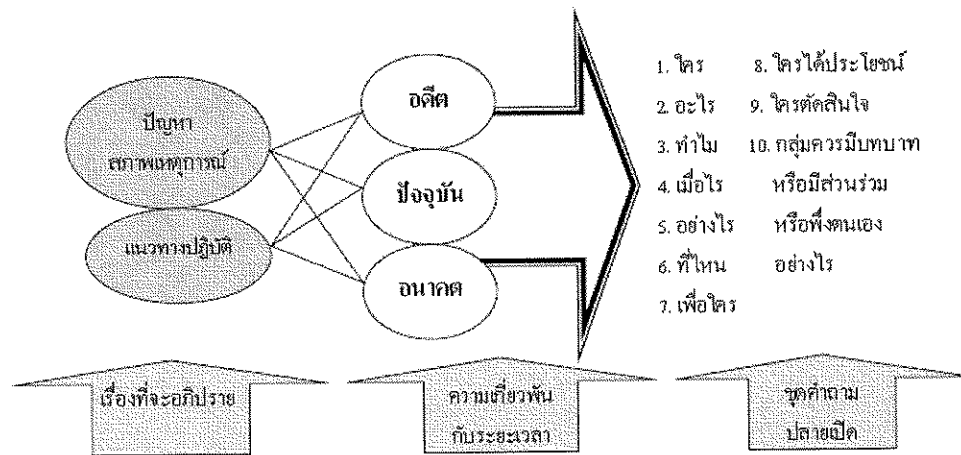
๓) ควรมีโครงสร้างของงานที่ชัดเจน โดยบอกรายละเอียดของกิจกรรมและบทบาท โดยกำหนดเวลา สถานที่ และมอบหมายเจ้าภาพในการจัดประชุมกลุ่มย่อยที่ชัดเจน ว่าจังหวัดไหนเป็นเจ้าภาพจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อจัดทำรายละเอียดประกอบยุทธศาสตร์เรื่องใด

๔.๑.๒ เทคนิคการเสวนากลุ่มย่อย

เมื่อผู้จัดทำถูกมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำกระบวนการจัดทำการระดมความคิดเห็นกลุ่มย่อย (Focus group) ผู้นำกลุ่มจะต้องมีทักษะในการนำกลุ่ม ตั้งแต่การตั้งประเด็นคำถาม ซึ่งอาจจะอาศัยเทคนิคต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑) เทคนิคการนำเวที การตั้งคำถาม

ลักษณะของการนำเวที ผู้นำเวทีจะต้องเป็นฝ่ายกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน และเป็นผู้ดำเนินการตั้งคำถาม ซึ่งคำถามที่จะก่อให้เกิดการอภิปรายกลุ่มนั้นจะต้องเป็นคำถามที่กระตุ้น ยั่วความคิดท้าทายความคิดและควรเป็นคำถามปลายเปิด มากกว่าคำถามปิด เพื่อประสิทธิภาพในการใช้คำถามวิทยากรควรมีกรอบหรือโครงสร้างของชุดคำถาม ดังนี้



รูปที่ ๕ กรอบหรือโครงสร้างของชุดคำถามในการจัดทำเวทีระดมสมอง(Focus group)
ที่มา : ปรับปรุงจากคู่มือการจัดทำแผนกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น

จากโครงสร้างชุดคำถามอธิบายประกอบภาพ ได้ดังนี้

ส่วนที่ ๑ วงกลม ๒ วง ซ้ายมือจะแสดงถึงทฤษฎีหลักการและปัญหาหรือสภาพเหตุการณ์ แนวทางปฏิบัติของเรื่องที่อภิปราย ซึ่งโดยปกติแล้วเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะมีการอภิปรายกลุ่มนั้น จะมีองค์ประกอบสำคัญอยู่ ๒ ส่วน คือส่วนที่หนึ่ง จะเป็นแนวทฤษฎี / หลักการ / ปัญหาของเรื่อง / สภาพเหตุการณ์นั้น ๆ และส่วนที่สองจะเป็นแนวปฏิบัติของเรื่องนั้น ๆ

ส่วนที่ ๒ วงกลม ๓ วง ถัดมาจะแสดงถึงระยะเวลา ๓ ช่วง คืออดีต ปัจจุบัน อนาคตโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว เรื่องที่จะอภิปรายกลุ่มจะมีความเกี่ยวข้องกับมิติของเวลา ๓ ช่วงดังกล่าว

ส่วนที่ ๓ ด้านขวามือสุดของภาพเป็นชุดคำถามที่จะใช้กระตุ้นให้กลุ่มเกิดการอภิปรายมี ๑๐ คำถามส่วนใหญ่เป็นลักษณะคำถามปลายเปิดวิธีการใช้ชุดคำถามจะต้องนำ ๓ ส่วนมาประกอบกัน แล้วผูกประโยคเป็นชุดคำถามตามตัวอย่างข้างล่างนี้

ตัวอย่าง การอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนากลุ่ม องค์กร สถาบันเกษตรกรของกลุ่มจังหวัด สามารถผูกประโยคเป็นชุดคำถามได้ดังนี้

- หลักการพัฒนา กลุ่ม องค์กร สถาบันเกษตรกรมีอะไรบ้าง ใครเป็นผู้กำหนดหลักการดังกล่าว และเกิดขึ้นในระยะเวลาใด ปัจจุบันยังมีการใช้อีกหรือไม่อย่างไร และแนวโน้มในอนาคตจะมีการใช้อีกหรือไม่อย่างไร

• แนวทางปฏิบัติการพัฒนากลุ่ม องค์กร สถาบันเกษตรกร ใครได้ประโยชน์จากการพัฒนา เพราะอะไร

• การพัฒนาในอดีตส่งผลกระทบมาถึงการพัฒนาในปัจจุบันอย่างไรบ้าง เพราะอะไร

• ทำไมการพัฒนา กลุ่ม องค์กร สถาบันเกษตรกร จึงไม่สามารถแก้ปัญหาความยากจนของ เกษตรกรในกลุ่มจังหวัดได้ ท่านคิดว่าจะมีวิธีการแก้ปัญหากลุ่ม องค์กร สถาบันเกษตรกรอย่างไร

• ที่ไหนบ้างที่ท่านคิดว่าในอดีตนั้นการพัฒนากลุ่ม องค์กร สถาบันเกษตรกรไม่ประสบผลสำเร็จ เลย เพราะอะไร

• ในทัศนะของท่านคิดว่าเมื่อไรการพัฒนากลุ่ม องค์กร สถาบันเกษตรกรจึงจะประสบผลสำเร็จ เพราะอะไร

๔.๑.๓ การกำหนดบทบาทของผู้ร่วมเวทีประชาคม

ผู้นำเวทีจะต้องทำหน้าที่กระตุ้น ยั่วยุ ให้ผู้ร่วมเสวนา เกิดการมีส่วนร่วมที่จะดำเนินการ ดังต่อไปนี้

๑.) ช่วยกันค้นหาข้อมูล ให้ข้อมูล / ประสพการณ์ / ความคิด

๒.) ร่วมกันวิเคราะห์ / สังเคราะห์ / ข้อมูล ประสพการณ์ ความคิดรวบยอด สรุป

๓.) บริหารจัดการภารกิจให้เป็นไปตามเวลาที่กำหนดให้

๔.) ค้นหา ความคิดเห็นร่วม (common ground) ของกลุ่ม

๕.) ช่วยกันกำหนดกิจกรรมที่จะนำ “ความคิดเห็นร่วม” ไปสู่การปฏิบัติ

ซึ่งเมื่อผู้จัดทำได้ระดมความคิดเห็นจนได้รายละเอียดครบทุกประเด็นจะต้อง นำผลที่ได้มาจัด ประชุมกับทีมงานสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด เพื่อจัดทำ และปรับปรุงแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด ด้านการเกษตรให้มีรายละเอียด สมบูรณ์ ครบถ้วนที่สุด

๔.๒ การจัดเวทีประชาพิจารณ์แผนพัฒนาภาคด้านการเกษตร

เมื่อผู้จัดทำได้ปรับปรุงแผนพัฒนาภาคด้านการเกษตรจนครบถ้วน สมบูรณ์แล้ว ขั้นตอนต่อไปที่ จะต้องจัดทำคือ การจัดทำเวทีเพื่อประชาพิจารณ์แผน เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ ปี ๒๕๕๐ มาตรา ๘๖ รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ดังต่อไปนี้ (๑) ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนา เศรษฐกิจทั้งในระดับท้องถิ่น และระดับประเทศ และ(๒) ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจทาง การเมือง การวางแผนพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง รวมทั้งการจัดทำบริการสาธารณะ โดย ต้องจัด ให้มีการให้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและรับฟังความคิดเห็นของประชาชนก่อนการวางแผนพัฒนา ทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ตลอดจนการจัดทำบริการสาธารณะ และต้องจัดให้ประชาชน สามารถเข้าถึงข้อมูล สรุปผลการรับฟังความคิดเห็น และผลการตัดสินใจของรัฐได้โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย เพราะฉะนั้นเมื่อการจัดทำแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดด้านการเกษตรจัดทำเสร็จแล้ว จึงควรที่จะต้องจัดทำ เวทีเพื่อประชาพิจารณ์แผนดังกล่าว เพื่อให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด โดยกระบวนการขั้นตอนใน การจัดทำเวทีประชาพิจารณ์ประกอบด้วย

๑) ขั้นตอนเตรียมการ ผู้จัดทำหรือสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรที่ ๑ - ๑๑ ต้องเตรียมการ ดังต่อไปนี้

๑) ประชุมร่วมกับทีมสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด เพื่อกำหนด วัน เวลา สถานที่ ตลอดจนภารกิจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ที่จะดำเนินการร่วมกัน

- ๒) มอบหมายการประสานจัดเตรียมผู้เข้าร่วมสัมมนาในแต่ละจังหวัด
- ๓) ซักซ้อมรายละเอียดของการนำเสนอร่วมกัน
- ๒) ขั้นตอนการดำเนินการ
 - ๑) การจัดเวทีประชาพิจารณ์แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดด้านการเกษตร เป็นการจัดการนำเสนอแบบบูรณาการ โดย
 - สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรเขตที่เกี่ยวข้อง นำเสนอที่มา แนวคิดในการจัดทำ วิธีการจัดทำ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์
 - ผู้รับผิดชอบในรายละเอียดแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ นำเสนอ กลยุทธ์ แผนงาน – โครงการ
 - ๒) เปิดเวทีรับฟังความคิดเห็น – ตอบข้อซักถาม
 - ๓) นำข้อเสนอเพื่อไปปรับปรุง

๔.๓ นำสู่การเสนอของบประมาณ และการปฏิบัติ

เมื่อการดำเนินการผ่านการจัดทำเวทีประชาพิจารณ์จากประชาชน ที่มีส่วนได้ - ส่วนเสียจากโครงการเป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยแล้ว ถ้ามีส่วนที่ต้องปรับปรุงแก้ไขหรือไม่เห็นด้วย ก็จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอ แต่ถ้าผ่านความเห็นชอบกระบวนการขั้นตอนต่อไป สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดที่เป็นตัวแทนของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในกลุ่มจังหวัด จะต้องนำแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดด้านการเกษตรดังกล่าวเสนอต่อคณะกรรมการบริหารงานกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ เพื่อนำไปสู่การเสนอขอรับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อดำเนินการตามแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดด้านการเกษตรที่กำหนดไว้ และนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

บรรณานุกรม

เอกชัย บุญยาพิษฐาน ๒๕๕๓. คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน

อัจฉรา จันทร์ฉาย. ๒๕๕๓. คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC(Balanced Scorecard). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อุทิศ ขาวเจียร ๒๕๕๖. การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนแผนพัฒนาท้องถิ่น สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ม.ป.ป. คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาแผนพัฒนาสามปีแผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล กรุงเทพมหานคร