

**ยุทธศาสตร์เชิงรุกในการนำโครงการจากศูนย์ศึกษาการพัฒนาภูมิภาค  
อันเนื่องมาจากพระราชดำริไปปฏิบัติสู่ผลสำเร็จ ขององค์กรบริหารส่วน  
จังหวัดสกลนคร**

PRO-ACTIVE STRATEGY FOR SUCCESSFUL PERFORMANCE OF PUPARN ROYAL  
DEVELOPMENT STUDY CENTRE UNDER THE KING PATRONAGE BY SAKONNAKHON  
PROVINCIAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATION



ดร. เมตต์ เมตต์การุณยจิต\*

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหาอุปสรรค การปฏิบัติงานขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร (2) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุกในการนำโครงการจากศูนย์ศึกษาการพัฒนาภูมิภาคอันเนื่องมาจากพระราชดำริไปปฏิบัติสู่ผลสำเร็จ การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่ไปกับการวิจัยเชิงปริมาณ ใน การวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสอบถามไม่มีโครงสร้าง สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 กลุ่ม คือ จากส่วนราชการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้อง 9 คน และเกษตรกร/ภูมิปัญญาชาวบ้าน 8 คน ประมวลผลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณใช้กลุ่มตัวอย่าง 202 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมีปลายเปิดเพื่อสอบถามความเห็นการบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดฯ สิ่ติที่ใช้ได้แก่ ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ผลลัพธ์ได้ไปค้นหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานขององค์กรฯ ตามหลักการ SWOT Analysis ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายในทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร มีจุดแข็ง 11 ปัจจัย จุดอ่อน 5 ปัจจัย (2) ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม มีจุดแข็ง 7 ปัจจัย จุดอ่อน 6 ปัจจัย (3) ด้านการเงิน (รวมทั้งสวัสดิการ) มีจุดแข็ง 11 ปัจจัย จุดอ่อน 7 ปัจจัย สำหรับปัจจัยภายนอกได้แก่ ด้านองค์ประกอบภายนอก พบร่วมกับ 11 ปัจจัย และปัญหาอุปสรรค 9 ปัจจัย ขั้นตอนที่ 3 ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ โดยระดมความคิดจากผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดฯ จำนวน 30 คน จำกันนั้นนำร่างยุทธศาสตร์เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิจากส่วนราชการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้อง 13 คน และผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ 6 คน เพื่อวิพากษ์และยืนยัน แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขได้ข้อสรุปเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุก ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์หลักๆ เรียกโดยย่อว่า DPISR Strategy ได้แก่ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment) การทำความตกลงในการปฏิบัติงาน (Performance agreement) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Implementation) การระเบิดจากข้างใน (Strengthen Community Action) และการสร้างผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยแต่ละยุทธศาสตร์จะมีแผนงานและโครงการรองรับ

\*สถานบันทึกศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

**ABSTRACT**

The purposes of this study are (1) to investigate strength, weakness, opportunity, and threat of work performance by Sakon Nakhon Provincial Administrative Organization; and (2) to determine a pro-active strategy for successful implementation of projects from Phu Phan Royal Development Study Centre under His Majesty the King's Initiative. The research process comprises three following stages : **Stage 1** : The analysis and synthesis of concepts, theories and research studies from reviews of related literature and research documents in order to formulate the research framework. **Stage 2** : Conducting a research study using the qualitative research methodology in combination with the quantitative research methodology. In the qualitative study, the researcher conducted in-depth interviews of two groups of experts consisting of nine experts from concerned government agencies, and eight farmers/local wisdom persons. The obtained data were processed with content analysis. In the quantitative study, a questionnaire with open-ended questions was administered to a research sample consisting of 202 persons to collect data on their opinions concerning work performance and administration of Sakon Nakhon Provincial Administrative Organization. The employed statistics for data analysis were the mean and standard deviation. The obtained results were further analyzed to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats based on the principle of SWOT analysis. Research findings concerning the three components of the internal factors showed that (1) in the component of stakeholders in the organization, there are 11 strength factors, and five weakness factors; (2) in the component of learning and innovation, there are seven strength factors, and six weakness factors; and (3) in the component of finance (including materials and equipment), there are 11 strength factors, and seven weakness factors. As for the external factors which are external environmental factors, it is found that there are 11 opportunity factors, and 9 threat factors. **Stage 3** : Conducting a workshop conference involving 30 administrators and personnel of the Provincial Administrative Organization in order to determine the pro-active strategy for successful implementation of the projects. The study results obtained from Stage 1 and Stage 2 were utilized as information on the brainstorming sessions of the workshop to formulate the first draft of the pro-active strategy. After that, the draft of the pro-active strategy was submitted for criticism and confirmation by two groups of experts, one of which comprising 13 experts from concerned government agencies, and the other comprising six directors of Royal Development Study Centers under His Majesty the King's Initiative. The results of the experts' criticism and confirmation were utilized for consideration in the improvement of the first draft and formulation of the final version of the pro-active strategy. The developed pro-active strategy comprises five main sub-strategies that can be called in the acronym form as DPISR Strategy. The five sub-strategies are the following: The D stands for Deployment Strategy; the P stands for Performance Agreement Strategy; the I stands for Implementation Strategy; the S stands for Strengthening Community Action Strategy; and the R stands for Results Strategy. Each strategy is completed with supporting plans and projects.

---

## ภูมิหลัง

องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร (อบจ.ส.) เป็นองค์กรปกครองท้องถิ่นรูปหนึ่งที่มีบทบาทในการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยเฉพาะการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน (มาตรา 17 แห่ง พ.ร.บ.กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542) ได้พิจารณาเห็นว่า โครงการจากศูนย์ศึกษาการพัฒนาภูมิภาคอันเนื่องมาจากพระราชดำริ มีความเหมาะสมกับการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในจังหวัดสกลนคร จึงมีนโยบายที่จะน้อมนำไปปฏิบัติ แต่ประชากรในชนบทของจังหวัดสกลนครส่วนใหญ่ประกอบไปเดียวชนเผ่าต่างๆ เช่น ภูไท โส ญ้อ โยย กะเลิง ลา ซึ่งล้วนแต่มีวิถีชีวิต เช่น ความกระตือรือร้นแตกต่างกัน ชาวบ้านบางคนตระหนักในความรับผิดชอบตนเอง บางคนรอรับแต่ของจากจากการช่วยเหลือจนเคยชิน ฯลฯ อนึ่งสภาพปัจจุบันการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ก็มีทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหาอุปสรรค ซึ่งก็เป็นไปตามสภาพของระบบราชการไทยโดยทั่วไป ที่ยังบริหารงานแบบเดิม กล่าวคือ ให้ความสำคัญกับปริมาณทรัพยากรนำเข้า ได้แก่ งบประมาณ อัตรากำลัง วัสดุครุภัณฑ์ ตามที่สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., (2545 : 26) ได้ทำการศึกษา อีกทั้งทำงานประจำตามแผนและงบประมาณที่ตั้งไว้ การติดตามผลพิจารณาแต่เพียงผลผลิต (Output) ให้บรรลุภารกิจ (Mission) โดยมิได้นำพาด้านผลลัพธ์ (Outcome) ควบคู่กันไปด้วย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ร่วมกับมูลนิธิสถาบันวิจัยภูมาย. 2546 : 16) จึงทำให้ผลการดำเนินงานในหลายโครงการไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นการนำโครงการจากศูนย์ศึกษาการพัฒนาภูมิภาคฯดังกล่าวไปดำเนินการ หากไม่มีการกำหนดยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจน รวมทั้งการนำวัตถุประสงค์มาเป็นเครื่องมือในการทำงานแล้ว อาจจะไม่ประสบผลสำเร็จในการสร้างให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีและยั่งยืนได้อย่างแท้จริง ซึ่งความล้มเหลวจะนำไปสู่ความสูญเสียอย่างมาก ความไม่คุ้มค่า สิ้นเปลืองทั้งเวลาและสมอง (วารเดช จันทรศร. 2552 : 98) ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา “ยุทธศาสตร์เชิงรุกในการนำโครงการจากศูนย์ศึกษาการพัฒนาภูมิภาคอันเนื่องมาจากพระราชดำริไปปฏิบัติสู่ผลสำเร็จ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร” ผลการศึกษาจะได้ยุทธศาสตร์ที่มีแนวทางชัดเจนในการนำไปปฏิบัติ เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน

## ความมุ่งหมายการวิจัย

- เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหาอุปสรรค ในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร
- เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุกในการนำโครงการจากศูนย์ศึกษาการพัฒนาภูมิภาคอันเนื่องมาจากพระราชดำริไปปฏิบัติสู่ผลสำเร็จ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

## คำถามการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ ได้ตั้งข้อคำถามสำหรับการวิจัยไว้ ดังนี้

- การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ มีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ดังกล่าวจะนำไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์อะไรได้บ้าง
- หากจะนำโครงการของศูนย์ศึกษาการพัฒนาภูมิภาคอันเนื่องมาจากพระราชดำริไปปฏิบัติ ควรกำหนดยุทธศาสตร์ไว้อย่างไรจึงจะนำไปสู่ความสำเร็จ

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เมื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้ว กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. การวิเคราะห์โดยใช้หลักของ SWOT Analysis เพื่อประเมินสถานการณ์ภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหาอุปสรรค ผลที่ได้จะเป็นข้อมูลสำคัญในการจัดทำยุทธศาสตร์

2. ดัชนีวัดความสำเร็จในการบริหาร เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย จึงได้สร้างดัชนีวัดความสำเร็จการบริหารงานเพื่อใช้ในการวิจัยนี้เป็นการเฉพาะ โดยบูรณาการแนวคิดของ Kaplan & Norton และแนวคิดในระบบราชการไทยของสำนักงาน ก.พ. ดังนี้

2.1 ดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล (Balance Scorecard : BSC) ของ Dr. Robert S. Kapland & Dr. David P. Norton (สำนักงาน ก.พ., 2544 : 17) ประกอบด้วยด้านต่างๆ ใน 4 มิติ คือ

2.1.1 ด้านการเงิน (Financial Perspectives)

2.1.2 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Processes Perspectives)

2.1.3 ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspectives)

2.1.4 ด้านลูกค้า (Customer Perspectives)

2.2 ดัชนีวัดความสำเร็จในระบบราชการไทย ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนาจากแนวคิดดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุลของ Kaplan & Norton (สำนักงาน ก.พ., 2544 : 17-18) และได้นำมาเป็นแนวทางสำหรับส่วนราชการ มี 4 ด้าน คือ

2.2.1 ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (External Perspectives)

2.2.2 ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (Internal Perspectives)

2.2.3 ด้านนวัตกรรม (Innovation Perspectives)

2.2.4 ด้านการเงิน (Financial Perspectives)

จากแนวคิดหลักทั้งสองข้างตัน เมื่อนำมาบูรณาการแล้ว จึงกำหนดเป็นดัชนีชี้วัดเพื่อใช้ในการวิจัยนี้ มี 4 ด้าน ได้แก่

1) ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร (Internal Perspectives)

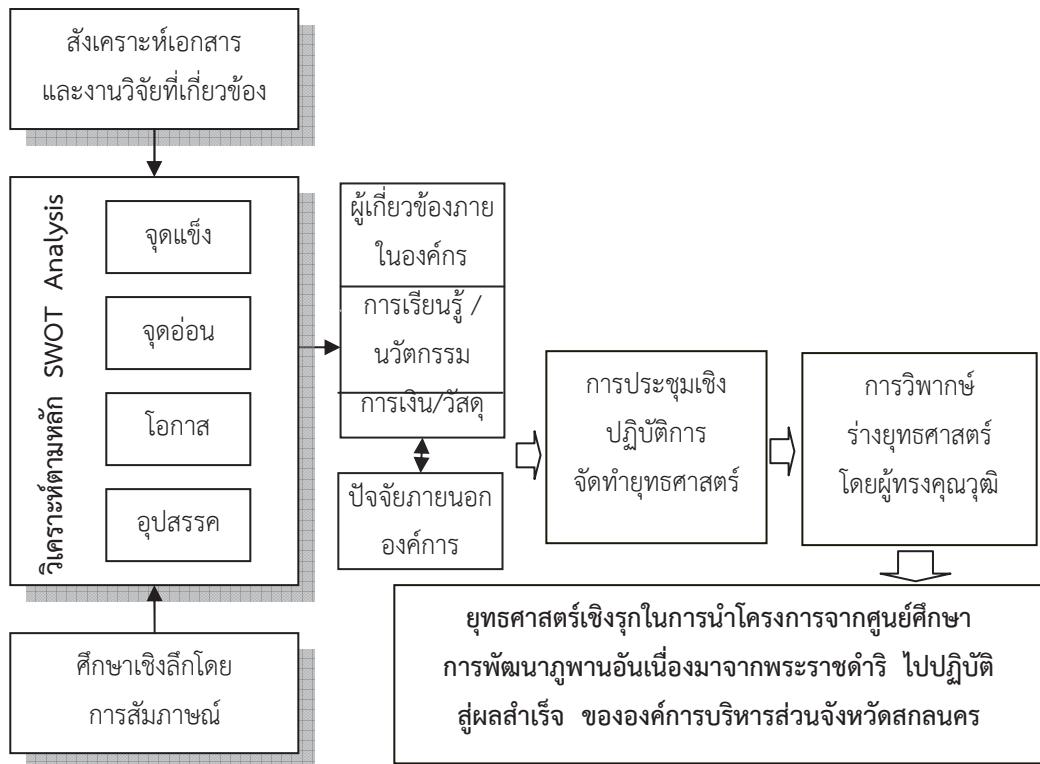
2) ด้านองค์ประกอบภายนอกองค์กร (External Perspectives)

3) ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Perspectives)

4) ด้านการเงิน (Financial Perspectives) รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์

3. การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำ โดยนำผลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาเป็นแนวทางกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์ และจัดทำร่างยุทธศาสตร์ตามกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

4. การวิพากษ์ยุทธศาสตร์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเสนอแนะ ตรวจสอบ และยืนยันยุทธศาสตร์ กรอบแนวคิดในการวิจัยดังกล่าว สรุปเป็นภาพได้ดังนี้



#### ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่กับการวิจัยเชิงปริมาณ และได้กำหนดการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

**ขั้นตอนที่ 2** สำรวจความคิดเห็นผู้เกี่ยวข้อง 2 กลุ่ม ที่เห็นว่าเหมาะสม คือ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพจากส่วนราชการต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาชุมชน การเกษตร การปศุสัตว์ การประมง จำนวน 9 คน และกลุ่มเกษตรกร ภูมิปัญญาชาวบ้าน ที่ประสบผลสำเร็จในการทำการเกษตร จำนวน 8 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้าง ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาและแปลความหมายจากข้อมูล

จากนั้นนำผลการศึกษาวรรณกรรมและการสัมภาษณ์ไปประกอบการสร้างเครื่องมือการวิจัย ซึ่งเป็นแบบสอบถามมีปลายเปิดแล้วนำเครื่องมือให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ต่อไปนำไปทดลอง (Try out or Pretest) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแต่มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) เมื่อได้เครื่องมือที่เห็นว่าสมบูรณ์ จึงนำไปสอบถ้วนความคิดเห็น (Opinion) การปฏิบัติงานขององค์กรฯ กับกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำผลไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์เพื่อหาค่าทางสถิติ (Statistical Analysis) จากนั้นนำผลไปวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหาอุปสรรค ตามหลักการ SWOT analysis เพื่อต้องการทราบว่าองค์กรอยู่ณ จุดใด (Where are we now?) ผลที่ได้รับจะนำไปเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาจัดทำยุทธศาสตร์ต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีทั้งสิ้น 615 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ 140 คน บุคลากรทางการศึกษา 134 คน พนักงานจ้างตามภารกิจ 120 คน และพนักงานจ้างทั่วไป 221 คน

การสุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเฉพาะจะเฉพาะบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานพัฒนาและส่งเสริมอาชีพ ได้แก่ ข้าราชการ 120 คน บุคลากรทางการศึกษา 12 คน และพนักงานจ้างตามภารกิจ 70 คน ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นรวม 202 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามมีปลายเปิดในตอนท้ายของแต่ละส่วนของคำถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและพัฒนาด้วยตนเอง

3. สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ, ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์อัลfa ( $\alpha$ ) หรือ ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์และประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

**ขั้นตอนที่ 3 ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)** เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ด้วยการประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความคิด (Brian Storming) จากผู้บริหาร ได้แก่ นายก รองนายก ปลัดและรองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ ผู้อำนวยการกองหัวหน้าฝ่าย และบุคลากร จำนวน 30 คน โดยนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 มาประกอบการพิจารณา เลี้ยวර่างยุทธศาสตร์ฯเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ปฏิบัติหน้าด้านการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพต่างๆ จากส่วนราชการ จำนวน 13 คน และ กลุ่มผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องจากพระราชนิเวศน์ฯต่างๆ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากพระราชนิเวศน์ฯ จำนวน 6 คน เพื่อวิพากษ์ พิจารณา ตรวจสอบ (Countercheck) และยืนยันยุทธศาสตร์ผลการวิพากษ์ของกลุ่มที่ 1 อีกขั้นหนึ่ง

### สรุปผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factors) เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร มีดังนี้

1.1 ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร พบว่า ปัจจัยที่บ่งบอกถึงจุดแข็ง มี 11 ปัจจัย ได้แก่ บุคลากรมีความจริงรักษ์ดีต่อองค์กร, บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่เป็นอย่างดี, บุคลากรมีความเสียสละ อุทิศตนต่องานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ, บุคลากรใช้ดุลพินิจในการบริการด้วยความเป็นธรรม เสมอภาค, บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงานดี, บุคลากรมีความรักความสามัคคี กลมเกลียวกัน, บุคลากรรู้และเข้าใจต่อโครงการที่จะปฏิบัติไว้มีความสำคัญต่อผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ได้จากการดำเนินการตามยุทธศาสตร์, บุคลากรมีความสามารถแปลงเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการได้เป็นอย่างดี, บุคลากรสามารถจัดลำดับความสำคัญของภารกิจได้, บุคลากรมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ, บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์

ส่วนปัจจัยที่บ่งบอกถึงจุดอ่อน มี 5 ปัจจัย ได้แก่ บุคลากรยังไม่มีความรู้ด้านภารกิจ บทบาทหน้าที่ของศูนย์ศึกษาการพัฒนาภูพนาฯเดิม, การมอบหมายงานบางโครงการยังไม่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่และลักษณะของงาน, ไม่มีการติดตามประเมินผลในแต่ละโครงการอย่างสม่ำเสมอ, บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่เคยเข้าเยี่ยมชมภารกิจของศูนย์ศึกษาการพัฒนาภูพนาฯ, ไม่มีการจัดทำแผนที่ชุมชน / หมู่บ้านเพื่อนำบริการเข้าถึงประชาชน

**1.2 ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม** พบร่วมกับ ปัจจัยที่บ่งบอกถึงจุดแข็ง มี 7 ปัจจัย ได้แก่ ผู้บริหารมีความเข้าใจและส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร, บุคลากรมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้, บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง แสวงหาความรู้เพิ่มเติมอย่างเสมอ, องค์กรมีการจัดประชุม สมมนา เชิงวิชาการ เพื่อเพิ่มความรู้ให้แก่บุคลากรเป็นประจำทุกปี, การไปศึกษาดูงานได้รับความรู้ตามวัตถุประสงค์ของโครงการนั้นๆ เป็นอย่างดี, บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน, มีการจัดประชุม ชี้แจงให้ความรู้แก่ บุคลากรก่อนลงมือปฏิบัติตามโครงการทุกครั้ง

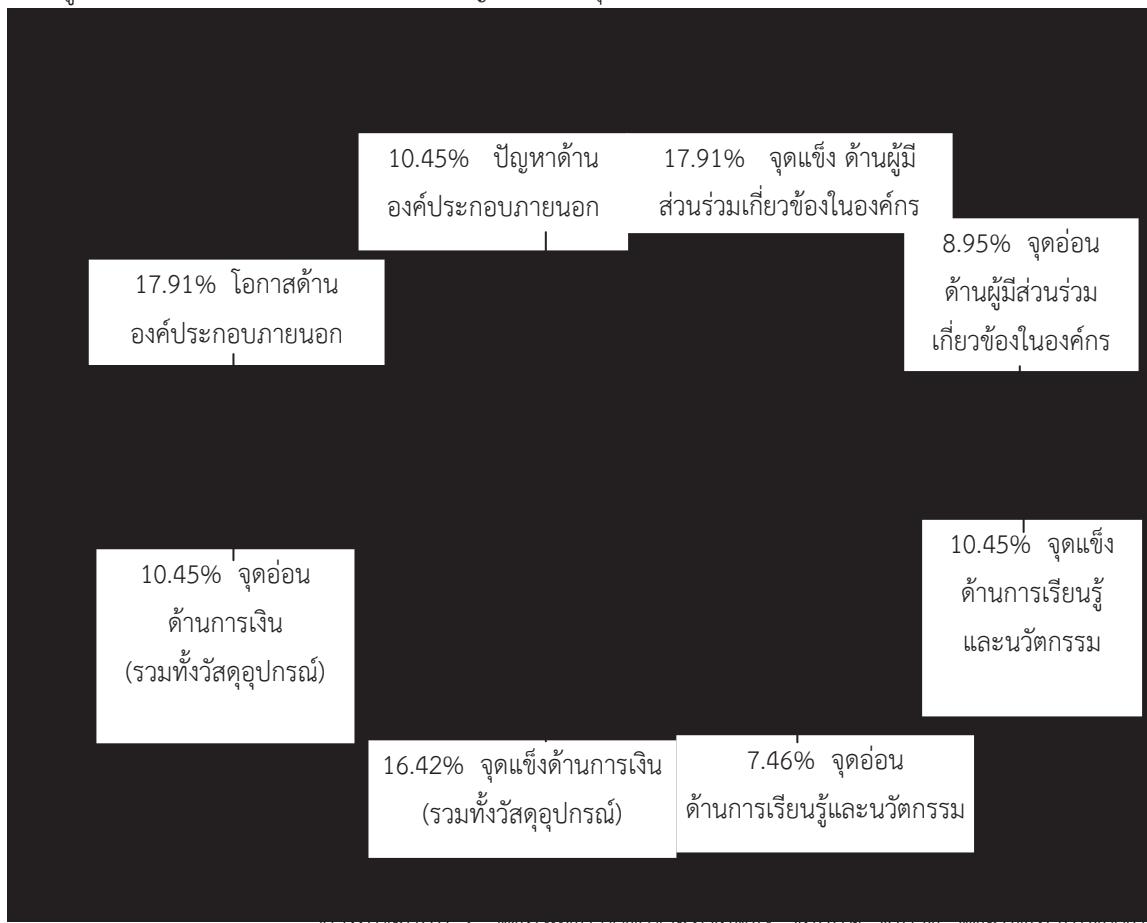
ส่วนปัจจัยที่บ่งบอกถึงจุดอ่อน มี 6 ปัจจัย ได้แก่ องค์กรฯ ให้ความสำคัญการจัดระบบรวมความรู้ไว้อย่างเป็นระบบ เช่น รวมเป็นเล่ม เก็บข้อมูลไว้ในระบบสารสนเทศ (ICT) ค่อนข้างน้อย, การสร้างสภาพแวดล้อม เช่น มนุษย์สืบ สื่อ ภายในองค์กรยังไม่เป็นระบบ, องค์กรนำความรู้ เทคนิคใหม่ๆสู่ชุมชน / หมู่บ้าน เพื่อประโยชน์ใช้ในการประกอบอาชีพค่อนข้างน้อย, องค์กรมีการจัดทำสื่อ เช่น หนังสือคู่มือ วิธีทัศน์ ฯลฯ เกี่ยวกับการส่งเสริมอาชีพจากการจ่ายค่าขั้นน้อย, องค์กรยังไม่มีการจัดบริการแนะนำด้านส่งเสริมอาชีพ เช่น ในรูปของคลินิก/ให้คำปรึกษา

**1.3 ด้านการเงิน รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์** พบร่วมกับ ปัจจัยที่บ่งบอกถึงจุดแข็ง มี 11 ปัจจัย ได้แก่ การเบิกจ่ายงบประมาณ มีความรวดเร็วทันกับความต้องการที่ระบุไว้ในโครงการ, มีการกำกับ ควบคุม การปฏิบัติตามระเบียบพัสดุโดยเครื่องครัด, การเบิกจ่ายเงินงบประมาณสามารถทำได้ทันภายในปีงบประมาณ (งบประมาณไม่ตัดไป), ในแต่ละปีมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการส่งเสริมอาชีพไว้อย่างเหมาะสม เมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณด้านโครงสร้างพื้นฐานและด้านอื่นๆ, การจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์สามารถป้องกันการสมยอมระหว่างผู้จ้างกับผู้รับจ้างได้เป็นอย่างดี, บุคลากรมีความสามารถในการใช้วัสดุอุปกรณ์ / เครื่องมือ, วัสดุอุปกรณ์ / เครื่องมือ อยู่ในสภาพที่พร้อมจะดำเนินการ, งบประมาณที่ใช้แต่ละโครงการมีความคุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุน, มีการจัดสรรงบประมาณเป็นค่าเบี้ยนเดือนสำหรับผู้ปฏิบัติงานนอกสถานที่ไว้อย่างเหมาะสม, งบประมาณที่ใช้แต่ละโครงการมีความประหยัด, มีการจ่ายเงินงบประมาณตรงประเภทหรือวัตถุประสงค์

ส่วนปัจจัยที่บ่งบอกถึงจุดอ่อน มี 7 ปัจจัย ได้แก่ การให้ความสำคัญค่อนข้างน้อยกับเรื่องการคำนวณความเหมาะสมของรายจ่ายต่อหน่วยของโครงการ / แผนงาน, มีการจัดทำ / วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดทำงบประมาณในปีต่อไปค่อนข้างน้อย, ไม่มีการจัดทำแผนเพื่อลดรายจ่ายต่อหน่วยของงาน / โครงการ, ไม่มีมีการจัดทำบัญชีต้นทุน (Cost Accounting) เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในผลงาน, มีการสะสมและรายงานต้นทุนของกิจกรรมตามเกณฑ์อย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการบริหารค่อนข้างน้อย, การประมวลผลการลงทุนเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ ความคุ้มค่าเมื่อสิ้นปีงบประมาณยังไม่มีความต่อเนื่อง, ไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทางด้านการเงินตามหลักการ

**2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เพื่อศึกษาโอกาส ปัญหาอุปสรรค ด้านองค์ประกอบภายนอก** พบร่วมกับ ปัจจัยที่บ่งบอกถึงโอกาส มี 11 ปัจจัย ได้แก่ สภา อบจ. ตรวจสอบการทำงานของฝ่ายบริหารในที่ประชุมสาขาเสมอ, องค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ มีความสัมพันธ์อันดีกับสื่อมวลชนในเขตพื้นที่, องค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ มีความสัมพันธ์อันดีกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ ในเขตจังหวัด, องค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเป็นอย่างดี, สมาชิกสภากองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ส.อบจ.) ทำงานร่วมกันกับข้าราชการประจำด้วยความราบรื่น, ส.อบจ. มีความสำนึกร่วมกันในการเป็นเจ้าของ “ยุทธศาสตร์” ที่จัดทำ, สภากองค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ สามารถป้องกันอุปสรรคปัญหา และสร้างโอกาสไว้ล่วงหน้าได้ดี, องค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ ทำงานร่วมกับสมาชิกสภากองค์การราษฎร (ส.ส.) ในพื้นที่ด้วยความราบรื่น, สภา อบจ. เห็นความสำคัญและสนับสนุนส่งเสริมให้ประชาชนไปศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มความรู้, เนื่องจากไม่มีบุคลากรด้านงานส่งเสริมอาชีพเป็นการเฉพาะจึงใช้วิธีการจัดสรรเงินอุดหนุนแก่หน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานเกษตรจังหวัด พัฒนาชุมชน ประจำฯลฯ

ส่วนปัจจัยที่บ่งบอกถึงปัญหาอุปสรรค มี 9 ปัจจัย ได้แก่ ไม่มีการติดตามผลเมื่อจัดสรรงอุดหนุนด้านการส่งเสริมอาชีพให้แก่หน่วยงานภายนอก, ก่อนดำเนินการส่งเสริมอาชีพได้ฯ มีการสำรวจความพร้อมของชุมชน/หมู่บ้านค่อนข้างน้อย, การให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมชาวบ้านโดยเน้นให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะค่อนข้างน้อย, ไม่มีการจัดตั้งเครือข่ายเกษตรกรขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดฯ ประจำตำบลหมู่บ้านไว้เพื่อขยายผลต่อไป, ไม่มีการตระเตรียมหรือสร้างชุมชน/หมู่บ้านให้มีความพร้อมหรือเข้มแข็งก่อนดำเนินการปฏิบัติการส่งเสริมอาชีพ, มีการสำรวจ/คัดเลือก เพื่อกลั่นกรองผู้ที่มีความต้องการหรือสนใจจริงเพื่อเข้าฝึกอบรมหรือไปศึกษาดูงานค่อนข้างน้อย, องค์กรไม่มีโครงการจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปให้ความรู้สึ่งชุมชน/หมู่บ้าน, งานด้านการส่งเสริมอาชีพส่วนใหญ่ต้องพึ่งพิงบุคลากรจากหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานเกษตร ปศุสัตว์ ประมง



การปฏิบัติงานขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

### 3. ผลการกำหนดยุทธศาสตร์

ในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ ได้มีการนำผลการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูล มาเข้ามายิงกันอย่างเป็นระบบประกอบการพิจารณา เมื่อได้ร่างยุทธศาสตร์แล้วนำเสนอบรังคุณวุฒิวิภาคย์และตรวจสอบและยืนยัน จันได้ข้อสรุปเป็นยุทธศาสตร์ในเชิงรุก ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ ซึ่งในส่วนของยุทธศาสตร์นั้นได้กำหนดเป็น 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)** เป็นการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้วยวิธีการต่างๆ ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งระดับบนและระดับล่างให้เข้าใจ เพื่อให้สามารถนำภารกิจไปปฏิบัติให้บรรลุผลโดยมีแผนงานและโครงการรองรับ

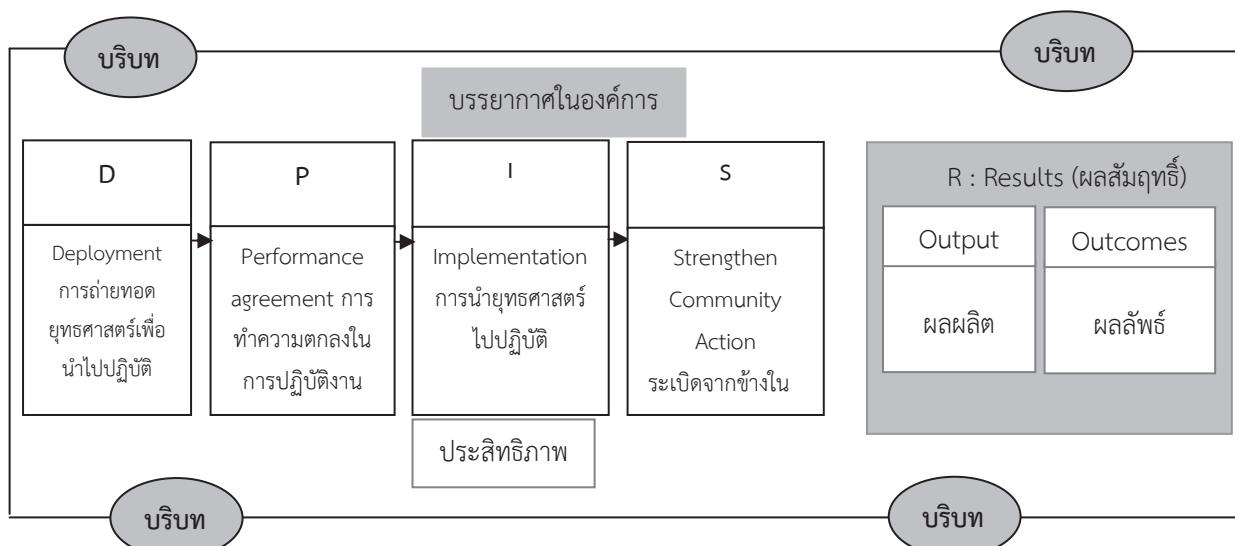
**ยุทธศาสตร์ที่ 2 การทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (Performance Agreement)** ในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะมีการกำหนดตัวผู้รับผิดชอบการ การกำหนดมาตรฐาน การกำหนดข้อตกลง ในการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) เพื่อกำกับการปฏิบัติงานระหว่างผู้กำหนดนโยบายกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ โดยมีแผนงานและโครงการรองรับ

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Implementation)** เป็นกระบวนการที่จะกระตุ้นให้บุคลากรสามารถนำทรัพยากรไปปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ความสำเร็จหรือล้มเหลวจะขึ้นอยู่กับขั้นตอนนี้เป็นสำคัญ ดังนั้นจะต้องบริหารจัดการทรัพยากรให้มีความพร้อมทุกด้าน โดยมีแผนงานและโครงการรองรับ นอกจากนี้ก่อนจะนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติควรมีการปรับแผน บทบาทของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ รวมถึงการปรับบทบาทของเกษตรกรด้วย

**ยุทธศาสตร์ที่ 4 การระเบิดจากข้างใน (Strengthen Community Action)** ด้วยการสำรวจและสร้างให้คนในชุมชนมีความเข้มแข็งและมีความพร้อมเสียก่อน แล้วจึงขยายผลจากครัวเรือนสู่หมู่บ้าน / ชุมชน ในลักษณะระเบิดจากข้างใน โดยไม่รึ่งดำเนินการเพื่อให้ได้ผลผลิตเป็นจำนวนตัวเลขที่แสดงถึงปริมาณความสำเร็จ นอกจากนี้จะต้องใช้แรงกระตุ้น การจูงใจ สร้างพลัง (Empowerment) ให้เกิดขึ้นภายในตัวบุคลากรและชาวบ้าน เพื่อที่จะก่อให้เกิดพลังกำลัง แรงบัลดาลใจ ที่จะทำการใดๆ อย่างแรงกล้ามากกว่าความเป็นปกติธรรมดा โดยมีแผนงานและโครงการรองรับ

**ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างผลสำเร็จ (Result)** หรือผลสัมฤทธิ์ เป็นการมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่ามากที่สุด โดยประเมินหรือพิจารณาจากผลผลิต (Outputs) กับ ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลสัมฤทธิ์ ว่ามีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ เพียงไร ทั้งนี้มีการกำหนดตัวชี้วัด (Indicators) เป็นเครื่องบ่งบอกถึงผลสัมฤทธิ์ โดยมีแผนงานและโครงการรองรับ

จากองค์ประกอบของยุทธศาสตร์เชิงรุกตั้งกล่าว เจียนเป็นตัวอย่างของยุทธศาสตร์ คือ DPISR Strategy และแสดงความสัมพันธ์เป็นภาพได้ดังนี้



ภาพประกอบ 3 ยุทธศาสตร์เชิงรุกในการนำโครงการจากศูนย์สู่การพัฒนาภูมิภาค  
พระราชดำริไปปฏิบัติสู่ผลสำเร็จ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

## การอภิปรายผลการวิจัย

ในการอภิปรายผลจะนำผลการวิจัยมาแจงให้เห็นถึงความสอดคล้องและความไม่สอดคล้อง รวมถึงการเชื่อมโยงสัมพันธ์กับแนวคิด เอกสาร งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

**1. ผลการวิจัยจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหาอุปสรรค** จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่บ่งบอกถึงจุดแข็ง และโอกาสขององค์กร พบร่วมกันที่จะขับเคลื่อนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จมีสูง เช่น การที่บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจงานในหน้าที่และสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและวางแผนหาความรู้อยู่เสมอทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการวางแผนยุทธศาสตร์ การวางแผนแบบประมาน ซึ่งสอดคล้องกับการประเมินผลของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข (กรมควบคุมโรค, กองแผนงาน, กลุ่มงานแผนและติดตามประเมินผล 2548 : 21) และที่สำคัญคือบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารหรือความรู้กับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ สิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยต่อการมีประสิทธิภาพในการทำงานและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment) การที่บุคลากรมีความจริงรักภักดีต่อองค์กร ย่อมจะทำให้เกิดความเต็มใจต่อการทำความตกลงในการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) สำหรับการที่บุคลากรมีความเสียสละ อุทิศตนอย่างเต็มความสามารถ มีขวัญกำลังใจดี มีความกระตือรือร้น และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรมในการบริการประชาชน ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งาน ย่อมจะเป็นปัจจัยที่บ่งบอกถึงความพร้อมของการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Implementation) สำหรับการท่องค์กรบริหารส่วนจังหวัดฯให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมอาชีพโดยตรง เช่น การทำเกษตรทฤษฎีใหม่ เศรษฐกิจพอเพียง การเลี้ยงสัตว์ การปลูกพืชผล การหัตถกรรมในครัวเรือน เป็นต้น ถือว่าเป็นนิมิตหมายในการสร้างโอกาสและความหวังให้แก่ชาวบ้านที่จะได้รับการส่งเสริมอาชีพด้านการเกษตร

ปัจจัยที่บ่งบอกถึงจุดอ่อนและปัญหาอุปสรรค เป็นข้อเดือนให้ทราบถึงข้อบกพร่องที่จะต้องรีบแก้ไขหรือกำจัดซึ่งว่างให้แคบลง โดยเฉพาะการนำหลักการทำงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ดำรงสั่ว่า “การระเบิดจากข้างใน” ไปปฏิบัติ จึงล้วนแต่เป็นคุณค่าในการนำไปกำหนดยุทธศาสตร์ อนึ่งถ้าไม่ฉุกใจกับข้อบกพร่องเหล่านี้แล้ว การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติก็อาจจะสำเร็จได้ยาก

### 2. ผลการกำหนดยุทธศาสตร์

**2.1 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ** พบร่วมกัน ว่า การสร้างความเข้าใจเป็นวิธีการที่ดีที่สุด สอดคล้องกับเงื่อนไขการมีความรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่ง สุนเมธ ตันติเวชกุล (2549 : 29 - 36) ได้กล่าวถึงหลัก 10 ประการ ตามรอยพระยุคลบาท และเรื่องนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. (2544 : 108-109) ที่เห็นว่าการสร้างความรู้เป็นสิ่งสำคัญต่อการยอมรับ ผู้บริหารควรซึ่งแจงให้เจ้าหน้าที่ทราบ และจากข้อค้นพบของ มิ่งกพ ศรีชา (2543 : 136-137) ที่พบว่า กระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาแบบพึ่งตนเอง ใช้ยุทธวิธีด้วยการให้ความรู้ การศึกษาแก่ชุมชน การฝึกอบรมอาชีพแก่กลุ่มแม่บ้านปราภูภูว่าได้ผลสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้น อนึ่งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ลิปสกี้ (Lipsky. 1980) และ วรเดช จันทร์ศร (2552 : 38-36) ที่เห็นว่าการทำความเข้าใจของผู้กำหนดนโยบายจะทำให้ผู้ปฏิบัติในระดับล่าง (Street – Level Bureaucracy) เกิดการยอมรับ และจะเป็นพลังในการขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ

**2.2 การทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน** ข้อค้นพบที่ได้ในประเด็นนี้สอดคล้องกับการบริหารราชการใหม่ (New Public Management) และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสอดคล้องกับนโยบายของประเทศไทยแลนด์ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ โดยรัฐบาลนิวไฮแลนด์ให้ผู้บริหารมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ด้วยการทำสัญญาระหว่างอธิบดีกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงนั้นๆ (สำนักงาน ก.พ., สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2545 : 20)

2.3 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ จากข้อค้นพบผู้บริหารจะต้องสร้างองค์กรให้มีความพร้อมทุกด้าน เช่น สมรรถนะของทรัพยากร การมียุทธศาสตร์ที่แกร่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วรเดช จันทร์ (2552 : 98) ที่เห็นว่าความสำเร็จ หรือล้มเหลวอยู่ที่ขั้นตอนนี้เป็นสำคัญ นอกจากนี้ก่อนที่จะนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ จำเป็นต้องปรับวิธีการทำงาน บุคลิก และ บทบาทของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เช่น ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ ตลอดจนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการให้อยู่ในความพร้อม ซึ่งสอดคล้องในเชิง เปรียบเทียบกับแนวคิดของ วัฒนา พัฒนาพงศ์ (2546 : 232) ที่เห็นว่าการนำแผนไปปฏิบัตินั้น บางแผนอาจนำไปใช้ได้ทันที แต่ บางแผนต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เช่นปรับวิธีการทำงาน และยังสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของสำนักงานสภาพัฒนา ราชภัฏ (กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานสภาพัฒนา ราชภัฏ 2543 : 113) ที่พบว่า การที่จะนำรูปแบบที่ได้จากการวิจัยไปใช้ให้ ได้ผลและมีประสิทธิภาพต้องมีการปรับบทบาทของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วย

2.4 การระเบิดจากข้างใน พบร่วมกับ “ได้มีการน้อมนำพระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาปรับใช้ ซึ่ง ยุทธศาสตร์นี้สอดคล้องกับแนวคิดของ วุฒิสาร ตันไชย (มปป. : 16) ที่กล่าวว่า “การระเบิดจากข้างใน” เป็นแนวทางการพัฒนาองค์ ตามแนวพระราชดำริ คือการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ด้วยการทำให้ครอบครัว ชุมชน หรือหมู่บ้าน มีความพร้อมและมีความ เข้มแข็งแล้วก็จะขยายผลออกมายังนอก เรื่องของชุมชน (Community Capacity) ปรีชา เปี่ยมพงศ์ศานต์ ฐิติพร ศิริพันธ์ พันธุ์เสน และ สุวัจ德拉 เปี่ยมณฑต (2547 : 108 – 110) เห็นว่าถ้าชุมชนสามารถค้นหาศักยภาพของตนเองและระดมอุดหนุนมาสู่การปฏิบัติแล้ว จะก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างยั่งยืน แต่จากการศึกษาของ ฉัตรพิพัฒน์ นาถสุภา จุไรรัตน์ แสนใจรักษ์ และ ศักดิ์ชัย เกียรติ นาคินทร์ (2553 : 176) กลับเห็นว่า ขณะที่ระบบพัฒนาขึ้น ชุมชนหมู่บ้านยังเหมือนเดิม ยังไม่มีหน่อที่เข้มแข็งของระบบน้ำพื้นเมือง จึงเสียเปรียบอย่างยิ่งแต่ก็ยังไม่พังทลายไปง่าย เพราะมีทรัพยากรธรรมชาติที่เข้มแข็ง ความขัย ความอดทน คนชนบทกินผัก กินแมลงได้โดยไม่เดินขบวนเรียกร้องเป็นปัจจัยที่หนุนอยู่ ปัญหานอนคดคือทำอย่างไรจึงจะรักษาส่วนดีของชุมชนหมู่บ้านเหล่านี้ไว้ได้ นอกเหนือนี้ ปรีชา แสงหาทรัพย์ (สำนักงานพัฒนาหมู่บ้าน/ชุมชนตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. 2550 : 51) กรรมการโครงการ เทิดนางฟ้า ต.หัวน้ำขาว อ.เมืองตราด จ.ตราด เห็นว่า สิ่งที่น่าพินิจพิจารณาเป็นอย่างยิ่งคือคำว่า “ชุมชนเข้มแข็ง” มิใช่ดูจากคำ ประกาศเทียรติคุณ

2.5 การสร้างผลสำเร็จหรือผลลัพธ์ หมายถึง ผลผลิตกับผลลัพธ์ที่ได้เกิดความคุ้มค่าจากการใช้งบประมาณ ใน ด้านของผู้รับบริการ หมายถึง การได้รับความพึงพอใจจากการบริการของภาครัฐหรือมีรายได้เพิ่มขึ้น หรือการประกอบอาชีพมีความ มั่นคงกว่า เป็นต้น ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยสอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานแบบมุ่งผลลัพธ์ของประเทศไทย และ օอสเตรเลีย ที่รัฐบาลจะต้องแสดงให้เป็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนว่าได้ใช้งบประมาณแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลอย่างไร ผลงานหรือการบริการเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต ต่อการทำหากินของประชาชนอย่างไร (สำนักงาน ก.พ., สถาบัน พัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2545 : 19 - 22)

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ควรมีการพัฒนารูปแบบการนำโครงการของศูนย์ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริต่างๆ มาสู่การ ปฏิบัติในชุมชนให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

1.2 ควรพัฒนาระบบการทำงานส่งเสริมอาชีพในลักษณะเชิงรุก เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารราชการแนวใหม่ (New Public Management) ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

1.3 เนื่องจากการบริหารส่วนกลางมีนโยบายให้ส่วนราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับการดูแลของราชการ น้อมนำโครงการ พระราชดำริไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นในภาคราชการแต่ละแห่งจึงควรกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน

1.4 เนื่องจากหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพสังคมไทย ดังนั้นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่างๆควรจัดทำแผน โครงการ ที่จะส่งเสริมอาชีพ โดยการนำโครงการจากศูนย์ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริต่างๆไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป ความมีการศึกษาวิจัยต่อจากการวิจัยนี้ ดังนี้

2.1 ความมีการศึกษาวิจัยเชิงปรีวิบเดียบระหว่างกลุ่มเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ กับกลุ่มที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการของศูนย์ศึกษาการพัฒนาภูพานฯ ว่าได้ผลแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

2.2 ความมีการศึกษาวิจัยเพื่อหารูปแบบการบริหารเชิงบูรณาการระหว่างองค์การบริหารส่วนจังหวัด กับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ เช่น อบต. หรือ เทศบาลตำบล เพื่อสร้างชุมชน หมู่บ้าน ให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น

2.3 ความมีการศึกษาวิจัยการพัฒนากิจกรรมการส่งเสริมอาชีพ โดยมีต้องพึงพิพันธุ์สัตว์ และพันธุ์พืชจากต่างประเทศโดยใช้วัตถุดิบและปัจจัยการผลิตในประเทศไทย

## เอกสารอ้างอิง

กรมควบคุมโรค, กองแผนงาน, กลุ่มงานแผนและติดตามประเมินผล. การศึกษาระบวนการยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข และข้อเสนอแนะในการจัดแผนปฏิบัติราชการ การติดตามประเมินผลประจำปี 2549 – 2552. เสนอต่อกระทรวงสาธารณสุข, 2548.

กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานสภาพัฒนาบ้านราษฎร. รายงานการวิจัยรูปแบบการเรียนรู้ตามแนวทางราชดำริ ระยะที่ 1 การสร้างรูปแบบการเรียนรู้ “ฉลาดรู้”. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ตีรุณสาร, 2543.

นัตรพิพิพ นาถสุغا, จุไรรัตน์ แสนเจริญ และ ศักดิ์ชัย เกียรตินาคินทร์. เศรษฐกิจหมู่บ้านไทยในอดีต. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : เคล็ดไทย, 2553.

ปรีชา เปี่ยมพงศ์ศานต์, รุติพิร ศิริพันธ์ พันธเสน และ สุวัจ德拉 เปี่ยมญาติ. รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง. เสนอต่อ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) โดย สถาบันการจัดการเพื่อชนบทและสังคม มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2547.

มิงกพ ศรีชบา. ยุทธศาสตร์การพัฒนาแบบพึ่งตนเอง : ศึกษากรณีเงื่อนไขความสำเร็จของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท (ศพช.) จำเภอแมรีม จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ ร.ม. สาขาวิชาการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2543.

วรเดช จันทร์. หมุนเวียนนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : พฤกหวานกราฟฟิค, 2552.

วัฒนา พัฒนพงศ์. BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แพซิฟิก, 2546.

วุฒิสาร ตันไชย. ยุทธศาสตร์การปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : อี๊กซ์เพรสเน็ท, 2552.

(มป.). “อันเนื่องมาจากพระราชดำริ” สู่การปฏิบัติจริงเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ใน สารตะลุยท้องถิ่นไทย : รวมบทความทางวิชาการ เกี่ยวกับการบริหารงานท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

สำนักงาน ก.พ. คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรุงเทพฯ : ฝ่ายการพิมพ์และเผยแพร่ สำนักพัฒนาการประชาสัมพันธ์, 2544.

สำนักงาน ก.พ. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ชุดวิชาที่ 2 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ นนทบุรี : สำนักงาน ก.พ., สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2545.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ร่วม กับ มูลนิธิสถาบันวิจัยกฎหมาย. พระราชนูญกิจว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. กรุงเทพฯ : ฝ่ายการพิมพ์และเผยแพร่ สำนักพัฒนาการประชาสัมพันธ์, 2546.

สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (กปร.), ศูนย์ศึกษาการพัฒนาภูมิภาคอันเนื่องมาจากพระราชดำริ. 19 ผลสำเร็จที่ได้เด่นของศูนย์ศึกษาการพัฒนาภูมิภาคอันเนื่องมาจากพระราชดำริ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ, 2553.

สำนักงานพัฒนาหมู่บ้าน/ชุมชน ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. โครงการพัฒนาหมู่บ้าน / ชุมชนตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. กรุงเทพฯ : ภูมิปัญญา โปรดักชั่นส์, 2550.

สุเมธ ตันติเวชกุล. หลักธรรม หลักทำ ตามรอยพระยุคลบาท พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.

Lipsky, M. Street – Level Bureaucracy : Dilemmas of the Individual in Public Service. New York : Russell Sage Foundation, 1980.