

ยุทธศาสตร์เชิงรุกในการนำโครงการจากศูนย์ศึกษาการ พัฒนาคุณภาพอันเนื่องมาจากพระราชดำริไปปฏิบัติสู่ ผลสำเร็จขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

Pro - Active Strategy for Successful Performance of Puparn Royal Development Study Centre under the King Patronageby Sakonnakhon Provincial Administrative Organization

ดร.เมตต์ เมตต์การุณจิต *

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหาอุปสรรค การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร (2) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุกในการนำโครงการจากศูนย์ศึกษาการพัฒนาคุณภาพไปปฏิบัติสู่ผลสำเร็จ การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ **ขั้นตอนที่ 1** วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย **ขั้นตอนที่ 2** ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ในเชิงลึกควบคู่ไปกับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยในเชิงปริมาณใช้กลุ่มตัวอย่าง 202 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายในทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร มีจุดแข็ง 11 ปัจจัย จุดอ่อน 5 ปัจจัย (2) ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม มีจุดแข็ง 7 ปัจจัย จุดอ่อน 6 ปัจจัย (3) ด้านการเงิน (รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์) มีจุดแข็ง 11 ปัจจัย จุดอ่อน 7 ปัจจัย สำหรับปัจจัยภายนอก ได้แก่ ด้านองค์ประกอบภายนอก พบว่าด้านโอกาสมี 11 ปัจจัย และปัญหาอุปสรรค 9 ปัจจัย **ขั้นตอนที่ 3** ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ จากนั้นนำร่างยุทธศาสตร์เสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขได้ข้อสรุปเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุก ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์หลักๆ เรียกโดยย่อว่า DPISR Strategy ได้แก่ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment) การทำความเข้าใจในการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Implementation) การกระชับจากข้างใน (Strengthen Community Action) และการสร้างผลสัมฤทธิ์ (Results) โดยแต่ละยุทธศาสตร์จะมีแผนงานและโครงการรองรับ

* รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

Abstract

The purposes of this study were two-fold. First, it aimed to investigate strength, weakness, opportunity, and threat according to performance by Sakon Nakhon Provincial Administrative Organization. Second, to establish pro- action strategy for success performance of Puparn Royal Development Study Centre, through 3 stages as follows: **Stage I:** Literature review by analyzing and synthesizing idea, theory, and related researches in order to contribute to the scope, method and research frameworks. **Stage II:** The qualitative study with in-depth interview accompanying content analysis to find out strength, weakness, opportunity, which was administered to 202 personnel, is used in this study. The results revealed strengths and weakness 4 aspects of organizations, stakeholder, learning and innovation, and financial part as follow. It was found that (1) there were 11 factors of strength and 5 factors of weakness on organization's stakeholder, (2) there were 7 factors of strength and 6 factors of weakness on learning and innovation, and (3) there were 11 factors of strength and 7 factors of weakness on financial part (including material and equipment), moreover, according to external factor, and there were 11 factors of opportunity and 9 factors for threat. **Stage III:** Group meeting were organized in order to reach agree strategy by utilizing the results of stage I and II to consider vision, mission, objective, and strategy and the agreed strategy was presented to experts for comment. Five strategies called DPISR (Deployment, Performance Agreement, Implementation, Strengthen Community Action and Results) were reached together with supporting with plan and project.

บทนำ

องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร (อบจ.สท.) เป็นองค์กรปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่มีบทบาทในการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยเฉพาะการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ได้พิจารณาเห็นว่าโครงการจากศูนย์ศึกษาการพัฒนาภูพานอันเนื่องมาจากพระราชดำริ มีความเหมาะสมกับการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในจังหวัดสกลนคร จึงมีนโยบายที่จะน้อมนำไปปฏิบัติ แต่ประชากรในชนบทของจังหวัดสกลนครส่วนใหญ่ประกอบไปด้วยชนเผ่าต่างๆ เช่น ภูไท ไส้ ญ้อ ไย้ กะเลิง ลาว ซึ่งล้วนแต่มีวิถีชีวิต เช่น ความกระตือรือร้นแตกต่างกัน ชาวบ้านบางคนตระหนักในความรับผิดชอบตนเอง บางคนรอรับแต่ของแจกจากการช่วยเหลือจนเคยชิน ฯลฯ อนึ่งสภาพการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ก็มีทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหาอุปสรรค กอปรกับสภาพของระบบราชการไทยโดยทั่วไปยังบริหารงานแบบเดิม กล่าวคือ ให้ความสำคัญกับปริมาณทรัพยากรนำเข้า ได้แก่ งบประมาณ อัตรากำลัง วัสดุครุภัณฑ์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ร่วม กับ มูลนิธิสถาบันวิจัยกฎหมาย, 2546 : 1 ; สำนักงาน ก.พ., สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน 2545 : 26) การทำตามแผนและงบประมาณที่ตั้งไว้ การติดตามผลพิจารณาแต่เพียงผลผลิต (Output) ให้บรรลุภารกิจ (Mission) โดยมีได้นำพาตามผลลัพธ์ (Outcome) ควบคู่กันไปด้วย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ร่วม กับ มูลนิธิสถาบันวิจัยกฎหมาย, 2546 : 16) จึงทำให้ผลการดำเนินงานในหลายโครงการไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นการนำโครงการจากศูนย์ศึกษาการพัฒนาภูพานฯดังกล่าวไปดำเนินการ หากมีการกำหนดยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจน รวมทั้งการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาเป็นเครื่องมือในการทำงานแล้ว อาจจะไม่ประสบผลสำเร็จในการสร้างให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีและยั่งยืนได้อย่างแท้จริง ซึ่งความล้มเหลวนำไปสู่ความสูญเสียงบประมาณ ความไม่คุ้มค่า สิ้นเปลืองทั้งเวลาและสมอง ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา “ยุทธศาสตร์เชิงรุกในการนำโครงการจากศูนย์ศึกษาการพัฒนาภูพาน อันเนื่องมาจากพระราชดำริไปปฏิบัติสู่ผลสำเร็จ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร”

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่กับการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้

1. ส่วนที่ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์บุคคลผู้เกี่ยวข้อง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพจากส่วนราชการต่างๆ ได้แก่ การพัฒนาชุมชน การเกษตร การปศุสัตว์ การประมง และกลุ่มเกษตรกร ภูมิปัญญาชาวบ้าน ที่ประสบผลสำเร็จในการทำการเกษตร

2. ส่วนที่ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ไปประกอบการสร้างเครื่องมือการวิจัย แล้วนำเครื่องมือให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) จากนั้นนำไปทดลอง (Try out or Pretest) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแต่มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) เมื่อได้เครื่องมือที่เห็นว่าสมบูรณ์จึงนำไปสอบถามความคิดเห็น (Opinion) การปฏิบัติงานขององค์กรฯ กับกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำผลไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยระบบคอมพิวเตอร์เพื่อหาค่าทางสถิติ (Statistical Analysis) จากนั้นนำผลไปหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหาอุปสรรค ตามหลักการ SWOT analysis เพื่อต้องการทราบว่าการอยู่ ณ จุดใด (Where are we now ?) ผลที่ได้รับจะนำไปเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาจัดทำยุทธศาสตร์ต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร ได้แก่ บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมุกดาหารทั้งสิ้น 615 คน ประกอบด้วย ข้าราชการ 140 คน บุคลากรทางการศึกษา 134 คน พนักงานจ้างตามภารกิจ 120 คน และพนักงานจ้างทั่วไป 221 คน

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

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมีปลายเปิดในตอนท้ายของแต่ละส่วนของคำถาม

2.3 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3 ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ด้วยการประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความคิด (Brain Storming) โดยนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาประกอบการพิจารณา แล้วนำร่างยุทธศาสตร์ฯเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อวิพากษ์ หลังจากนั้นนำผลการวิพากษ์มาปรับปรุงแก้ไขและประมวลสรุปเป็น “ยุทธศาสตร์เชิงรุกในการนำโครงการจากศูนย์ศึกษาการพัฒนาภูพาน อันเนื่องมาจากพระราชดำริไปปฏิบัติสู่ผลสำเร็จ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร”



ผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factors) เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร มีดังนี้

1.1 ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กร พบว่า ปัจจัยที่บ่งบอกถึงจุดแข็ง มี 11 ปัจจัย ได้แก่ บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร บุคลากรมีความรับผิดชอบต่องานที่เป็นอย่างดี บุคลากรมีความเสียสละ อุทิศตนต่องานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ บุคลากรใช้ดุลพินิจในการบริการด้วยความเป็นธรรม เสมอภาค บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงานดี

บุคลากรมีความรักความสามัคคี กลมเกลียวกัน บุคลากรรู้และเข้าใจต่อโครงการที่จะปฏิบัติว่ามีความสำคัญต่อผลลัพธ์ (Outcomes) ที่ได้จากการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ บุคลากรมีความสามารถแปลงเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการได้เป็นอย่างดี บุคลากรสามารถจัดลำดับความสำคัญของภารกิจได้ บุคลากรมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์

ส่วนปัจจัยที่บ่งบอกถึงจุดอ่อน มี 5 ปัจจัย ได้แก่ บุคลากรยังไม่มีความรู้ถึงภารกิจบทบาทหน้าที่ของศูนย์ศึกษาการพัฒนาภูพานฯดีพอ การมอบหมายงานบางโครงการยังไม่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่และลักษณะของงาน ไม่มีการติดตามประเมินผลในแต่ละโครงการอย่างสม่ำเสมอ บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่เคยเข้าเยี่ยมชมภารกิจของศูนย์ศึกษาการพัฒนาภูพานฯ ไม่มีการจัดทำแผนที่ชุมชน / หมู่บ้านเพื่อนำบริการเข้าถึงประชาชน

1.2 ด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม พบว่าปัจจัยที่บ่งบอกถึงจุดแข็ง มี 7 ปัจจัย ได้แก่ ผู้บริหารมีความเข้าใจและส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร บุคลากรมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง แสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ องค์กรมีการจัดประชุม สัมมนา เจริญวิชาการ เพื่อเพิ่มความรู้ให้แก่บุคลากรเป็นประจำทุกปี การไปศึกษาดูงานได้รับความรู้ตามวัตถุประสงค์ของโครงการนั้นๆ เป็นอย่างดี บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆในการทำงาน มีการจัดประชุม ชี้แจงให้ความรู้แก่ บุคลากรก่อนลงมือปฏิบัติตามโครงการทุกครั้ง

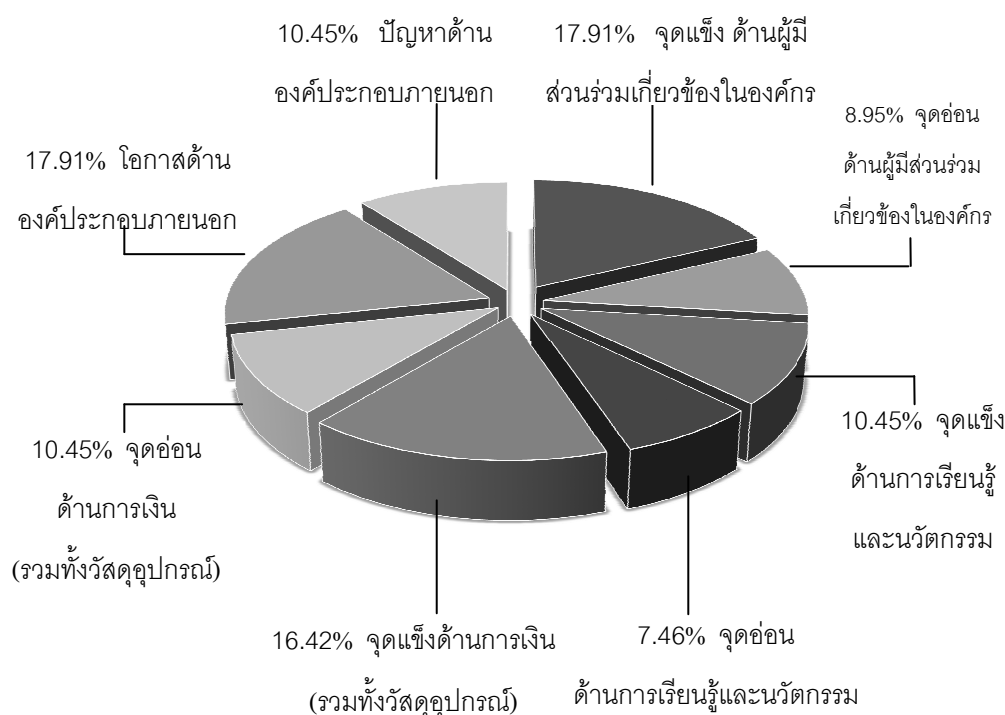
ส่วนปัจจัยที่บ่งบอกถึงจุดอ่อน มี 6 ปัจจัย ได้แก่ องค์กรฯให้ความสำคัญการจัดรวบรวมความรู้ไว้อย่างเป็นระบบ เช่น รวมเป็นเล่ม เก็บข้อมูลไว้ในระบบสารสนเทศ (ICT) ค่อนข้างน้อย การสร้างสภาพแวดล้อม เช่น มุมหนังสือ สื่อ ภายในองค์กรยังทำไม่เป็นระบบ องค์กรนำความรู้ เทคนิคใหม่ๆสู่ชุมชน / หมู่บ้าน เพื่อประยุกต์ใช้ในการประกอบอาชีพค่อนข้างน้อย องค์กรมีการจัดทำสื่อ เช่น หนังสือคู่มือ วิดีทัศน์ ฯลฯ เกี่ยวกับการส่งเสริมอาชีพแจกจ่ายค่อนข้างน้อย องค์กรยังไม่มีการจัดบริการแนะนำด้านส่งเสริมอาชีพ เช่น ในรูปของคลินิก/ให้คำปรึกษา

1.3 ด้านการเงิน (รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์) พบว่าปัจจัยที่บ่งบอกถึงจุดแข็ง มี 11 ปัจจัย ได้แก่ การเบิกจ่ายงบประมาณมีความรวดเร็วทันกับความต้องการที่ระบุไว้ในโครงการ มีการกำกับ ควบคุม การปฏิบัติตามระเบียบพัสดุโดยเคร่งครัด การเบิกจ่ายเงินงบประมาณสามารถทำได้ทันภายในปีงบประมาณ (งบประมาณไม่ตกไป) ในแต่ละปีมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการส่งเสริมอาชีพไว้อย่างเหมาะสม เมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณด้านโครงสร้างพื้นฐานและด้านอื่นๆ การจัดซื้อจัดจ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์สามารถป้องกันการสมยอมระหว่างผู้จ้างกับผู้รับจ้างได้เป็นอย่างดี บุคลากรมีความสามารถในการใช้วัสดุอุปกรณ์ / เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ / เครื่องมืออยู่ในสภาพที่พร้อมจะดำเนินการ งบประมาณที่ใช้แต่ละโครงการมีความคุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุน มีการจัดสรรงบประมาณเป็นค่าเบี้ยเลี้ยงสำหรับผู้ปฏิบัติงานนอกสถานที่ไว้อย่างเหมาะสม งบประมาณที่ใช้แต่ละโครงการมีความประหยัด มีการจ่ายเงินงบประมาณตรงประเภทหรือวัตถุประสงค์

ส่วนปัจจัยที่บ่งบอกถึงจุดอ่อน มี 7 ปัจจัย ได้แก่ การให้ความสำคัญค่อนข้างน้อยกับเรื่องการคำนวณความเหมาะสมของรายจ่ายต่อหน่วยของโครงการ / แผนงาน มีการจัดทำ / วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดทำงบประมาณในปีต่อไปค่อนข้างน้อย ไม่มีการจัดทำแผนเพื่อลดรายจ่ายต่อหน่วยของงาน / โครงการ ไม่มีการจัดทำบัญชีต้นทุน (Cost Accounting) เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในผลงาน มีการสะสมและรายงานต้นทุนของกิจกรรมตามเกณฑ์อย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการบริหารค่อนข้างน้อย การประมวลผลการลงทุนเปรียบเทียบกับผลสัมฤทธิ์ ความคุ้มค่าเมื่อสิ้นปีงบประมาณยังไม่มีคำตอบเนื่อง ไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทางการเงินตามหลักการ **2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก** เพื่อศึกษาโอกาส ปัญหาอุปสรรค ด้านองค์ประกอบภายนอก พบว่า ปัจจัยที่บ่งบอกถึงโอกาส มี 11 ปัจจัย ได้แก่ สภา อบจ. ตรวจสอบการทำงานของฝ่ายบริหารในที่ประชุมสภาฯ เสมอ องค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ มีความสัมพันธ์อันดีกับสื่อมวลชนในเขตพื้นที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ มีความสัมพันธ์อันดีกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆในเขตจังหวัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเป็นอย่างดี สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ส.อบจ.) ทำงานร่วมกันกับข้าราชการประจำด้วยความราบรื่น ส.อบจ. มีความสำนึกในการเป็นเจ้าของ “ยุทธศาสตร์” ที่จัดทำ สภาอบจ. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายบริหาร องค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ สามารถป้องกันอุปสรรคปัญหาและสร้างโอกาสไว้ล่วงหน้าได้ดี องค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ ทำงานร่วมกับสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (ส.ส.) ในพื้นที่ด้วยความราบรื่น สภา อบจ. เห็นความสำคัญและสนับสนุนส่งเสริมให้ประชาชนไปศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มความรู้ เนื่องจากไม่มีบุคลากรด้านงานส่งเสริมอาชีพเป็นการเฉพาะจึงใช้วิธีการจัดสรรเงินอุดหนุนแก่หน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานเกษตรจังหวัด พัฒนาชุมชน ประมง ฯลฯ

ส่วนปัจจัยที่บ่งบอกถึงปัญหาอุปสรรค มี 9 ปัจจัย ได้แก่ ไม่มีการติดตามผลเมื่อจัดสรรเงินอุดหนุนด้านการส่งเสริมอาชีพให้แก่หน่วยงานภายนอก ก่อนดำเนินการส่งเสริมอาชีพใดๆ มีการสำรวจความพร้อมของชุมชน / หมู่บ้าน ค่อนข้างน้อย การให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมชาวบ้านโดยเน้นให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะค่อนข้างน้อย ไม่มีการจัดตั้งเครือข่ายเกษตรกรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ ประจำตำบลหมู่บ้านไว้เพื่อขยายผลต่อไป ไม่มีมีการเตรียม / สร้างชุมชน / หมู่บ้านให้มีความพร้อม / เข้มแข็งก่อนดำเนินการปฏิบัติการส่งเสริมอาชีพ มีการสำรวจ / คัดเลือก เพื่อกลั่นกรองผู้ที่มีความต้องการหรือสนใจจริงเพื่อเข้าฝึกอบรมหรือไปศึกษาดูงานค่อนข้างน้อย องค์การไม่มีโครงการจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปให้ความรู้ถึงชุมชน / หมู่บ้านงานด้านการส่งเสริมอาชีพส่วนใหญ่ต้องพึ่งพิงบุคลากรจากหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานเกษตร สำนักงานปศุสัตว์ สำนักงานประมง เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงผู้ว่าราชการจังหวัดบ่อยๆ มีผลกระทบต่องานนโยบายขององค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ปัญหาอุปสรรคดังกล่าว สรุปแสดงดังภาพ



ภาพประกอบ 1 แสดงผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหาอุปสรรค
การปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

3. ผลการกำหนดยุทธศาสตร์

ในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ ได้มีการนำผลการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูล มาเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบประกอบการพิจารณา เมื่อได้ร่างยุทธศาสตร์แล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิวิพากษ์และตรวจสอบ จนได้ข้อสรุปเป็นยุทธศาสตร์ในเชิงรุก ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ ซึ่งในส่วนของยุทธศาสตร์นั้นได้กำหนดเป็น 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment) เป็นการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้วยวิธีการต่างๆ ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งระดับบนและระดับล่างให้เข้าใจ เพื่อให้สามารถนำภารกิจไปปฏิบัติให้บรรลุผล โดยมีแผนงานและโครงการรองรับ

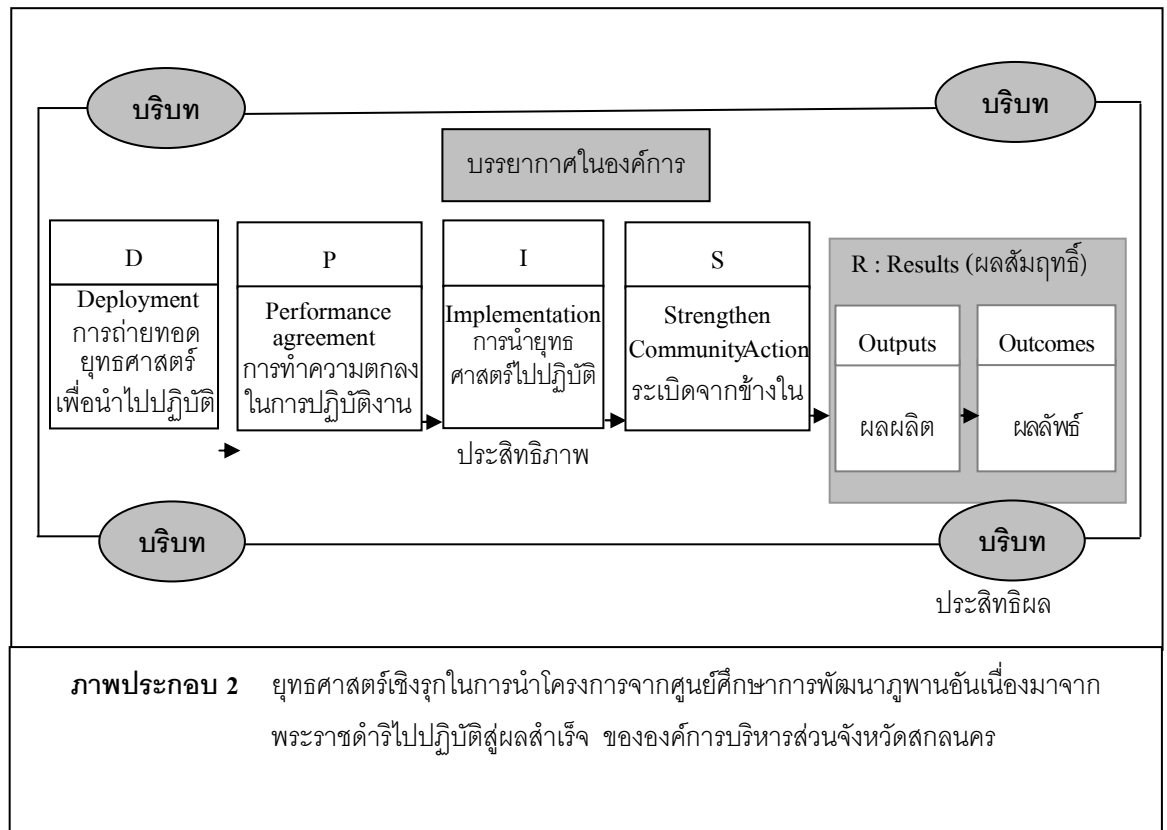
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) ในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะมีการกำหนดตัวผู้รับผิดชอบ การกำหนดมาตรการ การกำหนดข้อตกลง ในการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) เพื่อกำกับปฏิบัติงานระหว่างผู้กำหนดนโยบายกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ โดยมีแผนงานและโครงการรองรับ

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

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การกระเบิดจากข้างใน (Strengthen Community Action) ด้วยการสำรวจและสร้างให้คนในชุมชนมีความเข้มแข็งและมีความพร้อมเสียก่อน แล้วจึงขยายผลจากครัวเรือนสู่หมู่บ้าน / ชุมชน ในลักษณะระเบิดจากข้างใน โดยไม่เร่งดำเนินการเพื่อให้ได้ผลผลิตเป็นจำนวนตัวเลขที่แสดงถึงปริมาณความสำเร็จ นอกจากนี้จะต้องใช้แรงกระตุ้น การจูงใจ สร้างพลัง (Empowerment) ให้เกิดขึ้นภายในตัวบุคลากรและชาวบ้าน เพื่อที่จะก่อให้เกิดพลังกำลัง แรงบัลดาลใจที่จะทำการใดๆอย่างแรงกล้ามากกว่าความเป็นปกติธรรมดา โดยมีแผนงานและโครงการรองรับ

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

จากองค์ประกอบของยุทธศาสตร์เชิงรุกดังกล่าว เขียนเป็นตัวย่อของยุทธศาสตร์ คือ DPISR Strategy และแสดงความสัมพันธ์เป็นภาพได้ดังนี้



การนำผลการวิจัยไปใช้

- 1.องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครได้นำยุทธศาสตร์นี้ไปใช้เสมือนหนึ่งเป็นคัมภีร์ในการปฏิบัติงาน
- 2.สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครได้เห็นความสำคัญของยุทธศาสตร์ และพิจารณาจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพตามแผนงาน/ โครงการที่สำนักและกองต่างๆเสนอ ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกับงบประมาณด้านโครงสร้างพื้นฐานและด้านอื่นๆ
3. มีองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) และเทศบาลตำบลบางแห่งในจังหวัดสกลนคร เห็นความสำคัญและน้อมนำโครงการจากศูนย์ศึกษาการพัฒนาภูพานฯไปส่งเสริมอาชีพให้แก่ชาวบ้าน และนำแนวทางและวิธีการจัดทำยุทธศาสตร์จากการวิจัยนี้ไปเป็นรูปแบบในการปรับใช้



การอภิปรายผล

ในการอภิปรายผลจะนำผลการวิจัยมาแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและความไม่สอดคล้อง รวมถึงการเชื่อมโยงสัมพันธ์กับเอกสาร งานวิจัย แนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ผลการวิจัยจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหาอุปสรรค จากผลการวิจัย ปัจจัยที่บ่งบอกถึงจุดแข็ง และโอกาสขององค์กรย่อมแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะที่จะขับเคลื่อนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จมีสูง เช่น การที่บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจงานในหน้าที่และสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรมีการพัฒนาตนเองแสวงหาความรู้อยู่เสมอทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการวางแผนยุทธศาสตร์ การวางแผนงบประมาณ (กรมควบคุมโรค, กองแผนงาน, กลุ่มงานแผนและติดตามประเมินผล 2548 : 21) และที่สำคัญคือบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารหรือความรู้กับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ สิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยต่อการมีประสิทธิภาพในการทำงานและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment) การที่บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร การมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่และทำงานอย่างมีความสุข ย่อมจะเป็นแรงบันดาลใจให้มีการทำความตกลงในการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) สำหรับ การที่บุคลากรมีความเสียสละ อุทิศตนอย่างเต็มความสามารถ มีขวัญกำลังใจดี มีความกระตือรือร้น และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรมในการบริการประชาชน ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งาน ย่อมจะเป็นปัจจัยที่บ่งบอกถึงความพร้อมของการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Implementation) สำหรับการที่องค์กรบริหารส่วนจังหวัดฯให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมอาชีพโดยตรง เช่น การทำเกษตรทฤษฎีใหม่ เศรษฐกิจพอเพียง การเลี้ยงสัตว์ การปลูกพืชผล การหัตถกรรมในครัวเรือน เป็นต้น ถือว่าเป็นนิมิตหมายในการสร้างโอกาสและความหวังให้แก่ชาวบ้านที่จะได้รับการส่งเสริมอาชีพด้านการเกษตร

ปัจจัยที่บ่งบอกถึงจุดอ่อนและปัญหาอุปสรรค เป็นข้อเตือนให้ทราบถึงข้อบกพร่องที่จะต้องรีบแก้ไขหรือกำจัดช่องว่างให้แคบลง โดยเฉพาะการนำหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ดำรัสว่า “การระเบิดจากข้างใน” ไปปฏิบัติ จึงล้วนแต่เป็นคุณค่าในการนำไปกำหนดยุทธศาสตร์ อนึ่งถ้าไม่ผูกใจกับข้อบกพร่องเหล่านี้แล้ว การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติก็อาจจะสำเร็จได้ยาก

2. ผลการกำหนดยุทธศาสตร์

2.1 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ เป็นวิธีการที่ดีที่สุด สอดคล้องกับเงื่อนไข การมีความรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่ง สุเมธ ตันติเวชกุล (2549 : 29 - 36) ได้กล่าวถึงหลัก 10 ประการ ตามรอยพระยุคลบาท และเรื่องนี่ยังสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. (2544 : 108-109) ที่เห็นว่าการสร้างความรู้เป็นสิ่งสำคัญต่อการยอมรับ ผู้บริหารควรชี้แจงให้เจ้าหน้าที่ทราบ และจาก

ข้อค้นพบของ มิ่งภพ ศรีชบา (2543 : 136-137) ที่พบว่า กระบวนการพัฒนาศาสตร์การพัฒนาแบบพึ่งตนเอง ใช้ยุทธวิธีด้วยการให้ความรู้ การศึกษาแก่ชุมชน การฝึกอบรมอาชีพแก่กลุ่มแม่บ้านปรากฏว่าได้ผลสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้น อนึ่งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ลิพสกี (Lipsky, 1980) และ วรเดช จันทรศร (2552 : 38-36) ที่เห็นว่าการทำความเข้าใจของผู้กำหนดนโยบายจะทำให้ผู้ปฏิบัติในระดับล่าง (Street – Level Bureaucracy) เกิดการยอมรับ ก็จะเป็นพลังในการขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ

2.2 การทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการบริหารราชการแนวใหม่ (New Public Management) และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสอดคล้องกับนโยบายของประเทศนิวซีแลนด์ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรัฐบาลนิวซีแลนด์ให้ผู้บริหารมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ด้วยการทำสัญญาระหว่างอธิบดีกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงนั้นๆ (สำนักงาน ก.พ., สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2545 : 20)

2.3 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องสร้างองค์กรให้มีความพร้อมทุกด้าน เช่น สมรรถนะของทรัพยากร การมียุทธศาสตร์ที่แกร่ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วรเดช จันทรศร (2552 : 98) เพราะความสำเร็จหรือล้มเหลวอยู่ที่ขั้นตอนนี้สำคัญ นอกจากนี้ก่อนที่จะนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ จำเป็นต้องปรับวิธีการทำงาน บุคลิก และบทบาทของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เช่น ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ ตลอดจนเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการให้อยู่ในความพร้อม ซึ่งสอดคล้องในเชิงเปรียบเทียบกับแนวคิดของ วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 232) ที่เห็นว่าการนำแผนไปปฏิบัติ นั้น บางแผนอาจนำไปใช้ได้ทันที แต่บางแผนต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เช่นปรับวิธีการทำงาน และยังสอดคล้องกับรายงานการวิจัยของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ (2543 : 113) ที่พบว่า การที่จะนำรูปแบบที่ได้จากการวิจัยไปใช้ให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพต้องมีการปรับบทบาทของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วย

2.4 การระเบิดจากข้างใน ยุทธศาสตร์นี้เป็นการน้อมนำพระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาปรับใช้ ผลวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ วุฒิสาร ตันไชย (มปป. : 16) ที่กล่าวว่า “การระเบิดจากข้างใน” เป็นแนวทางการพึ่งตนเองตามแนวพระราชดำริ คือการสร้างพลังเข้มแข็งของชุมชนด้วยการทำให้ครอบครัว ชุมชน หรือหมู่บ้าน มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งแล้วก็จะขยายผลออกมาภายนอก เรื่องของชุมชน (Community Capacity) ปรีชา เปี่ยมพงศ์สานต์ วิฑิตพร ศิริพันธ์ พันธเสน และ สุวัจนรา เปี่ยมญาติ (2547 : 108 – 110) เห็นว่าถ้าชุมชนสามารถค้นหาศักยภาพของตนเองและระดมออกมาสู่การปฏิบัติแล้วจะก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างยั่งยืน แต่จากการศึกษาของ ฉัตรทิพย์ นาถสุภา จุไรรัตน์ แสนใจรักษ์ และ ศักดิ์ชัย เกียรตินาคินทร์ (2553 : 176) กลับเห็นว่า ขณะที่ระบบทุนพัฒนาขึ้น ชุมชนหมู่บ้านยังเหมือนเดิม ยังไม่มีหน่อที่เข้มแข็งของระบุมุขีพื้นเมือง จึงเสียเปรียบอย่างยิ่งแต่ก็ยังไม่พังทลายไปง่าย เพราะมีทรัพยากรธรรมชาติที่เข้มแข็ง ความขยัน ความอดทน คนชนบทกินผักกินแมงได้โดยไม่เดินขบวนเรียกร้องเป็นปัจจัยที่หนุนอยู่ ปัญหาในอนาคตคือทำอย่างไรจึงจะรักษาส่วนดีของชุมชนหมู่บ้านเหล่านี้ไว้ได้ และนอกจากนี้สิ่งที่น่าพิจารณาเป็นอย่างยิ่งก็คือคำว่า “ชุมชนเข้มแข็ง” มิใช่ดูจากคำประกาศเกียรติคุณ

2.5 การสร้างผลสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ผลผลิตกับผลลัพธ์ที่ได้เกิดจากความคุ้มค่าจากการใช้งบประมาณ ในด้านของผู้รับบริการ หมายถึง การได้รับความพึงพอใจจากการบริการของภาครัฐหรือมีรายได้เพิ่มขึ้น หรือการประกอบอาชีพมีความมั่นคงถาวร เป็นต้น ซึ่งข้อค้นพบจากการวิจัยสอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของประเทศไทย และออสเตรเลีย ที่รัฐบาลจะต้องแสดงให้เห็นที่ประจักษ์แก่ประชาชนว่าได้ใช้งบประมาณแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลอย่างไร ผลงานหรือการบริการเหล่านั้นเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต ต่อการทำมาหากินของประชาชนอย่างไร (สำนักงาน ก.พ., สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2545 : 19 - 22)

เอกสารอ้างอิง

- กรมควบคุมโรค, กองแผนงาน, กลุ่มงานแผนและติดตามประเมินผล. (2548). **การศึกษากระบวนการยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข และข้อเสนอแนะในการจัดแผนปฏิบัติราชการ การติดตามประเมินผลประจำปี 2549 – 2552**. เสนอต่อกระทรวงสาธารณสุข.
- กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานสถาบันราชภัฏ. (2543). **รายงานการวิจัยรูปแบบการเรียนรู้ตามแนวพระราชดำริ ระยะที่ 1 การสร้างรูปแบบการเรียนรู้ “ฉลาดรู้”**. กรุงเทพมหานคร :โรงพิมพ์ตีรณสาร.
- ฉัตรทิพย์ นาถสุภา จุไรรัตน์ แสนใจรักษ์ และ ศักดิ์ชัย เกียรตินาคินทร์ . (2553). **เศรษฐกิจหมู่บ้านไทยในอดีต**. พิมพ์ครั้งที่ 6, กรุงเทพฯ : เคล็ดไทย .
- ปรีชา เปี่ยมพงศ์สานต์ ฐิติพร ศิริพันธ์ พันธเสน และ สุวัจนรา เปี่ยมญาติ. (2547). **รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง**. เสนอต่อ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) โดย สถาบันการจัดการเพื่อชนบทและสังคม มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- มิ่งภพ ศรีชบา. (2543). **ยุทธศาสตร์การพัฒนาแบบพึ่งตนเอง : ศึกษากรณีเงื่อนไขความสำเร็จของมูลนิธิศึกษาพัฒนาชนบท (ศพช.) อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองและการปกครอง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วรเดช จันทรศร. (2552). **ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 4, กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). **BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน**. พิมพ์ครั้งที่ 2, กทม. : สำนักพิมพ์แปซิฟิก.
- วุฒิสาร ตันไชย. (2552). **ยุทธศาสตร์การปกครองท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ ฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- _____. (มปป.). **“อันเนื่องมาจากพระราชดำริ” สู่การปฏิบัติจริงเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ในสารัตถะท้องถิ่นไทย : รวบรวมความทางวิชาการ เกี่ยวกับการบริหารงานท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ ฯ : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงาน ก.พ. (2544). **คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**. กทม. : ฝ่ายการพิมพ์และเผยแพร่ สำนักพัฒนาการประชาสัมพันธ์.

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

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ร่วม กับ มูลนิธิสถาบันวิจัยกฎหมาย. (2546). **พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.** กทม. :
ฝ่ายการพิมพ์และเผยแพร่ สำนักพัฒนาการประชาสัมพันธ์.

สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (กปร.), ศูนย์ศึกษาการพัฒนาภูพานอันเนื่องมาจากพระราชดำริ. (2553). **19 ผลสำเร็จที่โดดเด่นของศูนย์ศึกษาการพัฒนาภูพานอันเนื่องมาจากพระราชดำริ.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อ
ประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ.

สุเมธ ตันติเวชกุล. (2549). **หลักการ หลักทำตามรอยพระยุคลบาท.** พิมพ์ครั้งที่ 15, กรุงเทพฯ : ศูนย์
หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

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