

ปัญหาและแนวทางแก้ไขการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุข  
ของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

นางสาวขวัญเรือน มีขุนาค



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2555

**Problems and Solutions of Implementation of Strategy for Promoting Village  
Development with Sufficient-Economy Approach of Community  
Development Department in Ratchaburi Province.**

**Miss. Kwanruen Meechunak**




An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University


2012


หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัญหาและแนวทางแก้ไขการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชน  
อยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่  
จังหวัดราชบุรี  
ชื่อและนามสกุล นางสาวขวัญเรือน มีชุนาค  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2556

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงษ์ มีสมนัย)

  
.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ** ปัญหาและแนวทางแก้ไขการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็น  
เป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

**ผู้ศึกษา** นางสาวขวัญเรือน มีชูนาถ รหัสนักศึกษา 2543003996

**ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป  
**ปีการศึกษา** 2555

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัญหาการนำยุทธศาสตร์  
สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี และ  
2) เพื่อเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการ  
พัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดราชบุรี  
สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอในพื้นที่จังหวัดราชบุรี 45 คน ผู้รับบริการจากโครงการกองทุนแม่ของ  
แผ่นดิน 85 คน โครงการแก้ไขปัญหาครัวเรือนยากจนแบบบูรณาการ 7 คน และโครงการพัฒนา  
หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง 24 คน รวม 161 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม  
แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วน  
เบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัญหาการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ คือ (1) การสื่อสาร  
ยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่ (2) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (3) การบริหารของ  
หน่วยงาน และ (4) พื้นที่ปฏิบัติการ โดยมีประเด็นปัญหาที่สำคัญ คือ ผู้ปฏิบัติไม่ได้เข้าไปมีส่วน  
ร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ ระยะเวลาในการดำเนินงานโครงการตามยุทธศาสตร์น้อยเกินไป  
วิธีการปฏิบัติไม่เหมาะสมกับสภาพชุมชนทำให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผลยาก  
การขาดเครือข่ายภาคีการทำงานระดับหน่วยงาน และค่านิยมของประชาชนในการใช้เงิน กู้เงิน  
ซื้อสินค้าเงินผ่อนเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ 2) แนวทางแก้ไขปัญหาที่สำคัญ  
คือ ควรส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วม ควรให้ผู้ปฏิบัติงานจัดทำแผนปฏิบัติการให้มีระยะเวลา  
เหมาะสม ควรศึกษาวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับชุมชน ควรส่งเสริมเครือข่ายภาคีการทำงาน  
ระดับหน่วยงาน และควรสร้างการเรียนรู้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

**คำสำคัญ** กรมการพัฒนาชุมชน การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ จังหวัดราชบุรี ยุทธศาสตร์



**Independent Study title:** Problems and Solutions of Implementation of Strategy for Promoting Village Development with Sufficient-Economy Approach of Community Development Department in Ratchaburi Province

**Author:** Miss. Kwanruen Meechunak; **ID:** 2543003996; **Degree:** Master of Public Administration;

**Independent Study advisor:** Dr.Chira Prateep, Associate Professor; **Academic year:** 2012

### **Abstract**

The purposes of this research were to 1) study problems of the implementation of Strategy of Promoting Village Development with Sufficient-Economy Approach of Community Development Department in Ratchaburi Province and 2) recommend solutions to solve the problems of the implementation of Strategy for Promoting Village Development with Sufficient-Economy Approach of Community Development Department in Ratchaburi Province

Samples of 161 consisted of 45 executives and officers of Community Development provincial office and Community Development district office in Ratchaburi area, 85 participants of the Queen's Fund Project, 7 participants of Poor Households Integrated Solutions Project, and 24 participants of Sufficient-Economy Village Project. Instrument used was questionnaire. Statistical tools employed were frequency, percentage, means, and standard deviation.

The results revealed that: 1) major implementation problems were: the operators did not have the opportunities to participate in strategy formulation, too less of time duration of strategy implementation, operational procedures were not suitable with community context resulting in difficulty to implement the strategy, lack of network in organizational level; moreover, people's value in money expense, borrowing, and installment also were barriers to strategy implementation 2) major solutions were: people participation should be promoted, action plan should be developed with appropriate scheduled time, study should be conducted so consequently operational procedures would be suitable to context of the community, organizational network should be fostered together with the promotion of learning on sufficient economy philosophy.

**Keywords:** Community Development Department, Strategy , Strategy Implementation, Ratchaburi Province

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณา ในการให้คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป ประธานกรรมการ ควบคุมการศึกษาค้นคว้าอิสระ รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย กรรมการสอบการศึกษา ค้นคว้าอิสระ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณท่าน ดร.สรยุทธ จันสุข นายโชคชัย แก้วปอง และนายพิชัย ชิตินว ทรัพย์ ที่กรุณาช่วยตรวจเครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระ พร้อมกับให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ อย่างมาก ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิทยาการจัดการมหาวิทาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อน นักศึกษา ที่ให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ ขอขอบพระคุณ ทีมงานบุคลากรของสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดราชบุรี และสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอในพื้นที่จังหวัดราชบุรี ที่กรุณาตอบ แบบสอบถาม และช่วยจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้รับบริการจนบรรลุผล ขอขอบพระคุณคุณแม่กัญญา จารุจินดา พี่ เพื่อน และน้อง ที่ให้กำลังใจ แรงใจ โอกาส และเวลา ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์ของการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบไว้เป็นเครื่อง บูชาแด่พระคุณของแผ่นดิน พระคุณบิดามารดา บูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้ สร้างสรรค์ความสว่างให้เกิดผลสำเร็จในครั้งนี้

ขวัญเรือน มีขนาด

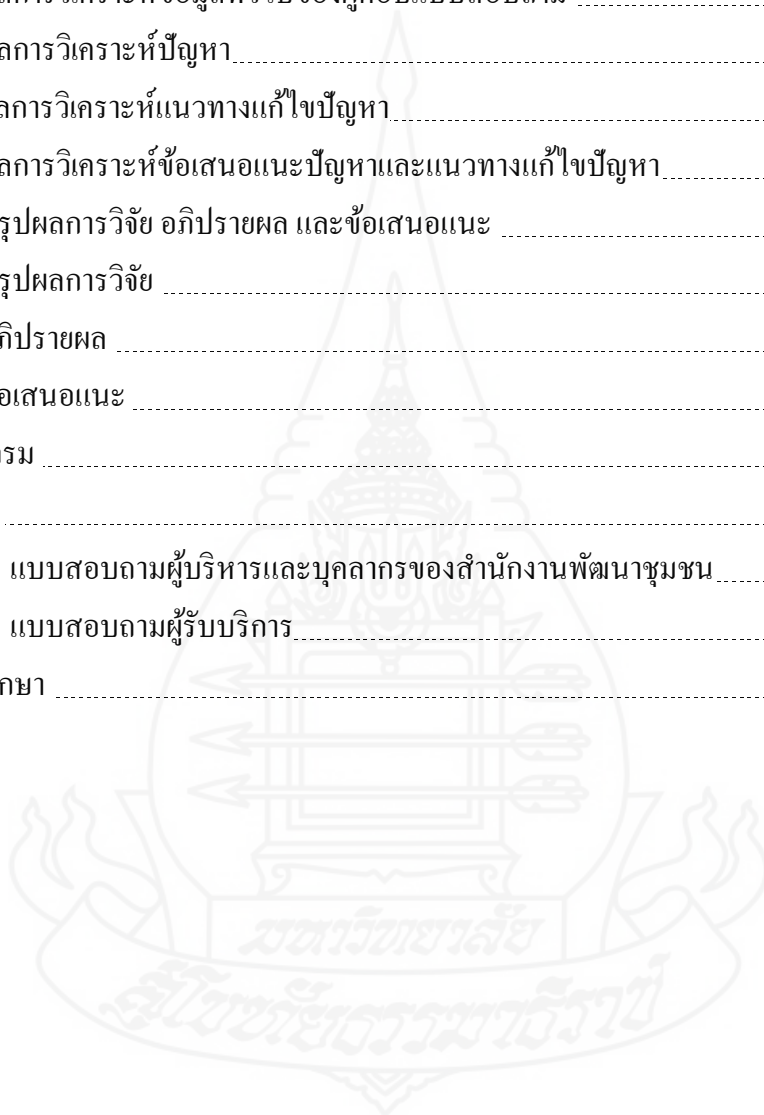
พฤษภาคม 2556

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ณ
สารบัญตาราง .....	ฉ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
ประเด็นปัญหาในการวิจัย .....	3
วัตถุประสงค์ในการวิจัย .....	3
ขอบเขตการวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย .....	5
นิยามเชิงปฏิบัติการ .....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	8
แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ .....	8
ภารกิจและอำนาจหน้าที่ของกรมการพัฒนาชุมชน .....	31
ยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน .....	32
ข้อมูลการปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดราชบุรี .....	50
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	54
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	57
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	58
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	58
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	62
การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	63
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	64
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	64
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	65

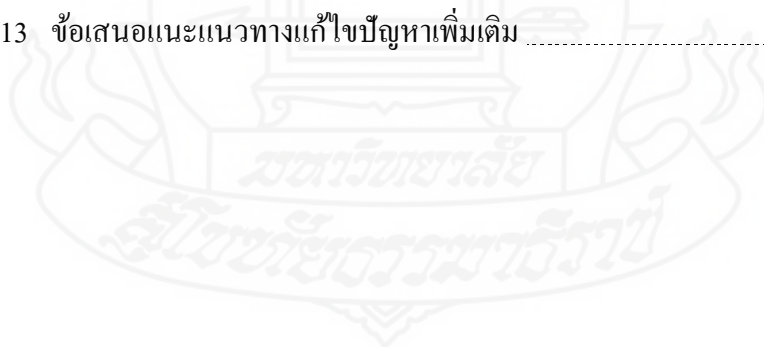
## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	66
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	66
ผลการวิเคราะห์ปัญหา .....	69
ผลการวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหา .....	77
ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา .....	88
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	92
สรุปผลการวิจัย .....	91
อภิปรายผล .....	97
ข้อเสนอแนะ .....	101
บรรณานุกรม .....	103
ภาคผนวก .....	107
ก แบบสอบถามผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานพัฒนาชุมชน .....	108
ข แบบสอบถามผู้รับบริการ .....	117
ประวัติผู้ศึกษา .....	125



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มประชากรตามพื้นที่และโครงการ .....	59
ตารางที่ 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามพื้นที่และโครงการ .....	61
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไป .....	67
ตารางที่ 4.2 ปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่ .....	69
ตารางที่ 4.3 ปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ .....	71
ตารางที่ 4.4 ปัญหาการการบริหารงานของหน่วยงาน .....	74
ตารางที่ 4.5 ปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ .....	76
ตารางที่ 4.6 ปัญหาทางด้านค่านำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขไปปฏิบัติ .....	77
ตารางที่ 4.7 แนวทางแก้ไขปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่ .....	78
ตารางที่ 4.8 แนวทางแก้ไขปัญหาแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ .....	80
ตารางที่ 4.9 แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานของหน่วยงาน .....	83
ตารางที่ 4.10 แนวทางแก้ไขปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ .....	86
ตารางที่ 4.11 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านค่านำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็น เป็นสุขไปปฏิบัติ .....	88
ตารางที่ 4.12 ข้อเสนอแนะปัญหาเพิ่มเติม .....	89
ตารางที่ 4.13 ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาเพิ่มเติม .....	90



ญ

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	6
ภาพที่ 2.1 แผนผังโครงสร้างสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดราชบุรี .....	52



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กรมการพัฒนาชุมชน เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาชนบทตามนโยบายของรัฐบาลอย่างต่อเนื่องภายใต้ปรัชญาการพัฒนาชุมชนที่ว่า มนุษย์ทุกคนมีศักดิ์ศรี มีสิทธิ เสรีภาพ มีความสามารถ และพัฒนาได้หากได้รับโอกาส และดำเนินการภารกิจสำคัญของรัฐบาลเรื่อยมาตั้งแต่ พ.ศ. 2505 จนถึงปัจจุบันมีระยะเวลามากกว่า 50 ปี ด้วยวิธีการส่งเสริม สนับสนุน และสร้างโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม และเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาของชุมชน เพื่อพัฒนาคุณภาพของการดำรงชีวิตที่ดีขึ้น มีทัศนคติที่ดีในการร่วมมือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน รู้จักสิทธิหน้าที่และปกครองตนเองได้ตามวิถีทางในระบอบประชาธิปไตย ตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมากรมการพัฒนาชุมชนได้ทุ่มเทกำลังเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ทั้งในด้านการบริหารจัดการ ชุมชน เศรษฐกิจชุมชน และสารสนเทศชุมชน เพื่อให้เป็นรากฐานที่เข้มแข็ง มีความพร้อมในการพัฒนา สังคมและประเทศ มีบุคลากรในตำแหน่งพัฒนากรเป็นข้าราชการหลัก ที่ทำงานร่วมกับประชาชนในหมู่บ้าน ตำบล เพื่อสร้างพลังชุมชนในการพัฒนาชุมชน เพื่อให้ชุมชนเข้มแข็ง พึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ตามกฎกระทรวงมหาดไทยว่าด้วย การแบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2552 กำหนดให้กรมการพัฒนาชุมชน มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนฐานรากให้มีความมั่นคงและมีเสถียรภาพ โดยสนับสนุนให้มีการจัดทำและใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย จัดทำ ยุทธศาสตร์ชุมชน ตลอดจนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาชุมชน เพื่อให้เป็นชุมชนเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

แผนการดำเนินงานของกรมการพัฒนาชุมชน ประกอบด้วยการพัฒนาชุมชนทั้งในด้านบุคลากร และองค์กรในชุมชน รวมทั้งการจัดการความรู้ของชุมชน ซึ่งจนถึงปัจจุบันนี้ การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นการประยุกต์ไปสู่แผนปฏิบัติการ โดยกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของกรมการพัฒนาชุมชนต้องวิเคราะห์ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานกับความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ปี 2558 และแผนบริหารราชการแผ่นดิน ทั้งนี้แผนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน ที่ใช้ในปัจจุบัน เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดช่วงดำเนินงานใน



พ.ศ. 2555 - 2559 มีเป้าหมายสูงสุดภายใต้วิสัยทัศน์ “ชุมชนเข้มแข็ง เศรษฐกิจฐานรากมั่นคง” ได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้จำนวน 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ มีกลยุทธ์สำคัญภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์จำนวน 15 กลยุทธ์ มีแผนงานโครงการที่ได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล การรับฟังความคิดเห็น การประชาพิจารณ์ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับบริการ และผู้ทรงคุณวุฒิ การปรับปรุงข้อมูลจากผู้บริหารทุกระดับและพัฒนากរ เพื่อให้มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ มีความสอดคล้องกับทิศทางของประเทศไทย นโยบายของรัฐบาล สถานการณ์สภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ที่สำคัญคือ ตอบสนองความต้องการของประชาชน และผลประโยชน์ของประเทศชาติ แผนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน พ.ศ. 2555 – 2559 ได้กำหนดโครงการกิจกรรมที่ส่งผลต่อยุทธศาสตร์โดยตรง โครงการที่มุ่งผลเป็นเลิศในทางปฏิบัติ และโครงการเผยแพร่ความสำเร็จ สำหรับให้หน่วยงานได้ใช้เป็นกรอบและทิศทางในการปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่สามารถกำหนดรูปแบบแนวทางปฏิบัติได้ตามความเหมาะสม โดยยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุข มีเป้าประสงค์ที่มุ่งให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตดีมีความสุข ทำให้เป็นประเด็นยุทธศาสตร์ที่กรมการพัฒนาชุมชนให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในลำดับแรก ด้วยความสอดคล้องกับภารกิจ หน้าที่ และปรัชญาการทำงานของกรมการพัฒนาชุมชนที่สามารถยกระดับชุมชนให้เป็นชุมชนเข้มแข็งตามวิสัยทัศน์ของกรมการพัฒนาชุมชน ในยุทธศาสตร์นี้มี 2 กลยุทธ์ คือ การแก้ไขปัญหาครัวเรือนยากจนแบบบูรณาการ และเสริมสร้างความสุขมวลรวมชุมชนโดยพัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง มีโครงการสำคัญ คือ โครงการกองทุนแม่ของแผ่นดิน โครงการพัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง และโครงการแก้ไขปัญหาครัวเรือนยากจนแบบบูรณาการ

สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดราชบุรี เป็นหน่วยงานสังกัดกรมการพัฒนาชุมชนในส่วนภูมิภาค ที่นำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ โดยได้วางโครงการ กิจกรรม และคัดเลือกพื้นที่เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนให้เกิดเป็นรูปธรรม ตามโครงการที่กรมการพัฒนาชุมชนกำหนด จังหวัดราชบุรีเป็นจังหวัดที่มีสภาพภูมิศาสตร์เหมาะสมต่อการปฏิบัติการในพื้นที่ ซึ่งมีทั้งพื้นที่สูง พื้นที่ราบลุ่ม พื้นที่ราบต่ำ มีความหลากหลายในลักษณะพื้นที่ เป็นจังหวัดที่ไม่ห่างไกลจากส่วนกลางมาก ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย

- (1) ปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่
- (2) ปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- (3) ปัญหาการบริหารของหน่วยงาน
- (4) ปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ

ดังนั้นการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนให้สำเร็จได้สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดราชบุรี และสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอในพื้นที่จังหวัด

ราชบุรี ควรจะศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาคำถามนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุข ของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติ

การศึกษาวิจัยปัญหาและแนวทางแก้ไขการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุข ของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี ผู้วิจัยต้องการศึกษาให้เกิดประโยชน์ในการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุข มุ่งหวังว่าการศึกษากครั้งนี้จะทำให้สามารถทราบถึง ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาคำถามนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขไปปฏิบัติในพื้นที่ จังหวัดราชบุรี เพื่อประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานและปรับใช้กับสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดอื่นที่มี สภาพปัญหาคล้ายคลึงกันต่อไป

## 2. ประเด็นปัญหาในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีปัญหายังต้องการคำตอบจากผลการวิจัยในประเด็นปัญหา ดังนี้

2.1 ปัญหาในการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชน ไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี คืออะไรบ้าง

2.3 แนวทางแก้ไขปัญหาคำถามนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของ กรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี ควรมีลักษณะแนวทางอย่างไรบ้าง

## 3. วัตถุประสงค์ในการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ให้สามารถตอบคำถามที่เป็นปัญหาคำถามวิจัยและนำไปใช้ประโยชน์ ได้ตามความสำคัญของการวิจัย จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ ดังนี้

3.1 เพื่อศึกษาปัญหาคำถามนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนา ชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

3.2 เพื่อเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาคำถามนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของ กรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

## 4. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตการวิจัยในด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการวิจัยได้บรรลุ ความมุ่งหมายจึงมีขอบเขต ดังนี้

#### 4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติ ประกอบด้วย

- (1) ปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่
- (2) ปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- (3) ปัญหาการบริหารของหน่วยงาน
- (4) ปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ

แนวทางแก้ไขปัญหา ประกอบด้วย

- (1) แนวทางแก้ไขปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่
- (2) แนวทางแก้ไขปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- (3) แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารของหน่วยงาน
- (4) แนวทางแก้ไขปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ

#### 4.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 268 คน แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย

4.2.1 ประชากรที่เป็นผู้ปฏิบัติการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี ประกอบด้วย ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดราชบุรี และสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอในพื้นที่จังหวัดราชบุรี มีจำนวน 74 คน

4.2.2 ประชากรผู้รับบริการจากการดำเนินงานโครงการกองทุนแม่ของแผ่นดิน มีจำนวน 142 แห่ง เป็นคณะกรรมการกองทุนแม่ของแผ่นดินแห่งละ 1 คน มีประชากรจำนวน 142 คน

4.2.3 ประชากรผู้รับบริการจากการดำเนินงานโครงการแก้ไขปัญหาครีวเรือนยากจนแบบบูรณาการ มีจำนวน 12 ครีวเรือน เป็นตัวแทนของครีวเรือนเป้าหมายแห่งละ 1 คน มีประชากรจำนวน 12 คน

4.2.4 ประชากรผู้รับบริการจากการดำเนินงานโครงการพัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง มีจำนวน 40 แห่ง เป็นผู้นำชุมชนหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงแห่งละ 1 คน มีประชากรจำนวน 40 คน

#### 4.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีระยะเวลาดำเนินการ ระหว่างวันที่ 15 มกราคม 2556 ถึงวันที่ 15 มีนาคม 2556 ใช้เวลาทั้งสิ้น รวม 2 เดือน

#### 4.4 ขอบเขตด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

4.4.1 การรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ปฏิบัติการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี ดำเนินการจัดเก็บรวบรวม

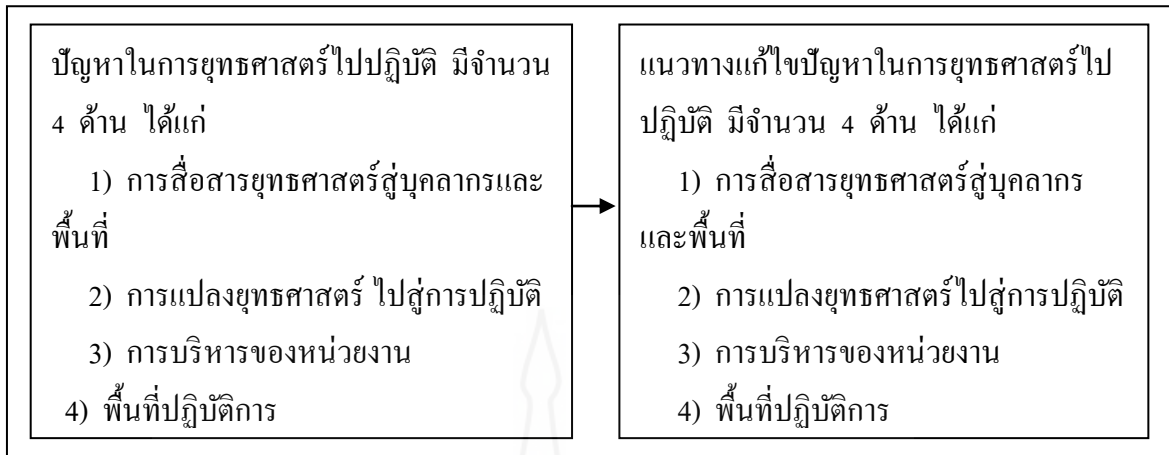
ข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนที่ปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่จังหวัดราชบุรี และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้รับบริการจากยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชน ในโครงการกองทุนแม่ของแผ่นดิน โครงการแก้ไขปัญหาครัวเรือนยากจนแบบบูรณาการ โครงการพัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง ดำเนินการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากผู้นำชุมชนและครัวเรือเป้าหมายในพื้นที่ของโครงการ โดยขอความอนุเคราะห์เจ้าหน้าที่สังกัดสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลแทนผู้วิจัย

#### 4.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล มีวิธีวิเคราะห์ข้อมูลจากเครื่องมือการวิจัยทั้ง 4 ส่วน ดังนี้

- 1) ส่วนที่ 1 ข้อมูลสภาพทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการแจกแจงความถี่เพื่อหาค่าร้อยละของคุณลักษณะประชากรที่ตอบแบบสอบถาม
- 2) ส่วนที่ 2 ปัญหาการการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคำตอบที่เป็นคำตอบรายข้อและคำตอบรายด้าน พร้อมแปลผลระดับปัญหา
- 3) ส่วนที่ 3 แนวทางแก้ไขปัญหการการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคำตอบที่เป็นคำตอบรายข้อและคำตอบรายด้าน พร้อมแปลผลระดับแนวทางแก้ไขปัญหา
- 4) ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหการการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี ที่เป็นส่วนของคำถามปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาคด้วยวิธีการแจกแจงความถี่ของข้อมูลที่เหมือนกันหรือมีความหมายเดียวกันเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยของแต่ละด้าน

## 5. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหการการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี ภายใต้แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ภารกิจหน้าที่ของกรมการพัฒนาชุมชน ปัญหาการปฏิบัติงาน และข้อมูลการปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดราชบุรี จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยปัญหาและแนวทางแก้ไขการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 6. นิยามเชิงปฏิบัติการ

**6.1 การพัฒนาชุมชน** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงชุมชนให้ดีขึ้นเกี่ยวกับพฤติกรรม แสดงออกของบุคคลในชุมชน เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติที่มีในชุมชน และเป็นไปในทิศทางที่ได้วางแผนไว้ โดยการกระทำดังกล่าวเกิดขึ้นจากชุมชนทั้งหมดหรือกระทำร่วมกับการสนับสนุนจากภายนอกชุมชนหรือการกระทำจากภายนอกชุมชนทั้งหมด

**6.2 ชุมชน** หมายถึง บริเวณที่มีการอาศัยอยู่ร่วมกันของคนในใดที่หนึ่ง โดยมีความรู้สึกผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความรู้สึกนึกคิด และสนใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายๆ สิ่งคล้ายกัน มีการปฏิบัติต่อกันด้วยความรู้สึกที่แต่ละคนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนนั้น โดยในชุมชนหนึ่งสามารถมีจำนวนหมู่บ้านที่แบ่งเขตการปกครองได้หลายหมู่บ้าน

**6.3 แนวทางแก้ไขปัญหา** หมายถึง แนวทางที่ควรดำเนินการเพื่อปรับปรุงวิธีการ หรือปรับปรุงรูปแบบการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรีให้สามารถจัดปัญหาในด้านสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ การบริหารของหน่วยงาน และด้านพื้นที่

**6.4 ปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่** หมายถึง สภาพที่เป็นอุปสรรคต่อการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรีที่เกี่ยวกับการสื่อสารสร้างความเข้าใจถึงเป้าหมายให้เกิดการยอมรับทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

**6.5 ปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ** หมายถึง สภาพที่เป็นอุปสรรคต่อการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี ที่เกี่ยวกับการกำหนดโครงการ กิจกรรม ตัวชี้วัด และวิธีการทำงานให้เกิดความชัดเจน

**6.6 ปัญหาการบริหารของหน่วยงาน** หมายถึง สภาพที่เป็นอุปสรรคต่อการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรีที่เกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงาน บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ การติดตามประเมินผล

**6.7 ปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ** หมายถึง สภาพที่เป็นอุปสรรคต่อการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรีที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน การแทรกแซงทางการเมือง วัฒนธรรมชุมชน และค่านิยมของประชาชน

**6.8 พื้นที่จังหวัดราชบุรี** หมายถึง อาณาบริเวณเขตพื้นที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชน ประกอบด้วย จำนวนหมู่บ้าน 842 หมู่บ้าน

**6.9 ภารกิจและหน้าที่ของกรมการพัฒนาชุมชน** หมายถึง สิ่งที่กรมการพัฒนาชุมชนต้องดำเนินการและมีหน้าที่ในการปฏิบัติ โดยเป็นไปตามกฎกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชน พ.ศ. 2552

**6.10 ยุทธศาสตร์** หมายถึง แบบแผนของกรมการพัฒนาชุมชน โดยผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่กรมการพัฒนาชุมชนกำลังเผชิญอยู่รวมทั้งเป็นการแสดงจุดยืนและค่านิยมร่วมที่บุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนมีส่วนร่วมกัน

**6.11 ยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน** หมายถึง แผนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน พ.ศ. 2555 - 2559 แผนปฏิบัติราชการกรมการพัฒนาชุมชน 4 ปี (พ.ศ. 2555 - 2558) และแผนปฏิบัติราชการกรมการพัฒนาชุมชนประจำปี พ.ศ. 2555 และ พ.ศ. 2556

**6.12 ยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุข** หมายถึง ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ในจำนวน 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ตามยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน มีเป้าประสงค์มุ่งให้ ประชาชนมีคุณภาพชีวิตดีมีความสุข ขับเคลื่อนด้วย 2 กลยุทธ์ คือ การแก้ไขปัญหาครัวเรือนยากจนแบบบูรณาการ และเสริมสร้างความสุขมวลรวมชุมชน โดยพัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง มีโครงการสำคัญประกอบด้วย โครงการกองทุนแม่ของแผ่นดิน โครงการพัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง และโครงการแก้ไขปัญหาครัวเรือนยากจนแบบบูรณาการ



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเพื่อศึกษาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับแนวคิดการวางแผนยุทธศาสตร์ ทฤษฎีการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ภารกิจและหน้าที่ของกรมการพัฒนาชุมชน ยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน ยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุข และข้อมูลการปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดราชบุรี ผู้วิจัยจึงได้ศึกษารวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์
2. ภารกิจและอำนาจหน้าที่ของกรมการพัฒนาชุมชน
3. ยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน
4. ข้อมูลการปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดราชบุรี
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

#### 1. แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์

การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic administration) เป็นคำที่เริ่มใช้ในต่างประเทศ ต่อมาหน่วยงานภาคเอกชน และหน่วยงานภาครัฐของไทยได้นำมาปรับใช้ตามลำดับอย่างแพร่หลายทั้งในด้านวิชาการ หน่วยงานภาคเอกชน และหน่วยงานภาครัฐ มีรายละเอียดดังนี้

##### 1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ (Strategy) หรือกลยุทธ์ หรือกลวิธี รวมทั้งคำว่า การจัดการยุทธศาสตร์ (Strategic management) และการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic administration) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 3) มีความเห็นว่ายุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือแบบแผนการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร กำหนดขึ้นโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก แต่อาจเปลี่ยนแปลงได้หากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป การที่องค์กรจะสามารถเลือกยุทธศาสตร์ได้เหมาะสมเพียงใด ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่องค์กรจัดหามาได้



ชัยยศ สันติวงษ์ และคณะ (2546 : 23) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า กลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ หรือ ยุทธวิธี เป็นคำเดียวกัน โดยสรุปแล้ว ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการดำเนินการ อย่างไรก็ตามจะไปถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 911) ได้ให้ความหมายของคำว่า ยุทธศาสตร์ ว่าหมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและในยามสงคราม

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2547 : 1) ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์หรือ strategy ในภาษาอังกฤษ ซึ่งได้มีผู้รู้แปลเป็นไทยว่า กลยุทธ์ และก็มีการใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยที่ความหมายมักเป็นไปใน ทางลบ เช่น โกล้โกล้สุดท้ายของการเลือกตั้ง ผู้สมัครของแต่ละพรรคต่างจับเอา “กลยุทธ์” ทุกรูปแบบออกมาทำหั่นกัน ทั้งเกทับบดล้พแหลก อย่างนี้เป็นต้น อันที่จริง “กลยุทธ์” หรือ “ยุทธศาสตร์” หมายถึง “มุ่งเน้นหรือทุ่มเทพยายาม” ไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จักร ดิงศภัทย์ (2548 : 5) กล่าวว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า Strategos โดยความหมายดั้งเดิมเป็นภาษาทางทหารที่ใช้อธิบายทางยุทธวิธีของแม่ทัพในการจัดทัพ และเคลื่อนย้ายกำลังพลเพื่อต่อสู้กับกองทัพของข้าศึก คาร์ล วอน คลอสซ์วิทซ์ (Carl von Clausewitz) นักทฤษฎีด้านยุทธการแห่งคริสต์ศตวรรษที่ 19 ได้ อธิบายว่า กลยุทธ์ เป็น กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการศึกสงคราม และการกำหนดรูปแบบการต่อสู้ในแต่ละสมรภูมิ ซึ่งจะต้องตัดสินใจว่าจะเข้ายึดสมรภูมิแต่ละแห่งด้วยวิธีใด

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2548 : 20) ให้ความหมายไว้ว่ายุทธศาสตร์ คือ สิ่งที่ต้องการทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยความสำเร็จนั้นของแต่ละองค์กรก็ไม่เหมือนกัน ถ้าเป็นองค์กรเอกชนความสำเร็จอาจจะอยู่ที่ตัวเลขทางการเงิน แต่ถ้าเป็นหน่วยงานราชการ ความสำเร็จนั้นก็อยู่ที่การบรรลุวิสัยทัศน์

อาภรณ์ วุฒิกุณาภรณ์ (2548 : 15) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคำว่า ยุทธศาสตร์ ว่าหมายถึง ทิศทางหรือแบบแผนการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กรกำหนดขึ้น โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก แต่อาจเปลี่ยนแปลงได้หากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป และรวมถึงสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรด้วย

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (อังกิน จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ 2549 : 13) กล่าวว่าไว้ว่า กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต

สุวิชัย ศุภารานนท์ (2549 : 78) อธิบายไว้ว่า ยุทธศาสตร์โดยทั่วไปคือ แผนงาน แนวทาง หรือวิธีการที่จะนำองค์กรไปสู่ผลที่สอดคล้องกับภารกิจและจุดมุ่งหมายรวมขององค์กร

จินตนา บุญบงการ และฉัญญุพันธ์ เจริญนันทร์ (2549 : 13) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จำลอง โพธิ์บุญ (อ้างใน ดาวสวรรค์ ชาวเมือง 2549 : 55) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์หมายถึง แนวทางการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาที่กำหนดไว้ การกำหนดยุทธศาสตร์ควรแยกตามเป้าหมายแต่ละด้านทุกฝ่ายควรช่วยกันพิจารณาและนำเสนอยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและครอบคลุม ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมาย

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ (อ้างใน จินตนา บุญบงการ และฉัญญุพันธ์ เจริญนันทร์ 2549 : 13) มีความเห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการที่เน้นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการภายใน ซึ่งต้องเตรียมแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงหรือตอบโต้ภาวะการณ์แข่งขันได้อย่างรวดเร็วโดยมีการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

ธงชัย สันติวงษ์ (อ้างใน วุฒิพงษ์ ไชยทิพย์. 2550 : 10) อธิบายว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์เป็นส่วนผสมของเป้าหมายและนโยบายหลัก ซึ่งรวมกันเป็นการกระทำอย่างใดและมักจะต้องการจัดเอาทรัพยากรต่างๆ ด้วย

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (อ้างใน ประเสริฐ สิงขรเขียว 2550 : 50) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์ (หรือเป้าหมาย) เชิงปฏิบัติการและนโยบาย รวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานรัฐบาล ซึ่งองค์กรภาครัฐกำหนด โดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้ และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน

อุทิศ ขาวเชียร (อ้างใน รุ่งอรุณ พิมพ์หลอน 2551 : 24) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยชี้้นำการบริหารขององค์กรที่เกิดจากกระบวนการระดมสมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีส่วนร่วม โดยยึดหลักการวิเคราะห์ให้ทราบสภาพแวดล้อมให้ “รู้เขา รู้เรา” เพื่อชี้แนะเป้าประสงค์หรือเป้าหมาย (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน) และกลยุทธ์ กลวิธีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

ปิยะนิตย์ โอนพรัตน์วิบูลย์ (2551 : 188) ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนที่จะบรรลุถึงพันธกิจและเป้าหมาย

นฤมล สุนสวัสดิ์ (2552 : 3) ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ว่า เป็นภาพรวมหรือภาพใหญ่ ในการทำสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม ส่วนยุทธวิธีเป็นวิธีรายละเอียดของการกระทำให้สำเร็จ ยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดทิศทางการกระทำที่ถูกต้องและจุดหมายปลายทางขององค์กร ในขณะที่ยุทธวิธีเป็นการดำเนินการเดินทางที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552 : 188) กล่าวว่า ในความหมายของยุทธศาสตร์ระดับองค์กรของภาครัฐกิจ หมายถึง การกำหนดทิศทาง (direction) และขอบเขต (scope) ความต้องการในระยะยาวขององค์กร เพื่อที่จะจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ (Stakeholder expectations)

จิรประภา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2552 : 127) เห็นว่า Strategy ยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางและขอบเขตที่องค์กรจะดำเนินไปในระยะยาวนั้นเป็นอย่างไร อันเปรียบเสมือนเข็มทิศขององค์กรว่ามีความชัดเจนหรือไม่ หลังจากนั้น การศึกษาว่าองค์กรของเรานั้นอยู่ที่ไหนในขณะนี้ พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอย่างไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา

สันติธนะ นามวงษา (2552 : 30) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนเพื่อนำกองทัพเข้ารบโดยใช้กำลังที่มีอยู่ และกลอุบายให้เกิดประโยชน์สูงสุด

พิเชษฐ์ วงเกียรติขจร (2552 : 108) ให้ความหมายไว้ว่า ยุทธศาสตร์ คือ การพัฒนาโดยนำทั้งศาสตร์และศิลป์ในการวางแผนและวิธีการที่ชาญฉลาดลุ่มลึกกว่าเดิมเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งเป็นเป้าหมายที่ยากเป็นพิเศษและไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยวิธีการปกติ

ชลธิศ ชีระจิตติ (2553) ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ประกอบไปด้วยสัดส่วนของแนวคิด (Strategic Concept) และการกระทำ (Strategic implementation)

เจมส์ ไบรอัน ควินน์ (อ้างใน วันชัย มีชาติ 2552 : 115) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ หมายถึง รูปแบบหรือแผนที่แสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย (Goals) นโยบาย (Policy) และกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร (Action) ซึ่งมององค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554 : 27) สรุปว่า การบริหารยุทธศาสตร์ คือ การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแยบคายเพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบ และเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน

ดังนั้น จากการศึกษาความหมายของคำว่ายุทธศาสตร์ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า หมายถึง แบบแผนขององค์กร โดยผ่านการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่องค์กรนั้นกำลังเผชิญอยู่รวมทั้งเป็นการแสดงจุดยืนและค่านิยมร่วมที่บุคลากรในองค์กรนั้นมีร่วมกัน และทิศทางที่องค์กรจะมุ่งหน้าต่อไป

## 1.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารยุทธศาสตร์

1.2.1 ความสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์ จากการศึกษาข้อมูลพบว่าการบริหารยุทธศาสตร์มีความสำคัญอย่างน้อย 12 ประการ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2554 : 18 - 19) ดังนี้

- 1) เป็นการให้ความสำคัญกับการบริหาร การดำเนินงาน หรือ การปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐโดยปกติ การบริหารยุทธศาสตร์นำมาปรับใช้ทั้งในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน
- 2) เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่นำมาปรับใช้กับหน่วยงานของภาครัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับ หรือเกือบทุกระดับ
- 3) เป็นการบริหาร การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
- 4) เป็นการบริหาร การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้และประสบการณ์ทั้งทางด้านศาสตร์ (การใช้วิชาความรู้) และด้านศิลป์ (การใช้ฝีมือ) ที่ลุ่มลึกหรือแยกคายกว่าปกติ
- 5) เป็นการบริหาร การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่มีทิศทาง แนวทาง การวางแผน กระบวนการในการดำเนินงานและเป้าหมายที่ชัดเจน
- 6) เป็นการบริหาร การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุหรือนำไปสู่เป้าหมายเฉพาะ หรือพันธกิจ หรือวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่ยากเป็นพิเศษและอาจสำเร็จได้ด้วยการดำเนินงานอย่างปกติ
- 7) เป็นการบริหาร การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่นำมาปรับใช้ในการต่อสู้หรือการแข่งขันได้อย่างสอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์
- 8) เป็นการบริหาร การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- 9) เป็นการบริหาร การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานโดยใช้อุบาย หรือกลอุบายที่จะเอาชนะ หรือทำให้ได้เปรียบศัตรู คู่ต่อสู้ หรือคู่แข่งไม่ว่าจะเป็นด้านธุรกิจ การค้า การเมือง หรือการทหาร
- 10) เป็นการบริหาร การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่ช่วยให้หน่วยงานกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้ อีกทั้งยังช่วยให้บุคลากรภายในหน่วยงานรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการประชาชน
- 11) เป็นการบริหาร การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่ช่วยเสริมและกระตุ้นให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบ

12) เป็นการบริหาร การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่สนับสนุนให้ผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมและมีความผูกพันกัน โดยเฉพาะในเรื่องการทำความเข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายร่วมกันตามยุทธศาสตร์ที่ร่วมกันกำหนดไว้

**1.2.2 ประโยชน์ของการบริหารยุทธศาสตร์** ในการศึกษาประโยชน์ของการบริหารยุทธศาสตร์พบว่า มีความสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ ดังนี้

- 1) ช่วยให้ผู้บริหารดำเนินงาน ดำเนินงานหรือปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น
  - 2) ช่วยให้การบริหาร การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นสากล ระบบ และสอดคล้องกัน
  - 3) ช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงานได้ชัดเจน
  - 4) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดคะเนปัญหาและแนวทางแก้ไขได้
  - 5) ช่วยให้ผู้บริหารของหน่วยงานมีภาวะผู้นำ และมีวิสัยทัศน์กว้างขวาง
  - 6) ช่วยให้การบริหาร การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานสอดคล้องและสนับสนุนแนวความคิดการบริหารอื่น เช่น แนวคิดการปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงาน และแนวความคิดการจัดการสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางการบริหารจัดการ เป็นต้น
- ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปว่า การบริหารยุทธศาสตร์มีความสำคัญและประโยชน์ ได้แก่ การช่วยในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสามารถคาดคะเนปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

### 1.3 องค์ประกอบหลักของยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จำนวน 7 องค์ประกอบ (เทพศักดิ์ บุญรัตนพันธุ์ และคณะ : 2547) ดังนี้

**1.3.1 วิสัยทัศน์ (Vision)** เป็นการคาดการณ์หรือมองอนาคตขององค์กร ว่าในช่วงระยะเวลาหนึ่งต่อไปได้คาดหวังจะให้องค์กรหรือสิ่งที่องค์กรดำเนินการเกิดผลเป็นเช่นไร

**1.3.2 พันธกิจ (Mission)** เป็นสิ่งที่สื่อถึงภารกิจหลักขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนถึงปรัชญาที่จะกำหนดการดำรงอยู่ขององค์กร

**1.3.3 เป้าหมาย (Goal)** คือ ผลลัพธ์ปลายทาง (Outcomes) ที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยไม่ต้องระบุช่วงเวลาที่น่าจะแน่นอนลงไป

**1.3.4 เป้าประสงค์ (Objective)** เป็นผลผลิต (Output) ที่ต้องการให้เกิดขึ้น เมื่อได้กระทำสิ่งต่างๆ ตามที่ได้กำหนดพันธกิจไว้ วัตถุประสงค์จึงต้องกำหนดให้ ชัดเจน วัดได้ และปฏิบัติได้ ทั้งเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ เป็นรูปธรรมกว่าจุดมุ่งหมาย และต้องเกิดขึ้นก่อนผลลัพธ์



**1.3.5 นโยบาย (Policy)** หรือประเด็นยุทธศาสตร์ คือ ข้อความหรือสิ่งที่ต้องการระบุไว้ว่าจะปฏิบัติหรือกระทำ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดนโยบายจึงเป็นการกำหนดกรอบ กำหนดเกณฑ์ในการจะปฏิบัติให้กระชับและมีประสิทธิภาพ

**1.3.6 กลยุทธ์หรือมาตรการ (Strategy)** แนวทางปฏิบัติย่อยที่ต้องการยึดเป็นกรอบสำหรับคัดเลือก แผนงาน โครงการ ต่างๆ ที่จะดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งกลวิธีต่างๆ จะต้องสอดคล้องกับนโยบายข้อนั้น

**1.3.7 แผนงาน (Program)** เป็นการจัดรวมกลุ่มของ งาน หรือโครงการ คือ การนำงานหรือโครงการย่อยๆ หลายโครงการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์สอดคล้องกัน ประกอบด้วยกิจกรรม (Activities) ที่ดำเนินการภายใต้กรอบของงาน หรือมีเงื่อนไขระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดในการทำกิจกรรมต่างๆ

สรุปได้ว่าองค์ประกอบหลักของยุทธศาสตร์มี 9 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย เป้าประสงค์ นโยบายหรือประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หรือมาตรการ แผนงาน โครงการ และตัวชี้วัด

#### 1.4 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์

การบริหารยุทธศาสตร์ มีกระบวนการ 4 ขั้นตอน (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2554 : 71 - 74) ประกอบด้วย

##### 1.4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ โดยการเป็นตรวจสอบขีดความสามารถของหน่วยงานว่ามีจุดแข็งที่ใช้ให้เป็นประโยชน์ และมีจุดอ่อนหรือขาดความพร้อม ที่ทำให้การดำเนินงานไม่อาจประสบความสำเร็จได้ง่าย กล่าวได้ว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานนั้นอาจมีตัวแบบที่สำคัญ 5 ตัวแบบ ดังนี้

##### (1) 3 M ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่

1. การบริหารคน (Man)
2. การบริหารเงิน (Money)
3. การบริหารทั่วไป (Management)

##### (2) SAP ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่

1. โครงสร้าง (Structure)
2. อำนาจหน้าที่ (Authority)
3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man)

## (3) กระบวนการบริหาร มี 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การคิดหรือการวางแผนหรือการเตรียมการ (Thinking หรือ Planning preparing)

2. การลงมือปฏิบัติจริง (Acting)

3. การประเมินผล (Evaluating)

## (4) โปสคอร็บ (POSDCoRB) ที่ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่

1. การวางแผน (Panning)

2. การจัดการองค์การ (Organizing)

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing)

4. การอำนวยการ (Directing)

5. การประสานงาน (Coordinating)

6. การรายงาน (Reporting)

7. การงบประมาณ (Budgeting)

(5) 7 S Model ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการประเมินผลภายในหน่วยงานที่มีตัวชี้วัด ของแมคคินซี (McKinsey 7-S framework) ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่

1. โครงสร้าง (Structure)

2. ระบบ (System) หรือระบบการปฏิบัติงาน (Working system)

3. แบบหรือลักษณะการปฏิบัติงาน (Style)

4. บุคลากร (Staff)

5. ความชำนาญ (Skill) หรือความรู้ ความสามารถ

6. ยุทธศาสตร์ (Strategy)

7. ค่านิยมร่วม (Shared values)

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน ก่อนที่หน่วยงานจะวางแผนยุทธศาสตร์ และดำเนินยุทธศาสตร์ ควรจะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานด้วย ทั้งนี้เพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) หรือ ข้อดี และข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) หรือข้อเสียด้วยการตรวจสอบสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่ส่งผลต่อหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรภายในหน่วยงานได้ทราบและเข้าใจเพื่อจะได้นำไปดำเนินการต่อไป กล่าวได้ว่า มีสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม หรือปัจจัยภายนอกหน่วยงานมากมายที่มีแนวโน้มส่งผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ หรือการกำหนดยุทธศาสตร์ อาจมีตัวแบบที่สำคัญ 2 ตัวแบบ ดังนี้



(1) เพส (PEST) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1. การเมือง (Politics)
2. เศรษฐกิจ (Economy)
3. สังคม (Society)
4. เทคโนโลยี (Technology)

(2) การวิเคราะห์แบบสวอต (SWOT analysis) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1. จุดแข็ง (Strength) คือ ข้อดีหรือปัจจัยที่สนับสนุนภายในหน่วยงาน
2. จุดอ่อน (Weakness) คือ ข้อด้อยหรือปัจจัยที่ไม่สนับสนุนภายในหน่วยงาน
3. โอกาส (Opportunity) คือ ข้อดีหรือปัจจัยที่สนับสนุนภายนอกหน่วยงาน
4. ข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threat) คือ ข้อด้อยหรือปัจจัยที่ไม่สนับสนุน

ภายนอกหน่วยงาน

1.4.2 การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด

1.4.3 การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1) ขั้นตอนการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจริง เป็นการนำวิสัยทัศน์ของหน่วยงานมาตีประกาศหรือประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งประชาชนได้ทราบและเข้าใจอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ในเวลาเดียวกัน ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับควรทำความเข้าใจอย่างชัดเจนว่าความหมายคืออะไร รวมทั้งปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้นอย่างเคร่งครัด

2) ขั้นตอนการนำพันธกิจไปปฏิบัติจริง เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นพันธกิจไปเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับเข้าใจ และยึดถืออย่างจริงจัง เช่นนี้เท่ากับเป็นการตอกย้ำและการเผยแพร่หน้าที่ตามที่ระบุไว้ในกฎหมายหรือข้อระเบียบที่หน่วยงานและบุคลากรของหน่วยงานจะต้องยึดถือปฏิบัติด้วย

3) ขั้นตอนการนำเป้าหมายไปปฏิบัติจริง เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นยุทธศาสตร์ไปเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับเข้าใจ และยึดถือไปในทิศทางเดียวกัน

4) ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจริง เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นยุทธศาสตร์ หรือยุทธศาสตร์การพัฒนาไปเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับได้เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน โดยประชาสัมพันธ์อาจทำภายในหน่วยงาน และระบบเครือข่าย เช่น อินเทอร์เน็ตของหน่วยงานอย่างชัดเจนและเข้าใจง่ายด้วย

5) ขั้นตอนการนำแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดไปปฏิบัติจริง เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดไปเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับได้เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน โดยอาจเป็นเอกสารคู่มือ หรือแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและเผยแพร่ต่อผู้บริหาร บุคลากรทุกระดับ รวมทั้งประชาชนด้วย โดยประชาชนสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ หรือในกฎหมาย ทั้งนี้ในแต่ละขั้นตอน ผู้บริหารและบุคลากรควรยึดถือและนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารควรมีการประชุมปรึกษาหารือกันในเรื่องการบริหารยุทธศาสตร์อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง อีกทั้งผู้บริหารทุกระดับควรควบคุม ดูแล และสนับสนุนบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของการยึดถือและนำขั้นตอนดังกล่าวไปปฏิบัติจริงด้วย ในส่วนของหน่วยงานที่ดำเนินการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินั้นควรดำเนินการต่อไปนี้

- (1) ควรสนับสนุนด้วยการให้รางวัลตอบแทนและยกย่องผู้บริหาร และบุคลากร ที่ยึดถือและปฏิบัติงานดังกล่าวอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- (2) จัดผู้บริหาร และบุคลากรเข้าอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการบริหารยุทธศาสตร์
- (3) ควรพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- (4) ควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอสำหรับการบริหารยุทธศาสตร์
- (5) ควรบูรณาการงานหรือกิจกรรมระหว่างหน่วยงาน ด้วยการนำภาระงานของแต่ละหน่วยงานมาพิจารณาร่วมกัน ว่าแต่ละหน่วยงานมีโครงการใดบ้างเป็นโครงการต้นน้ำ โครงการกลางน้ำ และโครงการปลายน้ำ จากนั้น จึงพิจารณาหาความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงของภาระงานต่อไป
- (6) ควรสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
- (7) ควรแบ่งเขตภาระงานของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความซ้ำซ้อน การก้าวก่าย และการเกี่ยงงานระหว่างกัน
- (8) ควรหาจุดเชื่อมโยงระหว่างงานของแต่ละหน่วยงานให้ได้ด้วย เพื่อก่อให้เกิด การประสานงานที่ดีของทุกหน่วยงาน
- (9) ควรกำหนดให้มีการประเมินผลโดยหน่วยงานภายในและภายนอกเป็นประจำ เช่น ทุก 6 เดือนและอาจมีประเมินผลซ้ำตามความจำเป็นและเหมาะสม

1.4.4 การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ มีวิธีการควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2554 : 103) ดังนี้

- 1) ตัวชี้วัดทั้งหลายตามที่ได้ระบุอยู่ในขั้นตอนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยหน่วยงานอาจใช้ตัวชี้วัด หรือตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน หรือ KPI ตามตัวแบบหรือกรอบแนวคิดต่างๆ ที่สำคัญ
- 2) ข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐของหน่วยงาน
- 3) ข้อมูลหรือหลักฐานที่ได้จากข้อมูลของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐของหน่วยงาน
- 4) ข้อมูลหรือหลักฐานจากเอกสารทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
- 5) ข้อมูลหรือหลักฐานที่บุคลากรของหน่วยงานได้กรอกเป็นลายลักษณ์อักษรไว้
- 6) ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม หรือสัมภาษณ์ หรือการสัมภาษณ์ที่ประกอบด้วยตัวชี้วัดตามที่ได้ระบุอยู่ในขั้นตอนของการจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

1.4.5 กระบวนการควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการของความพยายามอย่างเป็นระบบในการควบคุม ติดตาม วัดผล และประเมินผลกระบวนการยุทธศาสตร์ดังกล่าวว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่หน่วยงานได้กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด กระบวนการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ แบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การกำหนดตัวบุคคล หรือหน่วยงานที่จะทำการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ เช่น กำหนดเป็นคณะกรรมการควบคุมและประเมินผล โดยคณะกรรมการดังกล่าว อาจแต่งตั้งคนทำงานมาช่วยปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้ การแต่งตั้งคณะกรรมการดังกล่าวจะเป็นไปตามกฎหมายหรือกฎระเบียบของหน่วยงานนั้นๆ
- 2) การกำหนดประเด็น รูปแบบ วิธีการดำเนินการ ระยะเวลา และตัวชี้วัด หรือตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน (KPI) ที่จะควบคุม ติดตาม วัดผล และประเมินผล สำหรับการบริหารยุทธศาสตร์ได้กำหนดตัวชี้วัดไว้แล้วในขั้นตอนของการจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยตัวชี้วัดดังกล่าวจะนำมาจากกรอบแนวคิดต่างๆ เช่น กรอบแนวคิดของสำนักงาน ก.พ.ร. และของ แผนพัฒนา และนอร์ดัน เป็นต้น อนึ่งในการกำหนดประเด็นหรือตัวชี้วัดตามที่ได้ระบุอยู่ในขั้นตอนของการจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ของหน่วยงานนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับเนื้อหา แผนงานย่อย หรือโครงการของหน่วยงาน
- 3) การกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน หรือการกำหนดมาตรฐานกลาง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการกำหนดโดยคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ควบคุมและประเมินผล หรืออาจกำหนดมาจากหน่วยงานเหนือหรือจากส่วนกลาง

4) การขอให้หน่วยงานที่รับผิดชอบจัดส่งผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้มายังคณะกรรมการหรือคณะทำงานควบคุมและประเมินผล

5) การลงมือดำเนินการวัดผลหรือประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยการเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการหรือผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงของหน่วยงาน กับ มาตรฐานกลางที่คณะกรรมการได้กำหนดไว้

6) การวิเคราะห์และการพิจารณาเพื่อหาสาเหตุ และความบกพร่อง ความผิดพลาด หรือความเบี่ยงเบนจากมาตรฐานกลางของผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง หลังจากการรวบรวมผลการดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการต่างๆ ของหน่วยงานย่อย ตลอดจนทั้งการรวบรวมความคิดเห็นของประชาชนผู้รับบริการ และสถานการณ์เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการบริหารมาประกอบการพิจารณาแล้ว คณะกรรมการหรือคณะทำงานควบคุมและประเมินผลจะทำการวิเคราะห์และพิจารณาข้อมูลทั้งหมดซึ่งรวมทั้งการเปรียบเทียบกับมาตรฐานกลางดังกล่าว ทั้งนี้ โดยปกติจะพบความบกพร่องหรือความผิดพลาดไม่มากนักน้อยอยู่เสมอ

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้สรุปกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์เป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

- (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน
- (2) การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด
- (3) การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- (4) การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์

## 1.5 ปัญหาการบริหารยุทธศาสตร์

1.5.1 ปัญหาการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย เฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ มีปัญหาที่สำคัญ 5 ประการ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2554 : 63 - 64) ดังนี้

1) ปัญหาด้านวิสัยทัศน์ โดยมักจะมีปัญหาใกล้เคียงกัน สัมพันธ์กัน หรือต่อเนื่องกัน ได้แก่

(1) ผู้บริหารระดับสูงบางส่วนขาดอุดมการณ์เพื่อหน่วยงานและเพื่อส่วนรวม ไม่มองการณ์ไกลไม่สนใจหรือไม่ให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์แต่มุ่งปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ผ่านไปวันหนึ่งๆ

(2) การกำหนดวิสัยทัศน์โดยผู้บริหารระดับสูง ทำให้บุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานไม่ได้มีความรู้สึกร่วมกับหน่วยงาน จึงขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์

(3) การกำหนดวิสัยทัศน์อาจไม่ได้กำหนดขึ้น โดยคณะกรรมการ หรือ คณะทำงานที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์

(4) การกำหนดวิสัยทัศน์โดยกลุ่มคนที่ได้รับมอบหมาย ได้แก่ ฝ่ายวางแผน ของหน่วยงาน อาจไม่มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องนี้โดยตรง เพราะเป็นเรื่องใหม่

(5) การกำหนดวิสัยทัศน์มิได้กำหนดจากสภาพข้อเท็จจริง หรือมิได้กำหนด จากปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริง ทำให้ไม่อาจนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลจริงได้

(6) การกำหนดวิสัยทัศน์ดำเนินงานอย่างไม่เป็นระบบเพื่อส่วนรวม โดย ไม่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนที่มารับบริการจากหน่วยงาน หรือไม่ได้ กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงาน

(7) การกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยเหนือ หรือ ส่วนกลาง

(8) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ไม่ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของ ประชาชน และไม่เหมาะสมกับช่วงเวลาในการดำเนินงานจริง

(9) แม้กำหนดวิสัยทัศน์ได้เหมาะสมแล้ว แต่ไม่อาจนำไปปฏิบัติได้อย่าง เต็มที่เพราะหน่วยงานหรือผู้บริหารได้รับนโยบายเร่งด่วนจากนักการเมือง

(10) หากมีการเปลี่ยนคณะผู้บริหาร อาจทำให้คณะผู้บริหารใหม่ไม่ยึดถือ ไม่สนใจ หรือไม่นำวิสัยทัศน์เดิมนั้นมาดำเนินการต่อ

2) ปัญหาด้านพันธกิจ ควรกำหนดพันธกิจจากอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมาย บัญญัติไว้มอบหมายไว้ สำหรับปัญหาเกี่ยวกับพันธกิจที่สำคัญมี 5 ข้อ ดังนี้

(1) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ ตั้งแต่ต้น

(2) การกำหนดพันธกิจ โดยมิได้คำนึงขอบเขตอำนาจหน้าที่ หรือขอบเขต งานของแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่โดยตรงไว้อย่างชัดเจน จึงทำให้การปฏิบัติงานจริง เกิดความซ้ำซ้อน

(3) หน่วยงานที่ปฏิบัติงานโดยตรงไม่ได้รับผิดชอบภาระงานที่กำหนดไว้ใน พันธกิจ

(4) การไม่ระบุเจ้าภาพที่แท้จริงที่ผู้รับผิดชอบในพันธกิจแต่ละด้านไว้ อย่างชัดเจน

(5) การไม่ปฏิบัติตามพันธกิจที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง เช่น พันธกิจที่ กำหนดให้มีการให้บริการประชาชน ได้ดำเนินการในช่วงระยะเวลาอันสั้น ทำให้การให้บริการประชาชน ยังคงล่าช้า

## 3) ปัญหาด้านเป้าหมาย หรือเป้าประสงค์ ที่สำคัญมี 4 ข้อ ดังนี้

- (1) การกำหนดเป้าหมายจากสภาพที่คาดการณ์ว่าหากนำไปปฏิบัติแล้วจะทำให้บรรลุตามพันธกิจที่กำหนดไว้ โดยไม่ได้กำหนดเป้าหมายจากสภาพความเป็นจริง
- (2) การกำหนดเป้าหมายที่สูงเกินกว่าที่จะปฏิบัติได้จริงเพื่อสร้างภาพที่ดีให้กับหน่วยงาน มากกว่าการกำหนดเป้าหมายตามความเป็นจริงเพื่อนำไปสู่การนำไปปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จ
- (3) การดำเนินงานตามพันธกิจที่ต้องร่วมมือกัน หรือเป็นลักษณะของเจ้าภาพร่วม แต่ไม่ได้วางแผนการส่งต่อภาระงานในแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน หรือไม่มีการประสานงานกัน เช่นนี้ ย่อมทำให้การกำหนดเป้าหมายในแต่ละพันธกิจซ้ำซ้อน หรือไม่ชัดเจนตามไปด้วย
- (4) การกำหนดเป้าหมายให้ครบกระบวนการ โดยไม่มีหน่วยงานที่คอยติดตาม หรือตรวจสอบว่า ได้มีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่

## 4) ปัญหาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์หรือประเด็นยุทธศาสตร์ ที่สำคัญมี 8 ข้อ ดังนี้

- (1) ผู้บริหารบางส่วนไม่เห็นความสำคัญของการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ หรือไม่เห็นถึงความสำคัญของการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ให้บังเกิดผลสำเร็จ
- (2) การกำหนดยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่จะดำเนินการโดยฝ่ายวางแผน หรือกองแผนงานของหน่วยงาน โดยเป็นการกำหนดยุทธศาสตร์จากรูปแบบที่กำหนดไว้ว่าต้องประกอบด้วยอะไรบ้าง อีกทั้งหน่วยงานไม่ได้เปิดโอกาสให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ ทำให้ขาดความละเอียด รอบคอบ อันจะส่งผลให้การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติไม่ประสบความสำเร็จมากเท่าที่ควร
- (3) กลุ่มคนหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้กำหนดยุทธศาสตร์ ได้เน้นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานตามที่กฎหมายกำหนด ใช้ถ้อยคำที่ดูดีสวยงาม หรือเข้าใจยาก ย่อมทำให้เกิดปัญหาในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยทำให้แต่ละหน่วยงานต้องตีความกันไปเองตามความเข้าใจของตน
- (4) การกำหนดยุทธศาสตร์โดยไม่ได้คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติทำให้หน่วยงานที่รับผิดชอบนำไปปฏิบัติได้ยาก
- (5) แผนงานหรือโครงการที่หน่วยงานกำหนดเป็นยุทธศาสตร์เพื่อเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดและนำไปสู่การปฏิบัติ ไม่สามารถกระทำได้ เนื่องจากขาดการบริหารจัดการที่เป็นระบบ
- (6) การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ไม่มีความชัดเจน
- (7) บุคลากรบางส่วนอาจขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์



(8) หน่วยงานไม่ได้ประชาสัมพันธ์แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบและยึดถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

5) ปัญหาด้านแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดการบริหารยุทธศาสตร์ ที่สำคัญมี 9 ข้อ ได้แก่

(1) การกำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยบุคลากร หรือ คณะทำงานที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเข้าใจเรื่องแผนที่ทางยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง รวมทั้งมี ประสบการณ์พอควร หากหน่วยงานใดขาดบุคลากรเช่นนี้ หน่วยงานนั้นก็เลยละเลยการกำหนดแผนที่ ทางยุทธศาสตร์ หรือกำหนดไว้อย่างไม่ตรงประเด็น

(2) การที่หน่วยงานไม่กำหนดแผนที่ทางยุทธศาสตร์ไว้ อาจเป็นเพราะ การกำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ทำให้การตรวจสอบการปฏิบัติงานง่ายขึ้น หรือชัดเจนขึ้น จึงอาจทำให้ หน่วยงานไม่ต้องการสร้างข้อผูกมัดให้กับตนเอง

(3) การจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่มีปัญหาในเรื่อง ความสัมพันธ์และ ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่ตรงตามเป้าหมายและ ยุทธศาสตร์

(4) การไม่ได้กำหนดแผนที่ทางยุทธศาสตร์รวมของทั้งหน่วยงานไว้ เมื่อ แต่ละหน่วยงานได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ด้านใด จึงกำหนดการดำเนินงานให้ บรรลุยุทธศาสตร์โดยผ่านทางแผนงานหรือโครงการต่างๆ ซึ่งแผนงานหรือโครงการเหล่านั้นได้ถูก กำหนดโดยหน่วยงานหรือคนกลุ่มหนึ่งไว้แล้ว จึงทำให้การกำหนดแผนที่ทางยุทธศาสตร์ซ้ำซ้อนกัน

(5) แต่ละแผนงานหรือโครงการได้กำหนดหน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพหลัก และหน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพรองไว้ โดยผู้ที่กำหนดไม่ได้คำนึงถึงภารกิจหลักของแต่ละหน่วยงานที่ รับผิดชอบโดยตรง แต่อาจจะดูจากชื่อแผนงานหรือโครงการ ส่งผลให้การดำเนินงานของแต่ละแผนงาน หรือโครงการไม่ค่อยประสบผลเท่าที่ควร

(6) บางหน่วยงานกำหนดตัวชี้วัดไว้เพื่อให้ครบขั้นตอนว่าได้มีการกำหนด ไว้แล้ว หรือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มีตัวชี้วัดไว้ด้วย แต่ในทางปฏิบัติมิได้นำไปใช้

(7) บางหน่วยงานนำตัวชี้วัดส่วนใหญ่มาจากตัวชี้วัดของสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริงของแต่ละ หน่วยงาน

(8) ตัวชี้วัดต่างๆ ที่กำหนดขึ้นเป็นการกำหนดค่าตัวเลขที่แสดงถึงการ เพิ่มขึ้นของส่วนต่างๆ นอกจากนั้นการกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงาน ส่วนใหญ่ใช้วัดในภาพรวมของ ความสำเร็จของยุทธศาสตร์



(9) การกำหนดตัวชี้วัดไม่ได้มาตรฐาน ไม่สอดคล้องหลักวิชาการ ไม่ตรงประเด็น เข้าใจยาก ทำให้อาจชี้วัดผลสำเร็จของแต่ละแผนงานหรือหน่วยงานได้ หรือนำไปปฏิบัติได้ยาก

#### 1.5.2 ปัญหาการบริหารยุทธศาสตร์ในต่างประเทศ

1) ปัญหาการวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นปัญหาในการวางแผนหรือการกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดย สตีเฟน จี. เฮนส์ (อ้างใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2554 : 49) ได้ศึกษาปัญหาของการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในต่างประเทศ ทำให้พบว่าปัญหาของการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ สรุปได้ 14 ประการ ดังนี้

- (1) ขาดการอธิบายถึงวิสัยทัศน์ที่ต้องการในขณะที่เริ่มต้นการวางแผนยุทธศาสตร์
- (2) ปราศจากความชัดเจน และดำเนินงานกันอย่างไม่เป็นระบบ
- (3) ปราศจากการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับในการวางแผนยุทธศาสตร์
- (4) ทำการวางแผนยุทธศาสตร์โดยไม่มองถึงการบริหารงานในปัจจุบัน
- (5) คำอธิบายวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กรเพียงผิวเผินไม่ชัดเจน
- (6) ขาดการออกแบบกระบวนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปใช้ปฏิบัติอย่างครบถ้วน
- (7) มักจะลืมไปว่าคนเราทุกคนจะให้การสนับสนุนสิ่งที่พวกเขาได้ช่วยกันสร้างขึ้น
- (8) หลังจากกำหนดแผนยุทธศาสตร์แล้ว ก็ยังคงดำเนินการเหมือนอย่างที่เคยทำ
- (9) ขาดการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ล้าสมัย และขาดทิศทางงานในอนาคต
- (10) ไม่มีการประกาศให้ทราบถึงการประเมินผลงานในส่วนที่สำคัญ
- (11) การกำหนดกิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์บางครั้งไม่มีเป้าหมายที่ดีเพียงพอ
- (12) ขาดการเอาใจใส่ในการเปรียบเทียบบุคลากรหรือหน่วยงานกับคู่แข่ง
- (13) ให้ความสนใจแต่เพียงสถานภาพทางการเงินในระยะยาวเท่านั้น
- (14) เกิดความสับสนในการใช้ภาษาและศัพท์เทคนิคต่างๆ

2) ปัญหาการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดย โรเบิร์ต เอส. แคปเพลน และ เดวิด พี. นอร์ตัน (อ้างใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2554 : 48) ได้ศึกษาปัญหาการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่ออธิบายให้เห็นว่า องค์กรส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาที่องค์กรมีรูปแบบการบริหารงานในแบบแยกส่วน การทำงานที่ต่างคนต่างทำ อันแสดงให้เห็นถึงปัญหาของการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่

การปฏิบัติภายในองค์กรยังขาดความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันและเป็นระบบ ซึ่งได้ชี้ให้เห็นถึงปัญหาสำคัญของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ 5 ประการ ดังนี้

(1) ร้อยละ 67 ของฝ่ายบริหารงานบุคคลและฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศในแต่ละองค์กร ไม่ได้ยึดยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นหลัก การวางแผนงานหรือโครงการและกระบวนการทำงานของหน่วยงานดังกล่าวยังไม่ได้มีการออกแบบหรือปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องและรองรับกับยุทธศาสตร์ขององค์กรแต่อย่างใด

(2) ร้อยละ 60 ขององค์กรไม่ได้กำหนดงบประมาณในการดำเนินแผนงานหรือโครงการที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรไว้

(3) ร้อยละ 85 ของการประชุมผู้บริหารในองค์กรต่างๆ ได้ใช้เวลาน้อยกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือนในการปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

(4) ร้อยละ 95 ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรไม่รู้จักและไม่เข้าใจว่า ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานคืออะไร เมื่อบุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์กรก็ย่อมไม่สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลอย่างถูกต้องได้

(5) ร้อยละ 70 ของผู้บริหารระดับกลางและร้อยละ 90 ของผู้ปฏิบัติงานหลัก ยังไม่มีความเข้าใจว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการดำเนินงานจะต้องพิจารณาให้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยได้สรุปปัญหาการบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือเป้าประสงค์ที่กำหนดยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่จะดำเนินการโดยฝ่ายวางแผน เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์จากรูปแบบที่กำหนดไว้ว่าต้องประกอบด้วยอะไรบ้าง อีกทั้งหน่วยงานไม่ได้เปิดโอกาสให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์

## 1.6 แนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์

1.6.1 แนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของต่างประเทศ โดย โรเบิร์ต เอส. แคลปเพลน และ เดวิด พี. นอร์ตัน (อ้างใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2554 : 49) ได้ศึกษาความเห็นของผู้บริหารองค์กรต่างๆ พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นตรงกันว่า การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลนั้น ต้องใช้เวลาและความสามารถมากกว่าการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างมีคุณภาพ และเสนอให้ใช้ยุทธศาสตร์เป็นศูนย์กลางของระบบการบริหารจัดการและกระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงอธิบายวิธีการหรือแนวทางการพัฒนาไปสู่องค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์รวม 5 ประการ ดังต่อไปนี้

- 1) รวมพลังเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
- 2) นำยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ไปแปลงเป็นแผนงานหรือโครงการที่สามารถปฏิบัติให้บังเกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

3) ปรับแต่ง สร้างความเชื่อมโยงและบูรณาการการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์การให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่วางไว้

4) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์การมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการ และยุทธศาสตร์ขององค์การ

5) วางระบบและจัดระเบียบให้การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง

1.6.2 แนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของประเทศไทย เป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาหรือนำเสนอข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐที่สำคัญมี 15 ประการ ได้แก่

1) ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานควรประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างชัดเจนเพื่อให้บุคลากรหรือผู้รับผิดชอบโดยตรงนำไปปฏิบัติ รวมทั้งใช้เป็นแนวทางดำเนินการและการปฏิบัติของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

2) ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานควรออกแบบหรือปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้สอดคล้องและรองรับกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

3) ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการบริหารยุทธศาสตร์ควรทำหน้าที่ประสานแผน รวมทั้งเชื่อมโยงแผนถึงกันอย่างเป็นระบบหรือเป็นเครือข่ายกับฝ่ายต่างๆ

4) ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานควรกำหนดงบประมาณในการดำเนินแผนงานโครงการที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงานไว้

5) ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานควรแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเฉพาะ อาจเรียกว่า “คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการบริหารยุทธศาสตร์” เพื่อรับผิดชอบในการบริหารยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ การติดตาม และการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์

6) คณะกรรมการติดตามและประเมินผลการบริหารยุทธศาสตร์ที่ได้รับการแต่งตั้ง ควรติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ทุกระดับ โดยคณะกรรมการดังกล่าวควรประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิสาขาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ หรือภารกิจของคณะกรรมการ รวมทั้งนักวิชาการที่มีประสบการณ์และมีความเข้าใจในอำนาจหน้าที่ หรือภารกิจของคณะกรรมการเป็นอย่างดี

7) ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานควรให้ความสำคัญกับการประชุมปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างน้อยเดือนละครั้ง ครั้งละไม่น้อยกว่า 1 ชั่วโมง

- 8) ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานควรประชาสัมพันธ์แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ให้บุคลากรได้รับทราบและยึดถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
- 9) ผู้บริหารของหน่วยงานควรจัดพิมพ์และเผยแพร่แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานซึ่งมีคำอธิบายหรือคำชี้แจงอย่างละเอียด ชัดเจน และเข้าใจง่าย
- 10) ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานควรจัดการฝึกอบรมบุคลากรของหน่วยงานให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน การวางแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลอย่างถูกต้อง โดยควรจัดการฝึกอบรมอย่างน้อยปีละครั้ง
- 11) ผู้บริหารทุกระดับควรสร้างแรงจูงใจในรูปแบบที่มีใช้ตัวเงินให้กับฝ่ายต่างๆ ที่รับผิดชอบทั้งในและนอกสังกัดเพื่อกระตุ้นให้มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานและพัฒนาระบบงาน เพื่อสร้างผลการดำเนินงานให้เป็นที่ยอมรับแก่สังคม
- 12) ผู้บริหารทุกระดับควรสร้างกระแสสังคม และแรงกดดันจากทุกภาคส่วนของสังคมเพื่อเร่งรัดให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการปฏิบัติงานของตนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- 13) การบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันของทุกฝ่ายอย่างเป็นระบบซึ่งมิใช่เฉพาะบุคลากรในหน่วยงานเท่านั้น แต่ควรร่วมมือกับหน่วยงานราชการอื่นทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ ภาคประชาชน ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา องค์กรตามรัฐธรรมนูญ สถาบันทางการเมือง และเครือข่ายต่าง ๆ ด้วย
- 14) การบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานตามแผนงานหรือโครงการตามที่ได้กำหนดไว้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ นอกจากควรจะใช้สรรพกำลังจากฝ่ายต่างๆ ทั้งในและนอกหน่วยงานแล้ว ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องได้รับการจัดสรรงบประมาณ ทั้งที่เป็นงบลงทุนเพื่อนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนางาน และพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรได้อย่างทันเวลาและพอเพียงต่อการดำเนินการ เช่นนี้ ก็จะช่วยให้การบริหารยุทธศาสตร์มีความก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น
- 15) ผู้บริหารทุกระดับควรสนับสนุนให้มีการติดตามและประเมินผลโดยคณะทำงานแต่ละระดับ รวมทั้งการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีเสนอผู้บริหาร โดยควรระบุปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ซึ่งครอบคลุมส่วนที่เกี่ยวข้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ และแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

1.6.3 แนวทางการพัฒนาการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งถือว่าเป็นสาระสำคัญหรือหัวใจของการบริหารยุทธศาสตร์ โดยได้นำปัญหามาเป็นพื้นฐานในการเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหาร

ยุทธศาสตร์ในด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ และแผนที่ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด รวมแนวทางการพัฒนา 5 ประการ ดังนี้

1) แนวทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ ที่สำคัญมี 5 ข้อ ดังนี้

(1) ผู้บริหารระดับสูงควรสนับสนุนให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์โดยรับฟังความคิดเห็น หรือเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับภายในหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ด้วย

(2) ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ และมีนโยบายที่สนับสนุนอย่างชัดเจน

(3) ผู้บริหารระดับสูงควรแต่งตั้งกรรมการหรือคณะทำงานที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารยุทธศาสตร์ และการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยแต่งตั้งจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานที่มีความรู้ และประสบการณ์เกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อทำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ และขั้นตอนต่างๆ อย่างเป็นระบบ

(4) หน่วยงานหรือผู้บริหารระดับสูงควรแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อรวบรวมข้อมูลสำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งรวมทั้งการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของประชาชน และเหมาะสมกับช่วงเวลาในการดำเนินงานด้วย

(5) ควรกำหนดวิสัยทัศน์โดยนำข้อมูล และข้อเท็จจริงมาจากหน่วยงานเป็นหลัก

2) แนวทางการพัฒนาพันธกิจ ที่สำคัญมี 4 ข้อ ดังนี้

(1) ควรกำหนดพันธกิจโดยพิจารณาถึงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และขอบเขตภาระงานอย่างแท้จริง เพื่อนำข้อมูลที่มากเพียงพอมากำหนดพันธกิจจะได้ป้องกันมิให้เกิดความซ้ำซ้อนของงานในฝ่ายต่างๆ ได้

(2) ควรเปิดโอกาสให้ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจตั้งแต่เริ่มแรก

(3) ควรกำหนดให้หน่วยงาน หรือฝ่ายที่ปฏิบัติงานโดยตรงรับผิดชอบภาระงานที่กำหนดไว้ในพันธกิจ

(4) ผู้บริหารทุกระดับควรควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามพันธกิจที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง และทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีด้วย

3) แนวทางการพัฒนาเป้าหมาย ที่สำคัญมี 4 ข้อ ดังนี้

(1) ควรกำหนดเป้าหมายจากสภาพความเป็นจริง และสามารถปฏิบัติได้จริง

(2) ควรประสานงานกับฝ่ายต่างๆ เพื่อเข้ามาร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่ไม่

ซ้ำซ้อนกัน



(3) ควรกำหนดเป้าหมายที่ไม่สูงเกินไป โดยจะต้องเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและปฏิบัติได้จริง

(4) ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบในการติดตามและตรวจสอบการกำหนดเป้าหมายว่าเหมาะสม และสอดคล้องกับความเป็นจริง รวมทั้งติดตามและตรวจสอบด้วยว่าได้มีการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด

4) แนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์หรือประเด็นยุทธศาสตร์ ที่สำคัญมี 5 ข้อ ดังนี้

(1) ผู้บริหารทุกระดับควรสนับสนุนและประกาศใช้ยุทธศาสตร์อย่างจริงจัง และต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรนำไปยึดถือปฏิบัติ โดยผู้บริหารควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ โดยจัดการฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับในเรื่องยุทธศาสตร์อย่างน้อยปีละ 1 – 2 ครั้ง

(2) ผู้บริหารของหน่วยงานควรให้ความสำคัญกับการจัดระบบการบริหารจัดการของหน่วยงานไปในทิศทางที่สนับสนุนการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งรวมทั้งการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน

(3) ผู้บริหารควรกำหนดยุทธศาสตร์ไว้อย่างชัดเจน และง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ พร้อมกันนั้น ควรมีการติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่องเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 - 2 ครั้ง

(4) การกำหนดยุทธศาสตร์ควรดำเนินการด้วยผู้ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการบริหารยุทธศาสตร์ และการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อจะได้นำข้อมูลและความรู้ทางวิชาการ และประสบการณ์มาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์

(5) ควรเปิดโอกาสให้หน่วยงานหรือฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดความละเอียด และรอบคอบ อันจะส่งผลให้การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น

5) แนวทางการพัฒนาแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดการบริหารยุทธศาสตร์ ที่สำคัญมี 4 ข้อ ดังนี้

(1) ผู้บริหารระดับสูงควรสนับสนุนให้มีการกำหนดแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดการบริหารยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งช่วยกระจายการใช้ทรัพยากรให้บรรลุถึงเป้าหมายของแผนงานและโครงการ

(2) หน่วยงานหรือผู้บริหารระดับสูงควรแต่งตั้งบุคลากรภายในและภายนอกหน่วยงานที่มีความรู้ความเข้าใจ และมีประสบการณ์โดยตรงอย่างแท้จริงในเรื่องการจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด



(3) ควรประชาสัมพันธ์ข้อมูลเกี่ยวกับแผนที่ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดต่อบุคลากรทุกระดับอย่างจริงจังและต่อเนื่องด้วย

(4) ควรจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดที่มีลักษณะดังนี้

1. กำหนดหรือจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดการบริหารยุทธศาสตร์ที่แสดงถึงความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ไว้อย่างชัดเจน รวมทั้งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายด้วย
2. กำหนดแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดให้เป็นไปตามหลักวิชาการ ได้มาตรฐานที่สามารถวัดผลสำเร็จของแต่ละแผนงานหรือโครงการได้ รวมทั้งเข้าใจง่าย และนำไปปฏิบัติได้
3. กำหนดตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจากข้อเท็จจริง หรือปัญหา หรือสภาพที่เป็นจริงของหน่วยงาน
4. กำหนดแผนที่ทางยุทธศาสตร์ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งบุคลากรภายในหน่วยงานสามารถศึกษาและทำความเข้าใจได้ง่าย รวมทั้งนำไปสู่การติดตาม การประเมินผล และตรวจสอบได้ง่าย

#### 1.7 แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นแนวคิดสำคัญที่สามารถนำมากำหนดเป็นแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์ได้ มีรายละเอียดของความเป็นมา ความหมาย และตัวชี้วัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2554 : 8) ดังนี้

**1.7.1 ความเป็นมาของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based management หรือ RBM)** เป็นการบริหารแบบรื้อปรับระบบ (Reengineering management) และการบริหารตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good governance) การบริหารดังกล่าวนี้ เป็นเครื่องมือในการบริหารที่หน่วยงานของภาครัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาปรับใช้เป็นการ เทคนิค หรือ มรรควิธี เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทาง ซึ่งได้เข้ามาในประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2515 โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้รับมอบหมายจากนายกรัฐมนตรีให้ริเริ่มการปฏิรูประบบราชการไทย ซึ่งมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน มีต้นทุนการปฏิบัติงานที่คุ้มค่าวัดได้ มีรูปแบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โปร่งใสตรวจสอบได้ สร้างความพึงพอใจให้ทั้งภาครัฐตลอดจนประชาชนที่มาใช้บริการ

ต่อมาในปี พ.ศ. 2540 ได้เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในประเทศไทย หน่วยงานภาครัฐขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ไม่อาจปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อีกทั้งภาวะทางเศรษฐกิจที่เติบโตอย่างรวดเร็วทาง มีผลก่อให้เกิดขยายตัวของหน่วยงานราชการ ทำให้โครงสร้างของหน่วยงานราชการมีความซับซ้อนและขาดความคล่องตัว

ประกอบกับกระแสโลกาภิวัตน์ของโลก สาเหตุเหล่านี้เป็นตัวเร่งให้รัฐบาลไทยต้องดำเนินการปฏิรูประบบราชการ

**1.7.2 ความหมายการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์** หมายถึง การบริหารหรือการดำเนินงาน ของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานและมุ่งเน้นไปที่ผลงาน ได้แก่ ผลผลิตและผลลัพธ์เป็นหลัก การบริหารแบบนี้ไม่เพียงแต่ดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ เหมือนกับการบริหารในอดีต ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การอำนวยความสะดวกหรือกระบวนการดำเนินงาน และกฎระเบียบต่างๆ ที่จะทำให้งานประสบผลสำเร็จ การบริหารแบบนี้ ยังได้ใช้การจัดทำระบบข้อมูล ผลการปฏิบัติงานและการประเมินผลที่อาศัยตัวชี้วัดต่อหลักการปฏิบัติงาน (Key performance indicator หรือ KPI) ซึ่งอาจเรียกว่า (indicator) เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ปรากฏอย่างเป็นรูปธรรม โดยการประเมินผลนี้จะนำมาใช้เพื่อแสดงถึงความคุ้มค่าในการปฏิบัติงาน แสดงผลงานต่อสาธารณะ และปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กล่าวได้ว่า ผลสัมฤทธิ์ (Results = R) เป็นผลรวมของผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcome)

**1.7.3 ตัวชี้วัดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์** เป็นแนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรืออาจเรียกว่า การวิเคราะห์หรือการประเมินผลหน่วยงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์หรือความสำเร็จเป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลด้วยตัวชี้วัดหลักของการปฏิบัติงาน (KPI) หรือเรียกย่อว่า ตัวชี้วัด เป็นตัวสะท้อนแสดงผลงานของหน่วยงาน เพื่อนำมาสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐพร้อมทั้งส่งผลต่อสาธารณะซึ่งรวมทั้งประชาชนด้วย

## 1.8 แนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารหน่วยงานแบบสมดุล

การบริหารยุทธศาสตร์ตามแนวทางการบริหารหน่วยงานแบบสมดุล มีความเป็นมาและความหมายการบริหารหน่วยงานแบบสมดุล ดังนี้

**1.8.1 ความเป็นมาของแนวคิดการบริหารหน่วยงานแบบสมดุล (Balanced scorecard หรือ BSC)** (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2554 : 21) เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เกิดขึ้นในสหรัฐอเมริกาที่ได้รับความนิยมและนำมาปรับใช้กันอย่างแพร่หลายทั้งในหน่วยงานและภาคเอกชนและภาครัฐของประเทศไทย การบริหารงานแบบสมดุลนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นเมื่อประมาณ ค.ศ. 1990 โดย โรเบิร์ต เอส. แคปเพเลน และ เดวิด พี. นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ได้ทำการศึกษาหน่วยงานที่ได้นำแนวคิดนี้ไปใช้จนประสบความสำเร็จ พบว่า หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในระยะยาวเนื่องจากหน่วยงานมีการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ (Strategy focused organization) โดยปรับเปลี่ยนหรือจัดตั้งบทบาทของหน่วยงานให้นำยุทธศาสตร์มาปรับใช้จนประสบความสำเร็จ และเรียกชื่อหน่วยงานนี้เป็นหน่วยบริหารยุทธศาสตร์ (Office of strategy management หรือ OSM) สำหรับประเทศไทยนั้น แนวคิดการบริหารแบบสมดุลได้เข้ามามีอิทธิพลต่อหน่วยงานทั้งภาคเอกชนและภาครัฐโดยได้มีการนำมาปรับใช้เพื่อวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ

- 1) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลหน่วยงานในระดับต่างๆ
  - 2) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ
- ราชการ ในส่วนของภาครัฐของไทย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้นำมาใช้เป็นเครื่องมือ หรือตัวชี้วัดหลักของการปฏิบัติงาน เรียกว่า ตัวชี้วัด เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

### 1.8.2 ความหมายการบริหารหน่วยงานแบบสมดุล (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2554 : 22)

หมายถึง การวิเคราะห์หรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานแบบสมดุล การประเมินเชิงคุณภาพ การประเมินหน่วยงานแบบสมดุล การวัดผลแบบสมดุล แต่ในที่นี้เรียกว่าการบริหารงานแบบสมดุล ซึ่งถือว่าเป็นตัวชี้วัดการบริหารที่เน้นเรื่องความสมดุลของจำนวนตัวชี้วัดหรือเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์หรือประเมินผลหน่วยงาน เพื่อให้การวิเคราะห์หรือการประเมินผลเป็นไปอย่างครอบคลุมไม่หนักไปด้านใดด้านหนึ่งทั้ง 4 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านภายนอกหน่วยงาน หรือ ด้านลูกค้า หรือ ด้านที่ประชาชนที่รับบริการ ได้แก่ การสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนที่รับบริการ การรักษาประชาชนที่รับบริการที่มีอยู่เดิมไว้ได้ การแสวงหาประชาชนที่มารับบริการใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การให้บริการด้วยความรวดเร็ว และการรักษาชื่อเสียงในการให้บริการของหน่วยงาน
- 2) ด้านภายในหน่วยงาน หรือ ด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ กระบวนการทำงานที่รวดเร็ว การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในหน่วยงาน และการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด
- 3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ได้แก่ ความสามารถในการสร้างหรือการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเจริญเติบโตอย่างแข็งแกร่งมั่นคง การที่จะเกิดสิ่งเหล่านี้ได้ หน่วยงานจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีการพัฒนาตนเอง มีทัศนคติที่ดี และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถ
- 4) ด้านการเงิน ได้แก่ งบประมาณ ความสามารถในการทำกำไร การเพิ่มของรายได้ และการลดลงของต้นทุน

## 2. ภารกิจและอำนาจหน้าที่ของกรมการพัฒนาชุมชน

### 2.1 ภารกิจกรมการพัฒนาชุมชน

กรมการพัฒนาชุมชนมีภารกิจตามกฎกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชน พ.ศ. 2552 (กรมการพัฒนาชุมชน, 2554 ก : 11) กำหนดให้กรมการพัฒนาชุมชนมีภารกิจ ดังนี้ การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่งเสริมและพัฒนา

เศรษฐกิจชุมชนฐานรากให้มีความมั่นคงและมีเสถียรภาพ โดยสนับสนุนให้มีการ จัดทำและใช้ ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศ ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย จัดทำยุทธศาสตร์ชุมชน ตลอดจนการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาชุมชน เพื่อให้เป็นชุมชนเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

## 2.2 อำนาจหน้าที่

กรมการพัฒนาชุมชนมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการแบ่งส่วน ราชการกรมการพัฒนาชุมชน พ.ศ. 2552 โดยมีอำนาจหน้าที่ 7 ข้อ (กรมการพัฒนาชุมชน. 2555 ก : 17) ดังนี้

2.2.1 กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ มาตรการ และแนวทางในการพัฒนาชุมชน ระดับชาติ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐ เอกชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านการพัฒนาชุมชนได้ใช้เป็นกรอบ แนวทาง ในการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความสามารถและความเข้มแข็งของชุมชน

2.2.2 จัดทำและพัฒนาระบบมาตรฐานการพัฒนาชุมชน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับ ประเมินความก้าวหน้าและมาตรฐานการพัฒนาของชุมชน

2.2.3 พัฒนาระบบและกลไกในการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การอาชีพ การออม และการบริหารจัดการเงินทุนของชุมชน เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของ ประชาชน ชุมชน ผู้นำชุมชน องค์กรชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชน

2.2.4 สนับสนุนและพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศชุมชน ส่งเสริมการใช้ประโยชน์ และการให้บริการข้อมูลสารสนเทศชุมชน เพื่อใช้ในการวางแผนบริหารการพัฒนาได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

2.2.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา สร้างองค์ความรู้เพื่องานพัฒนาชุมชน จัดทำ ยุทธศาสตร์ชุมชน

2.2.6 ฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ผู้นำชุมชน องค์กร ชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชนให้มีความรู้ ทักษะ ทักษะ และสมรรถนะในการทำงาน รวมทั้งให้ ความร่วมมือทางวิชาการด้านการพัฒนาชุมชนแก่หน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2.2.7 ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนด หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรี มอบหมาย

## 3. ยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน

### 3.1. วิสัยทัศน์กรมการพัฒนาชุมชน

วิสัยทัศน์กรมการพัฒนาชุมชน ในช่วง พ.ศ. 2555 – 2559 มีวิสัยทัศน์ คือ ชุมชน เข้มแข็ง เศรษฐกิจฐานรากมั่นคง

### 3.2 พันธกิจกรมการพัฒนาชุมชน

3.2.1 พัฒนาระบบและกลไกส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ของชุมชน

3.2.2 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการบริหารจัดการชุมชน

3.2.3 ส่งเสริมการพัฒนาระบบกลไกและกิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.2.4 พัฒนาสมรรถนะองค์กรในการทำงานเชิงบูรณาการ

### 3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมการพัฒนาชุมชน

#### 3.3.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุข

1) เป้าประสงค์ คือ ประชาชนมีคุณภาพชีวิตดีมีความสุข

2) ตัวชี้วัด ได้แก่

(1) ร้อยละสะสมที่ลดลงของครัวเรือนยากจนที่มีรายได้ต่ำกว่าเกณฑ์ จปฐ. ปี พ.ศ. 2554 ตามเกณฑ์รายได้ 23,000 บาท

(2) ร้อยละของชุมชนที่มีครัวเรือนยากจนมีการจัดสวัสดิการเพื่อดูแลชีวิต ครัวเรือนยากจน

(3) ร้อยละ 80 ของหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงที่มีความสุขมวลรวมเพิ่มขึ้น

3) กลยุทธ์ ได้แก่

(1) การแก้ไขครัวเรือนยากจนแบบบูรณาการ

(2) เสริมสร้างความสุขมวลรวมชุมชน โดยพัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง

4) โครงการหรือกิจกรรมที่สำคัญ มีโครงการสำคัญ 3 โครงการ ได้แก่

(1) โครงการกองทุนแม่ของแผ่นดิน มีรายละเอียด (กรมการพัฒนาชุมชน 2555 ค : 94 - 104) ดังนี้

1. ความเป็นมาของโครงการกองทุนแม่ของแผ่นดิน ริเริ่มเกิดโครงการขึ้นโดยเมื่อ พ.ศ. 2546 สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ ได้เสด็จแปรพระราชฐานไปเยี่ยมพสกนิกรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อำเภอวังสามหมอ จังหวัดอุดรธานี ซึ่งใช้แนวทางสันติวิธีให้ผู้ค้ายาเสพติดในระดับหมู่บ้านปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากผู้ที่เป็นภาระให้กลับมาเป็นพลังในการแก้ไขปัญหาเสพติดให้กับหมู่บ้านของตนเอง และครั้งเสด็จประทับแรมที่พระตำหนักภูพานราชนิเวศน์ได้เสด็จเยี่ยมราษฎรที่เป็นมวลชนกลุ่มต่างๆ ณ โครงการชลประทานสกลนคร อำเภอภูพาน เลขานุการสำนักงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติดได้นำตัวแทนกลุ่มราษฎรอสาป้องกันภัยยาเสพติดด้วยพลังชุมชน และการให้อภัยกับผู้ค้ายาเสพติดตามแนวทางสันติวิธีและมีการปฏิญาณตนขอเลิกยุ่งเกี่ยวกับเสพติด การพระราชทานกองทุนแม่ของแผ่นดินครั้งแรกเมื่อวันที่ 31 สิงหาคม 2547 ณ ศูนย์ปฏิบัติธรรมสวนเวฬุวัน อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น จำนวน 672 แห่ง



## 2. วัตถุประสงค์

(2.1) เพื่อเพิ่มความรู้ ความเข้าใจและทักษะการเป็นวิทยากร กระบวนการสร้างความเข้มแข็งกองทุนแม่ของแผ่นดินแก่แกนนำหมู่บ้าน ชุมชน ในการจัดกระบวนการ ขยายความคิด พิชิตปัญหา สร้างสัมพันธชุมชน เพื่อสร้างความเข้มแข็งกองทุนแม่ของแผ่นดิน ป้องกัน และแก้ไขปัญหาสาเหตุ

(2.2) เพื่อใช้พลังชุมชนสร้างการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนในการ ขับเคลื่อนการดำเนินงานกองทุนแม่ของแผ่นดินให้เป็นกลไกป้องกันและแก้ไขปัญหาสาเหตุ อย่างยั่งยืน

## 3. ปรัชญาแนวคิดกองทุนแม่ของแผ่นดิน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

(3.1) ส่วนที่ 1 เงินขวัญถุงพระราชทาน เป็น พระราชทรัพย์ที่สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถได้พระราชทานให้กับหมู่บ้าน หรือชุมชน แห่งละ 8,000 บาท

(3.2) ส่วนที่ 2 ทุนศรัทธา เป็นเงินที่ราษฎรได้รับพระราชทานร่วมกับ บริจาคอย่างต่อเนื่อง และรวบรวมขึ้นด้วยพลังความศรัทธา สมทบเข้ากองทุนแม่ของแผ่นดิน เป็น การแสดงออกถึงทุนทางสังคมของชุมชนหรือหมู่บ้าน

(3.3) ส่วนที่ 3 ทุนทางปัญญา เป็นเงินที่ราษฎรในหมู่บ้านหรือชุมชน คิดค้นด้วยภูมิปัญญาของตนเองเพื่อขยายกองทุนให้กองทุนมีการองเงยขึ้น กองทุนแม่ของแผ่นดิน คือ กองทุนที่รวมจิตใจของผู้คนเพื่อช่วยเหลือ ผู้คนที่ตกทุกข์ได้ยากนับเป็นทุนเริ่มต้นแห่งความดีงาม

4. กิจกรรมการดำเนินงาน กรมการพัฒนาชุมชนดำเนินการสร้างกลไก การขับเคลื่อนกองทุนแม่ของแผ่นดิน โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนกองทุนแม่ของแผ่นดิน ในแต่ละระดับ มีองค์ประกอบ ดังนี้ คณะกรรมการขับเคลื่อนกองทุนแม่ระดับจังหวัด ผู้ว่าราชการ จังหวัดหรือรองผู้ว่าราชการจังหวัดที่ผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมาย ประธานท้องถิ่นจังหวัด เกษตร จังหวัด สาธารณสุขจังหวัด ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาตามอัธยาศัย ผู้แทนเครือข่ายกองทุนแม่ของ แผ่นดินหรือองค์กรภาคประชาชน 3 - 5 คน ผู้แทน ป้องกันและปราบปรามยาเสพติดภาค พัฒนาการ จังหวัดเป็นเลขานุการ หัวหน้ากลุ่มงานที่รับผิดชอบยาเสพติดของสำนักงานจังหวัดเป็นผู้ช่วยเลขานุการ คณะกรรมการขับเคลื่อนกองทุนแม่ของแผ่นดินระดับอำเภอ คณะกรรมการขับเคลื่อนกองทุนแม่ของ แผ่นดินระดับอำเภอ ประกอบด้วย นายอำเภอเป็นประธาน ท้องถิ่นอำเภอ เกษตรอำเภอ สาธารณสุข อำเภอ ผู้แทนเครือข่ายกองทุนแม่ คณะทำงาน หรือองค์กรภาคประชาชน 3 - 5 คน พัฒนาการอำเภอเป็น เลขานุการ เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนรับผิดชอบยาเสพติด เป็นผู้ช่วยเลขานุการ พัฒนาทักษะกลไก การทำงานให้มีความรู้ความเข้าใจแนวทางการดำเนินงานกองทุนแม่ของแผ่นดิน ประกอบด้วย การแต่งตั้ง คณะกรรมการขับเคลื่อนกองทุนแม่ของแผ่นดินระดับจังหวัด อำเภอ ประชุมสร้างความรู้ความเข้าใจ แนวทางการดำเนินงานกองทุนแม่ของแผ่นดิน และแนวทางการตรวจสอบกองทุนแม่ของแผ่นดิน



สร้างเครือข่ายกองทุนแม่ของแผ่นดินระดับอำเภอ จัดตั้งเครือข่ายระดับอำเภอ เพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ กลไกการขับเคลื่อน กิจกรรมระดับอำเภอ โดยได้วางกิจกรรมการสร้างความเข้มแข็งกองทุนแม่ของแผ่นดินไว้ ดังนี้

(4.1) กิจกรรมตรวจสอบสภาพกองทุนแม่ของแผ่นดิน มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดเก็บข้อมูลผลการดำเนินงานตลอดจนปัญหาอุปสรรคในภาพรวม เพื่อทราบสถานะของกองทุนแม่ของแผ่นดินว่าเข้มแข็งในระดับใด และเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวางแผนขับเคลื่อนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

(4.1.1) จัดทำแนวทางการดำเนินงานกองทุนแม่ของแผ่นดินระดับจังหวัดและระดับอำเภอ จัดตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการดำเนินงานกองทุนแม่ของแผ่นดินระดับจังหวัด และระดับอำเภอ สนับสนุนให้มีเครือข่ายกองทุนแม่ของแผ่นดินระดับอำเภอ จัดตั้งชุดปฏิบัติการตรวจสอบสภาพกองทุนแม่ของแผ่นดิน

(4.1.2) ตรวจสอบสภาพกองทุนแม่ของแผ่นดินโดยชุดปฏิบัติการดำเนินการ จัดเตรียมแบบตรวจสอบสภาพกองทุนแม่ของแผ่นดินให้เพียงพอ จัดประชุมคณะกรรมการเพื่อทบทวนแนวทางตรวจสอบสภาพ รวบรวมข้อมูลและนำไปบันทึกลงในโปรแกรมผ่านเว็บไซต์ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วน ประมวลผลรายงานผลการดำเนินงานตรวจสอบสภาพแก่คณะทำงานขับเคลื่อนระดับอำเภอ เพื่อพิจารณาให้คำรับรองผลการตรวจ ร่วมกับคณะกรรมการเครือข่ายกองทุนแม่ของแผ่นดินวางแผนปฏิบัติการเพื่อฟื้นฟูหรือส่งเสริมการดำเนินงาน รายงานผลการตรวจสอบสภาพและแผนการปฏิบัติเสนอต่อคณะกรรมการขับเคลื่อนการดำเนินงานกองทุนแม่ของแผ่นดินระดับจังหวัด และรายงานผลให้กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทยทราบ

(4.2) กิจกรรม 2 ต้นกล้ากองทุนแม่ของแผ่นดิน เป้าหมายดำเนินการจำนวน 76 จังหวัด จังหวัดละ 20 หมู่บ้านในแต่ละปี รวม 1,520 หมู่บ้าน กลไกการดำเนินงานเหมือนกิจกรรมตรวจสอบสภาพกองทุนแม่ของแผ่นดิน มีวิธีการและขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

(4.2.1) คัดเลือกชุมชนเป้าหมายพิจารณาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบเป็นลำดับแรก และดำเนินการสำรวจคุณสมบัติของหมู่บ้านหรือชุมชน และกองทุนแม่ของแผ่นดิน ดังนี้

- (1) มีการพัฒนาหรืออบรมผู้นำหมู่บ้านหรือชุมชนอย่างต่อเนื่อง
- (2) ผู้นำหมู่บ้านหรือชุมชนมีความเข้มแข็งสามัคคีกัน และมีกิจกรรมที่ได้ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม
- (3) มีกฎระเบียบหมู่บ้านหรือชุมชนในเรื่องยาเสพติดมีผลบังคับใช้อย่างจริงจัง

- หลากหลาย
- และมีการมอบหมายภารกิจที่ชัดเจน
- ปิดบัง
- ป้องกันสถานการณ์และสาเหตุ
- กองทุนอื่นๆ
- ศึกษาดูงานหรือเรียนรู้หมู่บ้านอื่นๆ
- อย่างเป็นทางการ
- หรือชุมชน
- ชุมชน
- (4) มีการประชุมหารือในหมู่บ้านหรือชุมชน
- (5) มีการรวมกลุ่มกิจกรรมในหมู่บ้านหรือชุมชนอย่าง
- (6) มีการเฝ้าระวังในหมู่บ้านหรือชุมชนอย่างเป็นระบบ
- (7) มีการสำรวจปัญหาสุขภาพเสพติดและยอมรับผลไม่
- (8) มีการจัดกลุ่มกิจกรรมเยาวชน
- (9) มีกิจกรรมป้องกันและแก้ไขปัญหาสุขภาพเสพติดที่
- (10) มีประชาคมติและคนในหมู่บ้านหรือชุมชน
- (11) มีกองทุนสุขภาพเสพติดในหมู่บ้านหรือชุมชนหรือ
- (12) คนในหมู่บ้านหรือชุมชนกระตือรือร้นที่จะไป
- (13) มีกิจกรรมขยายทุนทางสังคมในหมู่บ้านหรือชุมชน
- (14) ได้รับรางวัลต่างๆ แสดงความเข้มแข็งของหมู่บ้าน
- (15) มีการบูรณาการอย่างเข้มแข็งของผู้นำองค์กรใน
- (4.2.2) ขยายความคิดทำความเข้าใจโครงการทุกครัวเรือน ดังนี้
- (1) รับรองครัวเรือนปลอดยาเสพติด
- (2) รับรองบุคคลปลอดยาเสพติด
- (2) โครงการแก้ไขปัญหาคความยากจนแบบบูรณาการ มีรายละเอียด (กรมการ  
พัฒนาชุมชน. 2554 ข) ดังนี้
1. วัตถุประสงค์
    - (1.1) เพื่อแก้ไขปัญหาคครัวเรือนยากจนแบบบูรณาการ
    - (1.2) พัฒนาผู้นำชุมชนหรืออาสาพัฒนาชุมชนเป็นแกนนำเอาชนะ
- ความยากจน

(1.3) ประกาศระเบียบวาระการแก้ไขปัญหาความยากจนเป็นนโยบาย  
เนื้องานของกรมการพัฒนาชุมชน ในปี 2555

(1.4) ขับเคลื่อนพลัง MOU ต่อสู้ความยากจนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
อำเภอจังหวัด และส่วนราชการอื่น

2. กิจกรรมการดำเนินงาน เป็นกิจกรรมที่มีกระบวนการขับเคลื่อนการแก้ไข  
ปัญหาความยากจนระดับครัวเรือนให้เห็นผลเป็นรูปธรรมสามารถลดความเหลื่อมล้ำด้านรายได้ของ  
ประชาชนในระดับฐานรากให้สามารถพึ่งพาตนเองและชุมชนได้อย่างยั่งยืน มีกิจกรรมสำคัญ 4  
กระบวนการ ดังนี้

(2.1) กระบวนการที่ 1 ชี้นำชีวิต ได้แก่

(2.1.1) จัดประชุมคณะกรรมการแก้ไขปัญหาความยากจนตามแนวคิด  
ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจังหวัด (ศจพ.จ.) ให้เข้าใจนโยบายการแก้ไขปัญหาความยากจน ด้วยกระบวนการ  
บริหารจัดการครอบครัวยากจน และกำหนดแนวทางการบูรณาการโครงการ กิจกรรม และงบ -  
ประมาณ โดยยึดครัวเรือนยากจนเป้าหมายเป็นหลักในการยกระดับรายได้ให้บรรลุตามเป้าหมาย รวมถึง  
มีการติดตาม สนับสนุน ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานเป็นระยะ

(2.1.2) สร้างและบูรณาการทีมปฏิบัติการตำบลเพื่อเข้าถึงครัวเรือน  
ยากจน และกำหนดแนวทางการจัดเวทีประชาคมตรวจสอบและจำแนกครัวเรือนยากจน และแนวทาง  
ปฏิบัติการเกาะประตูกครัวเรือนยากจน ดังนี้

(1) แต่งตั้งชุดปฏิบัติการระดับตำบล ประกอบด้วย ปลัดตำบล  
นักวิชาการพัฒนาชุมชน ผู้นำชุมชน (อาสาพัฒนาชุมชน (อช.) ผู้นำสตรี ผู้นำกลุ่ม องค์กรประชาชน)  
เกษตรตำบล สาธารณสุขตำบล เป็นต้น

(2) อำเภอประชุมสร้างความเข้าใจนโยบายการแก้ไขปัญหา  
ความยากจน ด้วยกระบวนการบริหารจัดการครัวเรือนยากจน 4 กระบวนการ ตามโครงการการบริหาร  
จัดการครัวเรือนยากจนแบบบูรณาการ : ชี้นำชีวิต จัดทำเข็มทิศชีวิต บริหารจัดการชีวิต และดูแลชีวิต

(3) ทีมปฏิบัติการตำบลศึกษาทำความเข้าใจแนวทางการ  
ตรวจสอบข้อมูลและค้นหาครัวเรือนยากจนเป้าหมายเบื้องต้น จากข้อมูล จปฐ. และข้อมูลจากเวที  
ประชาคมตำบล

(4) ทีมปฏิบัติการตำบลกำหนดแนวทางการจัดเวทีประชาคม  
เพื่อตรวจสอบและจำแนกครัวเรือนยากจน และแนวทางปฏิบัติการเกาะประตูบ้าน ตามแนวทาง  
“ปฏิบัติการ 4 ท” (ทักษะต่อชีวิตต่องาน ทักษะฝีมือแรงงานทักษะอาชีพ ทรัพยากรปัจจัยการผลิต ที่ดิน  
เครื่องมือต่างๆ และทางออกแนวทางแก้ไข)

(2.1.3) จัดเวทีชุมชนตรวจสอบข้อมูลและจำแนกครัวเรือนยากจน โดย

(1) ทีมปฏิบัติการตำบลจัดประชุมครัวเรือนยากจนเป้าหมาย ผู้นำชุมชน เพื่อร่วมกันตรวจสอบข้อมูลและค้นหาครัวเรือนยากจนเบื้องต้น

(2) ทีมปฏิบัติการตำบล ผู้นำชุมชน และครัวเรือนยากจน เป้าหมาย ร่วมกันจำแนกข้อมูลตามศักยภาพของครัวเรือนเป้าหมายเบื้องต้น ระหว่างกลุ่มที่ควรสงเคราะห์ และ กลุ่มที่สามารถพัฒนาได้

2.2) กระบวนการงานที่ 2 จัดทำเข็มทิศชีวิต เป็นกระบวนการวิเคราะห์สาเหตุ และเงื่อนไขความยากจนของครัวเรือนยากจนเป้าหมาย สร้างความตระหนักรับสาเหตุความยากจน และกำหนดเป้าหมายหาทางออกจากปัญหาร่วมกัน โดยจัดทำสมุดบันทึกการแก้ไขปัญหาความยากจน รายครัวเรือน (Family folder) ทุกครัวเรือน โดย

(2.2.1) ชุดปฏิบัติการตำบล “ปฏิบัติการเคาะประตูบ้าน” โดยการพบปะ เยี่ยมเยือนครัวเรือนเป้าหมาย และจำแนกกลุ่มเป้าหมายตามศักยภาพ เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการพัฒนาตนเองและครอบครัว หรือนำเข้าสู่กระบวนการสงเคราะห์ เช่น ผู้พิการ เด็ก และผู้สูงอายุที่ช่วยเหลือตนเองไม่ได้

(2.2.2) ชุดปฏิบัติการตำบลร่วมกับครัวเรือนยากจนเป้าหมายทั้งสองกลุ่ม ร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุและเงื่อนไขความยากจนรายครัวเรือน และจัดทำสมุดบันทึกการแก้ไขปัญหาความยากจนรายครัวเรือน (Family Folder) ทุกครัวเรือน

(2.2.3) ชุดปฏิบัติการตำบลร่วมกับครัวเรือนยากจนจัดทำเข็มทิศชีวิต โดยการกำหนดเป้าหมายชีวิต วิเคราะห์ตามหลัก 4 ท.

(2.2.4) ชุดปฏิบัติการตำบลกับครัวเรือนยากจนสร้างข้อตกลงในข้อผูกพัน ต่อเข็มทิศชีวิตที่จะเกิดขึ้น

(2.2.5) ชุดปฏิบัติการตำบล ติดตาม สนับสนุนการบริหารจัดการชีวิตตาม เข็มทิศชีวิตของครัวเรือนยากจนเป้าหมาย อย่างสม่ำเสมอ

(2.3) กระบวนการงานที่ 3 บริหารจัดการชีวิต เป็นกิจกรรมการบูรณาการ โครงการหรือกิจกรรมตามเข็มทิศชีวิตของครัวเรือนยากจนเป้าหมาย ทีมปฏิบัติการตำบล ภาศึการพัฒนา ทุกภาคส่วน ร่วมกันผลักดัน โครงการตามเข็มทิศชีวิตของครัวเรือนยากจน นำโครงการไปบรรจุใน แผนงานให้ความช่วยเหลือของหน่วยงาน และร่วมกันผลักดันกิจกรรมให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ดังนี้

(2.3.1) อำเภอจัดประชุมทีมปฏิบัติการตำบล ครัวเรือนยากจนเป้าหมาย ที่สามารถพัฒนาได้ และภาคีพัฒนาทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำแผนงานหรือโครงการตามเข็มทิศชีวิต ของครัวเรือนยากจนเป้าหมายที่จัดทำไว้ มาร่วมกันพิจารณาเพื่อหาทางให้การสนับสนุน และบรรจุใน แผนให้ความช่วยเหลือของหน่วยงาน

(2.3.2) ทีมปฏิบัติการตำบล ครั้วเรือนยากจนเป้าหมาย และภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วนร่วมกันผลักดัน ขับเคลื่อนกิจกรรมตามแผนที่ชีวิตหรือเข็มทิศชีวิตของครั้วเรือนยากจนเป้าหมาย

(2.3.3) ส่งเสริมให้ชุมชน กลุ่มหรือองค์กรการเงินในชุมชนที่ครั้วเรือนยากจนเป้าหมายอาศัยอยู่ ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือเกื้อกูลครั้วเรือนยากจนทั้งกลุ่มที่สามารถพัฒนาได้ และกลุ่มที่ต้องให้การสงเคราะห์

(2.3.4) จัดคลินิกแก้จน บริการให้คำปรึกษาอาชีพทางเลือกสำหรับครั้วเรือนยากจนเป้าหมาย ให้สามารถดำเนินกิจกรรมตามเข็มทิศชีวิตเพื่อยกระดับรายได้ผ่านเกณฑ์ โดยการเชิญวิทยากร ผู้นำอาชีพที่ประสบผลสำเร็จมาให้ความรู้ การประสานความร่วมมือกับภาคีการพัฒนาให้ครั้วเรือนยากจนเป้าหมายได้รับคำปรึกษาด้านอาชีพตามความสนใจ ตลอดจนได้รับการสนับสนุนด้านความรู้ ทักษะการประกอบอาชีพ มุมมองด้านอาชีพใหม่ๆ หรือได้รับงบประมาณในการดำเนินงาน

(2.4) กระบวนการที่ 4 คู่มือชีวิต ได้แก่

(2.4.1) ทีมปฏิบัติการระดับจังหวัด มีการติดตามความก้าวหน้าของกิจกรรมในกระบวนการบริหารจัดการชีวิตครั้วเรือน เพื่อประเมินผลการขับเคลื่อนดำเนินงานของอำเภอ และรายงานผลการดำเนินงานให้กรมการพัฒนาชุมชน และกระทรวงมหาดไทยทราบตามห้วงเวลาและแบบรายงานที่กำหนด

(2.4.2) นำเสนอผลการบริหารจัดการชีวิตครั้วเรือนยากจน โดยคณะกรรมการแก้ไขปัญหาความยากจนตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจังหวัด (ศจพ.จ.) ภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง ชุดปฏิบัติการระดับตำบล และครั้วเรือนยากจนเป้าหมายเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามโครงการ

(2.4.3) ทีมปฏิบัติการตำบลและอำเภอ ปฏิบัติการเยี่ยมชมครั้วเรือนยากจนเป้าหมายอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อให้กำลังใจ รับฟังปัญหาอุปสรรค ร่วมหาแนวทางแก้ไขปัญหา และร่วมกันผลักดันขับเคลื่อนกิจกรรมตามแผนที่ชีวิตหรือเข็มทิศชีวิตของครั้วเรือนยากจนเป้าหมายอย่างยั่งยืน

3. โครงการพัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ มีรายละเอียด (กรมการพัฒนาชุมชน ค : 71 - 91) ดังนี้

(3.1) วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย

(3.1.1) เพื่อให้แกนนำหมู่บ้านมีความรู้ ในหลักการและแนวทางการพัฒนาหมู่บ้านตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง

(3.1.2) เพื่อให้หมู่บ้านมีระบบบริหารจัดการชุมชน โดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการพัฒนาหมู่บ้าน

(3.1.3) เพื่อรักษาและพัฒนาคุณภาพความเป็นหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบของปีที่ผ่านมาให้คงมาตรฐานตามเกณฑ์การประเมินหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ

(3.1.4) เพื่อประเมินความสุขมวลรวมชุมชนในทุกปีสำหรับใช้เป็นหมู่บ้านต้นแบบในการขยายผล

### (3.2) วิธีการและขั้นตอนการดำเนินงาน

(3.2.1) จังหวัดพิจารณาดำเนินการ โดยเฉลี่ยพื้นที่ระดับอำเภอ อำเภอละ 1 แห่ง เป้าหมายตามจำนวนอำเภอ โดยดำเนินการในหมู่บ้านที่ได้ดำเนินการประเมินผลและจัดระดับหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงตามเกณฑ์ของกระทรวงมหาดไทย 3 ลักษณะ ดังนี้ คือ “พออยู่ พอกิน” (ผ่านเกณฑ์ จำนวน 10 - 16 ตัวชี้วัด) “อยู่ดี กินดี” (ผ่านเกณฑ์ จำนวน 17 - 22 ตัวชี้วัด) “มั่งมี ศรีสุข” (ผ่านเกณฑ์ จำนวน 23 ตัวชี้วัด) เลือหมู่บ้านลักษณะใดก็ได้ ที่ต้องการพัฒนาให้เป็นหมู่บ้านต้นแบบและ มีความพร้อมในการบูรณาการกิจกรรมของการพัฒนาโดยใช้พื้นที่เป็นหลัก

(3.2.2) ดำเนินการพัฒนาหมู่บ้านตามแต่ลักษณะที่เหมาะสม ด้วยกิจกรรมที่สอดคล้องกับพื้นฐานของแต่ละหมู่บ้าน ส่งเสริมครอบครัวพัฒนาในหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงให้เกิดขึ้น โดยมีกิจกรรมดำเนินการกับครอบครัวพัฒนา ดังนี้

(1) กัดเลือกครอบครัวพัฒนาที่สมาชิกในครอบครัวมีคุณสมบัติ และมีกิจกรรมสมควรเป็นแบบอย่าง และต้องการเข้าร่วมกิจกรรม สามารถขยายผลไปสู่ครอบครัวอื่นๆ ได้โดยการจัดให้เป็นจุดเรียนรู้ชุมชน จำนวน 30 ครอบครัว

(2) ยกกระดับครอบครัวพัฒนาให้ความเข้าใจและยอมรับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ถูกต้อง เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งที่เป็นแนวคิดหลักการและแนวทางปฏิบัติ และการเตรียมพร้อมในการเป็นวิทยากรขยายผลสู่ครอบครัวอื่นทั้งในหมู่บ้าน และนอกหมู่บ้าน

(3) ประชุมเชิงปฏิบัติการผู้แทนครอบครัวพัฒนา ให้เรียนรู้วิถีชีวิตเศรษฐกิจพอเพียง ระยะเวลา 1 วัน ผู้แทนครอบครัวพัฒนา ศึกษาดูงานประสบการณ์การพัฒนาวิถีชีวิตเศรษฐกิจพอเพียงจากแหล่งเรียนรู้ต้นแบบ

### (3.2.3) เรียนรู้ตนเองและกำหนดการพัฒนาคุณภาพชีวิต

(1) พัฒนาทักษะและศักยภาพของผู้แทนครอบครัวพัฒนาและแกนนำหมู่บ้าน ผู้นำชุมชน ผู้นำกลุ่ม ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนชุมชน จำนวนอย่างน้อย 30 คน ระยะเวลา 1 วัน

(2) จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้แทนครอบครัวพัฒนา แกนนำชุมชน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้รอบรู้ด้านต่างๆ ให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ตระหนักในสภาพของครอบครัวและหมู่บ้าน เป็นจุดเริ่มในการบริหารจัดการไปสู่เป้าหมายที่เป็นผลสัมฤทธิ์การพัฒนาที่ต้องการ ทั้งในระดับครอบครัวและหมู่บ้าน จัดให้มีการประเมินเพื่อตรวจสอบสภาพของหมู่บ้านตามเกณฑ์



ประเมินหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบของกระทรวงมหาดไทย (4 ด้าน 23 ตัวชี้วัด) เพื่อประเมินสถานภาพหมู่บ้าน จัดให้มีการประเมินความ “อยู่เย็น เป็นสุข” หรือ ความสุขมวลรวมของชุมชน (GVH) ก่อนการพัฒนา โดยกรรมการหมู่บ้านร่วมกับคณะทำงานระดับตำบล จัดการประเมิน ตามแนวทางการประเมิน ในแบบมีส่วนร่วมและกรอกข้อมูลหมู่บ้าน ตามแบบประเมินหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบในช่วงเดือนมีนาคม คณะทำงานระดับอำเภอเป็นผู้รับรองผลการประเมินจัดทำทะเบียนหมู่บ้าน คณะทำงานระดับจังหวัดรับรองผล จัดทำทะเบียนหมู่บ้าน ซึ่งจะนำไปใช้เป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบผลกับข้อมูลหลังการพัฒนา □ จัดให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลของครอบครัว เพื่อทำแผนชีวิตของครอบครัว วิเคราะห์ข้อมูลของชุมชน ข้อมูลทุนชุมชนเพื่อจัดทำใหม่หรือทบทวนปรับแผนพัฒนาหมู่บ้าน ผลที่ได้คือแผนพัฒนาครอบครัวและแผนพัฒนาชุมชนที่มีคุณภาพ สำหรับนำไปเป็นเครื่องมือในการกำกับการบริหารการพัฒนาต่อไป

#### (3.2.4) กิจกรรมสาธิตการดำรงชีวิตแบบพอเพียง

(1) ผู้แทนครอบครัวพัฒนาและผู้สนใจ ไม่น้อยกว่า 30 คน มีกิจกรรมการสาธิตการดำรงชีวิตแบบพอเพียง ไม่ต่ำกว่า 2 ประเภท ประเภทละ 1 วัน

(2) แกนนำหมู่บ้านจัดกิจกรรมการดำรงชีวิตตามแนววิถีชีวิตเศรษฐกิจพอเพียง ให้เกิดทักษะการดำรงชีวิตตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่ได้กำหนดในแผนพัฒนาครอบครัว (แผนชีวิต) หรือแผนพัฒนาหมู่บ้านมาจากฉันทมติของกลุ่มเป้าหมายเท่านั้น ซึ่งอาศัยพื้นฐานความรู้ ทุนชุมชน วัฒนธรรมและภูมิปัญญานำมาใช้ในการประดิษฐ์ อนุรักษ์ ปรับปรุง ประยุกต์ใช้สร้างกิจกรรมต่างๆ ซึ่งชุมชนสามารถออกแบบและสร้างกติกาในการจัดการ เพื่อให้เกิดการดำเนินการต่อเนื่อง คำนึงถึงเป้าหมายผลการพัฒนาที่ยั่งยืนได้เอง โดยการจัดกิจกรรมสาธิตสามารถดำเนินการได้โดยคล่องตัว ไม่มีกรอบจำกัดความต้องการของชุมชน ด้วยมุ่งหวังให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และทักษะในการจัดทำกิจกรรมการพึ่งตนเอง ทำกิน ทำใช้หรือจัดกิจกรรมเพื่อฝึกการทำงานร่วมกัน การบริหารจัดการในรูปกลุ่มหรือถ้ามีกลุ่มพร้อมเพิ่มระดับเป็นการบริหารเครือข่าย และการจัดกิจกรรมจากพื้นฐานของหมู่บ้านเป็นการสร้างเป้าหมายของการเป็นต้นแบบ ซึ่งนอกจากการผ่านเกณฑ์การประเมินแล้ว ยังให้พิจารณาถึงความเข้มแข็งอื่นๆ เช่น ระบบบริหารจัดการ ชุมชนที่ชัดเจน สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้จริง ชุมชนมีลักษณะของความเข้มแข็งยั่งยืน มีกลุ่มองค์กรที่บริหารตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ทั่วถึง และมีแผนการขยายกิจกรรมเพิ่มขึ้น

(3) ลักษณะของกิจกรรมที่ดำเนินการในหมู่บ้านพออยู่พอกิน อยู่ดีกินดี และมั่งมีศรีสุข ดังนี้

1. หมู่บ้านระดับพออยู่พอกินผลที่ต้องการ คือ การดำเนินการเพื่อสร้างความเข้มแข็งทั้งระบบคิดและกิจกรรมเพื่อการพึ่งตนเองให้ได้ ประกอบด้วยกิจกรรมเพื่อลดรายจ่าย ส่งเสริมการออม ส่งเสริมการตลาดใช้พลังงาน การใช้พลังงานทางเลือกพลังงานทดแทน

การปรับปรุงคุณภาพวัสดุเหลือใช้เพื่อใช้ประโยชน์ การส่งเสริมความสัมพันธ์และการอนุรักษ์ประเพณี วัฒนธรรมในการช่วยเหลือกันทำงาน (การลงแขก) การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกัน การแก้ไข และฟื้นฟู ปัญหาจากสิ่งแวดล้อม

2. หมู่บ้านระดับอยู่ดีกินดี ผลที่ต้องการ คือ การขยาย ความเข้มแข็งที่เกิดจากครอบครัวหรือปัจเจกขยายไปสู่ความร่วมมือ สร้างพลังแบ่งปันช่วยเหลือเกื้อกูล ระหว่างกัน สร้างและพัฒนาระบบกลุ่มเพื่อยกระดับคุณค่าในชุมชน ประกอบด้วย กิจกรรมเพื่อสร้าง รายได้ การส่งเสริมการออมทรัพย์เพื่อการผลิต ส่งเสริมการแปรรูปผลิตภัณฑ์ การพัฒนากระบวนการ ผลิต การพัฒนาพลังงานทดแทน การพัฒนาแผนธุรกิจกลุ่มอาชีพ การเสริมสร้าง สวัสดิการชุมชน เช่น การปลูกต้นไม้ไว้ใช้ประโยชน์ในอนาคต เป็นต้น

1. หมู่บ้านระดับมั่งมีศรีสุข ผลที่ต้องการ คือ การสร้าง เครื่องมือในการสร้างมูลค่าและความร่วมมือการทำงานที่ยากและอาจมีการประสานความสัมพันธ์ ระหว่างกลุ่ม องค์กรอื่นๆ จากทั้งภายในหรือภายนอกหมู่บ้าน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนประกอบด้วย จัดให้มีการฝึกปฏิบัติ เพิ่มพูนความรู้ จากเครือข่ายที่มีประสบการณ์ ในการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะด้านการจัด สวัสดิการชุมชน กิจกรรมการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างทักษะด้านการอาชีพและเครือข่ายด้านอาชีพ กิจกรรม การเรียนรู้การบริหารจัดการเครือข่ายวิสาหกิจ เช่น กิจกรรมการบริหารจัดการหมู่บ้านท่องเที่ยวเชิง อนุรักษ์ เป็นต้น

(3.2.5) การสร้างระบบการบริหารจัดการชุมชน กลุ่มเป้าหมายเป็น ผู้นำชุมชน ผู้นำกลุ่มองค์กร สมาชิกกลุ่มและผู้แทนครอบครัวพัฒนา จำนวน 30 คน ระยะเวลา ดำเนินการ 1 วัน โดยดำเนินการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ สร้างความเข้าใจ ในขั้นตอนของระบบการบริหารจัดการพัฒนาหมู่บ้านที่เหมาะสมกับชุมชน ด้วยการกำหนดแนวทาง ทำงานให้เกิด การเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาหมู่บ้านของคนในชุมชน การเรียนรู้การดำเนินวิถีชีวิต ตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง การสร้าง สมานฉันท์สามัคคีของหมู่บ้าน และการป้องกันแก้ไขและฟื้นฟูปัญหาจากสิ่งแวดล้อม

(3.2.6) การจัดการความรู้และการเตรียมพร้อมเข้าสู่หมู่บ้านเศรษฐกิจ พอเพียงต้นแบบ โดยกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ผู้แทนครอบครัวพัฒนา ผู้แทนครอบครัวในหมู่บ้าน ทุกครอบครัว ผู้แทนกลุ่มต่างๆ เพื่อประเมินความอยู่เย็นเป็นสุขหรือความสุขมวลรวมของชุมชน (GVH) แบบมีส่วนร่วม มีระยะเวลาดำเนินการ 1 วัน ดังนี้

(1) วิธีการ จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการประเมินความอยู่เย็น เป็นสุขและจัดการความรู้วิธีการปฏิบัติการพัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1. กรรมการหมู่บ้านจัดการประชุมร่วมกับคณะทำงาน ตำบล ทำการประเมินระดับการพัฒนาของหมู่บ้านตามเกณฑ์ประเมินหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ

ตามประกาศของกระทรวงมหาดไทย 4 ด้าน 23 ตัวชี้วัด) และการประเมินความอยู่เย็นเป็นสุขแบบมีส่วนร่วม เป็นการประเมินหลังการพัฒนา ดำเนินการในช่วงเดือนกรกฎาคม – สิงหาคม คณะทำงานระดับอำเภอรับรองผลการประเมินจัดทำทะเบียนหมู่บ้าน คณะทำงานระดับจังหวัดรับรองผลจัดทำทะเบียนหมู่บ้าน โดยส่งผลการประเมินให้กรมการพัฒนาชุมชนทราบทั้งแบบรายงานการประเมินความสุขมวลรวมชุมชนแบบมีส่วนร่วม และข้อมูลหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ

2. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการสร้างความรู้เรื่องวิธีการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคคล พัฒนากลุ่ม พัฒนาเครือข่ายหรือกิจกรรมอื่นที่มีผลต่อการสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ จัดทำเอกสารความรู้อย่างน้อย 1 ฉบับ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุง พัฒนา และใช้เป็นชุดความรู้ในการขยายผล และฝึกอบรมการประจำจุดเรียนรู้ ศูนย์เรียนรู้ ให้พร้อมรับการศึกษาดูงานจากผู้สนใจ

3. การประเมินหมู่บ้านและการจัดทำทะเบียนข้อมูลหมู่บ้านในระดับต่างๆ ดังนี้

(3.1) ระดับหมู่บ้าน โดยคณะกรรมการหมู่บ้าน ผู้นำชุมชน สมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในหมู่บ้าน ผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมเวทีประชาคมในการประเมินผล

(3.2) ระดับตำบล โดยคณะทำงานระดับตำบลเป็นผู้ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลกิจกรรมการพัฒนาของหมู่บ้าน และจัดการประชุมประชาคมประเมินความรู้สึกร่วมกัน ด้วยดัชนีชี้วัดความอยู่เย็นเป็นสุขหรือความสุขมวลรวมของชุมชน โดยมีผู้บริหารท้องถิ่นกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน รับรองผลการประเมินความสุขมวลรวมของชุมชนในทุกครั้ง

(3.3) ระดับอำเภอ โดยคณะทำงานระดับอำเภอ เป็นผู้พิจารณารับรองผลการประเมินของแต่ละตำบล และจัดทำทะเบียนข้อมูลหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบส่งให้จังหวัด

(3.4) ระดับจังหวัด มีการรวบรวมจัดทำทะเบียนข้อมูลหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบที่อำเภอรับรองแล้ว ส่งข้อมูลให้กรมการพัฒนาชุมชนรวบรวมเป็นระดับประเทศประเทศต่อไป

### 3.3.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างขีดความสามารถการบริหารงานชุมชน

- 1) เป้าประสงค์ คือ ชุมชนมีขีดความสามารถในการบริหารจัดการแบบบูรณาการ
- 2) ตัวชี้วัด ได้แก่

(1) ร้อยละของความเชื่อมั่นข้อมูลพื้นฐานการพัฒนาชุมชนที่มีคุณภาพ

เชื่อถือได้

- คุณภาพชีวิต
- ตามเกณฑ์ที่กำหนด
- อย่างมีประสิทธิภาพ
- ยังไม่สมบูรณ์แบบ)
- (2) จำนวนสะสมของหมู่บ้านต้นแบบการจัดการสารสนเทศเพื่อการพัฒนา
  - (3) ร้อยละของจำนวนผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ที่สามารถบริหารจัดการชุมชน
  - (4) ร้อยละของเครือข่ายมีความสามารถแก้ไขปัญหาของชุมชนได้
  - (5) ร้อยละของหมู่บ้านที่มีและใช้แผนชุมชนในการบริหารจัดการชุมชนได้
  - (6) จำนวนศูนย์เรียนรู้ชุมชนที่เป็นศูนย์เรียนรู้สมบูรณ์แบบ (มี 904 ศูนย์ แต่

### 3) กลยุทธ์ ได้แก่

- (1) บริหารจัดการข้อมูลเพื่อการพัฒนาชนบทไทย
  - (2) เพิ่มขีดความสามารถผู้นำ องค์กร เครือข่าย
  - (3) ขับเคลื่อนและบูรณาการแผนชุมชนสู่การปฏิบัติ
  - (4) ส่งเสริมการบริหารจัดการความรู้ของชุมชน
- 4) โครงการหรือกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่
- (1) หมู่บ้านต้นแบบการจัดการสารสนเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต
  - (2) นำเสนอข้อมูลเชิงนโยบายแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในชนบท
  - (3) พัฒนาระบบการบริหารข้อมูลเพื่อพัฒนาชนบทไทย
  - (4) การนำเสนอระเบียบวาระแห่งชาติเรื่องคุณภาพชีวิตของคนไทย
  - (5) จัดตั้งสถาบันการพัฒนาผู้นำชุมชน (องค์การมหาชน)
  - (6) พัฒนาหลักสูตรผู้นำชุมชน องค์กร และเครือข่าย
  - (7) รวมพลังเครือข่ายพัฒนาชุมชนระดับชาติและภาคีการพัฒนาชุมชนระหว่างประเทศ

### 3.3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์

- 1) เป้าประสงค์ คือ ภูมิปัญญาท้องถิ่นยกระดับไปสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์
  - 2) ตัวชี้วัด ได้แก่
    - (1) ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชนเฉลี่ย 3 ปี
    - (2) ร้อยละสะสมชุมชนที่มีการอนุรักษ์และสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่น
- ย้อนหลัง

(3) ร้อยละสะสมของผลิตภัณฑ์ชุมชน ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพได้  
มาตรฐาน

3) กลยุทธ์ ได้แก่

- (1) พัฒนาผู้ผลิต ผู้ประกอบการ และการตลาด
- (2) ส่งเสริมการสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่นเผยแพร่สู่เวทีโลก
- (3) พัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม

4) โครงการหรือกิจกรรมสำคัญ ได้แก่

(1) ศูนย์บริการส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก (ศูนย์บริการส่งเสริมเศรษฐกิจ  
ชุมชนครบวงจร)

- (2) ส่งเสริมและพัฒนาผู้ผลิต ผู้ประกอบการ OTOP
- (3) เสริมสร้างความเข้มแข็งแก่เครือข่ายองค์ความรู้ (Knowledge-Based

OTOP : KBO)

- (4) พัฒนาศักยภาพกลุ่มผู้ผลิตชุมชนด้านการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์

(Quality Control : QC)

- (5) โครงการพัฒนาหมู่บ้าน OTOP เพื่อการท่องเที่ยว
- (6) พัฒนาสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ OTOP (Creative OTOP)
- (7) ส่งเสริมและพัฒนาคลังภูมิปัญญาท้องถิ่น
- (8) พัฒนาเยาวชนเพื่อการอนุรักษ์และสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่น
- (9) พัฒนาศักยภาพเครือข่าย OTOP
- (10) พัฒนาศักยภาพกลุ่มผู้ผลิตชุมชนเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่

กระบวนการจดสิทธิบัตรทรัพย์สินทางปัญญา

- (11) การพัฒนาศักยภาพผู้ผลิต ผู้ประกอบการ OTOP ด้านการพัฒนา

ผลิตภัณฑ์

- (12) ส่งเสริมช่องทางการตลาด จัดศูนย์แสดง จำหน่าย และกระจายสินค้า

หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP)

### 3.3.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างธรรมาภิบาลและความมั่นคงของทุนชุมชน

- 1) เป้าประสงค์ คือ ชุมชนมีธรรมาภิบาลและความมั่นคง
- 2) ตัวชี้วัด ได้แก่

- (1) ร้อยละสะสมของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตที่มีการจัดสวัสดิการชุมชน
- (2) จำนวนสะสมของชุมชนที่ใช้ฐานข้อมูลและทุนชุมชนแก้ไขปัญหาและใช้

ประโยชน์ในชุมชน

## 3) กลยุทธ์ ได้แก่

- (1) ส่งเสริมธรรมาภิบาลของกองทุนชุมชน
- (2) พัฒนาทุนชุมชนให้มั่นคงสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์

## 4) โครงการหรือกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่

- (1) ส่งเสริมการแก้ไขปัญหากองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองให้ดำเนินงาน

ตามหลักธรรมาภิบาล

(2) ส่งเสริมกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในการพัฒนาอาชีพสร้างสวัสดิการ  
การแก้หนี้ในระบบ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน

- (3) ส่งเสริมการจัดตั้งสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน
- (4) ส่งเสริมการบริหารจัดการกองทุนชุมชนด้วยธรรมาภิบาล
- (5) พัฒนาระบบบริหารจัดการกองทุนชุมชน
- (6) ส่งเสริมการบริหารจัดการทุนชุมชนเพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชน
- (7) พัฒนาฐานข้อมูลทุนชุมชนเพื่อการพัฒนา
- (8) สร้างความร่วมมือในการพัฒนาทุนชุมชนกับภาคีเครือข่าย

### 3.3.5 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เสริมสร้างองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง

- 1) เป้าประสงค์ คือ องค์กรมีสมรรถนะสูงเกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน
- 2) ตัวชี้วัด ได้แก่

- (1) ได้รางวัลจากระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
- (2) ร้อยละของการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตาม PA
- (3) ร้อยละของบุคลากรมีความพึงพอใจต่อระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของ

องค์กร

- (4) ร้อยละของบุคลากรมีความพึงพอใจและมีความสุขในการปฏิบัติงาน
- (5) มีระบบฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์
- (6) จำนวนเรื่องที่ผู้บริหารมีความพึงพอใจต่อระบบสารสนเทศเพื่อการ

ตัดสินใจ

- (7) ร้อยละของประชาชนที่ให้การยอมรับในผลงานของกรมการพัฒนาชุมชน

## 3) กลยุทธ์ ได้แก่

- (1) พัฒนาองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง : องค์กรแห่งการพัฒนาเครือข่าย

การพัฒนาชุมชน



- ยุทธศาสตร์
- (2) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหาร
  - (3) บริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะองค์กร
  - (4) เสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร
- 4) โครงการหรือกิจกรรมที่สำคัญ ได้แก่
- (1) พัฒนาศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนสู่สถาบันแห่งความเป็นเลิศเฉพาะด้าน เช่น สถาบันพัฒนาผู้นำชุมชนและเครือข่าย
  - (2) พัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ PMQA สู่องค์กรระดับก้าวหน้า
  - (3) พัฒนาช่องทางสื่อสารและประชุมวิชาการประจำปีว่าด้วยการพัฒนาชุมชน
  - (4) สร้างระบบที่ปรึกษาชุมชน พัฒนาระบบพี่เลี้ยงชุมชน ก้าวไปสู่ผู้บริหารจัดการชุมชน
  - (5) พัฒนาความสามารถในการสร้างเครือข่ายการทำงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชน และผู้นำชุมชน
  - (6) การสร้างระบบสวัสดิการให้กับข้าราชการ
  - (7) พัฒนาระบบเชื่อมโยงเครือข่ายและการสื่อสารผ่านระบบเครือข่าย
  - (8) พัฒนาระบบให้บริการด้านรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์และการเชื่อมโยงข้อมูลภาครัฐ
  - (9) การพัฒนาคัดล้างข้อมูลเพื่อการบริหารยุทธศาสตร์
  - (10) พัฒนาสถาบันการพัฒนาชุมชน และหลักสูตรด้านการพัฒนาชุมชน ให้บุคลากรด้านการพัฒนาชุมชนของทุกหน่วยงานได้เข้าศึกษา
  - (11) การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการสถาบันแห่งความเป็นเลิศในงานพัฒนาชุมชน
  - (12) การสร้างและพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาชุมชน
  - (13) สร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้า และผู้กำหนดนโยบาย

### 3.4 ปัจจัยความสำเร็จและกิจกรรมสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน

3.4.1 ปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน เป็นปัจจัยสนับสนุนให้ยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน โดย สรยุทธ จันสุข (2553 ก) ได้ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน เพื่อให้หน่วยงานของกรมการพัฒนา

ชุมชนดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชนให้บรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนด โดยรวบรวมข้อมูลปัจจัยสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน จากบุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนที่ปฏิบัติหน้าที่ในสังกัดสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด จำนวน 48 จังหวัด หาความสัมพันธ์ของปัจจัยหลักกับปัจจัยย่อยภายในกลุ่ม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการศึกษาทำให้มีปัจจัยสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชนจำนวน 29 ปัจจัยย่อย ภายใต้อายุ 4 ปัจจัยหลัก ดังนี้

1) ปัจจัยหลักด้านคุณลักษณะบุคลากร มี 10 ปัจจัยย่อย ได้แก่ มีจิตสำนึกและจริงจังต่อการทำงาน บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์เป็นนักประสานงานที่ดี พร้อมรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ดี มีความรู้และก้าวทันเทคโนโลยีปัจจุบัน มีทักษะการคิดเชิงระบบ มีทักษะการวิเคราะห์กระบวนการงาน มีการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับจังหวัดหรืออำเภอมีความรับผิดชอบต่อนโยบายที่ ผู้บริหารระดับมีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน และมีค่านิยมและจรรยาบรรณในการทำงานของบุคลากร

2) ปัจจัยหลักด้านการมีส่วนร่วมจากภาคีเครือข่าย มี 4 ปัจจัยย่อย ได้แก่ องค์กรและเครือข่ายของชุมชนมีความเข้มแข็ง เครือข่ายชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมงานพัฒนาชุมชน บุคลากรภายนอกให้ความร่วมมือกิจกรรมของหน่วยงาน และผู้นำชุมชนและองค์กรมีสำนึกรับผิดชอบต่องานสาธารณะ

3) ปัจจัยหลักด้านข้อมูล เครื่องมือ และการประสานงบประมาณ มี 6 ปัจจัยย่อย ได้แก่ ฐานข้อมูลมีความถูกต้องเป็นจริงและครบถ้วน ระบบการจัดการประชุมทางไกลมีประสิทธิภาพ คู่มือเอกสารและแนวทางการปฏิบัติงานชัดเจน ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากจังหวัดหรือหน่วยงานท้องถิ่น การจัดสรรงบประมาณให้จังหวัดทันต่อสถานการณ์ และเครื่องมือและอุปกรณ์การทำงานทันสมัย

4) ปัจจัยหลักด้านทิศทางการทำงานมี 4 ปัจจัยย่อย ได้แก่ เป้าหมายการดำเนินงานมีความชัดเจน ยุทธศาสตร์ของกรมการพัฒนาชุมชนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์จังหวัด นโยบายของกรมการพัฒนาชุมชนมีระยะเวลาต่อเนื่องเพียงพอต่อการทำงาน และระบบการทำงานแบบบูรณาการ

**3.4.2 กิจกรรมสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน** เป็นกิจกรรมที่มีทั้งที่ใช้งบประมาณและไม่ใช้งบประมาณ โดย สรยุทธ จันสุข (2553 ข) ได้ศึกษากิจกรรมสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน โดยรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนที่ปฏิบัติหน้าที่ในสังกัดสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดทุกจังหวัด ทั้งโครงการที่ใช้งบประมาณและโครงการที่ไม่ใช้งบประมาณ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผล

การศึกษากิจกรรมสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน มีกิจกรรมจำนวน 48 กิจกรรม ภายใต้ 10 กลุ่มกิจกรรม และได้ใช้คำย่อเป็นภาษาอังกฤษว่า PITHANDCEF ได้แก่

1) การวางแผนระบบงาน (Planning) มี 6 กิจกรรม ได้แก่ การทบทวน SWOT ขององค์กร การจัดทำ Roadmap และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ การจัดทำยุทธศาสตร์สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดหรืออำเภอ แบบมีส่วนร่วม จัดทำแผนปฏิบัติการ 4 ปี ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด การจัดทำแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน และจัดทำแผนการควบคุมงาน

2) การบริหารจัดการภายในองค์กร (Internal management) มี 5 กิจกรรม ได้แก่ การปรับภารกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ปรับปรุงอัตรากำลังบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พัฒนารูปแบบการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

3) การสื่อสารถ่ายทอดงาน (Transfer) มี 6 กิจกรรม ได้แก่ การประชุมมอบนโยบายระดับกรมและจังหวัด การถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามพันธกิจ การประชาสัมพันธ์กิจกรรมผ่านสื่อมวลชน การประชุมเจ้าหน้าที่ประจำเดือน การพูดคุยตอนเช้า (Morning talk) และการประชุมเฉพาะผู้รับผิดชอบ KPI หรือ PA หรือ IPA หรืออื่นๆ

4) การพัฒนาบุคลากร (Human resource development) มี 7 กิจกรรม ได้แก่ วิทยากรขับเคลื่อนกิจกรรม ฐานของจริงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพบุคลากรในด้านการบริหารยุทธศาสตร์ เพิ่มทักษะบุคลากรด้านเทคโนโลยี การสอนแนะนำและร่วมดำเนินการ สร้างพัฒนากรให้เป็นแนวหน้างานพัฒนาชุมชน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน

5) การสร้างแรงจูงใจ (Attracting) มี 3 กิจกรรม ได้แก่ สร้างแรงจูงใจเจ้าหน้าที่และเครือข่าย การประกวดผลงานให้รางวัลจูงใจ และการจัดทำโครงการนักพัฒนาดีเด่น

6) การสร้างเครือข่ายงาน (Networking) มี 2 กิจกรรม ได้แก่ การส่งเสริมองค์กรท้องถิ่นให้สนใจงานพัฒนาชุมชน และเสริมสร้างศักยภาพความเข้มแข็งของผู้นำและอาสาพัฒนาชุมชน

7) การกระจายงาน (Distribution) มี 7 กิจกรรม ได้แก่ จัดเขตพื้นที่ให้เหมาะสมกับกิจกรรม จัดทำ MOU กับหน่วยงานสนับสนุน การแจ้งตัวชี้วัดให้อำเภอรับผิดชอบ จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ การดำเนินกิจกรรมตามที่กำหนด จัดทำคำสั่งแต่งตั้งทีมยุทธศาสตร์ของจังหวัดและอำเภอ และการจัดตั้งทีมนักวิชาการสนับสนุนระดับจังหวัดและระดับอำเภอ

8) การสร้างสรรค์โครงการ (Creation project) มี 2 กิจกรรม ได้แก่ การริเริ่มสร้างสรรค์โครงการ และจัดทำโครงการดาวเด่นของจังหวัด

9) การประเมินและติดตามผลงาน (Evaluation and monitoring) มี 6 กิจกรรม ได้แก่ การติดตามงานและสนับสนุนกิจกรรมที่ต่อเนื่อง การประเมินผลการดำเนินงานที่นำไปใช้

ประโยชน์ได้ การรายงานผลการดำเนินงาน การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้าประเมินกิจกรรม การจัดทำหลักฐานเชิงประจักษ์ และตรวจสอบระบบการดำเนินงานประจำเดือน

10) การสรุปผลงาน (Finality) มี 4 กิจกรรม ได้แก่ การสรุปบทบทวนผลงานที่ผ่านมา การจัดการความรู้บุคลากร การถอดบทเรียน และการรับรองมาตรฐานแผนชุมชน

## 4. ข้อมูลการปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของจังหวัดราชบุรี

**4.1.1 ประวัติความเป็นมา** จากหลักฐานทางโบราณคดีที่ได้ค้นพบทำให้เชื่อได้ว่ามีผู้คนตั้งถิ่นฐานอยู่มาตั้งแต่ยุคหินกลาง อายุประมาณ 10,000 ปีมาแล้ว จนถึงยุคหินใหม่ แต่หลักฐานเกี่ยวกับการสร้างบ้านแปงเมืองนั้น ได้ปรากฏหลักฐานแน่ชัดในสมัยทวารวดี หลังจากที่ค้นพบเมืองโบราณสมัยทวารวดีที่ตำบลลุมพุก อำเภอเมืองราชบุรี ซึ่งสันนิษฐานว่าตั้งเป็นเมืองขึ้นในพุทธศตวรรษที่ 12 - 13 และสันนิษฐานว่าในพุทธศตวรรษที่ 15 - 17 นี้ เมืองราชบุรี บริเวณฝั่งขวาของแม่น้ำแม่กลอง ที่ตั้งเมืองปัจจุบันได้ปรากฏหลักฐานการตั้งเมืองขึ้นอีกแห่งหนึ่ง จากชุมชนท่าเรือสินค้าสำเภาจากต่างประเทศ ถึงปัจจุบัน โดยมีพระปรากฏวัดมหาธาตุวรวิหาร เป็นประธานอยู่กลางเมือง และคงความเป็นเมืองราชบุรีตลอดมาจนถึงปัจจุบัน ในสมัยสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชและพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช ได้ยกกองทัพมารับศึกพม่า ในเขตจังหวัดราชบุรีหลายครั้ง ต่อมา พ.ศ. 2360 ในสมัยพระบาทสมเด็จพระพุทธเลิศหล้านภาลัยได้โปรดเกล้าฯ ให้สร้างกำแพงเมืองใหม่ทางฝั่งซ้ายของแม่น้ำแม่กลองอันเป็นที่ตั้งกรมการทหารช่างในปัจจุบันด้วยเหตุผลในการรับศึกพม่า โดยเป็นการย้ายเฉพาะที่ทำการของทางราชการเท่านั้น แต่ประชาชนยังตั้งอาคารบ้านเรือนอยู่ที่เดิมทางฝั่งขวาของแม่น้ำแม่กลองตลอดมาจนถึงปัจจุบัน ครั้นถึงสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวใน พ.ศ. 2437 ได้ทรงเปลี่ยนการปกครองส่วนภูมิภาคโดยรวมหัวเมืองต่างๆ ที่อยู่ใกล้ชิด ตั้งขึ้นเป็นมณฑล และได้รวมเมืองราชบุรี เมืองกาญจนบุรี เมืองสมุทรสงคราม เมืองเพชรบุรี เมืองปราณบุรี เมืองประจวบคีรีขันธ์ รวม 6 เมือง ตั้งขึ้นเป็นมณฑลราชบุรี ตั้งศาลว่าการมณฑล ณ เมืองราชบุรี ทางฝั่งขวาของแม่น้ำแม่กลอง (ปัจจุบันคืออาคารพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติราชบุรี) ต่อมาใน พ.ศ. 2440 ได้ย้ายที่บัญชาการเมืองราชบุรีจากฝั่งซ้ายกลับมาตั้งรวมอยู่แห่งเดียวกับศาลว่าการมณฑลราชบุรี กระทั่งถึง พ.ศ. 2476 ได้มีการยกเลิกการปกครองแบบมณฑลเทศาภิบาลทั้งหมด มณฑลราชบุรีจึงถูกยกเลิกและคงฐานะเป็นจังหวัดราชบุรีถึงปัจจุบัน

**4.1.2 สภาพทั่วไปของจังหวัดราชบุรี** จังหวัดราชบุรีตั้งอยู่ในภาคกลางด้านทิศตะวันตก มีพื้นที่ชายแดนติดกับประเทศพม่า โดยมีเทือกเขาตะนาวศรีเป็นแนวพรมแดนสันปันน้ำ ระยะความยาว 73 กิโลเมตร ชุมชนเมืองราชบุรีอยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร 100 กิโลเมตร มีแม่น้ำแม่กลอง

ไหลผ่านในเขตจังหวัดราชบุรีประมาณ 67 กิโลเมตร มีพื้นที่จังหวัด 5,196.462 ตารางกิโลเมตรหรือ 3,247,789 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 11.27 ของเนื้อที่ภาคตะวันตก 8 จังหวัด มีอาณาเขตติดต่อกับพื้นที่ใกล้เคียง โดย ทิศเหนือติดต่อกับจังหวัดกาญจนบุรี ทิศใต้ติดต่อกับจังหวัดเพชรบุรี ทิศตะวันออกติดต่อกับจังหวัดนครปฐม สมุทรสาคร และสมุทรสงคราม และทิศตะวันตกติดต่อกับสหภาพพม่า แบ่งเขตการปกครองออกเป็นจำนวน 842 หมู่บ้าน 10 อำเภอ ได้แก่

- 1) อำเภอเมืองราชบุรี
- 2) อำเภอบ้านโป่ง
- 3) อำเภอดำเนินสะดวก
- 4) อำเภอวัดเพลง
- 5) อำเภอบางแพ
- 6) อำเภอโพธาราม
- 7) อำเภอปากท่อ
- 8) อำเภोजอมบึง
- 9) อำเภอสวนผึ้ง
- 10) อำเภอบ้านคา

**4.1.3 สภาพภูมิอากาศและภูมิประเทศ** ลักษณะภูมิอากาศจังหวัดราชบุรี ตั้งอยู่ในเขตที่ได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ แต่เนื่องจากมีเทือกเขาตะนาวศรีกั้นอยู่จึงทำให้ได้รับลมมรสุมจากมหาสมุทรอินเดียและทะเล อันดามัน ไม่เต็มที่จึงมีฝนตกน้อยในพื้นที่อำเภอที่ติดกับเทือกเขาตะนาวศรี ได้แก่ อำเภอสวนผึ้ง อำเภอบ้านคา และอำเภोजอมบึง ฝนส่วนใหญ่จะถูกพัดเลยไปตกในแถบลุ่มแม่น้ำแม่กลอง และด้านตะวันออกของพื้นที่จังหวัด อุณหภูมิอยู่ระหว่าง 21 - 38 องศาเซลเซียส แต่ในฤดูหนาวบริเวณเชิงเขาหรือหุบเขาในพื้นที่อำเภอสวนผึ้ง และอำเภอบ้านคาจะมีสภาพอากาศหนาว ในส่วนของสภาพภูมิประเทศของจังหวัดราชบุรี แบ่งได้เป็น 4 ลักษณะ ได้แก่

1) พื้นที่ภูเขาสูง ได้แก่บริเวณชายแดนด้านตะวันตกติดกับสหภาพพม่า และเขตแดนด้านใต้ติดกับจังหวัดเพชรบุรี มีสภาพเป็นเทือกเขาสูง อุดมด้วยป่าดิบเขา ป่าเบญจพรรณ ป่าเต็งรัง และป่าไผ่ ในระดับความสูง ตั้งแต่ 200 - 1,100 เมตร ในเขตอำเภอสวนผึ้ง อำเภอบ้านคา และอำเภอปากท่อด้านตะวันตก

2) พื้นที่ราบสูง ได้แก่บริเวณถัดจากบริเวณเทือกเขามาทางด้านตะวันออก จนถึงตอนกลางของพื้นที่จังหวัด มีลักษณะเป็นที่ราบสูง และที่เนินลอนลาด มีแม่น้ำภาชี และลำห้วยสาขาเป็นสายน้ำหลัก สภาพเนื้อดินเป็นดินปนทรายมีการชะล้างพังทลายของหน้าดินค่อนข้างสูงถึงปานกลาง อยู่ในเขตอำเภอสวนผึ้ง อำเภอบ้านคา อำเภोजอมบึง และด้านตะวันตกของอำเภอปากท่อ อำเภอเมืองราชบุรี อำเภอโพธาราม และอำเภอบ้านโป่ง



3) พื้นที่ราบลุ่ม ได้แก่บริเวณสองฝั่งแม่น้ำแม่กลอง และด้านตะวันออกของจังหวัด เนื้อดินเป็นดินร่วนและดินร่วนปนดินเหนียวมีความอุดมสมบูรณ์ มีระบบชลประทานแม่กลองใหญ่ครอบคลุมทั่วพื้นที่ ได้แก่ บริเวณเขตอำเภอบ้านโป่ง อำเภอโพธาราม อำเภอบางแพ อำเภอเมืองราชบุรี และอำเภอปากท่อ

4) พื้นที่ราบลุ่มต่ำ ได้แก่บริเวณตอนปลายของแม่น้ำแม่กลองที่เชื่อมต่อกับจังหวัดสมุทรสงคราม อยู่สูงจากระดับน้ำทะเลปานกลางเพียง 1 - 2 เมตร ดินมีความสมบูรณ์ เหมาะแก่การทำสวนผักผลไม้

#### 4.2 สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดราชบุรีและสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอในพื้นที่

4.2.1 โครงสร้างของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดราชบุรี ตามคำสั่งที่ 142 / 2552 เรื่อง การมอบหมาย ความรับผิดชอบ เพื่อการจัดโครงสร้างของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด ซึ่งสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดราชบุรี มีโครงสร้าง และแบ่งหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1) อำนาจหน้าที่ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาชุมชนของจังหวัด ดำเนินการและประสานงานเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนในจังหวัด กำหนด กำกับดูแล ให้คำแนะนำและสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ และปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2) ให้แบ่งงานสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดออกเป็น 3 กลุ่มงาน 1 ฝ่าย ดังนี้

- (1) กลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาชุมชน
- (2) กลุ่มงานส่งเสริมการพัฒนาชุมชน
- (3) กลุ่มงานสารสนเทศการพัฒนาชุมชน
- (4) ฝ่ายอำนวยการ

3) ให้พัฒนาการจังหวัดเป็นหัวหน้าสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด มีอำนาจในการบังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดและสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอในพื้นที่

4.2.2 สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและการบริหารการพัฒนาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย เพื่อเป็นหน่วยปฏิบัติการขับเคลื่อนภารกิจของกรมการพัฒนาชุมชนให้เป็นรูปธรรม ประกอบด้วย 10 หน่วยงาน ดังนี้

- 1) สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอเมืองราชบุรี
- 2) สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอบ้านโป่ง
- 3) สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอดำเนินสะดวก
- 4) สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอวัดเพลง



- 5) สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอบางแพ
- 6) สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอโพธาราม
- 7) สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอปากท่อ
- 8) สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอจอมบึง
- 9) สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอสวนผึ้ง
- 10) สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอบ้านคา

4.2.3 **แผนผังโครงสร้างของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดราชบุรี และสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ** สามารถเขียนเป็นโครงสร้างสำนักงาน ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แผนผังโครงสร้างสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดราชบุรี

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**สุปัญญา เสนะวิณิน (2546)** ได้ศึกษาผู้นำกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง จากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะประธานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองของชุมชนเป็นผู้มีบทบาทและมีอิทธิพลสำคัญในการเชิญชวน จูงใจ โน้มน้าวให้ประชาชนในชุมชนเข้าร่วมและสมัครเป็นสมาชิกกองทุน ซึ่งต้องอาศัยคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำในด้านต่างๆ ได้แก่ การศึกษาประสบการณ์ บุคลิกภาพ ฐานะทางเศรษฐกิจ ภาวะผู้นำ เทคนิคการจูงใจและการบริหารจัดการ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนในชุมชน ประชาชนจึงเกิดศรัทธา ความเชื่อมั่นและเข้ามามีส่วนร่วม สำหรับลักษณะการมีส่วนร่วมของสมาชิกกองทุนนั้น จะต้องมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น โดยร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับประโยชน์ และร่วมตรวจสอบเพื่อความสำเร็จในการดำเนินการจัดตั้งกองทุนได้ตามวัตถุประสงค์ และมีเงินทุนหมุนเวียนภายในชุมชนเพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนของประชาชนในท้องถิ่นและชุมชนได้ การค้นหาคุณลักษณะผู้นำและการมีส่วนร่วมของกองทุนที่มีสมาชิกมากกับการที่มีทุนน้อย ผู้นำกองทุนมีคุณลักษณะและมีกระบวนการในการบริหารมีคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละกลุ่มและบุคคล กองทุนที่มีสมาชิกน้อยมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาด้วยการศึกษาปัญหาที่แท้จริงของสมาชิกและใช้ประชาชนในแต่ละชุมชนและขอกู้ยืมเงินกองทุนเพื่อนำเงินไปประกอบอาชีพสร้างงาน เพื่อสร้างรายได้ หรือเพื่อแก้ไขปัญหาในกรณีมีความจำเป็นเร่งด่วน โดยผู้นำกองทุนจะเป็นผู้ชักจูงและโน้มน้าวประชาชนในชุมชนให้เข้าสมัครเป็นสมาชิกและมีส่วนร่วม

**นนทพัฒน์ สิงห์ประยูร (2548)** ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติดไปปฏิบัติในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ตัวแปรทุกตัว คือ ความชัดเจนของนโยบาย ทรัพยากร ทักษะคิดของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ การประสานงานและสื่อสารระหว่างหน่วยงานราชการต่างๆ การสนับสนุนทางการเมือง การมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลของการนำนโยบายการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติดไปปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

**โสฬส ศิริไสย์ และคณะ (2548)** ได้ศึกษาผลการแปลงยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาความยากจนสู่การปฏิบัติใน 4 ภูมิภาค พบว่า การจัดทำแผนชุมชนเป็นกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน เข้ามาร่วมคิดร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมกำหนดแนวทางพัฒนาชุมชนตามความต้องการของคนในชุมชน โดยมีการพบปะพูดคุยเป็นประจำและต่อเนื่อง ซึ่งคนในชุมชนได้ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระปราศจากความครอบงำจากส่วนราชการ แต่ส่วนราชการสามารถเข้าร่วมจัดการความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อคนในชุมชน และแผนชุมชนที่ทำได้มีความเชื่อมโยง นโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและนโยบายของรัฐบาล

**นิสากร เพ็องฟู (2551)** ได้ศึกษาแนวทางส่งเสริมความเข้มแข็งของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในเขตพื้นที่ตำบลกรูด อำเภอพุนพิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า ความไม่เข้มแข็งของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเกิดจากความไม่ชัดเจนของระเบียบ สมาชิกไม่มีส่วนร่วม ค่านิยมของคณะกรรมการและสมาชิกไม่เหมาะสม รวมไปถึงการริเริ่มจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตที่เร็วไป

**วรกานต์ ชาญธีรวัฒนา (2551)** ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายกองทุนหมู่บ้านไปปฏิบัติในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี พบว่า ปัจจัยการมีส่วนร่วมของประชาชน ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติ และปัจจัยด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ มีอิทธิพลตรงต่อความสำเร็จของการนำนโยบายกองทุนหมู่บ้านไปปฏิบัติ และปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน พร้อมกับปัจจัยด้านทรัพยากร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยส่งผ่านปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติ นอกจากนี้ปัจจัยด้านลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ และปัจจัยด้านทรัพยากร มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยด้านการสื่อสารภายในและระหว่างองค์กร ขณะที่ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารภายในระหว่างองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ สรุปได้ว่าการนำนโยบายกองทุนหมู่บ้านไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้น จะต้องให้ความสำคัญต่อบ้างทั้ง 3 ประการ ได้แก่ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติ และปัจจัยด้านลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

**พงศกร ธวัชชัยวิรุทธ์ (2552)** ได้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ตำบลไผ่หลวง และตำบลวังหลุม อำเภอตะพานหิน จังหวัดพิจิตร พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต มี 8 ประการ คือ การวางแผนกลุ่ม การดำเนินงานกิจกรรม การบริหารจัดการ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม การแก้ไขปัญหา ความขัดแย้ง จำนวนสมาชิก และเงินจากการสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต และพบว่าคณะกรรมการที่มีประสบการณ์การทำงานมากจะบริหารจัดการกลุ่มได้ดีกว่าประสบการณ์การทำงานน้อย

**ชุติมา นวมทอง (2553)** ได้ศึกษาแบบอย่างในการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ตำบลบ้านสระ อำเภอสามชุก จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตตำบลบ้านสระ มีการดำเนินงานที่ได้มาตรฐาน กล่าวคือ 1) มีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่แสดงถึงการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีการแบ่งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน มีการกำหนดกฎระเบียบและถือปฏิบัติร่วมกัน สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ของกิจกรรมกลุ่ม 2) ด้านการบริหารเงินทุนและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการดำเนินงาน การจัดทำหลักฐานทางการเงินของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตเป็นปัจจุบัน 3) มีการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร มีการเสริมสร้างการเรียนรู้จัดกิจกรรมร่วมกับกลุ่มหรือองค์กรอื่น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของสมาชิกกลุ่มและชุมชนอย่างต่อเนื่อง สามารถพัฒนาไปสู่สถาบันการเงินชุมชนตำบลบ้านสระ

4) มีการแบ่งปันผลประโยชน์ต่อสมาชิกและชุมชนอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม และตอบสนองความต้องการตามระเบียบเรื่องการจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกและชุมชน สมาชิกมีความพึงพอใจในการแก้ไขปัญหาของกลุ่ม และ 5) มีการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก โดยได้รับสนับสนุนจากภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งความร่วมมือร่วมใจกันของคนในชุมชน ซึ่งเป็นปัจจัยเสริมที่ทำให้กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านสระประสพผลสำเร็จ

กาญจนา วัฒนสุนทร และคณะ (2553) ได้ศึกษาประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2551 – 2554) ช่วงสองปีครึ่ง ของกรมการพัฒนาชุมชน พบว่าประชาชนมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของกรมการพัฒนาชุมชนอยู่ในระดับมาก โดยเสนอแนะให้กรมการพัฒนาชุมชนควรปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผน การกำหนดตัวชี้วัด การวัดและประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดให้เหมาะสมกับหลักการพัฒนาชุมชน วิเคราะห์ความแตกต่างของคุณภาพการดำเนินงานระหว่างพื้นที่ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงบูรณาการ ในด้านการพัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง กรมการพัฒนาชุมชนควรให้ความรู้ ความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อปลูกจิตสำนึก สร้างวินัยการดำเนินชีวิตตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กระตุ้นให้ประชาชนวิเคราะห์ความต้องการและปัญหาของตนเองในแนวทางการพัฒนาตนเอง

กาญจนา วัฒนสุนทร และคณะ (2555) ได้ศึกษาประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2551 – 2554) ของกรมการพัฒนาชุมชน พบว่า การดำเนินงานของกรมการพัฒนาชุมชนบรรลุผลตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี โดยผลการดำเนินงานที่ทั้งที่สูงกว่าเป้าหมาย เป็นไปตามเป้าหมาย และต่ำกว่าเกณฑ์เล็กน้อย โดยโครงการพัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ ควรส่งเสริมให้ประชาชนจัดทำบัญชีครัวเรือน การลดรายจ่าย เสริมรายได้ การออม ปลูกผักสวนครัว ทำของใช้เอง คนในชุมชนที่มีการออม มีการหารายได้จากอาชีพเสริม มีความสามัคคีในครัวเรือน มีกิจกรรมการรวมกลุ่ม ประชาชนในชุมชนจะมีรายได้เพิ่มขึ้น ทำให้เกิดกลุ่มองค์กรที่เข้มแข็ง ชุมชนมีการจัดสวัสดิการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของตนให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นรากฐานในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนให้ดีขึ้น กิจกรรมที่ควรส่งเสริมชุมชน เป็นการพัฒนาอาชีพด้านรายได้ของชุมชน จัดสรรงบประมาณให้ชุมชนมีการพัฒนาศูนย์สาธิตการตลาด เสริมการให้ความรู้ในการป้องกันต่อต้านยาเสพติดด้วยการสร้างชุมชนเข้มแข็ง และทำแผนชุมชน

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ทราบปัญหาเพื่อนำไปกำหนดแนวทางการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

6.2 ทราบแนวทางแก้ไขปัญหาที่สำคัญโดยสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติ จึงได้ศึกษาวิธีดำเนินการวิจัยในรายละเอียดของประเด็น ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 268 คน แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย

**1.1.1 ประชากรผู้ปฏิบัติการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี** ประกอบด้วย ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดราชบุรี และสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอในพื้นที่จังหวัดราชบุรี จำนวน 74 คน

**1.1.2 ประชากรผู้รับบริการจากการดำเนินงานโครงการกองทุนแม่ของแผ่นดิน** มีจำนวน 142 แห่ง เป็นคณะกรรมการกองทุนแม่ของแผ่นดินแห่งละ 1 คน มีประชากรจำนวน 142 คน

**1.1.3 ประชากรผู้รับบริการจากการดำเนินงานโครงการแก้ไขปัญหาครัวเรือนยากจนแบบบูรณาการ** มีจำนวน 12 ครัวเรือ เป็นตัวแทนของครัวเรือเป้าหมายแห่งละ 1 คน มีประชากรจำนวน 12 คน



### 1.1.4 ประชากรผู้รับบริการจากการดำเนินงานโครงการพัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจ

พอเพียง มีจำนวน 40 แห่ง เป็นผู้นำชุมชนหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงแห่งละ 1 คน มีประชากรจำนวน 40 คน

จำนวนประชากรตามพื้นที่และโครงการ ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรตามพื้นที่และโครงการ

พื้นที่เป้าหมาย	บุคลากร	คณะกรรมการ	ตัวแทน	ผู้นำชุมชน	รวม
	สำนักงานพัฒนาชุมชน	โครงการกองทุนแม่ของแผ่นดิน	ครัวเรือนยากจน โครงการแก้ไข ปัญหาครัวเรือน ยากจนแบบ บูรณาการ	หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง	
สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดราชบุรี	18	-	-	-	18
อำเภอเมืองราชบุรี	9	15	-	4	28
อำเภอบ้านโป่ง	7	11	-	4	22
อำเภอโพธาราม	7	21	-	4	32
อำเภอดำเนินสะดวก	6	11	-	4	21
อำเภอสวนผึ้ง	4	12	-	4	20
อำเภอปากท่อ	7	14	-	4	25
อำเภอจอมบึง	6	12	1	4	23
อำเภอบางแพ	4	15	6	4	29
อำเภอวัดเพลง	3	15	-	4	22
อำเภอบ้านคา	3	16	5	4	28
รวม	74	142	12	40	268

## 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

1.2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย มีจำนวน 161 คน มีจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1) กลุ่มตัวอย่างจากประชากรผู้ปฏิบัติการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชน ไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี เป็นผู้บริหารและบุคลากรของ

สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดราชบุรี และสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอในพื้นที่จังหวัดราชบุรี จำนวน 45 คน

2) กลุ่มตัวอย่างจากประชากรผู้รับบริการจากการดำเนินงานโครงการกองทุนแม่ของแผ่นดิน จำนวน 85 คน

3) กลุ่มตัวอย่างจากประชากรผู้รับบริการจากการดำเนินงานโครงการแก้ไขปัญหารถวีรเรือนยากจนแบบบูรณาการ จำนวน 7 คน

4) กลุ่มตัวอย่างจากประชากรผู้รับบริการจากการดำเนินงานโครงการหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง จำนวน 24 คน

**1.2.2 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง** การศึกษาการนำยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) (อ้างใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2548 : 42) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 กำหนดได้ตามสูตร ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย e = ความคาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ 0.05

N = ขนาดของประชากร

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าตามสูตร} &= \frac{268}{1+(268)(0.05)^2} \\ &= 160.47 \text{ ใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 161 คน} \end{aligned}$$

**1.2.3 การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง** ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแทนประชากรแบบลำดับขั้นและสัดส่วน ดังนี้

1) กลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่เป็นผู้ปฏิบัติกรนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปขับเคลื่อนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี มีขั้นตอนการสุ่ม ดังนี้

(1) กำหนดหน่วยสุ่มตัวอย่างเป็นสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดและสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ จำนวน 11 หน่วยงาน

(2) กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรในหน่วยงาน

(3) ช้กลุ่มตัวอย่างจากหน่วยสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการจับฉลาก

2) กลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่เป็นประชากรผู้รับบริการจาก โครงการกองทุนแม่ของแผ่นดิน โครงการแก้ไขปัญหาครัวเรื้อนยากจนแบบบูรณาการ และโครงการหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง มีขั้นตอนการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

(1) กำหนดหน่วยสุ่มตัวอย่างผู้รับบริการตามที่กรมการพัฒนาชุมชนได้กำหนดว่าเป็นโครงการที่ใช้ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุข จำนวน 3 โครงการ

(2) กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของผู้รับบริการจากโครงการกองทุนแม่ของแผ่นดิน จำนวน 85 คน โครงการแก้ไขปัญหาครัวเรื้อนยากจนแบบบูรณาการ จำนวน 7 คน และโครงการหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง จำนวน 24 คน

(3) ซักกลุ่มตัวอย่างจากหน่วยสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการจับฉลากรายชื่อพื้นที่เป้าหมายหรือผู้รับบริการให้ได้จำนวนผู้รับบริการตามโครงการเท่ากับจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามพื้นที่และโครงการ ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามพื้นที่และโครงการ

พื้นที่เป้าหมาย	บุคลากร	คณะกรรมการ	ตัวแทน	ผู้นำชุมชน	รวม
	สำนักงานพัฒนาชุมชน	โครงการกองทุนแม่ของแผ่นดิน	ครัวเรื้อนยากจนโครงการแก้ไขปัญหาครัวเรื้อนยากจนแบบบูรณาการ	หมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง	
สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดราชบุรี	11	-	-	-	11
อำเภอเมืองราชบุรี	5	9	-	3	17
อำเภอบ้านโป่ง	4	7	-	3	14
อำเภอโพธาราม	4	12	-	2	18
อำเภอดำเนินสะดวก	4	7	-	2	13
อำเภอสวนผึ้ง	3	9	-	3	15
อำเภอปากท่อ	4	7	-	2	13
อำเภอจอมบึง	4	9	-	3	16
อำเภอบางแพ	2	7	4	2	15
อำเภอวัดเพลง	2	8	-	2	12
อำเภอบ้านคา	2	10	3	2	17
รวม	45	85	7	24	161

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 แบบสอบถามผู้ปฏิบัติการ

แบบสอบถามผู้ปฏิบัติการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปขับเคลื่อนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาการสร้างเครื่องมือให้ได้เครื่องมือที่เหมาะสม มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา และความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสำหรับใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ มีขั้นตอนดังนี้

2.1.1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบสอบถามเพื่อกำหนดโครงสร้างขอบเขตของเนื้อหาให้มีความเหมาะสม และได้ข้อมูลที่ตรงกับความมุ่งหมายการศึกษา

2.1.2 แบบสอบถามได้กำหนดรูปแบบของแบบสอบถามไว้เป็น 4 ส่วน ดังนี้

- 1) ส่วนที่ 1 ข้อมูลสภาพทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม มีคำถาม 5 ข้อ
- 2) ส่วนที่ 2 ปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี เป็นคำถามในลักษณะแบบเลือกตอบ 5 ระดับเกี่ยวกับปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี มีคำถาม 35 ข้อ
- 3) ส่วนที่ 3 แนวทางแก้ไขปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี เป็นคำถามในลักษณะแบบเลือกตอบ 5 ระดับเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี มีคำถาม 35 ข้อ
- 4) ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี เป็นคำถามแบบปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ตอบปัญหาและอุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติ มีคำถาม 4 ข้อ

### 2.2 แบบสอบถามผู้รับบริการ

แบบสอบถามผู้ปฏิบัติการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปขับเคลื่อนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาการสร้างเครื่องมือให้ได้เครื่องมือที่เหมาะสม มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา และความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสำหรับใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือมีขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแบบสอบถามเพื่อกำหนดโครงสร้างขอบเขตของเนื้อหาให้มีความเหมาะสม และได้ข้อมูลที่ตรงกับความมุ่งหมายการศึกษา

- 1) ส่วนที่ 1 ข้อมูลสภาพทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม มีคำถาม 5 ข้อ
- 2) ส่วนที่ 2 ปัญหาการการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี เป็นคำถามในลักษณะแบบเลือกตอบ 5 ระดับเกี่ยวกับปัญหาการการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี มีคำถาม 25 ข้อ
- 3) ส่วนที่ 3 แนวทางแก้ไขปัญหาการการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี เป็นคำถามแบบเลือกตอบ 5 ระดับเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาการการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี มีคำถาม 25 ข้อ
- 4) ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี เป็นคำถามแบบปลายเปิดให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ตอบปัญหาและอุปสรรค และแนวทางแก้ไขปัญหาการการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติ มีคำถาม 4 ข้อ

### 3. การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.1 การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity)

**3.1.1 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นทั้งหมดที่ใช้สอบถามผู้ปฏิบัติการ และชุดที่ใช้สอบถามผู้รับบริการ** เสนอต่อ ดร.สรยุทธ จันสุข ผู้ทรงคุณวุฒิในสังกัดกองแผนงาน กรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งเป็นผู้วางแผนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน แผนปฏิบัติราชการกรมการพัฒนาชุมชน และแนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน, นายโชคชัย แก้วป่อง ผู้อำนวยการกองแผนงาน และนายพิชัย รัตนวทรัพย์ พัฒนาการจังหวัดราชบุรี ได้พิจารณาปรับปรุงข้อคำถามเบื้องต้นในเครื่องมือการวิจัยให้คำถามมีความเที่ยงตรงกับวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และเจตนารมณ์ของยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชน

**3.1.2 พิจารณาตรวจสอบรายละเอียดในข้อคำถาม** ให้สามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจต่อผู้ตอบแบบสอบถามให้ชัดเจน และได้ปรับปรุง แก้ไขให้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงและสมบูรณ์ของคำถามแต่ละข้อ เพื่อให้ตรงตามวัตถุประสงค์การวิจัย จากนั้นได้นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการในลำดับขั้นต่อไป

**3.1.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ** นำไปปรับให้มีความเหมาะสมสอดคล้องในข้อเสนอแนะเพื่อใช้ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยได้กำหนดขั้นตอนและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลของปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี ดังนี้

4.1 ระยะเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล เกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ระหว่างวันที่ 16 มีนาคม 2556 ถึงวันที่ 15 เมษายน 2556 รวมระยะเวลา 30 วัน

4.2 การรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี โดยจัดเก็บข้อมูลจากบุคลากรในสังกัดสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดและสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอในพื้นที่จังหวัดราชบุรี และขอความอนุเคราะห์บุคลากรในสังกัดสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอที่เข้าถึงหมู่บ้านเป้าหมายเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้รับบริการ จำนวน 116 คน

4.3 นำข้อมูลที่รวบรวมมาตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วน และนำไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติวิเคราะห์ และสรุปผลการวิเคราะห์ตามความมุ่งหมายของการวิจัย

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้มาจากการเก็บรวบรวมนำมาวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยวิธีการต่อไปนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากแบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลสภาพทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการแจกแจงความถี่ เพื่อหาค่าร้อยละของคุณลักษณะประชากรที่ตอบแบบสอบถาม

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากแบบสอบถามส่วนที่ 2 ปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติ และส่วนที่ 3 แนวทางแก้ไขปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติ ได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการหาค่าเฉลี่ยของคำตอบโดยรวม คำตอบรายด้าน และคำตอบรายข้อ พร้อม



แปลผลระดับของข้อมูล โดยเกณฑ์การแปลผลระดับของปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา ได้แบ่งเกณฑ์การแปลผลออกเป็น 5 ระดับตามคะแนนจากค่าเฉลี่ย ดังนี้

5.2.1	ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51 – 5.00	หมายถึง	มากที่สุด
5.2.2	ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51 – 4.50	หมายถึง	มาก
5.2.3	ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51 – 3.50	หมายถึง	ปานกลาง
5.2.4	ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51 – 2.50	หมายถึง	น้อย
5.2.5	ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.50	หมายถึง	น้อยที่สุด

5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากแบบสอบถามส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นคำถามแบบปลายเปิด ได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการแจกแจงความถี่ของข้อมูลที่เหมือนกัน หรือมีความหมายเดียวกัน ผู้ศึกษาได้นำเสนอข้อมูลโดยเรียงลำดับในแต่ละด้านตามความถี่จากมากไปหาน้อย

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี มีสถิติสำคัญใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- 6.1 ความถี่ (Frequency)
- 6.2 ค่าร้อยละ (Percents)
- 6.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)
- 6.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “ปัญหาและแนวทางแก้ไขการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรคชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี” ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามจากผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดราชบุรี สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอในพื้นที่จังหวัดราชบุรี และผู้รับบริการจากการดำเนินงานโครงการกองทุนแม่ของแผ่นดิน ผู้รับบริการจากการดำเนินโครงการแก้ไขปัญหาครัวเรือนยากจนแบบบูรณาการ และผู้รับบริการจากการดำเนินงานโครงการหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง จำนวน 161 คน ครอบคลุมที่กำหนดไว้ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการบรรยายประกอบตาราง จัดลำดับขั้นตอนจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ผลการวิเคราะห์ปัญหา
3. ผลการวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหา
4. ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาคำถามปลายเปิด

ผู้ศึกษาได้กำหนดสัญลักษณ์ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เข้าใจที่ตรงกัน ดังนี้

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

n แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

% แทน ค่าร้อยละ

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 59.63) มีอายุอยู่ในช่วง 46 - 55 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 40.99) รองลงมาตามลำดับ คือ มีอายุอยู่ในช่วง 36 - 45 ปี (ร้อยละ 30.44) มีอายุในช่วง 26 - 35 ปี (ร้อยละ 18.63) มีอายุอยู่ในช่วง 56 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 9.32) และอายุไม่เกิน 25 ปี (ร้อยละ 0.62)

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด (ร้อยละ 34.16) รองลงมาตามลำดับ คือ มีการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 21.74) ระดับมัธยม -

ศึกษาตอนต้น (ร้อยละ 17.4) ระดับประถมศึกษา (ร้อยละ 12.4) ระดับอนุปริญญา หรือ ปวส. (ร้อยละ 6.21) และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช. (ร้อยละ 8.07)

ระยะเวลาการรับราชการกรมการพัฒนาชุมชน พบว่า ระยะเวลามากที่สุดระหว่าง 11 – 20 ปี (ร้อยละ 49.32) รองลงมาตามลำดับ คือ ระหว่าง 5 - 6 ปี (ร้อยละ 28.08) ระหว่าง 1–2 ปี (ร้อยละ 15.56) ระหว่าง 21 – 30 ปี (ร้อยละ 48.89) ระหว่าง 30 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 24.44) และระหว่าง 1 - 10 ปี (ร้อยละ 11.11) สำหรับผู้รับบริการตามยุทธศาสตร์มีประสบการณ์ทำงานร่วมกับกรมการพัฒนาชุมชนมาแล้วมากที่สุดมากกว่า 7 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 60.34) รองลงมาตามลำดับ คือ ระหว่าง 5 – 6 ปี (ร้อยละ 30.18) ระหว่าง 3 – 4 ปี (ร้อยละ 8.62) และระหว่าง 1 – 2 ปี (ร้อยละ 0.86) ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	96	59.63
หญิง	65	40.37
รวม	161	100.00
อายุ		
ไม่เกิน 25 ปี	1	0.62
26 – 35 ปี	30	18.63
36 – 45 ปี	49	30.44
46 – 55 ปี	66	40.99
56 ปีขึ้นไป	15	9.32
รวม	161	100.00
การศึกษาสูงสุด		
ประถมศึกษา	20	12.42
มัธยมศึกษาตอนต้น	28	17.40
มัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช.	13	8.07
อนุปริญญาหรือ ปวส.	10	6.21

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปริญญาตรี	55	34.16
สูงกว่าปริญญาตรี	35	21.74
รวม	161	100.00
ตำแหน่ง		
พัฒนาการจังหวัดหรือหัวหน้ากลุ่มหรือหัวหน้าฝ่าย	3	1.86
พัฒนาการอำเภอ	5	3.10
นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ	21	13.04
นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ	15	9.32
เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงานหรือปฏิบัติงาน	1	0.62
คณะกรรมการกองทุนแม่ของแผ่นดิน	85	52.80
ผู้นำชุมชนหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง	24	14.91
ตัวแทนครัวเรือนยากจน	7	4.35
รวม	161	100.00
ระยะเวลาการรับราชการกรมการพัฒนาชุมชน		
1 – 10 ปี	5	11.11
11 – 20 ปี	7	15.56
21 – 30 ปี	22	48.89
30 ปีขึ้นไป	11	24.44
รวม	45	100.00
ประสบการณ์ทำงานร่วมกับกรมการพัฒนาชุมชน		
1 – 2 ปี	1	0.86
3 – 4 ปี	10	8.62
5 – 6 ปี	35	30.18
7 ปีขึ้นไป	70	60.34
รวม	116	100.00

## 2. ผลการวิเคราะห์ปัญหา

### 2.1 ผลการวิเคราะห์ปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์พบว่า การนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรีมีปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่ อยู่ระหว่างระดับน้อยถึงระดับมาก ดังนี้

ปัญหาระดับมาก คือ ผู้ปฏิบัติไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ ( $\bar{X} = 3.84$ ) และประชาชนไม่ทราบผลประโยชน์ที่จะได้รับ ( $\bar{X} = 3.46$ )

ปัญหาระดับปานกลาง คือ คู่มือหรือเอกสารการดำเนินงานยากต่อการเข้าใจ ( $\bar{X} = 2.87$ ) และเกิดความสับสนในการใช้ศัพท์ภาษาและศัพท์เทคนิคต่างๆ ( $\bar{X} = 2.78$ )

ปัญหาระดับน้อย คือ อุปกรณ์หรือเครื่องมือในการสื่อสารยุทธศาสตร์ไม่เหมาะสม ( $\bar{X} = 2.38$ ) รองลงมาตามลำดับ คือ ขาดการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับในยุทธศาสตร์ทำให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผลได้ยาก ( $\bar{X} = 2.32$ ) และขาดคู่มือ แนวทาง สื่อประชาสัมพันธ์ยุทธศาสตร์ ( $\bar{X} = 2.30$ ) ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่

ปัญหาการสื่อสาร ยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและ พื้นที่	ระดับปัญหา					$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	ลำดับที่
	มาก	ปาน	น้อย	น้อย					
	ที่สุด	กลาง		ที่สุด					
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)				
	%	%	%	%	%				
1. ขาดคู่มือ แนวทาง สื่อ ประชาสัมพันธ์ยุทธศาสตร์	(0)	(11)	(54)	(68)	(28)	2.30	0.84	น้อย	7
	0.00	6.83	33.54	42.24	17.39				
2. อุปกรณ์เครื่องมือในการ สื่อสารไม่เหมาะสม	(0)	(15)	(49)	(79)	(18)	2.38	0.81	น้อย	5
	0.00	9.32	30.43	49.07	11.18				
3. ขาดการสื่อสารเพื่อสร้าง การยอมรับทำให้การ ดำเนินงานยุทธศาสตร์ตาม บรรลุผลได้ยาก	(0)	(7)	(71)	(50)	(33)	2.32	0.85	น้อย	6
	0.00	4.35	44.10	31.06	20.50				

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาการสื่อสาร ยุทธศาสตร์ผู้บุคลากรและ พื้นที่	ระดับปัญหา					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย				
	ที่สุด		กลาง		ที่สุด				
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)				
	%	%	%	%	%				
4. เกิดความสับสนในการ ใช้ศัพท์ภาษาและ ศัพท์เทคนิคต่างๆ	(0)	(36)	(71)	(37)	(17)	2.78	0.93	ปานกลาง	4
	0.00	22.3	44.1	22.9	10.5				
		6	0	8	6				
5. คู่มือหรือเอกสารการ ดำเนินงานยากต่อการเข้าใจ	(4)	(35)	(72)	(36)	(14)	2.87	0.94	ปานกลาง	3
	2.48	21.7	44.7	22.3	8.70				
		4	2	6					
6. ผู้ปฏิบัติไม่ได้เข้าไปมี ส่วนร่วมในการวางแผน ยุทธศาสตร์	(18)	(107)	(32)	(0)	(4)	3.84	0.71	มาก	1
	11.1	66.4	19.8	0.00	2.48				
	8	6	8						
7. ประชาชนไม่ทราบ ผลประโยชน์ที่จะได้รับ	(4)	(76)	(71)	(10)	(0)	3.46	0.66	ปานกลาง	2
	2.48	47.2	44.1	6.21	0.00				
		0	0						
รวม						2.85	0.99	ปานกลาง	

สรุปผลการวิเคราะห์การนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี มีปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์ผู้บุคลากรและพื้นที่ ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.85$ )

## 2.2 ผลการวิเคราะห์ปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ พบว่า ปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี มีปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ อยู่ระหว่างระดับปานกลางถึงระดับมาก ดังนี้

ปัญหาระดับมาก คือ ระยะเวลาในการดำเนินงานโครงการตามยุทธศาสตร์น้อยเกินไป ( $\bar{X} = 3.91$ )



ปัญหาระดับปานกลาง คือ การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ขาดการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ ( $\bar{X} = 3.40$ ) รองลงมาตามลำดับ คือ การดำเนินกิจกรรมขาดความต่อเนื่องทำให้กิจกรรมไม่ยั่งยืนส่งผลให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผลได้ยาก ( $\bar{X} = 3.21$ ) การกระจายค่าตัวชี้วัดและเป้าหมายมากเกินไป ( $\bar{X} = 3.18$ ) โครงการตามยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุข มีความซ้ำซ้อน ( $\bar{X} = 3.09$ ) การกำหนดค่าเป้าหมายสูงเกินกว่าที่จะปฏิบัติได้ ( $\bar{X} = 2.80$ ) เป้าประสงค์ “ประชาชนมีคุณภาพชีวิตดีมีความสุข” ขาดต่อการบรรลุผล ( $\bar{X} = 2.87$ ) ตัวชี้วัดไม่ชัดเจน ( $\bar{X} = 2.60$ ) และเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ( $\bar{X} = 2.58$ )

ปัญหาระดับน้อย คือ การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน โครงการตามยุทธศาสตร์ไม่ชัดเจน ( $\bar{X} = 2.39$ ) ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

ปัญหาการแปลง ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	ระดับปัญหา					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย				
	ที่สุด	กลาง		ที่สุด					
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)				
	%	%	%	%	%				
1. เป้าประสงค์ “ประชาชน มีคุณภาพชีวิตดีมีความสุข” ขาดต่อการบรรลุผล	(0)	(10)	(22)	(10)	(0)	2.87	0.84	ปานกลาง	6
2. เป้าประสงค์ของ ยุทธศาสตร์ไม่สอดคล้อง กับความต้องการของ ประชาชน	(1)	(4)	(20)	(15)	(0)	2.58	0.89	ปานกลาง	9
3. การกำหนดค่าเป้าหมาย สูงเกินกว่าที่จะปฏิบัติได้	(0)	(10)	(18)	(15)	(2)	2.80	0.84	ปานกลาง	7
	0.00	22.22	44.44	33.33	4.44				

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ปัญหาการแปลง ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	ระดับปัญหา					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %	(n) %				
4. การกำหนดขั้นตอนการ ปฏิบัติงานโครงการตาม ยุทธศาสตร์ไม่ชัดเจน	(0) 0.00	(8) 4.97	(68) 42.24	(64) 39.75	(21) 13.04	2.39	0.78	น้อย	10
5. การแปลงยุทธศาสตร์สู่ การปฏิบัติขาดการมีส่วนร่วม ร่วมของภาคส่วนต่างๆ	(3) 1.86	(76) 47.20	(64) 39.75	(18) 11.18	(3) 0.00	3.40	0.72	ปานกลาง	2
6. ตัวชี้วัดไม่ชัดเจน	(0) 0.00	(2) 4.44	(24) 53.33	(18) 40.00	(1) 2.22	2.60	0.62	ปานกลาง	8
7. การกระจายค่าตัวชี้วัด และเป้าหมายมากเกินไป	(2) 4.44	(15) 33.33	(18) 40.00	(9) 20.00	(1) 2.22	3.18	0.89	ปานกลาง	4
8. ระยะเวลาในการ ดำเนินงานโครงการน้อย เกินไป	(53) 32.92	(47) 29.19	(54) 33.54	(7) 4.35	(0) 0.00	3.91	0.92	มาก	1
9. โครงการตาม ยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขมีความ เข้าใจ	(7) 4.35	(29) 18.01	(96) 59.63	(29) 18.01	(0) 0.00	3.09	0.73	ปานกลาง	5
10. การดำเนินกิจกรรมขาด ความต่อเนื่องทำให้ กิจกรรมไม่ยั่งยืนส่งผลให้ การดำเนินงานตาม ยุทธศาสตร์บรรลุผลได้ยาก	(4) 2.48	(54) 33.54	(75) 46.58	(28) 17.39	(0) 0.00	3.21	0.76	ปานกลาง	3
รวม						3.11	0.92	ปานกลาง	

สรุปผลการวิเคราะห์การนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการ พัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี มีปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ระดับปาน กลาง ( $\bar{X} = 3.11$ )

### 2.3 ผลการวิเคราะห์ปัญหาการบริหารของหน่วยงาน

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ พบว่า การนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุข ของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรีที่ มีปัญหาการบริหารของหน่วยงาน อยู่ ระหว่างระดับปานกลางถึงระดับมาก ดังนี้

ปัญหาระดับมาก คือ วิธีการปฏิบัติไม่เหมาะสมกับสภาพชุมชนทำให้การดำเนินงาน ตามยุทธศาสตร์บรรลุผลยาก ( $\bar{X} = 3.83$ ) รองลงมา คือ ขาดเครือข่ายภาคีการทำงานระดับหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.55$ )

ปัญหาระดับปานกลาง คือ บุคลากรในสายงานนักวิชาการพัฒนาชุมชน (พัฒนากร) ไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบโครงการตามยุทธศาสตร์ ( $\bar{X} = 3.29$ ) รองลงมาตามลำดับ คือ บุคลากรย้าย – โอน ทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่องส่งผลให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผล ได้ยาก ( $\bar{X} = 3.24$ ) ไม่มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.21$ ) งบประมาณสนับสนุน โครงการ/กิจกรรมไม่เพียงพอต่อความต้องการ ( $\bar{X} = 3.11$ ) ส่วนปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ขาดความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานเป็นทีม มีระดับปัญหาเท่ากันกับ ขาดแคลนยานพาหนะที่ใช้ในการดำเนินงานตาม ยุทธศาสตร์และเป้าหมายมากเกินไป ( $\bar{X} = 2.98$ ) รองลงมาตามลำดับ คือ ผู้ปฏิบัติงานไม่มี มนุษยสัมพันธ์กับประชาชนในพื้นที่ ( $\bar{X} = 2.93$ ) บุคลากรไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ในการพัฒนา คุณภาพชีวิตให้ประชาชนปฏิบัติ ( $\bar{X} = 2.92$ ) การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแนวทางการปฏิบัติงาน เท่ากับขาดแคลนบุคลากรที่จะขับเคลื่อนกิจกรรม/โครงการ ( $\bar{X} = 2.89$ ) ไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุน โครงการ / กิจกรรม ( $\bar{X} = 2.81$ ) และขาดบุคลากรที่มีความชำนาญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ( $\bar{X} = 2.78$ ) ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ปัญหาการดำเนินงานของหน่วยงาน

ปัญหาการดำเนินงานของ หน่วยงาน	ระดับปัญหา					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ ที่
	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย				
	ที่สุด		กลาง		ที่สุด				
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)				
	%	%	%	%	%				
1. การดำเนินงานไม่เป็นไปตาม ตามแนวทางการปฏิบัติงาน	(0)	(10)	(21)	(13)	(1)	2.89	0.78	ปานกลาง	10
	0.00	22.22	46.67	28.89	2.22				
2. เจ้าหน้าที่ขาดความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานเป็นทีม	(0)	(43)	(72)	(46)	(0)	2.98	0.75	ปานกลาง	7
	0.00	26.71	44.72	28.57	0.00				
3. ขาดแคลนบุคลากรที่จะ ขับเคลื่อนกิจกรรม/โครงการ	(0)	(29)	(89)	(39)	(4)	2.89	0.71	ปานกลาง	10
	0.00	18.01	55.28	24.22	2.48				
4. วิธีการปฏิบัติไม่เหมาะสม กับสภาพชุมชนทำให้การ ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ บรรลุผลยาก	(35)	(75)	(43)	(4)	(42.4	3.83	0.88	มาก	1
	21.74	46.58	26.71	2.48	8)				
5. ไม่ได้รับงบประมาณ สนับสนุนโครงการ / กิจกรรม	(0)	(36)	(61)	(61)	(3)	2.81	0.81	ปานกลาง	11
	0.00	22.36	37.89	37.89	0.00				
6. งบประมาณสนับสนุน โครงการ/กิจกรรมไม่ เพียงพอต่อความต้องการ	(0)	(61)	(57)	(43)	(0)	3.11	0.80	ปานกลาง	6
	0.00	37.89	35.40	26.71	0.00				
7. ขาดแคลนยานพาหนะที่ใช้ ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ และเป้าหมายมากเกินไป	(0)	(15)	(18)	(8)	(4)	2.98	0.94	ปานกลาง	7
	0.00	33.33	40.00	17.78	8.89				
8. ขาดบุคลากรที่มีความ ชำนาญในการในการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	(0)	(1)	(33)	(11)	(0)	3.21	0.88	ปานกลาง	5
	0.00	2.22	73.33	24.44	0.00				

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ปัญหาการบริหารงานของ หน่วยงาน	ระดับปัญหา					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ ที่
	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย				
	ที่สุด		กลาง		ที่สุด				
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)				
	%	%	%	%	%				
9. ไม่มีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน	(7)	(57)	(64)	(29)	(4)	3.21	0.88	ปานกลาง	5
	4.35	35.40	39.75	18.01	2.48				
10. ขาดเครือข่ายภาคีการ ทำงานระดับหน่วยงาน	(18)	(64)	(68)	(11)	(0)	3.55	0.78	มาก	2
	11.18	39.75	42.24	6.83	0.00				
11. ผู้ปฏิบัติงานไม่มีมนุษย สัมพันธ์กับประชาชนใน พื้นที่	(0)	(57)	(54)	(32)	(18)	2.93	1.01	ปานกลาง	8
	0.00	35.40	33.54	19.88	11.18				
12. บุคลากรไม่สามารถ ถ่ายทอดความรู้ในการพัฒนา คุณภาพชีวิตให้ประชาชน ปฏิบัติได้	(21)	(25)	(39)	(72)	(4)	2.92	1.12	ปานกลาง	9
	13.04	15.53	24.22	44.72	2.48				
13. บุคลากรย้าย - โอน ทำ ให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง ส่งผลให้ยุทธศาสตร์บรรลุผล ได้ยาก	(5)	(10)	(21)	(9)	(0)	3.24	0.91	ปานกลาง	4
	11.11	22.22	46.67	20.00	0.00				
14. บุคลากรในสายงาน นักวิชาการพัฒนาชุมชน (พัฒนากร) ไม่เพียงพอกับ ปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ	(4)	(12)	(22)	(7)	(0)	3.29	0.84	ปานกลาง	3
	8.89	26.67	48.89	15.56	0.00				
	รวม					3.12	0.91	ปานกลาง	

สรุปผลการวิเคราะห์การนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการ  
พัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี มีปัญหาการบริหารของหน่วยงาน ระดับปานกลาง  
( $\bar{X} = 3.12$ )

## 2.4 ผลการวิเคราะห์ปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ พบว่า การนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี มีปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ อยู่ระหว่างระดับปานกลางถึงระดับมาก ดังนี้

ปัญหาระดับมาก คือ ค่านิยมของประชาชนในการใช้เงิน กู้เงิน ซื้อสินค้าเงินผ่อนเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ( $\bar{X} = 3.64$ )

ปัญหาระดับปานกลาง คือ ขาดการสนับสนุนการดำเนินงานจากประชาชนในพื้นที่ ( $\bar{X} = 3.24$ ) รองลงมาตามลำดับ คือ วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันแบบต่างคนต่างอยู่ทำให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผลได้ยาก ( $\bar{X} = 3.16$ ) และการแทรกแซงของฝ่ายการเมืองทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามยุทธศาสตร์ ( $\bar{X} = 2.83$ ) ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ

ปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ	ระดับปัญหา					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย				
	ที่สุด		กลาง		ที่สุด				
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)				
	%	%	%	%					
1. ขาดการสนับสนุนการดำเนินงานจากประชาชนในพื้นที่	(0)	(57)	(89)	(11)	(4)	3.24	0.68	ปานกลาง	2
	0.00	35.40	55.28	6.83	2.48				
2. การแทรกแซงของฝ่ายการเมืองทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามยุทธศาสตร์	(0)	(36)	(75)	(36)	(14)	2.83	0.89	ปานกลาง	4
	0.00	22.36	46.58	22.36	8.70				
3. วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันแบบต่างคนต่างอยู่ทำให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผลได้ยาก	(0)	(75)	(54)	(14)	(18)	3.16	1.00	ปานกลาง	3
	0.00	46.58	33.54	8.70	11.18				
4. ค่านิยมของประชาชนในการใช้เงิน กู้เงิน ซื้อสินค้าเงินผ่อนเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์	(3)	(97)	(61)	(0)	(0)	3.64	0.53	มาก	1
	1.86	60.25	37.89	0.00	0.00				
รวม						3.21	0.84	ปานกลาง	



สรุปผลการวิเคราะห์การนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการ พัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี มีปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.21$ )

## 2.5 การวิเคราะห์สรุปภาพรวมรายด้านการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุข ของกรมการพัฒนาคชุมชนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

ผลการวิเคราะห์ปัญหารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีปัญหาในระดับปานกลางตามลำดับ ดังนี้ ปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ ( $\bar{X} = 3.21$ ) ปัญหาการบริหารของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.12$ ) ปัญหาการแปลง ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.11$ ) ปัญหาด้านการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่ ( $\bar{X} = 2.85$ ) ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ปัญหารายด้านการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขไปปฏิบัติ

ปัญหารายด้าน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
การสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่	2.85	0.99	ปานกลาง	4
การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	3.11	0.92	ปานกลาง	3
การบริหารของหน่วยงาน	3.12	0.91	ปานกลาง	2
พื้นที่ปฏิบัติการ	3.21	0.84	ปานกลาง	1
รวม	3.07	0.92	ปานกลาง	

สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขไปปฏิบัติใน พื้นที่จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมรายด้านมีปัญหา ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.07$ )

## 3. ผลการวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหา

### 3.1 ผลการวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ พบว่า การนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุข ไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี มีแนวทางแก้ไขปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่ ทุกแนวทางมีความสำคัญระดับมาก ดังนี้

แนวทางแก้ไขปัญหาระดับมาก คือ การจัดทำคู่มือหรือเอกสารการดำเนินงานต้อง คำนึงถึงประโยชน์ ง่ายต่อความเข้าใจ และควรถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.20$ ) รองลงมาตามลำดับ คือ ควรให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ ( $\bar{X} =$

4.36) ควรสื่อสารสร้างความรู้ให้เกิดการยอมรับยุทธศาสตร์ ( $\bar{X} = 3.76$ ) ควรแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับรวมถึงสิทธิของบุคคลที่จะได้รับ ( $\bar{X} = 0.73$ ) ควรเขียนอธิบายคำศัพท์ภาษาและศัพท์เทคนิคต่างๆ ( $\bar{X} = 3.61$ ) ควรจัดหาอุปกรณ์/เครื่องมือในการสื่อสารยุทธศาสตร์ให้เหมาะสม ( $\bar{X} = 3.55$ ) และควรจัดคู่มือ แนวทาง สื่อประชาสัมพันธ์ยุทธศาสตร์เพิ่มเติม ( $\bar{X} = 3.53$ ) ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แนวทางแก้ไขปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่

แนวทางแก้ไขปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่	ระดับความสำคัญ					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
	มาก	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย				
	ที่สุด				ที่สุด				
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)				
	%	%	%	%	%				
1. ควรจัดคู่มือ แนวทาง สื่อประชาสัมพันธ์ ยุทธศาสตร์เพิ่มเติม	(7)	(76)	(76)	(0)	(2)	3.53	0.64	มาก	7
	4.35	47.20	47.20	0.00	1.24				
2. ควรจัดหาอุปกรณ์/เครื่องมือในการสื่อสารยุทธศาสตร์ให้เหมาะสม	(7)	(87)	(54)	(13)	(0)	3.55	0.71	มาก	6
	4.35	54.04	33.54	8.07	0.00				
3. ควรสื่อสารสร้างความรู้ให้เกิดการยอมรับยุทธศาสตร์	(22)	(78)	(61)	(0)	(0)	3.76	0.68	มาก	3
	13.66	48.45	37.89	0.00	0.00				
4. ควรเขียนอธิบายคำศัพท์ ภาษาและศัพท์เทคนิคต่างๆ	(11)	(86)	(54)	(10)	(0)	3.61	0.71	มาก	5
	6.83	53.42	33.54	6.21	0.00				
5. การจัดทำคู่มือหรือเอกสารการดำเนินงานต้องคำนึงถึงประโยชน์ ง่ายต่อความเข้าใจ และควรถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน	(75)	(43)	(43)	(0)	(0)	4.20	0.50	มาก	2
	46.58	26.71	26.71	0.00	0.00				

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

แนวทางแก้ไขปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่	ระดับความสำคัญ					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)				
	%	%	%	%	%				
6. ควรให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์	(72)	(75)	(14)	(0)	(0)	4.36	0.64	มาก	1
	44.72	46.58	8.70	0.00	0.00				
7. ควรแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับรวมถึงสิทธิของบุคคลที่จะได้รับ	(27)	(66)	(65)	(3)	(0)	3.73	0.76	มาก	4
	16.77	40.99	40.37	1.86	0.00				
รวม						3.82	0.77	มาก	

สรุปผลการวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี แนวทางแก้ไขปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.82$ )

### 3.2 ผลการวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์พบว่า แนวทางแก้ไขปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรีที่ เกี่ยวกับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ทุกแนวทางมีความสำคัญระดับมาก ดังนี้

แนวทางแก้ไขปัญหาระดับมาก คือ ควรเพิ่มระยะเวลาในการดำเนินงานโครงการตามยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับการโครงการ ( $\bar{X} = 4.29$ ) รองลงมาตามลำดับ คือ ควรแต่งตั้งคณะทำงานร่วมกันพิจารณาประเมินผลโครงการตามยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขเพื่อลดความซ้ำซ้อน ( $\bar{X} = 4.24$ ) ควรกำหนดและอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานของโครงการตามยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.17$ ) ไม่ควรกระจายตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายมากเกินไป จะส่งผลให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผลดียิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 4.16$ ) ควรกำหนดเป้าประสงค์ให้ง่ายต่อการบรรลุผล ( $\bar{X} = 4.07$ ) ควรกำหนดโครงการให้ต่อเนื่องระยะยาว ( $\bar{X} = 4.06$ ) ควรให้ภาคส่วนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการ

วางแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ( $\bar{X} = 4.04$ ) ควรกำหนดค่าเป้าหมายที่สามารถปฏิบัติได้ มีค่าเท่ากับ ควรกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.00$ ) และแนวทางแก้ไขปัญหาค้นหาอันดับสุดท้าย คือ ควรให้ภาคส่วนต่างๆ มีส่วนร่วมในการแปลงยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.94$ ) ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แนวทางแก้ไขปัญหาแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

แนวทางแก้ไขปัญหาแปลง ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	ระดับความสำคัญ					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย				
	ที่สุด		กลาง		ที่สุด				
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)				
	%	%	%	%	%				
1. ควรกำหนดเป้าประสงค์ ให้ง่ายต่อการบรรลุผล	(16) 35.56	(19) 42.22	(7) 15.56	(3) 6.67	(0) 0.00	4.07	0.76	มาก	5
2. ควรให้ภาคส่วนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการ วางแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้ เป้าประสงค์ของ ยุทธศาสตร์สอดคล้องกับ ความต้องการของ ประชาชน	(15) 33.33	(20) 44.44	(7) 15.56	(3) 6.67	(0) 0.00	4.04	0.88	มาก	7
3. ควรกำหนดค่าเป้าหมาย ที่สามารถปฏิบัติได้	(11) 24.44	(23) 51.11	(11) 24.44	(0) 0.00	(0) 0.00	4.00	0.71	มาก	8
4. ควรกำหนดและอธิบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงานของ โครงการตามยุทธศาสตร์ ให้ชัดเจน	(47) 29.19	(95) 59.01	(19) 11.80	(0) 0.00	(0) 0.00	4.17	0.62	มาก	3

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

แนวทางแก้ไขปัญหาแปลง ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	ระดับความสำคัญ					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย				
	ที่สุด		กลาง		ที่สุด				
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)				
	%	%	%	%	%				
5. ควรให้ภาคส่วนต่างๆ มี ส่วนร่วมในการแปลง ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	(19)	(114)	(28)	(0)	(0)	3.94	0.54	มาก	9
	11.80	70.81	17.39	0.00	0.00				
6. ควรกำหนดตัวชี้วัดที่ ชัดเจน	(8)	(29)	(8)	(0)	(0)	4.00	0.77	มาก	8
	17.78	64.44	17.78	0.00	0.00				
7. ไม่ควรกระจายตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายมากเกินไป จะส่งผลให้การดำเนินงาน ตามยุทธศาสตร์บรรลุผลดี ยิ่งขึ้น	(13)	(26)	(6)	(0)	(0)	4.16	0.64	มาก	4
	28.89	57.78	13.33	0.00	0.00				
8. ควรเพิ่มระยะเวลาใน การดำเนินงาน โครงการ ตามยุทธศาสตร์ให้ เหมาะสมกับการโครงการ	(47)	(114)	(0)	(0)	(0)	4.29	0.46	มาก	1
	29.19	70.81	0.00	0.00	0.00				
9. ควรแต่งตั้งคณะทำงาน ร่วมกันพิจารณา / ประเมินผล โครงการตาม ยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขเพื่อลด ความซ้ำซ้อน	(38)	(123)	(0)	(0)	(0)	4.24	0.43	มาก	2
	23.60	76.40	0.00	0.00	0.00				
10. ควรกำหนดโครงการ ให้ต่อเนื่องระยะยาว	(47)	(76)	(38)	(0)	(0)	4.06	0.73	มาก	6
	29.19	47.20	23.60	0.00	0.00				
รวม						4.12	0.62	มาก	

สรุปผลการวิเคราะห์การนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการ พัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี แนวทางแก้ไขปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ มีความสำคัญ ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ )

### 3.3 ผลการวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารของหน่วยงาน

ข้อมูลผลการวิเคราะห์ พบว่า แนวทางแก้ไขปัญหามุ่งยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชน อยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนารวมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรีด้านการบริหารของหน่วยงาน ทุกแนวทางมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ดังนี้

แนวทางแก้ไขปัญหาระดับมาก คือ ควรพัฒนาบุคลากรให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถ เข้าถึงประชาชนได้อย่างเป็นครอบครัวเดียวกัน โดยยึดหลักปรัชญาการพัฒนาชุมชนในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.35$ ) รองลงมาตามลำดับ คือ ควรสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.24$ ) ควรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เช่น มอบรางวัลประกาศเกียรติคุณบุคคลที่มีผลงานดี พัฒนา กรขวัญใจชุมชน เป็นต้น ( $\bar{X} = 4.20$ ) ควรปรับโครงสร้างบุคลากรในสายงานนักวิชาการพัฒนาชุมชน (พัฒนากร) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.18$ ) ควรสรรหา คัดเลือกผู้รับผิดชอบ ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ มีค่าเท่ากับ ควรฝึกอบรม ถ่ายทอด องค์ความรู้ เพื่อให้บุคลากรนำความรู้ไปพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน ( $\bar{X} = 4.12$ ) ควรมีการสร้าง เครือข่ายการทำงานให้สามารถทำงานได้อย่าง ( $\bar{X} = 4.00$ ) ควรขอรับงบประมาณสนับสนุนโครงการ หรือกิจกรรมจากสำนักงบประมาณให้เพียงพอ ( $\bar{X} = 3.88$ ) บุคลากรควรดำเนินงานให้เป็นไปตาม แนวทางการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.84$ ) ควรปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติให้เหมาะสมกับชุมชน ( $\bar{X} = 3.83$ ) ควรจัดซื้อ - เช่ายานพาหนะ หรือของงบประมาณเพื่อบริหารจัดการค่ายานพาหนะให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน นอกพื้นที่ มีค่าเท่ากับ ควรแต่งตั้งคณะทำงานตรวจติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.78$ ) ควรขอรับงบประมาณสนับสนุนโครงการ/กิจกรรมเพิ่มเติมจากภาคส่วนต่างๆ ( $\bar{X} = 3.70$ ) ดังตารางที่ 4.9



ตารางที่ 4.9 แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานของหน่วยงาน

แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานของหน่วยงาน	ระดับความสำคัญ					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย				
	ที่สุด		กลาง		ที่สุด				
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)				
	%	%	%	%	%				
1. บุคลากรควรดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางการปฏิบัติงาน	(11)	(16)	(18)	(0)	(0)	3.84	0.80	มาก	9
	24.44	35.56	40.00	0.00	0.00				
2. ควรสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นทีม	(57)	(85)	(19)	(0)	(0)	4.24	0.65	มาก	2
	35.40	52.80	11.80	0.00	0.00				
3. ควรสรรหา คัดเลือกผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่มีความชำนาญ	(57)	(76)	(19)	(9)	(0)	4.12	0.71	มาก	5
	35.40	47.20	11.80	5.59	0.00				
4. ควรปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติให้เหมาะสมกับชุมชน	(38)	(76)	(28)	(19)	(0)	3.83	0.93	มาก	10
	23.60	47.20	17.39	11.80	0.00				
5. ควรขอรับงบประมาณสนับสนุนโครงการ / กิจกรรมจากสำนักงานประมาณให้เพียงพอ	(38)	(66)	(57)	(0)	(0)	3.88	0.76	มาก	8
	23.60	40.99	35.40	0.00	0.00				
6. ควรขอรับงบประมาณสนับสนุนโครงการ / กิจกรรมเพิ่มเติมจากภาคส่วนต่างๆ	(28)	(66)	(57)	(10)	(0)	3.70	0.76	มาก	12
	17.39	40.99	35.40	6.21	0.00				

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานของหน่วยงาน	ระดับความสำคัญ					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)				
	%	%	%	%	%				
7. ควรจัดซื้อ-เช่ายานพาหนะ หรือขอยืมงบประมาณเพื่อบริหารจัดการค่ายานพาหนะให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานนอกพื้นที่	(11)	(18)	(11)	(5)	(0)	3.78	0.78	มาก	11
	24.44	40.00	24.44	11.11	0.00				
8. ควรสรรหา คัดเลือก และกำหนดผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่มีความชำนาญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	(5)	(34)	(3)	(3)	(0)	3.91	0.67	มาก	7
	11.11	75.56	6.67	6.67	0.00				
9. ควรแต่งตั้งคณะทำงานตรวจติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงาน	(39)	(66)	(38)	(18)	(0)	3.78	0.94	มาก	11
	24.22	40.99	23.60	11.18	0.00				
10. ควรมีการสร้างเครือข่ายการทำงานให้สามารถทำงานได้อย่างดี	(38)	(85)	(38)	(0)	(0)	4.00	0.69	มาก	6
	23.60	52.80	23.60	0.00	0.00				

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารงานของหน่วยงาน	ระดับความสำคัญ					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย				
	ที่สุด		กลาง		ที่สุด				
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)				
	%	%	%	%	%				
11. ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ที่ดียิ่งขึ้น สามารถเข้าถึงประชาชนได้อย่างเป็นครอบครัวเดียวกัน โดยยึดหลักปรัชญาการพัฒนาชุมชนในการปฏิบัติงาน	(57)	(104)	(0)	(0)	(0)	4.35	0.48	มาก	1
12. ควรฝึกอบรม ถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อให้บุคลากรนำความรู้ไปพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน	(38)	(104)	(19)	(0)	(0)	4.12	0.59	มาก	5
13. ควรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เช่น มอบรางวัลประกาศเกียรติคุณบุคคลที่มีผลงานดี พัฒนาการขวัญใจชุมชน เป็นต้น	(14)	(26)	(5)	(0)	(0)	4.20	0.63	มาก	3
14. ควรปรับโครงสร้างบุคลากรในสายงาน นักวิชาการพัฒนาชุมชน (พัฒนากร) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ	(13)	(27)	(5)	(0)	(0)	4.18	0.61	มาก	4
รวม						4.00	0.78	มาก	

สรุปผลการวิเคราะห์การนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารของหน่วยงานมีความสำคัญระดับมาก ( $\bar{X} = 3.12$ )

### 3.4 ผลการวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ

แนวทางแก้ไขปัญหาคณะกรรมาธิการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรีที่ แนวทางแก้ไขปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ ทุกแนวทางมีความสำคัญระดับมาก ดังนี้

แนวทางการแก้ไขระดับมาก คือ ควรสร้างความรู้ ความเข้าใจ ซึ่งให้เห็นความสำคัญการใช้ชีวิตตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ( $\bar{X} = 4.41$ ) รองลงมาตามลำดับ คือ สร้างแรงจูงใจให้ประชาชนในพื้นที่ร่วมสนับสนุนกิจกรรมมีค่าเท่ากับ ควรสร้างวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันด้วยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความสำคัญประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ( $\bar{X} = 4.18$ ) และไม่ควรรื้อฝายการเมืองแทรกแซงการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ( $\bar{X} = 4.06$ ) ดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แนวทางแก้ไขปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ

แนวทางแก้ไขปัญหาพื้นที่ ปฏิบัติการ	ระดับความสำคัญ					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
	มาก	ปาน	น้อย	น้อย					
	ที่สุด	กลาง	ที่สุด						
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)				
	%	%	%	%					
1. สร้างแรงจูงใจให้ ประชาชนในพื้นที่ร่วม สนับสนุนกิจกรรม	(57)	(76)	(28)	(0)	(0)	4.18	0.71	มาก	2
	35.40	47.20	17.39	0.00	0.00				
2. ไม่ควรรื้อฝายการเมือง แทรกแซงการดำเนินงาน ตามยุทธศาสตร์	(38)	(104)	(10)	(9)	(0)	4.06	0.59	มาก	3
	23.60	64.60	6.21	5.59	0.00				

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

แนวทางแก้ไขปัญหาพื้นที่ ปฏิบัติการ	ระดับความสำคัญ					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับที่
	มาก	มาก	ปาน	น้อย	น้อย				
	ที่สุด		กลาง		ที่สุด				
	(n)	(n)	(n)	(n)	(n)				
	%	%	%	%	%				
3. ควรสร้างวัฒนธรรมการ อยู่ร่วมกันด้วยความ เอื้อเพื่อเอื้อแก่ให้ ความสำคัญประโยชน์ ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ ส่วนตน	(57)	(76)	(28)	(0)	(0)	4.18	0.71	มาก	2
	35.40	47.20	17.39	0.00	0.00				
4. ควรสร้างความรู้ ความ เข้าใจ ซึ่งให้เห็นความสำคัญ การใช้ชีวิตตามแนวคิด ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	(66)	(95)	(0)	(0)	(0)	4.41	0.49	มาก	1
	40.99	59.01	0.00	0.00	0.00				
รวม						4.21	0.67	มาก	

สรุปผลการวิเคราะห์การนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการ  
พัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี แนวทางแก้ไขปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ มีความสำคัญระดับ  
มาก ( $\bar{X} = 4.21$ )

### 3.5 การวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหารายด้านของการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่ เย็น เป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

แนวทางแก้ไขปัญหารายด้านของการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของ  
กรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี ทุกด้านมีความสำคัญระดับมาก ตามลำดับ ดังนี้  
พื้นที่ปฏิบัติการ ( $\bar{X} = 4.21$ ) แนวทางแก้ไขปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.12$ )  
แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารของ ( $\bar{X} = 4.00$ ) และน้อยที่สุด คือ แนวทางแก้ไขปัญหาด้าน  
การสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่ ( $\bar{X} = 3.82$ ) ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 แนวทางแก้ไขปัญหารายด้านการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขไปปฏิบัติ

แนวทางแก้ไขปัญหารายด้าน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ ความสำคัญ
การสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่	3.82	0.77	มาก	4
การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	4.12	0.62	มาก	2
การบริหารของหน่วยงาน	4.00	0.78	มาก	3
พื้นที่ปฏิบัติการ	4.21	0.67	มาก	1
รวม	4.04	0.71	มาก	

สรุปผลการวิเคราะห์ แนวทางแก้ไขปัญหารายการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมแล้วมีความสำคัญ ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ )

#### 4. ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะปัญหาและแนวทางแก้ไข

##### 4.1 ข้อเสนอแนะปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด มีข้อเสนอแนะปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี จำนวน 71 ประเด็น 9 ปัญหาที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ประชาชนในพื้นที่มีการประกอบอาชีพที่แตกต่างกัน เช่น ฤดูกาลทำการเกษตรและห้วงเวลาการทำปศุสัตว์ ทำให้ไม่มีเวลาในการเข้าร่วมโครงการ ส่งผลให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผลได้ยาก (ร้อยละ 16.90) รองลงมาตามลำดับคือ ไม่มีการสร้างกระบวนการยอมรับยุทธศาสตร์ (ร้อยละ 15.49) เกณฑ์การวัดไม่สอดคล้องกับกิจกรรมที่ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ มีค่าร้อยละเท่ากันกับ ประชาชนในพื้นที่มีค่านิยมและนิสัยการใช้เงินเกินความจำเป็น (ร้อยละ 11.27) โครงการ/กิจกรรมตามยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขไม่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละชุมชน มีค่าร้อยละเท่ากันกับ การวางแผนยุทธศาสตร์ไม่มีการนำแผนชุมชนมาพิจารณาวางแผนยุทธศาสตร์และขาดหน่วยงานภาคีสนับสนุน (ร้อยละ 9.86) บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่แตกต่างกันส่งผลให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผลได้ยาก (ร้อยละ



8.45) และขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานยุทธศาสตร์ไม่สามารถเชื่อมโยงไปสู่กิจกรรมเพื่อสามารถตอบสนองกลยุทธ์ได้ (ร้อยละ 7.04) ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ข้อเสนอแนะปัญหาเพิ่มเติม

ปัญหาเพิ่มเติม	ความถี่	%
<b>ปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่</b>		
1. ไม่มีการสร้างกระบวนการยอมรับยุทธศาสตร์	11	15.49
2. ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานยุทธศาสตร์ ไม่สามารถเชื่อมโยงไปสู่กิจกรรม เพื่อสามารถตอบสนองกลยุทธ์ได้	5	7.04
<b>ปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ</b>		
1. เกณฑ์การวัดไม่สอดคล้องกับกิจกรรมที่ดำเนินการตามยุทธศาสตร์	8	11.27
2. โครงการ/กิจกรรมตามยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุข ไม่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละชุมชน	7	9.86
3. การวางแผนยุทธศาสตร์ไม่มีการนำแผนชุมชนมาประกอบการพิจารณา	7	9.86
<b>ปัญหาการบริหารของหน่วยงาน</b>		
1. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่แตกต่างกันส่งผลให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผลได้ยาก	6	8.45
<b>ปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ</b>		
1. ประชาชนในพื้นที่มีการประกอบอาชีพที่แตกต่างกัน เช่น ฤดูกาล ทำการเกษตรและห้วงเวลาการทำปศุสัตว์ ทำให้ไม่มีเวลาในการเข้าร่วมโครงการ ส่งผลให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผลได้ยาก	12	16.90
2. ประชาชนในพื้นที่มีค่านิยมและนิสัยการใช้จ่ายเกินความจำเป็น	8	11.27
3. ขาดหน่วยงานภาคีสันับสนุน	7	9.86
รวม	71	100.00

โดยสรุปข้อเสนอแนะเพิ่มเติมปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี มีข้อเสนอแนะ จำนวน 71 ประเด็น เป็นปัญหาทั้งหมด 9 ปัญหา

#### 4.2 ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุข ของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้จากแบบสอบถามปลายเปิด มีข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข  
ปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่  
จังหวัดราชบุรีเพิ่มเติม จำนวน 71 ประเด็น 9 แนวทาง แนวทางแก้ไขปัญหามีค่าร้อยละมากที่สุด  
ตามลำดับ ดังนี้ ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรยึดเวลาราชการในการทำการแต่ต้องคำนึงความพร้อมและเวลาของ  
ประชาชนในพื้นที่เป็นหลักเพื่ออำนวยความสะดวก (ร้อยละ 15.49) รองลงมาตามลำดับ คือ ควรสร้าง  
การยอมรับยุทธศาสตร์โดยให้ผู้รับสารและผู้ถ่ายทอดเข้าใจตรงกันและเห็นประโยชน์ที่ได้รับ (ร้อยละ  
14.08) ควรกำหนดเกณฑ์การวัดให้สอดคล้องกับกิจกรรมที่ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ (ร้อยละ 12.68)  
ควรศึกษาสภาพปัญหาของแต่ละชุมชน และหาแนวทางแก้ไขปัญหมาเป็นรายกรณีและรายชุมชน ซึ่งแต่  
ละพื้นที่มีบริบทต้นเหตุของปัญหาแตกต่างกัน มีค่าร้อยละเท่ากับ ควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของ  
ประชาชนแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยสร้างกระบวนการยอมรับและเน้นการปฏิบัติตามแนวคิดเศรษฐกิจ  
พอเพียง (ร้อยละ 11.27) ควรพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะที่ไปปฏิบัติ  
ให้บรรลุเป้าหมายได้ (ร้อยละ 8.45) ควรนำแผนชุมชนมาประกอบในการวางแผนยุทธศาสตร์ มีค่าร้อย  
ละเท่ากับ ควรสร้างเครือข่ายอาสาสมัครที่มีคุณภาพ (ร้อยละ 9.86) และคู่มือ แนวทางการบริหาร  
ควรมีคำอธิบายการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน (ร้อยละ 7.04) ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาเพิ่มเติม

แนวทางแก้ไขปัญหาเพิ่มเติม	ความถี่	%
<b>แนวทางแก้ไขปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่</b>		
1. ควรสร้างการยอมรับยุทธศาสตร์โดยให้ผู้รับสารและผู้ถ่ายทอดเข้าใจตรงกันและเห็นประโยชน์ที่ได้รับ	10	14.08
2. คู่มือ แนวทางการบริหาร ควรมีคำอธิบายการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน	5	7.04
<b>แนวทางแก้ไขปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ</b>		
1. ควรกำหนดเกณฑ์การวัดให้สอดคล้องกับกิจกรรมที่ดำเนินการตามยุทธศาสตร์	9	12.68
2. ควรศึกษาสภาพปัญหาของแต่ละชุมชน และหาแนวทางแก้ไขปัญหามเป็นรายกรณี และรายชุมชน ซึ่งแต่ละพื้นที่มีบริบทต้นเหตุของปัญหาแตกต่างกัน	8	11.27
3. ควรนำแผนชุมชนมาประกอบในการวางแผนยุทธศาสตร์	7	9.86

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

แนวทางแก้ไขปัญหาเพิ่มเติม	ความถี่	%
<b>แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารของหน่วยงาน</b>		
1. ควรพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะ ที่ไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้	6	8.45
<b>แนวทางแก้ไขปัญหพื้นที่ปฏิบัติการ</b>		
1. ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรยึดเวลาราชการในการทำการแต่ต้องคำนึงความพร้อม และเวลาของประชาชนในพื้นที่เป็นหลัก เพื่ออำนวยความสะดวก	11	15.49
2. ควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของประชาชนแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยสร้าง กระบวนการยอมรับและเน้นการปฏิบัติตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง	8	11.27
3. ควรสร้างเครือข่ายอาสาสมัครที่มีคุณภาพ	7	9.86
รวม	71	100.00

โดยสรุปข้อเสนอแนะเพิ่มเติมแนวทางแก้ไขปัญหการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่  
เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี มีข้อเสนอแนะ จำนวน 71  
ประเด็น เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาทั้งหมด 9 แนวทาง

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ปัญหาและแนวทางแก้ไขการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจระดับของปัญหาและแนวทางแก้ไข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม โดยอาศัยปัญหาการสื่อสารสู่บุคลากรและพื้นที่ ปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ปัญหา การบริหารของหน่วยงาน และปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ ผู้วิจัยจึงขอเสนอหัวข้อสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปผลการวิจัย

##### 1.1. วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

1.1.2 เพื่อเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็น เป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชน ไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

##### 1.2 สรุปวิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรที่ใช้ศึกษา จำนวน 268 คน ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี จำนวน 74 คน ผู้รับบริการจากโครงการกองทุนแม่ของแผ่นดิน มีจำนวน 142 แห่ง ผู้รับบริการจากโครงการแก้ไขปัญหาครัวเรือนยากจนแบบบูรณาการ มีจำนวน 12 ครัวเรือน ผู้รับบริการจากโครงการพัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง มีจำนวน 40 แห่ง

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาจากการศึกษาเนื้อหาของการวางแผนยุทธศาสตร์ ทฤษฎีการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ภารกิจและหน้าที่

ของกรมการพัฒนาชุมชน ยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน ยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุข และข้อมูลการปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดราชบุรี แล้วออกแบบสอบถามให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาและเหมาะสมกับประชากรที่ใช้ศึกษา ซึ่งได้แบ่งออกเป็น 2 ชุด เพื่อสอบถามผู้ปฏิบัติหน้าที่ และสอบถามผู้รับบริการ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

- 1) ส่วนที่ 1 ข้อมูลสภาพทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม
- 2) ส่วนที่ 2 ปัญหาการการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี เป็นคำถามในลักษณะแบบเลือกตอบ
- 3) ส่วนที่ 3 แนวทางแก้ไขปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี เป็นคำถามในลักษณะแบบเลือกตอบ
- 4) ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะปัญหาและแนวทางแก้ไขการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี เป็นคำถามแบบปลายเปิด

### 1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

- 1) ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้ปฏิบัติการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชน ไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี ซึ่งเป็นบุคลากรในสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดราชบุรี และสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอในพื้นที่ จำนวน 45 คน ได้แบบสอบถามกลับคืน 45 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถาม
- 2) ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอในพื้นที่จังหวัดราชบุรี จัดเก็บข้อมูลจากผู้รับบริการจากการดำเนินงาน โครงการกองทุนแม่ของแผ่นดิน มีจำนวน 85 คน ผู้รับบริการจากการดำเนินงาน โครงการแก้ไขปัญหาครัวเรือนยากจนแบบบูรณาการ มีจำนวน 7 คน ผู้รับบริการจากการดำเนินงาน โครงการพัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง มีจำนวน 24 คน รวมจำนวน 116 คน ได้แบบสอบถามกลับคืน 116 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถาม
- 3) การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปรผล ผู้ศึกษาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการคำนวณค่าทางสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน หลังจากนั้นนำผลที่ได้มาแปลผลโดยการเขียนบรรยายพร้อมตารางประกอบตามความเหมาะสม

### 1.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**1.3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของประชากร** ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ในช่วง 46 - 55 ปี มากที่สุด รองลงมาตามลำดับ คือ มีอายุอยู่ในช่วง 36 - 45 ปี มีอายุในช่วง 26 - 35 ปี มีอายุอยู่ในช่วง 56 ปีขึ้นไป และอายุไม่เกิน 25 ปี ส่วนใหญ่มีการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี รองลงมาตามลำดับ คือ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ระดับประถมศึกษา ระดับอนุปริญญาหรือ ปวส. และระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช. ด้านระยะเวลาการรับราชการกรมการพัฒนาชุมชน ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการรับราชการระหว่าง 11 - 20 ปี รองลงมาตามลำดับ คือ ระหว่าง 5 - 6 ปี ระหว่าง 1 - 2 ปี ระหว่าง 21 - 30 ปี ระหว่าง 30 ปีขึ้นไป และระหว่าง 1 - 10 ปี สำหรับผู้รับบริการโครงการตามยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานร่วมกับกรมการพัฒนาชุมชนมาแล้ว 7 ปี ขึ้นไป รองลงมาตามลำดับ คือ ระหว่าง 5 - 6 ปี ระหว่าง 3 - 4 ปี และระหว่าง 1 - 2 ปี

**1.3.2 สรุปปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี** มีปัญหาเกี่ยวกับการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี มีปัญหาใน 4 ด้าน ได้แก่

1) **ปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่** ภาพรวมมีปัญหาระดับปานกลาง โดยผู้ปฏิบัติไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นปัญหาอยู่ในระดับมากของด้านนี้ รองลงมาตามลำดับคือ คู่มือหรือเอกสารการดำเนินงานยากต่อการเข้าใจ และเกิดความสับสนในการใช้ศัพท์ภาษาและศัพท์เทคนิคต่างๆ และมีข้อเสนอแนะปัญหาเพิ่มเติม ดังนี้

(1) ไม่มีการสร้างกระบวนการยอมรับยุทธศาสตร์

(2) ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานยุทธศาสตร์ ไม่สามารถเชื่อมโยงไปสู่กิจกรรม เพื่อสามารถตอบสนองกลยุทธ์ได้

2) **ปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ** ภาพรวมมีปัญหาระดับปานกลาง โดยระยะเวลาในการดำเนินงานโครงการตามยุทธศาสตร์น้อยเกินไป เป็นปัญหาอยู่ในระดับมากของด้านนี้ รองลงมาตามลำดับคือ การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ขาดการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ และการดำเนินกิจกรรมขาดความต่อเนื่องทำให้กิจกรรมไม่ยั่งยืนส่งผลให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผลได้ยาก และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

(1) เกณฑ์การวัดไม่สอดคล้องกับกิจกรรมที่ดำเนินการตามยุทธศาสตร์

(2) โครงการ / กิจกรรมตามยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขไม่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละชุมชน



(3) การวางแผนยุทธศาสตร์ไม่มีการนำแผนชุมชนมาประกอบการ

พิจารณา

3) **ปัญหาการบริหารของหน่วยงาน** ภาพรวมมีปัญหาระดับปานกลาง โดยวิธีการปฏิบัติไม่เหมาะสมกับสภาพชุมชนทำให้ การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผลยาก และการขาดเครือข่ายภาคีการทำงานระดับหน่วยงาน เป็นปัญหาอยู่ในระดับมากของด้านนี้ และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถาม คือ บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่แตกต่างกันส่งผลให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผลได้ยาก

4) **ปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ** ภาพรวมมีปัญหาระดับปานกลาง โดยค่านิยมของประชาชนในการใช้เงิน กู้เงิน ซื้อมินิแท็กซี่เงินผ่อนเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เป็นปัญหาอยู่ในระดับมากของด้านนี้ รองลงมาตามลำดับ คือ ขาดการสนับสนุนการดำเนินงานจากประชาชนในพื้นที่ และวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันแบบต่างคนต่างอยู่ทำให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผลได้ยาก และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

(1) ประชาชนในพื้นที่มีการประกอบอาชีพที่แตกต่างกัน เช่น ฤดูกาล ทำการเกษตรและห้วงเวลาการทำปศุสัตว์ ทำให้ไม่มีเวลาในการเข้าร่วมโครงการ ส่งผลให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผลได้ยาก

(2) ประชาชนในพื้นที่มีค่านิยมและนิสัยการใช้จ่ายเงินความจำเป็น

(3) ขาดหน่วยงานภาคีสันับสนุน

**1.3.3 แนวทางแก้ไขปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนยั่งยืนเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี** มีแนวทางแก้ไขปัญหา 4 ด้าน ได้แก่

1) **แนวทางแก้ไขปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่** ได้แก่ การจัดทำคู่มือหรือเอกสารการดำเนินงานต้องคำนึงถึงประโยชน์ ง่ายต่อความเข้าใจ รองลงมาตามลำดับ คือ ควรถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน และควรให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

(1) ควรสร้างการยอมรับยุทธศาสตร์โดยให้ผู้รับสารและผู้ถ่ายทอดเข้าใจตรงกันและเห็นประโยชน์ที่ได้รับ

(2) คู่มือ แนวทางการบริหาร ควรมีคำอธิบายการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน

2) **แนวทางแก้ไขปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ** ได้แก่ ควรเพิ่มระยะเวลาในการดำเนินงานโครงการตามยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับการโครงการ รองลงมาตามลำดับ คือ ควรแต่งตั้งคณะทำงานร่วมกันพิจารณาประเมินผลโครงการตามยุทธศาสตร์

สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขเพื่อลดความซ้ำซ้อน และควรกำหนดและอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานของโครงการตามยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

(1) ควรกำหนดเกณฑ์การวัดให้สอดคล้องกับกิจกรรมที่ดำเนินการตามยุทธศาสตร์

(2) ควรศึกษาสภาพปัญหาของแต่ละชุมชน และหาแนวทางแก้ไขปัญหาคือเป็นรายกรณี และรายชุมชน ซึ่งแต่ละพื้นที่ที่มีบริบทต้นเหตุของปัญหาแตกต่างกัน

(3) ควรนำแผนชุมชนมาประกอบในการวางแผนยุทธศาสตร์

3) *แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารของหน่วยงาน* ได้แก่ ควรพัฒนาบุคลากรให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถเข้าถึงประชาชนได้อย่างเป็นครอบครัวเดียวกัน โดยยึดหลักปรัชญาการพัฒนาชุมชนในการปฏิบัติงาน รองลงมาตามลำดับ คือ ควรสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นทีม และควรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เช่น มอบรางวัลประกาศเกียรติคุณบุคคลที่มีผลงานดี พัฒนาการขวัญใจชุมชน เป็นต้น และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ควรพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะที่ไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายได้

4) *แนวทางแก้ไขปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ* ได้แก่ ควรสร้างความรู้ ความเข้าใจ ซึ่งให้เห็นความสำคัญการใช้ชีวิตตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง รองลงมาตามลำดับ คือ สร้างแรงจูงใจให้ประชาชนในพื้นที่ร่วมสนับสนุนกิจกรรม มีค่าเท่ากับ ควรสร้างวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันด้วยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความสำคัญประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนี้

(1) ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรยึดเวลาราชการในการทำการแต่ต้องคำนึงความพร้อมและเวลาของประชาชนในพื้นที่เป็นหลัก เพื่ออำนวยความสะดวก

(2) ควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของประชาชนแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยสร้างกระบวนการยอมรับและเน้นการปฏิบัติตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง

(3) ควรสร้างเครือข่ายอาสาสมัครที่มีคุณภาพ

ภาพรวมของแนวทางแก้ไขปัญหาด้านมีค่าอยู่ที่ระดับมาก และทุกแนวทางแก้ไขปัญหาก็มีค่าอยู่ในระดับมาก

## 2. อภิปรายผล

จากข้อมูลที่ได้วิเคราะห์จากการศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นการอภิปรายออกเป็นรายด้านของปัญหาและแนวทางแก้ไข ดังนี้

### 2.1 การสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่

ผลการวิเคราะห์ปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่ พบว่า ผู้ปฏิบัติไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ และประชาชนไม่ทราบผลประโยชน์ที่จะได้รับ มีปัญหาอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากบุคลากรของสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอในพื้นที่จังหวัดราชบุรี มีจำนวนน้อยโดยบุคลากร 1 คน จะปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่จำนวน 1 - 3 ตำบล ประกอบกับมีภารกิจงานจำนวนมากที่ต้องขับเคลื่อนให้ถึงประชาชน และหน้าที่ของบุคลากรที่ปฏิบัติการในพื้นที่ไม่ได้มีหน้าที่ในการร่วมวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร จึงทำให้ผู้บริหาร และกลุ่มคนที่ได้รับมอบหมายเท่านั้นที่เข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับปัญหาการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย ของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554 : 63 - 64) กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์กระทำโดยกลุ่มคนที่ได้รับมอบหมาย มิได้กำหนดจากสภาพจริง หรือมิได้กำหนดจากปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริง ทำให้ไม่อาจนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลจริงได้ และสอดคล้องกับการศึกษาการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554) ของ กาญจนา วัฒนสุนทร และคณะ (2555 : 240) กล่าวว่า กรมการพัฒนาชุมชนควรประชาสัมพันธ์และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีโดยผ่านบุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชน และผู้เข้าร่วมโครงการ อาจจะกระจายข้อมูลผ่านสื่อให้เป้าหมายทุกคนทราบจุดยืนอย่างชัดเจนตรงกันทุกคน

ผลการวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่ ทุกแนวทางแก้ไขปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่ มีความสำคัญระดับมาก เนื่องจากผู้ตอบแบบสอบถามมองเห็นว่าเป็นกิจกรรมหรือปัจจัยที่หากดำเนินการแล้วจะมีส่วนทำให้โครงการตามยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขบรรลุผลตามเป้าประสงค์ได้ สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารหน่วยงานแบบสมดุล (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554) โดยหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในระยะยาวจะมีการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ วิเคราะห์หรือการประเมินผลเป็นไปอย่างครอบคลุมไม่เน้นด้านใดด้านหนึ่ง การสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนที่รับบริการ การรักษาประชาชนที่รับบริการที่มีอยู่เดิมไว้ได้ การแสวงหาประชาชนที่มารับบริการใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2 การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

ผลการวิเคราะห์ปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ พบว่า ระยะเวลาในการดำเนินงานโครงการตามยุทธศาสตร์น้อยเกินไป มีปัญหาอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากการพัฒนาชุมชนเป็นภารกิจที่ต้องเริ่มต้นด้วยการสร้างจิตสำนึกของประชาชน ซึ่งต้องใช้ระยะเวลามากที่จะทำให้เกิดผลเป็นรูปธรรมได้ ตัวอย่างเช่น การแก้ไขปัญหาครัวเรือนยากจน ซึ่งคนจนดำรงชีวิตจากอดีตจนถึงปัจจุบันนานเท่ากับอายุของเขาเอง ดังนั้นการจะให้โครงการแก้ไขปัญหาครัวเรือนยากจนแบบบูรณาการ ที่มีงบประมาณใช้ขับเคลื่อนกิจกรรมโดยเฉลี่ยครัวเรือนละ 1,031 บาท ทำให้อายุคนยากจนมีรายได้ผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำจึงเห็นผลได้ยาก หรือโครงการพัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ เป็นโครงการที่ทำทฤษฎีสัมมัยที่มีสิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยีทันสมัย ประกอบกับการดำรงชีวิตของชุมชนดั้งเดิมเป็นมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งหมู่บ้าน แล้วจะให้กรมการพัฒนาชุมชนเปลี่ยนพฤติกรรมของประชาชนทั้งหมู่บ้านให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณจึงเป็นไปได้ยาก สอดคล้องกับการศึกษาของ บัวพันธ์ พรหมพักพิง (2545) ที่ได้ศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมของหมู่บ้าน พลังหรือปัจจัยที่ทำให้ชุมชนดำรงอยู่ได้และพัฒนาต่อไปอย่างมีศักดิ์ศรี มีรูปแบบการยังชีพที่สำคัญมี 3 รูปแบบ คือ รูปแบบอาศัยที่ดินหรือทำการเกษตรเป็นหลัก รูปแบบการยังชีพการหาอยู่หากินโดยอาศัยทักษะและประสบการณ์แบบดั้งเดิมบวกกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมรอบหมู่บ้าน และรูปแบบการยังชีพโดยการอพยพแรงงานหรือการทำงานรับจ้างในภาคเศรษฐกิจสมัยใหม่ ในสภาพของความเข้มแข็งของชุมชนพบว่าชุมชนพยายามนำประเพณีและวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนา รวมทั้งการสร้างเครือข่ายแบบใหม่ขึ้น

ผลการวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ทุกแนวทางแก้ไขปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ มีความสำคัญระดับมาก อาจเนื่องจากยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นสุข เป็นลักษณะของการวัดผลเชิงนามธรรม กิจกรรมที่ดำเนินการไม่ได้ทำให้เกิดผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดอย่างแท้จริง ซึ่งหากได้ดำเนินการเพิ่มระยะเวลาในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับการโครงการ แต่งตั้งคณะทำงานร่วมกันพิจารณาประเมินผลยุทธศาสตร์เพื่อลดความซ้ำซ้อน มีการอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ลดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายลง กำหนดเป้าประสงค์ให้ง่ายกำหนดโครงการให้ต่อเนื่องระยะยาว วางแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน กำหนดค่าเป้าหมายที่สามารถปฏิบัติได้ กำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน และให้ภาคส่วนต่างๆ มีส่วนร่วมในการแปลงยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความหวังว่ายุทธศาสตร์จะบรรลุผล สอดคล้องกับการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน ของ สรยุทธ จันสุข (2553 ก) พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชนด้านทิศทางการทำงาน คือ การกำหนดเป้าหมายการ

ดำเนินงานมีความชัดเจน ยุทธศาสตร์ของกรมการพัฒนาชุมชนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์จังหวัด นโยบายของกรมการพัฒนาชุมชนมีระยะเวลาต่อเนื่องเพียงพอต่อการทำงาน และระบบการทำงานแบบบูรณาการ ปัจจัยด้านนี้จะทำให้ยุทธศาสตร์บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับการศึกษากิจกรรมสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชนของ สรยุทธ จันสุข (2553 ข) ได้ศึกษา กิจกรรมสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน พบว่า การกระจายงาน ได้แก่ จัดทำ MOU กับหน่วยงานสนับสนุน การแจ้งตัวชี้วัดให้อำเภอรับผิดชอบ การดำเนินกิจกรรมตามที่กำหนด จัดทำคำสั่งแต่งตั้งทีมยุทธศาสตร์ของจังหวัดและอำเภอ การจัดตั้งทีมนักวิชาการสนับสนุนระดับจังหวัดและระดับอำเภอ การริเริ่มสร้างสรรค์โครงการและจัดทำโครงการดาวเด่นของจังหวัด จะทำให้ยุทธศาสตร์ของกรมการพัฒนาชุมชนบรรลุเป้าหมาย และสอดคล้องกับการศึกษาของ กาญจนา วัฒนสุนทร และคณะ (2553) พบว่า กรมการพัฒนาชุมชนควรปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผน การกำหนดตัวชี้วัด การวัดและประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดให้เหมาะสมกับหลักการพัฒนาชุมชน วิเคราะห์ความแตกต่างของคุณภาพการดำเนินงานระหว่างพื้นที่ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงบูรณาการ

### 2.3 การบริหารของหน่วยงาน

ผลการวิเคราะห์ปัญหาการบริหารของหน่วยงาน พบว่า วิธีการปฏิบัติไม่เหมาะสมกับสภาพชุมชนทำให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผลยาก และขาดเครือข่ายภาคีการทำงานระดับหน่วยงาน มีปัญหาอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากการกำหนดกิจกรรมของกรมการพัฒนาชุมชน มีรายละเอียดในกิจกรรมมาก และโครงการของกรมการพัฒนาชุมชนมีลักษณะการทำงานแบบปูพรหมทุกพื้นที่ที่ปฏิบัติการเหมือนกัน และการกำหนดโครงการไม่ได้ให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนตั้งแต่เริ่มต้นโครงการทุกคน เพราะสภาพของพื้นที่ของประเทศไทยมีความหลากหลาย จึงทำให้บางพื้นที่ไม่เหมาะสมกับการดำเนินงานและสภาพพื้นที่ของจังหวัดราชบุรีก็มีความหลากหลายเช่นกัน สอดคล้องกับการศึกษาของ โสพล ศิริไสย และคณะ (2548) ได้ศึกษาผลการแปลงยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาคความยากจนสู่การปฏิบัติใน 4 ภูมิภาค พบว่า กระบวนการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน เข้ามาร่วมคิดร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมกำหนดแนวทางการพัฒนาชุมชน ตามความต้องการของคนในชุมชน เป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานในพื้นที่ และสอดคล้องกับการศึกษาของ วรกานต์ ชาญธีรวัฒนา (2551) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายกองทุนหมู่บ้านไปปฏิบัติในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี พบว่า ปัจจัยการมีส่วนร่วมของประชาชน ปัจจัยด้านผู้ปฏิบัติ และปัจจัยด้านลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ มีอิทธิพลตรงต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน กับปัจจัยด้านทรัพยากร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ



ผลการวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารของหน่วยงาน ทุกแนวทางแก้ไข ปัญหาการบริหารของหน่วยงาน มีความสำคัญระดับมาก อาจเนื่องจาก องค์ประกอบการบริหารงาน ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขให้บรรลุผล ผู้ตอบแบบสอบถามจะได้นั้นให้เป็นปัจจัยสำคัญ โดยหากพัฒนาบุคลากรให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีสามารถเข้าถึงประชาชนได้ อย่างเป็นครอบครัวเดียวกันโดยยึดหลักปรัชญาการพัฒนาชุมชนในการปฏิบัติงาน สร้างความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานเป็นทีม สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ปรับโครงสร้างบุคลากรเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ สรรหา คัดเลือก ผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่มีความชำนาญในการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ฝึกอบรม ถ่ายทอดองค์ความรู้ สร้างเครือข่ายการทำงานให้สามารถทำงานได้ อย่างดี ขอรับงบประมาณสนับสนุน โครงการ/กิจกรรมจากสำนักงบประมาณให้เพียงพอหรือจากภาค ส่วนต่างๆ บุคลากรควรดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางการปฏิบัติงาน ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติ ให้เหมาะสมกับชุมชน จัดซื้อ - เช่ายานพาหนะ หรือของงบประมาณเพื่อบริหารจัดการค่ายานพาหนะ ให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานนอกพื้นที่ และแต่งตั้งคณะทำงานตรวจติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน จะทำให้ยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดการบริหาร หน่วยงานแบบสมดุล (Balanced scorecard หรือ BSC) (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2554 : 21) ที่ระบุ ไว้ว่า การบริหารหน่วยงานต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนที่รับบริการ โดยการดำเนินงาน อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด พัฒนาหน่วยงานให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ บริหารงบประมาณโดยการลดต้นทุน และสอดคล้องกับการศึกษาของ โรเบิร์ต เอส. แคปเพลน และ เดวิด พี. นอร์ตัน (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2554 : 49) พบว่า การนำ ยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลนั้นต้องปรับแต่ง สร้างความเชื่อมโยงและบูรณาการการปฏิบัติงาน ของฝ่ายต่างๆ ในองค์การให้ สอดรับกับยุทธศาสตร์ที่วางไว้ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในการ ดำเนินงานตามแผนงาน โครงการและยุทธศาสตร์ขององค์การ และวางระบบและจัดระเบียบให้ การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง

#### 2.4 พื้นที่ปฏิบัติการ

ผลการวิเคราะห์ปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ พบว่า ค่านิยมของประชาชนเน้นในการใช้ เงิน กู้เงิน ซื้อมีสินค้ำเงินผ่อนเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ มีปัญหาอยู่ในระดับมาก อาจจะมีสาเหตุเนื่องมาจากการขับเคลื่อนประเทศไทยด้วยนโยบายประชานิยม ทำให้ประชาชนใน จังหวัดราชบุรี มีพฤติกรรมการบริโภคนิยม ขาดความพอเพียง ไม่มีความพอประมาณ ไม่มีเหตุมีผล เพียงพอ ซึ่งขัดแย้งกับกิจกรรมตามยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เป็นสุข โดยนำแนวคิดเศรษฐกิจ พอเพียง ด้านการลดรายจ่าย การเพิ่มรายได้ การออม การเอื้ออาทร การเรียนรู้ การอนุรักษ์ทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมาใช้ขับเคลื่อนกิจกรรม ซึ่งหากค่านิยมของประชาชนมีการออม การหา



รายได้เสริม กิจกรรมลดรายจ่าย จะทำให้เกิดความสามัคคีในชุมชน เกิดการช่วยเหลือคนจน ชุมชนจะมีกำลังทรัพย์และคุณภาพชีวิตเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ กาญจนา วัฒนสุนทร และคณะ (2555) กล่าวว่า คนในชุมชนที่มีการออม มีการหารายได้จากอาชีพเสริม มีความสามัคคีในครัวเรือน มีกิจกรรมการรวมกลุ่ม ประชาชนในชุมชนจะมีรายได้เพิ่มขึ้น ทำให้เกิดกลุ่มองค์กรที่เข้มแข็ง ชุมชนมีการจัดสวัสดิการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของตนให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นรากฐานในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนให้ดีขึ้น

ผลการวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ ทุกแนวทางแก้ไขปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ มีความสำคัญระดับมาก อาจเนื่องมาจากพื้นที่ปฏิบัติการเป็นสถานที่ของกลุ่มประชากรที่ต้องให้ความสำคัญ โดยหากมีการดำเนินงานด้วยการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ซึ่งให้ความสำคัญการใช้ชีวิตตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สร้างแรงจูงใจให้ประชาชนในพื้นที่ร่วมสนับสนุนกิจกรรม สร้างวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันด้วยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่โดยให้ความสำคัญประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และไม่ควรรีให้ฝ่ายการเมืองแทรกแซงการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ จะทำให้ยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับการศึกษาของ กาญจนา วัฒนสุนทร และคณะ (2553) ที่ได้เสนอแนะให้กรมการพัฒนาชุมชนควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงบูรณาการ และการพัฒนาหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงควรให้ความรู้ความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อปลูกจิตสำนึก สร้างวินัยการดำเนินชีวิตตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กระตุ้นให้ประชาชนวิเคราะห์ความต้องการและปัญหาของตนเองในแนวทางการพัฒนาตนเอง และสอดคล้องกับการศึกษาของ สุปัญญา เสนะวิณิน (2546) ได้ศึกษาผู้นำกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง พบว่า การเชิญชวน จูงใจ โน้มน้าวใจ ทำให้ประชาชนในชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมและสมัครเป็นสมาชิกกองทุน คุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำควรมีการศึกษาประสบการณ์ ภาวะผู้นำ เทคนิคการจูงใจและการบริหารจัดการ เป็นที่ยอมรับของประชาชนในชุมชน

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ควรส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ทุกขั้นตอน

3.1.2 ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้จัดทำแผนปฏิบัติการของตนเอง โดยให้มีระยะเวลาที่เหมาะสมซึ่งระยะเวลาในการดำเนินงาน โครงการตามยุทธศาสตร์ในปัจจุบันน้อยเกินไป

3.1.3 ควรศึกษาวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพชุมชนเพื่อให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผล

3.1.4 ควรส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของเครือข่ายภาคีการทำงานระดับหน่วยงาน โดยอาจกำหนดให้เป็นกิจกรรมการทำงานแบบแบ่งภารกิจหรือแบบบูรณาการก็ให้สามารถขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละพื้นที่

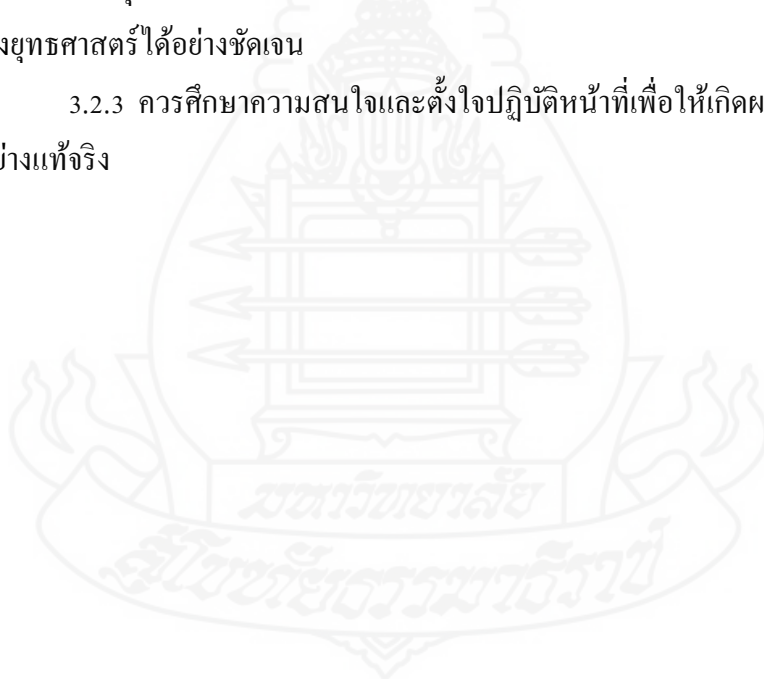
3.1.5 ควรส่งเสริมค่านิยมของประชาชนให้รู้จักการบริหารการเงิน ภูมิคุ้มกัน หนี้สิน ภาษีเงินผ่อนเพื่อไม่ให้เกิดเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาถึงสาเหตุของปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชน ไปปฏิบัติในลักษณะแบบเจาะลึกเพื่อให้ทราบถึงการเกิดขึ้นของปัญหาสำคัญ

3.2.2 ควรศึกษากระบวนการขับเคลื่อนกิจกรรมตามยุทธศาสตร์โดยการศึกษา รูปแบบการประเมินผลยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ให้เป็นเครื่องมือที่สามารถวัดผลการดำเนินงานตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน

3.2.3 ควรศึกษาความสนใจและตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อประชาชนอย่างแท้จริง



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กรมการพัฒนาชุมชน. (2554 ก). แผนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน พ.ศ. 2555 – 2559. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : กองแผนงาน กรมการพัฒนาชุมชน.
- \_\_\_\_\_. (2554 ข). แนวทางการดำเนินงานแก้ไขปัญหาคาความยากจนแบบบูรณาการ : ชี้นำชีวิต จัดทำเข้มทิศชีวิต บริหารจัดการชีวิต คู่มือชีวิต. กรุงเทพมหานคร : บริษัท อีเกิ้ลไรท์ จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2555 ก). แผนปฏิบัติการราชการกรมการพัฒนาชุมชน 4 ปี พ.ศ. 2555 - 2558. กรุงเทพมหานคร : บริษัท วงศ์สว่างพัลลภซึ่ง แอนด์ พรีนติ้ง จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2555 ข). แผนปฏิบัติการราชการกรมการพัฒนาชุมชนประจำปี พ.ศ. 2556. กรุงเทพมหานคร : บริษัท บีทีเอสเพรส จำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2555 ค). แนวทางการดำเนินกิจกรรมตามยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556. กรุงเทพมหานคร : กรมการพัฒนาชุมชน.
- กาญจนา วัฒนสุนทร และคณะ. (2553). รายงานการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2551 – 2554) กรมการพัฒนาชุมชน ช่วงสองปีครึ่ง. ม.ป.ท.
- \_\_\_\_\_. (2555) รายงานการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2551 – 2554) กรมการพัฒนาชุมชน. ม.ป.ท.
- จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- จิรประภา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์. (2552). แผนที่ยุทธศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- จักร ดิงศภัทย์. (2548). กลยุทธ์ : การสร้างและการนำไปปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : ธรรมกล.
- ชลธิศ ชีระจิตติ. (2553). ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชุติมา นวมทอง. (2553). แบบอย่างในการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านสระ อำเภอสามสูง จังหวัดสุพรรณบุรี. การศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชัยยศ สันตวงษ์ และคณะ. (2546). การบริหารระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ประชุมช่าง จำกัด.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ. นนทบุรี : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- ดาวสวรรค์ ชาวเมือง. (2549). **ปัญหาการนำนโยบายรัฐบาลไปจัดทำยุทธศาสตร์ในการบริหารราชการจังหวัด**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตน์พันธุ์ และคณะ. (2547). **แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 6. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นนทพัฒน์ สิงห์ประยูร. (2548). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ กรณีศึกษานโยบายการต่อสู้เพื่อเอาชนะยาเสพติด ในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นฤมล สุ่นสวัสดิ์. (2552). **การจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วันทิพย์.
- นิสากร เพ็ญฟู. (2551). **แนวทางส่งเสริมความเข้มแข็งของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในพื้นที่ตำบลกรูด อำเภอขุนพิณ จังหวัดสุราษฎร์ธานี**. การศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2547). **การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สุขุมและบุตร จำกัด.
- ประเสริฐ สิงขรเขียว. (2550). **ยุทธศาสตร์การพัฒนากาเวอ์ผู้นำให้กับทหารทองประจำการหน่วยจังหวัดทหารบกเลย**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. เลย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ปิยะนิตย์ โอนพรตน์วิบูลย์. (2551). **ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พงศกร รัชชัยวิรัตน์. (2552). **ปัจจัยที่ทำให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ตำบลไผ่หลวงและตำบลวังหลุม อำเภอตะพานหิน จังหวัดพิจิตร**. การศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พลุ เศษรินทร์ และคณะ. (2548). **Strategy Map**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด.
- พิเชษฐ์ วงเกียรติ์ขจร. (2552). **แนวคิด ยุทธศาสตร์ การบริหารการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ในยุคโลกาภิวัตน์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท นานมีบุ๊คพับลิเคชั่นส์ จำกัด.
- รุ่งอรุณ พิมพ์หลอน. (2551). **ยุทธศาสตร์การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลเชียงคาน อำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. เลย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

- วรกานต์ ชาญศิริวัฒนา. (2551). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายกองทุนหมู่บ้านไปปฏิบัติ : กรณีศึกษาในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2554). **แนวคิดและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ**. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). **แผนยุทธศาสตร์องค์การ**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- วุฒิพงษ์ ไชยทิพย์. (2550). **การศึกษาประสิทธิผลและปัญหาการใช้กระบวนการการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของสารเสพติดในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 24 อำเภอจุน จังหวัดพะเยา**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. อุดรดิตถ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์.
- วันชัย มีชาติ. (2552). **การบริหารองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สรฤทธ จันสุข. (2553 ก). **ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน**. 16 มิถุนายน 2553. สืบค้นจาก <<http://www.plan.cdd.go.th/KMPLAN.files/530614Factors.pdf>> ค้นคืนเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2556.
- \_\_\_\_\_. (2553 ข). **กิจกรรมสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน (PITHANDCEF)**. 16 มิถุนายน 2553. สืบค้นจาก <<http://www.plan.cdd.go.th/KMPLAN.files/530615Activity.pdf>> ค้นคืนเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2556.
- สุปัญญา เสนะวีณิน. (2546). **ผู้นำกับการมีส่วนร่วมของสมาชิกกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สุวิชัย สุภารานนท์. (2549). **ยุทธศาสตร์การแข่งขัน**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูนิเคชั่น.
- โสภส ศิริไสย์ และคณะ. (2548). **โครงการติดตามประเมินผลการแปลงยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาความยากจนไปสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบท มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สันติระณะ นามวงษา. (2552). **ยุทธศาสตร์การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อาภรณ์ วุฒิกุณาภรณ์. (2548). **การมีส่วนร่วมของหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานพัฒนาชุมชน



**แบบสอบถามการวิจัย**

**เรื่อง ปัญหาและแนวทางแก้ไขการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุข  
ของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี**

**สำหรับผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดราชบุรี สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ  
ในพื้นที่จังหวัดราชบุรี**

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระ ของ นางสาวขวัญเรือน มีชุนาก นักศึกษาหลักสูตรรัฐ  
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัญหาในการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติใน  
พื้นที่จังหวัดราชบุรี
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมพัฒนา  
ชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดราชบุรี ผู้บริหาร  
และบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอในการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัด  
ราชบุรีว่ามีปัญหาและข้อเสนอแนะแก้ไขปัญหายังไง

1. แบบสอบถามชุดนี้มี 4 ส่วน รวมทั้งหมด 8 หน้า ดังนี้
  - ส่วนที่ 1 ข้อมูลสภาพทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ส่วนที่ 2 ปัญหาการการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติ
  - ส่วนที่ 3 แนวทางแก้ไขปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชน  
ไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี
  - ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุข  
ของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี
2. ให้ทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่กำหนด หรือระบุข้อมูลตามความเป็นจริง

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถามให้คำตอบที่เป็นจริงมาก  
ที่สุดและครบถ้วนถูกต้องทุกคำถามขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

นางสาวขวัญเรือน มีชุนาก

โทร 081-3643327 และ 091-4050167

## แบบสอบถาม

เรื่อง ปัญหาและแนวทางแก้ไขการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชน  
ไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

สำหรับผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดราชบุรี สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ  
ในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามชุดนี้มี 4 ส่วน รวมทั้งหมด 8 หน้า

2. ให้ทำเครื่องหมาย / ลงใน  หรือระบุข้อมูลตามความเป็นจริง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลสภาพทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ  ชาย  หญิง

2. อายุ  ไม่เกิน 25 ปี  26 - 35 ปี  36 - 45 ปี  
 46 - 55 ปี  56 ปีขึ้นไป

3. การศึกษาสูงสุด

อนุปริญญา/ปวส.  ปริญญาตรี  สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่ง  พัฒนาการจังหวัด

หัวหน้ากลุ่ม / ฝ่าย

พัฒนาการอำเภอ

นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ

นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ

เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน

เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน

อื่นๆ (ระบุ) .....

5. ระยะเวลาการรับราชการกรมการพัฒนาชุมชน

1 - 10 ปี

11 - 20 ปี

21 - 30 ปี

30 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ปัญหาการการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติ  
ในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

ข้อ	ปัญหาต่อไปนี้ เป็นปัญหาในระดับใด	ระดับปัญหา				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่</b>						
1	ขาดคู่มือ แนวทาง สื่อประชาสัมพันธ์ยุทธศาสตร์					
2	อุปกรณ์/เครื่องมือในการสื่อสารยุทธศาสตร์ไม่เหมาะสม					
3	ขาดการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับในยุทธศาสตร์ทำให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผลได้ยาก					
4	เกิดความสับสนในการใช้ศัพท์ภาษาและศัพท์เทคนิคต่างๆ					
5	คู่มือหรือเอกสารการดำเนินงานยากต่อการเข้าใจ					
6	ผู้ปฏิบัติไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์					
7	ประชาชนไม่ทราบผลประโยชน์ที่จะได้รับ					
<b>ปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ</b>						
8	เป้าประสงค์ “ประชาชนมีคุณภาพชีวิตดีมีความสุข” ยากต่อการบรรลุผล					
9	เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน					
10	การกำหนดค่าเป้าหมายสูงเกินกว่าที่จะปฏิบัติได้					
11	การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน โครงการตามยุทธศาสตร์ไม่ชัดเจน					
12	การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติขาดการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ					
13	ตัวชี้วัดไม่ชัดเจน					
14	การกระจายค่าตัวชี้วัดและเป้าหมายมากเกินไป					
15	ระยะเวลาในการดำเนินงาน โครงการตามยุทธศาสตร์น้อยเกินไป					
16	โครงการตามยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขมีความซ้ำซ้อน					

ข้อ	ปัญหาต่อไปนี้นี้เป็นปัญหาในระดับใด	ระดับปัญหา				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
17	การดำเนินกิจกรรมขาดความต่อเนื่องทำให้กิจกรรมไม่ยั่งยืน ส่งผลให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผลได้ยาก					
<b>ปัญหาการบริหารของหน่วยงาน</b>						
18	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแนวทางการปฏิบัติงาน					
19	เจ้าหน้าที่ขาดความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นทีม					
20	ขาดแคลนบุคลากรที่จะขับเคลื่อนกิจกรรม/โครงการ					
21	วิธีการปฏิบัติไม่เหมาะสมกับสภาพชุมชนทำให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผลได้ยาก					
22	ไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนโครงการ / กิจกรรม					
23	งบประมาณสนับสนุนโครงการ/กิจกรรมไม่เพียงพอต่อความต้องการ					
24	ขาดแคลนยานพาหนะที่ใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์					
25	ขาดบุคลากรที่มีความชำนาญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์					
26	ไม่มีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน					
27	ขาดเครือข่ายภาคีการทำงานระดับหน่วยงาน					
28	ผู้ปฏิบัติงานไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับประชาชนในพื้นที่					
29	บุคลากรไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ประชาชนปฏิบัติได้					
30	บุคลากรย้าย - โอน ทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง ส่งผลให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผลได้ยาก					
31	บุคลากรในสายงานนักวิชาการพัฒนาชุมชน (พัฒนากร) ไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ โครงการตามยุทธศาสตร์					
<b>ปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ</b>						
32	ขาดการสนับสนุนการดำเนินงานของประชาชนในพื้นที่					
33	การแทรกแซงของฝ่ายการเมืองทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามยุทธศาสตร์					



ข้อ	ปัญหาต่อไปนี้เป็นปัญหาในระดับใด	ระดับปัญหา				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
34	วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันแบบต่างคนต่างอยู่ทำให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผลได้ยาก					
35	ค่านิยมของประชาชนในการใช้เงิน กู้เงิน ซื้อมีเงินผ่อนเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์					

ส่วนที่ 3 แนวทางแก้ไขปัญหการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

ข้อ	แนวทางแก้ไขปัญหา	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>การสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่</b>						
1	ควรจัดคู่มือ แนวทาง สื่อประชาสัมพันธ์ยุทธศาสตร์เพิ่มเติม					
2	ควรจัดหาอุปกรณ์/เครื่องมือในการสื่อสารยุทธศาสตร์ให้เหมาะสม					
3	ควรสื่อสารสร้างความรู้ให้เกิดการยอมรับยุทธศาสตร์					
4	ควรเขียนอธิบายคำศัพท์ภาษาและศัพท์เทคนิคต่างๆ					
5	การจัดทำคู่มือหรือเอกสารการดำเนินงานต้องคำนึงถึงประโยชน์ง่ายต่อความเข้าใจ และควรถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน					
6	ควรให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์					
7	ควรแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับ รวมถึงสิทธิของบุคคลที่จะได้รับ					
<b>การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ</b>						
8	ควรกำหนดเป้าประสงค์ให้ง่ายต่อการบรรลุผล					

ข้อ	แนวทางแก้ไขปัญหา	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
9	ควรรีให้ภาคส่วนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้เป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน					
10	ควรรกำหนดค่าเป้าหมายที่สามารถปฏิบัติได้					
11	ควรรกำหนดและอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานของโครงการตามยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน					
12	ควรรีให้ภาคส่วนต่างๆ มีส่วนร่วมในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ					
13	ควรรกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน					
14	ไม่ควรกระจายตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายมากเกินไป จะส่งผลให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผลดียิ่งขึ้น					
15	ควรรเพิ่มระยะเวลาในการดำเนินงาน โครงการตามยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับการโครงการ					
16	ควรรแต่งตั้งคณะทำงานร่วมกันพิจารณา / ประเมินผล โครงการตามยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขเพื่อลดความซ้ำซ้อน					
17	ควรรกำหนดโครงการให้ต่อเนื่องระยะยาว					
<b>การบริหารของหน่วยงาน</b>						
18	บุคลากรควรรดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางการปฏิบัติงาน					
19	ควรรสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นทีม					
20	ควรรสรรหา คัดเลือก ผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่มีความชำนาญ					
21	ควรรปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพชุมชน					
22	ควรรขอรับงบประมาณสนับสนุน โครงการ / กิจกรรมจากสำนักงานประมาณให้เพียงพอ					
23	ควรรขอรับงบประมาณสนับสนุนงบประมาณต่างๆ ของโครงการ / กิจกรรมเพิ่มเติมจากภาคส่วนต่างๆ					
24	ควรรจัดซื้อ- เช่ายานพาหนะ หรือของงบประมาณเพื่อบริหารจัดการค่ายานพาหนะให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานนอกพื้นที่					

ข้อ	แนวทางแก้ไขปัญหา	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
25	ควรสรรหา คัดเลือก และกำหนดผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่มีความชำนาญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์					
26	ควรแต่งตั้งคณะทำงานตรวจติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน					
27	ควรมีการสร้างเครือข่ายการทำงานให้สามารถทำงานได้อย่างดี					
28	ควรพัฒนาบุคลากรให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถเข้าถึงประชาชนได้อย่างเป็นครอบครัวเดียวกัน โดยยึดหลักปรัชญาการพัฒนาชุมชนในการปฏิบัติงาน					
29	ควรฝึกอบรม ถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อให้บุคลากรนำความรู้ไปพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน					
30	ควรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เช่น มอบรางวัล ประกาศเกียรติคุณบุคคลที่มีผลงานดี พัฒนาการขวัญใจชุมชน เป็นต้น					
31	ควรปรับโครงสร้างบุคลากรในสายงานนักวิชาการพัฒนาชุมชน (พัฒนากร) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ					
<b>พื้นที่ปฏิบัติการ</b>						
32	สร้างแรงจูงใจให้ประชาชนในพื้นที่ร่วมสนับสนุนกิจกรรม					
33	ไม่ควรให้ฝ่ายการเมืองแทรกแซงการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์					
34	ควรสร้างวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันด้วยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ความสำคัญประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
35	ควรสร้างความรู้ ความเข้าใจ ชี้ให้เห็นความสำคัญการใช้ชีวิตตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง					

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการ  
พัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

โปรดระบุปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาเพิ่มเติมในส่วนนี้

3.1 ปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่

---

---

ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่

---

---

3.2 ปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติ

---

---

ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติ

---

---

3.3 ปัญหาการบริหารของหน่วยงาน

---

---

ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารของหน่วยงาน

---

---

3.4 ปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ

---

---

ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ

---

---

กราบขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามผู้รับบริการ



**แบบสอบถามการวิจัย**

**เรื่อง ปัญหาและแนวทางแก้ไขการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติ  
ในพื้นที่จังหวัดราชบุรี**

สำหรับคณะกรรมการกองทุนแม่ของแผ่นดิน ผู้นำชุมชนในหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง  
และตัวแทนของครัวเรือน โครงการแก้ไขปัญหาคครัวเรือนยากจนแบบบูรณาการ

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระ ของ นางสาววัลย์เรือน มีชูนาค นักศึกษาหลักสูตร  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัญหาในการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชน  
ไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี
2. เพื่อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาคครัวเรือนนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรม  
การพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถาม คณะกรรมการกองทุนแม่ของแผ่นดิน ผู้นำชุมชนในหมู่บ้าน  
เศรษฐกิจพอเพียงตัวแทนของครัวเรือน และโครงการแก้ไขปัญหาคครัวเรือนยากจนแบบบูรณาการ

1. แบบสอบถามชุดนี้มี 4 ส่วน รวมทั้งหมด 7 หน้า ดังนี้
  - ส่วนที่ 1 ข้อมูลสภาพทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ส่วนที่ 2 ปัญหาการการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชน  
ไปปฏิบัติ
  - ส่วนที่ 3 แนวทางแก้ไขปัญหาคครัวเรือนนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมพัฒนา  
ชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี
  - ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาคครัวเรือนนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็น  
เป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี
2. ให้ทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่กำหนด หรือระบุข้อมูลตามความเป็นจริง

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถามให้คำตอบที่  
เป็นจริงมากที่สุดและครบถ้วนถูกต้องทุกคำถามขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

นางสาววัลย์เรือน มีชูนาค

โทร 081-3643327 และ 091-4050167



## แบบสอบถาม

เรื่อง ปัญหาและแนวทางแก้ไขการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชน  
ไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

สำหรับคณะกรรมการกองทุนแม่ของแผ่นดิน ผู้นำชุมชนในหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง  
และตัวแทนของครัวเรือนโครงการแก้ไขปัญหาครัวเรือนยากจนแบบบูรณาการ

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามชุดนี้มี 4 ส่วน รวมทั้งหมด 7 หน้า

2. ให้ทำเครื่องหมาย / ลงใน  หรือระบุข้อมูลตามความเป็นจริง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลสภาพทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  ไม่เกิน 25 ปี  26-35 ปี  36-45 ปี  
 46-55 ปี  56 ปีขึ้นไป
3. การศึกษาสูงสุด  
 ประถมศึกษา  มัธยมศึกษาตอนต้น  ตอนปลายหรือปวช.  
 อนุปริญญา/ปวส.  ปริญญาตรี  สูงกว่าปริญญาตรี
4. ตำแหน่ง  คณะกรรมการกองทุนแม่  ผู้นำชุมชนหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง  
 ตัวแทนครัวเรือนโครงการแก้ไขปัญหาครัวเรือนยากจนแบบบูรณาการ
5. มีประสบการณ์ทำงานร่วมกับกรมการพัฒนาชุมชนมาแล้ว (> 6 เดือน นับ 1 ปี)  
 1-2 ปี  3-4 ปี  5-6 ปี  7 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ปัญหาการการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติ  
ในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

ข้อ	ปัญหาต่อไปนี้เป็นปัญหาในระดับใด	ระดับปัญหา				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่</b>						
1	ขาดคู่มือ แนวทาง สื่อประชาสัมพันธ์ยุทธศาสตร์					
2	อุปกรณ์/เครื่องมือในการสื่อสารยุทธศาสตร์ไม่เหมาะสม					
3	ขาดการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับในยุทธศาสตร์ทำให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผลได้ยาก					
4	เกิดความสับสนในการใช้ศัพท์ภาษาและศัพท์เทคนิคต่างๆ					
5	คู่มือหรือเอกสารการดำเนินงานยากต่อการเข้าใจ					
6	ผู้ปฏิบัติไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์					
7	ประชาชนไม่ทราบผลประโยชน์ที่จะได้รับ					
<b>ปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติ</b>						
8	การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานโครงการตามยุทธศาสตร์ไม่ชัดเจน					
9	การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติขาดการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ					
10	ระยะเวลาในการดำเนินงานโครงการตามยุทธศาสตร์น้อยเกินไป					
11	โครงการตามยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขมีความซ้ำซ้อน					
12	การดำเนินกิจกรรมขาดความต่อเนื่องทำให้กิจกรรมไม่ยั่งยืนส่งผลให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผลได้ยาก					

ข้อ	ปัญหาต่อไปนี้ เป็นปัญหาในระดับใด	ระดับปัญหา				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ปัญหาการบริหารของหน่วยงาน</b>						
13	เจ้าหน้าที่ขาดความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นทีม					
14	วิธีการปฏิบัติให้ไม่เหมาะสมกับสภาพชุมชนทำให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผลได้ยาก					
15	ไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนโครงการ / กิจกรรม					
16	งบประมาณสนับสนุนโครงการ/ กิจกรรมไม่เพียงพอต่อความต้องการ					
17	ขาดแคลนบุคลากรที่จะขับเคลื่อนกิจกรรม					
18	ไม่มีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน					
19	ขาดเครือข่ายภาคีการทำงานระดับหน่วยงาน					
20	ผู้ปฏิบัติงานไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับประชาชนในพื้นที่					
21	บุคลากรไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ประชาชนปฏิบัติได้					
<b>ปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ</b>						
22	ขาดการสนับสนุนการดำเนินงานของประชาชนในพื้นที่					
23	การแทรกแซงของฝ่ายการเมืองทำให้การดำเนินงานไม่ เป็นไปตามยุทธศาสตร์					
24	วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันแบบต่างคนต่างอยู่ทำให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์บรรลุผลได้ยาก					
25	ค่านิยมของประชาชนในการใช้เงิน กู้เงิน ซื้อมีเงินผ่อน เป็นอุปสรรคในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์					

ส่วนที่ 3 แนวทางแก้ไขปัญหาคำแนะนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชน  
ไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

ข้อ	แนวทางแก้ไขปัญหา	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>การสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่</b>						
1	ควรจัดคู่มือ แนวทาง สื่อประชาสัมพันธ์ยุทธศาสตร์เพิ่มเติม					
2	ควรจัดหาอุปกรณ์/เครื่องมือในการสื่อสารยุทธศาสตร์ให้เหมาะสม					
3	ควรสื่อสารสร้างความรู้ให้เกิดการยอมรับยุทธศาสตร์					
4	ควรเขียนอธิบายคำศัพท์ภาษาและศัพท์เทคนิคต่างๆ					
5	การจัดทำคู่มือหรือเอกสารการดำเนินงานต้องคำนึงถึงประโยชน์ ง่ายต่อความเข้าใจ และควรถ่ายทอดองค์ความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน					
6	ควรให้ผู้ปฏิบัติได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์					
7	ควรแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับ รวมถึงสิทธิของบุคคลที่จะได้รับ					
<b>การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ</b>						
8	ควรกำหนดและอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานของโครงการตามยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน					
9	ควรให้ภาคส่วนต่างๆ มีส่วนร่วมในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ					
10	ควรเพิ่มระยะเวลาในการดำเนินงานโครงการตามยุทธศาสตร์ให้เหมาะสมกับการโครงการ					
11	ควรแต่งตั้งคณะทำงานร่วมกันพิจารณา / ประเมินผล โครงการตามยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุขเพื่อลดความซ้ำซ้อน					
12	ควรกำหนดโครงการให้ต่อเนื่องระยะยาว					

ข้อ	แนวทางแก้ไขปัญหา	ระดับความสำคัญ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>การบริหารของหน่วยงาน</b>						
13	ควรสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นทีม					
14	ควรปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพชุมชน					
15	ควรขอรับงบประมาณสนับสนุน โครงการ / กิจกรรมจากสำนักงานประมาณให้เพียงพอ					
16	ขอรับงบประมาณสนับสนุนงบประมาณต่างๆ ของโครงการ / กิจกรรมเพิ่มเติมจากภาคส่วนต่างๆ					
17	ควรสรรหา คัดเลือก และกำหนดผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่มีความชำนาญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์					
18	ควรแต่งตั้งคณะทำงานตรวจติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน					
19	ควรมีการสร้างเครือข่ายการทำงานให้สามารถทำงานได้อย่างดี					
20	ควรพัฒนาบุคลากรให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถเข้าถึงประชาชนได้อย่างเป็นครอบครัวเดียวกัน โดยยึดหลักปรัชญาการพัฒนาชุมชนในการปฏิบัติงาน					
21	ควรฝึกอบรม ถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อให้บุคลากรนำความรู้ไปพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน					
<b>พื้นที่ปฏิบัติการ</b>						
22	สร้างแรงจูงใจให้ประชาชนในพื้นที่ร่วมสนับสนุนกิจกรรม					
23	ไม่ควรให้ฝ่ายการเมืองแทรกแซงการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์					
24	ควรสร้างวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันด้วยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ ความสำคัญประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					
25	ควรสร้างความรู้ ความเข้าใจ ชี้ให้เห็นความสำคัญการใช้ชีวิตตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง					

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการนำยุทธศาสตร์สร้างสรรค์ชุมชน  
อยู่เย็นเป็นสุขของกรมการพัฒนาชุมชนไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดราชบุรี โปรระบุปัญหาและ  
แนวทางแก้ไขปัญหาเพิ่มเติมในส่วนนี้

3.1 ปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่

---



---

ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาการสื่อสารยุทธศาสตร์สู่บุคลากรและพื้นที่

---



---

3.2 ปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติ

---



---

ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาการแปลงยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติ

---



---

3.3 ปัญหาการบริหารของหน่วยงาน

---



---

ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารของหน่วยงาน

---



---

3.4 ปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ

---



---

ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาพื้นที่ปฏิบัติการ

---



---

กราบขอพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวขวัญเรือน มีชนาค
วัน เดือน ปีเกิด	20 ธันวาคม 2527
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี
ประวัติการศึกษา	ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต (ระบบสารสนเทศ) เกียรตินิยมอันดับ 2 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล ปีที่สำเร็จการศึกษา 2549
สถานที่ทำงาน	สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดราชบุรี
ตำแหน่ง	นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ

