

เทคนิคการพัฒนาเกษตรกรและเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรในระดับพื้นที่  
กรณีศึกษา : การจัดทำแผนพัฒนาการเกษตรเชิงกลยุทธ์

องค์ความรู้ โดย นายชนินทร์ สุขสำราญ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร สำนักงานส่งเสริมและ  
พัฒนาการเกษตรที่ 3 จังหวัดระยอง

กระบวนการถอดองค์ความรู้จากการลงพื้นที่โครงการนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ  
ประจำปีงบประมาณ 2566 (ภาคตะวันออก)

1. เทคนิคการออกแบบเวทีจัดทำแผนพัฒนาการเกษตรเชิงกลยุทธ์ สำหรับกลุ่ม องค์กรเกษตรกร

- 1.1 จัดสถานที่ให้มีบรรยากาศเป็นกันเองเหมือนมาพบปะพูดคุย (แบบไม่เป็นทางการ)
- 1.2 เลือกสถานที่ที่มีลานกว้าง มีหลังคา
- 1.3 จัดวางบอร์ดจดข้อมูลด้านหน้า จำนวน 3 บอร์ด เพื่อใช้เขียนข้อมูลให้เกษตรกรเห็นได้ชัดเจน และ  
ด้านข้างควรมีผนังติดกระดาษฟางที่รวบรวมข้อมูลจากเกษตรกรทั้งหมด
- 1.4 จัดวางเก้าอี้กลุ่มเกษตรกรให้นั่งเป็นรูปตัว U ผู้จัดกระบวนการอยู่ด้านหน้าเวที วิทยากรหลักที่สอบถาม  
เกษตรกรนั่งใกล้กับเกษตรกรเพื่อสร้างความคุ้นเคยให้เหมือนพูดคุยมากกว่าการจัดประชุม
- 1.5 ทีมผู้จัดกระบวนการควรมาถึงที่นัดหมายก่อนเวลานัด 30 นาที เพื่อเตรียมความพร้อม
- 1.6 หากเป็นพื้นที่กว้างและมีเกษตรกรมาร่วมจำนวนมาก ควรมีไมโครโฟนและลำโพง เพื่อให้ได้ยินชัดเจน  
ทั่วถึงกัน



รูปที่ 1 ตัวอย่างการจัดบอร์ดให้อยู่ด้านหน้าเกษตรกร ทำให้มองเห็นได้ชัดเจน



รูปที่ 2 การจัดเก้าอี้เป็นรูปตัว U

## 2. การแบ่งบทบาทหน้าที่ของทีมเจ้าหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อการทำงานเป็นระบบ ดังนี้

- 2.1 พิธีกร ทำหน้าที่ดำเนินการควบคุมรายการตามขั้นตอนกระบวนการ
- 2.2 วิทยากรหลัก ทำหน้าที่พูดคุยตามประเด็น-ถามรายละเอียด แลกเปลี่ยนเรียนรู้-สรุปประเด็น
- 2.3 คนจดสรุป ทำหน้าที่จดเฉพาะที่วิทยากรหลักสรุปประเด็นเท่านั้น เป็นข้อ ๆ
- 2.4 คนจดละเอียด ทำหน้าที่จดทุกอย่างที่เกษตรกรพูดแสดงความคิดเห็น
- 2.5 คนนำเล่นเกมส์ ทำหน้าที่สร้างความคุ้นเคยระหว่างเกษตรกรกับเจ้าหน้าที่

\*\* การแบ่งบทบาทนี้เป็นเพียงกรอบดำเนินงาน เมื่อปฏิบัติงานจริง 1 คนอาจมีหลายบทบาทได้

## 3. เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์กับเกษตรกร กรณีเกษตรกรยังไม่ให้ความร่วมมือในการตอบคำถาม (เวทีเย็บ)

- 3.1 ดิตป้ายชื่อให้ทุกคน และให้แนะนำตัวทีละคน (ทั้งเจ้าหน้าที่และเกษตรกร เพื่อให้รู้จักกันมากขึ้น)
- 3.2 อธิบายให้ชัดเจนว่าเจ้าหน้าที่มาทำอะไร และเกษตรกรจะได้รับประโยชน์อย่างไรจากการทำกิจกรรมนี้
- 3.3 เล่นเกมส์ง่าย ๆ เพื่อละลายพฤติกรรม
- 3.4 กรณีผู้นำ (ประธานกลุ่ม) ตอบคำถามคนเดียว แต่ทีมงานอยากให้สมาชิกท่านอื่นมีส่วนร่วมตอบคำถาม ให้วิทยากรหลักใช้ทฤษฎีเดล คาร์เนกี เรียกชื่อเกษตรกรท่านอื่นและถามว่าเห็นด้วยไหม (การใช้ทฤษฎีเดล คาร์เนกี เป็นการจูงใจให้เกษตรกรเห็นว่าตนเองมีความสำคัญ เขาจะให้ความร่วมมือในการตอบคำถามมากขึ้น)
- 3.5 รับฟังและให้ความสำคัญกับเกษตรกรทุกคนและลองถามถึงสิ่งที่เขาถนัดและสนใจ เขาจะเปิดใจและให้ข้อมูลมากขึ้น
- 3.6 กรณีที่เกษตรกรให้ข้อมูลมากเกินไปจนออกนอกประเด็นที่ต้องการ ให้วิทยากรหลักสรุปว่า “ประเด็นที่เกษตรกรพูดถึงดีมากเลยและมีความสำคัญมาก แต่เราไว้ค่อยลงรายละเอียดในครั้งถัดไป ตอนนี้ขอเจาะประเด็น.....ก่อน” เป็นการดึงสถานการณ์ให้กลับเข้าเรื่องเพื่อไม่ให้เสียเวลา
- 3.7 ให้เกษตรกรออกมาช่วยเขียนช่วยวิเคราะห์กลุ่มของเขา (เพื่อสร้างความตระหนักถึงการมีส่วนร่วม)



รูปที่ 3 ตัวอย่างกิจกรรมสนทนาการเพื่อสร้างบรรยากาศและละลายพฤติกรรม

#### 4. เทคนิคการจดข้อมูลที่ได้จากกลุ่มเกษตรกร

การออกแบบและกำหนดบอร์ดสำหรับจด 3 บอร์ด ดังนี้

1. บอร์ดจดข้อมูลพื้นฐานกลุ่ม (นิยมจดเป็น mind map เพื่อให้กลุ่มเห็นตัวตนของกลุ่มได้ในแผ่นเดียว)
2. บอร์ดจดสรุป ประเด็น S W O T (ใช้เฉพาะ Keyword เป็นประโยคที่กระชับ)
3. บอร์ดจดข้อมูลละเอียด (เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการเขียนกิจกรรมย่อยของโครงการ)



รูปที่ 4 ตัวอย่างการจดข้อมูลพื้นฐานกลุ่มด้วย mind map



## 6. เทคนิคการตั้งประเด็นคำถามกับเกษตรกร

6.1 การถามข้อมูลปัจจัยภายในใช้คำถามจากเครื่องมือ 7s Model McKinsey กรณีที่เป็นกลุ่มวิสาหกิจชุมชน สามารถใช้เทคนิคการถามเรียงตามหัวข้อ (ถามหัวข้อละ 3 คำถามเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้อง) ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure)
2. รูปแบบ (Styles)
3. กลยุทธ์ (Strategy)
4. ระบบ (Systems)
5. ทักษะ (Skills)
6. บุคลากร (Staffs)
7. คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared value)

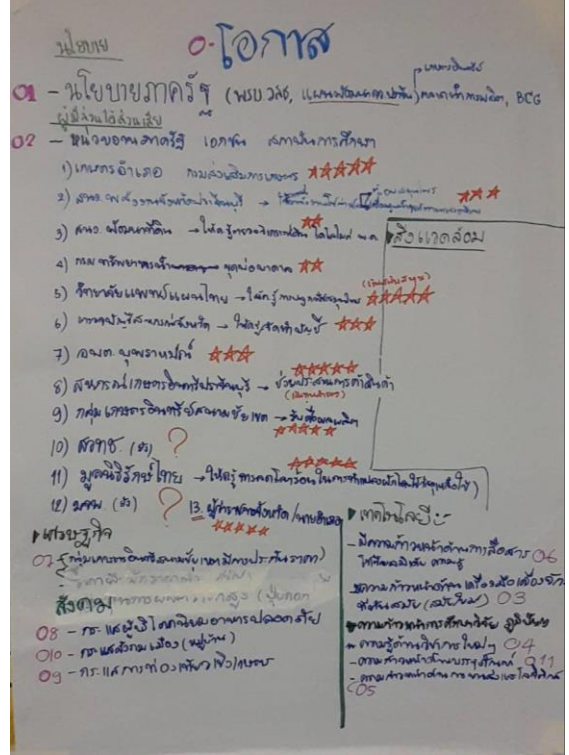
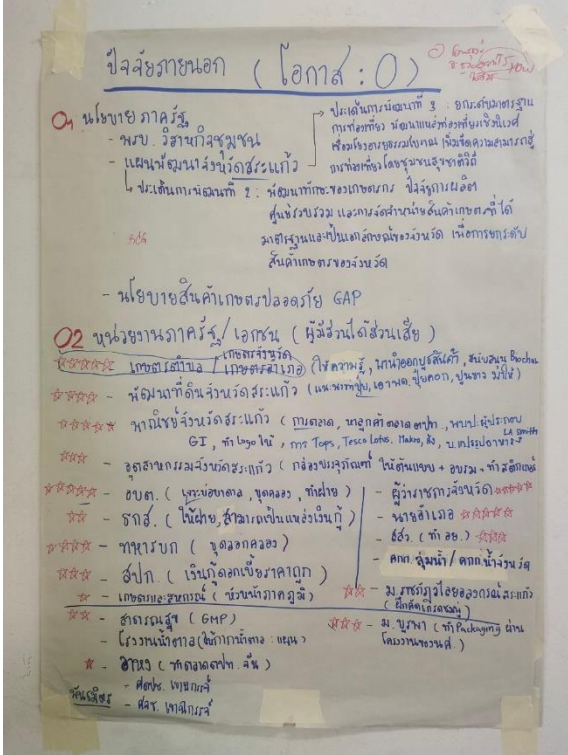
\*\* ประเด็นหัวข้อในการตั้งคำถามจาก 7s Model McKinsey ทุกข้อมีความสำคัญเท่ากัน ไม่มีกฎตายตัวว่าจะเลือกถามหัวข้อใดก่อน ฉะนั้นควรออกแบบให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเป้าหมาย คือโครงสร้างที่เข้มแข็ง จึงถามนำด้วยหัวข้อโครงสร้าง หากเป็นการจัดทำแผนภาพรวมองค์กรหรือหน่วยงานจังหวัด อาจขึ้นคำถามด้วยหัวข้อ (Shared value) คำนึงมองครก่อนได้

\*\* เมื่อถามข้อมูลเกษตรกรแล้ว ให้สรุปว่าข้อมูลที่ได้เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน หากเป็นจุดแข็ง ให้วิทยากรหลักถามต่อว่า เกษตรกรมีวิธีพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างไร หากเป็นจุดอ่อน เกษตรกรมีวิธีแก้ไขปรับปรุงอย่างไร (การถามคำถามเพิ่มนี้จะทำให้ได้แนวทางในการเขียนโครงการและกิจกรรมตามความต้องการของเกษตรกร)

6.2 การถามข้อมูลปัจจัยภายนอกใช้คำถามจากเครื่องมือ PESTEL analysis (ถามหัวข้อละ 3 คำถามเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้อง) ดังนี้

1. นโยบาย (Politic)
2. เศรษฐกิจ (Economics)
3. สังคม (Social)
4. เทคโนโลยี (Technology)
5. สิ่งแวดล้อม (Environmental)
6. กฎหมาย (Legal)

\*\* เทคนิคเพิ่มเติมสำหรับการจดข้อมูลปัจจัยภายนอกในหัวข้อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้เกษตรกรใส่ดาวให้กับหน่วยงานที่เข้ามามีส่วนร่วมกับกลุ่ม เพื่อใช้เป็นข้อมูลเครือข่ายเชื่อมโยงกับแหล่งงบประมาณได้ (5 ดาว = มีความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่ม อาจช่วยเหลือเรื่องงบประมาณได้)



รูปที่ 8 - 9 การใส่ดาวเพื่อลำดับความสำคัญของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## 7. เทคนิคการจัดลำดับความสำคัญข้อมูลด้วยเทคนิค SWOT Analysis

1. ข้อมูลปัจจัยภายใน มีข้อเสนอแนะให้เลือกเรียงลำดับความสำคัญจากหัวข้อ กลยุทธ์ (Strategy) ทักษะ (Skills) และ ระบบ (Systems) เป็นลำดับแรกๆ ส่วนหัวข้อที่เหลือเรียงตามปกติ

2. ข้อมูลปัจจัยภายนอก มีข้อเสนอแนะให้เลือกเรียงลำดับความสำคัญโดยเลือก นโยบาย (Politic) เป็น O1 และเลือกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) เป็น O2 หัวข้อที่เหลือเรียงตามปกติ

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>S๑ มีการนำนวัตกรรมมาใช้พัฒนาการผลิตกล่องเลี้ยงชันโรง</p> <p>S๒ มีระบบตรวจสอบคุณภาพฝั้งชันโรง (วัดความชื้น)</p> <p>S๓ มีแนวทางในการศึกษาวิจัยการเลี้ยงชันโรงในกล่องและการบำบัดสภาพจิตใจ</p> <p>S๔ มีแนวทางในการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้ได้มาตรฐานเป็นเกรด ๓ เกรด</p> <p>S๕ มีระบบตลาดรับซื้อจากกลุ่มสมาชิก</p> <p>S๖ มีทักษะในการทำกล่องเลี้ยงชันโรง</p> <p>S๗ มีการบูรณาการร่วมกันกับภาครัฐและเอกชนเครือข่าย</p> <p>S๘ สมาชิกส่วนใหญ่มีความรู้การเลี้ยงฝั้งชันโรงเป็นอย่างดี</p>	<p>W๑ ขาดอุปกรณ์เครื่องมือในการเลี้ยงชันโรง</p> <p>W๒ ขาดป้ายประชาสัมพันธ์จุดเรียนรู้</p> <p>W๓ ปริมาณการผลิตน้ำฝั้งชันโรงไม่เพียงพอ/คนเลี้ยงน้อย</p> <p>W๔ ขาดอาคารสถานที่ในการประชุม/จัดวางสินค้า</p> <p>W๕ ขาดการประชุมต่อเนื่อง</p> <p>W๖ ขาดทักษะในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการเลี้ยงชันโรง</p> <p>W๗ ขาดทักษะด้านการแปรรูปชันโรง</p> <p>W๘ ขาดสมาชิกที่เป็นวิทยากร</p>
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค Threats)
<p>O๑ นโยบายจังหวัดจันทบุรี</p> <p>O๒ หน่วยงานภาครัฐ/สถาบัน/เอกชน</p> <p>O๓ มีความก้าวหน้าด้านการศึกษาวิจัยในการพัฒนาชันโรงให้มีมูลค่าสูงขึ้น</p> <p>O๔ กระแสผู้บริโภคนิยมความปลอดภัย</p> <p>O๕ ความก้าวหน้าด้านการแปรรูปและบรรจุภัณฑ์สมัยใหม่</p> <p>O๖ มาตรฐานฟาร์มชันโรง</p> <p>O๗ มีความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีการสื่อสารสารสนเทศ</p> <p>O๘ มีความก้าวหน้าด้านนวัตกรรมในการผลิตชันโรง</p>	<p>T๑ แรงงานที่ยังไม่เพียงพอในการผลิตกล่องชันโรง</p> <p>T๒ ราคาปัจจัยการผลิตที่สูงขึ้น</p> <p>T๓ ราคาน้ำฝั้งมีราคาต่ำ</p> <p>T๔ สภาพอากาศที่มีความแปรปรวนมากขึ้น</p>

รูปที่ 10 ตัวอย่างการเรียงลำดับความสำคัญข้อมูลด้วยเทคนิค SWOT Analysis

## 8. เทคนิคการเขียนชื่อโครงการและกิจกรรม (เกษตรกรร่วมแสดงความคิดเห็นด้วย)

ใช้โครงสร้าง Model ดังนี้

โครงการ + เสริมสร้าง/ยกระดับ/ส่งเสริม + ชื่อกลุ่มวสข. + ให้ได้/ให้มี/ให้เกิด + ผลลัพธ์

## ตัวอย่างโครงการกลยุทธ์เชิงรุกที่เขียนโดยละเอียดให้เห็นถึงกิจกรรมและงบประมาณ

๑. โครงการยกระดับวิสาหกิจชุมชนสวนป่าโกก่างเกษตรอินทรีย์วิถีชายเลนให้มีการพัฒนานวัตกรรมมาใช้ในการผลิตกล่องเลี้ยงชันโรงตามแผนพัฒนาจังหวัดจันทบุรีเพื่อยกระดับศักยภาพการแปรรูปและเป็นศูนย์กระจายสินค้าเกษตรที่มีมูลค่าสูงและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

๑) กิจกรรมฝึกอบรมสมาชิกและเครือข่ายวสข.สวนป่าโกก่างฯ ในการเลี้ยงและการแยกขยายชันโรงเพื่อสร้างอาชีพที่มีมูลค่าสูงและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน ๒๐ คน

- ค่าวิทยากรจาก สนง.ฝีมือแรงงาน ๑ วัน ๖ ชม. ๆ ละ ๑,๒๐๐ บาท	๗,๒๐๐ บาท
- ค่าอาหารกลางวัน ๑ มื้อ ๆ ละ ๑๐๐ บาท	๒,๐๐๐ บาท
- ค่าอาหารว่าง ๒ มื้อ ๆ ละ ๒๕ บาท	๑,๐๐๐ บาท
- ค่าเอกสารฝึกอบรม ๒๐ ชุด ๆ ละ ๕๐ บาท	๑,๐๐๐ บาท
- กล่องชันโรงแม่พันธุ์ ๑,๕๐๐ บาท/กล่อง	๑,๕๐๐ บาท
- กล่อง Sky Walk ๕๐๐ บาท/กล่อง	๕๐๐ บาท

รวม ๑๓,๒๐๐ บาท

๒) กิจกรรมฝึกอบรมสมาชิกและเครือข่ายวสข.สวนป่าโกก่างฯ ในการผลิตกล่องชันโรงแบบ Sky Walk วิทยากรภายใน (รองประธานวสข.) จำนวน ๒ วัน ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวน ๒๐ คน

- ค่าวัสดุอุปกรณ์	
- ค่าอาหารกลางวัน ๒ มื้อ ๆ ละ ๑๐๐ บาท	๔,๐๐๐ บาท
- ค่าอาหารว่าง ๔ มื้อ ๆ ละ ๒๕ บาท	๒,๐๐๐ บาท
- ค่าเอกสารฝึกอบรม ๒๐ ชุด ๆ ละ ๑๐ บาท	๒๐๐ บาท
- ค่าวิทยากร ๒ วัน ๆ ละ ๖ ชม. ๆ ละ ๑,๒๐๐ บาท	๑๔,๔๐๐ บาท

รวม ๒๐,๖๐๐ บาท

๓) กิจกรรมสนับสนุนวัสดุต้นแบบสมาชิกและเครือข่ายวสข.สวนป่าโกก่างฯ ในการฝึกอบรมทำกล่องชันโรง Sky Walk (๒๐ ชุด)

- ไม้ ๘๐ บาท/กล่อง ตะปู ๕๐ ตัว สายยาง ๕๐ ซม.	๖,๐๐๐ บาท
- ค้อนอันละ ๑๕๐ บาท	๓,๐๐๐ บาท
- เลื่อยไฟฟ้า อันละ ๒,๐๐๐ บาท	๔๐,๐๐๐ บาท
- กาวลาเท็กซ์ อันละ ๒๐ บาท	๔๐๐ บาท
- แผ่นพลาสติกใส อันละ ๒ บาท	๔๐ บาท
- ไช้ฝิ่ง ก้อนละ ๒๕ บาท	๕๐๐ บาท
- ถ้วย ๓ ใบ อันละ ๕ บาท	๓๐๐ บาท
- อะคริลิก ๑ mm. ๑๖ x ๒๖.๕ cm. ราคา ๓๐ บาท	๖๐๐ บาท

รวม ๕๐,๘๔๐ บาท



$S_1 + O_1$   
โครงการเสริมสร้างศูนย์ ศศช. บ้านคลองขวางในชื่อ  
กึ่งใช้เครื่องมือบดสับวัสดุเนื้อใช้ทางการเกษตร + แผนพัฒนาจังหวัดตราด (การเกษตรครบวงจรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม)  
ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตามแผนพัฒนาจังหวัดตราด

“โครงการเสริมสร้าง ศศช. บ้าน คลองขวางในชื่อการใช้เครื่องมือบดสับวัสดุเนื้อใช้ทางการเกษตร  
ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตามแผนพัฒนาจังหวัดตราด”

กิจกรรมที่ 1 อบรม ศศช. บ้านคลองขวาง ใช้ การลดต้นทุนโดยการใช้อุปกรณ์ใช้ทางการเกษตรในแปลง  
(ข้อดี : ทั่วทั้งแปลง) จำนวน 1 วัน เกษตรกร 30 คน / ค่าใช้สอย ค่าขนส่ง ค่าเช่ารถ 25 คัน / ค่าปุ๋ย ค่าเมล็ดพันธุ์ / ค่าปุ๋ย 100 บาท/ไร่

กิจกรรมที่ 2 สัมมนาเชิงปฏิบัติการ ศศช. บ้านคลองขวาง ใช้ การจัดทำแผนการผลิตขึ้นโดยการใช้อุปกรณ์ใช้  
ทางการเกษตร  
(ข้อดี : การวางแผนการผลิตที่ดี) จำนวน 1 วัน (ใช้พื้นที่ 1 ไร่)

กิจกรรมที่ 3 สัมมนาเชิงปฏิบัติการผลิต ศศช. บ้านคลองขวาง ใช้ มีเครื่องมือบดสับวัสดุเนื้อใช้ทางการเกษตร  
(ราคาเครื่องมือ ~ 29,000 บาท)

กิจกรรมที่ 4 สัมมนาเชิงปฏิบัติการผลิต ศศช. บ้านคลองขวาง ใช้ การลดต้นทุน  
(ข้อดี : ลดต้นทุนได้ดี) ใช้ปุ๋ย 30 บาท/ไร่ ~ 69,000 บาท. (พื้นที่ 2 ไร่)  
ใช้พื้นที่ 1 ไร่/ไร่ ไร่ละ 100 บาท ~ 200 บาท/ไร่

งบประมาณรวมทั้งสิ้น 222,200 บาท

รูปที่ 11 ตัวอย่างการฝึกเขียนโครงการและกิจกรรม โดยให้เกษตรกรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น

9. วิทยากรหลักชี้แจงแหล่งงบประมาณให้เกษตรกรทราบ เพื่อให้เกษตรกรเข้าใจเส้นทางงบประมาณและ  
ความเป็นไปได้ในการพัฒนากลุ่มผ่านการทำโครงการ

ในตามบทสนทนา

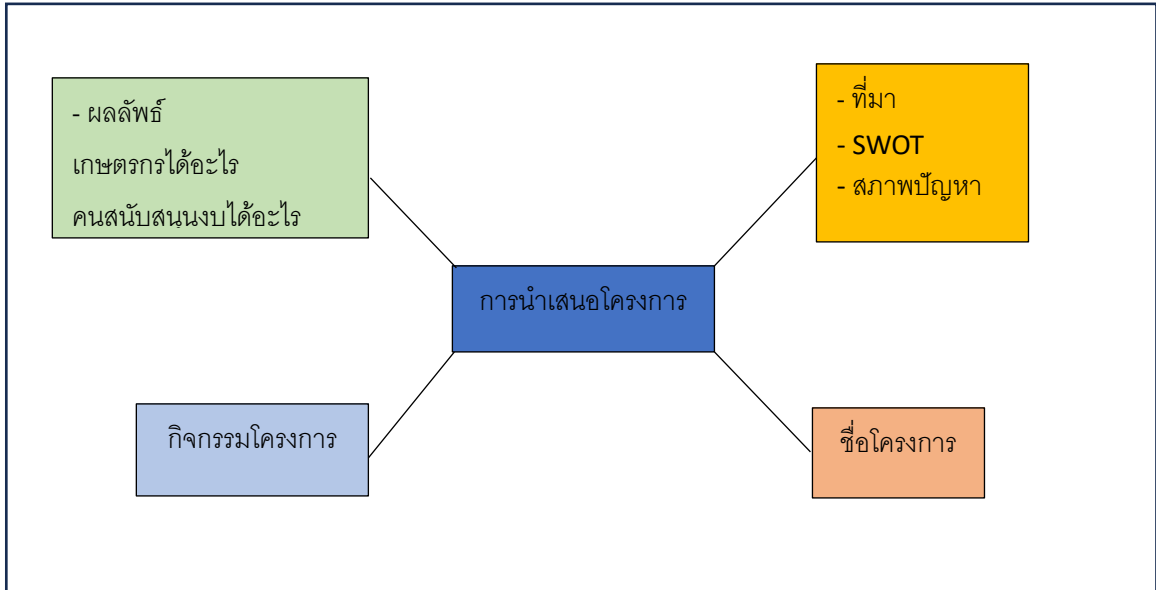
แหล่งงบประมาณ/ สภาผู้แทนราษฎร

แนวทางการวางแผน	ผู้เสนอโครงการ	ระยะเวลา	ผู้มีมติ
1. ศึกษารายละเอียดของโครงการ (Detail)	ประธานกลุ่ม		มติกลุ่ม 100%
2. คร. 2 (ควบคุมและประเมินผล)	(จัด + 100 บาท/คน) 1 ปี ได้งบอุดหนุน	1 ปี - 6 ม.	เกษตรกรจำนวน (มี 100 ราย)
3. งบดำเนินงาน	- งบอุดหนุน (มี 100 บาท/คน) - งบดำเนินงาน	1 ปี - 6 ม. (100 บาท) ไม่มีการประเมินผล	ผู้ทรงคุณวุฒิ 100 ราย
4. งบดำเนินงาน (งบอุดหนุน/งบดำเนินงาน)	- งบอุดหนุน (มี 100 บาท/คน) - งบดำเนินงาน	1 ปี - 6 ม.	สภา อบต., นาย อบต.
5. งบดำเนินงาน (งบอุดหนุน/งบดำเนินงาน)	- งบดำเนินงาน	ตามงบประมาณ	หน่วยงานราชการ
6. งบดำเนินงาน (งบอุดหนุน/งบดำเนินงาน)	- งบดำเนินงาน	ตามงบประมาณ	อบต./ อบจ./ อบผ.

รูปที่ 12 ตัวอย่างการนำเสนอแหล่งงบประมาณให้กลุ่มเกษตรกรทราบ

### 10. เทคนิคการนำเสนอโครงการ

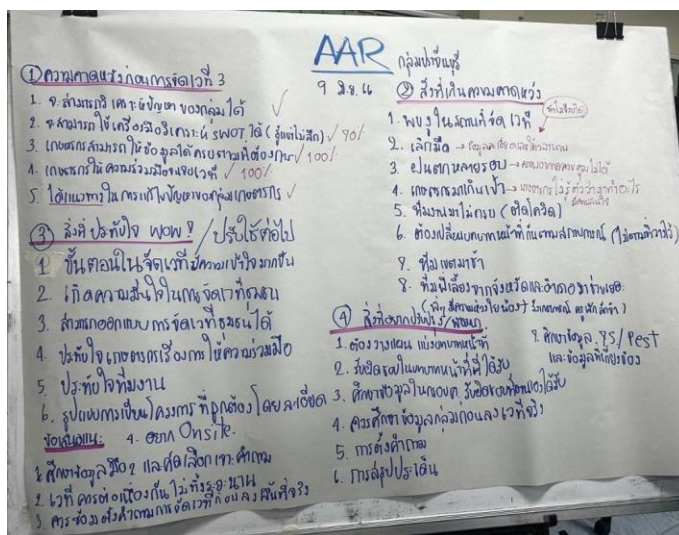
ฝึกนำเสนอตามกรอบ mind map ทิศทางตามเข็มนาฬิกา โดยบรรยายแบบ Scenario (การเล่าเรื่องแบบขึ้นหนึ่งเป็นขั้นตอน)



รูป 13 ผังจินตนาการตามแบบ mind map

### 11. การใช้เครื่องมือทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review : AAR) สำหรับผู้ร่วมกิจกรรม

เพื่อทบทวนวิธีการทำงานทั้งด้านความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ไม่ใช่การค้นหาคนที่ทำผิดพลาด ไม่ใช่การกล่าวโทษ แต่เป็นการทบทวนเพื่อร่วมกันสะท้อน และทบทวนกระบวนการต่าง ๆ นำบทเรียนที่ได้จากความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้น มาจัดทำและพัฒนาระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น



รูปที่ 14 ตัวอย่างการประเมินด้วยเครื่องมือทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review : AAR)

## 12. กรณีตัวอย่าง : การจัดทำแผนพัฒนาการเกษตรเชิงกลยุทธ์ กลุ่ม องค์กรเกษตรกร ในสถานการณ์ที่เกษตรกร ติดภารกิจอื่น มีเวลาให้ข้อมูลอย่างจำกัด

แนวทางแก้ไข คือ Facilitator หรือผู้นำกระบวนการต้องวางแผนกระชับเวลาและถามข้อมูลเจาะประเด็นสำคัญให้ได้มากที่สุด โดยอธิบายให้เกษตรกรทราบขั้นตอนหลัก ๆ ว่าจะถามข้อมูลอะไรบ้าง เพื่อลดการตอบคำถามนอกประเด็นของเกษตรกร



รูปที่ 13 ตัวอย่าง Facilitator เป็นหลักในการตั้งคำถามแบบเจาะจง เพื่อกระชับเวลาในการจัดเวที

### ลำดับขั้นตอนเวทีแบบกระชับเวลา

**ขั้นตอนที่ 1** ถามประเด็นข้อมูลทั่วไปในพื้นที่ 4 ด้าน (ด้านละ 3 คำถาม)

- 1) ด้านกายภาพ
- 2) ด้านชีวภาพ
- 3) ด้านเศรษฐกิจ
- 4) ด้านสังคม

**ขั้นตอนที่ 2** การถามประเด็นปัจจัยภายใน (คำถามตามกรอบ 7s Model McKinsey) โดย Facilitator ตั้งคำถามแบบเจาะประเด็นสำคัญ ตัวอย่างคำถามไคด์ไลน์ ดังนี้

- 1) โครงสร้าง (Structure)
  - กลุ่มเกษตรกรมีโครงสร้างชัดเจนหรือไม่ มีตำแหน่งใดบ้าง
  - กลุ่มเกษตรกรมีการกำหนดโครงสร้าง มีการแยกเป็นฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการหรือไม่
  - กลุ่มเกษตรกรมีอาคารสถานที่เพียงพอหรือไม่ อย่างไร

## 2) รูปแบบ (Styles)

- ประธานกลุ่มและคณะกรรมการมีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมหรือไม่อย่างไร
- ประธานกลุ่มและคณะกรรมการนำความคิดเห็นของสมาชิกไปดำเนินการต่อหรือไม่

## 3) กลยุทธ์ (Strategy)

- กลุ่ม องค์กรเกษตรกรรมมีแนวทางพัฒนากลุ่มอย่างไร สิ่งที่เกษตรกรอยากได้ อยากทำเป็นลำดับแรก ๆ เช่น กิจกรรม อบรม ดูงาน

- กลุ่ม องค์กรเกษตรกรรมมีแนวทางในการบูรณาการร่วมกับภาคีเครือข่ายหรือไม่ อย่างไร

## 4) ระบบ (Systems)

- กลุ่มเกษตรกรรมมีการทำงานเป็นระบบหรือไม่ เช่น ระบบการผลิต ระบบการทำบัญชี ระบบการตลาด ระบบการจัดเก็บข้อมูล ระบบการจดยางงานการประชุม ระบบการเพิ่มสมาชิก

## 5) ทักษะ (Skills)

- ในการพัฒนาแต่ละระบบตามข้อ 4) เกษตรกรยังขาดความรู้อะไรบ้าง

## 6) บุคลากร (Staffs)

- กลุ่มเกษตรกรรมมีการสร้างผู้นำหรือไม่ อย่างไร
- กลุ่มเกษตรกรรมมีวิทยากรถ่ายทอดความรู้แต่ละด้านเพียงพอหรือไม่

## 7) คุณค่าที่มีร่วมกัน (Shared value)

- เกษตรกรมีส่วนร่วมในการบริหารกลุ่มหรือไม่
- ประธานกลุ่มให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นหรือไม่

**ขั้นตอนที่ 3** ถามประเด็นปัจจัยภายนอก (PESTEL analysis) + (Stakeholders) โดย Facilitator ตั้งคำถามแบบเจาะประเด็นสำคัญ ตัวอย่างคำถามไกด์ไลน์ ดังนี้

## 1) นโยบาย (Politic)

- เกษตรกรทราบถึงนโยบายหน่วยงานภาครัฐหรือไม่ อย่างไร

## 2) เศรษฐกิจ (Economics)

- คำถามเกี่ยวกับต้นทุนการผลิต ค่าแรงงาน

## 3) สังคม (Social)

- สังคมเมืองมีผลกระทบกับกลุ่มเกษตรกรหรือไม่ (ประเมินการตลาดในพื้นที่)
- สื่อโซเชียลมีผลกระทบกับกลุ่มเกษตรกรหรือไม่ อย่างไร
- กระแสสังคมนิยมบริโภคอาหารปลอดภัยหรือไม่ อย่างไร

## 4) เทคโนโลยี (Technology)

- คำถามเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางด้านเครื่องมือเครื่องจักรกล
- คำถามเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางด้านแปรรูป การพัฒนาผลิตภัณฑ์
- คำถามเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางด้านโลจิสติกส์



**ขั้นตอนที่ 4** จัดทำ TWOS เขียนโครงการ โดยดึงกิจกรรมที่เกษตรกรให้ความสำคัญมาจัดทำโครงการเป็นลำดับแรก

\*\* เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน การจัดทำแผนพัฒนาเชิงกลยุทธ์กลุ่ม องค์กรเกษตรกร ในความเป็นจริงนั้น ไม่ควรทำแค่ครั้งเดียว/วันเดียวจนจบกระบวนการ เจ้าหน้าที่ควรจัดทำแผนโดยแบ่งเป็นหลาย ๆ ครั้ง เพื่อเป็นการไม่กดดันและสร้างภาระให้เกษตรกรมากเกินไป ควรหาเวลาลงพื้นที่บ่อย ๆ เช่น กำหนดประเด็นเป้าหมายแต่ละครั้ง

ครั้งที่ 1 ถามข้อมูลทั่วไป

ครั้งที่ 2 ถามปัจจัยภายใน

ครั้งที่ 3 ถามปัจจัยภายนอก

ครั้งที่ 4 จัดทำ TWOS เขียนโครงการ

### 13. เทคนิคการเขียนร่างรายงานโครงการแผนพัฒนาการเกษตรเชิงกลยุทธ์

รูปแบบรายงานโครงการ มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. หลักการและเหตุผล
2. วัตถุประสงค์
3. กลุ่มเป้าหมาย
4. วิธีการดำเนินงาน
5. ระยะเวลาดำเนินงาน
6. งบประมาณ
7. ผู้รับผิดชอบโครงการ
8. วิธีการติดตามประเมินผล
9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ
10. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

\*\* เทคนิควิธีคิดโครงการ จะใช้หลักการคิดจากข้างหลังมาข้างหน้า โดยเริ่มคิดจากผลลัพธ์เป็นตัวตั้งก่อน  
ขั้นตอนที่ 1 ทำ SWOT และวิเคราะห์จนได้ชื่อโครงการและกิจกรรม  
 กรณีตัวอย่าง

โครงการยกระดับวิสาหกิจชุมชนสวนป่าโก่งกวาง เกษตรอินทรีย์ วิถีขายเลนฯ ให้มีการพัฒนานวัตกรรมมาใช้ในการ  
 ผลิตกล่องเลี้ยงผึ้งชั้นโรง เพื่อยกระดับศักยภาพการแปรรูปและเป็นศูนย์กระจายสินค้าเกษตรที่มีมูลค่าสูง และ  
 เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตามแผนพัฒนาจังหวัดจันทบุรี

- 1) กิจกรรมฝึกอบรมสมาชิกและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนสวนป่าโก่งกวางฯ ในการเลี้ยงและแยกขยายผึ้งชั้นโรง  
 เพื่อสร้างอาชีพที่มีมูลค่าสูง และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- 2) กิจกรรมฝึกอบรมสมาชิกและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนสวนป่าโก่งกวางฯ ในการผลิตกล่องเลี้ยงผึ้งชั้นโรงแบบ  
 Sky walk
- 3) กิจกรรมสนับสนุนวัสดุต้นแบบวิสาหกิจชุมชนสวนป่าโก่งกวางฯ ในการฝึกอบรมผลิตกล่องเลี้ยงผึ้งชั้นโรงแบบ  
 Sky walk

ขั้นตอนที่ 2 การเขียนผลลัพธ์ (ตัวเดียวกันกับวัตถุประสงค์) ให้จำนวนข้อของวัตถุประสงค์เท่ากับจำนวน  
 กิจกรรมโครงการ  
 กรณีตัวอย่าง มี 3 โครงการ ดังนั้นจะได้วัตถุประสงค์ 3 ข้อ

วัตถุประสงค์ = เพื่อให้ + ชื่อกลุ่ม + copy กิจกรรม (ตัดกริยาออก)

กิจกรรม การฝึกอบรม

ศึกษาดูงาน

ประชุมเชิงปฏิบัติการ

สัมมนาเชิงปฏิบัติการ

จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จะใช้คำว่า มีความรู้ความเข้าใจและทักษะต่อจากชื่อกลุ่ม

1) กิจกรรมฝึกอบรม **เพื่อให้** สมาชิกและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนสวนป่าโก่งกวางฯ **มีความรู้ความเข้าใจในทักษะ**  
 การเลี้ยงและการแยกขยายชั้นโรง เพื่อสร้างอาชีพที่มีมูลค่าสูงและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กิจกรรม สนับสนุนปัจจัยการผลิต

สนับสนุนเครื่องมือเครื่องจักร

จัดทำแปลงเรียนรู้

สร้างเกษตรกรต้นแบบ

จะใช้คำว่า มีแรงจูงใจต่อจากชื่อกลุ่ม

2) กิจกรรมสนับสนุนวัสดุต้นแบบ เพื่อให้ สมาชิกและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนสวนป่าโกก่างฯ มีแรงจูงใจในการประกอบอาชีพการเลี้ยงชันโรงในกล่องแบบ Sky walk

ขั้นตอนที่ 3 การเขียนผลที่คาดว่าจะได้รับ (ตัวเดียวกับวัตถุประสงค์หรือขั้นตอนการดำเนินงาน)

ผลผลิต (ผลงานเชิงปริมาณ) copy จากวัตถุประสงค์ ตัดคำว่า เพื่อให้ ออก ต่อท้ายด้วยปริมาณงานเป็นตัวเลข

1) เพื่อให้ สมาชิกและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนสวนป่าโกก่างฯ มีความรู้ความเข้าใจในทักษะการเลี้ยงและการแยกขยายผึ้งชันโรง เพื่อสร้างอาชีพที่มีมูลค่าสูงและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จำนวน 20 ราย

ขั้นตอนที่ 4 การเขียนผลลัพธ์ (ตัวเดียวกับผลผลิต)

ผลลัพธ์ (ผลงานเชิงคุณภาพ) copy จากผลผลิต ต่อท้ายด้วย สามารถนำไปใช้ประโยชน์ ได้มากกว่า ร้อยละ...\* ถ้าสนับสนุนปัจจัยให้ร้อยละ 100 ถ้าฝึกอบรมให้ร้อยละ 80

1) สมาชิกและเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนสวนป่าโกก่างฯ มีความรู้ความเข้าใจในทักษะการเลี้ยงและการแยกขยายผึ้งชันโรง เพื่อสร้างอาชีพที่มีมูลค่าสูงและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จำนวน 20 ราย สามารถนำไปใช้ประโยชน์ ประยุกต์ใช้ปรับปรุงกิจกรรมการเลี้ยงชันโรงของตนเองได้มากกว่าร้อยละ 80 ของเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการทั้งหมด

ขั้นตอนที่ 5 การเขียนวิธีการดำเนินงานหรือขั้นตอนการดำเนินงาน ใช้หลัก PDCA

1. ศึกษาวิชาการและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง + (copy ชื่อโครงการแบบเต็ม) P
2. วางแผนและจัดทำ + (copy ชื่อโครงการแบบเต็ม) + และขออนุมัติ (หัวหน้าหน่วยงาน) P
3. เตรียมวัสดุอุปกรณ์ วิทยากร สถานที่และทีมงานดำเนินงาน + (copy ชื่อโครงการแบบเต็ม) P
4. ดำเนินการกิจกรรม + (copy กิจกรรมที่เขียนไว้แล้วมาใส่) D
5. ประเมินและสรุปผลการดำเนินงาน CA
6. ติดตามประเมินผล CA

ขั้นตอนที่ 6 การเขียนแผนปฏิบัติงาน

- ใช้รูปแบบตาราง Gantt chart กำหนดกิจกรรมและวางแผนการทำงานระบุรายเดือน วัน เวลา
- ตรงช่องกิจกรรม copy จากขั้นตอนที่ 5 ขั้นตอนการดำเนินงานมาใส่



ขั้นตอนที่ 7 การเขียนงบประมาณ

- กรณีโครงการอำเภอ เขียนงบประมาณแยกเป็นรายกิจกรรม
- กรณีโครงการจังหวัด ให้จัดหมวดงบประมาณเป็นรายประเภท

ขั้นตอนที่ 8 การเขียนผู้รับผิดชอบโครงการ

ผู้รับผิดชอบโครงการ = ผู้บังคับบัญชาตามหน่วยงาน  
ผู้รับผิดชอบดำเนินงาน = หัวหน้ากลุ่ม  
ผู้ดำเนินงาน = ผู้ทำโครงการ

ขั้นตอนที่ 9 การเขียนวิธีการติดตามประเมินผล

ให้ copy ขั้นตอนการดำเนินงาน ข้อ 6 ติดตามประเมินผล + ด้วยแบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์/แบบเก็บข้อมูล

ขั้นตอนที่ 10 การเขียนหลักการและเหตุผล (3 ย่อหน้า)

หลักการและเหตุผล

(ย่อหน้า 1) นโยบายที่สอดคล้องกับตัวโครงการ/ยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกรมส่งเสริมการเกษตร.....

.....

(ย่อหน้า 2) อำเภอ.....มีพื้นที่.....จำนวนครัวเรือนเกษตรกร

.....

.....

(ย่อหน้า 3) กลุ่ม องค์กรเกษตรกร.....จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิค SWOT Analysis พบว่า กลุ่มมีจุดแข็งข้อได้เปรียบ (หรือมีจุดอ่อนขาด.)..... ประกอบกับมีโอกาสที่ดีช่วยสนับสนุน(หรือมีอุปสรรคปัญหา) เรื่อง..... จึงมีความจำเป็นเร่งด่วนต้องดำเนินงานโครงการ.....มีกิจกรรม (ตามรายละเอียดที่วิเคราะห์ SWOT Analysis).....กิจกรรม (ตามรายละเอียดที่วิเคราะห์ SWOT Analysis).....กิจกรรม (ตามรายละเอียดที่วิเคราะห์ SWOT Analysis).....และกิจกรรม (ตามรายละเอียดที่วิเคราะห์ SWOT Analysis).....เพื่อให้กลุ่ม.....สามารถทำการเกษตรได้ (ผลลัพธ์/วัตถุประสงค์).....มีความมั่นคง มั่นคงและยั่งยืน



นายชินนทร์ สุขสำราญ เจ้าขององค์ความรู้  
นางสาวลักขณา กิ่งแก้ว และทีม KM สสจ.๓ ระยอง ผู้ร่วมถอดองค์ความรู้ และผู้เรียบเรียง