

กรมส่งเสริมการเกษตร

ชาติชาย ณ เชียงใหม่



			รายงานวิจัยใน โครงการการบริหาร เพื่อการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคม
		มูลนิธิ สถาบันวิจัย เพื่อการพัฒนา ประเทศไทย	

กรมส่งเสริมการเกษตร

โดย

ชาติชาย ณ เชียงใหม่

รายงานผลการวิจัยในโครงการการบริหารเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
(ระยะที่ 2 ปีที่ 1 : เอกสารหมายเลข 14)

ของ

มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย

THAILAND DEVELOPMENT RESEARCH INSTITUTE FOUNDATION

Prepared in accordance with the terms of reference
of Project supported by

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME

ISBN 974-5554-3-7

338.1060593

ช518ก

กรมส่งเสริมการเกษตร

ชาติชาย ณ เชียงใหม่

บรรณานุกรม

1. การบริหารการพัฒนา--ไทย. 2. กรมส่งเสริมการเกษตร
--การบริหาร. 3. รัฐประศาสนศาสตร์--ไทย. (1) ชื่อเรื่อง

พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2532

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติ

พิมพ์ที่ บริษัทปิ่นเกล้าการพิมพ์ จำกัด

457/57 ถนนอรุณอมรินทร์ บางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700 โทร. 4249350

นายสุรินทร์ มณีดุลย์ ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา 2532

คำนำ

การพัฒนาประเทศให้ประสบผลสำเร็จอย่างแท้จริงภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของระบบเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี ทั้งภายในและภายนอกประเทศ และการเพิ่มขึ้นของความคาดหวังและความต้องการของประชาชนในปัจจุบัน ระบบราชการซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดต้องมีสมรรถภาพในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ให้สอดคล้องและสนองตอบสภาวะการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยเหตุนี้ คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารแผ่นดิน จึงมอบหมายให้สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย ทำการศึกษาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐ ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นในการแก้ปัญหาใหม่ๆ และมีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพสามารถสนองตอบความต้องการในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ในการพัฒนาการเกษตรที่ผ่านมา กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญยิ่งในการเอื้ออำนวยให้มีการขยายปริมาณการผลิต และเพิ่มคุณภาพของผลผลิตพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของประเทศ อย่างไรก็ตาม นับตั้งแต่ช่วงกลางแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (2525-2529) สถานการณ์ทางด้านผลผลิตและราคาของผลผลิตทางการเกษตรของโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ทำให้การผลิตและราคาของพืชเศรษฐกิจของประเทศประสบปัญหาด้านราคาและปริมาณการส่งออก อันมีผลทำให้รายได้ของประเทศลดน้อยลง และเกษตรกรทั่ว ไปโดยเฉพาะเกษตรกรรายกลางมีรายได้ลดน้อยลง ซึ่งมีส่วนทำให้ปัญหาความยากจนของประชาชนส่วนใหญ่ในชนบททวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น สถานการณ์ดังกล่าวทำให้ต้องมีการปรับปรุงทิศทาง บทบาท และระบบบริหารงานของกรมส่งเสริมการเกษตร ให้สามารถตอบสนองสถานการณ์ทางการเกษตรของประเทศและของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

จากการศึกษาพบว่า กรมส่งเสริมการเกษตรเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีทรัพยากรบริหารที่เพียงพอ มีบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน และมีหลักเกณฑ์ขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม กรมส่งเสริมการเกษตรต้องปรับทิศทางและบทบาทการส่งเสริมการเกษตรเสียใหม่ และเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและการนำนโยบายไปปฏิบัติ ผลการศึกษาและข้อเสนอแนะต่างๆ ในการปรับปรุงการบริหารงานของกรมส่งเสริมการเกษตรที่ปรากฏในหนังสือ ได้ถูกเสนอเพื่อขอความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของกรมส่งเสริมการเกษตร รวมทั้งผู้บริหารของกรมอื่นที่เกี่ยวข้องแล้ว ในวันที่ 16 พฤศจิกายน 2531 และวันที่ 15 ธันวาคม 2531 จากการนำเสนอรายงานการศึกษาดังกล่าว กรมส่งเสริมการเกษตรได้นำข้อเสนอแนะบางประการ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้าง ระบบงาน และอัตรากำลังของกรม จัดทำรายละเอียดเพื่อเสนอขออนุมัติปรับปรุงเปลี่ยนแปลงต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้รับความร่วมมือช่วยเหลืออย่างดีจากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับของกรมส่งเสริมการเกษตร และของกรมอื่นๆ ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รวมทั้งนักวิจัยและเจ้าหน้าที่ของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง ไว้ ณ ที่นี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการเกษตร และผู้ที่สนใจทั่วไป

ชาติชาย ณ เชียงใหม่

ธันวาคม 2531

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	i
สารบัญ	iii
สรุปสาระสำคัญของรายงาน	v
Executive Summary	xiv
 บทที่หนึ่ง บทนำ	 1
1.1 ความสำคัญของเรื่องที่ศึกษา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	4
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	4
1.4 วิธีการศึกษา	5
1.5 ระยะเวลาการศึกษา	6
1.6 ตัวแบบที่ใช้ในการศึกษา	7
1.7 องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง	8
1.8 การเสนอเรื่อง	17
เชิงอรรถ	18
 บทที่สอง สถานแวดล้อมของกรมส่งเสริมการเกษตร	 20
2.1 ความเป็นมาและสถานแวดล้อมภายนอกของกรมส่งเสริมการเกษตร	20
2.2 อำนาจหน้าที่ การแบ่งส่วนราชการ และกระบวนการของงาน	25
2.3 การประเมินจุดเด่นและข้อจำกัดของสถานแวดล้อมภายนอกและภายใน	35
2.4 สรุป	42
เชิงอรรถ	43
 บทที่สาม การบริหารทรัพยากร	 44
3.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล	44
3.2 การบริหารทรัพยากรการเงิน	52
3.3 การบริหารวัสดุ	55
3.4 การประเมินจุดเด่นและข้อจำกัดของการบริหารทรัพยากร	56

		หน้า
บทที่สี่	กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ	59
	4.1 ลักษณะการตัดสินใจ	59
	4.2 ระบบข้อมูล	60
	4.3 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ระบบข้อมูล	61
	4.4 ลักษณะการตัดสินใจโดยองค์กร กลุ่ม และบุคคล	63
	4.5 ภาพรวมของการตัดสินใจ	63
บทที่ห้า	กระบวนการในการนำไปปฏิบัติ	65
	5.1 ขั้นตอนการสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานส่วนภูมิภาค	65
	5.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามโครงการของหน่วยงานส่วนภูมิภาค	66
	5.3 ขั้นตอนการติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติงาน	69
บทที่หก	ภาพรวมลักษณะเด่นและข้อจำกัดของกรม : ประสิทธิภาพที่ได้จากกรณีศึกษา	71
	กรณีศึกษาที่หนึ่ง : การพัฒนาข้าวในเขตเกษตรล้ำหลัง	71
	กรณีศึกษาที่สอง : การเร่งรัดการป้องกันและกำจัดหนูในชนบท	81
	กรณีศึกษาที่สาม : โครงการเกษตรกรก้าวหน้า	89
	เชิงอรรถ	107
บทที่เจ็ด	สรุปภาพรวมและข้อเสนอแนะ	108
	7.1 ภาพรวมของการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการเกษตร	108
	7.2 ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการบริหารงานกรมส่งเสริมการเกษตร	116
บรรณานุกรม		135
ภาคผนวก		(1)
ภาคผนวกที่ 1	แบบสอบถามและข้อมูลที่ได้รับระดับหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงานในส่วนกลาง	(2)
ภาคผนวกที่ 2	แบบสอบถามและข้อมูลที่ได้รับระดับผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค	(17)
ภาคผนวกที่ 3	แบบสอบถามและข้อมูลที่ได้รับระดับเกษตรจังหวัด	(41)
ภาคผนวกที่ 4	แบบสอบถามและข้อมูลที่ได้รับระดับเกษตรอำเภอ	(60)
ภาคผนวกที่ 5	แบบสอบถามและข้อมูลที่ได้รับระดับเกษตรตำบล	(82)

สรุปสาระสำคัญของรายงาน กรมส่งเสริมการเกษตร

ชาติชาย ณ เชียงใหม่

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการบริหารงานของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมุ่งค้นหาลักษณะเด่นและข้อจำกัดในการปฏิบัติหน้าที่หลักต่างๆ เพื่อเสนอแนะแนวทางและมาตรการ รวมทั้งนโยบายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ในการปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่หลักต่างๆ ของกรมส่งเสริมการเกษตร ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางการเกษตรในปัจจุบันและอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์และระบบราชการโดยส่วนรวมในการพัฒนาประเทศ

การศึกษานี้มุ่งวิเคราะห์เฉพาะการปฏิบัติงานในหน้าที่หลัก 3 ด้าน ของกรมส่งเสริมการเกษตร คือ การส่งเสริมให้มีการผลิตพืช การถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตพืช และการพัฒนาสถาบันเกษตรกร โดยมีปัจจัยหลักที่ใช้ในการวิเคราะห์ 4 ปัจจัย คือ (1) สภาพแวดล้อมทางการบริหาร (2) กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ (3) กระบวนการนำไปปฏิบัติ และ (4) การบริหารทรัพยากร ในการรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาใช้วิธีการต่างๆ 6 วิธี คือ (1) การศึกษาจากเอกสารทางราชการต่างๆ (2) การสัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับของกรมส่งเสริมการเกษตร รวมทั้ง บุคคลอื่นที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการเกษตร (3) การทอดแบบสอบถามที่มีคำถามทั้งเปิดและปิด ไปยังเจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเกษตร 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับส่วนกลาง ภาค จังหวัด อำเภอ และ ตำบล จำนวนทั้งสิ้น 242 ชุด (4) การสังเกตการปฏิบัติงานของหน่วยงานทุกระดับและการร่วมประชุม ในการประชุมระดับกรมที่สำคัญ (5) การร่วมปฏิบัติงานกับคณะทำงานต่างๆ ของกรม และ (6) การใช้กรณีศึกษา ซึ่งมี 2 ประเภท คือ กรณีศึกษาตามหน้าที่เฉพาะของกรม และกรณีศึกษาตามประเด็นปัญหาเฉพาะ ทั้งนี้โดยมีระยะเวลาทำการศึกษา 12 เดือน ตั้งแต่ มกราคม-ธันวาคม 2531

จากการศึกษา พบจะสรุปถึงผลการศึกษาที่สำคัญตามปัจจัยหลักที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้ ดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมทางการบริหาร

1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก

1.1.1 ขณะทึ้นนโยบายพัฒนาการเกษตรของรัฐในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 1-4 ที่เน้นการเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร ได้เอื้ออำนวยให้กรมส่งเสริมการเกษตรสามารถขยายภารกิจ และทรัพยากรการบริหารจนเป็นกรมขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมในด้านกำลังคนและงบประมาณ แต่่นโยบายดังกล่าวได้กลาย

เป็นจุดอ่อนในแง่ทิศทางการส่งเสริมการเกษตรที่ผ่านมา โดยกรมได้เน้นการเพิ่มผลผลิตพืชเศรษฐกิจบางชนิด และการให้บริการปัจจัยการผลิตบางอย่างแก่เกษตรกร มากกว่าการพัฒนาระบบการทำฟาร์มในแต่ละพื้นที่ การพัฒนาวิธีการถ่ายทอดเทคโนโลยีการเพาะปลูกพืชต่างๆ ที่เหมาะสมในแต่ละพื้นที่ การส่งเสริมด้านการตลาด และการพัฒนาความสามารถของเกษตรกรให้พึ่งตนเองได้

1.1.2 ในการพัฒนาการเกษตร มีหน่วยงานทั้งในและนอกกระทรวงเกษตรและสหกรณ์รับผิดชอบปฏิบัติตามความชำนาญเฉพาะด้านของตน ทำให้การส่งเสริมการเกษตรไม่ได้เป็นงานที่ผูกขาดโดยกรมส่งเสริมการเกษตร และความสำเร็จของการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการเกษตรกับหน่วยงานต่างๆ ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร มักมีลักษณะเป็นเรื่องๆ และในบางขั้นตอนการผลิต กระทรวงเกษตรและสหกรณ์เองก็ไม่ได้แสดงบทบาทในการเป็นผู้นำอย่างชัดเจน ที่จะเชื่อมประสานหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในให้ร่วมมือสนับสนุนการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการเกษตร

1.1.3 การที่เกษตรกรผู้รับบริการมีความแตกต่างหลากหลาย ทั้งทางฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม ความรู้ ความสามารถ และวิธีการผลิต ทำให้กรมส่งเสริมการเกษตรประสบความยากลำบากในการให้บริการต่างๆ แก่เกษตรกรทุกระดับความแตกต่างอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิผล การจัดกลุ่มผู้บริการในรูปของกลุ่มเกษตรกรต่างๆ ในปัจจุบัน เป็นเพียงวิธีการอำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ มากกว่าประสิทธิผลของการพัฒนาความสามารถของเกษตรกร ที่มีความแตกต่างกันในฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม

1.2 สภาพแวดล้อมภายใน

1.2.1 แม้ว่าอำนาจหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเกษตรจะมีขอบเขตกว้างขวาง และมีกฎหมายรองรับค่อนข้างชัดเจน ซึ่งเป็นลักษณะเด่นที่ทำให้สามารถดำเนินการใดๆ ที่จะตอบสนองต่อปัญหาความต้องการของเกษตรกรที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่ก็ยังเป็นข้อจำกัดสำคัญของกรมที่ทำให้ถูกคาดหวังในบทบาทจากฝ่ายต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้มีภารกิจที่ต้องปฏิบัติมากมายและเพิ่มขึ้นทุกขณะตามความสลับซับซ้อนของปัญหาทางการเกษตรที่เพิ่มขึ้น ที่ผ่านมามีกรมยังไม่ได้ทำการทบทวนและจัดลำดับความสำคัญของหน้าที่ต่างๆ และกำหนดเป้าหมายการส่งเสริมการผลิตและการตลาดในแต่ละพื้นที่ในชัดเจน ทำให้ขาดจุดรวมที่เป็นรูปธรรมที่จะผนึกกำลังการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ภายในกรมในรูปของนโยบาย แผนงาน และโครงการที่ชัดเจนต่อชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกร

1.2.2 ปัจจุบัน กรมส่งเสริมการเกษตรแบ่งกองในส่วนกลางออกเป็น 10 กอง จัดตามลักษณะงานได้ 3 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มที่ทำหน้าที่รับเอาเทคโนโลยีการผลิตมาพัฒนาเพื่อส่งเสริม (2) กลุ่มที่ทำหน้าที่พัฒนาวิธีการถ่ายทอดและส่งเสริมการเกษตร และ (3) กลุ่มที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกและการจัดการ การจัดแบ่งกองที่ทำหน้าที่ในการส่งเสริมธุรกิจการเกษตรและสนับสนุนการตลาด ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการประกอบการเกษตรในปัจจุบันและอนาคต จากภารกิจที่เพิ่มขึ้นรวดเร็ว และการขาดการทบทวนกำหนดหน้าที่ของกรมอย่างสม่ำเสมอ ทำให้การจัดหมวดหมู่ของงานในความรับผิดชอบของกอง

ต่างๆ มีความซ้ำซ้อนและขาดเอกภาพของงานหลักแต่ละด้าน บางกองมีขอบเขตของงานเกินกว่าการบังคับบัญชาจะทำให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การแบ่งงานให้รองอธิบดี 3 คนรับผิดชอบงานของกองต่างๆ ในปัจจุบัน มีลักษณะที่ทำให้ขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา และสร้างความสับสนในการบริหาร

1.2.3 กระบวนการของงานในระดับมหภาคเป็นไปตามกระบวนการบริหารงานพัฒนาชนบทระบบ กชช. ซึ่งมีขั้นตอนการปฏิบัติต่างๆ กำหนดไว้ชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติยังไม่ได้มีการปฏิบัติงาน หลักการและขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างจริงจัง การปฏิบัติงานของกองต่างๆ ส่วนใหญ่เป็นไปในลักษณะต่างคนต่างทำ ทั้งนี้เพราะขาดเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน และขาดเอกภาพในการบังคับบัญชาในแต่ละสำนักงาน การปฏิบัติงานของหน่วยงานในส่วนภูมิภาคเป็นไปตามระบบฝึกรอบรมและเชื่อมโยงที่มีการกำหนดขั้นตอนวิธีการและผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานต่างๆ ไว้ชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติ ระบบฝึกรอบรมและเชื่อมโยงถูกปฏิบัติในลักษณะที่เป็นระบบการควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่วนภูมิภาค มากกว่าที่จะเป็นระบบการให้บริการต่างๆ แก่เกษตรกร โดยเฉพาะเกษตรกรรายจนอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารทรัพยากร

กรมส่งเสริมการเกษตรมีทรัพยากรการบริหาร คือ บุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานต่างๆ แต่การบริหารและพัฒนาทรัพยากรดังกล่าวยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนี้

2.1 เจ้าหน้าที่ในส่วนกลางส่วนใหญ่มีมุมมองบทบาทของตนเองว่าเป็นนักวิชาการเกษตรมากกว่านักส่งเสริมการเกษตร ทำให้มุ่งพัฒนาความเป็นเลิศในทางเทคโนโลยีการเพาะปลูกมากกว่าการพัฒนาวิธีการส่งเสริมการปลูกพืชต่างๆ ที่เหมาะสมแก่เกษตรกรแต่ละระดับในแต่ละพื้นที่ ผู้บริหารระดับจังหวัดและอำเภอจำนวนไม่น้อย ขาดทักษะที่ดีในการเป็นผู้จัดการการบริหารการพัฒนาการเกษตรในพื้นที่ที่รับผิดชอบ และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบล ส่วนใหญ่ขาดอุดมการณ์ที่ดีในการทำงานพัฒนา ชาดขวัญ กำลังใจที่ดีในการทำงาน

2.2 การพัฒนาบุคลากรในแต่ละสำนักงานขาดนโยบาย แผนงาน และเป้าหมายที่ชัดเจน การฝึกรอบรมเจ้าหน้าที่ในแต่ละปี มีจำนวนค่อนข้างมาก หากแต่ขาดแผนการฝึกรอบรมประจำปีที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนและสะท้อนถึงงานของกรมที่เป็นจุดเน้นในแต่ละพื้นที่

2.3 การแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ โดยเฉพาะในระดับกลางขึ้นไป ยังไม่ได้เป็นไปตามระบบคุณธรรมอย่างแท้จริง และขาดการหมุนเวียนโยกย้ายเจ้าหน้าที่ระหว่างส่วนกลางกับส่วนภูมิภาคอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่

2.4 ที่ผ่านมา งบประมาณประจำปีส่วนใหญ่ถูกใช้ไปในการผลักดันให้มีการเพิ่มผลผลิตพืช และเพิ่มคุณภาพของพืชเศรษฐกิจบางชนิด มากกว่าการพัฒนาระบบการทำฟาร์มในแต่ละพื้นที่ การสนับสนุนด้านการตลาดและการพัฒนาสถาบันเกษตรกรและเกษตรกรรายย่อย นอกจากนี้ การตรวจสอบก่อนการอนุมัติ

ให้มีการจ่ายเงินตามโครงการต่างๆ ยังไม่ได้มีการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ทำให้การใช้จ่ายในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ จำนวนไม่น้อยไม่ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการและนโยบายของกรมที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง

2.5 วัสดุอุปกรณ์ทำงานต่างๆ โดยเฉพาะในส่วนภูมิภาคยังไม่ได้มีการลงทะเบียนเป็นระบบที่ดีและไม่ค่อยได้ถูกใช้งานและบำรุงรักษาเท่าที่ควร

3. กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ

3.1 การตัดสินใจเชิงนโยบายของกรม ในรูปของแผนส่งเสริมการเกษตร ในช่วงแผนพัฒนาฉบับที่ 6 แผนหลักเป็นลักษณะเด่นของการปรับบทบาทของกรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของการเกษตรที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตาม หน่วยงานต่างๆ ทุกระดับภายในยังขาดความเข้าใจตรงกัน และยอมรับร่วมกันอย่างแท้จริงในการแปลงนโยบายและแผนดังกล่าวออกมาเป็นแผนงานและโครงการที่มีเป้าหมายวัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินการที่ชัดเจนและสอดคล้องสนับสนุนกัน

3.2 หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจส่งเสริมการเกษตรต่างๆ มักเป็นหลักเกณฑ์ด้านวิชาการ เกษตร มากกว่าหลักเกณฑ์ด้านความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจและความเหมาะสมทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของเกษตรในแต่ละพื้นที่ ที่สำคัญคือ ยังไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการกำหนดเกษตรกรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม

3.3 กรมยังไม่มีระบบข้อมูลกลางที่เป็นที่ยอมรับ ใช้ประโยชน์ร่วมกันระหว่างกองต่างๆ การตัดสินใจโดยกลุ่มในรูปของทีมงานยังมีไม่มาก และโครงการต่างๆ ส่วนใหญ่ที่กำหนดโดยส่วนกลางยังไม่สอดคล้องตรงกับปัญหาและความต้องการและเกษตรกร โดยเฉพาะเกษตรกรยากจน

4. กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

4.1 แม้ว่ากรมส่งเสริมการเกษตรมีข้อได้เปรียบหน่วยงานอื่น คือ มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในระดับตำบล หมู่บ้าน แต่การสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ดังกล่าว โดยส่วนกลางยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติและทันต่อเวลา โดยเฉพาะในเรื่องการโอนเงินงวดของกิจกรรมและโครงการการจัดส่งเมล็ดพันธุ์พืช และสื่อสิ่งพิมพ์ ที่สำคัญคือ เกษตรจังหวัดและเกษตรอำเภอไม่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับการปรับลักษณะการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้เหมาะสมกับเงื่อนไขและข้อจำกัดของพื้นที่

4.2 สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค ยังไม่ได้รับการให้ความสำคัญเท่าที่ควรในการแสดงบทบาทเป็นศูนย์กลางทางวิชาการ ข้อมูล การนิเทศงาน และการวางแผนในระดับภาค เพื่อชี้แนะและช่วยเหลือการปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรจังหวัดและอำเภอ

4.3 สำนักงานเกษตรจังหวัดและอำเภอ ใช้ทรัพยากรการบริหารที่มีอยู่ส่วนใหญ่ไปในการบริหาร

โครงการต่างๆ ที่กรมส่งเสริมการเกษตรให้ความสำคัญมากกว่าการกำหนดทิศทาง หรือประเด็นการส่งเสริมการเกษตร ภายในจังหวัดและอำเภอที่ชัดเจนและระดมทรัพยากรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกรม รวมทั้งการสนับสนุนจากส่วนราชการต่างๆ และภาคเอกชน

4.4 การนิเทศงานและติดตามผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับจังหวัด โดยเจ้าหน้าที่ส่วนกลางตามที่กำหนดไว้ในระบบฝึกอบรมและเชื่อมโยงยังไม่มีอย่างสม่ำเสมอ เจ้าหน้าที่ระดับจังหวัดก็ยังไม่ได้ทำการนิเทศงานและติดตามผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรอำเภอและเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบลอย่างจริงจัง

4.5 การประเมินผลการดำเนินโครงการต่างๆ ในพื้นที่ต่างๆ โดยส่วนกลางยังไม่มีลักษณะเป็นระบบและมีเป้าหมายที่ชัดเจน ผลการประเมินโครงการต่างๆ มักไม่ได้มีการกำหนดการนำไปพิจารณาปรับปรุงการวางแผน และกำหนดโครงการต่างๆ เท่าที่ควร และกรมยังไม่ได้ร่วมมือกับสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในการประเมินโครงการส่งเสริมการเกษตรต่างๆ มากเท่าที่ควร

เพื่อให้การบริหารงานของกรมส่งเสริมการเกษตร เป็นไปโดยสอดคล้องกับสถานการณ์ทางการเกษตรและการพัฒนาขีดความสามารถของเกษตรกรในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะที่กรมส่งเสริมการเกษตรควรดำเนินการเอง

1.1 บทบาทและทิศทางใหม่ของกรมส่งเสริมการเกษตร

เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ทางการเกษตรในปัจจุบันและอนาคต กรมส่งเสริมการเกษตรจะต้องปฏิบัติงานในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ โดยเน้นการส่งเสริมการผลิตและการตลาดทางการเกษตรในแต่ละพื้นที่เป็นหลัก และเน้นการพัฒนาความสามารถในการช่วยเหลือตนเองของเกษตรกรโดยเฉพาะเกษตรกรยากจนมากกว่าการเพิ่มผลผลิตพืชเศรษฐกิจบางชนิด การส่งเสริมการเกษตรในทิศทางใหม่นี้ ต้องดำเนินไปบนพื้นฐานของการพัฒนาความสามารถในการช่วยเหลือตนเองได้ของเกษตรกร โดยเฉพาะเกษตรกรยากจน ในรูปของการทำงานเป็นกลุ่ม ทั้งนี้ โดยถือว่าการเพิ่มรายได้และการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของเกษตรกรยากจนเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดของกรม

1.2 นโยบายการส่งเสริมการเกษตร

เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามบทบาทและทิศทางใหม่ดังกล่าว กองแผนงานควรเสนอให้กรมกำหนดนโยบายส่งเสริมการเกษตรในลักษณะดังต่อไปนี้

(1) มุ่งส่งเสริมการเกษตรในแต่ละเขตเกษตรกรรมของแต่ละภูมิภาค โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายเกษตรกรของการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมต่างๆ อย่างชัดเจน

(2) มุ่งปรับโครงสร้างการผลิตและสนับสนุนการขาย และการแปรรูปผลผลิตการเกษตรในแต่ละเขตเกษตรกรรมของแต่ละภูมิภาค โดยยึดศักยภาพทางการผลิตและการตลาดของแต่ละพื้นที่เป็นหลัก

(3) มุ่งพัฒนาความสามารถในการช่วยเหลือตนเองของเกษตรกร โดยเฉพาะเกษตรกรยากจน โดยถือว่า การมีส่วนร่วมของเกษตรกรในรูปของกลุ่มต่างๆ ในการตัดสินใจทำการผลิต แปรรูป และขาย เป็นทั้งวิธีการและเป้าหมายของการส่งเสริมการเกษตร

(4) มุ่งผนึกกำลังและประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในการส่งเสริมการผลิตและการขายสินค้าเกษตรกรรมในแต่ละพื้นที่อย่างเป็นระบบและครบวงจร

1.3 ภาระหน้าที่

เพื่อให้การส่งเสริมการเกษตรเป็นไปตามทิศทางใหม่และนโยบายดังกล่าวข้างต้น คณะทำงานเพื่อปรับปรุงระบบงาน โครงสร้าง และอัตรากำลังควรเสนอให้กรมส่งเสริมการเกษตรกำหนดหน้าที่หลักและหน้าที่รอง ดังนี้

(1) หน้าที่หลัก มี 3 หน้าที่ คือ

(1.1) การกำหนดระบบการทำฟาร์มและส่งเสริมการตลาดในแต่ละพื้นที่

(1.2) การพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิต

(1.3) การพัฒนาสถาบันเกษตรกร

(2) หน้าที่รอง มี 2 หน้าที่ คือ

(2.1) การให้บริการปัจจัยการผลิตต่างๆ

(2.2) การแก้ปัญหาการผลิตเฉพาะพื้นที่

หน้าที่หลักและรองดังกล่าว แบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่มงาน ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นระบบงานในระดับมหภาคของกรม ดังนี้

กลุ่มงานที่ 1 : การกำหนดระบบการทำฟาร์มและธุรกิจการเกษตรในแต่ละเขตเกษตรกรรมของแต่ละภูมิภาค

กลุ่มงานที่ 2 : การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและสนับสนุนการผลิต

กลุ่มงานที่ 3 : การเผยแพร่ส่งเสริมการผลิต การตลาด และการพัฒนาสถาบันเกษตรกร

กลุ่มงานที่ 4 : การอำนวยความสะดวกและช่วยอำนวยความสะดวกและสนับสนุน

1.4 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ

เพื่อให้มีการปฏิบัติหน้าที่หลักและรองเป็นไปตามนโยบายและกลุ่มงานที่เสนอข้างต้น คณะทำงานเพื่อปรับปรุงระบบงาน โครงสร้าง และอัตรากำลังควรเสนอให้กรมแบ่งส่วนราชการของกรมในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเสียใหม่ ดังนี้

(1) ส่วนกลาง ประกอบด้วย 19 กอง และเทียบเท่า (เดิมมี 16 กอง และเทียบเท่า) โดยตั้งกองใหม่ขึ้น 2 กอง คือ กองส่งเสริมการทำฟาร์มและธุรกิจการเกษตร และกองพัฒนาน้ำหนัการเกษตร

และสนับสนุนการผลิต และแยกกองส่งเสริมพืชพันธุ์เดิมออกเป็น 2 กอง คือ กองส่งเสริมพืชไร่ และ กองส่งเสริมพืชสวน

(2) ส่วนภูมิภาค แบ่งฝ่ายภายในสำนักงานเกษตรจังหวัด ออกเป็น 5 ฝ่าย คือ

- ฝ่ายบริหารทั่วไป
- ฝ่ายแผนงานและฝึกอบรมเผยแพร่
- ฝ่ายส่งเสริมการผลิตและการตลาด
- ฝ่ายพัฒนาสถาบันการเกษตรและกิจกรรมพิเศษ
- ฝ่ายป้องกันและกำจัดศัตรูพืช

สำนักงานเกษตรอำเภอ ประกอบด้วย 3 งาน คือ

- งานธุรการ
- งานส่งเสริมการผลิตและการตลาด
- งานพัฒนาสถาบันเกษตรกรและกิจกรรมพิเศษ

1.5 การจัดสายการบังคับบัญชา

เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชาและควบคุมการปฏิบัติงานตามกลุ่มงานต่างๆ ของกรมวิชาการเกษตร อธิบดีควรมอบหมายให้รองอธิบดีแต่ละฝ่ายรับผิดชอบควบคุม ตรวจสอบ กลั่นกรองงานด้านต่างๆ ดังนี้

(1) รองอธิบดีฝ่ายบริหาร ควบคุมกลุ่มงานด้านอำนวยการและช่วยอำนวยการ

(2) รองอธิบดีฝ่ายวิชาการเกษตร ควบคุมกลุ่มงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตพืช และสนับสนุนการผลิต

(3) รองอธิบดีฝ่ายส่งเสริมการเกษตร ควบคุมกลุ่มงานด้านการทำฟาร์มและธุรกิจการเกษตร และกลุ่มงานด้านการส่งเสริมเผยแพร่และพัฒนาสถาบันเกษตรกร

สำหรับการปฏิบัติงานของสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค และสำนักงานเกษตรจังหวัดให้อยู่ภายใต้การควบคุมโดยตรงของอธิบดี

1.6 กระบวนการของงาน

(1) เพื่อให้โครงการ/กิจกรรมส่งเสริมการเกษตรประจำปีของกรม มีความสัมพันธ์สนับสนุนซึ่งกันและกัน ในการสนับสนุนแผนการผลิตและการตลาดของกลุ่มต่างๆ ของเกษตรกรในตำบลต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการพิจารณาแผนงานและงบประมาณประจำปีของกรม ควรกำหนดให้โครงการและกิจกรรมของกองป้องกันและกำจัดศัตรูพืชอยู่ภายใต้กระบวนการของงานพัฒนาชนบท ตามระบบ กษช. และควรยึดถือแผนพัฒนาชนบทประจำปีของจังหวัดเป็นหลักอย่างแท้จริง ในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณของโครงการ/กิจกรรมประจำปีให้แก่จังหวัดต่างๆ

(2) ควรกำหนดกระบวนการของงานของกองต่างๆ ในสายปฏิบัติในลักษณะของระบบผู้ดำเนินการแผนงานต่างๆ โดยให้รองอธิบดีแต่ละคนเป็นผู้ดำเนินการแผนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบ

ชอบและกำหนดให้มีระบบผู้อำนวยการโครงการต่างๆ ในแต่ละแผนงาน โดยมีผู้อำนวยการกองต่างๆ ที่รับผิดชอบโครงการเป็นผู้ดำเนินการโครงการ เพื่อทำการอำนวยความสะดวกประสานงานกับกำลังระหว่างกอง/ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแต่ละแผนงานและโครงการ

(3) กระบวนการของงานตามระบบฝึกอบรมและเชื่อมโยง ควรกำหนดให้กลุ่มเป้าหมายของการเชื่อมโยงแต่ละหมู่บ้านของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบล คือ กลุ่มเรียนรู้ กลุ่มกิจกรรมต่างๆ และกลุ่ม 3 ก โดยใช้แผนของการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มดังกล่าวเป็นหลักในการจัดทำแผนการเชื่อมโยงในแต่ละหมู่บ้านในแต่ละปี

1.6 การบริหารงบประมาณ

(1) การตัดสินใจกำหนดแผนงานและงบประมาณประจำปี ควรอยู่ภายใต้การควบคุมโดยตรงของอธิบดี และให้รองอธิบดีแต่ละฝ่ายที่เป็นผู้อำนวยการแผนงานต่างๆ ควบคุมการจัดสรรงบประมาณและเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ในแผนงาน

(2) คณะกรรมการพิจารณาแผนงานและงบประมาณ ควรปรับสัดส่วนการจัดสรรงบประมาณประจำปีให้แก่งานต่างๆ ของกรม ให้สอดคล้องตามลำดับความสำคัญของหน้าที่หลักและหน้าที่รองของกรมตามที่เสนอแนะข้างต้น

(3) อธิบดีควรให้ความสำคัญอย่างจริงจังแก่การตรวจสอบการเบิกจ่ายงบประมาณ เพื่อปฏิบัติงาน/โครงการต่างๆ ในแต่ละงวดเงิน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงานและโครงการต่างๆ อย่างแท้จริง

1.7 การบริหารงานบุคคล

ควรกำหนดนโยบายและแผนการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการในระยะ 5 ปี และในแต่ละปีให้ชัดเจนในแง่ประเภทหลักสูตรและกลุ่มเป้าหมาย โดยให้สอดคล้องกับความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ทุกระดับในแต่ละสาขาวิชา อันได้แก่ การบริหารวิชาการเกษตรและส่งเสริมการเกษตร

1.8 กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ

(1) คณะกรรมการพิจารณาแผนงานและงบประมาณประจำปี ควรปรับลักษณะการจัดทำโครงการส่งเสริมการเกษตรให้มีลักษณะเป็นโครงการขนาดใหญ่ในแต่ละพื้นที่และแต่ละปี ซึ่งมีกิจกรรมต่างๆ ครบวงจรการผลิตและการตลาดที่เป็นการประสานงานระหว่างกองต่างๆ รวมทั้งหน่วยงานภายนอก และภาคเอกชนภายใต้ความรับผิดชอบของผู้บริหารโครงการที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ

(2) ควรพัฒนาขีดความสามารถในการตัดสินใจปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ โดยกำหนดให้มีศูนย์ข้อมูลส่งเสริมการเกษตรทุกระดับ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบข้อมูลการส่งเสริมการเกษตรของกรมที่มีอธิบดีเป็นประธาน รองอธิบดีทุกฝ่ายเป็นกรรมการ และผู้อำนวยการกองแผนงานเป็นเลขานุการ ทำหน้าที่ควบคุมกำกับการพัฒนาระบบข้อมูลของศูนย์ข้อมูลดังกล่าวในแต่ละระดับ

1.9 กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

(1) คณะกรรมการพิจารณาแผนงานและงบประมาณประจำปี ควรเร่งรัดให้กองต่างๆ แจ้างและโอนงบประมาณประจำงวดของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ไปให้หน่วยปฏิบัติอย่างช้าไม่เกิน 15 วัน ของเดือนแรกของแต่ละงวดเงิน พร้อมทั้งระบุนายละเอียดกิจกรรม/โครงการต่างๆ ให้ชัดเจนประกอบใบโอนเงินงวด

(2) ควรให้สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคทำหน้าที่ต่างๆ ตามที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะการเป็นศูนย์ข้อมูล การศึกษาวิจัย และการจัดทำแผนส่งเสริมการเกษตรระดับภาค

(3) ควรเน้นให้เกษตรจังหวัดให้ความสำคัญต่อการบริหารงานภายนอกสำนักงาน มากกว่าการบริหารภายในสำนักงาน และให้ทวิวิชาการเกษตรของสำนักงานเกษตรจังหวัดปฏิบัติงานในลักษณะของทีม โดยยึดพื้นที่อำเภอต่างๆ ของจังหวัดเป็นหลักในการกำหนดทีม และกรมควรสนับสนุนงบประมาณบางส่วน ให้สำนักงานเกษตรจังหวัดริเริ่มจัดทำโครงการส่งเสริมการผลิตการชายฝั่งบางชนิดประจำปี

(4) ควรปรับปรุงติดตามประเมินผลการส่งเสริมการเกษตรในแต่ละเขตเกษตรกรรม ในแต่ละภูมิภาคให้เป็นระบบ โดยผนึกกำลังระหว่างกองแผนงาน สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคและสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

2. ข้อเสนอแนะที่ควรเสนอให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ดำเนินการ

2.1 ควรเสนอให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์แสดงบทบาทของการเป็นผู้นำในการอำนวยความสะดวกให้กรมวิชาการเกษตรและกรมส่งเสริมการเกษตร ทำการประสานงานการวิจัยและการส่งเสริมการทำฟาร์มอย่างจริงจังทุกระดับ ตั้งแต่ระดับนโยบายลงไปจนถึงระดับสถานีวิจัยและไร่นา

2.2 ควรเสนอให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ขี้แจงทำความเข้าใจ และขอความร่วมมือจากกระทรวงหลักอีก 5 กระทรวง ในการพัฒนาชนบท คือ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงพาณิชย์ ให้สั่งการให้กรมต่างๆ ในสังกัดกระทรวงดังกล่าว ให้ความร่วมมือสนับสนุนการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรต่างๆ และขอความร่วมมือจากสำนักงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ให้การสนับสนุนอย่างจริงจังในด้านแผนงาน งบประมาณ และอัตรากำลังแก่การปฏิบัติงานส่งเสริมการผลิตและการตลาดทางการเกษตร ในทิศทางใหม่ของกรมส่งเสริมการเกษตร

Executive Summary
Management Improvement Study
of the
Department of Agricultural Extension
Ministry of Agriculture and Cooperatives

Chartchai Na Chiangmai

1. Introduction

This report is a summary of a study of the administrative system of the Department of Agriculture Extension (DOAE), Ministry of Agriculture and Cooperatives, aiming to analyze the advantages and disadvantages in the present agricultural extension administration system according to four major aspects, namely, (1) administrative environment; (2) resource management; (3) the decision-making process; and (4) the operational process.

2. Findings

2.1 Administrative environment

(1) The External environment

Overall policy of promoting agricultural production in the First to the Fourth Plan periods prompted DOAE to emphasize the increase of production and the reduction of production costs for certain kinds of crops, rather than to develop an appropriate farming system for each particular area, devise appropriate technology transfer techniques, promote marketing activities, and develop farmers' self-reliance capacities. Hence, since the onset of several negative conditions from the beginning at the time of the Fifth Plan periods, (such as the deterioration of price and marketing conditions) present agricultural problems have become highly complex and extremely difficult to manage. It is a highly challenging task for DOAE to improve the direction of its activities in order to accommodate the immediate needs of and to solve the problems faced by farmers in each area.

Since several agencies, both within and outside the jurisdiction of the Ministry of Agriculture and Cooperatives, are assigned agricultural development tasks and responsibilities, agricultural extension can not be

monopolized by the DOAE, as the success of its operations is very much dependent upon the good will of and cooperation from the other government agencies concerned. At present, systematic and continued cooperation between the DOAE and other government agencies is still lacking.

Although the DOAE can boast an extensive network of agricultural extension services at every Tambon level, vast socioeconomic differences among the farmers themselves are a major obstacle to effective and truly comprehensive services. The extension practiced thus far has resulted in unfair extension and use of technological know-how among rich and poor farmers.

(2) Internal conditions

(2.1) Tasks and Responsibilities

Although DOAE's tasks and responsibilities are fairly comprehensive and well-established, its legal mandate could also cause problems of high-expectations from the other agencies and people involved. And as the situation has become more complex, DOAE has been increasingly obliged to solve a large number of problems. Under present circumstances, the DOAE has not yet effectively revised its roles and functions to accommodate the changing situation or to solve the enraging problems which are occurring with more frequency.

(2.2) Organizational structure

DOAE headquarters is divided into ten divisions according to their main functions which is quite appropriate considering their specialization in the agricultural extension process. The present organization, however, is directed mainly toward promoting agricultural production. There is still no group of divisions which promotes of agro-business and marketing, two highly necessary functions for both present and future agricultural development. At the regional level, there also exist problems of the division of responsibility and administrative lines, especially at the provincial agricultural extension office which has not yet been assigned marketing and plant-protection functions.

The assignment of duties to the three deputy director-generals has also caused a lack of unity and has created confusion in administrative work. As a result, the deputy director-general for development and training controls the regional and provincial offices in name only, not in reality.

(2.3) Operational Procedures

In general, DOAE operations follow the rural development administrative system of the National Rural Development Committee and emphasize integrating "bottom-up" and "top-down" rural development plans -- which can be considered as one strong point in its favor. However, in practice, the plans have not yet been effectively implemented. More importantly, the real needs of the farmers rarely appear in the annual rural development plans prepared by the provincial offices. Even though an interdivisional cooperation system and operational procedures for the support of agricultural extension officers in the field have been quite clearly set up, in practice there is little cooperation among operational divisions. Regional office extension procedures have also been well planned. However, the present training and visit system is used more as a system to control regional extension officers operations than to provide effective services to farmers, especially the poorer ones.

2.2 Resource Management

DOAE has adequate resources necessary for operations, namely, personnel, budget, and equipment. However, resource administration and development is not yet fully effective because of the following main reasons:

(1) Most central office staff members tend to regard themselves as technical specialists in their particular fields rather than as agricultural extension officers.

(2) A considerable number of high-level provincial and district agricultural extension officers lack the qualifications needed to fulfill their roles and functions as executive managers of agricultural development work.

(3) Personnel Development still lacks definite plans and objectives, personnel development, despite a large number of annual training programs.

(4) Most of the annual budget is spent on promoting of crop production instead of promoting appropriate farming systems, promoting marketing abilities, and developing farmers institutions-groups and small farmers. Further, the budget allocation system does not fully correspond to the Department's policies and the actual needs of operational units. There is also no adequate checking system before the budget is releases.

(5) Equipment and materials are usually not properly registered, accounted for, and utilized, especially those belonging to regional offices.

2.3 Decision-making Process

The decision of the DOAE to readjust its roles and functions according to the changing agricultural situation in the Sixth Plan period, in the form of agricultural extension plans with six main operational plans, is considered to be an appropriate action. However, the said plans have not yet been fully carried out by all the parties concerned, due to the lack of common understanding and the acceptance necessary for the transformation of the plans into actual practice.

There are certain criteria and guidelines to facilitate decisions on routine activities. Those criteria and guidelines, however, are usually technical guidelines instead of socioeconomic conditions of farmers in a given area. DOAE has not yet established a central information management system to make all the necessary information available to all the internal and external agencies concerned.

2.4 Operational Process

(1) The existing training and visit system does not permit direct contact with the farmers at large. Neither does it facilitate close coordination between the extension officers and different farmers groups in planning and executing work plans.

(2) Headquarters support of field staff is still slow and inadequate. The centralized control of budget, personnel, and equipment does not allow the regional and provincial offices adequate flexibility to reorganize their work plans to suit the conditions in the areas under their supervision.

(3) Most of the provincial and district agricultural extension offices spend most of their time, effort, and budget administrating projects designated by DOAE headquarters and conducting training and visits instead of concentrating on improving strategies for the development of target groups, making appropriate extension plans, and cooperating with other government agencies and the private sector to ensure successful operations.

(4) The monitoring, evaluation, and supervision of provincial extension officers activities are not yet regularly carried out by central

headquarters. Provincial officers still do not supervise and monitor the performance of the district extension offices and Tambon extension offices as efficiently as they should.

3. Recommendations

In order to improve the DOAE administrative system it is recommended that DOAE and MOAC reorganize their administrative systems and operations as follows:

(1) New role and direction of DOAC

DOAE should take a more active approach in its operations by emphasizing on the area approach on a self-reliance basis, instead of only promoting the production of certain cash crops.

(2) Agricultural extension policy

In order to carry out operations according to the new role and directions mentioned, the DOAE should adopt policies that aim at (1) increasing farmer income and quality of life; (2) the reorganization of the crop production structure; and (3) the promotion of self-reliance among target groups, especially the poor farmers.

(3) Duties and responsibilities

The principal duties of the DOAE should consist of the following:

- Development of appropriate farming systems and marketing for each agricultural area
- Development and transfer of production technology
- Development of farmer institutions

The secondary duties of the DOAE are as follows:

- Provision of production inputs and facilities
- Solutions to production and marketing problems in specific areas

(4) DOAE organizational structure

DOAE headquarters should consist of 19 divisions, compared to the existing 16, which can be divided into 4 main groups as follows :

(4.1) Farming system and agro-business development

(4.2) Crop promotion and technology development

(4.3) Agricultural marketing promotion and farmers institution development

(4.4) Administration and general support.

(5) Operational procedures

(5.1) In order to ensure that each annual provincial agricultural development plan truly reflects the problems and needs of the farmers, a monitoring and supervision system should be established. For every region, three to four monitoring and supervision teams, consisting of technical experts from DOAE headquarters, and the regional and provincial agricultural extension offices, should be organized to carry out the said duties.

(5.2) In every village the main target groups to be especially supported by the tambon agricultural extension officers should be the learning groups, various activity groups, and the "Sam Kor" groups. The fortnightly visit schedule should be planned in accordance to the planned activities of every group mentioned.

(6) Budget administration

The DOAE Annual Project and Budget Considerations should be chaired by the DOAE Director-General himself. Budget allocations should be considered according to the priorities of the Department's primary and secondary duties as specified in (3). Special emphasis should be given to the regular internal auditing of all projects accounts according to regulated procedures in order to ensure that the budget is effectively used according to project plans and objectives.

(7) Personnel administration

Now policies to support five-year personnel development plan should be established with appropriate details on annual training programs and target groups. This plan should be based on the actual training needs of the staff at every level in all the important fields, namely, management, agricultural technologies, and agricultural extension.

(8) Decision-making process

The working group for every program should prepare its annual program in accordance to national-level policies and guidelines. Program objective will then become the basis for developing the annual project goals, objectives, and activities which will be well-integrated and socioeconomically justified. Agricultural extension projects should be planned on a large scope to provide effective support for complete production and marketing processes.

(9) Operational procedures

All of the central divisions should be instructed to inform operational units about budget provisions and transfer the necessary funds to them, at the latest, within the first fifteen days of each operational period. A detailed and itemized budget for each plan/activity should be clearly specified in budget transfer forms.

(10) The monitoring and evaluation process

The monitoring and evaluation Sub-Division of the DOAE Planning Division should cooperate with the office of Agricultural Economics, MOAC, to prepare and carry out the monitoring and evaluation of those on-going projects which require intensive implementation in specific target areas according to the government's Intensive Rural Development Plan.

(11) Recommendation for Implementation by MOAC

(11.1) The MOAC should be advised to designate the Office of Agricultural Economics to operate as the center of agricultural production and marketing information at the ministerial level, with the cooperation of the Department of Business Economics, of the Ministry of Commerce, in collecting data on and analyzing local and international market needs in order to provide reliable crop demand estimations as well as to plan for crop production over the next two-three years. The information should be used by the DOAE, Department of Agriculture, and other related agencies for the planning of agricultural development activities.

(11.2) The MOAC should play a stronger role in coordinating with other major decision-making agencies such as the Bureau of the Budget, the Civil Service Commission office and the office of the National Economic and Social Development Board so that DOAE's new agricultural development programs are supported appropriately and in a timely manner in terms of required budget, personnel, and other supporting measures.

บทที่หนึ่ง

บทนำ

1.1 ความสำคัญของเรื่องศึกษา

ภาคการเกษตรเป็นภาคที่มีความสำคัญที่สุดในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย ทั้งนี้โดยพิจารณาได้จากมูลค่าการผลิตทางการเกษตรมีส่วนถึงร้อยละ 23.2 หรือประมาณหนึ่งในสี่ของมวลรวมผลิตภัณฑ์ในประเทศไทย ณ ราคาคงที่ในปี 2527 เป็นแหล่งการจ้างงานถึงประมาณร้อยละ 70 ของแรงงานทั้งประเทศ และเป็นแหล่งที่มาของรายได้เงินตราจากต่างประเทศที่สำคัญ โดยมีมูลค่าส่งออกถึงประมาณร้อยละ 65 ของมูลค่าส่งออกทั้งหมด นอกจากนั้น ภาคการเกษตรยังมีความเชื่อมโยงกับภาคเศรษฐกิจอื่น ๆ เช่นภาคอุตสาหกรรม บริการและการค้า และยังเป็นตลาดรองรับสินค้าและบริการจากภาคเศรษฐกิจอื่น ๆ เมื่อใดก็ตามที่ผลผลิตและรายได้ของภาคการเกษตรสูงขึ้นก็จะมีผลทำให้เศรษฐกิจของประเทศมีความเจริญก้าวหน้า และความยากจนของประชาชนในชนบทลดน้อยลง ในทางตรงกันข้ามถ้าผลผลิตและรายได้ของภาคการเกษตรตกต่ำลง ภาคเศรษฐกิจอื่นๆ ก็พลอยได้รับผลกระทบกระเทือนตามไปด้วย ดังนั้น ในการพัฒนาประเทศ รัฐบาลจึงได้ทำการส่งเสริมและพัฒนาภาคการเกษตรเพื่อให้ภาคการเกษตรมีส่วนช่วยสนับสนุนให้จุดมุ่งหมายของการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการเพิ่มรายได้และการขจัดปัญหาความยากจนของคนในชนบทสามารถบรรลุผลตามที่ต้องการ โดยให้การสนับสนุนและส่งเสริมในเรื่องต่างๆ เช่น โครงสร้างพื้นฐาน ระบบชลประทาน การค้นคว้าวิจัยหาพันธุ์พืชใหม่ การป้องกันและกำจัดศัตรูพืช และการจัดระบบการส่งเสริมการเกษตรด้วยการกระจายเจ้าหน้าที่ลงไปให้บริการด้านการส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการเกษตรแผนใหม่ในระดับตำบลหมู่บ้าน

การพัฒนาการเกษตรของประเทศไทยในช่วงเวลาสี่สิบกว่าปีที่ผ่านมา ได้เจริญก้าวหน้าอย่างน่าพอใจระหว่างปี 2503 ถึง 2527 อัตราการขยายตัวเฉลี่ยของภาคนี้มีประมาณร้อยละ 4.5 ต่อปี และสาขาการผลิตพืชเป็นสาขาที่ใหญ่ที่สุด คือ มีมูลค่าการผลิตถึงประมาณร้อยละ 75.5 ของมูลค่าการผลิตทางการเกษตรทั้งหมด ในปี 2527 ก็มีอัตราการขยายตัวโดยเฉลี่ยประมาณ ร้อยละ 4.5 ต่อปี¹ การขยายตัวดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการขยายพื้นที่เพาะปลูกด้วยการบุกเบิกพื้นที่ทำกินใหม่เพิ่มขึ้นและตลาดและราคาพืชผลเกษตรดีมาตลอด ทำให้เกษตรกรขยายการผลิตและมีการกระจายการผลิตไปสู่พืชเศรษฐกิจใหม่ๆ เพิ่มขึ้นหลายชนิด รวมทั้งฝ่ายเอกชนสามารถแสวงหาตลาดสำหรับพืชผลการเกษตรและทำการลงทุนในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม การขยายตัวของภาคการเกษตรในระยะหลังมีแนวโน้มลดต่ำลง นับตั้งแต่เริ่มช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 5 อัตราการขยายตัวของสาขาเกษตรในระยะของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 5 โดยเฉลี่ยลดต่ำลงมาเหลือเพียงร้อยละ 2.8 ต่อปี เทียบกับอัตราการขยายตัวร้อยละ 3.4 ในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 4 และร้อยละ 5.6 ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 3² เนื่องจากพืชผลเกษตรที่สำคัญอันมีอยู่เพียงไม่กี่ชนิด เช่น ข้าว ข้าวโพด มันสำปะหลัง ยาง และอ้อย มี

ราคาส่งออกลดต่ำลง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงราคาในตลาดโลก ทั้งนี้เพราะหลายประเทศที่เคยเป็นผู้นำเข้าสินค้าเกษตรของไทย ได้ลดการนำเข้าลง เนื่องจากสามารถเพิ่มการผลิตได้มากขึ้น มีการกีดกันการนำเข้า การผลิตสินค้าเกษตรสำคัญของไทยมีคู่แข่งขึ้นมากขึ้น ทั้งจากประเทศที่พัฒนาแล้ว และกำลังพัฒนา ในช่วงต้นของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 6 ตลาดต่างประเทศสำหรับพืชผลเกษตรหลักของไทย ยังคงประสบปัญหาด้านราคาและการส่งออก ซึ่งจะทำให้อัตราการขยายตัวของภาคการเกษตรไม่สูงมากดังเช่นในอดีต ขณะเดียวกันการขยายการผลิตโดยการขยายพื้นที่ปลูกดังเช่นที่ผ่านมา ไม่สามารถจะทำได้อีกต่อไป ภาวะการณ์เช่นนี้มีผลกระทบทางลบต่อรายได้ การจ้างงานและความเป็นอยู่ของเกษตรกร โดยเฉพาะเกษตรกรที่ยากจนที่อาศัยอยู่ใน เขตเกษตรล้าหลังในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เมื่อเทียบกับภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการ รวมทั้งการท่องเที่ยวแล้ว ภาคการเกษตรเป็นปัญหาที่สำคัญและยากมากที่สุดในการพัฒนาประเทศในปัจจุบันและอนาคต

หากพิจารณาถึงผลของการพัฒนาประเทศที่ผ่านมา แม้ว่าในภาพรวมจะมีการเติบโตทางเศรษฐกิจโดยเฉลี่ยถึงร้อยละ 6 - 7 ต่อปี แต่เมื่อพิจารณาถึงการกระจายของผลการพัฒนา พบว่าผลประโยชน์ของการพัฒนามากไปอยู่กับคนกลุ่มน้อยที่มีความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจมากกว่า และในบรรดาเกษตรกรเอง เกษตรกรที่ได้รับประโยชน์จากการพัฒนามักเป็นเกษตรกรที่ร่ำรวย และเกษตรกรที่อยู่ในระดับกลางในบางพื้นที่ที่ทรัพยากรธรรมชาติเหมาะสมเท่านั้น ดังจะเห็นได้ว่า ช่องว่างของรายได้ระหว่างคนในเมืองกับคนในชนบทห่างกันมากขึ้นทุกขณะ กล่าวคือ ในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 3 ห่างกันเพียง 3 เท่าตัว พอถึงช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 5 กลับห่างกันขึ้นไปอีกถึง 5 เท่าตัว และเมื่อเข้าสู่ช่วงต้นแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 6 ยิ่งห่างกันมากขึ้นไปถึง 9 เท่าตัว³ ในบรรดาคนที่ประกอบอาชีพการเกษตรด้วยกัน ก็มีช่องว่างเกิดมากขึ้น โดยดูได้จากตัวเลขของเกษตรกรที่มีที่ดินเป็นของตนเองลดลงเรื่อยๆ จากร้อยละ 86 ในปี 2527 ลดเหลือร้อยละ 72 ในปี 2529 นอกจากนี้เกษตรกรที่อยู่ใต้เส้นของความยากจน หรือที่มีรายได้ต่ำกว่า 3,000 บาทต่อปี มีจำนวนถึง 10 ล้านคน⁴ ภาวะการณ์ดังกล่าวนี้ สะท้อนให้เห็นว่าผลการพัฒนาการเกษตรที่ผ่านมายังไม่บรรลุเป้าหมายที่แท้จริง เนื่องจากไม่ได้ทำให้เกิดการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรมในสังคม และยังไม่ได้ช่วยให้เกษตรกรมีการรวมกลุ่มกันเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองและพัฒนาอาชีพการเกษตร รวมทั้งชีวิตความเป็นอยู่ร่วมกัน

ภายใต้ปัญหาเกี่ยวกับการผลิตและการตลาดทางการเกษตร รวมทั้งความยากจนของเกษตรกรส่วนใหญ่ดังกล่าวข้างต้น บทบาทของรัฐบาลในการพัฒนาการเกษตรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง การที่จะพัฒนาการเกษตรภายใต้สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของโลก และภายในประเทศที่มีความไม่แน่นอนค่อนข้างสูงในอนาคตให้ประสบผลดี นอกจากจะต้องมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาการเกษตรของรัฐที่ชัดเจนและยึดหยุ่นสอดคล้องกับสภาพการณ์แล้ว ยังจำเป็นต้องมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ของรัฐที่เกี่ยวข้องให้สามารถนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

ในบรรดาส่วนราชการต่างๆ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาการเกษตร กรมส่งเสริมการ

เกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นหน่วยงานหนึ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับครอบครัวของเกษตรกร ในกระบวนการพัฒนาการเกษตร โดยรับผิดชอบในการส่งเสริมการพัฒนาการเกษตรด้านการผลิตและการตลาดของพืช โดยเฉพาะการประสานแนวคิด กลยุทธ์ และการปฏิบัติงานร่วมกับสถาบันวิจัย สถาบันบริการสินเชื่อการเกษตร สถาบันการตลาดและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสริมสร้างให้ประชากรภาคเกษตรกรรมมีสมรรถนะในการผลิตและมีรายได้ความเป็นอยู่ที่ดี ที่ผ่านมาลักษณะการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการเกษตรมีส่วนส่งผลให้เกิดปัญหาการผลิตการตลาดทางการเกษตร และการกระจายรายได้ดังกล่าวข้างต้น กล่าวคือ ในภาพรวมแล้ว กรมส่งเสริมการเกษตรมุ่งตอบสนองนโยบายของรัฐในการเพิ่มผลผลิต และลดต้นทุนการผลิตพืชเศรษฐกิจบางชนิด สนับสนุนปัจจัยการผลิตบางอย่างแก่เกษตรกร และแทรกแซงด้านการตลาดของพืชเศรษฐกิจบางชนิด รวมทั้งช่วยเหลือเกษตรกรที่ประสบภัยธรรมชาติ มากกว่าการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตและการตลาด เพื่อพัฒนาเกษตรกร โดยเฉพาะเกษตรกรยากจน มีความรู้ความสามารถในการผลิตและการตลาด สามารถช่วยเหลือตนเองและปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคมและสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป การส่งเสริมการเกษตรด้านต่างๆ ที่ผ่านมายังไม่ได้ดำเนินการผนึกกำลังกันอย่างเป็นระบบ และครบวงจรของการผลิตและการตลาด โดยมีการดำเนินการเกี่ยวกับการตลาดค่อนข้างน้อยมาก การวางแผนและการส่งเสริมการเกษตรมักเน้นในพืชหลัก และในพื้นที่ที่มีศักยภาพการผลิตที่ดี เช่น เขตชลประทานมากกว่าการยึดปัญหาและศักยภาพของแต่ละพื้นที่เป็นหลัก วิธีการส่งเสริมที่ใช้มักเป็นวิธีการเยี่ยมเยียนให้ความรู้แก่เกษตรกรทั่วไป โดยผ่านเกษตรกรผู้นำ โดยไม่ได้มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ส่งเสริมให้ชัดเจน และการส่งเสริมยังเป็นการให้บริการต่างๆ แก่เกษตรกรทั่วไป ในเชิงการให้สวัสดิการมากกว่าการช่วยเหลือเกษตรกร เพื่อให้เกษตรกรสามารถช่วยเหลือตนเองได้ในที่สุด

การดำเนินการส่งเสริมดังกล่าว มักอำนวยการประโยชน์แก่เกษตรกรที่มีความพร้อม มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมค่อนข้างดีมากกว่าเกษตรกรที่ยากจน และเกื้อกูลเกษตรกรที่อาศัยอยู่ในเขตชลประทานมากกว่าในเขตน้ำฝนและพื้นที่แห้งแล้งดินเลว ผลที่เกิดขึ้นตามมาคือ เกษตรกรไทยส่วนใหญ่พึ่งพากับพืชเศรษฐกิจเพียงไม่กี่ชนิด ในระดับปัจเจกบุคคล เกษตรกรส่วนใหญ่ไม่ได้รับการส่งเสริมเท่าที่ควรให้คิดเป็น ทำเป็น หรือตัดสินใจอย่างมีเหตุผลด้วยตนเอง ในการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีที่มีอยู่ในการประกอบการเกษตรตามขั้นตอน ตั้งแต่การผลิตไปจนถึงการขายและการตัดสินใจลงทุนต่อไป ในระดับกลุ่มกลุ่มของเกษตรกรในรูปแบบต่างๆ ที่กรมส่งเสริมการเกษตรจัดตั้งขึ้น ได้แก่ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร กลุ่มยุวเกษตรกร และกลุ่มส่งเสริมการเกษตรต่างๆ ถูกมองและได้รับการปฏิบัติจากกรมในลักษณะที่เป็นองค์ประกอบของการส่งเสริมการเกษตรมากกว่าเป็นเป้าหมายสำคัญของการส่งเสริมการเกษตร กลุ่มต่างๆ ที่ถูกจัดตั้งขึ้นนี้ จึงเป็นแต่เพียงรูปแบบ ส่วนวิถียุทธศาสตร์หรือเนื้อหาของการเป็นกลุ่มอันจะเป็นกลไกยึดโยงให้สมาชิกผนึกกำลังและเรียนรู้ ตลอดจนดำเนินการต่างๆ ทางเกษตรร่วมกัน เพื่อใช้ชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกทั้งมวลดีขึ้นนั้น ยังเป็นเพียงความหวังที่พูดถึงมากที่สุด มากกว่าความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม

เพื่อให้การส่งเสริมการเกษตรสอดคล้องกับปัญหาและศักยภาพของแต่ละพื้นที่ สถานการณ์การผลิตและการตลาดของโลกในปัจจุบันและอนาคต และนโยบายการพัฒนาการเกษตรของรัฐในช่วงแผนพัฒนาฉบับที่ 6 ผู้ศึกษาเห็นว่า กรมส่งเสริมการเกษตรจะต้องปรับทิศทางการปฏิบัติงานให้มีลักษณะเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ โดยระดมทรัพยากรการบริหารที่มีอยู่ไปในการส่งเสริมให้เกษตรกรในแต่ละเขตเกษตรกรรมของแต่ละภูมิภาคใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยี ที่มีอยู่ทำการปรับโครงสร้างระบบการทำฟาร์มในลักษณะของการเกษตรแบบผสมผสานให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยใช้ช่องทางการตลาดเป็นเครื่องบ่งชี้การส่งเสริมกิจกรรมการผลิต การแปรรูป และการขยาย การส่งเสริมการเกษตรในทิศทางใหม่นี้ ต้องดำเนินไปบนพื้นฐานของการพัฒนาความสามารถในการช่วยเหลือตนเองของเกษตรกร โดยเฉพาะเกษตรกรยากจนในรูปของการทำงานเป็นกลุ่มที่เข้มแข็งในการผลิตและการตลาด ทั้งนี้โดยถือว่าการเพิ่มรายได้และการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของเกษตรกรโดยเฉพาะเกษตรกรยากจน เป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดของกรมส่งเสริมการเกษตร

เพื่อให้กรมส่งเสริมการเกษตรสามารถปฏิบัติงานตามทิศทางใหม่ดังกล่าว ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงสมควรทำการศึกษาเพื่อปรับปรุงการบริหารงานให้มีสมรรถนะในการบริหารงาน การใช้ทรัพยากร และมีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวสนองตอบต่อสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการดังนี้

- (1) เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเกษตร โดยมุ่งค้นหาลักษณะเด่นและข้อจำกัดในการปฏิบัติหน้าที่หลักต่างๆ
- (2) เพื่อเสนอแนะแนวทางและมาตรการในการปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่หลักต่างๆ ของกรมส่งเสริมการเกษตรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางการเกษตรในปัจจุบันและอนาคตอันมีประสิทธิภาพ
- (3) เพื่อเสนอแนะนโยบายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงานของกรมส่งเสริมการเกษตร อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์และระบบราชการโดยส่วนรวมในการพัฒนาประเทศ

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษานี้มุ่งจำกัดการวิเคราะห์เฉพาะการปฏิบัติงานในหน้าที่หลัก 3 ด้านของกรมส่งเสริมการเกษตรคือ การส่งเสริมให้มีการผลิตพืช การถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิต และการพัฒนาสถาบันเกษตรกร โดยมีประเด็นหรืออาณัติบริเวณที่มุ่งทำการศึกษา 4 ประเด็นหลัก คือ สภาพแวดล้อมทางการบริหาร กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ กระบวนการนำไปปฏิบัติ และการบริหารทรัพยากร

1.4 วิธีการศึกษา

การศึกษากิจการบริหารงานของกรมส่งเสริมการเกษตร ผู้ศึกษาใช้วิธีการต่างๆ ดังต่อไปนี้ในการรวบรวมข้อมูล

(1) การศึกษาจากเอกสารทางราชการต่างๆ เช่น กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง คู่มือการปฏิบัติงาน รายงานการประชุม บทความและหนังสือ

(2) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ทั้งที่มีและไม่มีโครงสร้างคำถาม โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงาน ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค เกษตรจังหวัด และเกษตรอำเภอ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับและเกษตรกร รวมทั้งบุคคลอื่นที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการเกษตร

(3) แบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้ทอแบบสอบถามที่มีคำถามทั้งเปิดและปิด ไปยังเจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเกษตร 5 ระดับ จำนวนทั้งหมด 242 ชุด ประกอบด้วย

(3.1) ระดับหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงานของกองต่างๆ ในส่วนกลาง จำนวน 32 ชุด

(3.2) ระดับผู้อำนวยการส่งเสริมการเกษตรภาค 6 ภาค จำนวน 6 ชุด

(3.3) ระดับเกษตรจังหวัด จำนวน 12 ชุด ดังนี้

ภาคเหนือ - เชียงใหม่ นิจิตร แม่ฮ่องสอน

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ - นครราชสีมา ชัยภูมิ มุกดาหาร

ภาคกลาง - ชลบุรี สระบุรี ตราด

ภาคใต้ - นครศรีธรรมราช ระนอง ปัตตานี

(3.4) ระดับเกษตรอำเภอ จำนวน 48 ชุด ดังนี้

ภาคเหนือ

จังหวัดเชียงใหม่ - สันป่าตอง สะเมิง ดอยสะเก็ด จอมทอง

จังหวัดนิจิตร - โพทะเล วังทรายพูน สามง่าม โพธิ์ประทับช้าง

จังหวัดแม่ฮ่องสอน - แม่สะเรียง ขุมยวม ปาย แม่ลำน้อย

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จังหวัดนครราชสีมา - ปักธงชัย ขามทะเลสอ คง ประทาย

จังหวัดชัยภูมิ - ภูเขียว บำเพ็ญ แก้งคร้อ ดอนสวรรค์

จังหวัดมุกดาหาร - คำชะอี เมืองมุกดาหาร คงหลวง ดอนตาล

ภาคกลาง

จังหวัดชลบุรี - พนัสนิคม หนองใหญ่ พานทอง บ้านบึง

จังหวัดสระบุรี - หนองแค หนองโดน วิหารแดง เสาไห้

จังหวัดตราด - แหลมงอบ เขาสมิง คลองใหญ่ ป่อไร่

ภาคใต้

จังหวัดนครศรีธรรมราช - นาบอน เมืองนครฯ ร่อนพิบูลย์ ลิขล

จังหวัดระนอง - เมืองระนอง กระบุรี กะเปอร์ ละอุ่น

จังหวัดปัตตานี - โคกโพธิ์ ปะนาเระ มายอ สายบุรี

(3.5) ระดับเจ้าพนักงานส่งเสริมการเกษตรระดับตำบล จำนวน 144 ชุด กล่าวคือ
อำเภอละ 3 ชุด ใน 48 อำเภอ ข้างต้น

สำหรับหลักเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างระดับต่างๆ มีดังนี้

ก. ระดับฝ่าย/กลุ่มงาน พิจารณาจากงานที่ปฏิบัติตามงานหลักของกรม

ข. ระดับจังหวัดและอำเภอ คือ เกณฑ์จำนวนประชากรมากที่สุด กลาง และน้อยที่สุด ในแต่ละ
ภาคและแต่ละจังหวัด ตามลำดับ

ค. ระดับตำบลใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ

(4) การสังเกตการปฏิบัติงานของหน่วยงานทุกระดับและการร่วมประชุมในการประชุมระดับกรม
ที่สำคัญ เช่น ร่วมการประชุมคณะกรรมการพิจารณาโครงสร้างระบบงานและอัตรากำลังครั้งที่ 1/2531
เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2531 และการประชุมผู้ว่าราชการจังหวัดทั่วประเทศ เรื่องโครงการปรับปรุง
ระบบแผนและพัฒนาเกษตรกร เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2531 เป็นต้น

(5) การร่วมปฏิบัติงาน เช่น ร่วมพิจารณาปรับโครงสร้างองค์กรของกรมกับคณะกรรมการพิจารณา
โครงสร้าง ระบบงานและอัตรากำลังในระหว่างวันที่ 13-15 กันยายน 2531 โดยคณะกรรมการฯ ดัง
กล่าวได้นำรายงานเบื้องต้นของการวิจัยนี้ ประกอบการเสนอปรับโครงสร้างของกรม

(6) การใช้กรณีศึกษา โดยใช้กรณีศึกษา 2 ประเภท คือ กรณีศึกษาตามหน้าที่เฉพาะ
(Function Specific Case) เช่น การส่งเสริมการผลิตข้าว การปราบสัตว์ศัตรูพืช และการพัฒนา
กลุ่มเกษตรกร และกรณีศึกษาตามประเด็นปัญหาเฉพาะ (Issue Specific Case) เช่น โครงการส่งเสริม
การเพาะปลูกพืชในฤดูแล้ง โครงการเกษตรกรก้าวหน้า และโครงการพัฒนาการเกษตรรายน้ำฝน
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.5 ระยะเวลาการศึกษา

การศึกษามีระยะเวลา 12 เดือน ตั้งแต่ มกราคม - ธันวาคม 2531 โดยแบ่งเวลาการศึกษา
ออกเป็น 4 ช่วงใหญ่ คือ

- (1) การรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์เบื้องต้น (ตั้งแต่ มกราคม - กรกฎาคม)
- (2) การจัดทำร่างรายงาน (สิงหาคม - กันยายน)
- (3) การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (ตุลาคม)
- (4) การปรับปรุงและจัดทำรายงานขั้นสุดท้าย (พฤศจิกายน - ธันวาคม)

1.6 ตัวแบบที่ใช้ในการศึกษา

ดังที่กล่าวในหัวข้อขอบเขตของการศึกษาว่า มีตัวแปรหลัก 4 ด้าน ที่ใช้เป็นแกนกลางในการพิจารณาพฤติกรรมการบริหารของกรมส่งเสริมการเกษตร ได้แก่

- (1) สภาพแวดล้อมทางการบริหาร
- (2) กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ
- (3) กระบวนการนำไปปฏิบัติ
- (4) การบริหารทรัพยากร

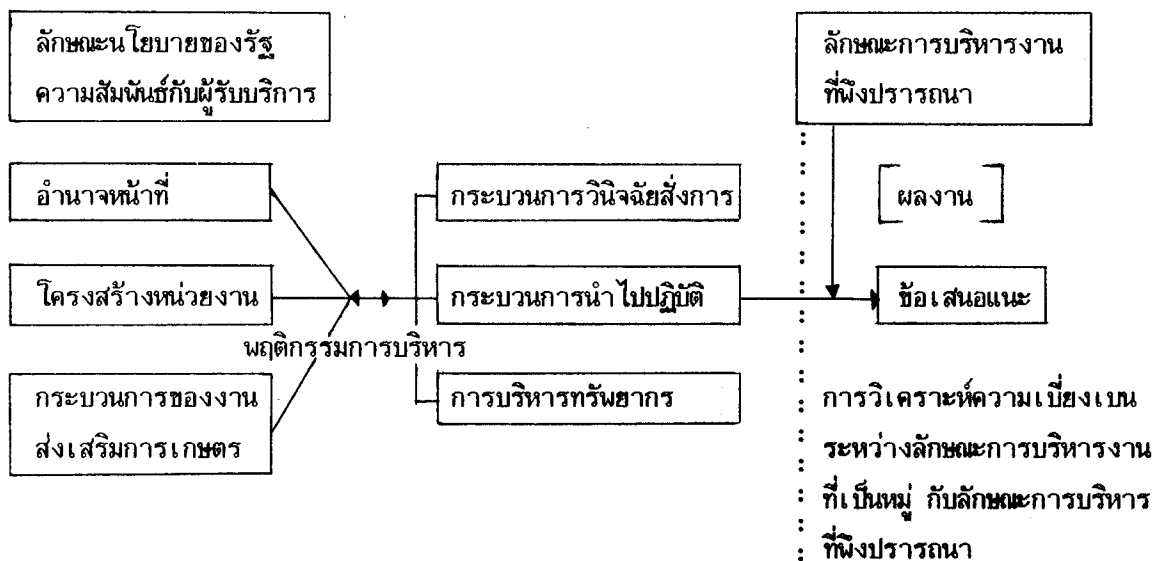
ตัวแปรหลักทั้ง 4 ด้านนี้ มีความสัมพันธ์ต่อกันและกัน และส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหารของกรมส่งเสริมการเกษตร และช่วยให้สามารถทำการวิเคราะห์หาความเบี่ยงเบน ระหว่างลักษณะการบริหารงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน กับลักษณะการบริหารงานที่พึงปรารถนา อันจะนำไปสู่การพัฒนาข้อเสนอแนะนโยบายและมาตรการในการปรับปรุงสมรรถภาพของการบริหารงาน (ดูภาพที่ 1.1)

(1) สภาพแวดล้อมทางการบริหาร หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกของกรมส่งเสริมการเกษตร อันได้แก่ ลักษณะนโยบายพัฒนาการเกษตรของรัฐบาล หน่วยราชการ และประชาชน ที่มีความสัมพันธ์กับกรมส่งเสริมการเกษตร ทั้งในแง่ผู้รับบริการและผู้ส่งมอบบริการ และสภาพแวดล้อมภายในของกรมส่งเสริมการเกษตร อันได้แก่ อำนาจหน้าที่ โครงสร้างองค์กร และกระบวนการของงานส่งเสริมการเกษตร

ภาพที่ 1.1

ตัวแบบในการศึกษากรมส่งเสริมการเกษตร

สภาพแวดล้อมทางการบริหาร :



(2) กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ หมายถึงลักษณะการตัดสินใจของกรมส่งเสริมการเกษตร ในการปฏิบัติงานหลักในด้านการส่งเสริมการผลิต กำหนดเทคโนโลยี และพัฒนาสถาบันเกษตรกร ในเชิงนโยบายแผนงานและโครงการ โดยมุ่งพิจารณาถึงลักษณะของระบบข้อมูลที่มีอยู่ การวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูล การตัดสินใจของบุคลากรและคณะกรรมการ และผลของการตัดสินใจปฏิบัติงานหลักที่เกิดขึ้น

(3) กระบวนการนำไปปฏิบัติ หมายถึง การนำแผนงานโครงการต่างๆ ไปปฏิบัติ ให้เกิดผล โดยพิจารณาการสนับสนุนต่างๆ ของหน่วยงานในส่วนกลาง การปฏิบัติงานของหน่วยปฏิบัติในส่วนภูมิภาค และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

(4) การบริหารทรัพยากร หมายถึงการใช้ทรัพยากร คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ไปในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ของกรม โดยพิจารณาในแง่ความเพียงพอเหมาะสม การจัดสรรไปในงานด้านต่างๆ และการพัฒนาหรือบำรุงรักษาทรัพยากรต่างๆ

1.7 องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนนี้เป็นการเสนอแนวความคิดและการปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการเกษตรโดยสังเขป ที่ผู้ศึกษาใช้ประกอบการวิเคราะห์การบริหารงานของกรมส่งเสริมการเกษตร ซึ่งได้แก่ ความหมายของการส่งเสริมการเกษตร ระบบส่งเสริมการเกษตรที่ใช้ในปัจจุบัน และการปฏิบัติงานตามระบบส่งเสริมการเกษตร

1.7.1 ความหมายของการส่งเสริมการเกษตร

การส่งเสริมการเกษตรมีความหมายหลากหลายแตกต่างกันไป ตามมิติในการมองของผู้เกี่ยวข้องแต่ละคน ตามสถานที่ เวลา และตัวเกษตรกร A.T. Mosher ให้ความเห็นว่า การส่งเสริมการเกษตรมีหลายมิติของความหมายตามบทบาทต่างๆ ของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร 6 ประการ ดังนี้⁵

1) จุดประสงค์หลักของการส่งเสริม คือ ให้การศึกษาเพื่อช่วยให้เกษตรกรได้รับข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ และสามารถพัฒนาทักษะใหม่ๆ ของตนได้อย่างต่อเนื่อง

2) เจ้าหน้าที่ส่งเสริม จะมีบทบาทในการเข้าไปช่วยเหลือเกษตรกรในกิจกรรมใดๆ ก็ตาม ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตทางการเกษตรและการตลาด ซึ่งยังไม่มีผู้ใดเข้าไปช่วยเหลือให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของเกษตรกรได้

3) เป็นผู้นำผลการวิจัยค้นคว้าไปสู่เกษตรกร บทบาทข้อนี้เป็นส่วนหนึ่งของการให้การศึกษา

4) เป็นผู้คอยให้กำลังใจ ช่วยแก้ปัญหา และสนับสนุนให้เกษตรกรสามารถใช้วิทยาการเกษตรแผนใหม่อย่างมั่นใจและได้ผลดี

5) เป็นผู้ฝึกให้เกษตรกรมีความสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

6) เป็นผู้ผลักดันให้มีการเพิ่มผลผลิตพืชชนิดใดชนิดหนึ่ง ที่จะก่อให้เกิดผลกำไรแก่ทั้งเกษตรกรและประเทศชาติ

จากความหมายดังกล่าว จะเห็นได้ว่า โดยทั่วไปแล้ว งานส่งเสริมการเกษตรเป็นงานเกี่ยวกับการให้การศึกษาอบรมแก่เกษตรกรและครอบครัว แม้ว่าในบางกรณีจะเป็นการผลักดันหรือกำหนดให้เกษตรกรในบางพื้นที่ทำการผลิตพืชบางชนิด ที่จะก่อให้เกิดรายได้ของเกษตรกรและของประเทศ แต่อย่างไรก็ตาม จุดใหญ่ของงานส่งเสริมการเกษตรเป็นการพัฒนาเกษตรกรให้สามารถเพิ่มรายได้จากอาชีพการเกษตรและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งให้เกษตรกรสามารถที่จะช่วยเหลือตนเองในที่สุด ปรัชญาของงานส่งเสริมการเกษตรที่สำคัญคือ การที่จะให้ทางเลือกแก่เกษตรกรในการที่จะให้เกษตรกรสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง⁶ ในอดีต การส่งเสริมการเกษตรเน้นการบริการให้ความรู้และปัจจัยการผลิต ซึ่งมักเป็นรูปของ Extension Service แต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งมีผลทำให้เกษตรกรต้องพึ่งพาปัจจัยภายนอกและช่วยเหลือตนเองไม่ได้เท่าที่ควร ปัจจุบันเพื่อให้เกิดการดำเนินงานส่งเสริมการเกษตร ในลักษณะที่เป็นระบบการศึกษาที่แท้จริง จึงเน้นการส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเป็นกลุ่ม เพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาและร่วมกันพัฒนาอาชีพทางการเกษตร การส่งเสริมการเกษตรจึงเป็นในรูปของ Extension Education กล่าวคือ ให้การศึกษาแก่เกษตรกรในการที่จะสามารถพัฒนาจิตใจ สังคม และอาชีพของตนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกษตรกรจะสามารถช่วยเหลือตนเองได้ในที่สุด ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงปัจจัยการผลิตของเกษตรกร ความรู้ที่เหมาะสมแก่เกษตรกร และที่สำคัญคือแรงจูงใจของเกษตรกรในการที่จะช่วยให้เกิดการช่วยกันผลิตและช่วยกันขาย อันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการเพิ่มการผลิตและรายได้ของเกษตรกรอย่างแท้จริง⁷ ในส่วนที่เกี่ยวกับวิธีการส่งเสริมก็ต้องเปลี่ยนแปลงไป โดยแทนที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมจะไปกำหนดให้เกษตรกรทำแบบให้แบบนี้เป็นส่วนใหญ่ เช่นในอดีต ก็ต้องหันมาใช้วิธีการส่งเสริมที่ให้เกษตรกรทุกคนมีส่วนร่วม โดยเจ้าหน้าที่มีบทบาท เป็นเพื่อนคู่คิดที่ดีกับเกษตรกร (Thinking Partner) โดยยึดหลักว่า การพัฒนาที่เหมาะสมย่อมเกิดจากทั้งภายใน คือตัวของเกษตรกร กลุ่มของเกษตรกร และทั้งภายนอก ซึ่งหมายถึงตัวเจ้าหน้าที่และบุคคลอื่นๆ ที่จะให้ทางเลือกแก่เกษตรกร โดยให้เกษตรกรได้ตัดสินใจด้วยตัวเอง อันจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม

1.7.2 ระบบส่งเสริมการเกษตรที่ใช้ในปัจจุบัน

งานส่งเสริมการเกษตรของประเทศไทย ที่ได้ดำเนินติดต่อกันมาตั้งแต่ พ.ศ. 2510 จนถึงปัจจุบันที่ใช้ระบบการฝึกอบรมและเยี่ยมเยียน (Training & Visiting System) มาเป็นวิธีการส่งเสริมการเกษตรทั่วทั้งประเทศ ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาเป็นขั้นตอนตามลำดับ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ โดยมีช่วงระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลง 3 ช่วงใหญ่ คือ⁸

ช่วงที่ 1 ตั้งแต่ปี 2510-2518 ซึ่งเป็นช่วงของการจัดตั้งกรมส่งเสริมการเกษตร การปฏิบัติงานยังไม่มีระบบหรือรูปแบบของการส่งเสริมการเกษตรอย่างชัดเจน และดำเนินไปในลักษณะที่มีความจำกัดในด้านอัตรากำลัง วัสดุอุปกรณ์ และยานพาหนะ ซึ่งมีผลทำให้ไม่สามารถให้บริการวิชาการเกษตรแผนใหม่แก่เกษตรกรได้อย่างทั่วถึง และไม่สามารถแก้ไขปัญหาทางการเกษตรได้ทั่วทั้งที่

ช่วงที่ 2 ตั้งแต่ปี 2518-2520 ในช่วงนี้ รัฐบาลได้กำหนดนโยบายด้านการเกษตร โดยเน้นการ

เพิ่มผลผลิตข้าว เพื่อรักษาระดับปริมาณการส่งออกข้าว ไปจำหน่ายต่างประเทศกันให้มีการผลิตเพิ่มขึ้นให้เพียงพอกับการบริโภคภายในประเทศ รวมทั้งยกระดับมาตรฐานการครองชีพของเกษตรกรให้สูงขึ้น โดยส่งเสริมให้มีการใช้ที่ดินให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการเพิ่มผลผลิตการเกษตรในแหล่งที่รืมน้ำจากการชลประทาน ในปี 2518 กรมส่งเสริมการเกษตรจึงได้เข้าร่วมในโครงการพัฒนาการเกษตรในเขตชลประทานของรัฐบาลภายใต้โครงการช่วยเหลือด้านเงินกู้จากธนาคารโลก กรมส่งเสริมการเกษตรจึงได้ทดลองจัดรูปแบบการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรแบบเน้นหนักในเขตชลประทาน 5 โครงการ คือ โครงการเจ้าพระยาตอนบน จังหวัดชัยนาท และสิงห์บุรี โครงการลำพระเพลิง จังหวัดนครราชสีมา โครงการน้ำนอง-หนองหวาย จังหวัดขอนแก่น โครงการลำปาว จังหวัดกาฬสินธุ์ และโครงการนิคมโลก จังหวัดนิคมโลก โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมและวัสดุอุปกรณ์การส่งเสริม ตลอดจนยานพาหนะอย่างพอเพียง และมีการคัดเลือกเกษตรกรในหมู่บ้านขึ้นมาทำหน้าที่เสมือนเป็นผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร โดยเรียกว่าหัวหน้าเกษตรกร ซึ่งหัวหน้าเกษตรกรเหล่านี้จะรับผิดชอบงานด้านส่งเสริมและแนะนำวิธีการเกษตรแผนใหม่แก่เกษตรกรที่อยู่ในความรับผิดชอบประมาณ 200 ครอบครัว โดยได้รับเงินค่าตอบแทนเดือนละ 500 บาท/คน และก่อนที่จะส่งหัวหน้าเกษตรกรเหล่านี้ออกไปปฏิบัติงาน จะต้องอบรมอย่างเน้นหนักทั้งทางด้านวิชาการและการฝึกปฏิบัติและทุก 2 สัปดาห์ หัวหน้าเกษตรกรจะต้องกลับมาฝึกอบรมเพื่อนำปัญหาที่พบใน 2 สัปดาห์มาประชุมแก้ไข พร้อมกับรับความรู้ใหม่ๆ และวางแผนที่จะไปแนะนำส่งเสริมใน 2 สัปดาห์ต่อไป โดยจัดทำแผนอย่างแน่นอนว่าจะปฏิบัติงานที่จุดไหน วันไหน และเรื่องอะไร เพื่อที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมจะสามารถออกติดตามให้คำแนะนำได้ เพราะในการจัดรูปแบบการส่งเสริมแบบเน้นหนักนี้ ได้มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมแต่ละคนรับผิดชอบพื้นที่ในเขตรับผิดชอบของหัวหน้าเกษตรกร 5-6 คน

ต่อมาในปี พ.ศ. 2519 ธนาคารโลกได้ส่งเจ้าหน้าที่มาสำรวจและประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบเน้นหนักในแต่ละจุดดังกล่าว พบว่า การดำเนินงานส่งเสริมการเกษตรประสบผลสำเร็จ เพราะความรู้ทางวิชาการเกษตรแผนใหม่ได้แพร่ไปถึงมือเกษตรกรอย่างทั่วถึงและถูกต้อง มีผลทำให้ผลผลิตพืชเพิ่มขึ้นจากเดิมเท่าตัว และเพิ่มการปลูกพืชจากครั้งเดียวเป็น 2-3 ครั้ง/ปี แต่ก็ยังมีปัญหาในด้านความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานของหัวหน้าเกษตรกร เนื่องจากไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มวัน โดยเฉพาะในฤดูกาลเพาะปลูกหัวหน้าเกษตรกรก็ต้องไปปฏิบัติในไร่นาของตนเองเช่นกัน อีกทั้งด้านการบังคับบัญชาสั่งการก็ทำได้ไม่เต็มที่ เพราะหัวหน้าเกษตรกรไม่ใช่ข้าราชการ จึงขาดความรับผิดชอบในหน้าที่ เป็นผลให้การปฏิบัติงานล่าช้า ไม่ทันต่อเหตุการณ์และแผนการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ กรมส่งเสริมการเกษตรจึงไม่ขยายระบบการใช้หัวหน้าเกษตรกร และเลือกวิธีปรับปรุงระบบส่งเสริมการเกษตร โดยให้มีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบล ปฏิบัติงานในเขตที่กำหนดโดยยึดจำนวนครอบครัวเกษตรกรเป็นหลักและจัดระบบการให้คำแนะนำช่วยเหลือเกษตรกรตามกำหนดวัน เวลา และสถานที่ที่แน่นอน ตลอดจนจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการเกษตรแผนใหม่ เป็นประจำทุก 2 สัปดาห์ ที่เรียกว่า "ระบบฝึกอบรมและเยี่ยมเยียนเกษตรกร"

ช่วงที่ 3 ตั้งแต่ปี 2520 จนถึงปัจจุบัน จากผลการดำเนินงานทดลองหารูปแบบและวิธีการส่งเสริมการเกษตรในโครงการเกษตรชลประทานดังกล่าว รัฐบาลได้ให้ความเห็นชอบที่จะให้มีการปรับปรุงระบบส่งเสริมการเกษตรแผนใหม่ และอนุมัติให้กรมส่งเสริมการเกษตรดำเนินงานตามโครงการปรับปรุงระบบส่งเสริมการเกษตรของประเทศไทย โดยได้รับการสนับสนุนด้านเงินกู้จากธนาคารโลก แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 2 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมด 59.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐหรือประมาณ 1,190 ล้านบาท แยกเป็นเงินกู้จากธนาคารโลก Loan No. 1393-TH 2 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เงินงบประมาณไทยสมทบ 28.5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และเงินช่วยเหลือจาก USAID อีก 3 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยมีขอบเขตการปฏิบัติงานครอบคลุม 33 จังหวัด ระยะเวลาดำเนินงาน 5 ปี (2520-2524)

ระยะที่ 2 มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมด 70 ล้านดอลลาร์สหรัฐหรือประมาณ 1,400 ล้านบาท แยกเป็นเงินกู้จากธนาคารโลก Loan No. 1752-TH 40 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เงินงบประมาณไทยสมทบ 30 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยมีขอบเขตการปฏิบัติงานครอบคลุม 40 จังหวัดที่เหลือ โดยเริ่มต้นในปี 2523 และกำหนดระยะเวลาไว้ถึงปี 2527 ได้ต่อสัญญาถึงปี 2529

องค์ประกอบของการดำเนินงานตามระบบส่งเสริมการเกษตรในปัจจุบัน

(1) การจัดอัตรากำลัง การส่งเสริมการเกษตรในแบบเดิม มีเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานส่งเสริมการเกษตรน้อยมาก เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร 1 คน จะต้องรับผิดชอบครอบคลุมเกษตรกรประมาณ 4,400 ครอบครัว ทำให้ไม่สามารถให้บริการด้านการส่งเสริมการเกษตรแก่เกษตรกรได้ทั่วถึง จึงกำหนดให้มีการเพิ่มอัตรากำลังเจ้าหน้าที่หลายระดับทั่วประเทศ โดยเฉพาะระดับอำเภอ กำหนดให้มีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร 1 คน ต่อครอบครัวเกษตรกร 1,000 ครอบครัว โดยเรียกเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบลว่า "เกษตรตำบล"

(2) การฝึกอบรม การปฏิบัติงานตามระบบฝึกอบรมและเยี่ยมเยียน เจ้าหน้าที่ทุกระดับจะต้องมีความรู้ความสามารถให้ทันต่อเหตุการณ์เสมอ จึงกำหนดให้มีการฝึกอบรมวิชาการแก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับอย่างต่อเนื่องทั้งก่อนประจำการและระหว่างประจำการ สำหรับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบล (เกษตรตำบล) กำหนดให้มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการใหม่ๆ เป็นประจำทุก 2 สัปดาห์ ที่เรียกว่า "การฝึกอบรมรายปักษ์" (Fortnightly Training)

(3) การเยี่ยมเกษตรกร เป็นงานหลักในการปฏิบัติงานตามระบบฝึกอบรมและเยี่ยมเยียน เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบลจะต้องออกเยี่ยมเกษตรกรตามกำหนดวัน เวลา และสถานที่ที่แน่นอน ตามตารางการเยี่ยมที่ได้กำหนดไว้ เพื่อที่จะได้ทราบปัญหาที่แท้จริงและให้ความรู้คำแนะนำได้ถูกต้องตรงกับความต้องการของเกษตรกร ซึ่งในการออกเยี่ยมจะต้องกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานในแต่ละหมู่บ้านไว้อย่างชัดเจนด้วย

(4) การคัดเลือกและใช้ประโยชน์จากเกษตรกรผู้นำ ได้กำหนดให้มีการคัดเลือกเกษตรกรที่มีความเป็นผู้นำทางการเกษตร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะยอมรับเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับปรุงหมู่บ้านของตนให้ดีขึ้น โดยคัดเลือกผู้นำทางการเกษตรจำนวนร้อยละ 10 ของครอบครัวเกษตรกรในหมู่บ้าน เพื่อเป็นแกนนำในการถ่ายทอดความรู้ระหว่างเจ้าหน้าที่กับเกษตรกร และร่วมมือในการจัดทำแปลงส่งเสริมพืชเศรษฐกิจที่สำคัญในท้องถิ่น และรายงานเกี่ยวกับการระบาดของโรคแมลงศัตรูพืช

(5) การจัดทำแปลงทดสอบพืชเศรษฐกิจ จัดให้มีการทำแปลงทดสอบพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของแต่ละจังหวัด ในทุกอำเภอ เพื่อยืนยันผลการค้นคว้าทดลองที่ได้จากสถาบันวิจัย/สถานีดันคว้าทดลองว่ามีความเหมาะสมกับท้องถิ่น และสามารถนำไปส่งเสริมให้เกษตรกรปฏิบัติตามได้

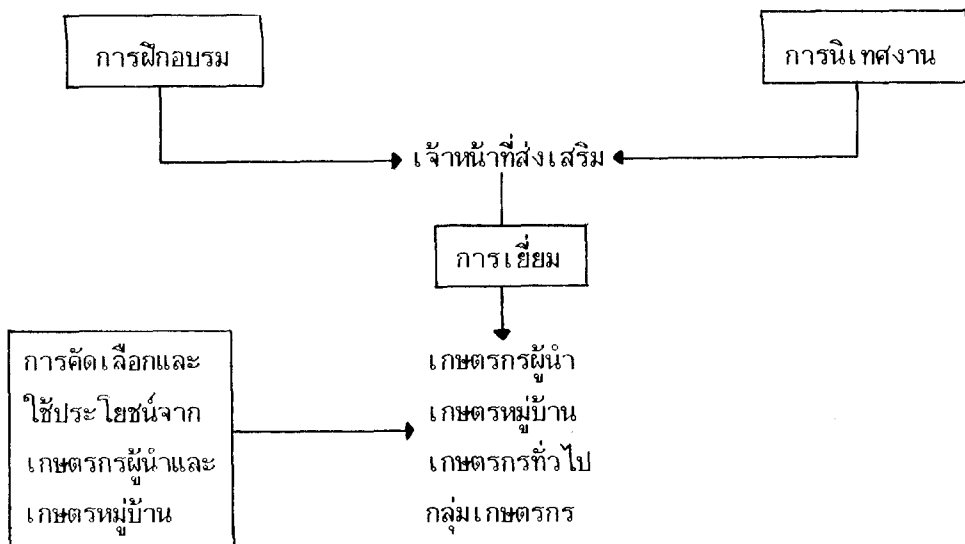
(6) การจัดทำแปลงส่งเสริมการปลูกพืช จัดให้มีการทำแปลงส่งเสริมการปลูกพืชทุกหมู่บ้าน เพื่อเป็นการสอนปฏิบัติต่างๆ ในเรื่องการปลูกพืชนั้นๆ เป็นแหล่งกระจายเมล็ดพันธุ์ พันธุ์พืชที่ดี วิชาการที่ถูกต้องตามหลักวิชาการไปสู่เกษตรกรเป็นการเพิ่มผลผลิตและคุณภาพพืชนั้นๆ

(7) การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และยานพาหนะ ได้สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สำหรับเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เพราะการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่จะอยู่ในท้องถิ่นทุรกันดาร การคมนาคมไม่สะดวก อีกทั้งเกษตรกรยังขาดความรู้และประสบการณ์ในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ จึงจำเป็นต้องจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนน้ำมันรถและยานพาหนะให้เพียงพอกับความต้องการของเจ้าหน้าที่และการปฏิบัติงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่เผยแพร่ความรู้ให้เกษตรกรเห็นจริงและเกิดการยอมรับเร็วขึ้น

(8) การนิเทศงาน กำหนดให้มีการนิเทศงานหมุนเวียนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

(9) การทำงานในรูปคณะกรรมการ กำหนดให้มีการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในรูปของคณะกรรมการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาคือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานทั้งด้านบริหารและวิชาการ และให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

การปฏิบัติงานตามระบบส่งเสริมการเกษตรในปัจจุบัน มีแนวทาง/หลักการที่สำคัญอยู่ 4 ประการ คือ การฝึกอบรม การเยี่ยม การคัดเลือก และใช้ประโยชน์จากเกษตรกรผู้นำและเกษตรกรหมู่บ้าน และการนิเทศงาน ซึ่งทั้ง 4 เรื่องมีความสัมพันธ์กันดังนี้



1.7.3 การปฏิบัติงานตามระบบส่งเสริมการเกษตร

กรมส่งเสริมการเกษตรเป็นกรมที่ค่อนข้างใหญ่ และมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ จึงมีผู้ให้ความสนใจทั้งจากภายในและภายนอกกรม ทำการศึกษาการบริหารงานของกรมในแง่มุมและระดับต่างๆ มากมาย แม้ว่าจะยังไม่มีผู้ศึกษากรมส่งเสริมการเกษตรในรายละเอียดทั้งระบบ โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับกลุ่มตัวแปรทั้ง 4 กลุ่ม เหมือนดังเช่นของการศึกษาในครั้งนี้ แต่ผลการศึกษาต่างๆ จำนวนมากที่มีอยู่ก็ได้ช่วยให้ผู้ศึกษา ได้ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์การบริหารงานของกรมส่งเสริมการเกษตร ได้ดีพอสมควร ในขั้นนี้ จะยกตัวอย่างการศึกษาบางชิ้นที่ผู้ศึกษา ได้ใช้ประโยชน์ในการพิจารณาการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการเกษตรในระดับต่างๆ

ในภาพรวมของระบบการส่งเสริมการเกษตร อนันต์ ดาโลดม^๙ ได้สรุปปัญหาในการดำเนินงานตามระบบส่งเสริมการเกษตร 5 ประการสำคัญ คือ

(1) การกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการของระบบ

ก. การวางแผนถูกกำหนดจากส่วนกลาง ซึ่งได้กำหนดวิธีการให้เจ้าหน้าที่ในส่วนภูมิภาคปฏิบัติเพื่อสนับสนุนโครงการหรือแผนการผลิตซึ่งเหมาะสมกับเกษตรกรระดับกลาง แต่ไม่เหมาะสมกับเกษตรกรขนาดเล็ก

ข. เน้นความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรและเกษตรกรผู้นำ รวมทั้งความคาดหวังว่าจะกระจายความสัมพันธ์และการติดต่อ ไปสู่เกษตรกรในพื้นที่ทั้งหมดมากเกินไป เมื่อเกษตรกรผู้นำไม่ปฏิบัติหน้าที่จะเกิดช่องว่างระหว่างเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรกับเกษตรกรรายอื่นๆ

ค. มุ่งหวังความสำเร็จในแง่ของการเพิ่มผลผลิตจนละเลยเรื่องความเป็นอยู่ และการพัฒนาครอบครัวเกษตรกร

ง. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือขอบเขตของการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละระดับไม่ชัดเจนพอที่จะจัดความก้าวหน้าการทำงาน หรือผลลัพธ์ของการดำเนินงานได้ชัดเจน

(2) โครงสร้างและการบริหารองค์กร

ก. การติดตาม การนิเทศงานตั้งแต่ระดับส่วนกลาง/ภาค/จังหวัด/อำเภอ ถึงเกษตรกรตำบลและเกษตรกรยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ อันเนื่องมาจากการขาดการทำความเข้าใจในระบบ ขาดความเข้าใจในเทคนิค และวิธีการและขาดการให้ความสนใจอย่างจริงจัง ในการปฏิบัติงานและการควบคุมกำกับให้มีการดำเนินงานไปตามระบบ

ข. การประสานงานและความร่วมมือระหว่างงานวิจัย กับงานส่งเสริมการเกษตรในระดับส่วนกลาง ภาค และจังหวัด ยังขาดประสิทธิภาพและแนวทางที่ชัดเจนที่จะทำให้ผลการวิจัยที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการและการแก้ไขปัญหาให้แก่เกษตรกร สามารถถ่ายทอดไปยังเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรและเกษตรกรได้อย่างต่อเนื่อง

(3) กลวิธีในการปฏิบัติงาน

ก. การฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจพื้นฐานในหลักการและวิธีการของระบบ ตลอดจนภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละระดับยังไม่เพียงพอ

ข. การวิเคราะห์ "ประเด็นส่งเสริมเน้นหนัก" ของแต่ละปีไม่ชัดเจน ซึ่งจำเป็นจะต้องวิเคราะห์ทั้งทางด้านวิชาการ ด้านสังคม และเศรษฐกิจไม่พร้อมๆ กัน โดยเฉพาะควรจะต้องให้ความสำคัญในการวิเคราะห์ทางด้านเศรษฐกิจ เพราะผลกระทบทางเศรษฐกิจจะเป็นผลกระทบโดยตรงต่อการตัดสินใจของเกษตรกร

ค. ประสิทธิภาพของการจัดการฝึกอบรมรายปักษ์ยังมีปัญหาในการปฏิบัติตามขั้นตอน เช่น การถ่ายทอดวิชาการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ระยะเวลา การอภิปรายปัญหาที่เกิดขึ้นในไร่นา ปัญหาของเกษตรกร การจัดทำแผนปฏิบัติงานและแผนการเยี่ยมที่ค่อนข้างจะเป็นวิชาการมากกว่าที่จะเกิดผลในทางปฏิบัติและสนองความต้องการของเกษตรกรตำบลและเกษตรกรอย่างแท้จริง

ง. การเยี่ยมเกษตรกรตามแผนการเยี่ยม ซึ่งเน้นการถ่ายทอดความรู้ ข่าวสาร การติดต่อผ่านเกษตรกรผู้นำ ทำให้เกิดการละเลยการพัฒนาเกษตรกรโดยชนวนการรวมกลุ่มของเกษตรกร และกิจกรรมหรือผลลัพธ์ที่ควรจะต้องเกิดขึ้นในไร่นา

จ. ขาดกระบวนการ วิธีการ และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน สำหรับนำเอาเกษตรกรทั่วๆ ไปเข้าสู่ในระบบนอกเหนือจากเกษตรกรผู้นำ ทำให้เกิดความเข้าใจในหมู่ผู้ปฏิบัติงานก็คือ ระบบฝึกอบรมและเยี่ยมเยียนจะสิ้นสุดลงเมื่อเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร ได้ติดต่อถ่ายทอดความรู้ ข่าวสาร รับทราบและแก้ไขปัญหาให้แก่เกษตรกรผู้นำแล้วเท่านั้น

(4) การควบคุม กำกับดูแลการปฏิบัติงานตามระบบ

ก. การควบคุม กำกับให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามระบบที่กำหนดไว้ ยังถูกละเลย หรือไม่ให้ความเอาใจใส่อย่างจริงจังจากเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ตั้งแต่ส่วนกลาง/ภาค/จังหวัด/อำเภอ/ตำบล

ข. ขาดการติดตามและนิเทศงานตามหลักการและแนวทางที่กำหนดไว้ โดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติมักจะมีข้ออ้างถึงภาระกิจหรือความจำเป็นต่างๆ ที่ทำให้ไม่สามารถออกติดตามและนิเทศงานตามช่วงระยะเวลาได้

ค. ผลจากการติดตามประเมินผลหรือรายงานต่างๆ ตลอดจนข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามระบบได้รับความสนใจในการพิจารณาเพื่อทราบถึงสถานการณ์ ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องน้อยมาก ทำให้ความผิดพลาด ข้อบกพร่อง และปัญหาต่างๆ ไม่ได้รับการแก้ไขเท่าที่ควร

ง. เจ้าหน้าที่ขาดความสนใจ ความจริงใจ ที่จะปฏิบัติงานตามระบบ เพราะมีกฎเกณฑ์ และขั้นตอนต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ควบคุมการปฏิบัติงานให้มีหลักเกณฑ์ ทำให้ขาดความเป็นอิสระในการที่จะปฏิบัติงานตามใจชอบ

(5) แนวทางและวิธีการส่งเสริมการเกษตร ในเขตพื้นที่ที่มีความแตกต่างกัน ทั้งทางด้านกายภาพ เศรษฐกิจและสังคม ยังไม่ได้มีการกำหนดแยกแยะไว้อย่างเด่นชัด วิธีการส่งเสริมการเกษตรและการดำเนินงานต่างๆ ยังคงเป็นรูปแบบเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นพื้นที่ไหนจะเป็นพื้นที่ในเขตชลประทาน มีโครงสร้างพื้นฐาน เขตเกษตรอาศัยน้ำฝน หรือเขตเกษตรล้าหลัง ก็ตาม ทำให้เกิดปัญหาในการใช้พื้นที่ในการเกษตรไม่เหมาะสม เทคโนโลยีการผลิตไม่ตอบสนองความต้องการ หรือแก้ไขปัญหาก็แก่เกษตรกร การส่งเสริมการเกษตรได้รับความสำเร็จในบางพื้นที่ และประสบความสำเร็จล้มเหลวในบางพื้นที่

Pote Boonruang ได้เสนอปัญหาการส่งเสริมการเกษตรของประเทศไทยสองประการคือ¹⁰

1. ปัญหาด้านการบริหาร เนื่องจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีกรมต่างๆ หลายกรมมีหน้าที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมการเกษตร ทำให้เกิดปัญหาการทำงานสลับซับซ้อน ทั้งในด้านเจ้าหน้าที่และเกษตรกรผู้รับบริการ เพราะแต่ละกรมมีเป้าหมายส่งเสริมการเกษตรเช่นเดียวกัน ประกอบกับการแบ่งสายงานและการบังคับบัญชางานไม่ชัดเจน เช่น กรมปศุสัตว์มีหน้าที่รับผิดชอบการส่งเสริมด้านปศุสัตว์ กรมประมงด้านสัตว์น้ำ กรมชลประทานด้านการส่งเสริมในเขตชลประทาน กรมส่งเสริมสหกรณ์ด้านส่งเสริมสหกรณ์ เป็นต้น โดยสภาพที่แท้จริงงานด้านส่งเสริมการเกษตรดังกล่าวน่าจะดำเนินการโดยกรมส่งเสริมการเกษตร ด้วยเหตุที่ต่างกรมต่างก็ทำงานในหน่วยงานของตนเอง ซึ่งยังไม่ได้รวมงานกระทรวงอื่นๆ ที่มีหน้าที่ในการพัฒนาชนบทอยู่ด้วย จึงทำให้การใช้ทรัพยากรและงบประมาณที่จำเป็นสำหรับกรมต่างๆ กลับถูกแบ่งแยกไปใช้ในกรมอื่นๆ

2. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมยังขาดความรู้และความชำนาญในการใช้เทคนิคการผลิตใหม่ๆ ขาดประสิทธิภาพในการทำงานและการติดต่อกับเกษตรกร และยังใช้วิธีการส่งเสริมที่ทันสมัยยังไม่เพียงพอในการออกปฏิบัติงาน แนะนำ ส่งเสริมการเกษตรแก่เกษตรกร ดังนั้น จึงเป็นอุปสรรคในการถ่ายทอดวิทยาการแผนใหม่และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่เกษตรกร

นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรขาดกำลังใจในการที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผล เนื่องจากมีความล่าช้าในด้านธุรการตามระบบราชการ อัตราเงินเดือนต่ำไม่สอดคล้องกับค่าครองชีพ โอกาสในการ

กาหนดทางวิชาการและตำแหน่งหน้าที่มีน้อย ในบางกรณีมีการสมรู้ร่วมคิดระหว่างเจ้าหน้าที่กับบริษัท
อุตสาหกรรมที่ผลิตผลิตภัณฑ์ อันจำเป็นแก่การเพิ่มปริมาณและคุณภาพการผลิต เช่น ปุ๋ย และยาฆ่าแมลง
ทำให้ชาวไร่ชาวนาต้องใช้ของแพง ชาวไร่ชาวนาจำนวนมากไม่สามารถซื้อยามาใช้ได้ ปุ๋ยและยากำจัด
แมลงของบริษัทที่มีคุณภาพดีและราคาถูก อาจไม่ได้รับการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่¹¹

ในส่วนที่เกี่ยวกับวิธีการส่งเสริมการเกษตรที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน จากการประเมินผลโครงการส่งเสริม
การเกษตรของจังหวัดเชียงใหม่ในปี 2530 พบว่า วิธีการส่งเสริมที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด มี 2
วิธี คือ การจัดทัศนศึกษาและการเยี่ยมชมนักวิชาการในหมู่บ้าน วิธีการส่งเสริมที่มีประสิทธิภาพระดับ
ปานกลางมี 3 วิธี คือ การฝึกอบรมระยะสั้น การสาธิตและการทดลองเทคโนโลยี การแจกสิ่งพิมพ์ ส่วน
วิธีการส่งเสริมที่มีประสิทธิภาพดี มี 2 วิธี คือ การเยี่ยมเยียนของเกษตรกรตำบลที่บ้านเกษตรกร และการ
ประชุมเกษตรกร¹²

สำหรับการแก้ปัญหาในการบริหารงานของกรมส่งเสริมการเกษตร ดิเรก ฤกษ์ห่วย ได้เสนอข้อ
คิดเห็นต่างๆ 14 ประการ นับตั้งแต่การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ส่งเสริมเข้าทำงาน การปรับปรุงระบบการ
วางแผน การจัดสรรงบประมาณ การกระจายอำนาจในการบริหาร ไปจนถึงการปรับเปลี่ยนหัวหน้าสำนัก
งานเกษตรจังหวัดที่อายุมาก¹³ Floro R. Guttierrez ได้ศึกษาเปรียบเทียบงานส่งเสริมการ
เกษตรของไทยกับของประเทศนิลปีนส์ ได้ให้ข้อเสนอแนะการปรับปรุงงานส่งเสริมการเกษตรของไทย
10 ประการ นับตั้งแต่ควรมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม ควรให้เกษตรกรมีส่วนร่วม
ในการวางแผนโครงการส่งเสริมการเกษตร ควรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ส่งเสริม
ให้ชัดเจน ไปจนถึงการปรับปรุงการประเมินผลงานส่งเสริมการเกษตร¹⁴ สำหรับคุณลักษณะของ
เจ้าหน้าที่ส่งเสริม ยุติ สารีกะภูติ เห็นว่าควรมีดังนี้¹⁵

- 1) ต้องมีความรู้เกี่ยวกับผลการทดลองด้านคันควาทางด้านการเกษตรและวิชาการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 2) ต้องมีความรู้ในวิธีการสอนเกษตรกรให้ได้รับความรู้จนสามารถนำไปใช้ได้
- 3) ต้องมีความรู้ในการช่วยเกษตรกรวิเคราะห์สถานการณ์ในด้านธุรกิจ ในเรื่องสวนไร่นาและ
ครอบครัวตามสมควร

- 4) ต้องมีความรู้เกี่ยวกับแหล่งและสถานที่จำหน่ายปัจจัยการผลิต เช่น ปุ๋ยเคมี ยาปราบศัตรูพืช
ตลอดจนเครื่องมือทุ่นแรงต่างๆ

- 5) ต้องมีความรู้พอที่จะแนะนำเกษตรกรว่าสมควรจะกู้ยืมเงินหรือไม่ หากจะต้องกู้จะได้จาก
แหล่งใดบ้าง

- 6) ต้องช่วยเหลือเกษตรกร นอกเหนือไปจากที่ได้ให้คำแนะนำไปแล้ว เพื่อให้เกษตรกรได้ในสิ่ง
ที่ต้องการ

1.8 การเสนอเรื่อง

รายงานการศึกษานี้ แบ่งออกเป็น 6 บท ดังนี้

- บทที่หนึ่ง บทนำ เป็นการเสนอถึงวัตถุประสงค์ วิธีการศึกษาและขอบเขตการศึกษา ระยะเวลาการศึกษา และตัวแบบที่ใช้ในการศึกษา
- บทที่สอง สถานแวดล้อมของกรมส่งเสริมการเกษตร เป็นการเสนอลักษณะสภาพแวดล้อมภายนอกของกรมอันได้แก่ นโยบายการพัฒนากิจการเกษตรในอดีตถึงปัจจุบัน ความสัมพันธ์ของกรมส่งเสริมการเกษตรกับหน่วยราชการและประชาชน ตามลักษณะงานและข้อจำกัดต่างๆ สภาพแวดล้อมภายใน อันได้แก่ อำนาจหน้าที่ภารกิจหลัก-รอง การแบ่งส่วนราชการ และกระบวนการของงานหลัก-รอง โดยวิเคราะห์ถึงผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายใน
- บทที่สาม การบริหารทรัพยากร เป็นการพิจารณาการมีและใช้ประโยชน์ทรัพยากรคน เงิน และวัสดุ ในการปฏิบัติงานหลัก-รอง และจุดเด่นและข้อจำกัดของการบริหารทรัพยากรดังกล่าว
- บทที่สี่ กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ เป็นการวิเคราะห์ลักษณะการตัดสินใจกำหนดนโยบายแผนงาน/โครงการต่างๆ ในแง่ของการบริหารระบบข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การตัดสินใจโดยกลุ่มและบุคคล และภาพรวมจุดเด่นและข้อจำกัดการตัดสินใจ
- บทที่ห้า กระบวนการนำไปปฏิบัติ เป็นการวิเคราะห์ลักษณะการนำแผนงาน/โครงการต่างๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผล โดยพิจารณาถึงการสนับสนุนของหน่วยงานในส่วนกลาง การปฏิบัติงานของหน่วยปฏิบัติในส่วนภูมิภาค และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน
- บทที่หก ภาพรวมจุดเด่นและข้อจำกัดของกรม : ประสิทธิภาพที่ได้จากกรณีศึกษา เป็นการวิเคราะห์กรณีศึกษาทั้งตามหน้าที่เฉพาะและตามประเด็นเฉพาะ โดยพิจารณาถึงจุดเด่นและข้อจำกัดของการบริหารงานของกรมที่ครอบคลุมปัจจัยหลัก 4 ปัจจัยที่ใช้ในการศึกษา เพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์แต่ละปัจจัยหลักในบทที่สองถึงห้า
- บทที่เจ็ด สรุปและข้อเสนอแนะ เป็นการสรุปจุดเด่นและข้อจำกัดของการบริหารงานของกรมส่งเสริมการเกษตรในภาพรวม ในแง่ผลกระทบของความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของตัวแปรหลัก 4 ด้าน ที่ใช้ในการศึกษา และการเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงการบริหารงานในเชิงนโยบายและมาตรการต่างๆ ที่กรมส่งเสริมการเกษตรควรดำเนินการ และที่หน่วยงานอื่นเกี่ยวข้องควรดำเนินการ

เชิงอรรถ

- ¹ กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, แผนพัฒนาการส่งเสริมการเกษตร พ.ศ. 2530-2534 (กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการเกษตร, ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์), หน้า 1.
- ² สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 พ.ศ. 2530-2534 (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์), หน้า 271.
- ³ กรมส่งเสริมการเกษตร, กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, โครงการปรับปรุงระบบแผนและพัฒนาเกษตรกร (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ข่าวพาณิชย์, ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์), หน้า 2.
- ⁴ กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, แผนพัฒนาการส่งเสริมการเกษตร พ.ศ. 2530-2534, อ่างแล้ว, หน้า 5.
- ⁵ ชูชีพ เทพ พงศ์สร้อยเพชร, (แปล), การส่งเสริมการเกษตรเบื้องต้น (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2530), หน้า 22-23.
- ⁶ พจน์ ชุ่มศรี, องค์กรเกษตรกรกับงานส่งเสริมการเกษตร, เอกสารประกอบการสัมมนาผู้ช่วยเกษตรจังหวัดทั่วประเทศ เรื่องการกำหนดแนวทางการพัฒนาการเกษตรในช่วงแผนฯ 6 วันที่ 8-10 สิงหาคม 2529 โรงแรมวังใต้ จ.สุราษฎร์ธานี, หน้า 2. (เอกสารโรเนียว)
- ⁷ เฟื่องอ่าง, หน้า 11.
- ⁸ ดุราละเอียด ในกองแผนงานและโครงการพิเศษ กรมส่งเสริมการเกษตร, แนวทางปฏิบัติงานตามระบบส่งเสริมการเกษตร, 2529. (เอกสารโรเนียว)
- ⁹ อนันต์ ดาไลดม, แผนพัฒนาระบบส่งเสริมการเกษตร. เอกสารประกอบการสัมมนาผู้ช่วยเกษตรจังหวัดทั่วประเทศ เรื่องการกำหนดแนวทางการพัฒนาการเกษตรในช่วงแผนฯ 6 วันที่ 8-10 สิงหาคม 2529 โรงแรมวังใต้ จ.สุราษฎร์ธานี, หน้า 2-5. (เอกสารโรเนียว)
- ¹⁰ Pote Boonruang, Major Problems of Extension Work in Thailand. (Bangkok : Faculty of Agriculture, Kasetsart University, 1977), pp.1-8.
- ¹¹ นิพนธ์ คันธเสวี, "ข้อคิด-ปัญหาทางสังคมบางประการในการพัฒนาเกษตรกรรมไทย" วารสารส่งเสริมการเกษตร. 1(2, 2511) : 26-28.
- ¹² วิทยา ดำรงเกียรติศักดิ์ และเทพ พงษ์พานิช, "ผลประโยชน์โครงการส่งเสริมการเกษตรของจังหวัดเชียงใหม่" วารสารส่งเสริมและพัฒนาการเกษตร. 1 (มกราคม - เมษายน, 2531) 15-20.
- ¹³ ดิเรก ฤกษ์หว่าย, "ปัจจัยบางประการที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริม" วารสารส่งเสริมการเกษตร 6 (2, 2516) : 40-43.

¹⁴ Floro R. Guttierrez, A comparative Study of the Agricultural Extension Services of Thailand and the Philippines. (Bangkok : M.S. Thesis, Kasetsart University, 1967), pp.123-126.

¹⁵ ชุกติ สาริกะภูติ, "กรมส่งเสริมการเกษตร" วารสารส่งเสริมการเกษตร 1 (2, 2511) : 5-6.

บทที่สอง

สภาพแวดล้อมของกรมส่งเสริมการเกษตร

2.1 ความเป็นมาและสภาพแวดล้อมภายนอกของกรมส่งเสริมการเกษตร

2.1.1 ความเป็นมาของกรมส่งเสริมการเกษตร

เนื่องจากประเทศไทยเป็นประเทศเกษตรกรรม ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพการเกษตรเป็นหลัก และรายได้เข้าประเทศส่วนใหญ่ก็มาจากผลิตผลทางการเกษตร ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมพัฒนาภาคเกษตรกรรม โดยเฉพาะการประสานแนวคิด กลยุทธ์และการปฏิบัติงานร่วมกับสถาบันวิจัย สถาบันการศึกษา สถาบันบริการสินเชื่อการเกษตรและปัจจัยการผลิต สถาบันการตลาด หรือสถาบันอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยเสริมสร้างให้ประชากรภาคเกษตรกรรมสามารถทำการผลิตพืชต่างๆ ในปริมาณและคุณภาพตามความต้องการของตลาด และเพื่อให้มีตลาดสำหรับจำหน่ายผลผลิตอันจะช่วยให้เกษตรกรมีรายได้และฐานะดีขึ้น ซึ่งจะเห็นการช่วยส่งเสริมการเศรษฐกิจโดยส่วนรวมให้มั่นคงยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ จึงควรมีสถาบันที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมการเกษตรโดยตรง ดังนั้น เมื่อวันที่ 12 มกราคม 2505 กระทรวงเกษตรได้มีคำสั่งตั้ง "สำนักงานส่งเสริมการเกษตร" ขึ้น เพื่อเป็นการเตรียมการก่อนจัดตั้งเป็นกรม คือ เตรียมทั้งการวางแผนงาน วางอัตรากำลังคน ปรับปรุงวิชาการ เปลี่ยนทัศนคติเจ้าหน้าที่ตลอดจนรูปแบบการบริหารและการแก้ไขพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม จากนั้นสำนักงานส่งเสริมการเกษตร ได้ดำเนินการในรูปงานส่งเสริมการเกษตรตามแนวใหม่ และดำเนินการเพื่อให้ได้สถาบันที่เหมาะสมและทันสมัย จนกระทั่งผ่านการพิจารณาของคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหาร เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2509 ให้จัดตั้งเป็นกรม เรียกว่า กรมแพร่ขยายการเกษตร โดยป้อนงานส่งเสริมการเกษตรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตร งานของกองส่งเสริมและเผยแพร่ สังกัดกรมกลีกรวม และงานของกองส่งเสริมและเผยแพร่ กรมการข้าว ต่อมาคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบในหลักการ โดยให้ยุบเจ้าหน้าที่ส่วนภูมิภาค คือ กลีกรวมจังหวัด-อำเภอ และข้าวจังหวัด-ข้าวอำเภอ เป็นเกษตรจังหวัดและเกษตรอำเภอ และเปลี่ยนชื่อเป็นกรมบริการเกษตร¹

ต่อมาเมื่อวันที่ 14 กันยายน 2510 คณะรัฐมนตรีได้ลงมติรับหลักการพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2510 เพื่อขอตั้งเป็นกรมส่งเสริมการเกษตร และได้ประกาศใช้เป็นกฎหมายให้ตั้งกรมส่งเสริมการเกษตรได้ เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2510 นับตั้งแต่กรมส่งเสริมการเกษตรถือกำเนิดมาจนถึงปัจจุบันนี้มีการแบ่งส่วนราชการครั้งสำคัญมาแล้ว 6 ครั้ง ครั้งแรกเมื่อเริ่มก่อตั้ง พ.ศ. 2511 มีหน่วยงานบริหารส่วนกลางระดับกองเพียง 4 กอง คือ สำนักงานเลขานุการกรม กองคลัง กองประสานงานวิชาการ และกองอบรมและเผยแพร่ มีหน่วยงานบริหารส่วนภูมิภาค คือ ที่ทำการเกษตรจังหวัด 11 จังหวัด และที่ทำการเกษตรอำเภอ 22 อำเภอ² ครั้งที่สอง พ.ศ. 2514 เพิ่มกองในราชการบริหารส่วนกลางอีก 2 กอง รวมเป็น 6 กอง และหน่วยงานส่วนภูมิภาค คือ สำนักงาน

เกษตรจังหวัด 71 จังหวัด และสำนักงานเกษตรอำเภอและกิ่งอำเภอ 584 อำเภอ³ ครั้งที่สาม พ.ศ. 2515 ได้จัดตั้งศูนย์ฝึกและนิเทศงานส่งเสริมการเกษตรขึ้น 6 ศูนย์ในภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก และภาคใต้⁴ ครั้งที่สี่ พ.ศ. 2518 ได้เพิ่มกองในราชการบริหารส่วนกลางอีก 1 กอง รวมเป็น 7 กอง และยกฐานะศูนย์ฝึกและนิเทศงานส่งเสริมการเกษตรให้เทียบเท่ากองแล้วเปลี่ยนชื่อเป็นสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค⁵ และครั้งที่ห้า พ.ศ. 2520 ได้เพิ่มกองในราชการบริหารส่วนกลางอีก 2 กอง รวมเป็น 9 กอง และสำนักงานเกษตรจังหวัด 72 จังหวัด และสำนักงานเกษตรอำเภอ 682 อำเภอ⁶

ในปัจจุบัน ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2528 กรมส่งเสริมการเกษตรมีหน่วยงานบริหารส่วนกลาง 10 กอง สำนักงานส่งเสริมการเกษตรระดับภาค 6 ภาค สำนักงานเกษตรจังหวัด 73 จังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอ 725 อำเภอ หน่วยป้องกันและกำจัดศัตรูพืช 30 หน่วย ศูนย์ป้องกันและกำจัดศัตรูพืช 7 ศูนย์ ศูนย์ขยายพันธุ์พืช 20 ศูนย์ ศูนย์ขยายพันธุ์ใหม่ 5 ศูนย์ และศูนย์ส่งเสริมและขยายพันธุ์พืชสวน 12 ศูนย์ และมีอัตรากำลังจำนวน 14,878 คน เป็นข้าราชการ 11,615 คน ลูกจ้างประจำ 3,263 คน ในจำนวนนี้ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 76) เป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค และได้รับงบประมาณในปี 2530 รวมทั้งสิ้น 1,355 ล้านบาท

2.1.2 สภาพแวดล้อมภายนอกของกรมส่งเสริมการเกษตร

กรมส่งเสริมการเกษตรเป็นหน่วยงานสายปฏิบัติการ ที่รับผิดชอบนโยบายการพัฒนากิจการเกษตร มาปฏิบัติ และประสานงานให้ความร่วมมือกับหน่วยราชการอื่น รวมทั้งตอบสนองความต้องการของเกษตรกรและภาคธุรกิจเอกชน ประสิทธิภาพของการบริหารงานของกรมส่งเสริมการเกษตร ส่วนหนึ่งจึงขึ้นอยู่กับลักษณะของสภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ ซึ่งเป็นเงื่อนไขและข้อจำกัดที่มีต่อการบริหารงาน ในที่นี้จะพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกของกรมส่งเสริมการเกษตรที่สำคัญ คือ นโยบายการพัฒนากิจการเกษตรของรัฐ บทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเกษตรกรผู้รับบริการ

2.1.2.1 นโยบายการพัฒนากิจการเกษตรของรัฐ

การพัฒนาประเทศในช่วงแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 และ 2 (พ.ศ. 2504-2514) รัฐบาลยึดถือความจำเป็นเร่งด่วนทางเศรษฐกิจ เน้นการลงทุน ประสิทธิภาพการลงทุน และอัตราความจำเป็นทางเศรษฐกิจ โดยเน้นการสร้างบริการด้านปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจต่างๆ การพัฒนากิจการเกษตรจึงเน้นปัจจัยพื้นฐานต่างๆ ในการผลิตและการตลาด เช่น สร้างระบบชลประทาน ถนน ไฟฟ้า เป็นต้น ในช่วงนี้ เป็นช่วงเริ่มแรก ของกรมส่งเสริมการเกษตร รัฐบาลยังไม่ได้ให้ความสำคัญแก่การส่งเสริมการเกษตรมากนัก เพราะปัญหาทางการเกษตรในขณะนั้นไม่ค่อยสลบไสลมากนัก ผลผลิตอะไรก็ขายได้ บุคลากรและงบประมาณของกรมส่งเสริมการเกษตรก็ยังมีน้อย วิธีการส่งเสริมการเกษตรเน้นผ่านสถาบันเกษตรกรเป็นหลักโดยเฉลี่ยเจ้าหน้าที่ 1 คน รับผิดชอบครอบคลุมครัวเรือนเกษตรกร 4,000

ครอบครัว จึงเป็นการยากที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรจะติดต่อถ่ายทอดความรู้ ข้อมูล ข่าวสารให้แก่เกษตรกรรายบุคคลได้อย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ สถาบันเกษตรกรดังกล่าว ได้แก่ กลุ่มชาวนา (ต่อมาเปลี่ยนเป็นกลุ่มเกษตรกรในปี 2515 ตามประกาศ คณะปฏิวัติ ฉบับที่ 140 และ 141) และกลุ่มยุวเกษตรกร ส่วนกลุ่มแม่บ้านเกษตรกรยังไม่ได้ดำเนินการ และในการถ่ายทอดวิชาความรู้ในการเกษตร เน้นการจัดทำแปลงสาธิตแปลงใหญ่ การประกวดผลผลิต การนิทรรศการและการประกวดประจำปีของจังหวัดต่างๆ การส่งเสริมการเกษตรในช่วงนี้ยังไม่ได้กระจายออกไปกว้างขวางและทั่วถึงเท่าที่ควร⁷

ในระยะของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 3 (2515-2519) การพัฒนาประเทศไม่เพียงแต่เน้นการปรับปรุงโครงสร้างทางเศรษฐกิจและการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจโดยการเพิ่มผลผลิต แต่ยังเน้นการแก้ปัญหาช่องว่างระหว่างรายได้และการกระจายบริการทางสังคม ที่ไม่เป็นธรรม ในการพัฒนาการเกษตร รัฐบาลเน้นการเพิ่มผลผลิตข้าว เพื่อรักษาระดับปริมาณการส่งออกข้าว ไปจำหน่ายต่างประเทศกับให้มีการผลิตเพิ่มขึ้น เพื่อให้เพียงพอต่อการบริโภคภายในประเทศ รวมทั้งการยกระดับมาตรฐานการครองชีพของเกษตรกรให้สูงขึ้นโดยส่งเสริมให้มีการใช้ที่ดินให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการเพิ่มผลผลิตการเกษตรในเขตชลประทาน การส่งเสริมการเกษตรในช่วงนี้ ได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีการศึกษาหารูปแบบและวิธีการส่งเสริมที่เหมาะสมมาใช้ โดยมีการทดลองนำเอาระบบฝักอบรมและเยื่อมเยื่อมมาใช้ในเขตชลประทานต่างๆ เช่น โครงการลุ่มน้ำเจ้าพระยาตอนบน โครงการลำปาว จังหวัดกาฬสินธุ์ โครงการน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น และโครงการลำพระเพลิง จังหวัดนครราชสีมา เป็นต้น โดยดึงเกษตรกรผู้นำเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานทำหน้าที่เสมือนผู้ช่วยเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร เพื่อให้ถ่ายทอดเทคนิคการเกษตรไปยังสมาชิก และได้เริ่มพัฒนาครอบครัวเกษตรกรอย่างเป็นระบบ คือ พ่อ แม่และลูก หลานของเกษตรกร ในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 4 (2520-2524) รัฐบาลได้เริ่มเน้นการสร้างความเป็นธรรมในสังคม มากกว่าการสร้างความสำเร็จทางเศรษฐกิจ การพัฒนาทางการเกษตรเน้นการเร่งผลผลิตทางการเกษตรโดยการกระจายการผลิต การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ในการส่งเสริมการเกษตร กรมส่งเสริมฯ ได้ปรับปรุงระบบการส่งเสริมการเกษตร โดยนำเอาระบบฝักอบรมและเยื่อมเยื่อมมาใช้ทั่วประเทศ โดยเน้นการฝักอบรมที่ต่อเนื่อง และการเยื่อมเยื่อมเกษตรกรตามกำหนดวันเวลาที่แน่นอน และสม่ำเสมอ เพื่อให้เจ้าหน้าที่กระจายการปฏิบัติงานลงไปครอบคลุมพื้นที่หมู่บ้านอย่างทั่วถึง นอกจากนี้ ยังได้มีการจัดทำแปลงสาธิตแปลงทดสอบเพื่อเป็นคู่มือการสอน และเป็นตัวอย่างแก่เกษตรกรในการเรียนรู้และการยอมรับ รวมทั้งการให้บริการต่างๆ ในเรื่องปุ๋ย เมล็ดพันธุ์ และยากำจัดศัตรูพืช

นโยบายการพัฒนาการเกษตรในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 1-4 ที่เน้นการเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรเป็นทั้งเงื่อนไข และข้อจำกัดที่มีผลกระทบต่อลักษณะการบริหารงานและทิศทางการส่งเสริมการเกษตรของกรมส่งเสริมการเกษตร ในแง่ลักษณะการบริหารงาน การที่รัฐบาลเน้นการเพิ่มผลผลิต ทำให้เป็นเงื่อนไขที่อำนวยให้กรมส่งเสริมการเกษตรมีการขยายภาระหน้าที่ต่างๆ เพิ่มมากขึ้น ทั้งในด้านการถ่ายทอด

ทอดความรู้และเทคโนโลยีในการปลูกพืช การให้บริการด้านการกำจัดศัตรูพืช การพัฒนาสถาบันเกษตรกร และการบริการจัดหาตลาดผลผลิตทางการเกษตร ควบคู่ไปกับการขยายบทบาทภารกิจ คือ การขยายตัวอย่างรวดเร็วของจำนวนข้าราชการและงบประมาณของกรม การขยายตัวอย่างรวดเร็วของภารกิจ อัตรากำลังและงบประมาณของกรมเป็นจุดแข็ง ในการบริหารงานของกรม ในลักษณะที่ว่ากรมมีทรัพยากรในการบริหารที่เพียงพอต่อการปฏิบัติการกิจต่างๆ ตามความต้องการของรัฐบาลและประชาชน แต่ขณะเดียวกัน ก็เป็นจุดอ่อนในการบริหารงานของกรม ในลักษณะที่ว่ากรมเติบโตขยายตัวเพื่อรับภารกิจใหม่ๆ ค่อนข้างเร็วเกินไป โดยขาดการวางพื้นฐานที่ดีเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างหน่วยงานภายในและระบบงานรวมทั้งเป้าหมายวัตถุประสงค์การปฏิบัติงาน อันเป็นปัจจัยสาเหตุสำคัญประการหนึ่ง ต่อความสามารถในการปรับตัวเองของกรม เมื่อนโยบายและปัญหาการเกษตรของประเทศเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะได้กล่าวในบทต่อไป

ในส่วนที่เกี่ยวกับทิศทางของการส่งเสริมการเกษตร การที่รัฐมุ่งเน้นเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรทำให้กรมส่งเสริมการเกษตรทุ่มเทการทำงานไปในด้านการเพิ่มผลผลิตพืชมากกว่า การพัฒนาขีดความสามารถของเกษตรกรอันเป็นหัวใจสำคัญของการส่งเสริมการเกษตรและการพัฒนาการเกษตรที่แท้จริง โดยกรมส่งเสริมการเกษตร ได้ให้ความสำคัญแก่การผลิตพืชเศรษฐกิจบางชนิดที่เป็นหลักของประเทศ ในพื้นที่ที่มีแนวโน้มว่าสามารถเพิ่มผลผลิตได้ อันได้แก่ เขตชลประทาน มากกว่าพื้นที่ที่มีปัญหาหรือความไม่พร้อมทางด้านน้ำและคุณภาพของดิน นอกจากนี้ วิธีการส่งเสริมการเกษตรที่ใช้ มักเน้นในด้านการส่งเสริมหรือสนับสนุนเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะการนำปัจจัยการผลิตที่เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่มีราคาค่อนข้างสูง เช่น เมล็ดพันธุ์ดี ปุ๋ยเคมี ยาเคมีกำจัดศัตรูพืช และอื่นๆ ไปให้เกษตรกรในรูปแบบของแปลงส่งเสริมสาธิตและอื่นๆ ซึ่งลักษณะวิธีการส่งเสริมดังกล่าวมีเงื่อนไขที่เกษตรกรที่มีฐานะดีอยู่แล้ว สามารถเข้าร่วมโครงการและได้รับประโยชน์ ส่วนเกษตรกรที่ยากจนไม่ค่อยมีโอกาสได้รับผลประโยชน์จากโครงการ เพราะขาดทรัพยากรพื้นฐานต่างๆ ทำให้เกษตรกรที่ยากจนถูกทอดทิ้ง การส่งเสริมการเกษตรตามระบบฝึกอบรมและเยี่ยมเยียนที่กรมส่งเสริมการเกษตรนำมาใช้ตั้งแต่ พ.ศ. 2520 ก็เป็นระบบงานที่เอื้อต่อการส่งเสริมการเกษตรเป็นรายบุคคล โดยเฉพาะเกษตรกรผู้นำที่มีฐานะดีมากกว่าการพัฒนาองค์กรของเกษตรกรและเกษตรกรที่ยากจน ทิศทางการส่งเสริมการเกษตรดังกล่าว อันเป็นผลจากการพยายามตอบสนองนโยบายของรัฐที่เน้นการเพิ่มผลผลิตมากกว่าการพัฒนาตัวเกษตรกร มีส่วนทำให้ผลการพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 1-4 ตกอยู่กับเกษตรกรเพียงส่วนน้อยและในบางพื้นที่ละทำให้เกษตรกรส่วนใหญ่ของประเทศประสบกับความยากจนที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น

จากปัญหาการกระจายรายได้และความยากจนในชนบทที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นทุกขณะทำให้รัฐบาลในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 5 และ 6 ปรับแนวทางในการพัฒนาประเทศ โดยหันมาเน้นการปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจมากกว่าการสร้างความเร็วเติบโตทางเศรษฐกิจ และเน้นการแก้ปัญหาความยากจนของประชาชนในชนบท โดยมีแผนพัฒนาชนบทพื้นที่หมู่บ้านยากจน ช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 5 ในการพัฒนา

การเกษตรได้หันมาเน้นการปรับโครงสร้างและแผนการผลิตของเกษตรกรทุกสาขาอาชีพ ให้สามารถขยายและผลิตได้ในอัตราสูง มีคุณภาพได้มาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของตลาดทั้งในและนอกประเทศ เพื่อให้เกษตรกรจำหน่ายผลผลิตได้ราคาสูงขึ้น ควบคู่ไปกับการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ที่ดิน แหล่งน้ำ ป่าไม้ และประมงที่มีอยู่ให้ได้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจสูงกว่าที่ผ่านมา มีต้นทุนการผลิตต่ำสามารถแข่งขันกับตลาดต่างประเทศได้ การเปลี่ยนแนวทางในการพัฒนาประเทศตั้งแต่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 5 ที่เน้นความเสมอภาคในการกระจายผลการพัฒนาควบคู่ไปกับการสร้างความเจริญทางเศรษฐกิจ เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้กรมส่งเสริมการเกษตรต้องปรับเปลี่ยนและวิธีการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการระดมทรัพยากรการบริหารที่มีอยู่เพื่อปฏิบัติงานใหม่ๆ ในเชิงรุกเพื่อพัฒนาเกษตรกรที่ยากจนให้สามารถพึ่งพาตนเอง และดำเนินการพัฒนาด้วยตนเองให้ได้อันเป็นจุดมุ่งหมายสำคัญที่สุดของการส่งเสริมการเกษตร

2.1.2.2 หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

ในการพัฒนาการเกษตร รัฐบาลได้กำหนดให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์และหน่วยงานต่างๆ ของ 11 กระทรวงรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ที่จำเป็นนับตั้งแต่การชลประทาน การพัฒนาที่ดิน ความรู้และเทคโนโลยีการเพาะปลูก ไปจนถึงการจัดหาตลาดจนผลผลิต ซึ่งการจัดหน่วยงานต่างๆ ให้รับผิดชอบในการพัฒนาการเกษตรนั้นเป็นการจัดหน่วยงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน โดยคาดหมายว่า ความสำเร็จของการพัฒนาการเกษตรจะเกิดขึ้นจากผลรวมของการประสานงานร่วมมือสนับสนุนซึ่งกันและกัน ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ตามทิศทางนโยบายที่รัฐบาลกำหนด ภายใต้การจัดองค์กรที่รับผิดชอบการพัฒนาการเกษตรเช่นนี้ ทำให้ลักษณะการปฏิบัติงานและความสำเร็จของการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการเกษตรจะต้องพึ่งพาอาศัยการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทั้งที่เป็นหน่วยงานในสายปฏิบัติการและหน่วยงานสายนโยบายและสนับสนุน เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานประมาณและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เป็นต้น หน่วยงานต่างๆ ภายนอกจึงเป็นทั้งสิ่งแวดล้อมที่เป็นเงื่อนไขและข้อจำกัดที่มีต่อลักษณะการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการเกษตร และเป็นช่องทางหรือเครื่องมือที่กรมส่งเสริมการเกษตรสามารถใช้ในการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ ของตน จากประสบการณ์ของการบริหารการพัฒนาประเทศที่ผ่านมา พบว่าการขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ทั้งในระดับกรมและกระทรวงเป็นปัญหาหนึ่งที่สำคัญที่สุดนับตั้งแต่เริ่มดำเนินการตามแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 1 เนื่องจากกรมต่างๆ มีความเป็นอิสระในการบริหารงานสูงโดยแต่ละกรมต่างๆ ก็มีเป้าหมาย แผนงานและงบประมาณของตน และขาดหน่วยงานกลางทั้งในระดับกระทรวงและระดับชาติ ที่มีขีดความสามารถเพียงพอ ที่จะผนึกกำลังกรมต่างๆ ให้ปฏิบัติงานไปตามที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาฯ ดังนั้น ความจำเป็นที่กรมส่งเสริมการเกษตรต้องพึ่งพากรมอื่นๆ ตามลักษณะงานพัฒนาการเกษตร และปัญหาการประสานงานระหว่างกรมและกระทรวงต่างๆ จึงเป็นข้อจำกัดที่สำคัญยิ่งอันหนึ่งต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกรมที่กรมจะต้องปรับปรุงแก้ไข โดยเฉพาะการประสานงานกับกรมวิชาการเกษตร เพื่อให้งานวิจัยและ

งานส่งเสริมการเกษตรมีความสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน และการประสานงานกับกระทรวงพาณิชย์และภาคธุรกิจเอกชน เพื่อให้เกษตรกรได้ทราบถึงข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด และราคาดัชนีผล ซึ่งจะช่วยให้นักเกษตรกรสามารถทำการผลิตให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของตลาด รวมทั้งการขอความสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ของกรมในเรื่องงบประมาณและบุคลากรจากสำนักงานงบประมาณของสำนักงานข้าราชการพลเรือน

2.1.2.3 เกษตรกรผู้รับบริการ

ข้อจำกัดที่สำคัญอีกด้านหนึ่งในสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการเกษตร คือ ลักษณะของเกษตรกร หรือลูกค้าหลักของการบริการต่างๆ ของกรม ลักษณะครัวเรือนของเกษตรกรอยู่กระจัดกระจายในชนบททั่วประเทศ ครัวเรือนเกษตรกรและไร่นาของเกษตรกรอยู่ห่างไกลกัน และที่สำคัญคือ การที่เกษตรกรมีความแตกต่างหลากหลายในฐานะทางเศรษฐกิจ การมีเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตต่างๆ นี้อีกปลูก ระดับความรู้และทักษะ รวมทั้งแรงจูงใจในการเพาะปลูกและการจัดการไร่นา ทำให้มีระดับความสามารถในการรับเอาเทคโนโลยีการเพาะปลูกที่กรมถ่ายทอดให้ไปปฏิบัติแตกต่างกัน รวมทั้งมีความแตกต่างกันในการประสบปัญหาด้านราคาและการจำหน่ายผลิตผลการเกษตร จึงเป็นการยากที่กรมส่งเสริมการเกษตรจะติดต่อและให้บริการโดยตรงแก่เกษตรกรแต่ละคน แม้ว่ากรมส่งเสริมจะได้จัดตั้งสถาบันเกษตรกรอันประกอบด้วยกลุ่มเกษตรกร กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร และกลุ่มยุวเกษตรกรขึ้นเพื่อให้เกษตรกรรวมตัวกันเป็นกลุ่มก้อน เพื่อให้เกิดพลังในการผลิต การซื้อและการขาย และเป็นช่องทางที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร ใช้ในการถ่ายทอดความรู้ทางการเกษตรไปสู่เกษตรกร แต่เกษตรกรที่รวมตัวกันเป็นสถาบันยังมีน้อยเพียงประมาณ ร้อยละ 39 ของจำนวนครัวเรือนทั้งหมดเท่านั้น^๕ และสถาบันเกษตรกรที่จัดตั้งขึ้นแล้วส่วนใหญ่ยังไม่เข้มแข็ง ยังขาดความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์และทักษะในการดำเนินงานของสถาบัน เกษตรกรมักเข้าใจว่ารัฐจะต้องให้ความช่วยเหลือทุกสิ่งทุกอย่าง และที่ผ่านมา กิจกรรมที่กลุ่มเกษตรกรดำเนินการมากที่สุด คือ ด้านสินเชื่อทางการเกษตร ยังไม่มีการเชื่อมโยงประสานการพัฒนาการเกษตรให้ครบวงจรทั้งการผลิต การตลาด การประกอบธุรกิจ รวมทั้งการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง ดังนั้น การส่งเสริมให้เกษตรกรมีการรวมกลุ่มและพัฒนาสถาบันเกษตรกรให้เข้มแข็ง สามารถเป็นองค์กรประชาชน ในการพัฒนาการเกษตรด้วยตนเอง เพื่อให้สมาชิกและชุมชนได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง จึงเป็นการกิจสำคัญประการหนึ่งที่กรมส่งเสริมการเกษตรต้องดำเนินการ เพื่อตอบสนองต่อทิศทางใหม่ของนโยบายการพัฒนาการเกษตร และปัญหาความยากจนของเกษตรกร

2.2 อำนาจหน้าที่ การแบ่งส่วนราชการ และกระบวนการของงาน

ในส่วนนี้จะพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายในของกรมส่งเสริมการเกษตร โดยเน้นใน 3 ประเด็นหลัก คือ (1) อำนาจหน้าที่ อันได้แก่บทบาทหน้าที่ ซึ่งกรมส่งเสริมการเกษตรได้รับมอบหมายจากกฎ

หมาย และอำนาจทางการเมือง (2) การจัดองค์กร ได้แก่ การจัดหมวดหมู่ของงานและภารกิจต่างๆ ของกรมให้มีความสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดผลงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และ (3) กระบวนการของงาน ได้แก่ ลักษณะกระบวนการทำงานของกรมส่งเสริมที่กำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

2.2.1 อำนาจหน้าที่

พระราชบัญญัติปรับปรุงนโยบายกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2510 ได้บัญญัติให้มีการรวบรวมงานส่งเสริมการเกษตรของสำนักงานปลัดกระทรวง กรมกลไกกรม และกรมการข้าว เข้าด้วยกันสถาปนาขึ้นเป็นกรมส่งเสริมการเกษตร สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2510 โดยให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ

"การอำนวยความสะดวกและเผยแพร่วิชาการ หรือความรู้เกี่ยวกับการเกษตรแผนใหม่ ถึงตัวเกษตรกร โดยแพร่หลายและทั่วถึง เพื่อที่จะช่วยให้เกษตรกรสามารถเพิ่มผลผลิตในด้านการเกษตรมีปริมาณและคุณภาพ ความต้องการของตลาดและ เพื่อให้มีตลาดสำหรับจำหน่ายผลิตผลอันจะช่วยให้เกษตรกรมีรายได้ และฐานะดีขึ้น ซึ่งจะเป็นการช่วยส่งเสริมเศรษฐกิจส่วนรวมให้มั่นคงยิ่งขึ้น ด้วย"⁹

อำนาจหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเกษตรดังกล่าว เป็นอำนาจหน้าที่โดยทั่วไปที่พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม ดังกล่าว กำหนด ในการปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ดังกล่าว กรมส่งเสริมการเกษตรได้กำหนดภารกิจในการดำเนินการขึ้น 6 ประการ ดังนี้¹⁰

1. จัดให้มีการปลูกพืชอาหารให้เพียงพอกับการบริโภคในท้องถิ่นและภายในประเทศ เพื่อชดเชยอาหารบางชนิดที่ต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศ
2. จัดให้มีการปลูกพืชที่ใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับงานอุตสาหกรรมในประเทศให้พอใช้ ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ
3. จัดให้มีการปลูกพืชและผลิตสินค้าเกษตรกรรมอื่นๆ เพื่อส่งออกไปจำหน่ายต่างประเทศ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงคุณภาพ ปริมาณ ตลอดจนต้นทุนการผลิตและราคาจำหน่ายด้วย
4. จัดให้เกษตรกรได้ดำเนินอาชีพทางเกษตรกรรมในลักษณะที่มั่นคง ได้ผลผลิตต่อเนื่องที่สูงสุด และทำรายได้ให้มากที่สุด ซึ่งจะช่วยยกมาตรฐานการครองชีพของเกษตรกรให้ดีขึ้น
5. สนับสนุนให้เกษตรกรรวมตัวกันมากขึ้นเป็นกลุ่มหรือสถาบัน เพื่อมีโอกาสขยายการผลิตของท้องถิ่นให้มีขนาดใหญ่พอที่จะจัดธุรกิจเกษตรหรืออุตสาหกรรมการเกษตร
6. ร่วมและประสานงานกับสถาบันการเกษตร และสถาบันเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการสร้างงานต่างๆ ในการเกษตรอันเป็นประโยชน์แก่การเกษตรส่วนรวม ในการปฏิบัติงานตามภารกิจต่างๆ เหล่านี้ กรมส่งเสริมการเกษตรต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมายลักษณะและระดับต่างๆ ที่สำคัญอีกหลายฉบับ กล่าวคือ

1) พระราชบัญญัติ ได้แก่ พระราชบัญญัติบำรุงพืช พ.ศ. 2483 พระราชบัญญัติปุ๋ย พ.ศ. 2518 พระราชบัญญัติพันธุ์พืช พระราชบัญญัติกองทุนส่งเสริมการเกษตร พ.ศ. 2517 พระราชบัญญัติควบคุมการเช่านา พ.ศ. 2517 และพระราชบัญญัติวัดภูมิพิศ พ.ศ. 2510

2) พระราชกฤษฎีกา ได้แก่ พระราชกฤษฎีกาให้ใช้พระราชบัญญัติบำรุงพืช พ.ศ. 2483 พ.ศ. 2484 และพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาดเพื่อเกษตรกร (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2518

3) ประกาศของคณะปฏิวัติ ได้แก่ ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 140 และ 141 ลงวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2515

นอกจากนี้ กรมส่งเสริมการเกษตรยังต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีเรื่องต่างๆ มติคณะรัฐมนตรี และกฎกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รวมทั้งคำสั่งของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

2.2.2 การแบ่งส่วนราชการ

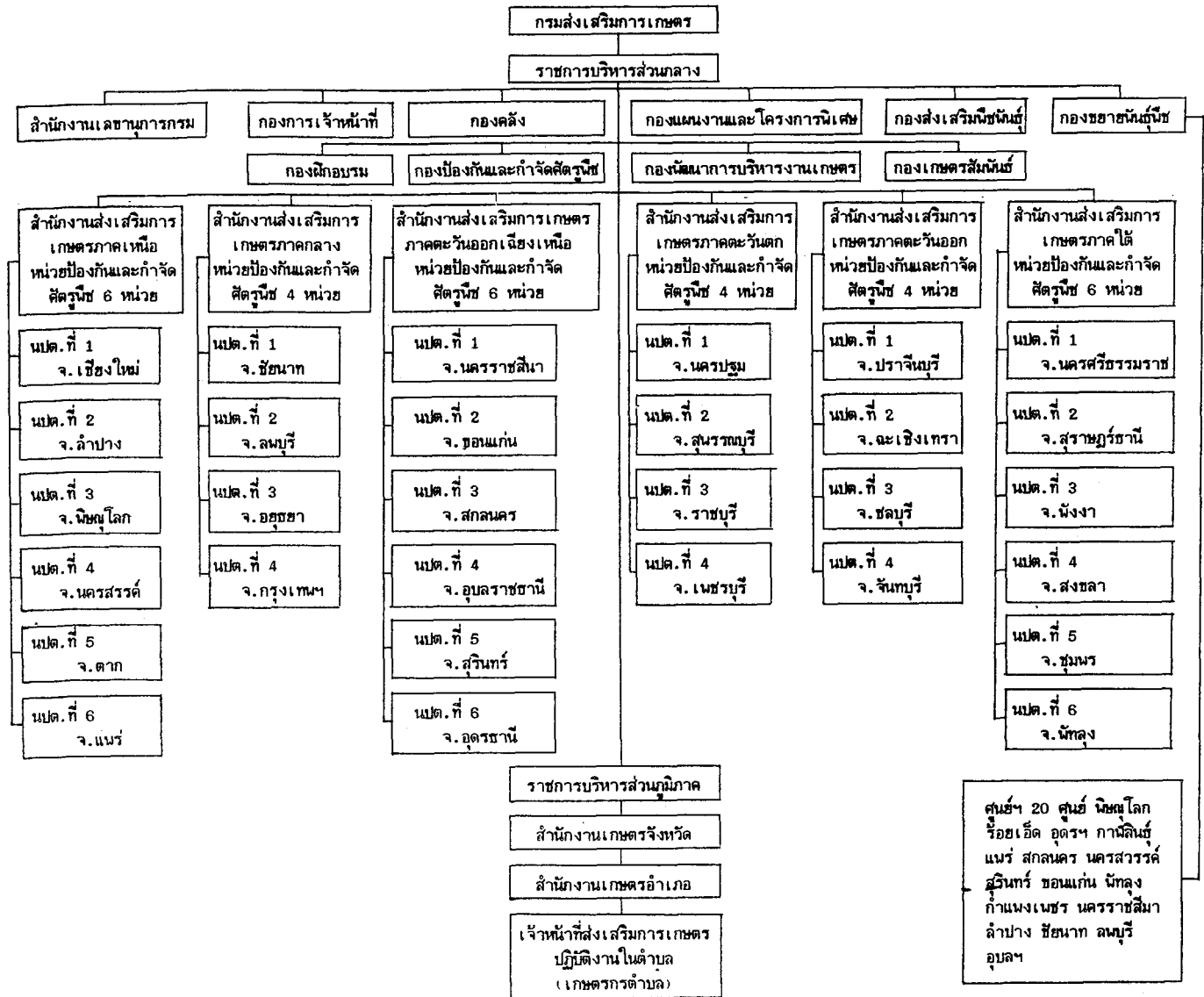
นับตั้งแต่การจัดตั้งกรมส่งเสริมการเกษตรในปี 2510 มาจนถึงปัจจุบันมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการแล้ว 6 ครั้ง เพื่อให้เหมาะสมกับภารกิจของกรมส่งเสริมการเกษตร ซึ่งขยายตัวอย่างรวดเร็วตามนโยบายของรัฐบาลและปัญหาด้านความต้องการต่างๆ ในการพัฒนาการเกษตรของประเทศ ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2528 วันที่ 4 พฤษภาคม 2528 กรมส่งเสริมการเกษตรได้จัดแบ่งส่วนราชการในส่วนกลางเป็นกองทั้งหมด 10 กอง สำนักงานเกษตรภาคซึ่งมีฐานะเทียบเท่ากอง 6 ภาค มีการบริหารราชการส่วนภูมิภาค มีสำนักงานเกษตรจังหวัด 73 จังหวัด และสำนักงานเกษตรอำเภอ 725 อำเภอ นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานในสังกัดกองหรือสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคแต่แยกที่ตั้งออกไปอยู่ในจังหวัดต่างๆ ได้แก่ ศูนย์ขยายพันธุ์พืช 20 ศูนย์ ศูนย์ส่งเสริมและผลิตพืชสวน 12 ศูนย์ และหน่วยป้องกันและกำจัดศัตรูพืช 36 หน่วย (ดูแผนภูมิที่ 2.1)

2.2.2.1 การบริหารราชการส่วนกลาง

หน่วยงานในส่วนกลางระดับกองและสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค มีหน้าที่ความรับผิดชอบและการจัดโครงสร้างภายในโดยสังเขป ดังนี้

(1) สำนักงานเลขานุการ มีหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการทั่วไปและงานสารบรรณเป็นศูนย์กลางประสานงานระหว่างส่วนกลางกับสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค และสำนักงานเกษตรจังหวัด รวมทั้งส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง จัดตั้งและจัดสรรงบประมาณเพื่อการบริหารสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค สำนักงานเกษตรจังหวัด และสำนักงานเกษตรอำเภอ ให้บริการด้านวิทยุติดต่อและโทรนิมพ์ระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งให้บริการติดต่อสอบถามแก่ผู้มาติดต่อราชการ และดำเนินงานห้องสมุดของกรมส่งเสริมการเกษตร

แผนภูมิที่ 2.1



สำนักงานเลขานุการกรมแบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย และ 1 งาน คือ

- (1.1) ฝ่ายสารบรรณ
- (1.2) ฝ่ายประสานงานการเกษตรภูมิภาค
- (1.3) ฝ่ายวิทยุสื่อสาร
- (1.4) งานห้องสมุด

(2) กองการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านบริหารงานบุคคล แผนอัตรากำลังการสรรหา และบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ การโอน โยกย้ายสับเปลี่ยน การออกจากราชการและการกลับเข้ารับราชการ บำเหน็จความชอบ ทะเบียนประวัติ เสริมสร้างวินัยและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการจัดสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์

กองการเจ้าหน้าที่แบ่งออกเป็น 6 ฝ่าย คือ

- (2.1) ฝ่ายบริหารทั่วไป
- (2.2) ฝ่ายอัตรากำลังและระบบงาน
- (2.3) ฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- (2.4) ฝ่ายทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ
- (2.5) ฝ่ายวินัยและนิติการ
- (2.6) ฝ่ายสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์

(3) กองเกษตรสัมพันธ์ มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดแนวทางและแผนการประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ความรู้ด้านวิชาการเกษตร พัฒนาระบบสื่อสารการเกษตรและการถ่ายทอดความรู้ โดยผ่านสื่อมวลชนในรูปของวิทยุ โทรทัศน์ และสิ่งพิมพ์ต่างๆ จัดทำและให้บริการเอกสาร คำแนะนำ หนังสือ คู่มือ วารสาร โปสเตอร์ และสื่อทัศนอุปกรณ์ต่างๆ จัดนิทรรศการและการประกวดแข่งขันเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและการดำเนินงานวิชาการเกษตร

กองเกษตรสัมพันธ์ แบ่งออกเป็น 7 ฝ่าย ได้แก่

- (3.1) ฝ่ายบริหารทั่วไป
- (3.2) ฝ่ายประชาสัมพันธ์
- (3.3) ฝ่ายสื่อทัศนอุปกรณ์
- (3.4) ฝ่ายนิทรรศการและประกวด
- (3.5) ฝ่ายเอกสารคำแนะนำ
- (3.6) ฝ่ายวิทยุการเกษตร
- (3.7) ฝ่ายวางแผนและพัฒนาระบบสื่อสารการเกษตร

(4) กองขยายพันธุ์พืช มีหน้าที่ผลิตเมล็ดพันธุ์ที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ ตามหลักวิชาการ เพื่อให้เกษตรกรใช้ในการเพาะปลูกเพิ่มผลผลิต แนะนำส่งเสริมให้เกษตรกรใช้เมล็ดพันธุ์ที่มีคุณภาพสูง กระจาย

พืชพันธุ์ที่สถาบันค้นคว้าทดลอง ได้ปรับปรุงขึ้นมาให้เป็นประโยชน์ต่อเกษตรกรอย่างกว้างขวาง และให้บริการตรวจสอบวิเคราะห์คุณภาพเมล็ดพันธุ์แก่หน่วยราชการ เกษตรกร และผู้ใช้เมล็ดพันธุ์พืชทั่วไป

กองขยายพันธุ์พืช แบ่งออกเป็น 5 ฝ่าย 1 กลุ่มงาน และ 20 ศูนย์ ดังนี้

- (4.1) ฝ่ายบริหารทั่วไป
- (4.2) ฝ่ายขยายเมล็ดพันธุ์พืช
- (4.3) ฝ่ายพัฒนากรรมวิธีการผลิตและโรงงาน
- (4.4) ฝ่ายบัญชีและหนี้สิน
- (4.5) ฝ่ายแผนงานและการตลาดเมล็ดพันธุ์
- (4.6) กลุ่มงานควบคุมคุณภาพ
- (4.7) ศูนย์ขยายพันธุ์พืช 20 ศูนย์

(5) กองคลัง มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการเงินและงบประมาณ จัดทำงบประมาณประจำปี งบประมาณการรายได้ประจำปี และควบคุมการใช้จ่ายเงินตามงบประมาณ รับ-จ่ายเงินทั้งเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณจัดทำบัญชีถือจ่ายเงินเดือน ดำเนินการจัดซื้อ จัดหา และควบคุมดูแลบำรุงรักษาพัสดุครุภัณฑ์ และยานพาหนะ ดูแลอาคารสถานที่ของกรมส่งเสริมการเกษตร

กองคลังแบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย ดังนี้

- (5.1) ฝ่ายบริหารทั่วไป
- (5.2) ฝ่ายการเงิน
- (5.3) ฝ่ายบัญชีและงบประมาณ
- (5.4) ฝ่ายพัสดุ

(6) กองป้องกันและกำจัดศัตรูพืช มีหน้าที่รับผิดชอบการป้องกัน และกำจัดศัตรูพืช โดยให้บริการทางวิชาการแก่เกษตรกรเพื่อการป้องกันและกำจัดศัตรูพืช โดยให้บริการทางวิชาการแก่เกษตรกรเพื่อการป้องกันและกำจัดศัตรูพืชอย่างมีประสิทธิภาพ รับวิชาการผลการวิจัยทดลองจากสถาบันวิชาการมาศึกษา ตัดแปลง และสร้างแผนการป้องกัน และกำจัดศัตรูพืช ให้บริการด้านการป้องกัน และกำจัดศัตรูพืชแก่เกษตรกร เมื่อเกิดการระบาดอย่างรุนแรงหรือกว้างขวาง ขยายพันธุ์และให้บริการวิชาการเพื่อส่งเสริมและอนุรักษ์ การเลี้ยงผึ้ง ดำเนินการประสานงานตามโครงการชำนาญพิเศษ เกี่ยวกับการป้องกันและกำจัดศัตรูพืช ควบคุมดูแลการปฏิบัติการป้องกันและกำจัดศัตรูพืช ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กองป้องกันและกำจัดศัตรูพืช แบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย และ 6 กลุ่มงานดังนี้

- (6.1) ฝ่ายบริหารทั่วไป
- (6.2) ฝ่ายตรวจวิเคราะห์สารเคมี และบริการเครื่องมือ
- (6.3) ฝ่ายป้องกันและกำจัดศัตรูพืช

- (6.4) ฝ่ายป้องกันกำจัดศัตรูพืชและสัตว์พิเศษ
- (6.5) กลุ่มงานแมลงศัตรูพืช
- (6.6) กลุ่มงานโรคพืช
- (6.7) กลุ่มงานวัชพืช
- (6.8) กลุ่มงานสัตว์ศัตรูพืช
- (6.9) กลุ่มงานชีววิธี
- (6.10) กลุ่มงานอนุรักษ์และขยายพันธุ์ผึ้ง

(7) กองแผนงานและโครงการพิเศษ มีหน้าที่รับผิดชอบงานวางแผนการส่งเสริมการเกษตรให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจ และนโยบายการเกษตรของประเทศ ควบคุม กำกับ และพัฒนาการดำเนินงานตามระบบส่งเสริมการเกษตร ปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรตามโครงการเงินกู้ หรือโครงการพิเศษอื่นๆ วิเคราะห์ข้อมูลด้านผลผลิตและตลาดการเกษตรเพื่อวางแผนการผลิต จัดทำแผนงบประมาณของกรมส่งเสริมการเกษตร ดำเนินการติดตามและประเมินผลงานส่งเสริมการเกษตร ศึกษาวิจัยการส่งเสริมการเกษตรร่วมร่วมสถาบันวิจัยมหาวิทยาลัย และสถาบันทางวิชาการ ติดต่อประสานงานกับองค์กรต่างประเทศ เพื่อจัดหาเงินช่วยเหลือในโครงการต่างๆ และทุนการศึกษา ฝึกอบรม และดูงานต่างประเทศ และคัดเลือกผู้รับทุน จัดวางระบบ การประมวลผลข้อมูลจัดทำรายงานและสถิติข้อมูลทางการเกษตร

กองแผนงานและโครงการพิเศษ แบ่งออกเป็น 8 ฝ่ายดังนี้

- (7.1) ฝ่ายบริหารทั่วไป
- (7.2) ฝ่ายวิเคราะห์ข้อมูลส่งเสริมการเกษตร
- (7.3) ฝ่ายแผนงาน
- (7.4) ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์
- (7.5) ฝ่ายวิจัยและพัฒนาระบบส่งเสริมการเกษตร
- (7.6) ฝ่ายติดตามและประเมินผล
- (7.7) ฝ่ายโครงการพิเศษ
- (7.8) ฝ่ายคอมพิวเตอร์

(8) กองฝึกอบรม มีหน้าที่รับผิดชอบการวางแผนงานฝึกอบรม จัดทำแผนงานและโครงการฝึกอบรมประจำปี ดำเนินการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่และเกษตรกรทั่วไป ควบคุม กำกับ การฝึกอบรมที่ดำเนินการโดยสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค และสำนักงานเกษตรจังหวัดให้เป็นไปตามแผนการฝึกอบรมประจำปีที่กำหนดไว้ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการฝึกอบรมประสานงานกับสถาบันทางวิชาการ เพื่อความร่วมมือในการส่งบุคลากรเข้าร่วมการอบรมและการจัดหาวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ พัฒนาเอกสารและวัสดุทัศนอุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม

กองฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย ดังนี้

- (8.1) ฝ่ายบริหารทั่วไป
- (8.2) ฝ่ายแผนงานและโครงการฝึกอบรม
- (8.3) ฝ่ายวิชาการและพัฒนาหลักสูตร
- (8.4) ฝ่ายปฏิบัติการฝึกอบรม

(9) กองพัฒนาการบริหารงานเกษตร มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านสถาบันเกษตรกร วางแผนสนับสนุน และดำเนินการแนะนำ ส่งเสริมให้เกษตรกรรวมตัวกัน เป็นสถาบันหรือกลุ่ม เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และรับบริการทางวิชาการ จากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร ให้การแนะนำส่งเสริมในการบริหารงานของกลุ่มเกษตรกร กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร และกลุ่มยุวเกษตรกร บริการความรู้ด้านเคหกิจเกษตร การจัดการไร่นา การใช้ปัจจัยการผลิตให้ถูกต้อง และเหมาะสมกับภาวะท้องที่ สภาพไร่นา การประกอบธุรกิจการเกษตร และการใช้เครื่องมือและเครื่องจักรกลการเกษตร

กองพัฒนาการบริหารงานเกษตร แบ่งออกเป็น 1 ฝ่าย และ 5 กลุ่มงาน ดังนี้

- (9.1) ฝ่ายบริหารทั่วไป
- (9.2) กลุ่มงานเกษตรกร
- (9.3) กลุ่มงานเคหกิจเกษตร
- (9.4) กลุ่มงานยุวเกษตรกร
- (9.5) กลุ่มงานการจัดการไร่นา
- (9.6) กลุ่มงานจักรกลการเกษตร

(10) การส่งเสริมพืชพันธุ์ มีหน้าที่รับผิดชอบการวางแผนงานส่งเสริมการเกษตร บริการวิชาการเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตแก่เกษตรกร และปรับปรุง คุณภาพของผลผลิต ประสานงานกับสถาบันวิจัย และสถาบันทางวิชาการเกษตร เพื่อนำเอาวิชาการมาพัฒนา ตัดแปลงให้เหมาะสม และถ่ายทอดให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร เพื่อดำเนินการส่งเสริมแก่เกษตรกร ศึกษา วิจัย และทดสอบ เทคโนโลยีทางการเกษตร เพื่อให้เหมาะสมกับการยอมรับปฏิบัติของเกษตรกร กำกับ ติดตาม และรายงานการดำเนินงานตามโครงการส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่

กองส่งเสริมพืชพันธุ์ แบ่งออกเป็น 1 ฝ่าย และ 7 กลุ่ม ดังนี้

- (10.1) ฝ่ายบริหารทั่วไป
- (10.2) กลุ่มข้าว
- (10.3) กลุ่มพืชไร่
- (10.4) กลุ่มพืชน้ำมัน
- (10.5) กลุ่มยางพารา
- (10.6) กลุ่มพืชสวน

(10.7) กลุ่มหม่อนไหม

(10.8) กลุ่มดินและปุ๋ย

(11) สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค มีหน้าที่รับผิดชอบในการเป็นหน่วยงานทางวิชาการที่ให้บริการทางวิชาการแก่สำนักงานเกษตรจังหวัดและอำเภอ ในเขตความรับผิดชอบของสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค โดยรับนโยบายแผนงาน และโครงการจากกองที่เกี่ยวข้องไปวางแผนดำเนินการ เพื่อให้การสนับสนุนและพัฒนากิจการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เร่งรัด ติดตาม นิเทศงาน และสรุปรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยดำเนินการตามภารกิจหลัก 6 ประการ คือ

1. ศูนย์กลางข้อมูลและศึกษาค้นคว้าวิจัย การส่งเสริมการเกษตร
2. ศูนย์กลางวางแผนการส่งเสริมการเกษตร
3. ศูนย์กลางการฝึกอบรม
4. การนิเทศงาน
5. การติดตามและประเมินผล
6. ศูนย์กลางบริการทางวิชาการ

สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค แบ่งออกเป็น 6 ฝ่าย ดังนี้

- (11.1) ฝ่ายบริหารทั่วไป
- (11.2) ฝ่ายแผนงานและประเมินผล
- (11.3) ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนากิจการผลิต
- (11.4) ฝ่ายพัฒนาไร่นา และสถาบันเกษตรกร
- (11.5) ฝ่ายฝึกอบรมและเผยแพร่
- (11.6) ฝ่ายป้องกันและกำจัดศัตรูพืช

2.2.2.2 การบริหารราชการส่วนภูมิภาค

ราชการส่วนภูมิภาคของกรมส่งเสริมการเกษตร แบ่งออกเป็นสำนักงานเกษตรจังหวัดและสำนักงานเกษตรอำเภอ

(1) สำนักงานเกษตรจังหวัด มีหน้าที่รับผิดชอบในการเป็นหน่วยปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตร โดยรับนโยบาย แผนงาน และโครงการต่างๆ จากหน่วยงานในส่วนกลางไปวางแผนดำเนินการ โดยประสานกับแผนงานของจังหวัด ให้คำปรึกษา แนะนำ และกำกับติดตามการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตร ให้เป็นไปตามเป้าหมายแผนงานที่กำหนดไว้ และถ่ายทอดวิชาการให้คำแนะนำส่งเสริมและแก้ไขปัญหาการผลิตแก่เกษตรกร รวมทั้งเป็นผู้แทนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในระดับจังหวัด

สำนักงานเกษตรจังหวัดแบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย คือ

- (1.1) ฝ่ายบริหาร
- (1.2) ฝ่ายวิชาการ

(2) สำนักงานเกษตรอำเภอ มีหน้าที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรระดับพื้นที่ โดยรับแผนงานโครงการต่างๆ ของสำนักงานเกษตรจังหวัดมาดำเนินการให้เหมาะสมกับพื้นที่ ให้คำปรึกษาแนะนำ และกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบล และถ่ายทอดวิชาการให้คำแนะนำส่งเสริมและแก้ไขปัญหาทางการผลิตแก่เกษตรกร รวมทั้งเป็นศูนย์กลางกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในระดับตำบล

จากหน้าที่และการแบ่งส่วนราชการของกรมส่งเสริมการเกษตรดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่า กรมส่งเสริมการเกษตรถือว่าหน้าที่หลัก คือ การส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตพืช และการพัฒนาสถาบันเกษตรกร ส่วนการประสานงานให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ในการพัฒนาการเกษตรในด้านอื่นๆ เป็นหน้าที่รอง จากการกำหนดหน้าที่หลักดังกล่าว กรมส่งเสริมการเกษตรได้แบ่งกองต่างๆ ในส่วนกลางออกตามหน้าที่ต่างๆ อันเป็นองค์ประกอบของการส่งเสริมการผลิิตพืช โดยมีกองในสายงานหลักจำนวน 5 กอง คือ กองส่งเสริมพืชพันธุ์ กองขยายพันธุ์ การป้องกันและกำจัดศัตรูพืช กองพัฒนาการบริหารการเกษตร กองเกษตรสัมพันธ์ และกองแผนงานและโครงการพิเศษเฉพาะฝ่ายโครงการพิเศษ กองต่างๆ เหล่านี้จัดตั้งขึ้นตามความชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งในขณะที่มีชีวิตในตัวเอง แต่ก็เป็นจุดอ่อนสำคัญ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกรมดังที่จะกล่าวในตอนต่อไป

2.2.3 กระบวนการปฏิบัติงาน

กระบวนการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการเกษตรสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ กระบวนการปฏิบัติงานประจำตามระบบการบริหารงานพัฒนาชนบทแนวใหม่ (กชช.) และกระบวนการปฏิบัติงานงานตามนโยบายเฉพาะด้าน

2.2.3.1 กระบวนการปฏิบัติงานประจำตามระบบการบริหารงานพัฒนาชนบทแนวใหม่ (กชช.) นับตั้งแต่ได้มีการดำเนินการตามแผนพัฒนาชนบทในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 5 กรมส่งเสริมการเกษตร ซึ่งร่วมปฏิบัติงานตามแผนดังกล่าว ได้ใช้โครงสร้างและกระบวนการของระบบการบริหารงานพัฒนาชนบท (กชช.) เป็นกรอบใหญ่ในการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตร กระบวนการปฏิบัติงานตามระบบบริหารงานพัฒนาชนบท (กชช.) ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานพัฒนาชนบท พ.ศ. 2524 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยแผนพัฒนาชนบทประจำปีระดับจังหวัด พ.ศ. 2525 และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการประสานแผนพัฒนาระดับอำเภอกับระดับจังหวัด พ.ศ. 2525 ได้กำหนดองค์การรับผิดชอบขั้นตอนและปฏิทินการปฏิบัติงานรวมทั้งแบบฟอร์มต่างๆ ไว้อย่างชัดเจนนับตั้งแต่การกำหนดแนวทางการพัฒนาในบทประจำปีของกระทรวงหลัก การจัดทำแบบพัฒนาชนบทประจำปีระดับจังหวัด อำเภอ และตำบล ไปจนถึงการติดตามผลการดำเนินโครงการพัฒนาชนบทประจำปี¹¹ ตัวอย่างเช่น การกำหนดแนวทางการพัฒนาชนบทประจำปีงบประมาณ 2533 ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในส่วน of กรมส่งเสริมการเกษตรอันเป็นการกำหนดแผนงานโครงการและงบประมาณนั้น กรมส่งเสริมการ

เกษตรได้กำหนดขั้นตอนต่างๆ ของการปฏิบัติงาน และผู้รับผิดชอบปฏิบัติรวมทั้งเงื่อนเวลาของการปฏิบัติ อย่างชัดเจน นับตั้งแต่ขั้นการจัดทำแผนงานและโครงการประจำปี 2533 ระหว่างเดือนมีนาคม- พฤษภาคม 2531 ไปจนถึงขั้นการตอบให้จังหวัดต่างๆ ทราบถึงผลการอนุมัติงบประมาณตามโครงการ ต่างๆ ในเดือนกันยายน พ.ศ. 2532 (ดูตัวอย่างในแผนภูมิที่ 2.2) ภายใต้กรอบกระบวนการปฏิบัติงานตามระบบ กษช. ที่เป็นหลักนี้ ก็มีกระบวนการของงานส่งเสริมการเกษตรด้านต่างๆ ที่มีลักษณะแตกต่างกันไปตามเนื้อหาของงานของแต่ละกองในส่วนกลาง เช่น การส่งเสริมพืชพันธุ์ การป้องกันและกำจัดศัตรูพืช เป็นต้น ซึ่งในแต่ละงานเหล่านี้ ก็มีกระบวนการปฏิบัติงานที่มีระบบและขั้นตอนที่ค่อนข้างชัดเจน ตัวอย่างเช่น กองส่งเสริมพืชพันธุ์ มีงานหลัก 3 ด้าน คือ การพัฒนาเทคโนโลยีการผลิต การส่งเสริมการผลิต และการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิต ในการปฏิบัติแต่ละงานมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติไว้ อย่างชัดเจน ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2.3 ในการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรของสำนักงานเกษตร จังหวัด และสำนักงานเกษตรอำเภอก็เป็นไปตามระบบฝึกอบรมและเยี่ยมเยียน ที่มีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับจังหวัด อำเภอ และตำบล อย่างชัดเจน ตามหลักการ 4 ประการคือ (1) การฝึกอบรม (2) การเยี่ยม (3) การคัดเลือกและใช้ประโยชน์จากเกษตรกรผู้นำ และ (4) การนิเทศงาน ดังแสดงใน แผนภูมิที่ 2.4 เพื่อให้เกษตรกรตำบลได้รับการถ่ายทอดวิชาการจากเจ้าหน้าที่ระดับ สูงขึ้นไป และนำไปถ่ายทอดแก่เกษตรกรในหมู่บ้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอทุกปีของเดือน

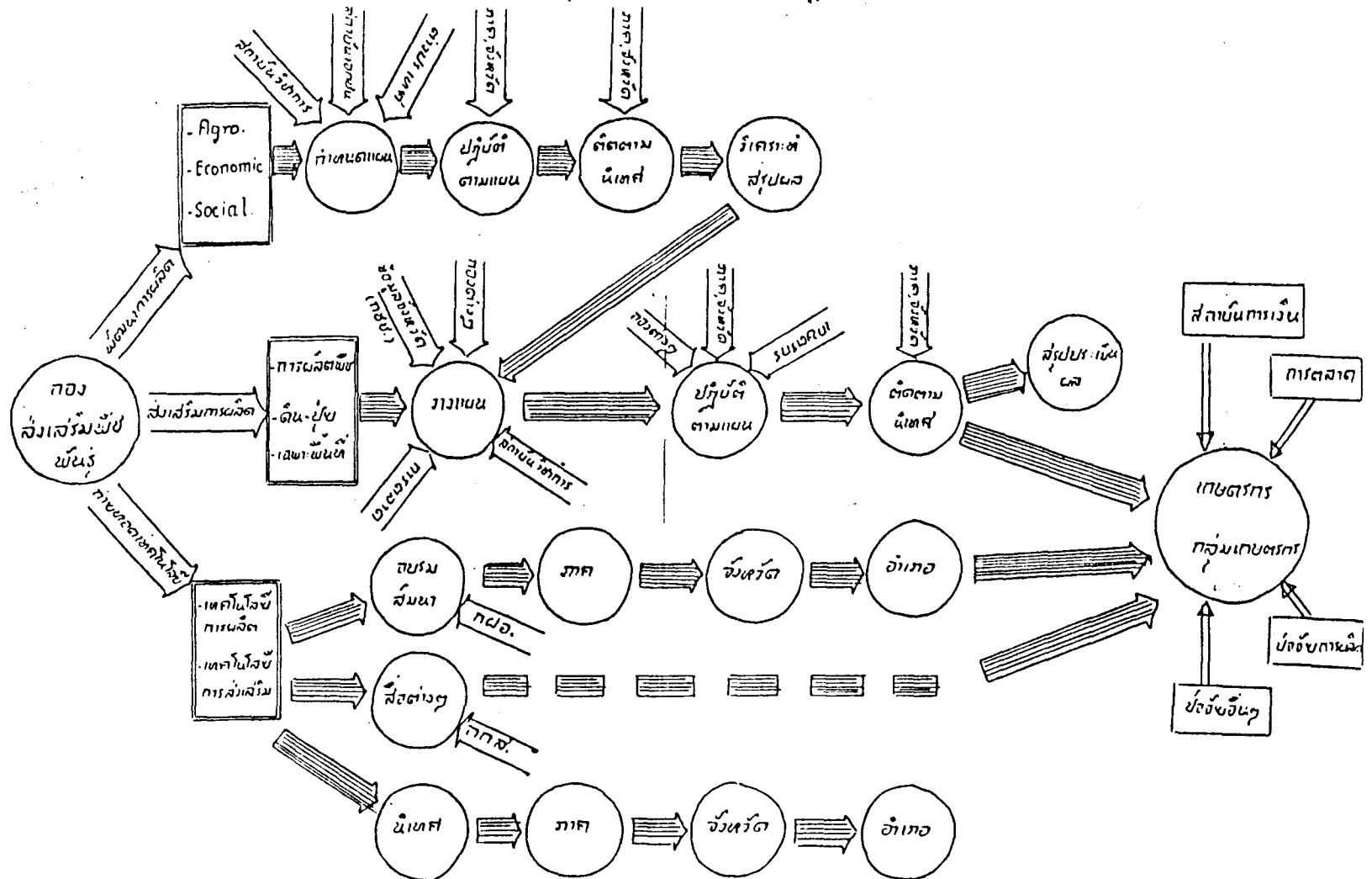
2.2.3.2 กระบวนการปฏิบัติงานตามนโยบายเฉพาะด้าน เป็นการปฏิบัติงานตามนโยบายต่างๆ ของรัฐบาลและของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเร่งด่วน หรือการเน้น ความสำคัญของการพัฒนาการเกษตรบางด้าน เช่น โครงการลดหนี้ที่ปลูกข้าวในปี 2530 โครงการ ส่งเสริมการปลูกถั่วเหลืองในฤดูแล้งปี 2531 และโครงการเกษตรกร้าวหน้า (2530-2534) เป็นต้น การบริหารงานตามนโยบายเฉพาะด้านต่างๆ ดังกล่าว มักเป็นไปรูปของคณะกรรมการที่ประกอบด้วย ส่วนราชการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยกรมส่งเสริมการเกษตรมีบทบาททั้งในแง่เป็นหน่วยงานหลักรับผิดชอบ ดำเนินโครงการ หรือเป็นหน่วยงานร่วมประสานงานขึ้นอยู่กับแต่ละโครงการ ในกรณีที่หน่วยงานหลัก รับผิดชอบดำเนินโครงการ กรมส่งเสริมการเกษตรในฐานะเลขานุการของคณะกรรมการจะมอบหมาย ให้กองที่มีหน้าที่โดยตรงในเรื่องนั้นๆ รับผิดชอบดำเนินการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน และขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน รวมทั้งงบประมาณ ส่วนในกรณีที่กรมส่งเสริมการเกษตรเป็นเพียงผู้มีส่วนร่วมประสานงานใน โครงการนั้น กรมฯก็จะมอบหมายให้กองที่เกี่ยวข้องให้ข้อมูล และร่วมดำเนินการกับโครงการนั้นๆ ซึ่งใน กรณีหลังนี้ กระบวนการปฏิบัติงานมักมีลักษณะไม่ชัดเจน ขึ้นอยู่กับลักษณะการบริหารงานของคณะกรรมการ ที่รับผิดชอบแต่ละโครงการ ซึ่งเป็นหน่วยงานอื่น

2.3 การประเมินจุดเด่นและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของกรมส่งเสริมการเกษตร

สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของกรมส่งเสริมการเกษตร มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและ ประสิทธิภาพของนิติกรรมการบริหารของกรมในลักษณะดังต่อไปนี้

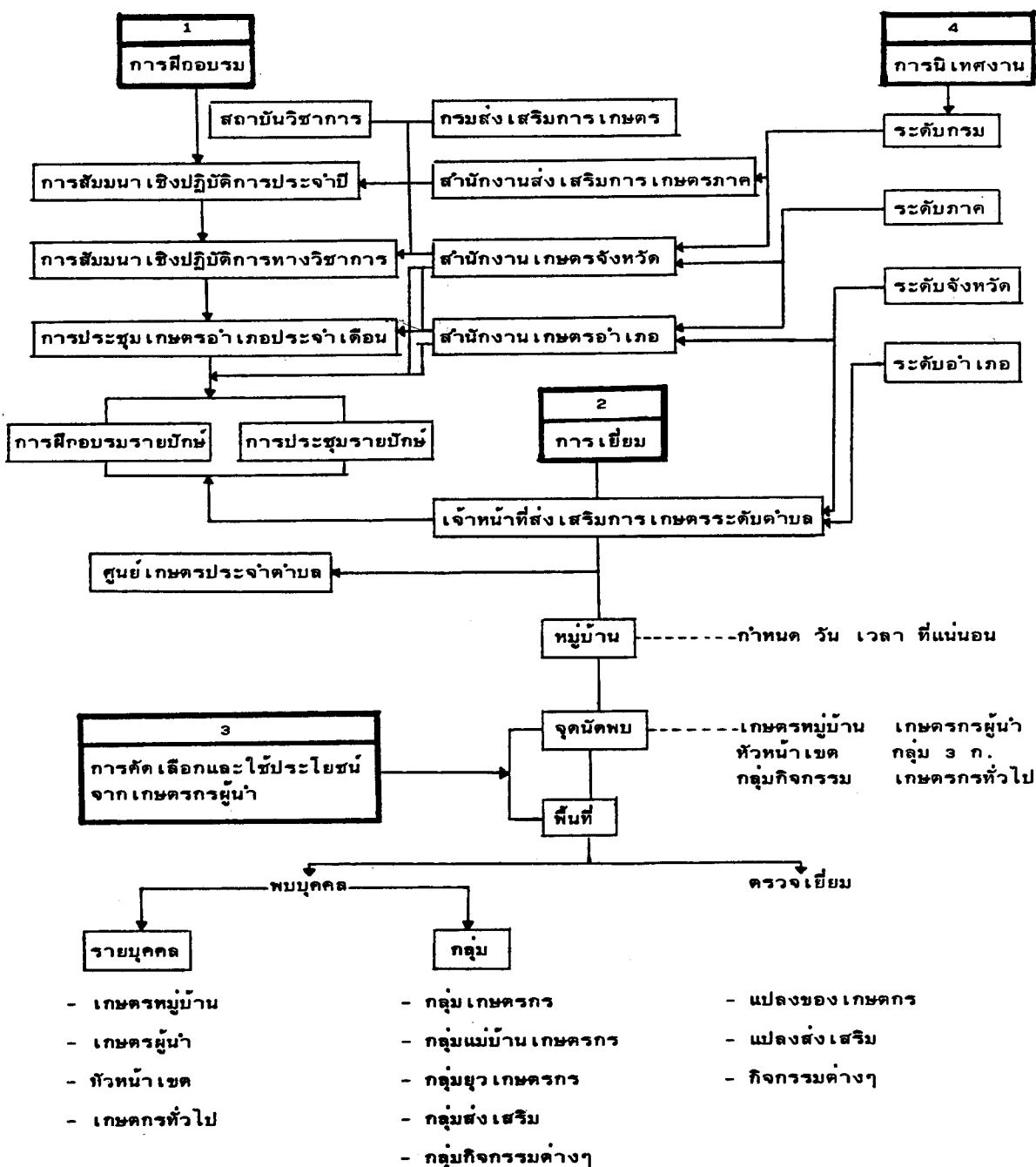
ขั้นตอนการปฏิบัติงานในการส่งเสริมการผลิตและถ่ายทอดเทคโนโลยี

(ตัวอย่างกองส่ง เสริมพิเศษ)



แผนภูมิที่ 2.4

แนวทางสำคัญ 4 ประการในการปฏิบัติงานตามระบบส่งเสริมการเกษตรในปัจจุบัน



2.3.1 นโยบายพัฒนาการเกษตรของรัฐ ขณะทีนโยบายของรัฐในช่วงแผนพัฒนา ฉบับที่ 1-4 เน้นการเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรเป็นจุดแข็งที่เอื้ออำนวยให้กรมส่งเสริมการเกษตร ซึ่งก่อตั้งในปลายแผนพัฒนา ฉบับที่ 1 สามารถขยายภารกิจ อัตรากำลัง งบประมาณ อย่างรวดเร็วจนเป็นกรมขนาดใหญ่กรมหนึ่งในระบบราชการไทยที่มีความพร้อมในด้านกำลังคนและงบประมาณ แต่่นโยบายดังกล่าวได้กลายเป็นจุดอ่อนของกรมในแง่ของทิศทางการส่งเสริมการเกษตรที่ผ่านมา โดยกรมได้เน้นการเพิ่มผลผลิตพืชเศรษฐกิจต่างๆ โดยการถ่ายทอดเทคโนโลยีการเพาะปลูกพืชและการให้บริการปัจจัยการผลิตบางอย่างแก่เกษตรกรเป็นหลัก มากกว่าการพัฒนาระบบการทำฟาร์มในแต่ละพื้นที่ การพัฒนาวิธีการถ่ายทอดเทคโนโลยีของพืชต่างๆ ในแต่ละพื้นที่ การสนับสนุนด้านการตลาด และการพัฒนาขีดความสามารถของเกษตรกรให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้ ดังนั้น เมื่อผลผลิตทางการเกษตรของประเทศประสบปัญหาความไม่แน่นอนด้านราคาและตลาดในช่วงแผนพัฒนา ฉบับที่ 5 ประกอบกับปัญหาการเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและปัญหาความยากจนของเกษตรกรส่วนใหญ่ ทำให้กรมส่งเสริมการเกษตรต้องปรับทิศทางใหม่ในการส่งเสริมการเกษตรให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของเกษตรกรในแต่ละพื้นที่ ซึ่งเป็นภาระที่ท้าทายความสามารถในการปรับตัวเอง ครั้งแรกของกรมนับตั้งแต่การก่อตั้ง ในปี พ.ศ. 2510

2.3.2 บทบาทของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง การประกอบการเกษตรกรรมมีปัจจัยสำคัญ 3 อย่าง คือ ปัจจัยการผลิตต่างๆ ความรู้ในการผลิต และแรงจูงใจของเกษตรกรในการผลิต แม้ว่าการส่งเสริมการเกษตรจะมีหน้าที่หลัก คือ พัฒนาความรู้ความสามารถในการผลิตพืชของเกษตรกร แต่ภายใต้แนวคิดที่กรมได้รับมอบหมาย กรมรับผิดชอบเฉพาะด้านการให้ความรู้ และสร้างแรงจูงใจ ในการเพาะปลูกพืชแก่เกษตรกร และให้บริการปัจจัยการผลิตบางอย่าง เช่น เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย และยาเคมีแก่เกษตรกรเท่านั้น ปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเกษตรของเกษตรกรอยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ของกรม ดังนั้น ในการส่งเสริมการเกษตรให้บรรลุผลสำเร็จ กรมส่งเสริมการเกษตรต้องพึ่งพาขอความร่วมมือช่วยเหลือจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ลักษณะการพึ่งพาเช่นนี้ เป็นทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งในตัวของมันเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของการประสานงานร่วมมือระหว่างกรมส่งเสริมการเกษตรกับแต่ละหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร ซึ่งที่ผ่านมา การประสานงานระหว่างกรมส่งเสริมการเกษตรกับหน่วยงานอื่น ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยเฉพาะการผนึกกำลังกับหน่วยงานต่างๆ อย่างเป็นระบบและครบวงจรของการผลิตและการตลาดของพืชต่างๆ ในแต่ละพื้นที่มีค่อนข้างน้อย

2.3.3 เกษตรกรผู้รับบริการ เนื่องจากเกษตรกรไทยอาศัยอยู่กระจัดกระจายตามหมู่บ้านต่างๆ ทั่วประเทศและมีความแตกต่างหลากหลายในฐานะทางเศรษฐกิจสังคม การเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิต ความรู้ความสามารถในการจัดการไร่นา และการขายผลผลิต ทำให้กรมส่งเสริมการเกษตรประสบปัญหาในการส่งมอบบริการต่างๆ ให้แก่เกษตรกรทุกระดับ ความแตกต่างให้ทั่วถึง และมีประสิทธิผล

2.3.4 อำนาจหน้าที่ กรมส่งเสริมการเกษตรเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการพัฒนามากกว่าการบังคับใช้กฎหมายต่างๆ ดังนั้นอำนาจหน้าที่ของกรมจึงมีขอบเขตที่กว้างขวางโดยมีพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวงทบวงกรม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2510 เป็นกฎหมายหลักกำหนดอำนาจหน้าที่ของกรม ซึ่งการที่กฎหมายกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้กว้างขวาง ก็เป็นจุดแข็งในแง่ที่กรมสามารถดำเนินการใดๆ ที่จะตอบสนองต่อปัญหาความต้องการของเกษตรกรที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้ แต่ก็ก็เป็นจุดอ่อนของกรมในลักษณะที่ว่า กรมถูกคาดหวังบทบาทจากรัฐบาลและเกษตรกรค่อนข้างมาก ทำให้ผ่านมามีการปฏิบัติภารกิจมากมายหลายด้าน ดังจะเห็นได้ว่าจากงบประมาณที่กรมได้รับในปี 2531 กรมมีโครงการของกรมเองถึง 166 โครงการ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานด้านการผลิตพืช ขณะที่งานสนับสนุนตลาดยังปฏิบัติน้อย และยังมีงานที่ได้รับมอบหมายตามมติคณะรัฐมนตรีและงานประสานให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ อีกมาก ซึ่งการปฏิบัติงานต่างๆ ของกรมดังกล่าว มีลักษณะเป็นการปฏิบัติงานในเชิงรับที่มุ่งตอบสนองนโยบายของรัฐ เพราะความต้องการของหน่วยราชการอื่นๆ มาโดยตลอด กรมยังไม่ได้มีการทบทวนกำหนดบทบาทหน้าที่ของตนให้ชัดเจน และจัดลำดับความสำคัญของหน้าที่ต่างๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัญหาและความต้องการของเกษตรกร และนโยบายของรัฐบาลในแต่ละยุคสมัย

2.3.5 การจัดโครงสร้างองค์กร ในระดับมหาดกรมส่งเสริมการเกษตรแบ่งกองต่างๆ ในส่วนกลางตามหน้าที่หลักอันเป็นองค์ประกอบของการส่งเสริมการปลูกพืช และมีสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานด้านวิชาการระหว่างส่วนกลางกับหน่วยปฏิบัติในส่วนภูมิภาค กองต่างๆ ในส่วนกลางอาจแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มตามลักษณะงาน คือ

- (1) กลุ่มของกองที่ทำหน้าที่ด้านรับเอาเทคโนโลยีการผลิตมาพัฒนา เพื่อส่งเสริมเผยแพร่ ได้แก่ กองส่งเสริมพืชพันธุ์ กองป้องกันและกำจัดศัตรูพืช และกองขยายพันธุ์พืช
- (2) กลุ่มของกองที่ทำหน้าที่ด้านการพัฒนาวิธีการถ่ายทอดและส่งเสริมการเกษตร ได้แก่ กอง-เกษตรสัมพันธ์ กองพัฒนาการบริหารงานเกษตร และฝ่ายโครงการพิเศษของกองแผนงานและโครงการ-พิเศษ
- (3) กลุ่มของกองที่ทำหน้าที่สนับสนุนกองในสายงานหลัก ได้แก่ สำนักงานเลขานุการกรม กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ กองฝึกอบรม และกองแผนงานและโครงการพิเศษ

หากพิจารณาตามลักษณะงานของกรมส่งเสริมการเกษตร ที่มีหน้าที่รับเอาความรู้เทคโนโลยีจากสถาบันวิจัยต่างๆ และกรมวิชาการเกษตรไปถ่ายทอดให้แก่เกษตรกรแล้ว การแบ่งกองต่างๆ ของกรมส่งเสริมการเกษตรก็นับว่ามีความเหมาะสมโดยให้ความสำคัญแก่ความชำนาญเฉพาะด้านของวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยความสำเร็จของงานของกรมขึ้นอยู่กับประสานร่วมมือ ซึ่งกันและกันของกองต่างๆ ตามกระบวนการของงานส่งเสริมการเกษตร แต่ในทางปฏิบัติ เนื่องจากกรมส่งเสริมการเกษตรขยายบทบาทหน้าที่อย่างรวดเร็ว ผู้ปฏิบัติงานของแต่ละกองมีความเข้าใจในความหมายเชิงปฏิบัติของคำว่าการ

ส่งเสริมการเกษตรแตกต่างกัน และขาดแผนงานที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนที่จะเป็นกลไก ในการพัฒนาประสานงานของกองต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้กองต่างๆ ปฏิบัติงานในลักษณะที่มีอิสระ ต่อกันค่อนข้างสูง มีการติดต่อประสานงานระหว่างกองค่อนข้างน้อย แต่ละกองปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนในลักษณะที่ครบวงจรด้วยตนเอง เช่น กองส่งเสริมพืชพันธุ์ กองป้องกันกำจัดศัตรูพืช กอง พัฒนาการบริหารงานเกษตร นอกจากนี้ การกำหนดหน้าที่ของกองต่างๆ ยังมีลักษณะที่ไม่เหมาะสม โดย เป็นการจัดแบ่งงานเพื่อให้มีกองเพิ่มขึ้นหรือระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นมากกว่าเอกภาพของงาน เช่น กองแผน งานและโครงการพิเศษควรเป็นกองที่ทำหน้าที่หลักด้านการวางแผน แต่ก็มีงานโครงการพิเศษ ซึ่งเป็น งานปฏิบัติในสายงานหลักของกรมอยู่ในความรับผิดชอบ เป็นต้น

ในส่วนภูมิภาค ก็มีปัญหาการจัดเอกภาพของงาน โดยเฉพาะในสำนักงานเกษตรจังหวัดที่แบ่งงาน ผลิตสถาบันเกษตรกรให้อยู่ภายใต้การดูแลของผู้ช่วยเกษตรจังหวัดฝ่ายบริหาร แทนที่จะอยู่ภายใต้การดูแล ของผู้ช่วยเกษตรจังหวัดฝ่ายวิชาการ ที่ทำหน้าที่วางแผน ถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตพืชไปสู่เกษตรกร หรือหน่วยป้องกันและกำจัดศัตรูพืชของกองป้องกันและกำจัดศัตรูพืช ซึ่งทำงานเน้นหนักในการให้บริการ ควรจะอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของเกษตรกรจังหวัดต่างๆ ที่หน่วยดังกล่าวตั้งอยู่มากกว่าการสังกัดอยู่กับ สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคในเชิงนิเทศ แต่ในการบริหารงานแล้วขึ้นอยู่กับ กองป้องกันและกำจัด ศัตรูพืช เป็นต้น

จากลักษณะโครงสร้างของกรมส่งเสริมการเกษตรทั้งในระดับมหภาคและจุลภาคที่กล่าวมา ทำให้ ขาดศูนย์รวมความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของกรมอย่างเหมาะสม ตามลักษณะของระบบ งานส่งเสริมการเกษตรที่กำหนดไว้ในหลักการ และมีผลกระทบต่อกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ กระบวนการ ในการนำไปปฏิบัติ และการบริหารทรัพยากร ดังที่จะได้กล่าวในบทต่อไป

2.3.6 กระบวนการปฏิบัติงาน แม้ว่ากรมส่งเสริมการเกษตรจะมีกระบวนการปฏิบัติงานส่งเสริม การเกษตรประจำปีตามระบบการบริหารงานพัฒนาชนบท (กชช.) ที่มีการกำหนดขั้นตอนและปฏิทินการ ปฏิบัติงานต่างๆ ตามกระบวนการบริหารงานพัฒนาที่ชัดเจน แต่จากการสัมภาษณ์ กรมก็ยังไม่สามารถ ปฏิบัติงานต่างๆ ให้เป็นไปตามเงื่อนไขเวลาที่กำหนด ในปฏิทินปฏิบัติงาน เช่น การกำหนดแผนงาน โครงการประจำปี การแจ้งผลการอนุมัติโครงการให้แก่จังหวัด และการเบิกจ่ายเงินงวดงบประมาณของ โครงการให้แก่จังหวัดยังเป็นไปล่าช้า ทำให้สำนักงานเกษตรจังหวัดและสำนักงานเกษตรอำเภอ มีเวลา พิจารณาจัดทำแผนพัฒนาชนบทประจำปีค่อนข้างน้อย และไม่สามารถดำเนินโครงการกิจการต่างๆ ได้ ทันเวลาตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติการ

ในส่วนที่เกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ของแต่ละกองนั้น จากการศึกษาพบว่า มีกฎหมาย ระเบียบคำสั่งต่างๆ ที่ต้องยึดถือปฏิบัติมีความชัดเจน เหมาะสมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในระดับปาน กลาง งานด้านการวิจัยทดสอบทดลองเทคโนโลยีและงานด้านบริหารโครงการส่งเสริมของกองต่างๆ

ส่วนใหญ่มีการกำหนดขั้นตอนและปฏิทินการปฏิบัติที่ชัดเจนในระดับปานกลาง และภายใต้กระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ของแต่ละกอง การสั่งงานและการริเริ่มงานส่วนใหญ่มีลักษณะจากฝ่าย/กลุ่มงานของกองขึ้นไปมากกว่าจากกรมหรือกอง เป็นผู้ริเริ่มสั่งการให้ฝ่าย/กลุ่มงานปฏิบัติ กระบวนการปฏิบัติงานของกองต่างๆ ของกองต่างๆ ส่วนใหญ่มีลักษณะเื้ออ้านวยต่อการนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจค่อนข้างมาก ขณะที่กระบวนการปฏิบัติงานด้านการบริหารโครงการของกองต่างๆ ส่วนใหญ่มีลักษณะเื้ออ้านวยให้มีการนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ในระดับปานกลางเท่านั้น

กระบวนการปฏิบัติงานแต่ละด้านของกองต่างๆ ส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นอิสระ ต่างฝ่ายต่างขาดการประสานงานที่ดีในลักษณะที่เป็นทางการ ทั้งนี้เพราะสาเหตุใหญ่ คือ ขาดเป้าหมาย ทิศทาง การส่งเสริม การเกะตึงในแต่ละพื้นที่ร่วมกันดังกล่าว่าข้างต้น จากสถานต่างคนต่างทำดังกล่าว่า มีส่วนทำให้เกิดปัญหาการล่าช้าในการปฏิบัติงานต่างๆ ของแต่ละกองตามมา ซึ่งสาเหตุต่างๆ ของความล่าช้าในการปฏิบัติงานทั้งงานวิจัยและงานบริหารโครงการมีมากมาย ส่วนใหญ่ได้แก่ขาดการประสานงานที่ดีทั้งภายในและภายนอกกรม การเสนอขอเบิกจ่ายเงินล่าช้า การบริหารงานไม่มีเอกภาพในการบังคับบัญชา ขาดผู้รับผิดชอบโดยตรงในระดับจังหวัด และงานของกองต่างๆ ข้ำซ้อนกันมาก

2.4 สรุป

สภาพแวดล้อมภายนอกของกรมส่งเสริมการเกษตรที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้กรมถูกคาดหวังบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาการเกษตรจากรัฐ และเกษตรกรมาก ขณะที่ความสำเร็จของงานของกรมขึ้นอยู่กับ การพึ่งพาหรือผลงานของหน่วยงานต่างๆ ภายนอกค่อนข้างมาก ทำให้กรมส่งเสริมการเกษตรในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา มีภารกิจมากมายจนกระทั่งไม่สามารถเห็นผลกระทบของงานได้ชัดเจน และงานส่วนใหญ่ มุ่งเน้นการเพิ่มผลผลิตพืช ตามนโยบายการพัฒนาการเกษตรของรัฐ ในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 1-4 มากกว่าการพัฒนาขีดความสามารถในการช่วยตนเองของเกษตรกร และจากการมีบทบาทในเชิงรับ นโยบายและความต้องการจากภายนอกมาปฏิบัติ ในช่วงที่ผ่านมา ทำให้กรมส่งเสริมขยายตัวอย่างรวดเร็วโดยขาดการพัฒนาหรือปรับหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้าง และกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการที่เปลี่ยนไป เพื่อให้กรมส่งเสริมการเกษตร สามารถทำการพัฒนาการเกษตรในพื้นที่ต่างๆ โดยมีผลกระทบของงานอย่างชัดเจน จะต้องมีการทบทวน กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กรและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความยืดหยุ่น สามารถเรียนรู้และปรับตัวกับสภาพปัญหาการเกษตร และปัญหาของเกษตรกรที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้

เชิงอรรถ

- ¹ กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ รายงานประจำปี 2530 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2529) หน้า 7
- ² พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตร พ.ศ. 2511 คัดจากราชกิจจานุเบกษา เล่ม 85 ตอนที่ 121 หน้า 1054 วันที่ 31 ธันวาคม 2511
- ³ ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 88 ตอนที่ 91 หน้า 573 วันที่ 24 สิงหาคม 2514
- ⁴ หนังสือสำนักเลขาธิการคณะปฏิวัติที่ ลธ.ปว.8317/2515 ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2515
- ⁵ ราชกิจจานุเบกษาลับพิเศษ หน้า 38 เล่ม 92 ตอนที่ 49 ราชกิจจานุเบกษา 28 กุมภาพันธ์ 2518
- ⁶ ราชกิจจานุเบกษาลับพิเศษ หน้า 23 ตอนที่ 28 ราชกิจจานุเบกษา 26 สิงหาคม 2520 เล่ม 94 ตอนที่ 78 ของรัฐ หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และเกษตรกรผู้รับบริการ
- ⁷ กรมส่งเสริมการเกษตร, แผนพัฒนาการส่งเสริมการเกษตร 2530-2534 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์กรมส่งเสริมการเกษตร, 2529), หน้า 15-16.
- ⁸ เฟิงอ้าง, หน้า 10
- ⁹ ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ หน้า 1 เล่ม 84 ตอนที่ 101 วันที่ 20 ตุลาคม 2510
- ¹⁰ กองตำแหน่งและอัตราเงินเดือนที่ 1 สำนักงาน ก.พ. บันทึกสรุปการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ปีงบประมาณ 2530-2532 กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หน้า 19-20 (เอกสารโรเนียว)
- ¹¹ ดูรายละเอียดใน ชัดิชา ย ชัยงใหม่, คู่มือการบริหารงานพัฒนาชนบทระบบ กชช. เอกสารประกอบการสัมมนานักพัฒนาบริหาร หลักสูตรการบริหารงานพัฒนาชนบท สำนักงานฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2531 (เอกสารโรเนียว)

บทที่สาม

การบริหารทรัพยากร

ประสิทธิภาพของการดำเนินงานของหน่วยงานขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน ปัจจัยสำคัญด้านหนึ่งคือ ทรัพยากรของหน่วยงานอื่น ได้แก่ บุคลากร เงินและวัสดุ ในบทนี้จะพิจารณาถึงลักษณะการได้มา และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรด้านบุคคล เงินและวัสดุ ของกรมส่งเสริมการเกษตรว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ อย่างไร

3.1 การบริหารทรัพยากรบุคคล

3.1.1 โครงสร้างอัตรากำลัง

ในปีงบประมาณ 2531 กรมส่งเสริมการเกษตรมีอัตรากำลังทั้งหมด 15,173 คน แยกเป็นข้าราชการ 11,615 คน ลูกจ้างประจำ 2,440 คน และลูกจ้างชั่วคราว 1,118 คน อัตรากำลังข้าราชการส่วนใหญ่ หรือ 9,541 คน อยู่ในหน่วยงานส่วนภูมิภาค (ตารางที่ 3.1) จำนวนข้าราชการของกรมส่งเสริมการเกษตร เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในช่วงปี 2519-2524 ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทั้งนี้เพราะในปี 2519 ได้เริ่มดำเนินการส่งเสริมการเกษตร ตามระบบฝึกอบรมและเยี่ยมเยียนและได้ขยายงานเพิ่มมากขึ้น และจำนวนข้าราชการได้ถึงจุดอิ่มตัวในช่วงปี 2529 จนถึงปัจจุบัน (ตารางที่ 3.2) สำหรับโครงสร้างระดับตำแหน่งของข้าราชการนั้น ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงระดับ 1-4 ซึ่งมีจำนวนถึง 7,534 คน ซึ่งส่วนใหญ่ของจำนวนนี้อยู่ในสำนักงานเกษตรอำเภอ (ตารางที่ 3.3) ข้าราชการส่วนใหญ่หรือร้อยละ 92 สำเร็จการศึกษาด้านการเกษตร และส่วนใหญ่อ้อยละ 83 สำเร็จการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี (ตารางที่ 3.4) จากจำนวนอัตรากำลังทั้งหมด เพื่อเทียบกับหน้าที่ความรับผิดชอบของกรมในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้วมีอัตรากำลังที่เพียงพอ แต่อย่างไรก็ตาม ในหน่วยงานบางระดับ เช่น สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคยังมีอัตรากำลังไม่สอดคล้องเหมาะสมกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพิ่มขึ้น กล่าวคือเดิมแบ่งงานภายในสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคออกเป็น 3 ฝ่าย แต่ในปี 2530 ได้แบ่งออกเป็น 6 ฝ่าย ในขณะที่มีอัตรากำลังเท่าเดิม

ตารางที่ 3.1

อัตรากำลังของกรมส่งเสริมการเกษตรแยกตามระดับของการบริหารราชการ

	ราชการส่วนกลาง	ราชการส่วนภูมิภาค	รวม
ข้าราชการ	2,074	9,541	11,615
ลูกจ้างประจำ	1,138	1,302	2,440
ลูกจ้างชั่วคราว	199	919	1,118
รวม	3,411	11,762	15,173

ตารางที่ 3.2

สถิติการเพิ่มอัตรากำลังของกรมส่งเสริมการเกษตรปี 2512-2531

ปี	จำนวนตำแหน่ง ในส่วนกลาง	ร้อยละ ของการเพิ่ม	จำนวนตำแหน่ง ในส่วนภูมิภาค	ร้อยละ ของการเพิ่ม	รวมจำนวน ตำแหน่งทั้งหมด	ร้อยละ ของการเพิ่ม
2512	370	-	1,341	-	1,711	-
2513	332	-	1,400	2.17	1,732	1.23
2514	266	-	1,936	38.29	2,202	27.14
2515	266	-	1,936	-	2,202	-
2516	288	8.27	1,943	0.36	2,231	1.32
2517	288	-	1,943	-	2,231	-
2518	361	25.33	2,023	4.12	2,384	6.86
2519	814	125.48	4,641	129.41	5,455	128.82
2520	957	17.57	5,716	23.16	6,673	22.33
2521	1,018	6.37	6,579	15.10	7,597	13.58
2522	1,120	10.02	7,296	10.90	8,416	11.04
2523	1,116	-	8,006	9.73	9,122	8.39
2524	1,514	35.66	8,883	10.95	10,397	13.98
2525	1,519	0.33	9,346	5.21	10,865	4.50
2526	1,742	14.68	9,417	0.76	11,159	2.71
2527	1,791	2.81	9,648	2.45	11,439	2.51
2528	1,918	7.09	9,696	0.50	11,614	1.53
2529	1,918	-	9,697	-	11,615	-
2530	1,918	-	9,697	-	11,615	-
2531	2,074	8.13	9,541	-	11,615	-

ตารางที่ 3.3

จำนวนอัตรากำลังแยกตามหน่วยงานและระดับตำแหน่ง

หน่วยงาน	ระดับตำแหน่ง														รวม
	10	9	8/8	8	7/8	7	6/7	6	3-5/6	5	3-5	4	2-4	1-3	
งานบริหาร	1	3	2												6
หน่วยงานตรวจสอบภายใน						1					3				4
สำนักงานเลขานุการกรม						1		2		1	8	2	3	16	33
กองการเจ้าหน้าที่				1		4		9		1	14	7		20	56
กองคลัง				1		3		6		7	5	13	5	28	68
กองแผนงานและโครงการพิเศษ				1		7	1	22	3	1	47	2		18	102
กองฝึกอบรม				1		2		5		1	11	2	2	12	38
กองเกษตรสัมพันธ์				1		5		9		6	19	8	18	31	97
กองพัฒนาการบริหารการเกษตร				1	5		11		14	1	16	2	19	8	75
กองส่งเสริมพืชพันธุ์				1	7		22	5	32	1	58	2	84	10	202
กองขยายพันธุ์พืช				1	1	9	2	39	2	1	118	2	259	78	510
กองป้องกันและกำจัดศัตรูพืช				1	4	3	14	15	19	2	14	2	131	26	231

ตารางที่ 3.4

อัตราค่าจ้างข้าราชการแยกตามระดับการศึกษาและสาขาการศึกษา

ระดับการศึกษา	ส่วนกลาง			ส่วนภูมิภาค			รวมทั้งสิ้น
	สาขาการเกษตร	สาขาอื่น	รวม	สาขาการเกษตร	สาขาอื่น	รวม	
ปริญญาเอก	9 (0.08%)	-	9 (0.08%)	-			9 (0.08%)
ปริญญาโท	143 (1.23%)	10 (0.09%)	153 (1.32%)	55 (0.47%)	2 (0.02%)	57 (0.49%)	201 (1.81%)
ปริญญาตรี	503 (4.33%)	133 (1.14%)	636 (5.47%)	1,045 (9.00%)	106 (0.91%)	1,151 (9.91%)	1,787 (15.38%)
ปวส. / ปมก. / อนุปริญญา	504 (4.34%)	130 (1.12%)	634 (5.46%)	6,482 (55.81%)	60 (0.52%)	6,542 (56.32%)	7,176 (61.78%)
ม.ศ.ปลาย (ปวช.)	211 (1.82%)	275 (2.37%)	486 (4.18%)	1,710 (14.72%)	193 (1.66%)	1,903 (16.38%)	2,389 (20.57%)
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	-	-	-	21 (0.18%)	-	21 (0.18%)	21 (0.18%)
พนักงานชั่วคราว เตรียม เกษตร/ปวก. /ปปก.	-	-	-	18 (0.15%)	5 (0.04%)	21 (0.18%)	21 (0.18%)
รวม	1,370 (11.79%)	548 (4.72%)	1,908 (16.51%)	9,331 (80.33%)	366 (3.15%)	9,697 (83.48%)	11,615 (100%)

หมายเหตุ : ปมก. = ประกาศนียบัตรประโยคครูมัธยม เกษตรกรรม

ปวก. = ประกาศนียบัตรวิชาชีพ เกษตรกรรม

ปปก. = ประโยคครูประถมศึกษา เกษตรกรรม

ปวส. = ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง

ปวช. = ประกาศนียบัตรวิชาชีพ

เพื่อตอบสนองนโยบายการพัฒนากิจกรรมในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 6 กรมส่งเสริมการเกษตร ได้ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี (ปีงบประมาณ 2530-2532) เพื่อปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลังและระดับตำแหน่งให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ ของกรม ซึ่งนับว่าเป็นการกระทำที่ดีที่พยายามปรับแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับแผนงานที่ดำเนินการ อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตเกี่ยวกับการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปีนี้ 2 ประการ

(1) การจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ยังไม่ได้มีการทบทวนกำหนดบทบาทหน้าที่และทิศทางเป้าหมายการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการเกษตรเสียใหม่อย่างละเอียด ก่อนที่จะพิจารณากำหนดว่าจำนวนและระดับตำแหน่งในแต่ละสายงานหรือแต่ละกอง และสำนักงานให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ใหม่ที่ควรจะเป็น หากแต่เป็นการยึดถืองานและจำนวนอัตรากำลังที่มีอยู่เดิมเป็นพื้นฐาน ในการปรับเปลี่ยนหรือปรับลดจำนวนและระดับตำแหน่ง ซึ่งวิธีการปฏิบัติดังกล่าวแม้ว่าจะจะเป็นวิธีการที่สามารถปฏิบัติได้ง่ายและรวดเร็ว และใช้เวลาไม่มาก แต่ผลของการกำหนดจำนวนและระดับตำแหน่งดังกล่าวเป็นการช่วยรักษาสถานภาพของงานต่างๆ ที่มีอยู่มากกว่าการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่และอัตรากำลัง เพื่อให้กรมส่งเสริมการเกษตรสามารถปฏิบัติงานต่างๆ ให้มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกรได้ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

(2) ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี ดังกล่าว มีการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการในกองต่างๆ ในส่วนกลาง จำนวน 139 ตำแหน่งในงาน 3 ด้านหลักของกรม คือ ด้านระบบส่งเสริมการเกษตร ด้านพัฒนาและส่งเสริมการผลิต และด้านป้องกันและกำจัดศัตรูพืช ทั้งนี้โดยมีเหตุผลว่า เพื่อสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่ตำแหน่งที่มีลักษณะงานเป็นวิชาการ และเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของกรม แนวใหม่ที่เน้นการส่งเสริมการผลิต เพื่อขาดหรือผลิตตามความต้องการของตลาด อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติมีปัญหาเกิดขึ้นหลายประการ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างของบางกองเป็นหน่วยงานทางวิชาการ แต่ในทางปฏิบัติภารกิจที่กองเหล่านั้นดำเนินการอยู่จริง ส่วนใหญ่เป็นงานบริหาร โครงการส่งเสริมต่างๆ และยังไม่ได้มีการกำหนดบทบาทของกองเหล่านั้น ว่าควรปฏิบัติงานทางวิชาการและงานบริหารโครงการมาก-น้อยเพียงใด ทำให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการประสบปัญหาในเรื่องการประเมินผลงานทางวิชาการของตน และการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการให้แก่กองต่างๆ มีลักษณะที่มากเกินไปจนความจำเป็น เช่น ตำแหน่งระดับ 3-8/9 ทั้งหมดของการป้องกันและกำจัดศัตรูพืชเป็นตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งในความเป็นจริง ควรกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของแต่ละกองเพียงจำนวนหนึ่งตามแต่ละสายงานย่อยเท่าที่จำเป็นเท่านั้น เพื่อให้ปฏิบัติงานวิชาการจริงๆ นอกจากนี้ การกำหนดจำนวนตำแหน่งวิชาการในแต่ละกองมากเกินไป ทำให้กรมประสบปัญหาในการโยกย้ายหมุนเวียนบุคคลที่ดำรงตำแหน่งวิชาการด้านหนึ่งไปดำรงตำแหน่งวิชาการอีกด้านหนึ่ง และการย้ายบุคคลที่ดำรงตำแหน่งทางบริหารไปดำรงตำแหน่งทางวิชาการ เพราะตามหลักการกำหนดว่าจะต้องมีการประเมินผลงานของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งทางวิชาการก่อน ซึ่งในทางปฏิบัติไม่สามารถทำได้สะดวก

3.1.2 การบริหารบุคคล

(1) การแต่งตั้งและโยกย้าย แม้ว่ากรมส่งเสริมการเกษตรจะนำเอาหลักเกณฑ์การแต่งตั้งและเลื่อนระดับตำแหน่งที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดไว้มาประกอบการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณา แต่จากการศึกษา เจ้าหน้าที่ทุกระดับทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคส่วนใหญ่ พบว่าบุคคลผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ จำนวนไม่น้อย มักไม่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ เช่น ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน กองแผนงานและโครงการพิเศษส่วนหนึ่ง ไม่มีพื้นฐานความรู้ด้านการวิเคราะห์นโยบายและโครงการ ผู้ดำรงตำแหน่งนักวิชาการเกษตรด้านดินของศูนย์ขยายพันธุ์ หรือบางแห่งมีพื้นฐานความรู้ด้านช่าง เป็นต้น และการเลื่อนระดับตำแหน่งส่วนใหญ่ยัง ไม่มีการประเมินผลงานโดยมีหลักเกณฑ์การประเมินที่ประกันได้ว่าคนที่ได้รับการเลื่อนระดับเป็นบุคคลที่เหมาะสมที่สุด และในบางกรณีเป็นการแต่งตั้งให้บุคคลดำรงตำแหน่งเพียงเพื่อช่วยให้มีระดับตำแหน่งสูงขึ้น ทั้งๆ ที่บุคคลนั้นไม่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ อย่างแท้จริง

ในส่วนที่เกี่ยวกับการโยกย้าย สับเปลี่ยน หมุนเวียน ข้าราชการทั้งในระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อให้ข้าราชการได้มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานด้านต่างๆ อย่างเหมาะสมนั้น กรมยังไม่ได้กำหนดหลักเกณฑ์การหมุนเวียนข้าราชการที่ชัดเจนและเหมาะสม การโยกย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการระหว่างกองต่างๆ ในส่วนกลาง และระหว่างส่วนกลางกับส่วนภูมิภาคมีค่อนข้างน้อย ที่น่าสังเกตคือผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงานของกองต่างๆ ในส่วนกลางและผู้อำนวยการกองจำนวนไม่น้อย ไม่เคยปฏิบัติหน้าที่ในส่วนภูมิภาคมาก่อน ทำให้ขาดความรู้ ความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรจังหวัดและอำเภอ อันมีผลทำให้บางครั้งการตัดสินใจสั่งการให้หน่วยงานส่วนภูมิภาคปฏิบัติโครงการและกิจกรรมต่างๆ ไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างได้ผล

(2) การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง แม้ว่าจะมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งในทุกสายงานของกรมตามหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ก.พ. แต่การกำหนดดังกล่าวเป็นการกำหนดอย่างกว้างๆ ยังไม่ได้มีการทบทวนปรับปรุงหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจนและเหมาะสมกับภาระหน้าที่ที่ปฏิบัติจริง ตัวอย่างเช่น หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ช่วยเกษตรจังหวัดฝ่ายบริหาร กรมยังไม่ได้กำหนดขอบเขตหน้าที่ในการบริหารด้านการเงินให้แก่ผู้ช่วยเกษตรจังหวัด ฝ่ายบริหารทำให้เกิดความสับสนใจการบริหารงานของจังหวัดในด้านการสั่งการของผู้ว่าราชการจังหวัด หรือแม้กระทั่งเกษตรจังหวัดเอง ในส่วนนักวิชาการเกษตรของสำนักงานเกษตรจังหวัดยังไม่ได้มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจนและเหมาะสมกับบทบาทที่ควรจะเป็น โดยปัจจุบันนักวิชาการเกษตรระดับจังหวัด มักทำหน้าที่ฝึกอบรมและถ่ายทอดวิชาการใหม่ๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับอำเภอหรือตำบลเท่านั้น ยังไม่ให้ทำหน้าที่ด้านการวางแผนผลิตพืชและติดตามนิเทศงานอย่างจริงจัง และการกำหนดให้เกษตรตำบลระดับ 5 ทำหน้าที่หัวหน้างานกลุ่มพืชหลักของอำเภอ นั้น ในทางปฏิบัติยังไม่ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและตำแหน่งดังกล่าวอย่างชัดเจน เป็นต้น

(3) ชวิญและกำล้งใจในการปฏิบัติงำน ปัญหาสำคัญประการหนึ่งเกี่ยวกับบุคลากรของกรมโดยเฉพาะในระดับล่างคือ การขาดชวิญกำล้งใจ และอุดมการณ์ที่จะอุทิศตนให้แก่งานของกรม* และจากการศึกษา เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงานของกองในส่วนกลางส่วนใหญ่ (ร้อยละ 42) ผู้อำนวยกำรสำนังานส่งเสริมการเกษตรภาค ร้อยละ 50 และเกษตรจังหวัดร้อยละ 50 เห็นว่าตนเองมีโอกาสด่อนข้างน้อยที่จะได้รับการเลื่อนระดับและตำแหน่งให้สูงขึ้นกว่าเดิม ในขณะที่เกษตรอำเภอส่วนใหญ่ร้อยละ 60 และเกษตรตำบลร้อยละ 60 เห็นว่าตนเองมีโอกาसानกลางที่จะได้รับการเลื่อนระดับและตำแหน่งให้สูงขึ้น เกษตรตำบลร้อยละ 82 เห็นว่าไม่ได้รับการบำรุงชวิญและกำล้งใจที่ดีจากผู้บังคับบัญชาในระดับอำเภอและจังหวัด นอกจากนี้การให้คนให้โทษแก่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจนที่ยึดผลงำนเป็นหลัก แต่ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับเป็นสำคัญ

3.1.3 การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ทุกระดับให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นนโยบายหลักของกรมส่งเสริมการเกษตร นับตั้งแต่การก่อตั้งของกรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งนับตั้งแต่ปี 2519 เป็นต้นมา ที่กรมได้เริ่มใช้ระบบการฝึกอบรมและเยี่ยมเยียนเจ้าหน้าที่ของกรมทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการศึกษาในระดับสูงขึ้นทั้งในและนอกประเทศ และการฝึกอบรมที่ดำเนินการโดยหน่วยงานอื่นและโดยกรม จากการเห็นความสำคัญของการฝึกอบรม กรมได้รับอนุมัติให้แย่งงานฝึกอบรมจากกองการเจ้าหน้าที่มาตั้งเป็นกองฝึกอบรมในปี 2528 โดยมีหน้าที่รับผิดชอบทำการฝึกอบรมข้าราชการทุกระดับของกรมทั้งด้านวิชาการเกษตรและการบริหารงาน จากกลุ่มตัวอย่างเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่ใช้ในการศึกษาพบว่า มีเกษตรอำเภอเพียงร้อยละ 2 และหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงานเพียงร้อยละ 6 เท่านั้นที่ยังไม่เคยได้รับการฝึกอบรมจากกรมหลังจากที่เข้ารับราชการ อย่างไรก็ตามคุณภาพของบุคลากรโดยเฉพาะในระดับอำเภอและตำบล ยังไม่ดีเท่าที่ควรและการพัฒนาบุคลากรของกรมโดยการฝึกอบรมยังไม่มีลักษณะเป็นระบบที่ดี กล่าวคือมีจุดอ่อนดังต่อไปนี้

1. ขาดการศึกษาอย่างเป็นระบบระเบียบ เพื่อวิเคราะห์หาความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ แต่ละสาขางานเพื่อจัดทำเป็นแผนการฝึกอบรมระยะยาวและประจำปี
2. การฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ในแต่ละปียังไม่มี การประสานแผนและการดำเนินการฝึกอบรมที่ดำเนินการทั้งโดยกองฝึกอบรมเองและกองอื่นๆ เพื่อลดค่าใช้จ่ายและได้ผลดีไม่ซ้ำซ้อนในแง่กลุ่มเป้าหมาย
3. การฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่กองต่างๆ จัดให้แก่เจ้าหน้าที่ของสำนังานส่งเสริมการเกษตรภาคและสำนังานเกษตรจังหวัดมีจำนวนมากเกินไป และมีลักษณะต่างฝ่ายต่างทำ ในช่วงเวลาต่างๆ ของปี รวมทั้งยังไม่ได้ใช้สำนังานส่งเสริมการเกษตรภาคเป็นศูนย์กลางในการศึกษาหาความต้องการการฝึกอบรมและดำเนินการฝึกอบรมแก่เจ้าหน้าที่ของสำนังานเกษตรจังหวัดและอำเภอในแต่ละภาคอย่างแท้จริง
4. ยังไม่ได้กำหนดหลักเกณฑ์เงื่อนไขของการดำรงตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจนว่าผู้ที่จะดำรง

* จากการสัมภาษณ์รองอธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตรท่านหนึ่ง เมื่อวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2531

ตำแหน่งต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรใดบ้างก่อน ซึ่งมีผลทำให้ผู้ดำรงตำแหน่งระดับเดียวกันในแต่ละ
สายงานมีความรู้ความสามารถค่อนข้างแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สายงานด้านบริหารอื่น ได้แก่
เกษตรอำเภอ เกษตรจังหวัด หัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงานและผู้อำนวยการกอง

สถานการณ์ดังกล่าวนี้ ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากลักษณะระบบงานและคุณภาพของเจ้าหน้าที่ของกอง
ฝึกอบรม โดยกองฝึกอบรมแบ่งงานภายในเป็นฝ่ายต่างๆ ตามกระบวนการและขั้นตอนของการฝึกอบรม
ซึ่งการจัดระบบงานในลักษณะนี้ เป็นการเน้นความชำนาญเฉพาะด้าน การประสานงานที่ตีระหว่างฝ่าย
ต่างๆ และต้องใช้จำนวนคนมาก ซึ่งในความเป็นจริง เจ้าหน้าที่กองฝึกอบรมมีจำนวนจำกัดเมื่อเทียบกับ
ขอบเขตความรับผิดชอบของกอง และเจ้าหน้าที่ขาดความรู้ที่เกี่ยวกับสาขางานหลักต่างๆ ของกรมทำให้
กองฝึกอบรมยังไม่สามารถทำหน้าที่เป็นหลัก ในการกำหนดแผนการฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ
และบริหารการฝึกอบรมได้อย่างมีคุณภาพเท่าที่ควร โดยยังต้องให้กองต่างๆ รับภาระในการจัดทำแผน
และดำเนินการฝึกอบรมส่วนใหญ่ของตนเอง ในขณะที่กองฝึกอบรมทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ประสานงาน ดังจะ
เห็นได้ว่า งบประมาณปี 2531 ด้านการฝึกอบรมของกรมมีทั้งหมดประมาณ 40 ล้านบาท ในจำนวนนี้
เป็นของกองฝึกอบรมเพียง 10 ล้านบาท ที่เหลือเป็นของกองต่างๆ

3.2 การบริหารทรัพยากรการเงิน

ทรัพยากรการเงินที่กรมส่งเสริมการเกษตรใช้ในการดำเนินงานแต่ละปี พอแบ่งออกได้เป็น 2
ประเภทใหญ่ คือ เงินงบประมาณประจำปี ที่กรมได้รับจัดสรรจากรัฐบาล และเงินนอกงบประมาณ อันได้
แก่เงินกู้ เงินช่วยเหลือต่างประเทศ เงินกองทุนส่งเสริมเศรษฐกิจ เกษตรกรรม วนเกษตรและเงินช่วยเหลือ
กลุ่มชาวนา ในบทนี้จะพิจารณาเฉพาะเงินงบประมาณประจำปี

พิจารณาในแง่จำนวนงบประมาณประจำปีแล้ว กรมส่งเสริมการเกษตรเป็นกรมใหญ่ในกระทรวง
เกษตรและสหกรณ์ที่ได้รับงบประมาณประจำปีเพิ่มขึ้นรวดเร็วในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ตามภาระหน้าที่เพิ่ม
ขึ้นจากปี 2522 จำนวน 535 ล้านบาทเป็น 1,696 ล้านบาท ในปี 2528 และลดลงเล็กน้อยเป็น
1,357 ล้านบาท ในปี 2531 (ตารางที่ 3.5) งบประมาณปี 2531 ถูกจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในหมวด
เงินต่างๆ ดังนี้

(1) เงินเดือนและค่าจ้างประจำ	635,466,000	บาท = 46.8% ของงบทั้งหมด
(2) ค่าจ้างชั่วคราว	28,860,600	บาท = 2.1% ของงบทั้งหมด
(3) ค่าตอบแทน/ใช้สอย/วัสดุ	550,200,300	บาท = 40.5% ของงบทั้งหมด
(4) ค่าสาธารณูปโภค	12,484,700	บาท = 0.9% ของงบทั้งหมด
(5) ค่าครุภัณฑ์/ที่ดิน/สิ่งก่อสร้าง	59,669,000	บาท = 4.4% ของงบทั้งหมด
(6) เงินอุดหนุน	20,000	บาท = 0.1% ของงบทั้งหมด
(7) รายจ่ายอื่นๆ	71,159,500	บาท = 5.2% ของงบทั้งหมด
รวม	1,357,682,100	บาท

ตารางที่ 3.5
งบประมาณของกรมส่งเสริมการเกษตรประจำปี 2522-2531

ปีงบประมาณ	จำนวนงบประมาณ (บาท)
2522	535,645,200
2523	755,209,900
2524	913,290,600
2525	1,020,461,000
2526	1,213,952,700
2527	1,326,595,450
2528	1,690,050,800
2529	1,503,101,500
2530	1,355,871,400
2531	1,357,682,100

จะเห็นได้ว่า งบประมาณส่วนใหญ่เป็นค่าเงินเดือนและค่าจ้างประจำ ถึงร้อยละ 46.8 ของข้าราชการและลูกจ้างประจำซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 13,221 อัตรา และอีกส่วนหนึ่งที่เป็นค่าใช้สอย/ค่าตอบแทน/วัสดุ ในการปฏิบัติงานต่างๆ ร้อยละ 40.5 หากพิจารณาในแง่การใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงานต่างๆ แล้ว จะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่คือ ร้อยละ 53 ถูกใช้ในแผนงานบริหารการกลีกรรรมซึ่งส่วนใหญ่ คือ เงินเดือน ค่าจ้าง ประจำของเจ้าหน้าที่ในส่วนภูมิภาค รองลงมาร้อยละ 33.9 ใช้ในแผนงานส่งเสริมการกลีกรรรมอันเป็นงานเกี่ยวกับการส่งเสริมถ่ายทอดเทคโนโลยี และการป้องกันกำจัดศัตรูพืช และร้อยละ 2.3 เท่านั้นที่ใช้ในแผนงานสถาบันเกษตรกร ซึ่งเป็นการพัฒนากลุ่มเกษตรกรต่างๆ (ตารางที่ 3.6) ซึ่งตัวเลขดังกล่าวนี้ สะท้อนให้เห็นถึงทิศทางการส่งเสริมเกษตรของกรมที่ผ่านมา และเป็นอยู่ในปัจจุบัน ว่าได้เน้นในเรื่องเพิ่มผลผลิตของพืชมากกว่าการพัฒนาเกษตรกร โดยเฉพาะเกษตรกรยากจนให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้

ตารางที่ 3.6

งบประมาณของกรมส่งเสริมการเกษตรปี 2531 แยกตามแผนงาน

แผนงาน	งบประมาณ	ร้อยละ
1. แผนงานบริหารกลไกกรม	724,225,800	53
2. แผนงานส่งเสริมการกลไกกรม	460,617,000	34
2.1 ส่งเสริมพืชพันธุ์	97,466,500	
2.2 เร่งรัดพัฒนาการกลไกกรมพื้นที่เฉพาะ	115,029,500	
2.3 ถ่ายทอดเทคโนโลยีการกลไกกรม	44,406,700	
2.4 ป้องกันและกำจัดศัตรูพืช	198,736,100	
3. แผนงานผลิตและขยายพันธุ์พืช	134,760,100	10
4. แผนงานสถาบันเกษตรกร	30,572,400	2.4
5. แผนงานปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้ที่ดิน	7,506,800	0.6
รวม	1,257,682,900	100

ข้อสังเกตประการหนึ่งเกี่ยวกับการจัดทำงานงบประมาณประจำปีของกรม คือ จากการที่ไม่ได้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของกองต่างๆ และระหว่างฝ่ายต่างๆ ของแต่ละกองอย่างชัดเจน ทำให้การตั้งงบประมาณดำเนินการโครงการและกิจกรรมของกองและฝ่ายต่างๆ มักซ้ำซ้อนกัน เช่น เงินค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม และค่าจัดทำสื่อในการเผยแพร่เทคโนโลยีเป็นต้น โดยกองต่างๆ มีแนวโน้มที่จะทำงานให้ครบวงจร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเอง ทั้งๆ ที่โครงสร้างของกองต่างๆ ถูกจัดขึ้นตามกระบวนการของงานส่งเสริมการเกษตรที่ผลงานของกองหนึ่งเป็นเงื่อนไขในการทำงานให้สำเร็จของอีกกองหนึ่ง อีกประการหนึ่ง คือ ชื่อของงานและโครงการตามเอกสารงบประมาณแตกต่างกันไปจากชื่อโครงการที่กองต่างๆ ใช้ในการปฏิบัติงานของกรมทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงานและรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในระดับสำนักงานเกษตรจังหวัดและอำเภอ

การเบิกจ่ายงบประมาณในรายการต่างๆ มีระบบและขั้นตอนวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน แต่บ่อยครั้งมีปัญหาความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงินและโอนเงินไปยังหน่วยงานส่วนภูมิภาค ทั้งนี้สาเหตุสำคัญ 3 ประการคือ

(1) ในการเบิกจ่ายเงินต้องปฏิบัติตามระเบียบต่างๆ ซึ่งถือขั้นตอนวิธีการที่สลับซับซ้อน ทำให้เสียเวลาค่อนข้างมากในการตรวจสอบความถูกต้อง

(2) การใช้จ่ายบางรายการกรมต้องทำความตกลงขออนุมัติกรมบัญชีกลางก่อน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวใช้เวลาานแรมเดือน

(3) กองต่างๆ ส่วนใหญ่ก็ไม่ได้กำหนดตัวบุคคลรับผิดชอบในงานพัสดุและงบประมาณที่เด่นชัด โดยไม่ได้ใช้ประโยชน์เจ้าหน้าที่ของฝ่ายบริหารทั่วไปของกองอย่างจริงจัง ในบางกองเช่นกองส่งเสริมพืชพันธุ์ นักวิชาการเกษตรทำหน้าที่ในการขอเบิกจ่ายเงิน โดยให้เหตุผลว่ารายการใช้จ่ายเงินเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้านในการกำหนดมาตรฐานของสิ่งของ โดยแต่ละฝ่าย/กลุ่มงานจะทำแผนการใช้จ่ายเงิน ขอโอนเงิน และจัดซื้อจัดหาเองและในบางฝ่าย แต่ละงานก็ทำการเบิกจ่ายเงินเองด้วย ซึ่งทำให้คุณภาพในการเบิกจ่ายเงินของแต่ละฝ่ายและแต่ละกองแตกต่างกัน

การตรวจสอบควบคุมการใช้จ่ายเงิน กรมส่งเสริมการเกษตรกำหนดให้กองแผนงานและโครงการพิเศษทำการตรวจสอบคำขอเบิกจ่ายเงินของกองต่างๆ ว่าเป็นไปตามรายละเอียดของแผนงานโครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณหรือไม่ ก่อนที่จะเสนอให้อธิบดีอนุมัติ แต่อย่างไรก็ตามการตรวจสอบของกองแผนงานและโครงการพิเศษยังไม่ได้กระทำอย่างจริงจัง เพราะบุคลากรของกองแผนงานฯ มีจำนวนน้อยและขาดความรู้ดีในงานด้านต่างๆ ของกรม อีกทั้งผู้บริหารของกรมยังไม่ได้ให้การสนับสนุนกองแผนงานฯ ทำหน้าที่นี้อย่างจริงจัง ทำให้มักเกิดปัญหาที่ว่าบางครั้งกองต่างๆ ใช้จ่ายเงินที่ได้รับจัดสรรไม่ครบตามเป้าหมายงานที่กำหนดไว้ และบางครั้งใช้เงินไปปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ที่แตกต่างไปจากที่กำหนดไว้ในชั้นเสนอของงบประมาณ อย่างไรก็ตาม ในปี 2531 เป็นต้นมา กรมส่งเสริมการเกษตรได้ให้ความสำคัญในการควบคุมการใช้งบประมาณหลังจ่ายมากขึ้น โดยกำหนดให้หน่วยงานที่เบิกจ่ายเงินทั้งหมด 167 หน่วยงานผลการปฏิบัติงานแต่ละงวดเงิน ซึ่งนับว่าเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีอย่างหนึ่งในการควบคุมตรวจสอบการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

3.3 การบริหารพัสดุ

จากการสังเกตการปฏิบัติงานและการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับ พบว่าในภาพรวมแล้ว กรมส่งเสริมการเกษตรมีพัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ โดยแต่ละหน่วยงานในส่วนกลางมีเครื่องใช้ในสำนักงานและยานพาหนะ ในจำนวนที่พอต่อการปฏิบัติงานต่างๆ โดยเฉพาะเครื่องคอมพิวเตอร์ นอกจากจะมีเครื่องมินิคอมพิวเตอร์สำหรับไว้ประมวลข้อมูลกลางของกรมแล้ว กองต่างๆแทบทุกกองต่างก็มีเครื่องคอมพิวเตอร์สำหรับใช้ประมวลผลข้อมูลที่ต้องใช้ในการตัดสินใจของตน และกรมก็มีนโยบายที่จะจัดหาเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ให้แก่สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคทุกภาค รวมทั้งสำนักงานเกษตรจังหวัด ในจังหวัดขนาดใหญ่ในอนาคตอันใกล้ อย่างไรก็ตาม มีสำนักงานเกษตรอำเภอบางแห่งที่ยังขาดพัสดุอุปกรณ์ในการทำงานที่จำเป็นบางอย่าง เช่น ตู้เก็บเอกสาร และเครื่องโสตทัศนอุปกรณ์ เป็นต้น

สำหรับการใช้ประโยชน์พัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ของหน่วยงานต่างๆ ของกรมมีลักษณะเหมือนหน่วยราชการทั่วไปก็คือ ส่วนใหญ่แล้วต่างฝ่ายต่างใช้นานๆ ครั้งจะมีการร่วมกันใช้อุปกรณ์ต่างๆ และอุปกรณ์การทำงานบางอย่างยังไม่มีการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ของบางกองที่จัดซื้อมา แต่

ยังไม่มีการสร้างโปรแกรมที่เหมาะสมสำหรับใช้ประมวลข้อมูล หรือเครื่องจักรผลิตเมล็ดพันธุ์พืชของศูนย์ขยายพันธุ์พืชหลายแห่งยังไม่ได้ใช้อย่างเต็มกำลังความสามารถของเครื่องจักร ในส่วนที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์นั้น ส่วนใหญ่ยังไม่มี การดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพที่ดีสามารถใช้งานได้อยู่เสมอ โดยเฉพาะรถยนต์และเครื่องมือการเกษตร ปัญหาที่มักเกิดขึ้นค่อนข้างมากในระดับสำนักงานเกษตรจังหวัดและอำเภอ ดังจะเห็นได้ว่าที่ผ่านมา มีเกษตรจังหวัดบางคนถึงกับไม่ยอมเซ็นรับมอบงานจากเกษตรจังหวัดที่ย้ายไปที่อื่น เพราะไม่สามารถตรวจนับพัสดุต่างๆ ได้ครบจำนวนตามที่ปรากฏในทะเบียนพัสดุของสำนักงาน นอกจากนี้การจัดทำทะเบียนพัสดุของหน่วยงานระดับต่างๆ ยังไม่เรียบร้อยเท่าที่ควร บางครั้งกองในส่วนกลางได้โอนพัสดุบางอย่างไปให้สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคใช้ในการทำงาน แต่ไม่ได้มีการตัดโอนทะเบียนพัสดุของกอง

3.4 การประเมินจุดเด่นและข้อจำกัดของการบริหารทรัพยากร

ในภาพรวมแล้ว ปัจจุบันกรมส่งเสริมการเกษตรใช้เวลา บุคลากร งบประมาณและพัสดุอุปกรณ์ไปในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ มากน้อยตามลำดับต่อไปนี้

- (1) งานบริหาร โครงการส่งเสริมการผลิตพืชและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร
- (2) งานทดสอบทดลองเทคโนโลยีการผลิตพืช
- (3) งานให้ความร่วมมือและประสานงานกับหน่วยงานอื่น ทั้งในและนอกกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หากพิจารณาการใช้ทรัพยากรต่างๆ ของกรมในแง่การปฏิบัติงานตามระบบงานต่างๆ ของกรม

ในภาพรวมแล้วมีลักษณะมากน้อยตามลำดับดังต่อไปนี้

- (1) งานบริหารทั่วไป
- (2) งานด้านการส่งเสริมและพัฒนาการผลิต
- (3) งานด้านการป้องกันและกำจัดศัตรูพืช
- (4) งานด้านระบบส่งเสริมการเกษตร

จากภาพรวมดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการใช้ทรัพยากรต่างๆ ของกรม ในปัจจุบันสะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของนโยบายการพัฒนาการเกษตรของรัฐ ในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 1-4 ที่เน้นการเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรและลดต้นทุนการผลิตที่มีต่อการปฏิบัติงานของกรม โดยกรมได้ใช้ทรัพยากรต่างๆ ส่วนใหญ่ไปในการปฏิบัติงานประจำพื้นฐาน คือการดำเนินโครงการส่งเสริมและพัฒนาการผลิต ขณะที่ยังให้ความสำคัญค่อนข้างน้อยแก่การพัฒนาวิธีการถ่ายทอดความรู้การปลูกพืชแต่ละประเภท ไปสู่เกษตรกรโดยผ่าน กลุ่มและมวลชน โดยให้สอดคล้องกับสภาพกายภาพ คือ ระบบเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรมในแต่ละพื้นที่ซึ่งกรมควรปรับทิศทางการใช้ทรัพยากรเหล่านี้ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาพื้นที่ของกรม ในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 6 ดังจะกล่าวในบทต่อไป

จุดเด่น

ข้อจำกัด

การบริหารทรัพยากรบุคคล

1. ปัจจุบันมีอัตรากำลังอย่างเพียงพอกับปริมาณงานที่รับผิดชอบปฏิบัติ โดยมีการกำหนดแผนอัตรากำลัง 3 ปี (2530-2532)
2. การพัฒนาบุคลากรเป็นนโยบายสำคัญที่กรมถือปฏิบัติตลอดมา โดยมีกองฝึกอบรมทำหน้าที่รับผิดชอบหลักในเรื่องนี้
3. มีการกำหนดตำแหน่งสายงานทางวิชาการ เพื่อให้ความสำคัญแก่การพัฒนางานประจำให้มีคุณภาพดีขึ้น และเพื่อสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการ

1. กำหนดโครงการอัตรากำลังตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี (2530-2532) ยังไม่ได้มีการทบทวนบทบาทหน้าที่ของกรมเสียใหม่อย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของเกษตรกรในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ก่อนที่จะมีการกำหนดอัตราตามโครงสร้างปัจจุบันยังไม่เหมาะสม
2. มีการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการของกองต่างๆ ในสายงานหลักจำนวนมากเกินไป ทั้งๆ ที่ในความเป็นจริงกองเหล่านั้นปฏิบัติงานส่วนใหญ่ในด้านการวางแผนและบริหารโครงการและกิจกรรมถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตพืช
3. การแต่งตั้งและการเลื่อนระดับตำแหน่งยังไม่ได้มีหลักเกณฑ์ที่ดีเพียงพอที่จะได้คนที่เหมาะสมกับงานและการโยกย้ายหมุนเวียนข้าราชการ โดยเฉพาะระหว่างส่วนกลางกับส่วนภูมิภาคมีค่อนข้างน้อย
4. การกำหนดความรับผิดชอบของตำแหน่งหลายตำแหน่งยังไม่ชัดเจนและไม่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติจริง
5. ขวัญกำลังใจของข้าราชการโดยเฉพาะชั้นผู้น้อยค่อนข้างตกต่ำ
6. ขาดแผนการฝึกอบรมบุคลากรทุกระดับในแต่ละสายงานในระยะยาว และการฝึกอบรมในแต่ละปีมีมากเกินไป และหลักสูตรการฝึกอบรมขาดมาตรฐานที่เท่าเทียมกันในเชิงคุณภาพ และ

ความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในส่วนภูมิภาค ยังไม่ดีเท่าที่ควร ทั้งในด้านวิชาการส่งเสริมการเกษตร และการบริหารงานทำให้มีช่องว่างของความรู้ระหว่างผู้วางแผนโครงการในส่วนกลาง กับผู้ปฏิบัติในระดับพื้นที่

การบริหารงบประมาณ

1. กรมมีงบประมาณประจำปีเพียงพอในการปฏิบัติงาน
2. การเบิกจ่ายเงินมีระบบและขั้นตอนวิธีการปฏิบัติตามระเบียบต่างๆ อย่างชัดเจน

1. การเสนอขอของบประมาณของกองต่างๆ ยังไม่ได้ยึดแผนงานหลักของกรมเป็นหลักในการพิจารณาอย่างแท้จริง
2. เนื่องจากไม่ได้มีการกำหนดหน้าที่ของกองต่างๆ ให้ประสานสอดคล้องกันอย่างชัดเจน ทำให้การเสนอขอของบประมาณของกรมต่างๆ ค่อนข้างซับซ้อนในบางรายการ
3. การเบิกจ่ายและโอนเงินประจำงวดไปยังหน่วยงานส่วนภูมิภาคของกองต่างๆ ในสายงานหลัก มักล่าช้า
4. ขาดการตรวจสอบการเบิกจ่ายเงินในขั้นก่อนจ่ายอย่างจริงจัง ว่าเป็นไปตามที่กำหนดในขั้นการเสนอขอของบประมาณหรือไม่

การบริหารวัสดุ

กรมมีวัสดุต่างๆ สำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอ

1. มีการใช้ประโยชน์เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ร่วมกันระหว่างกองต่างๆ ค่อนข้างน้อย และเครื่องจักรอุปกรณ์การทำงานบางอย่างยังไม่ได้ถูกใช้งานเต็มกำลังความสามารถ
2. การบำรุงรักษาวัสดุต่างๆ ยังไม่ดีเท่าที่ควร โดยเฉพาะยานพาหนะและเครื่องมือการเกษตร

บทที่สี่ กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ

ในฐานะที่เป็นกรมสายงานหลักระดับปฏิบัติ กระบวนการวินิจฉัยสั่งการที่สำคัญที่สุดของกรมส่งเสริมการเกษตร คือ การตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่หลัก เพื่อตอบสนองนโยบายการพัฒนากิจการเกษตรของรัฐ และปัญหาความต้องการของเกษตรกร ซึ่งการตัดสินใจดังกล่าวในแง่ช่วงเวลาแล้วมี 2 ช่วง คือ การตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและแผนงานส่งเสริมการเกษตรในแต่ละปี ในบทนี้ จะเน้นการพิจารณาลักษณะการตัดสินใจประการหลัง ของกรมโดยวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของระบบข้อมูลที่มีอยู่ การวิเคราะห์ระบบข้อมูล ลักษณะการตัดสินใจของกลุ่มและบุคคลและภาพรวมการตัดสินใจของกรม

4.1 ลักษณะการตัดสินใจ

เพื่อตอบสนองต่อปัญหาด้านราคาและตลาดของผลผลิตการเกษตรของประเทศ ที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงในช่วงปลายแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 5 ปัญหาความยากจนของเกษตรกร และแนวทางการพัฒนากิจการเกษตรตามแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 และแนวนโยบายของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรมส่งเสริมการเกษตรได้ตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมการเกษตรในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 6 2 ประการสำคัญ คือ

(1) การพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของการบริการต่างๆ ของกรม โดยกำหนดให้มีแผนดำเนินการในเรื่องนี้ 4 แผน คือ

(1.1) แผนปรับโครงสร้างการผลิตทางการเกษตร ประกอบด้วย 4 แผนงาน และ 38 โครงการ

(1.2) แผนพัฒนาการส่งเสริมการเกษตรในเขตเกษตรล้าหลัง ประกอบด้วย 21 แผนงาน และ 4 โครงการ

(1.3) แผนพัฒนาสถาบันเกษตรกรประกอบด้วย 4 แผนงาน และ 15 โครงการ

(1.4) แผนพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยีทางการเกษตร ประกอบด้วย 4 แผนงาน และ 18 โครงการ

(2) การพัฒนาระบบและวิธีการส่งเสริมการเกษตร โดยมีแผนดำเนินการในเรื่องนี้ 2 แผน คือ

(2.1) แผนพัฒนาระบบส่งเสริมการเกษตร ประกอบด้วย 3 แผนงาน และ 3 โครงการ

(2.2) แผนพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 4 แผนงานและ 12 โครงการ

การตัดสินใจในระดับนโยบายและแผนดังกล่าวข้างต้น ของกรมส่งเสริมการเกษตร เป็นการปรับทิศทางการปฏิบัติงานของกรมเสียใหม่ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ของการเกษตรของประเทศ ในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้ ซึ่งนับว่าเป็นจุดแข็งประการหนึ่งของกรมที่มีความยืดหยุ่นปรับตัวเข้ากับสภาพ

แวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินโครงการปรับปรุงระบบแผนและพัฒนากิจกรรมในช่วงปี 2531-2534 เพื่อปรับปรุงให้การส่งเสริมการเกษตรสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของเกษตรกรโดยเน้นการมีส่วนร่วมของเกษตรกรในการส่งเสริมและพัฒนากิจกรรม อย่างไรก็ดีตาม การตัดสินใจดังกล่าวเป็นการกำหนดแนวทางใหม่อย่างกว้างๆ ของการปฏิบัติงานของกรม ในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 6 ซึ่งในทางปฏิบัติ กรมจะสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะคุณภาพของการตัดสินใจกำหนดว่าจะปฏิบัติงานในรูปของโครงการและกิจกรรมอะไรบ้าง และอย่างไร ในแต่ละปี

4.2 ระบบข้อมูล

การส่งเสริมการเกษตรเป็นงานที่ต้องการข้อมูลต่างๆ มากมาย สำหรับใช้ในการตัดสินใจปฏิบัติงานนับตั้งแต่ นโยบายของรัฐ ข้อมูลด้านตลาด ราคาผลผลิต ปริมาณผลผลิตพืชแต่ละชนิดในแต่ละปี เทคโนโลยีที่ใช้พันธุ์พืชที่ใช้ปลูก ลักษณะทางกายภาพของแต่ละพื้นที่ ไปจนถึงจำนวนเกษตรกรที่ปลูกพืชแต่ละชนิด จากลักษณะความต้องการข้อมูลในการปฏิบัติงานดังกล่าว กรมส่งเสริมการเกษตรได้ให้ความสำคัญแก่การจัดเก็บและประมวลข้อมูลต่างๆ นับตั้งแต่เริ่มจัดตั้งกรมและพัฒนาคุณภาพของการดำเนินการด้านข้อมูลให้มีความดียิ่งขึ้นตลอดมา ก่อนปี พ.ศ. 2520 การจัดเก็บข้อมูลต่างๆ ยังไม่มีลักษณะเป็นระบบที่ดีแต่ละกองต่างรวบรวมและประมวลข้อมูลที่ต้องใช้ในงานของตนด้วยตนเอง เมื่อมีการตั้งกองแผนงานและโครงการพิเศษขึ้นในปี 2520 ได้กำหนดให้มีฝ่ายวิเคราะห์ข้อมูลส่งเสริมการเกษตรทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้านผลผลิต และการตลาดการเกษตรของกรม เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกองสายงานหลักต่างๆ ในขณะที่กองในสายงานหลักต่างๆ ก็ทำการรวบรวมและประมวลข้อมูลที่มีลักษณะของเทคนิคเฉพาะด้านตามงานของตน โดยมีการนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้ทั้งในหน่วยงานกลางศูนย์ข้อมูลและในกองต่างๆ ทั้งนี้เพราะข้อมูลที่กองต่างๆ ต้องการใช้มีปริมาณมาก และมีลักษณะหลากหลาย จากขีดความสามารถของศูนย์ข้อมูลกลางในปัจจุบัน การรวมศูนย์การรวบรวมและประมวลข้อมูลทุกประเภทไว้ที่ศูนย์กลางข้อมูล จะทำให้การบริหารระบบข้อมูลมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 6 กรมส่งเสริมการเกษตร กำลังดำเนินการพัฒนาระบบข้อมูลของกรมไว้ชัดเจน โดยจัดให้มีระบบพื้นฐานเกี่ยวกับเทคโนโลยีการเกษตร การเกษตรสัมพันธ์และข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง เพื่อบริการแก่เจ้าหน้าที่ของกรม ส่วนราชการอื่นและประชาชน อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาลักษณะของระบบข้อมูล และการใช้ข้อมูลของกรมในปัจจุบัน พบว่ามีจุดอ่อนหลายประการ ดังนี้

(1) ข้อมูลพื้นฐานที่ศูนย์ข้อมูลกลางของกรมทำการจัดเก็บรวบรวมยังไม่ครอบคลุมในเรื่องต่างๆ ที่หน่วยงานภายในต้องการใช้ การจัดเก็บข้อมูลยังไม่มีลักษณะเป็นระบบที่ดี ยังไม่มีการจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง และยังมีปัญหาในเรื่องความถูกต้องเที่ยงตรงของข้อมูลและการเผยแพร่ข้อมูลที่ทำในบางเรื่องเท่านั้น เช่น สถานการณ์ผลผลิต ราคา การส่งออก สินค้าด้านเกษตรในแต่ละเดือน

(2) ในการตัดสินใจกำหนดโครงการ ทั้งในด้านโครงการส่งเสริมการผลิตและถ่ายทอดเทคโนโลยี และโครงการทดสอบเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีและวิธีการส่งเสริมของกองสายงานหลักต่างๆ ส่วนใหญ่มีฐานข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต้องใช้เพียงพอในบางเรื่องเท่านั้น ฐานข้อมูลเหล่านี้ของกองสายงานหลักต่างๆ ส่วนใหญ่ได้มาจากการที่แต่ละกองจัดเก็บรวบรวมเอง การประสานขอความร่วมมือทางด้านข้อมูลจากกองอื่น และศูนย์ข้อมูลกลาง รวมทั้งหน่วยงานภายนอก เป็นเพียงเพื่อให้ได้ข้อมูลต่างๆ เพิ่มเติม ซึ่งการพึ่งพาข้อมูลจากหน่วยงานอื่น ยังมีปัญหาค่อนข้างมากในเรื่องความเที่ยงตรงถูกต้องของข้อมูล ความทันต่อเวลาที่ต้องการใช้ และความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาการเกษตรต่างๆ ในแต่ละพื้นที่อำเภอและจังหวัด

(3) การจัดเก็บข้อมูลของกองสายงานหลักต่างๆ ส่วนใหญ่ร้อยละ 71 เป็นไปในลักษณะที่ว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนต่างจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ขณะเดียวกันก็มีการจัดเก็บข้อมูลเข้าแฟ้มไว้เป็นระบบไว้ที่ส่วนกลางของฝ่าย/กลุ่มงานต่างๆ ของแต่ละกอง สำหรับกองที่มีเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ ได้ใช้เครื่องสมองกลจัดเก็บข้อมูลในบางเรื่องเท่านั้น เพราะการพัฒนาโปรแกรมฐานข้อมูลต่างๆ ของกองยังไม่เสร็จเรียบร้อย

(4) การใช้ประโยชน์ข้อมูลของกองต่างๆ มีลักษณะต่างฝ่ายต่างใช้ประโยชน์ข้อมูลของตน มากกว่าการใช้ประโยชน์ร่วมกัน และข้อมูลที่มีอยู่ทั้งหมดมีการถูกนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจเพียงบางส่วน

4.3 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ระบบข้อมูล

จากการสัมภาษณ์หัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงานและผู้อำนวยการกองต่างๆ พบว่า การนำระบบข้อมูลที่มีอยู่มาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดปัญหา สาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาของกองสายงานหลักต่างๆ ส่วนใหญ่แล้วเป็นไปลักษณะที่ว่าแต่ละฝ่าย/กลุ่มงานดำเนินการเอง มีเพียงบางกรณีเช่นโครงการพัฒนาเฉพาะพื้นที่ หรือโครงการที่ต้องการความรู้เฉพาะด้านในสาขาต่างๆ อาทิ พันธุ์พืช ยาเคมีกำจัดศัตรูพืช หรือเทคนิคการสื่อสารถ่ายทอด เป็นต้น ที่ฝ่าย/กลุ่มงานต่างๆ ทั้งในกองเดียวกันและต่างกองกันจะร่วมกันดำเนินการ แต่ละฝ่าย/กลุ่มงาน ทั้งในกองเดียวกันและต่างกองกัน มักมองปัญหาการส่งเสริมการเกษตร และแนวทางการแก้ปัญหาต่างกัน โดยเห็นได้ชัดว่า กองที่รับผิดชอบด้านการส่งเสริมการผลิต คือ กองส่งเสริมพืชพันธุ์ กองขยายพันธุ์พืช และกองป้องกันและกำจัดศัตรูพืชมีแนวโน้มมองปัญหาของการเกษตรในแง่ของการผลิตและควรแก้ไขโดยการเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุนการผลิตและพัฒนาคุณภาพของผลผลิต ส่วนกองที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาสถาบันเกษตรกรและระบบส่งเสริมการเกษตรที่ผ่านมายังไม่ได้เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของเกษตรกรอย่างแท้จริง และควรแก้ไขโดยการปรับวิธีการส่งเสริมเสียใหม่ โดยเน้นการพัฒนาคนและมีส่วนร่วมของเกษตรกรในการพัฒนาการเกษตร ที่เป็นเช่นนี้ เพราะ

(1) เจ้าหน้าที่ของแต่ละกองและฝ่าย/กลุ่มงานต่างๆ ภายใน ต่างมีความถนัดความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาเฉพาะด้าน และมีวัฒนธรรมภายในหน่วยงานที่พยายามแสวงหาความเป็นเลิศทางวิชาการของตน โดยมองบทบาทของตนเองว่าเป็นนักวิชาการเกษตรมากกว่าเป็นนักส่งเสริมการเกษตร

(2) ความหมายของคำว่า "การส่งเสริมการเกษตร" ทั้งในทางหลักวิชาการและทางปฏิบัติมีหลายมิติของความหมาย ที่ผ่านมากรมส่งเสริมการเกษตรก็ไม่ได้มีการทบทวนกำหนดความหมายของคำดังกล่าว ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทางการเกษตรในแต่ละช่วงเวลา ให้เจ้าหน้าที่ทั้งหมดของกรมเข้าใจไปในแนวทางเดียวกัน

(3) ตั้งแต่ปี 2510 ถึง 2523 กองต่างๆ วิเคราะห์ปัญหาและกำหนดโครงการกิจกรรมส่งเสริมประจำปีด้วยตนเอง โดยไม่มีแผนของกรมนำทาง กองต่างๆ จึงมีอิสระค่อนข้างสูง แม้ว่ากรมจะเริ่มกำหนดแผนงานและเป้าหมายการผลิตพืชเป็นหลักในการจัดทำโครงการของกองต่างๆ และจัดให้มีการทำงานร่วมกันระหว่างกองต่างๆ ในรูปของคณะทำงานวางแผนส่งเสริมรายพืช แต่แผนงานของกรมก็ยังมีลักษณะกว้างๆ ไม่ชัดเจน แผนส่งเสริมรายพืชเป็นแผนระยะ 5 ปี โดยในแต่ละปีคณะทำงานวางแผนส่งเสริมรายพืชมักไม่ได้มีการทบทวนปรับเป้าหมายและกลยุทธ์ในการส่งเสริมแต่ละพืช กองแผนงานและโครงการพิเศษยังขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ที่ดี ในการกำหนดแผนงานและโครงการที่จะเป็นหลักในการช่วยเหลือกองต่างๆ ปรับปรุงโครงการของตน

ในการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดโครงการแต่ละฝ่าย/กลุ่มงานของแต่ละกองโครงการ ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจของตนเองนั้น ซึ่งจากการสังเกตและการสัมภาษณ์พบว่า หลักเกณฑ์ที่กองต่างๆ กำหนดขึ้น ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 45) มีความชัดเจนในระดับกว้าง แต่เกณฑ์ต่างๆ ส่วนใหญ่เป็นเกณฑ์ทางวิชาการเกษตร ซึ่งยังไม่มีหรือนำข้อพิจารณา ในแง่ต้นทุนและผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และวิธีการถ่ายทอดส่งเสริมการปลูกพืชแต่ละชนิดในแต่ละพื้นที่มาประกอบการพิจารณาวิเคราะห์ และเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโครงการของฝ่าย/กลุ่มงานต่างๆ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนและกำหนดโครงการค่อนข้างจำกัด โครงการของกองต่างๆ จึงยังไม่ได้มีการทบทวนปรับปรุงให้เป็นไปตามนโยบายของกรมอย่างแท้จริง โครงการต่างๆ ส่วนใหญ่ยังไม่ได้กำหนดเหตุผลความจำเป็น วัตถุประสงค์เป้าหมาย และกิจกรรมที่ชัดเจน ไม่สอดคล้องต่อเนื่องกัน และยังไม่มียุทธศาสตร์สนับสนุนอย่างเพียงพอ โดยเฉพาะข้อมูลปัญหาความต้องการในระดับพื้นที่ ในบางกรณีมีการพยายามรวมหรือผสมผสานโครงการย่อยให้เป็นโครงการใหญ่ขึ้น แต่ลักษณะการรวมไม่ชัดเจน และโครงการเฉพาะพื้นที่ต่างๆ มักไม่กำหนดผลกระทบที่ต้องการและกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้ชัดเจน การดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ จึงดูซ้ำซ้อนกับโครงการปกติ เช่นโครงการในเขตหมู่บ้าน อปท. โครงการส่งเสริมอาชีพหมู่บ้านป้องกันตนเองชายแดน โครงการพัฒนาเพื่อความมั่นคงกองทัพบกภาค 1-4 และโครงการส่งเสริมการเกษตรใน เขตปฏิรูปที่ดิน เป็นต้น* แม้ว่ากรมจะได้กำหนดแนวทางในการกำหนดโครงการให้กองต่างๆซึ่งปฏิบัติแล้วก็ตาม

* สรุปผลการกลั่นกรองโครงการและงบประมาณ ของคณะกรรมการพิจารณาแผนงานและงบประมาณ ครั้งที่ 3/2531 วันที่ 14 กรกฎาคม 2531

4.4 ลักษณะการตัดสินใจโดยองค์กร กลุ่ม และบุคคล

โครงสร้างการตัดสินใจกำหนดโครงการประจำปีของกรม มี 4 ระดับ ตามลำดับก่อนหลัง คือ

(1) ระดับเจ้าหน้าที่ของแต่ละฝ่าย/กลุ่มงานในแต่ละกอง ซึ่งเป็นการกำหนดรายละเอียดต่างๆ ของแต่ละโครงการ

(2) ระดับหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงาน ซึ่งเป็นการตรวจสอบและอนุมัติโครงการเบื้องต้น

(3) ระดับกอง โดยมีคณะกรรมการระดับกองประกอบด้วยหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงานต่างๆ ร่วมกันพิจารณาโครงการต่างๆ ประจำปีของกองที่จะขออนุมัติงบประมาณดำเนินการ

(4) ระดับกรม โดยมีคณะกรรมการพิจารณาแผนงานและงบประมาณ จึงมีรองอธิบดีเป็นประธานกรรมการ ผู้อำนวยการกองต่างๆ เป็นกรรมการ และมีผู้อำนวยการกองแผนงานและโครงการพิเศษเป็นกรรมการและเลขานุการ นำการทบทวนกลั่นกรองโครงการต่างๆ ก่อนที่จะเสนอให้อธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตร อนุมัติ เพื่อเสนอต่อกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ คณะกรรมการนี้ยังทำหน้าที่ตรวจสอบกลั่นกรองโครงการต่างๆ ที่กรมจะดำเนินการ หลังจากที่ได้รับจัดสรรงบประมาณประจำปีแล้วด้วย

แม้ว่า จะมีการจัดระบบการตัดสินใจตามลำดับขั้นข้างต้น แต่จากการที่ขาดเป้าหมายทิศทาง การพัฒนาการเกษตรในแต่ละภูมิภาค และแผนงานต่างๆ ของกรมที่ชัดเจนที่จะเป็นหลักในการประสานโครงการของกองต่างๆ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และขีดความสามารถในการกลั่นกรองปรับปรุงโครงการของกองแผนงานและโครงการพิเศษมีค่อนข้างจำกัด รวมทั้งฝ่ายบริหารระดับสูงของกรมยังไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างจริงจังในการตรวจสอบโครงการของกองต่างๆ ทำให้ในความเป็นจริงแล้ว แก่นแท้ของอำนาจการตัดสินใจกำหนดโครงการกิจกรรมต่างๆ อยู่ที่แต่ละฝ่าย/กลุ่มงานของแต่ละกอง การปฏิบัติงานของคณะกรรมการพิจารณาแผนงานและงบประมาณอันเป็นองค์กรกลั่นกรองขั้นสุดท้ายนั้นที่ผ่านมา มีลักษณะเป็นการประนีประนอมความต้องการความคิดเห็นของกองต่างๆ มากกว่าการนำเอานโยบายและแผนงานต่างๆ ของกรมมาเป็นกรอบในการตรวจสอบตัดทอนโครงการและกิจกรรมของกองต่างๆ อย่างจริงจัง

4.5 ภาพรวมของการตัดสินใจ

จากการสังเกตและสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ทุกระดับ พบว่าในภาพรวมแล้ว สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของกรม รวมทั้งลักษณะการบริหารทรัพยากรของกรมมีผลกระทบต่อคุณภาพการตัดสินใจกำหนดแผนงานและโครงการประจำปีของกรมที่ผ่านมามีดังต่อไปนี้

(1) เนื่องจากอำนาจหน้าที่ของกรมมีลักษณะกว้าง และกรมถูกคาดหวังบทบาทในการพัฒนาการเกษตรจากรัฐบาล และประชาชนมาก ทำให้การตัดสินใจที่ผ่านมาสอดคล้องกับหน้าที่ของกรมค่อนข้างมาก

(2) เนื่องจากปัญหาการเกษตรและของเกษตรกรมีหลากหลายสลับซับซ้อน เจ้าหน้าที่ของกองสายงานหลักขาดหลักเกณฑ์ และความรู้ความชำนาญที่เพียงพอในการวิเคราะห์และกำหนดโครงการค่อนข้างจำกัด และขาดข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาและพื้นที่ที่ต้องครบถ้วน ทำให้การตัดสินใจของกรมมีลักษณะตรงต่อประเด็นในการแก้ปัญหาและมีความสมเหตุสมผลทางวิชาการไม่มากนัก

(3) ที่ผ่านมามีการส่งเสริมลงทุนสนองตอบนโยบายการพัฒนาการเกษตรของรัฐ โดยการเพิ่มผลผลิตและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงและราคาแพง ทำให้โครงการต่างๆ ส่วนใหญ่ของกรมมุ่งตอบสนองต่อสภาพความต้องการของเกษตรกรที่มีฐานะดีในเขตชลประทาน มากกว่าเกษตรกรรายย่อยในเขตน้ำฝนหรือลุ่มน้ำแห้ง

(4) จากเหตุผลในข้อ 1-3 และการขาดเป้าหมายการพัฒนาการเกษตรในแต่ละภูมิภาคในระยะยาวที่ชัดเจนดีพอที่จะช่วยให้มีการประสานโครงการและกิจกรรมของกองต่างๆ และวิธีการจัดทำงบประมาณแบบรายการที่ใช้อยู่ มีส่วนทำให้การตัดสินใจของกรมในรูปของโครงการกิจกรรมต่างๆ มีแนวทางในการปฏิบัติยังไม่ค่อยชัดเจน มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติให้ได้ผลไม่มากเท่าที่ควร และมีความล่าช้าไม่ทันต่อเหตุการณ์ค่อนข้างมาก และไม่ได้เป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นใช้ลวงหน้า

บทที่ห้า กระบวนการในการนำไปปฏิบัติ

ในบทนี้จะวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของกระบวนการนำนโยบาย แผนงาน และโครงการไปปฏิบัติใน 3 ขั้นตอนใหญ่ คือ

- 5.1 ขั้นตอนการสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานส่วนภูมิภาค
- 5.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานตาม โครงการของหน่วยงานส่วนภูมิภาค
- 5.3 ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานส่วนภูมิภาค

5.1 ขั้นตอนการสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานส่วนภูมิภาค

ในการนำโครงการต่างๆ ตามนโยบายและแผนงานประจำปีไปปฏิบัติ กรมส่งเสริมการเกษตรได้กำหนดกิจกรรมต่างๆ ให้กับที่รับผิดชอบโครงการปฏิบัติตาม 4 ขั้นตอนใหญ่ ตามลำดับ ดังนี้

(1) เมื่อกรมทราบถึงจำนวนงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ได้รับแล้ว กองที่รับผิดชอบโครงการจัดทำแผนปฏิบัติการ และกำหนดงบประมาณของแต่ละโครงการ

(2) คณะกรรมการพิจารณาแผนงานและงบประมาณตรวจสอบแผนปฏิบัติการและงบประมาณของโครงการต่างๆ แล้วเสนอให้อธิบดีอนุมัติ

(3) กองที่รับผิดชอบโครงการแจ้ง ผลการอนุมัติงบประมาณดำเนินโครงการต่างๆ ให้สำนักงานเกษตรจังหวัดและสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคทราบ และจัดทำแผนการใช้เงินในแต่ละงวดเงิน รวมทั้งกำหนดกิจกรรม และหน่วยวัดตามแบบรายงานผลการดำเนินงานโครงการของสำนักงานประมาณ

ง. 302

(4) กองที่รับผิดชอบโครงการเสนอขออนุมัติเงินประจำงวดและโอนเงินประจำงวด ให้แก่สำนักงานเกษตรจังหวัด และสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค

นอกจากดำเนินการตาม 4 ขั้นตอนหลักนี้แล้ว ฝ่าย/กลุ่มงานต่างๆ ของกองที่รับผิดชอบโครงการยังจัดทำคู่มือการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามโครงการและทำการประชุมชี้แจงฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติของสำนักงานเกษตรจังหวัด รวมทั้งทำการจัดซื้อจัดจ้างวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานและส่งวัสดุอุปกรณ์ดังกล่าวไปให้สำนักงานเกษตรจังหวัดเพื่อดำเนินการต่อไป ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานตามโครงการของสำนักงานเกษตรจังหวัด และสำนักงานเกษตรอำเภอ สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค 6 แห่ง ทำหน้าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรจังหวัดและอำเภอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามโครงการต่างๆ ตามที่กองต่างๆ ในส่วนกลางกำหนดและทำการนิเทศงานตามโครงการส่งเสริมการเกษตรของกองต่างๆ ให้แก่เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรจังหวัดและอำเภอ รวมทั้งให้บริการข้อมูลทางวิชาการเกษตรและการส่งเสริมการเกษตรต่างๆ แก่เจ้าหน้าที่ระดับจังหวัดและอำเภอ

จากการสังเกตการปฏิบัติงานและการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค การสนับสนุนการปฏิบัติงานตามโครงการต่างๆ มีจุดอ่อนที่สำคัญหลายประการ ดังนี้

(1) การกำหนดโครงการและงบประมาณโครงการต่างๆ ให้หน่วยงานภูมิภาคนำไปปฏิบัติ ยังไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของพื้นที่และศักยภาพของหน่วยงานปฏิบัติในแต่ละพื้นที่

(2) โครงการ/กิจกรรมของกองต่างๆ มักไม่สอดคล้องสัมพันธ์กันดีเท่าที่ควร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานระดับจังหวัดและอำเภอเกิดความสับสน และโครงการ/กิจกรรมต่างๆ บางส่วนมักมีเนื้อหาสาระซ้ำซ้อนกันทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณ เวลา และกำลังคนโดยใช้เหตุ และมีโครงการจำนวนไม่น้อยที่ไม่สามารถแก้ปัญหาที่แท้จริงของเกษตรกรในแต่ละจังหวัด

(3) กองต่างๆ มักเรียกเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรจังหวัดไปประชุมชี้แจง อบรม สัมมนาบ่อยครั้งมากเกินไป ทำให้ไม่มีเวลาอุทิศให้แก่งานบริหารโครงการกิจกรรมต่างๆ เท่าที่ควร และคุณภาพของการประชุมชี้แจงและฝึกอบรมยังไม่ได้เท่าที่ควร

(4) การสั่งการของกรมไปยังสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค และสำนักงานเกษตรจังหวัดมักกระชั้นชิดแทบทุกเรื่อง บางครั้งซ้ำซ้อนและขัดแย้งกันเอง และเนื้อหาข้อความที่สั่งการมักไม่ชัดเจน ทำให้ต้องเสียเวลาหารือ หรือประชุมชี้แจง และในการสั่งการไปยังจังหวัดและอำเภอของกรม ในเรื่องที่สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค บางครั้งไม่แจ้งให้สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคทราบด้วย ทำให้ไม่สามารถประสานงานและนิเทศงานให้แก่สำนักงานเกษตรจังหวัดได้ตามที่ควรจะเป็น

(5) คู่มือการปฏิบัติโครงการ/กิจกรรมที่ฝ่าย/กลุ่มงาน ของกองต่างๆ จัดทำให้เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติใช้ยังไม่ค่อยชัดเจน ง่ายต่อการทำความเข้าใจว่าจะต้องทำอะไรและอย่างไร

(6) การโอนเงินประจำงวด ของแต่ละโครงการ/กิจกรรม ให้แก่ สำนักงานเกษตรจังหวัดมักล่าช้าและไม่พร้อมกัน รวมทั้งมักไม่ระบุรายละเอียดการใช้จ่ายเงินในกิจกรรมต่างๆ ของแต่ละโครงการให้ชัดเจนในใบโอนเงินงวด

(7) กองต่างๆ มักส่งวัสดุอุปกรณ์ ประกอบการปฏิบัติกิจกรรมของโครงการต่างๆ ให้สำนักงานเกษตรจังหวัดค่อนข้างล่าช้า และมักไม่เหมาะสมกับท้องถิ่น เช่น โครงการส่งเสริมการปลูกถั่วเหลืองในฤดูแล้งปี 2531 สำนักงานเกษตรจังหวัดเชียงใหม่ ได้รับเมล็ดพันธุ์ถั่วเหลือง หลังจากที่เกษตรกรส่วนใหญ่ได้ทำการปลูกถั่วเหลืองแล้ว และในความเป็นจริงเกษตรกรที่ปลูกถั่วเหลืองในเขตจังหวัดเชียงใหม่ส่วนใหญ่ใช้เมล็ดพันธุ์ดีอยู่แล้ว จึงไม่มีความต้องการเมล็ดพันธุ์ที่กรมส่งไปให้

5.2 ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามโครงการของหน่วยงานส่วนภูมิภาค

การปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรของสำนักงานเกษตรจังหวัดและอำเภอเป็นไปตามระบบส่งเสริมการเกษตรตามระบบฝึกอบรมและเยี่ยมเยียนที่กรมได้นำมาใช้ตั้งแต่ปี 2520 ซึ่งระบบดังกล่าวเป็นการควบคุมกำกับให้เจ้าหน้าที่ระดับจังหวัด อำเภอ และตำบลปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรในหมู่บ้านต่างๆ

อย่างต่อเนื่องและจริงจัง และนับว่าเป็นจุดแข็งอันหนึ่งในด้านระบบงานของกรม ระบบฝึกอบรมและเชื่อมโยง
เขียนประกอบด้วยการทำเป็นกิจกรรมหลัก 4 ประการ คือ

(1) การเขียนเขียนเกษตรกรตามแผนการเขียนของเกษตรตำบล โดยกำหนดให้เกษตรตำบลลง
ปฏิบัติงานในหมู่บ้านต่างๆ ของตำบล อย่างน้อย 16 วันทำการใน 4 สัปดาห์ โดยปีแรก จะต้องไป
เขียนเกษตรของทุกหมู่บ้าน ส่วนปีที่สองให้เกษตรตำบลกำหนดแผนการเขียนให้เหมาะสมสอดคล้องกับ
กิจกรรม/โครงการของส่วนกลางที่จะต้องปฏิบัติในหมู่บ้านต่างๆ

(2) การฝึกอบรมรายปักษ์ เป็นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ให้แก่เกษตรตำบลทั้งในภาคทฤษฎี
และปฏิบัติ และให้ทุกฝ่ายร่วมกันแก้ปัญหาทางวิชาการที่เกิดขึ้นในไร่นาของเกษตรกร รวมทั้งวางแผนการ
ปฏิบัติงานและแผนการเขียนเขียนของเกษตรตำบลใน 2 สัปดาห์ข้างหน้า การฝึกอบรมรายปักษ์มีระยะ
เวลา 1 วัน ดำเนินการในปักษ์ที่ 1 ของเดือน โดยมีเกษตรอำเภอเจ้าของท้องที่และเจ้าหน้าที่ของ
สำนักงานเกษตรจังหวัด และสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคร่วมกันรับผิดชอบ

(3) การประชุมรายปักษ์ เป็นการประชุมเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรอำเภอ เพื่อให้ร่วมกัน
ทำการวางแผนการปฏิบัติงาน การบริหารโครงการ/กิจกรรม การรายงานผลการปฏิบัติงาน และปัญหา
อุปสรรคในการปฏิบัติงาน การประชุมใช้เวลา 1 วัน โดยมีเกษตรอำเภอเป็นผู้รับผิดชอบการประชุมและมี
เจ้าหน้าที่จากสำนักงานเกษตรจังหวัดและจากหน่วยงานต่างๆ ในสังกัด 4 กระทรวงหลักร่วมในการ
ประชุม

(4) การนิเทศงาน การดำเนินงานตามระบบส่งเสริมการเกษตรกำหนดให้มีการนิเทศการ
ดำเนินการทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงาน ให้คำแนะนำ แก้ไขปัญหาข้อขัดข้อง
ตลอดจนเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับรองลงไป การนิเทศ
งานมี 4 ระดับ คือ ระดับส่วนกลางทำการนิเทศแก่เจ้าหน้าที่ระดับภาคและจังหวัด ระดับภาคทำการ
นิเทศแก่เจ้าหน้าที่ระดับจังหวัดและอำเภอ ระดับจังหวัดทำการนิเทศเจ้าหน้าที่ระดับอำเภอและตำบล
ระดับอำเภอทำการนิเทศเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระดับตำบล*

การนำเอาโครงการส่งเสริมการเกษตรประจำปีของกองต่างๆ ไปปฏิบัติโดยสำนักงานเกษตรจัง-
หวัดและอำเภอ จึงอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติงานตามระบบการฝึกอบรมและเขียนเขียนดังกล่าวนี้ โครง
การ/กิจกรรมต่างๆ เปรียบเสมือนอุปกรณ์เสริมสำหรับประกอบการถ่ายทอดความรู้ทางการเกษตรให้แก่
เกษตรกร โดยสำนักงานเกษตรจังหวัดจัดทำแผนการปฏิบัติการโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่ได้รับอนุมัติ
แล้วแจ้งให้สำนักงานเกษตรอำเภอทราบ เพื่อให้ปฏิบัติงานตามกิจกรรม/โครงการดังกล่าว ประสิทธิภาพ

* อนันต์ ดาไลดม แผนพัฒนาระบบส่งเสริมการเกษตร เอกสารประกอบการสัมมนาผู้ช่วยเกษตร
จังหวัดทั่วประเทศ เรื่องการกำหนดแนวทางการพัฒนาการเกษตรในช่วงแผนฯ6 วันที่ 8-10 สิงหาคม
2529 ณ โรงแรมวังใต้ จังหวัดสุราษฎร์ธานี หน้า 6-10 (เอกสารโรเนียว)

และประสิทธิผลของการส่งเสริมการเกษตร จึงขึ้นอยู่กับว่าเจ้าหน้าที่ในส่วนภูมิภาคจะสามารถปฏิบัติตามขั้นตอนและวิธีการที่กำหนดไว้ ในระบบการฝึกอบรมและเชื่อมโยงอย่างจริงจังเพียงใด และขึ้นอยู่กับคุณภาพของโครงการส่งเสริมการเกษตรของกองต่างๆ ว่ามีเนื้อหาเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการส่งเสริมการเกษตรเหมาะสมกับสภาพการเกษตรและสังคมเกษตรกรในแต่ละพื้นที่มากน้อยเพียงใด

จากการสังเกตและสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรจังหวัด การปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรของหน่วยงานดังกล่าว มีจุดอ่อนที่สำคัญดังนี้

(1) เกษตรจังหวัดและผู้ช่วยเกษตรจังหวัด ทางวิชาการและทางบริหารจำนวนไม่น้อย ยังขาดความรู้ความสามารถที่ดีในการจัดทำแผน บริหารโครงการและบริหารงานทั่วไป

(2) ในบางจังหวัด ผู้ช่วยเกษตรจังหวัดทั้งสองฝ่ายมักขัดแย้งกันเอง หรือมักขัดแย้งกับเกษตรจังหวัด ทำให้ไม่อาจผนึกกำลังกันในการริเริ่มงานและบริหารโครงการส่งเสริมการเกษตรในจังหวัด ได้ดีเท่าที่ควร

(3) การแบ่งงานภายในสำนักงานเกษตรจังหวัด ที่ให้นักวิชาการเกษตรรับผิดชอบตามรายพืช และตามองค์ประกอบของการบริหารงานเกษตร เช่น งานสถาบันเกษตรกร งานแผนงานและเผยแพร่มีส่วนทำให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนไม่สามารถเห็นภาพรวมของภาวะการเกษตร ในแต่ละอำเภอของจังหวัดได้ชัดเจน

(4) แผนพัฒนาการเกษตรที่สำนักงานเกษตรจังหวัด จัดทำขึ้นในแต่ละปียังไม่มีความชัดเจนที่ดีในแง่เป้าหมาย จุดเน้นการส่งเสริม และวิธีการส่งเสริมแต่ละพื้นที่สอดคล้องกับนโยบายของกรมและสภาพกายภาพ ทั้งระบบเศรษฐกิจและสังคมของพื้นที่ จึงทำให้เป็นสาเหตุหนึ่งที่ไม่ได้รับการตอบสนองด้านงบประมาณจากกรมเท่าที่ควร

(5) สำนักงานเกษตรจังหวัดส่วนใหญ่ใช้เวลา บุคลากรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ส่วนใหญ่ไปในการบริหารโครงการที่ส่วนกลางสั่งการให้ปฏิบัติและการปฏิบัติงานตามระบบฝึกอบรมและเชื่อมโยง โดยไม่ด่วน ทำการคิดริเริ่มดำเนินการส่งเสริมการเกษตรในจังหวัดเอง

(6) การบริหารระดับข้อมูลของสำนักงานเกษตรจังหวัด ยังไม่มีประสิทธิภาพดีทำให้ขาดฐานข้อมูลที่ครบถ้วนเพื่อใช้ในการคิดริเริ่มโครงการและบริหารโครงการที่ส่วนกลางกำหนด

การปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรของสำนักงานเกษตรกรอำเภอ มีจุดอ่อนที่สำคัญหลายประการ ดังนี้

(1) ลักษณะการปฏิบัติงานตามระบบฝึกอบรมและเชื่อมโยง ในปัจจุบันเป็นระบบที่เน้นให้เกษตรอำเภอควบคุมดูแลว่าเกษตรตำบล และเจ้าหน้าที่เทคนิคการเกษตรปฏิบัติงานอะไรบ้างในแต่ละวันมากกว่าที่จะเน้นว่าผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ดังกล่าวมีผลต่อการพัฒนาการผลิต และชีวิตของเกษตรกรมากน้อยเพียงใด

(2) เกษตรตำบลและเจ้าหน้าที่เคหกิจการเกษตร ส่วนใหญ่ยังขาดอุดมการณ์ในการทำงานและความรู้ความชำนาญที่เพียงพอในการช่วยเหลือแก้ปัญหาให้แก่เกษตรกร

(3) ขาดการประสานการทำงานที่ดีระหว่างงานด้านพัฒนาสถาบันเกษตรกร กับงานส่งเสริมการผลิตในระดับตำบลทำให้การนำโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ไปปฏิบัติไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร

(4) เกษตรอำเภอและผู้ช่วยเกษตรกรอำเภอส่วนใหญ่ขาดความรู้ความชำนาญที่ดีในการบริหารคน เงิน เวลา และการมอบหมายงาน

(5) เกษตรตำบลขาดพัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

(6) โครงการ/กิจกรรมต่างๆประจำปีของกรมมักเป็นโครงการขนาดเล็กและมีจำนวนมากทำให้ไม่ส่งผลกระทบที่ชัดเจนต่อการผลิตและชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกร

(7) เกษตรตำบลมีหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมากมาย ถึง 71 หน้าที่ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรต่างๆ ได้ดีเท่าที่ควร

5.3 ขั้นตอนการติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติงาน

กรมส่งเสริมการเกษตรทำการติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ในส่วนภูมิภาค โดยใช้วิธีการสำคัญ 2 วิธี คือ

(1) การรายงานผลการปฏิบัติงาน ประจำงวดเงินและสำนักงานเกษตรจังหวัด โดยกองต่างๆ ที่รับผิดชอบโครงการทำการกำหนดแบบรายงานผลการปฏิบัติงานตามกิจกรรมต่างๆ ของโครงการและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานตามแบบ ง.302 ของสำนักงานงบประมาณแล้วส่งให้สำนักงานเกษตรจังหวัดรายงานผลการปฏิบัติงานภายใน 15 วัน หลังจากสิ้นสุดงวดเงินแต่ละงวด รายละเอียดเนื้อหาของข้อมูลที่ต้องการในแบบฟอร์มดังกล่าว ส่วนใหญ่มีความชัดเจนและตรงต่อวัตถุประสงค์ของโครงการทั้งในเรื่องผลงานที่ได้มีการปฏิบัติ เมื่อเทียบกับเป้าหมาย และจำนวนและรายการใช้จ่ายเงินในแต่ละงวด โดยแต่ละฝ่าย/กลุ่มงานที่รับผิดชอบโครงการจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์หรือประเด็น ที่จะใช้ในการตรวจสอบว่าได้มีการปฏิบัติงานตามเงื่อนไขและหลักการของโครงการมากน้อยเพียงใด และตั้งแต่ปีงบประมาณ 2531 กรมได้กำหนดให้มีการประชุมพิจารณาผลความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโครงการของกองต่างๆ ทุกงวดเงินงบประมาณ

(2) การออกไปติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานส่วนภูมิภาค การไปตรวจเยี่ยม สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคและสำนักงานเกษตรจังหวัดและอำเภอ อาจจะแบ่งออกได้เป็น 2 แบบใหญ่คือ

(2.1) การออกไปนิเทศงานในส่วนภูมิภาคโดยกลุ่มผู้บริหารระดับกรมและกอง หรือเทียบเท่าตามที่กำหนดไว้ในระบบนิโคปรมและเยี่ยมเยียน ซึ่งมีการกำหนดเรื่องที่จะไปตรวจเยี่ยม ช่วงเวลาปฏิบัติ และการรายงานผลการปฏิบัติ

(2.2) การออกไปตรวจการปฏิบัติงานตามโครงการต่างๆ โดยหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงานผู้รับผิดชอบ

โครงการนั้น ในเรื่องนี้ไม่ได้มีการกำหนดระยะเวลาปฏิบัติ เรื่องที่จะไปตรวจและการรายงานผลการตรวจไว้อย่างชัดเจนเป็นมาตรฐานเดียวกัน จึงเป็นเรื่องที่ขึ้นอยู่กับความสนใจ และความพร้อมของแต่ละฝ่าย/กลุ่มงานโดยกรมมีนโยบายให้ฝ่าย/กลุ่มงานต่างๆ ทำการติดตามการปฏิบัติงานตามกิจกรรม และโครงการของสำนักงานเกษตรจังหวัดอย่างสม่ำเสมอ

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการต่างๆ นั้น กรมยังไม่ได้ดำเนินการเรื่องนี้อย่างจริงจัง ฝ่ายติดตามและประเมินผล กองแผนงานและโครงการพิเศษทำการประเมินผลบางโครงการที่กรมเห็นว่าสำคัญ ส่วนฝ่าย/กลุ่มงานต่างๆ แทบจะไม่ได้ทำการประเมินผลโครงการในความรับผิดชอบของตน การประเมินผลโครงการที่ผ่านมา ส่วนใหญ่เป็นการประเมินผลผลิตทางกายภาพและประเมินผลกระบวนการปฏิบัติงานมากกว่าการประเมินความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโครงการ และการประเมินผลกระทบของโครงการที่มีต่อชีวิตความเป็นอยู่เกษตรกรในแต่ละพื้นที่ นอกจากนี้ ฝ่าย/กลุ่มงานที่รับผิดชอบโครงการต่างๆ ยังไม่ได้นำผลของการติดตามและประเมินผลโครงการไปใช้ในการปรับปรุงการกำหนดและการดำเนินการโครงการ/กิจกรรมให้ดีขึ้นมากเท่าที่ควร

การติดตามผลและการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานส่วนภูมิภาค มีจุดอ่อนสำคัญดังนี้

- (1) ผู้บริหารระดับกองและหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงาน ยังไม่ได้ทำการนิเทศและตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับจังหวัด อำเภอ และตำบล
- (2) สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคยังไม่ได้รับมอบหมายจากกองต่างๆ ให้ช่วยทำการติดตามการดำเนินงานโครงการต่างๆ อย่างจริงจัง และเจ้าหน้าที่ของสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคเองส่วนใหญ่มักขาดความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับโครงการต่างๆ ดัชนีที่จะทำการนิเทศงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) กองต่างๆ ไม่ได้มีการกำหนดปฏิทินการไปติดตามผลการปฏิบัติงานโครงการ/กิจกรรมที่ชัดเจนให้เจ้าหน้าที่ของฝ่าย/กลุ่มงานถือปฏิบัติ
- (4) หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติตามโครงการ/กิจกรรมการที่มีอยู่ ยังไม่ชัดเจนเหมาะสม
- (5) รายงานผลการปฏิบัติงานโครงการ/กิจกรรมประจำงวดเงิน ที่สำนักงานเกษตรจังหวัดส่งมา หลายฝ่าย/กลุ่มงาน ยังไม่ได้มีการนำไปประมวลและใช้ประโยชน์ในการติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง
- (6) แบบรายงานต่างๆ ที่สำนักงานส่งเสริมการเกษตรและสำนักงานเกษตรจังหวัดต้องรายงานให้กรมมีจำนวนมากเกินไป และบางรายงานมีเนื้อหาซ้ำซ้อนกัน
- (7) เกษตรจังหวัด และนักวิชาการเกษตรประจำสำนักงานเกษตรจังหวัด ส่วนใหญ่ไม่ค่อยได้ทำการนิเทศงานและกำกับติดตามการปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรอำเภออย่างจริงจัง
- (8) โครงการ/กิจกรรมของกรมในแต่ละปีมีจำนวนมาก และกรมไม่ได้จัดลำดับความสำคัญโครงการ/กิจกรรมที่สำนักงานเกษตรจังหวัดแต่ละแห่งควรให้ความสนใจกำกับติดตามเป็นพิเศษ

บทที่หก

ภาพรวมลักษณะเด่นและข้อจำกัดของกรม : ประสิทธิภาพที่ได้จากกรณีศึกษา

บทนี้เป็นการเสนอลักษณะเด่นและข้อจำกัดของกรมส่งเสริมการเกษตรตามตัวแปรหลักทางการบริหาร 4 ตัว ที่ได้จากการวิเคราะห์กรณีศึกษา 3 กรณีที่เป็นหน้าที่เฉพาะ (Function-Specific) และที่เป็นประเด็นเฉพาะ (Issue-Specific) ของกรม เพื่อเป็นการสนับสนุนผลการวิเคราะห์ลักษณะเด่นและข้อจำกัดของกรมในระดับกว้างตามตัวแปรหลัก 4 ตัวที่เสนอในบทที่ 2-5 และเพื่อสะท้อนถึงตัวแปรทางการบริหารที่ผู้บริหารของกรมควรให้ความสนใจมากยิ่งขึ้น เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้การบริหารงานของกรมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

กรณีศึกษา 3 กรณีที่เสนอในบทนี้ แบ่งออกได้เป็น

- (1) กรณีศึกษาที่เป็นหน้าที่เฉพาะ 2 กรณี คือ
 - (1.1) การพัฒนาข้าวในเขตเกษตรล้ำหลัง
 - (1.2) การเร่งรัดการป้องกันและกำจัดหนูในนา
- (2) กรณีศึกษาที่เป็นประเด็นเฉพาะ 1 กรณี คือ
 - (2.1) โครงการเกษตรกรก้าวหน้า

ในการเสนอแต่ละกรณีศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนที่หนึ่งเป็นการเสนอสาระสำคัญโดยสังเขปของกรณีศึกษา ส่วนที่สอง ว่าด้วยประสิทธิภาพที่ได้จากกรณีศึกษา ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ลักษณะเด่นและข้อจำกัดของการบริหารงานของกรมส่งเสริมการเกษตรจากตัวแปรหลัก 4 ตัว ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการบริหาร การบริหารทรัพยากร กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ และการนำโครงการไปปฏิบัติ และส่วนที่สาม เป็นการสรุปลักษณะเด่นและข้อจำกัดหลักที่ได้จากแต่ละกรณีศึกษา

กรณีศึกษาที่หนึ่ง : การพัฒนาข้าวในเขตเกษตรล้ำหลัง

1. สาระสำคัญโดยสังเขป

1.1 ความเป็นมา

การพัฒนาข้าวในเขตเกษตรล้ำหลัง เป็นโครงการขนาดใหญ่โครงการหนึ่งของกรมส่งเสริมการเกษตร อยู่ในความรับผิดชอบของกลุ่มงานข้าว กองส่งเสริมพืชพันธุ์ โครงการนี้เริ่มดำเนินการภายใต้แผนพัฒนาชนบทพื้นที่ยากจน ในช่วงแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (2525-2529) โดยใช้ชื่อว่า โครงการข้าวหน้าน้ำฝนในเขตชนบทยากจน เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนข้าวเพื่อการบริโภคของเกษตรกรในเขตพื้นที่ยากจน ซึ่งเป็นเขตพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นนาที่อาศัยน้ำฝนแต่เพียงอย่างเดียว สภาพ

การตกของฝนไม่สม่ำเสมอ ความอุดมสมบูรณ์ของดินต่ำขาดความสามารถในการอุ้มน้ำ เกษตรกรขาดข้าวพันธุ์ดีและมีเทคโนโลยีการผลิตข้าวที่ไม่เหมาะสม ผลการดำเนินงานของโครงการนี้ในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 5 สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ระดับหนึ่ง¹ แต่ยังเหลือพื้นที่ที่ต้องพัฒนาการปลูกข้าวอีกต่อไป ดังนั้น จึงมีการดำเนินโครงการนี้ต่อไปในช่วงแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (2530-2534) โดยใช้ชื่อว่า โครงการพัฒนาข้าวในเขตเกษตรล้าหลัง โครงการนี้ประกอบด้วยโครงการย่อย 2 โครงการ คือ

- (1) โครงการข้าวนาฉ่ำฝนในเขตชนบทยากจน
- (2) โครงการพัฒนาข้าวไร่ในเขตเกษตรล้าหลัง

1.2 วัตถุประสงค์

โครงการพัฒนาข้าวในเขตเกษตรล้าหลังมีวัตถุประสงค์สำคัญ 4 ประการ คือ

- (1) เพื่อเร่งรัดปรับปรุง และพัฒนาพันธุ์ข้าว และเทคโนโลยีที่เหมาะสมสำหรับการทำนาในเขตเกษตรล้าหลัง
- (2) เพื่อเร่งรัดเพิ่มผลผลิตข้าวของเกษตรกรในเขตเกษตรล้าหลังให้สามารถยกระดับความเป็นอยู่ให้พออยู่พอกิน และมีรายได้เพิ่มขึ้นในที่สุด
- (3) เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาคาดแคลนข้าวพันธุ์ดี สำหรับใช้ปลูกและข้าวเปลือกเพื่อการบริโภค รวมทั้งการรวบรวมข้าวเพื่อการจำหน่าย
- (4) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านฉ่ำฝนข้าวประจำหมู่บ้าน ที่สร้างขึ้นตามโครงการข้าวนาฉ่ำฝนในเขตชนบทที่ยากจนเดิม (ปี 2526-2529)

1.3 สถานที่และระยะเวลาดำเนินงาน

ดำเนินการในเขตเกษตรล้าหลัง 57 จังหวัดในระยะเวลา 5 ปี คือ 2530-2534

1.4 เป้าหมายของโครงการ

- (1) โครงการข้าวนาฉ่ำฝนในเขตเกษตรล้าหลัง

(1.1) การจัดทำแปลงส่งเสริมเร่งรัดเพิ่มผลผลิตข้าว

ปี 2530	ดำเนินการใน	500 หมู่บ้าน	เนื้อที่	250,000 ไร่
ปี 2531	ดำเนินการใน	500 หมู่บ้าน	เนื้อที่	250,000 ไร่
ปี 2532	ดำเนินการใน	500 หมู่บ้าน	เนื้อที่	250,000 ไร่
ปี 2533	ดำเนินการใน	500 หมู่บ้าน	เนื้อที่	250,000 ไร่
ปี 2534	ดำเนินการใน	500 หมู่บ้าน	เนื้อที่	250,000 ไร่
รวม		ดำเนินการใน 2,500 หมู่บ้าน	เนื้อที่	1,250,000 ไร่

(1.2) การสร้างฉางข้าวหมู่บ้าน

ปีละ 500 ฉางใน 500 หมู่บ้านเป้าหมาย ในช่วงปี 2530-2534

(2) โครงการพัฒนาข้าวไร่ในเขตเกษตรล้ำหลัง

ดำเนินการใน 2 ภาค คือ ภาคเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยในปี 2531 มีเป้าหมายดำเนินการ ดังนี้

ภาค	จำนวนพันธุ์ข้าวที่จะ ใช้แลกเปลี่ยน (ตัน)	จำนวนเกษตรกรที่จะ แลกเปลี่ยน (ครอบครัว)	การแลกเปลี่ยนและกระจายพันธุ์ พื้นที่ปลูกข้าว ขยายพันธุ์ (ไร่)	พื้นที่กระจายพันธุ์ ในปีต่อไป (ไร่)
เหนือ	40.48	5,060	5,060	25,300
ตะวันออกเฉียงเหนือ	19.52	2,440	2,440	12,200
รวม	60	7,500	7,500	37,500

1.5 งบประมาณของโครงการ²

(1) โครงการข้าวนาขั้น

ปี 2530	46,987,400	บาท
ปี 2531	37,567,200	บาท
ปี 2532-2534 (ประมาณการ)	138,051,100	บาท
รวม	222,605,700	บาท

รายละเอียดของงบประมาณโครงการในปีงบประมาณ 2531

หมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ	311,300	บาท
หมวดค่าจ้างชั่วคราว	23,400	บาท
หมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ	17,590,000	บาท
หมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง	19,642,500	บาท
รวม	37,567,200	บาท

(2) โครงการพัฒนาข้าวไร่ในเขตเกษตรล้ำหลัง

ปี 2531	91,000	บาท
---------	--------	-----

1.6 กิจกรรมที่ปฏิบัติ

(1) โครงการข้าวนาขั้น

ประกอบด้วยการทำงาน 5 กิจกรรม คือ

(1.1) การเร่งรัดปรับปรุงและพัฒนาพันธุ์ข้าวและการเร่งรัดพัฒนาเทคโนโลยีการทำนา
อาศัยน้ำฝน

กิจกรรมนี้เป็นการดำเนินการร่วมกับกรมวิชาการเกษตร ในการวิจัยและทดสอบในแปลงนา
หรือโรงเรือน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาพันธุ์ข้าวและเทคโนโลยีการทำนาที่เหมาะสมกับการทำนาในเขต
เกษตรล้าหลัง

(1.2) การอบรมและเผยแพร่

เป็นการดำเนินการจัดสัมมนา และอบรมเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรในระดับต่างๆ คือ
นักวิชาการประจำจังหวัด เกษตรอำเภอและเกษตรตำบล และอบรมเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ โดย
ในส่วนของเจ้าหน้าที่เป็นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานตามกิจกรรมต่างๆของโครง
การในภาคสนาม ส่วนเกษตรกรเป็นการอบรมเพื่อให้เกิดความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงการทำน่าน้ำฝน
และวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังมีการจัดนิทรรศการที่เน้นด้านนางข้าวประจำหมู่บ้าน เพื่อ
ประชาสัมพันธ์และกระตุ้นให้เกษตรกรเห็นความสำคัญและประโยชน์ของนางข้าว ตลอดจนการเผยแพร่
ประชาสัมพันธ์ในรูปของการจัดทำเอกสารและโปสเตอร์

(1.3) การเร่งรัดเพิ่มผลผลิตข้าว

เป็นการสนับสนุนแจกจ่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวพันธุ์ดี (พันธุ์ชยาย) ให้แก่เกษตรกรผู้เข้าร่วมใน
โครงการในอัตราไร่ละ 5 กิโลกรัม โดยมีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรให้คำแนะนำ และจัดทำแปลง
ส่งเสริมเร่งรัดเพิ่มผลผลิตข้าว และติดตามการนำส่งคืนเมล็ดพันธุ์ข้าวเข้าฉางเพื่อการสำรองพันธุ์ข้าวไว้
ในนางข้าวที่จัดสร้างขึ้นตามโครงการ

(1.4) การดำเนินงานด้านนางข้าวประจำหมู่บ้าน

เป็นการจัดสร้างนางข้าวประจำหมู่บ้านขนาดความจุ 10 ตัน จำนวน 2,500 นาง ปีละ
500 นาง³ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารนางข้าวประจำหมู่บ้าน เพื่อทำการรวบรวมพันธุ์ข้าวสำรอง
การกักขัง และส่งคืนเมล็ดพันธุ์ข้าว

(1.5) การจัดทำแปลงชยายพันธุ์ข้าวพันธุ์ดี

เป็นการคัดเลือกเกษตรกรหมู่บ้านเป้าหมายให้ร่วมจัดทำแปลงชยายพันธุ์ข้าวพันธุ์ดี โดยกรม
ส่งเสริมการเกษตรแจกจ่ายเมล็ดพันธุ์ข้าวพันธุ์ดีและปุ๋ยเคมีให้แก่เกษตรกรผู้ร่วมดำเนินงาน จากนั้นทำ
การรวบรวมพันธุ์ข้าวเข้าฉางข้าว เพื่อทำการหมุนเวียนถ่ายเทข้าวพันธุ์ดีจากแปลงชยายพันธุ์ข้าวพันธุ์ดี
เข้าฉาง และชดเชยพันธุ์ข้าวแก่เกษตรกรผู้ผลิตชยายข้าวพันธุ์ดี

(2) โครงการพัฒนาข้าวไร่ในเขตเกษตรล้าหลัง

ประกอบด้วย 2 กิจกรรม คือ

(2.1) การอบรมเกษตรกร

ดำเนินการอบรมเกษตรกรในพื้นที่เป้าหมาย ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเมล็ดพันธุ์ข้าว
ไร่และวิธีการปลูกข้าวไร่ที่เหมาะสม โดยร่วมมือกับกรมวิชาการเกษตรในเรื่องวิทยากรฝึกอบรม

(2.2) การกระจายพันธุ์

ขอความร่วมมือสนับสนุนเมล็ดพันธุ์ข้าวพันธุ์ดีจากกรมวิชาการเกษตร เพื่อนำไปแลกเปลี่ยนพันธุ์ข้าวกับของเกษตรกร โดยเมล็ดพันธุ์ที่จัดสรรให้แลกเปลี่ยนจำนวน 8 กิโลกรัมต่อไร่ ในอัตราการแลกเปลี่ยน 1:1 และเมื่อเก็บเกี่ยวผลผลิตแล้ว เกษตรกรที่ร่วมโครงการจะต้องนำไปกระจายการผลิดในพื้นที่ของตนหรือของเกษตรกรข้างเคียง โดยยึดอัตราการกระจายพันธุ์ 1 ไร่ : 5 ไร่ (ข้าวพันธุ์ดี 1 ไร่ กระจายพันธุ์ได้ 5 ไร่)

1.7 ผลการดำเนินงานในปี 2530⁴

(1) โครงการข้าวนา้าฝนในเขตเกษตรล้าหลัง

(1.1) ได้ดำเนินการจัดทำแปลงส่งเสริมเร่งรัดเพิ่มผลผลิตข้าวในพื้นที่ 39 จังหวัด รวม 250,000 ไร่ เกษตรกรที่เข้าร่วมในโครงการ จำนวน 50,000 ครอบครัว ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้นเฉลี่ยไร่ละ 50 กิโลกรัม เมื่อเปรียบเทียบกับแปลงข้างเคียงที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการเป็นผลผลิตที่เพิ่มขึ้นทั้งสิ้น 12,000 ตัน คิดเป็นมูลค่าประมาณ 37.5 ล้านบาท

(1.2) ได้ดำเนินการจัดสร้างแปลงข้าวขนาดความจุ 10 ตัน รวมทั้งสิ้น 500 แปลง ตามหมู่บ้านที่จัดทำแปลงส่งเสริมเร่งรัดเพิ่มผลผลิตข้าว และจะดำเนินการเรียกเก็บคืนพันธุ์ข้าวเข้าแปลง เพื่อเป็นทุนสำรองเก็บไว้ให้เกษตรกรสมาชิกได้กู้ยืมไว้ใช้ทำพันธุ์เมื่อสิ้นสุดฤดูกาลเก็บเกี่ยว ปี 2530/2531 แล้ว สำหรับแปลงข้าวเดิมที่สร้างไว้ในปี 2529 จำนวน 1,288 แปลงนั้น ปรากฏว่ามีการเรียกเก็บคืนพันธุ์ข้าวเข้าแปลงได้ 7,623.6 ตัน หรือร้อยละ 59.19 ของเป้าหมาย และในรอบปี 2529 ที่ผ่านมามีเกษตรกรใช้ประโยชน์จากแปลงข้าวซึ่งจัดสร้างขึ้นไว้ตั้งแต่ปี 2526-2528 จำนวน 2,282 แปลง โดยมีเกษตรกร 114,385 ราย ยืมพันธุ์ข้าวไปปลูก รวม 6,826 ตัน และเกษตรกร 80,445 ราย ยืมข้าวเปลือกไปบริโภค 8,475.5 ตัน ซึ่งนับว่าแปลงสำรองพันธุ์ข้าวสามารถแก้ไขปัญหาการขาดแคลนพันธุ์ข้าว เช่น ในกรณีประสบภัยธรรมชาติ และข้าวสำหรับการบริโภคได้เป็นอย่างดี

(2) โครงการพัฒนาข้าวไร่ในเขตเกษตรล้าหลัง

กรมส่งเสริมการเกษตรได้ร่วมดำเนินงานกับกรมวิชาการเกษตร ในด้านการฝึกอบรมเกษตรกร และด้านการกระจายพันธุ์ โดยได้นำพันธุ์ข้าว 5 ชนิด คือ ชิวแม่จัน อาร์-258 เจ้าช้อย กข.7 และ กข.23 ไปแลกเปลี่ยนกับพันธุ์ข้าวเดิมของเกษตรกร ในพื้นที่ 14 จังหวัดภาคเหนือ สามารถแลกเปลี่ยนพันธุ์ข้าวให้เกษตรกรนำไปปลูกได้ 59,616 กิโลกรัม คิดเป็นพื้นที่ 7,452 ไร่ มีเกษตรกรเข้าร่วมโครงการ 4,836 ครอบครัว ใน 299 หมู่บ้าน 130 ตำบล 57 อำเภอ

2. ประสิทธิภาพที่ได้จากการศึกษา

2.1 สภาพแวดล้อมทางการบริหาร

(1) สภาพแวดล้อมภายนอก

(1.1) นโยบายพัฒนาการเกษตรของรัฐ

โครงการพัฒนาข้าวในเขตเกษตรล้าหลังเป็นลักษณะเด่นอันหนึ่งของกรม ในการสนองนโยบายพัฒนาการเกษตรของรัฐ ในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 5 และ 6 ในการเพิ่มผลผลิตข้าวให้มีเพียงพอต่อการบริโภคในเขตเกษตรล้าหลัง และมีเหลือขายเป็นรายได้ตามสมควร โดยการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับพื้นที่ อย่างไรก็ตาม โครงการนี้มีข้อจำกัดในแง่ที่เป็นการมุ่งเน้นการเพิ่มผลผลิต และการปรับปรุงคุณภาพผลผลิต ส่วนการสนับสนุนด้านการตลาดหรือการขยายผลผลิตส่วนเกินของประชาชนยังไม่ชัดเจน ทำให้เป็นการส่งเสริมการเกษตรที่มีลักษณะไม่เป็นระบบและครบวงจรในการแก้ปัญหาความยากจนของเกษตรกรในเขตเกษตรล้าหลัง ที่ประสบปัญหาสำคัญคือ การมีรายได้ต่ำและมีคุณภาพชีวิตต่ำกว่าเกณฑ์ความจำเป็นพื้นฐาน

(1.2) เกษตรกรผู้รับบริการ

แม้ว่าโครงการพัฒนาข้าวในเขตเกษตรล้าหลังจะมุ่งดำเนินการในหมู่บ้านที่ได้รับการกำหนดจากคณะกรรมการพัฒนาชนบทแห่งชาติ ว่าเป็นหมู่บ้านล้าหลัง ซึ่งเป็นลักษณะเด่นของโครงการ แต่ข้อจำกัดของโครงการ คือ การที่ไม่ได้กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการคัดเลือกเกษตรกรเข้าร่วมในโครงการ ทั้งนี้เพราะในหมู่บ้านยากจนหรือล้าหลังประกอบด้วยเกษตรกรที่มีฐานะดีและเกษตรกรยากจน ทำให้ไม่สามารถแน่ใจได้ว่าเกษตรกรที่ยากจนที่สมควรได้รับการช่วยเหลือจากรัฐโดยรัฐบาล จะสามารถเข้าร่วมในโครงการหรือไม่ จำนวนเท่าใด

(1.3) ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น

โครงการพัฒนาข้าวในเขตเกษตรล้าหลัง เป็นโครงการหนึ่งของกรมส่งเสริมการเกษตรที่มีลักษณะเด่นในการประสานขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตามกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทางวิชาการเกษตร และหน่วยงานส่งเสริมการเกษตร โดยในโครงการนี้ได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และงบประมาณค่าใช้จ่ายของหน่วยงานที่ให้การสนับสนุน คือ กรมวิชาการเกษตร และสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรไว้อย่างชัดเจน กล่าวคือ กรมวิชาการเกษตรมีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาปรับปรุงพันธุ์ข้าวที่ดี และเทคโนโลยีการทำนาในเขตน้ำฝนที่เหมาะสม และให้การอบรมทางวิชาการแก่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร ของกรมส่งเสริมการเกษตรในระดับต่างๆ เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปถ่ายทอดแก่เกษตรกร ส่วนสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรมีหน้าที่รับผิดชอบทำการประเมินผลความสำเร็จของโครงการ ในทางปฏิบัติการดำเนินโครงการนี้ ได้รับความร่วมมือสนับสนุนเป็นอย่างดีจากหน่วยงานทั้งสองดังกล่าว ทำให้มีการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ส่วนใหญ่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

(2) สถานแวดล้อมภายใน

(2.1) อำนาจหน้าที่

โครงการพัฒนาข้าวในเขตเกษตรล้าหลังเป็นการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการเกษตรตามอำนาจหน้าที่ของกรมที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2510 และเป็นการปฏิบัติตามอาณัติทางการเมืองของรัฐบาล ตามที่กำหนดในแผนพัฒนาชนบทในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 5 และ 6

(2.2) โครงสร้างองค์การที่รับผิดชอบ

โครงการพัฒนาข้าวในเขตเกษตรล้าหลัง อยู่ในความรับผิดชอบของงานข้าวในเขตอาศัยน้ำฝน กลุ่มงานข้าว กองส่งเสริมพืชพันธุ์ ซึ่งมีหน้าที่รับเอาเทคโนโลยีการผลิตทางการเกษตรมาพัฒนาเพื่อส่งเสริมเผยแพร่ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความมีเอกภาพในการรับผิดชอบบริหารโครงการนี้อย่างเหมาะสมของหน่วยงานที่มีการแบ่งโครงสร้างภายในตามพื้นที่เขตเกษตรกรรม

(2.3) กระบวนการปฏิบัติงาน

ในระดับมหภาค กระบวนการปฏิบัติงานของโครงการพัฒนาข้าวในเขตเกษตรล้าหลังเป็นไปตามกระบวนการของระบบการบริหารงานพัฒนาชนบท (กชช.) ที่มีการกำหนดขั้นตอนและปฏิทินการปฏิบัติงานต่างๆ ตามกระบวนการพัฒนาชนบท โดยใช้ระบบแผนที่เป็นการผสมผสานระหว่างแผนจากเบื้องบนกับแผนจากเบื้องล่าง อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ การปฏิบัติงานตามโครงการนี้ ก็เช่นเดียวกับโครงการ/กิจกรรมอื่นๆ ของกรมส่งเสริมการเกษตรที่ยังไม่ได้เป็นไปตามเงื่อนไขเวลา และหลักการที่กำหนดไว้ กล่าวคือ ความต้องการโครงการนี้ที่ปรากฏในแผนพัฒนาชนบทประจำปีระดับจังหวัด ยังไม่ได้เป็นความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง หากเป็นการเสนอความต้องการโดยเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบล และอำเภอที่เห็นว่าโครงการนี้น่าจะมีประโยชน์ต่อเกษตรกรในพื้นที่ที่รับผิดชอบ ทำให้ผลการดำเนินโครงการนี้ในบางพื้นที่มีเกษตรกรเข้าร่วมดำเนินการ และได้รับประโยชน์ไม่มากเท่าที่ควร โดยเฉพาะกิจกรรมแจกข้าว นอกจากนี้ การเบิกจ่ายเงินงวดงบประมาณของโครงการ และการส่งเมล็ดพันธุ์ข้าวให้แก่จังหวัดล่าช้ากว่าที่กำหนด ทำให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบลในบางจังหวัด ไม่สามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยเฉพาะกิจกรรมเร่งรัดเพิ่มผลผลิตข้าวได้ตามเป้าหมายที่กำหนด เพราะพันธุ์ข้าวมาช้า ไม่ทันกับฤดูเพาะปลูก และพันธุ์ข้าวที่ได้รับไม่เหมาะสมกับพื้นที่

ส่วนกระบวนการปฏิบัติงานโครงการในส่วนของงานข้าวในเขตอาศัยน้ำฝน กลุ่มงานข้าวได้มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานตามกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างชัดเจนเหมาะสม แต่อำนาจต่อการนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจปฏิบัติงานค่อนข้างมาก อย่างไรก็ตาม ในส่วนที่เกี่ยวกับการประสานงานภายในระหว่างกลุ่มงานข้าว กองส่งเสริมพืชพันธุ์กับกองอื่นๆ ในการบริหารโครงการ เช่น กองป้องกันและกำจัดศัตรูพืช กองขยายพันธุ์พืช และกองฝึกอบรม ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

2.2 การบริหารทรัพยากร

กรมส่งเสริมการเกษตรมีลักษณะเด่นที่เห็นได้ชัด ในเรื่องของการมีความพร้อมทางด้านทรัพยากร

การบริหาร คือ คน งบประมาณ และวัสดุ ในการบริหารโครงการพัฒนาข้าวในเขตเกษตรล้ำหลัง ดังจะเห็นได้ว่าโครงการนี้ใช้งบประมาณทั้งหมด ในปี 2534 ถึง 37 ล้านบาท และมีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรในระดับตำบล ทำการปฏิบัติงานตามกิจกรรมต่างๆ ของโครงการ ข้อจำกัดที่สำคัญที่สุดในการบริหารทรัพยากรของโครงการนี้คือ ความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์และทักษะในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของโครงการของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบล กล่าวคือ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบลจำนวนไม่น้อยยังไม่มีความรู้ที่จำเป็นในการกระตุ้นและสนับสนุน ให้คณะกรรมการบริหารงานข้าวและเกษตรกร โดยเฉพาะเกษตรกรยากจนสามารถดำเนินการบริหารและร่วมได้รับประโยชน์อย่างแท้จริงตามที่ควรจะเป็นจากการมีงานข้าวเพื่อสำรองพันธุ์ดี เพื่อให้กู้ยืมและเพื่อรวมข้าวไว้ขายเมื่อราคาดี นอกจากนี้ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบลมักให้ความสำคัญแก่การจัดทำแปลงส่งเสริมการปลูกข้าว มากกว่าการกระตุ้นให้เกษตรกรทั่วไปหันมาใช้ข้าวพันธุ์ดี และเทคโนโลยีการทำน้ำฝนที่เหมาะสม เพื่อให้ได้จำนวนผลผลิตและคุณภาพของผลผลิตที่ดีขึ้น ตามวัตถุประสงค์ของโครงการ

2.3 กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ

โครงการพัฒนาข้าวในเขตเกษตรล้ำหลัง เกิดขึ้นจากการมองปัญหาความยากจนของประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตเกษตรล้ำหลังว่า มีสาเหตุประการหนึ่งมาจากการที่เกษตรกรสามารถปลูกข้าวได้จำนวนผลผลิตน้อยไม่เพียงพอแก่การบริโภคในครัวเรือนทั้งปี และไม่มีเหลือพอที่จะขายเพื่อได้รายได้ ที่เป็นเช่นนี้เพราะเกษตรกรในเขตเกษตรล้ำหลังขาดพันธุ์ข้าวที่ดี และไม่ได้ใช้เทคโนโลยีการปลูกข้าวที่เหมาะสม ดังนั้นการแก้ปัญหาในเรื่องนี้ จึงมุ่งพัฒนาพันธุ์ข้าวที่เกษตรกรใช้ปลูก การดัดแปลงเทคโนโลยีการปลูกข้าวที่เหมาะสมกับพื้นที่ และการช่วยเหลือให้ชุมชนพึ่งตนเองได้ ในแง่การสำรองข้าวพันธุ์ดีไว้ใช้ปลูกในปีต่อไป และการแก้ปัญหาคาดข้าวพันธุ์ดีและข้าวเพื่อการบริโภคระหว่างปีของเกษตรกรบางครอบครัว โดยดำเนินการกิจกรรมงานข้าวในหมู่บ้าน แนวคิดในการแก้ปัญหาคความยากจนของเกษตรกรในโครงการนี้เป็นแนวคิดที่สะท้อนการมองปัญหาความยากจนของเกษตรกร ในลักษณะที่มีสาเหตุปัญหาทางด้านเทคนิคการผลิตและประสิทธิภาพของการผลิต ซึ่งเป็นแนวทางเดียวกันกับที่ธนาคารโลกใช้ในการมองปัญหาความยากจนของเกษตรกรในประเทศกำลังพัฒนา แนวคิดดังกล่าวสะท้อนความคิดกระแสหลักของนโยบายการพัฒนาการเกษตรของรัฐตั้งแต่ช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 1 เป็นต้นมา และของกรมส่งเสริมการเกษตร ซึ่งเป็นการเน้นการเพิ่มผลผลิต โดยให้ความสำคัญค่อนข้างน้อยแก่การขายและความสามารถในการตัดสินใจด้วยตนเองของเกษตรกร ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นจุดอ่อนของกรมส่งเสริมการเกษตรในภาวะปัจจุบัน ในการพัฒนาเกษตรกรเพราะการมีผลผลิตเพิ่มขึ้น ไม่ได้หมายถึงการมีรายได้เพิ่มขึ้นโดยอัตโนมัติ

ในการตัดสินใจกำหนดว่าควรดำเนินการอะไรบ้าง ในการเพิ่มผลผลิตข้าวในเขตเกษตรล้ำหลัง จะเริ่มจากการพิจารณาว่าพื้นที่เขตเกษตรล้ำหลังในประเทศมีปัญหาอะไรที่ทำให้ผลผลิตของข้าวได้

น้อย และมีเทคนิคใหม่ๆ อะไรบ้างที่สามารถนำมาใช้ เพื่อให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น จากนั้นเป็นการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่คาดว่าจะมีความเป็นไปได้ในการนำเอาไปปฏิบัติ และเป้าหมายงานของแต่ละกิจกรรม รวมทั้งพื้นที่ที่ควรมีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในการตัดสินใจต่างๆ ดังกล่าวนี้นี้ มีการใช้ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องประกอบการพิจารณา เช่น จำนวนพื้นที่ปลูกข้าว จำนวนผลผลิตข้าว การยอมรับเทคโนโลยีของเกษตรกร สาเหตุต่างๆ ที่ทำให้ผลผลิตต่อไร่ลดลง เทคนิคต่างๆ การปลูกข้าวและพันธุ์ข้าวใหม่ๆ เป็นต้น ข้อมูลเหล่านี้ กลุ่มงานข้าว กองส่งเสริมพืชพันธุ์ ได้มาจากกองต่างๆ ภายในกรมส่งเสริมการเกษตร และหน่วยงานภายนอก ซึ่งการพึ่งพาฐานข้อมูลจากหน่วยงานอื่นทำให้ประสบปัญหาการทำงานต้องล่าช้าไปบ้าง แต่ปัญหาที่สำคัญที่สุด คือ ข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับมีปัญหาเกี่ยวกับความเที่ยงตรงและครบถ้วน ทำให้การกำหนดเป้าหมายการผลิตที่จะส่งเสริมในแต่ละพื้นที่ และการกำหนดว่าควรดำเนินแต่ละกิจกรรมของโครงการในจังหวัดใดบ้าง จำนวนเท่าใด เป็นการประมาณการอย่างคร่าวๆ โดยอาศัยประสบการณ์ของผู้วิเคราะห์ กำหนดโครงการเกี่ยวกับสภาพดิน น้ำ และประเมินการปลูกข้าวของแต่ละพื้นที่ประกอบการตัดสินใจ ดังนั้น การตัดสินใจกำหนดโครงการพัฒนาข้าวในเขตเกษตรล้าหลัง จึงไม่สามารถวิเคราะห์หาความคุ้มค่าของโครงการในทางเศรษฐกิจของแต่ละพื้นที่ได้อย่างเท่าที่ควร ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่สำคัญอีกประการหนึ่งของโครงการนี้ การตัดสินใจกำหนดโครงการนี้ ยังไม่ได้มีการตรวจสอบกลั่นกรองอย่างจริงจังจากคณะทำงานพิจารณาแผนงานและงบประมาณประจำปีของกรม กลุ่มงานข้าวเจ้าของโครงการมีความเป็นอิสระค่อนข้างมากในการตัดสินใจ โดยสรุปแล้ว อาจกล่าวได้ว่า การตัดสินใจกำหนดโครงการนี้ แม้ว่าจะสอดคล้องกับการแก้ปัญหาความยากจนของเกษตรกรตามหน้าที่ของกรม แต่การแก้ปัญหาตามโครงการนี้เป็นการเน้นด้านการเพิ่มผลผลิตอย่างเดียว โดยให้ความสำคัญแก่การสนับสนุนด้านการขาย และการเพิ่มรายได้แก่เกษตรกรค่อนข้างน้อยมาก และไม่มีชัดเจนว่ากลุ่มเป้าหมายของโครงการเป็นเกษตรกรในระดับฐานะทางเศรษฐกิจสังคมระดับใด รวมทั้งขาดการประเมินอย่างสมเหตุสมผลทางวิชาการในแง่ความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจของโครงการในแต่ละพื้นที่ที่ดำเนินการโครงการ และผลการตัดสินใจที่ออกมา จึงไม่ได้นำไปสู่การแก้ปัญหาความยากจนของเกษตรกรที่ชัดเจนและสัมพันธ์กับโครงการอื่นๆ ของกรมส่งเสริมการเกษตรและของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ควรจะเป็น

2.4 การนำโครงการไปปฏิบัติ

ในการสนับสนุนการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของโครงการโดยเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบล แม้ว่าจะมีลักษณะเด่นในแง่ที่มีการจัดทำแนวทางการปฏิบัติโครงการเพื่อให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับจังหวัด อำเภอ และตำบลใช้ประกอบการทำงาน แต่ก็มีข้อจำกัดที่สำคัญ 2 ประการ คือ (1) การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบลเกี่ยวกับโครงการนี้ เน้นหนักทางด้านวิชาการ เกษตรมากเกินไป ทำให้เจ้าหน้าที่ดังกล่าวจำนวนไม่น้อยไม่เข้าใจถึงหลักการและวัตถุประสงค์ของกิจกรรมต่างๆ ของโครงการอย่างแท้จริง โดยเฉพาะกิจกรรมนางข้าว และไม่สามารถเห็นภาพรวมที่

ชัดเจนในความสัมพันธ์ระหว่างผลของการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของโครงการกับลักษณะเศรษฐกิจ และสังคมของชุมชนและของครัวเรือนเกษตรกร และ (2) การจัดส่งอุปกรณ์ในการปฏิบัติกิจกรรมโดยเฉพาะพันธุ์ข้าว ไปให้แก่หลายพื้นที่ดำเนินการโครงการต่างๆ มีปัญหาอุปสรรค กล่าวคือ พันธุ์ข้าวมีพันธุ์อื่นเจือปน เปอร์เซ็นต์ความงอกต่ำและพันธุ์ข้าวมาช้าไม่ทันฤดูเพาะปลูก ข้อจำกัดทั้งสองประการนี้สะท้อนให้เห็นถึงความหย่อนในประสิทธิภาพของการประสานงานระหว่างกรมส่งเสริมการเกษตรกับกรมวิชาการเกษตร

ในส่วนที่เกี่ยวกับสำนักงานเกษตรจังหวัดของจังหวัดต่างๆ ที่มีการดำเนินโครงการนี้ ข้อจำกัดที่สำคัญ คือ การตัดสินใจเอาโครงการไปปฏิบัติในตำบล หมู่บ้านต่างๆ ไม่เหมาะสม ทั้งนี้เพราะสำนักงานเกษตรจังหวัดส่วนหนึ่งไม่ได้วางแผนการพัฒนากิจกรรมในอำเภอต่างๆ ไว้อย่างชัดเจนและอีกส่วนหนึ่งเป็นเพราะหลายจังหวัดต้องดำเนินการโครงการนี้ในลักษณะที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของส่วนกลาง สำหรับการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ในตำบล หมู่บ้าน ในหลายพื้นที่ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบลไม่สามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ได้ตามที่กำหนดในเงื่อนไขและเป้าหมายของโครงการ ทั้งนี้ นอกจากเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบล ไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ในวัตถุประสงค์ของกิจกรรมต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว ยังเป็นเพราะลักษณะกิจกรรมเงื่อนไขและเป้าหมายของกิจกรรมต่างๆ มีลักษณะตายตัวไม่ยืดหยุ่นเพียงพอที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบลจะปรับให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่างๆ ของพื้นที่ได้เท่าที่ควร ดังนั้น ผลของโครงการนี้ในภาพรวมจึงไม่ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการเท่าที่ควร กล่าวคือ แม้ว่าร้อยละ 80 ของเกษตรกรในหมู่บ้านที่มีการดำเนินโครงการมีความเห็นว่าโครงการนี้ทำให้ปัญหาการขาดแคลนพันธุ์ข้าวที่ดัดและการขาดแคลนข้าวบริโภคลดลง^๕ แต่ผลทางรูปธรรมของบางกิจกรรม เป็นข้อจำกัดของโครงการ เช่น ในการรวบรวมพันธุ์ข้าวคืนจากเกษตรกร มีเพียงร้อยละ 20 ของหมู่บ้านที่ดำเนินโครงการเท่านั้นที่สามารถเก็บข้าวคืนนางได้ตามที่กำหนด ในการหมุนเวียนพันธุ์ข้าวเข้าฉาง ร้อยละ 50 ของหมู่บ้านที่ดำเนินโครงการไม่ได้นำข้าวในฉางที่มีอยู่เดิมไปแลกเปลี่ยนข้าวพันธุ์ดีจากแปลงขยายพันธุ์ และในการใช้ประโยชน์จากนางข้าว ร้อยละ 64 ของเกษตรกรในหมู่บ้านที่ดำเนินโครงการไม่ได้ขอยืมข้าวไปปลูก หากแต่ยืมไปบริโภคเพราะเกษตรกรมีพันธุ์ข้าวติดอยู่แล้ว^๖

ลักษณะเด่นของโครงการนี้ในส่วนที่เกี่ยวกับการนำโครงการไปปฏิบัติ คือ โครงการนี้มีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ โดยศูนย์ประสานการพัฒนารัฐบาลแห่งชาติ ในปี 2528 สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรในปี 2530 และกองแผนงานร่วมกับกลุ่มงานข้าว กรมส่งเสริมการเกษตรในปี 2531 ซึ่งทำให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคต่างๆ ของโครงการทั้งทางด้านเทคนิควิชาการเกษตรและการบริหารจัดการโครงการในส่วนภูมิภาค และได้มีการนำเอาผลการประเมินโครงการนี้มาใช้ในการปรับปรุง ลักษณะของกิจกรรม เงื่อนไข และเป้าหมาย รวมทั้งงบประมาณของกิจกรรมต่างๆ ในโครงการให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาในเขตเกษตรล้ำหลังมากยิ่งขึ้น

3. สรุปลักษณะเด่นและข้อจำกัดของโครงการ

โครงการพัฒนาข้าวในเขตเกษตรล้าหลัง มีลักษณะเด่นในการบริหารงานที่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะเด่นในการบริหารงานของกรมส่งเสริมการเกษตร คือ เป็นการมุ่งตอบสนองนโยบายของรัฐในการพัฒนาชนบทในพื้นที่ยากจนหรือล้าหลัง เพื่อให้เกษตรกรสามารถผลิตข้าวได้พอแก่การบริโภคและเหลือขายเป็นรายได้ ในการดำเนินโครงการนี้ได้มีการขอความร่วมมือสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก โดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและงบประมาณดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไว้อย่างชัดเจน โครงการนี้มีการกำหนดให้หน่วยงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาครับผิดชอบปฏิบัติงานอย่างเด่นชัด และมีกระบวนการปฏิบัติงานตามกระบวนการพัฒนาชนบทระบบ กชช. มีทรัพยากรการบริหาร คือ คน และงบประมาณอย่างเพียงพอ และมีการติดตามประเมินผลโครงการเป็นระบบที่ดี รวมทั้งมีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงโครงการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ส่วนข้อจำกัดของการบริหารโครงการอื่นเป็นข้อจำกัดร่วมในภาพรวมของกรม คือ เป็นการส่งเสริมการเกษตรที่เน้นการเพิ่มผลผลิตมากกว่าการเพิ่มรายได้แก่เกษตรกร เป็นการดำเนินการส่งเสริมที่ไม่ได้กำหนดตัวเกษตรกรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน และเป็นการกำหนดโครงการจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง แนวความคิดพื้นฐานของการกำหนดโครงการ คือ การมองว่าเกษตรกรยากจนเพราะขาดความรู้และเทคโนโลยีการผลิตที่เหมาะสม ซึ่งหากเกษตรกรได้รับสิ่งดังกล่าว จะทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น แม้จะมีการนำเอาข้อมูลหลายประการมาใช้ในการวิเคราะห์กำหนดกิจกรรมต่างๆ แต่ความเชื่อถือได้ของข้อมูลข่าวสารเป็นปัญหาสำคัญในการนำโครงการไปปฏิบัติ การสนับสนุนจากส่วนกลางในแง่การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในภูมิภาคและการส่งเสริมลัดนิ้วข้าวที่ดี ยังไม่มีประสิทธิภาพตามที่กำหนดและการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของโครงการในหลายพื้นที่ไม่ได้เป็นไปตามที่กำหนดและผลของการปฏิบัติกิจกรรมบางกิจกรรมบรรลุเป้าหมายน้อยกว่าร้อยละ 50

กรณีศึกษาที่สอง : การเร่งรัดการป้องกันและกำจัดหนูในหมัก

1. สำคัญโดยสังเขป

1.1 ความเป็นมา

การเร่งรัดการป้องกันและกำจัดหนูในหมัก เป็นโครงการหนึ่งของ กองป้องกันและกำจัดศัตรูพืช โดยอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายสัตว์ศัตรูพืช โครงการนี้เร่งดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2510 เพื่อลดความเสียหายของพืชผลทางการเกษตร อันเกิดจากการทำงานของหนู ในปีงบประมาณ 2531 โครงการนี้ประกอบด้วย 3 กิจกรรม คือ⁷

- (1) กิจกรรมเร่งรัดการป้องกันและกำจัดหนูในหมัก
- (2) กิจกรรมสัปดาห์แข่งขันการนิยามหนู
- (3) กิจกรรมแปลงส่งเสริมวิธีการป้องกันและกำจัดหนู

1.2 วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อป้องกันพืชผลของเกษตรกรมิให้ถูกหนูทำลายในระดับเศรษฐกิจ โดยการลดประชากรของหนูให้อยู่ในระดับต่ำอยู่เสมอ
- (2) เพื่อกระตุ้นให้เกษตรกรมีการร่วมมือซึ่งกันและกัน ในการช่วยเหลือทางราชการกำจัดหนู ตลอดจนการช่วยเหลือหมู่บ้านในการประกอบอาชีพของตนต่อไป
- (3) เพื่อส่งเสริมและเผยแพร่ให้เกษตรกรรู้จักวิธีการป้องกันและกำจัดหนูอย่างถูกวิธีทุกขั้นตอน ตลอดฤดูกาลเพาะปลูกพืช

1.3 สถานที่และเป้าหมายดำเนินการ ในปี 2531

- (1) กิจกรรมการเร่งรัดการป้องกันและกำจัดหนูเน้นหนัก
ดำเนินการในพื้นที่ 20 จังหวัด ในภาคเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ รวมพื้นที่ 4.2 ล้านไร่ เกษตรกรมาร่วมประมาณ 1.7 แสนราย
- (2) กิจกรรมสัปดาห์แข่งขันการกำจัดหนู
ดำเนินการในท้องที่ 40 จังหวัด ในภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ รวมพื้นที่ 4.7 ล้านไร่ เกษตรกรมาร่วมประมาณ 2 แสนราย
- (3) กิจกรรมแปลงส่งเสริมวิธีการป้องกันและกำจัดหนู
ดำเนินการในท้องที่ 50 จังหวัด ทุกภาคของประเทศโดยแปลงละประมาณ 500 ไร่ จำแนก 291 แปลง พื้นที่ 256,350 ไร่ เกษตรกรเข้าร่วมประมาณ 50,000 คน

1.4 งบประมาณของโครงการ

ปี 2530	10,403,546 บาท
ปี 2531	10,400,000 บาท

รายละเอียดงบประมาณโครงการในปีงบประมาณ 2531

ค่าสารเคมีป้องกันและกำจัดหนู	10,000,000 บาท
ค่ารางวัลแข่งขันสัปดาห์การกำจัดหนู	400,000 บาท

1.5 กิจกรรมที่ปฏิบัติ

- (1) กิจกรรมการเร่งรัดการป้องกันและกำจัดหนูเน้นหนัก
ดำเนินการเร่งรัดการกำจัดหนูร่วมกันทั้ง 20 จังหวัด ตลอดฤดูกาลเพาะปลูกพืชต่อเนื่องกันไป โดยเจ้าหน้าที่ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคร่วมกับเกษตรกรออกสำรวจแหล่งระบาดและหลบซ่อนของหนูในแต่ละจังหวัด แล้วทำการกำจัดหนูด้วยวิธีการ เช่น การล้อมตีหนู การขุดหนู การใช้กับดักหนู

หรือการใช้สารเคมีออกฤทธิ์เร็วกำจัดหนูโดยทันที หลังจากนั้นให้ทำการกำจัดหนูระยะยาว โดยการใช้สารเคมีประเภทออกฤทธิ์ช้ากำจัดหนูตลอดฤดูกาลเพาะปลูกพืชเป็นระยะๆ ทุก 15-30 วัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับจำนวนประชากรของหนูว่ามีมากน้อยเพียงใด

(2) กิจกรรมสัปดาห์แข่งขันการนิมาตหนู

จะมีการแข่งขันการนิมาตหนู ซึ่งวันสุดท้ายของสัปดาห์แข่งขันการนิมาตหนู จะเป็นวันตัดสิน โดยกรมส่งเสริมการเกษตรจะจัดรางวัลให้จังหวัดละ 5 รางวัล คือ รางวัลที่ 1 2 3 และรางวัลชมเชย 2 รางวัล พร้อมใบประกาศนียบัตรประกาศเกียรติคุณ การแข่งขันอาจแข่งขันรายกลุ่ม หรือแข่งขันระหว่างตำบลในจังหวัดเดียวกัน และให้คัดเลือกตัวแทนหรือหัวหน้าชั้น 1 คน เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับการแข่งขันการกำจัดหนู หลักเกณฑ์การส่งหลักฐานในการนิมาตหนู ให้ส่งตัวหนูหรือตัดเอาหางหนูความยาวไม่น้อยกว่า 3/4 ของหางหนูเดิม และต้องมีส่วนโคนหางหนูส่งเข้าแข่งขันแทนตัวหนู หางหนู 1 หาง ถือเป็น 1 ตัว การตัดสินให้รางวัลทำโดยคณะกรรมการตัดสินที่จังหวัดแต่งตั้งขึ้น โดยจะต้องมีผู้สมัครและส่งหางหนูเข้าแข่งขันได้ไม่น้อยกว่า 5 กลุ่ม หรือตำบล จึงจะพิจารณาตัดสินให้รางวัล ผู้สมัครที่อยู่ในเกณฑ์ชนะการแข่งขันจะต้องได้หางหนูอย่างน้อย 1,000 หาง จึงจะมีสิทธิ์ได้รับรางวัล และการตัดสินให้พิจารณากลุ่มหรือตำบลที่สามารถนิมาตหนูได้มากที่สุด ได้รับรางวัลที่ 1 และลดหลั่นลงตามลำดับ

(3) กิจกรรมแปลงส่งเสริมวิถีการป้องกันและกำจัดหนู

จะดำเนินการตลอดฤดูกาลเพาะปลูกพืชอย่างถูกต้องและทุกขั้นตอน คือ มีทั้งการป้องกันและกำจัดโดยวิถีกล การใช้สารเคมีประเภทออกฤทธิ์เร็ว แล้วใช้สารเคมีประเภทออกฤทธิ์อย่างต่อเนื่องตลอดฤดูกาลปลูกพืช แปลงส่งเสริมแต่ละแปลงควรมีพื้นที่แปลงละ 500 ไร่ขึ้นไป และมีหนูระบาดนอกแปลงส่งเสริม ให้จังหวัดดำเนินการกำจัดหนูนอกแปลงส่งเสริมด้วย

1.6 ผลการดำเนินโครงการ

การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของโครงการนี้ ในช่วงปี 2526-2530 สรุปได้ดังนี้

(1) กิจกรรมการเร่งรัดการป้องกันและกำจัดหนูในชนบท

ปี	จำนวนจังหวัด	พื้นที่ช่วยเหลือ	
		เกษตรกร(ราย)	ไร่
2526	10	150,031	2,544,170
2527	10	155,676	3,140,604
2528	20	235,796	4,230,959
2529	20	174,457	4,650,651
2530	20	98,274	2,025,474

(2) กิจกรรมสืปดาห์แข่งขันการนิมาตหนู

ปี	จำนวนเกษตรกร (ราย)	พื้นที่ (ไร่)	ทางหนู
2526	293,317	2,616,761	1,010,875
2527	74,976	1,245,499	2,517,724
2528	35,456	795,184	2,196,656
2529	37,455	4,842,476	4,603,064
2530	194,880	4,210,923	3,816,682

(3) กิจกรรมแปลงส่งเสริมวิธีการป้องกันและกำจัดหนู

ปี	จำนวนจังหวัด	พื้นที่ช่วยเหลือ เกษตรกร (ราย)	ไร่
2526	41	1,719	18,000
2527	21	34,740	651,200
2528	24	656	12,000
2529	13	1,557	28,500
2530	3	3,323	28,740

2. ประสบการณ์ที่ได้จากกรณีศึกษา

2.1 สภาพแวดล้อมทางการบริหาร

(1) สภาพแวดล้อมภายนอก

(1.1) ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น

ตามหลักการ โครงการนี้จะสำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ จะต้องพึ่งพาอาศัยความร่วมมือสนับสนุนเป็นอย่างดีในด้านต่างๆ จากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กล่าวคือ ต้องได้รับข้อมูลทางวิชาการจากกรมวิชาการเกษตรเกี่ยวกับยาเคมีที่ใช้ในการปราบหนู วงจรชีวิตของหนูและวิธีการต่างๆ ในการปราบหนู ต้องการการสนับสนุนจากกระทรวงมหาดไทยในการขอความร่วมมือจากผู้ว่าราชการจังหวัดและนายอำเภอในการรณรงค์การนิมาตหนู จากกระทรวงศึกษาธิการในการสอดแทรกความรู้เกี่ยวกับภัยจากหนูในโรงเรียนให้แก่เด็กเรียนในโรงเรียน และจากกระทรวงสาธารณสุขในการกระตุ้นให้ประชาชนรักษาสุขลักษณะในบ้านโดยการกำจัดหนูในบ้าน ในทางปฏิบัติ การได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ภายนอกของโครงการนี้ไม่มากนัก ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดของงานจำนวนไม่น้อยของกรมส่งเสริมการเกษตร ในลักษณะที่ว่าคุณภาพของความร่วมมือสนับสนุนที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอก ขึ้นอยู่กับนโยบายและการให้ความสำคัญในเรื่องนี้ของหน่วยงานภายนอกต่างๆ ทั้งใน

ระดับส่วนกลางและภูมิภาค ซึ่งกรมส่งเสริมการเกษตรไม่สามารถควบคุมได้ ทั้งนี้เพราะไม่ได้มีการทำความเข้าใจความตกลงร่วมกันระหว่างกรมส่งเสริมการเกษตร กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายในโครงการนี้

(1.2) เกษตรกรผู้รับบริการ

ภายใต้สภาพความเป็นจริงที่ว่า เกษตรกรของประเทศมีความแตกต่างหลากหลาย ทั้งในฐานทางเศรษฐกิจ ความรู้ ความพร้อม และวิธีการผลิต การที่โครงการนี้ไม่ได้กำหนดอย่างชัดเจนถึงลักษณะของเกษตรกรที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ทำให้ไม่สามารถแน่ใจได้ว่า ผลของโครงการนี้จะก่อประโยชน์ให้แก่เกษตรกรกลุ่มใดในแต่ละชุมชน และเกษตรกรที่ไม่มีฐานะและความรู้ที่เพียงพอต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ จะได้รับการช่วยเหลือจากกรมอย่างแท้จริงหรือไม่

(2) สภาพแวดล้อมภายใน

(2.1) โครงสร้างองค์กรที่รับผิดชอบ

ในระดับส่วนกลาง โครงการนี้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน แต่ในระดับภูมิภาค มีข้อจำกัดในแง่ของการขาดเอกภาพในการรับผิดชอบโครงการ เพราะกำหนดให้ทั้งเจ้าหน้าที่ของหน่วยป้องกันและกำจัดศัตรูพืชในแต่ละพื้นที่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายป้องกันและกำจัดศัตรูพืชของสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค และเจ้าหน้าที่สำนักงานเกษตรจังหวัด อำเภอ และตำบล ร่วมในการปฏิบัติงาน ซึ่งในทางปฏิบัติมีความไม่ชัดเจนในการแบ่งงานกันว่า ใครควรทำอะไร และเมื่อมีข้อบกพร่องเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน มักจะกล่าวอ้างโยนความรับผิดชอบซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ขณะที่เจ้าหน้าที่ของหน่วยป้องกันและกำจัดศัตรูพืชมีอีกอ้างว่า เจ้าหน้าที่สำนักงานเกษตรอำเภอและตำบลไม่สนใจไม่ให้ความสำคัญอย่างจริงจัง ในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของโครงการนี้ เจ้าหน้าที่สำนักงานเกษตรอำเภอและตำบลมักถือว่า เจ้าหน้าที่ของหน่วยป้องกันและกำจัดศัตรูพืช ซึ่งเป็นผู้บริหารการใช้จ่ายเงินและกำหนดระยะเวลาและสถานที่ดำเนินงาน ควรจะเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินโครงการ

(2.2) กระบวนการของงาน

ขณะที่โครงการส่วนใหญ่ของกรมส่งเสริมการเกษตร มีกระบวนการของงานเป็นไปตามกระบวนการบริหารงานพัฒนาชนบทระบบ กชช. แต่กระบวนการของงานตามโครงการนี้ไม่ได้เป็นไปตามระบบ กชช. หากแต่มีลักษณะเป็นการตัดสินใจสั่งการจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่างเพียงอย่างเดียว ไม่ได้เปิดโอกาสให้มีการเสนอความต้องการมาจากประชาชน ข้อจำกัดนี้มีผลกระทบ ทำให้ผลงานของโครงการนี้ในแง่ที่ต่างๆ ที่ไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ในส่วนที่เกี่ยวกับกระบวนการของงานตามโครงการของฝ่ายสัตว์ศัตรูพืช กองป้องกันและกำจัดศัตรูพืชเอง แม้ว่าจะมีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานตามกิจกรรมต่างๆ ของโครงการ แต่แผนการปฏิบัติที่กำหนดยังมีความไม่เหมาะสมชัดเจนที่จะเอื้ออำนวยให้มีการนำข้อมูลข่าวสารมาประกอบในการตัดสินใจปฏิบัติงานได้ดี โดยเฉพาะในขั้นเตรียมการและขั้นดำเนินการ นอกจากนี้ กระบวนการปฏิบัติงานดังกล่าวในส่วนกลางมีลักษณะเป็นระบบปิด ที่มีการประสาน

งานค่อนข้างน้อย ระหว่างฝ่ายสัตว์ศัตรูพืชกับกลุ่มงานข้าว กองส่งเสริมพืชพันธุ์ ฝ่ายวิเคราะห์ข้อมูล กองแผนงานและโครงการพิเศษ และกองเกษตรสัมพันธ์

2.2 การบริหารทรัพยากร

ลักษณะเด่นของโครงการนี้สะท้อนลักษณะเด่นในการบริหารงานของกรม คือ มีงบประมาณที่มากเพียงพอที่จะดำเนินการในพื้นที่จำนวนมากของประเทศ มีบุคลากรร่วมปฏิบัติงานโครงการในส่วนภูมิภาคจนถึงระดับตำบลหมู่บ้าน และมีวัสดุอุปกรณ์ปฏิบัติงานที่เพียงพอ อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรของโครงการนี้ คือ ลักษณะการจัดสรรงบประมาณดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของโครงการ และความรู้และความเอาใจจริงเอาใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในระดับอำเภอและตำบล ซึ่งจะกล่าวในตอนต่อไป

2.3 กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ

โครงการเร่งรัดการป้องกันและกำจัดหนูเน้นหนัก เกิดขึ้นจากการมองปัญหาผลผลิตของเกษตรกร โดยเฉพาะข้าว ว่าไม่ได้ผลเท่าที่ควร เพราะได้รับความเสียหายจากการกัดกินของหนู ในแต่ละปีคิดเป็นมูลค่าหลายล้านบาท และขณะเดียวกันเกษตรกรจำนวนไม่น้อยไม่สามารถที่จะกำจัดหนูด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ สมควรที่ทางราชการต้องให้ความช่วยเหลือ ทั้งในด้านการให้ความรู้ และการดำเนินการปราบหนูแก่เกษตรกร โครงการนี้จึงเป็นโครงการที่มองปัญหาของเกษตรกรไทยทางด้านเทคนิคการผลิต เช่นเดียวกับโครงการส่วนใหญ่ของกรม โครงการนี้มีข้อจำกัดในระดับตัวโครงการเอง ในลักษณะที่ขาดความชัดเจนว่าเข้าซ้อนหรือเสริมโครงการป้องกันและกำจัดหนูในนาข้าว ในพืชไร่ พืชสวน พืชผัก และสวนผลไม้ ซึ่งฝ่ายสัตว์ศัตรูพืชได้ดำเนินการอยู่แล้ว การกำหนดกิจกรรมต่างๆ ของโครงการโดยเฉพาะกิจกรรมการเร่งรัดการป้องกันและกำจัดหนูเน้นหนัก และกิจกรรมแปลงส่งเสริมการป้องกันและกำจัดหนูขาดความสมเหตุสมผล ในแง่ความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจของการลงทุนของรัฐ ที่จริงแล้ว ในภาวะปัจจุบันที่เกษตรกรทั่วไปตระหนักถึงปัญหาของหนูที่เป็นศัตรูพืช การรณรงค์ให้ความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติและวิธีป้องกันและกำจัดหนู รวมทั้งการจัดสัปดาห์พินาศหนู น่าจะเป็นการเพียงพอในส่วนของการสนับสนุนจากทางราชการ ในแง่ของข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในการกำหนดโครงการ มีข้อมูลสำคัญ 2 ประเภท คือ จำนวนความเสียหายของผลผลิตจากการกัดกินของหนูในแต่ละพื้นที่ และข้อมูลทางเทคนิคเกี่ยวกับสารเคมีและวิธีการป้องกันและกำจัดหนู ข้อมูลประเภทแรก ฝ่ายสัตว์ศัตรูพืชรวบรวมเอง ส่วนข้อมูลประเภทหลังได้มาจากกรมวิชาการเกษตรและสถาบันวิชาการต่างๆ ข้อจำกัดในด้านข้อมูลคือความเชื่อถือได้ โดยเฉพาะในข้อมูลประเภทแรก ซึ่งเป็นการรวบรวมจากการประมาณการที่สำนักงานเกษตรจังหวัดและหน่วยป้องกันและกำจัดศัตรูพืชจัดส่งมาให้ ซึ่งมีผลทำให้การกำหนดว่าจะปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ในแต่ละจังหวัดในจำนวนพื้นที่เท่าใด และในการปลูกพืชอะไรในแต่ละปี ขาดความเที่ยงตรงสอดคล้องต่อสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละจังหวัด นอกจากนี้ยังทำให้ไม่สามารถกำหนดอย่างชัดเจนได้ว่า งบประมาณค่าสารเคมีทั้งหมดจะจัดสรร ไปใช้ในแต่ละกิจกรรมเท่าใด การตัดสินใจกำหนดโครงการนี้ของฝ่ายสัตว์ศัตรูพืช ไม่ได้มีการ

กลั่นกรองตรวจสอบอย่างจริงจังในระดับกองและระดับกรม อันเป็นข้อจำกัดที่สำคัญประการหนึ่งของกรม ดังเช่นที่กล่าวมาแล้วในกรณีศึกษาที่หนึ่ง ดังนั้น ผลของการตัดสินใจที่ออกมาจึงไม่สามารถกล่าวได้ว่า นำไปสู่การแก้ปัญหาของเกษตรกรอย่างชัดเจนแท้จริง และมีความสัมพันธ์อย่างเหมาะสมกับโครงการส่งเสริมการปลูกพืชต่างๆ ที่ดำเนินการโดยกองอื่นๆ และโดยการป้องกันและกำจัดศัตรูพืชต่างๆ ที่ดำเนินการโดยกองป้องกันและกำจัดศัตรูพืชเอง

2.4 การนำโครงการไปปฏิบัติ

ในการสนับสนุนการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของโครงการในระดับตำบลหมู่บ้าน กองป้องกันและกำจัดศัตรูพืชดำเนินการจัดส่งยาเคมี คู่มือปฏิบัติงานและให้การอบรมทางวิชาการแก่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับอำเภอและตำบล รวมทั้งเกษตรกร ข้อจำกัดที่สำคัญในเรื่องนี้คือ ผู้ปฏิบัติงานในสนามฝึกได้รับยาเคมีจากส่วนกลางล่าช้า เพราะการประมวลข้อมูลยาเคมีในส่วนกลางใช้เวลาค่อนข้างมาก คู่มือการปฏิบัติงานที่จัดทำให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับตำบลล้าสมัยไม่ทันต่อเหตุการณ์ เพราะจัดทำมาแล้วเป็นเวลา 5 ปี ยังไม่ได้รับการปรับปรุง อีกทั้งการถ่ายทอดข้อมูลทางวิชาการที่เจ้าหน้าที่ของหน่วยป้องกันและกำจัดศัตรูพืชในหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบล ในการประชุมรายปักษ์ขาดประสิทธิภาพที่ดี

ในขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ นั้น ลักษณะเด่นของโครงการนี้คือ กิจกรรมสัปดาห์นิเทศหมู่ ซึ่งได้รับความร่วมมืออย่างดีทั้งจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับจังหวัด อำเภอ และตำบล รวมทั้งเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการอื่นในระดับจังหวัด อำเภอ และตำบล ส่วนข้อจำกัดที่สำคัญคือ การขาดการประสานงานที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่ของหน่วยป้องกันและกำจัดศัตรูพืช กับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับอำเภอและตำบล ในกิจกรรมเร่งรัดการป้องกันและกำจัดหนู และกิจกรรมแปลงส่งเสริมวิธีการป้องกันและกำจัดหนู ทั้งนี้เพราะขาดเอกภาพในการกำหนดความรับผิดชอบปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าว ดังที่กล่าวแล้วในเรื่องของกระบวนการปฏิบัติงานข้างต้น ทำให้ผลการปฏิบัติกิจกรรมทั้งสองที่ผ่านมา ไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยจะเห็นได้ว่า ในปี 2530 กิจกรรมเร่งรัดการป้องกันและกำจัดหนูเน้นหนัก ได้ผลเพียงร้อยละ 50 ของเป้าหมายที่กำหนดไว้ และกิจกรรมแปลงส่งเสริมวิธีการป้องกันและกำจัดหนู ได้ผลเพียงร้อยละ 10 ของเป้าหมายที่กำหนดไว้เท่านั้น

ข้อจำกัดอีกประการหนึ่งในขั้นตอนการนำโครงการไปปฏิบัติ คือ การติดตามประเมินผลโครงการที่ผ่านมา ยังไม่ได้รับการติดตามประเมินผลการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของโครงการอย่างเป็นระบบ ผู้รับผิดชอบโครงการในส่วนกลาง เพียงแต่ใช้วิธีสุ่มออกไปติดตามดูการปฏิบัติงานของบางหน่วยป้องกันและกำจัดศัตรูพืช และดูผลของกิจกรรมต่างๆ ในบางพื้นที่ รวมทั้งการประเมินความสำเร็จของโครงการโดยพิจารณาจากรายงานจำนวนผลผลิตพืชในแต่ละฤดู ที่สำนักงานเกษตรจังหวัดส่งมาทุกงวด เงินงบประมาณและจากการประเมินการยอมรับเทคโนโลยีการผลิตของเกษตรกร ที่กระทำโดยกองแผนงานและโครงการพิเศษ ซึ่งลักษณะการปฏิบัติดังกล่าวทำให้ไม่สามารถกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ในพื้นที่

ส่วนใหญ่ได้อย่างจริงจังตามหลักการและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และไม่สามารถได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารที่ สมบูรณ์เพียงพอที่จะนำมาปรับปรุงวัตถุประสงค์ เนื้อหา และงบประมาณของโครงการ ให้เหมาะสมกับ สภาพการณ์ของการระบาดของหนู และความสามารถช่วยเหลือตนเองของเกษตรกรในแต่ละพื้นที่และใน การปลูกพืชแต่ละชนิด

3. สรุปลักษณะเด่นและข้อจำกัดของโครงการ

ลักษณะเด่นของการบริหารโครงการเร่งรัดการป้องกันและกำจัดหนูเน้นหนัก สะท้อนให้เห็นถึง ลักษณะเด่นของการบริหารงานของกรมในภาพรวม ถือเป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของกรม ซึ่งมีขอบ- เขตกว้างขวางและมีกฎหมายรองรับอย่างชัดเจน รวมทั้งมีความพร้อมทางด้านทรัพยากรบริหาร คือ คน งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ ส่วนข้อจำกัดในการบริหารโครงการนี้เกิดขึ้นในทุกปัจจัยการบริหารที่ใช้ใน การวิเคราะห์การบริหารงานของกรม กล่าวคือ ต้องพึ่งพาการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น โดยไม่ได้ กำหนดบทบาทความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ไม่ได้กำหนดกลุ่มเกษตรกรเป้าหมายผู้ได้รับประโยชน์จากโครง การอย่างชัดเจน ขาดการกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานโครงการในระดับภูมิภาคที่มีลักษณะเ ้า ภาพ การกำหนดโครงการ ไปปฏิบัติในส่วนภูมิภาคมีลักษณะการกำหนดจากเบื้องบน โดยขาดการมีส่วนร่วม ของเกษตรกร การตัดสินใจกำหนดกิจกรรมต่างๆ ของโครงการเป็นการมองเฉพาะปัญหาทางด้านเทคนิค การปลูกพืช ไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควรแก่การคุ้มค่าในการลงทุนของรัฐ ข้อมูลข่าวสารที่เป็นพื้นฐานใน การตัดสินใจทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคขาดความเที่ยงตรงและความสมบูรณ์ ผลการตัดสินใจขาด ความชัดเจนในแง่ที่ว่าตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของเกษตรกรในระดับหรือกลุ่มใด ในระดับ กรมยังไม่ได้ทำการกลั่นกรองตรวจสอบการตัดสินใจกำหนดโครงการนี้อย่างจริงจัง การนำโครงการไป ปฏิบัติ ขาดการสนับสนุนด้านวัสดุและความรู้แก่ผู้ปฏิบัติในส่วนภูมิภาคอย่างเหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานขาดความ เข้าใจตรงกันในบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย และการติดตามกำกับและประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของโครงการยังไม่เป็นระบบระเบียบที่ดี ที่จะเอื้ออำนวยให้มีการเรียนรู้ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิด ขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

กรณีศึกษาที่สาม : โครงการเกษตรกรก้าวหน้า

1. สารสำคัญโดยสังเขป

1.1 หลักการและเหตุผล

เป็นที่ยอมรับกันในปัจจุบันแล้วว่าการผลิตทางการเกษตรจะต้องทำการผลิตเพื่อขาย ดังนั้น ในแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (2530-2534) จึงได้กำหนดให้เอาการตลาดนำการผลิต ซึ่งการผลิตเพื่อจำหน่ายนั้นนอกจากจะใช้เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อเพิ่มผลผลิตและรายได้ให้สูงขึ้นจะต้องมีการปรับปรุงคุณภาพผลผลิตให้ตรงตามความต้องการของตลาด เป็นการเพิ่มมูลค่าของผลผลิตให้สูงขึ้นอีกทางหนึ่งด้วย ดังนั้นเกษตรกรเองจะต้องมีความรู้พื้นฐานทางการเกษตรเพียงพอ จึงจะสามารถรับมือเทคโนโลยีการเกษตรแผนใหม่ทั้งระบบไปใช้ในการผลิต เริ่มตั้งแต่การผสมผสานทรัพยากรในไร่นา การใช้เทคโนโลยีทางด้านปุ๋ย พันธุ์ การบำรุงรักษา การเก็บเกี่ยว และการใช้วิทยาการหลังการเก็บเกี่ยว เช่น การลดความชื้น การทำความสะอาด คัดขนาด และการป้องกันโรคแมลงมิให้ทำความเสียหายแก่ผลผลิต ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นวิทยาการที่เกษตรกรต้องยอมรับและนำไปใช้อย่างถูกต้อง จึงจะสามารถเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลงเพื่อนำไปจำหน่ายแข่งขันกับผู้ผลิตรายอื่นๆ ได้ ดังนั้นพื้นฐานการศึกษาของเกษตรกรนั้นเป็นส่วนสำคัญที่สุดที่จะทำให้เทคโนโลยีต่างๆ เหล่านั้นได้รับการยอมรับรวดเร็วและกว้างขวาง

จากข้อมูลทางการศึกษาพบว่า ในปี 2527 มีผู้สำเร็จการศึกษาระดับวิชาชีพสาขาต่างๆ หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค (ปวท.) หลักสูตรประกาศนียบัตรฝึกหัดครูมัธยม (ปม.) ที่สามารถจะเข้าสู่ตลาดแรงงานในปี 2528 เป็นจำนวนถึง 57,840 คน และยังมีผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีอีกจำนวน 2,423 คน แต่บุคคลเหล่านี้ได้รับการจ้างงานทั้งภาครัฐบาลและเอกชนรวมกันแล้วเพียง 13,959 คน ส่วนที่เหลือว่างงานอยู่ ซึ่งในสภาพที่เศรษฐกิจกำลังอยู่ในสภาวะทรงตัวและไม่สามารถขยายได้รวดเร็วนี้ ภาครัฐบาล ซึ่งเคยเป็นแหล่งจ้างงานที่ใหญ่ที่สุดสามารถจะจ้างงานเพิ่มในทุกสาขาอาชีพ ได้เพียงไม่เกินปีละ 2% เท่านั้น นอกจากนี้ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 6 คาดว่า จะมีผู้สำเร็จการศึกษาระดับวิชาชีพสาขาเกษตรเข้าสู่ตลาดแรงงานเป็นจำนวนถึง 101,212 คน ดังนั้น ถ้าหากสามารถชักจูงให้บุคคลหนุ่มสาวเหล่านี้ ได้หันมาประกอบอาชีพการเกษตรตามที่ได้ศึกษาแล้วเรียนมา ก็จะทำให้เป็นกำลังสำคัญ ในการรับเอาความรู้การเกษตรแผนใหม่ไปใช้ในการผลิตเป็นการค้าให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการเพาะปลูก การประมง และการเลี้ยงสัตว์ ซึ่งจะเป็นอย่างนี้เกษตรกรอื่นๆ ได้นำไปปฏิบัติต่อไป

ด้วยเหตุผลดังกล่าวมาแล้วข้างต้น กระทรวงเกษตรและสหกรณ์จึงได้จัดทำโครงการเพื่อสนับสนุน

และส่งเสริมบุคคลดังกล่าวขึ้น เรียกว่า "โครงการเกษตรกรก้าวหน้า" โดยให้ผู้สำเร็จการศึกษาศาขากการเกษตร ทั้งที่มีที่ดินและไม่มีที่ดินทำกินเป็นของตนเอง ได้ยึดอาชีพการเกษตรเป็นอาชีพหลักต่อไป โดยจะให้การสนับสนุนหาที่ดินทำกิน แหล่งเงินทุน และปัจจัยการผลิต เช่น เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช ตลอดจนให้บริการความรู้และอุปกรณ์ที่จำเป็น รวมทั้งการจัดหาตลาดที่จะรับซื้อผลผลิตของบุคคลเหล่านี้ด้วย ซึ่งในการดำเนินการนี้จะจัดเจ้าหน้าที่คอยให้คำแนะนำแก่เกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการนี้อย่างใกล้ชิด ซึ่งเชื่อว่าผู้ที่เข้าร่วมโครงการนี้จะสามารถประกอบกิจกรรมการเกษตรตามคำแนะนำของเจ้าหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีรายได้เพียงพอสำหรับเลี้ยงตัวเองและครอบครัว และเป็นเกษตรกรผู้นำที่ก้าวหน้าในท้องถิ่นเป็นตัวอย่างในการพัฒนาอาชีพการเกษตรแผนใหม่ให้แก่เกษตรกรรายอื่นๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒาที่เชื่อมโยงอื่นๆ ต่อไป เช่น อุตสาหกรรมการเกษตรเกี่ยวกับการแปรรูปผลผลิตการเกษตรและอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องมือเครื่องใช้การเกษตรภายในประเทศ จนสามารถส่งออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศได้ในที่สุด อันจะทำให้การพัฒนาอาชีพการเกษตรเกิดประโยชน์และเป็นผลดีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยส่วนรวมของประเทศตามวัตถุประสงค์ที่รัฐบาลได้วางไว้

1.2 วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้บุคคลหนุ่มสาวที่สำเร็จการศึกษาในสาขากการเกษตร ได้มีโอกาสประกอบอาชีพตรงกับที่ได้ศึกษาเล่าเรียนมา
- (2) เพื่อให้บุคคลหนุ่มสาวที่สำเร็จการศึกษาทางการเกษตร รับเทคโนโลยีใหม่ไปใช้พัฒนาการเกษตร และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เกษตรกรใกล้เคียง เพื่อมุ่งพัฒนาเกษตรกรดั้งเดิมในพื้นที่ด้วย
- (3) เพื่อให้เกิดการรวมตัวกันประกอบอาชีพการเกษตรเป็นการค้า และสนับสนุน หรือส่งเสริมให้เกิดมีสถาบันเกษตรกรที่มั่นคง และสร้างผู้นำเกษตรกรรุ่นใหม่ต่อไป
- (4) เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการผลิตแบบครบวงจร และเพื่อสนับสนุนให้มีอุตสาหกรรมการแปรรูปผลผลิตการเกษตรเป็นสินค้าที่ซื้อขายกันภายในประเทศ และส่งออกไปจำหน่ายต่างประเทศให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้นต่อไป
- (5) เพื่อลดปัญหาการว่างงานของผู้สำเร็จการศึกษาทางด้านการเกษตร

1.3 เป้าหมาย

- (1) บุคคลหนุ่มสาวที่สำเร็จการศึกษาศาขากการเกษตร ที่ไม่มีที่ดินเป็นของตนเองจำนวน 2,500 คน ได้มีที่ทำการเกษตรเป็นของตนเองในเขตปฏิรูปที่ดินและนิคมสหกรณ์ รายละ 10-25 ไร่ โดยให้มีรายได้ปีละ 50,000-100,000 บาท ในช่วงระยะเวลา 6 ปี (พ.ศ. 2530-2534)
- (2) บุคคลหนุ่มสาวที่สำเร็จการศึกษาทางด้านการเกษตร ที่ผู้ปกครองมีเงินที่ทำการเกษตรอยู่แล้ว และปัจจุบันได้ประกอบอาชีพร่วมกับผู้ปกครอง จำนวน 15,000 คน ได้รับการสนับสนุนจากทางราชการ

โดยทางราชการให้คำแนะนำทางวิชาการ ช่วยเหลือทางด้านสินเชื่อ ปัจจัยการผลิต และอำนวยความสะดวกในด้านการตลาด โดยให้มีรายได้รายละเอียด 50,000-100,000 บาท ในช่วงระยะเวลา 6 ปี (พ.ศ. 2530-2534) (ดูตารางที่ 6.1)

1.4 พื้นที่และระยะเวลาดำเนินการ

ดำเนินการในเขตปฏิรูปที่ดินและนิคมสหกรณ์ และพื้นที่อื่นในจังหวัดต่างๆ ทั่วประเทศ โดยมีระยะเวลาดำเนินการ 6 ปี เริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ 2530 สิ้นสุดในปีงบประมาณ 2535

1.5 งบประมาณของโครงการ

ปีงบประมาณ	เสนอขอ (บาท)	ได้รับอนุมัติ (บาท)
2530	50,000,000	8,762,900
2531*	-	-
2532	41,152,214	3,000,000
2533	10,579,200	
2534	11,312,700	
2535	13,354,700	

* ปีงบประมาณ 2531 ตั้งงบประมาณไม่ทัน เพราะเป็นโครงการพิเศษตามนโยบายของกระทรวง

1.6 การบริหารโครงการ

การบริหารโครงการเกษตรกรก้าวหน้าเป็นไปในลักษณะคณะกรรมการ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ในส่วนกลางมีคณะกรรมการบริหารโครงการเกษตรกรก้าวหน้าเป็นองค์กรสูงสุด ทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงาน การบริหารงบประมาณ ควบคุมการดำเนินงาน และติดตามประเมินผลโครงการ คณะกรรมการบริหารโครงการเกษตรกรก้าวหน้า มีรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นประธาน ผู้แทนของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 15 หน่วยงานเป็นกรรมการ และผู้แทนของกรมส่งเสริมการเกษตรเป็นกรรมการและเลขานุการ และเพื่อช่วยเหลือการบริหารงานของคณะกรรมการดังกล่าว ได้มีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการฝ่ายวิชาการขึ้น โดยมีอธิบดีกรมวิชาการเกษตรเป็นประธาน และผู้อำนวยการสถาบันวิจัยการทำฟาร์ม กรมวิชาการเกษตรเป็นอนุกรรมการและเลขานุการ เพื่อช่วยในการกำหนดนโยบาย แผนการดำเนินงานถ่ายทอดเทคโนโลยี และการจัดระบบการทำฟาร์ม นอกจากนี้ยังได้แต่งตั้งคณะทำงานวิเคราะห์ระบบนิเวศเกษตร โครงการเกษตรกรก้าวหน้า โดยมีผู้อำนวยการสถาบันวิธีการทำฟาร์ม กรมวิชาการเกษตรเป็นประธานคณะทำงาน และผู้แทนกองแผนงานและวิชาการ กรมวิชาการเกษตร เป็นคณะทำงานและเลขานุการ เพื่อทำหน้าที่กำหนดแผน ประสานงาน และวิธีการ

ตารางที่ 6.1

แสดงจำนวนผู้ที่เข้าร่วมโครงการรวมทั้งพื้นที่ที่จะดำเนินการในโครงการ

ปี	บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเข้าทำกิน ในเขตปฏิรูปที่ดินและนิคมสหกรณ์		บุคคลที่ได้รับการคัดเลือก เข้าทำการเกษตรในที่ดินของตนเอง		หมายเหตุ
	จำนวน (คน)	จำนวนพื้นที่ (ไร่) ¹	จำนวน (คน)	จำนวนพื้นที่ (ไร่)	
2530	500	10,000	1,500	30,000	การคำนวณพื้นที่ดำเนินการแต่ละราย รายละเอียด 20 ไร่ สำหรับบุคคล ที่ดำเนินการในที่ดินของตนเอง รัฐบาล จะให้ความสนับสนุนตามความสามารถ ของแต่ละบุคคล
2531	500	10,000	1,500	30,000	
2532	500	10,000	2,000	40,000	
2533	500	10,000	3,000	60,000	
2534	500	10,000	4,000	80,000	
2535	500	10,000	4,500	90,000	
รวม 6 ปี	3,000	60,000	16,500	330,000	

¹ รัฐบาลจะต้องสนับสนุนในด้านงบประมาณจัดซื้อที่ดินแปลงใหญ่ให้ได้ตามต้องการของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

หมายเหตุ งบประมาณปี 2531

เนื่องจากปี 2531 ไม่ได้รับงบประมาณ เบ้าหมายจึงเท่ากับปี 2530

วิเคราะห์พื้นที่เป้าหมายของโครงการ นอกจากนี้ เพื่อให้มีการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ได้มีการแต่งตั้งรองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นผู้อำนวยการโครงการเกษตรกรก้าวหน้า และให้มีศูนย์ประสานงานโครงการเกษตรกรก้าวหน้า รับผิดชอบควบคุมดูแล เร่งรัด บริหาร และติดตาม โครงการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ในส่วนภูมิภาค มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโครงการเกษตรกรก้าวหน้าระดับจังหวัด ในทุกจังหวัด โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธานและเกษตรจังหวัดเป็นอนุกรรมการและเลขานุการ มีหน้าที่ช่วยในการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน คัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ ฝึกอบรมเกษตรกร จัดการด้านการตลาด ติดตามให้คำแนะนำ ประเมินผล และแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน (ดูแผนภูมิที่ 6.2)

1.7 แผนการดำเนินงาน

(1) การเตรียมบุคคลเข้าร่วมโครงการ โดยดำเนินการคัดเลือกบุคคลหนุ่มสาวที่สำเร็จการศึกษาด้านเกษตรกรรมที่ประสงค์ประกอบอาชีพทางการเกษตร และประสงค์จะเข้าร่วมโครงการ จำนวนปีละประมาณ 2,000-5,000 ราย โดยแบ่งประเภทของผู้เข้าร่วมโครงการเป็น 2 ประเภท คือ

(1.1) กลุ่มที่มีที่ดินอยู่แล้ว และประกอบอาชีพการเกษตรร่วมกับผู้ปกครอง เมื่อเข้าร่วมโครงการ จะได้รับการฝึกอบรมความรู้ทางการเกษตรเพิ่มเติม ในขณะที่เดียวกันจะได้รับการช่วยเหลือในด้านการวางแผนการผลิต การจัดหาสินเชื่อและปัจจัยการผลิตที่จำเป็น ตลอดจนการอำนวยความสะดวกในการจำหน่ายผลผลิต หรือการแปรรูปผลผลิตให้เกิดการเกษตรแบบครบวงจร

(1.2) กลุ่มที่ยังไม่มีที่ดินทำการเกษตรเป็นของตนเอง โครงการจะจัดที่ดินทำการเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดิน หรือนิคมสหกรณ์ให้แก่ผู้เข้าร่วมโครงการรายละประมาณ 10-25 ไร่ และจะช่วยเหลือในการวางแผนการผลิต การให้ความรู้ การจัดหาสินเชื่อ และปัจจัยการผลิตที่จำเป็น ตลอดจนการอำนวยความสะดวกในการจำหน่ายผลผลิตหรือแปรรูปผลผลิต

(2) การจัดหาที่ดินตามโครงการ

(2.1) ที่ดินสำหรับกลุ่มที่มีที่ดินแล้ว และประกอบอาชีพการเกษตรร่วมกับผู้ปกครอง โครงการไม่จำเป็นต้องจัดหาที่ดินให้แต่อย่างใด เนื่องจากบุคคลเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการมีที่ดินอยู่แล้ว แต่จะให้การสนับสนุนทางด้านอื่นๆ แทน

(2.2) ที่ดินสำหรับกลุ่มที่ยังไม่มีที่ดินเป็นของตนเอง สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และกรมส่งเสริมสหกรณ์ จะเป็นผู้จัดหาให้

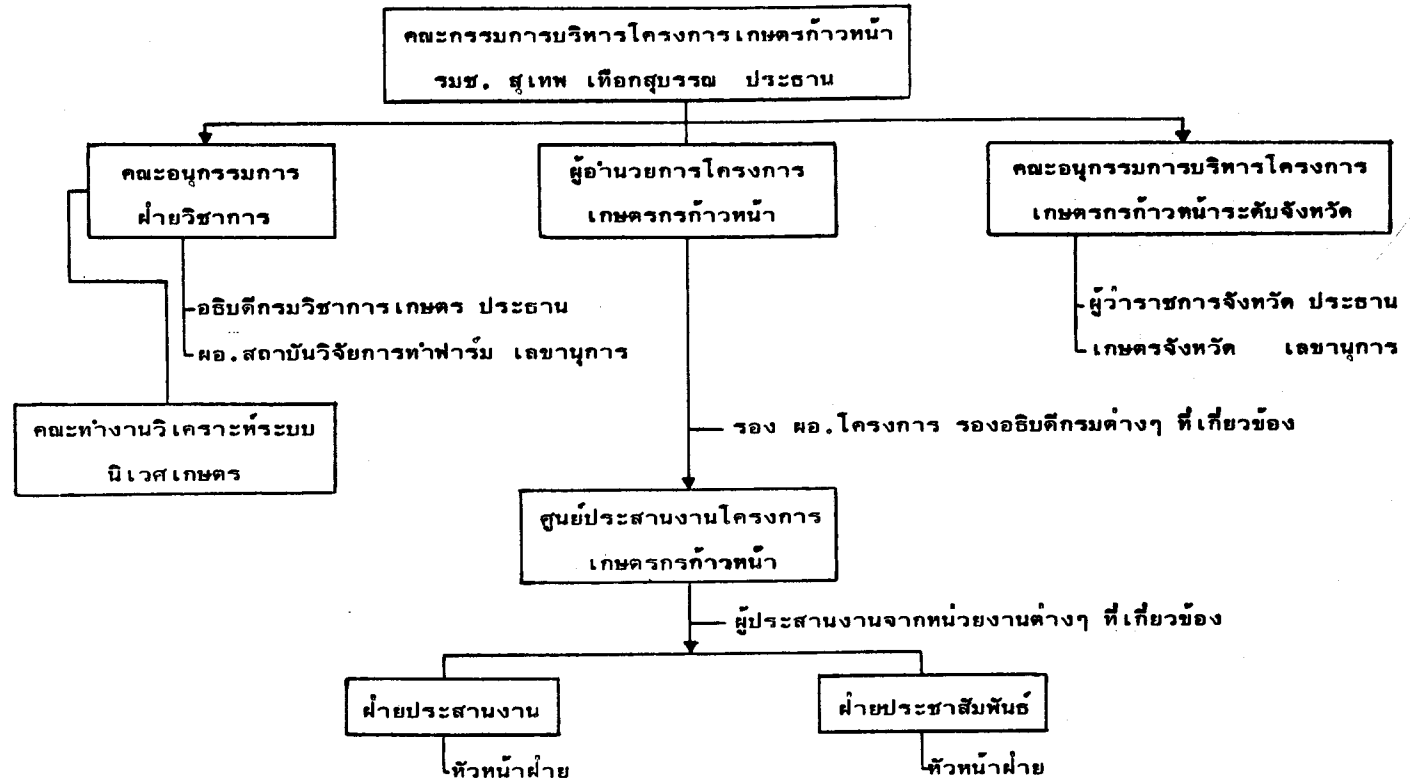
(3) การส่งเสริมการผลิต

(3.1) ดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์พื้นที่ เพื่อจัดระบบการผลิตและวางแผนการผลิตให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่และสิ่งแวดล้อมของแต่ละฟาร์ม

(3.2) เพิ่มพูนความรู้ทางการผลิตโดยการฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ

แผนภูมิที่ ๘.๒

คณะกรรมการบริหารโครงการเกษตรก้าวหน้า



(3.3) จัดหาแหล่งสินเชื่อและปัจจัยการผลิต เช่น พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ ปุ๋ย สารเคมีป้องกัน และกำจัดศัตรูพืช และเครื่องมือทุ่นแรงทางการเกษตรตามความจำเป็น

(3.4) ส่งเสริมการรวมกลุ่มผู้ผลิตและกลุ่มผู้ขาย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการประกอบอาชีพทางการเกษตร

(4) การสนับสนุนด้านการตลาด

(4.1) จัดหาแหล่งรับซื้อผลผลิตและประสานงานกับภาคเอกชนทางด้านการตลาด

(4.2) ให้ความรู้ด้านการตลาด และการจัดการผลผลิต เช่น การรวบรวมผลผลิตเพื่อจำหน่าย การคัดขนาด การบรรจุหีบห่อ การแปรรูปและอื่นๆ

1.8 วิธีดำเนินงาน

(1) การคัดเลือกบุคคลเข้าร่วมโครงการ

(1.1) คณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์คัดเลือกบุคคลเป้าหมายเข้าร่วมโครงการ

(1.2) ดำเนินการคัดเลือกบุคคลเป้าหมายเข้าร่วมโครงการ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

(2) จัดที่ดินให้แก่บุคคลเป้าหมายที่ไม่มีที่ดินทำกิน (สำหรับการให้กรรมสิทธิ์หรือสิทธิการเข้าทำประโยชน์ในที่ดินนั้น ให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของ สำนักงานปฏิรูปที่ดินฯ และกรมส่งเสริมสหกรณ์)

(3) ชี้แจงโครงการเพื่อชักชวนความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และบุคคลเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการ

(4) จัดหาสินเชื่อ ปัจจัยการผลิต และเครื่องมือเครื่องทุ่นแรงตามความจำเป็นแก่ผู้เข้าร่วมโครงการ

(5) การฝึกอบรมความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ แก่บุคคลเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการ

(6) การติดตามและนิเทศ จากการฝึกอบรมทั้ง 2 ระบบดังกล่าวแล้ว เกษตรกรก้าวหน้าเหล่านั้นก็ต้องเข้าไปทำมาหากินไม่ว่าจะเป็นที่ดินของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินฯ หรือนิคมสหกรณ์ หรือในที่ดินของตนเองก็ตาม เมื่อถึงระยะที่ต้องปฏิบัติอย่างจริงจังอาจมีปัญหาก่เกิดขึ้นบ้าง ดังนั้น เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบจะต้องออกไปติดตามพร้อมทั้งในการนิเทศ เพื่อที่จะช่วยหาทางแก้ไขปัญหาก่ที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามหากมีปัญหาเร่งด่วนที่จะต้องแก้ไขเกษตรกรก้าวหน้าเหล่านี้ ก็สามารถขอคำแนะนำหรือความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่เกษตรตำบล เกษตรอำเภอ เกษตรจังหวัด วิทยาลัย มหาวิทยาลัย และหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

(7) การประเมินผล เมื่อมีการดำเนินงานตามโครงการไประยะหนึ่ง หรือเมื่อสิ้นสุดของแต่ละปี จำเป็นที่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องจะต้องออกไปจัดเก็บข้อมูลต่างๆ จากเกษตรกรก้าวหน้าทั้งหลายเหล่านี้ เพื่อนำข้อมูลมาประเมินผลโครงการ และหากมีปัญหาอุปสรรคก็จะได้นำมาดำเนินการแก้ไขต่อไป

1.9 หน่วยงานเข้าร่วมโครงการและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินงานตามโครงการมีเจ้าหน้าที่หลายหน่วยงานที่จะต้องปฏิบัติงานร่วมกัน จำเป็นจะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโครงการและคณะกรรมการบริหารโครงการระดับจังหวัด เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรัดกุม และบังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ พร้อมทั้งได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้คือ

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

1. จัดที่ดินให้เกษตรกรทำกิน (ผู้สำเร็จการศึกษาด้านการเกษตร)
2. ร่วมการพิจารณาคัดเลือกผู้ที่จะเข้าทำกินในเขตปฏิรูปที่ดิน
3. ประกาศผลการคัดเลือกผู้ที่จะเข้าทำกินในเขตโครงการฯ
4. จัดทำทะเบียนประวัติและบัตรประจำตัวเกษตรกรทำกิน
5. การจัดเกษตรกรทำกินเข้าทำประโยชน์ในแปลงที่ดิน
6. ให้ความช่วยเหลือในเรื่องพันธุ์ไม้
7. ให้ความช่วยเหลือในการจัดที่อยู่อาศัยของสาขารูปโรค
8. สนับสนุนด้านเงินทุน
9. การออกหนังสืออนุญาตให้เข้าทำประโยชน์ในที่ดินเขตปฏิรูปที่ดิน
10. ร่วมในการฝึกอบรมเกษตรกรทำกิน

กรมส่งเสริมการเกษตร

1. จัดฝึกอบรมเกษตรกรทำกินในโครงการ
2. ถ่ายทอดวิทยาการและพัฒนาการเกษตร และติดตามให้คำแนะนำ
3. ช่วยจัดระบบการทำฟาร์ม
4. สนับสนุนการดำเนินงานในลักษณะกลุ่ม
5. ร่วมในการฝึกอบรม
6. ให้ความช่วยเหลือในการจัดหาตลาด

กรมประมง

1. ให้การอบรมในด้านการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ การป้องกันรักษาโรค
2. ให้การสนับสนุนด้านเงินทุน เพื่อการชดเชยและการดำเนินการเลี้ยงสัตว์น้ำในบ่อในกระชัง และในกรอก รายละไม่เกิน 50,000 บาท โดยผู้ชดเชยจะต้องมีหลักทรัพย์ค้ำประกันคิดเป็นมูลค่าไม่น้อยกว่า 2 เท่า ของวงเงินที่ชดเชย
3. ส่งเสริม ติดตาม และแนะนำผู้ประกอบอาชีพการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ

กรมวิชาการเกษตร

1. วิจัยพัฒนาระบบการปลูกพืชแบบผสมผสานที่เหมาะสมในแต่ละพื้นที่โครงการ

2. สนับสนุนพันธุ์พืช วัสดุการเกษตรและเทคโนโลยี
3. ร่วมในการคัดเลือกและฝึกอบรมเกษตรกรก้าวหน้า

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร

1. สนับสนุนข้อมูลต่างๆ ทั้งด้านการผลิต การตลาด
2. ติดตามและประเมินผลโครงการ
3. ร่วมในการคัดเลือกและฝึกอบรมเกษตรกรก้าวหน้า

กรมพัฒนาที่ดิน

1. ให้ความรู้เกี่ยวกับการอนุรักษ์ดินและน้ำ และการปรับปรุงบำรุงดินและการใช้ที่ดินให้เหมาะสม
2. ช่วยเหลือในการจัดทำระบบอนุรักษ์ดินและน้ำ
3. ให้บริการพันธุ์พืชคลุมดิน บำรุงดิน
4. ร่วมคัดเลือกและฝึกอบรมเกษตรกรก้าวหน้า

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

1. สนับสนุนส่งเสริมการเลี้ยงโคนม
2. ร่วมให้ความรู้ในการฝึกอบรมด้านการเลี้ยงโคนม
3. ให้การสนับสนุนด้านสถานที่ในการฝึกงาน
4. สนับสนุนและให้บริการด้านปัจจัยการผลิตในการเลี้ยงโคนม
5. รับซื้อน้ำนมดิบและผลิตผลจากการเลี้ยงโคนม

กรมปศุสัตว์

1. ติดตามให้ความรู้ในเรื่องการเลี้ยงสัตว์
2. ดำเนินการป้องกันโรคสัตว์และปรับปรุงสุขภาพสัตว์
3. ให้คำแนะนำในการปรับปรุงทำเลเลี้ยงสัตว์
4. ร่วมในการคัดเลือกและฝึกอบรมเกษตรกรก้าวหน้า
5. ให้คำแนะนำและช่วยเหลือในการปรับปรุงทุ่งหญ้าเลี้ยงสัตว์

กรมป่าไม้

1. ให้ความรู้เกี่ยวกับการปลูกต้นไม้ป่าในพื้นที่ครอบครอง
2. ให้การสนับสนุนกล้าไม้ป่า

กรมส่งเสริมสหกรณ์

1. จัดที่ดินให้เกษตรกรก้าวหน้า (ผู้สำเร็จการศึกษาด้านเกษตร)
2. ร่วมการพิจารณาคัดเลือกผู้ที่จะเข้าร่วมโครงการส่งเสริมเกษตรกรก้าวหน้า
3. คัดเลือกและประกาศผลการคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการเข้าเป็นสมาชิกนิคม
4. ปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดที่ดินตามพระราชบัญญัติจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ พ.ศ. 2511

5. จัดทำทะเบียนประวัติและบัตรประจำตัวเกษตรกรก้าวหน้า
6. ส่งเสริมและเผยแพร่ข้อมูลการณ้ หลักการและวิธีการสหกรณ์ รวมทั้งความรู้และข่าวสารเกี่ยวกับสหกรณ์
7. ให้ความร่วมมือในการรวมกลุ่มบุคคลที่ร่วมโครงการและที่อยู่บริเวณใกล้เคียง เพื่อจัดตั้งเป็นสหกรณ์ต่อไป

8. ส่งเสริมและแนะนำการจัดตั้งและการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ทบวงมหาวิทยาลัย

1. ร่วมดำเนินการคัดเลือกนิสิต นักศึกษา ที่จะเข้าร่วมโครงการ
2. สนับสนุนการฝึกอบรมในด้านวิชาการ
3. ประสานงาน และร่วมดำเนินการ ให้คำแนะนำในการประกอบอาชีพที่ตรงกับความต้องการ

ของตลาด

4. ประสานงานและสนับสนุนการประชาสัมพันธ์โครงการ
5. สร้างหลักสูตรและผลิตบุคลากรเข้าสู่โครงการในระยะยาว เพื่อให้โครงการยั่งยืนได้ตลอดไป
6. ร่วมติดตามประเมินผลโครงการ

กรมอาชีวศึกษา

1. ดำเนินการคัดเลือกนักเรียน นักศึกษา ตามความต้องการของโครงการ
2. สนับสนุนการฝึกอบรม ตามโครงการในด้านสถานที่ วิชาการและร่วมดำเนินการจัดฝึกอบรมในระดับท้องถิ่น ในจังหวัดที่จะดำเนินการตามโครงการ

3. ประสานงานและร่วมดำเนินการในการให้คำแนะนำในการประกอบอาชีพ ติดตาม และประเมินผลแก่นักศึกษาและเกษตรกรในโครงการ

4. เป็นแหล่งขยายพันธุ์พืชและพันธุ์สัตว์ในระดับท้องถิ่นตามความต้องการของโครงการ
5. ร่วมประสานงานและสนับสนุนการจัดตั้งกลุ่มนักศึกษาและเกษตรกร ในโครงการเพื่อรับความรู้และบริหารในการพัฒนาอาชีพ

6. ร่วมประสานงานและสนับสนุนการประชาสัมพันธ์โครงการ

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

รับผิดชอบในการดำเนินงานสินเชื่อเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของเกษตรกรตามโครงการ ตามวิธีปฏิบัติของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร

องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร

1. ให้ความช่วยเหลือในด้านการจำหน่ายวัสดุการเกษตรแก่เกษตรกรในโครงการ
2. ให้ความช่วยเหลือในการรับซื้อผลผลิตตามโครงการ

องค์การอุตสาหกรรมยาง

ให้ความช่วยเหลือในการเก็บรักษาผลผลิตจากสัตัวน้ำ

ภาคเอกชน

ประสานงานของความร่วมมือในการรับซื้อผลผลิตการเกษตรจากเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการ

2. ประสิทธิภาพที่ได้จากการศึกษา

2.1 สภาพแวดล้อมทางการบริหาร

(1) สภาพแวดล้อมภายนอก

(1.1) นโยบายพัฒนาการเกษตรของรัฐ

โครงการเกษตรกรก้าวหน้าเป็นโครงการหนึ่งที่มุ่งสนองต่อนโยบายพัฒนาการเกษตร ในช่วงแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 และนโยบายของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในการเน้นการผลิตเพื่อขาย และการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มผลผลิตและปรับปรุงคุณภาพผลผลิตทางการเกษตรให้ตรงต่อความต้องการของตลาด และยังเป็นการมุ่งแก้ปัญหาการว่างงานของผู้สำเร็จการศึกษาวิชาชีพทางด้านเกษตรที่เพิ่มมากขึ้นทุกขณะ รวมทั้งการส่งเสริมให้อาชีพเกษตรกรเป็นอาชีพที่มั่นคงเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศ โครงการนี้จึงเป็นลักษณะเด่นของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในการพยายามปรับทิศทางการพัฒนาการเกษตรของประเทศ ให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ทางการเกษตรของโลก และเป็นการเสริมบทบาททิศทางใหม่ของกรมส่งเสริมการเกษตร ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนส่งเสริมการเกษตร ในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 6 ซึ่งเปลี่ยนจากการส่งเสริมการเกษตรโดยเน้นหนักการเพิ่มผลผลิตพืชเศรษฐกิจ มาเป็นการปรับโครงสร้างการผลิตและการสนับสนุนด้านการตลาดในลักษณะที่ครบวงจร

(1.2) ความสัมพันธ์ของหน่วยงานๆ ในโครงการ

โครงการเกษตรกรก้าวหน้า เป็นการเสริมบทบาทการเป็นผู้นำของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในการณีกำลึงหน่วยงาน ในสังกัดให้ร่วมกันดำเนินการพัฒนาการเกษตรใดเรื่องใด เรื่องหนึ่งร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ภายนอกกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไว้ค่อนข้างเด่นชัด ในส่วนของกรมส่งเสริมการเกษตร ในฐานะที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการบริหารโครงการนี้ ได้รับประโยชน์โดยตรงในแง่ของการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกรมกับหน่วยงานอื่นๆ โดยเฉพาะหน่วยงานทางด้านวิชาการเกษตร สืบเชื้อการเกษตร และการขายผลผลิตทางการเกษตร อันเป็นกระบวนการของงานส่งเสริมการเกษตร ซึ่งเท่าที่ผ่านมา กรมส่งเสริมการเกษตรมักประสบข้อจำกัดในด้านการได้รับความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(1.3) เกษตรกรผู้รับบริการ

โครงการเกษตรกรก้าวหน้ามีลักษณะเด่นที่เอื้ออำนวยให้หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกรมส่งเสริมการเกษตร สามารถปฏิบัติงานให้บริการต่างๆ ในลักษณะผสมผสานแก่ผู้รับบริการได้

อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีกลุ่มเป้าหมายของโครงการที่ชัดเจน คือ เกษตรกรที่จบการศึกษา วิชาชั้น
ทางการเกษตรในจังหวัดต่างๆ ทั้งที่มีและไม่มีที่ดินทำกินของตนเอง

(2) สภาพแวดล้อมภายใน

(2.1) อำนาจหน้าที่

โครงการเกษตรกรก้าวหน้าเป็นการพัฒนาการเกษตร ตามนโยบายพิเศษของกระทรวง
เกษตรและสหกรณ์เป็นอาภิตทางการเมืองของกระทรวง อันเป็นการเน้นย้ำถึงการทำตามหน้าที่ตามกฎ-
หมายของหน่วยงานต่างๆ ที่ร่วมในโครงการ ซึ่งต้องปฏิบัติตามปกติอยู่แล้วให้กระทำอย่างจริงจังมากยิ่งขึ้น
ในส่วนของการส่งเสริมการเกษตรทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักในการอำนวยความสะดวกและประสานงานกับ
หน่วยงานต่างๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อให้มีการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของโครงการเป็นไป
ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

(2.2) โครงสร้างการบริหารโครงการ

ลักษณะเด่นประการหนึ่งของโครงการเกษตรกรก้าวหน้า คือ การบริหารโครงการในรูป
ของคณะกรรมการ ทั้งในระดับส่วนกลางและส่วนภูมิภาค อันเป็นการระดมความคิดเห็นและการปฏิบัติของ
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มุ่งผนึกกำลังกันพัฒนาความเป็นอยู่ของเกษตรกรก้าวหน้าในลักษณะผสมผสาน ซึ่ง
ตามหลักการของการพัฒนาการเกษตรแล้ว ถือได้ว่าเป็นรูปแบบตัวอย่างที่ดีอันหนึ่งของการจัดองค์การการ
บริหารการพัฒนาในโครงการระดับชาติของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อย่างไรก็ตาม การแต่งตั้งตัว
บุคคลภายใต้รูปแบบการจัดโครงสร้างการบริหารโครงการดังกล่าว มีข้อจำกัดที่สำคัญอันมีผลกระทบทำให้
การบริหารกิจกรรมต่างๆ ของโครงการ ไม่ได้เป็นไปตามหลักการและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างแท้
จริง เพราะขาดเอกภาพในการประสานงานและกำกับติดตามผลการดำเนินโครงการ กล่าวคือ มีการจัด
ตั้งคณะกรรมการบริหารโครงการ โดยมีรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นประธาน
และรองอธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตรเป็นกรรมการและเลขานุการ ซึ่งทำหน้าที่กำหนดแผนการปฏิบัติงาน
และควบคุม ติดตาม และประเมินผล ในขณะเดียวกันก็มีการแต่งตั้งผู้อำนวยการโครงการ และศูนย์ประ-
สานงานโครงการขึ้น โดยมีรองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นผู้บริหารโครงการและผู้อำนวยการ
การศูนย์ประสานงานดังกล่าว โดยผู้อำนวยการโครงการมิได้เป็นกรรมการในคณะกรรมการบริหารโครง
การเกษตรกรก้าวหน้า ลักษณะเช่นนี้ ทำให้การอำนวยความสะดวกและการบริหารโครงการอยู่ภายใต้
ความรับผิดชอบของคน 2 คน ในเวลาเดียวกัน คือทั้งผู้อำนวยการโครงการและเลขานุการของคณะ
กรรมการบริหารโครงการ โดยไม่มีการแบ่งหน้าที่กันโดยชัดเจน และที่สำคัญคือ ผู้อำนวยการโครงการมี
ระดับตำแหน่งสูงกว่าเลขานุการของคณะกรรมการบริหาร ทำให้เกิดความรู้สึกประดักประเดีระหว่าง
ผู้อำนวยการโครงการและเลขานุการของคณะกรรมการบริหาร ในความสัมพันธ์กันในการบริหารโครง-
การ เพราะผู้อำนวยการโครงการต้องรายงานผลการปฏิบัติงานโครงการแก่คณะกรรมการ โดยผ่าน
เลขานุการของคณะกรรมการบริหาร นอกจากนี้ ยังทำให้หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมีความรู้สึกสับสนใน

การเสนอเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับโครงการ ให้แก่องค์กรใดจึงจะเหมาะสม ซึ่งผลของการขาดเอกภาพในการอำนวยความสะดวก ประสานงาน และควบคุมกำกับติดตามงานโครงการนี้ ทำให้การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของโครงการประสบปัญหาอุปสรรคต่างๆ ดังจะกล่าวในตอนต่อไป

(2.3) กระบวนการของงาน

การดำเนินการของโครงการเกษตรกรก้าวหน้า แม้ว่าจะมีคำสั่งของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์กำหนดหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ แต่การกำหนดดังกล่าวเป็นการกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ อย่างกว้างๆ โดยให้แต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้ความรู้ประสบการณ์ในงานที่ตนรับผิดชอบตามปกติ พิจารณาว่าจะปฏิบัติงานต่างๆ อย่างไร ซึ่งมีผลทำให้ขาดความรัดกุมและชัดเจน ที่ทุกหน่วยงานจะทราบและเข้าใจร่วมกันว่า แต่ละหน่วยงานจะปฏิบัติงานต่างๆ อย่างไร ดังนั้น ในทางปฏิบัติ จึงมีลักษณะต่างหน่วยต่างทำ แม้ว่าจะมีการจัดตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการต่างๆ ก็ตาม ข้อจำกัดอีกประการหนึ่งก็คือ โครงการนี้เป็นโครงการที่ริเริ่มโดยฝ่ายการเมือง คือ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทำให้การริเริ่มงานและการสั่งงานมีลักษณะจากบนมาล่าง ผู้ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคและเกษตรกรก้าวหน้าที่ร่วมในโครงการแทบไม่มีโอกาสเสนอความคิดเห็นและริเริ่มกระทำการได้ด้วยตนเอง ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของส่วนกลาง ซึ่งโอกาสของความบกพร่องหรือไม่เหมาะสมของคำสั่งและแนวทางการปฏิบัติที่กำหนดจากส่วนกลาง เมื่อนำมาปฏิบัติในแต่ละพื้นที่จึงมีค่อนข้างมาก อีกทั้งการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องยังขาดศูนย์กลั่นกรองการประสานงานและการกำกับควบคุมที่มีประสิทธิภาพ เพราะแม้ว่าจะมีคำสั่งจัดตั้งศูนย์ประสานงานโครงการ แต่ในทางปฏิบัติยังไม่ได้มีการดำเนินการในเรื่องนี้แต่อย่างใด ทำให้การปฏิบัติงานของบางกิจกรรม เช่นการให้สินเชื่อ และการสนับสนุนทางด้านปัจจัยการผลิตต่างๆ แก่เกษตรกรก้าวหน้าในบางจังหวัดมีความล่าช้า อันเป็นผลทำให้เกษตรกรก้าวหน้าเสื่อมคลายความเชื่อมั่นความหวังที่มีต่อโครงการ

(3) การบริหารทรัพยากร

(3.1) งบประมาณ

ข้อจำกัดที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของโครงการเกษตรกรก้าวหน้า และของกรมส่งเสริมการเกษตรในฐานะหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบโครงการ คือ การได้รับจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการตามโครงการที่ไม่เพียงพอเหมาะสม โครงการเกษตรกรก้าวหน้าเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ 2530 โดยไม่สามารถเสนอขอตั้งงบประมาณจากสำนักงบประมาณได้ทัน ตามเงื่อนไขเวลาที่สำนักงบประมาณกำหนด เพราะเป็นโครงการพิเศษที่เกิดขึ้นตามนโยบายของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จึงใช้วิธีการเสนอขอของบประมาณจากงบประมาณกลางที่เรียกว่า งบฟื้นฟูการขยายตัวทางเศรษฐกิจ จำนวนประมาณ 50 ล้านบาท ซึ่งได้รับอนุมัติเพียง 8,762,900 บาท ในจำนวนนี้ กรมส่งเสริมการเกษตรได้รับ 1,900,000 บาท เป็นค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเกษตรกรก้าวหน้าที่เข้าร่วมโครงการ 2,000 คน ต่อมาในปีงบประมาณ 2531 หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ได้รับจัดสรรงบประมาณแต่อย่างใด เพราะเสนอขอของบประมาณไม่

กัน เนื่องจากการเสนอของงบประมาณประจำปี 2531 ต้องกระทำในปี พ.ศ. 2529 ซึ่งเป็นเวลาที่ยังไม่ได้มีการริเริ่มโครงการนี้ ดังนั้น จึงใช้วิธีของการให้หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเจียดเงินงบประมาณที่ได้รับตามปกติมาสนับสนุนโครงการนี้ ซึ่งมีผลทำให้เกิดการชะงักงันในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพราะแต่ละหน่วยงานมีความรู้สึกว่าการดำเนินโครงการนี้ก่อให้เกิดความสูญเสียอิสระในการใช้งบประมาณในส่วนของตนไปในระดับหนึ่ง ทั้งๆ ที่โครงการพิเศษของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งกระทรวงฯ น่าจะรับผิดชอบจัดสรรเงินงบประมาณมาสนับสนุนโครงการนี้ มิใช่ให้กรมต่างๆ ร่วมกันเจียดงบประมาณรับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้รับหลักการเห็นชอบให้ดำเนินการโครงการนี้ต่อไป ในช่วงปีงบประมาณ 2532-2535 และในปีงบประมาณ 2535 ได้เสนอของงบประมาณโครงการจำนวน 41,152,214 บาท แต่ได้รับอนุมัติเพียง 3,000,000 บาท เท่านั้น เป็นของกรมส่งเสริมการเกษตร 2.7 ล้านบาท กรมส่งเสริมสหกรณ์ 200,000 บาท และสำนักงานปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม 100,000 บาท ทำให้ไม่สามารถดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละปีที่กำหนดไว้ หากพิจารณาในแง่ของการใช้ประโยชน์จากงบประมาณที่ได้รับ จะเห็นได้ว่า งบประมาณส่วนใหญ่ถูกใช้ไปในการก่อสร้างปัจจัยพื้นฐานทางการเกษตร คือ การสร้างถนนในเขตนิคมสหกรณ์การเกษตร เป็นจำนวนกว่า 6 ล้านบาท ในปี 2530 ซึ่งเป็นการลงทุนพัฒนานิคมสหกรณ์มากกว่าการเสริมปัจจัยพื้นฐานในการทำเกษตรของเกษตรกรทั่วหน้า ทำให้อาจมองได้ว่าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในโครงการได้ใช้ประโยชน์จากการมีโครงการนี้ เพื่อแสวงหางบประมาณมาดำเนินการในด้านการลงทุนและการพัฒนาปัจจัยพื้นฐานของหน่วยงานของตนเอง มากกว่าการสนับสนุนช่วยเหลือให้เกษตรกรทั่วหน้าสามารถทำการผลิตและขายเพื่อมีรายได้ที่มั่นคง และยึดอาชีพเกษตรกรรมตลอดไป ซึ่งประเด็นนี้เป็นข้อจำกัดหนึ่งของโครงการอันมีส่วนทำให้ไม่ได้รับอนุมัติงบประมาณสนับสนุนจากสำนักงานงบประมาณตามที่เสนอขอ

(3.2) บุคลากร

ข้อจำกัดที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการบริหารโครงการนี้คือ ความเข้าใจและความตั้งใจปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ที่รับผิดชอบ เนื่องจากการสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินโครงการ ระหว่างคณะกรรมการบริหารโครงการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กับคณะกรรมการบริหารโครงการระดับจังหวัดและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในระดับอำเภอและตำบลขาดความชัดเจน ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานโครงการนี้เท่าที่ควร โดยมักมีความเห็นว่าโครงการนี้เป็นโครงการชั่วคราว เช่นเดียวกับโครงการพิเศษอื่นๆ ที่เกิดจากการริเริ่มของฝ่ายการเมืองที่ควบคุมการบริหารงานของกระทรวง ซึ่งเมื่อเปลี่ยนตัวบุคคลฝ่ายการเมืองแล้ว ก็ไม่ได้มีการสานต่อให้โครงการพิเศษต่างๆ ต่อเนื่องและประสบผลดำเนินการไปได้เอง นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานบางคนในระดับจังหวัดไม่ได้รับมอบหมายจากต้นสังกัดให้ปฏิบัติงานอะไรบ้างในโครงการ

(4) กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ

การตัดสินใจกำหนดโครงการ เริ่มจากแนวความคิดที่ต้องการส่งเสริมการผลิตเพื่อขาย และ

แก้ปัญหาการว่างงานของผู้จบการศึกษาวิชาขึ้นด้านการเกษตร เพื่อให้เห็นบทบาทของการเกษตรกร ก้าวหน้า ที่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่เกษตรกรทั่วไปในการยึดอาชีพเกษตรกรรม การตัดสินใจดังกล่าวแม้ว่าอยู่บนพื้นฐานของหลักการที่มีเหตุผล แต่ก็ยังมีลักษณะของการหวังผลทางการเมืองในแง่การได้รับการสนับสนุนจากเกษตรกร ซึ่งส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ซึ่งประสบปัญหาด้านสินเชื่อ โดยขาดหลักเกณฑ์และข้อมูลพื้นฐานที่เพียงพอในการกำหนดกิจกรรมที่ปฏิบัติ ว่ามีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติเพียงใด เช่น จำนวนของเกษตรกรก้าวหน้าที่มีที่ดินของตนเองที่มีปัญหาด้านสินเชื่อ และความเป็นไปได้ที่เกษตรกรเหล่านั้นจะได้รับการอนุมัติสินเชื่อจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เป็นต้น เนื้อหาสาระหลักของโครงการเป็นการมุ่งสนับสนุนด้านสินเชื่อและการจัดหาที่ดินทำกินมากเกินไป ทำให้เกษตรกรก้าวหน้าที่เข้าร่วมโครงการมีความคาดหวังที่จะพึ่งพาทางวิชาการมากกว่าที่จะพึ่งตนเอง โดยทางราชการเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุนเท่านั้น ดังนั้น เมื่อผู้เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่ไม่ได้รับอนุมัติสินเชื่อจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เพราะไม่มีคุณสมบัติตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ จึงทำให้มีเกษตรกรเพียงจำนวนน้อยที่สามารถดำเนินกิจกรรมการเกษตรด้วยตนเองได้

ในส่วนเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่สนับสนุนการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของโครงการนั้น ยังไม่มีฐานข้อมูลกลางที่เป็นระบบที่ทุกหน่วยงานสามารถใช้ร่วมกัน โดยเฉพาะในเรื่องระบบการทำฟาร์มในแต่ละพื้นที่และความรู้ทางวิชาการเกษตรที่ควรให้การอบรมแก่เกษตรกรที่ปลูกพืช ทำปศุสัตว์ และประมง แต่ละหน่วยงานที่ร่วมดำเนินการต่างมีข้อมูลสภาพปัญหาทางการเกษตรและวิชาการเกษตรในส่วนที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งความเที่ยงตรงครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูลของแต่ละหน่วยงานเมื่ออยู่ก็มีความแตกต่างกันไป ดังนั้น การวิเคราะห์ปัญหาอันนำไปสู่การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การแนะนำส่งเสริมให้ปลูกพืช เลี้ยงสัตว์ และประมง ตลอดจนการให้บริการปัจจัยการผลิตต่างๆ ซึ่งมีลักษณะต่างหน่วยต่างวิเคราะห์ อันเป็นการแก้ปัญหาไปตามจุดยืน หรือผลประโยชน์ของหน่วยงานของตน ไม่ได้มีการมองปัญหาของเกษตรกรก้าวหน้าในแต่ละพื้นที่อย่างครอบคลุมร่วมกันที่จะเชื่อมโยงกับผลประโยชน์ส่วนรวมของเกษตรกรก้าวหน้าที่ร่วมโครงการอย่างแท้จริง นอกจากนี้ การกลั่นกรองตรวจสอบการตัดสินใจดำเนินการต่างๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก็ไม่ได้มีการดำเนินการอย่างจริงจัง เพราะขาดเอกภาพของการควบคุมดูแลติดตามผลงานของโครงการดังที่กล่าวในตอนต้น ศูนย์ประสานงานโครงการเกษตรกรก้าวหน้ายังไม่ได้เริ่มปฏิบัติงานแต่อย่างใด และคณะกรรมการบริหารงานโครงการและคณะกรรมการฝ่ายวิชาการโครงการเกษตรกรก้าวหน้า ก็ไม่ได้มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอเท่าที่ควร นับตั้งแต่รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงผู้ริเริ่มผลักดันโครงการนี้ได้พ้นจากตำแหน่งไปเมื่อเดือนกรกฎาคม 2531

(4) การนำโครงการ ไปปฏิบัติ

ในการสนับสนุนของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในส่วนกลางให้แก่คณะกรรมการบริหารงานโครงการระดับจังหวัด เนื่องจากศูนย์ประสานงานโครงการเกษตรกรก้าวหน้าที่ได้จัดตั้งขึ้นยังไม่ได้เริ่มปฏิบัติงานใด ทำให้การบริหารโครงการในส่วนกลางที่ผ่านมาเป็นไปในลักษณะของการขาดหน่วยประสาน

งานกลาง ที่จะกำหนดและอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในส่วนกลางปฏิบัติงานต่างๆ ให้สอดคล้อง สัมพันธ์กัน ในทางปฏิบัติ จึงเป็นในรูปแบบหน่วยงานต่างทำตามความเข้าใจ และความพร้อมทางการ บริหารของตน ในส่วนของกรมส่งเสริมการเกษตรเองก็มีการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานภายในที่รับผิดชอบ โครงสร้างจากกองแผนงานและโครงการพิเศษ มาเป็นฝ่ายจัดการไร่นา กองพัฒนาการบริหารงานเกษตร และในปี 2531 เป็นต้นมา ได้เปลี่ยนให้ฝ่ายยุทธศาสตร์ กองพัฒนาการบริหารงานเกษตรรับผิดชอบ ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำหน้าที่สนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานของโครงการในส่วนภูมิภาค ลักษณะการ บริหารโครงการในส่วนกลางที่ขาดความชัดเจนในการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน และในการขาดความต่อ เนื่องในความรับผิดชอบโครงการในกรมส่งเสริมการเกษตร ทำให้การสนับสนุนต่างๆ ที่ให้แก่ฝ่ายปฏิบัติ งานในส่วนภูมิภาค มิได้เป็นไปตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ดังจะเห็นได้ว่า ตามแผนปฏิบัติงานที่ กำหนดไว้ว่า การดำเนินโครงการจะเริ่มด้วยการคัดเลือกเกษตรกรก้าวหน้าเข้าร่วมโครงการ จากนั้น ทำการชี้แจงชักชวนความเข้าใจในโครงการให้แก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและเกษตรกรก้าวหน้า เกษตรกร ก้าวหน้าโดยความช่วยเหลือของเจ้าหน้าที่จัดทำโครงการและแผนการผลิตในไร่นาของตน เจ้าหน้าที่จะ จัดหาสินเชื่อ ปัจจัยการผลิต และเครื่องทุ่นแรงตามความจำเป็นให้แก่ผู้เข้าร่วมโครงการ และจัดการฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติแก่บุคคลเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการ และมีเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องในส่วนกลางออกไปติดตามนิเทศงาน เข้าช่วยแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น แต่ในทาง ปฏิบัติตั้งแต่เริ่มดำเนินโครงการมานั้นมีการคัดเลือกบุคคลเข้าร่วมโครงการ การชี้แจงความเข้าใจ การ ฝึกอบรม การจัดทำโครงการและแผนการผลิต และการจัดหาสินเชื่อ ส่วนการสนับสนุนด้านปัจจัยการผลิต ต่างๆ ยังไม่ได้ดำเนินการแต่อย่างใด และการออกไปติดตามนิเทศงานและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เกษตรกร ในโครงการ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในส่วนกลางก็มีลักษณะของต่างหน่วยงานต่างทำ และไม่สม่ำเสมอ บ่อยครั้งเท่าที่ควร ข้อจำกัดที่สำคัญที่สุดของโครงการในส่วนที่เกี่ยวกับการสนับสนุนของหน่วยงานในส่วน กลาง คือ การให้สินเชื่อแก่เกษตรกรผู้ร่วมโครงการ ปรากฏว่า เกษตรกรที่ร่วมโครงการเพียงส่วนน้อย เท่านั้นที่ได้รับบริการสินเชื่อจากธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ทั้งนี้เพราะโครงการและ แผนการผลิตที่เกษตรกรก้าวหน้าส่วนใหญ่จัดทำขึ้นนั้น มีความเป็นไปได้น้อยมากที่จะได้ผลและคืนทุน หลัก ทรัพย์ที่ใช้ค้ำประกันไม่สมบูรณ์ไม่ตรงกับกฎเกณฑ์ของธนาคาร นอกจากนี้ ยังมีความเห็นไม่ตรงกันระหว่าง กรมส่งเสริมการเกษตรกับธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในเรื่องระบบการเกษตร ขณะที่ กรมส่งเสริมการเกษตรแนะนำให้เกษตรกรก้าวหน้าจัดทำโครงการแผนการผลิตในไร่นาของตน ตาม ระบบการเกษตรผสมผสานที่เหมาะสมตามหลักวิชาการและสภาพพื้นที่ ในขณะที่ธนาคารกลับเน้นระบบการ เกษตรที่สามารถให้ผลคืนทุนได้เร็ว ซึ่งในเรื่องนี้แม้ว่าเจ้าหน้าที่ของทั้งสองหน่วยงานจะได้ประชุมหารือ กันอย่างเป็นทางการแล้ว แต่ก็ไม่สามารถแก้ไขปัญหาการมีทัศนะที่ต่างกันต่อระบบการเกษตรที่ควรจะให้ เกษตรกรก้าวหน้าจัดทำ

สำหรับการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของโครงการ โดยหน่วยงานในส่วนภูมิกานั้น ที่ผ่านมาคณะอนุ-

กรรมการบริหารงานโครงการในระดับจังหวัดไม่ทราบนโยบายของโครงการที่ชัดเจน เนื่องจากเป็นนโยบายเร่งด่วน กรรมการจากหลายหน่วยงานไม่ได้รับการสั่งการจากต้นสังกัดที่ชัดเจนให้ร่วมปฏิบัติงานในโครงการ จากการศึกษาในระดับจังหวัดพบว่ามีการที่สังกัดกรมส่งเสริมการเกษตร ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ กรมอาชีวศึกษา สำนักงานปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และกรมส่งเสริมสหกรณ์ เท่านั้นที่เข้าใจดี ในวัตถุประสงค์และการดำเนินการต่างๆ ตามโครงการ ดังนั้น การผนึกกำลังกันร่วมรับผิดชอบโครงการระหว่างเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ระดับจังหวัด จึงมีไม่มากเท่าที่ควร อันมีผลทำให้การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของโครงการไม่ได้ผลตามที่กำหนดไว้ กล่าวคือ การคัดเลือกเกษตรกรเข้าร่วมโครงการมีข้อจำกัด ทำให้ไม่สามารถคัดเลือกเกษตรกรที่สามารถทำการผลิตได้จริงตามศักยภาพของพื้นที่และสภาพเศรษฐกิจของเกษตรกรในพื้นที่ เพราะหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการกำหนดขนาดที่ดินทำกินของผู้ที่เข้าร่วมโครงการกำหนดไว้ 10 ไร่ ซึ่งสูงเกินไปสำหรับการเริ่มทำการเกษตรของเกษตรกรรุ่นใหม่ และวิธีการคัดเลือกใช้การพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครจากเอกสารและการสัมภาษณ์เท่านั้น ทำให้มีปัญหาตามมาภายหลังว่า ผู้ได้รับการคัดเลือกจำนวนไม่น้อยไม่สามารถทำการผลิตและได้รับอนุมัติสินเชื่อตามแผนที่กำหนดไว้

การฝึกอบรมวิชาการเกษตรให้แก่ผู้เข้าร่วมโครงการขาดประสิทธิภาพที่ดี เนื่องจากหลักสูตรวิชาที่ฝึกอบรมภาคทฤษฎีซ้ำกับที่เกษตรกรก้าวหน้าได้ศึกษามาแล้ว วิชาการขาดความรู้ประสบการณ์ในการถ่ายทอดความรู้ เนื้อหาวิชาที่ฝึกอบรมไม่ครบถ้วนตามที่เกษตรกรต้องการ และช่วงระยะเวลาในการฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติไม่เหมาะสม การจัดทำโครงการแผนการผลิตของเกษตรกรก้าวหน้าส่วนใหญ่ยังไม่มีรูปแบบการจัดทำที่เป็นไปในแนวทางที่ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรใช้ในการประเมินโครงการเพื่อให้บริการสินเชื่อ และลักษณะโครงการและแผนงานของเกษตรกรก้าวหน้าบางส่วนมีความเป็นไปได้น้อย และต้องลงทุนสูง นอกจากนี้ แบบรายงาน ก.2 และ ก.3 ซึ่งเป็นการรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินโครงการทั้งในส่วนของเกษตรกรก้าวหน้าแต่ละราย และของอำเภอและจังหวัด มีรายการข้อมูลที่ต้องการที่สับสนยากแก่การรายงาน และกำหนดให้รายงานทุกเดือน ซึ่งมีความถี่มากเกินไป ทำให้ที่ผ่านมามีการรายงานให้คณะกรรมการบริหารโครงการในส่วนกลางทราบเพียงครั้งเดียวเท่านั้น สำหรับการประเมินผลโครงการยังไม่ได้กำหนดรูปแบบและวิธีการปฏิบัติ ที่ผ่านมามีการติดตามนิเทศจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในส่วนกลางในบางครั้งเท่านั้น เกษตรกรก้าวหน้าไม่ได้รับการติดต่อช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ในระดับอำเภอและตำบลอย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตาม กรมส่งเสริมการเกษตรในฐานะหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบโครงการ ได้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น จึงได้จัดการสัมมนาเกษตรกรก้าวหน้าระดับจังหวัดทั่วประเทศครั้งที่ 1 ขึ้น ในระหว่างวันที่ 22 - 26 กันยายน 2531 เพื่อให้เกษตรกรก้าวหน้าและเจ้าหน้าที่ของกรมระดับต่างๆ และเกษตรกรก้าวหน้าได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางปรับปรุงการดำเนินโครงการและหาทางส่งเสริมสนับสนุนเกษตรกรก้าวหน้าให้มีโอกาสรวมกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาให้เป็นเกษตรกรชั้นนำในอนาคต

3. สรุปลักษณะเด่นและข้อจำกัดของโครงการ

โครงการเกษตรกรก้าวหน้าเป็นโครงการหนึ่งของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และที่กรมส่งเสริมการเกษตรมีส่วนร่วมรับผิดชอบที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะเด่นในการบริหารงาน การพัฒนาการเกษตรที่พยายามปรับเปลี่ยนทิศทางให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของการเกษตรของโลกและของประเทศ และแผนพัฒนาการเกษตรในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 6 ที่เน้นการผลิตเพื่อขายโดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการปรับคุณภาพและปริมาณของผลิตให้ตรงกับความต้องการของตลาด โครงการนี้เป็นการแสดงบทบาทการเป็นผู้นำของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในการผนึกคำสั่งหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกกระทรวงในการส่งเสริมการเกษตรโดยตรง ในการให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมายที่เด่นชัด ในส่วนของกรมส่งเสริมการเกษตรการปฏิบัติงานตามโครงการนี้ นอกจากจะเป็นการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายของกรมแล้ว ยังเป็นการสนองตอบนโยบายพิเศษของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ นอกจากนี้ การบริหารโครงการนี้เป็นไปในรูปของคณะกรรมการ ทั้งในระดับกระทรวงและระดับจังหวัดอำเภอ อันเป็นการระดมความคิดเห็นและการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน ให้เข้ามาร่วมกันบริหารการพัฒนาการเกษตรที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน

สำหรับข้อจำกัดของการบริหารโครงการในส่วน of กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และของกรมส่งเสริมการเกษตร มีหลายประการทำให้การปฏิบัติงานต่างๆ ของโครงการไม่ได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ที่สำคัญที่สุด คือ การขาดงบประมาณบริหารโครงการที่เพียงพอ และการขาดเอกภาพของการอำนวยความสะดวก ประสานงาน และกำกับควบคุมติดตามงานในส่วนกลาง รวมทั้งการให้ความสำคัญอย่างจริงจังแก่โครงการโดยหน่วยงานต่างๆ ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ข้อจำกัดในการบริหารโครงการสะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดในการบริหารงานของกรมส่งเสริมการเกษตรได้ดี คือ การขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การขาดระบบข้อมูล และการสื่อสารข่าวสารต่างๆ ที่ดีระหว่างหน่วยงานในส่วนกลางกับปฏิบัติในส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะในระดับอำเภอและตำบล การสนับสนุนของหน่วยงานในส่วนกลางทางด้านการวิชาการ และวัสดุในการปฏิบัติงาน และกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ยังไม่มีประสิทธิภาพในแง่ของปริมาณ เงินเวลา และคุณภาพ ตรงตามที่ต้องการ และการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงการยังไม่มีลักษณะเป็นระบบที่ดี ที่จะทำให้สามารถเรียนรู้ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น และดำเนินการปรับปรุงการปฏิบัติงานต่างๆ ให้ได้ผลดีตามที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง

เชิงอรรถ

- ¹ รายละเอียด โปรดดู กรมส่งเสริมการเกษตร, รายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการข้าวนาฉ่ำในเขตชนบทพื้นที่ยากจน ปี 2526-2529. (เอกสารโรเนียว)
- ² กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, งบประมาณประจำปี 2531. (เอกสารโรเนียว)
- ³ ปีงบประมาณ 2531 ได้รับอนุมัติงบประมาณให้สร้าง 450 ฉาง
- ⁴ กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, รายงานประจำปี 2530. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2531, หน้า 34-35.
- ⁵ กรมส่งเสริมการเกษตร, รายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการข้าวนาฉ่ำในเขตชนบทพื้นที่ยากจน ปี 2526-2529, หน้า 41. (เอกสารโรเนียว)
- ⁶ เพิ่งอ้าง, หน้า 42-43.
- ⁷ กรมส่งเสริมการเกษตร, โครงการเร่งรัดการป้องกันและกำจัดหนูในหนัก ปี 2531. (เอกสารโรเนียว)
- ⁸ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, โครงการเกษตรกรก้าวหน้า (2530-2535). (เอกสารโรเนียว)
- ⁹ กรมส่งเสริมการเกษตร, รายงานผลการสัมมนาเกษตรกรก้าวหน้าระดับจังหวัดทั่วประเทศ ครั้งที่ 1. (เอกสารโรเนียว)

บทที่เจ็ด

สภาพารวมและข้อเสนอแนะ

7.1 ภาพรวมของการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการเกษตร

จากการวิเคราะห์ถึงจุดเด่นและข้อจำกัดและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลัก 4 ตัว ที่ใช้ในการศึกษา คือ (1) สภาพแวดล้อมทางการบริหาร (2) กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ (3) การบริหารทรัพยากร และ (4) กระบวนการปฏิบัติงานแล้ว สามารถสรุปลักษณะพฤติกรรมการบริหารของกรมส่งเสริมการเกษตรในภาพรวมได้ดังนี้

7.1.1 สภาพแวดล้อม

(1) สภาพแวดล้อมภายนอก

(1.1) นโยบายพัฒนาการเกษตรของรัฐ

ขณะที่นโยบายพัฒนาการเกษตรของรัฐในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 1-4 ที่มุ่งเน้นการเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรเป็นจุดแข็งที่เอื้ออำนวยให้กรมส่งเสริมการเกษตร สามารถขยายภารกิจ งบประมาณและอัตรากำลังอย่างรวดเร็ว จนเป็นกรมขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมในด้านกำลังคนและงบประมาณ แต่นโยบายดังกล่าวได้กลายเป็นจุดอ่อนของกรมในแง่ของทิศทางการส่งเสริมการเกษตรที่ผ่านมา โดยกรมได้เน้นการเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนการผลิตพืชเศรษฐกิจบางชนิด โดยการถ่ายทอดเทคโนโลยีการเพาะปลูกพืชเศรษฐกิจ และการให้บริการปัจจัยการผลิตบางอย่างแก่เกษตรกรเป็นหลัก มากกว่าการพัฒนาระบบการทำฟาร์มในแต่ละพื้นที่ การพัฒนาวิธีการถ่ายทอดเทคโนโลยีการปลูกพืชชนิดต่างๆ ที่เหมาะสมในแต่ละพื้นที่ การส่งเสริมด้านการตลาด และการพัฒนาความสามารถของเกษตรกร โดยเฉพาะเกษตรกรยากจนให้ช่วยเหลือตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และมีคุณภาพชีวิตที่ดี ดังนั้น เมื่อผลผลิตทางการเกษตรของประเทศประสบปัญหาด้านราคาและตลาด ตั้งแต่ช่วงต้นของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 5 เป็นต้นมา ประกอบกับปัญหาการเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติ และปัญหาความยากจนของเกษตรกรส่วนใหญ่ที่ทวีความรุนแรงขึ้นทุกขณะ ทำให้ปัญหาการเกษตรในปัจจุบันเป็นปัญหาที่ยิ่งใหญ่สลับซับซ้อนและยากต่อการแก้ไข ซึ่งท้าทายความสามารถของกรมส่งเสริมการเกษตร ในการปรับทิศทางของการส่งเสริมการเกษตรเสียใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของเกษตรกรในแต่ละพื้นที่

(1.2) หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

ในการพัฒนาการเกษตร มีหน่วยงานทั้งในและนอกกระทรวงเกษตรและสหกรณ์รับผิดชอบปฏิบัติงานต่างๆ ตามความชำนาญเฉพาะด้านของแต่ละหน่วยงาน โดยความสำเร็จของการพัฒนาการเกษตรจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการประสานงานร่วมมือ สนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างดีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ตามทิศทางนโยบายของรัฐบาล ภายใต้การจัดองค์กรต่างๆ ให้รับผิดชอบการพัฒนาการเกษตรเช่นนี้ ทำให้การส่ง-

เสริมการเกษตรไม่ได้เป็นงานที่ผูกขาดโดยกรมส่งเสริมการเกษตร และความสำเร็จของการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมการเกษตร ต้องพึ่งพาอาศัยการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ที่ผ่านมา การประสานงานระหว่างกรมส่งเสริมการเกษตรกับหน่วยงานต่างๆ ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประสานงานกับกรมวิชาการเกษตร เพื่อให้งานวิจัยกับงานส่งเสริมการเกษตรสอดคล้องสนับสนุนกัน การประสานงานกับกรมชลประทานในการใช้น้ำเพื่อการเพาะปลูกพืชที่ส่งเสริม และการประสานงานกับกรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ กระทรวงพาณิชย์ ในการเผยแพร่ข้อมูลด้านการตลาดและส่งเสริมการตลาดของพืชผล การร่วมมือประสานงานที่กรมส่งเสริมการเกษตรมีต่อหน่วยงานต่างๆ มักมีลักษณะเป็นเรื่องๆ ตามรายพืชและในบางขั้นตอนของการผลิต การขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ยังมีค่อนข้างน้อย กระทรวงเกษตรและสหกรณ์เองก็ไม่ได้แสดงบทบาทการเป็นผู้นำอย่างชัดเจน ในการเชื่อมประสานหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ให้ร่วมมือสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ของกรมส่งเสริมการเกษตร นอกจากนี้ การขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ด้วยกันเอง เช่น ระหว่างสำนักงบประมาณกับสำนักงาน ก.พ. และกรมป่าไม้กับกรมที่ดิน ก็มีผลกระทบในทางลบต่อการปฏิบัติงานตามโครงการส่งเสริมการเกษตรต่างๆ

(1.3) เกษตรกรผู้รับบริการ

แม้ว่ากรมส่งเสริมการเกษตรจะมีจุดแข็งในแง่ที่ว่า มีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรปฏิบัติงานในระดับตำบลหมู่บ้านทั่วประเทศ แต่การที่เกษตรกรมีความแตกต่างหลากหลายในฐานะทางเศรษฐกิจสังคม การเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตผล วิธีการผลิต ความรู้ความสามารถในการจัดการไร่นา แรงจูงใจทักษะและอำนาจต่อรองในการขายผลผลิต และความสามารถในการทำงานในรูปของกลุ่มผู้ผลิตและผู้ขาย ทำให้กรมส่งเสริมการเกษตรประสบความยากลำบากในการส่งมอบบริการต่างๆ ให้แก่เกษตรกรทุกระดับความแตกต่างให้ทั่วถึงและมีประสิทธิผล การส่งเสริมการเกษตรที่ผ่านมาที่เน้นการเพิ่มผลผลิตพืชเศรษฐกิจบางชนิด และการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตส่วนใหญ่ที่ทำให้ต้นทุนการผลิตค่อนข้างสูง ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมในการถ่ายทอดเทคโนโลยีอย่างมาก ระหว่างเกษตรกรยากจนกับเกษตรกรร่ำรวย

(2) สถานแวดล้อมภายใน

(2.1) อำนาจหน้าที่

แม้ว่าอำนาจหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเกษตรจะมีขอบเขตกว้างขวางและมีกฎหมายรองรับกำหนดไว้ค่อนข้างชัดเจน ซึ่งเป็นจุดเด่นในแง่ที่กรมสามารถดำเนินการใดๆ ที่จะตอบสนองต่อปัญหาความต้องการของเกษตรกรที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้ แต่ก็ยังเป็นข้อจำกัดของกรมในลักษณะที่ว่า กรมถูกคาดหวังในบทบาทต่างๆ จากรัฐบาล หน่วยงานระดับต่างๆ และเกษตรกรค่อนข้างมาก ทำให้กรมมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติจริงมากมาย และเพิ่มขึ้นทุกขณะตามปัญหาการผลิตการตลาดทางการเกษตร และปัญหาความยากจนของเกษตรกรที่ทวีความซับซ้อนมากขึ้น ภารกิจบางอย่างที่กรมต้องปฏิบัติก็มีความขัดแย้งกัน กับหน้าที่หลักของกรม ซึ่งสร้างความลำบากให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ กล่าวคือ งานส่งเสริมการเกษตรเป็นงาน

พัฒนาหรืองานที่ให้คนแก่ประชาชน แต่ขณะเดียวกันเจ้าหน้าที่ก็ได้รับมอบหมายให้ไปเร่งรัดทางหนี้สินของ
ชาวนาที่มีต่อทางราชการ ให้บังคับใช้กฎหมายควบคุมการเช่านา และบังคับใช้กฎหมายต่างๆ เกี่ยวกับ
ปุ๋ยพืชและวัตถุดิบเป็นต้น นอกจากนี้ บ่อยครั้งที่กรมต้องปฏิบัติตามอาณัติทางการเมืองและความต้องการ
ของนักการเมืองในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งทำให้ต้องปรับแผนการปฏิบัติงานจากที่ได้กำหนดไว้

ภายใต้ภาระหน้าที่ที่หลากหลายนี้ ที่ผ่านมารกรมส่งเสริมการเกษตรยังไม่ได้ทำการทบทวนและจัด
ลำดับความสำคัญของบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ในด้านการส่งเสริมการผลิตและการตลาดในแต่ละพื้นที่ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ชัดเจนอย่างจริงจัง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อปัญหาและ
ความต้องการใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น และให้สามารถกำหนดหรือปรับเปลี่ยนสถานการณ์การผลิตและการตลาดการ
เกษตร และความสามารถของเกษตรกรเพื่อให้สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นใน
อนาคตได้อย่างเหมาะสม

การที่ไม่ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ และทิศทางการปฏิบัติงานรวมทั้งเป้าหมายของกรมให้เหมาะสมกับ
สถานการณ์ในแต่ละพื้นที่และในแต่ละช่วงเวลาอย่างชัดเจน มีส่วนทำให้ขาดจุดร่วมที่เป็นรูปธรรมที่จะ
ประสานและผนึกกำลังการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายในกรมในรูปของนโยบาย แผนงานและโครงการ
ที่ชัดเจนที่สามารถนำไปปฏิบัติแล้วเกิดผลกระทบที่ชัดเจนต่อชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกร นอกจากนี้ยัง
มีส่วนทำให้แต่ละกองในส่วนกลางซึ่งมีแนวโน้มที่จะมุ่งปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของตนเป็นหลัก
อยู่แล้ว มีความเป็นอิสระต่อกันค่อนข้างสูง และนำไปสู่การเข้าใจในความหมายของคำว่ากรมส่งเสริม
การเกษตรแตกต่างกันไปในแต่ละกอง

(2.2) โครงสร้างองค์กร

ในระดับมหภาค กรมส่งเสริมการเกษตรแบ่งกองต่าง ๆ ในส่วนกลางออกเป็น 10 กอง ตาม
หน้าที่หลักอันเป็นองค์ประกอบของการส่งเสริมการเกษตร ซึ่งนับว่าเหมาะสมโดยให้ความสำคัญแก่ความ
ชำนาญเฉพาะด้าน กองเหล่านี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ตามลักษณะงาน คือ 1) กลุ่มที่ทำหน้าที่รับเอา
เทคโนโลยีการผลิตมาพัฒนาเพื่อส่งเสริม 2) กลุ่มที่ทำหน้าที่พัฒนาวิธีการถ่ายทอดและส่งเสริมการ
เกษตร และ 3) กลุ่มที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกและช่วยอำนวยความสะดวก การจัดแบ่งกองในปัจจุบันเป็นการมุ่ง
เน้นหนักด้านการส่งเสริมการผลิตแต่เพียงอย่างเดียว ยังไม่มีกลุ่มของกองที่ทำหน้าที่อย่างจริงจังใน
การส่งเสริมธุรกิจการเกษตรและสนับสนุนการตลาด ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับการประกอบการ
เกษตรในปัจจุบันและอนาคต

จากภารกิจที่เพิ่มขึ้นมาอย่างรวดเร็ว และการขาดการทบทวนกำหนดบทบาทหน้าที่ของกรมอย่าง
สม่ำเสมอ ทำให้การจัดหมวดหมู่ของงานในความรับผิดชอบของกองต่างๆ ในส่วนกลางมีความซ้ำซ้อน
และขาดเอกภาพของงานหลักแต่ละด้าน เช่น งานด้านฝึกอบรม มีการปฏิบัติทั้งกองฝึกอบรมและกอง-
วิชาการต่างๆ งานจัดทำสื่อเผยแพร่เทคโนโลยีก็มีการปฏิบัติทั้งกองเกษตรสัมพันธ์และกองวิชาการต่างๆ
และกองแผนงานและโครงการพิเศษก็ปฏิบัติงานทั้งงานวิชาการเกษตรและงานอำนวยความสะดวกเป็นต้น กอง

บางกองมีขอบเขตของงานมากเกินไปกว่าการบังคับบัญชาควบคุมจะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น กองส่งเสริมพืชพันธุ์ และการจัดแบ่งงานของบางฝ่ายหรือกลุ่มงานต่างๆ ของบางกอง เป็นการเอางานต่างๆ มารวมกันเพื่อให้หัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงานมีระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นมากกว่าการมุ่งสร้างเอกภาพของงาน เช่น กลุ่มงานพืชสวน กองส่งเสริมพืชพันธุ์ เป็นต้น

ในส่วนภูมิภาค ก็มีปัญหาการแบ่งหมวดหมู่งานและการจัดสายการบังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสำนักงานเกษตรจังหวัดที่ยังไม่มีการกำหนดให้มีงานด้านส่งเสริมการตลาดและการป้องกันและกำจัดศัตรูพืช หน่วยป้องกันและกำจัดศัตรูพืชของกองป้องกันและกำจัดศัตรูพืช ซึ่งทำงานเน้นหนักในการให้บริการ ถูกกำหนดให้สังกัดอยู่กับสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคในเชิงนิรนัย แต่การบริหารงานแล้วขึ้นอยู่กับกองป้องกันและกำจัดศัตรูพืช เป็นต้น

การแบ่งงานบริหารให้รองอธิบดี 3 คน รับผิดชอบงานของกองต่าง ๆ ในปัจจุบัน ทำให้ขาดเอกภาพในการบังคับบัญชาและสร้างความสับสนในการบริหาร กล่าวคือ การบังคับบัญชาสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคและสำนักงานเกษตรจังหวัดขึ้นกับรองอธิบดีฝ่ายส่งเสริมและฝึกอบรม ขณะเดียวกันกองต่าง ๆ ในสายปฏิบัติงานกลับขึ้นอยู่กับรองอธิบดีที่คุมงานตามสายงาน ทั้งๆ ที่สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคและสำนักงานเกษตรจังหวัดเป็นการแบ่งงานตามพื้นที่ โดยปฏิบัติงานของทุกกองของกรมทำให้ความเป็นจริงแล้ว รองอธิบดีฝ่ายส่งเสริมและฝึกอบรม คุมสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคและสำนักงานเกษตรจังหวัดแต่ในนามมากกว่าการคุมงานได้อย่างแท้จริง

(2.3) กระบวนการของงาน

(2.3.1) กระบวนการของงานของกรมส่งเสริมการเกษตรในระดับมหภาคเป็นไปตามกระบวนการบริหารงานพัฒนาชนบทระบบ กชช. ซึ่งเน้นหนักการบริหารงานพัฒนาตามระบบแผน โดยผสมผสานแผนจากระดับล่างกับแผนจากระดับบน และมีขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ กำหนดไว้ชัดเจน ซึ่งเป็นจุดเด่นของกระบวนการของงานกรมส่งเสริมการเกษตร แต่ในทางปฏิบัติ ยังไม่ได้มีการปฏิบัติงานตามหลักการและขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างจริงจัง และที่สำคัญคือปัญหาความต้องการที่แท้จริงของเกษตรกรยังไม่ค่อยปรากฏในแผนพัฒนาชนบทประจำปีของสำนักงานเกษตรจังหวัด และแผนพัฒนาประจำปีดังกล่าวของสำนักงานเกษตรจังหวัดก็ยังไม่ได้รับการตอบสนองอย่างจริงจังจากกองต่างๆ ในส่วนกลาง นอกจากนี้ยังมีงานของบางกอง เช่น กองป้องกันและกำจัดศัตรูพืชที่ไม่ได้อยู่ในกระบวนการของงานบริหารงานการพัฒนาชนบทระบบ กชช.

(2.3.2) กระบวนการของงานของกองต่างๆ ในสายการปฏิบัติทางด้านการส่งเสริมการเกษตรต้องประสานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อรับเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสารต่างๆ มาพัฒนาและจัดทำเป็นโครงการ/กิจกรรมเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรในส่วนภูมิกานั้น แม้ว่าจะมีการกำหนดระบบความสัมพันธ์ระหว่างกองต่าง ๆ และขั้นตอนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ไว้ค่อนข้างชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติ การประสานงานร่วมมือกันระหว่างกองต่าง ๆ มีค่อนข้างน้อย การปฏิบัติงานมักเป็น

ไปในลักษณะต่างฝ่ายต่างทำ ทั้งนี้เพราะขาดเป้าหมายที่ชัดเจนที่ยอมรับร่วมกันและ เอกภาพในการบังคับบัญชางานแต่ละสาขางานดังกล่าวข้างต้น

(2.3.3) สำหรับกระบวนการของงานของหน่วยงานในส่วนภูมิภาคเป็นไปตามการส่งเสริมการเกษตรระบบฝึกอบรมและเชื่อมโยง ซึ่งมีการกำหนดขั้นตอนวิธีการและผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานต่าง ๆ ไว้ชัดเจน อันเป็นจุดแข็งของกรมส่งเสริมการเกษตร แต่ในทางปฏิบัติ ระบบฝึกอบรมและเชื่อมโยงที่ใช้อยู่เป็นระบบควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่วนภูมิภาคมากกว่าระบบการส่งมอบบริการต่าง ๆ ให้แก่เกษตรกรโดยเฉพาะเกษตรกรยากจนอย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานตามขั้นตอนต่างๆ ของการฝึกอบรมและการเชื่อมโยงยังไม่ได้มีการปฏิบัติกันอย่างจริงจังโดยเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และบางกองในส่วนกลาง เช่น กองป้องกันและกำจัดศัตรูพืช และกองขยายพันธุ์พืช ยังไม่ได้ใช้ประโยชน์จากระบบฝึกอบรมและเชื่อมโยงอย่างแท้จริง

7.1.2 การบริหารทรัพยากร

กรมส่งเสริมการเกษตรมีทรัพยากรการบริหารคือ บุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ ในการทำงานที่เพียงพอแก่การปฏิบัติงานซึ่งเป็นจุดเด่นของกรม แต่การบริหารและพัฒนาทรัพยากรเหล่านี้ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังมีประเด็นสำคัญต่อไปนี้

(1) เจ้าหน้าที่ของกองต่าง ๆ ในส่วนกลางส่วนใหญ่มองบทบาทของตนว่าเป็นนักวิชาการเกษตรที่มีความชำนาญในแต่ละพืชหรือสาขาหนึ่งของการปลูกพืชมากกว่าการเป็นนักส่งเสริมการเกษตร ทำให้มักสนใจในการคิดค้นพัฒนาความเป็นเลิศในทางเทคโนโลยีการเพาะปลูก มากกว่าพัฒนาวิธีการส่งเสริมเผยแพร่เทคโนโลยีการปลูกพืชแต่ละอย่าง ที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของเกษตรกรแต่ละระดับในแต่ละพื้นที่ ในขณะที่ผู้บริหารระดับสำนักงานเกษตรจังหวัดและอำเภอจำนวนไม่น้อยขาดทักษะที่ดีในการบริหารงาน และความสามารถในการเป็นผู้จัดการบริหารการพัฒนาการเกษตรในพื้นที่รับผิดชอบ นักวิชาการเกษตรของสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค มีวิสัยทัศน์และความรู้ความสามารถทางวิชาการค่อนข้างน้อยกว่านักวิชาการเกษตรของสำนักงานเกษตรจังหวัด ในขณะที่มีบทบาทเป็นผู้ให้การฝึกอบรมและนิเทศงานแก่นักวิชาการของสำนักงานเกษตรจังหวัด เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบลจำนวนไม่น้อยยังไม่ได้รับการปลูกฝังอุดมการณ์ที่ดีในการทำงานพัฒนา ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน มักยึดถือการปฏิบัติงานตามโครงการต่างๆ ของกองต่างเป็นหลัก เช่น แปลงส่งเสริม การแจกเมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืชมากกว่า ถือว่าโครงการของกองต่างๆ เป็นเพียงสิ่งสนับสนุนในการปฏิบัติงานของตนเพื่อส่งเสริมให้เกษตรกร ทุกระดับคิดเป็นทำเป็นพึ่งตนเองได้ และมีความรู้ทางเทคโนโลยีการเกษตรที่เหมาะสมกับพื้นที่และธุรกิจการเกษตร

(2) การที่บุคลากรของกรมโดยเฉพาะในระดับกลางและระดับล่างมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว นับตั้งแต่ปี 2520 การพัฒนาบุคลากรแต่ละสาขางานยังขาดนโยบายแผนและเป้าหมายที่ชัดเจน การฝึก

อบรมในแต่ละปีมีจำนวนค่อนข้างมาก ทั้งที่เป็นการฝึกอบรมตามระบบฝึกอบรมและเชื่อมโยง และการฝึกอบรมเฉพาะกิจ แต่ขาดแผนการฝึกอบรมประจำปีที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนและสะท้อนถึงงานของกรมที่เป็นจุดเน้นในแต่ละพื้นที่ นอกจากนี้ ยังมีความไม่เป็นธรรมในการได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ระหว่างเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานสายอำนวยการกับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสายวิชาการเกษตร

(3) การแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ โดยเฉพาะในระดับกลางขึ้นไปยังไม่ได้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม ตามระบบคุณธรรมที่จะประกันได้ว่า ได้คนที่เหมาะสมที่สุดกับงานในตำแหน่ง ขาดการหมุนเวียนโยกย้ายเจ้าหน้าที่ระหว่างส่วนกลางกับส่วนภูมิภาคอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ และการกำหนดตำแหน่งทางวิชาการในกองต่าง ๆ ในส่วนกลางเป็นจำนวนมากถึง 139 ตำแหน่งนั้นมากเกินไปจนความจำเป็นเพราะงานของกองต่าง ๆ ส่วนใหญ่เป็นงานบริหาร โครงการส่งเสริมไม้ใช้งานวิชาการค้นคว้าวิจัยทางการเกษตร และการกำหนดดังกล่าวทำให้ประสบปัญหาในการโยกย้ายหมุนเวียนบุคคลที่ทำงานตำแหน่งทางวิชาการด้านต่างๆ ด้วยกัน และการย้ายบุคคลที่ดำรงตำแหน่งทางบริหารไปดำรงตำแหน่งทางวิชาการ

(4) จากการที่กรมส่งเสริมการเกษตรเน้นการส่งเสริมการปลูกพืชเศรษฐกิจบางชนิด ตามนโยบายของรัฐที่ผ่านมา ทำให้งบประมาณในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ของกรมถูกใช้ไปในการผลักดันให้มีการเพิ่มผลผลิตพืชและเพิ่มคุณภาพของพืช โดยการให้ความรู้โดยผ่านแปลงสาธิต การแลกเปลี่ยนเมล็ดพันธุ์และการส่งเสริมการสักราดปุ๋ยและยากำจัดศัตรูพืช มากกว่าการพัฒนาระบบการทำฟาร์มในแต่ละพื้นที่ การพัฒนาวิธีการส่งเสริมเทคโนโลยีการเพาะปลูกที่เหมาะสม การสนับสนุนด้านการตลาดและการพัฒนาสถาบันเกษตรกรและเกษตรกรรายย่อย

การจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานต่างๆ ของกรมยังไม่สอดคล้องกับนโยบายของกรมและความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติของแต่ละงาน เช่น สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค 6 ภาค มีจำนวนจังหวัดในความรับผิดชอบไม่เท่ากัน แต่ได้รับจัดสรรงบประมาณค่าสาธารณูปโภคและค่าวัสดุเท่ากัน งานต่างๆ ของกรมเป็นงานเล็กงานน้อยจำนวนมากเกินไป ทำให้ไม่มีเป้าหมายของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นที่ชัดเจน นอกจากนี้ การตรวจสอบก่อนการอนุมัติให้มีการใช้จ่ายเงินตามโครงการต่างๆ ยังไม่ได้ปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ทำให้การใช้จ่ายเงินในการปฏิบัติกิจกรรมและโครงการต่างๆ จำนวนไม่น้อยไม่ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการและนโยบายของกรมที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง

(5) วัสดุอุปกรณ์การทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะในส่วนภูมิภาคยังไม่ได้มีการลงทะเบียนอย่างถูกต้องเป็นระบบอย่างแท้จริง ยังไม่ได้ถูกใช้งานอย่างเต็มกำลังความสามารถ โดยเฉพาะเครื่องจักรต่างๆ ที่ใช้ในการผลิตเมล็ดพันธุ์พืช และไม่ค่อยได้รับการบำรุงรักษาอย่างเท่าที่ควร เช่น รถยนต์ เครื่องสูบน้ำ และเครื่องพ่นยา เป็นต้น

7.1.3 กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ

(1) การตัดสินใจในเชิงนโยบายของกรมส่งเสริมการเกษตร เพื่อปรับบทบาทให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของการเกษตรที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 6 ในรูปของแผนส่งเสริมการเกษตรในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 6 อันประกอบด้วย 6 แผนหลัก รวมทั้งนโยบายในการพัฒนางานวิจัยและระบบข้อมูลนั้น โดยทั่วไปไม่มีความเหมาะสม ที่สำคัญอันเป็นจุดเด่นของการปรับตัวของกรม คือ การเริ่มดำเนินการตามโครงการปรับปรุงระบบแผนและพัฒนาเกษตรกร ซึ่งเป็น การปรับวิธีการทำงานของหน่วยงานระดับภูมิภาค การปฏิบัติงานตามระบบฝึกอบรมและเยี่ยมเยียน และการพัฒนาสถาบันการเกษตรกร รวมทั้งการปรับลักษณะการทำงานและการจัดสรรงบประมาณในการส่งเสริมการเกษตรแต่ละพื้นที่ อย่างไรก็ตาม การนำเอานโยบายและแผนรวมทั้งโครงการปรับปรุงระบบแผนและพัฒนาเกษตรกรดังกล่าวไปปฏิบัติให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ยังไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจัง โดยทุกหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง โดยยังขาดความเข้าใจตรงกันและยอมรับร่วมกันอย่างแท้จริง ในการแปลงนโยบายและแผนดังกล่าวออกมาเป็นงานและโครงการที่มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินการที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน นอกจากนี้ นโยบายและแผนดังกล่าวยังไม่ได้เป็นที่เข้าใจและได้รับการสนับสนุนที่ดีจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรมต่างๆ ภายในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์และกระทรวงอื่นๆ โดยเฉพาะกระทรวงมหาดไทย

(2) การตัดสินใจปฏิบัติงานประจำ แม้ว่าจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์โดยทั่วไปในการตัดสินใจกำหนดกิจกรรมและวิธีการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ในการส่งเสริมการเกษตร แต่หลักเกณฑ์ดังกล่าวมักเป็นหลักเกณฑ์ด้านวิชาการเกษตรมากกว่าหลักเกณฑ์ด้านความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจและความเหมาะสมทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของเกษตรกรในแต่ละพื้นที่ ที่สำคัญคือ ยังไม่มีหลักเกณฑ์ในการกำหนดเกษตรกรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมที่ชัดเจน การตัดสินใจกำหนดโครงการและกิจกรรมต่างๆ ของงานของกองต่างๆ โดยทั่วไปแล้วยังขาดข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องครบถ้วน โดยเฉพาะสภาพทางด้านกายภาพชีวภาพ เศรษฐกิจและสังคมของแต่ละพื้นที่ ราคาและตลาดของพืชผลต่างๆ และข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการส่งเสริมพืชแต่ละชนิดที่มีประสิทธิผลในแต่ละพื้นที่

กรมส่งเสริมการเกษตรยังไม่มีระบบข้อมูลกลางที่เป็นที่ยอมรับใช้ประโยชน์ร่วมกัน โดยกองต่างๆ ทำการจัดเก็บข้อมูลทางการเกษตรหลายแบบ ต่างกองต่างออกแบบ ทำให้มีการเก็บข้อมูลซ้ำซ้อน ผู้จัดเก็บสับสน ข้อมูลที่ได้ไม่อยู่ในลักษณะที่สามารถใช้ประโยชน์ร่วมกันได้จริงทั้งภายในกรมและระหว่างกรมกับหน่วยงานภายนอก ความร่วมมือด้านข้อมูลกับกรมอื่นๆ ทั้งในและนอกกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ยังไม่ได้การสนับสนุนอย่างจริงจังจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

การตัดสินใจโดยกลุ่มในรูปของทีมงาน และคณะกรรมการยังมีไม่มากและไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจัง โครงการ/กิจกรรมต่างๆ ประจำปีส่วนใหญ่ยังไม่ได้มีการวิเคราะห์ตรวจสอบถึงความเหมาะสมเป็นไปได้และความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างเคร่งครัด โดยคณะกรรมการพิจารณาแผนงาน

และงบประมาณประจำปีของกรม กองแผนงานและโครงการพิเศษก็ยังไม่สามารถประสานโครงการต่างๆ ให้ตอบสนององวัตถุประสงค์ของแต่ละแผนงานของกรมได้อย่างแท้จริง โครงการต่างๆ ของกรมส่วนใหญ่ที่ กองในส่วนกลางกำหนดและสำนักงานเกษตรจังหวัดตัดสินใจนำไปปฏิบัติ ยังไม่สอดคล้องตรงกับปัญหา และความต้องการของเกษตรกร โดยเฉพาะเกษตรกรรายากจน โครงการ/กิจกรรมส่วนใหญ่ที่มีขนาดเล็กและจำนวนมาก และกิจกรรมบางประเภทมีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการค่อนข้างน้อย เช่น แปลง ทดสอบ แปลงสาธิตการปลูกพืชการใช้ปุ๋ย

7.1.4 กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

(1) ในด้านกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ กรมส่งเสริมการเกษตรมีข้อได้เปรียบหน่วยงานอื่นคือ มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานของกรมในระดับตำบลหมู่บ้าน และมีระบบฝึกอบรมและเชื่อมโยนในการส่งเสริมการเกษตรที่มีหลักการ และขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในส่วนภูมิภาคกำหนดไว้ชัดเจน อย่างไรก็ตาม ระบบฝึกอบรมและเชื่อมโยนเป็นระบบของการจัดการที่เน้นการควบคุมการทำงานของเจ้าหน้าที่มากกว่ามุ่งเน้นผลงานที่เกิดขึ้น และเป็นระบบการทำงานที่ไม่ได้เน้นให้ผู้ปฏิบัติสัมผัสผลดีต่อกับครอบครัวเกษตรกรโดยตรง แต่ผ่านเกษตรกรผู้นำซึ่งไม่มีหลักประกันได้ว่าเกษตรกรผู้นำจะถ่ายทอดความรู้ข้อมูลข่าวสารให้แก่ครอบครัวเกษตรกรที่ตนรับผิดชอบได้อย่างทั่วถึง อีกทั้งเป็นระบบงานที่ไม่เอื้ออำนวยให้เจ้าหน้าที่ได้ร่วมคิดร่วมปฏิบัติงานต่างๆ กับกลุ่มของเกษตรกรในรูปแบบต่างๆ อย่างใกล้ชิด

(2) การสนับสนุนของส่วนกลางแก่เจ้าหน้าที่ส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะเจ้าพนักงานส่งเสริมการเกษตรระดับตำบลในการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตร ตามระบบฝึกอบรมและเชื่อมโยนยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและทันต่อเวลาปฏิบัติงานเท่าที่ควร โดยเฉพาะในเรื่องการเงิน วัสดุอุปกรณ์โครงการต่าง ๆ การจัดส่งเมล็ดพันธุ์พืช วัสดุการเกษตรต่าง ๆ และสื่อสิ่งพิมพ์ ที่สำคัญคืออำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และวัสดุ ยังรวมศูนย์อยู่ที่ส่วนกลางค่อนข้างมาก เกษตรจังหวัดและเกษตรอำเภอยังไม่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับการปรับลักษณะการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ให้เหมาะสมกับเงื่อนไขและข้อจำกัดของพื้นที่

(3) สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค ยังไม่ได้รับการสนับสนุนให้มีบทบาทที่เข้มแข็งในการเป็น ศูนย์กลางทางวิชาการ ข้อมูล นิเทศงาน และการวางแผนในระดับภาค เพื่อให้แนวทางชี้แนะและช่วยเหลือการปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรจังหวัดและอำเภอในการส่งเสริมการผลิตและการตลาดการเกษตร

(4) สำนักงานเกษตรจังหวัดส่วนใหญ่ใช้เวลา บุคลากร และงบประมาณที่มีอยู่ส่วนใหญ่ไปในการบริหารโครงการที่กรมสั่งการให้ปฏิบัติ และการปฏิบัติงานตามระบบฝึกอบรมและเชื่อมโยนมากกว่า การให้ความสำคัญแก่การกำหนดทิศทาง หรือประเด็นการส่งเสริมกลุ่มเป้าหมายและแผนการส่งเสริมการเกษตรภายในจังหวัดด้วยตนเอง ให้ชัดเจนและระดมทรัพยากรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกรม รวมทั้ง

ขอความร่วมมือสนับสนุนจากผู้ว่าราชการจังหวัด และหัวหน้าส่วนราชการระดับจังหวัด และเอกชนที่เกี่ยวข้องมาดำเนินการตามแผนที่วางไว้ให้บรรลุผล นอกจากนี้ การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรจังหวัดส่วนใหญ่ยังไม่ได้มีลักษณะเป็นทีมงานที่ดี ที่เป็นการผนึกกำลังกันปฏิบัติงานในพื้นที่ต่างๆ ของจังหวัดและในโครงการส่งเสริมที่ต้องการเน้นหนัก

(5) ในการบริหารงานของสำนักงานเกษตรอำเภอ เกษตรอำเภอและผู้ช่วยเกษตรอำเภอส่วนใหญ่ขาดความรู้และความชำนาญที่ดีในการบริหารคน เงิน เวลา และการมอบหมายงาน การปฏิบัติงานขาดการวิเคราะห์ปัญหาที่ละเอียด และกำหนดเป้าหมายการส่งเสริมการเกษตรและความเป็นอยู่ของเกษตรกรทุกระดับที่ชัดเจน ทำให้ไม่มีการประสานงานกันที่ดีระหว่างงานด้านพัฒนาสถาบันเกษตรกรกับงานส่งเสริมการผลิตและการตลาดในระดับตำบลหมู่บ้าน อันมีผลทำให้การนำโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ไปปฏิบัติไม่ได้ผลเท่าที่ควร และทำให้ไม่สามารถชักชวนขอความร่วมมือจากนายอำเภอ หัวหน้าส่วนราชการต่างระดับอำเภอ เอกชนและนักการเมืองท้องถิ่นมาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างได้ผลตามทิศทางที่ควรจะเป็น นอกจากนี้ เจ้าพนักงานส่งเสริมการเกษตรระดับตำบลได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่มากมายถึง 71 หน้าที่ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายดังกล่าวได้ดี

(6) แม้ว่าตามระบบฝึกอบรมและเยี่ยมเยียน จะมีการกำหนดหลักการและขั้นตอนปฏิบัติในการนิเทศงานและติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานแต่ละระดับไว้ชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติ การนิเทศงานและติดตามผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับจังหวัด โดยเจ้าหน้าที่ส่วนกลางยังไม่มีอย่างสม่ำเสมอ สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคยังไม่ได้รับมอบหมายให้เป็นตัวแทนของกองต่างๆ อย่างแท้จริงให้ทำการตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานในระดับจังหวัดและอำเภอ เจ้าหน้าที่ระดับจังหวัดก็ยังไม่ได้ทำการนิเทศงาน และติดตามผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรอำเภอและเจ้าพนักงานส่งเสริมการเกษตรระดับตำบลอย่างจริงจัง

การประเมินผลการดำเนินโครงการต่างๆ ในพื้นที่ต่างๆ โดยส่วนกลางยังไม่ได้มีลักษณะเป็นระบบและมีเป้าหมายที่ชัดเจน สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคมีส่วนร่วมในการประเมินผล โครงการต่างๆ ค่อนข้างน้อย และที่สำคัญคือ ผลการประเมินโครงการต่างๆ มักไม่ได้มีการนำไปพิจารณาปรับปรุงการวางแผนและกำหนดโครงการต่างๆ เท่าที่ควรทำให้การปฏิบัติงานต่างๆ ของกรมโดยทั่วไปขาดการเรียนรู้ในสิ่งที่บกพร่อง และปรับตัวให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

7.2 ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการบริหารงานกรมส่งเสริมการเกษตร

เพื่อให้การบริหารงานของกรมส่งเสริมการเกษตร สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางการเกษตร และพัฒนาขีดความสามารถของเกษตรกรในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย และการปฏิบัติดังต่อไปนี้ที่กรมส่งเสริมการเกษตรควรดำเนินการเอง และที่ควรเสนอให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ดำเนินการ

7.2.1 ข้อเสนอแนะที่กรมส่งเสริมการเกษตรควรดำเนินการเอง

(1) บทบาทและทิศทางใหม่ของกรมส่งเสริมการเกษตร

เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ทางการเกษตรในปัจจุบันและอนาคต ปัญหาความยากจนของเกษตรกรและแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 6 กรมส่งเสริมการเกษตรจะต้องปฏิบัติงานในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ โดยให้การส่งเสริมการผลิตและการตลาดทางการเกษตรในแต่ละพื้นที่เป็นหลัก (Area Approach) และเน้นการพัฒนาศักยภาพในการช่วยเหลือตนเองของเกษตรกร โดยเฉพาะเกษตรกรยากจนมากกว่าการเพิ่มผลผลิตของพืชเศรษฐกิจบางชนิด กล่าวคือ กองแผนงานควรร่วมกับกองต่าง ๆ ในสายปฏิบัติการทางวิชาการและสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคการศึกษาและกำหนดโครงสร้างระบบการทำฟาร์มและธุรกิจการเกษตร ในแต่ละเขตเกษตรกรรมของแต่ละภูมิภาคทั้งในช่วงครึ่งหลังของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 6 และในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 7 โดยใช้ศักยภาพทางกายภาพ ชีวภาพ สังคม และเศรษฐกิจรวมทั้งความต้องการของตลาดทั้งภายในและภายนอกประเทศ เป็นเครื่องบ่งชี้การส่งเสริมกิจกรรมการผลิตแบบผสมผสานการแปรรูป และการขาย การส่งเสริมการเกษตรที่เสนอแนะนี้ ต้องดำเนินไปบนพื้นฐานของการพัฒนาศักยภาพในการช่วยเหลือตนเองได้ของเกษตรกร โดยเฉพาะเกษตรกรยากจนในรูปของการทำงานเป็นกลุ่ม ทั้งนี้ โดยถือว่าการเพิ่มรายได้และการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของเกษตรกรยากจนเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดของกรมส่งเสริมการเกษตร

(2) นโยบายการส่งเสริมการเกษตร

เพื่อให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามบทบาทและทิศทางใหม่ดังกล่าวในข้อ (1) กองแผนงานควรเสนอให้กรมส่งเสริมการเกษตรกำหนดนโยบายการส่งเสริมการเกษตรในลักษณะดังต่อไปนี้

(2.1) มุ่งส่งเสริมการเกษตร เพื่อเพิ่มรายได้และพัฒนาคคุณภาพชีวิตของเกษตรกร โดยเฉพาะเกษตรกรยากจนในแต่ละเขตเกษตรกรรมของแต่ละภูมิภาค โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายเกษตรกรของการดำเนินการกิจกรรมส่งเสริมต่างๆ อย่างชัดเจน

(2.2) มุ่งปรับโครงสร้างการผลิตและสนับสนุนการขาย และการแปรรูปผลผลิตการเกษตรในแต่ละเขตเกษตรกรรมของแต่ละภูมิภาค โดยยึดศักยภาพต่างๆ ทางการผลิตและการตลาดของแต่ละพื้นที่เป็นหลัก

(2.3) มุ่งพัฒนาศักยภาพในการช่วยเหลือตนเองของเกษตรกร โดยเฉพาะเกษตรกรยากจน โดยถือว่าการมีส่วนร่วมของเกษตรกรในรูปของกลุ่มต่างๆ ในการตัดสินใจทำการผลิต แปรรูป และขาย เป็นทั้งวิถีการและเป้าหมายของการส่งเสริมการเกษตร

(2.4) มุ่งผนึกกำลังและประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในการส่งเสริมการผลิตและการขายสินค้าเกษตรกรรมในแต่ละพื้นที่อย่างเป็นระบบและครบวงจร

(3) ภาระหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเกษตร

งานของกรมส่งเสริมการเกษตรที่ผ่านมา มักให้ความสำคัญแก่การดำเนินการต่าง ๆ มากน้อยตามลำดับดังนี้ การส่งเสริมการผลิตพืชเศรษฐกิจบางชนิด การถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตการสนับสนุนปัจจัยการผลิต การแก้ปัญหาการผลิตเฉพาะพื้นที่ และการแทรกแซงด้านราคาผลผลิตพืชบางชนิดงานเหล่านี้ต่างก็มีระบบงานของตนเอง โดยไม่มีระบบงานในระดับมหภาคของกรมที่ชัดเจนที่จะยึดโยงระบบงานย่อยต่างๆ ให้ผนึกกำลังกันในการให้บริการต่างๆ แก่เกษตรกร โดยยึดพื้นที่และตลาดเป็นหลัก

เพื่อให้การส่งเสริมการเกษตรเป็นไปตามทิศทางใหม่และนโยบายดังกล่าวข้างต้น คณะทำงานเพื่อปรับปรุงระบบงาน โครงสร้าง และอัตรากำลังควรเสนอให้กรมส่งเสริมการเกษตรกำหนดหน้าที่หลักและรองดังนี้

(3.1) หน้าที่หลักมี 3 หน้าที่ ได้แก่

(3.1.1) การกำหนดระบบการทำฟาร์มและส่งเสริมการตลาดในแต่ละพื้นที่

(3.1.2) การพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิต

(3.1.3) การพัฒนาสถาบันเกษตรกร

(3.2) หน้าที่รองมี 2 หน้าที่ ได้แก่

(3.2.1) การให้บริการปัจจัยการผลิตต่าง ๆ

(3.2.2) การแก้ปัญหาการผลิตเฉพาะพื้นที่

หน้าที่หลักและรองเหล่านี้แบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่มงานที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นระบบงานในระดับมหภาคของกรมตามแผนภูมิที่ 7.1

(4) โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของกรมส่งเสริมการเกษตร

เพื่อให้มีการปฏิบัติหน้าที่หลักและรองของกรมเป็นไปตามนโยบายและระบบงานที่เสนอข้างต้น คณะทำงานเพื่อปรับปรุงระบบงาน โครงสร้าง และอัตรากำลังควรเสนอให้กรมส่งเสริมการเกษตรกำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของกรมในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเสียใหม่ดังนี้(ดูแผนภูมิที่ 7.2)

4.1 ส่วนกลาง

ประกอบด้วย 19 กองและเทียบเท่า (เดิมมี 16 กองและเทียบเท่า) ซึ่งแบ่งออกได้ตามกลุ่มของงาน 4 กลุ่มดังนี้

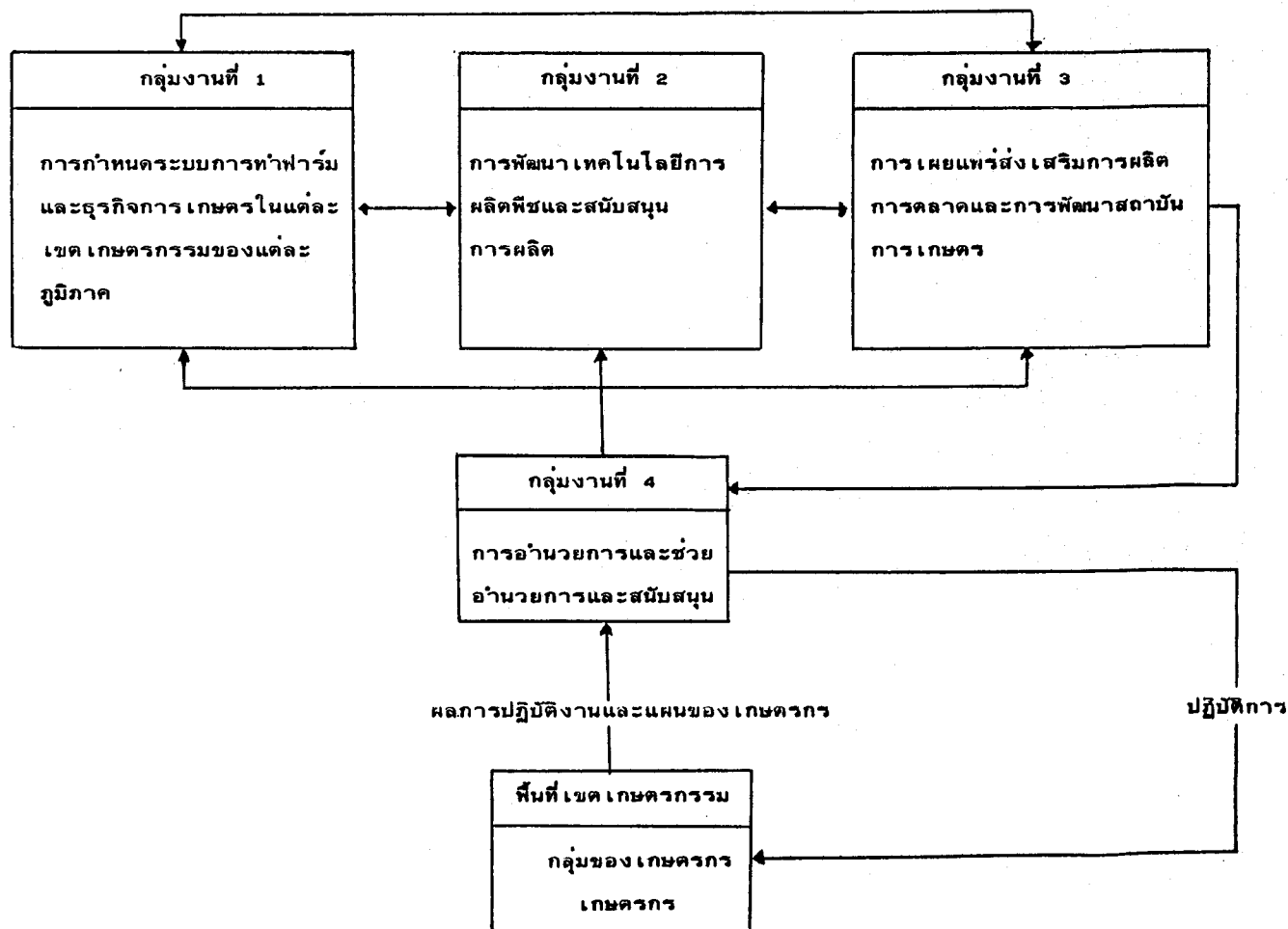
(4.1.1) กลุ่มงานด้านการกำหนดระบบการทำฟาร์มและธุรกิจการเกษตร

ประกอบด้วย 1 กอง คือ

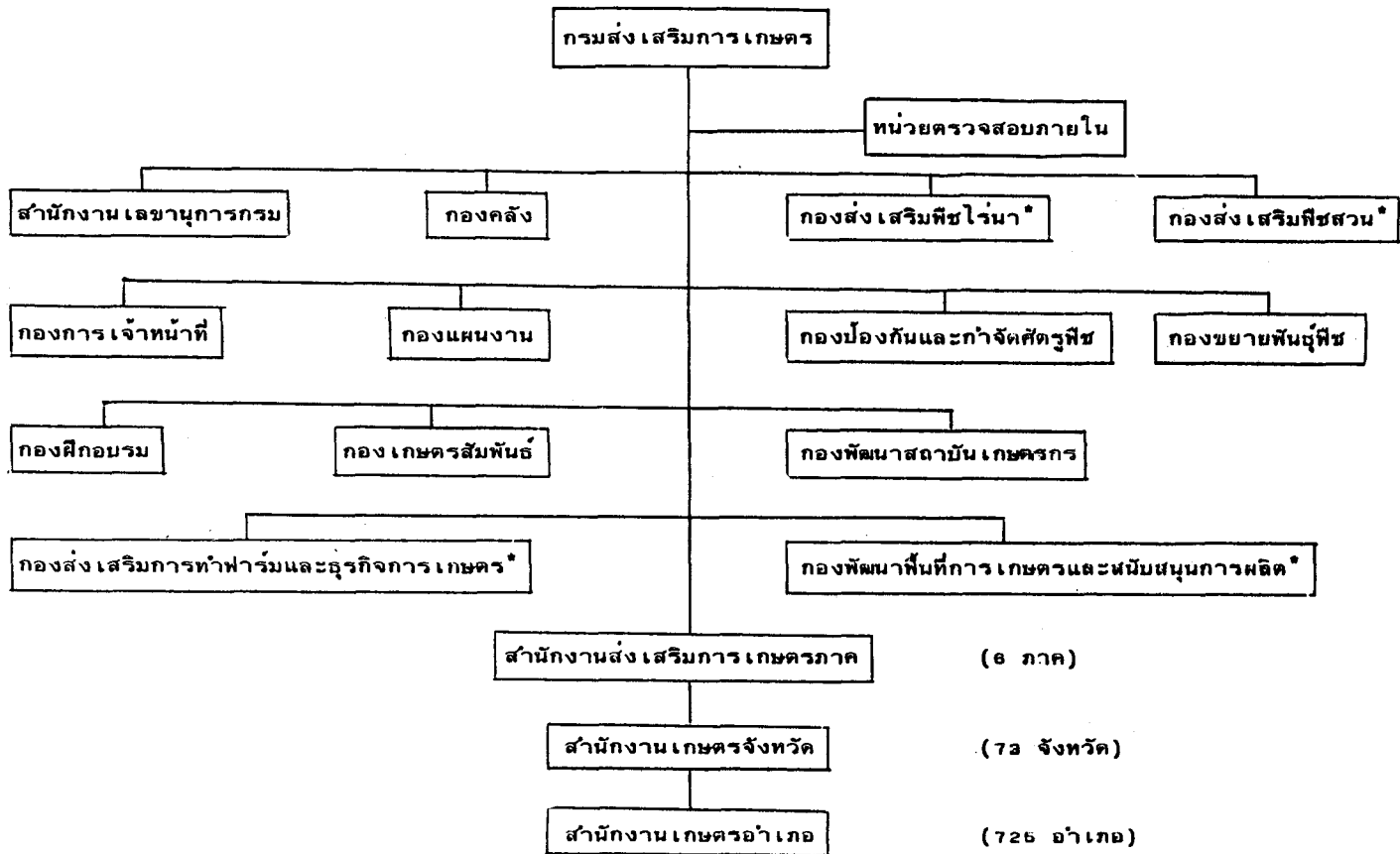
- กองส่งเสริมการทำฟาร์มและธุรกิจการเกษตร (เสนอตั้งใหม่)

ประกอบด้วย 6 ฝ่าย ดังนี้

- ฝ่ายบริหารทั่วไป
- ฝ่ายโครงสร้างระบบการผลิต
- ฝ่ายตลาดการเกษตร



โครงสร้างของกรมส่งเสริมการเกษตรที่เสนอแนะ



* กองที่เสนอตั้งใหม่

- ฝ่ายอุตสาหกรรมเกษตร
- ฝ่ายเกษตรภูมิศาสตร์
- ฝ่ายจัดการฟาร์ม (โอนมาจากฝ่ายจัดการไร่นา กองพัฒนาการบริหารงานเกษตร)

(4.1.2) กลุ่มงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและสนับสนุนการผลิต

ประกอบด้วย 5 กองคือ

(4.1.2.1) กองส่งเสริมพืชไร่นา (เสนอตั้งใหม่โดยแยกออกมาจากกองส่งเสริมพืชพันธุ์เดิม)

ประกอบด้วย 5 ฝ่ายคือ

- ฝ่ายบริหารทั่วไป
- ฝ่ายข้าว
- ฝ่ายพืชไร่
- ฝ่ายพืชเส้นใย
- ฝ่ายพืชน้ำมัน

(4.1.2.2) กองส่งเสริมพืชสวน (เสนอตั้งใหม่โดยแยกออกมาจากกองส่งเสริมพืชพันธุ์เดิม)

ประกอบด้วย 7 ฝ่าย คือ

- ฝ่ายบริหารทั่วไป
- ฝ่ายไม้ผล ศูนย์ส่งเสริมและผลิตพันธุ์พืชสวน 12 ศูนย์
- ฝ่ายพืชผัก
- ฝ่ายไม้ดอกไม้ประดับ สมุนไพรและเครื่องเทศ
- ฝ่ายหม่อนไหม ศูนย์ขยายพันธุ์ไหม 5 ศูนย์
- ฝ่ายไม้ยืนต้นอุตสาหกรรม
- ฝ่ายยางพารา ศูนย์ขยายพันธุ์ยาง 3 ศูนย์

(4.1.2.3) กองป้องกันและกำจัดศัตรูพืช

ประกอบด้วย 8 ฝ่ายคือ

- ฝ่ายบริหารทั่วไป
- ฝ่ายแมลงศัตรูพืช
- ฝ่ายสัตว์ศัตรูพืช
- ฝ่ายโรคพืช
- ฝ่ายวัชพืช
- ฝ่ายป้องกันและกำจัดตักแตนและศัตรูพืชพิเศษ
- ฝ่ายชีววิธี
- ฝ่ายอนุรักษ์และขยายพันธุ์ผึ้ง

(4.1.2.4) กองขยายพันธุ์พืช

ประกอบด้วย 6 ฝ่ายและ 20 ศูนย์ ดังนี้

- ฝ่ายบริหารทั่วไป
- ฝ่ายขยายเมล็ดพันธุ์พืช
- ฝ่ายพัฒนากรรมวิธีการผลิตและโรงงาน
- ฝ่ายควบคุมคุณภาพ
- ฝ่ายบัญชีและหนี้สิน
- ฝ่ายแผนงานและการตลาดเมล็ดพันธุ์
- ศูนย์ขยายพันธุ์พืช 20 ศูนย์

(4.1.2.5) กองพัฒนาพื้นที่การเกษตรและสนับสนุนการผลิต (เสนอตั้งใหม่)

ประกอบด้วย 6 ฝ่ายคือ

- ฝ่ายบริหารทั่วไป
- ฝ่ายดินและปุ๋ย (โอนมาจากกองส่งเสริมพืชพันธุ์)
- ฝ่ายจัดการการเกษตร (โอนมาจากกองพัฒนาการบริหารงานเกษตร)
- ฝ่ายยาเคมีและเครื่องมือกำจัดศัตรูพืช (โอนมาจากกองป้องกันและกำจัดศัตรูพืช)
- ฝ่ายส่งเสริมการเกษตรที่สูง (โอนงานส่งเสริมการเกษตรที่สูงจากกองส่งเสริมพืชพันธุ์

มาปฏิบัติ)

- ฝ่ายโครงการพิเศษ (โอนมาจากฝ่ายโครงการพิเศษ กองแผนงานและโครงการพิเศษ)

(4.1.3) กลุ่มงานด้านการเผยแพร่ส่งเสริมการผลิตการตลาดและการพัฒนาสถาบันเกษตรกร

ประกอบด้วย 3 กอง คือ

(4.1.3.1) กองเกษตรสัมพันธ์

ประกอบด้วย 8 ฝ่าย คือ

- ฝ่ายบริหารทั่วไป
- ฝ่ายประชาสัมพันธ์
- ฝ่ายโสตทัศนูปกรณ์
- ฝ่ายนิเทศการและประกวด
- ฝ่ายเอกสารคำแนะนำ
- ฝ่ายวิทยุการเกษตร
- ฝ่ายวางแผนและพัฒนาสื่อการเกษตร
- ฝ่ายศิลปกรรม (เสนอตั้งใหม่)

(4.1.3.2) กองพัฒนาสถาบันเกษตรกร (เปลี่ยนจากชื่อเดิมของกองพัฒนาการบริหารงานเกษตร)

ประกอบด้วย 5 ฝ่าย คือ

- ฝ่ายบริหารทั่วไป
- ฝ่ายแผนงานและพัฒนาสถาบันเกษตรกร (เสนอตั้งใหม่)
- ฝ่ายเกษตรกร
- ฝ่ายยุวเกษตรกร
- ฝ่ายเคหกิจเกษตร

(4.1.3.3) กองฝึกอบรม

ประกอบด้วย 5 ฝ่ายและ 1 งาน ดังนี้

- ฝ่ายบริหารทั่วไป
- ฝ่ายแผนงานและโครงการศึกษาอบรม*
- ฝ่ายฝึกอบรมด้านบริหาร*
- ฝ่ายฝึกอบรมด้านวิชาการเกษตร*
- ฝ่ายฝึกอบรมด้านส่งเสริมการเกษตร*
- งานห้องสมุด (โอนมาจากสำนักงานเลขานุการกรม)

* แบ่งฝ่ายเสียใหม่โดยให้แต่ละฝ่ายทำงานครบทุกขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรมในแต่ละสาขาวิชา

(4.1.4) กลุ่มงานด้านอำนาจการและช่วยอำนาจการและสนับสนุน

ประกอบด้วย 4 กอง และ 1 หน่วยงาน คือ

(4.1.4.1) กองแผนงาน (เปลี่ยนชื่อจากเดิม เพราะตัดงานโครงการพิเศษออกไป)

ประกอบด้วย 8 ฝ่าย คือ

- ฝ่ายบริหารทั่วไป
- ฝ่ายแผนงาน
- ฝ่ายวิเคราะห์ข้อมูลส่งเสริมการเกษตร
- ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์
- ฝ่ายวิจัยการส่งเสริมการเกษตร (ตั้งใหม่โดยแยกออกมาจากฝ่ายวิจัยและพัฒนาระบบส่งเสริมการเกษตร)
- ฝ่ายพัฒนาระบบส่งเสริมการเกษตร (เปลี่ยนชื่อจากเดิมเพราะตัดงานวิจัยการส่งเสริมการเกษตรออกไป)
- ฝ่ายติดตามและประเมินผล
- ฝ่ายคอมพิวเตอร์

(4.1.4.2) กองการเจ้าหน้าที่

ประกอบด้วย 6 ฝ่าย คือ

- ฝ่ายบริหารทั่วไป
- ฝ่ายอัตรากำลังและระบบงาน
- ฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- ฝ่ายทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ
- ฝ่ายวินัยและนิติกร
- ฝ่ายสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์

(4.1.4.3) กองคลัง

ประกอบด้วย 4 ฝ่าย คือ

- ฝ่ายบริหารทั่วไป
- ฝ่ายการเงิน
- ฝ่ายบัญชีและงบประมาณ
- ฝ่ายพัสดุ

(4.1.4.4) สำนักงานเลขานุการกรม

ประกอบด้วย 4 ฝ่าย คือ

- ฝ่ายสารบรรณ
- ฝ่ายประสานงานการเกษตรภูมิภาค
- ฝ่ายวิทยุสื่อสาร
- ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก (เสนอตั้งใหม่ ให้ทำหน้าที่สนับสนุนการตัดสินใจของอธิบดีและรองอธิบดี)

(4.1.4.5) หน่วยตรวจสอบภายใน

- ไม่มีการแบ่งงานภายใน

(4.1.4.6) สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค 6 ภาค

ประกอบด้วย 6 ฝ่าย คือ

- ฝ่ายบริหารทั่วไป
- ฝ่ายแผนงานและประเมินผล
- ฝ่ายส่งเสริมการผลิตและการตลาด
- ฝ่ายพัฒนาระบบส่งเสริมและสถาบันเกษตรกร
- ฝ่ายฝึกอบรมและเผยแพร่
- ฝ่ายป้องกันและกำจัดศัตรูพืช (30 หน่วย)

(4.2) ส่วนภูมิภาค

ประกอบด้วยสำนักงานเกษตรจังหวัดและสำนักงานเกษตรอำเภอ ควรมีการจัดโครงสร้างภายใน ดังนี้

(4.2.1) สำนักงานเกษตรจังหวัด

ประกอบด้วย 5 ฝ่าย คือ

- ฝ่ายบริหารทั่วไป
- ฝ่ายแผนงานและฝึกอบรมเผยแพร่
- ฝ่ายส่งเสริมการผลิตและการตลาด
- ฝ่ายพัฒนาสถาบันเกษตรกรและกิจกรรมพิเศษ
- ฝ่ายป้องกันและกำจัดศัตรูพืช (โรงงานป้องกันและกำจัดศัตรูพืช เคลื่อนที่ของหน่วยป้องกันและกำจัดศัตรูพืช 30 หน่วยมาสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัด)

(4.2.2) สำนักงานเกษตรอำเภอ

ประกอบด้วย 3 งาน คือ

- งานธุรการ
- งานส่งเสริมการผลิตและการตลาด
- งานพัฒนาสถาบันเกษตรกรและกิจกรรมพิเศษ

(4.3) การจัดโครงสร้างภายในกอง

เนื่องจากกรมส่งเสริมการเกษตรปฏิบัติงานเน้นหนักทางด้าน การกำหนด และบริหารจัดการกิจกรรมส่งเสริมการเกษตร มากกว่าการวิจัยทดลองทางวิชาการ ดังนั้น โครงสร้างภายในของทุกกองที่เสนอแนะในข้อ (4.1) จึงควรแบ่งออกเป็น ฝ่าย ไม่ใช่ กลุ่มงาน ดังเช่นที่มีในบางกองในปัจจุบัน เพราะจะทำให้เกิดความคล่องตัวในการโยกย้ายบุคลากร โดยเฉพาะระหว่างส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค อย่างไรก็ตาม สำหรับกองที่จำเป็นต้องทำงานด้านวิชาการเพื่อประยุกต์เทคโนโลยีการผลิต การพัฒนาระบบและวิธีการส่งเสริมการเกษตรอื่น ได้แก่ กองส่งเสริมพืชไร่ กองส่งเสริมพืชสวน กองส่งเสริมการทำฟาร์มและธุรกิจการเกษตร การป้องกันและกำจัดศัตรูพืช กองขยายพันธุ์พืช กองพัฒนาสถาบันเกษตรกร กองเกษตรสัมพันธ์และกองแผนงาน คณะทำงานเพื่อปรับปรุงระบบงาน โครงสร้าง และอัตรากำลังควรเสนอให้กรมส่งเสริมการเกษตรเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี (2533 - 2535) กำหนดให้มีตำแหน่งวิชาการในระดับกองของกองดังกล่าวข้างต้น กองละ 4-7 ตำแหน่ง เพื่อให้รับผิดชอบปฏิบัติงานและประสานงานวิชาการในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่แต่ละกองรับผิดชอบ

(5) การจัดสายการบังคับบัญชา

เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชาและการควบคุมการปฏิบัติงานตามกลุ่มงานต่าง ๆ ของกรมอย่างชัดเจน คณะทำงานเพื่อปรับปรุงระบบงาน โครงสร้างและอัตรากำลังควรเสนอให้กรมส่งเสริมการเกษตรมอบหมายให้รองอธิบดีแต่ละฝ่ายรับผิดชอบควบคุม ตรวจสอบ กลั่นกรองงานของกองต่างๆ ตามกลุ่มงานต่าง ๆ ของกรม ดังนี้

(5.1) รองอธิบดีฝ่ายบริหาร ควบคุมกลุ่มงานด้านอำนวยการและช่วยอำนวยการ ซึ่งได้แก่

- สำนักงานเลขานุการกรม
- กองคลัง
- กองการเจ้าหน้าที่
- กองแผนงาน

(5.2) รองอธิบดีฝ่ายวิชาการเกษตร ควบคุมกลุ่มงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตพืชและสนับสนุนการผลิต ได้แก่

- กองส่งเสริมพืชไร่นา
- กองส่งเสริมพืชสวน
- กองป้องกันและกำจัดศัตรูพืช
- กองพัฒนาพื้นที่การเกษตรและสนับสนุนการผลิต
- กองขยายพันธุ์พืช

(5.3) รองอธิบดีฝ่ายส่งเสริมการเกษตร ควบคุมกลุ่มงานด้านการทำฟาร์มและธุรกิจการเกษตร และกลุ่มงานด้านการส่งเสริมเผยแพร่และพัฒนาสถาบันเกษตรกร ซึ่งได้แก่

- กองส่งเสริมการทำฟาร์มและธุรกิจการเกษตร
- กองพัฒนาสถาบันเกษตรกร
- กองเกษตรสัมพันธ์
- กองฝึกอบรม

สำหรับการปฏิบัติงานของสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค และสำนักงานเกษตรจังหวัด ให้อยู่ภายใต้การควบคุมโดยตรงของอธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตร

(6) กระบวนการของงาน

(6.1) กระบวนการของงานของกรมส่งเสริมการเกษตรในระดับมหภาคตามระบบ กษช.

(6.1.1) โครงการปรับปรุงระบบแผนและพัฒนากษตรกร ที่กรมกำลังดำเนินการในช่วงปี 2531 - 2534 เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการวางแผนส่งเสริมการเกษตรที่เป็นการผสมผสานแผนจากข้างบน และแผนจากข้างล่างตามหลักการของการบริหารการพัฒนาชนบทระบบ กษช. นั้นเป็นการปรับกระบวนการของงานระดับมหภาคของกรมในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสมแล้ว เพื่อให้แผนพัฒนาชนบทประจำปีของจังหวัดสะท้อนถึงปัญหาและความต้องการของเกษตรกรอย่างแท้จริง คณะทำงานโครงการปรับปรุงระบบแผนและพัฒนากษตรกร ควรเสนอให้คณะกรรมการบริหารโครงการปรับปรุงระบบแผนและพัฒนากษตรกรกำหนดให้มีการติดตามผล และนิเทศการปฏิบัติงานของเกษตรกรอำเภอและเจ้าพนักงานส่งเสริมการเกษตรระดับตำบลของ 720 อำเภอ 720 ตำบลและ 1,083 หมู่บ้าน ที่ได้รับการฝึกอบรมแล้วในปีงบประมาณ 2531 ให้สามารถทำแผนพื้นที่ แผนพัฒนากษตรกรและแผนส่งเสริมการเกษตรระดับตำบลในปีงบประมาณ 2533 ได้ตรงตามหลักการและวัตถุประสงค์ของโครงการฯ โดยจัดให้มีทีมติดตามและ

นิเทศงานตามโครงการฯ ภาคละ 3-4 ทีม โดยแต่ละทีมประกอบด้วย นักวิชาการเกษตรของกองต่างๆ ในส่วนกลาง นักวิชาการเกษตรของสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค และนักวิชาการเกษตรของสำนักงานเกษตรจังหวัดที่อยู่ในเขตความรับผิดชอบของแต่ละทีม

(6.1.2) เพื่อให้โครงการ/กิจกรรมส่งเสริมการเกษตรประจำปีของกรมมีความสัมพันธ์สนับสนุนซึ่งกันและกันในการสนับสนุนแผนการผลิตและการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มเกษตรกรในตำบลต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความต้องการแท้จริงของเกษตรกรได้ คณะกรรมการพิจารณาแผนงานและงบประมาณประจำปีของกรมควรกำหนดให้โครงการและกิจกรรมต่างๆ ของกองป้องกันและกำจัดศัตรูพืชอยู่ภายใต้กระบวนการของงานตามระบบ กษช. และการพิจารณาจัดสรรงบประมาณของโครงการและกิจกรรมประจำปีให้แก่จังหวัดต่างๆ ควรยึดถือแผนพัฒนาชนบทประจำปีของจังหวัดเป็นฐานของการพิจารณาอย่างจริงจัง

(6.2) กระบวนการของงานของกองต่าง ๆ ในสายปฏิบัติ

การแบ่งงานของกรมออกเป็นกลุ่มงานต่าง ๆ และแบ่งกองสายปฏิบัติออกเป็น 9 กอง ในข้อ (3) และ (4) นั้นเป็นการกำหนดกระบวนการของงานตามลักษณะกระบวนการของการส่งเสริมการผลิตและการตลาด ซึ่งหมายถึงว่าผลงานการส่งเสริมการเกษตรในแต่ละพื้นที่และแต่ละพืชเป็นผลรวมที่เกิดจากการปฏิบัติงานของทั้ง 9 กองที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น คณะทำงานพิจารณาโครงสร้าง ระบบงานและอัตรากำลังควรเสนอให้กรมส่งเสริมการเกษตรกำหนดกระบวนการของงานของกองต่างๆ ในสายปฏิบัติในลักษณะของระบบผู้อำนวยการแผนงานต่างๆ ของกรม โดยแต่งตั้งรองอธิบดีแต่ละคนเป็นผู้ำนวยการแผนงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบ และกำหนดให้มีระบบผู้อำนวยการโครงการต่างๆ ในแต่ละแผนงานโดยมีผู้อำนวยการกองต่างๆ ที่รับผิดชอบโครงการเป็นผู้ำนวยการโครงการ เพื่อทำการอำนวยความสะดวกผสมผสานนักกำลังระหว่างกอง/ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแต่ละแผนงานและโครงการ

(6.3) กระบวนการของงานตามระบบฝึกอบรมและเยี่ยมเยียน

(6.3.1) ในการปฏิบัติงานประจำศูนย์เกษตรประจำตำบล ของเจ้าหน้าที่งานส่งเสริมการเกษตรระดับตำบล ฝ่ายพัฒนาระบบส่งเสริมการเกษตร กองแผนงาน ควรเสนอให้กรมส่งเสริมการเกษตรกำหนดให้ เจ้าหน้าที่งานส่งเสริมการเกษตรระดับตำบลของตำบล ที่มีศูนย์เกษตรประจำตำบลแล้วปรับแผนการเยี่ยม โดยกำหนดเวลาปฏิบัติงานที่ศูนย์เกษตรประจำตำบลสัปดาห์ละอย่างน้อย 1 วัน และสนับสนุนให้ผู้นำของกลุ่มกิจกรรมต่างๆ กลุ่มเกษตรกร กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร และกลุ่มยุวเกษตรกรใช้ศูนย์เกษตรประจำตำบลเป็นสถานที่ประชุมและดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม

(6.3.2) ฝ่ายพัฒนาระบบส่งเสริมการเกษตร กองแผนงาน ควรเสนอให้กรมส่งเสริมการเกษตรกำหนดให้ กลุ่มเป้าหมายของการเยี่ยมของเจ้าหน้าที่งานส่งเสริมการเกษตรระดับตำบลในแต่ละหมู่บ้านคือ กลุ่มเรียนรู้ กลุ่มกิจกรรมต่างๆ และกลุ่ม 3 ก โดยใช้แผนของการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มดังกล่าวเป็นหลักในการจัดทำแผนการเยี่ยมแต่ละหมู่บ้านในแต่ละปี

(7) การบริหารงบประมาณ

(7.1) กองแผนงานควรเสนอให้กรมส่งเสริมการเกษตร กำหนดตัวกรรมการของคณะกรรมการพิจารณาแผนงานและงบประมาณประจำปีเสียใหม่ โดยให้อธิบดีเป็นประธาน รองอธิบดีทุกฝ่ายเป็นกรรมการ และผู้อำนวยการกองแผนงานเป็นเลขานุการ และแต่งตั้งคณะทำงานแผนงานต่างๆ ของกรม โดยมีรองอธิบดีที่เป็นผู้อำนวยการแต่ละแผนงานที่เสนอในข้อ (6.2) เป็นหัวหน้าคณะทำงานของแต่ละแผนงาน ผู้อำนวยการกองของกองที่เกี่ยวข้องเป็นคณะทำงาน และผู้อำนวยการกองแผนงานเป็นเลขานุการ ทั้งนี้ เพื่อให้การตัดสินใจกำหนดแผนงานและงบประมาณประจำปีอยู่ภายใต้การควบคุมโดยตรงของอธิบดี และให้รองอธิบดีแต่ละฝ่ายที่เป็นผู้อำนวยการแผนงานต่างๆ สามารถควบคุมการจัดสรรงบประมาณและเป้าหมายของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ในแผนงาน

(7.2) ฝ่ายแผนงาน กองแผนงานควรเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาแผนงานและงบประมาณ ปรับสัดส่วนการจัดสรรงบประมาณประจำปีให้แก่งานต่าง ๆ ของกรม ให้สอดคล้องตามลำดับความสำคัญของหน้าที่หลักและหน้าที่รองของกรมตามที่เสนอแนะในข้อ (3)

(7.3) อธิบดีกรมส่งเสริมการเกษตร ควรให้ความสำคัญอย่างจริงจังแก่การทำงานของฝ่ายแผนงาน กองแผนงาน ในการตรวจสอบการเบิกจ่ายงบประมาณดำเนินกิจกรรมของโครงการต่างๆ ในแต่ละงวดเงินให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงานและโครงการต่างๆ อย่างแท้จริง

(7.4) คณะกรรมการพิจารณาแผนงานและงบประมาณประจำปี ควรกำหนดให้มีการจัดทำงบประมาณของงานส่งเสริมและเผยแพร่ และงานฝึกอบรมทั้งหมดของกรม โดยให้กองเกษตรสัมพันธ์และกองฝึกอบรมตามลำดับ เป็นผู้เสนอของงบประมาณดังกล่าว เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการเสนอของงบประมาณของงานทั้งสองโดยกองอื่น

(8) การบริหารงานบุคคล

(8.1) ฝ่ายแผนงานและโครงการฝึกอบรม กองฝึกอบรม ควรทำการศึกษาและเสนอให้กรมส่งเสริมการเกษตรกำหนดนโยบายและแผนการฝึกอบรมข้าราชการในระยะ 5 ปี และในแต่ละปีให้ชัดเจนในแง่ประเภทหลักสูตร และกลุ่มเป้าหมายโดยให้สอดคล้องกับความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่ทุกระดับในแต่ละสาขาวิชา อันได้แก่ การบริหาร วิชาการเกษตร และส่งเสริมการเกษตร

(8.2) ฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้งกองการเจ้าหน้าที่ และฝ่ายแผนงาน และโครงการฝึกอบรม กองฝึกอบรม ควรร่วมกันศึกษาและเสนอให้กรมส่งเสริมการเกษตรกำหนดขั้นตอนหลักสูตรการฝึกอบรมต่างๆ ที่ข้าราชการแต่ละสายงานต้องผ่านที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบริหารในแต่ละระดับ

(8.3) ฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้งกองการเจ้าหน้าที่ ควรทบทวนหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ โดยเฉพาะตำแหน่งบริหารให้เป็นไปตามหลักความสามารถและหลักอาวุโส แล้วเสนอให้กรมส่งเสริมการเกษตรใช้เป็นหลักในการตัดสินใจแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการ

(8.4) ตามที่เสนอแนะให้มีการจัดตั้งกองส่งเสริมการทำฟาร์มและธุรกิจการเกษตรขึ้นใหม่ และ

ให้มีฝ่ายส่งเสริมการผลิตและการตลาด ในสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคและสำนักงานเกษตรจังหวัด ปฏิบัติงานในกองและฝ่ายของภาคและจังหวัดดังกล่าวนี้ เป็นผู้ที่มีความรู้พื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์การเกษตร โดย ปฏิบัติงานสนับสนุนทางวิชาการดังกล่าวแก่นักวิชาการเกษตรในส่วนกลาง เพื่อวางแผนงานและโครงการส่งเสริม และในส่วนภูมิภาคเพื่อการปฏิบัติการส่งเสริมการเกษตรต่างๆ ฝ่ายอัตรากำลังและระบบงาน กองการเจ้าหน้าที่ ควรเสนอให้กรมส่งเสริมการเกษตรเสนอขออนุมัติคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กำหนดให้มีสายงานของตำแหน่งเพิ่มขึ้น 1 สายงาน คือ สายงานเศรษฐกิจการเกษตร ชื่อตำแหน่งว่า นักวิชาการเศรษฐกิจการเกษตร โดยผู้ดำรงตำแหน่งต้องสำเร็จปริญญาตรีขึ้นไป ในสาขาวิชาเศรษฐกิจการเกษตร

(9) กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ

(9.1) คณะกรรมการพิจารณาแผนงานและงบประมาณประจำปี ควรสั่งการให้คณะทำงานแผนงานที่รับผิดชอบแต่ละแผนงาน ตามที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการส่งเสริมการเกษตรในช่วงแผนพัฒนาฉบับที่ 6 ทำการแปลงเป้าหมายระดับประเทศของการปฏิบัติงานของแต่ละแผนหลักมาเป็นเป้าหมายของแต่ละแผนงาน ในแต่ละภูมิภาคและในแต่ละปีให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้อำนวยการโครงการต่างๆที่อยู่ในแต่ละแผนงาน ใช้เป้าหมายดังกล่าวเป็นหลักในการตัดสินใจกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกิจกรรมต่างๆ ของโครงการประจำปีให้สอดคล้องกัน และมีความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจและสังคม

(9.2) ฝ่ายแผนงาน กองแผนงาน ควรเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาแผนงานและงบประมาณประจำปี กำหนดให้มีการปรับลักษณะการจัดทำโครงการส่งเสริมการเกษตร ให้มีลักษณะเป็นโครงการขนาดใหญ่ในแต่ละพื้นที่และแต่ละปีที่มีกิจกรรมต่างๆ ครบวงจรการผลิตและการตลาด ที่เป็นการประสานงานระหว่างกองต่างๆ รวมทั้งหน่วยงานภายนอกและภาคเอกชนภายใต้ความรับผิดชอบของผู้ำนวยการโครงการที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ

(9.3) เพื่อปรับปรุงคุณภาพของการกำหนดโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมการเกษตร ประจำปีของกรม การจัดทำแผนส่งเสริมการเกษตรประจำปีของ สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคและจังหวัด ฝ่ายแผนงาน กองแผนงาน และการฝึกอบรมควรร่วมกันจัดการฝึกอบรมหลักสูตรการวางแผนและวิเคราะห์โครงการให้แก่นักวิชาการที่รับผิดชอบในการวางแผนและกำหนดโครงการของกองต่างๆ ในส่วนกลาง สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคและสำนักงานเกษตรจังหวัด โดยขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยต่างๆ และสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในด้านวิชาการและการจัดทำคู่มือการวางแผนและการวิเคราะห์โครงการ

(9.4) ลักษณะงานของกรมส่งเสริมการเกษตรมีความ ไม่แน่นอนสูงมากขึ้นทุกขณะ เพราะสภาพแวดล้อมด้านการผลิตและการตลาดของประเทศและของโลก เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและมีความสลับซับซ้อน กรมควรพัฒนาขีดความสามารถในการตัดสินใจปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ โดยกำหนดให้มีศูนย์ข้อมูลส่งเสริมการเกษตรทุกระดับ รับผิดชอบพัฒนาระบบข้อมูลการผลิตและการตลาด โดยในส่วน

กลางอยู่ในความรับผิดชอบของกองแผนงาน สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายแผนงานและประเมินผล สำนักงานเกษตรจังหวัดอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายแผนงานและฝึกอบรมเผยแพร่ และสำนักงานเกษตรอำเภออยู่ในความรับผิดชอบของงานส่งเสริมการผลิตและการตลาด ทั้งนี้โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบข้อมูลการส่งเสริมการเกษตรของกรม ที่มีอธิบดีเป็นประธาน รองอธิบดีทุกฝ่ายเป็นกรรมการ และผู้อำนวยการกองแผนงานเป็นเลขานุการ ทำหน้าที่ควบคุมกำกับ การพัฒนาระบบข้อมูลของศูนย์ข้อมูลดังกล่าวในแต่ละระดับ

(9.5) คณะทำงานพัฒนาระบบรายงานของกรม ควรพัฒนาระบบข้อมูลของกรมในแต่ละระดับให้มีเอกภาพในการประมวลและการใช้ประโยชน์เพียงระบบเดียว ที่ประกอบไปด้วยข้อมูลการปลูกพืชต่างๆ การใช้เทคโนโลยีการเพาะปลูกของเกษตรกร การป้องกันและกำจัดศัตรูพืช และราคาและตลาดของพืชต่างๆ นอกจากนี้ ควรดำเนินการลดจำนวนแบบรายงานที่มีอยู่ในปัจจุบันถึง 68 แบบ ให้เหลือน้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น

(9.6) ฝ่ายวิจัยการส่งเสริมการเกษตร กองแผนงาน ควรเสนอให้คณะกรรมการบริหารงานวิชาการส่งเสริมการเกษตร กำหนดนโยบาย และจัดลำดับความสำคัญของหัวข้อเรื่องวิจัยในด้านวิชาการเกษตร การส่งเสริมการเกษตรและการบริหาร และสังคมเกษตรกรรม ในแต่ละปีและในระยะ 5 ปี ให้สอดคล้องกับลักษณะระบบการทำฟาร์ม และธุรกิจการเกษตรในแต่ละเขตเกษตรกรรมของแต่ละภูมิภาคที่กรมมุ่งส่งเสริม

(10) กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

(10.1) การสนับสนุนการปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค

คณะกรรมการพิจารณาแผนงานและงบประมาณประจำปีควรเร่งรัดให้กองต่างๆ แจ้างและโอนงบประมาณประจำงวดของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ไปให้หน่วยปฏิบัติโดยเร็วที่สุด อย่างช้าไม่เกิน 15 วัน ของเดือนแรกของแต่ละงวดเงิน และให้กองต่างๆ ระบุรายละเอียดกิจกรรม/โครงการต่างๆ ให้ชัดเจน ประกอบไปโอนเงินงวด

(10.2) การปฏิบัติงานของสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค

(10.2.1) กรมส่งเสริมการเกษตร ควรให้สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคมีบทบาทปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ตามที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะการเป็นศูนย์ข้อมูล การศึกษาวิจัย การบริหารวิชาการ และการจัดทำแผนส่งเสริมการเกษตรระดับภาค

(10.2.2) คณะกรรมการพิจารณาแผนงานและงบประมาณควรสั่งการให้ทุกกอง แจ้างให้สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคทราบถึงโครงการกิจกรรมต่างๆ ที่อนุมัติงบประมาณ ให้สำนักงานเกษตรจังหวัดในแต่ละภาคจัดทำ เพื่อสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคจะได้ให้การสนับสนุนทางวิชาการและการบริหาร รวมทั้งติดตามงานและนิเทศงานได้อย่างแท้จริง

(10.2.3) กรมส่งเสริมการเกษตร ควรกำหนดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของโครงการ

ต่างๆ ที่กระทำโดยเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโครงการและเจ้าหน้าที่ของฝ่ายติดตามและประเมินผล กองแผนงาน โดยต้องมีเจ้าหน้าที่ของสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคร่วมอยู่ในลักษณะของทีมงาน

(10.2.4) ฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้งควรเสนอให้กรมส่งเสริมการเกษตรทำการปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค โดยโยกย้ายนักวิชาการเกษตรที่มีความรู้และประสบการณ์มากพอที่จะแนะนำและให้มีการสนับสนุนทางวิชาการและการบริหาร แก่นักวิชาการเกษตรของสำนักงานเกษตรจังหวัดได้ดี มาดำรงตำแหน่งนักวิชาการเกษตรของสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค

(10.3) การปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรจังหวัด

(10.3.1) กรมส่งเสริมการเกษตร ควรเน้นให้เกษตรจังหวัดให้ความสำคัญต่อการบริหารงานภายนอกสำนักงานมากกว่าการบริหารงานประจำภายในสำนักงาน โดยการประสานงานขอความร่วมมือกับผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด และหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ที่เกี่ยวข้อง ให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรต่างๆ ของสำนักงานเกษตรจังหวัดและสำนักงานเกษตรอำเภอในจังหวัด

(10.3.2) คณะทำงานเพื่อปรับปรุง โครงสร้าง ระบบงานและอัตรากำลัง ควรเสนอให้กรมส่งเสริมการเกษตรกำหนดให้นักวิชาการเกษตรของสำนักงานเกษตรจังหวัด รับผิดชอบปฏิบัติงานในลักษณะของทีม โดยยึดพื้นที่อำเภอต่างๆ ของจังหวัดเป็นหลักในการกำหนดทีมส่งเสริมการผลิต การแปรรูป และการขายผลผลิตการเกษตร

(10.3.3) คณะกรรมการพิจารณาแผนงานและงบประมาณ ควรเสนอให้กรมส่งเสริมการเกษตรสนับสนุนงบประมาณบางส่วนให้สำนักงานเกษตรจังหวัด คิดริเริ่มจัดทำโครงการส่งเสริมพืชบางชนิดประจำปี ในแต่ละจังหวัดในลักษณะที่ครบวงจรการผลิตและการขาย

(10.3.4) กรมส่งเสริมการเกษตร ควรกำชับให้สำนักงานเกษตรจังหวัดจัดทีมเจ้าหน้าที่ทำการติดตามและนิเทศงาน การทำแผนเยี่ยมและการออกเยี่ยมเกษตรกรของเจ้าหน้าที่สำนักงานส่งเสริมการเกษตรระดับตำบลของอำเภอต่างๆ อย่างจริงจังและสม่ำเสมอ และให้บันทึกผลการนิเทศและข้อเสนอแนะในสมุดบันทึกเบอร์ 2 หากมีกรณีที่ต้องปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานต่างๆ ให้รายงานให้สำนักงานส่งเสริมการเกษตรทราบทันที

(10.4) การปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรอำเภอ

(10.4.1) กรมส่งเสริมการเกษตร ควรเน้นให้เกษตรอำเภอให้ความสำคัญแก่การบริหารงานภายนอกสำนักงานมากกว่าการบริหารงานประจำภายในสำนักงาน โดยการประสานขอความร่วมมือจากนายอำเภอ หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ และหน่วยงานอื่นทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง ให้การสนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานส่งเสริมการผลิตและการตลาดทางการเกษตรในพื้นที่รับผิดชอบ

(10.4.2) คณะกรรมการพิจารณาแผนงานและงบประมาณ ควรเสนอให้กรมส่งเสริมการเกษตรสนับสนุนงบประมาณให้สำนักงานเกษตรอำเภอริเริ่มจัดทำโครงการส่งเสริมพืชหลักประจำปีของแต่ละอำเภอในลักษณะที่ครบวงจรของการผลิตและการขาย

(10.4.3) ฝ่ายพัฒนาระบบส่งเสริมการเกษตรควรเสนอให้มีการปรับปรุงคุณภาพของการฝึกอบรมรายปีของเจ้าพนักงานส่งเสริมการเกษตรระดับตำบลดังนี้

ก. ให้นิสิตงานเกษตรจังหวัดและสำนักงานเกษตรอำเภอ จัดทำแผนการฝึกอบรมรายปี ในแต่ละเดือน โดยยึดถือปัญหาและความต้องการในการผลิตและการตลาดของกลุ่มกิจกรรม และกลุ่ม 3 กลุ่ม ในแต่ละตำบลเป็นหลัก

ข. วิทยาการฝึกอบรมควรเชิญเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ และนักวิชาการจากหน่วยงานภายนอกมาร่วมการอภิปรายให้ความรู้และแก้ปัญหาต่างๆ

(10.4.4) ฝ่ายพัฒนาระบบส่งเสริมการเกษตร ควรเสนอให้กรมส่งเสริมการเกษตรกำชับให้สำนักงานเกษตรอำเภอทุกแห่งจัดประชุมรายปีอย่างสม่ำเสมอทุกเดือน เพื่อถ่ายทอดโครงการ/กิจกรรมที่ได้รับมอบหมายจากสำนักงานเกษตรจังหวัด และทำการนิเทศติดตามงานของเจ้าพนักงานส่งเสริมการเกษตรระดับตำบล

(10.5) การติดตามและประเมินผล

(10.5.1) กรมส่งเสริมการเกษตรควรกำหนดให้ฝ่ายติดตามและประเมินผล กองแผนงานร่วมกับกองแผนงาน สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จัดทำแผนและดำเนินการติดตามและประเมินผลระหว่างการค้าดำเนินการของโครงการต่างๆ ที่เป็นนโยบายเร่งรัดของรัฐบาลในแต่ละปีในแต่ละพื้นที่

(10.5.2) ฝ่ายติดตามและประเมินผล กองแผนงาน ควรเสนอให้กรมส่งเสริมการเกษตรกำหนดให้สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานส่งเสริมการผลิต การตลาด และการพัฒนาสถาบันเกษตรกรของสำนักงานเกษตรจังหวัด ในแต่ละภาคและจัดทำเป็นรายงานประจำปีเสนอต่อกรม

(10.5.3) ฝ่ายติดตามและประเมินผล กองแผนงาน ควรเสนอให้กรมส่งเสริมการเกษตรปรับปรุงระบบการรายงานความก้าวหน้า การดำเนินงานตามงาน/โครงการ และการใช้จ่ายเงินประจำงวดในประเด็นต่อไปนี้

- ก. ควรกำหนดตัวชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ
- ข. ควรกำหนดเป้าหมายของงาน/โครงการ/กิจกรรม ให้สอดคล้องกับความเป็นไปได้ในการปฏิบัติในแต่ละพื้นที่ในแต่ละงวดเงิน
- ค. ควรปรับชื่อของงาน/โครงการที่ปรากฏในแบบรายงาน ง. 302 ให้ตรงกับที่ปรากฏในเอกสารงบประมาณ
- ง. ควรกำหนดพื้นที่ดำเนินงาน/โครงการให้ชัดเจน
- จ. ควรกำหนดหน่วยงานในส่วนภูมิภาคที่ต้องรายงานความก้าวหน้าของแต่ละงาน/โครงการให้ชัดเจน

- ฉ. ความแยกรายละเอียดของอำนาจการและงบดำเนินการของแต่ละงาน/โครงการให้ชัดเจน
- ช. ความยกงบประมาณที่ใช้ในส่วนกลาง และงบประมาณที่จัดสรรให้หน่วยงานภูมิภาคของแต่ละงานโครงการให้ชัดเจน

7.2.2 ข้อเสนอแนะที่กรมส่งเสริมการเกษตรควรเสนอให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ดำเนินการ

(1) กรมส่งเสริมการเกษตร ควรเสนอนโยบายและแผนส่งเสริมการผลิตและการตลาดทางการเกษตรในระยะช่วงหลังของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 6 และในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 7 ในแต่ละเขตเกษตรกรรมของแต่ละภูมิภาค ให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์พิจารณากำหนดเป็นนโยบายและแผนพัฒนาการเกษตรของกระทรวง ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ตามเงื่อนไขเวลาดังกล่าวข้างต้น ที่มีความชัดเจนในทิศทาง เป้าหมาย และวิธีการดำเนินการในแต่ละเขตเกษตรกรรมของแต่ละภูมิภาค เพื่อใช้เป็นกลไกสำคัญในการประสานงาน และผนึกกำลังส่วนราชการต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

(2) กรมส่งเสริมการเกษตรควรเสนอให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กำหนดให้สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรทำหน้าที่เป็นศูนย์ข้อมูลกลางของการผลิตและการตลาดทางการเกษตรในระดับกระทรวง โดยประสานงานร่วมมือกับกรมเศรษฐกิจพาณิชย์ กระทรวงพาณิชย์ทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการตลาดพืชพันธุ์ ทั้งในและต่างประเทศและวิเคราะห์สถานการณ์เกี่ยวกับความต้องการพืชพันธุ์ของตลาด และกำหนดปริมาณการผลิตพืชในแต่ละช่วงเวลา 1-2 ปีข้างหน้า และแจ้งให้กรมส่งเสริมการเกษตรและกรมวิชาการเกษตร และกรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ใช้ในการวางแผนส่งเสริมและวิธีการผลิตและการตลาดของพืช และการพัฒนาการเกษตรด้านอื่นๆ ทั้งนี้ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ควรกำหนดให้กรมส่งเสริมการเกษตร และกรมวิชาการเกษตร รวมทั้งกรมอื่น จะต้องประสานงานกันในการจัดทำความต้องการข้อมูลต่างๆ ในรายละเอียดและช่วงเวลาที่ต้องการใช้ข้อมูล แล้วแจ้งให้สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตรทราบ เพื่อจะได้ส่งข้อมูลให้แก่กรมต่างๆ ตรงตามที่ต้องการ

(3) กรมส่งเสริมการเกษตร ควรเสนอให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์แสดงบทบาทของการเป็นผู้นำในการอำนาจการให้กรมวิชาการเกษตรและกรมส่งเสริมการเกษตรทำการประสานงานการวิจัยและการส่งเสริมการทำฟาร์มอย่างจริงจังทุกระดับ ตั้งแต่ระดับนโยบายลงไปจนถึงระดับสถานีวิจัยและไร่นา

(4) กรมส่งเสริมการเกษตร ควรเสนอให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่แจ้งทำความเข้าใจและขอความร่วมมือจากกระทรวงหลัก 5 กระทรวง ในการพัฒนาชนบท คือ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงพาณิชย์ ให้สั่งการให้กรมในสังกัดกระทรวงดังกล่าว ให้ความร่วมมือสนับสนุนการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรต่างๆ ของกรมส่งเสริมการเกษตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินการตามโครงการปรับปรุงระบบแผนและพัฒนาเกษตรกรรมในระดับจังหวัด อำเภอ และตำบลหมู่บ้าน

(5) กรมส่งเสริมการเกษตรควรเสนอให้กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ แสดงบทบาทหลักในการ

ประสานขอความร่วมมือจากสำนักงานงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ด้านแผนงาน โครงการ งบประมาณ และอัตราค่าจ้าง แก่การปฏิบัติงานส่งเสริมการผลิตและการตลาดทางการเกษตรในทิศทางใหม่ของกรมส่งเสริมการเกษตร

บรรณานุกรม

กฎหมาย

พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พ.ศ. 2511

คัดจากราชกิจจานุเบกษา เล่ม 85 ตอนที่ 121 หน้า 1054 วันที่ 31 ธันวาคม 2511

ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่ม 84 ตอนที่ 101 หน้า 1 วันที่ 20 ตุลาคม 2510

ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 88 ตอนที่ 91 หน้า 573 วันที่ 24 สิงหาคม 2514

ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่ม 92 ตอนที่ 49 หน้า 38 วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2518

ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ ตอนที่ 28 หน้า 23 ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 94 ตอนที่ 78
วันที่ 26 สิงหาคม 2520

หนังสือสำนักเลขาธิการคณะปฏิวัติ ที่ ลข.ปว. 8317/2515 ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2515

หนังสือและเอกสารภาษาไทย

กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. โครงการปรับปรุงระบบแผนและพัฒนาเกษตรกร.
กรุงเทพ : โรงพิมพ์ข่าวพาณิชย์, ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์.

----- . โครงการเร่งรัดการป้องกันและกำจัดหนูในหนัก
ปี 2531. (เอกสารโรเนียว)

----- . งบประมาณประจำปี 2531. (เอกสารโรเนียว)

----- . แนวทางปฏิบัติงานตามระบบส่งเสริมการเกษตร.
2529. (เอกสารโรเนียว)

----- . แผนพัฒนาการส่งเสริมการเกษตร พ.ศ.
2530-2534. กรุงเทพ : กรมส่งเสริมการเกษตร, ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์.

----- . รายงานประจำปี 2530. กรุงเทพ : โรง-

พิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2529.

----- . รายงานผลการสัมมนาเกษตรกรก้าวหน้าระดับ
จังหวัดทั่วประเทศ ครั้งที่ 1. (เอกสารโรเนียว)

----- . รายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการข้าวนา
น้ำฝนในเขตชนบทพื้นที่ยากจน ปี 2526-2529. (เอกสารโรเนียว)

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. โครงการเกษตรกรก้าวหน้า (2530-2535). (เอกสารโรเนียว)

สุรินทร์ พงศ์สวีย์เพชร. (แปล) การส่งเสริมการเกษตรเบื้องต้น. กรุงเทพ : โรงพิมพ์คุรุสภา
ลาดพร้าว, 2530.

- ชาติชาย ณ เชียงใหม่. คู่มือการบริหารงานพัฒนาชนบทระบบ กษช.. เอกสารประกอบการสัมมนา
พัฒนากษชช. หลักสูตรการบริหารงานพัฒนาชนบท สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์, 2531. (เอกสารโรเนียว)
- ดิเรก ฤกษ์ห่วย. "ปัจจัยบางประการที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริม".
วารสารส่งเสริมการเกษตร. 6, 2 (2516) : 40-43.
- นิพนธ์ ดันธเสวี. "ข้อคิด-ปัญหาทางสังคมบางประการในการพัฒนาเกษตรกรรมไทย". วารสารส่งเสริมการเกษตร. 1, 2 (2511) : 26-28.
- พจน์ ชุมศรี. "องค์การเกษตรกรกับงานส่งเสริมการเกษตร. เอกสารประกอบการสัมมนาผู้ช่วยเกษตร
จังหวัดทั่วประเทศ เรื่องการกำหนดแนวทางการพัฒนาการเกษตรในช่วงแผนฯ 6 วันที่ 8-10
สิงหาคม 2529 โรงแรมวังใต้ จังหวัดสุราษฎร์ธานี. (เอกสารโรเนียว)
- ยุทธิ สาริกะภูติ. "กรมส่งเสริมการเกษตร". วารสารส่งเสริมการเกษตร. 1, 2 (2511) : 5-6
- วิทยา ดำรงเกียรติศักดิ์ และ เทพ พงศ์พานิช. "ผลประเมินโครงการส่งเสริมการเกษตรของจังหวัด
เชียงใหม่". วารสารส่งเสริมและพัฒนากการเกษตร. 1 (มกราคม - เมษายน 2531) :
15-20.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. บันทึกสรุปการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี ปีงบประมาณ
2530-2532 กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (เอกสารโรเนียว)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่ง-
ชาติ ฉบับที่ 6 พ.ศ. 2530-2534. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ, ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์.
- อนันต์ ดาโลดม. แผนพัฒนาระบบส่งเสริมการเกษตร. เอกสารประกอบการสัมมนาผู้ช่วยเกษตรจังหวัด
ทั่วประเทศ เรื่องการกำหนดแนวทางการพัฒนาการเกษตรในช่วงแผนฯ 6 วันที่ 8-10 สิงหาคม
2529 โรงแรมวังใต้ จังหวัดสุราษฎร์ธานี. (เอกสารโรเนียว)

หนังสือและเอกสารภาษาอังกฤษ

- Boonruang, Pote. Major Problems of Extension Work in Thailand. Bangkok :
Faculty of Agriculture, Kasetsart University, 1977.
- Guttierrez, Floro R. "A Comparative Study of the Agricultural Extensior
Services of Thailand and the Philippines". M.S. Thesis, Kasetsart
University, 1967.

הנהגות

ภาคผนวกที่ 1

แบบสอบถามและข้อมูลที่ได้รับระดับหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงานในส่วนกลาง

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้กรอกแบบสอบถาม

1. เพศ	ชาย	20	(64.52%)
	หญิง	10	(32.26%)
	ไม่ตอบ	1	(3.23%)

2. การศึกษา	ปริญญาเอก	0	(0)
	ปริญญาโท	24	(77.42%)
	ปริญญาตรี	6	(19.35%)
	ประกาศนียบัตรชั้นสูง	1	(3.23%)
	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	0	(0)

3. การฝึกอบรมหลังจากที่รับราชการในกรมส่งเสริมการเกษตร			
	เคยได้รับ	29	(93.55%)
	ไม่เคยได้รับ	2	(6.45%)

ถ้าเคย ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ส่วนใหญ่ช่วยให้ท่านสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้

ค่อนข้างมาก	15	(48.39%)
ปานกลาง	15	(48.39%)
ค่อนข้างน้อย	1	(3.23%)

4. ท่านคิดว่าท่าน <u>มี</u> โอกาส ใช้ความรู้ความสามารถของท่านในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน			
ค่อนข้างมาก	22	(70.97%)	
ปานกลาง	9	(29.03%)	
ค่อนข้างน้อย	0	(0)	

5. ท่านคิดว่าท่าน <u>มี</u> โอกาส ที่จะได้รับการเลื่อนระดับและตำแหน่งให้สูงขึ้นกว่าเดิมในกรมส่งเสริมการเกษตร			
--	--	--	--

ค่อนข้างมาก	5	(16.13%)
ปานกลาง	12	(38.71%)
ค่อนข้างน้อย	13	(41.94%)
ไม่ตอบ	1	(3.23%)

ส่วนที่หนึ่ง : บทบาทหน้าที่ โครงสร้าง และกระบวนการปฏิบัติงาน

1. ปัจจุบัน ฝ่าย/กลุ่มงานของท่านมีงานที่ปฏิบัติจริงในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1.1 งานวิชาการ ได้แก่ การวางแผน, จัดทำโครงการ, การติดตามและประเมินผล, การนิเทศและติดตามงาน, การฝึกอบรม, วิจัยพัฒนา, การพัฒนาบุคลากร, ศูนย์ข้อมูลเกษตร

ศึกษารูปแบบวิธีการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด ทำเอกสารสิ่งพิมพ์ทางวิชาการ งานผลิตเทปโทรทัศน์และสไลด์ ชุดวิชาการ เขียนข่าว-บทความทางวิชาการ

จัดทำแปลงขยายพันธุ์

กำหนดวิธีการปฏิบัติงาน, วางแผนการใช้เครื่องจักร

วิชาการด้านเศรษฐศาสตร์, เทคโนโลยีเมล็ดพันธุ์, วิชาการเกษตร

ให้คำแนะนำ ประสานงาน

ศึกษารวบรวม ประยุกต์เทคโนโลยีในการป้องกันและกำจัดแมลง งานวิจัย, ตรวจวินิจฉัยโรคพืช วางแผน, ศึกษาทดสอบงานวิจัย, ทดสอบ, วิจัย, เป็นที่ปรึกษา, ทำแปลงสาธิต, เอกสารวิชาการ

จัดทีมที่ปรึกษาทางวิชาการ, การวางแผน กำหนดยุทธวิธี, การทดสอบเทคโนโลยี, การศึกษาวิเคราะห์สภาพการ

การพัฒนาชนบท งานด้านสังคม, เศรษฐกิจ, การเมือง การบรรยายทางวิชาการ, งานงานจักรกลการเกษตร, ผลงานในไร่นา, การจัดการน้ำ, วิเคราะห์ปัญหา สำนวจสถานการณ์

1.2 งานบริหารโครงการส่งเสริมการเกษตร ได้แก่ ดำเนินการบริหารโครงการ, ให้ความร่วมมือในการผลิตเอกสาร, งานผลิตสื่อทัศนูปกรณ์ บริหารงานเผยแพร่ต่อสื่อมวลชน

ประสานงาน, จัดหาวัสดุการผลิต, ควบคุมการใช้งาน, การบริหารแผนงาน ข้อมูล สถิติ ประเมินงานโครงการ

ทดสอบ, ส่งเสริม นำเทคโนโลยีสู่เกษตรกร, ทำโครงการป้องกันและกำจัดศัตรูพืช, บริหารและควบคุมการปฏิบัติงาน ประเมินผล โครงการ, การจัดสรรเคมีกำจัดศัตรูพืช, การวางแผนโครงการ, บริหารงบประมาณ, บริหารงานบุคคล, ศึกษา วิเคราะห์ประเด็น วางแผนโครงการ จัดสรรงบประมาณ หาวัสดุอุปกรณ์

โครงการแปรรูปอาหาร, ปลูกพืช, โครงการส่งเสริมการทำไร่, โครงการส่งเสริมการใช้พลังงานในไร่นา, งานบริหารบังคับบัญชา, ประสานงานทางวิชาการกับกองต่าง ๆ , ทำโครงการ, งบประมาณ, รายงาน รวบรวมข้อมูล

ไม่ตอบ

1 (3.23%)

2. ในปัจจุบัน ฝ่าย/กลุ่มงานของท่านใช้เวลา บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ไปในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

อันดับที่ 1. งานบริหารโครงการส่งเสริมการเกษตร

อันดับที่ 2. งานวิชาการ

อันดับที่ 3. งานบริหารทั่วไป

3. ในบรรดางาน 3 ด้านใหญ่ที่ระบุในข้อ 2 ปัจจุบัน ฝ่าย/กลุ่มงานของท่านสามารถปฏิบัติงานด้านต่างๆ ดังกล่าวได้ดีเรียงตามลำดับมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด

อันดับที่ 1. งานบริหารโครงการส่งเสริมการเกษตร

อันดับที่ 2. งานวิชาการ

อันดับที่ 3. งานบริหารทั่วไป

4. ในบรรดากิจกรรมต่างๆ ที่เป็นงานวิชาการที่ฝ่าย/กลุ่มงานของท่านปฏิบัติอยู่ในขณะนี้ ส่วนใหญ่ เป็นกิจกรรมที่

เกิดขึ้นจากการกระทำตามหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มงาน/ฝ่ายของท่านเอง ตามการ

แบ่งส่วนราชการภายในของกรมส่งเสริมการเกษตร 27 (87.10%)

เกิดขึ้นจากมติคณะรัฐมนตรี นโยบายของกระทรวงเกษตร/ที่กำหนดให้กรมส่งเสริมการ-

เกษตรรับมาปฏิบัติ 6 (19.35%)

5. ในบรรดากิจกรรมต่างๆ ที่เป็นงานบริหารโครงการส่งเสริมการเกษตรที่ฝ่าย/กลุ่มงานของท่านปฏิบัติอยู่ในขณะนี้ ส่วนใหญ่ เป็นกิจกรรมที่

เกิดขึ้นจากการกระทำตามหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มงาน/ฝ่ายของท่านเอง ตามการ

แบ่งส่วนราชการภายในของกรมส่งเสริมการเกษตร 22 (70.97%)

เกิดขึ้นจากมติคณะรัฐมนตรี นโยบายของกระทรวงเกษตร/ที่กำหนดให้กรมส่งเสริมการ-

เกษตรรับมาปฏิบัติ 10 (32.26%)

6. ในบรรดากิจกรรมต่างๆ ที่เป็นงานวิชาการและงานบริหาร โครงการส่งเสริมเกษตรกรที่ฝ่าย/กลุ่มงานของท่านปฏิบัติอยู่ในขณะนี้ มีกิจกรรมใดบ้างที่ฝ่าย/กลุ่มงานอื่นของกองของท่าน หรือกองอื่นที่กำลังปฏิบัติอยู่เช่นกัน

มี	12	(38.71%)
ไม่มี	19	(61.29%)

ลักษณะดังกล่าวเป็นการทำงานซ้ำซ้อนกันหรือไม่ เพราะเหตุใด

ซ้ำซ้อน	6	(19.35%)
ไม่ซ้ำซ้อน	18	(58.00%)

เหตุผล - หน้าที่ต่างกันออกไป
- มีหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่ฝ่ายเดียว
- มีการแบ่งงานกันอย่างชัดเจน

ซ้ำซ้อนที่ -Commodity & Area
-มีการสั่งการหลายสาย
-พิมพ์เอกสารทางวิชาการเหมือน ๆ กัน

7. ในการปฏิบัติกิจกรรมและงานต่างๆ ของฝ่าย/กลุ่มงานของท่าน กฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งต่างๆ ที่ท่านต้องยึดถือปฏิบัติตามนั้น ส่วนใหญ่มีปริมาณและความชัดเจนที่เอื้ออำนวยให้ท่านสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรมและงานต่างๆ ได้

ค่อนข้างมาก	8	(25.81%)
ปานกลาง	18	(58.06%)
ค่อนข้างน้อย	5	(16.13%)

8. เพื่อให้งานของฝ่าย/กลุ่มงานของท่านมีผลกระทบที่ชัดเจนต่อการพัฒนาการผลิตและชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกรทั่วไป การแบ่งกองของท่านออกเป็นฝ่าย/กลุ่มงานต่างๆ ดังที่เป็นอยู่ขณะนี้ ควรมีการปรับปรุงให้เหมาะสมหรือไม่

ควร	18	(58.06%)
ไม่ควร	12	(38.71%)
ไม่ตอบ	1	(3.23%)

ถ้าควร ควรมีการแบ่งออกเป็นกี่ฝ่าย/กลุ่มงานอะไรบ้าง (โปรดระบุ)

ระดับตำแหน่งไม่ควรต่างกัน, ไม่ควรมีกลุ่มงานภายในกอง ควรให้เป็นฝ่ายเหมือนเดิม, ควรเปลี่ยนจากฝ่ายตรวจวิเคราะห์สารเคมีและบริการเครื่องมือเป็น กลุ่มงานตรวจวิเคราะห์สารเคมีและบริหารเครื่องมือ

ควรแบ่งเป็น กลุ่มงานอุตสาหกรรมเกษตร

กลุ่มงานวิทยาการหลังการเก็บเกี่ยว

กลุ่มงานจัดการน้ำในไร่นา

กลุ่มงานเครื่องจักรเกษตร

ฝ่ายช่างกลเกษตร

ควรแบ่งเป็น 9 กลุ่มงาน (ข้าว, หม่อนไหม, ยาง, พืชน้ำมัน, พืชเส้นใย, พืชไร่, พืชผัก, พืชสวน, ดินและปุ๋ย)

1 ฝ่ายประสานกิจกรรม

1 ฝ่ายบริหารทั่วไป

ควรแบ่งเป็น กลุ่มงานต่าง ๆ โดยแต่ละกลุ่มจะมี ฝ่ายอำนวยการ (ธุรการ, แผน, งบ, อัตรา กำลัง) เป็นของตนเอง

ควรแบ่งกลุ่มเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มไม้ผล, ไม้ยืนต้น

2. กลุ่มผัก, ไม้ดอก, ไม้ประดับ

ควรแบ่งเป็น 1. ฝ่ายบริหารทั่วไป

2. ฝ่ายประสานวิชาการ

3. กลุ่มงานต่าง ๆ (พืชไร่, พืชเส้นใย, พืชน้ำมัน, ไม้ผล, พืชผัก, ไม้ดอกไม้ประดับ, ข้าว, ดินและปุ๋ย, หม่อนไหม, ยางพารา)

ควรแบ่งเป็น 1. กลุ่มงานวิชาการ

2. กลุ่มงานบริหาร

3. กลุ่มงานเผยแพร่

ควรแบ่งเป็น ฝ่ายบริหาร

ฝ่ายประชาสัมพันธ์

ฝ่ายวิทยุ

ฝ่ายโสตทัศนูปกรณ์

ฝ่ายเอกสาร

ฝ่ายนิติการ

ฝ่ายศิลปกรรม

ควรเพิ่ม ฝ่ายวางแผน

ฝ่ายพัฒนาอุตสาหกรรมเมล็ดพันธุ์

9. ในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ทางด้านวิชาการของฝ่าย/กลุ่มงานของท่าน โดยทั่วไปแล้วมีการกำหนดระบบการทำงานในลักษณะที่มีขั้นตอนการปฏิบัติ และปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
- | | | |
|--------------|----|----------|
| ค่อนข้างมาก | 10 | (32.26%) |
| ปานกลาง | 19 | (61.29%) |
| ค่อนข้างน้อย | 1 | (3.23%) |
| ไม่ตอบ | 1 | (3.23%) |
10. ในการตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ทางด้านวิชาการของฝ่าย/กลุ่มงานของท่าน โดยทั่วไปแล้วมีการกำหนดวิธีการวิเคราะห์หรือสังเคราะห์และหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจที่ชัดเจน
- | | | |
|--------------|----|----------|
| ค่อนข้างมาก | 16 | (51.61%) |
| ปานกลาง | 12 | (38.71%) |
| ค่อนข้างน้อย | 2 | (6.45%) |
| ไม่ตอบ | 1 | (3.23%) |
11. ในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ทางด้านบริหารโครงการส่งเสริมการเกษตรของฝ่าย/กลุ่มงานของท่าน โดยทั่วไปแล้วมีการกำหนดระบบการทำงานในลักษณะที่มีขั้นตอนการปฏิบัติและปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
- | | | |
|--------------|----|----------|
| ค่อนข้างมาก | 12 | (38.71%) |
| ปานกลาง | 17 | (54.83%) |
| ค่อนข้างน้อย | 2 | (6.45%) |
| ไม่ตอบ | 2 | (6.45%) |
12. ในการตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ทางด้านบริหารโครงการส่งเสริมการเกษตรของฝ่าย/กลุ่มงานของท่าน โดยทั่วไปแล้วมีการกำหนดวิธีการวิเคราะห์หรือสังเคราะห์และหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจที่ชัดเจน
- | | | |
|--------------|----|----------|
| ค่อนข้างมาก | 14 | (45.16%) |
| ปานกลาง | 14 | (45.16%) |
| ค่อนข้างน้อย | 3 | (9.68%) |
13. ในการปฏิบัติงานด้านวิชาการและด้านบริหารโครงการส่งเสริมการเกษตรของกลุ่มงาน/ฝ่ายของท่านมีการมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในลักษณะ

- 13.1 แบ่งแยกผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาการแยกออกจากผู้ปฏิบัติงานด้านบริหาร โครงการอย่างชัดเจน 2 (6.45%)
- 13.2 มอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนรับผิดชอบทั้งงานด้านวิชาการและงานบริหารโครงการ 21 (67.74%)
- 13.3 มีการมอบหมายงานทั้งสองอย่าง (13.1 และ 13.2) โดยยังไม่ได้แยกความรับผิดชอบของฝ่าย/กลุ่มงานเป็นสองด้าน (วิชาการและบริหาร) อย่างชัดเจน 13 (41.94%)

14. กิจกรรมหรืองานต่างๆ ทางด้านวิชาการในฝ่าย/กลุ่มงานของท่าน ส่วนใหญ่ริเริ่มจาก
ฝ่าย/กลุ่มงานของท่าน 27 (87.10%)
กรมหรือกองของท่านเป็นผู้ริเริ่มแล้วมอบหมายให้ฝ่าย/กลุ่มงานของท่านปฏิบัติ 7 (22.58%)

15. กิจกรรมหรืองานต่างๆ ทางด้านบริหารโครงการส่งเสริมในฝ่าย/กลุ่มงานของท่านส่วนใหญ่ริเริ่มจาก
ฝ่าย/กลุ่มงานของท่าน 23 (74.19%)
กรมหรือกองของท่านเป็นผู้ริเริ่มแล้วมอบหมายให้ฝ่าย/กลุ่มงานของท่านปฏิบัติ 8 (25.81%)

16. กระบวนการในการปฏิบัติงานทางด้านวิชาการของฝ่าย/กลุ่มงานของท่าน มีลักษณะเอื้ออำนวยให้
การนำเอาข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นมาใช้ในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม
ค่อนข้างมาก 19 (61.29%)
ปานกลาง 9 (29.03%)
ค่อนข้างน้อย 2 (6.45%)
ไม่ตอบ 1 (3.23%)

17. กระบวนการในการปฏิบัติงานทางด้านบริหารโครงการส่งเสริมการเกษตรของฝ่าย/กลุ่มงานของ-
ท่าน มีลักษณะเอื้ออำนวยให้การนำเอาข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น มาใช้ในการตัดสินใจ
ค่อนข้างมาก 13 (41.94%)
ปานกลาง 16 (51.61%)
ค่อนข้างน้อย 1 (3.23%)
ไม่ตอบ 1 (3.23%)

18. โปรดระบุสาเหตุสำคัญที่สุด 3 ประการ ที่ทำให้การปฏิบัติงานด้านวิชาการของฝ่าย/กลุ่มงานของท่านเกิดความล่าช้า

กลุ่มคำตอบที่ 1

1. งบประมาณ, งบ, อัตราค่าจ้าง, งบ, บุคลากร, ข้อมูลพื้นฐาน งานซ้ำซ้อนมาก ไม่มีปัญหา มีนโยบายที่เร่งด่วนมากเกินไป งานบริหารมากเกินไป การมอบหมายงาน ขาดบุคลากร งานบริหารโครงการมีมาก, งบ, งานบางชนิดขาดงานวิจัย, ระบบราชการซ้ำซ้อน, ขั้นตอนในการปฏิบัติมาก ต้องใช้บุคลากร, เวลาจำนวนมาก, การยอมรับวิชาการ แขนงใหม่น้อย
2. งานสารบรรณ, วัสดุอุปกรณ์, งบ, ผู้ปฏิบัติงานขาดความชำนาญ, งบ, บุคลากร ไม่มีปัญหา การบริหารไม่มีเอกภาพ ไม่มีผู้รับผิดชอบในจังหวัด ต้องใช้ข้อมูลจากจังหวัด, บุคลากร ต้องใช้เวลาในการหาข้อมูลมาก, บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ, ข้อมูล, วิชาการจำกัด
3. การประสานงาน, ยานพาหนะ, การสนับสนุน, คุณภาพบุคลากร, บุคลากร, งานภายนอกมาก, การไม่ยกย่อง, Promote คนทำงาน ทำให้ไม่อยากทำงาน มีงานนอกมาก ตำแหน่งทางวิชาการมีน้อย ความพร้อมที่จะทำงานจึงไม่มี, งานอื่น ๆ มาก, ต้องใช้ประสบการณ์จากของจริง ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายบริหาร, การทบทวน-ติดตามงาน

กลุ่มคำตอบที่ 2

1. ความรู้ความสามารถของนักวิชาการ, จนท. ไม่เข้าใจโครงการ, มีงานภายนอกมาก, บุคลากร, ไม่มีผู้ใหญ่ให้ข้อมูล, นักวิชาการมีน้อย, งบ, บุคลากร
2. งานภายนอกต้องการความเร่งด่วน, เวลา, ข้อมูลไม่ทันสมัย, งานวิชาการต้องใช้เวลา มาก, ข้อมูลมีน้อย, วิชาการเป็นเรื่องใหม่
3. ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นภายในกรม, งบประมาณ, ผู้บริหารต้องการข้อมูลใหม่ เสมอ ทำให้เสียเวลา ขั้นตอนการบริหารมาก, การวางแผนไม่รัดกุม, วิชาการเพื่อง บรรจุใหม่

ไม่ตอบ

2 (6.45%)

19. โปรดระบุสาเหตุสำคัญที่สุด 3 ประการ ที่ทำให้การปฏิบัติด้านบริหารโครงการส่งเสริมการ-เกษตรของฝ่าย/กลุ่มงานของท่านเกิดความล่าช้า

กลุ่มคำตอบที่ 1

1. งบประมาณ, งบ, อัตราค่าจ้าง, งบ, บุคลากร, งบ งานซ้ำซ้อนมาก ไม่มีปัญหา มีนโยบายเร่งด่วนมาก, การเสนอเรื่องซ้ำ, การมอบหมายงาน ขาดบุคลากร จังหวัดไม่ให้ความร่วมมือ, งบ, ระบบราชการซ้ำซ้อน, เจ้าหน้าที่ไม่รับผิดชอบ, ใช้เวลาไปปฏิบัติงานอื่น, งบ

2. งานสารบรรณ, วัสดุ, งบ, การสนับสนุน, งบ, บุคลากร ไม่มีปัญหา
งบประมาณ, บุคลากร, การบริหารไม่มีเอกภาพ, ไม่มีผู้รับผิดชอบในจังหวัด งานโครงการ-
การต้องใช้คนจำนวนมาก, หลักการของงานโครงการซับซ้อน, การติดตาม ควบคุมกำกับ
การ, บุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ
3. การประสานงาน, ขาดพาหนะ, ข้อมูลพื้นฐาน ไม่มีปัญหา
งบประมาณ, การไม่ Promote คนทำงาน มีงานภายนอกมาก
งบประมาณ, การรายงาน/ประเมินผล, ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายบริหาร ต้องใช้คน
จำนวนมาก

กลุ่มคำตอบที่ 2

1. ยังไม่มีความเข้าใจร่วมกัน, เจ้าหน้าที่ไม่เข้าใจหลักบริหารของราชการ, มีงานภายนอก
มาก ระเบียบปฏิบัติงานด้านการคลัง, งบ, ผู้รับผิดชอบทำงานล่าช้า ไม่เข้าใจแนวทาง
ปฏิบัติ, ระบบการบริหารไม่เอื้ออำนวย, เจ้าหน้าที่จำนวนน้อย
2. ยังไม่มีการเผยแพร่ความรู้, งานภายนอกต้องการความเร่งด่วน, ระยะเวลาสั้น,
ส่งแผนไปส่วนภูมิภาคช้า, ไม่ติดตามงาน, ไม่ประสานงาน, งบ, การส่งเมล็ดพันธุ์,
ระเบียบปฏิบัติมาก
3. ขาดความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นภายในกรม, บุคลากรน้อย, ส่วนภูมิภาครายงานล่าช้า
ขาดผู้เฝ้าที่รอบรู้, กฎระเบียบมีมากไม่สอดคล้องกับงานเร่งด่วน, การส่งเสริมการเกษตร
ทำได้ช้า

ไม่ตอบ

2 (6.45%)

ส่วนที่สอง : การวินิจฉัยสั่งการ

20. ในการปฏิบัติงานด้านวิชาการ ท่านมีข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ

มีเพียงพอแล้ว	5	(16.13%)
มีเพียงพอในบางเรื่อง	20	(64.52%)
ยังไม่เพียงพอ	3	(9.68%)
ไม่ตอบ	1	(3.23%)

21. ในการปฏิบัติงานด้านบริหารโครงการส่งเสริมการเกษตร ท่านมีข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการ-
ตัดสินใจที่

มีเพียงพอแล้ว	6	(19.35%)
มีเพียงพอในบางเรื่อง	16	(51.61%)

ยังไม่เพียงพอ	2	(6.45%)
ไม่ตอบ	1	(3.23%)

22. ข้อมูลข่าวสารที่ฝ่าย/กลุ่มงานของท่านใช้ในการตัดสินใจปฏิบัติงานต่างๆ ทั้งทางวิชาการและการบริหารโครงการส่งเสริมได้มาจากแหล่งใด

- อันดับที่ 1. ฝ่าย/กลุ่มงานของท่านจัดเก็บโครงสร้างแบบสอบถามหรือแบบรายงานเอง
 อันดับที่ 2. ฝ่าย/กลุ่มงานอื่นทั้งในและนอกกองของท่าน
 อันดับที่ 3. ฝ่ายวิเคราะห์ข้อมูล กองแผนงานและโครงการพิเศษ
 อันดับที่ 4. หน่วยงานอื่นภายนอกกรมส่งเสริมการเกษตร

23. ในกรณีที่จำเป็นต้องพึ่งพาข้อมูลจากหน่วยงานอื่น ทั้งในและนอกกรมส่งเสริมการเกษตร การพึ่งพาดังกล่าวมีปัญหาดังต่อไปนี้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด

ลักษณะปัญหา	ความรุนแรงของปัญหา			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีปัญหา
23.1 ความเที่ยงตรงถูกต้องของข้อมูล	4	18	4	2
ร้อยละ	12.90	58.06	12.90	6.45
23.2 ความทันต่อเวลาที่ต้องการใช้	10	15	4	2
ร้อยละ	32.26	48.39	12.90	6.45
23.3 ความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล	8	14	7	2
ร้อยละ	25.81	45.16	22.58	6.45

24. ข้อมูลต่างๆ ที่หน่วยงานกลางที่ท่านทำหน้าที่เป็นศูนย์ข้อมูลของกรมทำการจัดเก็บรวบรวมไว้มีลักษณะดังต่อไปนี้ อย่างไร

ลักษณะการจัดเก็บข้อมูล	คุณภาพของการจัดเก็บข้อมูล		
	ดี	พอใช้	ต้องปรับปรุง
24.1 ความครอบคลุมในเรื่องที่ต้องใช้	0	13	15
ร้อยละ	0	41.94	48.39
24.2 ความเป็นระบบของการจัดเก็บ	0	18	10
ร้อยละ	0	58.06	32.26
24.3 มีการจัดเก็บอย่างต่อเนื่อง	1	16	11
ร้อยละ	3.23	51.61	35.48
24.4 มีความถูกต้องเที่ยงตรง	1	15	9
ร้อยละ	3.23	48.39	29.03

25. การจัดเก็บเอกสารและข้อมูลต่างๆ ที่ใช้ในงานวิชาการและงานบริหาร โครงการส่งเสริมของฝ่าย/กลุ่มงานของท่านมีลักษณะ

จัดเก็บโดยใช้คอมพิวเตอร์ในทุกเรื่อง	0	(0)
จัดเก็บโดยใช้คอมพิวเตอร์ในบางเรื่อง	12	(38.71%)
จัดเก็บเข้าแฟ้มอย่างเป็นระบบไว้ที่ส่วนกลางของฝ่าย/กลุ่มงาน	20	(64.52%)
ผู้ปฏิบัติงานต่างคนต่างเก็บตามความรับผิดชอบของแต่ละคน	22	(70.97%)

26. ข้อมูลข่าวสารที่ฝ่าย/กลุ่มงานของท่านจัดเก็บรวบรวมไว้ มีการนำมาใช้

มีเพียงบางส่วนที่ถูกนำมาใช้	7	(22.85%)
ส่วนใหญ่ ถูกนำมาใช้	22	(70.97%)
นำมาใช้ทั้งหมด	2	(6.45%)

27. ในการวิเคราะห์ปัญหาการเกษตรเพื่อกำหนด และ/หรือ ทบทวนปรับปรุงโครงการ/กิจกรรมการส่งเสริมการผลิตหรือการป้องกันและกำจัดศัตรูพืชที่อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่าย/กลุ่มงานของท่าน ท่านมีการปฏิบัติ ดังนี้

- อันดับที่ 1. ทำการวิเคราะห์เอง
 อันดับที่ 2. ทำการวิเคราะห์ร่วมกับฝ่าย/กลุ่มงานอื่นๆ ในกองของท่าน
 อันดับที่ 3. ทำการวิเคราะห์ร่วมกับฝ่าย/กลุ่มงานของกองอื่น

28. ในการกำหนดโครงการ/กิจกรรมการทดสอบและการส่งเสริมรวมทั้งงบประมาณประจำปี ฝ่าย/กลุ่มงานของท่านประสบปัญหาอุปสรรคดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด ที่ทำให้ไม่สามารถกำหนดเนื้อหาและงบประมาณของ โครงการ/กิจกรรมที่เหมาะสมที่สุด

ลักษณะปัญหา	ระดับความรุนแรงของปัญหา			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ
28.1 เจ้าหน้าที่ของฝ่าย/กลุ่มงานยังขาดความรู้ความชำนาญที่เพียงพอในเรื่องการกำหนดแผนงานและโครงการ	7	18	6	0
ร้อยละ	22.58	58.06	19.35	0
28.2 ขาดเป้าหมายการพัฒนาการเกษตรในแต่ละภูมิภาคที่ชัดเจน	11	15	4	1
ดินที่จะช่วยให้มีการประสานโครงการกิจกรรมร่วมกับของฝ่ายหรือกองอื่น				
ร้อยละ	35.48	48.39	12.90	3.23
28.3 โครงการ/กิจกรรมที่สำคัญได้รับงบประมาณน้อยกว่าที่ควร	9	15	6	1
ร้อยละ	29.03	48.39	19.35	3.23

ลักษณะปัญหา	ระดับความรุนแรงของปัญหา			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ
28.4 ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสำคัญแก่งานของฝ่าย/กลุ่มงาน อย่างจริงจังเท่าที่ควร ร้อยละ	5	14	10	2
28.5 นโยบายและวัตถุประสงค์ของกรมที่เกี่ยวกับงานของฝ่าย/ กลุ่มงานมีลักษณะ ไม่ชัดเจน ร้อยละ	5	8	17	1
28.6 ขาดข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสภาพปัญหาและพื้นที่ที่ถูกต้อง ครบถ้วน เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ร้อยละ	6	19	5	1
28.7 งานของกองและกรมมีจำนวนมากและไม่ได้มีการจัดลำดับ ความสำคัญของงานโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ร้อยละ	18	9	3	1
28.8 ขาดหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการวิเคราะห์ปัญหาและ กำหนดวิธีการแก้ปัญหา ร้อยละ	10	13	8	1
28.9 ระยะเวลาและขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาและงบประมาณ ประจำปีของกรม ไม่เอื้ออำนวยต่อการกำหนดโครงการ/ กิจกรรมที่สามารถแก้ปัญหาของแต่ละพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม ทันเหตุการณ์ ร้อยละ	15	10	4	2
28.10 วิธีการจัดทำงบประมาณแบบรายการที่ใช้อยู่ปัจจุบัน ไม่ เอื้ออำนวยต่อการกำหนดและบริหารโครงการ/ กิจกรรม ร้อยละ	13	13	4	1
	41.94	41.94	12.90	3.23

ส่วนที่สาม : การบริหารโครงการ/กิจกรรม

29. ในการบริหารโครงการ/กิจกรรมที่ได้รับอนุมัติงบประมาณประจำปี ฝ่าย/กลุ่มงานของท่านประสบ
ปัญหาอุปสรรคดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

ลักษณะปัญหา	ความรุนแรงของปัญหา			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ
29.1 คู่มือปฏิบัติโครงการ/กิจกรรมที่ฝ่าย/กลุ่มงานของท่าน จัดทำให้เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติในภูมิภาคใช้ยังไม่มีความ ชัดเจนเพียงพอ ร้อยละ	4	16	10	1
	12.90	51.61	32.26	3.23

ลักษณะปัญหา

ความรุนแรงของปัญหา

มาก ปานกลาง น้อย ไม่ตอบ

29.2	การประชุมชี้แจงฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในภูมิภาคเกี่ยวกับโครงการ/กิจกรรมยังไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร	ร้อยละ	29.03	38.71	25.81	3.23
29.3	การเบิกจ่ายงบประมาณแต่ละงวดค่อนข้างล่าช้า		12	15	4	0
		ร้อยละ	38.71	48.39	12.90	0
29.4	การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ตามโครงการ/กิจกรรมมักล่าช้า ไม่ทันต่อฤดูกาลเพาะปลูกหรือสภาพของพื้นที่		6	14	9	2
		ร้อยละ	19.35	45.16	29.03	6.45
29.5	เจ้าหน้าที่ของฝ่าย/กลุ่มงานของท่านขาดความรู้ความชำนาญที่เพียงพอในการบริหารโครงการ	ร้อยละ	7	13	11	0
		ร้อยละ	22.58	41.94	35.48	0
29.6	การจัดทำแผนปฏิบัติการโครงการ/กิจกรรมเพื่อขออนุมัติปฏิบัติจากกรมมักใช้เวลาานาน	ร้อยละ	3	14	13	1
		ร้อยละ	9.68	45.16	41.94	3.23
29.7	สำนักงานเกษตรจังหวัดแต่ละจังหวัดมีประสิทธิภาพในการทำงานแตกต่างกัน ทำให้ไม่สามารถนำโครงการ/กิจกรรมของฝ่าย/กลุ่มงานของท่านไปปฏิบัติให้ได้ผลดีเท่าที่ควร	ร้อยละ	13	12	6	0
		ร้อยละ	41.94	38.71	19.35	0
29.8	ขาดข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับปัญหาและสภาพของพื้นที่ต่างๆ ที่ถูกต้องครบถ้วนเพียงพอเพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจกำหนดพื้นที่จังหวัดและปริมาณของกิจกรรมที่จะปฏิบัติ		7	15	8	1
		ร้อยละ	22.58	48.39	25.81	3.23
29.9	การกำหนดแผนการจัดซื้อจัดจ้างตามโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ยังไม่ชัดเจน	ร้อยละ	0	13	17	1
		ร้อยละ	0	41.94	54.84	3.23
29.10	การมอบหมายให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนของฝ่าย/กลุ่มงานรับผิดชอบปฏิบัติงานต่างๆ ในการบริหารโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ยังไม่ชัดเจน	ร้อยละ	2	5	24	0
		ร้อยละ	6.45	16.13	77.42	0
30.	ในการกำกับติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติโครงการ/กิจกรรมของฝ่าย/กลุ่มงานของท่านให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรม ท่านประสบปัญหาอุปสรรคต่างๆ ดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด					

	ลักษณะปัญหา	ระดับความรุนแรงของปัญหา			
		มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ
30.1	ไม่ค่อยมีเวลาออกไปติดตามผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับจังหวัด อำเภอ และตำบล ร้อยละ	16	10	5	0
30.2	หลักเกณฑ์ในการติดตามผลการปฏิบัติตามโครงการ/กิจกรรมที่มีอยู่ไม่ชัดเจนเหมาะสมดีพอ ร้อยละ	4	12	15	0
30.3	ยังไม่ได้กำหนดปฏิบัติการติดตามผลการปฏิบัติโครงการ/กิจกรรมที่ชัดเจนให้เจ้าหน้าที่ของฝ่าย/กลุ่มงานถือปฏิบัติ ร้อยละ	1	12	17	1
30.4	งบประมาณที่จะใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับภูมิภาคมีค่อนข้างน้อย ร้อยละ	11	14	6	0
30.5	วงจรงบประมาณกับฤดูกาลเพาะปลูกพืชหลักไม่เอื้ออำนวยให้สามารถทำการปฏิบัติโครงการ/กิจกรรมของหน่วยงานระดับภูมิภาคได้อย่างแท้จริง ร้อยละ	4	13	15	1
30.6	สำนักงานเกษตรจังหวัดมักส่งรายงานการปฏิบัติงานประจำงวดของโครงการ/กิจกรรมมาล่าช้าและไม่ครบถ้วน ร้อยละ	13	19	8	1
30.7	พื้นที่ปฏิบัติแต่ละโครงการ/กิจกรรมมีหลากหลายแห่งทำให้ไม่อาจติดตามผลการปฏิบัติงานได้ทั่วถึงมากเท่าที่ควร ร้อยละ	12	12	6	1
30.8	การประเมินผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ/กิจกรรมยังไม่ได้ทำอย่างจริงจัง ร้อยละ	38.71	38.71	19.35	3.23
30.9	ผลของการติดตามและประเมินการปฏิบัติโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ยังไม่ได้นำมาใช้ในการปรับปรุงการกำหนดและการดำเนินการของโครงการ/กิจกรรมให้ดีขึ้นมากเท่าที่ควร ร้อยละ	17	15	6	0
31.	ในการบริหารงานบุคคลของกรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของฝ่าย/กลุ่มงานของท่าน มีปัญหาอุปสรรคดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	35.48	48.35	19.35	0
		6	14	11	0
		19.35	45.16	35.48	0

ลักษณะปัญหา		ระดับความรุนแรงของปัญหา			
		มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ
31.1	ขาดการได้รับการฝึกอบรมตามหลักสูตรต่างๆ เป็น ขั้นตอนเพื่อดำรงตำแหน่งต่างๆ ร้อยละ	13	12	6	0
31.2	การบรรจุแต่งตั้งบุคคลในตำแหน่งต่างๆ ยังไม่ค่อยมีความ สอดคล้องระหว่างความรู้ความสามารถของคนกับหน้าที่ ความรับผิดชอบของตำแหน่ง ร้อยละ	41.94	38.71	19.35	0
31.3	การเลื่อนระดับตำแหน่งยัง ไม่มีการประเมินผลงานที่มี หลักเกณฑ์ที่ประกันได้ว่าคนที่ได้รับการเลื่อนระดับเป็น คนที่เหมาะสม ร้อยละ	11	11	9	0
31.4	ขาดหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมในการหมุนเวียนข้าราชการ ระหว่างส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค ร้อยละ	35.48	35.48	29.03	0
31.5	โอกาสที่จะได้เลื่อนระดับและตำแหน่งตามระบบคุณธรรม มีค่อนข้างน้อย ร้อยละ	9	16	6	0
		29.03	51.61	19.35	0
		8	8	4	2
		25.81	25.81	12.90	6.45
		8	16	7	0
		25.81	51.61	22.58	0

ภาคผนวกที่ 2

แบบสอบถามและข้อมูลที่ได้รับระดับผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค

I. ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล

1. เพศ

เพศ	ความถี่	ร้อยละ
ชาย	6	100
หญิง	0	0
รวม	6	100.00

2. การศึกษา

การศึกษา	ความถี่	ร้อยละ
ปริญญาเอก	0	0
ปริญญาโท	4	66.67
ปริญญาตรี	2	33.33
ประกาศนียบัตรชั้นสูง	0	0
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	0	0
รวม	6	100.00

3. การฝึกอบรมหลังจากที่รับราชการในกรมส่งเสริมการเกษตร เคยได้รับทั้ง 6 ท่าน

- ถ้าเคย ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ส่วนใหญ่ช่วยให้ท่านปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน มากน้อยเพียงใด

	ความถี่	ร้อยละ
มาก	3	50
ปานกลาง	2	33.33
น้อย	0	0
ไม่ตอบ	1	16.67
รวม	6	100.00

4. ท่านคิดว่าท่านมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของท่านในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันมากน้อยเพียงใด

	ความถี่	ร้อยละ
มาก	4	66.67
ปานกลาง	2	33.33
น้อย	0	0
รวม	6	100.00

5. ท่านคิดว่า ท่านมีโอกาสนี้จะ ได้รับการเลื่อนระดับและตำแหน่งให้สูงขึ้นกว่าเดิม ในกรมส่งเสริมการเกษตรมากน้อยเพียงใด

	ความถี่	ร้อยละ
มาก	2	33.33
ปานกลาง	1	16.67
น้อย	3	50.00
รวม	6	100.00

ส่วนที่หนึ่ง : หน้าที่ โครงสร้าง และกระบวนการปฏิบัติงาน

1. ปัจจุบันสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคมีงานที่ปฏิบัติจริงในด้านต่างๆดังต่อไปนี้ขออะไรบ้าง (โปรดระบุ)

1.1 งานบริหาร ได้แก่

- การปกครองบังคับบัญชา ข้าราชการ และลูกจ้างในสังกัดของสำนักงานฯ ได้แก่ ฝ่ายต่างๆ และหน่วยป้องกันกำจัดศัตรูพืช
- งานบริหารบุคคล บริหารโครงการ/แผนงาน และบริหารงบประมาณ
- งานบริหารบุคคล งบประมาณ โครงการของภาคในส่วนของสำนักงานเกษตรจังหวัด และอำเภอในเขตรับผิดชอบ จะออกติดตามนิเทศ การบริหารบุคคล งบประมาณและโครงการ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายต่อไป
- ปกครองบังคับบัญชา ข้าราชการในสังกัด ให้ความรู้ในระเบียบแบบแผนของทางราชการ ส่วนใหญ่เป็นงานบริหารบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานอย่างสูง
- 1. ควบคุมการปฏิบัติงานธุรการทั่วไป งานพิมพ์ งานการเงินและพัสดุ และประสานงานทั่วไปของสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค
- 2. เสนอแนะด้านบริหารงานบุคคลแก่จังหวัด และกรมส่งเสริมการเกษตร
- งานบุคคล งานการเงิน งานพัสดุครุภัณฑ์ งานโผลมาอาคารสถานที่

1.2 งานวิชาการ ได้แก่

- ศึกษาวิจัย สำรวจ เก็บรวบรวมข้อมูล และผลิตเอกสาร วิชาการการฝึกอบรม
- การรวบรวมข้อมูล ศึกษาวิจัยงานส่งเสริมการเกษตร การอบรม การวางแผน การนิเทศงาน และการติดตามประเมินผล
- ศึกษาวิจัย ฝึกอบรม วางแผนประเมินผล ติดตามนิเทศวิชาการของจังหวัด อำเภอ ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
- ให้คำปรึกษาแนะนำ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักวิชาการ และเจ้าหน้าที่ในภาค งานวิจัย -ส่งเสริมการเกษตร
- รวบรวมศึกษาวิเคราะห์ ข้อมูลพืชเศรษฐกิจและสถาบันเกษตรกร รวบรวมวิเคราะห์นโยบาย และสถานการณ์ตลาดของพืชสำคัญ ศึกษาสภาพการปลูกพืชการเกษตรกร
- การวางแผนผลิตพืชภายในภาค การพัฒนาประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ภายในภาค ทำการ ศึกษาวิจัยด้านส่งเสริมการเกษตร การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการส่งเสริม การพัฒนารูปแบบสถานการณ์การเกษตร

1.3 งานส่งเสริม ได้แก่

- งานนิเทศและติดตามงาน ฝึกอบรม บริการ เอกสาร ข่าวสารวิชาการ และวางแผน การส่งเสริม
- งานเผยแพร่วิชาการเกษตร และบริการป้องกันกำจัดศัตรูพืช
- ผลิตสื่อ จัดนิทรรศการ เผยแพร่เคลื่อนที่ การประกวดกิจกรรม จัดรายการวิทยุ ร่วมกับ จังหวัดและเอกชน รมวงค์เพื่อปรับปรุงคุณภาพผลผลิตพืชเศรษฐกิจของภาค
- ออกติดตามนิเทศงานในจังหวัดที่รับผิดชอบ ทุกระดับ คือ จังหวัด อำเภอ ตำบล และ ติดตามผลการปฏิบัติงานทั้งของเจ้าหน้าที่ในภาค และจังหวัดที่รับผิดชอบ
- การประเมินผล โครงการ การผลิต สัตว์เศรษฐกิจ การผลิตเอกสาร คำแนะนำโครงการ แปรรูปอาหาร การบริการตรวจวินิจฉัยศัตรูพืช ผลิตแมลงวันผลไม้ การสนับสนุนการป้องกันกำจัดศัตรูพืช ฯลฯ
- การพัฒนารูปแบบและวิธีการถ่ายทอดเทคโนโลยี แนวโน้มของการรวมกลุ่มเกษตรกร การรักษาตุลย์ธรรมชาติในเขต กรรมการกำหนดเขตการปลูกพืชตามศักยภาพของพื้นที่ สังคม และเศรษฐกิจ

2. ในความเป็นจริง ปัจจุบันสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคใช้เวลา บุคลากร งบประมาณ และวัสดุ อุปกรณ์ที่มีอยู่ไปในการปฏิบัติงานตามที่ระบุในข้อ 1 ในด้านใดมากน้อยตามลำดับ

งานบริหาร

ลำดับที่เลือก	ความถี่	ร้อยละ
1	0	0
2	1	16.67
3	5	83.33
รวม	6	100.00

งานวิชาการ

ลำดับที่เลือก	ความถี่	ร้อยละ
1	5	83.33
2	1	16.67
3	0	0
รวม	6	100.00

งานส่งเสริม

ลำดับที่เลือก	ความถี่	ร้อยละ
1	1	16.67
2	4	66.67
3	1	16.67
รวม	6	100.00

ท่านคิดว่าบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานวิชาการ 6 ประการของสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคตามที่กำหนดไว้ในปี 2528 มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด

	ความถี่	ร้อยละ
มาก	3	50
ปานกลาง	3	50
น้อย	-	0
รวม	6	100

ในบรรดาหน้าที่ 6 ประการดังกล่าว ปัจจุบันสำนักงานภาคของท่านสามารถปฏิบัติงานต่างๆ ดังกล่าว ได้ดีเรียงตามลำดับมากไปมาน้อยอย่างไร

		ลำดับที่						รวม
งาน		1	2	3	4	5	6	
1. งานฝึกอบรม		6	-	-	-	-	-	6
ร้อยละ		100	0	0	0	0	0	100
2. บริการวิชาการ		-	3	-	2	1	-	6
ร้อยละ		0	50	0	33.33	16.67	0	100
3. ข้อมูล ศึกษาวิจัย		-	-	2	1	1	2	6
ร้อยละ		0	0	33.33	16.67	16.67	33.33	100
4. วางแผน		-	1	-	1	2	2	6
ร้อยละ		0	16.67	0	16.67	33.33	33.33	100
5. นิเทศ		-	2	-	2	1	1	6
ร้อยละ		0	33.33	0	33.33	16.67	16.67	100
6. ติดตามประเมินผล		-	-	4	-	-	2	6
ร้อยละ		0	0	66.67	0	0	33.33	100

5. ในความเห็นของท่าน สำนักงานภาคควรทำงานอะไรเป็นงานหลักและงานอะไรเป็นงานรอง

งานหลัก ได้แก่

- ศูนย์กลางข้อมูลและศึกษาวิจัย
 - ศูนย์กลางการวางแผน
 - ศูนย์กลางการฝึกอบรม
 - ติดตามและประเมินผล
 - บริการวิชาการ
 - งานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ทั้ง 6 ประการ
- การแก้ไขปัญหาด้านการส่งเสริมฯ ให้แก่จังหวัดภายในภาค
เสนอแนะแนวทางการพัฒนาการเกษตรภาคในภาคแก่หน่วยเหนือ

งานรอง ได้แก่

- การติดตามและประเมินผล
- การบริการวิชาการ
- การนิเทศงาน
- ศูนย์กลางข้อมูลและศึกษาค้นคว้าวิจัยการส่งเสริมการเกษตร
- ฝึกอบรม
- บริหารโครงการ
- งานเฉพาะกิจ
- งานร่วมกันหน่วยงานอื่น

6. ถ้าหากมองงานต่างๆ ที่สำนักงานส่งเสริมการเกษตรปฏิบัติว่ามี 2 ประเภท คือ 1) เป็นงานที่ทำ เพราะมีกฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเกษตร เช่น พรบ.จัดตั้งกรม พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการภายในกรม และกฎหมายต่างๆ เกี่ยวกับการเกษตร 2) เป็นงานตามมติคณะรัฐมนตรีและนโยบายของกระทรวง ท่านเห็นว่าปัจจุบันสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคทำงานประเภทไหนมากกว่ากัน

งาน	ความถี่	ร้อยละ
- ตามกฎหมายมากกว่างานตามมติ ครม.	1	16.67
- ตามมติครม. มากกว่างานตามกฎหมาย	5	83.33
รวม	6	100.00

7. ในบรรดางานต่างๆ ที่สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน มีงานใดบ้างที่กองต่างๆ ในส่วนกลางรวมทั้งหน่วยงานในสังกัดของกองต่างๆ ที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคก็ปฏิบัติอยู่เช่นกัน

ไม่ตอบ

1 ชุด

ชื่องาน

- การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร
- จัดทำแผนการส่งเสริมการเกษตร
- ติดตามนิเทศงาน
- งานบริการวิชาการ

ลักษณะดังกล่าวเป็นการทำงานซ้ำซ้อนกันหรือไม่ เพราะเหตุใด

- ไม่ซ้ำซ้อน เพราะเป็นการปฏิบัติงานในระดับที่ต่างกัน กล่าวคือ ระดับกรมจะฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ส่งเสริมระดับครูฝึก (Trainer) ในระดับภาคหรือจังหวัดแล้วแต่กรณี แต่ในระดับภาค จะอบรมเจ้าหน้าที่ระดับจังหวัด/อำเภอ
- ไม่ซ้ำกัน เพราะมีการประสานงานและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกัน
- การฝึกอบรมไม่ซ้ำซ้อนกัน แต่การติดตามนิเทศงานของบางหน่วยงานซ้ำซ้อนกัน เพราะเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางออกติดตามนิเทศงานโดยตรง ถึงจังหวัด อำเภอ โดยไม่มีการประสานงานกับภาค
- ไม่ซ้ำซ้อน เพราะส่วนใหญ่เป็นงานที่มีลักษณะเฉพาะพิเศษ และเป็นการเสริมเพื่อความสำเร็จของงาน

มีงานใดบ้างที่สำนักงานเกษตรจังหวัดก็ปฏิบัติอยู่เช่นกัน

ชื่องาน

- การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร
- การจัดทำแผนส่งเสริมการเกษตร

- งานบริการวิชาการ
- ติดตามนิเทศงาน
- งานศึกษาวิจัยและวางแผน

ลักษณะดังกล่าวเป็นการทำงานซ้ำซ้อนกันหรือไม่ เพราะเหตุใด

- ไม่ซ้ำซ้อน เพราะได้มีการกำหนดขอบเขตไว้แล้ว มีการประสานงาน และแบ่งหน้าที่กันระหว่าง กอง ภาค และจังหวัด

8. มีงานใดบ้างที่สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นงานที่ท่านคิดว่าไม่ตรงกับบทบาทหน้าที่หรือความเชี่ยวชาญของสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค ซึ่งควรมอบให้หน่วยงานระดับอื่นปฏิบัติ

- งานโรงพิมพ์ เป็นงานที่ตรงตามบทบาท แต่ขาดผู้เชี่ยวชาญในการดำเนินงาน ทำให้เกิดความล่าช้า
- งานคอมพิวเตอร์ เหตุผลเช่นเดียวกับงานโรงพิมพ์
- งานสอบสวนข้าราชการกระทำผิดวินัย
- งานสอบสวนหาผู้กระทำผิดกฎหมาย
- ไม่ตอบ 2 ชุด
- ตอบไม่มี 1 ชุด

9. จากบทบาทหน้าที่และลักษณะของการทำงานของสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ท่านคิดว่าโครงสร้างของสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคควรได้รับการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็น	ความถี่	ร้อยละ
- ควร	4	66.67
- ไม่ควร	2	33.33
รวม	6	100.00

ถ้าควร ควรมีการปรับปรุงโดยแบ่งออกเป็นฝ่ายต่างๆ กี่ฝ่าย อะไรบ้าง

- การแบ่งฝ่ายเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เหมาะสมดีอยู่แล้ว แต่การกำหนดระดับ ตำแหน่ง ยังไม่สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ถ้าจะให้ดีควรจะมีการกำหนดระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น เพื่อให้เจ้าหน้าที่จะได้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและคงอยู่ในที่เดิม โดยไม่ต้องเปลี่ยนไปอยู่ที่อื่น เมื่อมีความรู้ ความสามารถ และเงินเดือนสูงขึ้น

- สำหรับการแบ่งฝ่ายต่างๆ เหมาะสมแล้ว แต่งานภายใต้ฝ่ายควรมีการแบ่งเน้นมากขึ้น

และให้ชัดเจน เช่น ฝ่ายฝึกอบรมและเผยแพร่ ควรแบ่งออกเป็น 2 งาน คือ งานฝึกอบรม และงานเผยแพร่ ฝ่ายแผนงานและประเมินผล ควรแบ่งงานสถิติข้อมูลและรายงาน งานแผนงาน งานวิจัยประเมินผล รวมทั้งการจัดอัตรากำลังให้เหมาะสมด้วย

- 1) แยกฝ่ายพัฒนาไร่นาและสถาบันเกษตรกร ออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายพัฒนาไร่นา และฝ่ายสถาบันเกษตรกร

- 2) แยกฝ่ายฝึกอบรมและเผยแพร่ ออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายฝึกอบรม และฝ่ายเผยแพร่ ดังนั้นจะมี 8 ฝ่าย ใน 1 ภาค

- ควรแบ่งออกเป็น 8 ฝ่าย ดังนี้ ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายแผนงานและประเมินผล ฝ่ายข้าวและพืชไร่ ฝ่ายพืชสวน ฝ่ายดินและปุ๋ย ฝ่ายพัฒนาไร่นาและสถาบันเกษตรกร ฝ่ายฝึกอบรม และเผยแพร่ และฝ่ายป้องกันและกำจัดศัตรูพืช

- ควรแบ่งเป็น 1. ฝ่ายบริหารทั่วไป 2. ฝ่ายพืชสวน 3. ฝ่ายพืชไร่

10. กฎ ระเบียบ และคำสั่งต่างๆ ของกรมที่สั่งการให้สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคปฏิบัติงานต่างๆ นั้น ส่วนใหญ่ มีความชัดเจน เข้าใจได้ง่ายและเอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานต่างๆ ได้มากน้อยเพียงใด

สามารถริเริ่มปฏิบัติงานต่างๆ	ความถี่	ร้อยละ
มาก	-	0
ปานกลาง	6	100.00
น้อย	-	0
รวม	6	100.00

11. งานต่างๆ ที่กรมสั่งการให้สำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคปฏิบัตินั้น ส่วนใหญ่ มีการระบุรายละเอียดที่ชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง ทำที่ไหน และทำอย่างไร และใครเป็นผู้ปฏิบัติ หรือไม่

การระบุรายละเอียดที่ชัดเจน	ความถี่	ร้อยละ
มี	5	83.33
ไม่มี	1	16.67
รวม	6	100.00

12. ในการปฏิบัติงานต่างๆ ของแต่ละฝ่ายในสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค งานของฝ่ายใดส่วนใหญ่มีระบบการทำงานในลักษณะที่มีขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานรวมทั้งปฏิทินการปฏิบัติงานชัดเจนมากที่สุด และงานของฝ่ายใดส่วนใหญ่มีระบบการทำงานที่ชัดเจนน้อยที่สุด

ฝ่ายที่มีระบบงานชัดเจนมากที่สุด ได้แก่

- ทุกฝ่าย เพราะมีแผนการปฏิบัติงานประจำเดือนอยู่แล้วตลอดปี
- ฝ่ายป้องกัน และกำจัดศัตรูพืช
- ฝ่ายฝึกอบรม และเผยแพร่

ไม่ตอบ 1 ชุด

ฝ่ายที่มีระบบงานชัดเจนน้อยที่สุด ได้แก่

- ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาการผลิต
- ฝ่ายบริหารทั่วไป
- ฝ่ายป้องกันและกำจัดศัตรูพืช

ไม่ตอบ 3 ชุด

13. ภายใต้ระบบการทำงานและการตัดสินใจซึ่งงบประมาณของกรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคสามารถเริ่มปฏิบัติงานต่างๆ ด้วยตนเองได้มากน้อยเพียงใด และเพราะเหตุใด

สามารถเริ่มปฏิบัติงานต่างๆ	ความถี่	ร้อยละ
มาก	2	33.33
ปานกลาง	2	33.33
น้อย	2	33.33
รวม	6	100.00

14. ในการทำงานต่างๆ ของสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สำนักงานภาคได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนทางวิชาการและการบริหารในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้สำนักงานภาคสามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย อย่างมีประสิทธิภาพจากกองต่างๆ ดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด

รายชื่อกอง	ความถี่ของระดับและความช่วยเหลือสนับสนุนที่ได้รับ			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม
1. กองส่งเสริมพืชพันธุ์	3	2	1	6
ร้อยละ	50	33.33	16.67	100
2. กองขยายพันธุ์พืช	-	1	5	6
ร้อยละ	0	16.67	83.33	100
3. กองป้องกันและกำจัดศัตรูพืช	5	1	-	6
ร้อยละ	83.33	16.67	0	100
4. กองพัฒนาการบริหารงานเกษตร	4	2	-	6
ร้อยละ	66.67	33.33	0	100

รายชื่อกอง

ความถี่ของระดับและความช่วยเหลือสนับสนุนที่ได้รับ

	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม
5. กองเกษตรสัมพันธ์	2	4	-	6
ร้อยละ	33.33	66.67	0	100
6. กองแผนงานและโครงการพิเศษ	5	1	-	6
ร้อยละ	83.33	16.67	0	100
7. กองฝึกอบรม	2	3	1	6
ร้อยละ	33.33	50	16.67	100
8. กองการเจ้าหน้าที่	1	1	4	6
ร้อยละ	16.67	16.67	66.67	100
9. กองคลัง	2	3	1	6
ร้อยละ	33.33	50	16.67	100
10. สำนักงานเลขานุการกรม	2	3	1	6
ร้อยละ	33.33	50	16.67	100

15. จากการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานต่างๆ จากกรมในปัจจุบันสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคมีบทบาทหน้าที่เน้นหนักไปในลักษณะใดดังต่อไปนี้

ลักษณะของบทบาทที่เน้นหนัก	ความถี่	ร้อยละ
- เป็นหน่วยงานวิชาการที่สนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรจังหวัด	5	83.33
- เป็นศูนย์กลางทางวิชาการที่ขึ้นำการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรในระดับภาค	1	16.67
รวม	6	100.00

16. ในการทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางข้อมูลและศึกษาค้นคว้าวิธีการส่งเสริมการเกษตร สำนักงานภาคประสบปัญหาอุปสรรคต่อไปนี้น้อยเพียงใด

ลักษณะปัญหา	ความถี่ของระดับความรุนแรงของปัญหา			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม
1. เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบขาดความรู้ความชำนาญที่เพียงพอ	4	1	1	6
ร้อยละ	83.33	16.67	16.67	100
2. จำนวนของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในเรื่องนี้มีไม่เพียงพอ	3	3	-	6
ร้อยละ	50	50	0	100

ลักษณะปัญหา	ความถี่ของระดับความรุนแรงของปัญหา			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม
3. ขาดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจนในเรื่องนี้ว่า ต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร ร้อยละ	2	1	3	6
4. ขาดอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานด้านนี้ ร้อยละ	33.33	16.67	50	100
5. งานด้านนี้ได้รับงบประมาณน้อยกว่าที่ควรจะเป็น ร้อยละ	3	3	-	6
6. งานด้านนี้ได้รับงบประมาณน้อยกว่าที่ควรจะเป็น ร้อยละ	50	50	0	100
7. ขาดการยอมรับร่วมกันอย่างจริงจังในงานด้านนี้ของ สำนักงานภาค จากกองต่างๆ ในส่วนกลางและ สำนักงานเกษตรจังหวัดและอำเภอ ร้อยละ	5	-	1	6
8. ขาดการยอมรับร่วมกันอย่างจริงจังในงานด้านนี้ของ สำนักงานภาค จากกองต่างๆ ในส่วนกลางและ สำนักงานเกษตรจังหวัดและอำเภอ ร้อยละ	83.33	0	16.67	100
9. นโยบายและวัตถุประสงค์ของกรมเกี่ยวกับงานด้านนี้ ของสำนักงานภาคมีลักษณะไม่ชัดเจน ร้อยละ	1	2	3	6
10. ผู้บริหารระดับสูงของกรมไม่ได้ให้ความสำคัญอย่าง จริงจังแก่งานด้านนี้ของสำนักงานภาค ร้อยละ	16.67	33.33	50	100
11. งานต่างๆ ที่สำนักงานภาคต้องปฏิบัติมีมากมายหลายด้าน ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานในเรื่องนี้ได้ดีเท่าที่ควร ร้อยละ	2	4	-	6
12. งานต่างๆ ที่สำนักงานภาคต้องปฏิบัติมีมากมายหลายด้าน ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานในเรื่องนี้ได้ดีเท่าที่ควร ร้อยละ	33.33	66.67	0	100
13. ผู้บริหารระดับสูงของกรมไม่ได้ให้ความสำคัญอย่าง จริงจังแก่งานด้านนี้ของสำนักงานภาค ร้อยละ	-	4	2	6
14. งานต่างๆ ที่สำนักงานภาคต้องปฏิบัติมีมากมายหลายด้าน ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานในเรื่องนี้ได้ดีเท่าที่ควร ร้อยละ	0	66.67	33.33	100
15. งานต่างๆ ที่สำนักงานภาคต้องปฏิบัติมีมากมายหลายด้าน ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานในเรื่องนี้ได้ดีเท่าที่ควร ร้อยละ	4	2	-	6
16. งานต่างๆ ที่สำนักงานภาคต้องปฏิบัติมีมากมายหลายด้าน ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานในเรื่องนี้ได้ดีเท่าที่ควร ร้อยละ	66.67	33.33	0	100
17. อื่นๆ	-	-	-	-
17. ในการทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางวางแผนส่งเสริมการเกษตร ดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	สำนักงานภาคประสบปัญหาอุปสรรค			
ลักษณะปัญหา	ความถี่ระดับความรุนแรงของปัญหา			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม
1. เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบขาดความรู้ความชำนาญที่เพียงพอ ร้อยละ	1	3	2	6
2. จำนวนของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในเรื่องนี้ไม่เพียงพอ ร้อยละ	16.67	50	33.33	100
3. ขาดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจนในเรื่องนี้ว่า ต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร ร้อยละ	4	2	-	6
4. ขาดอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานด้านนี้ ร้อยละ	66.67	33.33	0	100
5. งานด้านนี้ได้รับงบประมาณน้อยกว่าที่ควรจะเป็น ร้อยละ	1	3	2	6
6. ขาดการยอมรับร่วมกันอย่างจริงจังในงานด้านนี้ของ สำนักงานภาค จากกองต่างๆ ในส่วนกลางและ สำนักงานเกษตรจังหวัดและอำเภอ ร้อยละ	16.67	50	33.33	100
7. นโยบายและวัตถุประสงค์ของกรมเกี่ยวกับงานด้านนี้ ของสำนักงานภาคมีลักษณะไม่ชัดเจน ร้อยละ	2	2	2	6
8. ผู้บริหารระดับสูงของกรมไม่ได้ให้ความสำคัญอย่าง จริงจังแก่งานด้านนี้ของสำนักงานภาค ร้อยละ	33.33	33.33	33.33	100

ลักษณะปัญหา	ความถี่ระดับความรุนแรงของปัญหา			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม
5. งานด้านนี้ได้รับงบประมาณน้อยกว่าที่ควรจะเป็น	2	2	2	6
ร้อยละ	33.33	33.33	33.33	100
6. ขาดการยอมรับร่วมกันอย่างจริงจังในงานด้านนี้ของ สำนักงานภาค จากกองต่างๆ ในส่วนกลางและ สำนักงานเกษตรจังหวัดและอำเภอ	1	3	2	6
ร้อยละ	16.67	50	33.33	100
7. นโยบายและวัตถุประสงค์ของกรมเกี่ยวกับงานด้านนี้ ของสำนักงานภาคมีลักษณะ ไม่ชัดเจน	1	3	2	6
ร้อยละ	16.67	50	33.33	100
8. ขาดฐานข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้องเพื่อใช้ในการปฏิบัติ งานด้านนี้	5	1	-	6
ร้อยละ	66.67	16.67	0	100
9. ผู้บริหารระดับสูง ไม่ได้ให้ความสนใจอย่างจริงจังแก่ งานด้านนี้และสำนักงานภาค	-	5	1	6
ร้อยละ	0	66.67	16.67	100
10. งานที่สำนักงานภาคต้องปฏิบัติมีมากมายหลายด้านทำให้ ไม่สามารถปฏิบัติงานด้านนี้ได้ดีเท่าที่ควร	4	1	1	6
ร้อยละ	66.67	16.67	16.67	100
11. อื่นๆ	-	-	-	-

18. ในการทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการฝึกอบรม สำนักงานภาคประสบปัญหาอุปสรรคต่างๆ ดังต่อไปนี้
มากน้อยเพียงใด

ลักษณะปัญหา	ความถี่ของระดับความรุนแรงของปัญหา			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม
1. เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบขาดความรู้ความชำนาญที่เพียงพอ	-	3	3	6
ร้อยละ	0	50	50	100
2. จำนวนของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในเรื่องนี้ไม่เพียงพอ	4	1	1	6
ร้อยละ	66.67	16.67	16.67	100
3. ขาดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจนในเรื่องนี้ว่า ต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร	1	1	4	6
ร้อยละ	16.67	16.67	66.67	100
4. ขาดอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานด้านนี้	1	2	3	6
ร้อยละ	16.67	33.33	50	100
5. งานด้านนี้ได้รับงบประมาณน้อยกว่าที่ควรจะเป็น	1	1	3	6
ร้อยละ	16.67	16.67	50	100

ลักษณะปัญหา	ความถี่ของระดับความรุนแรงของปัญหา			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม
6. ขาดการยอมรับร่วมกันอย่างจริงจังในงานด้านนี้ของ สำนักงานภาค จากกองต่างๆ ในส่วนกลางและ สำนักงานเกษตรจังหวัดและอำเภอ ร้อยละ	-	-	6	6
7. นโยบายและวัตถุประสงค์ของกรมเกี่ยวกับงานด้านนี้ ของสำนักงานภาคมีลักษณะ ไม่ชัดเจน ร้อยละ	-	2	4	6
8. ขาดฐานข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้องเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ด้านนี้ ร้อยละ	3	3	-	6
9. ผู้บริหารระดับสูง ไม่ได้ให้ความสนใจอย่างจริงจังแก่ งานด้านนี้และสำนักงานภาค ร้อยละ	50	50	0	100
10. งานที่สำนักงานภาคต้องปฏิบัติมีมากมายหลายด้านทำให้ ไม่สามารถปฏิบัติงานด้านนี้ได้ดีเท่าที่ควร ร้อยละ	-	1	5	6
11. อื่นๆ	0	16.67	83.33	100
	1	5	-	6
	16.67	83.33	0	100
	-	-	-	-

19. ในการทำหน้าที่นี้เทศงาน สำนักงานภาคประสบปัญหาอุปสรรคต่างๆ ดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

ลักษณะปัญหา	ความถี่ของระดับความรุนแรงของปัญหา			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม
1. เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบขาดความรู้ความชำนาญที่เพียงพอ ร้อยละ	2	3	1	6
2. จำนวนของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในเรื่องนี้ไม่เพียงพอ ร้อยละ	33.33	50	16.67	100
3. ขาดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจนในเรื่องนี้ว่า ต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร ร้อยละ	1	5	-	6
4. ขาดอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานด้านนี้ ร้อยละ	16.67	83.33	0	100
5. งานด้านนี้ได้รับงบประมาณน้อยกว่าที่ควรจะเป็น ร้อยละ	1	2	3	6
6. ขาดการยอมรับร่วมกันอย่างจริงจังในงานด้านนี้ของ สำนักงานภาค จากกองต่างๆ ในส่วนกลางและ สำนักงานเกษตรจังหวัดและอำเภอ ร้อยละ	-	2	4	6
	0	33.33	66.67	100
	4	1	1	6
	83.33	16.67	16.67	100
	1	2	3	6
	16.67	33.33	50	100

ลักษณะปัญหา

ความถี่ของระดับความรุนแรงของปัญหา

		มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม
7. นโยบายและวัตถุประสงค์ของกรมเกี่ยวกับงานด้านนี้		-	1	5	6
ของสำนักงานภาคมีลักษณะไม่ชัดเจน	ร้อยละ	0	16.67	83.33	100
8. ขาดฐานข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้องเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานด้านนี้		1	3	2	6
	ร้อยละ	16.67	50	33.33	100
9. ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้ให้ความสนใจอย่างจริงจังกับงานด้านนี้และสำนักงานภาค		-	4	2	6
	ร้อยละ	0	66.67	33.33	100
10. งานที่สำนักงานภาคต้องปฏิบัติมีมากมายหลายด้านทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานด้านนี้ได้เท่าที่ควร		3	3	-	6
	ร้อยละ	50	50	-	100
11. อื่นๆ					

20. ในการทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล สำนักงานภาคประสบปัญหาอุปสรรคต่างๆ ดังต่อไปนี้
 มากน้อยเพียงใด

ลักษณะปัญหา

ความถี่ของระดับความรุนแรงของปัญหา

		มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม
1. เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบขาดความรู้ความชำนาญที่เพียงพอ		-	5	1	6
	ร้อยละ	0	83.33	16.67	100
2. จำนวนของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในเรื่องนี้ไม่เพียงพอ		2	4	-	6
	ร้อยละ	33.33	66.67	0	100
3. ขาดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจนในเรื่องนี้ว่า		-	3	3	6
ต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร	ร้อยละ	0	50	50	100
4. ขาดอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานด้านนี้		2	1	3	6
	ร้อยละ	33.33	16.67	50	100
5. งานด้านนี้ได้รับงบประมาณน้อยกว่าที่ควรจะเป็น		4	1	1	6
	ร้อยละ	66.67	16.67	16.67	100
6. ขาดการยอมรับร่วมกันอย่างจริงจังในงานด้านนี้ของสำนักงานภาค จากกองต่างๆ ในส่วนกลางและสำนักงานเกษตรจังหวัดและอำเภอ		2	2	2	6
	ร้อยละ	33.33	33.33	33.33	100
7. นโยบายและวัตถุประสงค์ของกรมเกี่ยวกับงานด้านนี้		-	2	4	6
ของสำนักงานภาคมีลักษณะไม่ชัดเจน	ร้อยละ	0	33.33	66.67	100

ลักษณะปัญหา	ความถี่ของระดับความรุนแรงของปัญหา			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม
8. ขาดฐานข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้องเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานด้านนี้ ร้อยละ	1	2	3	6
	16.67	33.33	50	100
9. ผู้บริหารระดับสูง ไม่ได้ให้ความสนใจอย่างจริงจังกับงานด้านนี้และสำนักงานภาค ร้อยละ	-	3	3	6
	0	50	50	100
10. งานที่สำนักงานภาคต้องปฏิบัติมีมากมายหลายด้านทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานด้านนี้ได้ดีเท่าที่ควร ร้อยละ	2	4	-	6
	33.33	66.67	0	100
11. อื่นๆ	-	-	-	-

21. ในการทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางบริการทางวิชาการ สำนักงานภาคประสบปัญหาอุปสรรคต่างๆ ดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

ลักษณะปัญหา	ความถี่ของระดับความรุนแรงของปัญหา			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม
1. เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบขาดความรู้ความชำนาญที่เพียงพอ ร้อยละ	1	4	1	6
	16.67	66.67	16.67	100
2. จำนวนของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในเรื่องนี้ไม่เพียงพอ ร้อยละ	4	2	-	6
	66.67	33.33	0	100
3. ขาดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจนในเรื่องนี้ว่าต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร ร้อยละ	-	3	3	6
	0	50	50	100
4. ขาดอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานด้านนี้ ร้อยละ	4	2	-	6
	66.67	33.33	0	100
5. งานด้านนี้ได้รับงบประมาณน้อยกว่าที่ควรจะเป็น ร้อยละ	3	3	-	6
	50	50	0	100
6. ขาดการยอมรับร่วมกันอย่างจริงจังในงานด้านนี้ของสำนักงานภาค จากกองต่างๆ ในส่วนกลางและสำนักงานเกษตรจังหวัดและอำเภอ ร้อยละ	-	1	5	6
	0	16.67	83.33	100
7. นโยบายและวัตถุประสงค์ของกรมเกี่ยวกับงานด้านนี้ของสำนักงานภาคมีลักษณะ ไม่ชัดเจน ร้อยละ	-	4	2	6
	0	66.67	33.33	100
8. ขาดฐานข้อมูลที่ครบถ้วนถูกต้องเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานด้านนี้ ร้อยละ	1	4	1	6
	16.67	66.67	16.67	100

ลักษณะปัญหา	ความถี่ของระดับความรุนแรงของปัญหา			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม
9. ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้ให้ความสนใจอย่างจริงจังแก่ งานด้านนี้และสำนักงานภาค ร้อยละ	-	4	2	6
10. งานที่สำนักงานภาคต้องปฏิบัติมีมากมายหลายด้านทำให้ ไม่สามารถปฏิบัติงานด้านนี้ได้ดีเท่าที่ควร ร้อยละ	1	4	1	6
11. อื่นๆ	-	-	-	-

ส่วนที่สอง : การวินิจฉัยสั่งการ

22. ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานของสำนักงานภาค ได้มาจาก

	ความถี่	ร้อยละ
- ฝ่ายวิเคราะห์ข้อมูล กองแผนงานและ โครงการพิเศษ	6	100
- กองอื่นๆ ของกรม	6	100
- สำนักงานเกษตรจังหวัด	6	100
- สำนักงานภาคจัดเก็บโดยสร้างแบบสอบถามหรือแบบรายงานเอง	6	100
- หน่วยราชการอื่นที่ไม่ได้สังกัดกรมส่งเสริมการเกษตร	6	100

23. ในกรณีที่ต้องพึ่งพาข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงานอื่นทั้งในและนอกกรมส่งเสริมการเกษตร การพึ่งพาดังกล่าวมีปัญหาดังต่อไปนี้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด

ลักษณะปัญหา	ความถี่ของระดับความรุนแรงของปัญหา				
	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีปัญหา	รวม
1. ความถูกต้องเที่ยงตรงของข้อมูล	1	4	1	-	6
ร้อยละ	16.67	66.67	16.67	0	100
2. ความทันต่อเวลาที่ต้องการใช้	2	4	-	-	6
ร้อยละ	33.33	66.67	0	0	100
3. ความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล	3	3	-	-	6
ร้อยละ	50	50	0	0	100

24. การจัดเก็บข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในสำนักงานภาคของท่านมีลักษณะ

	ความถี่	ร้อยละ
- จัดเก็บ เข้าแฟ้มอย่างเป็นระบบไว้ที่ส่วนกลางของสำนักงานภาค	6	100
- จัดเก็บ เข้าแฟ้มอย่างเป็นระบบไว้ที่ส่วนกลางของแต่ละฝ่าย ของสำนักงานภาค	4	66.67
- ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนต่างคนต่างเก็บ	4	66.67
- จัดเก็บโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในบางเรื่อง	2	33.33

25. ข้อมูลข่าวสารที่แต่ละฝ่ายของสำนักงานภาค เก็บรวบรวมไว้มีการนำมาใช้จริงในการทำงาน
มากนักน้อยเพียงใด

	ความถี่	ร้อยละ
- มีเพียงบางส่วนที่ถูกนำมาใช้	2	33.33
- มีส่วนใหญ่ถูกนำมาใช้	4	66.67
- นำมาใช้ทั้งหมด	-	0
รวม	6	100.00

26. ในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและการหาทางเลือก ในการแก้ปัญหาการส่งเสริมการปลูกพืชต่างๆ
ในความรับผิดชอบของกรมส่งเสริมการเกษตร สำนักงานภาค กองต่างๆ ในส่วนกลางและสำนัก
งานเกษตรจังหวัดมักมีความคิดเห็นที่สอดคล้องหรือแตกต่างกันหรือไม่ เพราะเหตุใด

	ความถี่	ร้อยละ
- สอดคล้อง	4	57.14
- แตกต่าง	3	42.86
รวม	7	100.00

เหตุผล

- ส่วนกลางมักจะเป็นผู้พิจารณากำหนดกิจกรรมส่งเสริม ซึ่งตามปกติก็มักจะไปผูกพันกับการขอ
อนุมัติงบประมาณก่อนแล้ว จึงส่งการให้ภาค/จังหวัด/อำเภอ ดำเนินการ ทำให้บ่อยครั้งที่กิจกรรมดัง
กล่าว ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงในภาคสนาม แทนที่จะกำหนดเพียงเป้าหมายและแนวทางอย่างกว้างๆ
ส่วนวิธีการปลีกย่อยให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติเลือกตัดสินใจทำเอง
- บางครั้งจำเป็นต้องปฏิบัติตามนโยบายที่ส่วนกลางกำหนด ซึ่งมีวิธีการแก้ไขปัญหาที่กำหนดไว้
ไม่ได้มีการปรึกษาวางแผนร่วมกับผู้ปฏิบัติก่อน หรือมาหารือในภายหลัง ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แล้ว
- กรณีที่มีความสอดคล้องกัน เพราะนโยบายที่ส่งไปตรงกับความต้องการของเกษตรกรและชั้น
ตอนการปฏิบัติ มีความเป็นไปได้สูง รวมทั้งมีการร่วมปรึกษาหารือกันระหว่าง กรม ภาค และจังหวัด ใน

กรณีที่แตกต่างกันนั้น เนื่องจากเป็นนโยบายที่เร่งด่วน ขาดการวิเคราะห์ข้อมูล ร่วมกันระหว่างส่วนกลาง ภาค และจังหวัด แต่ส่วนใหญ่แล้วมีความสอดคล้องกันมากกว่า

1. สอดคล้อง เพราะมีการวางแผนการส่งเสริม/การอบรม/ถ่ายทอดวิชาการร่วมกัน
2. มีการแก้ไขปัญหาอย่างถูกต้อง
 - โดยทั่วไปตลาดเป็นปัญหาหลัก ซึ่งการผลิตจะต้องให้สอดคล้องกับภาวะตลาดทั้งใน และนอก

ประเทศ

- ส่วนใหญ่สอดคล้อง เพราะได้ข้อมูลจากแหล่งเดียวกัน จะมีในบางเรื่องแตกต่างกันอยู่บ้าง เนื่องจากมีข้อจำกัดเฉพาะพื้นที่ เช่น คุณสมบัติทางกายภาพ ความแตกต่างทางสิ่งการ ภาวะการตลาด เป็นต้น

27. ท่านคิดว่า ที่ผ่านมากการตัดสินใจปฏิบัติงานต่างๆของกรมส่งเสริมการเกษตรมีลักษณะดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด

ลักษณะการตัดสินใจ	ความถี่ของคุณภาพของการตัดสินใจ			
	ดี	พอใช้	ควรปรับปรุง	รวม
1. ตรงต่อประเด็นปัญหา	3	2	1	6
ร้อยละ	50	33.33	16.67	100
2. สมเหตุสมผลทางวิชาการ	2	3	1	6
ร้อยละ	33.33	50	16.67	100
3. สอดคล้องกับหน้าที่ของกรม	4	2	-	6
ร้อยละ	66.67	33.33	0	100
4. สนองตอบต่อผลประโยชน์ของเกษตรกรรายย่อย	-	4	2	6
ร้อยละ	0	66.67	33.33	100
5. มีแนวทางและวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน	4	2	-	6
ร้อยละ	66.67	33.33	0	100
6. มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ	1	5	-	6
ร้อยละ	16.67	83.33	0	100
7. ทันต่อเหตุการณ์	-	3	3	6
ร้อยละ	0	50	50	100
8. มีความยืดหยุ่นพอที่หน่วยปฏิบัติสามารถนำไปตัดแปลงปฏิบัติได้ดี	1	4	1	6
ร้อยละ	16.67	66.67	16.67	100
9. เป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นไว้วางหน้า	2	1	3	6
ร้อยละ	33.33	16.67	50	100

28. เจ้าหน้าที่ในสังกัดของสำนักงานภาคของท่านได้รับการดูแลและสนับสนุนในเรื่องต่างๆ ต่อไปนี้จากกรมมากน้อยเพียงใด

ประเด็น	ความถี่ระดับการได้รับการสนับสนุน			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม
1. การศึกษาต่อ	3	1	2	6
ร้อยละ	50	16.67	33.33	100
2. การฝึกอบรมเพิ่มเติม	4	1	1	6
ร้อยละ	66.67	16.67	16.67	100
3. การเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ	-	5	1	6
ร้อยละ	0	83.33	33.33	100
4. การเลื่อนระดับและตำแหน่ง	-	4	2	6
ร้อยละ	0	66.67	33.33	100
5. การบำรุงขวัญและกำลังใจทั่วไป	-	4	2	6
ร้อยละ	0	66.67	33.33	100
6. สวัสดิการต่างๆ	-	4	2	6
ร้อยละ	0	66.67	33.33	100

29. ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของสำนักงานภาค ท่านประสบปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับจำนวนงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปี และการเบิกจ่ายงบประมาณในแต่ละงวด อย่างไร

- งบประมาณไม่พอ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ค่าสาธารณูปโภค ซึ่งขาดอยู่ปีละประมาณ 100,000.-
- บางโครงการเงินโอนมาล่าช้าไม่ตรงตามงวด
- โครงการพิเศษต่างๆ ที่ภาคริเริ่มเสนอไม่ได้รับการสนับสนุน เช่น จากฝ่ายส่งเสริม และ พัฒนาการผลิต ฝ่ายแผนงานและประเมินผล
- การโอนเงินจากส่วนกลางยังภาคล่าช้า
- กรณีที่กรมฯ เป็นผู้จัดอบรม ควรเบิกจ่ายตามสถานที่อบรม (ไม่ต้องโอนไปตั้งจ่ายที่ภาค เพราะทำให้ล่าช้า)
- กรณีที่โอนเงินไปพร้อมกันหลายโครงการ ไม่ได้ระบุรายละเอียดว่าเป็นเงินของโครงการใดบ้าง

30. ถ้ากรมส่งเสริมการเกษตรจะสามารถปฏิบัติงานด้านพัฒนาการเกษตรของประเทศไทยให้ได้ผลดีที่สุดตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้งกรมส่งเสริมการเกษตร ท่านคิดว่าควรมีการปรับปรุงการทำงานของกรมในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้ อย่างไร

30.1 การกำหนดนโยบาย

- ควรจะ ได้มีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของนโยบายให้ชัดเจนลงไปว่า นโยบายในเรื่องใดที่ต้องดำเนินการก่อนหลังในพื้นที่ใด
- ควรกำหนดให้ชัดเจนมีเอกภาพ
- เน้นส่งเสริมการผลิตทางเกษตรเพื่อส่งออก
- วางแผนส่งเสริมการเกษตรแบบ Bottom up
- จะต้องกำหนดนโยบายหลัก ไว้ในระยะเกินกว่า 5 ปี เพื่อมองภาพได้ออกกว่า 10-20 ปีข้างหน้าเกษตรกรรมมีลักษณะอย่างไร และจะต้องเป็นผู้เสนอนโยบายส่วนหนึ่ง เพื่อสนองตอบหลักการส่งเสริม

30.2 การกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม

- ควรจะ ได้มีการสนับสนุนส่งเสริม ให้มีการกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ให้สามารถมองเห็นภาพรวมทั้งกรมฯ ได้ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ไม่ใช่ต่างฝ่ายต่างนำนโยบายมาแปลความแล้วจัดทำแผนงาน/โครงการตามความเห็นของตน
- ควรมีการกำหนดให้เหมาะสมกับสภาพของพื้นที่ สถานการณ์ ปัญหาของแต่ละภาค โดยใช้ข้อมูลจากส่วนกลางเป็นพื้นฐานในการพิจารณา
- แผนงาน/โครงการ ควรมีลักษณะเป็น package program โดยมีการประสานงานกันระหว่างกองต่างๆ หรือเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม โดยให้มีการกำหนดเป้าหมายหลักร่วมกัน
- ให้ส่วนภูมิภาค สามารถเป็นผู้กำหนด 50%

30.3 การบริหารงบประมาณ

- ควรให้สอดคล้องกับแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม มากที่สุด และให้มีการแจ้งและโอนไปยังหน่วยปฏิบัติเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
- การระบายละเอียดโครงการต่างๆ ควรระบุให้ชัดเจน ประกอบไปโอนเงินงวด
- การโอนเงินงบประมาณแต่ละงวด ควรให้ถึงคลังจังหวัด ในช่วงต้นเดือนแรกของแต่ละงวด เพื่อส่วนภูมิภาคจะได้ดำเนินการตามโครงการได้ทันกำหนดเวลา
- ควรให้ภาคมีส่วนในการตั้งงบประมาณในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาคฯ
- จะต้องทำตามปริมาณและคุณภาพของงาน โดยใช้ศักยภาพของพื้นที่ในการพัฒนาการเกษตรเป็นมาตรฐาน

30.4 การบริหารงานบุคคล

- ควรยึดหลักความสามารถและความอาวุโสเป็นหลัก กว่าการใช้คำว่า ความเหมาะสมอย่างเดียว

- ควรให้ภาคมีส่วนร่วมในการเสนอความเห็น ในเรื่องการให้ทุนให้โทษ กับเจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริม ภายในภาค
- ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งเกษตรจังหวัด ควรจะผ่านหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อเตรียมตัวเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต่อไป
- การประสานงานของเจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายที่อยู่ส่วนกลาง ให้ความร่วมมือน้อย ควรปรับปรุงแก้ไขเป็นอย่างยิ่ง
- เท่าที่เป็นอยู่เหมาะสมตามสภาพปัจจุบัน แต่จะต้องเข้มงวดตามนโยบายและแนวคิดที่กรมฯ ได้แจ้งให้ส่วนภูมิภาค ได้ถือปฏิบัติ

30.5 การตัดสินใจสิ่งการของกรม

- ควรยึดหลักการมากกว่าวิธีการ (เป็นการกระจายอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบไปสู่ผู้ปฏิบัติ)
- ควรให้ชัดเจนและปฏิบัติได้ ควรมีการประสานงานกันในส่วนกลางก่อน เพื่อลดการสั่งการซ้ำซ้อน ในการสั่งการไปยังจังหวัด อำเภอ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาค ควรให้ภาคได้ทราบ เพื่อใช้ประโยชน์ในการติดตามนิเทศประสานงาน
- ควรจะมีการจัดระบบการสั่งการ เพื่อมิให้เกิดการซ้ำซ้อน และขัดแย้งกัน
- กระชั้นชิดแทบทุกเรื่อง
- จะต้องยึดนโยบายเป็นหลัก

30.6 การปฏิบัติงานของสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค

- ควรให้ภาคมีบทบาทตามที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง การปฏิบัติการทางวิชาการ/ส่งเสริมการเกษตรใดๆ ของกรมจะเป็นไปได้ ขอให้ทำผ่านภาค
- ภาคควรจะเน้นในด้านข้อมูล ศึกษาวิจัย การบริการวิชาการ ติดตามนิเทศงานให้มากยิ่งขึ้น
- ควรมีนิติกรประจำภาค
- ทางฝ่ายได้รับการสนับสนุน งบประมาณน้อย
- บทบาทการติดตามงานและนิเทศงาน ประสานงานกันระหว่างส่วนกลางกับภาคน้อยมาก
- การมอบอำนาจให้ภาคน้อยมาก เช่น การพิจารณาความดีความชอบ ในการตัดสินใจ
- โครงการต่างๆ ที่กรมอนุมัติให้จังหวัดจัดทำ ควรแจ้งให้ภาคทราบด้วย
- ควรให้มีบทบาทในการตั้งงบประมาณของตนเอง เช่นเดียวกับกองต่างๆ ด้วย
- เนื่องจากกรมฯ ได้มอบหมายงานให้มากขึ้น จำเป็นต้องเพิ่มบุคลากรเกี่ยวกับงานการเจ้าหน้าที่ การปรับปรุงอาคารสถานที่ทำงานของฝ่ายต่างๆ

30.7 การปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรจังหวัด

- ควรเป็นหลักในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรอำเภอ และการประสานกับหน่วยงานภายนอก ในด้านวิชาการและการบริหาร
- เป็นเรื่องข้อมูล บริการวิชาการ การติดตามนิเทศงานให้มากขึ้น โดยลดกิจกรรมพิเศษลง
- ควรเพิ่มอัตรากำลัง ให้เหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ ซึ่งปัจจุบันอัตรากำลังยังไม่สอดคล้องกับงาน
- การรายงานข้อมูลต่างๆ แก่กรม ควรแจ้งให้ภาคทราบด้วย
- การรายงานให้ทันตามกำหนด
- ควรเน้นเรื่อง ระเบียบ วินัย และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

30.8 การปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรอำเภอ

- ควรเป็นหลักในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรอำเภอ และการประสานกับหน่วยงานภายนอกในด้านวิชาการ และการบริหาร
- เน้นด้านการส่งเสริม ติดตามนิเทศงาน
- ควรจัดทีมนักวิชาการประจำอำเภอ เพื่อสนับสนุนวิชาการแก่เกษตรกรตำบล
- ควรเพิ่มอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ระดับสนาม ในความรับผิดชอบ 1,000 ครอบครัวยุทธการ : เจ้าหน้าที่ที่ส่งเสริมการเกษตร 1 นาย ให้ครบโดยด่วน
- ถ้านายอำเภอจัดทำโครงการพิเศษ จังหวัดควรแจ้งให้ภาคทราบด้วย

30.9 การติดตามประเมินผล

- ควรจัดให้มีการติดตามประเมินผลอย่างมีระบบ และมีการนำผลการติดตามประเมินผลมาใช้ในการบริหารโครงการ/บุคคลอย่างจริงจัง
- การติดตามนิเทศงาน ควรมีการประสานงานในแต่ละระดับ การประเมินผลเน้นให้ส่วนกลางและภาคเป็นผู้ประเมิน
- ทุกโครงการของกรมที่ติดตามและประเมินผล ควรให้ภาคมีส่วนร่วมในการติดตาม
- ควรเร่งรัดและสนับสนุนงบประมาณ ให้มีการปฏิบัติงานขึ้น

30.10 การรายงาน

- ควรลดการรายงานที่ไม่จำเป็นลงให้มากที่สุด โดยการถือหลักให้แต่ละหน่วย ให้ข้อมูลต่ำสุดที่ต้องใช้ และทำงานอย่างมีระบบอย่างแท้จริง
- บางรายงานซ้ำซ้อน ควรปรับปรุง
- ส่วนกลางควรมีศูนย์กลางข้อมูลจากภาค และจังหวัด
- ลดแบบรายงานลง โดยปรับให้ครอบคลุมเนื้อหาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

31. การที่เกษตรกรส่วนใหญ่ของประเทศสามารถทำการเพาะปลูกพืชต่างๆ ได้ผลผลิตในระดับที่เพียงพอในปัจจุบัน ท่านเห็นว่าส่วนใหญ่เป็นผลมาจาก

	ความถี่	ร้อยละ
- ความคิดและการกระทำของตัวเกษตรกรเอง	2	33.33
- การดำเนินการต่างๆ ของบริษัทห้างร้านเอกชน	-	-
- การปฏิบัติงานต่างๆ ของกรมส่งเสริมการเกษตร	4	66.67
รวม	6	100.00

32. ในบรรดางานต่างๆ ดังต่อไปนี้ของกรมส่งเสริมการเกษตร ท่านเห็นว่ามีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติต่อไปมากน้อยเพียงใด ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันของการพัฒนาด้านการเกษตรของประเทศ และความรู้ความสามารถของเกษตรกร รวมทั้งบทบาทของภาคเอกชนทางการด้านการเกษตร

ลักษณะงาน	ความถี่ระดับความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติ			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม
1. การจัดงานนิทรรศการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรต่างๆ	4	2	-	6
ร้อยละ	66.67	33.33	0	100
2. การจัดงานประกวดผลผลิตพืชต่างๆ	1	3	2	6
ร้อยละ	16.67	50	33.33	100
3. การประกวดการใช้เครื่องมือการเกษตร	2	2	2	6
ร้อยละ	33.33	33.33	33.33	100
4. การแจกเอกสาร แผ่นปลิว โปสเตอร์เกี่ยวกับการปลูกพืช	3	3	-	6
ร้อยละ	50	50	0	100
5. การจัดรายการวิทยุ ผลิตวีดีโอเพื่อเผยแพร่ความรู้ด้านการเกษตร	5	1	-	6
ร้อยละ	83.33	16.67	0	100
6. การฝึกอบรมเกษตรกรทั่วไปเกี่ยวกับความรู้การเกษตรและวิทยาการแผนใหม่	3	3	-	6
ร้อยละ	50	50	0	100
7. การฝึกอบรมเกษตรกรรายย่อย	2	4	-	6
ร้อยละ	33.33	66.67	0	100
8. การแลกเปลี่ยนเมล็ดพันธุ์	2	3	1	6
ร้อยละ	33.33	50	16.67	100
9. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติทางด้านวิชาการเกษตรและการส่งเสริม	4	2	-	6
ร้อยละ	66.67	33.33	0	100
10. การแนะนำเกษตรกรในการใช้ยากำจัดศัตรูพืช	3	3	-	6
ร้อยละ	50	50	0	100

ลักษณะงาน	ความถี่ระดับความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติ			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	รวม
11. การอบรมเกษตรกรเกี่ยวกับการจัดไร่นา	5	1	-	6
ร้อยละ	83.33	16.67	0	100
12. การอบรมเกษตรกรเกี่ยวกับการใช้เครื่องจักรกลการเกษตร	2	3	1	6
ร้อยละ	33.33	50	16.67	100
13. การจัดทำแปลงสาธิตการเพาะปลูกพืชต่างๆ	1	2	3	6
ร้อยละ	16.67	33.33	50	100
14. การจัดทำแปลงสาธิตการบำรุงรักษาดิน	1	4	1	6
ร้อยละ	16.67	66.67	16.67	100
15. การจัดทำแปลงทดสอบพืช ปุ๋ย ยากำจัดศัตรูพืช การรักษาดิน	2	1	2	
ร้อยละ	33.33	16.67	33.33	
16. การจัดทำแปลงสาธิตการใช้ปุ๋ยในการปลูกพืชต่างๆ	2	4	-	6
ร้อยละ	33.33	66.67	0	100
17. การส่งเสริมกลุ่มอาชีพการเกษตร	6	-	-	6
ร้อยละ	100	0	0	100
18. การแนะนำการแปรรูปและถนอมอาหาร	2	4	-	6
ร้อยละ	33.33	66.67	0	100
19. การจัดตั้งและพัฒนา กลุ่มต่างๆ ของเกษตรกร (3 ก)	3	3	-	6
ร้อยละ	50	50	0	100
20. การผลิตและขยายพันธุ์พืช	4	2	-	6
ร้อยละ	66.67	33.33	0	100
21. การบริการเกี่ยวกับการป้องกันและกำจัดศัตรูพืช	2	3	1	6
ร้อยละ	33.33	50	16.67	100

ภาคผนวกที่ 3
แบบสอบถามและข้อมูลที่ได้รับระดับเกษตรจังหวัด

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล

1. เพศ	ชาย	12	(100 %)
	หญิง	0	(0)

2. การศึกษา	ปริญญาเอก	0	(0)
	ปริญญาโท	3	(25 %)
	ปริญญาตรี	8	(66.67 %)
	ประกาศนียบัตรชั้นสูง	0	(0)
	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	1	(8.33 %)

3. การฝึกอบรมหลังจากที่รับราชการในกรมส่งเสริมการเกษตร

เคยได้รับ 12 (100 %)

ไม่เคยได้รับ 0 (0)

ถ้าเคย ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ส่วนใหญ่ช่วยให้ท่านสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันมากน้อยเพียงใด

ค่อนข้างมาก 9 (75 %)

ปานกลาง 2 (16.67 %)

ค่อนข้างน้อย 0 (0)

ไม่ตอบ 1 (8.33 %)

4. ท่านคิดว่าท่านมีโอกาส ใช้ความรู้ความสามารถของท่านในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันมากน้อยเพียงใด

ค่อนข้างมาก 11 (91.67 %)

พอสมควร 1 (8.33 %)

ค่อนข้างน้อย 0 (0)

5. ท่านคิดว่าท่านมีโอกาส ที่จะได้รับการเลื่อนระดับและตำแหน่งให้สูงขึ้นกว่าเดิมในกรมส่งเสริมการเกษตร มากน้อยเพียงใด

ค่อนข้างมาก	2	(16.67 %)
ปานกลาง	4	(33.33 %)
ค่อนข้างน้อย	6	(50 %)

ส่วนที่หนึ่ง

1. ในปัจจุบันสำนักงานเกษตรจังหวัดใช้เวลา บุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ ไปในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้ มากน้อยตามลำดับ

- อันดับที่ 1 งานบริหาร โครงการที่กรมสั่งการให้ปฏิบัติ
 อันดับที่ 2 งานบริหารทั่วไป
 อันดับที่ 3 งานส่งเสริมการเกษตรที่ สำนักงานเกษตรจังหวัดดำเนินการเอง

2. ในบรรดางาน 3 ด้านใหญ่ที่ระบุในข้อ 1 ปัจจุบันสำนักงานเกษตรจังหวัดของท่าน สามารถปฏิบัติงานด้านต่างๆ ดังกล่าว ได้ดีเรียงตามลำดับมากที่สุด จนถึงน้อยที่สุด

- อันดับที่ 1. งานบริหารโครงการที่กรมสั่งให้ปฏิบัติ
 อันดับที่ 2. งานบริหารทั่วไป
 อันดับที่ 3. งานส่งเสริมการเกษตรที่สำนักงานเกษตรจังหวัดดำเนินการเอง

3. สำนักงานเกษตรจังหวัดควรทำงานอะไรเป็นหลัก และงานอะไรเป็นงานรอง

- | | | |
|--------------------------------------|---|-------------------------------|
| งานหลัก 1. งานบริการทางเกษตรแผนใหม่ | 2. กำหนดชนิดพืช | 3. การป้องกันและกำจัดศัตรูพืช |
| 1. งานส่งเสริมการเกษตร | 2. การวางแผน, ติดตาม ประเมินผล | 3. การบริหารงานบุคคล |
| 1. ประชุมชี้แจง | 2. ติดตามนิเทศงาน | 3. ประสานงานกับหน่วยวิชาการ |
| 1. ปฏิบัติงานตามระบบส่งเสริมการเกษตร | 2. บริหารโครงการ | 3. ติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ |
| 1. จัดระบบการตลาด เกษตร | 2. บริหารวิชาการ | 3. งานป้องกันกำจัดศัตรูพืช |
| 1. จัดตั้งกลุ่มปรับปรุงคุณภาพ | 2. งานบริหารทั่วไป | 3. งานบริหารโครงการ |
| 1. การส่งเสริมการเกษตร | 2. จัดระบบการปลูกพืชให้เหมาะสมกับท้องถิ่น | 3. ส่งเสริมการปลูกข้าว |

1. พัฒนาความรู้เจ้าหน้าที่	2. ส่งเสริมการปลูกหม่อน เลี้ยงไหม	3. การส่งเสริม การเกษตร
1. งานส่งเสริมที่สำนักงาน ดำเนินการเอง	2. การบริหารทั่วไป	
1. งานส่งเสริมการปลูกผักส่งออก		
1. การบริหารโครงการ		
งานรอง 1. ศึกษาสภาวะการตลาด	2. ปรับปรุงประสิทธิภาพ การผลิต	3. จัดระบบการ ปลูกพืช
1. ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่, เกษตรกร	2. ปรับปรุงสถาบัน เกษตรกร	3. พัฒนาสถาบัน เกษตรกร
1. ให้กำลังใจ	2. ให้ความสำคัญอย่าง ต่อเนื่อง	3. งานประชาสัมพันธ์ และประสานงาน
1. งานอื่นที่นอกเหนือจากการ ส่งเสริมการเกษตร	2. งานที่ผู้ว่าสั่ง	3. งานประชาสัมพันธ์
1. งานปรับปรุงคุณภาพผลผลิตเกษตร	2. พัฒนาบุคลากร	3. งานบริหารโครงการ
1. งานบริหารปัจจัยการผลิต	2. งานพัฒนาสถาบันเกษตรกร	
1. สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ ผู้ร่วมงาน	2. สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์	
1. งานบริหารที่กรมสั่งการ	2. งานถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร	
1. ส่งเสริมการทำไร่สวนผสม	2. งานบริหารงบประมาณ	
1. งานบริหารงานบุคคลระดับจังหวัด		

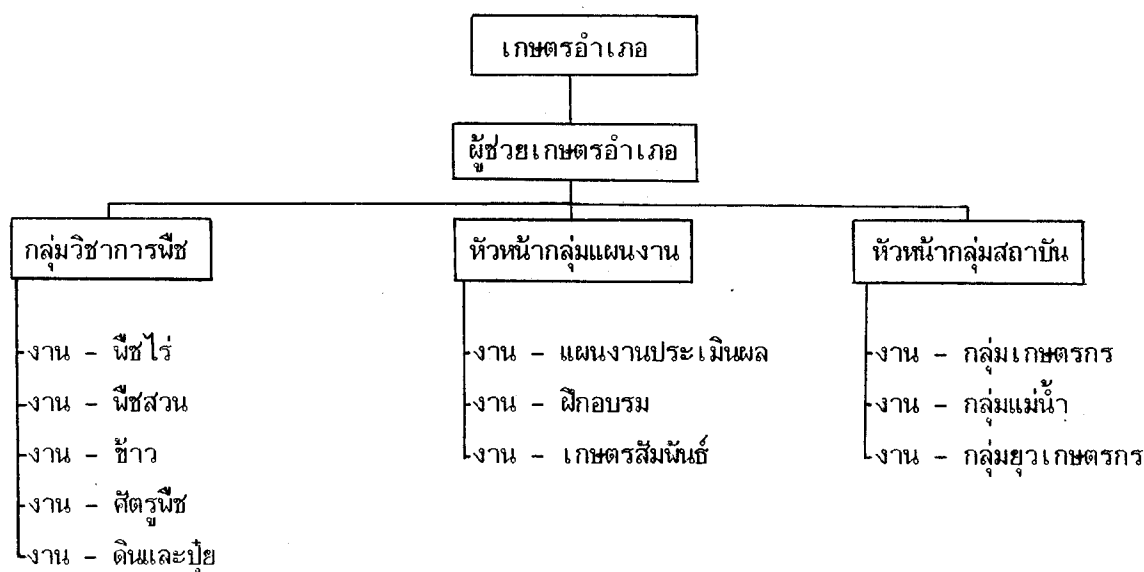
4. กฎ ระเบียบ และคำสั่งต่างๆ ของกรมที่สั่งการให้สำนักงานเกษตรจังหวัดปฏิบัติงานต่างๆ นั้น ส่วนใหญ่ มีความชัดเจนเข้าใจได้ง่าย และเอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงานต่างๆ ได้มากน้อยเพียงใด

ค่อนข้างมาก	6	(50 %)
ปานกลาง	6	(50 %)
ค่อนข้างน้อย	0	(0)

5. โครงสร้างของสำนักงานเกษตรจังหวัด ควรได้รับการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือไม่
- | | | |
|--------|----|-----------|
| ควร | 10 | (83.33 %) |
| ไม่ควร | 2 | (16.67 %) |

ถ้าควร ควรมีการปรับปรุงโดยแบ่งออกเป็นฝ่ายต่างๆ ก็ฝ่าย อะไรบ้าง (โปรดระบุ)

- ปรับปรุงให้สอดคล้องกับการจัดโครงสร้างของสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาค
- 1. วิชาการ 1.ฝ่ายแผนงานและประเมินผล 2.ฝ่ายข้อมูลและรายงาน 3.ฝ่ายส่งเสริมการปลูกพืช 4.ฝ่ายเกษตรสัมพันธ์ 5.ฝ่ายจัดการฟาร์ม
- 2. บริหาร 1.ฝ่ายธุรการ 2.ฝ่ายสถาบันเกษตรกร 3.ฝ่ายกิจการพิเศษ 4.ฝ่ายเคหกิจเกษตร
- ควรแบ่งเป็น 1.ฝ่ายสถาบันเกษตรกร 2.ฝ่ายโครงการพิเศษและงานพัฒนา 3.ฝ่ายเกษตรที่สูง 4.ฝ่ายไม้ผลและพืชผัก 5.ฝ่ายข้าวและพืชไร่ 6.ฝ่ายธุรการและพัสดุ 7.ฝ่ายบัญชีและการเงิน 8.ฝ่ายประชาสัมพันธ์
- ควรแบ่งเป็น 1.ฝ่ายบริหาร 2.ฝ่ายวิชาการ 3.ฝ่ายแผนงาน-ประเมินผล
- ควรแบ่งเป็น 1.ฝ่ายบริหาร 2.ฝ่ายวิชาการ 3.ฝ่ายแผนงานโครงการ 4.ฝ่ายเศรษฐกิจและสังคม
- ควรแบ่งเป็น 1.ฝ่ายบริหาร 2.ฝ่ายวิชาการเกษตร 3.ฝ่ายส่งเสริมการเกษตร
- ควรปรับปรุงเป็น



6. ภายใตระบบการทำงานและการตัดสินใจ ใช้งบประมาณของกรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สำนักงานเกษตรจังหวัด สามารถริเริ่มปฏิบัติงานต่างๆ ด้วยตนเองได้

ค่อนข้างมาก	0	(0)
พอสมควร	6	(50 %)
ค่อนข้างน้อย	6	(50 %)

เหตุผล เพราะจำนวนเงินมีจำกัด, งบประมาณไม่ยืดหยุ่น, กรอบนโยบายที่กำหนดจากเบื้องบนไม่ตรงตามความต้องการที่แท้จริง แต่ปรับใช้ตามสภาพไม่ได้, ได้รับการสนับสนุนจากผู้ว่าราชการจังหวัด และสมาชิกสภาจังหวัด, ปรับปรุงทรนยากรให้คล่องตัวขึ้น

7. มีงานใดบ้างที่กรมควรมอบหมายให้สำนักงานเกษตรจังหวัดปฏิบัติ เพื่อให้การพัฒนากทางการเกษตรของจังหวัดของท่านมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

บริหารงานบุคคล, จัดสรรงบประมาณให้จังหวัดบริหารเอง, มอบอำนาจให้จังหวัด, เพิ่มอำนาจการย้ายเจ้าหน้าที่, พิจารณาความดีความชอบตั้งแต่ระดับ 1-6, งานส่งเสริมการเกษตร, งานบริหารโครงการให้เหมาะสมกับพื้นที่, งานบริหารงบประมาณ

ไม่ตอบ 3 (25 %)

8. ในการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ในสำนักงานเกษตรเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน รับผิดชอบตามนี้ซต่างๆ และตามหน้าที่ในการควบคุมปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรอำเภอ ดังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีความเหมาะสมต่อการพัฒนาทางการเกษตร ภายในจังหวัดของท่าน

ค่อนข้างมาก	5	(41.67 %)
ปานกลาง	6	(50 %)
ค่อนข้างน้อย	0	(0)
ไม่ตอบ	1	(8.33 %)

9. ท่านได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนทางวิชาการและการบริหารจากกองต่างๆ ในส่วนกลางดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด เพื่อให้สำนักงานเกษตรจังหวัดสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

รายชื่อกอง	ระดับความช่วยเหลือสนับสนุนที่ได้รับ		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
9.1 กองส่งเสริมพืชพันธุ์	7 (58.33 %)	5 (41.67 %)	0 (0)
9.2 กองขยายพันธุ์พืช	3 (25 %)	8 (66.67 %)	1 (8.33 %)
9.3 กองป้องกันและกำจัดศัตรูพืช	9 (75 %)	3 (25 %)	0 (0)
9.4 กองพัฒนาการบริหารงานเกษตร	1 (8.33 %)	11 (91.67 %)	0 (0)
9.5 กองเกษตรสัมพันธ์	4 (33.33 %)	8 (66.67 %)	0 (0)
9.6 กองแผนงานและโครงการพิเศษ	4 (33.33 %)	7 (58.33 %)	0 (0)
9.7 กองฝึกอบรม	4 (33.33 %)	5 (41.67 %)	3 (25 %)

รายชื่อกอง	ระดับความช่วยเหลือสนับสนุนที่ได้รับ		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
9.8 กองการเจ้าหน้าที่	2 (16.67 %)	10 (83.33 %)	0 (0)
9.9 การคลัง	3 (25 %)	7 (58.33 %)	2 (16.67 %)
9.10 สำนักงานเลขานุการกรม	2 (16.67 %)	9 (75 %)	1 (8.33 %)
10. กระบวนการในการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ในสำนักงานเกษตรจังหวัดมีลักษณะที่เอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงาน นำเอาข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม			
ค่อนข้างมาก		3 (25%)	
ปานกลาง		8 (66.67%)	
ค่อนข้างน้อย		1 (8.33%)	
11. ในการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ในสำนักงานเกษตรจังหวัด ที่มีปัญหาเรื่องความล่าช้าในการทำงาน มีสาเหตุส่วนใหญ่มาจากหน่วยงานระดับใดของกรม และเพราะเหตุใด			
- จังหวัดรับทราบคำสั่งเฉพาะกิจช้ามาก - ข้าราชการชั้นผู้น้อยวิเคราะห์งานได้ไม่ดี - การขยายพันธุ์พืช - การจัดส่งเมล็ดพันธุ์ไม่ตรงตามฤดูกาล - บางเรื่อง ไม่มีหนังสือสั่งการ - การรายงานระดับอำเภอช้า - งบประมาณช้า - รวบรวมข้อมูลตามหนังสือเร่งด่วนไม่ทัน - เนื้อหาในหนังสือสั่งการคลุมเครือ - การอนุมัติงบประมาณช้า			
ไม่ตอบ		3 (25 %)	
12. ในการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ในสำนักงานเกษตรจังหวัด ปัญหาเรื่องความล่าช้าในการทำงาน มักเกิดขึ้นที่จุดใด ในสำนักงานเกษตรจังหวัด ในเรื่องใดบ้างและเพราะเหตุใด			
- บุคลากรมีงานมากเกินไป - ต้องขอข้อมูลจากอำเภอ - การฝึกอบรม, สัมมนา			

- เจ้าหน้าที่ต้องไปปฏิบัติงานอื่น
- งบประมาณไม่พอจ่าย
- เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารขาดประสบการณ์
- ผู้รับผิดชอบต้องรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง, กวดขันทางอำเภอ
- การสั่งการจากกรมพร้อม ๆ กันหลายโครงการ
- ข้อมูลถูกเร่งมากเกินไป
- กรมจัดอบรมบ่อยมากจนไม่มีเวลาทำงานหลัก

13. ในการปฏิบัติงานด้านบริหารโครงการที่กรมสั่งการให้ปฏิบัติสำนักงานเกษตรจังหวัดในปัจจุบัน
ประสบปัญหาอุปสรรคต่างๆ ดังต่อไปนี้

	ลักษณะปัญหา	ระดับความรุนแรงของปัญหา			
		มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ
13.1	นักวิชาการเกษตรขาดความรู้ความชำนาญที่ต่อเนื่อง ในการบริหารโครงการ/กิจกรรม ร้อยละ	0	4	8	
		0	33.33	66.67	
13.2	ผู้ช่วยเกษตรจังหวัดทั้งสองฝ่ายขาดความรู้ความชำนาญ ที่ดีในการบริหารคน เงิน เวลา และการมอบหมายงาน ร้อยละ	1	3	8	
		8.33	25	66.67	
13.3	ขาดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ชัดเจน ว่าต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร ร้อยละ	2	6	4	
		16.67	50	33.33	
13.4	ขาดวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ร้อยละ	2	6	4	
		16.67	50	33.33	
13.5	งานด้านนี้ได้รับงบประมาณน้อยกว่าที่ควรจะเป็น ร้อยละ	4	6	1	
		33.33	50	8.33	
13.6	การเบิกจ่ายงบประมาณในแต่ละงวดมักล่าช้า ร้อยละ	2	5	5	
		16.67	41.67	41.67	
13.7	ส่วนกลางจัดส่งวัสดุอุปกรณ์ประกอบการทำงานมาให้ช้า และมักไม่เหมาะสมกับท้องถิ่น ร้อยละ	5	5	2	
		41.67	41.67	16.67	
13.8	เกษตรกรไม่ค่อยเชื่อถือยอมรับโครงการ/กิจกรรม ที่กรมสั่งการให้ปฏิบัติ ร้อยละ	1	4	6	1
		8.33	33.33	50	8.33
13.9	นโยบายและวัตถุประสงค์ของกรมเกี่ยวกับ โครงการ/กิจกรรมต่างๆ ไม่ชัดเจน ร้อยละ	2	3	6	1
		16.67	25	50	8.33

ลักษณะปัญหา	ระดับความรุนแรงของปัญหา			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ
13.10 ผู้บริหารระดับสูงของกรมไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างจริงจังแก่งานด้านนี้ของสำนักงานเกษตรจังหวัด	0	5	7	
ร้อยละ	0	41.67	58.33	
13.11 งานต่างๆ ที่สำนักเกษตรจังหวัดต้องปฏิบัติมีมากมายหลายด้าน ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานในด้านนี้ได้ดีเท่าที่ควร	7	5	0	
ร้อยละ	58.33	41.67	0	
13.12 โครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่กรมกำหนดมักไม่สามารถแก้ปัญหาที่แท้จริงของเกษตรกรในจังหวัด	5	5	2	
ร้อยละ	41.67	41.67	16.67	
13.13 มาตรฐานข้อมูลที่ต้องครบถ้วนเพื่อใช้ในการตัดสินใจบริหารโครงการ	2	7	2	1
ร้อยละ	16.67	58.33	16.67	8.33
13.14 สำนักงานเกษตรจังหวัดไม่ได้รับมอบอำนาจที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถตัดสินใจปรับดัดแปลงการปฏิบัติโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของแต่ละอำเภอ	5	5	2	
ร้อยละ	41.67	41.67	16.67	
13.15 โครงการและกิจกรรมต่างๆ ของกรมในแต่ละปีมีจำนวนมากเกินไป และไม่มีผลกระทบที่ชัดเจนต่อการแก้ปัญหาการผลิตของเกษตรกร	5	5	2	
ร้อยละ	41.67	41.67	16.67	
13.16 โครงการและกิจกรรมต่างๆ ของกรมมักมีเนื้อหาซ้ำซ้อนกันทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณเวลาและกำลังคนโดยไม่เหตุ	4	5	3	
ร้อยละ	33.33	41.67	25	
13.17 กองต่างๆ ของกรมมักเรียกเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรจังหวัดไปประชุมชี้แจง อบรม สัมมนาบ่อยครั้งมากเกินไป ทำให้ไม่มีเวลาอุทิศให้แก่งานบริหารโครงการกิจกรรมต่างๆ เท่าที่ควร	8	4	0	
ร้อยละ	66.67	33.33	0	
13.18 สำนักงานเกษตรจังหวัดขาดคู่มือการนิเทศงานของอำเภอที่ชัดเจนตามโครงการ/กิจกรรมแต่ละประเภท	1	5	6	
ร้อยละ	8.33	41.67	50	
13.19 สำนักงานเกษตรจังหวัดต้องรายงานข้อมูลต่างๆ ให้แก่กรมมากเกินไป ทำให้ไม่มีเวลาพอที่จะบริหารโครงการต่างๆ ได้ดีเท่าที่ควร	9	3	0	
ร้อยละ	75	25	0	

	ลักษณะปัญหา	ระดับความรุนแรงของปัญหา			
		มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ
13.20	การสื่อความหมายในเรื่องต่างๆระหว่างกรมกับสำนักงานเกษตรจังหวัดมักมีลักษณะไม่ชัดเจน ทำให้ต้องเสียเวลาหารือ หรือประชุมชี้แจง ร้อยละ	3	5	4	
13.21	โครงการ/กิจกรรมของกองต่างๆ มักไม่สอดคล้องสัมพันธ์กันดีเท่าที่ควร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับจังหวัดและอำเภอเกิดความเข้าใจสับสน ร้อยละ	25	41.67	33.33	
13.22	สำนักงานเกษตรอำเภอต่างๆ ในจังหวัดมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับที่แตกต่างกันทำให้ไม่สามารถนำโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ไปปฏิบัติแก้ปัญหาของเกษตรกรอย่างได้ผลดีเท่าที่ควร ร้อยละ	3	8	1	
13.23	การสนับสนุนช่วยเหลือทางวิชาการจากสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคในการบริหารโครงการ/กิจกรรมต่างๆของสำนักงานเกษตรจังหวัดยังไม่ตรงกับความจำเป็นและความต้องการของสำนักงานเกษตรจังหวัดอย่างแท้จริง ร้อยละ	25	66.67	8.33	
13.24	ในการปฏิบัติงานต่างๆ ของกรมในระดับจังหวัดสำนักงานเกษตรจังหวัดไม่มีเอกภาพในการบังคับบัญชาทำให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ร้อยละ	2	6	4	
14.	ในการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรในจังหวัดที่สำนักงานเกษตรจังหวัดริเริ่มดำเนินการเอง ท่านประสบปัญหาอุปสรรคต่างๆ ดังต่อไปนี้				
	ลักษณะปัญหา	ระดับความรุนแรงของปัญหา			
		มาก	ปานกลาง	น้อย	
14.1	นักวิชาการเกษตรของสำนักงานเกษตรจังหวัดขาดความสนใจ ไม่อุทิศตนให้แก่งานที่รับผิดชอบมากเท่าที่ควร ร้อยละ	0	2	10	
14.2	นักวิชาการเกษตรของสำนักงานเกษตรจังหวัดขาดความรู้ความชำนาญที่เพียงพอที่จะคิดริเริ่มงานส่งเสริมการเกษตรต่างๆ ด้วยตนเอง ร้อยละ	0	16.67	83.33	
		1	8	3	
		8.33	66.67	25	

	ลักษณะปัญหา	ระดับความรุนแรงของปัญหา		
		มาก	ปานกลาง	น้อย
14.3	การแบ่งงานให้เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรจังหวัดรับผิดชอบตามรายพืช และตามองค์ประกอบการบริหารงานเกษตร เช่นงานสถาบันเกษตรกร งานแผนงานและเผยแพร่ ทำให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนไม่อาจเห็นภาพรวมของภาวะการเกษตรในแต่ละอำเภอของจังหวัดได้อย่างชัดเจน	1	7	4
	ร้อยละ	8.33	58.33	33.33
14.4	ผู้ช่วยเกษตรจังหวัดทั้งสองฝ่ายขาดความรู้ความชำนาญที่ดีในการบริหารคน เงิน เวลา และการมอบหมายงาน	1	4	7
	ร้อยละ	8.33	33.33	58.33
14.5	ผู้ช่วยเกษตรจังหวัดทั้งสองฝ่ายมักขัดแย้งกันเอง หรือมักขัดแย้งกับเกษตรจังหวัด ทำให้ไม่อาจผนึกกำลังกันในการริเริ่มงานส่งเสริมการเกษตรในจังหวัด ได้ดีเท่าที่ควร	0	2	10
	ร้อยละ	0	16.67	83.33
14.6	ผู้บริหารระดับสูงของกรมมักไม่ได้ให้กำลังใจและการสนับสนุนต่างๆ เท่าที่ควรเพื่อให้สำนักงานเกษตรจังหวัดริเริ่มงานส่งเสริมการเกษตรด้วยตนเอง	1	2	9
	ร้อยละ	8.33	16.67	75
14.7	นโยบายและแผนต่างๆ ของกรม มีลักษณะไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ทำให้สำนักงานเกษตรจังหวัดขาดจุดหมายปลายทางที่ชัดเจนที่ใช้เป็นหลักในการริเริ่มงานส่งเสริมการเกษตรต่างๆด้วยตนเอง	1	4	7
	ร้อยละ	8.33	33.33	58.33
14.8	เกษตรจังหวัดในฐานะที่เป็นผู้แทนของกระทรวงฯ ประจำจังหวัดมีงานที่ต้องรับผิดชอบปฏิบัติมาก ทำให้ไม่มีเวลาที่จะคิดริเริ่มงานส่งเสริมการเกษตรในจังหวัดด้วยตนเอง	2	6	
	ร้อยละ	16.67	50	33.33
14.9	สำนักงานเกษตรจังหวัดมีงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติมากเกินไปทำให้เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาพอที่จะริเริ่มงานส่งเสริมการเกษตรในจังหวัดด้วยตนเอง	6	4	2
	ร้อยละ	50	33.33	16.67
14.10	ขาดระบบข้อมูลข่าวสารที่ดีเพื่อใช้เป็นฐานในการตัดสินใจริเริ่มงานส่งเสริมการเกษตรต่างๆ ในจังหวัดด้วยตนเอง	5	5	2
	ร้อยละ	41.67	41.67	16.67

ลักษณะปัญหา	ระดับความรุนแรงของปัญหา		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
14.11 แผนพัฒนาการเกษตรที่สำนักงานเกษตรจังหวัดทำขึ้นมักไม่ได้รับการตอบสนองทางด้านงบประมาณจากกรมเท่าที่ควร	5	6	1
ร้อยละ	41.67	50	8.33
14.12 ขาดการร่วมมือประสานงานที่ดีกับสำนักงานส่งเสริมการเกษตรภาคในการคิดริเริ่มงานส่งเสริมการเกษตรต่างๆของสำนักงานเกษตรจังหวัด	2	5	5
ร้อยละ	16.67	41.67	41.67
14.13 อื่นๆ ระบุ			
- ขาดขวัญและกำลังใจจาก ผู้บริหารระดับจังหวัด	1	0	0
ร้อยละ	8.33	0	0
- การสนับสนุนงบประมาณจากส่วนกลาง	1	0	0
ร้อยละ	8.33	0	0
15. ในการวิเคราะห์ปัญหาและการหาทางเลือกในการแก้ปัญหาการส่งเสริมการเกษตร กองต่างๆ			
ในส่วนกลางมักมีความคิดที่สอดคล้องหรือแตกต่างกัน และเพราะเหตุใด			
สอดคล้อง	3	(25 %)	
แตกต่าง	7	(58.33 %)	
ไม่ตอบ	2	(16.67 %)	
เหตุผล	ไม่จัดการการประสานงานให้เป็นระบบ		
	การสั่งการ, แผนงาน, การประชุม, การฝึกอบรม ไม่ประสานกัน		
	กองต่าง ๆ มักมองความสำคัญของกองตนเองมากกว่ากองอื่นๆ		
	ขาดข้อมูลทางเศรษฐกิจ-สังคม		
	กรมกองร่วมมือกับจังหวัด ในการวางแผน กำหนดแนวทางปรับตัวให้สอดคล้อง		
16. ท่านคิดว่าที่ผ่านมาการตัดสินใจสั่งการของกรมที่ให้สำนักงานเกษตรจังหวัดปฏิบัติงานต่างๆ มีลักษณะดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด			
ลักษณะการตัดสินใจสั่งการ	คุณภาพของการตัดสินใจ		
	ดี	พอใช้	ต้องปรับปรุง ไม่ตอบ
16.1 ตรงต่อประเด็นปัญหา	3 (25%)	7 (58.33%)	2 (16.67%)
16.2 สมเหตุสมผลทางวิชาการ	3 (25%)	8 (66.67%)	1 (8.33%)
16.3 สอดคล้องกับหน้าที่ของกรม	7 (58.33%)	5 (41.67%)	0 (0)

	ดี	พอใช้	ต้องปรับปรุง	ไม่ตอบ
16.4 สันองตอบต่อผลประโยชน์ของเกษตรกรรายย่อย	0 (0)	9 (75%)	3 (25%)	
16.5 มีแนวทางและวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน	2 (16.67%)	6 (50%)	3 (25%)	1 (8.33%)
16.6 มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ	2 (16.67%)	9 (75%)	1 (8.33%)	
16.7 ทันต่อเหตุการณ์	2 (16.67%)	6 (50%)	4 (33.33%)	
16.8 มีความยืดหยุ่นพอที่หน่วยปฏิบัติสามารถนำไปดัดแปลง	1 (8.33%)	8 (66.67%)	3 (25%)	
16.9 เป็นการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า	1 (8.33%)	7 (58.33%)	4 (33.33%)	
7. ในการกำกับติดตามการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรในจังหวัดให้เป็นไปตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ท่านประสบปัญหาอุปสรรคดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด				

ลักษณะปัญหา	ระดับความรุนแรงของปัญหา		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
17.1 ไม่ค่อยมีเวลาทำการกำกับติดตามการปฏิบัติงานของอำเภอต่างๆ เพราะเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรจังหวัดมีงานจรรยาและงานประสานกับหน่วยงานอื่นๆ ที่ต้องปฏิบัติค่อนข้างมาก ร้อยละ	58.33	41.67	0
17.2 ขาดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานความโครงการ/กิจกรรมแต่ละประเภท ร้อยละ	8.33	50	41.67
17.3 ขาดปฏิทินการติดตามผลการปฏิบัติงานต่างๆ ของอำเภอที่กำหนดไว้ชัดเจน ร้อยละ	8.33	25	66.67
17.4 ไม่ได้แบ่งเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเกษตรจังหวัดออกเป็นกลุ่มๆ ให้รับผิดชอบติดตามและผลการปฏิบัติงานต่างๆ ของแต่ละอำเภอ ร้อยละ	0	8.33	91.67
17.5 งบประมาณสำหรับการติดตามการปฏิบัติงานต่างๆ ค่อนข้างน้อย ร้อยละ	58.33	25	16.67
17.6 วงจรงบประมาณกับฤดูกาลเพาะปลูกพืชหลักไม่เอื้ออำนวยให้สามารถทำการกำกับติดตามการปฏิบัติงานต่างๆ ของอำเภอได้อย่างแท้จริง ร้อยละ	16.67	58.33	25

	ลักษณะปัญหา	ระดับความรุนแรงของปัญหา		
		มาก	ปานกลาง	น้อย
17.7	การกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานของอำเภอเป็นงานที่ไม่ค่อยดึงดูดใจให้ปฏิบัติ เพราะผลกระทบของโครงการ/กิจกรรมต่างๆของกรมที่มีต่อการผลิตพืชต่างๆของเกษตรกรมักเห็นได้ไม่ชัดเจน ร้อยละ	3	5	4
17.8	ผู้บริหารระดับสูงของกรม ไม่ค่อยให้ความสำคัญแก่หน้าที่ในการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานในจังหวัดของสำนักงานเกษตรจังหวัด ร้อยละ	25	41.67	33.33
17.9	ผู้บริหารระดับสูงของกรม ไม่ค่อยให้ความสำคัญแก่หน้าที่ในการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานในจังหวัดของสำนักงานเกษตรจังหวัด ร้อยละ	1	6	5
17.9	โครงการ/กิจกรรมในแต่ละปีของกรมมีจำนวนมาก ทำให้ไม่สามารถติดตามผลการปฏิบัติได้ทั่วถึง และกรมไม่ได้จัดลำดับความสำคัญโครงการ/กิจกรรมที่สำนักงานเกษตรจังหวัดควรให้ความสนใจกำกับติดตามเป็นพิเศษ ร้อยละ	8.33	50	41.67
17.10	โครงการ/กิจกรรมในแต่ละปีของกรมมีจำนวนมาก ทำให้ไม่สามารถติดตามผลการปฏิบัติได้ทั่วถึง และกรมไม่ได้จัดลำดับความสำคัญโครงการ/กิจกรรมที่สำนักงานเกษตรจังหวัดควรให้ความสนใจกำกับติดตามเป็นพิเศษ ร้อยละ	4	6	2
17.10	เจ้าหน้าที่มักทำการติดตามผลการปฏิบัติงานของอำเภอต่างๆ ในลักษณะขอเป็นพิธี เพราะรายงานการติดตามที่เสนอไปยังกรมนั้น มัก ไม่มีการสื่อสารจากกรมกลับมาให้ทราบว่าได้นำผลการติดตามไปพิจารณากระทําการใดบ้าง ร้อยละ	33.33	50	16.67
17.10	เจ้าหน้าที่มักทำการติดตามผลการปฏิบัติงานของอำเภอต่างๆ ในลักษณะขอเป็นพิธี เพราะรายงานการติดตามที่เสนอไปยังกรมนั้น มัก ไม่มีการสื่อสารจากกรมกลับมาให้ทราบว่าได้นำผลการติดตามไปพิจารณากระทําการใดบ้าง ร้อยละ	6	3	3
17.10	เจ้าหน้าที่มักทำการติดตามผลการปฏิบัติงานของอำเภอต่างๆ ในลักษณะขอเป็นพิธี เพราะรายงานการติดตามที่เสนอไปยังกรมนั้น มัก ไม่มีการสื่อสารจากกรมกลับมาให้ทราบว่าได้นำผลการติดตามไปพิจารณากระทําการใดบ้าง ร้อยละ	50	25	25
18.	ในการบริหารงานบุคคลของกรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของสำนักงานเกษตรจังหวัด มีปัญหาต่างๆดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด			
	ลักษณะปัญหา	ระดับของปัญหา		
		มาก	ปานกลาง	น้อย
18.1	โอกาสที่จะทำการศึกษาระดับสูงขึ้นของเจ้าหน้าที่มีค่อนข้างน้อย ร้อยละ	1	6	5
18.2	โอกาสที่จะได้รับการเลื่อน เงินเดือนกรณีพิเศษมีค่อนข้างน้อย ร้อยละ	8.33	50	41.67
18.2	โอกาสที่จะได้รับการเลื่อน เงินเดือนกรณีพิเศษมีค่อนข้างน้อย ร้อยละ	4	8	0
18.3	ขาดการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนสำหรับดำรงตำแหน่งต่างๆ ร้อยละ	33.33	66.67	0
18.3	ขาดการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนสำหรับดำรงตำแหน่งต่างๆ ร้อยละ	5	4	2
18.4	การบรรจุแต่งตั้งบุคคลในตำแหน่งต่างๆ ยังไม่ค่อยสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของผู้ได้รับการแต่งตั้ง ร้อยละ	50	33.33	16.67
18.4	การบรรจุแต่งตั้งบุคคลในตำแหน่งต่างๆ ยังไม่ค่อยสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของผู้ได้รับการแต่งตั้ง ร้อยละ	4	6	2
18.4	การบรรจุแต่งตั้งบุคคลในตำแหน่งต่างๆ ยังไม่ค่อยสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของผู้ได้รับการแต่งตั้ง ร้อยละ	33.33	50	16.67

ลักษณะปัญหา		ระดับของปัญหา		
		มาก	ปานกลาง	น้อย
18.5	การเลื่อนระดับตำแหน่งยัง ไม่มีการประเมินผลงานที่มีหลักเกณฑ์ที่ประกันได้ว่าคนที่ได้รับการเลื่อนระดับเป็นคนที่เหมาะสม	4	7	1
	ร้อยละ	33.33	58.33	8.33
18.6	การบังคับบัญชาและวินัยของข้าราชการค่อนข้างหย่อนยาน	1	6	5
	ร้อยละ	8.33	50	41.67
18.7	ขาดหลักเกณฑ์หมุนเวียนข้าราชการระหว่างในส่วนภูมิภาคกับส่วนกลางอย่างเหมาะสม	5	5	2
	ร้อยละ	41.67	41.67	16.67
18.8	โอกาสที่จะได้เลื่อนระดับและตำแหน่งตามระบบคุณธรรมมีค่อนข้างน้อย	4	5	3
	ร้อยละ	33.33	41.67	25
18.9	ขวัญและกำลังใจของข้าราชการชั้นผู้น้อยตกต่ำ	1	10	1
	ร้อยละ	8.33	83.33	8.33

19. ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันของระดับการพัฒนาทางการเกษตรของประเทศ และความรู้ความสามารถของเกษตรกรทั่วไปรวมทั้งบทบาทของภาคเอกชนทางการเกษตร ท่านเห็นว่างานต่างๆของกรมส่งเสริมการเกษตรดังต่อไปนี้ ยังมีความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติต่อไป มากน้อยเพียงใด

ลักษณะงาน		ระดับความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติ				
		มาก	ปานกลาง	น้อย	ในบางเรื่อง	ไม่ตอบ
19.1	การจัดนิทรรศการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรต่างๆ	10	2	0	0	
	ร้อยละ	83.33	16.67	0	0	
19.2	การจัดงานประกวดผลผลิตพืชต่างๆ	4	4	1	3	
	ร้อยละ	33.33	33.33	8.33	25	
19.3	การประกวดการใช้เครื่องมือการเกษตร	1	4	2	4	1
	ร้อยละ	8.33	33.33	16.67	33.33	8.33
19.4	การแจกเอกสาร แผ่นปลิว โปสเตอร์เกี่ยวกับการปลูกพืช การใช้ปุ๋ย การใช้ยากำจัดศัตรูพืช	4	4	1	2	1
	ร้อยละ	33.33	33.33	8.33	16.67	8.33
19.5	การจัดรายการวิทยุ ผลิตวีดีโอเพื่อเผยแพร่ความรู้ด้านการเกษตร	10	1	0	1	
	ร้อยละ	83.33	8.33	0	8.33	
19.6	การฝึกอบรมเกษตรกรทั่วไปเกี่ยวกับความรู้การเกษตรและวิทยาการแผนใหม่	9	2	0	1	
	ร้อยละ	75	16.67	0	8.33	

ลักษณะงาน	ระดับความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติ				
	มาก	ปานกลาง	น้อย	ในบางเรื่อง	ไม่ตอบ
19.7 การฝึกอบรมเกษตรกรรายย่อย	6	6	0	0	
ร้อยละ	50	50	0	0	
19.8 การแลกเปลี่ยนเมล็ดพันธุ์	6	5	0	1	
ร้อยละ	50	41.67	0	8.33	
19.9 การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับจังหวัดทางด้าน วิชาการเกษตรและการส่งเสริม	3	6	0	2	1
ร้อยละ	25	50	0	16.67	8.33
19.10 การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับอำเภอทางด้าน วิชาการเกษตรและการส่งเสริม	4	7	0	1	
ร้อยละ	33.33	58.33	0	8.33	
19.11 การแนะนำเกษตรกรในการใช้ยากำจัดศัตรูพืช	8	4	0	0	
ร้อยละ	66.67	33.33	0	0	
19.12 การอบรมเกษตรกรเกี่ยวกับการจัดไร่นา	8	4	0	0	
ร้อยละ	66.67	33.33	0	0	
19.13 การอบรมเกษตรกรเกี่ยวกับการใช้เครื่อง จักรกลการเกษตร	4	6	1	1	
ร้อยละ	33.33	50	8.33	8.33	
19.14 การจัดทำแปลงส่งเสริมแปลงสาธิตการ เพาะปลูกพืชต่างๆ	2	7	1	2	
ร้อยละ	16.67	66.67	8.33	16.67	
19.15 การจัดทำแปลงสาธิตการบำรุงรักษาดิน	3	8	0	1	
ร้อยละ	25	66.67	0	8.33	
19.16 การจัดทำแปลงทดสอบพืช ปุ๋ย ยากำจัด ศัตรูพืช การรักษาดิน	5	5	0	2	
ร้อยละ	41.67	41.67	0	16.67	
19.17 การจัดทำแปลงสาธิตการใช้ปุ๋ยในการ ปลูกพืชต่างๆ	2	7	1	2	
ร้อยละ	16.67	58.33	8.33	16.67	
19.18 การส่งเสริมกลุ่มอาชีพการเกษตร	10	2	0	0	
ร้อยละ	83.33	16.67	0	0	
19.19 การแนะนำการแปรรูปและถนอมอาหาร	7	5	0	0	
ร้อยละ	58.33	41.67	0	0	
19.20 การจัดตั้งและพัฒนากลุ่มต่างๆ ของ เกษตรกร (3ก)	10	2	0	0	
ร้อยละ	83.33	16.67	0	0	
19.21 การผลิตและขยายพันธุ์พืช	7	4	0	0	
ร้อยละ	58.33	33.33	0	0	

ลักษณะงาน	ระดับความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติ				
	มาก	ปานกลาง	น้อย	ในบางเรื่อง	ไม่ตอบ
19.22 การบริการเกษตรกรเกี่ยวกับการป้องกันและกำจัดศัตรูพืช ร้อยละ	9	2	0	0	
	75	16.67	0	0	
20. ถ้าสำนักงานเกษตรจังหวัดจะสามารถปฏิบัติงานพัฒนาการเกษตรในจังหวัดให้ได้ผลดีที่สุด ท่านคิดว่า กรมควรปรับปรุงและสนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้					
20.1 การจัดทำแผนพัฒนาการเกษตรประจำปีระดับจังหวัด					
- แผนพัฒนาการเกษตรควรมาจากแผนแม่บทของแผนพัฒนาการเกษตร					
- เสนอกรอบกว้าง ๆ ให้จังหวัดปฏิบัติ					
- ให้จังหวัดจัดทำ แผนงาน, โครงการ, งบประมาณโดยอิสระ					
- ควรสนับสนุนงบประมาณโดยเฉพาะ					
- ให้การอบรมเจ้าหน้าที่ระดับตำบล					
- ไม่ตอบ			2	(16.67%)	
20.2 การนำโครงการส่งเสริมการผลิตประจำปีของกรมมาปฏิบัติ					
- กรมควรสนับสนุนให้เต็มโครงการ					
- ควรนำโครงการย่อยหลาย ๆ โครงการมารวมเป็นโครงการใหญ่ เพื่อสะดวกในการปฏิบัติงาน					
- ควรปฏิบัติตามลำดับความสำคัญ					
- สนับสนุนวัสดุครุภัณฑ์ให้ตามกำหนด					
- บางโครงการมีข้อจำกัดในการปฏิบัติในแต่ละพื้นที่					
- ให้สอบถามศักยภาพของจังหวัด ถ้าจังหวัดไม่พร้อมก็ให้ทำในรูปการทดสอบเท่านั้น					
- ควรโอนงบประมาณให้จังหวัดบริหารเอง และให้อำนาจจังหวัด					
- เมล็ดพันธุ์ที่จัดส่ง-ควรเป็นเมล็ดพันธุ์ที่ดี					
- ไม่ตอบ			1	(8.33%)	
20.3 การให้คำแนะนำและแก้ปัญหาการผลิตแก่เกษตรกร					
- กรมต้องมีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์					
- ควรปรับปรุงจริง ๆ					
- ออกติดตามอย่างใกล้ชิด					
- ควรให้คำแนะนำแก่เกษตรกรในแต่ละพื้นที่อย่างใกล้ชิด					
- จัดแผนการเพาะปลูกให้สอดคล้องกับภาวะตลาด และอุตสาหกรรม					
- การผลิตสื่อต่าง ๆ ควรให้สอดคล้องกับพื้นที่					

- กรมควรให้การสนับสนุนเอกสารที่ทันสมัย
 - ไม่ตอบ 1 (8.33%)
- 20.4 การกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานของสำนักงานเกษตรอำเภอ
- ควรให้ความช่วยเหลืออีกทางหนึ่ง
 - ออกติดตามประเมินผล โดยเจ้าหน้าที่
 - ด้อยอยู่แล้ว
 - จัดลำดับความสำคัญของแต่ละโครงการ
 - ไม่มีแผนที่แน่นอน
 - ให้มีการติดตาม/รายงาน เป็นแผนถาวร
 - ควรลดจำนวนการประชุม ฝึกอบรม
 - ให้การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ในการติดตามงาน
 - ไม่ตอบ 3 (25%)
- 20.5 การปฏิบัติตามระบบส่งเสริมการเกษตร
- ควรปรับปรุงตามเนื้อหาที่จะปฏิบัติได้จริง
 - ระบบ T + V ดีที่สุด ควรกำหนดให้เป็นมาตรการเด็ดขาด
 - ไม่มีปัญหา
 - ควรสำรวจอัตรากำลังใหม่ให้เหมาะสม
 - ยึดพื้นที่ - ตลาด ผ่านกลุ่มเรียนรู้และกลุ่มกิจกรรม
 - ควรให้ความสนับสนุนเกษตรตำบล
 - สนับสนุนการประชาสัมพันธ์
 - ไม่ตอบ 4 (33.33%)
- 20.6 การรายงานผลการปฏิบัติงานและการรายงานข้อมูลสถิติต่างๆ
- กรมควรหาทางปรับปรุงให้รูปแบบการรายงานน้อยลงแต่สมบูรณ์
 - ควรมีการรายงานไปยังศูนย์ข้อมูลที่กรมแห่งเดียว โดยใช้ disk หรือ Online Computer
 - ควรแนะนำปรับปรุงให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
 - มีมากเกินไป, ควรลดการรายงาน
 - ไม่มีปัญหา
 - ควรให้เวลาจังหวัดในการรวบรวมข้อมูล
- 20.7 การบริหารงบประมาณ (การทำคำขอ การอนุมัติ การเบิกจ่าย)
- ควรปรับปรุงให้เร็วขึ้น
 - ควรให้เป็นตามแผนการที่ กชช. กำหนด

- ไม่มีปัญหา
- ควรให้กรอบการขอที่ชัดเจน
- ควรให้มีการอนุมัติจัดซื้อของ, อุปกรณ์ไปก่อน และงบประมาณจ่ายตามภายหลัง
- ไม่ตอบ 1 (8.33%)

20.8 การบริหารงานบุคคล (การบรรจุแต่งตั้ง เงินเดือน การฝึกอบรม การเลื่อนระดับตำแหน่ง)

- ดีแล้ว
- ควรปรับปรุง ควรให้ความสำคัญกับการเสนอแต่งตั้งของจังหวัดเอง
- มอบอำนาจให้จังหวัดดำเนินการแต่งตั้งได้ตั้งแต่ระดับ 6 ลงมา
- ควรให้โควตาในการให้ 2 ขึ้นเพิ่มขึ้น
- ไม่ตอบ 1 (8.33%)

20.9 การบริหารงานวัสดุ (สิ่งก่อสร้าง ยานพาหนะ เครื่องจักรอุปกรณ์การทำงาน)

- ควรออกติดตามเป็นระยะ ๆ ด้วยความจริงจัง
- ควรปรับปรุงด้านการสนับสนุนของการซ่อมแซมสิ่งก่อสร้าง, ยานพาหนะ, อุปกรณ์ต่าง ๆ
- ให้การสนับสนุนด้านน้ำมันเชื้อเพลิง
- ควรจัดอบรมเจ้าหน้าที่วัสดุทุกปี
- ไม่ตอบ 1 (8.33%)

20.10 การประสานกับหน่วยงานอื่นในการพัฒนาชนบทของจังหวัด

- กรมควรสนับสนุนการประสานงานระดับสูงให้เรียบร้อย
- ควรปรับปรุงด้านงบประมาณ
- ระดับนโยบาย และผู้บริหาร ควรประสานกันอย่างจริงจัง (ทั้ง 5 กระทรวงหลัก)
- ให้เกษตรกรจังหวัดเป็นผู้แทนกระทรวง
- การให้เจ้าหน้าที่ไปทำงานประสานมากเกินไป จนไม่มีเวลาปฏิบัติงานหลัก
- ไม่ตอบ 2 (16.67%)

1. ท่านคิดว่า การปฏิบัติงานต่างๆ ดังต่อไปนี้ของสำนักงานเกษตรอำเภอ ในจังหวัดของท่านที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีประสิทธิภาพน้อยเพียงใด

ลักษณะของงาน	ระดับของควมมีประสิทธิภาพ		
	ดี	พอใช้	ต้องปรับปรุง
21.1 การดูแลรักษาสิ่งก่อสร้างและวัสดุครุภัณฑ์	3	9	0
ร้อยละ	25	75	0

ลักษณะของงาน	ระดับของความมีประสิทธิภาพ		
	ดี	พอใช้	ต้องปรับปรุง
21.2 การจัดแสดงสถิติข้อมูลสำนักงานเกษตรอำเภอ	3	8	1
ร้อยละ	25	66.67	8.33
21.3 การดูแลรักษายานพาหนะ	2	5	5
ร้อยละ	16.67	41.67	41.67
21.4 การดูแลรักษาบ้านพักเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร	1	9	2
ระดับตำบล	ร้อยละ	8.33	75
21.5 การอบรมและจัดเก็บข้อมูลข่าวสาร	2	6	4
ร้อยละ	16.67	50	33.33
21.6 การรายงานข้อมูลสถิติต่างๆ ให้สำนักงานเกษตรจังหวัด	0	8	4
ร้อยละ	0	66.67	33.33
21.7 การบริหารงานสารบรรณ	0	11	1
ร้อยละ	0	91.67	8.33
21.8 การตรวจสอบตารางการเยี่ยมและแผนปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบล และเจ้าหน้าที่เคหะกิจการเกษตร	1	10	1
ร้อยละ	8.33	83.33	8.33
21.9 การขออนุมัติปฏิบัติโครงการ/กิจกรรม	1	10	1
ร้อยละ	8.33	83.33	8.33
21.10 การติดตามและนิเทศงานตามระบบส่งเสริมการเกษตร	1	7	4
ร้อยละ	8.33	58.33	33.33
21.11 การตรวจสอบผลงานการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบล และเจ้าหน้าที่สำนักงานเคหะกิจการเกษตร	0	7	5
ร้อยละ	0	58.33	41.67
21.12 การเผยแพร่ผลงานการส่งเสริมต่างๆ	1	8	3
ร้อยละ	8.33	66.67	25
21.13 การเสนอผลงานดีเด่นระดับอำเภอ	2	7	3
ร้อยละ	16.67	58.33	25
21.14 การปฏิบัติงานตามระบบส่งเสริมการเกษตร	2	9	1
ร้อยละ	16.67	75	8.33
21.15 การประสานงานกับหน่วยราชการอื่นในการพัฒนาชนบทระดับอำเภอ	5	7	0
ร้อยละ	41.67	58.33	0

ภาคผนวกที่ 4
แบบสอบถามและข้อมูลที่ได้รับระดับเกษตรอำเภอ

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้กรอกแบบสอบถาม

1. เพศ	ชาย	47	(100%)
	หญิง	0	(0)

2. การศึกษา	ปริญญาเอก	0	(0)
	ปริญญาโท	1	(2.13%)
	ปริญญาตรี	13	(27.66%)
	ประกาศนียบัตรชั้นสูง	5	(10.64%)
	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	28	(59.57%)

3. การฝึกอบรมหลังจากที่รับราชการในกรมส่งเสริมการเกษตร			
	เคยได้รับ	46	(97.87%)
	ไม่เคยได้รับ (เกษตรอำเภอ วังทรายพูน จังหวัดพิจิตร)	1	(2.13%)

ถ้าเคย ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ส่วนใหญ่ช่วยให้ท่านสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้ดีมากน้อยเพียงใด

มาก	37	(78.72%)
ในบางเรื่อง	10	(21.28%)
น้อย	0	(0)

4. ท่านคิดว่าท่าน <u>มี</u> โอกาส ใช้ความรู้ความสามารถของท่านในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน			
มากน้อยเพียงใด			

มาก	41	(87.23%)
ในบางเรื่อง	5	(10.64%)
น้อย	0	(0)
ไม่ตอบ	1	(2.13%)

5. ท่านคิดว่าท่าน <u>มี</u> โอกาส ที่จะได้รับการเลื่อนระดับและตำแหน่งให้สูงขึ้นกว่าเดิมในกรมส่งเสริมการเกษตร			
มากน้อยเพียงใด			

ค่อนข้างมาก	14	(29.79%)
ปานกลาง	28	(59.57%)
ค่อนข้างน้อย	5	(10.64%)

ส่วนที่หนึ่ง : บทบาทหน้าที่ โครงสร้าง และกระบวนการปฏิบัติงาน

- ปัจจุบันสำนักงานเกษตรอำเภอใช้เวลา บุคลากร งบประมาณ และวัสดุ ที่มีอยู่ไปในการปฏิบัติงานต่างๆ ดังต่อไปนี้มากน้อยตามลำดับอย่างไร (โปรดเรียงลำดับ 1, 2, 3, 4 และ 5)
 - อันดับที่ 1. การนำโครงการส่งเสริมการผลิตประจำปีของกรมมาปฏิบัติในพื้นที่รับผิดชอบ
 - อันดับที่ 2. การกำกับติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบล
 - อันดับที่ 3. งานบริหารทั่วไปรวมทั้งการประสานงานกับหน่วยงานอื่น
 - อันดับที่ 4. การให้คำแนะนำ ส่งเสริม เผยแพร่ และแก้ไขปัญหาทางการผลิตแก่เกษตรกร
 - อันดับที่ 5. การรายงานผลการปฏิบัติงานต่างๆ
 - อันดับที่ 6. การพัฒนาสถาบันเกษตรกร
 - อันดับที่ 7. การปฏิบัติตามระบบส่งเสริมการเกษตร
- ในบรรดางาน 7 ประการที่ระบุในข้อ 1 ปัจจุบันสำนักงานเกษตรอำเภอของท่านสามารถปฏิบัติงานดังกล่าวได้ดีเรียงตามลำดับมากที่สุดถึงน้อยที่สุด อย่างไร (โปรดจัดลำดับ 1, 2, 3, 4 และ 5)
 - อันดับที่ 1. งานบริหารทั่วไปรวมทั้งการประสานงานกับหน่วยงานอื่น
 - อันดับที่ 2. การนำโครงการส่งเสริมการผลิตประจำปีของกรมมาปฏิบัติในพื้นที่รับผิดชอบ
 - อันดับที่ 3. การกำกับติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบล
 - อันดับที่ 4. การให้คำแนะนำส่งเสริมเผยแพร่ และแก้ไขปัญหาทางการผลิตแก่เกษตรกร
 - อันดับที่ 5. การรายงานผลการปฏิบัติงานต่างๆ
 - อันดับที่ 6. การพัฒนาสถาบันเกษตรกร
 - อันดับที่ 7. การปฏิบัติตามระบบส่งเสริมการเกษตร
- ในความเห็นของท่าน เพื่อให้สามารถพัฒนาการเกษตรและชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกรในอำเภอได้ดีที่สุด สำนักงานเกษตรอำเภอควรทำงานอะไรเป็นงานหลักและงานอะไรเป็นงานรอง (โปรดระบุ)

งานหลัก 1. งานพัฒนาเกษตรกร	2. งานสถาบัน	3. งานฝึกอบรม
1. ให้ความรู้เกษตรกร	2. หาดตลาดของผลิตผลต่าง ๆ	3. เพิ่มรายได้

1. การเยี่ยมชมระบบตามแผน และใช้เกษตรกรหมู่บ้านให้เป็นประโยชน์ที่สุด
2. การติดตามนิเทศ
3. รวบรวมปัญหาต่างๆ ของเกษตรกรเพื่อหาทางแก้ไข
1. บริหารโครงการ
2. ให้คำแนะนำ
3. งานป้องกันและกำจัดศัตรูพืช
1. การพัฒนาสถาบันเกษตรกร
2. การปฏิบัติตามระบบส่งเสริมการเกษตร
3. พัฒนาสถาบันเกษตรกร
1. การบริหารงานของกรม
2. การให้คำแนะนำส่งเสริมฯ
3. การแก้ไขปัญหา
1. การออกเยี่ยม
2. หาวิธีการยกระดับรายได้-ความเป็นอยู่ของเกษตรกร
3. นำความรู้วิชาการไปถ่ายทอด
1. การปฏิบัติงานตามระบบส่งเสริมเกษตรกร
2. การนำวิชาการไปถ่ายทอด
3. การพัฒนาสถาบันเกษตรกร
1. การให้คำแนะนำ, ส่งเสริมเผยแพร่
2. การนำโครงการไปปฏิบัติในพื้นที่
3. งานโครงการปรับปรุงระบบแผน
1. การปฏิบัติตามระบบส่งเสริมเกษตรกร
2. การบริหารทั่วไป
3. ติดตามฯ
1. การถ่ายทอดความรู้และเทคนิคการผลิตให้เกษตรกร
2. การให้คำแนะนำส่งเสริม
3. ให้เกษตรกรประกอบอาชีพครบวงจร
1. การให้ความรู้แก่เกษตรกร
2. การพัฒนาสถาบันเกษตรกร
3. จัดตลาดให้เกษตรกร
1. สร้างแนวความคิดให้เกษตรกรในการใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มผลผลิต
2. ฝึกปฏิบัติให้เกษตรกร
3. กำกับติดตามการปฏิบัติงาน
1. ส่งเสริมการผลิต (เพิ่มผลผลิต ลดต้นทุนการผลิต)
2. ส่งเสริมการผลิตทั้งปริมาณและคุณภาพ
3. ประสานงานวิชาการ
1. การพัฒนาสถาบันเกษตรกร
2. พัฒนาสถาบันเกษตรกร
3. รวบรวมปัญหาของเกษตรกร
1. ควบคุมการปฏิบัติงาน
2. การจัดไร่นา ปรับปรุงการเกษตรรายย่อย
3. การส่งเสริมเผยแพร่ผลงานวิชาการให้ทั่วถึง
1. บริหารโครงการส่งเสริม
2. เป็นแหล่งความรู้เพื่อ
3. การปรับปรุงและ

การเกษตรต่างๆ ให้มี
ประสิทธิภาพ

ถ่ายทอด

ส่งเสริมการผลิต
พืชเศรษฐกิจ

- | | | |
|---|---|-----------------------------------|
| 1. การแก้ไขปัญหาทางการผลิตให้เกษตรกร | 2. ให้คำแนะนำเผยแพร่-
แก้ไขปัญหาของเกษตรกร | 3. ให้เกษตรกรมีงานทำ |
| 1. การกระจายการผลิตให้
เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ | 2. สถาบันการเกษตร | 3. ให้ความรู้วิชาการ |
| 1. ลดต้นทุนการผลิต | 2. การพัฒนาและบำรุงขวัญ
เจ้าหน้าที่ | 3. ส่งเสริมงานด้าน
สถาบัน |
| 1. ค้นหาปัญหาที่แท้จริงของ
เกษตรกร | 2. เพิ่มรายได้ | 3. ให้คำปรึกษาแนะนำ |
| 1. การส่งเสริมเผยแพร่-
และแก้ไขปัญหาแก่เกษตรกร | 2. แนะนำ | 3. งานส่งเสริมและ
ติดตาม |
| 1. บริหารงานทั่วไป | 2. จัดทำแปลงส่งเสริมการ
เกษตร | 3. ติดตามผลงาน
ส่งเสริม |
| 1. งานบริหารสำนักงาน | 2. ติดตามการปฏิบัติงานของ
เกษตรกรตำบล | 3. พัฒนาสถาบัน
เกษตรกร |
| 1. รวมกลุ่มเกษตรกรตามอาชีพ | 2. งานวางแผนส่งเสริมการ
เกษตร | 3. การเกษตรกร |
| 1. ให้คำแนะนำเผยแพร่และ
แก้ไขปัญหา | 2. ส่งเสริมแนะนำตามอาชีพ | 3. งานธุรกิจ |
| 1. ให้คำแนะนำเผยแพร่และ
แก้ไขปัญหา | 2. รายงานผลการปฏิบัติงาน | 3. การวิเคราะห์ข้อมูล |
| 1. งานส่งเสริมการผลิต | 2. ปฏิบัติตามระบบส่งเสริม
การเกษตร | 3. การปฏิบัติตามระบบ
ส่งเสริมฯ |
| 1. งานปรับปรุงการผลิต | 2. งานพัฒนาสถาบันเกษตรกร | 3. การพัฒนาสถาบัน |
| 1. การพัฒนาสถาบันเกษตรกร | 2. การรวมกลุ่มจัดซื้อและจัดขาย | |
| 1. ส่งเสริมอาชีพเกษตรกร | 2. การให้คำแนะนำส่งเสริมเผยแพร่ | |
| 1. การปฏิบัติตามระบบส่งเสริม
การเกษตร | 2. เผยแพร่ความรู้และเทคนิค | |
| | 2. การทำโครงการส่งเสริม | |

งานรอง 1. ให้คำแนะนำส่งเสริมเผยแพร่และแก้ไขปัญหาทางการผลิตแก่เกษตรกร

1. การฝึกอบรมเกษตรกรในสาขาพืชและสัตว์

1. งานบริหารทั่วไป 2. การให้คำแนะนำส่งเสริมเผยแพร่และแก้ไขปัญหาทางการผลิตแก่เกษตรกร 3. งานตามโครงการความมั่นคงของชาติ (กอ.ร.มณ.)

1. การจัดงานสารบรรณ 2. การเงิน 3. การแก้ปัญหาการบริหารทั่วไป

1. งานบริการ 2. งานรายงานข้อมูล 3. การประสานงาน

1. การรายงานผลการปฏิบัติงาน 2. การกำกับติดตาม 3. งานบริหารทั่วไป
งาน การปฏิบัติงาน

1. การนำโครงการไปปฏิบัติ 2. การกำกับติดตาม 3. งานประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1. ศึกษาสำรวจข้อมูล 2. ประสานงานกับ 3. แลกเปลี่ยนพันธุ์ ปุ๋ย สารเคมี
หน่วยต่าง ๆ

1. จัดทำแปลงส่งเสริม 2. แจกพันธุ์ไม้ 3. ผลิตพันธุ์ไม้ต่าง ๆ

1. จัดทำสถิติข้อมูล 2. จัดทำรายงาน ด้าน 3. พัฒนาเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร
การเงิน การบัญชี

1. การส่งเสริมหมู่บ้านตัวอย่าง 2. พืชผัก สวนครัว ไม้ผล 3. ประชาสัมพันธ์งาน

1. เป็นผู้แทนกระทรวง 2. งานช่วยเหลือชุมชน 3. การวางแผน
ด้านต่าง ๆ

1. แปลงส่งเสริม 2. สาธิตให้เกษตรกรได้ 3. ติดต่อให้บริการ
ทราบของจริง

1. เน้นงานสถาบันเกษตรกร 2. หมู่บ้านหลักส่งเสริม 3. เสริมอาชีพ
การเกษตร

1. งานสถาบันเกษตรกร 2. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง 3. บริหารทั่วไป
ทัศนคติของเกษตรกร

1. ประสานงานภาครัฐและเอกชน 2. แก้ไขปัญหาอุปสรรค 3. งานข้อมูลข่าวสารการเกษตร
ด้านการผลิต

1. การติดตามผลการส่งเสริม 2. การประสานแผนปฏิบัติ 3. การรายงานผล

1. การพัฒนาผู้นำเกษตรกร 2. การตรวจ

1. สร้างความเชื่อมั่นในการประกอบอาชีพ 2. แนะนำพันธุ์พืช

1. รวบรวมปัญหาที่เหมือนกันของเกษตรกร 2. การรายงานต่าง ๆ

1. โฆษณาประชาสัมพันธ์ 2. งานติดตามการปฏิบัติงาน

1. ประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2. แนะนำเกษตรกร

1. ประสานงานกับหน่วยต่าง ๆ 2. รายงานผลการปฏิบัติงาน

1. ทดสอบริเริ่มงานใหม่ 2. งานปรับปรุง

1. สํารวจรายงานผลข้อมูล 2. งานอบรม

1. กำกับติดตามการปฏิบัติงานของเกษตรกรตำบล 2. การกำกับติดตามการปฏิบัติ

1. งานส่งเสริมการผลิต

1. ประสานงาน

1. การบริหารทั่วไป

4. กฎ ระเบียบ และคำสั่งต่างๆ ของกรมที่สั่งการให้สำนักงานเกษตรอำเภอปฏิบัติงานต่างๆ ส่วนใหญ่ มีความชัดเจน เข้าใจง่าย และเอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของงานต่างๆ มากน้อยเพียงใด

ค่อนข้างมาก	21	(44.68%)
ปานกลาง	26	(55.32%)
ค่อนข้างน้อย	1	(2.13%)
ไม่ตอบ	1	(2.13%)

5. เพื่อให้สำนักงานเกษตรอำเภอ สามารถปฏิบัติงานพัฒนาการเพาะปลูกและชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกรให้ดีขึ้น โครงสร้างของสำนักงานเกษตรอำเภอที่แบ่งออกเป็น 3 งาน ในปัจจุบันควรมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับหน้าที่และระบบและวิธีการส่งเสริมการเกษตรตามโครงการปรับปรุงระบบแผนและพัฒนาเกษตรกรหรือไม่ อย่างไร

ควรปรับปรุง	21	(44.68%)
ไม่ควรปรับปรุง	25	(53.19%)
ไม่ตอบ	2	(4.16%)

ถ้าควรปรับปรุง ท่านคิดว่าควรแบ่งออกเป็นกี่งาน แต่ละงานมีหน้าที่อะไรบ้าง (โปรดระบุ)

- ควรแบ่งเป็น 4 งาน 1.งานธุรการ 2.งานส่งเสริมการผลิต 3.งานพัฒนาสถาบันเกษตรกร 4.งานประชาสัมพันธ์
- ควรแบ่งเป็น งานประชาสัมพันธ์ งานแผนงาน งานประเมินผล
- งานส่งเสริมการผลิตควรเพิ่มอัตรากำลัง โดยมี "หัวหน้างานส่งเสริมการผลิต" อีกตำแหน่งหนึ่ง
- ควรเพิ่มงานพัฒนาเกษตรกร
- ควรมอบงานพัฒนาสถาบันเกษตรกรให้ผู้ช่วยเกษตรอำเภอตามเดิม
- ควรให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมมาประจำอยู่สำนักงาน
- ควรเพิ่มงานเกษตรสัมพันธ์ประจำอำเภออีก 1 งาน

- ควรให้เกษตรกรได้มีส่วนร่วมในโครงการ
 - ควรเพิ่มงานวิชาการของพืชเศรษฐกิจแต่ละอย่าง
 - ควรแบ่งเป็น 1.บริหาร 2.วิชาการ 3.เคหกิจ 4.ธุรการ 5.การเงินการบัญชี
 - ควรเพิ่มหน่วยตรวจสอบ
 - ควรเป็น
 - 1.งานพัฒนาการผลิต มีหน้าที่ส่งเสริมการผลิต
 - 2.งานพัฒนาสถาบันเกษตรกร
 - 3.งานธุรการ
 - 4.งานเกษตรสัมพันธ์ มีหน้าที่อบรม เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์
 - ควรแบ่งเป็น 4 งาน งานที่ 4 คือ งานแผนและข้อมูลการเกษตร
- ไม่ตอบ 2 (4.16%)

6. ในการปฏิบัติงานต่างๆ ดังต่อไปนี้ของสำนักงานเกษตรอำเภอ แต่ละงานมีขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติงานอย่างได้ผลมากน้อยเพียงใด

ลักษณะงาน		ระดับความชัดเจนของขั้นตอนวิธีการปฏิบัติ			
		มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ
6.1	การนำโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมการผลิตต่างๆ	14	32	0	1
	ประจำปีของกรมมาปฏิบัติ ร้อยละ	29.79	68.09	0	2.13
6.2	การปฏิบัติตามระบบส่งเสริมการเกษตร	23	18	4	2
	ร้อยละ	48.94	38.30	8.51	4.26
6.3	การกำกับติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	17	25	3	2
	ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบล ร้อยละ	36.17	53.19	6.39	4.26
6.4	การรายงานผลการปฏิบัติงานต่างๆ	16	27	3	1
	ร้อยละ	34.04	57.45	6.39	2.13
6.5	การให้คำแนะนำ ส่งเสริมเผยแพร่และแก้ไข	19	26	1	1
	ปัญหาการผลิตแก่เกษตรกร ร้อยละ	40.43	55.32	2.13	2.13
6.6	การพัฒนาสถาบันเกษตรกร	5	32	9	1
	ร้อยละ	10.64	68.09	19.15	2.13

ส่วนที่สอง : การวินิจฉัยสั่งการ

7. การจัดเก็บข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในสำนักงานเกษตรอำเภอของท่านมีลักษณะ
- | | | |
|--|----|----------|
| จัดเก็บเข้าแฟ้มอย่างเป็นระบบไว้ที่ส่วนกลางของสำนักงาน | 24 | (51.06%) |
| จัดเก็บเข้าแฟ้มอย่างเป็นระบบไว้ที่ส่วนกลางของแต่ละงานของสำนักงาน | 38 | (80.85%) |
| ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนต่างคนต่างเก็บ | 11 | (23.40%) |

8. จากลักษณะการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลข่าวสารต่างๆ ของสำนักงานเกษตรอำเภอของท่านที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ท่านประสบปัญหาดังต่อไปนี้ หรือไม่ มากน้อยเพียงใด

ลักษณะปัญหา	ความรุนแรงของปัญหา			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีปัญหา
8.1 ความถูกต้องเที่ยงตรงของข้อมูล	5	27	11	4
ร้อยละ	10.64	57.45	23.40	8.51
8.2 ความทันต่อเวลาที่ต้องการใช้ข้อมูล	6	24	7	10
ร้อยละ	12.77	51.06	14.89	21.28
8.3 ความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล	4	22	13	8
ร้อยละ	8.51	46.81	27.66	17.02

9. ในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้ สำนักงานเกษตรอำเภอของท่าน ได้นำข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่มาใช้ประกอบในการตัดสินใจปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด

ลักษณะงาน	ระดับของการใช้ประโยชน์ข้อมูลข่าวสาร			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ
9.1 การนำโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมการผลิต	31	16	0	0
ประจำปีของกรมมาปฏิบัติ	ร้อยละ	65.96	34.04	0
9.2 การปฏิบัติตามระบบส่งเสริมการเกษตร	23	23	1	0
ร้อยละ	48.94	48.94	2.13	0
9.3 การกำกับติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	17	27	2	1
ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบล	ร้อยละ	36.17	57.45	4.26
9.4 การให้คำแนะนำ เผยแพร่ และแก้ไขปัญา	30	14	3	0
การผลิตแก่เกษตรกร	ร้อยละ	63.83	29.79	6.39
9.5 การพัฒนาสถาบันเกษตรกร	14	27	6	0
ร้อยละ	29.79	54.45	12.76	0

10. ภายใต้ระบบการทำงานและการตัดสินใจเมื่อดึงประมาณของกรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สำนักงานเกษตรอำเภอสามารถเริ่มปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมการเกษตรต่างๆ ด้วยตนเองได้มากน้อยเพียงใด และเพราะเหตุใด

ค่อนข้างมาก	14	(29.79%)
ปานกลาง	22	(46.81%)
ค่อนข้างน้อย	10	(21.28%)
ไม่ตอบ	1	(2.13%)

- เหตุผล - จะต้องปฏิบัติตามกรอบและได้โครงการไม่ตรงตรงตามความต้องการ
- สำนักงานเกษตรอำเภอสามารถบริหารงบประมาณ ได้ตามฤดูกาลด้วยตนเอง
 - นโยบายของกรมค่อนข้างชัดเจน
 - งานที่ริเริ่มใหม่จะไม่มีงบประมาณสนับสนุน
 - การกระจายการตัดสินใจด้านงบประมาณทำให้สามารถบริหาร ได้ดีขึ้น
 - การกำหนดกรอบกว้างมาก ๆ ทำให้เจ้าหน้าที่มีโอกาสตัดสินใจได้มาก
 - งบประมาณไม่สอดคล้องกับงานที่ทำ และค่อนข้างล่าช้า
 - เนื่องจากเกษตรกรยากจนมาก
 - ต้องอาศัยอำนาจจากฝ่ายปกครอง เพื่อเอื้อให้สามารถทำงานได้ดี
 - งานที่ต้องประสานงานกับหน่วยงานอื่น มักได้รับงบประมาณน้อย
 - งานส่วนใหญ่ 80% จังหวัดเป็นผู้ดำเนินการจัดซื้อ-จัดจ้าง ทำให้งานของอำเภอล่าช้า
 - งานมาจากความต้องการของงบประมาณ

11. ท่านคิดว่า ที่ผ่านมามีการตัดสินใจสั่งการของกรมที่ให้สำนักงานเกษตรอำเภอปฏิบัติงานต่างๆ มีลักษณะดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด

ลักษณะการตัดสินใจสั่งการ		คุณภาพของการตัดสินใจ			
		ดี	พอใช้	ควรปรับปรุง	ไม่ตอบ
11.1	ตรงต่อประเด็นปัญหาของพื้นที่	5	32	10	
	ร้อยละ	10.63	68.09	21.28	
11.2	สมเหตุสมผลทางวิชาการ	16	23	8	
	ร้อยละ	34.04	48.94	17.02	
11.3	สอดคล้องกับหน้าที่ของสำนักงานเกษตรอำเภอ	25	18	4	
	ร้อยละ	53.19	38.30	8.51	
11.4	สนองตอบต่อผลประโยชน์ของเกษตรกรรายย่อย	11	29	7	
	ร้อยละ	23.40	66.70	14.89	

ลักษณะการตัดสินใจสั่งการ		คุณภาพของการตัดสินใจ			
		ดี	พอใช้	ควรปรับปรุง	ไม่ตอบ
11.5	มีแนวทางและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน	23	18	6	
	ร้อยละ	48.94	38.30	12.76	
11.6	มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติให้ได้ผลดี	10	34	3	
	ร้อยละ	21.28	72.34	6.39	
11.7	ทันต่อเหตุการณ์	5	21	22	
	ร้อยละ	10.63	44.68	46.81	
11.8	มีความยืดหยุ่นพอที่หน่วยปฏิบัติสามารถนำไป	6	32	9	
	ดัดแปลงปฏิบัติได้ดี	ร้อยละ	12.76	68.09	19.15
11.9	เป็นการแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นไว้วงหน้า	8	31	7	1
	ร้อยละ	17.02	65.96	14.89	2.13

ส่วนที่สาม : การปฏิบัติงาน

12. ในการปฏิบัติงานต่างๆ ดังต่อไปนี้ ตามที่เป็นอยู่ในปัจจุบันสำนักงานเกษตรอำเภอได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนทางวิชาการ จากสำนักงานเกษตรจังหวัดมากน้อยเพียงใด

ลักษณะงาน		ระดับความช่วยเหลือทางวิชาการที่ได้รับ			
		มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ
12.1	การนำโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมการผลิต	13	27	7	0
	ประจำปีของกรมมาปฏิบัติ	ร้อยละ	27.66	57.45	14.89
12.2	การปฏิบัติตามระบบส่งเสริมการเกษตร	13	27	7	0
		ร้อยละ	27.66	57.45	14.89
12.3	การกำกับติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	7	25	15	0
	ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบล	ร้อยละ	14.89	53.19	31.91
12.4	การให้คำแนะนำเผยแพร่และแก้ไขปัญหาการผลิต	10	25	12	0
	แก่เกษตรกร	ร้อยละ	21.28	53.19	25.50
12.5	การประสานงานกับหน่วยงานอื่นในการพัฒนา	9	26	11	1
	ชนบทของอำเภอ	ร้อยละ	19.15	55.32	23.40
12.6	การพัฒนาสถาบันเกษตรกร	6	31	9	0
		ร้อยละ	12.76	65.96	19.15

13. ปัญหาเรื่องความล่าช้าในการปฏิบัติต่างๆ ในความรับผิดชอบของสำนักงานเกษตรอำเภอ ที่เกิดขึ้น ส่วนใหญ่มักเกิดขึ้นที่จุดใด ในเรื่องใด และเพราะเหตุใด
- เกิดที่ระดับตำบลและการจัดส่งรายงานระหว่างตำบล - อำเภอ, อำเภอ - ตำบล, จังหวัด - อำเภอ ช้า
 - การรายงาน
 - เจ้าหน้าที่ประจำตำบลมีงานมาก บุคลากรไม่เพียงพอ
 - ความล่าช้าเกิดจากความไม่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานเอง
 - มีงานจรมาก
 - การส่งงานกระชั้นชิด และบางครั้งไม่ชัดเจน
 - เกษตรไม่ให้ข้อมูลที่แท้จริง
 - เจ้าหน้าที่พบตัวเกษตรกรยาก
 - งบประมาณมาช้า ไม่ทันตามฤดูกาล
 - การกระจายอำนาจการปฏิบัติงาน
 - จังหวัดแจ้งงบประมาณให้อำเภอช้าและบางโครงการมอบอำนาจไม่ชัดเจน
 - การรายงานผลการปฏิบัติงานไม่ตรงตามกำหนด
 - การนัดหมายที่ซ้ำซ้อน, ยากต่อการปฏิบัติ
 - ทางอำเภอยังไม่เข้าใจการบริหารงาน
 - การประชุม-ฝึกอบรมมากเกินไป
 - วัสดุอุปกรณ์ที่ได้รับ ไม่เหมาะสมกับพื้นที่
 - สำนักงานเกษตรอำเภอยังมีข้อมูลไม่ครบ
 - ทักษะคติของเจ้าหน้าที่ไม่ตรงกับงาน

14. จากการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรที่ผ่านมา ท่านคิดว่า วิธีการส่งเสริมแต่ละวิธีดังต่อไปนี้ มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ในการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีให้แก่เกษตรกรส่วนใหญ่

วิธีการส่งเสริม	ระดับของประสิทธิภาพในการถ่ายทอดความรู้		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
14.1 การจัดทัศนศึกษา	24	16	7
ร้อยละ	51.06	34.04	14.89
14.2 การเยี่ยมของนักวิชาการในหมู่บ้าน	7	23	17
ร้อยละ	14.89	48.94	36.17
14.3 การฝึกอบรมเกษตรกรระยะสั้น	21	26	0
ร้อยละ	44.68	55.32	0

วิธีการส่งเสริม		ระดับของประสิทธิภาพในการถ่ายทอดความรู้		
		มาก	ปานกลาง	น้อย
14.4	การสาธิตและทดสอบเทคโนโลยีและแจกสิ่งพิมพ์	14	26	7
	ร้อยละ	29.79	55.32	14.89
14.5	การเยี่ยมเยียนของเกษตรกรตำบลที่บ้านเกษตรกร	21	23	3
	ร้อยละ	44.68	48.94	6.39
14.6	การประชุมเกษตรกรที่ศูนย์พัฒนาการเกษตรระดับตำบล	18	21	8
	ร้อยละ	38.30	44.68	17.02

15. ในการนำโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมการผลิตประจำปีของกรมมาปฏิบัติ สำนักงานเกษตรอำเภอ ประสบปัญหาอุปสรรคต่างๆ ดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด

ลักษณะปัญหา		ความรุนแรงของปัญหา		
		มาก	ปานกลาง	น้อย
15.1	เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรประจำตำบลขาดความรู้ความชำนาญที่เพียงพอ ในการปฏิบัติงานตามโครงการ/กิจกรรมต่างๆ	7	25	15
	ร้อยละ	14.89	53.19	31.91
15.2	ผู้ช่วยเกษตรอำเภอขาดความรู้ความชำนาญที่ดีในการบริหารคน เงิน เวลา และการมอบหมายงาน	7	21	19
	ร้อยละ	14.89	44.68	40.43
15.3	ขาดคู่มือการปฏิบัติงานตามโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่ระบุถึงขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจนว่าต้องทำอะไร และทำอย่างไร	21	11	15
	ร้อยละ	44.68	23.40	31.19
15.4	ขาดวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน	17	16	13
	ร้อยละ	36.17	34.04	27.66
15.5	การเบิกจ่ายงบประมาณในแต่ละงวดล่าช้า	17	19	11
	ร้อยละ	36.17	40.43	23.40
15.6	วัสดุอุปกรณ์ที่ส่วนกลางจัดส่งมาให้มีกล่าวช้าและไม่เหมาะสมกับสภาพของพื้นที่	27	15	5
	ร้อยละ	57.45	31.91	10.63
15.7	วัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติโครงการ/กิจกรรมต่างๆ มักไม่สามารถแก้ปัญหาที่แท้จริงของเกษตรกรในอำเภอ	10	26	12
	ร้อยละ	21.28	55.32	25.53
15.8	เกษตรกรไม่ค่อยเชื่อถือยอมรับโครงการ/กิจกรรมที่นำไปปฏิบัติ	2	25	20
	ร้อยละ	4.26	53.19	42.55

	ลักษณะปัญหา	ความรุนแรงของปัญหา		
		มาก	ปานกลาง	น้อย
15.9	ขาดข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วนถูกต้องเพื่อใช้ในการตัดสินใจปฏิบัติโครงการ/กิจกรรม ร้อยละ	10	24	14
		21.28	51.06	29.79
15.10	เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบลมีหน้าที่ได้รับมอบหมายมากมายทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานตามโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ได้ดีเท่าที่ควร ร้อยละ	15	19	13
		31.91	40.43	27.66
15.11	โครงการ/กิจกรรมต่างๆของกรมมักเป็นโครงการ/กิจกรรมเล็กๆและมีจำนวนมากทำให้ไม่มีผลกระทบที่ชัดเจนต่อการผลิตและชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกร ร้อยละ	15	26	6
		31.91	55.32	12.76
15.12	สำนักงานเกษตรอำเภอไม่ได้รับมอบอำนาจที่เหมาะสมเพื่อสามารถตัดสินใจปรับดัดแปลงการปฏิบัติโครงการ/กิจกรรมให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของแต่ละตำบลหมู่บ้าน ร้อยละ	16	21	10
		34.04	44.68	21.28
15.13	โครงการ/กิจกรรมต่างๆของกรมมักมีเนื้อหาซ้ำซ้อนกันทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณ เวลา และกำลังคนโดยใช่เหตุ ร้อยละ	14	15	18
		29.79	31.91	38.30
15.14	เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบลมีการประชุมและฝึกอบรมต่างๆ บ่อยครั้งมากเกินไป ทำให้ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามโครงการ/กิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย ได้ดีเท่าที่ควร ร้อยละ	14	9	24
		29.79	19.15	51.06
15.15	ระบบฝึกอบรมและเยี่ยมชมที่ใช้ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการนำโครงการ/กิจกรรมของกรมมาปฏิบัติให้ได้ผลดีเท่าที่ควร ร้อยละ	6	17	24
		12.76	36.17	51.06
15.16	ขาดการประสานการทำงานที่ดีระหว่างงานด้านพัฒนาสถาบันเกษตรกรกับงานส่งเสริมการผลิตในระดับตำบล ทำให้การนำโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมการผลิตไปปฏิบัติไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ร้อยละ	12	24	11
		25.53	51.06	23.40
16.	ในการปฏิบัติงานต่างๆ เกี่ยวกับการพัฒนาสถาบันเกษตรกร สำนักงานเกษตรอำเภอประสบปัญหาอุปสรรคต่างๆ ดังต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด			

	ลักษณะปัญหา	ระดับความรุนแรงของปัญหา			
		มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ
16.1	เจ้าพนักงานเคหกิจการเกษตรขาดความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับสังคมวิทยาชนบทและการพัฒนากลุ่มที่ตนเองจะปฏิบัติโครงการ/กิจกรรมที่รับผิดชอบให้ได้ผลดี ร้อยละ	12	18	17	0
16.2	ผู้ช่วยเกษตรอำเภอขาดความรู้ความชำนาญที่ดีในการบริหารคน เงิน เวลา และการมอบหมายงาน ร้อยละ	8	16	22	1
16.3	โครงการและกิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาสถาบัน-เกษตรกรที่กำหนดจากกรมมีเนื้อหาที่ไม่ได้ส่งเสริมให้เกษตรกรพึ่งตนเองและมีส่วนร่วมในการพัฒนาของกลุ่มของตนเองอย่างแท้จริง ร้อยละ	4	22	19	2
16.4	โครงการและกิจกรรมด้านการพัฒนาสถาบันเกษตรกรมักไม่มีความสัมพันธ์สอดคล้องอย่างชัดเจนกับโครงการกิจกรรมด้านการส่งเสริมการผลิต ร้อยละ	8	19	20	0
16.5	การใช้ระบบฝึกอบรมและเยี่ยมเยียนทำให้กลุ่มเกษตรกร (3ก) ได้รับความสนใจน้อยกว่าที่ควรจะเป็น ร้อยละ	7	18	22	0
16.6	งานด้านการพัฒนาสถาบันเกษตรกรเป็นงานละเอียดอ่อนลึกซึ้ง ซึ่งไม่ตรงกับความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่ของกรมที่ชำนาญทางด้านวิชาการเกษตร ร้อยละ	11	22	14	0
16.7	เจ้าพนักงานเคหกิจการเกษตรขาดคู่มือการปฏิบัติงานตามโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่ระบุถึงขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจนว่าต้องทำอะไรและทำอย่างไร ร้อยละ	15	14	18	0
16.8	งานพัฒนาสถาบันเกษตรกรและงานเคหกิจการเกษตรที่กรมดำเนินการอยู่มีเนื้อหาซ้ำซ้อนกับงานของกรมการ-พัฒนาชุมชนและกรมส่งเสริมสหกรณ์ ร้อยละ	17	16	14	0
16.9	โครงการ/กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาสถาบันเกษตรกรมักมีขนาดเล็กทำให้ยากต่อการเห็นผลของการดำเนินการ ร้อยละ	19	26	2	0
16.10	เจ้าหน้าที่เคหกิจการเกษตรขาดข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วนถูกต้องเพื่อใช้ในการตัดสินใจนำโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ไปปฏิบัติ ร้อยละ	40.43	55.32	4.26	0

ลักษณะปัญหา	ระดับความรุนแรงของปัญหา			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ
16.11 อื่นๆ ระบุ				
เจ้าหน้าที่งานการเกษตรขาดจิตสำนึกที่ดี	1	0	0	0
ร้อยละ	2.13	0	0	0

17. ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการให้คำแนะนำการเผยแพร่และการแก้ไขปัญหาการผลิตแก่เกษตรกร
สำนักงานเกษตรอำเภอของท่านประสบปัญหาอุปสรรคต่างๆ ดังต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด

ลักษณะปัญหา	ระดับความรุนแรงของปัญหา		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
17.1 เจ้าหน้าที่เกษตรตำบลมักขาดความรู้พื้นฐานที่เพียงพอในการช่วยแก้ปัญหาการผลิตแก่เกษตรกร	11	23	13
ร้อยละ	23.40	48.94	27.66
17.2 การนำเอาข่าวสารความรู้ไปตอบปัญหาแก่เกษตรกร	13	23	12
มักล่าช้าและไม่ตรงกับปัญหา	ร้อยละ	27.66	48.94
ร้อยละ	25.53		
17.3 สำนักงานเกษตรอำเภอไม่ค่อยได้รับการช่วยเหลือด้านความรู้จากนักวิชาการเกษตรของสำนักงานเกษตรจังหวัดเท่าที่ควร	7	20	20
ร้อยละ	14.89	42.55	42.55
17.4 สำนักงานเกษตรอำเภอไม่ค่อยได้รับการช่วยเหลือด้านความรู้จากเจ้าหน้าที่ของหน่วยป้องกันและกำจัดศัตรูพืชเท่าที่ควร	5	21	21
ร้อยละ	10.63	44.68	44.68
17.5 สำนักงานเกษตรอำเภอมิงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติมากเกินไป ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะอุทิศให้กับการแก้ปัญหาของเกษตรกรและการเผยแพร่แนะนำความรู้ใหม่ๆ แก่เกษตรกร	18	18	11
ร้อยละ	38.30	38.30	23.40
17.6 ขาดข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วนถูกต้องพอเพียงที่จะทำให้นักวิจัยได้	10	29	8
ร้อยละ	21.28	61.70	17.02
17.7 เกษตรกรมักไม่ค่อยเชื่อถือยอมรับคำแนะนำและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เจ้าหน้าที่เกษตรตำบลเสนอ	6	17	24
ร้อยละ	12.76	36.17	51.06
17.8 อื่นๆ - ปัญหาข้าราชการขาดจริยธรรม	2	0	0
ร้อยละ	4.26	0	0

18. ในการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบล ท่านประสบปัญหาอุปสรรคต่างๆ ดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

	ลักษณะปัญหา	ระดับความรุนแรงของปัญหา			
		มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ
18.1	ไม่ค่อยมีเวลาที่จะกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานของเกษตรตำบลและเจ้าหน้าที่เคหกิจการเกษตรอย่างใกล้ชิด เพราะมีงานต่างๆที่ต้องปฏิบัติจำนวนมาก	14	24	9	0
	ร้อยละ	29.79	51.06	19.15	0
18.2	ขาดหลักเกณฑ์และมาตรฐานการปฏิบัติเกี่ยวกับการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานของเกษตรตำบลและเจ้าหน้าที่เคหกิจการเกษตร	5	20	22	0
	ร้อยละ	10.63	42.55	46.81	0
18.3	ไม่ได้มีการกำหนดปฏิทินในการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานของเกษตรตำบล และเจ้าหน้าที่เคหกิจการเกษตร	5	13	29	0
	ร้อยละ	10.63	27.66	61.70	0
18.4	เกษตรตำบลและเจ้าหน้าที่เคหกิจการเกษตรมักไม่จัดทำตารางการเยี่ยมและแผนการปฏิบัติงานรายปักษ์	2	11	34	1
	ร้อยละ	4.26	23.40	72.34	2.13
18.5	การกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานของเกษตรตำบลและเจ้าหน้าที่เคหกิจการเกษตร เป็นงานที่ไม่ค่อยดึงดูดใจให้ปฏิบัติเพราะผลกระทบของงานที่เจ้าหน้าที่ดังกล่าวปฏิบัติที่มีต่อการผลิตและชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกรมักเห็นได้ไม่ชัดเจน	5	18	23	0
	ร้อยละ	10.63	38.30	48.94	0
18.6	ผู้บริหารของสำนักงานเกษตรจังหวัดไม่ค่อยให้ความสนใจแก่การกำกับการติดตามผลการปฏิบัติงานของเกษตรตำบลและเจ้าหน้าที่เคหกิจการเกษตรที่เกษตรอำเภอปฏิบัติ	8	22	17	0
	ร้อยละ	17.02	46.81	36.17	0
18.7	ระบบฝึกอบรมและเยี่ยมเยียนที่ใช้เป็นระบบที่ให้แก่เกษตรกรอำเภอควบคุมดูแลว่า เกษตรตำบลและเจ้าหน้าที่เคหกิจการเกษตรทำอะไรบ้างในแต่ละวันมากกว่าที่จะเน้นว่าผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ดังกล่าวมีผลต่อการพัฒนาการผลิตและชีวิตของเกษตรกรมากน้อยเพียงใด	15	16	16	0
	ร้อยละ	31.91	34.04	34.04	0

ลักษณะปัญหา	ระดับความรุนแรงของปัญหา			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ
18.8 อื่นๆ ระบุ				
มีอิทธิพลจากนักการเมืองท้องถิ่น	1	0	0	0
ร้อยละ	2.13	0	0	0
ยานพาหนะ ไม่อยู่ในสภาพที่ดี	1	0	0	0
ร้อยละ	2.13	0	0	0

19. ในการบริหารงานบุคคลของกรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรของสำนักงานเกษตรอำเภอ มีปัญหาอุปสรรคดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

	ลักษณะปัญหา	ระดับความรุนแรงของปัญหา			
		มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ
19.1	เจ้าหน้าที่ที่มีโอกาสค่อนข้างน้อยที่จะได้รับการศึกษาสูงขึ้น	8	10	29	0
	ร้อยละ	17.02	21.28	61.70	0
19.2	เจ้าหน้าที่ที่มีโอกาสค่อนข้างน้อยที่จะได้รับการเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ	20	16	10	1
	ร้อยละ	42.55	34.04	21.28	2.13
19.3	เจ้าหน้าที่มักไม่ได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ เป็นขั้นตอนเพื่อให้มีความรู้ที่จะสามารถดำรงตำแหน่งต่างๆที่สูงขึ้น	16	23	8	0
	ร้อยละ	34.04	48.94	17.02	0
19.4	เกษตรอำเภอและผู้ช่วยเกษตรอำเภอมักได้รับการฝึกอบรมด้านวิชาการเกษตรมากกว่าด้านการบริหารคน เงิน เวลา และงานต่างๆ	17	17	12	0
	ร้อยละ	36.17	36.17	25.53	0
19.5	ผู้ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ มักมีความรู้ความสามารถไม่เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งได้ดี	7	14	26	0
	ร้อยละ	14.89	29.79	55.32	0
19.6	การเลื่อนระดับตำแหน่งยังไม่มีมีการประเมินผลงานที่มีหลักเกณฑ์ที่ประกันได้ว่าผู้ที่ได้รับการเลื่อนระดับเป็นคนที่เหมาะสมที่สุด	15	18	14	0
	ร้อยละ	31.91	38.30	29.79	0
19.7	การบังคับบัญชาและวินัยของข้าราชการค่อนข้างหย่อนยาน	13	19	15	0
	ร้อยละ	27.66	40.49	31.91	0
19.8	ขาดหลักเกณฑ์การหมุนเวียนข้าราชการระหว่างส่วนภูมิภาคกับส่วนกลางที่เหมาะสม	18	15	14	0
	ร้อยละ	38.30	31.91	29.79	0

ลักษณะปัญหา		ระดับความรุนแรงของปัญหา			
		มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ
19.9	โอกาสที่จะได้เลื่อนระดับและตำแหน่งตามระบบ	17	15	15	0
	คุณธรรมมีค่อนข้างน้อย	ร้อยละ 36.17	31.91	31.91	0
19.10	ขวัญและกำลังใจของข้าราชการชั้นผู้น้อยตกต่ำ	19	16	12	0
	ร้อยละ	40.43	34.04	25.53	0

20. ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันของระดับการพัฒนาทางการเกษตรของประเทศ และความรู้ความสามารถของเกษตรกรทั่วไปรวมทั้งบทบาทของภาคเอกชนทางการเกษตร ท่านเห็นว่างานต่างๆ ของกรมส่งเสริมการเกษตรดังต่อไปนี้ ยังมีความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติต่อไปอีกมากน้อยเพียงใด

ลักษณะงาน		ระดับความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติ			
		มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ
20.1	การจัดนิทรรศการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรต่างๆ	36	11	0	0
	ร้อยละ	76.59	23.40	0	0
20.2	การจัดงานประกวดผลผลิตพืชต่างๆ	19	22	6	0
	ร้อยละ	40.43	46.81	12.76	0
20.3	การประกวดการใช้เครื่องมือการเกษตรฯ	10	21	15	0
	ร้อยละ	21.28	44.68	31.91	0
20.4	การแจกเอกสาร แผ่นปลิว โปสเตอร์เกี่ยวกับการปลูกพืช การใช้ปุ๋ย การกำจัดศัตรูพืช	28	18	1	0
	ร้อยละ	59.57	38.30	2.13	0
20.5	การจัดรายการวิทยุ ผลิตวีดีโอเพื่อเผยแพร่ความรู้ด้านการเกษตร	36	11	0	0
	ร้อยละ	76.59	23.40	0	0
20.6	การฝึกอบรมเกษตรกรทั่วไปเกี่ยวกับความรู้การเกษตรและวิทยาการแผนใหม่	34	10	2	1
	ร้อยละ	72.34	21.28	4.26	2.13
20.7	การฝึกอบรมเกษตรกรรายย่อย	27	19	1	0
	ร้อยละ	57.45	40.43	2.13	0
20.8	การแลกเปลี่ยนเมล็ดพันธุ์	24	16	6	1
	ร้อยละ	51.06	34.04	12.76	2.13
20.9	การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับอำเภอทางด้านวิชาการเกษตรและการส่งเสริมการเกษตร	30	15	1	1
	ร้อยละ	63.83	34.04	2.13	2.1
20.10	การแนะนำเกษตรกรในการใช้ยากำจัดศัตรูพืช	30	16	1	0
	ร้อยละ	63.83	34.04	2.13	0

ลักษณะงาน	ระดับความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติ			
	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ
20.11 การอบรมเกษตรกรเกี่ยวกับการจัดไร่นา	35	9	3	0
ร้อยละ	74.47	19.15	6.39	0
20.12 การอบรมเกษตรกรเกี่ยวกับการใช้เครื่องจักรกลการเกษตร	11	24	12	0
ร้อยละ	23.40	51.06	25.53	0
20.13 การจัดทำแปลงส่งเสริม แปลงสาธิตการเพาะปลูกพืชต่างๆ	15	23	9	0
ร้อยละ	31.91	48.94	19.15	0
20.14 การจัดทำแปลงสาธิตการบำรุงรักษาดิน	21	21	5	0
ร้อยละ	44.68	44.68	10.63	0
20.15 การจัดทำแปลงทดสอบพืช ปุ๋ย ยากำจัดศัตรูพืชการรักษาดิน	24	19	4	0
ร้อยละ	51.06	40.43	8.51	0
20.16 การจัดทำแปลงสาธิตการใช้ปุ๋ยในการปลูกพืชต่างๆ	20	18	9	0
ร้อยละ	42.55	38.30	19.15	0
20.17 การจัดตั้งและพัฒนากลุ่มเกษตรกร	27	17	4	0
ร้อยละ	57.45	36.17	8.51	0
20.18 การจัดตั้งและพัฒนากลุ่มยุวเกษตรกร	26	19	2	0
ร้อยละ	55.32	40.43	4.26	0
20.19 การจัดตั้งและพัฒนากลุ่มแม่บ้านเกษตรกร	34	12	1	0
ร้อยละ	72.34	25.53	2.13	0
20.20 การผลิตและขยายพันธุ์พืช	28	18	2	0
ร้อยละ	59.57	38.30	4.26	0
20.21 การบริการเกษตรกรเกี่ยวกับการป้องกันและกำจัดศัตรูพืชต่างๆ	20	21	6	0
ร้อยละ	42.55	44.68	12.76	0

21. ถ้าสำนักงานเกษตรอำเภอจะสามารถปฏิบัติงานพัฒนาการเกษตรในอำเภอให้ได้ผลดีที่สุด ท่านคิดว่า กรมควรปรับปรุงและสนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้ ของสำนักงานเกษตรอำเภออย่างไร

- 21.1 การนำโครงการส่งเสริมการผลิตประจำปีของกรมมาปฏิบัติ
- ควรให้อำเภอดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้างเองบ้าง
 - ไม่ควรเป็นโครงการที่ผูกพันการเงินหรือหนี้สินให้กับเจ้าหน้าที่

- ควรจัดงบประมาณตามที่เบื้องต้นเสนอและควรจัดสรรให้ตรงตามฤดูกาล
- การอนุมัติโครงการควรเร็วกว่านี้ และแจ้งให้อำเภอรอบล่งพื้นที่อย่างน้อย 1 เดือน
- เหมาะสมแล้ว
- การวางแผนนโยบายควรวิเคราะห์ตามพื้นที่เป็นหลัก
- งานโครงการควรต่อเนื่อง และอยู่ในรูปการเกษตรครบวงจร
- งานโครงการลงไม่ทั่วถึงทุกอำเภอ
- งานควรเริ่มจากล่างขึ้นบน เพื่อให้ตรงตามความต้องการ
- ผลของโครงการควรมีความชัดเจน
- ไม่ตอบ 2 (4.26%)

21.2 การกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบล และพนักงานเคหกิจเกษตร

- ดีอยู่แล้ว
- ออกแบบฟอร์มการกำกับติดตามผลให้เป็นสากล
- ต้องติดตามทุกระดับ ตั้งแต่ อำเภอ จังหวัด ภาค กรม โดยดูตามสภาพพื้นที่ด้วย
- ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบต้องทำงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- เจ้าหน้าที่ของกรมควรออกไปเฝ้าผลงาน ไม่ใช่ติดตาม
- ในอำเภอใหญ่ พนักงานเคหกิจไม่พอ ควรเพิ่มโดยดูตามความเหมาะสม
- ควรสร้างจิตสำนึกให้เกิดความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่
- ควรกำหนดระบบการให้คนให้โทษอย่างชัดเจน-เด็ดขาด
- ไม่ตอบ 3 (6.39%)

21.3 การนำโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาสถาบันเกษตรกรมาปฏิบัติ

- ควรมีการอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้เข้าใจเสียก่อน
- ควรพิจารณาเฉพาะโครงการหลัก 2-3 โครงการเท่านั้น โดยเน้นให้เห็นผลชัดเจน
- สนับสนุนงบประมาณสถาบันเกษตรกรให้มากกว่าที่เป็นอยู่
- งบประมาณโครงการเราจะมีลักษณะหมุนเวียน และตรงกับงานกิจกรรมหลัก ไม่ต้องแบ่งกลุ่มมาก
- งานในสถาบัน 3 ก. เป็นโครงการเล็ก ควรจัดทำเป็นโครงการใหญ่ให้เห็นผลได้ชัด
- ควรมีนโยบายที่เน้นเฉพาะงาน
- ควรเป็นโครงการที่มาจากความต้องการของเกษตรกร
- โครงการควรต่อเนื่องเพื่อให้สมาชิกของกลุ่มสามารถมีงานทำได้ตลอดปี
- ควรปรับปรุงด้านสินเชื่อ
- ไม่ตอบ 4 (8.51%)

- 21.4 การให้คำแนะนำ เผยแพร่ และแก้ปัญหาการผลิตแก่เกษตรกร
- ควรมีเอกสารที่ทันสมัย และคำแนะนำที่เกี่ยวข้องกับพืชใหม่ ๆ ให้ครบวงจร
 - ด้อยอยู่แล้ว
 - ควรจัดบให้เกษตรกรอำเภอจัดนิทรรศการบ้าง
 - ควรส่งใส่ตักศุภกรณ์ต่าง ๆ ให้ตำบลบ้าง
 - ควรมีการประกันราคาพืชผล
 - กรมควรประสานงานกับหน่วยอื่น เพราะปัญหาในการผลิตพืชมีมาก
 - ไม่ตอบ 5 (10.63%)
- 21.5 การปฏิบัติตามระบบส่งเสริมการเกษตร
- ด้อยอยู่แล้ว
 - ควรปฏิบัติอย่างจริงจัง และรับฟังความเห็นของเจ้าหน้าที่เกษตรกรอำเภอด้วย
 - ควรออกติดตามงาน และนิเทศงานในจังหวัด, อำเภอบ่อย ๆ
 - ควรยืดหยุ่นให้สามารถทำงานที่เร่งด่วนก่อนได้
 - ให้มีการปฏิรูปเกษตรกรรมอย่างต่อเนื่อง
 - ควรเน้นกิจกรรมของเกษตรกรตำบลมากกว่าการปฏิบัติตามระบบ
 - ไม่ตอบ 4 (8.51%)
- 21.6 การรายงานผลการปฏิบัติงานและการรายงานข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ
- ควรเตรียมแบบรายงานต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า และแบบรายงานควรมีเนื้อหาครอบคลุมงาน
 - ควรลดจำนวนรายงานลง
 - แผนการตรวจงานไม่ควรมากเกินไป
 - เหมาะสมแล้ว
 - ควรเพิ่มงบประมาณด้านครุภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องเขียน ให้มากขึ้น
 - ไม่ตอบ 3 (6.39%)
- 21.7 การบริหารงานบุคคล(การแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนเงินเดือน ตำแหน่ง ฝึกอบรม สวัสดิการ)
- ควรเพิ่มสวัสดิการ
 - ควรแต่งตั้งโยกย้ายในระยะปิดภาค
 - การโอนย้ายควรมีระบบ
 - ด้อยอยู่แล้ว
 - ควรให้จังหวัดแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการระดับ 5
 - ควรพิจารณาข้อเสนองานของจังหวัด และถามความเห็นของจังหวัดก่อน

- ไม่ควรให้ผู้บริหารระดับสูงดำรงตำแหน่งเกิน 4 ปี
 - ไม่ตอบ 6 (12.76%)
- 21.8 การบริหารงบประมาณ (การเสนอขอ การอนุมัติ การเบิกจ่าย)
- การอนุมัติงบประมาณควรเป็นไปตามฤดูกาล
 - ดีอยู่แล้ว
 - งบประมาณเพียงพอและทันการ
 - บริหารให้ทันเหตุการณ์
 - ไม่ตอบ 6 (12.76%)
- 21.9 การบริหารพัสดุ (สิ่งก่อสร้าง ยานพาหนะ อุปกรณ์การทำงาน)
- การบริหารพัสดุ ควรมีอุปกรณ์ใหม่ ๆ
 - วัสดุบางชนิด เช่น ตู้เก็บเอกสาร กรมละเลยไป ต้องเป็นภาระของผู้บริหารอำเภอ
 - ควรเพิ่มอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ให้มากและมีคุณภาพ
 - เหมาะสมแล้ว
 - ควรเพิ่มงบประมาณบำรุง
 - ไม่ตอบ 6 (12.76%)
- 21.10 การประสานกับหน่วยงานอื่นในการพัฒนาชนบทของอำเภอ
- ควรสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอและตรงตามความต้องการ
 - ดีอยู่แล้ว
 - กรมควรดำเนินการชักชวนความเข้าใจกับ 4 กระทรวงหลัก
 - ควรร่วมมือกันดำเนินงานให้เป็นไปในทางเดียวกัน
 - ควรประสานงานมาจากระดับกรมก่อน
 - ควรประชุมคณะกรรมการพัฒนาอำเภอ (คปอ.) เป็นประจำทุกเดือน และข้าราชการจาก 5 กระทรวงหลัก ก็ควรให้ความสำคัญ นำผลไปใช้แก้ไข
 - ควรมีการร่วมกันกำหนดงาน เพื่อลดความซ้ำซ้อน
 - ไม่ตอบ 8 (17.02%)

ภาคผนวกที่ 5

แบบสอบถามและข้อมูลที่ได้รับระดับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบล

ข้อมูลส่วนบุคคล

1. เพศ

เพศ	ความถี่	ร้อยละ
ชาย	117	86.03
หญิง	19	13.97
รวม	136	100.00

2. การศึกษา

การศึกษา	ความถี่	ร้อยละ
ปริญาตรี	43	31.62
ประกาศนียบัตรชั้นสูง	81	59.56
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	12	8.82
รวม	136	100.00

3. การฝึกอบรม

การฝึกอบรม	ความถี่	ร้อยละ
เคย	134	98.53
ไม่เคย	2	1.47
รวม	136	100.00

การนำไปใช้

การนำไปใช้	ความถี่	ร้อยละ
ค่อนข้างมาก	83	61.94
ในบางเรื่อง	50	37.31
ค่อนข้างน้อย	1	0.75
รวม	134	100.00

4. ท่านคิดว่า ท่านมีโอกาสใช้ความรู้ ความสามารถของท่านในการปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันมากน้อยเพียงใด

โอกาสใช้ความรู้ ความสามารถ	ความถี่	ร้อยละ
ค่อนข้างมาก	94	69.12
ในบางเรื่อง	40	29.41
ค่อนข้างน้อย	2	1.47
รวม	136	100.00

5. ท่านคิดว่า ท่านมีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนระดับและตำแหน่งให้สูงขึ้นกว่าเดิมในกรมส่งเสริมการเกษตรมากน้อยเพียงใด

โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนระดับ	ความถี่	ร้อยละ
ค่อนข้างมาก	26	19.12
ปานกลาง	82	60.29
ค่อนข้างน้อย	28	20.59
รวม	136	100.00

ส่วนที่หนึ่ง : หน้าที่ความรับผิดชอบ

6. ในความเห็นของท่าน เพื่อให้ท่านสามารถปฏิบัติงานพัฒนาการเกษตร และชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกรในตำบลที่รับผิดชอบได้ดีที่สุด ท่านควรทำงานอะไรเป็นงานหลักและงานอะไรเป็นงานรอง

งานหลัก ผู้ตอบแบบสอบถาม ตอบไว้หลากหลาย ประมาณ 69 งานหลัก และงานที่มีผู้ตอบมากที่สุดได้แก่

- แก้ไขปัญหาแก่เกษตรกร
- เยี่ยมเยียนตามแผน
- ถ่ายทอดความรู้ วิชาการ และเทคโนโลยี
- จัดตั้งสถาบัน 3 ก.
- หมู่บ้านหลักส่งเสริมการเกษตร
- สถาบันกลุ่ม
- แปลงส่งเสริมการเกษตร
- เผยแพร่ความรู้ด้านพืช และสัตว์
- แปลงทดสอบ

งานรอง ผู้ตอบหลากหลาย เช่นเดียวกับงานหลัก ประมาณ 88 งานรอง และงานที่มีผู้ตอบมากที่สุดได้แก่

- ศูนย์เกษตรประจำตำบล
- การแก้ไขปัญหาเกษตรกรและให้ความช่วยเหลือเกษตรกร
- เผยแพร่ผลงานของตำบล
- ส่งเสริมการปลูกไม้ผล และการขยายพันธุ์ไม้ผล
- แนะนำการเลี้ยงสัตว์
- แนะนำการปรับปรุงดิน
- ประสานงานกลุ่มอื่น ๆ
- ปรับปรุงพันธุ์
- การพัฒนางานตามสถานีเกษตรกร

ส่วนที่สอง : การปฏิบัติงาน

7. ในการปฏิบัติงานของท่านดังต่อไปนี้ แต่ละงานมีการกำหนดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน หรือไม่
 อำนวยให้ท่านสามารถปฏิบัติงานอย่างได้ผลดีเนืองใด

	ลักษณะงาน	ความถี่ของระดับความชัดเจนของขั้นตอน วิธีการปฏิบัติ				
		มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ	รวม
7.1	การจัดทำตารางเชื่อมโยงและแผนปฏิบัติงานรายปี	68	62	4	2	136
	ร้อยละ	50	45.59	2.94	1.47	100
7.2	การสำรวจและรวบรวมข้อมูลการเกษตรในหมู่บ้านที่รับผิดชอบ	68	63	4	1	136
	ร้อยละ	50	46.32	2.94	0.74	100
7.3	การจัดทำแผนส่งเสริมการเกษตรของตำบลประจำปี	45	80	10	1	136
	ร้อยละ	33.08	58.82	7.35	0.74	100
7.4	การปฏิบัติงานตามโครงการ/กิจกรรมแปลงทดสอบแปลงส่งเสริม	56	75	4	1	136
	ร้อยละ	41.18	55.15	2.94	0.74	100
7.5	การปฏิบัติงานเยี่ยมเกษตรกรตามตารางการเยี่ยม	59	69	7	1	136
	ร้อยละ	43.38	50.73	5.15	0.74	100
7.6	การแก้ไขปัญหการผลิตแก่เกษตรกร	58	74	3	1	136
	ร้อยละ	42.65	54.41	2.21	0.74	100
7.7	การร่วมปฏิบัติงานสถาบันทุกกลุ่มในตำบล	54	69	12	1	136
	ร้อยละ	39.71	50.73	8.82	0.74	100
7.8	การดำเนินงานหมู่บ้านหลักส่งเสริมการเกษตร	39	90	6	1	136
	ร้อยละ	28.67	66.18	4.41	0.74	100

ลักษณะงาน		ความถี่ของระดับความชัดเจนของขั้นตอน วิธีการปฏิบัติ				รวม	
		มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ		
7.9	การเผยแพร่ผลงานระดับตำบล	21	92	22	1	136	
	ร้อยละ	15.44	67.64	16.18	0.74	100	
7.10	การปฏิบัติงานตามโครงการทำพืชเฉพาะพื้นที่	31	90	14	1	136	
	ร้อยละ	22.79	66.18	10.29	0.74	100	
7.11	การปฏิบัติงานตามนโยบายของกระทรวง กรม	56	78	1	1	136	
	จังหวัด อำเภอ และอื่นๆ	ร้อยละ	41.18	57.35	0.74	0.74	100

8. ในการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้ ท่านได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือทางด้านวิชาการจากเกษตรอำเภอ และนักวิชาการเกษตร มากน้อยเพียงใด

ลักษณะงาน		ความถี่ของระดับ ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือ				
		มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ	รวม
8.1	การประชุมและฝึกอบรมรายปี	75	56	4	1	136
	ร้อยละ	55.18	41.18	2.94	0.74	100
8.2	การจัดตารางเยี่ยมและแผนปฏิบัติงานรายปี	50	77	8	1	136
	ร้อยละ	36.76	56.62	5.88	0.74	100
8.3	การจัดทำแผนส่งเสริมการเกษตรของตำบลประจำปี	45	80	10	1	136
	ร้อยละ	33.09	58.82	7.35	0.74	100
8.4	การปฏิบัติงานตามโครงการ/กิจกรรมแปลงทดสอบ	43	83	9	1	136
	แปลงส่งเสริม	ร้อยละ	31.62	61.03	6.62	0.74
8.5	การถ่ายทอดความรู้ให้แก่เกษตรกร	48	76	11	1	136
	ร้อยละ	35.29	55.88	8.09	0.74	100
8.6	การแก้ปัญหาการผลิตของเกษตรกร	28	95	12	1	136
	ร้อยละ	20.59	69.85	8.82	0.74	100
8.7	การดำเนินงานหมู่บ้านหลักส่งเสริมการเกษตร	26	102	7	1	136
	ร้อยละ	19.11	75	5.15	0.74	100
8.8	การร่วมปฏิบัติงานสถาบันทุกกลุ่มในตำบล	28	92	16	1	136
	ร้อยละ	20.59	67.65	11.03	0.74	100
8.9	การปฏิบัติงานตามนโยบายของกระทรวง กรม	56	73	6	1	136
	จังหวัด อำเภอ และอื่น ๆ	ร้อยละ	41.18	53.68	4.41	0.74

9. ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ท่านได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือทางด้านงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์การทำงาน มากน้อยเพียงใด

ลักษณะงาน

ความถี่ระดับการได้รับการสนับสนุน

มาก ปานกลาง น้อย ไม่ตอบ รวม

9.1	การสำรวจและรวบรวมสถิติข้อมูลการเกษตรในพื้นที่ ที่รับผิดชอบ	ร้อยละ	12	73	50	1	136
			8.82	53.68	36.76	0.74	100
9.2	การจัดทำแผนส่งเสริมการเกษตรของตำบลประจำปี	ร้อยละ	14	87	34	1	136
			10.29	63.97	25	0.74	100
9.3	การปฏิบัติงานตามโครงการ/กิจกรรมแปลงทดสอบ	ร้อยละ	39	79	17	1	136
			28.68	58.09	12.50	0.74	100
9.4	การออกปฏิบัติงานเยี่ยมเกษตรกรตามตารางเยี่ยม	ร้อยละ	13	86	35	2	136
			9.56	63.24	25.74	1.47	100
9.5	การแก้ปัญหาการผลิตให้แก่เกษตรกร	ร้อยละ	8	81	46	1	136
			5.88	64.71	30.15	0.74	100
9.6	การร่วมปฏิบัติงานสถาบันทุกกลุ่มในตำบล	ร้อยละ	6	88	41	1	136
			4.41	64.71	30.15	0.74	100
9.7	การดำเนินงานหมู่บ้านหลักส่งเสริมการเกษตร	ร้อยละ	7	78	50	1	136
			5.15	57.35	36.76	0.74	100
9.8	การเผยแพร่ผลงานระดับตำบล	ร้อยละ	10	74	51	1	136
			7.35	54.41	37.50	0.74	100
9.9	การปฏิบัติงานตามนโยบายกระทรวง กรม จังหวัด อำเภอ และอื่น ๆ	ร้อยละ	22	84	29	1	136
			16.18	61.76	21.32	0.74	100

10. ท่านคิดว่า โครงการ/กิจกรรมส่งเสริมการผลิตของกรมที่ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติในตำบลที่
รับผิดชอบ มีลักษณะดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

คุณลักษณะของโครงการ/กิจกรรม

ความถี่คุณภาพของโครงการ/กิจกรรม

มาก ปานกลาง น้อย ไม่ตอบ รวม

10.1	ตรงต่อประเด็นปัญหา และสภาพของพื้นที่	ร้อยละ	16	103	15	2	136
			11.76	75.74	11.03	1.47	100
10.2	ช่วยให้เกษตรกรพึ่งตนเองได้	ร้อยละ	16	90	28	2	136
			11.76	66.18	20.59	1.47	100

คุณลักษณะของโครงการ/กิจกรรม			ความถี่คุณภาพของโครงการ/กิจกรรม				
			มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ	รวม
10.3	เกษตรกรส่วนใหญ่สามารถมีส่วนร่วมทำและได้รับผลประโยชน์	ร้อยละ	21	92	21	2	136
			15.44	67.65	15.44	1.47	100
10.4	มีแนวทางและวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจน	ร้อยละ	37	90	7	2	136
			27.21	66.18	5.15	1.47	100
10.5	มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติให้ได้ผลดี	ร้อยละ	31	96	7	2	136
			22.79	70.59	5.15	1.47	100
10.6	ทันต่อเหตุการณ์	ร้อยละ	11	63	60	2	136
			8.09	46.32	44.12	1.47	100
10.7	มีความยืดหยุ่นพอที่ผู้ปฏิบัติสามารถดัดแปลงให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่	ร้อยละ	18	106	10	2	136
			13.24	77.94	7.35	1.47	100
10.8	เป็นการแก้ไขปัญหาค่าจะเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า	ร้อยละ	11	81	42	2	136
			8.09	59.56	30.88	1.47	100

11. จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรของท่าน ท่านคิดว่าวิธีการส่งเสริมแต่ละวิธีดังต่อไปนี้ มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ในการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีให้แก่เกษตรกรส่วนใหญ่

วิธีการส่งเสริม		ความถี่ระดับของประสิทธิภาพในการถ่ายทอดความรู้				
		มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ	รวม
11.1	การจัดที่ดินศึกษา	15	75	44	2	136
	ร้อยละ	11.03	55.15	32.35	1.47	100
11.2	การเยี่ยมของนักวิชาการในหมู่บ้าน	23	62	49	2	136
	ร้อยละ	16.91	45.59	36.03	1.47	100
11.3	การฝึกอบรมเกษตรกรระยะสั้น	46	70	17	3	136
	ร้อยละ	33.82	51.47	12.50	2.21	100
11.4	การสาธิตและทดสอบเทคโนโลยีและแจกสิ่งพิมพ์	49	60	25	2	136
	ร้อยละ	36.03	44.12	18.38	1.47	100
11.5	การเยี่ยมเยียนของเกษตรกรตำบลที่บ้านเกษตรกร	68	59	7	2	136
	ร้อยละ	50	43.38	5.15	1.47	100
11.6	การประชุมเกษตรกรที่ศูนย์พัฒนาการเกษตรประจำตำบล	45	75	13	3	136
	ร้อยละ	33.09	55.15	9.56	2.21	100

12. ในการนำโครงการ/กิจกรรมการส่งเสริมการผลิตของกรมปฏิบัติในตำบลที่ท่านรับผิดชอบ ท่าน					
ประสบปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ดังต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด					
ลักษณะปัญหา		ความถี่ของความรุนแรงของปัญหา			
		มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ รวม
12.1	ท่านขาดความรู้ ความเข้าใจที่ดีในเนื้อหาวิชาการและวิธีการปฏิบัติตามโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ร้อยละ	4	86	45	1 136
12.2	ขาดคู่มือการปฏิบัติงานตามโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่ระบุถึงขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติที่ชัดเจนว่าต้องทำอะไร และทำอย่างไร ร้อยละ	2.94	63.24	33.09	0.74 100
12.3	ได้รับการสนับสนุนทางวิชาการจากเกษตรอำเภอและนักวิชาการเกษตรในการปฏิบัติงานแต่ละโครงการ/กิจกรรม ค่อนข้างน้อย ร้อยละ	43	58	34	1 136
12.4	ได้รับการสนับสนุนทางวิชาการจากเกษตรอำเภอและนักวิชาการเกษตรในการปฏิบัติงานแต่ละโครงการ/กิจกรรม ค่อนข้างน้อย ร้อยละ	21	88	26	1 136
12.5	ขาดวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ร้อยละ	15.44	64.71	19.12	0.74 100
12.6	งบประมาณของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ มักไม่เพียงพอ ร้อยละ	61	61	13	1 136
12.7	วัตถุประสงค์และเนื้อหาของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ มักไม่สอดคล้องกับปัญหาของพื้นที่ ร้อยละ	44.85	44.85	9.59	0.74 100
12.8	เกษตรกรมักไม่ค่อยเชื่อถือยอมรับในโครงการ/กิจกรรมที่นำไปปฏิบัติ ร้อยละ	59	58	17	2 136
12.9	ท่านเห็นว่าความรับผิดชอบต้องปฏิบัติจำนวนมากเกินไป ทำให้ไม่มีเวลาและสามารถปฏิบัติงานตามโครงการ/กิจกรรม ให้ได้ผลดีเท่าที่ควร ร้อยละ	43.38	42.65	12.50	1.47 100
13.0	วัตถุประสงค์และเนื้อหาของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ มักไม่สอดคล้องกับปัญหาของพื้นที่ ร้อยละ	30	82	21	2 136
13.1	เกษตรกรมักไม่ค่อยเชื่อถือยอมรับในโครงการ/กิจกรรมที่นำไปปฏิบัติ ร้อยละ	22.06	60.29	15.44	1.47 100
13.2	ท่านเห็นว่าความรับผิดชอบต้องปฏิบัติจำนวนมากเกินไป ทำให้ไม่มีเวลาและสามารถปฏิบัติงานตามโครงการ/กิจกรรม ให้ได้ผลดีเท่าที่ควร ร้อยละ	16	78	41	1 136
13.3	โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ของกรมมีขนาดเล็ก ทำให้ไม่มีผลกระทบที่ชัดเจนต่อการผลิต และชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกรทั่วไปในตำบล ร้อยละ	11.76	57.35	30.15	0.74 100
13.4	ท่านเห็นว่าความรับผิดชอบต้องปฏิบัติจำนวนมากเกินไป ทำให้ไม่มีเวลาและสามารถปฏิบัติงานตามโครงการ/กิจกรรม ให้ได้ผลดีเท่าที่ควร ร้อยละ	32	79	23	2 136
13.5	โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ของกรมมีขนาดเล็ก ทำให้ไม่มีผลกระทบที่ชัดเจนต่อการผลิต และชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกรทั่วไปในตำบล ร้อยละ	27	82	25	2 136
13.6	โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ของกรมมีขนาดเล็ก ทำให้ไม่มีผลกระทบที่ชัดเจนต่อการผลิต และชีวิตความเป็นอยู่ของเกษตรกรทั่วไปในตำบล ร้อยละ	19.85	60.29	18.83	1.47 100

13. ในการบริหารงานบุคคลของกรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ท่านประสบปัญหาดังต่อไปนี้มาน้อยเพียงใด					
ลักษณะปัญหา		ความถี่ระดับความรุนแรงของปัญหา			
		มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ รวม
13.1	มีโอกาสค่อนข้างน้อยที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ ร้อยละ	51	62	21	2 136
13.2	มีโอกาสค่อนข้างน้อยที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ ร้อยละ	35.50	45.59	15.44	1.47 100

ลักษณะปัญหา	ความถี่ระดับความรุนแรงของปัญหา				
	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ	รวม
13.2 มีโอกาสค่อนข้างน้อยที่จะได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เป็นขั้นตอน เพื่อให้มีความรู้ที่จะสามารถดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ร้อยละ	51	63	20	2	136
13.3 มีโอกาสค่อนข้างน้อยที่จะได้เลื่อนระดับตำแหน่ง (ซี) ร้อยละ	36	78	20	2	136
13.4 มักได้รับการฝึกอบรมในวิชาการเกษตรด้านต่างๆ อย่างละเล็กละน้อย ทำให้ไม่มีความรู้ลึกซึ้งไปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ร้อยละ	64	54	15	3	136
13.5 ขาดหลักเกณฑ์การหมุนเวียนให้ไปดำรงตำแหน่งในพื้นที่ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ร้อยละ	31	75	28	2	136
13.6 โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนระดับและตำแหน่งตามระบบคุณธรรมมีน้อย ร้อยละ	48	63	23	2	136
13.7 ขาดการบำรุงขวัญและกำลังใจที่ดีจากผู้บังคับบัญชา ระดับอำเภอและจังหวัด ร้อยละ	32	79	23	2	136

14. ภายใต้อาณัติของระดับการพัฒนาทางการเกษตรของประเทศ และความรู้ ความสามารถของเกษตรกรทั่วไป รวมทั้งบทบาทของภาคเอกชนทางการเกษตร ท่านคิดว่า งานต่าง ๆ ของกรมส่งเสริมการเกษตรดังต่อไปนี้ ยังมีความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติต่อไป มากน้อยเพียงใด

ลักษณะงาน	ความถี่ระดับความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติ				
	มาก	ปานกลาง	น้อย	ในบางเรื่อง	ไม่ตอบ
14.1 การจัดนิทรรศการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรต่าง ๆ ร้อยละ	72	37	5	21	1
14.2 การจัดงานประกวดผลผลิตพืชต่างๆ ร้อยละ	43	69	15	8	1
14.3 การประกวดการใช้เครื่องมือการเกษตร ร้อยละ	18	55	49	12	2
14.4 การแจกเอกสาร แผ่นปลิว โปสเตอร์เกี่ยวกับการปลูกพืช การใช้ปุ๋ย การใช้ยากำจัดศัตรูพืช ร้อยละ	68	52	10	3	3
14.5 การจัดรายการวิทยุ ผลิตวิดีโอเพื่อเผยแพร่ความรู้ด้านการเกษตร ร้อยละ	82	37	10	6	1

ลักษณะงาน		ความถี่ระดับความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติ				
		มาก	ปานกลาง	น้อย	ในบางเรื่อง	ไม่ตอบ
14.6	การฝึกอบรมเกษตรกรทั่วไปเกี่ยวกับความรู้การเกษตร และวิทยาการแผนใหม่	83	42	7	3	1
	ร้อยละ	61.03	30.88	5.15	2.21	0.74
14.7	การฝึกอบรมเกษตรกรรายย่อย	50	57	17	90	2
	ร้อยละ	36.76	41.91	12.50	7.35	1.47
14.8	การแลกเปลี่ยนเมล็ดพันธุ์	55	60	15	5	1
	ร้อยละ	40.44	44.11	11.03	3.68	0.74
14.9	การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับจังหวัดทางด้านวิชาการ เกษตรและการส่งเสริม	53	56	18	7	2
	ร้อยละ	38.97	41.18	13.24	5.15	1.47
14.10	การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับอำเภอทางด้านวิชาการ เกษตรและการส่งเสริม	64	52	10	9	1
	ร้อยละ	47.06	38.24	7.35	6.62	0.74
14.11	การแนะนำเกษตรกรในการใช้ยากำจัดศัตรูพืช	61	66	4	4	1
	ร้อยละ	44.85	48.53	2.94	2.94	0.74
14.12	การอบรมเกษตรกรเกี่ยวกับการจัดไร่นา	72	47	14	2	1
	ร้อยละ	52.94	34.56	10.29	1.47	0.74
14.13	การอบรมเกษตรกรเกี่ยวกับการใช้เครื่องจักรกล การเกษตร	38	63	23	8	4
	ร้อยละ	27.94	46.32	16.91	5.88	2.94
14.14	การจัดทำแปลงส่งเสริม แปลงสาธิตการเพาะปลูก พืชต่างๆ	49	56	19	11	1
	ร้อยละ	36.03	41.18	13.97	8.09	0.74
14.15	การจัดทำแปลงสาธิตการบำรุงรักษาดิน	47	65	19	4	1
	ร้อยละ	34.56	47.79	13.97	2.94	0.74
14.16	การจัดทำแปลงทดสอบพืช ปุ๋ย ยากำจัดศัตรูพืช การรักษาดิน	62	52	16	5	1
	ร้อยละ	45.59	38.24	11.76	3.68	0.74
14.17	การจัดทำแปลงสาธิตการใช้ปุ๋ยในการปลูกพืชต่างๆ	45	63	17	10	1
	ร้อยละ	33.09	46.32	12.50	7.35	0.74
14.18	การส่งเสริมกลุ่มอาชีพการเกษตร	71	48	14	2	1
	ร้อยละ	52.21	35.29	10.29	1.47	0.74
14.19	การแนะนำการแปรรูปและถนอมอาหาร	44	71	14	4	3
	ร้อยละ	32.35	52.21	10.29	2.94	2.21
14.20	การจัดตั้งและนิเทศากลุ่มต่าง ๆ ของเกษตรกร	59	55	18	2	2
	ร้อยละ	43.38	40.44	13.24	1.47	1.47

ลักษณะงาน		ความถี่ระดับความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติ				
		มาก	ปานกลาง	น้อย	ในบางเรื่อง	ไม่ตอบ
14.21	การผลิตและขยายพันธุ์พืช	83	39	11	2	1
	ร้อยละ	61.03	28.68	8.09	1.47	0.74
14.22	การบริการเกษตรกรเกี่ยวกับการป้องกันและกำจัดศัตรูพืช	59	64	7	5	1
	ร้อยละ	43.38	47.06	5.15	3.68	0.74
15.	จากการที่ท่านได้ผ่านการฝึกอบรมตามโครงการปรับปรุงระบบแผนและพัฒนาเกษตรกร ท่านมีความคิดเห็นต่อประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้อย่างไร					
ประเด็น		ความถี่ระดับของความคิดเห็น				
		มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่ตอบ	รวม
15.1	ความรู้ ความเข้าใจ ของท่านในวัตถุประสงค์ของโครงการ	65	63	4	4	136
	ร้อยละ	47.79	46.32	2.94	2.94	100
15.2	ความรู้ ความเข้าใจ ในขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานตามโครงการ	48	79	5	4	136
	ร้อยละ	35.29	58.09	3.68	2.94	100
15.3	โครงการนี้สามารถนำไปปฏิบัติได้	41	82	9	4	136
	ร้อยละ	30.15	60.29	6.62	2.94	100
15.4	โครงการนี้จะก่อให้เกิดผลดีในการพัฒนาการเกษตรมากกว่าระบบการฝึกอบรมและเขียนเขียน	72	56	4	4	136
	ร้อยละ	52.94	41.18	2.94	2.94	100

ผลงานวิจัยในโครงการ
การบริหารเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
ของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย
ระยะที่ 1

1. ข้อเสนอโครงการวิจัย เรื่อง การบริหารเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม (ภาษาอังกฤษ) โดย ดร.ไพจิตร เอื้อทวีกุล
2. สรุปสาระสำคัญของรายงาน โครงการการบริหารเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม (ภาษาอังกฤษ)
3. การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม (สศช.) โดย ดร.ทินพันธุ์ นาคะตะ
4. การจัดสรรเพื่อการพัฒนา : บทบาทของสำนักงานประมาณ (ภาษาอังกฤษ) โดย ดร.ลิขิต ชีรเวคิน และ ดร.ไกรยุทธ ชีรตยาดีนันท์
5. การศึกษาการปฏิบัติงานของสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง (สศค.) โดย ดร.วรเดช จันทรศร
6. การแปรสภาพกิจกรรมรัฐเป็นกิจกรรมเอกชน : การวิเคราะห์แนวความคิด และการดำเนินการในประเทศไทย (ภาษาอังกฤษ) โดย ดร.ไกรยุทธ ชีรตยาดีนันท์
7. กฎหมาย และ ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับ ทรัพยากรธรรมชาติ สถาบันการเงิน และการส่งออก : ผลกระทบต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม (ภาษาอังกฤษ) โดย ดร.สุรเกียรติ์ เสถียรไทย
8. หน่วยงานกลางระดับปฏิบัติ : สภาพปัญหา และ การปฏิรูป โดย ดร.วรเดช จันทรศร และ ดร.วินิต ทรงประทุม
9. การปฏิบัติงานของหน่วยงานในท้องถิ่น : ปัญหา และ ข้อเสนอแนะบางประการ โดย ดร.ปธาน สุวรรณมงคล
10. การปฏิรูปการบริหาร โดย ดร.วรเดช จันทรศร
11. การปฏิรูปการบริหาร : บรรณานุกรมสรุปสาระสังเขป (ภาษาอังกฤษ) โดย ดร.วรเดช จันทรศร
12. รายงานสรุปผลการสัมมนา โครงการการบริหารเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม (2530) (ภาษาอังกฤษ)

ผลงานวิจัยในโครงการ
การบริหารเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
ของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย
ระยะที่ 2 ปีที่ 1

1. Main Report Phase II - first year (ภาษาอังกฤษ)
2. สรุปสาระสำคัญของรายงาน เรื่อง การบริหารเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ระยะที่ 2 ปีที่ 1
3. สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี โดย ดร.ชัยอนันต์ สมุทวณิช
4. คณะกรรมการรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจ โดย ดร.ชัยอนันต์ สมุทวณิช
5. กรมบัญชีกลาง โดย ดร.ปรัชญา เวสารัชช์
6. การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ โดย ดร.ปธาน สุวรรณมงคล
7. คณะกรรมการร่วมภาครัฐบาลและเอกชนเพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ
 : การศึกษาด้านการบริหาร โดย คุณบุญญ์ วัฒนโกเมร
8. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน โดย คุณเศรษฐพร คูศิริพิทักษ์
9. การบริหารเพื่อการพัฒนาของกระทรวงสาธารณสุข โดย ดร.วรเดช จันทรศร
10. กระทรวงมหาดไทย : ลักษณะเด่นและข้อจำกัดของหน่วยงาน
 ระดับกระทรวงในการบริหารการพัฒนา โดย ผศ.ปกรณ์ ปรียากร
11. กระทรวงศึกษาธิการ : ปัญหาและการปฏิรูป โดย ดร.ลิขิต ชีรเวดิน
12. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดย ดร.พิทยา บวรวัฒนา
13. กรมวิชาการเกษตร โดย ดร.ปฐม มณีโรจน์
14. กรมส่งเสริมการเกษตร โดย ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่
15. กรมประชาสัมพันธ์ โดย ดร.จรี วิจิตรวาทการ
16. กรมการค้าต่างประเทศ โดย ดร.สุรเกียรติ์ เสถียรไทย
17. Summary Proceedings : Workshop on the Management
 of Economic and Social Development

โครงการการบริหารเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

โครงการการบริหารเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ถือกำเนิดขึ้นตามมติของคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ภายใต้วัตถุประสงค์หลักที่จะให้โครงการนี้ ดำเนินการศึกษาการปรับปรุงการบริหารการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผนแม่บทสำหรับการปฏิรูประบบราชการต่อไป โดยคณะกรรมการปฏิรูปฯ ได้มอบหมายให้สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ

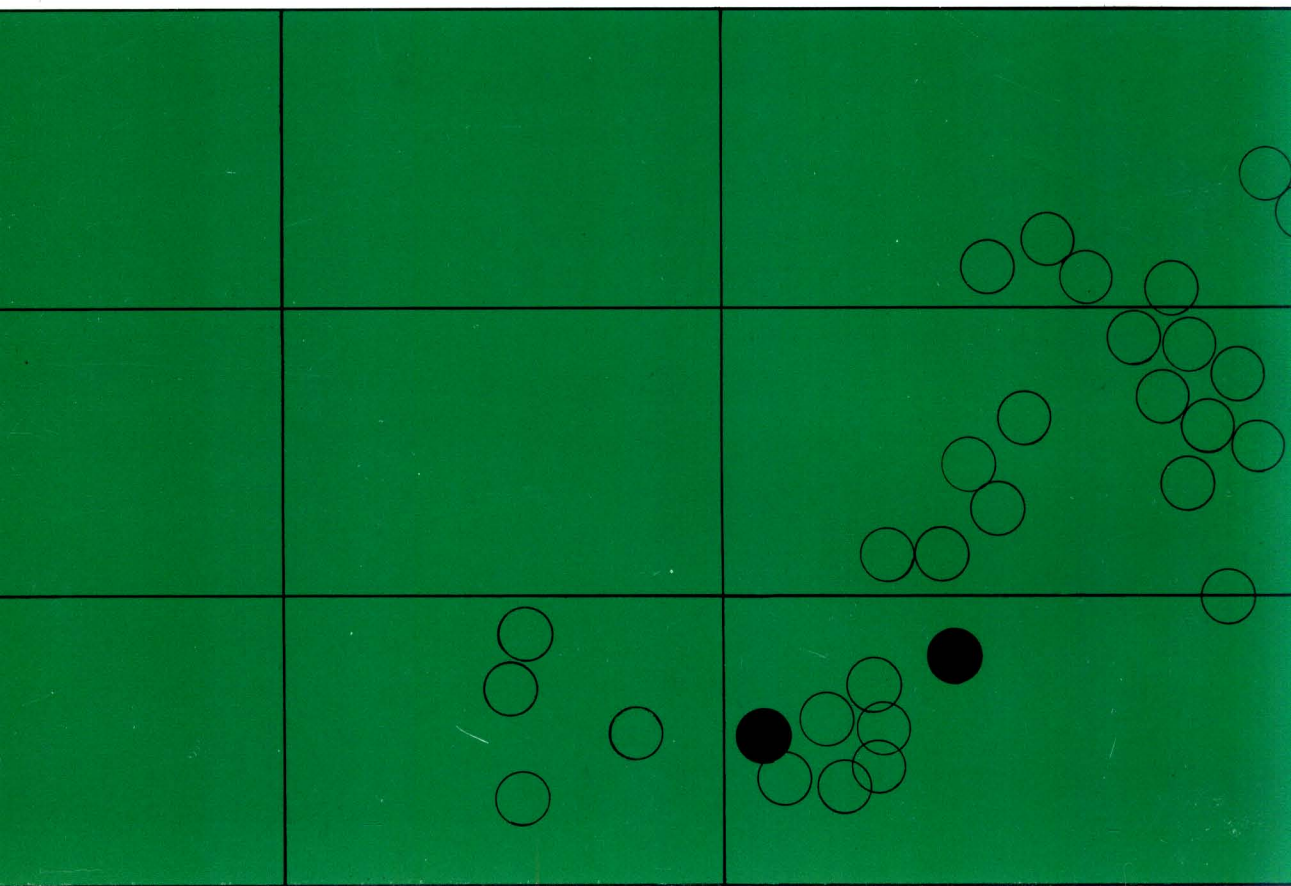
การดำเนินการตามโครงการฯ แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ในระยะแรก (สิงหาคม 2529 - ธันวาคม 2530) มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัญหาสำคัญๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิรูปทางการบริหารของหน่วยงานกลางระดับนโยบาย รวม 3 หน่วยงาน รวมทั้งเสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุงทั้งระยะสั้นและระยะยาว (2) วิเคราะห์กิจกรรมในทางเศรษฐกิจและสังคมที่เหมาะสมสำหรับการแปรสภาพกิจกรรมรัฐเป็นกิจกรรมเอกชน และ (3) สำรวจกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน พร้อมทั้งเสนอกลยุทธ์ในทางกฎหมายที่สำคัญสำหรับการปฏิรูปในอนาคต นอกจากนี้ยังได้จัดทำข้อเสนอแนะโครงการวิจัยสำหรับการดำเนินการตามแผนระยะที่สองด้วย

สำหรับการดำเนินการในระยะที่สอง ซึ่งเป็นระยะปัจจุบันนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาระบบบริหารของหน่วยงานกลางระดับนโยบาย และหน่วยงานกลางระดับปฏิบัติที่สำคัญๆ รวม 26 หน่วยงาน ตลอดจนเพื่อศึกษาปัญหาสำคัญอื่นๆ ของระบบราชการไทย เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผนแม่บท และจัดสรรทรัพยากรเพื่อการปฏิรูปการบริหารทั้งระบบ



พิมพ์ที่: บริษัทปั๊บล้ำการพิมพ์ จำกัด

457/57 ถนนอรุณอมรินทร์ บางกอกน้อย กรุงเทพฯ
Ins. 4249350 สุรินทร์ มณีฉาย ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา



THAILAND DEVELOPMENT RESEARCH INSTITUTE FOUNDATION

Rajapark Building, 163 Asoke, Sukhumvit Road, Bangkok 10110 Thailand

Tel. 258-9012-7, 258-9027-9

Telex 20666 RAJAPAK TH

