

รายงานผลการศึกษการติดตามประเมินผล
ระบบบริหารงานตามแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

โครงการพัฒนาระบบติดตามประเมินผลระบบบริหารงานตามแผนพัฒนาจังหวัด
และกลุ่มจังหวัด

เสนอต่อ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

จัดทำโดย

สถาบันยุทธศาสตร์ภาคตะวันออกเฉิยงเหนือ

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

1.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 78 (2) รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน โดยการจัดระบบการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจนเหมาะสมแก่การพัฒนาประเทศ และสนับสนุนให้จังหวัดมีแผนและงบประมาณเพื่อพัฒนาจังหวัด เพื่อประโยชน์ของประชาชนในพื้นที่

1.2 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ได้มีข้อกำหนดเกี่ยวกับการปรับปรุงการบริหารราชการส่วนภูมิภาคให้ชัดเจนขึ้นและสามารถบริหารราชการแบบบูรณาการได้ดียิ่งขึ้น โดยกำหนดให้จังหวัดมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายให้จังหวัดยื่นคำขอจัดตั้งงบประมาณได้ โดยให้ถือว่าจังหวัดเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ มีการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดซึ่งเป็นความร่วมมือตกลงกันระหว่างส่วนราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชน เพื่อให้มีการดำเนินการพัฒนาจังหวัดที่ตอบสนองต่อประชาชนในพื้นที่โดยคำนึงถึงศักยภาพของแต่ละจังหวัด รวมทั้งปรับปรุงอำนาจหน้าที่ของอำเภอให้ชัดเจนและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในพื้นที่อย่างใกล้ชิด

1.3 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2551 กำหนดให้คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.บ.จ.) และคณะกรรมการบริหารงานกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.บ.ก.) ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด โดยคำนึงถึงความต้องการและศักยภาพของประชาชนในท้องถิ่นในจังหวัด รวมตลอดถึงความพร้อมของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และยุทธศาสตร์ระดับชาติ ทั้งนี้ ให้แผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดมีระยะเวลาสี่ปี นอกจากนี้ยังกำหนดให้การบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการต้องคำนึงถึงการสร้างโอกาสและส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาสังคมในจังหวัดและกลุ่มจังหวัด เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันและการแก้ไขปัญหาาร่วมกันเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

1.4 คณะกรรมการนโยบายการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัด (ก.น.จ.) ได้กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด แผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด การจัดทำและบริหารงบประมาณจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ตลอดจนพิจารณา กลั่นกรอง และให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด แผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด และค่าของงบประมาณของจังหวัดและกลุ่มจังหวัดตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ และนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรี รวมทั้งการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ตามที่มอบหมาย โดยมีเลขาธิการ ก.พ.ร. เป็นกรรมการและเลขานุการ และสำนักงาน ก.พ.ร. ทำหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการของ ก.น.จ.

สถาบันยุทธศาสตร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นหน่วยงานซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแนะนำจังหวัดและกลุ่มจังหวัดในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549-2555 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด รวมทั้งระบบการบริหารงานและติดตามผลเป็นอย่างดี จากการดำเนินงานที่ผ่านมาพบว่า จังหวัดและกลุ่มจังหวัดเกิดปัญหาอุปสรรค

หรือข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจัดทำแผนพัฒนา เช่น การประชุมปรึกษาหารือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ รวมทั้งการสื่อสารทำความเข้าใจกับจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ความสอดคล้องของแผนพัฒนากับนโยบาย เป็นต้น จึงควรมีการติดตามประเมินผลสำเร็จของแผนพัฒนาจังหวัด 76 จังหวัด และแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด 18 กลุ่มจังหวัด พร้อมทั้งระบบการบริหารจัดการและกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด

1.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อทราบถึงปัญหา อุปสรรค หรือข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจัดทำ การประชุมปรึกษาหารือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2551 รวมทั้งการสื่อสารทำความเข้าใจระหว่างหน่วยงานกลางกับจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
- 2) เพื่อติดตามประเมินผลสำเร็จของแผนพัฒนาจังหวัด 76 จังหวัด และแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด 18 กลุ่มจังหวัด โดยพิจารณาตามประเด็นยุทธศาสตร์หรือการพัฒนาที่มีความสำคัญ ได้แก่ ด้านการเกษตร ด้านการท่องเที่ยว ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านอุตสาหกรรม ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) ซึ่งสามารถนำมาจัดทำเป็นตัวอย่างที่ดี (Best Practices) ได้
- 3) เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและทบทวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดต่อไป

1.3. ขอบเขต/วิธีดำเนินการ

การพัฒนาระบบติดตามประเมินผลแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด คณะผู้ศึกษาได้วางแนวทางในการดำเนินการโดยกำหนดกิจกรรมหลักไว้ ดังนี้

- 1) กำหนดแบบฟอร์ม (Template) ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อประเมินผลความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด โดยพิจารณาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดทำแผนฯ ได้อย่างครบถ้วน
- 2) ดำเนินการสำรวจและจัดเก็บข้อมูลในพื้นที่ 76 จังหวัด 18 กลุ่มจังหวัด โดยอาจใช้กระบวนการต้องแบบสอบถาม การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) การเก็บข้อมูลเชิงเอกสาร เป็นต้น และ
 - (1) สรุปและนำเสนอผลการประเมินให้สำนักงาน ก.พ.ร. ทราบ โดยพิจารณาตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญจากแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด เช่น ด้านการเกษตร ด้านการท่องเที่ยว ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านอุตสาหกรรม ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) เป็นต้น
 - (2) คัดเลือกตัวอย่างที่ดี (Best Practices) จากการประเมินผลของแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดของแต่ละภาคในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์
- 3) เดินทางลงพื้นที่ทั้ง 4 ภาค (ภาคกลางและตะวันออก ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้) ร่วมกับทีมบูรณาการกลาง (สำนักงานงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงมหาดไทย และสำนักงาน ก.พ.ร.) เพื่อสอบถามผลการประเมิน
- 4) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำเสนอผลการศึกษาให้กับทีมบูรณาการกลางเพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับจังหวัดและกลุ่มจังหวัดอย่างเหมาะสมต่อไป

1.4 กลุ่มเป้าหมาย

76 จังหวัด และ 18 กลุ่มจังหวัด

1.5 สถานที่ดำเนินการ กรุงเทพมหานคร/ต่างจังหวัด

1.6 ผลสัมฤทธิ์ของโครงการที่คาดหวัง

การดำเนินโครงการนี้คาดว่าจะได้ผลผลิตและผลลัพธ์ ดังนี้

1) ผลผลิต

(1) แบบฟอร์ม (Template) ที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด

(2) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำเสนอผลการศึกษาให้กับทีมบูรณาการกลาง

(3) การสอบทานผลการประเมินของทีมบูรณาการกลาง

(4) รายงานผลการศึกษการติดตามประเมินผลแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดฉบับสมบูรณ์

(Final Report)

2) ผลลัพธ์

ทีมบูรณาการกลางสามารถนำผลที่ได้รับจากการศึกษาไปสร้างความเข้าใจ ประยุกต์ใช้ และให้คำแนะนำกับจังหวัดและกลุ่มจังหวัดในการจัดทำและทบทวนแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดในอนาคต

1.7 การวัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการ

1) ตัวชี้วัดผลผลิต

(1) แบบฟอร์ม (Template) ที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด จำนวน 1 ชุด

(2) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำเสนอผลการศึกษาให้กับทีมบูรณาการกลาง จำนวน 1 ครั้ง

(3) การลงพื้นที่ในแต่ละภาค ๆ ละ 1 ครั้ง รวม 4 ครั้ง เพื่อสอบทานผลการประเมินของทีมบูรณาการกลาง

(4) รายงานผลการศึกษการติดตามประเมินผลแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดฉบับสมบูรณ์ (Final Report) จำนวน 1 ฉบับ

2) ตัวชี้วัดผลลัพธ์

แผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัดมีคุณภาพ และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่

1.8 แผนการดำเนินโครงการ

ดำเนินการภายในเดือนสิงหาคม 2555 – มีนาคม 2556 โดยที่คณะผู้ศึกษามีแผนการดำเนินโครงการรายเดือน ดังนี้

ตารางที่ 1-1 แผนการดำเนินโครงการ

กิจกรรม/ระยะเวลา	ส.ค. 55	ก.ย. 55	ต.ค. 55	พ.ย. 55	ธ.ค. 55	ม.ค. 56	ก.พ. 56	มี.ค. 56
1) กำหนดแบบฟอร์ม (Template) ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อประเมินผลความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนา กลุ่มจังหวัด โดยพิจารณาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดทำแผนฯ ได้อย่างครบถ้วน	—							
2) ดำเนินการสำรวจและจัดเก็บข้อมูลในพื้นที่ 76 จังหวัด 18 กลุ่ม จังหวัด โดยอาจใช้กระบวนการแบบสอบถาม การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) การเก็บข้อมูลเชิงเอกสาร เป็นต้น และ (2.1) สรุปและนำเสนอผลการประเมินให้สำนักงาน ก.พ.ร. ทราบ โดยพิจารณาตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญจากแผนพัฒนาจังหวัด และแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด เช่น ด้านการเกษตร ด้านการท่องเที่ยว ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านอุตสาหกรรม ด้านการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) เป็นต้น (2.2) คัดเลือกตัวอย่างที่ดี (Best Practices) จากการประเมินผลของ แผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดของแต่ละภาคในแต่ละ ประเด็นยุทธศาสตร์		—						
3) เดินทางลงพื้นที่ทั้ง 4 ภาค (ภาคกลางและตะวันออก ภาคเหนือ ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้) ร่วมกับทีมบูรณาการกลาง (สำนัก งบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ กระทรวงมหาดไทย และสำนักงาน ก.พ.ร.) เพื่อสอบถามผล การประเมิน			—	—				
4) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำเสนอผลการศึกษาให้กับทีมบูรณา การกลางเพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับจังหวัดและกลุ่มจังหวัดอย่างเหมาะสม ต่อไป					—	—	—	
5) จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report)								—

บทที่ 2

แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด/แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด

ในการศึกษารวบรวมข้อมูลการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและพัฒนากลุ่มจังหวัด คณะที่ปรึกษาได้ศึกษาแนวทางและหลักเกณฑ์การจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนาจังหวัด ซึ่งแสดงในระเอียดดังนี้

2.1 หลักการ

2.1.1 ให้นำนโยบายของรัฐบาล แผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนากภาค (ซึ่งมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๖ พฤษภาคม ๒๕๕๑ ได้เห็นชอบ) รวมถึงยุทธศาสตร์รายสาขา เช่น ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรม แนวทางการพัฒนาการเกษตร เป็นต้น และในส่วนของจังหวัดให้บรรจุแผนงานด้านความมั่นคงไว้ในแผนพัฒนาจังหวัดด้วย ตลอดจนผลการศึกษาของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรอบหลักในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

2.1.2 มุ่งเน้นการทำงานแบบเครือข่ายร่วมกันทุกภาคส่วนโดยคำนึงความพร้อมของทุกภาคส่วน โดยให้พิจารณาความพร้อมของส่วนราชการต่าง ๆ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคในการบูรณาการแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัด และแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดที่กำหนดไว้ และความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการดำเนินโครงการพัฒนาร่วมระหว่างจังหวัด/กลุ่มจังหวัดกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือโครงการพัฒนาร่วมระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดและกลุ่มจังหวัดโดยสมัครใจ ตลอดจนความพร้อมของภาคเอกชนของแต่ละพื้นที่ในการสนับสนุนหรือร่วมลงทุนกับภาครัฐในการจัดโครงการ/กิจกรรม เพื่อสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด

2.1.3 รับฟังความคิดเห็นของประชาชนในท้องถิ่นในจังหวัด

จังหวัดและกลุ่มจังหวัดต้องมีการดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในท้องถิ่น ในจังหวัด โดยให้ใช้กระบวนการประชาคมชุมชน เพื่อพิจารณาปัญหาและความต้องการของประชาชน รวมทั้งนำข้อมูลตามแผนชุมชนมาประกอบการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดด้วย

2.1.4 ให้ความสำคัญกับกลุ่มจังหวัด

จังหวัดและกลุ่มจังหวัดต้องให้ความสำคัญในแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดให้มากขึ้นซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาและกระจายความเจริญเติบโตระหว่างจังหวัด และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนในแต่ละพื้นที่ของแต่ละจังหวัดได้

2.2 ขอบเขตของแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด

2.2.1 ขอบเขตของแผนพัฒนาจังหวัด

แผนพัฒนาจังหวัดเป็นแผนที่มุ่งการพัฒนาจังหวัดแบบองค์รวมที่ครอบคลุมทุกมิติในด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและความมั่นคง เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างโอกาสและอาชีพซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในจังหวัด

2.2.2 ขอบเขตของแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด

แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดจะเป็นแผนที่มุ่งเน้นการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มจังหวัดและนำไปสู่การกระตุ้นให้เกิดการลงทุนของภาคเอกชนและสร้างรายได้ให้กลุ่มจังหวัด

2.3 แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด

ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด จะต้องคำนึงถึงแนวทาง ดังนี้

2.3.1 ความสอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐบาลแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค ยุทธศาสตร์รายสาขา และนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ รวมทั้งความสอดคล้องกับศักยภาพ โอกาส สภาพปัญหา และความต้องการของประชาชนในพื้นที่

2.3.2 คุณภาพของแผน

ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดที่มีคุณภาพ จะต้องผ่านกระบวนการเห็นชอบร่วมกันของทุกฝ่าย และแผนดังกล่าวจะต้องมีความชัดเจน ความเป็นเหตุเป็นผลของแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดที่สอดคล้อง เชื่อมโยงตั้งแต่วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ จนถึงแผนงาน/โครงการ (Logical Framework) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) มีการกำหนดประเด็นปัญหาและโอกาสการพัฒนาชัดเจนทั้งในเชิงของขนาด และพื้นที่ พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและโอกาสพัฒนานั้น ๆ
- 2) มีวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในเชิงปริมาณและคุณภาพที่ชัดเจน สะท้อนให้เห็นถึงการแก้ปัญหา และการใช้โอกาสในการพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
- 3) มีประเด็นยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนา และการแก้ไขปัญหาที่ตอบสนองกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผน โดยในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์จะต้อง มีการหาข้อตกลงร่วมกันเพื่อยืนยันประเด็นยุทธศาสตร์นั้น ๆ และเป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วน
- 4) มีการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์
- 5) มีแผนงาน/โครงการ ตอบสนองกับแนวทางพัฒนานั้นๆ และมีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ

2.4 แนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของจังหวัด และแผนปฏิบัติการประจำปีของกลุ่มจังหวัด

2.4.1 แผนปฏิบัติการประจำปีของจังหวัด และแผนปฏิบัติการประจำปีของกลุ่มจังหวัด จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และทิศทางการพัฒนาตามแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด รวมทั้งกรอบของแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด

2.4.2 กำหนดโครงการที่จำเป็นต้องดำเนินการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ และแสดงให้เห็นถึงบทบาทและความรับผิดชอบของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละโครงการชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน และสนับสนุนกันระหว่างกระทรวง กรม จังหวัด กลุ่มจังหวัด ท้องถิ่น และภาคธุรกิจเอกชน โดยกำหนดว่าโครงการใดที่ดำเนินการโดยกลุ่มจังหวัด/จังหวัด โครงการใดที่ดำเนินการโดยกระทรวง กรม โครงการใดที่ดำเนินการโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือโครงการใดที่ดำเนินการโดยภาคธุรกิจเอกชนหรือร่วมกับภาคธุรกิจเอกชน และโครงการใดที่ดำเนินการโดยชุมชน เพื่อให้หน่วยงานดังกล่าวนำไปใช้ประกอบการจัดทำคำของบประมาณหรือจัดงบประมาณมาสนับสนุนและดำเนินการกิจการของหน่วยงานในพื้นที่จังหวัด/กลุ่มจังหวัดให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัดต่อไป

2.4.3 โครงการที่ดำเนินการโดยจังหวัด/กลุ่มจังหวัดตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของกลุ่มจังหวัดซึ่งจะจัดทำเป็นคำของบประมาณของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด จะต้องอยู่ในแนวทางดังนี้

2.4.3.1 เป็นโครงการที่ต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัด/กลุ่มจังหวัด สำหรับโครงการของกลุ่มจังหวัดจำเป็นต้องมีการหารือและยอมรับร่วมกันของจังหวัดในกลุ่ม เพื่อสร้างความร่วมมือในการในการขับเคลื่อนและเป็นโครงการที่ให้ผลประโยชน์กับกลุ่มจังหวัด

2.4.3.2 ความจำเป็นของโครงการ ต้องเป็นโครงการที่ช่วยพัฒนาหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และหากไม่ดำเนินการจะเกิดความเสียหาย หรือเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและนำไปสู่การกระตุ้นให้เกิดการลงทุนของภาคเอกชนและสร้างรายได้ให้จังหวัด/กลุ่มจังหวัด

2.4.3.3 ความเหมาะสมและเป็นไปได้ของโครงการ ต้องมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ทั้งด้านเทคนิค (วิธีการหรือรูปแบบที่ใช้ในการดำเนินการ) ด้านกายภาพ (ความพร้อมของพื้นที่ดำเนินงาน บุคลากร การบริหารความเสี่ยง และการบริหารจัดการ) ด้านงบประมาณ (ความสมเหตุสมผลของวงเงินกับประโยชน์ที่ได้จากการดำเนินโครงการ) ด้านระยะเวลาที่ดำเนินการได้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ รวมทั้งการวิเคราะห์ผลกระทบทางลบในการดำเนินโครงการ

2.4.3.4 ความคุ้มค่า ผลลัพธ์หรือประโยชน์ของโครงการที่คาดว่าจะได้รับทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และความมั่นคง อาทิ จำนวนประชากร จำนวนเกษตรกร พื้นที่เพาะปลูก รายได้ ฯลฯ โดยเฉพาะในส่วนผลประโยชน์ที่กระทบในส่วน of ประชาชนในพื้นที่

2.4.3.5 ลักษณะโครงการของจังหวัดที่จะนำมาจัดทำเป็นคำของบประมาณของจังหวัด

โครงการที่จะจัดทำเป็นคำของบประมาณของจังหวัด ต้องเป็นโครงการที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัด และนำไปสู่การแก้ปัญหาของจังหวัด และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในพื้นที่ เช่น

1) การดำเนินเศรษฐกิจชุมชนหรือการพัฒนาพื้นที่ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง อาทิ โครงการที่สนับสนุนและส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพในการประกอบอาชีพ การเพิ่มรายได้ และสร้างโอกาสในการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชน การพัฒนาสินค้า OTOP

2) การพัฒนาเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์

3) การฟื้นฟูและพัฒนาการท่องเที่ยวของจังหวัด

4) การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน เช่น การป้องกันและแก้ไขปัญหาภัยพิบัติทางธรรมชาติอย่างยั่งยืน ตัวอย่างเช่น การแก้ไขปัญหาหน้าท่วม หรือปัญหาภัยแล้ง การป้องกันภัยที่เกิดจากไฟป่า ดินถล่ม สึนามิ แผ่นดินไหว ฯลฯ เป็นต้น

5) การยกระดับคุณภาพชีวิต

6) ความมั่นคง ซึ่งเป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

2.4.3.6 ลักษณะโครงการของกลุ่มจังหวัดที่จะนำมาจัดทำเป็นคำของบประมาณของกลุ่มจังหวัด

โครงการที่จะจัดทำเป็นคำของบประมาณของกลุ่มจังหวัด ต้องเป็นโครงการที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับประเด็นยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด และเป็นโครงการที่แสดงถึงการบูรณาการและได้รับประโยชน์ร่วมกันของกลุ่มจังหวัด เช่น

1) การพัฒนาเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ (Creative Economy) อาทิ การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น มาสร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าและบริการ รวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์

2) การพัฒนาคุณภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าเกษตร

3) การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในพื้นที่เฉพาะหรือพื้นที่พิเศษ อาทิ กลุ่มการค้าชายแดน กลุ่มธุรกิจและสินค้าฮาลาล

4) การพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนเพื่อเพิ่มการจ้างงาน และกระจายรายได้สู่ชุมชน

5) การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.4.3.7 ลักษณะโครงการจังหวัด/กลุ่มจังหวัดที่ไม่ควรเสนอขอเป็นค่าของงบประมาณของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

1) พื้นที่ดำเนินการอยู่ในเขตป่าสงวนแห่งชาติ หรือที่สาธารณะ เว้นแต่ได้รับอนุญาตหรือเห็นชอบจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ

2) ไม่ควรก่อสร้างถนนที่เป็นการก่อสร้างเส้นทางใหม่ เว้นแต่เป็นการสร้างทางที่จะทำให้ ประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัดหรือกลุ่มจังหวัดบรรลุผลได้อย่างแท้จริง

3) เป็นการจัดซื้อครุภัณฑ์เพื่อแจกจ่ายแก่ประชาชนโดยตรง ยกเว้นในกรณีของครุภัณฑ์ที่ จัดซื้อนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมภายใต้โครงการที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัดหรือกลุ่มจังหวัด

4) มีวัตถุประสงค์หลักเกี่ยวกับการศึกษา ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ยกเว้นการฝึกอบรมด้านอาชีพ และการศึกษาวิชาชีพเพื่อแก้ไขปัญหาที่สำคัญของพื้นที่ หรือการทำแผนแม่บทซึ่งมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาจังหวัดหรือกลุ่มจังหวัด ซึ่งต้องใช้องค์ความรู้จากสถาบันการศึกษา

5) เป็นโครงการในลักษณะของกิจกรรมย่อย (ควรมีการบูรณาการภารกิจหรือกิจกรรมของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกันเป็นโครงการเพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาเชิงบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น กรณีที่เป็นโครงการพัฒนาแหล่งน้ำหรือสร้างทาง ควรจัดทำเป็นชุดโครงการ เช่น “โครงการพัฒนาแหล่งน้ำหรือทางเพื่อ...” โดยรวมกิจกรรมและพื้นที่ดำเนินการในการพัฒนาแหล่งน้ำ/ทาง มารวมไว้ในโครงการเดียวกัน ไม่ควรขอเป็น 1) โครงการพัฒนาแหล่งน้ำ หมู่บ้านโคกหมากมาย ตำบลหนองเหล็ก หรือ 2) โครงการถนน ค.ส.ล. บ้านยางน้อย ตำบลยางน้อย เป็นต้น)

6) เป็นโครงการบริการสาธารณะ หรือบริการประชาชนซึ่งเป็นภารกิจประจำของหน่วยงานราชการต่างๆ หรือขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่แล้ว เว้นแต่เป็นโครงการที่หน่วยงานนั้นไม่มีแผนดำเนินการและเป็นโครงการที่จะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์บรรลุผลอย่างแท้จริง

2.4.3.8 ข้อมูลรายละเอียดโครงการในการจัดทำคำขอตั้งงบประมาณของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด มีดังนี้

1) โครงการจะต้องมีรายละเอียดข้อมูลที่ครบถ้วนตามแบบฟอร์มที่ ก.น.จ. กำหนด

2) โครงการจะต้องมีรายละเอียดประมาณการค่าใช้จ่ายที่ อ.ก.น.จ. ด้านแผนและด้านงบประมาณสามารถพิจารณาความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายได้ หากไม่มีรายละเอียดค่าใช้จ่าย ให้จังหวัด/กลุ่มจังหวัด จัดทำรายละเอียดค่าใช้จ่ายและนำเสนอโครงการเพื่อพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

3) กรณีเป็นการขออนุมัติงบประมาณ หรือรายจ่ายอื่นใดที่มีผลให้เกิดภาระด้านงบประมาณใน ลักษณะของค่าใช้จ่ายที่จะต้องตั้งงบประมาณทุกปี เช่น ค่าใช้จ่ายด้านการบริหารจัดการ ด้านการบำรุงรักษา ให้จังหวัด/

กลุ่มจังหวัดแสดงถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในปีต่อไป รวมทั้งต้องมีร่างบันทึกข้อตกลงระหว่างจังหวัดกับหน่วยงานดังกล่าวในการขอตั้งงบประมาณ และการโอนทรัพยากรที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการต่อไป

4) กรณีเป็นโครงการก่อสร้างจะต้องระบุความพร้อมของพื้นที่ดำเนินงานรวมทั้งรูปแบบรายการโดยสังเขป

5) การจัดทำโครงการจะต้องกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบโครงการที่เป็นหน่วยดำเนินโครงการนั้น

2.5 ขั้นตอนในการการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของจังหวัด และแผนปฏิบัติการประจำปีของกลุ่มจังหวัด

ขั้นตอนที่ 1 ทบทวนสถานการณ์แผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด

ในการทบทวนแผนพัฒนาฯ ให้นำข้อเสนอของ อ.ก.น.จ. ด้านแผนและด้านงบประมาณของคณะที่เกี่ยวข้องตามหนังสือที่ได้แจ้งให้จังหวัดและกลุ่มจังหวัดทราบด้วยแล้ว มาประกอบการพิจารณา โดยผลจากการทบทวนอาจเป็นไปได้ ๒ กรณี ซึ่งมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1.1 กรณียืนยันแผนพัฒนาฯ เดิม

เมื่อ ก.บ.จ. และ ก.บ.ก. ทบทวนและประเมินสถานการณ์ สภาพแวดล้อมภายนอกแล้วพบว่า ไม่มีผลกระทบต่อศักยภาพและทิศทางการพัฒนาของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ก็ให้มียืนยันแผนพัฒนาจังหวัด หรือแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดแล้วแต่กรณี และให้ดำเนินการในขั้นตอน ที่ 2 ต่อไป

1.2 กรณีที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแผนพัฒนาฯ ในสาระสำคัญ

เมื่อ ก.บ.จ. และ ก.บ.ก. ทบทวนและประเมินสถานการณ์ สภาพแวดล้อมภายนอกแล้วพบว่า มีผลกระทบต่อศักยภาพและทิศทางการพัฒนาของจังหวัดและกลุ่มจังหวัดอย่างมีนัยสำคัญที่อาจทำให้ต้องเปลี่ยนยุทธศาสตร์ ขอให้จังหวัดและกลุ่มจังหวัดดำเนินการตามมาตรา 20 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2551 โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1) ก.บ.จ. สำรวจความคิดเห็นของประชาชนในท้องถิ่นในจังหวัด โดยอาจดำเนินการด้วยวิธีการใดหรือหลายวิธีเพื่อให้ทราบถึงความต้องการและศักยภาพของประชาชนในพื้นที่ (ตามประกาศ ก.น.จ. เรื่อง วิธีการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนในท้องถิ่นในจังหวัด)

2) ก.บ.จ. วิเคราะห์ผลสำรวจความต้องการและศักยภาพของประชาชน มาจัดทำเป็นข้อมูลความต้องการของประชาชนและศักยภาพในระดับจังหวัด และจัดส่งข้อมูลดังกล่าวให้ ก.บ.ก. ด้วย เพื่อไปใช้ประกอบการจัดทำแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด

3) ก.บ.ก. ส่งแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดให้ ก.บ.จ. เพื่อใช้ประกอบการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด

4) ก.บ.จ. นำนโยบายของรัฐบาล แนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจระดับชาติ และข้อมูลความต้องการของประชาชนและศักยภาพในระดับจังหวัด และแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด มาวิเคราะห์และจัดทำร่างแผนพัฒนาจังหวัด

5) เมื่อ ก.บ.จ. ได้แผนพัฒนาจังหวัดแล้ว ให้ส่งผู้ว่าราชการจังหวัดนำแผนดังกล่าวไปประชุมปรึกษาหารือร่วมกันกับบุคคลจากภาคส่วนต่าง ๆ ในจังหวัดเพื่อรับฟังความคิดเห็น และให้ ก.บ.จ. นำผลการประชุมและความคิดเห็นของที่ประชุมมาปรับปรุงแผนพัฒนาจังหวัดให้สมบูรณ์ (ให้นำแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดที่ได้รับจาก ก.บ.ก. เข้ารับฟังความคิดเห็นพร้อมกันด้วย และเมื่อได้ผลการรับฟังความคิดเห็นแล้วให้ส่ง ก.บ.ก. เพื่อดำเนินการต่อไป)

ขั้นตอนที่ 2

ก.บ.จ. และ ก.บ.ก. จัดส่งแผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดที่ผ่านการทบทวนแล้ว ตามแบบ จ.๑ (กรณีจังหวัด) หรือแบบ กจ.๑ (กรณีกลุ่มจังหวัด) พร้อมทั้งรายละเอียดโครงการตามแผนพัฒนา จังหวัด แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดที่จะขอรับการสนับสนุนจากส่วนราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 ตามแบบฟอร์มที่ ก.น.จ. กำหนด ให้ ก.น.จ. (เฉพาะในส่วนของรายละเอียดโครงการตามแผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดที่จะขอรับการสนับสนุนจากส่วนราชการให้จังหวัดและกลุ่มจังหวัดจัดส่งให้กับส่วนราชการโดยตรงด้วย)

ขั้นตอนที่ 3

3.1 อ.ก.น.จ. ด้านแผนและด้านงบประมาณ คณะที่ 1-5 พิจารณากลับกรองแผนพัฒนา จังหวัด แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด และให้ข้อสังเกตเพื่อให้จังหวัดและกลุ่มจังหวัดนำไปจัดทำรายละเอียดของ แผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด แผนปฏิบัติราชการประจำปีของกลุ่มจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๖ ต่อไป

3.2 จัดประชุมร่วมระหว่างจังหวัด/กลุ่มจังหวัด (Area) กับส่วนราชการ (Function) เพื่อ บูรณาการโครงการที่จังหวัด กลุ่มจังหวัดขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๖ (ฝ่ายเลขานุการ ก.น.จ. และ อ.ก.น.จ. ด้านแผนและด้านงบประมาณ คณะที่ ๑ - ๕ ดำเนินการร่วมกับสำนัก งบประมาณ) ทั้งนี้ ในการดำเนินการตามข้อ ๓.๑ และข้อ ๓.๒ จะดำเนินการควบคู่กันไป

ขั้นตอนที่ 4

ก.บ.จ. และ ก.บ.ก. จัดทำรายละเอียดแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด แผนปฏิบัติ ราชการประจำปีของกลุ่มจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 ตามข้อสังเกตของ อ.ก.น.จ. ด้านแผนและด้าน งบประมาณ และส่งให้ ก.น.จ. พิจารณาต่อไป

ขั้นตอนที่ 5

ก.น.จ. โดย อ.ก.น.จ. ด้านแผนและด้านงบประมาณ คณะที่ 1 - 5 พิจารณา กลับกรอง แผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 โดยให้จังหวัด/กลุ่มจังหวัด มาร่วมชี้แจง

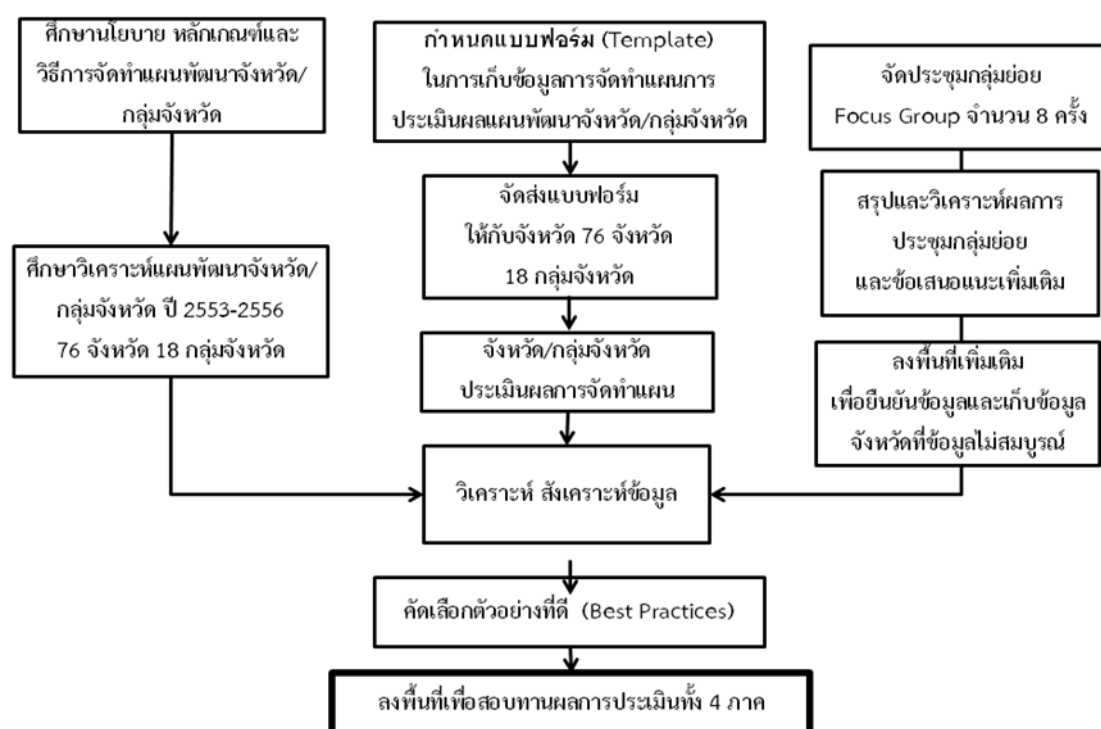
ขั้นตอนที่ 6

ก.น.จ. และคณะรัฐมนตรีพิจารณาเห็นชอบแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด และ แผนปฏิบัติราชการประจำปีของกลุ่มจังหวัด และ ก.น.จ. ส่งแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด และแผนปฏิบัติ ราชการประจำปีของกลุ่มจังหวัด ซึ่งถือเป็นคำของบประมาณของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ให้สำนักงบประมาณ

บทที่ 3

การสำรวจและจัดเก็บข้อมูลในพื้นที่เพื่อประเมินผลความสำเร็จ ของการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด

ในบทนี้กล่าวถึงรายละเอียดการดำเนินการสำรวจและจัดเก็บข้อมูลในพื้นที่ 76 จังหวัด 18 กลุ่มจังหวัด โดยใช้แบบสอบถาม การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) และการเก็บข้อมูลเชิงเอกสาร เพื่อประเมินผลความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด ซึ่งมีรายละเอียดดังแสดงในรูปที่ 3-1



ภาพที่ 3-1 กระบวนการสำรวจและจัดเก็บข้อมูล

3.1 จัดเตรียมข้อมูลสำหรับการเก็บข้อมูลและการประชุม/สัมมนา

จากการจัดประชุม/สัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ ระดมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของภาคส่วนต่างๆ ทั้ง 4 ภูมิภาค รวมทั้งการจัดเสวนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับจังหวัดที่ประสบความสำเร็จและได้รับรางวัลความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมประจำปี 2552 คณะผู้ศึกษาได้นำมาวิเคราะห์และจัดกลุ่มความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ เพื่อเป็นนำเสนอต่อผู้แทนภาคส่วนต่างๆ และใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดกรอบแนวคิดและรูปแบบการบริหารราชการแผ่นดินที่เปิดโอกาสให้ประชาชนและภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วม

1) ศึกษาทบทวนนโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด แผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด แนวทางและหลักเกณฑ์การพิจารณาทบทวนแผนพัฒนาจังหวัด/แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดและการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด/แผนปฏิบัติราชการประจำปีของกลุ่ม

จังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 รวมถึงการจัดทำและบริหารงบประมาณจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ดังที่ได้แสดงรายละเอียดในบทที่ 2

2) กำหนดแบบฟอร์ม (Template) ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อประเมินผลความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนาจังหวัด โดยคณะผู้ศึกษาได้จัดส่งเอกสารแบบฟอร์มไปยังพื้นที่ทั้ง 76 จังหวัด และ 18 กลุ่มจังหวัด

3) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนอกจากการส่งแบบฟอร์มให้กับจังหวัด/กลุ่มจังหวัดแล้ว คณะผู้ศึกษาจัดการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่อสอบถามข้อมูลและรับฟังข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการจัดทำแผนพัฒนาของจังหวัด/กลุ่มจังหวัด

3.2 การกำหนดแบบฟอร์ม (Template)

แบบฟอร์มการประเมินแบ่งเป็น 2 แบบฟอร์ม คือ แบบฟอร์มที่ 1 เป็นแบบฟอร์มเพื่อรายงานการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดในภาพรวม และแบบฟอร์มที่ 2 เป็นแบบฟอร์มเพื่อนำเสนอรายละเอียดของโครงการที่โดดเด่น ในการกรอกแบบฟอร์ม จะมีทั้งการเลือกตอบแบบเช็ครายการ (Check List) และการเขียนข้อความเพื่ออธิบายและบรรยาย รวมทั้งการส่งหลักฐานและเอกสารประกอบตามความจำเป็นที่ระบุไว้ในแต่ละหัวข้อ ทั้งนี้ในแบบฟอร์มจะมีคำอธิบายความหมายนิยามศัพท์เฉพาะปรากฏอยู่ในแต่ละหัวข้อ ตามความจำเป็น แบบฟอร์มการประเมินนี้มีโครงสร้างของเนื้อหาที่ให้จังหวัดและกลุ่มจังหวัดได้รายงานตามแนวทางปฏิบัติจริงใน 3 ส่วนใหญ่ๆ คือ

1) การจัดทำแผน ซึ่งในแบบฟอร์มจะประเมินในประเด็นความสอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาล นโยบายของกลุ่มจังหวัด ปัญหา และความต้องการของประชาชนในพื้นที่ และการมีส่วนร่วมของภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และการประเมินคุณภาพของการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ ยุทธศาสตร์ แผนงานโครงการ และตัวชี้วัดความสำเร็จ

2) การประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินโครงการ/กิจกรรมตามแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด โดยให้รายงานสภาพความเป็นจริงของการดำเนินงานตามแผนและความสำเร็จของแผนตามตัวชี้วัด เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผน

3) ให้จังหวัดได้รายงานหรือนำเสนอแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการสำเร็จอย่างโดดเด่น ในส่วนนี้ให้จังหวัดนำเสนอโครงการตามกลุ่มประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ซึ่งได้แก่ ด้านการเกษตร ด้านการท่องเที่ยว ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านอุตสาหกรรม ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) โดยให้แต่ละจังหวัดหรือกลุ่มจังหวัดเลือกโครงการที่โดดเด่นที่สุดไม่เกิน 3 โครงการ

3.3 การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group)

การเก็บรวบรวมข้อมูลการจัดทำและความสำเร็จของแผนพัฒนาของจังหวัด/กลุ่มจังหวัดนั้น นอกจากข้อมูลที่ได้วิเคราะห์จากแบบฟอร์มที่จังหวัด/กลุ่มจังหวัดส่งกลับมาแล้ว คณะผู้ศึกษาได้จัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่อสอบถามข้อมูลและรับฟังข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการจัดทำและประเมินผลความสำเร็จของแผนพัฒนา รวมถึงเปิดโอกาสให้จังหวัด/กลุ่มจังหวัดได้นำเสนอโครงการที่โดดเด่นของแต่ละจังหวัด/กลุ่มจังหวัดอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อความสมบูรณ์ ครบถ้วนในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลต่อไป ในการจัดประชุมกลุ่มย่อยได้ดำเนินการทั้งหมด 8 ครั้ง เพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 76 จังหวัดและ 18 กลุ่มจังหวัด มีจำนวนผู้เข้าร่วมประชุมทั้งสิ้น 458 คน รายละเอียดการจัดประชุมดังแสดงในตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 จัดการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการจัดทำแผนพัฒนาของจังหวัด/กลุ่มจังหวัด

ภาค	สถานที่ จัดประชุม	วันที่	กลุ่มจังหวัด	จังหวัดที่เข้าร่วมประชุม
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนบน	อุดรธานี	31 ต.ค. 55	ตอนบน 1	อุดรธานี เลย หนองคายหนองบัวลำภู บึงกาฬ
			ตอนบน 2	สกลนคร นครพนม มุกดาหาร
			ตอนกลาง	ร้อยเอ็ด ขอนแก่น มหาสารคามกาฬสินธุ์
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่าง	นครราชสีมา	2 พ.ย. 55	ตอนล่าง 1	นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ สุรินทร์
			ตอนล่าง 2	อุบลราชธานี อำนาจเจริญ ยโสธร ศรีสะเกษ
ภาคเหนือตอนบน	เชียงใหม่	6 พ.ย. 55	ภาคเหนือตอนบน 1	เชียงใหม่ ลำปาง ลำพูน แม่ฮ่องสอน
			ภาคเหนือตอนบน 2	เชียงราย พะเยา น่าน แพร่
ภาคเหนือตอนล่าง	พิษณุโลก	7 พ.ย. 55	ภาคเหนือตอนล่าง 1	ตาก พิษณุโลก เพชรบูรณ์ สุโขทัย อุตรดิตถ์
			ภาคเหนือตอนล่าง 2	กำแพงเพชร นครสวรรค์ พิจิตร อุทัยธานี
ภาคกลางตอนบน	อยุธยา	12 พ.ย. 55	ภาคกลางตอนบน 1	นนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา สระบุรี
			ภาคกลางตอนบน 2	ชัยนาท ลพบุรี สิงห์บุรี อ่างทอง
			ภาคกลางตอนล่าง 1	กาญจนบุรี นครปฐม ราชบุรี สุพรรณบุรี
ภาคกลางตอนล่าง และ ภาคตะวันออก	ชลบุรี	14 พ.ย. 55	ภาคกลางตอนล่าง	ฉะเชิงเทรา นครนายก ปราจีนบุรี สมุทรปราการ สระแก้ว
			ภาคกลางตอนล่าง 2	ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี สมุทรสงคราม สมุทรสาคร
			ภาคตะวันออก	จันทบุรี ชลบุรี ตราด ระยอง
ภาคใต้ตอนบน	สุราษฎร์ธานี	19 พ.ย. 55	ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย	ชุมพร นครศรีธรรมราช พัทลุง สุราษฎร์ธานี
			ภาคใต้ฝั่งอันดามัน	กระบี่ ตรัง พังงา ภูเก็ต ระนอง
ภาคใต้ตอนล่าง	สงขลา	21 พ.ย. 55	ภาคใต้ชายแดน	นราธิวาส ปัตตานี ยะลา สงขลา สตูล

3.4 กำหนดการการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group)

การจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่อสอบถามข้อมูลและรับฟังข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการจัดทำ
และความสำเร็จของแผนพัฒนา รวมถึงเปิดโอกาสให้จังหวัด/กลุ่มจังหวัดได้นำเสนอโครงการที่โดดเด่นของแต่ละ
จังหวัด/กลุ่มจังหวัด มีกำหนดการดังนี้

08.-30 – 09.00 น.	ลงทะเบียน
09.00 – 09.30 น.	กล่าวเปิดการประชุม โดยผู้ว่าราชการจังหวัด
09.30 – 10.00 น.	การชี้แจงหลักการเหตุผล วัตถุประสงค์ และการดำเนินโครงการ โดย รศ.ดร. ลำปาง แม่นมาตย์ หัวหน้าโครงการฯ
10.00 – 10.15 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
10.15 – 12.00 น.	แบ่งกลุ่มย่อย (ตามกลุ่มจังหวัด) เพื่อนำเสนอข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนา จังหวัดและกลุ่มจังหวัด การดำเนินโครงการตามแผนพัฒนา และการ ติดตามประเมินผลความสำเร็จของแผน

12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00 – 14.30 น.	แบ่งกลุ่มย่อย (ตามกลุ่มจังหวัด) เพื่อนำเสนอข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด การดำเนินโครงการตามแผนพัฒนา และการติดตามประเมินผลความสำเร็จของแผน (ต่อ)
14.30 – 14.45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
14.45 – 16.00 น.	จังหวัดและกลุ่มจังหวัดนำเสนอโครงการที่โดดเด่น และปัญหา/ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการจัดทำแผนพัฒนา รวมทั้งพัฒนาระบบติดตามประเมินผลแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
16.00 – 16.30 น.	ปิดการประชุมสัมมนา

3.5 ประเด็นคำถามเพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นในกิจกรรมแบ่งกลุ่มย่อย

ในกิจกรรมแบ่งกลุ่มย่อย (ตามกลุ่มจังหวัด) เพื่อนำเสนอข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด การดำเนินโครงการตามแผนพัฒนา และการติดตามประเมินผลความสำเร็จของแผนนั้น คณะผู้ศึกษาได้กำหนดประเด็นคำถามเพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นดังนี้

(1) การจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด

1.1 กระบวนการจัดทำแผนทำอย่างไร

- 1) การประเมินความสอดคล้องเชื่อมโยงของแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัดกับ
 - นโยบายรัฐบาล ท่านมีวิธีการดำเนินการอย่างไร
 - ความสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ท่านทำอย่างไร
 - การกำหนดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกับการจัดทำแผนท่านทำอย่างไร
- 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการท่านทำอย่างไร
 - การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ท่านทำอย่างไร
 - การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ และผู้รับผิดชอบดำเนินการ ท่านทำอย่างไร

1.2 การนำแผนสู่การปฏิบัติ

- 1) การจัดทำแผนปฏิบัติการของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ท่านมีกระบวนการดำเนินการอย่างไร
 - ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประกอบไปด้วยใครบ้าง
 - หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการอย่างไร
 - การกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบโครงการ การกำหนดตัวชี้วัด และการกำหนดเวลาสิ้นสุดโครงการทำอย่างไร

- สำนักงานจังหวัดมีวิธีการประสานงานความร่วมมือ ช่วยเหลือ และ
แก้ปัญหา การดำเนินโครงการ ของหน่วยงานที่รับผิดชอบแต่ละโครงการ
อย่างไร

1.3 การติดตามและประเมินผล

- 1) จังหวัดมีกระบวนการในการดำเนินการติดตามและประเมินผลสำเร็จของโครงการ
อย่างไร
 - การติดตามความก้าวหน้าของโครงการทำอย่างไร
 - การรายงานผลการปฏิบัติงานของโครงการทำอย่างไร

1.4 ปัญหา อุปสรรคการจัดทำแผนงาน/โครงการมีอะไรบ้าง

(2) การประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด (พ.ศ. 2553-2556)

- 2.1 จังหวัดมีการติดตาม ประเมินผลโครงการที่ได้รับงบประมาณในแต่ละปีอย่างไร (ให้ระบุ
กระบวนการประเมินของแต่ละจังหวัด) ให้ท่านระบุว่าโครงการที่ประสบผลสำเร็จของ
จังหวัดท่านเป็นโครงการด้านใด เช่นด้านการเกษตร ด้านท่องเที่ยว ด้าน
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) ด้านอื่นๆ

2.2 ให้ท่านระบุว่า ความสำเร็จของแต่ละโครงการคืออะไร

2.3 ท่านเห็นว่าปัจจัยที่ทำให้โครงการเหล่านี้ประสบความสำเร็จ คืออะไรบ้าง

2.4 ให้ท่านระบุว่าโครงการที่ไม่ประสบผลสำเร็จ ในจังหวัดของท่านเป็นโครงการทางด้านใด เป็นส่วนใหญ่

2.5 ท่านเห็นว่า สาเหตุของความไม่สำเร็จของการดำเนินโครงการ เป็นเพราะอะไร

- (3) ให้ท่านระบุว่าโครงการที่ดำเนินการเป็นผลสำเร็จ มีความโดดเด่นจนสามารถเป็นตัวอย่างให้การ
ดำเนินโครงการอื่นๆ ได้ในจังหวัดของท่านมีอะไรบ้าง (เลือกมาไม่เกินจังหวัดละ 3 โครงการ) (ให้ระบุ
ประเภทของโครงการ ตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงความโดดเด่น)

(4) ให้ท่านเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่อไปนี้

4.1 ปัญหาอุปสรรค และข้อจำกัดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การนำแผนสู่การปฏิบัติ และ การติดตามประเมินผลความสำเร็จของแผน

- ปัญหาด้านกฎ ระเบียบ งบประมาณ
- ปัญหาในทางปฏิบัติทั้งระดับหน่วยงานและระดับพื้นที่
- ปัญหาอื่นๆ

4.2 ถ้าจะให้การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ ท่านเห็นว่าควรดำเนินการ อย่างไร

- ระบุขั้นตอน กระบวนการที่สำคัญ ตามความคิดเห็นของท่าน
- ถ้าจะทำให้สำเร็จตามที่ท่านคิด ปัจจัยสำคัญ ที่ทั้งจังหวัดและรัฐบาลต้อง
ดำเนินการคืออะไร

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากเอกสารแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด ข้อมูลจากแบบฟอร์ม (Template) และข้อมูลจากการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) คณะผู้ศึกษาจะนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อหาแนวทางปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด และพัฒนาระบบติดตามประเมินผลความสำเร็จของแผน ซึ่งผลการวิเคราะห์จะแสดงรายละเอียดในบทที่ 4 ต่อไป

บทที่ 4

สรุปการประเมินแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด ปี พ.ศ. 2553-2556

บทนำ

ในการประเมินแผนพัฒนาจังหวัดทั้ง 76 จังหวัดของประเทศ คณะผู้ศึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์จัดแยกผลของการวิเคราะห์เป็นลำดับขั้น กล่าวคือ ข้อมูลภาคสนามที่ได้จากแบบฟอร์มที่ส่งไปให้จังหวัดกรอกและการวิเคราะห์เอกสารแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดนำมารวบรวมวิเคราะห์และจัดทำเป็นข้อมูลของแต่ละจังหวัด แล้วจากนั้นทำข้อมูลแต่ละจังหวัดมาวิเคราะห์รวมเป็นรายภาค และจากผลของการวิเคราะห์รายภาค จึงนำมาวิเคราะห์เป็นภาพรวมของประเทศ ซึ่งผลการวิเคราะห์รายภาค ดังปรากฏในบทที่ 4

การนำเสนอในบทนี้เป็นการสังเคราะห์แผนยุทธศาสตร์จังหวัด เพื่อหาประเด็นสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และความเชื่อมโยงของแผน กับนโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ และความเชื่อมโยงกับปัญหาเชิงพื้นที่ ตลอดจนวิธีการที่ดำเนินการจัดทำแผน การนำแผนสู่การปฏิบัติ การประเมินความสำเร็จของแผนฯ และปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่และข้อสังเกต ข้อเสนอแนะจากคณะผู้ศึกษา

ส่วนที่ 1 การสังเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด ปี พ.ศ. 2553-2556

ส่วนที่ 1.1 การสังเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด ปี พ.ศ. 2553-2556 จำแนกตามภูมิภาค

1. การสังเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด ปี พ.ศ. 2553-2556 ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1 ยุทธศาสตร์ด้านการเกษตรของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เน้นด้านการเป็นเมืองทางด้านการเกษตร เกษตรอินทรีย์ และบางจังหวัดก็นำจุดเด่นของพื้นที่ขึ้นมาเป็นแนวทางการพัฒนาทางด้านการเกษตร เช่น การวางกรอบให้จังหวัดเป็นผู้นำทางการผลิตข้าวหอมมะลิ ส่วนใหญ่เป็นจังหวัดในส่วนของภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างและตอนกลาง ส่วนพันธกิจจะเน้นการพัฒนาศักยภาพทางด้านการผลิตและผลผลิตทางด้านการเกษตร เช่น การสนับสนุนผลิตผลภาคเกษตรกรรม พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผลผลิตทางการเกษตร การแปรรูปสินค้าการเกษตร เพิ่มผลผลิตเกษตรอินทรีย์ การบริหารจัดการทรัพยากรการเกษตร เช่น การกำหนดเขตการผลิตสินค้าทางการเกษตร และเน้นการตลาดสินค้าด้านการเกษตร เช่น การสร้างโอกาสทางให้กับผลผลิตทางการเกษตรให้เป็นไปตามความต้องการของตลาดซึ่งจะเห็นได้ว่าลักษณะของยุทธศาสตร์มีลักษณะเฉพาะ แต่พันธกิจการพัฒนาผลผลิตทางด้านการเกษตร การบริหารจัดการและการตลาด ส่วนเป้าประสงค์จะเน้นการพัฒนาคุณภาพผลผลิตทางการเกษตรให้ได้มาตรฐานและปลอดภัย เพิ่มมูลค่าผลผลิตทางการเกษตร สร้างตลาดให้กับสินค้าด้านการเกษตร และ พัฒนาการวิจัยทางด้านการเกษตร แปรรูปผลิตภัณฑ์และสร้างขีดความสามารถของจังหวัดให้เป็นศูนย์กลางผลิตสินค้าและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร ยุทธศาสตร์ด้านการเกษตรที่เน้นมี 5 ประการได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการเกษตร เน้นการพัฒนาเกษตรกร สถาบันเกษตรกร โดยต้องการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้เกษตรกรและสถาบันเกษตรกร พัฒนาศักยภาพของเกษตรกร ส่งเสริมการรวมกลุ่มและความเข้มแข็งของเกษตรกรและผู้ประกอบการ การเพิ่มผลผลิตการพัฒนาและปรับปรุงพันธุ์พืชและสัตว์ การบริหารจัดการทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการเกษตร พัฒนาพื้นที่การเกษตรและการถือครองที่ดินและบริหารจัดการทรัพยากรดินและน้ำ ระบบท่อส่งน้ำให้ได้มาตรฐาน พัฒนาแหล่งน้ำและการบริหารจัดการน้ำอย่างเป็นระบบ พัฒนาระบบฐานข้อมูลด้าน

การเกษตรและการพัฒนาการระบบการตลาด โดยการประชาสัมพันธ์ เพิ่มช่องทางการจำหน่ายและกระจายสินค้า การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานระบบกระจายสินค้า ส่วนตัวชีวิตนั้นพิจารณาจากการเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ และการสร้างตราสินค้า เมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่าตัวชี้วัดไม่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันกับกลยุทธ์ที่วางไว้ กลยุทธ์เน้นตัวผู้ประกอบการ การบริหารจัดการ โครงสร้างพื้นฐานและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้านการเกษตร ส่วนตัวชีวิตเน้นผลผลิต บรรจุภัณฑ์ และตราสินค้า 2) ยุทธศาสตร์การสร้างคุณค่าและยกระดับมาตรฐานสินค้าเกษตรโดยเน้นการวิจัยและปรับปรุงผลผลิตทางการเกษตรและการสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าการเกษตร ยกระดับมาตรฐาน และประสิทธิภาพของการผลิต ผลผลิตทางการเกษตร การสร้างมูลค่าเพิ่ม ของสินค้าการเกษตร ส่วนตัวชีวิตเน้นการลดต้นทุนและเพิ่มผลผลิตและมูลค่า ครีวเรือนของเกษตรกร ตัวชีวิตค่อนข้างมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ แต่เป็นตัวชี้วัดที่ไม่สามารถวัดได้จริงเป็นรูปธรรม เพราะกว้างมากและไม่มีจุดเน้นที่วัดได้ 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาส่งเสริมการเกษตรปลอดภัยและเกษตรอินทรีย์ การส่งเสริมการผลิตสินค้าเกษตรที่ปลอดภัยและได้มาตรฐาน ตามเกณฑ์ของ GAP สนับสนุนเกษตรอินทรีย์ พัฒนาและส่งเสริมการผลิตข้าวหอมมะลิอินทรีย์ และปลอดภัยจากสารพิษ ซึ่งกลยุทธ์สอดคล้องกับศักยภาพของท้องถิ่นในการปลูกข้าวเจ้าหอมมะลิ ส่วนตัวชีวิตตัวชี้วัดนี้เกี่ยวข้องกับผลผลิตและจำนวนพื้นที่เพาะปลูกข้าวหอมมะลิปลอดภัย GAP ที่เพิ่มขึ้น และร้อยละของมูลค่าการจำหน่ายข้าวหอมมะลิที่ปลอดภัย ผลผลิตเกษตรที่เพิ่มขึ้น เกณฑ์รับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์และเกษตรปลอดภัย ร้อยละของจำนวนแปลงหรือฟาร์มที่ได้รับมาตรฐาน GAP ร้อยละและจำนวนผู้ประกอบการ/แปรรูปที่ผ่านการรับรองตามมาตรฐาน GAP/HACCP 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาการแปรรูปสินค้าเกษตร โดยส่งเสริมการแปรรูปสินค้าทางการเกษตรให้ได้คุณภาพและมาตรฐาน สร้างสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีโอกาสทางการตลาดและส่งเสริมการตลาดและผลิตภัณฑ์ชุมชน กลยุทธ์ในกลุ่มนี้มุ่งเน้นการนำผลิตภัณฑ์ชุมชน หรือ OTOP ออกมาสร้างมูลค่าเพิ่มและจัดจำหน่าย ส่วนตัวชีวิตเน้นการเพิ่มขึ้นของปริมาณการจำหน่ายข้าวหอมมะลิของโรงสี สถานประกอบการการแปรรูปสินค้าเกษตร ศูนย์ข้าวชุมชนเพิ่มขึ้น จำนวนผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการแปรรูปสินค้าเกษตรปลอดภัย จำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการพัฒนาความรู้ด้านการแปรรูปสินค้าเกษตรที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัด แต่มีข้อสังเกตว่าตัวชี้วัดไม่วัดที่เป้าหมายโดยตรงคือการแปรรูปสินค้าเกษตร แต่ไปพิจารณาที่การจัดจำหน่าย สถานประกอบการ และผู้ประกอบการ 5) ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตร เน้นการส่งเสริมและพัฒนาด้านการเกษตรและอุตสาหกรรม โดยเสริมสร้างศักยภาพของเกษตรกรเพื่อรองรับการขยายตัวสู่การส่งออก ส่งเสริมการแปรรูปและจัดจำหน่ายสินค้าการเกษตรในลักษณะของเกษตรอุตสาหกรรม ปรับโครงสร้างระบบการผลิตทางเกษตรและอุตสาหกรรม สนับสนุนอุตสาหกรรมด้านการเกษตรและการเกิดอุตสาหกรรมใหม่ การพัฒนาศักยภาพของสินค้าเกษตรเพื่อการแข่งขันทั้งในและต่างประเทศ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการรายย่อยและการเพิ่มศักยภาพวิสาหกิจชุมชน การสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาเกษตร สถาบันการเกษตรและวิสาหกิจชุมชน เพิ่มศักยภาพในการผลิต และการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชน ลดต้นทุนการผลิตของสินค้าด้านการเกษตร ซึ่งกลยุทธ์เน้นที่การพัฒนาผู้ประกอบการ การพัฒนาเกษตรอุตสาหกรรม ส่วนตัวชีวิตภาพรวม เช่นจำนวนร้อยละที่ลดลงของ ครีวเรือนที่ยากจนหรือมีรายได้ต่ำกว่าเกณฑ์ จปฐ. ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผลิตภัณฑ์มวลรวมภาคการเกษตร ร้อยละของกลุ่มเกษตรกรกลุ่มเป้าหมายที่มีรายได้เพิ่มขึ้น ดังนั้นตัวชี้วัดจึงไม่สะท้อนถึงความสำเร็จของยุทธศาสตร์ เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัดที่กว้างกว่าความสำเร็จตามยุทธศาสตร์

1.2 ยุทธศาสตร์เศรษฐกิจของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนใหญ่เป็นจังหวัดที่มีศักยภาพและได้เปรียบในด้านที่ตั้ง คือ เป็นจังหวัดที่ติดชายแดนกับประเทศเพื่อนบ้าน และจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางของการศึกษา ที่เชื่อมโยงไปยังประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งมุ่งเน้นการค้าชายแดน การท่องเที่ยว และการคมนาคมขนส่ง โดยมีพันธกิจในการส่งเสริมด้านการค้าการลงทุน การท่องเที่ยว และพัฒนาความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเศรษฐกิจ พัฒนาอาชีพและรายได้ของประชาชน บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่นการเกษตร ส่งเสริมอุตสาหกรรมทางการเกษตร สร้างเสริมและพัฒนาการค้าชายแดน จะ

เห็นได้ว่าการกำหนดพันธกิจมีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ค่อนข้างมาก ยกเว้นการเป็นจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางของการศึกษาและการคมนาคมขนส่ง ส่วนเป้าประสงค์ส่งเสริมและพัฒนาการค้า การลงทุน สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ในภาคอุตสาหกรรมการผลิต การท่องเที่ยว พัฒนาการลงทุนและการค้าชายแดน และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร เสริมสร้างโอกาสและพัฒนาการค้าชายแดน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์และพันธกิจ ส่วนเป้าประสงค์อื่น ๆ จะมีส่วนสัมพันธ์กันน้อย เช่น ส่งเสริมการมีงานทำ ส่งเสริมให้เกษตรกรมีอาชีพมั่นคง และส่งเสริมทางการตลาด การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรและอุตสาหกรรม เพิ่มมูลค่าการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว โดยมียุทธศาสตร์หลักได้แก่ 1) **ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ และส่งเสริมการค้า การลงทุน** ส่งเสริมและพัฒนามาตรฐานด้านการค้า การบริการ และการท่องเที่ยวเชิงนิเวศการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม เพิ่มศักยภาพและคุณค่าของแหล่งท่องเที่ยว พัฒนาแรงงานในจังหวัดให้มีศักยภาพที่สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรม เพิ่มศักยภาพและยกระดับมาตรฐานแรงงาน ซึ่งเรื่องดังกล่าวไม่มีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ นอกจากนี้ต้องการพัฒนากองทุน สถาบันการเงินและสวัสดิการชุมชนให้เข้มแข็ง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการค้าและบริการให้มีความสามารถในการแข่งขัน ยกระดับมาตรฐานการผลิตและพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการในด้านการบริการ อุตสาหกรรม SMEs และผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์ชุมชน จัดตั้งและพัฒนาศูนย์บริการข้อมูลเศรษฐกิจการค้า ส่งเสริมด้านการตลาด เช่น สร้างตราสัญลักษณ์และตราสินค้า เพิ่มช่องทางการตลาดและการจัดจำหน่ายสินค้า แสวงหาตลาดด้านการค้าการลงทุนในประเทศและประเทศเพื่อนบ้าน/กลุ่มประเทศความร่วมมือทางเศรษฐกิจ (GMS) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จะเห็นได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมทุกเรื่อง ไม่ชัดเจนและไม่มีจุดเน้น (Focus) ซึ่งมีความยากในการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อสะท้อนถึงความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดจึงกว้างจนไม่สามารถสะท้อนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ได้ เช่น มูลค่าการค้า การบริการ และการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น การเพิ่มขึ้นของมูลค่าการลงทุน รายได้ของจังหวัดเพิ่มขึ้น (GPP) และรายได้ของผู้ประกอบการ ประชากรมีรายได้เฉลี่ยเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาการเพิ่มขึ้นของรายได้ของครัวเรือนในหนึ่งปี จำนวนผู้ประกอบการที่ได้รับการสนับสนุนและพัฒนา ร้อยละของผู้ประกอบการ OTOP เครือข่ายวิสาหกิจและ SMEs ที่ได้รับการสนับสนุนเงินทุน จำนวนชุมชนที่ได้รับการสนับสนุนวิสาหกิจชุมชนต่อปี จำนวนผู้ประกอบการในสาขาเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา จำนวนครั้งของกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ เช่น จำนวนศูนย์ ICT และตลาดออฟฟเวอร์ จำนวนกิจกรรมกระตุ้นเศรษฐกิจที่จัดขึ้น และรายได้การจำหน่ายของผู้เข้าร่วมกิจกรรม ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม เป็นต้น

2) **ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาอุตสาหกรรม** เน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอและแปรรูปสินค้าเกษตร พัฒนาระบบมาตรฐานการผลิตและบริการสู่สากล เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตให้ได้ตามมาตรฐานความปลอดภัย ลดต้นทุนการผลิตสิ่งทอเครื่องนุ่งห่ม ส่งเสริมและพัฒนาผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม ICT พัฒนาระบบการท่องเที่ยวห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมการผลิตและบริการให้เป็นมาตรฐาน และการส่งเสริมการตลาดด้านอุตสาหกรรม และการท่องเที่ยว ส่วนตัวชี้วัดก็เช่นเดียวกัน วัดความสำเร็จในภาพใหญ่ซึ่งไม่เกิดจากยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ เช่น ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผลิตภัณฑ์มวลรวมของจังหวัด ภาคอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ ระดับความสำเร็จในการพัฒนาอุตสาหกรรมโดยเฉพาะ SMEs ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าการลงทุน ด้านอุตสาหกรรม 3) **ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน** พัฒนาปรับปรุงเส้นทางคมนาคมขนส่งให้มีมาตรฐานและปลอดภัย พัฒนาแหล่งน้ำเพื่อเพิ่มพื้นที่ชลประทาน และบรรเทาภัยทางน้ำ และพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านการค้าการลงทุน ซึ่งยุทธศาสตร์นี้จะเป็นงานประจำมากกว่าจะกำหนดเป็นกลยุทธ์ ดังนั้นตัวชี้วัดจึงวัดกระบวนการมากกว่าวัดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดจึงไม่สามารถสะท้อนความสำเร็จได้ เช่น พื้นที่และแหล่งน้ำด้านการเกษตรเพิ่มขึ้น จำนวนถนนที่ได้รับการปรับปรุงให้อยู่ในสภาพดี มีมาตรฐาน ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งเพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางการคมนาคมขนส่งของภูมิภาค มูลค่าการลงทุนด้านโลจิสติกส์ และโรงไฟฟ้าชีวมวล เป็นต้น

1.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน การเชื่อมโยงผ้าไหมแพรวากับการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาผู้ประกอบการ ตลอดจนการส่งเสริมและพัฒนาด้านการตลาด ส่วนตัวชีวิตสะท้อนถึงความสำเร็จตามกลยุทธ์ เช่น ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าการจำหน่าย OTOP จำนวนชนิดผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่ม ร้อยละของจำนวนผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่นของจังหวัดที่ได้รับการมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) ต่อจำนวนผลิตภัณฑ์ชุมชนที่ยื่นขอรับรอง และร้อยละของจำนวนผู้ประกอบการ OTOP ที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพต่อจำนวนผู้ประกอบการ เป็นต้น

1.4 ยุทธศาสตร์ด้านสังคมของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ นำประเด็นทางด้านสังคมและคุณภาพชีวิตของประชาชนมาเป็นวิสัยทัศน์ของจังหวัดในมุมต่าง ๆ เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นเมืองน่าอยู่ โอกาสทางการศึกษา สร้างความเข้มแข็ง พัฒนาคุณภาพชีวิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกีฬา เป็นต้น ส่วนพันธกิจการส่งเสริมคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น การพัฒนาคนให้มีคุณภาพ จริยธรรม คุณธรรม พัฒนาการศึกษาระบบและนอกระบบ ส่งเสริมสุขภาพของประชาชนในทุกด้าน สร้างเสริมระบบชุมชนให้เข้มแข็ง การอนุรักษ์วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น เสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน และเพิ่มโอกาสและความเข้มแข็งแก่เยาวชน สตรี ผู้สูงอายุ และผู้ด้อยโอกาส และเป้าประสงค์มุ่งเน้นเรื่องยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน พัฒนาด้านการศึกษา สุขภาพและการสร้างชุมชนเข้มแข็งและน่าอยู่ ตลอดจนยกระดับความมั่นคง ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน โดยมี 7 ยุทธศาสตร์หลักได้แก่ 1) **ยุทธศาสตร์การพัฒนาคนให้มีคุณภาพ** เน้นการพัฒนาและปรับปรุงสมรรถภาพประชากร พัฒนา ทักษะฝีมือแรงงาน ส่งเสริมให้ประชาชนมีงานทำ มีอาชีพและส่งเสริมให้ประชาชนเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณธรรม จริยธรรม ส่วนตัวชีวิตไม่สัมพันธ์กับกลยุทธ์และไม่สะท้อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ เช่น ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้เฉลี่ยต่อคนต่อปีตามเกณฑ์ จบฐ. จำนวนประชาชนที่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนตลอดจนการพัฒนาด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ส่วนตัวชีวิต เช่น ร้อยละของผู้เข้ารับบริการฝึกอบรมด้านอาชีพสามารถนำความรู้ไปประกอบอาชีพ จำนวนผู้ว่างงาน ผู้ถูกเลิกจ้าง นักเรียน นักศึกษา ได้รับการฝึกอบรมด้านอาชีพเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่สถานประกอบการ และมีอาชีพสร้างรายได้ให้แก่ที่กระบวนกรมากกว่าความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ 2) **ยุทธศาสตร์สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้** ก็ยังเน้นการศึกษาในระบบโรงเรียนซึ่งกระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบอยู่แล้ว ได้แก่ การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาแก่ประชากรในวัยเรียนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งในระบบและนอกระบบ การพัฒนาสถานศึกษาและระบบการให้บริการทางการศึกษา การยกระดับมาตรฐานด้านการศึกษา และการเพิ่มจำนวนบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ เป็นต้น ส่วนตัวชีวิตยังสะท้อนการศึกษาในระบบโรงเรียน ยกเว้นร้อยละของประชาชนที่เข้าถึงแหล่งเรียนรู้ซึ่งก็สะท้อนความสำเร็จของการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ อันที่จริงแล้วจังหวัดต้องเน้นประชาชนที่อยู่นอกระบบการศึกษาซึ่งเป็นประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ และการศึกษาในระบบเป็นงานประจำของสถานบันการศึกษาดำเนินการอยู่แล้ว ไม่ควรนำมากำหนดยุทธศาสตร์ 3) **ยุทธศาสตร์การสร้างชุมชนเข้มแข็ง** เน้นความเข้มแข็งของชุมชน ป้องกันและปราบปรามยาเสพติด รักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ส่งเสริมประชาธิปไตย ความสมานฉันท์ และความสามัคคีของคนในชุมชน แต่ตัวชีวิตกลับวัดการมีส่วนร่วม เช่น ระดับความสำเร็จของการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาหมู่บ้าน/ชุมชน ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม ร้อยละของส่วนราชการจังหวัดและองค์กรส่วนท้องถิ่นที่เปิดโอกาสให้ภาคีเครือข่ายองค์กรภาคประชาชนมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น ส่วนตัวชีวิตที่ใช้ได้เช่นร้อยละของชุมชนเข้มแข็ง ร้อยละของหมู่บ้าน/ชุมชนเข้มแข็งที่เอาชนะยาเสพติด ร้อยละของจำนวนคดีที่ลดลง 4) **ยุทธศาสตร์เมืองน่าอยู่** คือ การพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิต พัฒนาแผนชุมชน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมยั่งยืน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตลอดจนจัดระบบการดูแลและจัดสวัสดิการแก่ผู้สูงอายุ ผู้พิการและผู้ด้อยโอกาส เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ที่กำหนดไม่สะท้อนความเป็นเมืองน่าอยู่ ถึงแม้ว่าตัวชีวิตจะสัมพันธ์กับ

ความเป็นเมืองน่าอยู่เช่น ร้อยละของครัวเรือนที่ได้รับการสำรวจและผ่านเกณฑ์เป็นครัวเรือนอบอุ่น ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการด้านสังคมและคุณภาพชีวิต ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จำนวนชุมชนมีสภาพแวดล้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการที่ดี และร้อยละของผู้ด้อยโอกาสได้รับสวัสดิการเพิ่มขึ้น เป็นต้น แต่ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ อาจจะสร้างความสำเร็จตามชีวิตได้ยาก ตัวชี้วัดกว้างและเป็นนามธรรมมากเกินไป

5) ยุทธศาสตร์บำรุงศาสนา และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริมการนำหลักธรรมทางศาสนามาเป็นกรอบในการดำเนินชีวิต สร้างค่านิยมจิตสำนึกและพัฒนาศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ของเด็ก เยาวชน และประชาชน และส่งเสริมเอกลักษณ์ทางศิลปวัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญา จะเห็นได้ว่ายุทธศาสตร์เน้นที่ตัวบุคคล แต่ตัวชี้วัดกลับเน้นแหล่งทางวัฒนธรรม ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรม และกระบวนการ โดยพิจารณาความสำเร็จจากจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ เช่นจำนวนโครงการส่งเสริมด้านวัฒนธรรม ประเพณี และศาสนาที่ได้รับการสนับสนุน จำนวนเด็ก เยาวชนนักเรียน นักศึกษา และประชาชนที่เข้ารับการอบรมศีลธรรมคุณธรรม และจริยธรรม และร้อยละของครัวเรือนที่ได้เข้าร่วมและสนับสนุนกิจกรรมด้านศาสนาและวัฒนธรรม เป็นต้น สะท้อนให้เห็นการกำหนดตัวชี้วัดที่มีหน่วยวิเคราะห์ที่ไม่สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ **6) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง** โดยส่งเสริมให้ประชาชนดำรงชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แต่ตัวชี้วัดก็พิจารณากระบวนการโดยดูจากจำนวน เช่น ร้อยละของหมู่บ้าน/ชุมชน ดำเนินชีวิตตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง และจำนวนแผนงาน/โครงการกิจกรรมที่ส่งเสริมแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในหน่วยงาน เป็นต้น **7) ยุทธศาสตร์การสาธารณสุข เน้นการส่งเสริมการดูแลสุขภาพ** โดยส่งเสริมประชาชนให้มีสุขภาพอนามัยที่ดี ฟังตนเองได้ ส่งเสริมให้ประชาชนเล่นกีฬาและออกกำลังกาย ลด ละ เลิก พฤติกรรมสุ่มเสี่ยงต่อสุขภาพ พัฒนาระบบสวัสดิการสังคมและการดูแลสุขภาพผู้ด้อยโอกาส ส่งเสริมสนับสนุนการแพทย์ทางเลือกและภูมิปัญญาท้องถิ่น วิจัยและพัฒนาโรคที่เจ็บป่วยและเสียชีวิตที่สำคัญในพื้นที่ และพัฒนาคุณภาพบริการทางการแพทย์และสาธารณสุข เป็นต้น ซึ่งตัวชี้วัดยังไม่สามารถบอกได้ว่าเกิดจากความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาจากจำนวนผู้ป่วยที่ลดลง เช่น ร้อยละที่ลดลงของจำนวนผู้ป่วยนอก อัตราการลดของผู้ป่วยโรคต่าง ๆ เช่น โรคเบาหวาน โรคเมเรตต์ โรคไข้เลือดออก โรคไข้หวัดนก โรคไข้หวัดใหญ่ โรคเอดส์ โรคซึมเศร้า เป็นต้น ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานความปลอดภัยด้านอาหาร ระดับความสำเร็จการดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพป้องกันโรค และลดปัจจัยเสี่ยงโรคไม่ติดต่อเรื้อรัง เป็นต้น ซึ่งการลดลงของผู้ป่วยอาจจะเกิดจากเสียชีวิตก็ได้ ไม่ใช่เกิดจากความสำเร็จของยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะบางโรคไม่สามารถรักษาให้หายได้เช่น โรคเอดส์

1.5 ยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เน้นการท่องเที่ยวเป็นประเด็นสำคัญที่ปรากฏอยู่ในวิสัยทัศน์ของจังหวัดต่าง ๆ 9 จังหวัด และเชื่อมโยงกับด้านเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน ประเด็นที่สำคัญที่ปรากฏในวิสัยทัศน์ จะเน้นให้เห็นถึงแหล่งท่องเที่ยว บริการการท่องเที่ยวและอารยธรรม การเชื่อมโยงการท่องเที่ยวของจังหวัดเชื่อมโยงสู่ประเทศลุ่มน้ำโขงและอินโดจีน จังหวัดที่มีวิสัยทัศน์ด้านการท่องเที่ยว ได้แก่ จังหวัดที่มีความโดดเด่นทางธรรมชาติ (ชัยภูมิ อุตรดิตถ์ เลย) อารยธรรม และจังหวัดชายแดน ส่วนวิสัยทัศน์ส่งเสริมอุตสาหกรรมการผลิต การท่องเที่ยว และการให้บริการด้านการท่องเที่ยว พัฒนาศักยภาพแหล่งท่องเที่ยว สินค้า และบริการการท่องเที่ยวแบบครบวงจร และการบริหารธุรกิจการท่องเที่ยว โดยการสร้างความร่วมมือกับประชาชน ชุมชน และการปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีเป้าประสงค์เพื่อพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและยกระดับการบริหารด้านการท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐานสากล และสามารถท่องเที่ยวได้ตลอดปี เพิ่มรายได้และกระจายรายได้จากการท่องเที่ยว พัฒนาจังหวัดนั้นให้เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยว โดยมียุทธศาสตร์หลัก 2 ประการได้แก่ **1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยว** โดยเน้นปรับปรุงแหล่งท่องเที่ยวเดิม พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ เพิ่มความหลากหลายของรูปแบบการท่องเที่ยว พัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยว พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการท่องเที่ยว ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาครัฐ เอกชน ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดตั้งและพัฒนาศูนย์บริการข้อมูลเศรษฐกิจการค้าและการท่องเที่ยว และพัฒนาการตลาดและการประชาสัมพันธ์

ยุทธศาสตร์เน้นการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวส่วนตัวชีวิตร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้จากการท่องเที่ยว ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยว ร้อยละของแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับการพัฒนาสู่มาตรฐาน ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพด้านการท่องเที่ยว และจำนวนบุคลากรด้านการท่องเที่ยวได้รับการพัฒนา เป็นต้น 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเน้นพัฒนาเส้นทางสู่แหล่งท่องเที่ยว และพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกด้านบริการและความปลอดภัยส่วนตัวชีวิตไม่สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ โดยยุทธศาสตร์เน้นการพัฒนาเส้นทางและความสะดวกปลอดภัย แต่ตัวชี้วัดกระบวนการได้แก่ จำนวนโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยว และระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบขนส่งมวลชนในจังหวัด

1.6 ยุทธศาสตร์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เน้นการบริหารจัดการ การอนุรักษ์ ป่า ฟื้นฟู ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยกำหนดพันธกิจด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน การป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วยการฟื้นฟูระบบนิเวศให้อุดมสมบูรณ์ และ การสร้างจิตสำนึกของประชาชนให้เห็นความสำคัญและช่วยกันดูแลสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการสร้างพื้นที่สีเขียว ส่วนเป้าประสงค์การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน การป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วยการฟื้นฟูระบบนิเวศให้อุดมสมบูรณ์ และ การสร้างจิตสำนึกของประชาชนให้เห็นความสำคัญและช่วยกันดูแลสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการสร้างพื้นที่สีเขียว ซึ่งในกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กันทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์โดยเน้นการบริหาร แก้ไข ฟื้นฟู ระบบนิเวศ โดยกำหนดยุทธศาสตร์ 2 ประการได้แก่ 1) **ยุทธศาสตร์การอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม** โดยป้องกันและปราบปรามการบุกรุกทำลายทรัพยากรป่าไม้ สัตว์ป่า ส่งเสริม พัฒนา ปรับปรุง บำรุงทรัพยากรดิน และส่งเสริมให้ชุมชนทุกภาคส่วนและทุกระดับมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ ฟื้นฟู พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมซึ่งตัวชี้วัดส่วนใหญ่ก็สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ เช่น จำนวนพื้นที่ป่าไม้ตามกฎหมายได้รับการคุ้มครองดูแลให้คงความสมบูรณ์ ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของพื้นที่ป่าเสื่อมโทรมที่ได้รับการฟื้นฟูสภาพ ร้อยละของปริมาณแหล่งน้ำที่ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงเพิ่มขึ้น ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของทรัพยากรดินที่ได้รับการฟื้นฟูให้อุดมสมบูรณ์ และจำนวนองค์กร/เครือข่ายดูแลรักษาป่าไม้ เป็นต้น 2) **ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน** เสริมสร้างและพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของทุกภาคส่วน พัฒนาระบบเตือนภัยจากธรรมชาติ พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การวางแผนและการพัฒนาการบริหารจัดการน้ำแบบบูรณาการอย่างเป็นระบบทั้งลุ่มน้ำ การบริหารจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อม ทั้งปัญหามลภาวะ ขยะ และน้ำเสียในพื้นที่และปลูกจิตสำนึกของบุคลากรและประชาชนเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วางและจัดทำผังเมืองให้เหมาะสม เป็นต้น ตัวชี้วัดได้แก่ระดับ จำนวนหมู่บ้าน/ชุมชนต้นแบบที่มีสภาพแวดล้อมที่ดีและเหมาะสม ร้อยละของปริมาณขยะที่ลดลง จำนวน อบต. มีการวางแผนและจัดทำผังชุมชนครบทุกแห่ง ส่วนตัวชี้วัดเรื่องความสำเร็จของการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ระดับความสำเร็จของการจัดการปัญหามลพิษของจังหวัดยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนว่าจะพิจารณาจากอะไรจึงจะวัดได้

1.7 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ถึงแม้ว่าในวิสัยทัศน์ไม่ได้กำหนดประเด็นไว้แต่ก็เป็นพันธกิจของหน่วยงานที่ต้องบริหารจัดการองค์กร ดังนั้น ในพันธกิจตามแผนพัฒนาจังหวัด จึงมีพันธกิจด้านการบริหารจัดการซึ่งอยู่ในขอบเขตของเรื่อง การสร้างเสริมการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการบริหารจัดการ การพัฒนาระบบสารสนเทศ การยกระดับคุณภาพการบริหาร การบูรณาการการทำงานของหน่วยราชการ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ส่วนเป้าประสงค์เพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารราชการแบบบูรณาการที่เสริมสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ยกระดับคุณภาพการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย เปิดช่องทางให้ประชาชนเข้าถึงบริการของภาครัฐ ซึ่งขาดประเด็นพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยกำหนดยุทธศาสตร์หลักไว้ 2 ประการได้แก่ 1)

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การปรับปรุงกระบวนการ การเพิ่มสมรรถนะบุคลากรให้มีความสามารถในการบริหารจัดการภาครัฐ และเสริมสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นต้น ส่วนตัวชี้วัดเน้นระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการคุณภาพภาครัฐ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาศูนย์บริการร่วมหรือเคาน์เตอร์บริการประชาชน ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามทุจริตและประพฤติมิชอบ ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้ นอกจากจะวัดยากแล้วยังเป็นตัวชี้วัดที่ไม่สะท้อนถึงความสำเร็จของยุทธศาสตร์ จำนวนหน่วยงานที่ได้รับการรับรองเป็นหน่วยงานธรรมาภิบาล ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านระดับของขีดสมรรถนะที่ส่วนราชการกำหนด ร้อยละแผนงาน/โครงการของหน่วยงานที่ได้รับการประเมินผล ตลอดจนความพึงพอใจของประชาชนด้านความมั่นคง ความสงบเรียบร้อย และความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งตัวชี้วัดมีจำนวนมากและเกินขอบเขตของยุทธศาสตร์

2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่ดี เน้นการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการภาครัฐ และตัวชี้วัดเน้นร้อยละหน่วยงานที่มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และร้อยละความพึงพอใจของประชาชน ได้รับข้อมูลข่าวสารจากภาครัฐระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศของจังหวัด เป็นต้น ยุทธศาสตร์เน้นระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการมากกว่าแต่พอกำหนดตัวชี้วัดไปวัดความพึงพอใจของประชาชน แต่ยุทธศาสตร์นี้น่าจะเป็นโครงการประจำมากกว่าจะมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์

3) ยุทธศาสตร์การยกระดับคุณภาพการให้บริการ การยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถด้านการบริการประชาชน การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม และการลดขั้นตอนการบริการประชาชน และการพัฒนาระบบรับฟังความคิดเห็นและตอบสนองต่อความพึงพอใจและการร้องเรียน ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และร้อยละของการบริการที่สามารถลดขั้นตอนและระยะเวลาให้บริการ ยุทธศาสตร์นี้ไม่จำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดหลายตัวเพียงประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการก็เพียงพอแล้ว

1.8 ยุทธศาสตร์ความมั่นคงของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ถึงแม้ว่าในวิสัยทัศน์ไม่ได้กำหนดประเด็นไว้แต่มีการกำหนดไว้ในพันธกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีหลายจังหวัดที่มีพรมแดนติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน ดังนั้นในบางจังหวัดจึงมีการกำหนดพันธกิจด้านความมั่นคง ซึ่งมี 3 จังหวัดที่กำหนดพันธกิจในด้านนี้ ซึ่งพันธกิจอยู่ในขอบเขตของความมั่นคงตามแนวชายแดนเป็นหลัก เช่นการเสริมสร้างและรักษาความมั่นคงตามแนวชายแดน การเสริมสร้างและบูรณาการด้านชายแดน ทุกภาคส่วนให้ความร่วมมือ เกิดความเข้มแข็ง และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยมีเป้าประสงค์เพื่อมุ่งเน้นการเสริมสร้างและรักษาความมั่นคงตามแนวชายแดน สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน องค์กรในพื้นที่ชายแดน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประเทศเพื่อนบ้านมีการกำหนดยุทธศาสตร์หลัก 2 ประการได้แก่ **1) ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและรักษาความมั่นคงตามแนวชายแดน** การรักษาความมั่นคงชายแดน พัฒนาศักยภาพ คน ชุมชน ในเขตพื้นที่ตามแนวชายแดน พัฒนาความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับความมั่นคง พัฒนาระบบการตรวจคนเข้าเมืองและป้องกันการลักลอบเข้าออกเมือง ตลอดจนการเสริมสร้างความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เป็นต้น และตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนงานด้านความมั่นคง จำนวนหมู่บ้าน/ชุมชน มีการจัดระบบหมู่บ้านและการรักษาความปลอดภัย และจำนวนการพัฒนาและเชื่อมสัมพันธ์ร่วมกันในพื้นที่ชายแดน ไทย-กัมพูชา ซึ่งตัวชี้วัดไม่สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์เพราะยุทธศาสตร์เน้นการป้องกันปราบปราม แต่ตัวชี้วัดเน้นชุมชนเข้มแข็ง และไปเน้นจำนวนคดีที่สามารถจับกุมผู้กระทำความผิดซึ่งไม่ใช่หน้าที่ของจังหวัดเป็นหน้าที่ของตำรวจผู้รักษากฎหมาย

2. การสังเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด ปี พ.ศ. 2553-2556 ของภาคเหนือ

2.1 ยุทธศาสตร์ทางด้านการเกษตรของภาคเหนือ โดยส่วนใหญ่เน้นการผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัยและให้ได้มาตรฐาน ซึ่งสะท้อนถึงการพัฒนาสินค้าเกษตรยังเป็นสินค้าหลักของประเทศโดยเฉพาะจังหวัดตระหนักถึงการผลิตอาหารที่สามารถสร้างสุขภาพของประชาชนโดยเน้นการผลิตสินค้าเกษตรที่มีความปลอดภัยกับการบริโภคของประชาชน พันธกิจเน้นพัฒนาสินค้าเกษตรปลอดภัย และการเพิ่มมูลค่าของสินค้าเกษตร โดยกำหนดเป้าประสงค์จะทำการเกษตรแบบธรรมชาติ ส่งเสริมการผลิตสินค้าเกษตรที่มีมาตรฐานความปลอดภัย เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านคุณภาพการผลิตและการแปรรูป และเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร อย่างไรก็ตามเป้าประสงค์เหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า จังหวัดยังคงมีแนวคิดการเกษตรแบบยั่งยืนมากกว่าจะเน้นระบบตลาดได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์หลัก 4 ประการได้แก่ **1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาการเกษตร** ส่งเสริมการปลูกพืชเศรษฐกิจแทนพืชเชิงเดี่ยว การทำการเกษตรที่ยั่งยืนบนแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง การพัฒนาการปลูกพืชการปศุสัตว์ และประมงที่สอดคล้องกับการตลาด ส่งเสริมและพัฒนาเป็นผู้นำด้านความหลากหลายในการผลิตด้านการเกษตรและอุตสาหกรรมแปรรูป ส่งเสริมและกระตุ้นให้กับเกษตรกรและองค์กรเครือข่ายภาคการเกษตร พัฒนาด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ศูนย์ผลิตภัณฑ์ชุมชน สร้างความเข้มแข็งให้กับภาคการเกษตรแบบครบวงจร เสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการให้กับภาคเกษตร สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบการตลอดจนการส่งเสริมกลุ่ม OTOP กลุ่มธุรกิจ ผู้ประกอบการ SMEs ให้มีความเข้มแข็ง วางระบบการพัฒนาภาคเกษตรกรรมและภาคผลิต การพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร ส่งเสริมการใช้ปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพทดแทนการใช้ปุ๋ยเคมีและสารเคมีทางการเกษตร ส่งเสริมและสร้างผลงานวิชาการทางการเกษตรที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร ส่วนตัวชี้วัดไม่สามารถวัดได้ตรงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เช่น จำนวน/ร้อยละของพืชที่สำคัญได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้น จำนวนสถาบัน/องค์กรเกษตรกรที่ได้รับการส่งเสริมมีรายได้เพิ่มขึ้น GPP สาขาการเกษตรเพิ่มขึ้น ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของปริมาณการส่งออกสินค้าเกษตร **2) ยุทธศาสตร์การสร้างคุณค่าและยกระดับ มาตรฐาน สินค้าเกษตร** โดยการวางระบบการพัฒนาภาคเกษตรกรรมและภาคผลิต กำหนดมาตรฐานสินค้าเกษตรปลอดภัยและมีกลไกการตรวจสอบที่เชื่อถือได้ เสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการให้กับภาคเกษตร ส่งเสริมการเพิ่มมูลค่าสินค้าเกษตร พัฒนาสถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบการตลอดจนการส่งเสริมกลุ่ม OTOP กลุ่มธุรกิจ ผู้ประกอบการ SMEs ให้มีความเข้มแข็ง ตัวชี้วัดเน้นจำนวนเกษตรกรที่สามารถเพิ่มผลผลิตพืชเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น และ GPP สินค้าเกษตรของจังหวัดเพิ่มขึ้น จำนวนฟาร์มที่ได้รับมาตรฐาน GAP เพิ่มขึ้น **3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาส่งเสริมการเกษตรปลอดภัย** ส่งเสริมเกษตรกรรมและเกษตรอุตสาหกรรมที่มีคุณภาพและปลอดภัย โดยเน้นประสิทธิภาพการผลิตและการสร้างมูลค่าเพิ่ม พัฒนาศักยภาพ ส่งเสริมการลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยใช้ปุ๋ยอินทรีย์และการควบคุมป้องกันและกำจัดโรคและศัตรูผลผลิตทางการเกษตร และกำหนดมาตรฐานสินค้าเกษตรปลอดภัยและมีกลไกการตรวจสอบที่เชื่อถือได้ ตัวชี้วัดเน้นจำนวนแปลงปลูกพืชที่ผ่านการรับรองมาตรฐานความปลอดภัยตามระบบ GAP เพิ่มขึ้น จำนวนเกษตรกรที่ทำการเกษตรปลอดภัยสู่เกษตรกรอินทรีย์ **4) ยุทธศาสตร์การพัฒนากระบวนการผลิตด้านการเกษตรให้มีคุณภาพ** เช่น การสร้างความเข้มแข็งให้เกษตรกรและสถาบันเกษตรกร ส่งเสริมพัฒนากระบวนการผลิตภาคเกษตรอุตสาหกรรม การแปรรูปสินค้าเพื่อเพิ่มผลผลิตและสร้างมูลค่าเพิ่ม ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกษตรกรมีความรู้ความเข้าใจและดำรงชีวิตตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และส่งเสริมการทำการเกษตรที่ยั่งยืนบนแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ตัวชี้วัดเน้นการเพิ่มขึ้นของพื้นที่เพาะปลูกและพื้นที่ชลประทาน ต้นทุนของการผลิตสินค้าการเกษตรลดลง และร้อยละของเกษตรกรที่มีรายได้เพิ่มขึ้น ปริมาณการส่งออกสินค้าเกษตรเพิ่มขึ้น และการนำเข้าอาหารจากจังหวัดอื่นลดลงของพื้นที่ ซึ่งไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่วางไว้

2.2 ยุทธศาสตร์เศรษฐกิจของภาคเหนือ เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานของความพอเพียงซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการพัฒนาด้านสังคมก็เน้นความพอเพียงและสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 นอกจากนี้ยังเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมที่มีคุณภาพ สร้างความมั่นคงและเป็นประตูสู่การค้าระหว่างประเทศที่สร้าง

ความสัมพันธ์ที่ดีกับประเทศเพื่อนบ้านและเป็นศูนย์การค้าสินค้าเกษตร โดยได้กำหนดพันธกิจไว้ว่าจะพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน กระตุ้น และส่งเสริมอุตสาหกรรมการผลิต การเกษตรและการบริการ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของการแข่งขัน ความร่วมมือกับ ประเทศเพื่อนบ้าน เป็นเศรษฐกิจสีเขียวและสร้างสรรค์ บนพื้นฐานตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ส่วนเป้าประสงค์จะปรับ โครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุล พัฒนาเศรษฐกิจแบบยั่งยืนตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพิ่มรายได้ของครัวเรือนและลด รายจ่ายด้านพลังงาน ส่งเสริมการผลิตภาคอุตสาหกรรมให้มีมาตรฐานความปลอดภัย ส่วนภาคเกษตรกรรมเน้นการพัฒนาขีด ความสามารถในการแข่งขันให้กับเกษตรกรและผู้ประกอบการ มีการจัดการน้ำอย่างพอเพียง ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์หลักไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) **ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมการค้าและการลงทุน** การส่งเสริมและพัฒนาค้า การลงทุน บริการ และการ ท่องเที่ยว สร้างและพัฒนาระบบเชื่อมโยงของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคลัสเตอร์ สร้างความพร้อมภาค เศรษฐกิจในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เสริมสร้างความร่วมมือและความรู้เกี่ยวกับการค้า การลงทุน และการบริการ การพัฒนา กระบวนการผลิต ภาคเกษตรกรรม อุตสาหกรรม การแปรรูปสินค้า เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ประกอบการ และพัฒนาผู้ประกอบการ ให้มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจและสามารถแข่งขันได้ ตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจนี้แต่ละจังหวัดมีตัวชี้วัดที่ต่างกันไป ออกไป เมื่อวิเคราะห์แล้ว สามารถสรุปตัวชี้วัดหลัก คือ จำนวนผู้ประกอบการ (GI/LB) ที่ได้รับการพัฒนาให้ดำเนินธุรกิจได้ ร้อยละ ที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ประกอบการ SMEs ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าการค้า การลงทุน และบริการ ปริมาณผลผลิตที่สำคัญได้ คุณภาพตามมาตรฐานการส่งออก ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของกำไรต่อต้นทุนการผลิตของผู้ประกอบการ ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าเพิ่ม ทางเศรษฐกิจจากผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด(GPP) และรายได้เฉลี่ยต่อหัวต่อปีของจังหวัด 2) **ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนา อุตสาหกรรม** โดยการสนับสนุนและพัฒนาแรงงานให้มีศักยภาพสอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม เพิ่ม ประสิทธิภาพ และส่งเสริมพัฒนาอุตสาหกรรมสู่ฐานการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมเกษตรกรรมและเกษตรอุตสาหกรรม ที่มีคุณภาพและปลอดภัย ส่งเสริม พัฒนาระบบการผลิต ภาคเกษตรกรรม อุตสาหกรรม การแปรรูปสินค้า เพื่อเพิ่มมูลค่า ตัวชี้วัดเน้น มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจจากผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) และรายได้เฉลี่ยต่อหัวต่อปีของจังหวัด ปริมาณผลผลิตที่ สำคัญได้คุณภาพตามมาตรฐานการส่งออก มูลค่าการค้า การลงทุน และบริการเพิ่มขึ้น จำนวนโรงงานอุตสาหกรรมที่ได้มาตรฐาน เพิ่มขึ้น และการจัดตั้งเขตอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น 3) **ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน** โดยพัฒนาระบบ Logistics รองรับการค้าเชื่อมโยง NSEC (North-South Economic Corridor) ตามกรอบความร่วมมือ GMS และ AEC ภาคเหนือเน้นเป็น พิเศษ การบริหารและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ ตัวชี้วัดเน้นมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการค้าการลงทุน ความสำเร็จในการพัฒนาระบบโครงข่าย Logistics ระบบโครงสร้างพื้นฐานทางด้านสาธารณูปโภคได้รับการพัฒนาเข้าถึงหมู่บ้าน 4) **ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการค้าชายแดน** โดยการสร้างความพร้อมภาคเศรษฐกิจในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ส่งเสริม พัฒนาการค้าการลงทุน และการค้าชายแดน และให้มีการปรับปรุงและแก้ไข กระบวนการผ่านแดน ตัวชี้วัดเน้นจำนวนกิจกรรมการ สร้างความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าการค้าชายแดน ปริมาณผลผลิตที่สำคัญได้คุณภาพตาม มาตรฐานการส่งออก มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการค้าการลงทุน ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจจาก ผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด(GPP) และรายได้เฉลี่ยต่อหัวต่อปีของจังหวัด 5) **ยุทธศาสตร์ด้านการเสริมสร้างเศรษฐกิจตามปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง** ส่งเสริมเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรให้เข้มแข็ง ส่งเสริมการลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการ ผลิตโดยใช้ปุ๋ยอินทรีย์ ตัวชี้วัดเน้นตัวชี้วัดไม่สอดคล้องสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์โดยไปวัดระดับความสำเร็จของการดำเนินการเพื่อ แก้ไขปัญหาความว่างงานแก้ไขปัญหาสังคมและพัฒนาคุณภาพชีวิต ร้อยละของชุมชนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพชุมชน เศรษฐกิจพอเพียงและเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ ร้อยละที่ลดลงของจำนวนครัวเรือนยากจนที่มีรายได้น้อยกว่าเกณฑ์ จปฐ. ร้อยละของ หมู่บ้าน/ชุมชนต้นแบบตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 6) **ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน** ต้องการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการตลาด การค้าและการลงทุน พัฒนาผู้ประกอบการให้มีศักยภาพในการดำเนิน

ธุรกิจและสามารถแข่งขันได้และสร้างเครือข่ายด้านการตลาด เสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการให้กับภาคเกษตร สถาบันเกษตรกรและผู้ประกอบการตลอดจนการส่งเสริมกลุ่ม OTOP กลุ่มธุรกิจ ผู้ประกอบการ SMEs ให้มีความเข้มแข็ง สร้างความพร้อมภาคเศรษฐกิจในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตัวชี้วัดไม่สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์แต่ตัวชี้วัดไปให้ความสำคัญกับการมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการค้าการลงทุน จำนวนรายของผู้ผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัยที่สามารถนำสินค้าเข้าสู่ตลาด ปริมาณผลผลิตที่สำคัญได้คุณภาพตามมาตรฐานการส่งออก

2.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนของภาคเหนือ เน้นการผลิตสินค้าเชรามิกและหัตถกรรมอุตสาหกรรมโดยมีพันธกิจที่ต้องการการส่งเสริมการผลิตสินค้า OTOP ซึ่งเป้าประสงค์ไม่สอดคล้องกับพันธกิจคือเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากชุมชนให้มีมาตรฐานปลอดภัย โดยมียุทธศาสตร์ดังนี้ ส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนท้องถิ่น ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีการออกแบบและการผลิต สนับสนุนการพัฒนาเครือข่ายผู้ประกอบการ และเครือข่ายชุมชน ส่งเสริมการสร้างและพัฒนาตราสินค้า (Brand) การส่งเสริมการจำหน่ายและพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่น (OTOP) ส่งเสริมการศึกษาวิจัย การสร้างนวัตกรรม และการบริหารจัดการตลาดผลิตภัณฑ์ OTOP ให้มีคุณภาพ และปลอดภัย พัฒนาด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ศูนย์ผลิตภัณฑ์ชุมชน ส่วนตัวชี้วัดสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ เช่น ร้อยละของมูลค่าการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ OTOP เพิ่มขึ้น ร้อยละของผลิตภัณฑ์แปรรูปอาหารเกษตรที่ผ่านการรับรองสินค้าอาหารได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการได้รับพัฒนาทักษะการผลิตและผลิตภัณฑ์ชุมชนให้มีมาตรฐานแต่ตัวชี้วัดที่กำหนดไม่ครอบคลุมยุทธศาสตร์ทั้งหมด

2.4 ยุทธศาสตร์ด้านสังคมของภาคเหนือ เน้นการพัฒนาประชาชนให้อยู่ดีมีสุข ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ให้ใช้ชีวิตอยู่บนความพอเพียง สร้างสังคมให้มีความเข้มแข็ง และเป็นดินแดนแห่งความสุขของผู้อยู่อาศัยและผู้มาเยือน ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์เช่นนี้ถือว่าสอดคล้องกับบทบาทภารกิจหลักของจังหวัดเพื่อสร้างความผาสุกให้กับประชาชน จึงเน้นให้ประชาชนมีชีวิตที่มีความสงบสุขและสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคมส่วนพันธกิจการเน้นการพัฒนาให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีการศึกษาที่ดี มีความมั่นคง เป็นชุมชนที่เข้มแข็งตามแนวพระราชดำริดำรงชีวิตอย่างพอเพียง การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม เสริมสร้างภูมิปัญญาและการเรียนรู้ของชุมชนเข้มแข็ง เสริมสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินและป้องกันยาเสพติด เน้นศิลปวัฒนธรรมล้านนาและประเพณีที่สืบทอดมาในทุกพื้นที่

ส่วนเป้าประสงค์จะเน้นการยกระดับประชาชนให้มีคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีสภาพแวดล้อมที่ดี ปราศจากมลพิษ มีความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สิน มีครอบครัวที่อบอุ่น มีโอกาสทางการศึกษา และสาธารณสุขที่ดี มีการสืบทอดศาสนาและประเพณี อันเป็นภูมิปัญญาเดิม โดยมีการแก้ไขปัญหาความยากจนตามแนวพระราชดำริ เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและเครือข่าย โดยการพัฒนาศักยภาพของชุมชนให้ชุมชนสามารถคิดเป็น ทำเป็น สามารถแก้ปัญหาของตนเองได้ โดยกำหนดยุทธศาสตร์หลักไว้ 7 ประการ **1) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาสมรรถนะของคน** การส่งเสริมการต่อยอดองค์ความรู้ พัฒนาทักษะอาชีพ และสร้างจิตสำนึกที่ดีให้แก่ประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมาย พัฒนาความเป็นอยู่ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งวัยเด็ก เยาวชน วัยทำงาน และผู้สูงอายุ ส่งเสริมและธำรงรักษาดมชการบรรเทา สาธารณภัย พัฒนาการกีฬาและนันทนาการ ส่งเสริมและสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการปฏิบัติงานและการตรวจสอบการปฏิบัติงานราชการ ส่งเสริมให้ประชากรวัยทำงานให้มีงานทำ มีหลักประกันที่มั่นคงในชีวิต มีความมั่นคง คุ้มครองแรงงานเด็กและสตรี พัฒนาคุณภาพชีวิต พัฒนาศูนย์พักพิงคนไร้บ้านพื้นฐานความเสมอภาคโดยการสร้างโอกาสยกระดับคุณภาพการศึกษา และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคม ตัวชี้วัดเน้นความสำเร็จในการพัฒนาความสามารถบุคลากร ความสำเร็จในการส่งเสริมและพัฒนาทักษะ ตลอดจนบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของประชาชนและทุกภาคส่วน **2) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาแรงงาน** ส่งเสริมและพัฒนาแรงงานให้มีฝีมือที่ได้มาตรฐาน ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานในสาขาที่ขาดแคลน การแก้ไขปัญหาแรงงาน การค้ามนุษย์ แรงงานต่างด้าว และสร้างความมั่นคงและ

ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของแรงงาน ยุทธศาสตร์เน้นการพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับความต้องการตลาดแรงงานแต่ตัวชี้วัดเน้น สวัสดิภาพของแรงงาน เช่น จำนวนแรงงานที่ได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายแรงงานและกฎหมายประกันสังคม จำนวนแรงงานได้รับสิทธิประโยชน์ตามกฎหมาย และมีความปลอดภัยในการทำงาน ความสำเร็จของการแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน และความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพชีวิตแรงงาน 3) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาการเรียนรู้ทุกระดับและทุกกลุ่มเป้าหมาย พัฒนาระบบสนับสนุนการจัดการศึกษาของจังหวัดอย่างครอบคลุม ยกระดับการเรียนการสอนเพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้เรียน ส่งเสริมการฝึกอาชีพสุขภาพ การศึกษา การเรียนรู้ วัฒนธรรม ตามความต้องการของท้องถิ่น พัฒนาระบบการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสและเด็กพิการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ยุทธศาสตร์เน้นการส่งเสริมการเรียนรู้แต่ตัวชี้วัดกลับเน้นจำนวนศูนย์การเรียนรู้และศูนย์ปราชญ์ชาวบ้านเพิ่มขึ้น สถานศึกษาที่จัดการศึกษาที่จัดการศึกษาได้เทียบเคียงมาตรฐานสากล การเปิดเวทีแลกเปลี่ยนทุกภาคส่วนเพื่อกระบวนการแบบมีส่วนร่วมในชุมชน ชุมชนที่มีศูนย์กลางในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นและประชาชนได้รับการพัฒนาทางการศึกษาในระบบและนอกระบบ ซึ่งไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ และไม่เห็นความสอดคล้องว่า ตัวชี้วัดนั้นจะวัดความสำเร็จของแต่ละกลยุทธ์ได้ 4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างเมืองน่าอยู่ ชุมชนเข้มแข็ง ระดับครัวเรือน ส่งเสริมให้ประชาชนมีความสามารถเข้าถึงแหล่งทุน ประชาชนร่วมกับภาคีเครือข่ายในการแก้ไขปัญหาด้านสังคมและเสริมสร้างความพร้อมในระบอบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม มุ่งพัฒนาครอบครัวและชุมชนให้อยู่เย็นเป็นสุขบนพื้นฐานศาสนา วัฒนธรรม และการบูรณาการเครือข่าย ส่งเสริมให้ครอบครัวมีภูมิคุ้มกันและสามารถจัดการกับปัญหาในการดำเนินชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับชุมชน ส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างภาคีเครือข่ายทางสังคมชุมชน ในการพัฒนาและแก้ปัญหาสังคม ส่งเสริมสนับสนุนการจัดสวัสดิการสังคมให้ได้มาตรฐาน สนับสนุนการพัฒนาสุขภาพอนามัย กีฬา และนันทนาการ แก้ไขปัญหายาเสพติด ทุนทางสังคมและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาสังคม พัฒนา ปรับปรุง และจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานในการขนส่งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ ปรับปรุงเส้นทางคมนาคม สนับสนุนอุตสาหกรรมบริการใหม่ที่มีศักยภาพ ส่งเสริมให้มีการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม คุ้มครอง ส่งเสริมและขยายโอกาสในการประกอบอาชีพของประชาชน เสริมสร้างความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สินและความเข้มแข็งของชุมชน ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกในการลดอุบัติเหตุอุบัติภัย และส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ตัวชี้วัดเน้นครอบครัวมีความเข้มแข็งตามเกณฑ์มาตรฐาน ประชาชนที่ยากจนได้รับการจัดสรรที่ดินทำกิน และที่อยู่อาศัย ความสำเร็จของชุมชนที่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ จำนวนชุมชนในพื้นที่เสี่ยงภัยมีระบบบริหารจัดการสาธารณภัย หมู่บ้านที่ได้รับการพัฒนาปัจจัยพื้นฐาน และจำนวนอุบัติเหตุจากรถยนต์บนท้องถนนลดลง ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่กว้างและวัดยาก นอกจากนี้ยังเป็นสิ่งที่สังเกตว่า จังหวัดในภาคเหนือมีการกำหนดตัวชี้วัดแต่ไม่มีการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ไว้ ได้แก่ **ด้านการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมและศาสนา** ตัวชี้วัดได้แก่ประชาชน/หมู่บ้าน/ชุมชนที่ได้รับการส่งเสริมทางศาสนาศิลปวัฒนธรรม ประชาธิปไตย และกระบวนการประชาสังคม การพัฒนาเครือข่ายที่ได้รับการส่งเสริมการเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม **ด้านเสริมสร้างคุณภาพชีวิตตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง** ได้แก่ครัวเรือนทั้งหมดในจังหวัดมีคุณภาพชีวิตที่ดีและอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ความสำเร็จของประชาชนที่นำแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในชีวิตประจำวัน **ด้านการพัฒนาสาธารณสุข** ได้แก่ประชาชนที่ได้รับการจัดสวัสดิการสังคมเพิ่มขึ้น ความสำเร็จในการจัดระบบกำจัดขยะที่ถูกต้อง ความสำเร็จของการดำเนินงานความปลอดภัยด้านอาหารระดับจังหวัด อัตราการป่วยหรือตายด้วยโรคที่สำคัญลดลง เข้าถึงบริการทางการแพทย์และสาธารณสุข ความสำเร็จในการให้ประชาชนมีสุขภาพร่างกายและจิตใจสมบูรณ์ และมีเครือข่ายบริการสุขภาพให้บริการส่งเสริมสุขภาพป้องกันโรคและคุ้มครองผู้บริโภคด้านสุขภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด

2.5 ยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวของของภาคเหนือ โดยส่วนใหญ่ได้นำเอาจุดเด่นของจังหวัดมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว เช่นการเน้นเป็นเมืองมรดกโลกของจังหวัดสุโขทัย กำแพงเพชรและลำพูน ซึ่งการกำหนด

วิสัยทัศน์เช่นนี้สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ที่มีแหล่งโบราณสถานซึ่งเป็นทรัพยากรท่องเที่ยวที่สำคัญของจังหวัดดังกล่าว เน้นความเข้มแข็งของวัฒนธรรมล้านนาเช่นจังหวัดแพร่และเชียงราย เน้นการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และการท่องเที่ยวเชิงนิเวศซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการจัดการท่องเที่ยวแนวใหม่ พันธกิจเน้นการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ การสร้างเครือข่ายการท่องเที่ยวและสุขุขทัยต้องการเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวภาคเหนือตอนล่าง ส่วนเป้าประสงค์เน้นการบริหารจัดการท่องเที่ยวอย่างบูรณาการ การอนุรักษ์เชื่อมโยงการท่องเที่ยว เน้นการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และเพิ่มมูลค่าจากการท่องเที่ยวมีการกำหนดยุทธศาสตร์หลักไว้ 2 ประการ 1) **ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการท่องเที่ยว** การพัฒนารูปแบบและกิจกรรมการท่องเที่ยวที่หลากหลายเพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มทางการท่องเที่ยว และพัฒนาการท่องเที่ยวแบบสร้างสรรค์ ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมบนฐานสังคมและวัฒนธรรมท้องถิ่น แสวงหารูปแบบการท่องเที่ยวแบบใหม่ในท้องถิ่นพัฒนาและปรับปรุงสินค้าและของที่ระลึก พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐานและปลอดภัย พัฒนาและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวให้มีคุณภาพ และเกิดความยั่งยืน ตัวชี้วัดเน้นรายได้จากการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาการเพิ่มขึ้นของ GPP สาขาโรงแรมและภัตตาคาร จำนวนแหล่งท่องเที่ยวได้รับการพัฒนา นักท่องเที่ยวในพื้นที่โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริเพิ่มขึ้น และความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น 2) **ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการการท่องเที่ยว** พัฒนาปัจจัยพื้นฐานด้านการบริการท่องเที่ยว พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านงานทางเพิ่มและยกระดับมาตรฐานทางหลวงชนบท พัฒนาศูนย์บริการและเครือข่ายด้านการท่องเที่ยว เชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลบุคลากรระหว่างจังหวัดและประเทศเพื่อนบ้าน ส่งเสริมเชื่อมโยงเส้นทางวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ กับเพื่อนบ้านทั้งภายในและต่างประเทศสร้างความร่วมมือในการพัฒนาการท่องเที่ยวจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการในทิศทางเดียวกัน สำรวจและจัดเก็บข้อมูลด้านการท่องเที่ยว การพัฒนาเครือข่ายการสื่อสารของระบบสารสนเทศเพื่อการท่องเที่ยว การประชาสัมพันธ์เชิงรุกและพัฒนาระบบสนับสนุนการตลาดท่องเที่ยว ตัวชี้วัดเน้นการพัฒนาบุคลากรและเครือข่ายด้านการท่องเที่ยว เช่น ความสำเร็จของการพัฒนาศักยภาพเครือข่ายและแหล่งท่องเที่ยว ด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมล้านนาและทุนทางสังคม

2.6 ยุทธศาสตร์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของภาคเหนือ ให้ความสำคัญกับความสมบูรณ์ดิน น้ำ และป่า โดยพันธกิจส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการบริหารจัดการ อนุรักษ์ ฟื้นฟูและสร้างความมั่นคงอย่างสมดุลของฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของจังหวัด โดยเฉพาะทรัพยากรน้ำและพลังงาน ส่วนเป้าประสงค์จะเน้นการอนุรักษ์ ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติให้อุดมสมบูรณ์ทั้งป่าไม้ แหล่งน้ำ ดินให้อุดมสมบูรณ์มีการกำหนดยุทธศาสตร์หลัก 2 ประการ 1) **ยุทธศาสตร์ด้านการอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม** อนุรักษ์ ฟื้นฟู และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และทรัพยากรป่าไม้ พืช ดิน และน้ำ และบริหารจัดการเพื่อการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิต ส่งเสริมการพัฒนาและแก้ไขปัญหาภัยธรรมชาติ แก้ไขปัญหาแนวเขตป่าไม้กับพื้นที่ของราษฎร ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปลูกป่าเศรษฐกิจ ต้นไม้และพืชคลุมดินเพื่อการอนุรักษ์ดินและน้ำ มีการบริหารจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อมขยะ น้ำเสีย หมอกควัน ไฟป่า และแหล่งน้ำสำคัญอย่างมีส่วนร่วม สนับสนุนให้มีการสร้างสมดุลการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ เพิ่มพื้นที่ป่า ในเขตป่า เขตชุมชน การกำหนดตัวชี้วัดยังไม่สะท้อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ เช่น เน้นพื้นที่ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบเพิ่มขึ้น ความสำเร็จในการป้องกันและแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมของจังหวัด แหล่งทรัพยากรธรรมชาติ แหล่งน้ำได้รับการพัฒนาปรับปรุงอนุรักษ์และฟื้นฟูสามารถนำไปใช้ประโยชน์ พื้นที่สีเขียวเพิ่มขึ้นต่อปีและจำนวนพื้นที่ป่าต้นน้ำ ป่าชุมชน ได้รับการฟื้นฟูและอนุรักษ์ให้มีความอุดมสมบูรณ์และยั่งยืน 2) **ยุทธศาสตร์ด้านบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน** เป็นการขยายผลโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มการกักเก็บน้ำของแหล่งน้ำ พัฒนาและปรับปรุงระบบส่งน้ำจากแหล่งกักเก็บน้ำให้ทั่วถึง ขยายพื้นที่ชลประทานให้ครอบคลุมทั่วถึงและเพียงพอ บริหารพัฒนาแหล่งน้ำให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการบริหารจัดการน้ำแบบบูรณาการ

เพื่อสนับสนุนการเกษตร ลดปัญหาน้ำท่วม และภัยแล้ง จัดวางระบบเตือนภัยครอบคลุมทุกพื้นที่เสี่ยงภัยและเพิ่มศักยภาพเครือข่ายในการป้องกันและเตือนภัย ส่งเสริม สนับสนุน การอนุรักษ์พลังงานและการบริหารจัดการด้านพลังงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด สร้างความตระหนักและพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพและมีส่วนร่วม เน้นการลดข้อขัดแย้งในการใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการใช้พลังงาน สนับสนุนการจัดหาและการใช้พลังงานทดแทนเพื่อรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างมีส่วนร่วม ดำเนินการจักระดมสิทธิในที่ดินของประชาชน ตัวชี้วัดเน้นการใช้พลังงานทดแทนเมื่อเทียบกับการใช้พลังงานทั้งหมดเพิ่มขึ้น ความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน จำนวนหมู่บ้าน/ชุมชนบนพื้นที่ต้นน้ำลดการใช้สารเคมี จำนวนพื้นที่ที่ปลั่งที่ถูกน้ำกัดเซาะลดลง จำนวนการบุกรุกและตัดไม้ทำลายป่าลดลง ความสำเร็จของการป้องกันการเกิดเหตุการณ์ภัยธรรมชาติ การเพิ่มความจุของแหล่งเก็บน้ำ ปริมาณการกักเก็บน้ำของแหล่งน้ำเพิ่มขึ้น จำนวนชุมชนในพื้นที่ที่มีการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จำนวนแผนและกลไกการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติแบบบูรณาการ การบรรลุเป้าหมายของแผนงานโครงการด้านการบริหารจัดการน้ำและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ความสำเร็จของการป้องกันการเกิดเหตุการณ์ภัยธรรมชาติ จำนวนโครงการ/มาตรฐานการที่ส่งเสริมเฝ้าระวังและควบคุม และ คุณภาพสิ่งแวดล้อมให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน และที่ได้รับการส่งเสริมให้เป็นเครือข่ายเตือนภัย

2.7 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการของภาคเหนือ ไม่มีการกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ แต่กำหนดพันธกิจซึ่งมีแนวคิดหลากหลายแตกต่างกันไปในแต่ละจังหวัดได้แก่พัฒนาประสิทธิภาพของระบบราชการในทุกภาคส่วนอย่างต่อเนื่อง เน้นการทำงานเชิงบูรณาการ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ โดยพัฒนาตามแนวพระราชดำริ ส่วนเป้าประสงค์เน้นการบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลและเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงบริการด้านต่าง ๆ จากภาครัฐอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม มีการกำหนดยุทธศาสตร์หลักไว้ 3 ประการ ได้แก่ 1) **ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี** การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐแบบมีส่วนร่วมของภาคประชาชน และการบริหารงานทางด้านสังคมของภาครัฐให้สะอาด โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพส่งเสริมธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี ส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เพิ่มศักยภาพชุมชนในการร่วมรักษาและธรรมาภิบาลสิ่งแวดล้อม ตัวชี้วัดไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เช่น แผนปฏิบัติการที่จังหวัดดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย ประชาชนที่มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของภาครัฐตามหลักประชาธิปไตย ประชาชนที่ได้รับการจัดสวัสดิการสังคมเพิ่มขึ้น สามารถตอบสนองต่อข้อร้องเรียนจากการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐ ชุมชนที่มีความสามารถในการบริหารจัดการด้านคุณภาพชีวิตของชุมชนเพิ่มขึ้น ความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2) **ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศ** การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการและพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของจังหวัดให้ครอบคลุมถูกต้องและทันสมัย พัฒนาระบบการแจ้งข้อมูลให้ประชาชนในพื้นที่ทราบเกี่ยวกับจุดหรือเขตที่เหมาะสม /ไม่เหมาะสมสำหรับการตั้งถิ่นฐาน ตัวชี้วัดยังไม่มีความชัดเจนที่จะสะท้อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ เพียงวัดความสำเร็จในการบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารภาครัฐ 3) **ยุทธศาสตร์ด้านยกระดับคุณภาพการให้บริการ** การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการและการให้บริการประชาชน พัฒนาระบบการแจ้งข้อมูลให้ประชาชนในพื้นที่ทราบเกี่ยวกับจุดหรือเขตที่เหมาะสม /ไม่เหมาะสม มุ่งเน้นการพัฒนาการให้บริการประชาชนด้านทะเบียนและด้านใบอนุญาตขับรถและผู้ประจํารถ ส่งเสริมสื่อและการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร จัดหาและพัฒนาศูนย์บริการประชาชนให้เบ็ดเสร็จครบวงจรในจุดเดียว ยกกระดับคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชนของหน่วยงานภาครัฐให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง การกำหนดตัวชี้วัดได้ดี สามารถประเมินความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ได้ เช่น ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ความสำเร็จในการลดขั้นตอนการให้บริการ ความสำเร็จของการพัฒนาศูนย์บริการร่วมหรือเคาน์เตอร์บริการประชาชน ความพึง

พอใจของผู้รับบริการภาครัฐเพิ่มขึ้น การตอบสนองต่อข้อร้องเรียนจากการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐและบุคลากรมีจิตสำนึกต่อการบริการประชาชน

2.8 ยุทธศาสตร์ความมั่นคงของภาคเหนือ ไม่มีการกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ แต่มีการกำหนดไว้ในพันธกิจด้านความมั่นคง มักจะเป็นจังหวัดที่เขตชายแดนติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน หรือมีความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของจังหวัดเหล่านี้ ได้แก่ แม่ฮ่องสอน ตาก ลำปาง แพร่ พิชณุโลก และอุดรดิตถ์ เป็นต้น ซึ่งพันธกิจด้านความมั่นคง ประกอบด้วยพัฒนาเป็นเมืองที่มีความความมั่นคง ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินสูง เสริมสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมและพัฒนาความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านโดยมีเป้าประสงค์เน้นเป็นเมืองที่มีความสงบสุขและปลอดภัย มีการกำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 2 ประการ 1) **ยุทธศาสตร์ด้านมั่นคงที่เกี่ยวกับต่างประเทศ** กระชับความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้านกำหนดมาตรการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม การสร้างเสริมความมั่นคงปลอดภัยในพื้นที่ชายแดน สร้างขีดความสามารถในการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงชายแดน ตัวชี้วัดเน้น จำนวนหมู่บ้านที่มีการจัดกิจกรรม ในการพัฒนาความร่วมมือและความสัมพันธ์ตามแนวชายแดน หมู่บ้านตามแนวชายแดนมีความปลอดภัยเพิ่มขึ้น ความสำเร็จในการป้องกันและปราบปรามการค้ามนุษย์ อาชญากรรมข้ามชาติฐานข้อมูลของบุคคลต่างด้าวที่อาศัยอยู่จริงในพื้นที่แต่ละจังหวัด ลดลงของจำนวนคดีที่เกิดจากบุคคลต่างด้าว 2) **ยุทธศาสตร์ด้านมั่นคงในประเทศ** เสริมสร้างความมั่นคง ปลอดภัย เพื่อให้เกิดสังคมคุณภาพ การพัฒนาความรู้และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการรักษาความสงบเรียบร้อย และการเคารพกฎหมาย สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในพื้นที่ กำหนดมาตรการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม และยาเสพติด ปลุกพลังสร้างจิตสำนึกความจงรักภักดีและความสามัคคีของประชาชน ส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้ทางด้านกฎหมายและพัฒนากระบวนการยุติธรรมทางเลือกในระดับพื้นที่ ส่งเสริมและฟื้นฟูวิถีชีวิตประชาธิปไตย ส่งเสริมการป้องกันอาชญากรรมโดยประชาชนมีส่วนร่วมในการป้องกันและร่วมแก้ไขปัญหาอาชญากรรมในชุมชน และส่งเสริมความปลอดภัยและลดผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมจากการใช้รถใช้ถนน ตัวชี้วัดมีลักษณะเป็นนามธรรมไม่สามารถวัดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ได้ เช่น ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนงานด้านความมั่นคง ความสำเร็จในการสร้างจิตสำนึกในการเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ ค่าเฉลี่ยดัชนีความมั่นคงของมนุษย์ (Human Security Index) จำนวนหมู่บ้าน/ชุมชนเข้มแข็งปลอดภัยยาเสพติด

3. การสังเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด ปี พ.ศ. 2553-2556 ของภาคกลางและภาคตะวันออก จากการวิเคราะห์แผนพัฒนาจังหวัดของภาคกลางและภาคตะวันออกแล้ว พบว่า

3.1 ยุทธศาสตร์ทางการเกษตรของภาคกลางและภาคตะวันออก ส่วนใหญ่ต้องการเป็นแหล่งผลิตอาหารปลอดภัย และผลิตสินค้าเกษตรอุตสาหกรรมให้ได้มาตรฐานสากลเพื่อการส่งออก นอกจากนี้ ยังเน้นที่วิธีการทำการเกษตร เช่น เกษตรอินทรีย์ และด้านการเกษตรอุตสาหกรรม ส่วนพันธกิจเน้นพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการเกษตร เพื่อขยายโอกาสทางการค้าและการแข่งขันโลก เช่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการเกษตร การเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน สร้างโอกาสทางการตลาดสินค้าเกษตร ผลิตสินค้าทางการเกษตรให้ตรงตามความต้องการของตลาด และต้องการส่งเสริมและการพัฒนาระบบการผลิตสินค้าทางการเกษตรให้ได้มาตรฐาน เช่น การสนับสนุนผลผลิตภาคเกษตรกรรม พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผลผลิตทางการเกษตร เพิ่มผลผลิตทางการเกษตร เป็นต้น โดยเป้าประสงค์เน้นให้เกษตรกรและสถาบันเกษตรกรมีความเข้มแข็ง พัฒนาการผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัยได้มาตรฐาน เพิ่มมูลค่าสินค้าการเกษตร และเกษตรอุตสาหกรรม เพื่อการบริโภคและการส่งออก

จุดเด่นของวิสัยทัศน์ด้านการเกษตรในภาคกลางนั้นต้องการผลิตสินค้าเกษตรอุตสาหกรรมที่มีความปลอดภัยได้มาตรฐาน เน้นการผลิตเพื่อการส่งออก โดยพยายามพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรมีความเข้มแข็ง โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์หลักๆ 4 ประการ ได้แก่ 1) **ยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตด้านการเกษตร** เช่น การเร่งรัดการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรและเกษตรอุตสาหกรรมที่ปลอดภัย การพัฒนาสินค้าเกษตรให้ได้มาตรฐาน GAP และ

มาตรฐานสากล 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตร เช่น ส่งเสริมการพัฒนาการแปรรูปสินค้าเกษตร เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่และสร้างมูลค่าเพิ่ม การสร้างมูลค่าเพิ่มโดยการพัฒนาการผลิตและการแปรรูป การเพิ่มช่องทางการตลาดในประเทศและต่างประเทศ 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาส่งเสริมการเกษตรปลอดภัย เช่น การส่งเสริมการบริโภคสินค้าอาหารปลอดภัยที่ได้รับรองคุณภาพ การปรับโครงสร้างการผลิตทางการเกษตรและการเรียนรู้เพื่อผลิตอาหารปลอดภัยจากสารพิษ 4) ยุทธศาสตร์การส่งเสริม พัฒนากิจกรรมและชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้นด้วยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มุ่งเน้นและสนับสนุนและส่งเสริมเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรให้เข้มแข็งและมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งการส่งเสริมความรู้ด้านการตลาดให้แก่เกษตรกร และผู้ประกอบการ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวก็สอดคล้องกับเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ของจังหวัดภาคกลาง ซึ่งทางกลุ่มจังหวัดในภาคกลางมองการพัฒนาการเกษตรแบบยั่งยืนโดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการพัฒนาสินค้าเกษตรอุตสาหกรรมด้วยการแปรรูป โดยเน้นการผลิตสินค้าที่มีความปลอดภัยและได้มาตรฐาน ซึ่งนับได้ว่ากลุ่มจังหวัดในภาคกลางวางยุทธศาสตร์ได้อย่างถูกต้องเพราะภาคกลางเป็นแหล่งอยู่อาศัยของประเทศไทย มีความสมบูรณ์ทั้งดินและน้ำ และการพัฒนาชลประทาน แต่การกำหนดตัวชี้วัดยังไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โดยขาดข้อมูลพื้นฐานรองรับความสำเร็จว่าจะวัดได้จริง นอกจากนี้ยังเน้นการกำหนดตัวชี้วัดโดยใช้กระบวนการ มากกว่าการวัดผลสำเร็จของโครงการ

3.2 ยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจของภาคกลางและภาคตะวันออก มุ่งเน้นด้านการค้า การลงทุน และการคมนาคม เพื่อเอื้อต่อการเกษตร อุตสาหกรรม การท่องเที่ยว ตลอดจนเชื่อมโยงไปยังประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งจังหวัดที่กำหนดวิสัยทัศน์ด้านเศรษฐกิจเป็นจังหวัดที่ติดชายแดน จังหวัดที่มีผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรและอุตสาหกรรมที่ชัดเจน และจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางด้านการคมนาคมขนส่ง พันธกิจจึงเน้นส่งเสริมการค้า การลงทุนร่วมกับประเทศเพื่อนบ้าน และการค้าชายแดน และพัฒนาระบบเศรษฐกิจทุกประเภทให้มีมาตรฐาน เป็นมิตรกับชุมชน ต้องการยกระดับคุณภาพ มาตรฐานสินค้าและบริการ ส่งเสริม พัฒนาระดับทักษะฝีมือแรงงาน และพัฒนาระบบการขนส่ง การบริการจัดการ Logistics

จากการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ในด้านเศรษฐกิจยังไม่สอดคล้องกัน และพันธกิจบางประเด็นไม่สามารถทำได้ในระยะเวลาตามแผนที่กำหนดไว้เช่น การพัฒนาระบบเศรษฐกิจทุกประเภทให้มีมาตรฐาน นอกจากนี้ยังเขียนพันธกิจที่กว้างมาก ไม่สามารถกำหนดทิศทางได้อย่างชัดเจน เช่น ต้องการยกระดับคุณภาพ มาตรฐานสินค้าและบริการ ส่วนเป้าประสงค์จะเน้นพัฒนาระบบการขนส่งเพื่อรองรับการแข่งขันและ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับกิจกรรมทางเศรษฐกิจนอกจากนี้ยังต้องการเพิ่มผลผลิตภาพเศรษฐกิจของจังหวัดและลดรายจ่ายในเรื่องโครงสร้างพื้นฐานได้มีการกำหนดไว้ในกลยุทธ์ไว้ว่าต้องการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้เอื้อต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่สินค้าและบริการ การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ เชื่อมโยงโครงข่ายการคมนาคมขนส่งทางบกทางน้ำและและทางเรือ และการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบการกระจายสินค้า แต่การกำหนดตัวชี้วัดกลับไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ เช่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานหรือระบบโลจิสติกส์และจำนวนบุคลากรด้านกระจายสินค้าที่ได้รับการพัฒนา กลยุทธ์ที่สำคัญของภาคกลางคือยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนากิจการค้าชายแดน โดยเน้นการส่งเสริมการลงทุนที่เอื้อต่อการค้าผ่านแดน และการพัฒนาการค้าผ่านแดน และการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ

ส่วนการกำหนดตัวชี้วัดก็มากกว่ายุทธศาสตร์ที่วางไว้เช่น ระดับความสำเร็จของการส่งเสริมความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน จำนวนกิจกรรมสร้างเครือข่ายความร่วมมือต่างประเทศ จำนวนข้อตกลงร่วม(MOU) หรือเครือข่ายการค้าต่างประเทศที่จังหวัดได้ทำเพิ่มขึ้น ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าการค้าชายแดนและการค้าระหว่างประเทศ ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าการส่งออกสินค้าเพิ่มขึ้น และจำนวนโครงการหรือกิจกรรมที่สื่อสารสร้างความเข้าใจในการค้า การลงทุนในประชาคมอาเซียน และนานาชาติกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์การส่งเสริมและพัฒนากิจการค้าชายแดนซึ่งหมายถึงประเทศที่มีเขตแดนติดต่อกัน แต่การกำหนดตัวชี้วัดที่กำหนดไม่ใช่ตัวชี้วัดและหน่วยวิเคราะห์ก็ไม่ถูกต้องเช่นการลงทุนในประชาคมอาเซียน และ

นานาชาติกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่ายุทธศาสตร์หลักของกลุ่มจังหวัดในภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางคมนาคมและการค้าชายแดน

3.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนของภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวไม่มีการกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ แต่มีการกำหนด กลยุทธ์ โดยเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สินค้าเกษตรแปรรูป/บรรจุภัณฑ์และตราสัญลักษณ์ และการส่งเสริมการพัฒนาสินค้า การบริการ และผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว ส่งเสริมการพัฒนาอาชีพ สินค้าท้องถิ่น OTOP ธุรกิจ SMEs การพัฒนาผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว ยุทธศาสตร์เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ แต่ตัวชี้วัดเน้นการจำหน่ายสินค้า และการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ OTOP ผลิตภัณฑ์ชุมชนที่ได้รับการมาตรฐาน มผช./อย. เพิ่มขึ้น และร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้ของผู้ประกอบการ OTOP และ จำนวนผลิตภัณฑ์ชุมชนที่ได้รับการพัฒนาด้านการตลาดในระดับประเทศและต่างประเทศ จะเห็นว่ากลยุทธ์และตัวชี้วัดไม่สัมพันธ์กัน และตัวชี้วัดเน้นกระบวนการมากกว่าความสำเร็จของกลยุทธ์

3.4 ยุทธศาสตร์ด้านสังคมของภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เน้นการสร้างคามเข้มแข็งของชุมชน การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นเมืองน่าอยู่ ส่งเสริมด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ชุมชน และสังคมเมืองแห่งการเรียนรู้ การขยายโอกาสทางการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยพันธกิจนั้นเน้นการส่งเสริมสมรรถนะและความเข้มแข็งของชุมชนตามศักยภาพ ทุนทางสังคม ซึ่งมีจังหวัดที่กำหนดพันธกิจในด้านสังคม และพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างภูมิคุ้มกันและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดสังคมเข้มแข็งและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี ส่วนการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาและอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นและการพัฒนาสังคมให้มีคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ไม่ปรากฏในวิสัยทัศน์ แต่ปรากฏในพันธกิจซึ่งเป้าประสงค์ต้องการอนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น และดำรงชีวิตตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเน้นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 4 เรื่องได้แก่ **1) ยุทธศาสตร์เสริมสร้างเมืองน่าอยู่** โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและภาครัฐในการพัฒนาจังหวัดให้เป็นเมืองน่าอยู่ สร้างสังคมที่ดีงาม เอื้ออาทร แบ่งปันและพัฒนาหมู่บ้าน/ชุมชนให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี มีความปลอดภัยและมีระบบป้องกันบรรเทาสาธารณภัยที่เหมาะสม เป็นต้น ส่วนใหญ่ตัวชี้วัดที่ไม่สัมพันธ์กับกลยุทธ์เช่น จำนวนครัวเรือนยากจนที่มีรายได้ต่ำกว่าเกณฑ์ จปฐ. ลดลง ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของชนบทธรรมนิยมประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงามได้รับการอนุรักษ์และฟื้นฟูเพิ่มขึ้น ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนหมู่บ้าน/ชุมชนที่ปลอดภัยเสถียร (สีขาว) จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็กและเยาวชน ร้อยละที่ลดลงของอัตราป่วยด้วยโรคต่าง ๆ ระดับความสำเร็จในการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสถียร ร้อยละของจำนวนผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุจราจรทางบกและทางน้ำ ร้อยละของสถานอนามัยที่ได้รับการยกฐานะ ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานผ่านตามเกณฑ์จังหวัดสุขภาพดี ร้อยละของพื้นที่ที่ได้รับการวางผัง การจัดการระบบสาธารณสุขปโภค และร้อยละที่เพิ่มขึ้นของประชาชนที่มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของภาครัฐตามหลักประชาธิปไตย **2) ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการศึกษา** โดยส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้ทั่วถึงอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา และสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เน้นการเปิดโอกาสให้คนเข้าถึงการศึกษาอย่างหลากหลายแต่ตัวชี้วัดกลับวัดผู้เรียนในการศึกษานอกระบบโรงเรียนมีอาชีพที่สอดคล้องกับแรงงานในตลาดแรงงาน ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของนักเรียนจบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ที่เข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาในสถาบันของรัฐ ร้อยละผลสัมฤทธิ์รายวิชาจากการประเมินระดับชาติสูงขึ้น และร้อยละของสถานศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐานซึ่งไม่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ที่ต้องการขยายโอกาส สะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มจังหวัดในภาคกลางมีปัญหาในเรื่องการเข้าถึงระบบการศึกษาของประชาชน จึงต้องเน้นให้มีการกระจายและเปิดโอกาสในการศึกษาให้กับประชาชนอย่างทั่วถึง รวมทั้งการศึกษาต่อเนื่องของนักเรียนในชั้นมัธยมศึกษาที่จะเข้าเรียนในมหาวิทยาลัย เพราะภาคที่เข้าถึงระบบการศึกษามากที่สุดน่าจะเป็นภาคกลาง **3) ยุทธศาสตร์การบำรุงศาสนา และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม** โดยส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ การยกย่องและให้เกียรติภูมิ

ปัญหาท้องถิ่นและปราชญ์ชาวบ้านเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้เศรษฐกิจฐานรากของชุมชน และเสริมสร้างความตระหนักในการอนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรม ศาสนาอย่างรู้คุณค่า ซึ่งเน้นการพัฒนาความรู้ของท้องถิ่นโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นจากแหล่งความรู้ได้แก่ปราชญ์ชาวบ้านโดยเฉพาะความรู้ที่ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจของครัวเรือนและชุมชนแต่ตัวชี้วัดกลับไปวัดคนละเรื่อง เช่น ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและการท่องเที่ยว ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผู้ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรจิตสำนึกสาธารณะ ระดับความสำเร็จของการส่งเสริมค่านิยม/จิตสำนึก/การทำความดี/ความเป็นอยู่อย่างไทยที่ดี และร้อยละของหมู่บ้านที่มีกิจกรรมด้านสุขภาพ ศิลปวัฒนธรรมและครอบครัว จะเห็นได้ว่าในประเด็นยุทธศาสตร์นี้ไม่มีความสัมพันธ์กันทั้งกลยุทธ์และตัวชี้วัดตั้งนั้นยากที่จะประเมินความสำเร็จได้ 4) **ยุทธศาสตร์เสริมสร้างคุณภาพชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง** โดยดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภูมิปัญญาท้องถิ่นและองค์ความรู้สมัยใหม่ ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต ซึ่งตัวชี้วัดมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์โดยเน้นแหล่งการเรียนรู้ เครือข่ายการเรียนรู้ และระดับปัจเจกในการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปปฏิบัติ

3.5 ยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวของภาคกลางและภาคตะวันออก โดยมุ่งเน้นการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในเชิงนิเวศ เชิงประวัติศาสตร์ เชิงอนุรักษ์ และเชิงวัฒนธรรม เพื่อเชื่อมโยงกับด้านเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน นอกจากนี้ยังมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในด้านการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวทางเลือกใหม่สำหรับนักท่องเที่ยว เพื่อเพิ่มรายได้ด้านการท่องเที่ยว เป็นต้น ซึ่งพันธกิจกำหนดไว้ว่าส่งเสริมการเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ และสุขภาพ อนุรักษ์ฟื้นฟูโบราณสถาน ศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และแหล่งเรียนรู้เพื่อการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ ส่งเสริม พัฒนา และบริหารจัดการทรัพยากรการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐานและพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งมีจังหวัดที่กำหนดพันธกิจในด้านท่องเที่ยว และมีเป้าประสงค์เพื่อพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวสินค้า การบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีคุณภาพ และเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยว ยุทธศาสตร์เน้นสองประเด็น 1) **ยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยว** โดยต้องการพัฒนาและยกระดับแหล่งและกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม การเกษตร และแหล่งท่องเที่ยวชุมชน พัฒนาบุคลากรและขีดความสามารถในการแข่งขัน และการบริการด้านการท่องเที่ยว ส่วนตัวชี้วัดเน้นพัฒนาและยกระดับแหล่งและกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม การเกษตร และแหล่งท่องเที่ยวชุมชน พัฒนาศูนย์บริการด้านการท่องเที่ยว และเพิ่มช่องทางการตลาดท่องเที่ยว จะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดที่กำหนดไม่แตกต่างกับกลยุทธ์ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ไม่สามารถวัดได้จริง 2) **ยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ** ส่งเสริมการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างมูลค่าให้กับการท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน และพัฒนาและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ ส่วนตัวชี้วัดเน้นจำนวนแหล่งท่องเที่ยวจังหวัดได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพมาตรฐาน ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด จำนวนแหล่งท่องเที่ยวที่เป็นเอกลักษณ์ อนุรักษ์และสืบสานวัฒนธรรมและประเพณีของจังหวัด ร้อยละของโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนความรู้ด้านการจัดการท่องเที่ยวระหว่างชุมชนท้องถิ่น จำนวนแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรที่ได้รับการปรับปรุงและพัฒนา จำนวนเครือข่ายด้านการท่องเที่ยวที่มีความเชื่อมโยง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการกำหนดตัวชี้วัดไม่สัมพันธ์กับกลยุทธ์

3.6 ยุทธศาสตร์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของภาคกลางและภาคตะวันออก เน้นการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ส่วนพันธกิจเน้นพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนและมีส่วนร่วมของชุมชน อนุรักษ์ ฟื้นฟู และใช้ประโยชน์ทรัพยากร ธรรมชาติอย่างสมดุลและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม เพื่อคืนความสมบูรณ์ให้กับธรรมชาติ และต้องการบริหารจัดการระบบนิเวศที่มีความหลากหลายทางชีวภาพ ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตชุมชน โดยมีเป้าประสงค์ เพื่อให้ทรัพยากร ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมมีความอุดมสมบูรณ์ และสิ่งแวดล้อมได้มาตรฐานสากล นอกจากนี้ยัง

เน้นการพัฒนาการบริหารจัดการน้ำที่มีประสิทธิภาพโดยกำหนดกลยุทธ์ดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์การอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมชุมชนและองค์กรเครือข่ายให้มีส่วนร่วมในการสงวน อนุรักษ์ ฟื้นฟูพัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพในการรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการรักษาอนุรักษ์ และใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม เป็นต้น และกำหนดตัวชี้วัดมีส่วนสัมพันธ์กับกลยุทธ์ เช่น ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของระดับความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรป่าไม้ และดิน จำนวนพื้นที่ที่ได้รับการปรับปรุงและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจำนวนที่เพิ่มขึ้นของพื้นที่ทรัพยากรดินและน้ำที่ได้รับการอนุรักษ์ฟื้นฟู ร้อยละของจำนวนความสำเร็จในการเพิ่มพื้นที่สีเขียวแต่ละโครงการ ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของสัดส่วนพื้นที่ป่าของจังหวัด เป็นต้น 2) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ซึ่งมีการกำหนดกลยุทธ์มากที่สุดเมื่อวิเคราะห์แล้วสามารถสรุปกลยุทธ์หลัก คือ เสริมสร้างจิตสำนึกในการรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การบูรณาการระหว่างหน่วยงานให้การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติเป็นไปอย่างสมดุล และสร้างเครือข่ายการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ส่วนตัวชี้วัดไม่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ เช่น ระดับความสำเร็จของการจัดการปัญหามลพิษของจังหวัด ระดับความสำเร็จในการป้องกันและแก้ไขปัญหามลพิษและภัยแล้งสถานที่ผลิตสามารถลดการใช้พลังงาน สถานที่ผลิตมีระบบกำจัดของเสียที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น ร้อยละของจำนวนความสำเร็จในการเพิ่มพื้นที่สีเขียวแต่ละโครงการ เป็นต้น 3) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่เน้นเฉพาะเรื่องน้ำ ฟื้นฟูคุณภาพแหล่งน้ำและคลองสาขาให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน เสริมสร้างแรงจูงใจในการจัดการทรัพยากรน้ำอย่างมีส่วนร่วมและส่งเสริมการบริหารจัดการน้ำอย่างเป็นระบบโดยประชาชนมีส่วนร่วม ส่วนตัวชี้วัดสอดคล้องกับกลยุทธ์โดยพิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนจัดการระบบนิเวศน้ำ มลพิษทางน้ำ ได้รับการแก้ไขเพิ่มขึ้น การพัฒนามาตรฐานคุณภาพน้ำในแม่น้ำ/คลอง จำนวนที่ลดลงของพื้นที่ที่ถูกกัดเซาะริมแม่น้ำเพชรบุรีบริเวณที่มีปัญหาการกัดเซาะรุนแรง แหล่งน้ำที่มีอยู่ได้รับการจัดการอย่างสมดุลระหว่างภาคเกษตรกรรมกับภาคอุตสาหกรรม ระบบบำบัดน้ำเสียรวมสามารถบำบัดน้ำทิ้งได้ตามมาตรฐาน ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการทรัพยากรดินและน้ำ เป็นต้น

3.7 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการของภาคกลางและภาคตะวันออก ไม่ปรากฏในวิสัยทัศน์แต่ปรากฏในพันธกิจโดยเน้นพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดให้มีประสิทธิภาพและมีการบูรณาการร่วมกัน เน้นการปฏิบัติและบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาลและกฎหมาย เพื่อบรรลุผลและสนองนโยบายของรัฐบาล และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของจังหวัดภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยการพัฒนาบริการภาครัฐเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้อย่างเสมอหน้า รวดเร็ว และมีคุณภาพ ส่งเสริม อุดหนุน และสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีเป้าประสงค์เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ และเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน ส่วนยุทธศาสตร์นั้นเน้น 1) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มากที่สุดในยุทธศาสตร์ด้านบริหารจัดการ เน้นการจัดทำผังเมืองและพัฒนาระบบผังเมืองและพัฒนาตามผังที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบโดยการบูรณาการ ยุทธศาสตร์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พัฒนาการบริหารและบริการตามหลักธรรมาภิบาล พัฒนาระบบงานและสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจการของรัฐและท้องถิ่น ส่วนตัวชี้วัดพิจารณาจากระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ จำนวนบุคลากรภาครัฐและเอกชนที่ได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และจำนวนสถานประกอบการกลุ่มเป้าหมายที่ผ่านเกณฑ์ธรรมาภิบาลสิ่งแวดล้อมที่ดีเพิ่มขึ้น จะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดกับกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ได้แก่ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในเรื่องอื่น ๆ ไม่มีกล่าวไว้ในกลยุทธ์ 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่ดี ได้แก่การพัฒนาฐานข้อมูลและการเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูล พัฒนาระบบข้อมูล

เพื่อการบริหารและการบริหารจัดการภาครัฐ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารและบริการประชาชน ส่วนตัวชี้วัดที่ตั้งไว้คือระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศของจังหวัด แต่ยังไม่สามารถวัดได้โดยพิจารณาจากการสร้างเครื่องมือ (Tools) มากกว่าการได้สารสนเทศสำหรับการบริหารจัดการภาครัฐ โดยเฉพาะตัวชี้วัดไม่ครอบคลุมการเชื่อมโยงโครงข่ายข้อมูลและการสื่อสารเพื่อการบริหารและบริการประชาชน 3) **ยุทธศาสตร์พัฒนาคุณภาพการให้บริการ** โดยกำหนดกลยุทธ์เพื่อต้องการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการให้บริการภาครัฐ ยุทธศาสตร์ด้านบริการพื้นฐาน และจัดระบบการให้บริการประชาชนสะดวกรวดเร็วได้รับความพึงพอใจซึ่งตัวชี้วัดสอดคล้องกับกลยุทธ์โดยพิจารณาจาก ร้อยละของระดับความพึงพอใจของประชาชนหรือผู้รับบริการ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาศูนย์บริการร่วมหรือเคาน์เตอร์บริการประชาชน ระดับความสำเร็จในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการ และร้อยละที่ลดลงของปัญหาข้อร้องเรียนด้านการให้บริการ

3.8 ยุทธศาสตร์ความมั่นคงของภาคกลางและภาคตะวันออก ไม่ปรากฏในวิสัยทัศน์แต่พันธกิจของหน่วยงานที่ต้องบริหารจัดการองค์กร ดังนั้น พันธกิจที่จังหวัดกำหนด คือ การส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมการเมือง และรักษาความมั่นคงภายในสังคม ให้มีความสงบเรียบร้อย โดยมีเป้าประสงค์มุ่งเน้นการเสริมสร้างและรักษาความมั่นคงและพัฒนาสังคมให้มีความสันติสุข โดยมีกลยุทธ์ในเรื่องการบริหารความมั่นคงชายแดน การป้องกันและแก้ไขปัญหาของจังหวัด พัฒนาระบบการตรวจคนเข้าเมือง และป้องกันการลักลอบเข้าออกเมือง การป้องกัน การปราบปราม และการบำบัดรักษายาเสพติด ส่งเสริมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่และประชาชนในการป้องกันอาชญากรรมและบรรเทาสาธารณภัย และสนับสนุนการสร้างและจัดระบบเครือข่ายการเฝ้าระวังและป้องกันระดับชุมชน และระบบอาสาสมัคร ส่วนตัวชี้วัดจะเน้นที่ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนมั่นคง ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และระดับความสำเร็จในการป้องกันและปราบปรามการเกิดอาชญากรรม เป็นต้น ซึ่งไม่สัมพันธ์ทั้งพันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และตัวชี้วัด โดยพันธกิจและเป้าประสงค์จะเน้นการพัฒนาวัฒนธรรมการเมืองและรักษาความมั่นคงภายในสังคม ให้มีความสงบเรียบร้อย ส่วนกลยุทธ์ความมั่นคงชายแดน การปราบปราม และการบำบัดรักษายาเสพติดและการให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่และประชาชนในการป้องกันอาชญากรรมและบรรเทาสาธารณภัย ส่วนตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนมั่นคง ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และระดับความสำเร็จในการป้องกันและปราบปรามการเกิดอาชญากรรม ซึ่งไปคนละทิศทาง

4. การสังเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด ปี พ.ศ. 2553-2556 ของภาคใต้

4.1 ยุทธศาสตร์ทางการเกษตรของภาคใต้ เน้นการเกษตรครบวงจรและเป็นแหล่งเกษตรอุตสาหกรรมที่ยั่งยืน พันธกิจเน้นพัฒนาศักยภาพการผลิตด้านการเกษตรและแปรรูปสินค้าเกษตร โดยพัฒนาการเกษตรให้มีความก้าวหน้าและยั่งยืน เพิ่มขีดความสามารถการบริหารจัดการภาคเกษตร เชื่อมโยงความหลากหลายทางธุรกิจและอุตสาหกรรมของจังหวัด สนับสนุนจากระบบโลจิสติกส์และบริหารจัดการด้านการตลาดและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตภาคเกษตร นอกภาคเกษตรและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง ส่วนเป้าประสงค์เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตภาคเกษตรอุตสาหกรรม การประมงและสินค้าชุมชนเพิ่มขึ้น เพื่อเชื่อมโยงกระบวนการผลิต การแปรรูป และการตลาดสินค้าเกษตรให้เกื้อกูลกันเป็นระบบ โดยเฉพาะสินค้าเกษตรหลักของจังหวัดได้รับการพัฒนาและบริหารจัดการ สินค้าเกษตรปลอดภัยได้มาตรฐาน และเกษตรกรรมมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีรายได้เพิ่มขึ้นได้ กำหนดยุทธศาสตร์ที่สำคัญไว้ 2 ประการ 1) **ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเกษตรกรรมสู่ความสมดุลและยั่งยืน** โดยส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานการผลิตสินค้าเกษตร การพัฒนาระบบการตลาดที่มีประสิทธิภาพ สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกลุ่มเกษตรกร กับผู้ประกอบการธุรกิจการเกษตรแบบครบวงจร พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการเกษตรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการผลิตและพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการจัดการด้านการเกษตร ส่วนตัวชี้วัดไม่สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์เลย ตัวชี้วัดเน้นระดับ

ความสำเร็จในการบริหารจัดการฐานข้อมูลด้านการเกษตรอุตสาหกรรมเกษตรและผลิตภัณฑ์ชุมชน ร้อยละเกษตรกรที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ และจำนวนสถานประกอบการอุตสาหกรรมเกษตรที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน 2) **ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มด้านการเกษตร** โดยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และการสร้างมูลค่าเพิ่มโดยการพัฒนาการผลิตและแปรรูป พัฒนาโรงงาน หรือสถานประกอบการปลอดมลพิษ และประหยัดพลังงาน ส่งเสริมการตลาดและการส่งออกสินค้าเกษตร และพัฒนาเกษตรกร กลุ่มเกษตรกร ผู้ประกอบการ และกลุ่มผู้ผลิตสินค้าชุมชนให้มีศักยภาพด้านการผลิต การแปรรูป และการตลาดเพิ่มขึ้น ตัวชี้วัดที่กำหนดเกินความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ เช่น ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผลิตภัณฑ์มวลรวมสาขาเกษตร ร้อยละของผลิตภัณฑ์ชุมชนที่ได้รับการพัฒนาคุณภาพและมีตลาดรองรับ ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ชุมชน และจำนวนผลิตภัณฑ์เกษตรได้รับการพัฒนาแปรรูปเพิ่มขึ้น

4.2 ยุทธศาสตร์เศรษฐกิจของภาคใต้ เน้นการมีธุรกิจการค้า การบริการ และการขนส่ง เพื่อเป็นประตูการค้าโลก และเป็นเมืองท่าฝั่งอันดามันและเป็นประตูทองของ 2 ฝั่งทะเล พันธกิจต้องการสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและเชื่อมโยงการค้าบริการและการค้ากับต่างประเทศ เสริมสร้างศักยภาพ และเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาเศรษฐกิจจังหวัด ให้มีคุณภาพแข่งขันได้ มีคุณธรรม รับผิดชอบต่อสังคมและเป็นเศรษฐกิจบนฐานความรู้ โดยเน้นปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ทำให้เศรษฐกิจเจริญเติบโตและกระจายรายได้ที่เป็นธรรมและอนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรม วิถีชีวิต เชื่อมโยงกับการสร้างอาชีพ รายได้ของท้องถิ่น ส่วนเป้าประสงค์ต้องการให้มีระบบบริหารจัดการโครงข่ายคมนาคมขนส่ง และกระจายสินค้าเชื่อมโยงภูมิภาค รองรับการค้าขยายตัวทางเศรษฐกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการนำส่งสินค้าและบริการ (Reliability and Security) และ มีการบริหารจัดการเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจจังหวัดให้ขยายตัวอย่างยั่งยืน ประชาชนมีอาชีพและรายได้ที่มั่นคงมีการกำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 4 ประการได้แก่ 1) **ยุทธศาสตร์การสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ** ส่งเสริมการพัฒนาการผลิตสินค้าเกษตร การท่องเที่ยว และบริการ พัฒนาศักยภาพและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ผู้ประกอบการ และพัฒนาศักยภาพในการจัดทำฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ ส่วนตัวชี้วัดไม่สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ ซึ่งยุทธศาสตร์เน้นการพัฒนาสินค้า ผู้ประกอบการและฐานข้อมูล ส่วนตัวชี้วัดกลับเน้นอัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) ร้อยละของครอบครัวที่มีความมั่นคงเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และการสาธารณสุข และร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าการลงทุนภายในจังหวัด 2) **ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการค้าและการบริการระหว่างประเทศ** พัฒนาด่านพรมแดนและชุมชนชายแดน พัฒนามาตรฐานสินค้าและส่งเสริมศักยภาพผู้ประกอบการเพื่อการส่งออก และพัฒนาการตลาดเชิงรุกและเชื่อมโยงการค้าทั้งในและต่างประเทศ ส่วนตัวชี้วัดเน้นร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าการค้าต่างประเทศ ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าการส่งออกของสินค้าการเกษตร และร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าสินค้านำเข้า-ส่งออก ที่ผ่านด่านศุลกากร 3) **ยุทธศาสตร์พัฒนาเศรษฐกิจชุมชนให้มั่นคงเข้มแข็งตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง** ส่งเสริมให้ประชาชนดำเนินชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ส่วนตัวชี้วัดไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์โดยไปวัดการลดลงของจำนวนหนี้สินเฉลี่ยต่อครัวเรือนราย พัฒนาสินค้า OTOP เพื่อเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ และร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าผลผลิตการเกษตรและผลิตภัณฑ์แปรรูป 4) **ยุทธศาสตร์พัฒนาระบบการขนส่งและโครงข่ายคมนาคม** พัฒนาเครือข่ายด้านคมนาคมทั้งทางบกและทางอากาศ และพัฒนาโครงข่ายการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ ส่วนการกำหนดตัวชี้วัดไม่สามารถวัดได้จริง เช่น ร้อยละของระยะเวลาที่ใช้ในการเดินทางลดลง และร้อยละของความปลอดภัยของการคมนาคมทางน้ำ

4.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนของภาคใต้ เน้นผลิตภัณฑ์ฮาลาล พันธกิจต้องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน อนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรม วิถีชีวิต เชื่อมโยงกับการสร้างอาชีพ รายได้ของท้องถิ่น ส่วนเป้าประสงค์หลักต้องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนเพียงจังหวัดเดียวคือปัตตานีต้องการส่งเสริมและพัฒนาผลิตภัณฑ์ฮาลาลอย่างครบวงจร โดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนในการส่งเสริมมาตรฐานการผลิตและการบริการฮาลาล และส่งเสริมการตลาดผลิตภัณฑ์ฮาลาลสู่สากล ส่วนตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผลิตภัณฑ์ฮาลาลที่ได้รับการส่งเสริมอย่างครบวงจร ร้อยละของสถาน

ประกอบได้ที่ได้รับมาตรฐานสากล และร้อยละของผู้ผลิต/ผู้ประกอบการที่ได้รับองค์ความรู้ภายใต้ระบบมาตรฐานสากล จะเห็นได้ว่ายุทธศาสตร์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนมีความชัดเจนสอดคล้องกันเนื่องจากเป็นยุทธศาสตร์ของจังหวัดปัตตานีเพียงจังหวัดเดียวและถือเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของภาคใต้ เพราะมีความพร้อมและมีศักยภาพอยู่แล้วควรให้มีการขยายเครือข่ายในกลุ่มจังหวัดให้มากขึ้นเพื่อฐานการส่งออกอาหารฮาลาลต่อไป

4.4 ยุทธศาสตร์ด้านสังคมของภาคใต้ เป็นเมืองน่าอยู่ เป็นดินแดนแห่งสันติสุข เป็นแหล่งการศึกษาและพัฒนาคุณธรรม มีเอกลักษณ์วัฒนธรรม เป็นชุมชนเข้มแข็งและมีคุณภาพชีวิตที่ดี พันธกิจพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คุณธรรม สามารถนำความรู้ไปใช้ในการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพได้อย่างเต็มศักยภาพ สร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ประชาชนในการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตสู่มาตรฐานและพัฒนาสังคม เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของครอบครัว/ชุมชน ส่งเสริมสร้างความเป็นสังคมที่มีความสุขและปลอดภัยอย่างยั่งยืน พัฒนามาตรฐานการให้บริการสุขภาพสู่มาตรฐานสากล รวมทั้งการพัฒนากระบวนการเฝ้าระวังควบคุมโรคและภัยทางสุขภาพและจัดการศึกษาทุกระดับ ทุกสาขาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ส่วนเป้าประสงค์เน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดำเนินชีวิตสอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมท้องถิ่น ทำให้ประชาชนมีความปลอดภัย สุขภาพดี มีภูมิคุ้มกันทางสังคม สังคมมีความสงบเรียบร้อย อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดีและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดีตามเกณฑ์ จปฐ. โดยยึดหลักตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์หลัก 3 ประการได้แก่ 1) **ยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิต** เสริมสร้างพฤติกรรมสุขภาพ ควบคุม การป้องกันโรค โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบคมนาคม สาธารณูปโภค ระบบโทรคมนาคมและการสื่อสาร เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ท้องถิ่น เสริมสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในชุมชนเพื่อให้ชุมชนพึ่งพาตนเอง เสริมสร้างความเข้มแข็งสถาบันครอบครัว/ชุมชน/สังคม ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนมีงานทำ มีอาชีพ และรายได้ที่มั่นคง ส่งเสริมการจัดสวัสดิการสังคมให้ทั่วถึงและเท่าเทียม เสริมสร้างให้ประชาชนมีคุณธรรม จริยธรรม การเสริมสร้างเอกลักษณ์วัฒนธรรม และศิลปะ ประเพณีท้องถิ่นและการศาสนา แต่ตัวชี้วัดไม่สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ เช่น ประชาชนป่วยและตายด้วยโรคที่เป็นปัญหาพื้นที่ลดลง ประชาชนได้รับการบริการสุขภาพขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพมาตรฐานสอดคล้องกับวิถีชีวิต จำนวนแรงงานนอกระบบที่ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาทักษะฝีมือเพื่อให้มีอาชีพและรายได้ที่ยั่งยืน ร้อยละของประชาชนที่เข้าถึงระบบสวัสดิการสังคม ร้อยละของจำนวนชุมชน/หมู่บ้าน ผ่านเกณฑ์ชุมชน/หมู่บ้าน น่าอยู่ และร้อยละของจำนวนคนว่างงานที่ขึ้นทะเบียนและการมีงานทำ 2) **ยุทธศาสตร์พัฒนาการศึกษา** เน้นการยกระดับคุณภาพการศึกษา และสนับสนุนจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยกำหนดตัวชี้วัดร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานด้านผู้เรียนระดับพอใช้และระดับดี ร้อยละของนักเรียนที่จบการศึกษาภาคบังคับได้เรียนต่อสูงขึ้น ร้อยละของสถาบันการศึกษาในจังหวัดมีอันดับที่สูงขึ้นจากการจัดอันดับสถานศึกษาภายในประเทศ ร้อยละของสถานศึกษาได้รับการรับรองคุณภาพ สมศ. และร้อยละผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระหลังจากการทดสอบทางการศึกษาขั้นพื้นฐานเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา 3) **ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการจัดสร้างชุมชนต้นแบบตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง** ต้องการสร้างชุมชนเข้มแข็งตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ส่วนตัวชี้วัดที่กำหนดไว้สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ทั้งในระดับครัวเรือนและชุมชนร้อยละที่เพิ่มขึ้นของหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงต้นแบบ ร้อยละของครัวเรือนกลุ่มเป้าหมายที่นำปรัชญาเศรษฐกิจมาใช้ในการชีวิตประจำวันระดับ และร้อยละของหมู่บ้านที่ผ่านเกณฑ์การจัดระดับหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง

4.5 ยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวของของภาคใต้ การเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ และ เชิงอนุรักษ์ นอกจากนี้ต้องการเป็นเมืองท่าฝั่งอันดามันแหล่งท่องเที่ยวเชิงสุขภาพที่มีชื่อเสียงในระดับสากล โดยมีพันธกิจต้องการพัฒนาการท่องเที่ยวบนพื้นฐานความหลากหลายของทรัพยากร ส่งเสริมการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยวของจังหวัดควบคู่ขนานไปกับภาคเกษตรกรรม และการอนุรักษ์ ด้านประวัติศาสตร์ เอกลักษณ์วัฒนธรรมสู่การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ และเชิงอนุรักษ์ และเสริมสร้างและพัฒนาฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยว โครงสร้างพื้นฐาน ภาคบริการสู่มาตรฐานสากล

ส่วนเป้าประสงค์เน้นพัฒนาพื้นที่ของจังหวัดเพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวฝั่งทะเลอันดามัน เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ได้มาตรฐานสากล เชื่อมโยงกับศิลปวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ของจังหวัด รักษาความมีเสน่ห์ของการเป็นเมืองท่องเที่ยวชั้นนำของโลก และเน้นชื่อเสียงด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ทำให้มีจำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น **1) กลยุทธ์ด้านการพัฒนาการท่องเที่ยว** การอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการขยะ ทั้งในชุมชนแหล่งท่องเที่ยว ชายหาด น้ำเสียจากชุมชน การฟื้นฟูและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว แหล่งท่องเที่ยวใหม่ ส่งเสริมสนับสนุนให้มีระบบการป้องกันและรักษาพื้นที่ชายฝั่งทะเลและริมแม่น้ำ ลำคลอง สร้างและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเมืองนครให้มีความหลากหลายทั้งด้านหาดทรายชายทะเล นิเวศน์ป่าเขา วิถีลุ่มน้ำ ศิลปวัฒนธรรม ให้มีศักยภาพเชิงรายได้และขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์แก่จังหวัด ส่งเสริมพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและกิจกรรมทางเลือกการท่องเที่ยวเชิงนิเวศที่หลากหลายและได้มาตรฐานสร้างกิจกรรมต่อเนื่องด้านการท่องเที่ยวทางธรรมชาติ การเกษตรและวัฒนธรรมประเพณี พัฒนาสินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ชุมชนเพื่อรองรับการท่องเที่ยว ส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชน ร่วมกับ ท้องถิ่น วิจัยและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติและวัฒนธรรมส่งเสริมพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติและ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ส่วนตัวชี้วัดเน้นนักท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว แหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับการพัฒนาและผ่านเกณฑ์มาตรฐานท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์เพิ่มขึ้น และผ่านเกณฑ์ระดับสูงของการเฝ้าระวังความปลอดภัยด้านสุขภาพ **2) กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการท่องเที่ยว** พัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการให้ผู้เกี่ยวข้องกับการบริการด้านท่องเที่ยว พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนแหล่งท่องเที่ยวส่งเสริมการพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยว โดยเน้น Mice , Health and Service, International Medical Service, Health Tourism, Spa, OTOP, Marina ให้ได้มาตรฐานทางด้านสิ่งแวดล้อมโครงสร้างพื้นฐาน ความปลอดภัยสร้างความเชื่อมั่นในความปลอดภัยในเรื่องธรรมาภิบาล การก่อการร้ายสากลและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรและการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยว การพัฒนาทักษะบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว และศิลปวัฒนธรรม เพื่อการยกระดับมาตรฐานแรงงานอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการให้ได้มาตรฐาน จัดทำแผนประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านทั้งระดับทวิภาคีและพหุภาคี ตามแผน IMT-GT/ BEMSTEC เชื่อมโยงด้านเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน การท่องเที่ยว อนุรักษ์ ฟื้นฟูศิลปวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ โดยมีการจัดทำสารสนเทศด้านการท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ประวัติศาสตร์ ศาสนาวัฒนธรรม ประเพณี สินค้าและบริการ รวมถึงข้อมูลนักท่องเที่ยวอย่างเป็นระบบ ส่วนตัวชี้วัดมีลักษณะกว้างไม่สะท้อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์และไม่สามารถวัดได้จริง เช่น ที่สำคัญได้แก่จำนวนแหล่งท่องเที่ยวได้รับมาตรฐาน ได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น ได้รับการวิจัยและพัฒนา มีการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพและมาตรฐาน ไม่ทำลายภาพลักษณ์ด้านการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น และมีการจัดเวทีเสวนาของชุมชนในแหล่งท่องเที่ยวนั้น ๆ

4.6 ยุทธศาสตร์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของภาคใต้ เน้นการพัฒนาสภาพแวดล้อมดีและต้องการมีธรรมชาติอุดมสมบูรณ์ โดยมีพันธกิจต้องการฟื้นฟูดูแลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมสู่ความสมดุลและยั่งยืน ดำรงความหลากหลายทางชีวภาพ เสริมสร้างความอุดมสมบูรณ์ ความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อม เพิ่มขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการและดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน พัฒนารูปแบบที่หลากหลายทางพลังงาน ส่วนเป้าประสงค์เพื่อฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติให้มีความสมดุลทางนิเวศและควบคุมคุณภาพสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้รับการบริหารจัดการให้มีความอุดมสมบูรณ์และอำนวยประโยชน์อย่างยั่งยืน มียุทธศาสตร์ที่สำคัญ 3 ประการได้แก่ **1) ยุทธศาสตร์เพื่อฟื้นฟูทรัพยากร ธรรมชาติให้มีความสมดุล** เพื่อสร้างเสริมศักยภาพเครือข่ายในการอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม สิ่งแวดล้อมที่เสื่อมโทรมหรือถูกทำลาย ยุทธศาสตร์เน้นการพัฒนาเครือข่าย แต่ตัวชี้วัดเน้นตัวทรัพยากรธรรมชาติ เช่น ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่เสื่อมโทรมหรือถูกทำลายได้รับ

การฟื้นฟู จำนวนพื้นที่ที่ได้รับการอนุรักษ์และฟื้นฟู จำนวนพื้นที่การเกษตรที่ได้รับการอนุรักษ์และฟื้นฟู และจำนวนกลุ่มอาชีพ ประมามีการรวมกลุ่มอนุรักษ์ฟื้นฟูเพิ่มขึ้น 2) ยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน เน้นการบริหารจัดการด้านทรัพยากร ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เช่น การบริหารจัดการน้ำอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างศูนย์กำจัดมูลฝอยภายใต้การรวมกลุ่มของอปท. (Cluster) และเพิ่มประสิทธิภาพระบบกำจัดขยะแบบถูกสุขลักษณะ การจัดการของเสียอันตราย การใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์เน้นการบริหารจัดการส่วนตัวชี้วัดที่ทรัพยากรธรรมชาติ เช่น ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของการป้องกันและแก้ไขปัญหาการบุกรุกทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ร้อยละที่ลดลงของพื้นที่การบุกรุกทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และจำนวนที่เพิ่มขึ้นของชุมชนที่มีส่วนร่วมในการจัดการและใช้ประโยชน์ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน 3) ยุทธศาสตร์ส่งเสริมประสิทธิภาพด้านพลังงานและเพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานทดแทน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนมีการอนุรักษ์พลังงานลดโลกร้อนอย่างมีส่วนร่วมและพัฒนาเทคโนโลยี สร้างนวัตกรรมการผลิตพลังงานทดแทน ที่สอดคล้องกับบริบทของจังหวัด ยุทธศาสตร์เน้นให้ชุมชนลดการใช้พลังงานส่วนตัวชี้วัดเน้นการผลิตไฟฟ้าพลังงาน เช่น ร้อยละของการใช้พลังงานทดแทน จำนวนพื้นที่ปลูกป่าลุ่มน้ำเพิ่มขึ้น (ปลูกใหม่) และจำนวนที่เพิ่มขึ้นของผลผลิตป่าลุ่มน้ำเพิ่มขึ้นเฉลี่ย/ไร่/ปี

4.7 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการของภาคใต้ เน้นการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีพันธกิจต้องการพัฒนาบุคคลและคุณภาพการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนเชื่อถือ ไว้วางใจและสร้างความพึงพอใจและความเชื่อมั่นให้กับประชาชนและผู้รับบริการ พัฒนาระบบและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการปฏิบัติตามภารกิจและนโยบายรัฐบาล และการจัดบริการภาครัฐ การส่งเสริม อุดหนุนและสนับสนุน อปท. การปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมาย เน้นการบริหารราชการให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ส่วนวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรบุคคลของจังหวัด และการพัฒนาคุณภาพชีวิตบนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และมีการบริหารจัดการด้านสังคม สิ่งแวดล้อม การศึกษา และคุณธรรมตามหลักธรรมาภิบาล กลยุทธ์ได้แก่พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เสริมสร้างธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทุกระดับ และพัฒนาระบบการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีและการสนเทศ ส่วนตัวชี้วัดที่กำหนดไม่สามารถประเมินความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ได้ เช่น ร้อยละของหน่วยงานภาครัฐมีพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการได้ตามเป้าหมาย ร้อยละของระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อคุณภาพการให้บริการและการดำเนินงานของหน่วยงาน ภาครัฐ และร้อยละของหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาคที่เข้าสู่กระบวนการประเมินการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4.8 ยุทธศาสตร์ความมั่นคงของภาคใต้ เน้นการพัฒนาสู่สันติสุข โดยมีพันธกิจต้องการสร้างความมั่นคงภายในจังหวัด มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และเชื่อมั่นในอำนาจรัฐและการรักษาและบังคับใช้กฎหมายภายใต้การบูรณาการขององค์กรภาครัฐและภาคประชาชน เป้าประสงค์เพื่อสร้างสังคมที่มีความปรองดอง สมานฉันท์ เพื่อให้ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินและเชื่อมั่นในอำนาจรัฐมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 2 ประการได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ความมั่นคง ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนเมือง/หมู่บ้านให้มีส่วนร่วมและช่วยตนเองในการรักษาความสงบเรียบร้อยในชุมชน/หมู่บ้าน สร้างเครือข่ายป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยอย่างทั่วถึง และสนับสนุนการบูรณาการการแก้ไขปัญหาเสพติด ผู้มีอิทธิพลและความสงบเรียบร้อยในเขตจังหวัดร่วมกับหน่วยตำรวจและทหารในพื้นที่อย่างใกล้ชิด โดยกำหนดตัวชี้วัด เช่น ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการด้านความมั่นคง ระดับความสำเร็จของการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ประชาชนมีความพึงพอใจต่อมาตรฐานความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และร้อยละของผู้เสพ/ผู้ติดยาเสพติด ได้รับการฟื้นฟูสมรรถภาพในระบบบังคับ บำบัดได้ผลเป็นที่พอใจ 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างสันติสุขในพื้นที่ เป็นการสนับสนุนการปรับความคิดความเชื่อและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง

ในเรื่องประวัติศาสตร์วัฒนธรรม ศาสนา และชาติพันธุ์ วางมาตรการและดำเนินการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อความไม่สงบ การก่อเหตุร้ายรายวัน และคดีอุกฉกรรจ์ และพัฒนาประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความเข้มแข็งและขีดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ส่วนตัวชี้วัดได้แก่วิธีการที่ลดลงของการเกิดเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ระดับความสำเร็จในการดำเนินการมาตรการป้องกันการก่อเหตุการร้ายในพื้นที่ระดับความสำเร็จของประชาชนและชุมชนในการมีส่วนร่วมในการป้องกันความไม่สงบในพื้นที่ และร้อยละของกลุ่มได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ความไม่สงบและผู้ด้อยโอกาสได้รับการส่งเสริมศักยภาพสามารถพึ่งพาตนเองได้

5. การสังเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด ปี พ.ศ. 2553-2556 ของกลุ่มจังหวัด

การวิเคราะห์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก และยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดซึ่งมีทั้งหมด 18 กลุ่ม ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์อยู่ในกรอบการพัฒนาหลัก 8 ด้าน คือ ด้านการเกษตร เศรษฐกิจ ผลิตภัณฑ์ชุมชน สังคม การท่องเที่ยว การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการ และความมั่นคง โดยมีผลการวิเคราะห์ดังนี้

5.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลักของกลุ่มจังหวัด

การบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดซึ่งเป็นการบริหารงานแบบบูรณาการ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ทิศทางการพัฒนาจังหวัดภายในกลุ่มจังหวัดเดียวกันมีความสอดคล้องกัน เกื้อหนุนต่อกัน ทั้งด้านเศรษฐกิจ การผลิต การค้า และการลงทุนเพื่อมูลค่าเพิ่ม และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันร่วมกัน รวมทั้งเป็นการแก้ไขปัญหาเร่งด่วนที่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมกันระหว่างจังหวัด จากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์จากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด พบว่า โดยส่วนใหญ่กลุ่มจังหวัดเน้นวิสัยทัศน์ด้านการท่องเที่ยว โดยเฉพาะกลุ่มจังหวัดในภาคกลางและภาคใต้ที่เน้นการเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ และเชิงวัฒนธรรม เนื่องจากลักษณะทางภูมิศาสตร์ของทั้งสองกลุ่มจังหวัดที่เอื้ออำนวยต่อการท่องเที่ยว โดยมีเป้าประสงค์หลักเพื่อพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและยกระดับการบริหารด้านการท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐานสากล และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว รองลงมาคือวิสัยทัศน์ด้านเศรษฐกิจ กลุ่มจังหวัดเน้นการเป็นประตูการค้ากับประเทศเพื่อนบ้านตามแนวชายแดนเป็นหลัก โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งและโลจิสติกส์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการเป็นศูนย์กลางการค้าการลงทุนของภูมิภาค เชื่อมโยงกลุ่มประเทศ GMS ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของจังหวัดต่าง ๆ ภายในกลุ่มจังหวัด ดังนั้น แม้ว่าบางกลุ่มจังหวัดจะไม่ได้กำหนดประเด็นวิสัยทัศน์ด้านเศรษฐกิจไว้ แต่ก็ได้กำหนดไว้เป็นเป้าหมายหลักของกลุ่มจังหวัด ลำดับต่อมาคือ วิสัยทัศน์ด้านการเกษตร ซึ่งเน้นการเป็นศูนย์กลางการผลิตและแปรรูปสินค้าการเกษตร และการเกษตรอุตสาหกรรมตามมาตรฐานและปลอดภัย กลุ่มจังหวัดส่วนใหญ่กำหนดวิสัยทัศน์ด้านนี้ ยกเว้นกลุ่มจังหวัดทางภาคเหนือตอนบน เป้าหมายหลักของด้านนี้คือ การเป็นฐานการผลิต และแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน ปลอดภัย และต้องการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการเกษตรและประมง ในภาพรวมแล้วกลุ่มจังหวัดมีการกำหนดเป้าหมายหลักของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของกลุ่มจังหวัด ได้ครอบคลุมประเด็นสำคัญทั้ง 8 ประเด็น โดยมุ่งเน้นด้านการท่องเที่ยว เศรษฐกิจและการเกษตร เป็นสำคัญ ในส่วนของวิสัยทัศน์จึงไม่ได้กำหนดในประเด็นด้านผลิตภัณฑ์ชุมชน การบริหารจัดการ และความมั่นคงไว้

5.2 ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ของกลุ่มจังหวัด

5.2.1 ยุทธศาสตร์ด้านการเกษตร กลุ่มจังหวัดทั้งหมด 18 กลุ่มได้ให้ความสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการเกษตรเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด เนื่องจากวิถีชีวิตของประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศขึ้นอยู่กับเกษตรเป็นสำคัญ โดยเน้น 1) การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานทางการเกษตร การพัฒนาด้านการกระจายสินค้า การพัฒนาฐานข้อมูล ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายเกษตรกรรมกลุ่มจังหวัด/เครือข่ายชุมชนกลุ่มจังหวัด 2) การพัฒนาการผลิตสินค้าเกษตรสู่ระบบเกษตรปลอดภัย กลุ่มจังหวัดต้องการพัฒนาระบบการผลิตให้มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความ

ปลอดภัยของสินค้าเกษตร อุตสาหกรรมและเกษตรอุตสาหกรรม และส่งเสริมการผลิตข้าวปลอดภัย 3) **การพัฒนาคุณภาพการผลิตพืชเศรษฐกิจ การปศุสัตว์และการประมงให้ได้มาตรฐาน และเพิ่มคุณค่า** กลยุทธ์เน้นที่ การพัฒนาคุณภาพสินค้าให้ได้มาตรฐาน พัฒนาและส่งเสริมระบบการตลาด พัฒนาและส่งเสริมระบบการผลิตอุตสาหกรรม เสริมสร้างความรู้ของเกษตรกร สร้างเครือข่ายการศึกษาและเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตสินค้าเกษตร เกษตรอุตสาหกรรมและอุตสาหกรรมที่ปลอดภัย 4) **การส่งเสริมการแปรรูปสินค้าเกษตรไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน** เน้นการพัฒนาศักยภาพด้านการผลิตและการแปรรูปสินค้าประมงและเกษตรให้ได้มาตรฐาน จะเห็นได้ว่ากลุ่มจังหวัดต้องการที่จะพัฒนาคุณภาพสินค้าเกษตร โดยการปรับปรุงให้ได้มาตรฐาน และเพิ่มคุณค่า ด้วยวิธีการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการทำเกษตรอินทรีย์ หรือการแปรรูปสินค้า และพยายามที่จะจัดการเรื่องการตลาดเพื่อให้สามารถกระจายสินค้าเหล่านี้ได้ โดยตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่ จำนวนและร้อยละของผลผลิตที่ได้มาตรฐานความปลอดภัย ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผลผลิตต่อไร่ที่เพิ่มขึ้น ร้อยละของมูลค่าการผลิตภาคการเกษตรที่เพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตามในประเด็นการพัฒนา ระบบโครงสร้างพื้นฐานยังไม่พบตัวชี้วัดที่สามารถประเมินผลได้จริง

5.2.2 ยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจ กลุ่มจังหวัดให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจมากเป็นอันดับสองรองจากยุทธศาสตร์ด้านการเกษตร โดยมี 16 กลุ่มจังหวัดที่กำหนดยุทธศาสตร์ด้านนี้ไว้ในแผน ซึ่งเน้นด้านการส่งเสริมการค้าการลงทุน ขยายแดน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และระบบโลจิสติกส์เพื่อการกระจายสินค้า การพัฒนากระบวนการผลิต การบริหารจัดการ และการตลาดสินค้าเกษตร การปรับโครงสร้างการผลิตและยกระดับเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มผลิตภาพภาคอุตสาหกรรม การพัฒนาและเสริมสร้างความพร้อมของพื้นที่ในการส่งเสริมการลงทุน ซึ่งล้วนเป็นยุทธศาสตร์ที่ต้องอาศัยการดำเนินงานภายใต้โครงการขนาดใหญ่ จำเป็นต้องอาศัยทั้งงบประมาณจำนวนมากและความร่วมมือของจังหวัดต่าง ๆ ภายในกลุ่มจังหวัด โดยมีตัวชี้วัดที่สำคัญคือ ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าการค้าขายแดน จำนวนและร้อยละของเส้นทางการคมนาคมที่ได้รับการพัฒนา ร้อยละของจำนวนผู้ประกอบการที่สามารถลดต้นทุนค่าขนส่งได้ ร้อยละของความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มจังหวัดสู่การเป็นศูนย์กลางการผลิตสินค้าการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตรในระดับภาค จำนวนและร้อยละของผู้ประกอบการที่มีมาตรฐานสากลต่าง ๆ ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการ

5.2.3 ยุทธศาสตร์ด้านผลิตภัณฑ์ชุมชน มี 3 กลุ่มจังหวัดเท่านั้นที่กำหนดเรื่องนี้เอาไว้ในแผน คือ กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1 (ชัยภูมิ นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 (ยโสธร ศรีสะเกษ อุบลราชธานี อำนาจเจริญ) และภาคใต้ชายแดน (ปัตตานี สตูล สงขลา ยะลา) โดยประเด็นสำคัญคือ การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน เน้นการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์ การตลาด การส่งเสริมศักยภาพการจัดการของผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) จะเห็นได้ว่ากลุ่มจังหวัดเหล่านี้ล้วนมีผลิตภัณฑ์ชุมชนที่มีลักษณะโดดเด่น ตัวชี้วัด คือ ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ เช่น สินค้า OTOP ผลิตภัณฑ์ใหม่ อาหารฮาลาล และร้อยละของความสำเร็จในการพัฒนาศักยภาพของจังหวัดสู่การเป็นศูนย์กลางการผลิตอุตสาหกรรมใหม่ ร้อยละของจำนวนผลิตภัณฑ์สินค้าเกษตรแปรรูปที่ได้รับการพัฒนาตามบรรจุภัณฑ์

5.2.4 ยุทธศาสตร์ด้านสังคม กลุ่มจังหวัดมีการกำหนดยุทธศาสตร์ทางด้านสังคมรวม 10 กลุ่มจังหวัด ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกลุ่มจังหวัดในภาคกลาง ซึ่งเน้นการพัฒนาคนและสังคมให้มีคุณภาพ โดยเฉพาะด้านการศึกษา การเสริมสร้างความมั่นคงทางอาชีพ และรายได้แก่ผู้มีรายได้น้อยให้พึ่งตนเองได้ เน้นการเสริมสร้างครอบครัว ชุมชน และสังคมให้เข้มแข็งตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างยั่งยืน การพัฒนาสู่เมืองสีเขียว ชุมชนเข้มแข็ง มั่นคง อย่างยั่งยืน เน้นการสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ส่วนตัวชี้วัดที่สำคัญได้แก่ จำนวนประชาชนทุกกลุ่มที่ได้รับโอกาสเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ ตลอดชีวิต ครีวเรือนมีคุณภาพชีวิตตามเกณฑ์ จปฐ. ร้อยละจำนวนครัวเรือนที่มีรายได้เฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์ จปฐ. จำนวนชุมชน/หมู่บ้านที่ได้รับการติดตั้งระบบเตือนภัยฯ เพิ่มขึ้น จะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดที่กำหนดเป็นประชาชนทุกกลุ่มซึ่งวัดได้ยาก

5.2.5 ยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยว กลุ่มจังหวัดให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก มีถึง 17 กลุ่มจังหวัดที่กำหนดยุทธศาสตร์ด้านนี้เอาไว้ในแผน เนื่องจากการเดินทางท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวมักจะท่องเที่ยวไปยังแหล่งท่องเที่ยวหลาย ๆ แห่งซึ่งอยู่ภายในกลุ่มจังหวัดเดียวกัน กลุ่มจังหวัดจึงต้องมีการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวร่วมกัน โดยมีประเด็นสำคัญ คือ การพัฒนาและเชื่อมโยงการท่องเที่ยวในกลุ่มจังหวัดอย่างยั่งยืน การบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาคุณภาพการท่องเที่ยวให้ได้ระดับมาตรฐานและยั่งยืน การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ ประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรม การพัฒนาสินค้าและบริการที่ส่งเสริมการท่องเที่ยว และการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว โดยมีตัวชี้วัดที่สำคัญคือ ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้เยี่ยมชมภายในกลุ่มจังหวัด ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้จากการท่องเที่ยว ร้อยละความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของเครือข่ายการท่องเที่ยวที่ได้มาตรฐาน

5.2.6 ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม มี 10 กลุ่มจังหวัด ที่ได้กำหนดยุทธศาสตร์ด้านนี้ โดยส่วนใหญ่เป็นกลุ่มจังหวัดในภาคตะวันออกและภาคกลางทั้งหมด รวมทั้งภาคเหนือตอนบน ซึ่งกลุ่มจังหวัดเหล่านี้ล้วนเป็นกลุ่มจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางด้านอุตสาหกรรมของประเทศ จึงมีการคำนึงถึงเรื่อง การอนุรักษ์ฟื้นฟูและการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการเน้นในเรื่องการเสริมสร้างระบบบริหารจัดการน้ำแบบบูรณาการในแม่น้ำเจ้าพระยาและแม่น้ำป่าสัก นอกจากนี้ในกลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามันยังมีการพัฒนาสภาพแวดล้อมทะเล-ชายฝั่งและปรับปรุงสิ่งแวดล้อมที่ดีด้วยเช่นกัน โดยมีตัวชี้วัดที่สำคัญคือ ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของพื้นที่ ๆ ได้รับการฟื้นฟูและอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติ ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของการสร้างภาคีเครือข่ายเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนพื้นที่ป่า ระดับคุณภาพแม่น้ำสายหลักอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน

5.2.7 ยุทธศาสตร์ด้านบริหารจัดการ มีเพียง 5 กลุ่มจังหวัด ที่กำหนดยุทธศาสตร์ด้านนี้ ได้แก่ กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ภาคกลางตอนบน 1 ภาคกลางตอนกลาง และภาคใต้ฝั่งอันดามัน โดยเน้นในประเด็นสำคัญ 2 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยการปรับปรุงรูปแบบการทำงาน ลดขั้นตอน และกระบวนการทำงาน ขยายการให้บริการประชาชน มีตัวชี้วัดคือ ร้อยละของประชาชนที่มีความพึงพอใจต่องานบริการ อีกด้านหนึ่งคือการพัฒนากระบวนการบริหารงานกลุ่มจังหวัด เน้นการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการทำงานแบบบูรณาการ พัฒนาระบบสนับสนุนการบริหารงานกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ พัฒนาสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (OSM) และสร้างกลไกในการบูรณาการร่วมกันในทุกภาคของจังหวัด มี ตัวชี้วัด ร้อยละของการประเมินผลการบริหาร และจำนวนศูนย์ข้อมูลกลาง (Data Center) ที่มีการจัดตั้งในกลุ่มจังหวัด

5.2.8 ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง มีเพียง 2 กลุ่มจังหวัด คือ กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 และกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน สรุปได้เป็น 2 ด้าน คือ การส่งเสริมประชาธิปไตยและกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เน้นการส่งเสริมให้ประชาชนมีวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตย และการส่งเสริมบทบาทผู้นำชุมชนหรือปราชญ์ท้องถิ่นในการแสดงความคิดเห็นในกิจการบ้านเมือง แต่ตัวชี้วัดในด้านนี้ไม่สามารถวัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์ได้ ยุทธศาสตร์อีกประเด็นหนึ่งคือการคุ้มครองความปลอดภัย การอำนวยความสะดวกเพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นในอำนาจรัฐ และสร้างภูมิคุ้มกันแก่คนกลุ่มเสี่ยง เน้นเร่งรัดการแก้ไขปัญหาความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดภาคใต้ชายแดน มีตัวชี้วัด ร้อยละของผู้ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ความไม่สงบได้รับการเยียวยาตามเกณฑ์ที่กำหนด ร้อยละของกลุ่มเสี่ยงในระดับหมู่บ้าน/ตำบลได้รับการดูแลและส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาให้ปลอดภัยจากความเสี่ยง

6. สรุปภาพรวมของคุณลักษณะสำคัญของแผนพัฒนาจังหวัด

6.1 วิสัยทัศน์แผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดและกลุ่มจังหวัดของประเทศไทย ภาพรวมของวิสัยทัศน์จังหวัดเน้นการตั้งรับมากกว่าการตั้งแบบเชิงรุก และท้าทาย และไม่สะท้อนให้เห็นความต้องการที่แท้จริงของประชาชนและปัญหาของชุมชนในพื้นที่ ซึ่งในวิสัยทัศน์นั้นได้สะท้อนให้เห็นว่า จังหวัดและกลุ่มจังหวัดได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้าน (1) **การเกษตร** ต้องการเป็นเมืองเกษตรกรรม พัฒนาสินค้าเกษตรอุตสาหกรรมและโดยเน้นการผลิตสินค้าเกษตรที่มีความปลอดภัย สะท้อนให้เห็นว่าสังคมไทยในทุกภาคยังเป็นสังคมเกษตรกรรม และทิศทางการพัฒนาโดยต้องการพัฒนาบนศักยภาพของจังหวัดต่างๆ ก็คือการพัฒนาสินค้าเกษตรอุตสาหกรรม (2) **เศรษฐกิจ** มุ่งเน้นด้านการค้า การลงทุน และการคมนาคม เพื่อเอื้อต่อการเกษตรอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว ตลอดจนเชื่อมโยงไปยังประเทศเพื่อนบ้าน สะท้อนให้เห็นว่าจังหวัดมีศักยภาพในด้านการค้าเฉพาะที่สัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้านที่มีชายแดนติดกันเท่านั้น (3) **การพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน** จังหวัดจะนำความโดดเด่นในด้านผลผลิตของจังหวัด และนำเอาผลผลิตนั้นมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ เช่น จังหวัดกาฬสินธุ์ที่นำผ้าไหมแพรวา จังหวัดนครราชสีมาที่นำผ้าไหมจังหวัดร้อยเอ็ดและอำนาจเจริญที่นำข้าวหอมมะลิ จังหวัดลำปางที่ผลิตสินค้าเซรามิก และปัตตานีที่เน้นผลิตภัณฑ์ฮาลาล มากำหนด ซึ่งการพัฒนาด้านนี้จะเชื่อมโยงไปหาอาชีพรายได้ ซึ่งที่สุดแล้วจะรวมอยู่กับการด้านเศรษฐกิจ (4) **สังคม** มุ่งเน้นการเป็นเมืองน่าอยู่ ตลอดจนการส่งเสริมด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต เมืองแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาคุณภาพชีวิต การสร้างความเข้มแข็งของชุมชน กำหนดวิสัยทัศน์เช่นนี้ถือได้ว่าสอดคล้องกับบทบาทภารกิจหลักของจังหวัดเพื่อสร้างความผาสุกให้กับประชาชน จึงเน้นให้ประชาชนมีชีวิตที่มีความสุขและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนสังคม (5) **การท่องเที่ยว** จังหวัดเน้นความได้เปรียบของพื้นที่เช่นธรรมชาติ วัฒนธรรมและโบราณสถานเป็นฐานในการกำหนดวิสัยทัศน์ เช่น เน้นเป็นเมืองมรดกโลกของจังหวัดสุโขทัย กำแพงเพชรและลำพูน เน้นความเข้มแข็งของวัฒนธรรมล้านนาเช่นจังหวัดแพร่และเชียงราย และการเชื่อมการท่องเที่ยวของจังหวัดเชื่อมโยงสู่ประเทศกลุ่มน้ำโขงและอินโดจีน จังหวัดที่มีวิสัยทัศน์ด้านการท่องเที่ยว ได้แก่ จังหวัดที่มีความโดดเด่นทางธรรมชาติ เช่น ชัยภูมิ อุตรดิตถ์ เลย และจังหวัดติดชายแดน และด้านการท่องเที่ยวที่ไปผูกโยงกับด้านเศรษฐกิจเช่นกัน (6) **ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม** การอนุรักษ์และการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับดิน น้ำและความสมบูรณ์ของป่า ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ภาพรวมแล้วจะเห็นว่า จังหวัดและกลุ่มจังหวัดได้กำหนดทิศทางการพัฒนาโดยเน้นทางด้านการเกษตร เศรษฐกิจ ท่องเที่ยว เป็นหลัก โดยที่ด้านสังคมนั้น ทุกจังหวัดต้องเน้นเพราะถือว่าเป็นหน้าที่ของจังหวัดโดยตรง

6.2 เป้าประสงค์แผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด จากการวิเคราะห์เป้าประสงค์ของแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดไม่ทำหายและไม่เป็นเชิงรุก เป็นลักษณะของผลลัพธ์การทำงานประจำมากกว่าเป้าประสงค์ของแผนพัฒนาจังหวัด และเป็นการกำหนดเป้าประสงค์ที่กว้างมากขาดจุดเน้น (Focus) และวัดได้ยาก ซึ่งเมื่อจำแนกเป้าประสงค์ในแต่ละด้านเป็น ดังนี้

6.2.1 เป้าประสงค์ด้านการเกษตร จังหวัดยังคงมีแนวคิดการเกษตรแบบยังชีพมากกว่าจะเน้นระบบตลาด เน้น

1) พัฒนาการผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัยได้มาตรฐาน ส่งเสริมการทำเกษตรแบบธรรมชาติ ส่งเสริมการผลิตสินค้าเกษตรที่มีมาตรฐานความปลอดภัย และพัฒนาการวิจัยทางด้านการเกษตรเพื่อเพิ่มมูลค่าผลผลิตทางการเกษตร สร้างตลาดให้กับสินค้าด้านการเกษตร 2) การแปรรูปสินค้าเกษตร เพิ่มมูลค่าสินค้าการเกษตร และเกษตรอุตสาหกรรม เพื่อการบริโภคและการส่งออก เป็นศูนย์กลางผลิตสินค้าและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร และ 3) เกษตรกรและสถาบันเกษตรกรมีความเข้มแข็ง ภาคการเกษตรเติบโตอย่างมีเสถียรภาพ

6.2.2 เป้าประสงค์ด้านเศรษฐกิจ เป้าประสงค์ในด้านนี้ ไม่เน้นผลลัพธ์เท่าที่ควรจำเป็น แต่ไปเน้นประสิทธิภาพ

ของกระบวนการมากกว่า ซึ่งเป้าประสงค์ได้กำหนดไว้ 4 ด้าน คือ 1) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับเกษตรกรและผู้ประกอบการและกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ส่งเสริมทางด้านการตลาด การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรและอุตสาหกรรม

เพิ่มมูลค่าการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว 2) เพิ่มผลผลิตภาพเศรษฐกิจของจังหวัดและลดรายจ่าย การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุล พัฒนาเศรษฐกิจแบบยั่งยืน ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และ 3) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน มีการจัดการน้ำอย่างพอเพียง และมีระบบบริหารจัดการโครงข่ายคมนาคมขนส่ง และกระจายสินค้าเชื่อมโยงภูมิภาค เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการนำส่งสินค้าและบริการ (Reliability and Security) 4) การพัฒนาผลิตภัณฑ์จากชุมชนให้มีมาตรฐานปลอดภัย

6.2.3 เป้าประสงค์ด้านสังคม เป้าประสงค์ในด้านนี้ เน้นการกำหนดเพื่อยกระดับพื้นฐานชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน โดยเน้นเรื่องคุณภาพชีวิต ความมั่นคง ความปลอดภัย สุขภาพ การศึกษา ศิลธรรมจริยธรรมบนแนวคิดของเศรษฐกิจ ดังนี้ 1) ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี และความเป็นอยู่ที่ดี 2) เมืองที่น่าอยู่ ตลอดจนยกระดับความมั่นคง ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน สุขภาพดี มีภูมิคุ้มกันทางสังคม สังคมมีความสงบเรียบร้อย อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดีและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข 3) เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและยกระดับคุณภาพการศึกษา 4) อนุรักษ์วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น 5) ดำรงชีวิตตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและเครือข่าย โดยการพัฒนาศักยภาพของชุมชนให้ชุมชนสามารถคิดเป็น ทำเป็น สามารถแก้ปัญหาของตนเองได้

6.2.4 เป้าประสงค์ด้านการท่องเที่ยว ในการกำหนดเป้าหมายด้านนี้ เน้นการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและยกระดับการบริหารการท่องเที่ยวสู่สากล ซึ่งเป็นเป้าหมายที่เชิงรับค่อนข้างมาก ขาดการมองภาพรวมเชิงการตลาดและผลลัพธ์ทางธุรกิจ และไม่สะท้อนถึงการแก้ปัญหา หรือตอบโจทย์ใด ๆ ของพื้นที่หรือสนองต่อความต้องการของประชาชน ซึ่งเป้าหมายคือ 1) การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและเชื่อมโยงกับศิลปวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ของจังหวัด รักษาความมีเสน่ห์ของการเป็นเมืองท่องเที่ยวชั้นนำ พัฒนาจังหวัดนั้นให้เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยว 2) การบริหารจัดการท่องเที่ยวอย่างบูรณาการ ยกระดับการบริหารด้านการท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐานสากล และสามารถท่องเที่ยวได้ตลอดปี การอนุรักษ์เชื่อมโยงการท่องเที่ยว เน้นการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และเพิ่มมูลค่าจากการท่องเที่ยว

6.2.5 เป้าประสงค์ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป้าประสงค์ด้านนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับด้านอื่น ๆ คือ มีลักษณะของการตั้งรับมากกว่าและไม่สามารถสะท้อนให้เห็นว่า แก้ปัญหาใดของพื้นที่ซึ่งเป้าหมายสำคัญ มีสองประเด็น คือ 1) การอนุรักษ์ พันธุ์ ทรัพยากรธรรมชาติให้อุดมสมบูรณ์ทั้งป่าไม้ แหล่งน้ำ ดินให้อุดมสมบูรณ์ และ 2) การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแบบมีส่วนร่วมให้ได้มาตรฐาน สร้างความสมบูรณ์ของระบบนิเวศและการควบคุมมลภาวะให้อยู่ในระดับมาตรฐาน

6.2.6 เป้าประสงค์ด้านการบริหารจัดการ เป้าประสงค์ด้านนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับด้านอื่น ๆ มีเป้าหมายสำคัญอยู่ 4 ประเด็น คือ 1) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ 2) ระบบการบริหารงานมีธรรมาภิบาล โปร่งใส บนพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 3) พัฒนาศักยภาพของทรัพยากรบุคคลของจังหวัด และ 4) เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงบริการด้านต่าง ๆ จากภาครัฐอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

6.2.7 เป้าประสงค์ด้านความมั่นคง เป้าประสงค์ด้านนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับด้านอื่น ๆ มีเป้าหมายสำคัญอยู่ 2 ประเด็น คือ 1) มุ่งเน้นการเสริมสร้างและรักษาความมั่นคงและพัฒนาสังคมให้มีความสันติสุข สร้างสังคมที่มีความปรองดองสมานฉันท์ เพื่อให้ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และ 2) มุ่งเน้นการเสริมสร้างและรักษาความมั่นคงตามแนวชายแดนและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประเทศเพื่อนบ้าน

6.3 กลยุทธ์แผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด จากการวิเคราะห์กลยุทธ์ต่าง ๆ ของแผนยุทธศาสตร์พบว่า แต่ละยุทธศาสตร์มีกลยุทธ์เป็นจำนวนมาก และกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าหมายของแต่ละยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ส่วนใหญ่คลุมเครือ ไม่ชัดเจน เจาะจง และมีความซ้ำซ้อนกันมาก รวมทั้งกลยุทธ์เหล่านั้น ไม่มีความทำ

หายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า ถ้าทำตามกลยุทธ์เหล่านี้แล้ว เป้าประสงค์ที่ตั้งไว้จะบรรลุหรือไม่ อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สำคัญของแต่ละกลยุทธ์ อาจสรุปได้ดังนี้

6.3.1 กลยุทธ์ด้านการเกษตร ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนากาษตร และการพัฒนากระบวนการผลิตด้านการเกษตรให้มีคุณภาพ และพัฒนากาษตรปลอดภัยส่งเสริมเกษตรกรรมและเกษตรอุตสาหกรรมที่มีคุณภาพและปลอดภัย โดยเน้นประสิทธิภาพการผลิตและการสร้างมูลค่าเพิ่ม 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนากาษตรกรรมและการสร้างคุณค่าและยกระดับ มาตรฐาน สินค้าเกษตรและการแปรรูปสินค้าเกษตร ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานการผลิตสินค้าเกษตร การพัฒนาระบบการตลาดที่มีประสิทธิภาพ สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงกลุ่มเกษตรกร กับผู้ประกอบการธุรกิจ การเกษตรแบบครบวงจร พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการเกษตรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการผลิตและพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อจัดการด้านการเกษตร 3) ยุทธศาสตร์การส่งเสริม พัฒนากาษตรกรรมและชุมชนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงคือการสนับสนุนและส่งเสริมเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรให้เข้มแข็งและมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ส่งเสริมความรู้ด้านการตลาดให้แก่เกษตรกร และผู้ประกอบการ และการส่งเสริมการดำเนินงานตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง เกษตรทฤษฎีใหม่และเกษตรอินทรีย์

6.3.2 กลยุทธ์ด้านเศรษฐกิจ ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ และส่งเสริมการค้า การลงทุนและอุตสาหกรรม การส่งเสริมและการพัฒนาการค้า การลงทุน บริการ และการท่องเที่ยว สร้างและพัฒนากาษตรเชื่อมโยงของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคลัสเตอร์ สร้างความพร้อมภาคเศรษฐกิจในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน การส่งเสริมและสนับสนุนข้อมูลด้านเศรษฐกิจทั้งภาคเกษตรกรรม อุตสาหกรรมและการบริการ ส่งเสริมการผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัย และได้มาตรฐาน เพิ่มสินค้าเกษตรที่ได้คุณภาพมาตรฐานและปลอดภัย ตามเกณฑ์ของ GAP 2) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนากาษตรค้าขายแดน แสวงหาตลาดด้านการค้าการลงทุนในประเทศและประเทศเพื่อนบ้าน/กลุ่มประเทศความร่วมมือทางเศรษฐกิจ (GMS) ส่งเสริมการตลาดสินค้าและบริการที่มีศักยภาพทั้งในและต่างประเทศ 3) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตด้านการเกษตรและอุตสาหกรรม และพัฒนาผู้ประกอบการให้มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจและสามารถแข่งขันได้และสร้างเครือข่ายด้านการตลาด พัฒนาระบบ Logistics รองรับการค้าเชื่อมโยง NSEC ตามกรอบความร่วมมือ GMS และ AEC การบริหารและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ และการพัฒนาเทคโนโลยีทางด้านอุตสาหกรรมและเกษตรกรรมบนพื้นฐานของเทคโนโลยีสะอาด สร้างกลไกและพัฒนากาษตรความร่วมมือ และบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม พัฒนากาษตรงานในจังหวัดให้มีศักยภาพที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม การวิจัยและปรับปรุงผลผลิตทางการเกษตร ทั้งพืชและสัตว์ เช่น วิจัย/ปรับปรุงพันธุ์พืชเพื่อนำไปสู่การส่งเสริมการปลูก รับรองมาตรฐานสินค้าการเกษตรและส่งเสริมการวิจัยเพื่อเพิ่มมูลค่า วิจัย และพัฒนาต่อยอด เพื่อพัฒนาคุณภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลผลิตด้านการเกษตร เพื่อปรับปรุงพันธุ์ โคเนื้อ เป็นต้น และ 4) ยุทธศาสตร์ด้านการเสริมสร้างเศรษฐกิจตามปรัชญาเศรษฐกิจ ส่งเสริมเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรให้เข้มแข็ง ส่งเสริมการลงทุนการผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยใช้ปุ๋ยอินทรีย์ การส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนด้วยการบูรณาการกระบวนการผลิตบนพื้นฐานศักยภาพและความเข้มแข็งของชุมชนอย่างสมดุล

6.3.3 กลยุทธ์ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน ประกอบด้วย 1) การส่งเสริมการพัฒนาสินค้า การบริการ และผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว ส่งเสริมการพัฒนาอาชีพ สินค้าท้องถิ่น OTOP ธุรกิจ SME พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ส่งเสริมการสร้างและพัฒนากาษตรสินค้า (Brand) การส่งเสริมการจำหน่ายและพัฒนากาษตรผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่น (OTOP) และการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว และ 2) การพัฒนาเครือข่ายผู้ประกอบการ และเครือข่ายชุมชน ส่งเสริมการศึกษาการวิจัย การสร้างนวัตกรรม และการบริหารจัดการตลาดผลิตภัณฑ์ OTOP

6.3.4 กลยุทธ์ด้านสังคม ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์เสริมสร้างเมืองน่าอยู่ การพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิต พัฒนาแผนชุมชนให้มีคุณภาพ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมยั่งยืน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตลอดจนจัดระบบการดูแลและจัดสวัสดิการแก่ผู้สูงอายุ ผู้พิการและผู้ด้อยโอกาส ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและภาครัฐในการพัฒนาจังหวัดให้เป็นเมืองน่าอยู่ สร้างสังคมที่พึ่งพา อาหาร แบ่งปันและเป็นทุนของสังคม และพัฒนาหมู่บ้าน/ชุมชนให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี มีความปลอดภัยและมีระบบป้องกันบรรเทาสาธารณภัยที่เหมาะสม เป็นต้น 2) ยุทธศาสตร์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาและปรับปรุงสมรรถภาพประชากร ส่งเสริมการพัฒนา ทักษะฝีมือแรงงาน พัฒนาทักษะและส่งเสริมให้ประชาชนมีงานทำ มีการประกอบอาชีพ มีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต ตลอดจนการส่งเสริมให้ประชาชนเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณธรรม จริยธรรม และพัฒนาแรงงานให้มีฝีมือที่ได้มาตรฐาน ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานในสาขาที่ขาดแคลน การแก้ไขปัญหาแรงงาน การค้ามนุษย์ แรงงานต่างด้าว จัดระบบแรงงานต่างด้าว ส่งเสริมการคุ้มครองแรงงานนอกระบบ และสร้างความมั่นคงและส่งเสริมคุณภาพชีวิตของแรงงาน 3) ยุทธศาสตร์การสร้างชุมชนเข้มแข็ง การพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน ป้องกันและปราบปรามยาเสพติด รักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน พัฒนาระบบป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ส่งเสริมประชาธิปไตย ความสมานฉันท์ และความสามัคคีของคนในชุมชน และการบริหารจัดการด้านการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์อย่างเป็นระบบเพื่อเชื่อมโยงกลไกเฝ้าระวังภัยทางสังคมให้มีความเข้มแข็ง เป็นต้น 4) ยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาการเรียนรู้ทุกระดับและทุกกลุ่มเป้าหมาย พัฒนาระบบสนับสนุนการจัดการศึกษาของจังหวัดอย่างครอบคลุม ยุกระดับการเรียนการสอนเพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้เรียน ส่งเสริมการฝึกอาชีพ สุขภาพ การศึกษา การเรียนรู้ วัฒนธรรม ตามความต้องการของท้องถิ่น ขยายโอกาสทางการศึกษา เพิ่มโอกาสทางการศึกษาแก่ประชากรในวัยเรียนอย่างทั่วถึงพัฒนาระบบการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสและเด็กพิการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งในระบบและนอกระบบ การยกระดับมาตรฐานด้านการศึกษา และมีคุณภาพ การพัฒนาสถานศึกษาและระบบการให้บริการทางการศึกษา และการเพิ่มจำนวนบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ เป็นต้น 5) ยุทธศาสตร์การบำรุงศาสนา และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริม การอนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรม สนับสนุนการจัดกิจกรรมด้านศาสนา ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ส่งเสริมการนำหลักธรรมทางศาสนามาเป็นกรอบในการดำเนินชีวิต สร้างค่านิยมจิตสำนึกและพัฒนา ศิลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ของเด็ก เยาวชน และประชาชน และส่งเสริมเอกลักษณ์ทางศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญา 6) ยุทธศาสตร์เสริมสร้างคุณภาพชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ส่งเสริมและให้ความรู้ “การดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน/องค์กรภาคเอกชน/ภาคประชาชนให้มีจิตอาสาในกิจกรรมสาธารณประโยชน์จัดการองค์ความรู้ ทั้งปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ภูมิปัญญาท้องถิ่นและองค์ความรู้สมัยใหม่ ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต เป็นต้น และ 7) ยุทธศาสตร์การสาธารณสุข พัฒนาคุณภาพบริการทางการแพทย์และสาธารณสุข ส่งเสริมประชาชนให้มีสุขภาพอนามัยที่ดี พึ่งตนเองได้ วิจัยและพัฒนาโรคที่เจ็บป่วยและเสียชีวิตที่สำคัญในพื้นที่ ส่งเสริมสนับสนุนการแพทย์ทางเลือกและภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมให้ประชาชนเล่นกีฬาและออกกำลังกาย ลด ละ เลิก พฤติกรรมสุ่มเสี่ยงต่อสุขภาพ และพัฒนาระบบสวัสดิการสังคมและการดูแลผู้ด้อยโอกาส เป็นต้น

6.3.5 กลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยว ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยว การพัฒนารูปแบบและ กิจกรรมการท่องเที่ยวที่หลากหลายเพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มทางการท่องเที่ยว การสร้างความเชื่อมั่น และพัฒนาการท่องเที่ยวแบบสร้างสรรค์ ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมบนฐานสังคมและวัฒนธรรมท้องถิ่น แสวงหารูปแบบการท่องเที่ยวแบบใหม่ในท้องถิ่นพัฒนาและปรับปรุงสินค้าและของที่ระลึก พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐาน ปลอดภัย รักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินให้นักท่องเที่ยวและประชาชนทั่วไป พัฒนาและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวให้มีคุณภาพ และยกระดับแหล่งและกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม การเกษตร และแหล่งท่องเที่ยว

ชุมชน 2) ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการท่องเที่ยว พัฒนาบุคลากรและการบริการด้านการท่องเที่ยว พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันด้านท่องเที่ยว และประชาสัมพันธ์ และเพิ่มช่องทางการตลาดท่องเที่ยว พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการท่องเที่ยว ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาครัฐ เอกชน ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดตั้งและพัฒนาศูนย์บริการข้อมูลเศรษฐกิจการค้าและการท่องเที่ยว

6.3.6 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์การอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมชุมชนและองค์กรเครือข่ายให้มีส่วนร่วมในการสงวน อนุรักษ์ ฟื้นฟูพัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพในการรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการรักษาอนุรักษ์ และใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม เป็นต้น และ 2) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน เสริมสร้างจิตสำนึกในการรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การบูรณาการระหว่างหน่วยงานให้การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติเป็นไปอย่างสมดุล และสร้างเครือข่ายการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พัฒนาระบบเตือนภัยจากธรรมชาติ พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การวางแผนและการพัฒนาการบริหารจัดการน้ำแบบบูรณาการอย่างเป็นระบบทั้งลุ่มน้ำ ปลู่ก จิตสำนึกของบุคลากรและประชาชนเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

6.3.7 กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พัฒนาการบริหารและบริหารตามหลักธรรมาภิบาล พัฒนาคอร์ประบบงานและสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจการของรัฐและท้องถิ่น เน้นบริหารการจัดทำผังเมืองและพัฒนาตามผังที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบโดยการบูรณาการ ยุกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นต้น 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ พัฒนาระบบฐานข้อมูลและการเชื่อมโยงโครงข่ายข้อมูล พัฒนาระบบข้อมูลเพื่อการบริหารและการบริหารจัดการภาครัฐ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารและบริการประชาชน และ 3) ยุทธศาสตร์พัฒนาคุณภาพการให้บริการ ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการให้บริการภาครัฐ ยุกระดับคุณภาพด้านบริการพื้นฐาน เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรในด้านการบริการประชาชน การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม และจัดระบบการให้บริการประชาชน สะดวกรวดเร็วได้รับความพึงพอใจ

6.3.8 กลยุทธ์ด้านความมั่นคง ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์ความมั่นคง ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การพัฒนาความรู้และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการรักษาความสงบเรียบร้อย และการเสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัย เพื่อให้เกิดสังคมคุณภาพ เคารพกฎหมาย สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในพื้นที่ กำหนดมาตรการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม และยาเสพติด สร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และ 2) ยุทธศาสตร์ด้านมั่นคงระหว่างประเทศ กระชับความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้านกำหนดมาตรการป้องกันปราบปรามอาชญากรรม การสร้างเสริมความมั่นคงปลอดภัยในพื้นที่ชายแดน สร้างขีดความสามารถในการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงชายแดน

6.4 ตัวชี้วัดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด จากการวิเคราะห์แผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด แล้วพบว่า ประเด็นสำคัญในแผนทั้งหมด ตัวชี้วัดเป็นกลุ่มที่มีปัญหามากที่สุด กล่าวคือ ตัวชี้วัดมีจำนวนมากเกินไปในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดส่วนใหญ่เป็นการวัดกระบวนการ ไม่ครอบคลุมเนื้อหาของยุทธศาสตร์ที่จะวัด มีลักษณะเป็นนามธรรมหรือแนวคิดมาก จึงเป็นการยากที่จะวัดได้ นอกจากนี้ในบางกลยุทธ์ตัวชี้วัดยังไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ทำให้วัดความสำเร็จในเรื่องนั้นๆ ยาก จึงทำให้ตัวชี้วัดไม่สามารถประเมินได้จริง และตัวชี้วัดไม่ได้สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงานโครงการ ซึ่งลักษณะสำคัญของตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์แต่ละด้านเป็น ดังนี้

6.4.1 ตัวชี้วัดด้านการเกษตร ส่วนใหญ่เป็นการจัดทำตัวชี้วัดเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินโครงการ เช่น ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของพื้นที่เพาะปลูกพืชเกษตรแต่ละชนิด ร้อยละของเกษตรกรที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่ได้รับการจัดสรรที่ดิน จำนวนเกษตรกรที่ได้รับการพัฒนา และส่งเสริมสร้างความเข้มแข็ง ร้อยละของจำนวนครัวเรือนเกษตรกรที่ได้รับการส่งเสริมตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ร้อยละของอัตราการเจริญเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมภาคการเกษตรเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่วัดได้ยากกว่าเป็นผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์ ร้อยละของเกษตรกรที่ผ่านการอบรมแล่นความรู้ไปปฏิบัติ ร้อยละของเกษตรกรที่เตรียมความพร้อมตามระบบการพัฒนามาตรฐานสินค้าด้านการเกษตร การเพิ่มขึ้นของพื้นที่เพาะปลูกและพื้นที่ชลประทาน ต้นทุนของการผลิตสินค้าการเกษตรลดลง เป็นต้น

6.4.2 ตัวชี้วัดด้านเศรษฐกิจ มีลักษณะเช่นเดียวตัวชี้วัดด้านเกษตรคือเน้นกระบวนการเน้นจำนวนมากกว่าความสำเร็จของยุทธศาสตร์ เช่น จำนวนผู้ประกอบการ (GI/LB) ที่ได้รับการพัฒนาให้ดำเนินธุรกิจได้ ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนผู้ประกอบการ SMEs ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าการค้า การลงทุน และบริการ อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP) ร้อยละของครอบครัวที่มีความมั่นคงเศรษฐกิจ สังคม การศึกษาและการสาธารณสุข และร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าการลงทุนภายในจังหวัด จำนวนสินค้าเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ที่ได้รับการส่งเสริม มูลค่าการค้า การลงทุน ทั้งภายในและภายนอกประเทศเพิ่มขึ้น มูลค่าผลิตภัณฑ์รวมของจังหวัดและมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลภาคอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น จำนวนข้อตกลงร่วม (MOU) หรือเครือข่ายการค้าต่างประเทศที่จังหวัดได้ทำเพิ่มขึ้น ซึ่งตัวชี้วัดที่กำหนดนั้นค่อนข้างวัดได้ยาก

6.4.3 ตัวชี้วัดด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน การกำหนดตัวชี้วัดยังไม่สะท้อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ เช่น ร้อยละของมูลค่าการค้าขายผลิตภัณฑ์ OTOP เพิ่มขึ้น ร้อยละของผลิตภัณฑ์แปรรูปอาหารเกษตรที่ผ่านการรับรองสินค้าอาหารได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผข.) ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการได้รับการพัฒนาทักษะการผลิตและผลิตภัณฑ์ชุมชนให้มีมาตรฐาน เป็นต้น

6.4.4 ตัวชี้วัดด้านสังคม ตัวชี้วัดที่มีปัญหามากที่สุดเป็นการกำหนดตัวชี้วัดด้านสังคม ซึ่งส่วนใหญ่วัดไม่ได้ เช่น สถานศึกษาที่จัดการศึกษาที่จัดการศึกษาได้เทียบเคียงมาตรฐานสากล การเปิดเวทีแลกเปลี่ยนทุกภาคส่วนเพื่อกระบวนการแบบมีส่วนร่วมในชุมชน ชุมชนที่มีศูนย์กลางในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นและประชาชนได้รับการพัฒนา ด้านการศึกษาในระบบและนอกระบบ จำนวนศูนย์การเรียนรู้และศูนย์ปราชญ์ชาวบ้านเพิ่มขึ้น ประชาชนป่วยและตายด้วยโรคที่เป็นปัญหาพื้นที่ลดลง ประชาชนได้รับการบริการสุขภาพขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพมาตรฐานสอดคล้องกับวิถีชีวิต จำนวนแรงงานนอกระบบที่ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาทักษะฝีมือเพื่อให้มีอาชีพและรายได้ที่ยั่งยืน ร้อยละของประชาชนที่เข้าถึงระบบสวัสดิการสังคม เป็นต้น

6.4.5 ตัวชี้วัดด้านการท่องเที่ยว การกำหนดตัวชี้วัดละเอียดเกินไป เช่น ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้จากการท่องเที่ยว ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยว ร้อยละของแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับการพัฒนาสู่มาตรฐาน ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพด้านการท่องเที่ยว และจำนวนบุคลากรด้านการท่องเที่ยวได้รับการพัฒนา จำนวนวันพักค้างคืนเพิ่มขึ้น ความสำเร็จของการพัฒนาศักยภาพเครือข่ายและแหล่งท่องเที่ยว ด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมล้านนาและทุนทางสังคม จำนวนโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยว และระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบขนส่งมวลชนในจังหวัด เป็นต้น ถ้าลดจำนวนตัวชี้วัดลง แล้วเลือกบางตัวชี้วัดที่ครอบคลุมจะเหมาะสมกว่า

6.4.6 ตัวชี้วัดด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การกำหนดตัวชี้วัดคล้ายกับยุทธศาสตร์อื่น ๆ คือวัดได้ยาก และไม่สะท้อนความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ เช่น ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของระดับความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรป่าไม้ และดิน จำนวนพื้นที่ที่ได้รับการปรับปรุงและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจำนวนที่เพิ่มขึ้นของพื้นที่ทรัพยากรดินและน้ำที่ได้รับการอนุรักษ์ฟื้นฟู ร้อยละของจำนวนความสำเร็จในการเพิ่มพื้นที่สีเขียว

เขียวแต่ละโครงการ ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของสัดส่วนพื้นที่ป่าของจังหวัด ร้อยละของพื้นที่ป่าไม้เพิ่มขึ้น จำนวนพื้นที่ป่าไม้ตามกฎหมายได้รับการคุ้มครองดูแลให้คงความสมบูรณ์ ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของพื้นที่ป่าเสื่อมโทรมที่ได้รับการฟื้นฟูสภาพ ร้อยละของปริมาณแหล่งน้ำที่ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงเพิ่มขึ้น ร้อยละของคุณภาพแหล่งน้ำผิวดินที่ดีขึ้น (ค่า DO) ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของทรัพยากรดินได้รับการฟื้นฟูให้อุดมสมบูรณ์ จำนวนองค์กร/เครือข่ายดูแลรักษาป่าไม้ เป็นต้น เป็นต้น

6.4.7 ตัวชี้วัดด้านการบริหารจัดการ การกำหนดตัวชี้วัดส่วนใหญ่จะใช้ระดับความสำเร็จซึ่งเป็นเกณฑ์ในการกำหนดความสำเร็จของโครงการ ดังนั้นต้องพิจารณาเกณฑ์ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด เช่น ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตาม ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการคุณภาพภาครัฐ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาศูนย์บริการร่วมหรือเคาน์เตอร์บริการประชาชน ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน จำนวนบุคลากรภาครัฐและเอกชนที่ได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามทุจริตและประพฤติมิชอบ ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านระดับของขีดสมรรถนะที่ส่วนราชการกำหนด ร้อยละแผนงาน/โครงการของหน่วยงานที่ได้รับการประเมินผล และจำนวนสถานประกอบการกลุ่มเป้าหมายที่ผ่านเกณฑ์ธรรมาภิบาลสิ่งแวดล้อมที่ดีเพิ่มขึ้น

6.4.8 ตัวชี้วัดด้านความมั่นคง การกำหนดตัวชี้วัดเน้นกระบวนการและระดับความสำเร็จ เช่น ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการด้านความมั่นคง ระดับความสำเร็จของการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ประชาชนมีความพึงพอใจต่อมาตรฐานความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ระดับความสำเร็จของการพัฒนาศูนย์บริการร่วมหรือเคาน์เตอร์บริการประชาชน ระดับความสำเร็จในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการ และร้อยละของผู้เสพ/ผู้ติดยาเสพติด ได้รับการฟื้นฟูสมรรถภาพในระบบบังคับ บำบัดได้ผลเป็นที่พอใจ ร้อยละที่ลดลงของการเกิดเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ระดับความสำเร็จในการดำเนินการมาตรการป้องกันการก่อเหตุร้ายในพื้นที่ที่ระดับความสำเร็จของประชาชนและชุมชนในการมีส่วนร่วมในการป้องกันความไม่สงบในพื้นที่ และร้อยละของกลุ่มได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ความไม่สงบและผู้ด้อยโอกาสได้รับการส่งเสริมศักยภาพสามารถพึ่งพาตนเองได้

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า แผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด พ.ศ.2553-2556 นั้นยังเป็นแผนยุทธศาสตร์ในลักษณะของการตั้งรับมากกว่าแผนในเชิงรุก ไม่มีทิศทางที่ชัดเจน นอกจากการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ ไม่มีความท้าทายความสำเร็จ รวมทั้งไม่อยู่บนปัญหาความต้องการของประชาชน และไม่อยู่บนจุดอ่อนจุดแข็งที่แท้จริง ดังนั้น แผนยุทธศาสตร์จึงมีลักษณะคล้ายกับแผนการทำงานประจำมากกว่างานยุทธศาสตร์ นอกจากนี้แผนยังไม่มีสอดคล้องกันของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัด กลยุทธ์ขาดความเฉพาะเจาะจง คลุมเครือนำไปปฏิบัติยาก ตัวชี้วัดมีมากเกินไป การกำหนดตัวชี้วัดไม่อยู่บนความเป็นจริง ตัวชี้วัดบางตัวมีความเป็นนามธรรมเกินไปวัดยาก ไม่สามารถประเมินได้จริง ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้มีผลต่อการนำไปปฏิบัติและการวัดความสำเร็จอย่างมาก และจะส่งผลให้การดำเนินตามแผนไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร และจังหวัด/กลุ่มจังหวัดไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควรจะเป็น

ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด

ในการวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดนั้น ทำการวิเคราะห์ใน 2 ประเด็น คือ

1. การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดกับนโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และปัญหาและความต้องการของพื้นที่ พบว่า ทุกจังหวัดจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดสอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยในส่วนของความเชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาล จังหวัดได้กำหนดโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายด้านเศรษฐกิจมากที่สุด ร้อยละ 37.96 รองลงมาเป็นโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายสังคม และคุณภาพชีวิตร้อยละ 34.47 สำหรับนโยบายอื่นๆ มีโครงการปรากฏทั้งหมดแต่จำนวนโครงการค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะนโยบายด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการวิจัยและนวัตกรรม และนโยบายต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศมีโครงการน้อยที่สุด

เมื่อวิเคราะห์โดยภาพรวม พบว่า ความสอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาล จังหวัดได้กำหนดโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายด้านเศรษฐกิจมากที่สุด ซึ่งมี 1) กลุ่มจังหวัด 2) จังหวัดในภาคกลางและภาคตะวันออก และ 3) จังหวัดในภาคใต้ ตามลำดับ รองลงมาจังหวัดได้กำหนดโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายด้านสังคม ซึ่งมี 1) จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) จังหวัดในภาคเหนือ และ 3) จังหวัดในภาคกลางและภาคตะวันออก ตามลำดับ รายละเอียดเพิ่มเติมในตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 การวิเคราะห์ความสอดคล้องเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัดกับนโยบายรัฐบาล (ร้อยละ)

ภาค/กลุ่มจังหวัด	นโยบายของรัฐบาล							รวม
	นโยบายความมั่นคงของ รัฐ	นโยบายสังคมและ คุณภาพชีวิต	นโยบายเศรษฐกิจ	นโยบายที่ดิน ทรัพยากร ธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม	นโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีการวิจัย และนวัตกรรม	นโยบายต่างประเทศและ เศรษฐกิจระหว่างประเทศ	นโยบายการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี	
ตะวันออกเฉียงเหนือ	3.16	41.48	39	10.94	0.2	0.75	4.47	100
เหนือ	2.03	36.88	29.49	25.6	0.51	1.86	3.63	100
กลางและตะวันออก	4.21	35.37	44.19	6.46	0.29	0.57	8.9	100
ใต้	9.75	24.14	39.14	9.21	8.96	1.62	7.19	100
กลุ่มจังหวัด	0.61	3.8	70.31	13.25	0.86	9.57	1.6	100

ความเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 จังหวัดได้กำหนดโครงการสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลยั่งยืนมากที่สุด ร้อยละ 36.22 รองลงมาเป็นโครงการในยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและสังคมให้เป็นรากฐานที่มั่นคงของประเทศ ร้อยละ 22.03 ส่วนโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านอื่น ๆ มีจำนวนน้อยมาก

เมื่อการวิเคราะห์ภาพรวม พบว่า ความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 จังหวัดได้กำหนดโครงการที่สอดคล้องกับแผนเรื่องการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลยั่งยืนมากที่สุด ซึ่งมี 1) กลุ่มจังหวัด 2) จังหวัดในภาคกลางและภาคตะวันออก 3) จังหวัดในภาคใต้ 4) จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามลำดับ ส่วนจังหวัดในภาคเหนือได้

กำหนดโครงการที่สอดคล้องกับแผนเรื่องการพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ รายละเอียดเพิ่มเติมในตารางที่ 4-2

ตารางที่ 4-2 การวิเคราะห์ความสอดคล้องของยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัดกับแผนพัฒนาฯ ฉบับ 10

ภาค/กลุ่มจังหวัด	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10					รวม
	การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้	การสร้างเสริมพลังของชุมชนและสังคมให้เป็นรากฐานที่มั่นคงของประเทศ	การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุล ยั่งยืน	การพัฒนาบนฐานความหลากหลายทางชีวภาพและการสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม	การเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศ	
ตะวันออกเฉียงเหนือ	10.5	36.73	38.89	10.25	3.63	100
เหนือ	36.35	8.85	25.66	25.49	3.65	100
กลางและตะวันออก	25.13	20.88	41.08	8.33	4.58	100
ใต้	13.38	21.65	39.24	18.71	7.01	100
กลุ่มจังหวัด	1.96	1.35	82.09	12.15	2.45	100

ความเชื่อมโยงกับกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค พบว่า ทุกจังหวัดได้กำหนดโครงการที่สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคในแต่ละภาคที่จังหวัดตั้งอยู่ โดยจังหวัดในภาคเหนือได้กำหนดโครงการสอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคด้านพัฒนาคนและสังคมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีความมั่นคง และอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกันมากที่สุด ร้อยละ 37.14 จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้กำหนดโครงการสอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคด้านสร้างคนให้มีคุณภาพ ร้อยละ 43.74 จังหวัดในภาคกลางและภาคตะวันออกได้กำหนดโครงการสอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคด้านพัฒนาฐานเศรษฐกิจหลักของประเทศให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ร้อยละ 48.11 และจังหวัดในภาคใต้ได้กำหนดโครงการสอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคด้านสร้างสังคมและเศรษฐกิจรากฐานให้เข้มแข็ง ร้อยละ 34.07

การวิเคราะห์โดยภาพรวม พบว่า ความสอดคล้องเชื่อมโยงกับกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค จังหวัดได้กำหนดโครงการที่สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคด้านสังคมมากที่สุด ซึ่งมี 1) จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) จังหวัดในภาคเหนือ 3) จังหวัดในภาคใต้ ตามลำดับ ส่วนจังหวัดในภาคกลางและภาคตะวันออกได้กำหนดโครงการที่สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจเป็นหลัก รายละเอียดเพิ่มเติมในตารางที่ 4-3

ตารางที่ 4-3 การวิเคราะห์ความสอดคล้องของยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัดกับกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค (ร้อยละ)

ภาค	กรอบการพัฒนาภาค	
ตะวันออกเฉียงเหนือ	สร้างคนให้มีคุณภาพ (ร้อยละ43.74)	เพิ่มศักยภาพการแข่งขันด้านเศรษฐกิจ (ร้อยละ29.3)
เหนือ	พัฒนานคนและสังคมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีความมั่นคง และอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน (ร้อยละ37.14)	บริหารทรัพยากรฯ อย่างยั่งยืน เน้นการอนุรักษ์ พื้นฟู และใช้ประโยชน์อย่างสมดุล รวมทั้งเตรียมการป้องกันและรับมือกับภัยธรรมชาติ (ร้อยละ22.11)
กลางและตะวันออก	พัฒนาฐานเศรษฐกิจหลักของประเทศให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ48.11)	พัฒนาศักยภาพคน ครอบครั้ว ชุมชนและสังคมให้มีคุณภาพ มีธรรมาภิบาล (ร้อยละ35.07)
ใต้	สร้างสังคมและเศรษฐกิจรากฐานให้เข้มแข็ง (ร้อยละ34.07)	เพิ่มศักยภาพการแข่งขันด้านเศรษฐกิจ (ร้อยละ33.57)

ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด พบว่า ทุกกลุ่มจังหวัดจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดสอดคล้องกับทั้งนโยบายของรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเช่นเดียวกัน โดยในส่วนของความเชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาล กลุ่มจังหวัดได้กำหนดโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายด้านเศรษฐกิจมากที่สุด ร้อยละ 70.31 รองลงมาเป็นโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายด้านที่ดินทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 13.25 สำหรับนโยบายอื่นๆ มีโครงการปรากฏทั้งหมดแต่จำนวนโครงการค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะนโยบายด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการวิจัยและนวัตกรรม และนโยบายความมั่นคงของรัฐมีโครงการน้อยที่สุด สำหรับความเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 ทั้ง 18 กลุ่มจังหวัดได้กำหนดโครงการสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลยั่งยืนมากที่สุด ร้อยละ 82.09 รองลงมาคือโครงการในยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาบนฐานความหลากหลายทางชีวภาพ และการสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 12.15 ส่วนโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านอื่น ๆ มีจำนวนน้อยมาก

2. กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบฟอร์ม ร่วมกับการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) สรุปกระบวนการทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา การนำแผนสู่การปฏิบัติ และการกำกับ ติดตาม และประเมินผลงาน ซึ่งกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดมีดังนี้

2.1 กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด มีขั้นตอน ดังนี้

2.1.1 การจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ในการจัดทำแผน มีขั้นตอนดำเนินการดังนี้ คือ การสำรวจ และรวบรวมความคิดเห็น ปัญหา และความต้องการของประชาชนและส่งเข้าสู่จังหวัด จังหวัดแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากทุกภาคส่วนเพื่อทำหน้าที่จัดทำแผนยุทธศาสตร์ คณะกรรมการใช้ข้อมูลที่รวบรวมมาจากภาคส่วนต่างๆ ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ในปีที่ผ่านมา และการจัดทำ SWOT Analysis ของจังหวัดมาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดปัญหาและโอกาสในการพัฒนาจังหวัด โดยเปิดโอกาสส่วนราชการ ภาคเอกชน และภาคประชาชนได้มีส่วนร่วมในขั้นตอนดังกล่าว เมื่อได้ข้อสรุปที่ชัดเจนแล้วจึงดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายหลัก ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ประเด็นยุทธศาสตร์ และแผนงานโครงการ

2.1.2 การนำแผนสู่การปฏิบัติ จังหวัดจัดทำโครงการในรูปของแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบและผู้ประสานงานโครงการ ตัวชี้วัดปริมาณงาน รายละเอียดเกี่ยวกับโครงการ ระยะเวลาการดำเนินงาน และการรายงานผลการดำเนินงาน จากนั้นจึงทำการประสานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบให้ดำเนินการงาน

2.1.3 การกำกับ ติดตาม และประเมินผลงาน จังหวัดแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามผลการดำเนินงานโครงการ โดยให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน และจัดทำตารางเทียบผลการดำเนินงานกับปีที่ผ่านมาส่งให้ทางจังหวัดตามระยะเวลาที่กำหนด เช่น ประจำเดือน ประจำปี เป็นต้น จากการศึกษาพบว่าจังหวัดมีการติดตามผลการดำเนินงานน้อย ส่วนใหญ่ติดตามผลการใช้งบประมาณ แต่ไม่ติดตามผลสำเร็จของโครงการ และมอบหมายให้สถาบันการศึกษาในพื้นที่เป็นผู้ดำเนินการติดตามและประเมินผลงานโครงการ

2.2 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด มีขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด กลุ่มจังหวัดได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ ประกอบด้วยตัวแทนจากภาคส่วนต่าง ๆ จัดการประชุมในเวทีเสวนา เพื่อปรึกษาหารือและรับฟังความคิดเห็น รวมทั้งสำรวจความคิดเห็นและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด และแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ มีการกำหนดประเด็นปัญหาและโอกาสในการพัฒนา โดยอาศัยข้อมูลผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อประกอบการจัดทำแผน และได้เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นในทุกภาคส่วน จากนั้นจึงกำหนดวิสัยทัศน์ของกลุ่มจังหวัดให้สอดคล้องกับปัญหาและโอกาสการพัฒนากลุ่มจังหวัด วิเคราะห์ทิศทางยุทธศาสตร์ (TOWS Matrix) เรียงลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ ต่อมากำหนดเป้าหมายหลัก ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ข้อเท็จจริงจากปัญหาและโอกาสการพัฒนา และมีการเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเข้าร่วมการจัดทำแผนพัฒนาฯ และได้มีการกลั่นกรองแผนพัฒนาฯ จากคณะกรรมการหลายชุด

2.2.2 การนำแผนสู่การปฏิบัติ กลุ่มจังหวัดได้ดำเนินการถ่ายทอดนโยบาย แผนงาน โดยระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบ กำหนดตัวชี้วัด กำหนดปริมาณและคุณภาพของงาน ผ่านแผนปฏิบัติราชการประจำปี และมีการมอบหมายเจ้าภาพประเด็นยุทธศาสตร์ โดยแจ้งให้ส่วนราชการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณของกลุ่มจังหวัด จัดทำรายละเอียดโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี พร้อมทั้งให้จัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการ เสนอหัวหน้ากลุ่มจังหวัดอนุมัติโครงการ จากนั้นกลุ่มจังหวัดดำเนินการตามโครงการที่มีในแผนปฏิบัติการประจำปีตามลำดับของโครงการก่อนหลังตามประเด็นยุทธศาสตร์ กำหนดวัตถุประสงค์ เวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่ชัดเจน เมื่อกลุ่มจังหวัดได้รับการจัดสรรงบประมาณแล้วจึงแจ้งให้ส่วนราชการที่เสนอโครงการให้จัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อเสนอหัวหน้ากลุ่มจังหวัดอนุมัติโครงการ หากมีการขอแก้ไขเปลี่ยนแปลงรายละเอียด กลุ่มจังหวัดจะต้องดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการ เพื่อให้พิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนดำเนินการ ในระหว่างการดำเนินงานมีการรายงานผลการดำเนินงานไปยังเจ้าภาพประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีการส่งหนังสือประสานงานเพื่อติดตามและประเมินโครงการของกลุ่มจังหวัด และมีการปรึกษาหารือและแก้ไขปัญหาาร่วมกันทุกระยะ

2.2.3 การกำกับ ติดตาม และประเมินผลงาน กลุ่มจังหวัดมีระบบรายงานการกำกับติดตาม โดยการส่งหนังสือประสานงานเพื่อติดตามและประเมินโครงการของกลุ่มจังหวัด มีการประเมินความก้าวหน้าของโครงการ เปรียบเทียบผลลัพธ์ที่เป็นจริงกับผลลัพธ์ที่วางแผนไว้ รายงานปัญหาอุปสรรคในการดำเนินโครงการ รายงานความก้าวหน้าต่อคณะกรรมการและผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์อย่างต่อเนื่อง และจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน สำหรับการดำเนินการติดตามความก้าวหน้าของการเบิกจ่าย กลุ่มจังหวัดใช้แบบฟอร์มที่ได้จัดทำขึ้น ได้ออกติดตามโครงการโดยยึดหลักการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานงบประมาณที่มีงบประมาณสูงและมีความพร้อมในการลงพื้นที่ติดตาม แม้ว่ากลุ่มจังหวัดจะมีการติดตามผลการดำเนินงาน แต่ส่วนใหญ่แล้วไม่มีการติดตามผลสำเร็จของโครงการมีเพียงแต่การติดตามผลการใช้งบประมาณเท่านั้น

ส่วนที่ 3 การประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

การประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด คณะผู้ศึกษานำข้อมูลจากแบบฟอร์มที่ให้จังหวัดกรอกข้อมูลจากการประชุมกลุ่มย่อย และการประเมินจากโครงการที่ได้รับงบประมาณและดำเนินการได้สำเร็จเสร็จสิ้นในแต่ละปี ระหว่างปี 2553-2556 ทั้งนี้คณะผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ใน 2 ประเด็นหลัก คือ

1) แนวทางการประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของแต่ละจังหวัด และ 2) การประเมินความสำเร็จของยุทธศาสตร์จากความสำเร็จของโครงการที่ได้รับอนุมัติงบประมาณ

1. แนวทางการประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาจังหวัด

1.1 เกือบทุกจังหวัดไม่มีกระบวนการประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาจังหวัด ตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายหลักที่ตั้งไว้ แต่ทุกจังหวัดมีกระบวนการประเมินผลติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณ

1.2 ในระดับโครงการ มีการประเมินการดำเนินการโครงการ โดยมอบหมายให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการนั้นเป็นผู้ประเมิน แต่การประเมินโครงการก็ยังเป็นการประเมินเบื้องต้นที่ดำเนินการไปแล้ว นำมาใช้เป็นหลักฐานในการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยนำมาพิจารณาสัดส่วนของงานที่ดำเนินการไปแล้วกับสัดส่วนของงบประมาณที่เบิกจ่ายไปก็มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

1.3 การประมาณตามตัวชี้วัดของโครงการหรือผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชนยังไม่มีมีการประเมินผลในส่วน of จังหวัด/กลุ่มจังหวัด การประเมินแผนฯ ก็อยู่ในสถานการณ์เดียวกัน คือ

1) การประเมินโครงการ มอบให้หน่วยงานที่เป็นเจ้าของโครงการดำเนินการ ซึ่งการประเมินเป็นเรื่องของการประเมิน เพื่อประกอบการเบิกจ่ายงบประมาณ ถึงแม้จะมีจังหวัดที่กำหนดระยะรอบของการประเมินเป็น 6 เดือน 9 เดือน 12 เดือน เมื่อพิจารณาไปถึงเนื้อหาของรายงานก็ยังเป็นเพียงการเขียนกระบวนการทำงานและงานที่ดำเนินการว่า ดำเนินการอะไรไปบ้างแล้ว เพื่อจะนำไปเปรียบเทียบกับจำนวนงบประมาณที่ใช้ไป แต่ไม่มีรายงานผลของการดำเนินงานกิจกรรมของโครงการที่ตอบวัตถุประสงค์หรือตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการได้ ทั้งนี้เมื่อติดตามผู้รับผิดชอบโครงการว่า ทำไมไม่วัด ความสำเร็จของแผนพัฒนาจังหวัดหรือตัวชี้วัด ส่วนใหญ่จะบอกว่า วัดยาก คำตอบในลักษณะเช่นนี้ แสดงให้เห็นถึงความรู้ความเข้าใจในหลักการวิธีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และการเขียนโครงการของผู้เกี่ยวข้อง ถ้าเป้าหมายของโครงการหรือตัวชี้วัดยาก แสดงว่าการกำหนดตัวชี้วัดของโครงการไม่ชัดเจน จึงวัดไม่ได้

2) การประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์ในภาพรวมจังหวัด/กลุ่มจังหวัด ในกระบวนการจัดทำแผนฯ ของจังหวัด ในส่วนของการประเมินผลนั้น จังหวัด/กลุ่มจังหวัด มักจะแต่งตั้งกรรมการประเมินความสำเร็จของแผนฯ ขึ้นมา ซึ่งกรรมการชุดนี้ จะประกอบด้วยตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ในจังหวัด เช่นเดียวกับคณะกรรมการจัดทำแผนฯ ในบางครั้งผู้ที่มาเป็นกรรมการประเมินความสำเร็จของแผนฯ อาจเป็นบุคคลเดียวกันกับกรรมการจัดทำแผนฯ ก็ได้ ซึ่งส่วนมากจะเป็นเช่นนั้น ถึงแม้ว่าในบางจังหวัดแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินหลายชุด และการประเมินเป็นรายโครงการก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติคณะกรรมการจัดทำแผนฯ และคณะกรรมการประเมินผล มักจะเป็นคนกลุ่มเดียวกัน ในส่วนของวิธีการประเมินผล กรรมการชุดนี้อาจสำรวจพื้นที่เพื่อตรวจเยี่ยมโครงการแล้วนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ ประเมินว่า การดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง

อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติคณะกรรมการส่วนใหญ่อาจก็ไม่ได้ลงพื้นที่แต่ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการรายงานขึ้นมาให้ หรือบางครั้งกรรมการที่ลงไปพื้นที่ก็รู้จักหน่วยงานที่เป็นเจ้าของโครงการ จึงเกิดความเกรงใจ จึงทำให้การประเมินติดตามผลการดำเนินงานตามแผนไม่เข้มข้น ในที่สุดแล้วก็ทำให้จังหวัดไม่มีหลักฐานรายงานความสำเร็จของแผนโครงการในภาพรวม แต่สำหรับบางโครงการที่ หน่วยงานที่ทำโครงการเอาใจใส่ในการดำเนินงานอาจรายงานผลงานเป็นรูปเล่มก็มีอยู่มาก แต่ส่วนใหญ่ในรายงานนั้นก็มักจะไม่มีมีการประเมินความสำเร็จของโครงการตามเป้าหมายหรือตัวชี้วัด

อย่างไรก็ตามหลักฐานการประเมินที่พอจะเชื่อมั่นความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ในภาพรวมได้บ้าง คือ การประเมินกระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดที่กำหนดเป็นรายปี เช่น การประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของ ก.พ.ร. แต่ไม่มีการเชื่อมโยงหรือประเมินผลในภาพรวมของยุทธศาสตร์ ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า เป้าหมายหลักและตัวชี้วัดสำคัญของ แผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น ไม่ได้รับการประเมิน จึงไม่อาจสรุปได้ว่า แผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัดมีความสำเร็จมาก น้อยเพียงใด

2. การประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาจังหวัดจากการสังเคราะห์สัดส่วนของโครงการที่ได้รับอนุมัติงบประมาณ

จากการประเมินภาพรวมความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์จากการศึกษาจากผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ดังกล่าวข้างต้น ชี้ให้เห็นว่า แต่ละจังหวัดไม่มีการประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ในภาพรวม ดังนั้น คณะผู้ศึกษาจึงหาวิธีการประเมิน ความสำเร็จของแผนฯ ในเบื้องต้น โดยกำหนดกรอบการประเมินตามแนวคิด ที่ว่า การกำหนดกลยุทธ์แผนงานโครงการต่าง ๆ ภายใต้แต่ละยุทธศาสตร์เป็นแผนงานโครงการที่ดำเนินการแล้วจะผลักดันเป้าหมาย ตัวชี้วัด และยุทธศาสตร์ให้ประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้น หากสามารถดำเนินการได้ทั้งหมดก็เชื่อได้ว่า แผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัดประสบผลสำเร็จได้ ในการประเมินโครงการที่ คณะผู้ศึกษาได้ให้แต่ละจังหวัดกรอกข้อมูลในแบบฟอร์มที่กำหนดไว้ว่า ในแต่ละปีจังหวัดนำเสนอโครงการจากแผนฯ เพื่อขออนุมัติ งบประมาณจำนวนกี่โครงการ ได้รับอนุมัติกี่โครงการ จำนวนงบประมาณที่เสนอเป็นจำนวนเท่าใด และได้รับอนุมัติเท่าใด คิดเป็น สัดส่วนร้อยละเท่าไรของจำนวนที่ขออนุมัติไป ข้อมูลที่ได้รับกลับมาวิเคราะห์ไม่ได้รับจากทุกจังหวัด แต่ก็มีจำนวนจังหวัดที่กรอก ข้อมูลพอที่จะเป็นตัวแทนของแต่ละภูมิภาค และตัวแทนของทั้ง 76 จังหวัด เมื่อวิเคราะห์เป็นรายภาค สามารถสรุปจำนวน โครงการและงบประมาณตามแผนฯ ที่ได้รับอนุมัติ ดังนี้

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 19 จังหวัด มีจังหวัดที่กรอกข้อมูลโครงการงบประมาณมาให้วิเคราะห์ 16 จังหวัด จังหวัดที่ไม่กรอกข้อมูล 3 จังหวัด (นครราชสีมา เลย สกลนคร) ข้อมูลโครงการเพื่อขออนุมัติงบประมาณตามแผนพัฒนาจังหวัด ปี 2553-2556 รวม 4 ปี ทั้งหมด 13,307 โครงการ ได้รับจัดสรรงบประมาณ 2,601 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 19.55 สำหรับ งบประมาณที่เสนอขอทั้งหมด 95,425,891,769 บาท ได้รับอนุมัติทั้งสิ้น 10,012,442,593 บาท คิดเป็นร้อยละ 10.49 ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า ภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้รับอนุมัติโครงการเฉลี่ยประมาณ ร้อยละ 19.55 งบประมาณ ร้อยละ 10.49 ของโครงการ และงบประมาณตามแผนฯ เมื่อวิเคราะห์จำแนกตามยุทธศาสตร์ พบว่า ยุทธศาสตร์ด้านการเกษตรเป็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับอนุมัติ โครงการ ร้อยละสูงสุด 52.54 รองลงมา คือ ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ร้อยละ 51.01 ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม ร้อยละ 45.38

ภาคเหนือ 17 จังหวัด มีจังหวัดที่กรอกข้อมูลโครงการงบประมาณมาให้วิเคราะห์ 10 จังหวัด จังหวัดที่ไม่กรอก ข้อมูล 7 จังหวัด (เชียงใหม่ น่าน พะเยา เพชรบูรณ์ แพร่ แม่ฮ่องสอน ลำพูน) จากการวิเคราะห์ข้อมูล 10 จังหวัด พบว่า โครงการ ที่เสนอของบประมาณทั้งสิ้น 4,803 โครงการ ได้รับอนุมัติ 1,325 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 27.59 และงบประมาณที่เสนอขอ ทั้งหมด 59,058,515,653 บาท ได้รับอนุมัติ 5,880,442,700 บาท คิดเป็นร้อยละ 9.96 ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า ภาคเหนือได้รับ อนุมัติโครงการตามแผนฯ โดยเฉลี่ย ร้อยละ 27.59 และได้รับงบประมาณเฉลี่ย ร้อยละ 9.96 เมื่อวิเคราะห์จำแนกตามยุทธศาสตร์ แล้ว ยุทธศาสตร์ที่ได้รับอนุมัติโครงการร้อยละสูงสุด คือ ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน ร้อยละ 100.00 (มีโครงการ นำเสนอเพียง 28 โครงการ) รองลงมา คือ ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการ ร้อยละ 57.89 ยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยว ร้อยละ 45.95 ยุทธศาสตร์ด้านการเกษตร ร้อยละ 45.83 ตามลำดับ

ภาคกลางและภาคตะวันออก มีทั้งหมด 26 จังหวัด มีจังหวัดที่กรอกข้อมูลโครงการงบประมาณมาให้วิเคราะห์ 16 จังหวัด จังหวัดที่ไม่กรอกข้อมูล 10 จังหวัด (สิงห์บุรี ลพบุรี ระยอง เพชรบุรี ปทุมธานี นนทบุรี นครปฐม ตรวด ชลบุรี จันทบุรี) จากการวิเคราะห์ข้อมูลของ 16 จังหวัด พบว่า มีโครงการที่เสนอของบประมาณทั้งสิ้น 15,002 โครงการ ได้รับจัดสรรงบประมาณ

2,131 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 14.20 และงบประมาณที่เสนอขอทั้งสิ้น 60,174,937,117 บาท ได้รับอนุมัติ 12,734,759,724 บาท คิดเป็นร้อยละ 21.16 เมื่อวิเคราะห์ตามยุทธศาสตร์ พบว่า โครงการตามยุทธศาสตร์ตามแผนฯ ของจังหวัดของภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงใต้ที่ได้รับการอนุมัติโครงการสูงสุด คือ โครงการของยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยว ร้อยละ 57.51 รองลงมา คือ โครงการของยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจ ร้อยละ 50.43 และโครงการของยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 42.01

ภาคใต้ 14 จังหวัด มีจังหวัดที่กรอกข้อมูลโครงการงบประมาณมาให้วิเคราะห์ 9 จังหวัด จังหวัดที่ไม่กรอกข้อมูล 5 จังหวัด (นครศรีธรรมราช นราธิวาส พัทลุง ภูเก็ต สตูล) จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า จังหวัดเหล่านี้ได้เสนอโครงการตลอด 4 ปี รวม 2,236 โครงการ ได้รับอนุมัติ 750 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 33.54 สำหรับงบประมาณที่เสนอขอทั้งสิ้น 18,811,102,813 บาท ได้รับอนุมัติทั้งสิ้น 4,353,681,495 บาท คิดเป็นร้อยละ 23.14 อย่างไรก็ตามวิเคราะห์จำแนกตามยุทธศาสตร์ พบว่า ถ้าไม่รวมด้านบริหารจัดการที่ได้รับอนุมัติโครงการ ร้อยละ 100.00 แล้ว ยุทธศาสตร์ที่ได้รับอนุมัติโครงการสูงสุด คือ ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ร้อยละ 96.84 ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 93.33 และด้านเศรษฐกิจ ร้อยละ 88.03

กลุ่มจังหวัด กลุ่มจังหวัดทั้งประเทศมีทั้งหมด 18 กลุ่มจังหวัด มีกลุ่มจังหวัดที่กรอกข้อมูลโครงการงบประมาณมาให้วิเคราะห์ 13 กลุ่มจังหวัด กลุ่มจังหวัดที่ไม่กรอกข้อมูล 5 กลุ่มจังหวัด (ภาคกลางตอนล่าง 2 ภาคเหนือตอนบน 1 ภาคเหนือตอนบน 2 ภาคใต้ฝั่งอันดามัน และภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย) ถึงแม้ว่า จะมีถึง 13 กลุ่มจังหวัดหรือมากกว่าครั้งที่กรอกข้อมูล แต่เมื่อวิเคราะห์แล้ว พบว่า เป็นกลุ่มจังหวัดในภาคใต้เพียงหนึ่งกลุ่มจาก 3 กลุ่มจังหวัด แต่สำหรับภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลางและภาคตะวันออก มีสัดส่วนที่เท่ากัน ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดพบว่า ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด ได้เสนอโครงการทั้งสิ้น 923 โครงการ ได้รับการจัดสรรงบประมาณ 566 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 61.32 งบประมาณที่เสนอขอตลอด 4 ปี จำนวนทั้งสิ้น 21,759,464,153 บาท ได้รับอนุมัติเป็นจำนวนเงิน 12,113,729,840 บาท คิดเป็นร้อยละ 55.67 แต่เมื่อวิเคราะห์จำแนกตามยุทธศาสตร์ในส่วนของกลุ่มจังหวัด ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน เป็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับอนุมัติโครงการมากที่สุด ถึงร้อยละ 93.10 (เสนอโครงการ 29 โครงการ ได้รับอนุมัติ 27 โครงการ) รองลงมา คือ ยุทธศาสตร์ด้านการท่องเที่ยว ร้อยละ 90.31 ส่วนด้านการบริหารจัดการมีการเสนอขอปีละ 1 โครงการและได้รับอนุมัติทุกปี (ดูรายละเอียดการวิเคราะห์ของแต่ละภูมิภาคในบทที่ 4)

3. การวิเคราะห์ความสำเร็จของโครงการที่ได้รับอนุมัติงบประมาณ

นอกจากจะให้จังหวัดและกลุ่มจังหวัด กรอตัวเลขในแบบฟอร์มโครงการของงบประมาณและยังให้แต่ละจังหวัดและกลุ่มจังหวัดได้กรอกตัวเลขของโครงการที่ได้รับอนุมัติงบประมาณแล้วสามารถดำเนินการได้เสร็จสิ้นตามปีงบประมาณ จากการประเมินสามารถสรุปได้ดังนี้

3.1) การประเมินในภาพรวมของทุกจังหวัดทุกภูมิภาค ทั้งในระดับจังหวัดและกลุ่มจังหวัด แล้วพบว่า ในภาพรวมของทั้ง 76 จังหวัด และ 18 กลุ่มจังหวัด ทั้งประเทศในแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ปี 2553-2556 มีโครงการที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการอยู่ประมาณ ร้อยละ 20.30 ของโครงการที่เสนอขอทั้งหมด ซึ่งโครงการเหล่านี้ เมื่อแต่ละจังหวัดนำไปปฏิบัติถ้าคิดจำนวนโครงการทั้งหมดเหล่านี้ เป็นสัดส่วนร้อยละ 100.00 เมื่อวิเคราะห์ตัวเลขความสำเร็จของโครงการ พบว่า ดำเนินการได้สำเร็จประมาณ ร้อยละ 77.17 อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์ตามภูมิภาค พบว่า ในภาพรวม ภาคตะวันออกเฉียงเหนือดำเนินโครงการได้สำเร็จตามปีงบประมาณในร้อยละที่น้อยที่สุด คือ ร้อยละ 57.27 กลุ่มจังหวัด ร้อยละ 64.48 ภาคใต้ ร้อยละ 75.55 ภาคเหนือเป็นภูมิภาคที่มีการดำเนินโครงการสำเร็จตามแผนฯ ใน 4 ปี งบประมาณเฉลี่ยสูงสุด คือ ร้อยละ 95.54 ตามมาด้วย ภาคกลางและภาคตะวันออก ร้อยละ 92.64 จากการวิเคราะห์หลังไปถึงลักษณะโครงการที่ดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จ ส่วนใหญ่จะเป็นโครงการเล็กๆ และดำเนินการเสร็จสิ้นในระยะเวลาอันสั้น เช่น โครงการฝึกอบรม ฝึกอบรม ฝึกอบรม แต่ถ้าเป็นโครงการขนาดใหญ่มี

งบประมาณมากและใช้เวลาดำเนินการต่อเนื่องมักจะดำเนินการให้สำเร็จในปีงบประมาณนั้นยาก โดยเฉพาะเมื่อได้รับงบประมาณมาแล้วช้ากว่าแผนที่กำหนดไว้ (ดูรายละเอียดในตารางที่ 4-1 -4-2)

จากการประเมินจำนวนโครงการตามแผนพัฒนาจังหวัด 2553-2556 ของทั้งจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแล้วพบว่า ในภาพรวมโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ที่ได้รับอนุมัติงบประมาณค่อนข้างน้อยเพียงร้อยละ 20.3 และงบประมาณที่อนุมัติได้รับการอนุมัติเพียง ร้อยละ 17.67 และเมื่อวิเคราะห์โครงการที่ได้รับอนุมัติและสามารถดำเนินการได้สำเร็จตามปีงบประมาณ โครงการที่มีก็มีจำนวนน้อยและงบประมาณน้อย เมื่อนำไปปฏิบัติแล้วก็ยังไม่สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จทั้งหมด ตัวเลขโดยเฉลี่ยของโครงการที่ดำเนินการแล้วเสร็จในภาพรวมอยู่ประมาณ ร้อยละ 77 ของโครงการทั้งหมด และมีบางภูมิภาคที่ดำเนินการได้แล้วเสร็จประมาณ ร้อยละ 55-60 เท่านั้น ดังนั้น เมื่อโครงการและงบประมาณที่ได้รับอนุมัติก็มีสัดส่วนน้อยมากอยู่แล้ว แต่เมื่อนำไปปฏิบัติยังดำเนินการได้สำเร็จตามแผนและปีงบประมาณในร้อยละที่ไม่มากซึ่งแสดงให้เห็นว่า โครงการที่ปรากฏตามแผนยุทธศาสตร์และดำเนินการได้สำเร็จมีน้อยมาก ซึ่งตัวเลขเหล่านี้ เป็นตัวชี้วัดการดำเนินงานของจังหวัดที่ไม่สามารถผลักดันเป้าหมายหลัก หรือ ผลักดันวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ตามแผนฯ ให้สำเร็จได้ นอกจากนี้จากการนำเสนอประเด็นการประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์จากผู้ปฏิบัติงานจริงในพื้นที่ในเวทีการประชุมกลุ่มย่อย ผู้ปฏิบัติงานจากเกือบทุกจังหวัดให้ความเห็นตรงกันว่า จังหวัดส่วนใหญ่ไม่ได้ประเมินความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ตามเป้าประสงค์หลักที่ตั้งไว้ หรือประเมินความสำเร็จของวิสัยทัศน์ และเห็นว่า การดำเนินโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ ก็ไม่ประสบผลสำเร็จมากนัก แต่เมื่อกล่าวถึงความสำเร็จตามคำรับรองปฏิบัติราชการหลายจังหวัดทำได้ดี ซึ่งประเด็นนี้ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ อธิบายว่า ถึงแม้ว่าโครงการจะได้ดำเนินการหรือไม่ก็ตาม หรือแม้กระทั่งมีการปรับแผนยุทธศาสตร์ ปรับโครงการและปรับงบประมาณ แต่เป้าหมายหลักหรือตัวชี้วัดยังคงเหมือนเดิม และจังหวัดต้องทำงานให้ได้เท่าเดิมที่ตั้งเป้าเอาไว้ ดังนั้น จึงทำให้จังหวัดแต่ละจังหวัดกำหนดเป้าหมายหลัก และตัวชี้วัดที่ไม่ท้าทายมากนัก การปฏิบัติงานประจำก็สามารถเก็บข้อมูลเพื่อตอบตัวชี้วัดได้ นอกจากนี้การดำเนินการตามแผนพัฒนาจังหวัดนั้นก็มีปัญหาและอุปสรรคมากมาย ซึ่งมีปัจจัยหลายด้านที่ทำให้การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

ตารางที่ 4-4 สรุปจำนวนและร้อยละของโครงการที่เสนอขอ จำนวนและร้อยละของงบประมาณที่เสนอขอ และยุทธศาสตร์ที่ได้รับงบประมาณของแต่ละภาค

จังหวัด/กลุ่มจังหวัด	จำนวน จังหวัด/ กลุ่ม จังหวัด	จำนวน จังหวัด/กลุ่ม จังหวัดที่กรอก ข้อมูล	จำนวน โครงการที่ เสนอขอ	ร้อยละของ โครงการที่ได้รับ อนุมัติ	จำนวน งบประมาณที่ เสนอขอ (บาท)	ร้อยละของ งบประมาณที่ ได้รับ (บาท)	ยุทธศาสตร์ที่ได้รับ งบประมาณ
จังหวัดในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ (19 จังหวัด)	19	16	13,307	2,601 (19.55)	95,425,891,769	10,012,442,593 (10.49)	ด้านเกษตร ด้านความ มั่นคง ด้าน ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม
จังหวัดในภาคเหนือ (17 จังหวัด)	17	10	4,804	1,325 (27.59)	59,058,515,653	5,880,442,700 (9.96)	ด้านการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ชุมชน ด้าน เกษตร ด้านท่องเที่ยว
จังหวัดในภาคกลาง และภาคตะวันออก (26 จังหวัด)	26	16	15,002	2,131 (14.43)	60,174,937,117	12,734,759,724 (14.32)	ด้านท่องเที่ยว ด้าน เศรษฐกิจ ด้าน ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม
จังหวัดในภาคใต้ (14 จังหวัด)	14	9	2,236	750 (33.54)	18,811,102,813	4,353,681,495 (23.14)	ด้านความมั่นคง ด้าน ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ด้าน เศรษฐกิจ
กลุ่มจังหวัด (18 จังหวัด)	18	13	923	566 (61.32)	21,759,464,153	12,113,727,840 (55.67)	ด้าน ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ด้าน ผลิตภัณฑ์ชุมชน ด้าน ท่องเที่ยว ด้านสังคม
รวม	94	64	36,272	7,373	255,229,911,505	45,095,054,352	
ร้อยละ	100.0	68.1	100.0	20.3	100.0	17.67	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ คือ ค่าร้อยละ

**ตารางที่ 4-5 สรุปภาพรวมจำนวนและร้อยละของโครงการที่ดำเนินการได้สำเร็จตามแผนฯ ในปีงบประมาณของจังหวัด/
กลุ่มจังหวัด**

จังหวัด/กลุ่ม จังหวัด	จำนวน จังหวัด/กลุ่ม จังหวัด	จำนวนจังหวัด/ กลุ่มจังหวัดที่ กรอกข้อมูล	จำนวน โครงการที่ ดำเนินการ	จำนวน/ร้อยละ ของโครงการที่ ดำเนินการได้ สำเร็จ	โครงการด้าน
จังหวัดในภาค ตะวันออกเฉียง เหนือ (19 จังหวัด)	19	19	2,811	1,610 (52.27)	ด้านท่องเที่ยว (64.4%) ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (61.9%) ด้านความมั่นคง (63.8%) ด้านบริหารจัดการ (61.1%)
จังหวัดใน ภาคเหนือ (17 จังหวัด)	17	17	2,536	2,423 (95.54)	ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน (100.0%) ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (99.3%) ด้านท่องเที่ยว สังคม เศรษฐกิจ (≈95%)
จังหวัดในภาค กลางและภาค ตะวันออก (26 จังหวัด)	26	13	1,250	1,158 (92.64)	ด้านบริหารจัดการ (97.6%) ด้านท่องเที่ยว (93.1%) ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (94.0%) ด้านเกษตร (92.70%)
จังหวัดใน ภาคใต้ (14 จังหวัด)	14	9	683	516 (75.55)	ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน (100.0%) ด้านบริหารจัดการ (100.0%) ด้านความมั่นคง (87.5%) ด้านเศรษฐกิจ (79.12%)
กลุ่มจังหวัด (18 จังหวัด)	18	15	701	452 (64.48)	ด้านความมั่นคง (100.0%) ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชน (79.3%) ด้านสังคม (73.1%) ด้านท่องเที่ยว (70.3%) ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (21.0%)
รวม	94	73	7,981	6,159	
ร้อยละ	100.0	77.7	100.0	77.17	

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บ คือ ค่าร้อยละ

ส่วนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

จากการศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัด/กลุ่มจังหวัด ทั้งนี้ได้จากแบบฟอร์มการกรอกข้อมูลและการประชุมกลุ่มย่อย พบว่า ปัญหาของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัด/กลุ่มจังหวัด เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น ในการนำเสนอในส่วนนี้จึงเป็นการสรุปปัญหาและข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ โดยคณะผู้ศึกษาได้นำเสนอในภาพรวมดังปรากฏในหัวข้อดังนี้

1. สรุปภาพรวมปัญหาของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัดและกลุ่มจังหวัด

1.1 ปัญหาของการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด

1) ปัญหาด้านบุคลากรในเรื่องการทำงานและการบริหารของผู้ปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ทุกระดับทั้งที่เป็นผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ขาดความรู้ความเข้าใจและทักษะในการวางแผนยุทธศาสตร์ มีการโยกย้าย การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบในการทำแผนยุทธศาสตร์

(1) ผู้บริหารหลายคนในหลายจังหวัด นอกจากจะไม่เข้าใจในหลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้ว ยังขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการของการบริหารจัดการสมัยใหม่ และแนวคิดของการปฏิรูประบบราชการของไทย ผู้บริหารบางส่วนยังยึดติดกับการบริหารแบบเก่า ซึ่งเป็นแบบเดิมที่เคยปฏิบัติ และไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้วย ซึ่งเมื่อไม่มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การวางแผนเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนของจังหวัดก็เป็นไปได้ยาก

(2) ผู้ปฏิบัติงานด้านแผนยุทธศาสตร์ ส่วนใหญ่จะขาดความรู้ความเข้าใจ เทคนิคในการวางแผนกลยุทธ์แล้ว บางส่วนยังขาดความรู้ด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ขาดความรู้ในเรื่องการจัดการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้ประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งปัญหาการขาดความรู้ความเข้าใจในหลักของการบริหารจัดการสมัยใหม่ และหลักการกระบวนการและเทคนิคในการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งทำให้แผนพัฒนาจังหวัดที่พัฒนาขึ้นมีลักษณะที่ไม่ถูกต้องตามหลักวิชาการและความเป็นจริงในพื้นที่ ยากต่อการนำไปปฏิบัติ และความสอดคล้องของแผนตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด แผนงานโครงการมีน้อย และไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนยังมีความรู้เกี่ยวกับพื้นที่และหน่วยงานต่าง ๆ ในพื้นที่น้อย จึงทำให้การบูรณาการแผนพัฒนาเข้าด้วยกันมีน้อย ก่อให้เกิดการที่แต่ละหน่วยงานต่างคนต่างทำ จึงก่อให้เกิดปัญหาความซ้ำซ้อนของโครงการมีมาก ซึ่งทำให้การลงทุนทางการพัฒนาสูง แต่ผลผลิตน้อย โดยหลายจังหวัดในทุกภูมิภาคจะประสบปัญหาเรื่องผู้ปฏิบัติงานด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ขาดความรู้ความเข้าใจและเทคนิคการวางแผนกลยุทธ์ยังต้องทำงานในหลายหน้าที่ไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะงานด้านแผนยุทธศาสตร์เชิงรุก แต่ทำงานผสมผสานควบคู่ไปกับงานอื่นในสำนักงานเป็นงานประจำ

(3) การโยกย้ายการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการทำแผนยุทธศาสตร์ ผู้บริหารของจังหวัดและผู้ปฏิบัติงานมีการโยกย้ายและเปลี่ยนแปลงบ่อย โดยในส่วนของผู้ปฏิบัติงานที่เข้ามารับผิดชอบใหม่ต้องใช้เวลาทำความเข้าใจ และฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และสร้างความเข้าใจในปัญหาของพื้นที่ นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านยุทธศาสตร์ไม่ได้ทำงานเชิงรุก แต่เป็นการทำงานในลักษณะงานประจำ ไม่ได้ใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนภาระงานของผู้ปฏิบัติงานในจังหวัดต่าง ๆ นั้นไม่ได้ทำงานด้านการวางแผนอย่างเดียว แต่มีภาระงานอื่นด้วย ทำให้ไม่ได้เอาใจใส่เพียงพอและบุคลากรเหล่านี้ยังไม่ได้ได้รับการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพในการทำงาน ดังนั้น เมื่อการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดที่มีข้อจำกัดทั้งด้านเวลา และทักษะความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ จึงทำให้แผนยุทธศาสตร์ที่จัดทำขึ้นมานั้นไม่มีทิศทาง มาตรฐาน และคุณภาพที่ดี ทั้งยังไม่สามารถถึงจุดเด่นของแต่ละจังหวัดมากำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดได้ แผนยุทธศาสตร์ฯ จึงขาดจุดเน้น (Focus) ในการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม ส่วนการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายผู้บริหารที่มารับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ โดยมากมักจะใช้อำนาจหน้าที่ทางการบริหารแทรกแซงให้มีการปรับเปลี่ยนกิจกรรมของโครงการจังหวัด ทำ

ให้แผนงานโครงการที่ถูกแทรกแซงต้องเข้ากระบวนการพิจารณาปรับปรุงแผนเริ่มต้นใหม่อีกครั้ง ทำให้ระยะเวลาการดำเนินโครงการสั้นลง ส่งผลต่อผลสำเร็จของโครงการ

2) ปัญหาด้านการแทรกแซงที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงการในแผนพัฒนาจังหวัด จะมีรูปแบบการแทรกแซงที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงการโดยนักการเมืองในทุกระดับ และการแทรกแซงโดยการใช้อำนาจทางการบริหารงานของหน่วยงานเจ้าของโครงการ ซึ่งการแทรกแซงจะเกิดขึ้นในกระบวนการจัดทำแผน กระบวนการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

(1) ปัญหาการแทรกแซงในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดถึงแม้ว่าจะสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในทุกระดับ ตั้งแต่การรวบรวมแผนชุมชนที่คณะกรรมการหมู่บ้านหรือคณะกรรมการชุมชนจัดการรวบรวมประเด็นปัญหาและความต้องการของพื้นที่ หลาย ๆ ชุมชน/หมู่บ้านรวมเป็นแผนของตำบล รวบรวมส่งอำเภอ ทำการวิเคราะห์ตามประเด็นยุทธศาสตร์รวบรวมส่งจังหวัดเพื่อเสนอเข้า กนจ. ในขั้นตอนการดำเนินงานของ กนจ. จะมีคณะกรรมการจัดทำแผนกำหนดยุทธศาสตร์แผนงานโครงการ ตามปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่ เรียบร้อยแล้ว ก็จะมีการสอดแทรกแผนงานโครงการจากนักการเมือง และการใช้อำนาจทางบริหารให้เพิ่มโครงการที่ไม่มีอยู่ในการทำแผนก่อนหน้าเข้าไปในแผนงาน และโครงการที่สอดแทรกเพิ่มเติมเข้าไปต้องเป็นโครงการที่มีความสำคัญเร่งด่วนพร้อมที่จะดำเนินการได้ในการแทรกแซงอีกกรณีหนึ่ง การที่หน่วยงานในพื้นที่ทำการรวบรวมประเด็นปัญหาและความต้องการของประชาชน จัดทำแผนงานโครงการแล้วเสนอกระทรวงให้ความเห็นชอบเพื่อที่จะได้เสนอของบจังหวัด ในระหว่างการรอพิจารณาอนุมัติจากกระทรวงก็จะมีการสอดแทรกเพิ่มเติมโครงการเข้าไปในแผน

(2) ปัญหาการแทรกแซงเพิ่มเติมเปลี่ยนแปลงโครงการในขั้นตอนการพิจารณางบประมาณของคณะกรรมการธิการงบประมาณ สภาผู้แทนราษฎร ซึ่งอยู่ระหว่างการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้กับจังหวัด โดยจะเป็นนักการเมืองแทรกแซงให้เพิ่มเติมโครงการในแผนงานของจังหวัด

(3) ปัญหาการแทรกแซงในขั้นตอนการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงประเภทกิจกรรมของโครงการ ซึ่งสามารถเบิกจ่ายงบประมาณไปดำเนินการโครงการได้เลย และมีหลายจังหวัดประสบปัญหาที่ต้องเปลี่ยนแปลงโครงการใหม่ โดยนำโครงการที่ถูกสอดแทรกเข้ามาแทน และส่วนใหญ่โครงการที่เข้ามาแทนจะอ้างเป็นโครงการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนซึ่งจังหวัดต้องพิจารณาทบทวนปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงการใหม่อีกรอบ เพื่อเสนอของบประมาณและมักจะได้รับการพิจารณาอนุมัติให้ดำเนินการโครงการ มีในบางพื้นที่บ้างที่โครงการได้ผ่านกระบวนการทำแผนได้รับการอนุมัติแล้ว เมื่อนำไปดำเนินการถูกแทรกแซงให้ไปดำเนินการในพื้นที่ที่ไม่ได้กำหนดไว้ในแผน ซึ่งมีบ้างที่จังหวัดรับรู้ว่ามีโครงการแต่หน่วยงานเจ้าของโครงการมักจะเข้าใจว่าเป็นจังหวัดดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงการโดยไม่บอกกล่าว

3) ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการงบประมาณ

(1) การเบิกจ่ายงบประมาณไม่สอดคล้องกับระยะเวลาดำเนินโครงการ เป็นปัญหาทุกปีที่เกิดขึ้นเริ่มจาก ก.พ.ร. และ กนจ. แจกกำหนดปฏิทินการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ให้จังหวัดไปดำเนินการจัดทำแผน โดยส่วนใหญ่แล้วจังหวัดจะจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ส่งทันตามกำหนดระยะเวลา โดยแผนปฏิบัติการประจำปีจะกำหนดปฏิทินการดำเนินงานโครงการตามปีงบประมาณ ตั้งแต่เดือนตุลาคม แต่การพิจารณาอนุมัติงบประมาณมีความล่าช้า ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ หรือล่าช้าไปหนึ่งถึงสองเดือน หรืออาจจะสามเดือน หากมีการให้ปรับเปลี่ยนแผนงานโครงการเมื่อมีการเปลี่ยนนโยบาย หรือรัฐบาลกำหนดนโยบายเร่งด่วนใหม่เพิ่มเติม จังหวัดจะต้องปรับแผนงานโครงการ ทำให้กระบวนการจัดทำแผนและพิจารณาแผนขยายเวลาออกไป กว่าจะได้รับการอนุมัติงบประมาณอาจเป็นหลังไตรมาสแรกของปี คงเหลือระยะเวลาดำเนินโครงการ 9 เดือน หรือน้อยกว่า ในขณะที่แผนกำหนดไว้ต้องดำเนินการในระยะเวลา 1 ปีทำให้โครงการไม่บรรลุผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์ ปัญหาการเบิกจ่ายงบประมาณช้าจะมีผลกระทบหนักต่อโครงการที่กำหนดระยะเวลาดำเนินโครงการ

ที่ขึ้นกับสภาพแวดล้อมต้องดำเนินโครงการแน่นอนตรงตามฤดูกาลผลิตพืชผลทางการเกษตร ถ้าไม่ได้ดำเนินการเนื่องจากปัญหาการเบิกจ่ายงบประมาณ ผลสำเร็จของโครงการจะไม่เกิดขึ้น

(2) งบประมาณของจังหวัดน้อยมาก โดยภาพรวมเมื่อนำแผนงานและโครงการตามแผนไปของงบประมาณของแต่ละจังหวัดจะได้รับการจัดสรรประมาณร้อยละ 10-20 ของงบประมาณที่ขอ ในขณะที่การกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายเท่าเดิม จังหวัดจึงมีความยากลำบากในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้รัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณให้ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดน้อยเกินไปเมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณที่จัดสรรให้ส่วนราชการอื่น ๆ ที่ลงมาในพื้นที่และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากจะได้อำนาจงบประมาณน้อยแล้ว มีระเบียบขั้นตอนมากและหลายขั้นตอน มีความยุ่งยากในการของบประมาณและกว่าจะได้รับ การอนุมัติงบประมาณยากมาก การอนุมัติงบประมาณยังมีความล่าช้าทำให้การดำเนินงานตามแผนเริ่มต้นช้าและการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนฯ นอกจากนี้แล้ว หลายพื้นที่มีปัญหาการเบิกจ่ายงบประมาณในการดำเนินงานโครงการต่อเนื่องที่เป็นโครงการใหญ่ มีระยะเวลาดำเนินการเกินหนึ่งปี ได้รับงบประมาณในปีแรกปีเดียวโดยไม่ได้รับต่อเนื่องโครงการไม่สามารถทำต่อไปได้เป็นปัญหาการใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

(3) การขาดบูรณาการงบประมาณในพื้นที่ ได้แก่งบประมาณจากจังหวัด กลุ่มจังหวัด หน่วยงานราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ ปัญหาที่พบในทุกภูมิภาคของประเทศ จังหวัดจะไม่มีข้อมูลงบประมาณของส่วนราชการในพื้นที่ และงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้ไม่ทราบถึงแผนงานโครงการ และการใช้งบประมาณต่าง ๆ เหล่านั้น ทำให้หลายพื้นที่เกิดปัญหาความซ้ำซ้อนของโครงการ

(4) ไม่มีการบูรณาการแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด แล้วหน่วยงานต่างๆ ในจังหวัดซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในทุกภาคทั่วประเทศ เมื่อถึงกำหนดต้องจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดโดยส่วนใหญ่ไม่มีบูรณาการแผนจากทุกภาคส่วน ราชการ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อดูว่าแผนตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการ การจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนดำเนินการ การพิจารณากำหนดพื้นที่ดำเนินการร่วมกัน การแบ่งปันทรัพยากร จะมีเพียงการรวบรวมแผนจากหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งแต่ละหน่วยงานต่างจัดทำแผนด้วยตนเอง แม้จะมีการมอบนโยบายจากจังหวัดกำหนดหลักการจัดทำแผนให้มีความสอดคล้องต่อนโยบายระดับประเทศ และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งมีหลายหน่วยงานในทุกภาคไม่มีเวลาในการลงพื้นที่สำรวจปัญหาและความต้องการของประชาชน ใช้วิธีการเขียนโครงการโดยไม่มีข้อมูลประกอบการจัดทำแผน หรือ หน่วยงานส่งแผนให้จังหวัดล่าช้าทำให้ระยะเวลาที่จะพิจารณาเพื่อบูรณาการแผนไม่พอ ต้องเร่งส่งแผนให้ กนจ. ไม่มีเวลาพอที่จะบูรณาการแผน ทำได้เพียงรวบรวมแผนของหน่วยงานต่าง ๆ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ส่ง กนจ. เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นลักษณะคล้ายกันในการจัดทำแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด ขาดบูรณาการแผนของจังหวัด ในกลุ่มจังหวัด แต่ละจังหวัดต่างดำเนินโครงการตามงบประมาณที่ได้รับ การเบิกจ่ายงบประมาณเป็นเบี้ยหวัด ผลการดำเนินงานไม่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ของกลุ่มจังหวัด เนื่องจากไม่มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันของแผน เป็นเพียงการรวบรวมแผนงานโครงการจากจังหวัดซึ่งจังหวัดโดยมากจะใช้ข้อมูลแผนงานโครงการเดิมตามงบประมาณเดิมที่เคยได้รับ

(5) แผนไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง มีหลายจังหวัดในทุกภูมิภาคให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ด้านแผนของหน่วยงานเป็นผู้เขียนแผนงานโครงการเอง โดยไม่มีข้อมูลประกอบการจัดทำแผน ซึ่งรวมถึงข้อมูลพื้นฐาน ค่าสถิติที่เกี่ยวข้อง ที่สำคัญที่สุดไม่มีข้อมูลสภาพปัญหา และความต้องการของประชาชนในพื้นที่ที่ตนรับผิดชอบ เนื่องจากไม่มีการลงพื้นที่ อาจด้วยปัญหาบุคลากรไม่เพียงพอ บุคลากรที่มีอยู่น้อยต้องรับภาระงานในหลายหน้าที่ไม่สามารถจัดการเรื่องเวลาในการจัดทำแผนและต้องรีบเร่งส่งแผนให้จังหวัด เป็นปัญหาสำคัญที่พบในทุกภูมิภาคอันเป็นสาเหตุหลักที่แผนส่วนใหญ่ของจังหวัดและกลุ่มจังหวัดในทุกภูมิภาคของประเทศไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการ

จัดทำแผน และเกิดปัญหาลักษณะเดียวกันนี้ในขั้นตอนมีการปรับเปลี่ยนแผน นอกจากนี้ปัญหาด้านการจัดทำแผนที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่มีสาเหตุมาจากเมื่อจังหวัดและกลุ่มจังหวัดจัดทำแผนพัฒนาซึ่งเป็นการจัดทำแผนล่วงหน้าเมื่อได้รับอนุมัติงบประมาณแล้วต้องมีการปรับเปลี่ยนแปลงโครงการเบิกจ่ายงบประมาณเนื่องจากไม่ตรงกับความต้องการของพื้นที่ในสภาพปัจจุบัน ณ ขณะนั้น

6) ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนพัฒนาจังหวัด ปัญหาข้อมูลที่จำเป็นในการจัดทำแผนไม่เป็นปัจจุบัน ไม่มีการจัดเก็บต่อเนื่อง และมีไม่เพียงพอ การกระจายของแหล่งข้อมูลยากในการสืบค้น และไม่มี ความชำนาญในการใช้เครื่องมือเพื่อการสืบค้น การจัดเก็บข้อมูลที่กระจายในหลายหน่วยงาน มีความซ้ำซ้อน ยังขาดความน่าเชื่อถือสำหรับการอ้างอิง และความน่าเชื่อถือถูกต้องของข้อมูลที่เผยแพร่ เป็นปัญหาระบบข้อมูลสารสนเทศยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เจ้าหน้าที่ไม่รู้ว่าจะใช้ข้อมูลใดบ้างประกอบการทำแผน หรือได้เจ้าหน้าที่ใหม่มาที่ยังขาดประสบการณ์ในการจัดทำแผนจึงยังสับสนในการเลือกใช้ข้อมูลสารสนเทศและการเข้าถึงแหล่งข้อมูลสารสนเทศโดยเฉพาะจังหวัดที่มีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านแผน

7) ปัญหาการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดของแผนงานโครงการ มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดของแผนงานโครงการไว้กว้างเกินไป ด้วยเห็นว่าการกำหนดให้ครอบคลุมเนื้อหาที่กว้างโดยมีเจตนาว่า เมื่อดำเนินงานโครงการตามแผนงานแล้วสามารถที่จะเลือกตัวชี้วัดในส่วนใดก็ได้ ซึ่งการทำยุทธศาสตร์ในลักษณะนี้จะไม่มีความชัดเจน (Focus) ไม่ตอบโจทย์ปัญหาและความต้องการของพื้นที่ ไม่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน ตัวชี้วัดไม่อยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง ใช้เครื่องมือยุทธศาสตร์ไม่ได้ตามคาดหวัง แผนงานโครงการในแผนยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่เป็นงานประจำ ตัวชี้วัดยาก ปัญหาเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ การประเมินความสำคัญของแผนพัฒนาจังหวัดมีแบบฟอร์มที่หลากหลายและมาจากหลายหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงาน กระทรวง กรม ก่อให้เกิดความยุ่งยากในทางปฏิบัติ อีกทั้งปัญหาในการกำหนดวิสัยทัศน์ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ไม่อยู่บนพื้นฐานข้อมูลความเป็นจริงของพื้นที่ การกำหนดวิสัยทัศน์ จะกำหนดตามกระแสนิยม มีการใช้สัมผัสคำที่สวยหรู ไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกในความเป็นจริงตามบริบทของพื้นที่ที่มีจุดแข็ง จุดอ่อน ที่มีข้อมูลสารสนเทศสนับสนุน อย่างไร จะจัดการข้อจำกัด และสร้างโอกาสในการที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ได้หรือไม่ ซึ่งเมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ไม่ชัดเจน ไม่อยู่บนพื้นฐานข้อมูลที่เป็นจริงของพื้นที่แล้วทำให้การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ไม่ได้กำหนดสิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างมีคุณภาพบนข้อมูลพื้นฐานที่มีความโดดเด่นและเป็นจุดแข็งมีความแตกต่างจากจังหวัดอื่น แต่เป็นการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ขาดความชัดเจน เมื่อนำไปปฏิบัติจริงยากที่จะบรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้

8) ปัญหาการประเมินความสำเร็จของแผน โดยผู้ทำแผนเป็นผู้ประเมินความสำเร็จของแผนงานโครงการที่หน่วยงานตนเองเป็นผู้ดำเนินการ เป็นเพราะว่า เมื่อโครงการได้รับงบประมาณให้ดำเนินการ เจ้าของโครงการจะต้องทำเรื่องขอเบิกงบประมาณในแต่ละงวด ซึ่งต้องรายงานผลการดำเนินงานของโครงการว่า การเบิกงบประมาณงวดที่หนึ่งเมื่อโครงการได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการ การขอเบิกงบประมาณงวดที่สองเมื่อโครงการดำเนินการไปแล้วคิดเป็นจำนวนร้อยละยี่สิบ หรือสามสิบ หน่วยงานเจ้าของโครงการต้องรายงานว่าการดำเนินโครงการตามแผนเพื่อที่จะขอเบิกงบประมาณงวดที่สามต่อไป เป็นรูปแบบการรายงานการประเมินผลเพื่อขอเบิกจ่ายโครงการ ที่หน่วยงานเจ้าของโครงการเป็นผู้ประเมินและรายงานผลการปฏิบัติเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และสามารถเบิกจ่ายครบถ้วนเพื่อไปดำเนินงานเสร็จตามแผนที่กำหนดไว้ แต่ถ้าเป็นการประเมินโดยหน่วยงานภายนอกเป็นหน่วยงานอื่นในพื้นที่จังหวัดเดียวกัน จะมีการประเมินแบบพึ่งพากันและกันเพื่อหวังผลเมื่อหน่วยงานผู้ถูกประเมินจะต้องไปประเมินโครงการของหน่วยงานที่มาประเมินในครั้งนี้ ซึ่งจะไม่มีการประเมินข้อซักถามมาก ยังขาดการประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนว่าเมื่อดำเนินโครงการแล้วผลที่เกิดขึ้นมีผลกระทบใดอย่างไร แต่ถ้าผู้ประเมินเป็นสถาบันการศึกษา หรือเป็นที่ปรึกษาทางการประเมิน จังหวัดจะมีเงื่อนไขพิเศษให้ผู้ประเมินพิจารณาประเมินตัวชี้วัดตามที่ก.พ.ร.กำหนดให้จังหวัดได้ค่าคะแนนสูง ส่วน

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของแผนยังไม่มีข้อมูลที่ชัดเจนสามารถระบุได้ว่าจังหวัดและกลุ่มจังหวัดในทุกภูมิภาคมีการประเมินผลสัมฤทธิ์โครงการที่เป็นเชิงประจักษ์

1.2 ปัญหาของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด

ในการวิเคราะห์ปัญหาของการจัดทำแผนนั้นพบว่า กลุ่มจังหวัดได้เสนอปัญหาของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกันทุกกลุ่มจังหวัด สามารถสรุปได้เป็น 7 ประเด็น ได้แก่

1) การที่ผู้ปฏิบัติงานยังขาดความรู้ความเข้าใจตลอดจนทักษะในการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดซึ่งมีวัตถุประสงค์แตกต่างจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของระดับจังหวัด

2) การบริหารงานของกลุ่มจังหวัดจำเป็นต้องมีการประสานงานกับผู้รับผิดชอบในแต่ละจังหวัด แต่ยังขาดการประสานงานที่ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้ไม่สามารถบูรณาการโครงการได้ อีกทั้งบุคลากรในกลุ่มจังหวัดยังไม่เพียงพอต่อการทำงานอีกด้วย

3) ระยะเวลาในการจัดทำแผนฯ น้อย ช่วงเวลาในการทำแผนฯ ของกลุ่มจังหวัด จังหวัด และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องถูกกำหนดไว้เป็นเวลาเดียวกันทำให้ไม่สามารถส่งข้อมูลเพื่อใช้ในการบูรณาการแผนฯ ระหว่างกันได้ทัน อีกทั้งขั้นตอนในการทำแผนฯ ยังต้องใช้เวลามากแต่มีเวลาจำกัดจึงทำให้ต้องเร่งรีบ แผนฯ ที่ได้จึงไม่คุณภาพ

4) มีการเปลี่ยนแปลงแผนฯ เนื่องจากนโยบายของรัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้แผนฯ ที่ปรับปรุงไม่สอดคล้องกับความต้องการเดิมที่ได้วิเคราะห์ไว้ บางครั้งโครงการที่เสนอขอมีลักษณะพิเศษไม่สามารถหาผู้รับจ้างดำเนินการได้ในระยะเวลาที่โครงการกำหนด นอกจากนี้ยังเกิดปัญหาสาธารณภัยต่างๆ จึงทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงแผน

5) แผนงานโครงการที่กำหนดไว้ในแผนฯ ไม่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ เนื่องจากมีอิทธิพลของหน่วยงานส่วนกลางเข้ามาแทรกแซง บางครั้งแผนฯ พัฒนากลุ่มจังหวัดเกิดความซ้ำซ้อนกับแผนฯ ของหน่วยงานอื่น ๆ ในพื้นที่เดียวกัน

6) ยังขาดฐานข้อมูล และระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการวางแผนการพัฒนากลุ่มจังหวัด ทำให้แผนฯ ที่วางไว้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด

7) การวางแผนงบประมาณ และระยะเวลาการเบิกจ่ายงบประมาณมีความล่าช้า อีกทั้งงบประมาณที่ได้รับจัดสรรมีจำกัดทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และไม่สนองตอบต่อปัญหา และความต้องการของประชาชน

2. สรุปภาพรวมข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

2.1 ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด

1) รัฐบาลควรมีแนวทางในการสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการวางแผนยุทธศาสตร์ให้กับหน่วยงานต่าง ๆ ในจังหวัดกำหนดให้การจัดทำแผนพัฒนาเป็นวาระของจังหวัด จัดให้มีการประชุมสร้างความรู้ความเข้าใจระหว่างจังหวัดกับหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งอาจมีกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ ต่อไปนี้

(1) ก่อนเริ่มปีงบประมาณต่อไปจังหวัดควรจะต้องมีการจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะการดำเนินจัดทำโครงการต้องกำชับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบให้จัดทำข้อมูลเป้าหมายการดำเนินงาน วิื่อดำเนินงานตลอดจนการกำหนดค่าใช้จ่ายให้ชัดเจน

(2) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของทุกภาคส่วนในจังหวัดเพื่อเข้ามามีส่วนร่วมกับการวางแผนพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการ

(3) การจัดการความรู้ในเรื่องวิชาการวางแผนกลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีวิทยากรหลักประจำจังหวัดเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และ Specialist ในเรื่อง การวางแผนและการนำแผนไปสู่การปฏิบัติเป็นการเฉพาะ

2) ส่วนราชการระดับกระทรวง/กรม หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่น ควรให้ความสำคัญกับแผนพัฒนาจังหวัด ให้มากขึ้น โดยเฉพาะในช่วงระยะเวลาที่ส่วนราชการหรือหน่วยงานจัดทำแผนปฏิบัติการและค่าของงบประมาณ ควรหยิบยก แผนพัฒนาจังหวัดของแต่ละจังหวัดมาประกอบเพื่อให้ได้แผนงานโครงการที่เป็นไปตามความต้องการของทุกภาคส่วนในจังหวัด นั้น และควรจัดประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาจังหวัดให้แก่หน่วยงานในสังกัดด้วย แต่ใน ขณะเดียวกันจังหวัดก็ต้องจัดให้มีการประชุมชี้แจงอีกทางหนึ่งด้วย

(1) กระทรวง/กรม หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในส่วนกลาง ควรกำหนดแนวทางปฏิบัติให้ชัดเจน และควร มอบหมายให้มีหน่วยงาน/เจ้าหน้าที่สนับสนุนข้อมูล แนะนำด้านการปฏิบัติให้แก่จังหวัดด้วย

(2) หน่วยงานส่วนกลางควรมีการบูรณาการให้เห็นผลเป็นรูปธรรม เช่น ประเด็นการตรวจราชการการมาตรวจ ราชการระบบรายงาน แบบฟอร์มรายงาน

(3) ควรกำหนดให้จังหวัดจะต้องจัดทำโครงการเฉพาะโครงการที่เป็นโครงการใหญ่ๆ และมีลักษณะเป็นโครงการนำ ร่อง เป็นโครงการที่ไม่เคยทำในพื้นที่ หรือเป็นโครงการตัวอย่าง (Best Practice) เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกระทรวง กรม ขยายผลตาม

(4) กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ควรเน้นย้ำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) จัดทำแผนพัฒนา อปท. ที่สอดคล้องเชื่อมโยงแผนในระดับต่างๆ ด้วย เช่น แผนพัฒนาหมู่บ้าน ตำบล อำเภอ จังหวัด และนโยบายระดับชาติ โดยเฉพาะการบูรณาการการทำงานร่วมกันของ อปท. ที่มีพื้นที่ใกล้เคียงกันให้เพิ่มมากขึ้น การเสนอขอรับการสนับสนุนงบเงินอุดหนุน ควรให้ความสำคัญการแก้ไขปัญหาในเชิงบูรณาการมากขึ้นเพื่อให้ อปท. ในแต่ละพื้นที่พัฒนาไปพร้อมๆ กัน และไม่ควรแข่งขัน กันเอง

(5) ส่วนราชการหรือหน่วยงานในระดับจังหวัด ควรให้ความสำคัญกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากภาคส่วน ต่างๆ ในจังหวัด ถึงแม้จะไม่ใช่ออกแบบที่มาจากหน่วยงานของตนเอง แต่อาจจะเป็นข้อเสนอแนะจากภาคประชาชนหรือ ภาคเอกชน จึงควรให้ความสำคัญกับการเป็นเจ้าภาพและเป็นหน่วยงานรับผิดชอบเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของภาคส่วน ต่างๆ ในจังหวัดต่อไป

3) กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด

(1) ให้จังหวัดและกลุ่มจังหวัดเข้มงวด กวดขันให้การจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด และกลุ่มจังหวัด จัดทำตามระเบียบ ขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา แต่ละขั้นตอนสามารถตรวจสอบและอ้างอิงได้ เพื่อให้การจัดทำแผนอยู่บนพื้นฐาน ของข้อมูล และกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่ โดยกระบวนการมีส่วนร่วมจะต้องให้ผู้มีส่วนได้เสียในทุกภาคส่วน ภาครัฐราชการ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคประชาสังคม ให้มีนักการเมืองท้องถิ่นในทุกระดับเข้าร่วม เพิ่มช่องทางเปิดพื้นที่แสดงความ คิดเห็น ข้อเสนอแนะ ปัญหา และความต้องการผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ เปิดให้มีการวิพากษ์แผนพัฒนา สร้างการรับรู้ ร่วมกันทั้งจังหวัด

(2) ควรมีการพัฒนา แก้ไข กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการทำแผนและนำแผนสู่การปฏิบัติให้พื้นที่สามารถ ดำเนินการได้ตามความจำเป็นที่เกิดขึ้นจริง เช่นการปรับปรุงแก้ไขโครงการหน่วยงานกลางควรมอบอำนาจให้จังหวัดมีความ คล่องตัวในการบริหารจัดการ มีฐานะเป็นนิติบุคคลที่สามารถขอตั้งงบประมาณ สามารถกระทำนิติกรรมตามบทบัญญัติของ กฎหมาย สามารถกำหนดโครงสร้างการบริหารงานเพื่อความคล่องตัวในการทำงานด้านยุทธศาสตร์โดยเฉพาะ

(3) ควรมีการปรับระยะเวลาในการจัดทำแผน บูรณาการการจัดทำแผนในทุกระดับตั้งแต่ต้นนโยบายส่วนกลางจากกระทรวง กรม กนจ. กลุ่มจังหวัด จังหวัด หน่วยงานในพื้นที่ ให้มีความสะดวกในการทำงาน ลดความซ้ำซ้อน และเกิดประสิทธิภาพ

(4) กนจ. ควรปรับลดขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงโครงการในแต่ละระดับเพื่อให้การดำเนินโครงการที่มีการเปลี่ยนแปลงดำเนินการได้เสร็จทันตามแผนและการเบิกจ่ายเงินตามปีงบประมาณ

(5) การกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ความมองภาพรวมของจังหวัด และกลุ่มจังหวัด ไม่ใช่เป็นของหน่วยงานจะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้จังหวัดสามารถจัดทำและพัฒนาตัวชี้วัดตามศักยภาพของแต่ละจังหวัด

(6) การจัดทำยุทธศาสตร์ต้องเป็นการทำงานเชิงรุก บนพื้นฐานข้อมูลความเป็นจริงของพื้นที่ สามารถกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่สามารถดำเนินการได้ ตอบสนองวิสัยทัศน์ได้

(7) ส่วนกลางควรกำหนดปฏิทินการดำเนินงานที่ชัดเจน และควรนำเอาแผนงานความต้องการของกลุ่มจังหวัดไปบูรณาการแผนระดับกระทรวงเพื่อให้การขับเคลื่อนการพัฒนาในระดับพื้นที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องเชื่อมโยงกันระหว่างแผนในระดับต่างๆ โดยที่หน่วยงานเจ้าภาพโครงการจะต้องมีการวางแผนขั้นตอนการปฏิบัติงานและระยะเวลาที่ชัดเจน และกระจายกิจกรรมตั้งแต่ไตรมาสที่ 2-4 โดยจะต้องดำเนินการตามแผนอย่างเคร่งครัด ซึ่งกลุ่มจังหวัดจะได้มีการจัดรูปแบบการขับเคลื่อนการดำเนินโครงการโดยคณะกรรมการ อ.ก.บ.ก.ขับเคลื่อนโครงการฯ ที่ปรึกษา และคณะทำงานกลุ่มภารกิจอย่างใกล้ชิดภายในกลุ่มจังหวัดควรมีการตกลงร่วมกันที่จะหาจุดเน้นและจุดร่วมกันในการพัฒนากลุ่มจังหวัด ยึดเป้าประสงค์และแนวทางในการแก้ไขปัญหาเป็นหลัก เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณและการจัดทำโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าประสงค์ จากนั้นควรจัดประชุมเพื่อรับทราบผลการดำเนินงาน ปัญหา/อุปสรรค และร่วมกันกำหนดแนวทางแก้ไขโดยหัวหน้าส่วนราชการต้องมีบทบาทในการขับเคลื่อนแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามแผน ควรกำหนดตัวชี้วัดโครงการที่ตอบสนองต่อเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ มีความเป็นไปได้ สามารถวัดผลได้และสะท้อนผลสัมฤทธิ์โครงการควรมีที่ปรึกษาและให้คำแนะนำกลุ่มจังหวัดเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติราชการประจำปีอย่างใกล้ชิดควรปรับหัวระยะเวลาในการจัดทำแผนของส่วนราชการ กลุ่มจังหวัด จังหวัด และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สอดคล้องกันเพื่อให้สามารถบูรณาการแผนงาน/โครงการได้

4) บูรณาการแผนงานโครงการในแผนยุทธศาสตร์ระหว่างหน่วยงาน

(1) ก.พ.ร.ควรระบุให้มีความชัดเจน กรณีหน่วยงานแต่ละกระทรวง กรม ในพื้นที่ที่ขอใช้งบประมาณของจังหวัดหรือยุทธศาสตร์ เป็นโครงการที่ไม่มีความซ้ำซ้อนกับบทบาทของหน่วยงานขอให้ กบจ.พิจารณาเป็นโครงการที่ได้จัดลำดับความสำคัญและดำเนินการได้ (โครงการ Y1) หากเป็นโครงการที่ใช้งบของหน่วยงานนั้น ๆ ให้พิจารณาระบุเป็นโครงการสำรอง (โครงการ Y2) เนื่องจากจังหวัดจะทราบเพียงงบในแผนของจังหวัด จะไม่ทราบงบในส่วนของหน่วยงานกระทรวง กรม ในพื้นที่ เพื่อป้องกันความซ้ำซ้อนในการของงบประมาณจากสองแหล่ง

(2) เมื่อ กบจ./กบก. จัดส่งโครงการจังหวัดให้ กนจ. พิจารณาโครงการพัฒนากลุ่มจังหวัด ความมองภาพรวมไม่ควรมองแยกส่วนแต่ละจังหวัด หรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเสนอโครงการ เช่น หน่วยงานเกษตรเสนอโครงการด้านการเกษตรให้มองในภาพรวมของจังหวัดหรือกลุ่มจังหวัด เป็นโครงการของจังหวัดไม่ใช่โครงการหรืองานของกระทรวง กรม ในพื้นที่ ไม่ควรพิจารณาเป็นเรื่องของกระทรวงเกษตรในพื้นที่ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน

5) การจัดทำงบประมาณแผนงานโครงการ

(1) ให้บูรณาการงบประมาณในพื้นที่ประกอบด้วยงบประมาณของกลุ่มจังหวัด จังหวัด หน่วยงานกระทรวง กรม ในพื้นที่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมด เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการจัดทำแผนงานโครงการ ใช้งบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เกิดประโยชน์กับพื้นที่โดยรวม

(2) การจัดสรรงบประมาณของจังหวัด หรือภัยยุทธศาสตร์ควรดำเนินการตามลำดับความสำคัญตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ไม่ใช่นำงบประมาณไปเฉลี่ยให้แต่ละโครงการ การจัดทำงานงบประมาณของจังหวัดจะต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลุ่มจังหวัด ให้มีงบกลางเป็นค่าดำเนินการประสานงานการจัดทำแผน นำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินแผน หากงบประมาณโครงการ Y1 คงเหลือ จังหวัดสามารถนำไปใช้ในโครงการ Y2 ได้

(3) งบพัฒนาจังหวัด และกลุ่มจังหวัด ควรเป็นงบที่จะสนับสนุนเพิ่มเติมให้กับหน่วยงานในพื้นที่ที่กรณีทั้งปกติของหน่วยงานไม่เพียงพอ และโยกมาส่วนกลางจัดสรรงบให้โดยไม่มีการสอบถามปัญหา และความต้องการของพื้นที่ก่อน

(4) กนจ.และ ก.พ.ร.ควรตอบคำถามและชี้แจงงบประมาณจังหวัด/กลุ่มจังหวัดแทนจังหวัด เนื่องจากแผนงานที่เสนอเข้า กนจ.ได้ผ่านกระบวนการการมีส่วนร่วมมาแล้ว หากให้จังหวัดไปชี้แจงต่อกรรมาธิการงบประมาณควรให้เกียรติจังหวัด ที่ได้จัดทำแผนจากการสอบถามปัญหา ความต้องการของพื้นที่มาแล้ว

(5) ส่วนกลางต้องออกกติกา หลักเกณฑ์ เมื่อโครงการจังหวัดผ่านกระบวนการขั้นตอนและอนุมัติแล้ว การเปลี่ยนแปลง แก้ไข จะต้องดำเนินการอย่างไรเพื่อไม่ให้มีการแทรกแซงจากภายนอก กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการระบุให้ชัดเจน

(6) หน่วยงานเจ้าภาพโครงการหลักจะต้องกำหนดรายละเอียดกิจกรรม และงบประมาณที่ชัดเจนทั้งในส่วนกิจกรรมหน่วยงานเจ้าภาพหลักและหน่วยงานเจ้าภาพร่วมและระบุพื้นที่จังหวัด เพื่อเสนอหัวหน้ากลุ่มจังหวัดอนุมัติและมอบอำนาจการดำเนินโครงการ และการเบิกเงินงบประมาณแทนกันหน่วยงานเจ้าภาพไม่ควรเข้ามาแทรกแซงทั้งทางตรงและทางอ้อม การจัดสรรงบประมาณควรจัดสรรให้ในต้นปีงบประมาณและควรพิจารณาถึงความจำเป็นที่จังหวัด/กลุ่มจังหวัดเสนอและเพื่อให้การจัดทำแผนของกลุ่มจังหวัดมีความแตกต่างจากแผนของจังหวัด สำนักงาน ก.พ.ร. ควรกำหนดให้กรอบระยะเวลาการจัดทำแผนของกลุ่มจังหวัดทำก่อนแผนของจังหวัด แต่ปัจจุบันการจัดทำแผนของจังหวัดและกลุ่มจังหวัดอยู่ในช่วงเวลาเดียวกันซึ่งไม่ถูกต้อง

6) การประเมินผลสำเร็จโครงการ

(1) การรายงานผล จังหวัดควรให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผลความสำเร็จตามแผนพัฒนาจังหวัดที่เป็นรูปธรรมจัดทำเป็นรายงานทุก ๆ ปี และนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนในปีต่อไป เนื่องจากที่ผ่านมาถ้าผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการติดตามประเมินผล ก็จะไม่จัดงบประมาณให้ ทำให้ผู้ที่ต้องรับผิดชอบมีข้อจำกัดในด้านงบประมาณดำเนินการ เนื่องจากการประเมินผลความสำเร็จของแผน อาจไม่ใช่มีความชำนาญของจังหวัดนั้น ควรให้สถาบันการศึกษาในพื้นที่รับผิดชอบการวิจัยประเมินผลความสำเร็จของแผนเป็นประจำทุกปีในระยะเริ่มต้น และต้องเน้นในเรื่องการประเมินความสัมพันธ์ตามยุทธศาสตร์ มีการถ่ายทอดเทคนิค วิธีการ ความรู้ที่ใช้ในการประเมิน และจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน และจังหวัด ให้มีศักยภาพที่จะประเมินผลสำเร็จของโครงการได้ ซึ่งจังหวัดต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในการจัดทำแผนงานและการติดตามประเมินผล พร้อมกับการพัฒนาระบบการติดตามประเมินผล และรายงานความสำเร็จของแผน

(2) ส่วนกลางควรจัดสรรงบประมาณให้จังหวัด ในเรื่องการประเมินผลแผนโดยให้สถาบันการศึกษาที่น่าเชื่อถือเป็นกลางเป็นผู้ประเมินทั้งจังหวัด และกลุ่มจังหวัด โดยประเมินเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ตั้งไว้กับผลการประเมินมีความสำเร็จหรือความคลาดเคลื่อนอย่างไร

(3) โครงการของจังหวัดในกลุ่มจังหวัดจะต้องจัดทำงบประมาณสอดคล้องกับกลุ่มจังหวัด ยุทธศาสตร์เดียวกันทำได้หลายชั้น เช่น ในเชิงผลผลิตของจังหวัด เพื่อให้ต่อยอดในกลุ่มจังหวัดจัดทำโครงการเรื่องของการประชาสัมพันธ์ การจัด Event หรือเรื่องของ Road Show หรือ การจัดทำ Packaging ผลิตภัณฑ์ การเพิ่มมูลค่าตาม Value Chain เป็นการต่อยอดในบของของกลุ่มจังหวัด

7) ด้านบุคลากร

(1) การพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และนวัตกรรมการทำงานสมัยใหม่ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัดในทุกระดับ มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด พัฒนาศักยภาพให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างด้านเทคโนโลยี จัดสรรอัตรากำลังข้าราชการให้เหมาะสมตามกรอบอัตรากำลังที่มีอยู่ และพัฒนาให้เป็นมืออาชีพในการทำงาน ไม่ควรโยกย้ายข้าราชการในเวลาที่ไม่เหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และเกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริงและให้มีสิ่งจูงใจให้ข้าราชการที่มาปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ

(2) พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ สมรรถนะของบุคลากรด้านการบริหารยุทธศาสตร์ให้มีความรู้ในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ ให้มีทักษะความสามารถในการบริหารแผนยุทธศาสตร์และการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) อย่างเป็นรูปธรรมแบบมืออาชีพ

(3) หัวหน้าส่วนราชการและบุคลากรในส่วนราชการควรให้ความร่วมมือในการร่วมจัดทำแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดมากขึ้นควรจัดอบรมให้กับส่วนราชการและมอบหมายเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนของแต่ละหน่วยงานให้มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นควรพัฒนาให้ความรู้เรื่องการจัดทำแผนทุกระดับให้ทุกส่วนราชการ ได้รับรู้รับทราบตรงกันและต่อเนื่องทันต่อการเปลี่ยนแปลง

(4) พัฒนาให้มีวิทยากรหลักประจำจังหวัดเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และ Specialist ในเรื่องการวางแผนและการนำแผนไปสู่การปฏิบัติเป็นการเฉพาะ

(5) ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการจัดทำแผน ผู้ว่าราชการจังหวัดต้องเป็นผู้นำในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

8) การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ

(1) ให้มีการจัดทำฐานข้อมูลของจังหวัด สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดทำระบบจัดเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การแปลผล การนำไปใช้ และความต่อเนื่องของข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน

(2) ส่วนกลางหรือ ก.พ.ร. ควรให้ความสำคัญและช่วยพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้กับจังหวัดเพื่อสนับสนุนการทำแผน เพื่อให้จังหวัดสร้างองค์ความรู้การจัดการระบบข้อมูลเป็นส่วนสนับสนุนขั้นพื้นฐานในการจัดทำยุทธศาสตร์จังหวัดและกลุ่มจังหวัด

(3) หน่วยงานกระทรวง กรม ในพื้นที่ควรให้ข้อมูลจังหวัดเกี่ยวกับงบประมาณโครงการที่ได้รับเพื่อการจัดการบูรณาการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด

(4) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในเรื่องของฐานข้อมูลมากขึ้น ควรจัดทำฐานข้อมูลกลุ่มจังหวัดและมีการเชื่อมโยงฐานข้อมูลร่วมกัน มีการป้อนข้อมูลให้ถูกต้อง ครบถ้วนและทันสมัย เพื่อประกอบการวางแผน

9) การปรับโครงสร้างสำนักงานจังหวัด สำนักบริหารงานยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

(1) การพัฒนาสำนักงานจังหวัดให้เป็นเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพของผู้ว่าราชการจังหวัด ให้มีบทบาทในการประเมินผลโครงการ มีบทบาทนำในการพัฒนาจังหวัดแบบบูรณาการในระดับต่างๆ โดยเฉพาะบูรณาการด้านแผนร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ

(2) ควรมีการวิเคราะห์ระบบงานของจังหวัดและสำนักงานจังหวัด ว่างานใดควรใช้วิธีการจ้างเอกชน หรือหน่วยงานทางการสามารถดำเนินการแทนได้ เช่น การวิจัย การประเมินผล การจัดทำ Gap Competency และการวางแผนพัฒนาศักยภาพ เป็นต้น

2.2 ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด

ในส่วนของข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด ตามที่กลุ่มจังหวัดได้เสนอนั้นสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ 4 ประเด็น ได้แก่

- 1) ควรมีการจัดอบรมความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการวางแผนยุทธศาสตร์ให้กับบุคลากรทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
- 2) ควรมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานจัดทำแผนฯ โดยต้องมีการกำหนดปฏิทินการดำเนินงานที่ชัดเจนควรนำเอาแผนงานความต้องการของกลุ่มจังหวัดไปบูรณาการแผนระดับกระทรวงเพื่อให้การขับเคลื่อนการพัฒนาในระดับพื้นที่ โดยที่หน่วยงานเจ้าภาพโครงการจะต้องมีการวางแผนขั้นตอนการปฏิบัติงานและระยะเวลาที่ชัดเจน และกระจายกิจกรรมตั้งแต่ไตรมาสที่ 2-4 จากนั้นควรจัดประชุมเพื่อรับทราบผลการดำเนินงาน ปัญหา/อุปสรรค และร่วมกันกำหนดแนวทางแก้ไข
- 3) หน่วยงานเจ้าภาพโครงการหลักจะต้องกำหนดรายละเอียดกิจกรรม และงบประมาณที่ชัดเจนระบุพื้นที่จังหวัดเพื่อเสนอหัวหน้ากลุ่มจังหวัดอนุมัติและมอบอำนาจการดำเนินโครงการ และการเบิกเงินงบประมาณหน่วยงานเจ้าภาพไม่ควรเข้ามาแทรกแซงทั้งทางตรงและทางอ้อมการจัดสรรงบประมาณควรจัดสรรให้ในต้นปีงบประมาณและควรพิจารณาถึงความจำเป็นที่จังหวัด/กลุ่มจังหวัดเสนอ
- 4) ควรจัดทำฐานข้อมูลกลุ่มจังหวัดและมีการเชื่อมโยงฐานข้อมูลร่วมกัน มีการป้อนข้อมูลให้ถูกต้อง ครบถ้วนและทันสมัย เพื่อประกอบการวางแผน ทั้งนี้ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในเรื่องของฐานข้อมูลด้วย

3. ข้อเสนอแนะและข้อเสนอแนะจากคณะผู้ศึกษาโครงการ

3.1 ข้อเสนอแนะ

1) จากการวิเคราะห์แผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดของทุกภาค พบว่า ปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ จากการสังเคราะห์แผน พบว่า มีโครงการทางสังคมมากที่สุดรองลงมาเป็นโครงการทางเศรษฐกิจ โครงการทางเกษตรโครงการด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โครงการแต่ละด้านส่วนใหญ่ยังขาดความสอดคล้องและความเชื่อมโยงของแผนตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดกับการตั้งประเด็นปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ เนื่องจากการทำแผนของจังหวัดและกลุ่มจังหวัดปัญหาที่พบคือ บุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนในระดับปฏิบัติการ มีการโยกย้ายบ่อย ส่วนใหญ่จะขาดความรู้ความเข้าใจในหลักของการบริหารจัดการสมัยใหม่ รวมถึงกระบวนการและเทคนิคในการวางแผนยุทธศาสตร์ บางส่วนยังขาดความรู้ด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ขาดความรู้ในเรื่องการจัดการข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนยุทธศาสตร์ ขาดความเข้าใจมีความรู้เกี่ยวกับพื้นที่และหน่วยงานต่าง ๆ ในพื้นที่น้อยทำให้บูรณาการแผนพัฒนาเข้าด้วยกันน้อย แต่ละหน่วยงานต่างฝ่ายต่างทำแผนกันเอง เกิดปัญหาความซ้ำซ้อนของโครงการ ทำให้การจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดที่พัฒนาขึ้นมีลักษณะที่ไม่ถูกต้องตามหลักวิชาการและความเป็นจริงในพื้นที่ อีกทั้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานหลายหน้าที่ มีการโยกย้ายบ่อยทำให้การทำงานด้านยุทธศาสตร์ไม่มีประสิทธิภาพดีนัก ในขณะที่ผู้บริหารหลายคน ยังขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการสมัยใหม่ และแนวคิดของการปฏิรูประบบริหารราชการของไทย ยังยึดติดกับการบริหารแบบเดิมที่เคยปฏิบัติมา ในขณะที่ปัญหาที่พบมากที่สุดเกิดจากการแทรกแซงของนักการเมืองในทุกระดับ และผู้มีอำนาจทางการบริหารปรับเปลี่ยนโครงการที่ตนเองมีผลประโยชน์เข้าไปแทน

2) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และตัวชี้วัด ไม่ไปในทิศทางเดียวกัน ขาดความเชื่อมโยงและความสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของพื้นที่ วัดความสำเร็จยาก ไม่สามารถประเมินได้จริง เนื่องจากกำหนดวิสัยทัศน์กว้างเกินไปไม่ท้าทายความสำเร็จ ไม่น่าจุดแข็งและโอกาสของพื้นที่เป็นตัวนำกำหนด โดยมากจะกำหนดตามกระแสนิยม เช่นเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง การเป็นเมืองน่าอยู่ การทำเกษตรปลอดภัย และ/หรือเกษตรอินทรีย์กำหนดยุทธศาสตร์มาก

เกินไป ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติได้จริง นอกจากนี้ในแผนฯ ยังมีงานประจำอยู่มาก ไม่ได้แยกงานประจำกับงานยุทธศาสตร์ ทำให้การกำหนดยุทธศาสตร์ของแผนงานขาดความชัดเจน ไม่อยู่บนพื้นฐานข้อมูลความเป็นจริงของพื้นที่ มีการกำหนดตัวชี้วัดมากเกินไป ไม่สามารถทำได้จริง กลยุทธ์มีความคลุมเครือ การที่จังหวัดและกลุ่มจังหวัดกำหนดตัวชี้วัดและเป้าประสงค์ที่ไม่ท้าทาย และไม่เป็นเชิงรุก เป็นความต้องการเพื่อความปลอดภัยในการทำงานของจังหวัด/กลุ่มจังหวัด หน่วยงาน และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในทุกๆระดับ เพราะหากผลการประเมินโครงการไม่ผ่านเกณฑ์ตามค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ตั้งไว้จะต้องมีผู้รับผิดชอบ ซึ่งกระบวนการจัดทำแผนจะต้องถูกแทรกแซงจากนักการเมือง และผู้บริหาร ที่สอดแทรกปรับเปลี่ยนเอาโครงการที่ไม่อยู่ในแผนเข้าไปแทน นอกจากนี้ยังมีโครงการที่ขอลงตัดลดงบประมาณแต่ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายคงเดิม ประกอบกับการได้รับงบประมาณล่าช้าไม่สัมพันธ์กับแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ ทำให้ระยะเวลาการทำงานที่สั้นลง เบิกจ่ายไม่ทันปีงบประมาณ เป็นผลที่ทำให้ผู้ทำแผนไม่กำหนดค่าของตัวชี้วัดที่ท้าทายและไม่เป็นเชิงรุก

3) ขาดการบูรณาการร่วมกันของหน่วยงานภายในจังหวัด และระหว่างกลุ่มจังหวัด ไม่มีการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการร่วมกัน แต่เป็นการรวมโครงการของแต่ละหน่วยงาน และแต่ละจังหวัดเข้าด้วยกัน ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของพื้นที่อย่างแท้จริง

4) ไม่มีการแยกการทำงานยุทธศาสตร์ออกจากงานประจำ ทำให้การจัดทำแผนพัฒนาจึงเป็นการรวมแผนงานยุทธศาสตร์และงานประจำเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นปัญหาการขาดความรู้ความเข้าใจในการทำยุทธศาสตร์ของผู้ปฏิบัติงานด้านแผนในทุกๆระดับ

5) ไม่มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนพัฒนาจังหวัด มีการกระจายของข้อมูล ความซ้ำซ้อนของข้อมูลยากในการสืบค้น ข้อมูลไม่มีการจัดเก็บต่อเนื่อง ไม่เป็นปัจจุบัน มีไม่เพียงพอ ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความชำนาญยังขาดประสบการณ์ในการใช้เครื่องมือจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ ไม่รู้ว่าจะใช้ข้อมูลใด มีความสับสนในการเลือกใช้ข้อมูล

3.2 ข้อเสนอแนะ

1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

(1) การจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด จะต้องผ่านกระบวนการเห็นชอบร่วมกันของทุกฝ่าย ตั้งแต่ระดับภาค กลุ่มจังหวัด จังหวัด และระดับพื้นที่ ซึ่งแผนดังกล่าวจะต้องมีความชัดเจนและมีความต่อเนื่อง แม้ว่าจะมีการปรับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งของผู้ว่าราชการจังหวัดต้องไม่ส่งผลกระทบต่อแผนการปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด/กลุ่มจังหวัด

(2) การจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดควรเป็นไปในลักษณะผสมผสานของวิธีการ Top-down และ Bottom-up โดยหน่วยงานระดับประเทศกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศ ทิศทางการพัฒนาภาค ทิศทางการพัฒนากลุ่มจังหวัด และจังหวัดให้มีความชัดเจน (Top-Down) ในขณะเดียวกัน จังหวัดและกลุ่มจังหวัดจะต้องระดมสมองจากพื้นที่ขึ้นมา โดยรวบรวมประเด็นปัญหา ความต้องการ ร่วมกันกำหนดกรอบแนวคิด ประเด็นในการจัดทำแผนพัฒนา กำหนดทิศทางให้ชัดเจน (Bottom-up)

(3) ให้มีการบูรณาการจัดทำแผนร่วมกันระหว่างจังหวัด/กลุ่มจังหวัดและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของ อปท. ให้อยู่บนพื้นฐานความสอดคล้องเชื่อมโยงและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์จังหวัด และกลุ่มจังหวัด มีการกำหนดประเด็นปัญหาร่วมกัน การกำหนดตัวชี้วัดร่วมกัน กำหนดพื้นที่ดำเนินงาน แผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ชัดเจน

(4) ปฏิรูประเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน ในส่วนโครงสร้างของจังหวัด ได้แก่ สำนักงานจังหวัด สำนักบริหารงานยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด โดยจำแนกบทบาทหน้าที่ขอบเขตการทำงานให้ชัดเจน การกำหนดภาระงาน การจัดสรรอัตราากำลังเพิ่ม

(5) ปรับเปลี่ยนแก้ไขหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติ ในการบริหารงบประมาณจังหวัด งบประมาณกลุ่มจังหวัด โดยในระยะยาวควรมีการปฏิรูปกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

(6) ควรปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สำนักงานภูมิภาค) โดยกำหนดให้ทำหน้าที่แนะนำ รวมถึงพิจารณาการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด

(7) เพิ่มบทบาทภาคประชาสังคมให้มีอำนาจหน้าที่และมีส่วนร่วมในการพิจารณาแผนงานและงบประมาณของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด เพื่อให้การจัดทำแผน การนำแผนไปปฏิบัติเกิดประโยชน์และตอบสนองความต้องการอย่างแท้จริง

(8) กำหนดสมรรถนะหลักให้ผู้ทำงานในทุกระดับทุกตำแหน่งในจังหวัดมีความรู้ในด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์และสามารถจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้ ทั้งนี้เพราะหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็น เน้นการบริหารงานหรือทำงานแบบมีเป้าหมาย ซึ่งทุกตำแหน่งสามารถปรับไปใช้ในการทำงานได้ นอกจากนี้การจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดไม่ใช่งานของฝ่ายแผนฯ กลุ่มเดียว แต่เป็นงานของทุกคนในองค์กรที่ต้องช่วยกันพิจารณาจัดทำร่วมกัน เพราะแผนฯ คือภาพรวมขององค์กรที่มีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานทุกคน

2) ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

(1) ปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดทำแผนให้มีความชัดเจน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเฉพาะที่จำเป็นโดยตั้งเป็นกลุ่มทำงาน กลุ่มประเมินแผน แต่ละกลุ่มงานกำหนดบทบาทหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน มีการประสานการทำงานอย่างใกล้ชิด ไม่ควรปรับเปลี่ยนโอนย้ายเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานบ่อย

(2) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการจัดทำแผน เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ด้านการจัดทำแผนให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับและมีการทบทวนความรู้อย่างต่อเนื่อง

(3) ผู้บริหารในระดับจังหวัดต้องได้รับการทบทวนความรู้หลักการ ประสบการณ์ในการบริหารเชิงกลยุทธ์และการบริหารแบบบูรณาการ

(4) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการวางแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด บูรณาการจัดเก็บข้อมูลของหน่วยงานในพื้นที่เพื่อลดความซ้ำซ้อนของการจัดเก็บข้อมูลประเภทเดียวกัน จัดเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง พัฒนาสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ

(5) การวางแผนยุทธศาสตร์ต้องอยู่บนพื้นฐานปัญหาและความต้องการของพื้นที่ เช่น การกำหนดยุทธศาสตร์ต้องอยู่บนพื้นฐานข้อมูลของจังหวัด การกำหนดตัวชี้วัดต้องอยู่บนข้อมูลพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

(6) แยกงานประจำออกจากงานยุทธศาสตร์ และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละจังหวัดหรือของกลุ่มจังหวัดไม่มาก อาจเป็นหนึ่งหรือสองยุทธศาสตร์ แต่ต้องเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและกำหนดเฉพาะที่เห็นว่าจะมีผลต่อการพัฒนาจังหวัดอย่างแท้จริง และกำหนดจากจุดแข็งและโอกาสของจังหวัด ไม่ใช่นำงานประจำมาเป็นแผนงานโครงการจังหวัด

(7) การจัดสรรงบประมาณจังหวัด ให้มีงบประมาณสำหรับงานประจำและงานเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดขอบเขตการใช้จ่ายงบประมาณให้ชัดเจน

(8) การจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด และกลุ่มจังหวัด ต้องทำอย่างเปิดเผยให้รับรู้ร่วมกันทั้งจังหวัด ให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากที่สุด เพิ่มกลไกอำนาจภาคประชาสังคม เพื่อป้องกันการแทรกแซงและสอดแทรกปรับเปลี่ยนโครงการของนักการเมืองและผู้บริหารโดยไม่ถูกต้อง

4. กรอบแนวคิดการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

แนวคิดการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดนั้น ดังแสดงในรูปที่ 4-55 ควรกำหนดให้ สศช. หน่วยงานที่มีบทบาทในการถ่ายทอดนโยบายจากรัฐบาลที่ยุทธศาสตร์เฉพาะของรัฐบาล (Agenda) รวมถึงวิเคราะห์และชี้ทิศทางการพัฒนาตามศักยภาพให้แก่จังหวัดต่างๆ ได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้นควรทำหน้าที่พิจารณาถ่วงดุลแผนพัฒนาจังหวัดให้เป็นแผนที่มีความเหมาะสม ส่วนสำนักงาน ก.พ.ร. ควรทำหน้าที่ในการสร้างความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนให้แก่ข้าราชการในทุกระดับ รวมถึงการปรับโครงสร้างสำนักงานในจังหวัดให้เอื้อต่อการทำงานด้านยุทธศาสตร์และการติดตามประเมินผล

ในส่วนสำนักงานจังหวัดควรทำหน้าที่วิเคราะห์ศักยภาพที่แท้จริงของพื้นที่ภายใต้กรอบแนวทางที่รัฐบาลกำหนดไว้อย่างหลวมๆ และที่สำคัญต้องผสมผสานระหว่างความต้องการของประชาชนในพื้นที่กับศักยภาพของจังหวัด นอกจากนี้ สำนักงานจังหวัดยังต้องผสมผสานการทำงานของส่วนราชการจังหวัดซึ่งทำงาน Function ในภาพกว้างและต้องผลักดันและสนับสนุนให้ส่วนราชการในจังหวัดทำงานตามยุทธศาสตร์ Area อย่างบูรณาการ เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

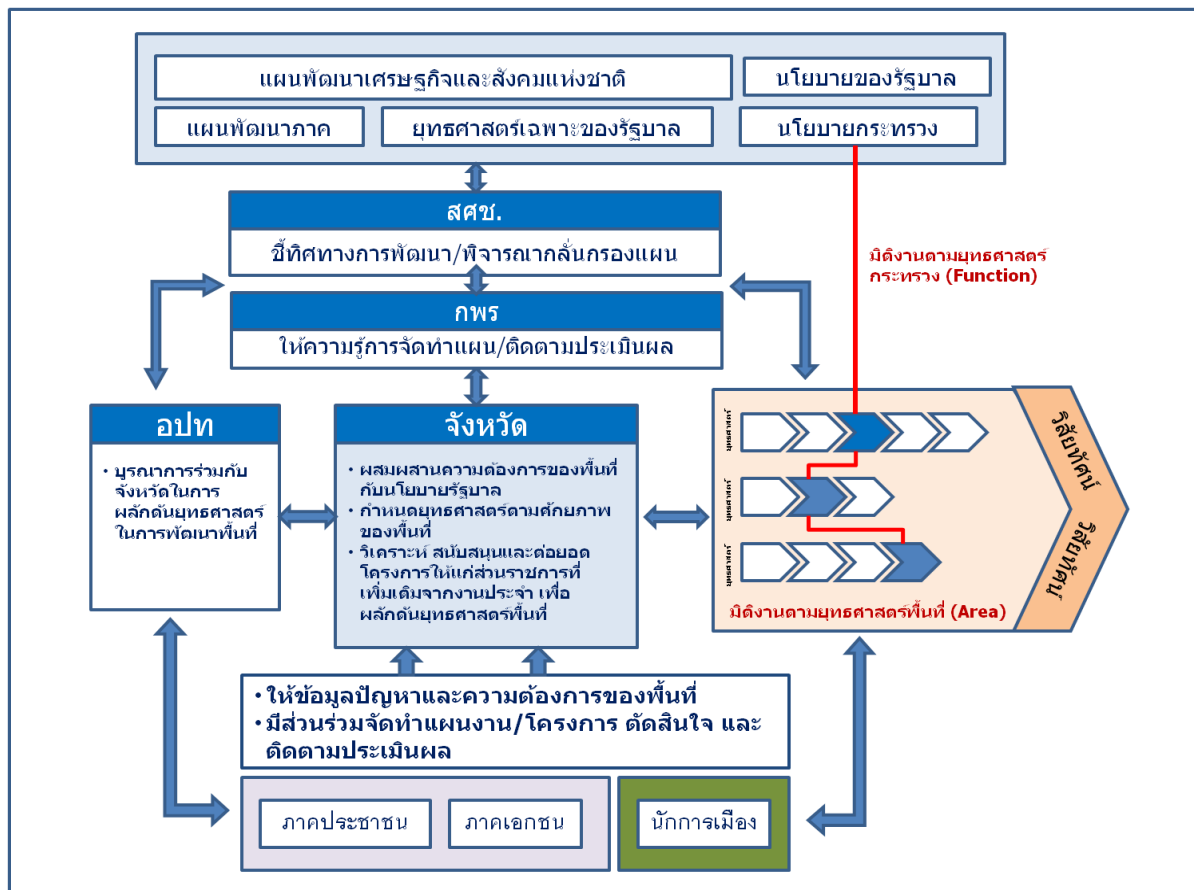
ซึ่งในการลงพื้นที่พบว่า โครงการและงบประมาณที่ผลักดันให้ยุทธศาสตร์ของจังหวัดดำเนินไปให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้นั้นส่วนใหญ่เป็นโครงการและงบประมาณจากงาน Function ของส่วนราชการในจังหวัด ซึ่งการทำงานของส่วนราชการในจังหวัดจะแทรกอยู่ในรูปแบบโครงการหรือกิจกรรมย่อยภายใต้ยุทธศาสตร์ที่จังหวัดกำหนด จากรูปจะเห็นว่าส่วนราชการหนึ่งในจังหวัดอาจจะต้องดำเนินโครงการต่างๆ ในหลายยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะส่วนราชการหลักที่มีบทบาทในการผลักดันยุทธศาสตร์ เช่น สำนักงานพาณิชย์ สำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด เป็นต้น

ในการจัดทำแผนงาน/โครงการของจังหวัดต้องผสมผสานระหว่างการนำกรอบนโยบายของรัฐบาลมาวิเคราะห์ร่วมกับปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ตามศักยภาพ ซึ่งการรวบรวมข้อมูลปัญหาและความต้องการของพื้นที่นั้น ควรมีการรับฟังความเห็นและข้อเสนอแนะจากนักการเมืองในพื้นที่ในอีกรูปแบบหรือช่องทางด้วย เนื่องจากนักการเมืองถือได้ว่าเป็นผู้มีความเข้าใจปัญหาของพื้นที่เป็นอย่างดี รวมถึงเข้าใจระบบการทำงานของราชการด้วย ทั้งนี้การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง จากนั้นกำหนดวิสัยทัศน์ว่าจังหวัดต้องการจะเป็นอะไร และจะต้องทำอย่างไรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ซึ่งนั่นก็คือ การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ส่วนในการกำหนดโครงการนั้นจังหวัดควรวิเคราะห์ได้ว่า ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้นั้นส่วนราชการในจังหวัดได้ดำเนินโครงการอะไรมาแล้วบ้างในมิติงานตามยุทธศาสตร์กระทรวง (Function) และจังหวัดจะสนับสนุนหรือกำหนดโครงการที่เป็นการต่อยอดให้กับงาน Function ได้อย่างไร

การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการให้แก่จังหวัดควรฝึกอบรมในทุกระดับ ทั้งระดับผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งถือได้ว่าเป็นผู้ชี้ทิศทางการพัฒนาจังหวัด ระดับหัวหน้าสำนักงานจังหวัดและหัวหน้างานยุทธศาสตร์ควรมีการอบรมอย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง และระดับปฏิบัติการในทุกส่วนงาน ไม่ใช่เพียงฝ่ายแผนและนโยบาย ควรสร้างความเข้าใจด้านแนวคิดเชิงกลยุทธ์ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการในทุกฝ่าย โดยเฉพาะในเรื่องการวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากปัญหาในปัจจุบันพบว่า จังหวัดขาดการวิเคราะห์รวบรวมข้อมูลของพื้นที่เพื่อใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ตามศักยภาพของพื้นที่

ในส่วนการติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการของจังหวัดนั้น ควรให้หน่วยงานส่วนกลางทำหน้าที่ติดตามประเมินผลโครงการขนาดใหญ่ของจังหวัด โดยเฉพาะการประเมินความคุ้มค่าและความยั่งยืนของโครงการที่ได้ดำเนินการไปแล้ว และการติดตามประเมินผลโครงการในระดับพื้นที่นั้นควรกำหนดให้มีหน่วยงานในระดับจังหวัดเพื่อทำหน้าที่ติดตามประเมินผลโครงการ

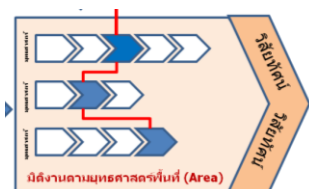
โดยเฉพาะ แยกจากสำนักงานจังหวัดซึ่งทำหน้าที่กำหนดแผนงาน/โครงการ นอกจากนั้นจากรูปจะเห็นว่า จังหวัดควรสร้างช่องทางติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการจากภาคประชาสังคมในพื้นที่ด้วย



รูป 4-55 กรอบแนวคิดการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

□ หมายถึง ส่วนราชการในจังหวัด

□□□□□ หมายถึง ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดในด้านต่างๆ ที่จะประกอบไปด้วยการทำงานร่วมกันของส่วนราชการในจังหวัดในลักษณะโครงการหรือส่วนราชการในจังหวัดอาจจะรับผิดชอบกิจกรรมย่อยของโครงการ



จากรูป อธิบายถึงการทำงานของส่วนราชการในจังหวัดที่ต้องทำงานใน 2 ลักษณะ คือ ทำงานตามมติของกระทรวง (Function) และการทำงานที่ต้องบูรณาการกับส่วนราชการอื่นๆ ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาพื้นที่ (Area)

5. ข้อเสนอแนะการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดนั้นควรให้ความสำคัญตั้งแต่การรวบรวมข้อมูล การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการ ซึ่งจากการศึกษาวิธีการจัดทำแผนและประเมินความสำเร็จของแผนของจังหวัด พบว่า ส่วนใหญ่ในแต่ละจังหวัดมีกระบวนการจัดทำแผนและมีความสอดคล้องอย่างกว้างๆ กับนโยบายของรัฐบาล สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ได้ตามศักยภาพของพื้นที่แต่การกำหนดโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในเชิงยุทธศาสตร์ยังทำได้ไม่เต็มที่เท่าที่ควร และในส่วนของ การติดตามความสำเร็จของโครงการนั้นไม่มีจังหวัดที่ดำเนินการได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน ดังนั้น คณะผู้ศึกษาได้เสนอแนะการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

1.1 การรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการจัดทำแผนพัฒนาควรกำหนดกลุ่มข้อมูลที่ต้องการออกเป็นกลุ่มๆ เพื่อง่ายต่อการรวบรวม เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับผลของการประเมินการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของปีที่ผ่านมา ข้อมูลพื้นฐานของพื้นที่ นโยบายภาครัฐบาลและทิศทางการพัฒนาภูมิภาค และปัญหาและความต้องการของพื้นที่ แต่การรวบรวมข้อมูลนั้นควรให้ความสำคัญกับข้อมูลปัญหาและความต้องการของคนในพื้นที่มากที่สุด และควรเป็นกลุ่มข้อมูลที่จังหวัดต้องให้ความสำคัญและดำเนินการเป็นกลุ่มแรก เพราะเป็นข้อมูลที่สำคัญที่สุด

ในการรวบรวมข้อมูลนั้นจังหวัดโดยสำนักงานจังหวัดควรต้องคณะทำงานของจังหวัดขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบเรื่องข้อมูลโดยตรง ซึ่งกลุ่มงานที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานแต่ควรเป็นผู้ปฏิบัติงาน เช่น เจ้าหน้าที่นโยบายและแผน นักวิชาการพัฒนาชุมชน นักสารสนเทศ เป็นต้น คณะทำงานนี้ต้องรับผิดชอบและต้องทำงานประสานกับหน่วยงานของจังหวัดในการประสานข้อมูลตลอดทั้งปีมากกว่าที่จะทำงานตามวาระและรอบงบประมาณเพราะอาจจะไม่มีเวลาพอและจังหวัดก็ไม่ได้เก็บรวบรวมปัญหาและความต้องการอย่างแท้จริง

1.2 ในการรวบรวมปัญหาความต้องการโดยการทำประชาคมนั้นควรทำให้ครอบคลุมทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น กลุ่มภาคประชาชน ชุมชน ภาคเอกชนธุรกิจการค้า กลุ่มข้าราชการ และกลุ่มนักการเมือง เป็นต้น ในการทำประชาคมนั้นควรแยกทำเป็นกลุ่มเฉพาะแต่ละกลุ่มมีคุณลักษณะเฉพาะต่างกันและมีหน้าที่ต่างกัน แต่ควรจะเริ่มจากกลุ่มภาคประชาชนก่อน เพราะเป็นกลุ่มที่จะให้ข้อมูลและความต้องการของพื้นที่ จากนั้นจึงเป็นกลุ่มภาคเอกชน ภาคราชการ ส่วนกลุ่มการเมืองซึ่งรวมถึงสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล และองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งจังหวัดควรจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็น ปัญหา และความต้องการของพื้นที่ด้วย ในอดีตที่ผ่านมาในการจัดทำประชาคม จังหวัดไม่เคยรวมกลุ่มนี้เข้ามา ทั้งๆที่กลุ่มนี้เป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและใกล้ชิดกับประชาชนเช่นกัน และจากการประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาจังหวัดที่ผ่านมา พบว่า จังหวัดมีการขอเปลี่ยนแปลงโครงการเป็นจำนวนมากและส่วนหนึ่งก็เกี่ยวเนื่องกับนักการเมือง ดังนั้น การประชุมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มนี้ก่อนการกำหนดทิศทางการพัฒนาจังหวัด และการกำหนดแผนพัฒนาจังหวัด รวมถึงการกำหนดแผนงาน/โครงการ อาจจะทำให้จังหวัดได้แผนงานที่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น ไม่มีการเปลี่ยนแปลงโครงการบ่อย การมีส่วนร่วมจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มนี้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ

1.3 หลังจากรวบรวมข้อมูลทุกส่วนแล้ว คณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสารสนเทศเพื่อการวางแผนต้องวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบและข้อมูลต้องสามารถเข้าถึงและใช้ได้ตลอดเวลา

2. การกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงาน/โครงการในแผนพัฒนาจังหวัด

การกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงาน/โครงการในแผนพัฒนาจังหวัดควรดำเนินการอย่างมีส่วนร่วมบนข้อมูลและศักยภาพที่แท้จริงของพื้นที่โดยการประชุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มาจากหน่วยงานทุกหน่วยงานในจังหวัดทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งนี้ จังหวัดอาจจะจัดประชุมโดยสำนักงานจังหวัดเป็นผู้เตรียมข้อมูลนำเสนอและให้มีการรับฟังความเห็นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งที่มาจากส่วนกลางและส่วนราชการในจังหวัดและ อบท. ซึ่งอาจดำเนินการตามกรอบแนวคิดยุทธศาสตร์ในทั้งนี้เมื่อกำหนดเป็นยุทธศาสตร์แล้วให้พิจารณาทิศทางของยุทธศาสตร์ ดังนี้

3. การนำแผนสู่การปฏิบัติ

1) จังหวัดควรกำหนดวิธีการสื่อสารแผนงานโครงการให้บุคลากรทุกคนได้รับรู้และเข้าใจแผนพัฒนาจังหวัด เนื่องจากแผนพัฒนาจังหวัดไม่ใช่ของบุคลากรกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นผู้ดำเนินการ แต่เป็นเรื่องของบุคลากรทุกคนต้องร่วมมือกันทำ จังหวัดต้องมีวิธีการสื่อสารไปยังบุคลากรอย่างสม่ำเสมอด้วยวิธีการที่เหมาะสมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนพัฒนาจังหวัดที่มีจำนวนโครงการมากเมื่อจัดทำเป็นเอกสารอาจจะมีขนาดใหญ่และมีรายละเอียดเนื้อหามากเกินไปทำให้ไม่น่าอ่าน จังหวัดอาจจะต้องจัดทำเอกสารโดยการสรุปสาระสำคัญและจัดพิมพ์เป็นเล่มเล็กหรือเป็นแผ่นพับที่สามารถพกพาได้สะดวก สามารถจัดพิมพ์และแจกจ่ายให้บุคลากรทุกคนและหน่วยงานราชการทุกหน่วยในจังหวัดได้

๒) การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ควรกำหนดผู้รับผิดชอบงานแต่ละโครงการอย่างชัดเจน โดยในแผนปฏิบัติการประจำปีนั้นควรนั้นควรกำหนดให้ผู้รับผิดชอบเป็นชื่อบุคคลมากกว่าระบุเป็นชื่อตำแหน่งหรือหน่วยงาน การระบุชื่อบุคคลที่รับผิดชอบที่ชัดเจนจะทำให้การติดตามประเมินผลเป็นไปได้ง่าย ถึงแม้ว่าในแผนพัฒนาจังหวัด 4 ปี จะกำหนดเป็นหน่วยงาน เช่น รับผิดชอบโดยสำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด แต่ในแผนปฏิบัติการต้องระบุเป็นรายชื่อบุคคล เช่น รับผิดชอบโดยนายแพทย์วิชัย สอนขำ แล้วตามด้วยตำแหน่งก็ได้ ซึ่งการดำเนินการเช่นนี้นั้นจะทำให้บุคลากรของแต่ละหน่วยงานรู้ว่า งานที่ต้องรับผิดชอบโครงการอะไรบ้าง จะได้วางแผนการดำเนินงานได้

4. การติดตามประเมินผล

ผลจากการศึกษา พบว่า จังหวัดยังไม่มีกระบวนการในการติดตามผลสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์อย่างจริงจัง ถึงแม้ว่าในกฎระเบียบจะกำหนดให้มีกระบวนการประเมินและติดตามแผนพัฒนาของจังหวัดอย่างชัดเจน (นอกเหนือจากการติดตามและประเมินการใช้งบประมาณ) ดังนั้นจึงกำหนดแนวทางในการติดตามประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ดังนี้

4.1 การติดตามและประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดควรแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การติดตามประเมินความสำเร็จของกิจกรรมในภาพรวม ซึ่งหมายความรวมถึงการติดตามประเมินความสำเร็จแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดระยะ 4 ปี และการติดตามประเมินความสำเร็จของแผนปฏิบัติการประจำปี และ 2) การติดตามประเมินความสำเร็จของโครงการแต่ละโครงการที่นำไปปฏิบัติ

4.2 คณะกรรมการในการติดตามและประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ซึ่งตามกฎหมายแล้วมีการจัดตั้งคณะกรรมการชุดนี้อยู่แล้ว แต่ส่วนใหญ่คณะกรรมการชุดนี้เป็นคณะกรรมการที่แต่งตั้งจากตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการหรือเป็นผู้ทรงคุณวุฒิของจังหวัด ดังนั้นอาจจะมีข้อจำกัดในการลงพื้นที่เพื่อติดตามประเมินความสำเร็จของโครงการ ดังนั้นในทางเลือกที่เป็นไปได้จังหวัดควรกำหนดคณะกรรมการติดตามประเมินผลแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด เป็น 2 ชุด คือ

1) คณะกรรมการติดตามประเมินความสำเร็จแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดที่ตั้งตามกฎหมายที่กำหนดที่มีอยู่เดิม ซึ่งกรรมการชุดนี้ทำหน้าที่ในการประเมินผลในภาพรวมจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากติดตามประเมินผลในระดับโครงการและทำหน้าที่ให้ความเห็นและช่วยแก้ปัญหาเมื่อโครงการใดโครงการหนึ่งดำเนินการไม่ได้

2) คณะทำงานเพื่อติดตามและประเมินผลความสำเร็จในระดับโครงการ ซึ่งคณะกรรมการกลุ่มนี้อาจจะไม่เรียกว่า คณะกรรมการแต่จะเป็นคณะทำงานที่ทำหน้าที่ติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินโครงการตามแผนพัฒนาของหน่วยงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบโครงการ คณะทำงานชุดนี้ควรแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมากกว่าหัวหน้างาน ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องด้านยุทธศาสตร์ อาจจะใช้คณะทำงานกลุ่มเดียวกับกลุ่มที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อประกอบการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดที่กล่าวไว้ข้างต้นก็ได้

5. จังหวัดควรกำหนดระยะเวลาในการติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นช่วงระยะเวลา เช่น รอบ 3 เดือน 6 เดือน หรือ 9 เดือน เป็นต้น และคณะทำงานตามข้อ 4.2 ต้องลงพื้นที่เพื่อติดตามหรือรวบรวมข้อมูลจากการปฏิบัติงานของโครงการจริงๆ ตามแบบฟอร์มที่กำหนด และเมื่อรวบรวมข้อมูลได้แล้วในแต่ละช่วงควรมีการประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการติดตามและประเมินผลและคณะทำงาน เพื่อนำเสนอผลการดำเนินงานและปัญหาต่างๆ เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน

6. จังหวัดควรกำหนดแบบฟอร์มในการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของโครงการเพื่อให้คณะทำงานได้ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของแต่ละโครงการ ซึ่งแผนเก็บข้อมูลต้องประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการ (ข้อมูลพื้นที่ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนการดำเนินงาน และตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการ) และส่วนที่ 2 เป็นเรื่องเกี่ยวกับผลการดำเนินโครงการในแต่ละช่วงหรือตลอดช่วงเวลา (ตัวอย่างแบบฟอร์มในการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของโครงการแสดงในภาคผนวก ก) ควรมีการรายงานการวิเคราะห์ความก้าวหน้าและความสำเร็จของโครงการเมื่อครบปีควรรายงานการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแผนเป็นรายปี และเมื่อครบ 4 ปีจะได้นำผลงานในแต่ละปีมาวิเคราะห์ร่วมกันเป็นความสำเร็จของแผนพัฒนาจังหวัดระยะ 4 ปี ในภาพรวมได้

7. ในการประเมินผลความสำเร็จของแผนพัฒนาจังหวัดในภาพรวม จังหวัดควรได้กำหนดค่าเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนพัฒนาจังหวัดอย่างชัดเจนในยุทธศาสตร์แต่ละด้าน ควรมีการประเมินผลที่เกิดจากแผนพัฒนาจังหวัดโดยมีการกำหนดตัวชี้วัด เช่น

- เป็นโครงการที่สนองตอบความต้องการของประชาชนหรือประชาชนส่วนใหญ่ได้ประโยชน์
- เป็นโครงการที่มีส่วนในการผลักดันเป้าหมายยุทธศาสตร์ของจังหวัดหรือกลุ่มจังหวัด
- เป็นโครงการที่มีความเชื่อมโยงและผลักดันนโยบายของรัฐบาลหรือเหตุอื่นๆ ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์
- เป็นโครงการที่ปรากฏอยู่ในแผนยุทธศาสตร์ตั้งแต่แรก
- เป็นโครงการที่มีการรายงานผลและประเมินความสำเร็จของโครงการตามเป้าหมายที่ชัดเจน
- เป็นโครงการที่มีแนวโน้มหรือมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือยั่งยืน

8. จังหวัดต้องจัดทำรายงานการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดทุกปี แล้วรวบรวมนำเสนอเป็นรายงานติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดทุก 4 ปีตามระยะเวลาของแผน

จากผลการวิเคราะห์แผนพัฒนาจังหวัด ปี 2553-2556 พบว่า ทิศทางการวางแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดมีความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล กรอบแผนพัฒนาภาค แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แต่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและไม่สามารถแก้ปัญหาในพื้นที่ได้เท่าที่ควรจะเป็น ในบางครั้งไม่สนองตอบความต้องการ

ของประชาชนในพื้นที่เลย แต่เมื่อวิเคราะห์โครงการที่มีความโดดเด่นแล้ว โครงการที่ประสบผลสำเร็จกลับเป็นโครงการที่เกิดจากความต้องการของคนในพื้นที่ ประชาชนในชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงการ และร่วมกันดำเนินการในลักษณะเป็นเจ้าของโครงการ และเมื่อนำโครงการลงมาทำในพื้นที่แล้วประชาชนส่วนใหญ่ได้รับประโยชน์

ดังนั้น ปัญหาที่ใหญ่ที่สุดของการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด คือ จังหวัดไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของชุมชนในพื้นที่ และในการรวบรวมข้อมูลนั้นควรใช้วิธีการทำประชาคมเพื่อรวบรวมความเห็นจากคนทุกกลุ่มในพื้นที่ จากนั้นเรียงลำดับความสำคัญ

การที่จะทำให้การดำเนินการด้านการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดเป็นไปได้ดีและประสบความสำเร็จได้ อาจจะต้องดำเนินการภายใต้เงื่อนไขทางวิชาการ 3 ประการ คือ

1. การสร้างความรู้ความเข้าใจในด้านงานยุทธศาสตร์ให้กับทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของทั้งจังหวัดและหน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ในจังหวัด ควรทำให้ทุกหน่วยในจังหวัดเข้าใจตรงกันว่า งานดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์เป็นงานของทุกหน่วยงานโดยมีเป้าหมายอยู่ที่การพัฒนาจังหวัดทุกด้านเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีและความสุขของประชาชน

2. การเอื้ออำนาจ ในการทำงานตามโครงการในแผนพัฒนาจังหวัดนั้น หัวใจสำคัญอยู่ที่ การนำแผนลงไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลในบางครั้งความสำคัญไม่ได้อยู่ที่หัวหน้างาน หากแต่อยู่ที่ผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นการตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานนั้นไม่ควรตั้งคณะคณะกรรมการตามตำแหน่งงาน แต่ควรรู้ว่าใครคือผู้ทำงาน ให้ตั้งตามตัวบุคคล และเอื้ออำนาจให้คนเหล่านี้ปฏิบัติงานได้ตามเหมาะสม และมีหัวหน้างานให้คำปรึกษาหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานที่เกิดขึ้น

3. การสร้างเครือข่ายผู้ปฏิบัติงานด้านแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต่างๆ ในจังหวัด เมื่อวิเคราะห์ลึกลงไปในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด พบว่า สำนักงานจังหวัดทำหน้าที่ผู้ประสานงานสนับสนุนการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ที่ทำหน้าที่เฉพาะด้าน (Function Base) ในจังหวัด เช่น สำนักงานเกษตรจังหวัด สาธารณสุขจังหวัด อุตสาหกรรมจังหวัด เป็นต้น ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีฝ่ายงานด้านการจัดทำแผนหรือยุทธศาสตร์และมีผู้รับผิดชอบทุกหน่วยงาน ซึ่งถ้าเจ้าหน้าที่ฝ่ายยุทธศาสตร์ของจังหวัดได้มีการประสานงานติดต่อกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแล้วจะทำให้การประสานงานและการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดราบรื่นยิ่งขึ้น การสร้างเครือข่ายจึงเป็นถือว่าเป็นวิธีการที่จะดึงคนเหล่านี้มาทำงานร่วมกัน และในที่สุดจะเข้าใจและทำงานร่วมกันได้ การรวบรวมข้อมูลและการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดก็จะทำง่ายขึ้น

4. การติดตามประเมินผลโครงการต่างๆ ของจังหวัดนั้น โครงการส่วนใหญ่ไม่ได้กำหนดเป็นกิจกรรมของโครงการ มีบางโครงการเท่านั้นที่กำหนดการติดตามผลการดำเนินงานเป็นกิจกรรมหนึ่งในโครงการ แต่อย่างไรก็ตาม การติดตามผลก็สามารถทำได้ ในช่วงระยะเวลาดำเนินโครงการเท่านั้น ไม่สามารถดำเนินการติดตามผลความสำเร็จของโครงการหลังจากที่โครงการสิ้นสุดแล้วได้ และดำเนินการโดยหน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการ ดังนั้น ควรกำหนดให้จังหวัดจัดทำโครงการติดตามประเมินผลความสำเร็จของโครงการตามแผนพัฒนาจังหวัดในทุกๆ ปี เป็นโครงการที่ทำเป็นประจำ ซึ่งอาจจะดำเนินการโดยเครือข่ายผู้ปฏิบัติงานด้านแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต่างๆ รวมถึงเจ้าหน้าที่กองคลัง ตรวจสอบภายใน และพัสดุด้วยก็เป็นไปได้ โดยกำหนดให้มีงบประมาณสนับสนุนสำหรับเป็นโครงการติดตามประเมินผลในทุกๆ ปีด้วย