

แผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน
จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียนปีที่ 3
STRATEGIC PLAN TO ENHANCE THE ABILITY OF CHIANG MAI
AGRICULTURIST'S GROUPS IN ASEAN COMMUNITY PHASE 3

นริศรา วิชิต และปภากร สุทธิภาศิลปิน*
Nassisara Vichit, and Paphakorn Suthiphasilp*

Faculty of Agricultural Technology, Chiang Mai Rajabhat University
*corresponding author e-mail:paphakorn_s@cmru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพและความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกร และเพื่อเสนอแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน ผลวิจัยพบว่า วิธีการเตรียมความพร้อมในองค์กร (อปท.) ของกลุ่มเกษตรกรในชุมชนเมื่อเปิดประชาคมอาเซียน คือการส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์ แต่ปัญหาและอุปสรรค คือเกษตรกรยังขาดความรู้ด้านการเกษตรอินทรีย์ ส่วนวิธีการเตรียมความพร้อมให้กับชุมชนของกลุ่มเกษตรกรคือการอบรมให้ความรู้และการส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์ ซึ่งพบปัญหาและอุปสรรคด้านงบประมาณสนับสนุน สำหรับกระบวนการกำหนดกลยุทธ์แผนเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน จากการทำ SWOT matrix พบว่าปัจจัยภายในด้านจุดแข็ง คือ การส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์ และด้านจุดอ่อน คือ เกษตรกรขาดความรู้ทางการเกษตรอินทรีย์ ส่วนปัจจัยภายนอก คือ อบรมให้ความรู้เกษตรกร และด้านอุปสรรค คือ ขาดงบประมาณสนับสนุน จากนั้นได้กำหนดกลยุทธ์ 4 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์พลิกฟื้น คือ อปท.อบรมให้ความรู้เกษตรกร 2) กลยุทธ์ตัดทอน คือ อปท. ให้งบประมาณสนับสนุนการจัดทำอบรมให้ความรู้เกษตรกร 3) กลยุทธ์เชิงรุก คือ อปท. อบรมให้ความรู้เกษตรกรในการทำเกษตรอินทรีย์ และ 4) กลยุทธ์การรักษาสถียรภาพ คือ อปท. สนับสนุนด้านงบประมาณด้านการส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์ โดยชุมชนได้นำกลยุทธ์ทั้ง 4 กลยุทธ์ไปจัดทำแผนการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน โดยจัดทำโครงการการผลิตปุ๋ยจากเศษวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรซึ่งได้รับงบประมาณสนับสนุนในปีงบประมาณ 2560 จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำสำคัญ: ศักยภาพแผนกลยุทธ์ โครงการ ประชาคมอาเซียน เกษตรกร

Abstract

This research aimed to develop strengths and potential of farmers in the community, and to provide guidance for increasing community capacity of farmers in Chiang Mai province under the ASEAN Community framework. The research found that the method of preparing the organization (local authorities) in the community of farmers

when the launch of the ASEAN Community was promotion of organic farming. However, there was a lack of specific knowledge among the farmers. By engaging the community of farmers in the planning process, they will be offered knowledge on organic farming. Unfortunately, there was the absence of direct budget support for the community preparedness. The process of strengthening potential of farmers in the community in Chiang Mai province made on the basis of ASEAN Community framework based on the SWOT matrix analysis showed that the internal factor strength was promotion of organic farming. The weakness was the lack of organic farming knowledge among the farmers. The external factor opportunity was offering knowledge on organic farming. The threat was the absence of budget support. Therefore, the four strategies are proposed as follows 1) Turnaround strategy, local authorities provide training to educate farmers 2) Retrenchment strategy, local authorities support training budget to farmers 3) Aggressive strategy, local authorities train farmers in organic farming and 4) Stability strategy, local authorities support budget to promote organic farming. According to the four strategies, the communities have implemented the strategies to develop the strategic plans aiming to increase community capacity of the farmers in Chiang Mai province under the ASEAN framework by launching a project to make organic compost from agricultural waste. The budget of this project was supported by the local administrative organizations in fiscal year 2017.

Keywords: potential strategic plan, project, ASEAN Community, farmers

บทนำ

การเกษตรเป็นภาคเศรษฐกิจที่มีความสำคัญต่อประเทศไทย เกษตรกรไทยมีความเชี่ยวชาญในการผลิต ผู้แปรรูปมีความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีการแปรรูปสินค้าเกษตร ดังนั้นเมื่อเริ่มเข้าสู่ประชาคมอาเซียนจึงถือเป็นก้าวสำคัญของภาคการเกษตรไทยและกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน โดยประชาคมอาเซียนสามารถขยายตลาดและสร้างฐานการผลิตร่วมกัน เพิ่มอำนาจต่อรองและความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก และร่วมพัฒนาภาคการเกษตรของอาเซียนให้เท่าเทียมกัน เป็นการขยายตลาดสู่ประชากรกว่า 600 ล้านคน แต่อย่างไรก็ตาม การเป็นประชาคมอาเซียนส่งผลกระทบต่อภาคเกษตรของไทยอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ ได้แก่ ผลกระทบเชิงบวกต่อสินค้าเกษตร อาทิ มีตลาดขนาดใหญ่ขึ้น ทำให้ความต้องการสินค้าเกษตรมีเพิ่มมากขึ้น เกษตรกรและผู้แปรรูปได้ประโยชน์จากแหล่งวัตถุดิบราคาถูก ค่าการค้ำสินค้าเกษตรตามแนวชายแดนเพิ่มสูงขึ้น มีแหล่งวัตถุดิบราคาถูกเข้าสู่อุตสาหกรรม การเกษตร ในขณะที่ผลกระทบเชิงลบต่อสินค้าเกษตร อาทิ การแข่งขันในตลาดที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ผลผลิตทางการเกษตรไม่มีมาตรฐานหรือมาตรฐานต่ำเข้ามาขายภายในตลาดมากขึ้น ตลอดจนมีการใช้มาตรการทางการค้าที่มีใช้ภาษา อาทิ มาตรการด้านสุขอนามัยและสุขอนามัยพืช (Agreement on the Application of Sanitary and Phytosanitary Measures: SPS) และความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์มากขึ้น (The government public relations department, 2015)

ในปัจจุบันภาคการผลิตการเกษตรมีการปรับตัวที่ค่อนข้างช้า เมื่อเปรียบเทียบกับภาวะที่โลกปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจที่อาศัยฐานความรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนา เนื่องจากประสิทธิภาพการผลิตทั้งในภาคเกษตรและอุตสาหกรรมยังอยู่ในระดับต่ำกว่าประเทศคู่แข่งในอาเซียน โดยพืชเกษตรหลักไม่สามารถแข่งขันได้ มีการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างสิ้นเปลือง ขาดการอนุรักษ์ฟื้นฟูอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะที่ดินและทรัพยากรน้ำ ก่อให้เกิดความเสื่อมโทรมของฐานการผลิต และเป็นปัญหาต่อเนื่องด้านเศรษฐกิจและสังคม ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาว อีกทั้งสถาบันเกษตรกรยังขาดความเข้มแข็งในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพเกษตรกรและภาคการผลิตโดยรวม นอกจากนี้ยังมีจุดอ่อนในด้านการสร้างมูลค่าเพิ่ม ภาคการผลิตส่วนใหญ่ยังอ่อนแอและขาดกลไกที่จะประสานเชื่อมโยงธุรกิจข้ามชาติในการถ่ายทอดเทคโนโลยีเพื่อยกระดับทักษะฝีมือแรงงาน รวมทั้งเกษตรกรส่วนใหญ่ยังไม่สามารถปรับตัวเพื่อการแข่งขันในตลาดที่มีพลวัตและผันผวนสูงขึ้นได้ ดังนั้นการเสริมสร้างปัจจัยที่มีคุณภาพและเพียงพอจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและต้องทำให้เกิดขึ้นให้ได้เนื่องจากปัจจัยที่จะทำให้ภาคการผลิตเกษตรมีความเข้มแข็งและสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ได้แก่การเตรียมกลยุทธ์พลิกฟื้น กลยุทธ์ตัดทอน กลยุทธ์เชิงรุก และกลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ ซึ่งมีความจำเป็นเพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของเกษตรกร ให้เกิดการตระหนักรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น เพื่อเตรียมรับมือกับผลกระทบต่าง ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นซึ่งโครงการวิจัยในปีที่ 3 ได้ศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ต่อการแบ่งปันและการปรับตัวภายใต้กรอบประชาคมอาเซียนและเพื่อเสนอแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน

กรอบแนวคิดการวิจัย การวิจัยเรื่อง มีกรอบแนวคิดของการวิจัยดังภาพที่ 1 (Figure 1)

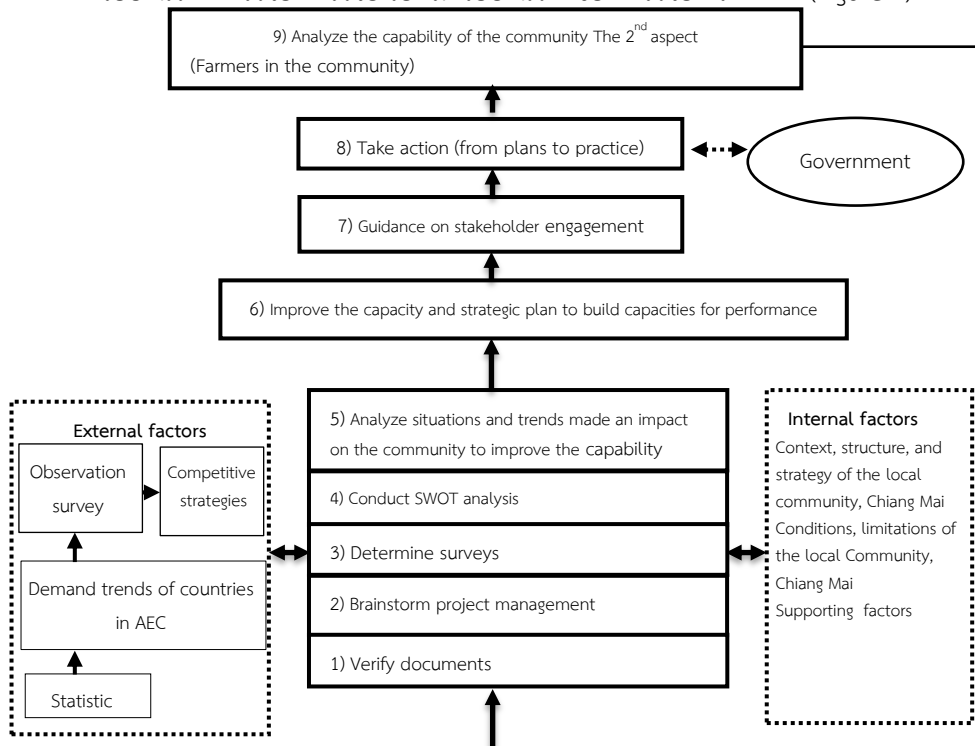


Figure 1 Research framework

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดประชากรของการศึกษาโดยกำหนดชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ทั้งสิ้น 25 อำเภอ รวม 2,064 ชุมชน

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดตัวอย่าง โดยคัดเลือกจากชุมชนที่มีความต้องการเข้าร่วมโครงการ ใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified sampling) จากอำเภอต่าง ๆ ที่สนใจจะเข้าร่วมโครงการ และสุ่มแบบเจาะจงตามวัตถุประสงค์ (purposive sampling) มีผู้เข้าร่วมโครงการทั้งสิ้น 2 อำเภอ จำนวน 20 ชุมชน ได้แก่ อำเภอสันป่าตอง คือ องค์การบริหารส่วนตำบลน้ำบ่อหลวง จำนวน 11 ชุมชน และอำเภอสันกำแพง คือ เทศบาลตำบลแม่ปูด้า จำนวน 9 ชุมชน

2. ข้อมูลและเครื่องมือในการวิจัย

2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการสำรวจ สอบถามและสัมภาษณ์ในพื้นที่ 20 ชุมชน

2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ เอกสาร งานวิจัย ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

2.3 ชนิดเครื่องมือการประเมินแบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต และแบบประเมินดังนี้

2.3.1 แบบฟอร์มแสดงความประสงค์เข้าร่วมโครงการ

2.3.2 แบบฟอร์มเพื่อประเมินคัดกรองผู้เข้าร่วมโครงการ

2.4 แบบสอบถาม (แต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) “การเตรียมความพร้อมในองค์กร (อปท.) ของกลุ่มเกษตรกรในชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน” แบ่งเป็น 2 หัวข้อ คือ

2.4.1 วิธีการเตรียมความพร้อมในองค์กรของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน

2.4.2 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในองค์กรของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน

2.5 แบบสอบถาม (แต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) “การเตรียมความพร้อมให้กับชุมชนของกลุ่มเกษตรกรในชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน” แบ่งเป็น 2 หัวข้อ คือ

2.5.1 วิธีเตรียมความพร้อมให้กับชุมชนของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน

2.5.2 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานให้กับชุมชนของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน

2.6 แบบสอบถามการจัดทำโครงการเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน

3. การวิเคราะห์และอภิปรายผลข้อมูล

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละชุมชนจากแบบสอบถาม “ความรู้ความเข้าใจของชุมชนเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน” แบบสอบถาม “ปัญหาและผลกระทบของกลุ่มเกษตรกรในชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน” และแบบสอบถาม “การเตรียมความพร้อมของกลุ่มเกษตรกรในชุมชนเมื่อเปิดประชาคมอาเซียน” โดยการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติจากค่าเฉลี่ยการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงในลักษณะของสถิติเชิงพรรณนาด้วยค่าความถี่ ร้อยละและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.) ซึ่งจะใช้ทฤษฎีการแจกแจงความถี่สำหรับค่าในแต่ละช่วงของลักษณะที่สนใจ (Vanichbunchav, 2002)

3.2 การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ กรณีที่ข้อมูลมีลักษณะข้อความ การบรรยาย ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกิดจากการสัมภาษณ์ สอบถาม สังเกต และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ในการวิเคราะห์ ผลจากการสัมภาษณ์ สอบถาม สังเกต และแลกเปลี่ยน

เรียนรู้ กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ที่เป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพมาประมวล เพื่อยืนยันหรือเสริมข้อมูลเชิงปริมาณให้มีความสมบูรณ์เพิ่มขึ้น

3.3 การอภิปรายผลข้อมูล

การอภิปรายข้อมูลตามกรอบแนวคิดการวิจัย โดยใช้แนวคิด ได้แก่

3.3.1 การวิเคราะห์ศักยภาพของชุมชนมาอภิปรายผลเทียบกับการวิเคราะห์ SWOT โดยพิจารณาจาก ปัจจัยภายใน ได้แก่ บริบท โครงสร้าง กลยุทธ์ เงื่อนไข ข้อจำกัดและปัจจัยเกื้อหนุนของชุมชนท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่ และปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อมูลแนวโน้มความต้องการของกลุ่มประเทศอาเซียน การสำรวจเชิงสังเกตุการณ์และกลยุทธ์คู่แข่ง

3.3.2 การอภิปรายแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนด้านการเกษตรจะใช้แนวคิดการวางแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ โดยประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทำการประมวลผลการวิเคราะห์ SWOT แล้วระบุประเด็นที่จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ ศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของชุมชน

ผลการวิจัย

โครงการวิจัยนี้เป็นโครงการต่อเนื่องระยะ 3 ปีโดยในปีที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับกลุ่มเกษตรกรในชุมชน พร้อมกับศึกษาศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน ผลการวิจัยพบว่า สินค้าเกษตรสามารถจำหน่ายในตลาดได้กว้างมากขึ้น แต่เกษตรกรยังขาดความรู้ด้านการตลาดสินค้าเกษตร ขาดการวางแผนการผลิตให้เหมาะสมกับการตลาด โดยเฉพาะตลาดในอาเซียน ส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน พบว่า มีจุดแข็งคือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแผนการพัฒนาด้านการเกษตรในระยะ 3 ปี และมีการบริหารงานในเชิงรุก และมีจุดอ่อนคือ ขาดการขับเคลื่อนการดำเนินงานในส่วนของกระบวนการและการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน พบว่า มีโอกาสที่สำคัญคือ กลุ่มเกษตรกรในชุมชนมีความตั้งใจจริงที่อยากจะพัฒนาและมีผลผลิตจำนวนมากเอื้อต่อการแปรรูปในอุตสาหกรรมที่จะส่งออกสู่ตลาดอาเซียน และพบอุปสรรคคือ ราคาผลผลิตยังคงถูกกำหนดขึ้นอยู่กับพ่อค้าคนกลางส่วนโครงการในปีที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบด้านกลุ่มเกษตรกรต่อการเพิ่มศักยภาพความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกรในชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน ผลการวิจัยพบว่า ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับกลุ่มเกษตรกรชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ในด้านผลกระทบเชิงบวกมีทั้งหมด 21 ประเด็น ส่วนผลกระทบเชิงลบ มีทั้งหมด 27 ประเด็น ผลการวิเคราะห์การเตรียมความพร้อมของกลุ่มเกษตรกรชุมชนเมื่อเปิดประชาคมอาเซียนมีทั้งหมด 22 ประเด็น โดยเฉพาะการส่งเสริมเกษตรไร้สารเคมีหรือเกษตรอินทรีย์ ชุมชนได้จัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ได้สร้างไว้ เป็นการนำแผนไปสู่การดำเนินงาน ซึ่งโครงการที่ได้จัดทำมี 2 โครงการ คือ “โครงการยกระดับผลผลิตทางการเกษตรของเกษตรกรตำบลน้ำบ่อหลวงสู่เกษตรอินทรีย์” และ “โครงการส่งเสริมการเลี้ยงไก่ประดู่หางดำสู่ตลาด AEC” และในโครงการปีที่ 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ต่อการแบ่งปันและการปรับตัว ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียนและเพื่อเสนอแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน โดยใช้แบบสอบถามองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละท้องถิ่นที่เข้าร่วมโครงการ แบ่งเป็น 2 หัวข้อ คือ

1) การเตรียมความพร้อมในองค์กร (อปท.) ของกลุ่มเกษตรกรในชุมชนภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน และ 2) การเตรียมความพร้อมให้กับชุมชนของกลุ่มเกษตรกรในชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน ผลการวิจัยพบว่า การเตรียมความพร้อมในองค์กร (อปท.) ของกลุ่มเกษตรกรในชุมชนเมื่อเปิดประชาคมอาเซียนมีทั้งหมด 11 ประเด็น ได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อมบุคลากร เช่น จัดวิทยากรมาให้ความรู้ในเรื่องภาษา/อาเซียน/การเกษตร สนับสนุนในเรื่องของงบประมาณ รวมถึงการสร้าง ความเข้าใจให้แก่ประชาชนในพื้นที่ 2) การส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์ 3) การพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพและมาตรฐาน (GAP) เพื่อแข่งขันในตลาดอาเซียน 4) การสนับสนุนการรวมกลุ่มทางการเกษตร ในการส่งเสริมการปลูกพืชเศรษฐกิจ เพื่อเพิ่มทางเลือกทางการเกษตรให้แก่เกษตรกร 5) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการผลิตเพื่อลดต้นทุน 6) การจัดกิจกรรมส่งเสริมการผลิตสินค้าทางการเกษตร โดยการสร้างจุดเด่นให้แก่สินค้า 7) จัดทำแผนและโครงการพัฒนาเกษตรชุมชน เช่น การจัดการปัญหา แหล่งน้ำ ปัญหาที่ดินทำกิน 8) การประชาสัมพันธ์ 9) การหาช่องทางทางการตลาดเพื่อรองรับสินค้า เกษตร 10) การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกและ 11) การจัดระเบียบแรงงานต่างด้าว ซึ่งการเตรียมความพร้อมในองค์กร (อปท.) ของกลุ่มเกษตรกรในชุมชนในประเด็นที่ 1 ได้แก่ การเตรียมความพร้อมบุคลากร เช่น จัดวิทยากรมาให้ความรู้ในเรื่องภาษา อาเซียน การเกษตร สนับสนุนในเรื่องของงบประมาณ รวมถึงการสร้าง ความเข้าใจให้แก่ประชาชนในพื้นที่ พบว่า โดยภาพองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่ที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 53 แห่ง มีระดับความตระหนักเท่ากับ 66.90 ± 10.00 อยู่ในระดับมาก โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเมือง และชานเมือง ตระหนักถึงการเตรียมความพร้อมบุคลากร เช่น จัดวิทยากรมาให้ความรู้ในเรื่องภาษา อาเซียน การเกษตร สนับสนุนในเรื่องของงบประมาณ รวมถึงการสร้าง ความเข้าใจให้แก่ประชาชนในพื้นที่ในระดับมาก (ร้อยละ 75.00, 70.00 ตามลำดับ) ส่วนเขตชนบทตระหนักถึงการเตรียมความพร้อมบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง (ร้อยละ 55.71) ดังตารางที่ 1 (Table 1)

Table 1 Awareness assessment of personnel preparation of local administrative organization to support AEC

Area	Number of local administrative organization	\bar{X}	Level of awareness
Town	1 (1.89%)	75.00	High
Suburban	8 (15.09%)	70.00	High
Rural	44 (83.02%)	55.71	Moderate
		66.90±10.00	High

Remark n=53

ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในองค์กร (อปท.) ของกลุ่มเกษตรกรในชุมชนพบว่าปัญหาและอุปสรรคที่พบทั้งหมดมี 17 ประเด็น ในประเด็นที่ 1 คือ เกษตรกรขาดความรู้ทางการเกษตร 2) ราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ เนื่องจากต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น 3) บุคลากรขาดความรู้และความสนใจ เช่น ความรู้ทางด้านภาษา 4) เกษตรกรไม่ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง 5) ขาดช่องทางทางการตลาด ทำให้ผลผลิตขาดตลาด 6) สินค้าไม่ได้มาตรฐาน 7) ขาดแหล่งน้ำในการทำเกษตร 8) ภัยพิบัติทางธรรมชาติ 9) ขาดงบประมาณสนับสนุน 10) การรวมกลุ่มทางการเกษตรไม่เข้มแข็ง 11) ขาดวิทยากรให้

ความรู้ 12) การแข่งขันทางด้านแรงงาน ส่งผลทำให้ค่าจ้างแรงงานเพิ่มสูงขึ้น 13) คู่แข่งทางการค้าเพิ่มมากขึ้น 14) เกษตรกรขาดทักษะในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิต 15) ขาดการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง 16) การขาดแคลนบุคลากรทางการเกษตร และ 17) ปัญหาทางการติดต่อสื่อสาร

จากข้อปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานในองค์กร (อปท.) ของกลุ่มเกษตรกรในชุมชนได้ถูกนำมาเป็นประเด็นในการเตรียมความพร้อมให้กับกลุ่มเกษตรกรในชุมชน เมื่อเปิดประชาคมอาเซียน โดยมีการเพิ่มเติมประเด็นบางประเด็นที่เกษตรกรเห็นว่ามีความสำคัญ รวมทั้งหมด 20 ประเด็น ได้แก่ 1) อบรมให้ความรู้แก่เกษตรกร เช่น เกษตรอินทรีย์ / ภาษา / การแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร 2) ส่งเสริมการรวมกลุ่ม 3) พัฒนาคุณภาพสินค้าเกษตร 4) พัฒนาเศรษฐกิจพอเพียงแบบครบวงจร 5) จัดกิจกรรมส่งเสริมการเกษตร 6) การพัฒนาด้านการผลิตและบรรจุภัณฑ์ 7) จัดหางบประมาณสนับสนุน 8) การประชาสัมพันธ์ 9) ส่งเสริมการปลูกพืชแบบผสมผสาน 10) การหาช่องทางทางการตลาดเพื่อรองรับสินค้าเกษตร 11) จัดหาพื้นที่ทำการเกษตร 12) ลดต้นทุนทางการเกษตร 13) ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 14) พัฒนาระบบการจัดการน้ำ 15) แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างเกษตรกรในพื้นที่ 16) จัดทำแผนพัฒนาด้านเกษตร 17) ส่งเสริมทางด้านเศรษฐกิจ 18) ลงพื้นที่สำรวจความต้องการของประชาชนในพื้นที่ 19) เตรียมข้อมูลด้านการเกษตร และ 20) สร้างระบบสหกรณ์ให้เข้มแข็ง

กระบวนการกำหนดกลยุทธ์แผนเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน เริ่มจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร โดยปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานประกอบด้วย จุดแข็งและจุดอ่อน ส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน ประกอบด้วย โอกาสและอุปสรรค จากนั้นทำการระบุประเด็นที่จะนำไปสู่การวางกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการประมวลจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดต่าง ๆ เข้าด้วยกัน หรือการทำ SWOT matrix เพื่อพิจารณา ปัญหา ช่องว่าง และประเด็น ที่ควรจะกำหนดกลยุทธ์ทั้งในเชิงรับและเชิงรุก และเมื่อมีการนำผลจากการวิเคราะห์สถานภาพหน่วยงานที่ได้ให้น้ำหนักความสำคัญของปัจจัยภายในมากำหนดกลยุทธ์นั้น ชุมชนได้พิจารณาจากปัจจัยภายในที่มีน้ำหนักความสำคัญมากเป็นลำดับต้น ๆ เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นปัจจัยเด่นที่ชุมชนเห็นถึงความสำคัญสามารถนำไปพัฒนาเป็นกลยุทธ์ได้ โดยวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เป็นการเรียงลำดับความสำคัญจากการให้น้ำหนักคะแนนจะเห็นว่า ปัจจัยภายในที่มีลำดับความสำคัญมากที่สุดหรือเป็นจุดแข็ง คือ 1) การส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์ (19.23%, S.D. = 0.00) รองลงมา คือ 2) การเตรียมความพร้อมบุคลากร เช่น จัดวิทยากรมาให้ความรู้ สนับสนุนงบประมาณ และสร้างความเข้าใจให้แก่ประชาชนในพื้นที่ (15.38%, S.D. = 0.42) 3) การพัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพและมาตรฐาน (GAP) เพื่อแข่งขันในตลาดอาเซียน (13.46%, S.D. = 0.48) 4) การสนับสนุนการรวมกลุ่มทางการเกษตรในการส่งเสริมการปลูกพืชเศรษฐกิจ เพื่อเพิ่มทางเลือกทางการเกษตรให้แก่เกษตรกร (11.54%, S.D. = 0.52) ส่วนจุดอ่อนในอันดับที่ 1 คือ เกษตรกรขาดความรู้ทางการเกษตร (15.38%, S.D. = 0.42) ดังตารางที่ 2 (Table 2) โดยปัจจัยภายในด้านจุดแข็งที่ชุมชนพิจารณาเลือกคือ การส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์ และด้านจุดอ่อน คือ เกษตรกรขาดความรู้ทางการเกษตรส่วนปัจจัยภายนอกที่จะนำมากำหนดกลยุทธ์ในด้านโอกาสชุมชนได้พิจารณาเลือก คือ อบรมให้ความรู้เกษตรกร เช่น การทำปุ๋ยหมักจากเศษวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรในพื้นที่ และด้านอุปสรรค คือ ขาดงบประมาณสนับสนุน ซึ่งสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 4 ประเภท ต่อไป

Table 2 Internal factors evaluation

Internal factors	Rating	Weight (%)	S.D.
Strengths			
Promotion of organic agriculture	1	19.23	0.00
Preparation of personnel	2	15.38	0.42
Development of quality and standards (GAP) products to ASEAN market	3	13.46	0.48
Support agriculture community group for economic crops	4	11.54	0.52
Weakness			
Farmers lack access to knowledge	1	15.38	0.42

การกำหนดกลยุทธ์เป็นการนำผลจากการวิเคราะห์สถานการณ์ของหน่วยงานที่ได้ให้น้ำหนักความสำคัญในแต่ละปัจจัย ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมากำหนดตำแหน่งขององค์กรและกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงสอดคล้องกัน โดยตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานจะถูกกำหนดไว้ในมิติหรือควอดแดรน (quadrant) ต่าง ๆ ทั้ง 4 ควอดแดรน ประกอบไปด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์พลิกฟื้น 2) กลยุทธ์ตัดทอน 3) กลยุทธ์เชิงรุก และ 4) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ ซึ่งกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียนทั้ง 3 ปีนั้น โครงการในปีที่ 1 เป็นการศึกษาค้นคว้า ผลกระทบ และศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน จากการศึกษาศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ สามารถนำมาสร้างเป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในกรอบประชาคมอาเซียนได้ จำนวน 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์พลิกฟื้นคือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนโครงการในการพัฒนาการเกษตรของชุมชนให้ได้ระดับมาตรฐานอาเซียนอย่างเป็นรูปธรรม 2) กลยุทธ์เชิงรุกคือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรสร้างระบบการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรในชุมชนให้มีประสิทธิภาพ และ 3) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพคือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรเปิดตลาดสินค้าเกษตรในชุมชนเพื่อจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพสนองความต้องการให้กับคนในชุมชน (Suthiphasilp,2017) ส่วนโครงการในปีที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ผลกระทบด้านกลุ่มเกษตรกรต่อการเพิ่มศักยภาพความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกรในชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งจากการวิเคราะห์สามารถกำหนดกลยุทธ์ ได้ 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์พลิกฟื้น คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนยุทธศาสตร์แผนโครงการที่เป็นรูปธรรม และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดหาเจ้าหน้าที่ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดสินค้าเกษตรเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร 2) กลยุทธ์เชิงรุก คือ อปท. ดำเนินงานตามแผนพัฒนาโดยสนับสนุนให้กลุ่มเกษตรกรมีส่วนร่วมมากขึ้น มีการสร้างระบบการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรในชุมชน และสนับสนุนให้เกษตรกรมีการรวมกลุ่มเพื่อจำหน่ายผลผลิต รวมถึงจัดหาช่องทางการจำหน่ายผลผลิต และ 3) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดูแลควบคุมด้านราคาสินค้าเกษตรในชุมชน และเปิดตลาดในชุมชนเพื่อจำหน่ายสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพและโครงการในปีที่ 3 เพื่อพัฒนาศักยภาพความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ต่อการแบ่งปันและการปรับตัว ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียนและเพื่อเสนอแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียนสามารถกำหนดกลยุทธ์ ได้ 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์พลิกฟื้น (turnaround strategies) คือ สถานการณ์ที่หน่วยงานมีปัจจัยภายในด้อยแต่ปัจจัย

ภายนอกเหนือ โดยสร้างกลยุทธ์จาก โอกาส (opportunity) และจุดอ่อน(weakness) ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกมาปิดจุดอ่อนภายใน ผลการวิจัยพบว่า ชุมชนได้ใช้กลยุทธ์พลิกฟื้น คือ อปท. อบรมให้ความรู้เกษตรกร เช่น เกษตรอินทรีย์/ภาษา/การแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร 2) กลยุทธ์ตัดทอน (retrenchment strategies) คือ สถานการณ์ที่หน่วยงานมีปัจจัยภายนอกลดและปัจจัยภายในด้อย โดยสร้างกลยุทธ์จาก อุปสรรค (threat) และจุดอ่อน (weakness) ในลักษณะการหลบหลีกอุปสรรคและปิดจุดอ่อนภายใน ผลการวิจัยพบว่า ชุมชนได้ใช้กลยุทธ์ตัดทอน คือ อปท. ให้งบประมาณสนับสนุนการจัดการอบรมให้ความรู้เกษตรกร 3) กลยุทธ์เชิงรุก (aggressive strategies) คือ สถานการณ์ที่หน่วยงานมีปัจจัยภายนอกเหนือและปัจจัยภายในเด่น โดยสร้างกลยุทธ์จาก โอกาส (opportunity) และจุดแข็ง (strength) ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกประสานกับจุดแข็งภายใน ผลการวิจัยพบว่า ชุมชนได้ใช้กลยุทธ์เชิงรุก คือ อปท. อบรมให้ความรู้เกษตรกรในการทำเกษตรอินทรีย์ เช่น การทำปุ๋ยหมักจากเศษวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรในพื้นที่ และ 4) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (stability strategies) คือ สถานการณ์ที่หน่วยงานมีปัจจัยภายในดี แต่มีปัจจัยภายนอกไม่เอื้ออำนวย โดยสร้างกลยุทธ์จากอุปสรรค (threat) และจุดแข็ง (strength) ในลักษณะการหลบหลีกอุปสรรคและใช้จุดแข็งภายใน ผลการวิจัยพบว่า ชุมชนได้ใช้กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ คือ อปท. สนับสนุนด้านงบประมาณส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนยุทธศาสตร์และโครงการที่เป็นรูปธรรม ดำเนินงานตามแผนพัฒนาและดูแลควบคุมด้านราคาสินค้าเกษตรในชุมชน สำหรับปีที่ 3 มีการดำเนินงานตามแผนความต้องการของเกษตรกร จัดการอบรมให้ความรู้เกษตรกร สนับสนุนงบประมาณส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์

หลังจากที่ชุมชนทราบกลยุทธ์ทั้ง 4 ประเภทข้างต้น ชุมชนได้นำไปจัดทำแผนการดำเนินงานแผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน โดยจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ได้สร้างไว้ เป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติซึ่งโครงการของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน ที่ให้ชุมชนเข้าร่วมงานวิจัยครั้งนี้ ได้จัดทำ “โครงการการผลิตปุ๋ยจากเศษวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตร” เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนระบบการผลิตเกษตรเคมีมาสู่เกษตรอินทรีย์ที่มาตรฐานรองรับ เพื่อเตรียมพร้อมการเข้าสู่อาเซียนและเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาทักษะ (ด้านภาษา ด้านสื่อเทคโนโลยี และสื่อประชาสัมพันธ์) ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการ รวมทั้งเพื่อสร้างเครือข่ายกับประชาชนในการขับเคลื่อนการเป็นประชาคมอาเซียนโดยโครงการดังกล่าวได้ผ่านการจัดทำแผนงานและโครงการผ่านเทศบาลัญัติขององค์กรชุมชน และได้รับงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2560 ซึ่งโครงการวิจัยในระยะต่อไปจะได้ดำเนินการปฏิบัติการและติดตาม ประเมินผล เพื่อให้เกิดผลสมบูรณ์ของกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน ในกรอบประชาคมอาเซียน เพื่อเป็นต้นแบบให้กับชุมชนอื่นต่อไป

อภิปรายผล

โครงการวิจัยแผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ในปี 1-3

โครงการวิจัยปีที่ 1 นั้นเริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหาของกลุ่มเกษตรกรเมื่อเปิดประชาคมอาเซียนเพื่อทราบถึงปัญหาและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับกลุ่มเกษตรกร พบว่าส่วนใหญ่เกษตรกรยังขาดความรู้ด้านการตลาดสินค้าเกษตรและไม่มีการวางแผนการผลิตให้เหมาะสมกับการตลาด ส่วนการศึกษา

ศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรโดยกระบวนการวิเคราะห์ SWOT พบว่ามีจุดแข็งคือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแผนการพัฒนาด้านการเกษตรในระยะ 3 ปี อีก แต่มีจุดอ่อนคือ ขาดการขับเคลื่อนการดำเนินงานในส่วนของการบริหารและการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง มีโอกาสคือ กลุ่มเกษตรกรในชุมชนมีความตั้งใจจริงที่จะพัฒนากลุ่มและมีผลผลิตจำนวนมากเอื้อต่อการแปรรูปในอุตสาหกรรมที่จะส่งออกสู่ตลาดอาเซียน อุปสรรคคือ ราคาผลผลิตยังคงถูกกำหนดขึ้นอยู่กับพ่อค้าคนกลางจากปัญหาและศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรในปีที่ 1 นั้น ต่อมาผู้วิจัยได้จัดทำโครงการวิจัยปีที่ 2 โดยวิเคราะห์ผลกระทบด้านการเกษตรต่อการเพิ่มศักยภาพความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกรชุมชน ซึ่งมีผลกระทบเชิงบวก 21 ประเด็น มีผลกระทบเชิงลบ 27 ประเด็น และวิเคราะห์การเตรียมความพร้อมของกลุ่มเกษตรกรมี 22 ประเด็น ส่วนผลการวิเคราะห์ในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์แผนเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรชุมชน ผู้วิจัยได้นำเอาศักยภาพของชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ดังกล่าว มาสร้างเป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถของชุมชน โดยใช้แนวคิดของ Boonpong & Khuntanan(2003) ได้กลยุทธ์ดังนี้ กลยุทธ์พลิกฟื้น คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.)จัดทำแผนยุทธศาสตร์ และจัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดสินค้าเกษตรเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร กลยุทธ์เชิงรุก คือ อปท. ดำเนินงานตามแผนพัฒนาโดยสนับสนุนให้กลุ่มเกษตรกรมีส่วนร่วมมากขึ้น สร้างระบบการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรในชุมชน และสนับสนุนให้เกษตรกรมีการรวมกลุ่มเพื่อจำหน่ายผลผลิต รวมถึงจัดหาช่องทางการจำหน่ายผลผลิตส่วนกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ คือ อปท. ควบคุมดูแลราคาสินค้าเกษตรในชุมชน และเปิดตลาดในชุมชนเพื่อจำหน่ายสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพ พร้อมทั้งสนับสนุนงบประมาณเพื่อจัด “โครงการส่งเสริมการเลี้ยงไก่ประดู่หางดำสู่ตลาด AEC” และ “โครงการยกระดับผลผลิตทางการเกษตรของเกษตรกรตำบลน้ำบ่อหลวงสู่เกษตรอินทรีย์” สอดคล้องกับการศึกษาของ Nowasi (2013) ที่เสนอแนะแนวทางการเตรียมความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับนโยบายเปิดประชาคมเขตเศรษฐกิจอาเซียน ด้านเศรษฐกิจ ควรส่งเสริมให้ประชาชนลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรยกระดับการบริการด้านการท่องเที่ยว รวมถึงการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวที่มีอยู่ให้ได้มาตรฐานสากลเช่นเดียวกับ Minsan (2017) ที่เห็นว่าการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างแผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน ในด้านธุรกิจชุมชนด้านการเกษตร ด้านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ด้านสุขภาพ อนามัยและสิ่งแวดล้อม ด้านทรัพยากรธรรมชาติด้านเด็กและเยาวชน ด้านผู้สูงอายุและผู้พิการ ด้านการศึกษา และด้านสังคมและวัฒนธรรม ส่งผลให้เกษตรกรมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนโครงการวิจัยในปีสุดท้ายคือ ปีที่ 3 นั้นเป็นการพัฒนาเพื่อพัฒนาศักยภาพความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้วิธีการเตรียมความพร้อมในองค์กร (อปท.) ของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน เมื่อเปิดประชาคมอาเซียน คือ มีการส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์และการเตรียมความพร้อมให้กับชุมชนของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน เมื่อเปิดประชาคมอาเซียนคือ การอบรมให้ความรู้เกษตรกรและการส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์ และสามารถกำหนดกลยุทธ์ ได้ดังนี้ กลยุทธ์พลิกฟื้น คือ อปท. อบรมให้ความรู้เกษตรกร กลยุทธ์ตัดทอน คือ อปท. ใช้งบประมาณสนับสนุนการจัดการอบรมให้ความรู้เกษตรกรกลยุทธ์เชิงรุก คือ อปท. อบรมให้ความรู้เกษตรกรในการทำเกษตรอินทรีย์ และกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ คือ อปท. สนับสนุนด้านงบประมาณส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์การนำกลยุทธ์ทั้งหมดไปจัดทำแผนการดำเนินงานแผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน โดยจัดทำโครงการการผลิตปุ๋ย

อินทรีย์จากเศษวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตรโดยได้รับงบประมาณสนับสนุนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เพื่อปรับเปลี่ยนผลผลิตที่เป็นเคมีสู่เกษตรอินทรีย์และดำเนินการขอรับรองมาตรฐานก่อนนำผลผลิตทางการเกษตรเข้าสู่อาเซียนต่อไป การวิจัยครั้งนี้ได้ปรับแนวคิดของ Vanichbunchav (2002) ซึ่งเดิมใช้วิธีการในการวางแผนกลยุทธ์ 10 ขั้นตอน ปรับให้เหมาะสมกับชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน 2) ระบุประเด็นที่จะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการประมวล จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดต่าง ๆ เข้าด้วยกัน หรือ การทำ SWOT matrix เพื่อพิจารณา ปัญหา ช่องว่าง และประเด็น ที่ควรจะกำหนดกลยุทธ์ทั้งในเชิงรับและเชิงรุก 3) การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการจัดทำข้อเสนอในรูปแบบของทางเลือกต่าง ๆ ที่ควรจะดำเนินงาน ทั้งในส่วนของงานประจำและงานโครงการ การศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ การจัดสรรทรัพยากร และการจัดทำเอกสารแผน 4) วิธีการพัฒนาศักยภาพของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน และ 5) ผลการพัฒนาศักยภาพความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกรในชุมชนเป็นขั้นตอนท้ายสุดที่มีความสำคัญ เพราะในการประเมินผลจะนำข้อมูลไปใช้สำหรับการปรับกลยุทธ์และแผนงานต่อไปโดยได้รับงบประมาณสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการดำเนินงาน จนเกิดผลสัมฤทธิ์เชิงรูปธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Bryson (1995) และ Baimai (2018) ที่อธิบายไว้ว่าการศึกษาวิจัยแบบบูรณาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืนทั้งในเชิงพื้นที่และเชิงประเด็นเพื่อตอบโจทย์ชุมชนต้องอยู่บนฐานทรัพยากรธรรมชาติ ฐานวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นตามแนวคิดเทคโนโลยีนิเวศเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างมนุษย์กับธรรมชาติเพราะความสมดุลคือความยั่งยืน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจชุมชนที่เข้มแข็งและยั่งยืนได้ จากผลการดำเนินงานวิจัยทั้ง 3 ปี ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทราบถึงศักยภาพของชุมชนในด้านต่าง ๆ เช่น บริษัท โครงสร้าง กลยุทธ์ เงินไข ข้อจำกัดพร้อมทั้งปัจจัยเกื้อหนุนของชุมชนท้องถิ่น ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถทำการประมวลผลจากข้อมูลการวิจัยเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวของ อปท. ให้ตรงกับความต้องการของชุมชนเพื่อเข้าสู่อาเซียน พร้อมทั้งกระตุ้นให้เกษตรกรในชุมชนตระหนักถึงศักยภาพของตนเอง ในอันที่จะสร้างและพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เมื่อเกษตรกรในชุมชนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างแผนกลยุทธ์ การเพิ่มขีดความสามารถของชุมชน โดยพัฒนาไปถึงระดับปฏิบัติการ มีการติดตาม ประเมินผล เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์จนสามารถเป็นต้นแบบ (best practice) ให้กับชุมชนอื่นต่อไปในอนาคต

สรุปผลการวิจัย

การพัฒนาศักยภาพความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ มีทั้งหมด 10 ประเด็น ได้แก่ 1) จัดหางบประมาณสนับสนุนจากภายนอก 2) อบรมให้ความรู้แก่เกษตรกรในพื้นที่ 3) ส่งเสริมการรวมกลุ่มทางการเกษตร 4) ส่งเสริมเศรษฐกิจพอเพียง 5) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางการเกษตร 6) การประชาสัมพันธ์ 7) พัฒนาระบบการจัดการน้ำ 8) จัดหาวิทยากรให้ความรู้ 9) เพิ่มมูลค่าให้แก่พืชผลทางการเกษตร และ 10) แก้ไขปัญหาแรงงานจากต่างถิ่น ส่วนการเสนอแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียนได้มีการจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ได้สร้างไว้ เป็นการนำแผนไปสู่การดำเนินงาน ซึ่งโครงการของกลุ่มเกษตรกรในชุมชนที่ได้จัดทำ คือ โครงการการผลิตปุ๋ยอินทรีย์จากเศษวัสดุเหลือใช้ทางการเกษตร โดยได้สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติปุ๋ย มาตรฐาน ความหมายและประเภทของปุ๋ย หลักเกณฑ์และขั้นตอนการผลิต การขอขึ้นทะเบียน คุณสมบัติของปุ๋ยอินทรีย์

กระบวนการหมักปุ๋ยอินทรีย์ คุณสมบัติทางเคมีและกายภาพของปุ๋ยอินทรีย์ ประโยชน์การใช้ปุ๋ยและการเก็บรักษา ซึ่งโครงการดังกล่าวเป็นแนวทางเริ่มต้นการปรับเปลี่ยนการผลิตเกษตรเคมีไปสู่เกษตรอินทรีย์ โดยกระบวนการต่าง ๆ จัดอบรมให้บุคลากรในหน่วยงาน/ชุมชนเพื่อรับรู้และเข้าใจในการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ซึ่งจากผลการวิจัยทั้ง 3 ปี ชี้ให้เห็นว่า ในภาพรวมปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับกลุ่มเกษตรกรในชุมชน เมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนั้น มีผลกระทบในเชิงบวก ได้แก่ สินค้าเกษตรสามารถจำหน่ายในตลาดได้กว้างมากขึ้น และเชิงลบ ได้แก่ เกษตรกรยังขาดความรู้ด้านการตลาดสินค้าเกษตร ขาดการวางแผนการผลิตให้เหมาะสมกับการตลาด ดังนั้นเพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงรุก ได้แก่ การสร้างระบบการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรในชุมชน และสนับสนุนให้เกษตรกรมีการรวมกลุ่มเพื่อจำหน่ายผลผลิต รวมถึงจัดหาช่องทางการจำหน่ายผลผลิตมีการจัดทำมาตรฐานและคุณภาพสินค้าให้เข้าสู่มาตรฐานสากล และส่งเสริมเกษตรกรไร้สารเคมีหรือเกษตรอินทรีย์ และดำเนินกลยุทธ์พลิกฟื้น ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินงานตามแผนพัฒนาโดยสนับสนุนให้กลุ่มเกษตรกรมีส่วนร่วมมากขึ้น จัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม จัดฝึกอบรมให้แก่เกษตรกร เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ลดต้นทุนการผลิต พร้อมทั้งกระตุ้นให้เกษตรกรมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มเกษตรกรในชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคง

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติที่ให้การสนับสนุนทุนในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบคุณคณะเทคโนโลยีการเกษตร มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ที่ช่วยส่งเสริมให้งานวิจัยครั้งนี้ ลุล่วงด้วยดี

เอกสารอ้างอิง

- Baimai V. Intergratedresearch toward sustainable local development, *Rajabhat Journal of Sciences, Humanities & Social Sciences*. 2018; 19(1): 1-15.
- Boonpong J, Khuntanan N. *Management strategic*. Bangkok: Se-Education Public Company Limited, 2003.
- Bryson MJ. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization: A Guide to Strengthening Organization Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.
- Nowsi W. Preparedness of local administrative organization to support aec: case study of local administrative organization in Sadao District, Songkhla Province. *Journal of Southern Technology*. 2013, 6(2): 27-34.
- Minsan P. Understanding for creating strategic plans to enhance the ability of Chiang Mai communities in ASEAN community. *Research Methodology & Cognitive Science*. 2017; 15(1): 93-101.
- Priyakorn P. *Strategic Planning*. 2002. Available at: http://www.hq.prd.go.th/plan/ewt_dl_link.php?nid=1994. Accessed: September 8, 2017.
- Suthiphasilp R. Strategic plan to enhance the ability of Chiang Mai agriculturist's groups in ASEAN Community, *Journal of Graduate Research*. 2017; 8(2): 171-182.
- The government public relations department. *Thai Agricultural Sector Ready for ASEAN Economic Community*. 2015. Available at: <http://thailand.prd.go.th/main.php?filename=index>. Accessed May 26, 2018.
- Vanichbunchav K. *Statistical Analysis: Statistics of Decision Making*. Chulalongkorn University Press, 2002.