

การวิเคราะห์สารสนเทศที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ

Analysis of Information Used in Strategic planning for Provincial Integrated Administration

มาลี กาบมาลา (Malee Kabmala)* ดร. ลำปาง แม่นมัตย์ (Dr. Lampang Manmart)**
ดร. ครรชิต มาลัยวงศ์ (Dr. Kanchit Malaiwong)***

บทคัดย่อ

การศึกษครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สารสนเทศที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัด วิธีการศึกษาโดยใช้การวิเคราะห์เอกสารแผนยุทธศาสตร์จังหวัด 75 จังหวัดและการสัมภาษณ์คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ คณะอนุกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัด คณะที่ปรึกษาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัดขอนแก่นและมหาสารคาม จำนวน 55 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบวิเคราะห์เอกสารและแบบสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัด ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน และมีจุดเด่นในด้าน 1) บทบาทของคณะกรรมการที่ปรึกษาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ให้ความรู้และคำแนะนำแก่บุคลากรของจังหวัด และ 2) การทำงานแบบมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในจังหวัด สำหรับปัญหาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พบว่า บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การปรับเปลี่ยนกระบวนการขั้นตอนในการทำงาน และปัญหาด้านข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้เป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เมื่อวิเคราะห์รายละเอียดของสารสนเทศที่ใช้ในกระบวนการทำแผนพบมีลักษณะเป็นทั้งข้อมูลและสารสนเทศ ซึ่ง สามารถจัดกลุ่มสารสนเทศได้ 18 กลุ่ม คือ 1) ผลิตภัณฑ์มวลรวมของจังหวัด 2) การจดทะเบียนบริษัท ห้างหุ้นส่วนจำกัด 3) การเงิน 4) เกษตรกรรม 5) อุตสาหกรรม 6) การค้าและบริการ 7) การผลิตและการตลาดสินค้าชุมชน 8) การท่องเที่ยว 9) รายได้และอาชีพ 10) การมีงานทำ 11) การศึกษา 12) ความมั่นคงด้านครัวเรือน 13) สุขภาพและอนามัย 14) สวัสดิการสังคม 15) ความปลอดภัยทางสังคม 16) การมีส่วนร่วม 17) โครงสร้างพื้นฐาน และ 18) ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และข้อมูลประชากรเป็นกลุ่มข้อมูลที่ใช้มากที่สุดและแต่เนื่องจากการจัดการเก็บและรวบรวมข้อมูลนั้นมีการจัดเก็บในระดับครัวเรือน ทั้งนี้การเก็บข้อมูลในระดับบุคคลนั้นถือว่าเป็นข้อมูลพื้นฐานสำคัญในการประมวลผลเพื่อให้ได้สารสนเทศที่ตอบโจทย์และแก้ไขปัญหาของจังหวัดได้และเป็นสารสนเทศสำคัญ ที่ใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารและการวางแผนยุทธศาสตร์จังหวัด

ABSTRACT

This research aimed at examining provincial strategic planning process, exploring information application in the strategic planning and data used in the provincial integrated management. The study tools

* นักศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสารสนเทศศึกษา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

** รองศาสตราจารย์ กลุ่มสาขาวิชาการจัดการสารสนเทศและการสื่อสาร คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

*** รองศาสตราจารย์ ราชบัณฑิตสาขาวิชาคอมพิวเตอร์

employed for collecting data were analytical and interview forms. Interviewees included 55 members of the committees: provincial integrated management board, sub-committee on provincial strategic planning, and the consulting team. In addition, provincial strategic plans of 75 provinces were analyzed. The findings of strategic planning process revealed that the planning process included 7 steps, but in actual operations. The prominent strategic planning process included 1) roles of the strategic planning consulting committee, 2) participative work of every provincial sector. As for the problems of the provincial strategic development planning, it was found that the planning team were lacking knowledge and understanding and working paradigm shift. The analyzed data revealed that the provinces used only 18 available data for the strategic planning, and these data included raw data and information: 1) Gross Provincial Product 2) company and partnership registry 3) finance 4) agriculture 5) industry 6) trade and service 7) community product 8) tourism 9) income and career 10) employment 11) education 12) household stability 13) health 14) social welfare 15) public safety 16) social participation. 17) infrastructure and 18) natural resource and environment, Besides, population data which were collected at the household level were the most heavily used. This caused the unavailability of data at an individual level, which was the important core data for being processed into information.

คำสำคัญ: แผนยุทธศาสตร์การบริหารจังหวัด สารสนเทศที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ข้อมูลประชากร

Key Words: Provincial strategic plan, Information used in strategic planning, Demographic data

บทนำ

การพัฒนาสังคมโลกเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจใหม่ที่ใช้ความรู้ (Knowledge-Based) เป็นตัวขับเคลื่อนการพัฒนาศักยภาพทางเศรษฐกิจ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมและวิถีชีวิต ของประเทศต่างๆ รวมทั้งประเทศไทยด้วย โดยรัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์สำคัญในการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภายในที่สำคัญประการหนึ่งคือ การพัฒนาระบบราชการ และวางกรอบแนวคิดโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและประโยชน์สุขของประชาชน (ตามมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545) และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และได้ปรับเปลี่ยนการบริหารระบบราชการด้วยแนวคิดใหม่มาเป็นการบริหารเชิงบูรณาการที่มุ่งเน้นการทำงานแบบประสานการทำงานร่วมกันระหว่างส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง และปรับกระบวนการ

ทำงานใหม่เป็นการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) โดยใช้หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มาเป็นกรอบการบริหาร และใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินงานของหน่วยงานให้ชัดเจน รวมทั้งจัดทำตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators-KPI) เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน (Outcome) เชื่อมโยงกับงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) และบูรณาการยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ เข้าด้วยกัน รวมทั้งปรับโครงสร้างการบริหารราชการทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2546)

จังหวัดเปรียบเสมือนเป็นจุดยุทธศาสตร์ที่เชื่อมต่อระหว่างส่วนราชการส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น รัฐบาลได้ปรับเปลี่ยนการบริหารงานจังหวัดแนวใหม่เป็นการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ โดยมองว่า

จังหวัดเป็นหน่วยงานเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐ (Strategic Government Unit) ที่บริหารงานโดยอาศัยหลักการบริหารจัดการในลักษณะพื้นที่ พันธกิจ และการมีส่วนร่วม (Area Functional Participation: A-F-P) เพื่อนำนโยบายของรัฐบาล และวาระแห่งชาติไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์แก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่จังหวัด และสามารถบูรณาการการทำงาน ประสานและกำกับดูแลการปฏิบัติราชการของทุกภาคส่วนราชการของจังหวัดร่วมกัน ในการริเริ่มแก้ไขปัญหา และพัฒนาพื้นที่ในเขตจังหวัดอย่างมีทิศทางและเป้าหมายร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนให้ได้รับประโยชน์สูงสุด (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2546)

แนวคิดการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการได้นำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ ซึ่งประกอบด้วย 1) การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) เป็นการวางแผนเพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์ที่แสดงทิศทางการพัฒนาจังหวัดให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการการพัฒนาของประชาชนในพื้นที่ 2) การนำแผนไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนที่นำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่การปฏิบัติในรูปของการบูรณาการการทำงาน/โครงการและกิจกรรมร่วมกันลงสู่พื้นที่เป้าหมาย และกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการจากส่วนราชการ และ 3) การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นขั้นตอนเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานที่ช่วยให้ระบบการวางแผนและการบริหารงานมีประสิทธิภาพ โดยรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลตามระบบงาน โดยอาศัยตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานตามงาน/โครงการ (ส่วนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2546)

แผนยุทธศาสตร์จังหวัดเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดในการกำหนดทิศทางและแนวทางการพัฒนาดังนั้นการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาขึ้นบนพื้นฐานข้อมูล ข้อเท็จจริง ซึ่งได้แก่ข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงาน ข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการ

ปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ กระบวนการเริ่มตั้งแต่การรวบรวมข้อมูลและจัดทำฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับจังหวัดให้ครบถ้วน การรวบรวมและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาความต้องการการพัฒนาของจังหวัด โดยใช้ข้อมูลเป็นหลักในการวิเคราะห์เพื่อประเมินศักยภาพของจังหวัด วิเคราะห์โอกาส ภาวะคุกคาม และข้อจำกัด เพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เพื่อแก้ไขปัญหของจังหวัดและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กระทรวงมหาดไทยได้เล็งเห็นความสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาระบบข้อมูลระดับจังหวัด โดยการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการจังหวัด (Provincial Operation Center - POC) ขึ้นมาทำหน้าที่รวบรวมประสานงานข้อมูลและสารสนเทศระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจัดทำกลั่นกรองวิเคราะห์ นำเสนอข้อมูลเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อให้ผู้บริหารจังหวัดใช้ในการบริหารราชการ การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ และวางแผนยุทธศาสตร์ และสามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้บริหารส่วนกลาง โดยการเชื่อมโยงข้อมูลเข้าสู่ศูนย์ปฏิบัติการกรม (Department Operation Center - DOC) ศูนย์ปฏิบัติการกระทรวง (Ministry Operation Center - MOC) และศูนย์ปฏิบัติการนายกรัฐมนตรี (Prime Minister Operation Center - PMOC) ในส่วนของการจัดการข้อมูลภายในศูนย์ปฏิบัติการจังหวัด กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดกลุ่มข้อมูลหลัก 3 กลุ่มข้อมูล 45 เรื่อง เพื่อการบริหารจังหวัด ประกอบด้วย ข้อมูลสนับสนุนการบริหารจัดการ ข้อมูลเพื่อการวางแผนและการปฏิบัติงาน และข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่จังหวัดได้ดำเนินการและรับผิดชอบ รวมทั้งข้อมูล 33 ตัวชี้วัดการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และข้อมูลจปฐ. และ กชช.2 ค. ที่รวบรวมโดยสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด พร้อมทั้งให้จังหวัดดำเนินการพัฒนาระบบข้อมูลให้

ครบถ้วนสมบูรณ์ และเป็นไปในรูปแบบเดียวกัน เพื่อการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูล (ส่วนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2546)

ในการทบทวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดและกลุ่มจังหวัดที่ผ่านมาพบว่า ปัญหาที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) ความเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของผู้รับผิดชอบและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และ 2) ปัญหาด้านข้อมูล สารสนเทศ กล่าวคือ ข้อมูลของแต่ละจังหวัดและหน่วยงานภาครัฐที่มีอยู่ไม่สามารถใช้ประกอบการตัดสินใจในการวางแผนยุทธศาสตร์ ถึงแม้ว่าจังหวัดจะมีศูนย์ปฏิบัติการจังหวัดแต่ภายในระบบข้อมูลของศูนย์พบว่าไม่มีข้อมูลพอที่จะสนับสนุนการจัดทำยุทธศาสตร์ได้ และเมื่อวิเคราะห์ลงไปรายละเอียดพบว่า หน่วยงานภาครัฐรวมทั้งจังหวัด ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการนำข้อมูลมาใช้วิเคราะห์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เท่าที่ควร และไม่มี การวางแผนกำหนดขอบข่ายประเภทข้อมูลที่จะนำมาใช้แต่ละเรื่องให้ชัดเจน นอกจากข้อมูลที่มีอยู่มาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ทำให้ข้อมูลเรื่องเดียวกันไม่สอดคล้องตรงกัน ข้อมูลมีความขัดแย้งกัน ทำให้ยุ่งยากสับสนในการตีความและทำความเข้าใจ (สถาบันดำรง ราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2545; ณรัตน์ และคณะ, 2546; คณะที่ปรึกษาโครงการส่งเสริมและพัฒนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับกลุ่มภารกิจหรือกลุ่มจังหวัด ระดับจังหวัด และระดับหน่วยงาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 2547) นอกจากนี้ ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องหลายชิ้น ยังชี้ให้เห็นว่า ข้อมูลที่จังหวัดและหน่วยงานจัดเก็บไม่สามารถตอบสนอง และสอดคล้องกับความต้องการใช้เพื่อการบริหารงานของผู้บริหารระดับหน่วยงานและจังหวัด เนื่องจากนโยบายการจัดการข้อมูลกำหนดโดยผู้บริหารหรือหน่วยงานระดับสูง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ใช้ในการบริหารงานของส่วนกลาง จึงส่งผลให้เกิดปัญหาสำคัญในทางปฏิบัติในการนำข้อมูลมาใช้ของหน่วยงานภาครัฐในระดับจังหวัด นอกจากนี้แต่ละจังหวัดยังไม่มีกา

กำหนดนโยบายการจัดการข้อมูลและขอบข่ายประเภทข้อมูลที่ใช้งานแต่ละเรื่องให้ชัดเจนและจังหวัดยังไม่มีหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ในการจัดการข้อมูล การรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผลข้อมูล และบริหารข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้วิเคราะห์ปัญหาและวางแผนพัฒนาจังหวัดได้อย่างครอบคลุมทุกประเด็น ยุทธศาสตร์ของพื้นที่ (ระวีวรรณ, 2541; ดำรงและคณะ, 2545; ส่วนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2546)

อย่างไรก็ตามเป็นที่ยอมรับกันทั้งในทางวิชาการและการปฏิบัติงานในพื้นที่จริงว่า ข้อมูลสารสนเทศ มีความสำคัญต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัด และภาครัฐได้พยายามที่จะพัฒนาระบบการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศแล้ว แต่ก็ยังไม่สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากจะมีปัญหาด้านระบบสารสนเทศแล้ว ส่วนหนึ่งอาจเนื่องมาจากว่า จังหวัดหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนพัฒนาจังหวัด ยังไม่ทราบว่าการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แต่ละขั้นตอนใช้สารสนเทศอะไรบ้าง และสารสนเทศเหล่านี้ประมวลผลมาจากข้อมูลอะไรบ้าง และข้อมูลเหล่านั้นได้มาจากแหล่งใด ใครคือเจ้าของข้อมูล ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาวิเคราะห์ถึงการใช้ข้อมูล สารสนเทศเพื่อประกอบการตัดสินใจในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในแต่ละขั้นตอน แหล่งที่มาของข้อมูล และปัญหาของการใช้ข้อมูลจากผู้ปฏิบัติจริง ซึ่งข้อมูลจากสภาพความเป็นจริงเชิงพื้นที่เหล่านี้จะได้นำไปเป็นพื้นฐานการกำหนดโครงสร้างข้อมูลแต่ละกลุ่มที่จะต้องมีแหล่งและที่มาของข้อมูล ผู้รับผิดชอบข้อมูลในระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการที่สามารถจัดการสารสนเทศในระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบูรณาการข้อมูลที่มาจากแต่ละหน่วยงานให้สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันและแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันได้ อันจะนำไปสู่การผลิตสารสนเทศที่มีคุณภาพเพื่อเพิ่มศักยภาพขีดความสามารถในการสนับสนุนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารจังหวัด
2. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สารสนเทศ ข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารจังหวัดในแต่ละขั้นตอน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ แหล่งที่มาของข้อมูล และปัญหาการใช้ข้อมูลสารสนเทศ

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิเคราะห์สารสนเทศที่ใช้ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารจังหวัดแบบบูรณาการเป็นส่วนแรกของการศึกษาในโครงการวิจัยเรื่อง การพัฒนาออนไลน์เพื่อบูรณาการข้อมูลสำหรับการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ เพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในบริบทที่เป็นจริงขององค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดความหมายของข้อมูลที่ชัดเจนตรงกัน และสามารถจัดกลุ่มข้อมูล โครงสร้างข้อมูล อันจะนำไปสู่การจัดการสารสนเทศในระบบสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาในขั้นแรกนี้ ผู้วิจัยกำหนดประเด็นในการศึกษา ดังนี้

- 1) ศึกษากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ปัญหาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
- 2) วิเคราะห์การใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย ประเภทของข้อมูล สารสนเทศที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แหล่งที่มาของข้อมูล ตลอดจนปัญหาการใช้ข้อมูล สารสนเทศ และ
- 3) การสังเคราะห์เพื่อจัดกลุ่มข้อมูล สารสนเทศ

วิธีการดำเนินงานวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ที่เจาะลึกถึงการใช้สารสนเทศประกอบการทำแผนยุทธศาสตร์โดยมีกรอบวิธีการศึกษาเพื่อให้ได้สารสนเทศที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์การบริหารจังหวัดทั้ง 75 จังหวัด เพื่อหาประเด็น

ยุทธศาสตร์แต่ละจังหวัดก่อน แล้วนำประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละด้านมาวิเคราะห์ว่าการกำหนดยุทธศาสตร์กลยุทธ์ แผนงาน โครงการภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์นั้นๆ ใช้ข้อมูลหรือสารสนเทศอะไรบ้างได้มาจากแหล่งใด และมีปัญหาในการใช้ข้อมูลอย่างไร ดังนั้นขั้นตอนการศึกษาจึงประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์การบริหารจังหวัด 75 จังหวัด มุ่งที่สืบค้นได้ทั้งจากเอกสารตัวเล่มและอิเล็กทรอนิกส์จากเว็บไซต์ของจังหวัด เพื่อหาประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และสารสนเทศที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และ 2) การศึกษาในพื้นที่จริงโดยการสัมภาษณ์ (Interviewing) ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัดโดยตรงโดยใช้แบบสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) คณะอนุกรรมการการวางแผนยุทธศาสตร์จังหวัด และคณะที่ปรึกษาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดของจังหวัดที่เป็นพื้นที่วิจัยคือจังหวัดขอนแก่นและมหาสารคาม จำนวนทั้งสิ้น 55 คน ประเด็นที่สัมภาษณ์ประกอบด้วย กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการทำแผนยุทธศาสตร์ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์จัดกลุ่มข้อมูล และนำเสนอเป็นผลวิจัย ขอบเขตระยะเวลาที่ศึกษาวิจัยอยู่ในช่วงของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัดระหว่างปีพ.ศ. 2547 - 2551

สรุปผลการวิจัย

1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

1.1 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

จากการสัมภาษณ์และเข้าไปสังเกตการทำงานของจังหวัดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนยุทธศาสตร์นั้น พบว่า การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารจังหวัดนั้นเป็นเรื่องใหม่ ซึ่งกระทรวงมหาดไทยเห็นว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานจังหวัดครั้งสำคัญ

ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละคน และแต่ละจังหวัดอาจเข้าใจไม่ตรงกันและไม่เท่ากัน แม้ว่ากระทรวงมหาดไทยได้จัดทำคู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามหลักวิชาการไว้ให้เป็นแนวปฏิบัติ แต่ในทางปฏิบัติพบว่าจังหวัดได้ดำเนินการคล้ายกัน กระบวนการต่างๆ ใกล้เคียงกับหลักการในคู่มือ แต่มีความแตกต่างกันในรายละเอียด ซึ่งกระบวนการทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

1) การเตรียมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยการแต่งตั้งคณะทำงาน ประกอบด้วย 1.1) คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) ประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเอกชน ภาคประชาสังคม หัวหน้าสำนักงานจังหวัด ทำหน้าที่วางแนวทางปฏิบัติและอำนวยการให้การบริหารงานแบบบูรณาการเป็นไปตามหลักการนโยบายการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ประสานความร่วมมือการพัฒนาจากทุกภาคส่วน และจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด 1.2) คณะอนุกรรมการและคณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย บุคคลที่เป็นตัวแทนส่วนราชการ ทำหน้าที่ยกร่างยุทธศาสตร์แต่ละด้าน 1.3) คณะที่ปรึกษาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด ประกอบด้วย นักวิชาการด้านการบริหารจากสถาบันการศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชน ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา การจัดทำกรอบและแนวการดำเนินงานของการเป็นที่ปรึกษาจัดทำคู่มือและจัดทำเครื่องมือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์แบบบูรณาการ จัดประชุมผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อความเข้าใจในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของจังหวัด รวมทั้งกำหนดแผนดำเนินการร่วมกัน

2) การเตรียมข้อมูลในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัด ในขั้นตอนนี้รับผิดชอบโดยฝ่ายเลขานุการฯ กบจ. ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องจากทุกภาคส่วนของจังหวัด ประกอบด้วยข้อมูล 3 ส่วน คือ 1) ข้อมูลเชิงนโยบายระดับชาติ ได้แก่ ข้อมูลแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ชาติ วาระ

แห่งชาติ นโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด 2) ข้อมูลพื้นฐานของจังหวัด ประกอบด้วยข้อมูลด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์มวลรวม การคมนาคมขนส่ง การพาณิชย์ การลงทุน อุตสาหกรรม ข้อมูลด้านการเมืองการปกครอง ข้อมูลด้านประชากร อาชีพ และรายได้ การมีงานทำ สุขภาพและอนามัย การศึกษา ข้อมูลโครงสร้างพื้นฐาน ข้อมูลด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 3) ข้อมูลปัญหาและความต้องการพัฒนาที่สำคัญของจังหวัด ตลอดจนวิเคราะห์ภารกิจของจังหวัดและหน่วยงานภาครัฐ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ศักยภาพจังหวัด ซึ่งการรวบรวมข้อมูลส่วนใหญ่เป็นตามกลุ่มข้อมูลหลัก 3 กลุ่ม 45 เรื่อง ที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด และข้อมูล 33 ตัวชี้วัดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

3) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัด ได้ให้ความสำคัญกับการทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยใช้เทคนิคการประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) เข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน เพื่อประเมินศักยภาพการพัฒนาจังหวัด โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) จากข้อมูลที่จังหวัดได้จัดเตรียมไว้ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามหรือข้อจำกัด สภาพแวดล้อมภายในที่มีผลต่อการพัฒนาด้านต่างๆ ของจังหวัด เนื่องจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัดเป็นเรื่องใหม่ ทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้นของจังหวัด ยังขาดความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนในขั้นตอนการทำแผนยุทธศาสตร์ จึงทำให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ใช้เวลานานมากและต้องจัดประชุมเชิงปฏิบัติการหลายครั้งในจังหวัดที่เป็นพื้นที่วิจัยได้ดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการถึง 48 ครั้ง

4) การจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด ขั้นตอนนี้ นำผลจากการวิเคราะห์ศักยภาพของจังหวัด

มากำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ที่เป็นสภาพการพัฒนาที่จังหวัดต้องการจะเป็นในอนาคต กำหนดพันธกิจ (Missions) สิ่งที่จังหวัดจะต้องทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ กำหนดเป้าประสงค์ (Goals) ผลสำเร็จที่จังหวัดต้องการ ประกอบด้วย ตัวชี้วัด และเป้าหมายของตัวชี้วัด และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic issue) ที่สำคัญที่จังหวัดจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ในส่วนนี้มีการประชุมหลายครั้ง และใช้เวลานานประมาณ 3-4 เดือน

5) การกำหนดยุทธศาสตร์ โดยกำหนดวิธีการ แนวทางหรือขั้นตอนที่จังหวัดเลือกที่จะปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งในขั้นตอนนี้ไม่ใช้เวลานานมากเท่ากับขั้นที่ 3 และ 4 ทั้งนี้เนื่องจากขณะที่ทำการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับความรู้และได้ทำความเข้าใจมากขึ้นแล้ว

6) การกำหนดแผนปฏิบัติการ เป็นขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์จังหวัดไปสู่การปฏิบัติในรูปของงาน โครงการ กิจกรรมการพัฒนาประจำปีของส่วนราชการ หน่วยงานต่างๆ ในพื้นที่เป้าหมาย ประกอบด้วย 1) การกำหนดกลุ่มผลงานหลัก 2) การกำหนดผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) 3) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ในระดับผลลัพธ์หรือวัตถุประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ 4) กำหนดหน่วยงานเจ้าภาพรับผิดชอบ (Agencies) และหน่วยงานสนับสนุนในแต่ละกลุ่มผลงานหลัก 5) กรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร 6) ประสานแผนงาน โครงการจากแผนปฏิบัติการเพื่อลดความซ้ำซ้อน และจัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการของจังหวัด โดยแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติราชการ และผลการดำเนินการของส่วนราชการที่ต้องการบรรลุผล ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และลงนามระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดและปลัดกระทรวงมหาดไทย

7) การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ การติดตามผลเพื่อตรวจสอบการดำเนินงาน โดยยึดหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัด (Indicators)

ด้วยการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลักที่แสดงถึงเป้าหมายของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ และการวัดผลปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐและจังหวัด ตามเกณฑ์ที่ ก.พ.ร. กำหนดด้วย Balance Scorecard ประกอบด้วย 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายใน 4) การเรียนรู้และพัฒนา

1.2 ปัญหาที่พบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัด จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด พบว่ามีปัญหาสำคัญ 2 ประการ คือ

1) ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ทั้งผู้บริหารระดับสูงของจังหวัด ผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น และผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งขาดความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนของขั้นตอนการทำให้แผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดโดยส่วนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด จะเห็นได้จากขั้นตอนการท้าวิสัยทัศน์ ผู้ว่าราชการและทีมงานของแต่ละจังหวัด ยังมองแต่เพียงนำจุดแข็งมาเรียงต่อกัน นอกจากนี้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ยังใช้เวลานานมากในการดำเนินการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ

2) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการทำงาน การนำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงานใหม่ทั้งหมดกล่าวคือในการบริหารที่มีกำหนดเป้าหมายการกำหนดยุทธศาสตร์ และการติดตามและประเมินผล ซึ่งเป็นการบริหารงานที่ตรงกันข้ามกับการบริหารงานตามความเคยชินและรับคำสั่งอย่างที่เป็นมาแต่อดีต ซึ่งหน่วยงานยังยึดติดภาพของจังหวัดและหน่วยงานที่สังกัด รวมทั้งปัญหาในเรื่องของกระบวนการคิด การทำงานยังคงทำตามคำสั่ง จึงทำให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไม่ค่อยประสบผลสำเร็จ และขาดภาพลักษณ์ของการบูรณาการ จึงทำให้แผนยุทธศาสตร์ไม่ชัดเจน ตลอดจนความเข้าใจต่อการบริหารแนวใหม่ของผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติงานยังมีค่อนข้างต่ำและแตกต่างกัน การยึดติดกับตัวบุคคลมากกว่าการยึดแผนยุทธศาสตร์เป็นแนวทางการพัฒนา เมื่อมี

การเปลี่ยนผู้ว่าราชการจังหวัด ก็มักจะเปลี่ยนแปลง
แนวทางการทำงาน ซึ่งทำให้การพัฒนาไม่ต่อเนื่องทำให้
โครงการที่ได้รับจัดสรรงบประมาณ ไม่สอดคล้องกับ
แผนยุทธศาสตร์ที่กำหนด

2. การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัด

2.1 สารสนเทศที่ใช้ในการจัดทำแผน
ยุทธศาสตร์ ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า
เกือบทุกจังหวัด กำหนดยุทธศาสตร์ที่คล้ายคลึงกัน
โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 3 ยุทธศาสตร์ คือ
1) ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจ 2) ประเด็น
ยุทธศาสตร์ด้านสังคม 3) ประเด็นยุทธศาสตร์ด้าน
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เมื่อวิเคราะห์
ข้อมูลหรือสารสนเทศที่ใช้เป็นพื้นฐานในการจัดทำ
แผนยุทธศาสตร์ พบว่า

1) ลักษณะของการใช้ข้อมูล
สารสนเทศ ประกอบการทำยุทธศาสตร์นั้น มีลักษณะ
ที่เป็นทั้งข้อมูลและสารสนเทศผสมกัน และข้อมูล
สารสนเทศที่ใช้มาจากหลากหลายแหล่งทั้งที่เป็นข้อมูล
ตัวเดียวกัน ซึ่งแหล่งข้อมูลที่ใช้ส่วนใหญ่ ได้แก่
ที่ทำการปกครองจังหวัด สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด
สำนักงานแรงงานจังหวัด สำนักงานพัฒนาสังคมและ
ความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด สำนักงานสาธารณสุข
จังหวัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานประกัน
สังคมจังหวัด สำนักงานสถิติจังหวัด (ดูรายละเอียด
ในตารางที่ 1)

2) ข้อมูลหรือสารสนเทศที่นำมา
ใช้ส่วนมากเป็นข้อมูลของหน่วยงานหรือข้อมูลที่
หน่วยงานนั้นๆ จัด เก็บรวบรวมไว้ ยังขาดข้อมูล
ภายนอกหรือข้อมูลที่มีการเชื่อมโยงกัน ซึ่งเมื่อมี
ข้อมูลมาจากหลายแหล่งจึงก่อให้เกิดความไม่มั่นใจ
ในการใช้ข้อมูลตัวเดียวกันแต่ไม่ตรงกัน

3) จากการวิเคราะห์ข้อมูล
สารสนเทศที่ใช้ประกอบการทำยุทธศาสตร์แต่ละด้าน
พบว่า ส่วนหนึ่งใช้ข้อมูลซ้ำๆ กันแต่ละประเด็น
ยุทธศาสตร์มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นดังนี้

3.1) ประเด็นยุทธศาสตร์
ด้านเศรษฐกิจ ใช้สารสนเทศทั้งหมด 14 กลุ่ม ได้แก่
1. ผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด 2. การจดทะเบียนบริษัท
ห้างหุ้นส่วน จำกัด 3. การเงิน 4. เกษตรกรรม
5. อุตสาหกรรม 6. การค้าและบริการ 7. การผลิต
และการตลาดสินค้าชุมชน 8. การท่องเที่ยว 9. รายได้
และอาชีวะ 10. การ มีงานทำ 11. ความมั่นคงด้าน
ครัวเรือน 12. การศึกษา 13. สุขภาพและอนามัย
14. สวัสดิการสังคม

3.2) ประเด็นยุทธศาสตร์
ด้านสังคม ใช้สารสนเทศทั้งหมด 9 กลุ่ม จำนวน
9 กลุ่ม ได้แก่ 1. รายได้และอาชีวะ 2. การมีงานทำ
3. ความมั่นคงด้านครัวเรือน 4. การศึกษา 5. สุขภาพ
และอนามัย 6. สวัสดิการสังคม 7. ความปลอดภัย
ทางสังคม 8. การมีส่วนร่วม 9. โครงสร้างพื้นฐาน

3.3) ประเด็นยุทธศาสตร์
ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ใช้สารสนเทศ
ทั้งหมด 5 กลุ่ม ได้แก่ 1. ป่าไม้ 2. สวนสาธารณะ
3. แหล่งน้ำ 4. พื้นที่ประมงธรรมชาติ 5. การจัด
การทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.2 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และ การจัดกลุ่มสารสนเทศ

1) ลักษณะของข้อมูล สารสนเทศ
ที่หน่วยงานจัดเก็บ ข้อสังเกตเกี่ยวกับข้อมูลที่น่าสนใจ
ของเกือบทุกหน่วยงาน เป็นข้อมูลที่มีหน่วยวิเคราะห์
เป็นระดับครัวเรือน หมู่บ้าน ไม่มีหน่วยวิเคราะห์ข้อมูล
ครอบคลุมทุกระดับ โดยเฉพาะข้อมูลระดับบุคคล ทั้งนี้
อาจสืบเนื่องมาจากการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลของ
แต่ละหน่วยงานเก็บในลักษณะของครัวเรือน การจัด
เก็บข้อมูลในลักษณะจำนวนรวม ตัวอย่างเช่น จำนวน
คนในครัวเรือนที่มีรายได้ ก่อให้เกิดปัญหาไม่สามารถ
ชี้ชัดได้ว่าแต่ละบุคคลมีรายได้เท่าไรในครัวเรือน และ
เป็นข้อมูลของบุคคลใด จะเห็นได้ว่าข้อมูลส่วนบุคคล
หายไป ซึ่งความเป็นจริงแล้วข้อมูลในระดับบุคคลถือ
เป็นข้อมูลพื้นฐานหลักที่สำคัญที่ใช้ในการประมวลผล
สารสนเทศ นอกจากนั้นข้อมูลที่จัดเก็บรวบรวมข้อมูล

ก็ไม่สามารถปรับปรุงและจัดเก็บอย่างต่อเนื่องได้ เนื่องจากการจัดเก็บข้อมูลเดิมได้จัดเก็บในลักษณะ จำนวนภาพรวม เมื่อเก็บข้อมูลโดยใช้ครอบครัวเป็น หน่วยวิเคราะห์จะทำให้ข้อมูลในระดับบุคคลที่เป็น ข้อมูลประชากรหายไป ทั้งๆ ที่สารสนเทศที่ใช้ในการ วางแผนส่วนใหญ่คำนวณมาจากข้อมูลประชากร (ดูตัวอย่างการประมวลผลสารสนเทศในตารางที่ 1)

2) การจัดกลุ่มสารสนเทศ จาก การวิเคราะห์พบว่า ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนา จังหวัดใช้ข้อมูลและสารสนเทศเฉพาะที่ หน่วยงานมีอยู่เท่านั้น และสารสนเทศที่ใช้มีลักษณะ เป็นทั้งข้อมูลและสารสนเทศ เมื่อวิเคราะห์สังเคราะห์ และจัดกลุ่มข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนสามารถจัดได้ เป็น 18 กลุ่ม ประกอบด้วย 1. ผลิตภัณฑ์มวลรวม ของจังหวัด 2. การจดทะเบียนบริษัท ห้างหุ้นส่วน จำกัด 3. การเงิน 4. เกษตรกรรม 5. อุตสาหกรรม 6. การค้า และบริการ 7. การผลิตและการตลาดสินค้าชุมชน 8. การท่องเที่ยว 9. รายได้และอาชีพ 10. การมีงาน

ทำ 11. การศึกษา 12. ความมั่นคงด้านครัวเรือน 13. สุขภาพและอนามัย 14. สวัสดิการสังคม 15. ความ ปลอดภัยทางสังคม 16. การมีส่วนร่วม 17. โครงสร้าง พื้นฐาน 18. ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เมื่อวิเคราะห์จัดกลุ่มข้อมูล สารสนเทศที่ใช้ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นข้อมูลประชากรหรือเกี่ยวข้องกับข้อมูล ประชากร จำนวน 8 กลุ่ม นอกจากนั้นเป็นข้อมูล ในเรื่องอื่นๆ กระจายกันไป จึงอาจสรุปได้ว่า ข้อมูล ประชากรเป็นข้อมูลที่ใช้มากที่สุดในการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์จังหวัด ซึ่งข้อมูลประชากร ประกอบด้วย รายได้ของครัวเรือน การมีงานทำ ความมั่นคงด้าน ครัวเรือน การศึกษา สุขภาพและอนามัย สวัสดิการ สังคม ความปลอดภัยทางสังคม และการมีส่วนร่วม สารสนเทศที่นำมาใช้ส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะของจำนวน ร้อยละ อัตรา อัตราส่วน สัดส่วน ค่าเฉลี่ย และมีสูตร ในการคำนวณสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ (ตัวอย่าง ของข้อมูล สารสนเทศดังปรากฏในตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 สารสนเทศ ข้อมูล และแหล่งที่มาข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

กลุ่มสารสนเทศ	ตัวอย่างสารสนเทศ	ข้อมูลที่ใช้ในการประมวลผล สารสนเทศ	แหล่งที่มาข้อมูล
1. ผลิตภัณฑ์ มวลรวม	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผลิตภัณฑ์ มวลรวมจังหวัด; อัตราส่วน GPP ต่อผู้มีงานทำ	มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด ผู้มีงานทำ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ สถานภาพการทำงาน	คลังจังหวัด; สนง.พัฒนา เศรษฐกิจจังหวัด; สนง.สถิติ จังหวัด
2. การจดทะเบียน บริษัท ห้างหุ้นส่วน จำกัด	อัตราการขยายตัวของการจด ทะเบียน บริษัท ห้างหุ้นส่วน จำกัด	จำนวนการจดทะเบียนบริษัท ประเภทการ จดทะเบียน มูลค่าการ จดทะเบียน	สนง.พาณิชย์จังหวัด
3. การเงิน	อัตราการขยายตัวของสินเชื่อ สถาบันการเงิน	จำนวนสถาบันการเงิน ประเภท สถาบันการเงิน มูลค่าการให้สินเชื่อ	ธนาคารแห่งประเทศไทย
4. เกษตรกรรม	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของพื้นที่เพาะปลูก พืช; ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าการ ส่งออกสินค้าเกษตรสำคัญ เกษตร แปรรูป	พื้นที่จังหวัด พื้นที่เพาะปลูกพืช เศรษฐกิจ ที่สำคัญ ผลผลิต การเกษตร สินค้าเกษตร สินค้า เกษตรแปรรูป มูลค่าการส่งออก	สนง.เกษตรจังหวัด; สนง.เกษตรและสหกรณ์ จังหวัด

ตารางที่ 1 สารสนเทศ ข้อมูล และแหล่งที่มาข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (ต่อ)

กลุ่มสารสนเทศ	ตัวอย่างสารสนเทศ	ข้อมูลที่ใช้ในการประมวลผล สารสนเทศ	แหล่งที่มาข้อมูล
5. อุตสาหกรรม	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของโรงงานที่ ได้รับการรับรองมาตรฐาน; ร้อยละ ที่เพิ่มขึ้นของผู้ประกอบการ วิสาหกิจ	ประเภทและจำนวนโรงงาน การ ควบคุมคุณภาพ จำนวนโรงงานที่ ได้รับการรับรองมาตรฐาน ผู้ประกอบการวิสาหกิจ	สนง.อุตสาหกรรมจังหวัด; สนง.พาณิชย์จังหวัด
6. การค้าและ บริการ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าการ ลงทุนด้านการค้า การบริการ; ร้อยละสถานบริการสุขภาพ; ร้อยละร้านอาหารที่ได้มาตรฐาน	ประเภทการลงทุน มูลค่าการลงทุน จำนวนสถานบริการสุขภาพ ร้านค้า และบริการอาหารที่ได้มาตรฐาน	สนง.พาณิชย์จังหวัด; สนง.สาธารณสุขจังหวัด
7. การผลิตและ การตลาดสินค้า ชุมชน	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าการ จำหน่าย ผลิตภัณฑ์ชุมชน และ ที่ได้มาตรฐาน	ประเภทผลิตภัณฑ์ชุมชนที่ได้ มาตรฐาน แหล่งผลิตและจำหน่าย มูลค่าการจำหน่าย	สนง.พัฒนาชุมชนจังหวัด; สนง.เกษตรจังหวัด
8. การท่องเที่ยว	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้จาก การท่องเที่ยว	แหล่งท่องเที่ยว ประเภทการ ท่องเที่ยว จำนวน ประเภท นักท่องเที่ยว และรายได้	การท่องเที่ยวจังหวัด องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น
9. รายได้และ อาชีพ	รายได้เฉลี่ยของคนในครัวเรือน; ร้อยละคนยากจนลดลง; ร้อยละ ครัวเรือนที่มีการเก็บออมเงิน; อัตราครัวเรือนที่เป็นหนี้; มูลค่า หนี้สินต่อครัวเรือน	จำนวนครัวเรือน เพศ อายุ กลุ่มอายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้และ แหล่งที่มา จำนวนคนในครัวเรือนที่ มีอาชีพและรายได้ จำนวนรายได้ ทั้งหมดของครัวเรือน จำนวน ครัวเรือนที่มีการออมและหนี้สิน ประเภทและจำนวนการออม ประเภทและจำนวนหนี้สิน แหล่งเงินกู้	ปกครองจังหวัด; สนง.พัฒนาชุมชนจังหวัด; สนง.สถิติจังหวัด
10. การมีงานทำ	สัดส่วนกำลังแรงงานต่อประชากร วัยแรงงาน; อัตราการมีงานทำและ ว่างงาน; ร้อยละแรงงานนอก ระบบ; ร้อยละแรงงาน ที่มีฝีมือ ไร้ฝีมือ; ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของอัตรา ค่าจ้างขั้นต่ำ; ร้อยละแรงงานที่มี ประกันสังคม	จำนวนประชากรรวม เพศ อายุ กลุ่ม อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ จำนวน ผู้มีงานทำ ผู้ว่างงาน ประเภทแรงงาน ค่าจ้างขั้นต่ำ แรงงานที่มีประกันสังคม	สนง.แรงงานจังหวัด; สนง.จัดหางานจังหวัด; สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน; สนง.ประกันสังคมจังหวัด ; สนง.พัฒนาชุมชนจังหวัด สนง.สถิติจังหวัด

ตารางที่ 1 สารสนเทศ ข้อมูล และแหล่งที่มาข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (ต่อ)

กลุ่มสารสนเทศ	ตัวอย่างสารสนเทศ	ข้อมูลที่ใช้ในการประมวลผล สารสนเทศ	แหล่งที่มาข้อมูล
11. การศึกษา	ร้อยละเด็กที่ได้รับการเลี้ยงดูเตรียมความพร้อมก่อนวัยเรียน; อัตราการเข้าเรียน แต่ละระดับชั้น; อัตราการเลื่อนชั้น; อัตราการซ้ำชั้น; การออกกลางคัน; การสำเร็จการศึกษา; ร้อยละระดับการศึกษาของประชากร; ร้อยละประชากรที่อ่านออกเขียนภาษาไทยได้; ร้อยละคนในครัวเรือนได้รับรู้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์	จำนวนนักเรียน เพศ อายุ กลุ่มอายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นที่เรียน สถานศึกษา สังกัด เขตพื้นที่การศึกษา; จำนวนประชากรรวม เพศ อายุ กลุ่มอายุ ระดับการศึกษา ความสามารถในการอ่านออกเขียนได้ จำนวนประชากรที่รู้หนังสือ และที่ได้รับรู้ข่าวสาร ประเภทและความถี่ในการรับข่าวสาร	ปกครองจังหวัด; สนง.เขตพื้นที่การศึกษา; สนง.พัฒนาชุมชนจังหวัด; สนง.สาธารณสุขจังหวัด
12. ความมั่นคงของครัวเรือน	ร้อยละของครัวเรือนที่มีความมั่นคงในที่อยู่อาศัย; ร้อยละครัวเรือนที่มีน้ำบริโภค อุปโภค ไฟฟ้า โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ตใช้; ร้อยละครัวเรือนที่ถูกรบกวนจากสภาพแวดล้อม; ร้อยละของครอบครัวที่อบอุ่น	จำนวนครัวเรือนทั้งหมด จำนวนครัวเรือนที่มีความมั่นคงในที่อยู่อาศัย ประเภทที่อยู่อาศัย ที่ดิน สิทธิการครอบครอง ประเภทเอกสารสิทธิ การใช้ประโยชน์ในที่ดิน การมีน้ำ ไฟฟ้า โทรศัพท์ และอินเทอร์เน็ตใช้ ปริมาณการใช้ปัญหาสภาพแวดล้อมครัวเรือนที่มีลักษณะครอบครัวอบอุ่น	สนง.พัฒนาชุมชนจังหวัด; สนง. สถิติจังหวัด; สนง. ประปาจังหวัด; การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค; สนง.สาธารณสุขจังหวัด; สนง. อุสาหกรรมจังหวัด; สนง.ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม
13. สุขภาพและอนามัย	อัตราการเกิด; อัตราการตาย; ร้อยละผู้ป่วยด้วยโรคต่างๆ; ร้อยละหญิงตั้งครรภ์ และเด็กแรกเกิดได้รับการดูแลฉีดวัคซีนป้องกันโรคครบ กินอาหารที่มีคุณภาพ; ร้อยละคน ในครัวเรือนมีความรู้ในการใช้ยาที่ถูกต้อง ออกกำลังกาย และได้รับการตรวจสุขภาพ; สัดส่วนประชาชนที่มีหลัก ประกันสุขภาพ; ร้อยละผู้ทำประกันชีวิต	จำนวนคนในครัวเรือน เพศ อายุ กลุ่มอายุ จำนวนประชากรเกิดมีชีพตาย และป่วย จำนวนเด็กแรกเกิด สตรีตั้งครรภ์ทั้งหมด เพศ กลุ่มอายุ มารดา เพศ อายุ สาเหตุการตายป่วย การได้รับวัคซีนป้องกันโรค กินอาหารที่เหมาะสม มีความรู้ในการใช้ยา ที่ถูกต้อง ออกกำลังกาย ได้รับการตรวจสุขภาพ ผู้มีสิทธิในระบบหลักประกันสุขภาพ ผู้ทำประกันชีวิต	ปกครองจังหวัด;เทศบาล ; สนง.สาธารณสุขจังหวัด; สำนักงานสถิติจังหวัด; สนง.พัฒนาชุมชนจังหวัด; สนง.พาณิชย์จังหวัด
14. สวัสดิการสังคม	ร้อยละเด็กเร่ร่อน เด็กถูกทอดทิ้ง ผู้สูงอายุ คนพิการ ผู้ด้อยโอกาสที่ไม่ได้รับการดูแลจากครอบครัว คนในชุมชน สวัสดิการชุมชน สวัสดิการภาครัฐ/เอกชน	จำนวนประชากรรวม เพศ อายุ กลุ่มอายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ จำนวนเด็กเร่ร่อน เด็กถูกทอดทิ้ง ผู้สูงอายุ ผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทของสวัสดิการที่ได้รับ ปัญหา การได้รับการดูแล	สนง.พัฒนาชุมชนจังหวัด; สนง.พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัด; สนง.สาธารณสุขจังหวัด; สนง.เขตพื้นที่การศึกษา; สนง. ประกันสังคมจังหวัด

ตารางที่ 1 สารสนเทศ ข้อมูล และแหล่งที่มาข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (ต่อ)

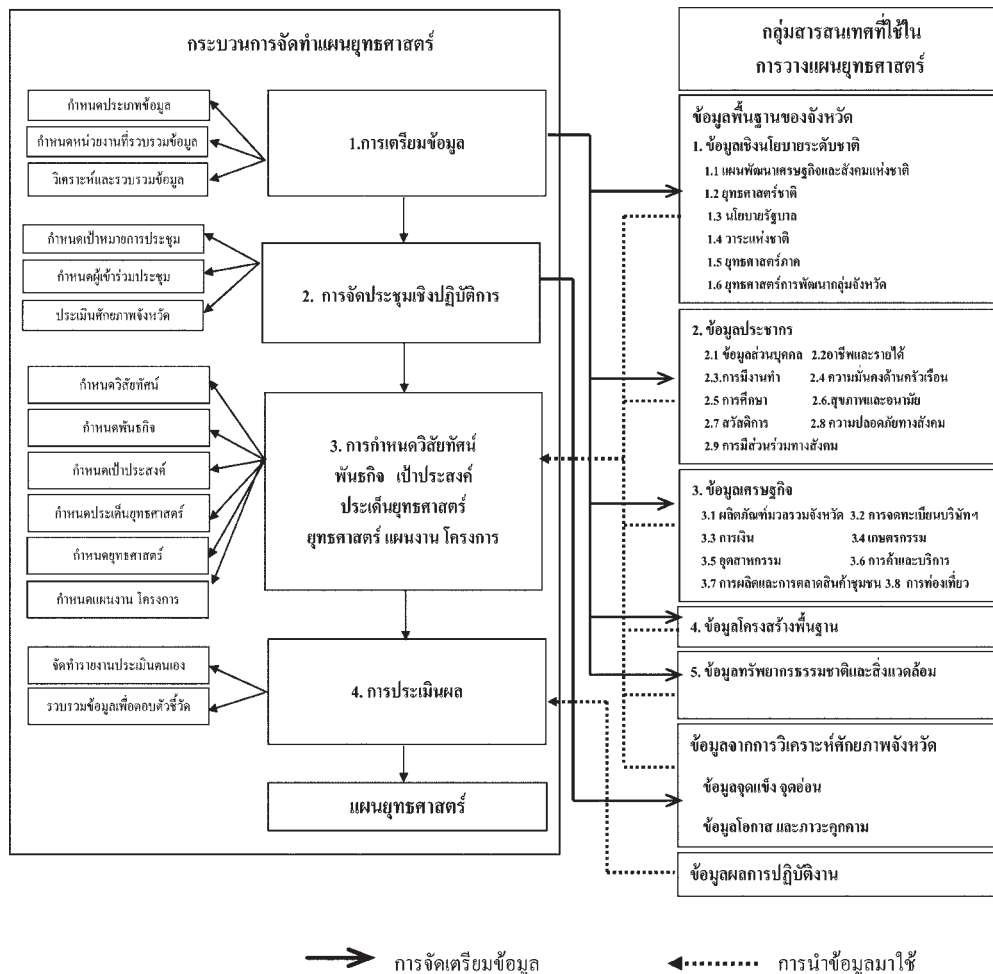
กลุ่มสารสนเทศ	ตัวอย่างสารสนเทศ	ข้อมูลที่ใช้ในการประมวลผล สารสนเทศ	แหล่งที่มาข้อมูล
15. ความปลอดภัยทางสังคม	สัดส่วนคดีอุกฉกรรจ์สะท้อนขวัญประทุษร้ายต่อชีวิต ร่างกาย เพศ ทรัพย์สิน และคดียาเสพติด คดีความขัดแย้งกับเจ้าหน้าที่รัฐ; สัดส่วนการร้องเรียน ร้องทุกข์; ผู้มีอิทธิพลที่ลดลง	จำนวนประชากรรวม เพศ อายุ กลุ่มอายุ จำนวนคดีที่ได้รับแจ้ง จำนวนคดีที่มีการจับกุมได้ ข้าราชการที่ทำผิดและถูกลงโทษ เพศ อายุ ตำแหน่ง สังกัด ประเภท ความผิดและการลงโทษ จำนวน และประเภทผู้มีอิทธิพล การจับกุม	ปกครองจังหวัด; สนง. จังหวัด สถานีตำรวจภูธร; สนง.สตติจังหวัด; สนง. สาธารณสุขจังหวัด; สนง.ปราบปรามยาเสพติด; สนง.ข้อมูลข่าวสารศูนย์ดำรงธรรม
16. การมีส่วนร่วม	ร้อยละคนที่มีสิทธิได้ไปใช้สิทธิเลือกตั้ง; ร้อยละครัวเรือนที่มีคนเข้าร่วมกิจกรรมสาธารณะ; ร้อยละหมู่บ้านมีการจัดและใช้เวทีประชาคมทำกิจกรรมหมู่บ้าน การทำแผนชุมชน การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศชุมชน	จำนวนประชากรรวม จำนวนประชากรที่มีสิทธิเลือกตั้ง และไปใช้สิทธิเลือกตั้ง เพศ อายุ กลุ่มอายุ ระดับการศึกษา จำนวนครัวเรือนทั้งหมด จำนวนคนในครัวเรือนที่เป็นสมาชิกกลุ่ม และเข้าร่วมกิจกรรมสาธารณะ เพศ อายุ ระดับการศึกษา จำนวนหมู่บ้านทั้งหมด จำนวนหมู่บ้านที่มีการจัดและใช้เวทีประชาคมทำกิจกรรม การทำแผนชุมชน พัฒนาระบบข้อมูลชุมชน	สนง.พัฒนาชุมชนจังหวัด; สนง.สาธารณสุขจังหวัด; สนง.คณะกรรมการการเลือกตั้ง; สนง.เกษตรจังหวัด; สนง.เกษตรและสหกรณ์จังหวัด; สนง.ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม; องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น
17. โครงสร้างพื้นฐาน	ระยะเวลาเดินทางถึงหน่วยงานราชการที่ใกล้ที่สุด ได้สะดวกตลอดปี; สัดส่วนตำบลที่เข้าถึงอินเทอร์เน็ต	หน่วยงานราชการ ระยะเวลาเดินทาง ระยะทาง (ไกล/ ใกล้ที่สุด) จำนวนหน่วยงานราชการที่เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต	สนง.สาธารณสุขจังหวัด; สนง.พัฒนาชุมชนจังหวัด; องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น
18. ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของพื้นที่ปลูกป่า; สัดส่วนพื้นที่สวนสาธารณะที่ได้มาตรฐาน; ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของคุณภาพน้ำในแหล่งน้ำที่ได้มาตรฐาน; สัดส่วนพื้นที่น้ำชลประทานเพื่อการเกษตรกรรมเพิ่มขึ้น; ร้อยละที่ลดลงของพื้นที่ที่ประสบภัยธรรมชาติ; ร้อยละการจัดการขยะ คุณภาพอากาศ อย่างถูกสุขลักษณะ	จำนวนประชากรรวม เพศ อายุ กลุ่มอายุ พื้นที่ (จังหวัด) พื้นที่ปลูกป่า พื้นที่สวนสาธารณะ สภาพดิน การใช้ประโยชน์ พื้นที่ที่อนุรักษ์ฟื้นฟู จำนวนแหล่งน้ำทั้งหมด จำนวนแหล่งน้ำที่ได้รับการพัฒนาและฟื้นฟูคุณภาพน้ำ พื้นที่ประสบภัยธรรมชาติ จำนวนขยะทั้งหมด ขยะที่ตกค้างต่อวัน คุณภาพอากาศ	สนง.ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม; เทศบาล; สนง.เกษตรจังหวัด; สนง.ป้องกันบรรเทาสาธารณภัยจังหวัด

3) ความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัด และการวิเคราะห์สารสนเทศข้อมูลที่ใช้จะพบความเชื่อมโยงอยู่ 4 ขั้นตอน คือ (ดังภาพที่ 1) 1. ขั้นตอนการจัดเตรียมข้อมูล ซึ่งเป็นการรวบรวมและจัดทำข้อมูลพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยข้อมูล 3 กลุ่มหลัก 45 เรื่องข้อมูล 33 ตัวชี้วัด ข้อมูลจปฐ. กชข 2 ค. รวมทั้งข้อมูลปัญหาและความต้องการการพัฒนาที่สำคัญของจังหวัด ที่เป็นปัจจุบันและย้อนหลังจากทุกหน่วยงานในจังหวัด ได้แก่ 1) ข้อมูลเชิงนโยบายระดับชาติ ข้อมูลนโยบายรัฐบาล ข้อมูลยุทธศาสตร์การพัฒนากภาค ข้อมูลยุทธศาสตร์การพัฒนา กลุ่มจังหวัด 2) ข้อมูลประชากร ประกอบด้วย ข้อมูลส่วนตัว ข้อมูลอาชีพและรายได้ ข้อมูลการมีงานทำ ข้อมูลความมั่นคงด้านครัวเรือน ข้อมูลการศึกษา ข้อมูลสุขภาพและอนามัย ข้อมูลสวัสดิการสังคม ข้อมูลความปลอดภัยทางสังคม ข้อมูลการมีส่วนร่วม 3) ข้อมูลเศรษฐกิจ ข้อมูลโครงสร้างพื้นฐาน ข้อมูลทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม 2. ขั้นตอนการประชุมผู้ปฏิบัติงาน โดยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshop) กิจกรรมส่วนใหญ่เป็นการระดมความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมประชุมจากทุกภาคส่วน เพื่อหาข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นสภาพปัจจุบันของจังหวัดที่ใช้ในการวิเคราะห์หาจุดแข็ง (Strength) ซึ่งเป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นของทรัพยากรทางการบริหารที่คาดว่าจะสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ จุดอ่อน (Weakness) เป็นการประเมินข้อเสียเปรียบหรือจุดด้อยของทรัพยากรทางการบริหาร ซึ่งเป็นปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางมิให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ โอกาส (Opportunity) โดยการประเมินเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารการให้บรรลุผลสำเร็จ และภาวะคุกคาม (Threat) ที่เป็นข้อจำกัดต่อการบริหาร จังหวัด 3. ขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด พันธกิจ

เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ กระบวนการนี้เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากข้อมูลกระบวนการจัดเตรียมข้อมูล และข้อมูลที่ประเมินศักยภาพจังหวัดที่ผ่านกระบวนการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการของจังหวัด 4. ขั้นตอนการประเมินผล การประเมินและติดตามผลขั้นตอนที่รวบรวมข้อมูลและผลการปฏิบัติงานเพื่อตอบตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KPI) ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งต้องรวบรวมและใช้ข้อมูลสารสนเทศที่แสดงความสำเร็จของถึงเป้าหมายของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจของจังหวัด และการวัดผลปฏิบัติงานของจังหวัด

2.4 ปัญหาการใช้สารสนเทศในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จากการศึกษาข้อมูลอาจสรุปได้ว่าปัญหาสำคัญของข้อมูลสารสนเทศที่มีในระดับจังหวัดดังนี้

1) แหล่งที่มาของข้อมูล ข้อมูลเรื่องเดียวกันมาจากหลากหลายแหล่ง ส่งผลให้ข้อมูลที่นำมาใช้มีทั้งสอดคล้องและไม่สอดคล้องกัน ตัวอย่างเช่น ข้อมูลประชากร แหล่งที่มาของข้อมูลมาจากที่ทำการปกครองจังหวัด เทศบาล สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ทั้งนี้ความไม่สอดคล้องกันเกิดจากการใช้และการอ้างข้อมูลคนละเวลา และคนละแหล่งที่มาข้อมูล บางหน่วยงานยึดกฎหมายเป็นหลัก จึงใช้จำนวนประชากรรวมจากทะเบียนราษฎร์ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวไม่สะท้อนสภาพความเป็นจริงเพราะเป็นประชากรตามกฎหมายที่ปรากฏในทะเบียนราษฎร์ของที่ทำการปกครองจังหวัด เทศบาล อาจมีการเคลื่อนย้ายโดยไม่แจ้งหรือการแจ้งล่าช้าไป บางหน่วยงานใช้ข้อมูลจากสภาพความเป็นจริงที่ได้จากการสำรวจ ทั้งนี้การเลือกปฏิบัติเลือกใช้ทางใดทางหนึ่งมีผลต่อการกำหนดเป้าหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์ร่วมกัน



ภาพที่ 1 การเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และข้อมูล สารสนเทศที่ใช้จัดทำแผนยุทธศาสตร์

2) หน่วยงานส่วนหนึ่งใช้ข้อมูลจากการสำรวจของสำนักงานสถิติจังหวัด ซึ่งจะเห็นว่าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ค่อนข้างมาก ทั้งนี้หน่วยงานดังกล่าว รวบรวมข้อมูลสถิติเชิงสำรวจโดยทั่วไปในระดับมหัพภาค ข้อมูลไม่ได้ครอบคลุมพื้นที่และกลุ่มเป้าหมายของการแก้ปัญหาและพัฒนา หรือเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดโดยตรง

3) ข้อมูลที่หน่วยงานมีอยู่ไม่ทันสมัย ไม่ครบถ้วนเข้าถึงยากและไม่พร้อมใช้ แสดงให้เห็นถึงว่าระบบการจัดการสารสนเทศของแต่ละหน่วยงานยังไม่มีประสิทธิภาพดีพอ

อภิปรายผลการวิจัย

1. กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนการปฏิบัติจริงการทำแผนยุทธศาสตร์ขึ้นอยู่กับบริบทของจังหวัดและความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไม่ได้แยกเป็นส่วน ๆ สามารถทำไปพร้อมกันได้ และการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นเรื่องใหม่ของจังหวัดทั้งหมด ซึ่งจะเห็นได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการโดยมีการจัดประชุมจำนวนมากครั้ง และแต่ละครั้งจะมีคณะกรรมการที่ปรึกษาในการให้คำปรึกษาเป็นวิทยากรให้ความรู้ ข้อเสนอแนะ นอกจากนี้ในการประชุม

แต่ละครั้ง หน่วยงานจะกลับไปทำและกลับมาประชุม เพื่อพูดคุยและหาข้อตกลงร่วมกันในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่ง Crews (1992) ได้ชี้ให้เห็นว่าแผนยุทธศาสตร์ช่วยให้ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐสามารถจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมและประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกันได้ และยังช่วยให้ภาครัฐสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อีกยั้งชี้ให้เห็นจุดเด่นของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัดในประเด็น

1) บทบาทของคณะกรรมการที่ปรึกษา การจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีส่วนสำคัญและมีอิทธิพลต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัดมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาเป็นเรื่องใหม่สำหรับผู้ปฏิบัติงานในจังหวัด เมื่อเปลี่ยนมาเป็นการทำงานตามระบบใหม่ คือ การนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ ทำให้จังหวัดต้องตั้งกรรมการที่ปรึกษาขึ้นมา ซึ่งเป็นนักวิชาการ ผู้มีประสบการณ์การบริหาร และเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้แผนยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ และหน่วยงานทุกภาคส่วนสามารถทำงานร่วมกันได้

2) เทคนิคการทำงานแบบใหม่ในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้ให้ความสำคัญกับการทำงานแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนให้รับทราบและเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ทั้งนี้การทำงานดังกล่าวได้ใช้เทคนิคการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเนื่องจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นเรื่องใหม่ของจังหวัดและหน่วยงานภาครัฐ การใช้กระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการทำให้แก้ปัญหาในเรื่องที่ไม่เข้าใจขณะที่ปฏิบัติการทำแผนยุทธศาสตร์ โดยมีผู้มีความรู้ นักวิชาการ มาให้คำชี้แนะ ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และในทางปฏิบัติกระบวนการทำงานได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านแนวคิดในการปฏิบัติงาน การทำงานร่วมกันเป็นทีม และการมองไปข้างหน้าของหน่วยงานภาครัฐในจังหวัดร่วมกัน ซึ่งถือว่าเป็นผลสำเร็จระดับหนึ่ง ทั้งนี้การประชุมเชิงปฏิบัติการได้มีการดำเนินการหลายครั้งอย่างต่อเนื่องจนคณะทำงานยุทธศาสตร์เกิดความเข้าใจ และสามารถจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้สำเร็จ

ข้อสังเกตในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัด จะเห็นได้ว่าแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่คล้ายกัน ทั้งนี้เนื่องจาก ก.พ.ร. เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนากระบวนราชการไทย โดยในระยะแรกของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัดได้จัดทำแบบฟอร์มมาตรฐาน (Template) พร้อมทั้งตัวอย่างให้กับทุกจังหวัด จึงอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้แผนยุทธศาสตร์จังหวัดมีความคล้ายคลึงกัน เพราะจังหวัดไม่กล้าที่จะคิดและทำนอกกรอบข้อกำหนดของ ก.พ.ร. นอกจากนี้เงื่อนไขในด้านของเวลาที่เร่งรัดมาก ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ทำให้การทำแผนยุทธศาสตร์ไม่สมบูรณ์ หรือมีแนวโน้มของการทำแผนโดยดูจากจังหวัดอื่นเป็นตัวอย่าง

2. สารสนเทศ ข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ส่วนใหญ่เป็นข้อมูลภายในจังหวัด และข้อมูล จปฐ. และ กชข 2 ค. ยังไม่มีการนำข้อมูลภายนอกหน่วยงานมาใช้มากเท่าที่ควร และข้อมูลที่น่ามาใช้ยังไม่ได้แสดงถึงศักยภาพขีดความสามารถการแข่งขันของจังหวัดอย่างแท้จริง ทั้งนี้ในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ จะต้องอาศัยข้อมูลเชิงกว้าง (Scenario analysis) ในเชิงสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง การปกครองและกฎหมาย รวมทั้งข้อมูลต่างประเทศ พร้อมทั้งการวิเคราะห์ผลที่มีต่อการบริหารงานของจังหวัด เพื่อให้ได้โอกาสและภัยคุกคามที่ครอบคลุมชัดเจน เปิดมุมมองผู้บริหารให้คิดไกลและกว้างขวาง ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่าเป็นระยะแรกของการทำแผนจังหวัดซึ่งไม่เข้าใจในเรื่องเหล่านี้เพียงพอ นอกจากนี้การกำหนดข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์นั้นเป็นการกำหนดประเด็นมาจากกระทรวงมหาดไทย (3 กลุ่มข้อมูลหลัก 45 เรื่อง 33 ตัวชี้วัด) และเป็นข้อมูลภายในหน่วยงานเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะภายในโดยไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลภายนอกร่วมด้วย จึงทำให้ข้อมูลขาดศักยภาพที่ใช้ในการบริหาร

นอกจากนี้จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ทั้งหมด 18 กลุ่ม พบว่าข้อมูล สารสนเทศที่ใช้มากที่สุดเป็นข้อมูลประชากรหรือเกี่ยวข้องกับข้อมูลประชากร มีจำนวนทั้งสิ้น 8 กลุ่ม ประกอบด้วยข้อมูล 3 ส่วน

ได้แก่ 1) ข้อมูลพื้นฐานประชากร หมายถึง ข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลการศึกษา ข้อมูลอาชีพและรายได้ ข้อมูลการมีงานทำ ข้อมูลความมั่นคงด้านครัวเรือน ข้อมูลสุขภาพและอนามัย ข้อมูลสวัสดิการ ข้อมูลความปลอดภัยทางสังคม และข้อมูลการมีส่วนร่วม 2) ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลประชากร ประกอบด้วย สถานะเศรษฐกิจและรายได้ แรงงานและการมีงานทำ ความมั่นคงด้านครัวเรือน สุขภาพและอนามัย สวัสดิการสังคม ความปลอดภัยทางสังคม และการมีส่วนร่วม 3) สารสนเทศที่ได้จากการคำนวณหรือประมวลผลจากข้อมูล พื้นฐานประชากรและ/หรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลประชากร ซึ่งเป็นค่าคำนวณ จำนวนรวม ร้อยละ ค่าเฉลี่ย สัดส่วน อัตรา เป็นต้น จะเห็นได้ว่า ผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2533) ที่ได้ให้ความสำคัญกับข้อมูลประชากรที่มีความสำคัญต่อการวางแผนพัฒนาทุกด้าน ทั้งในด้าน การศึกษา สาธารณสุข การมีงานทำและการจ้างงาน สิ่งแวดล้อม และประชากรเพื่อการพัฒนา ทั้งนี้การพัฒนาที่มีเป้าหมายที่สำคัญในการยกระดับมาตรฐาน การครองชีพความอยู่ดีกินดีของประชาชนโดยส่วนรวม ข้อมูลที่บ่งชี้ให้เห็นลักษณะของประชากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของการพัฒนาหรือที่จะได้รับผลกระทบจาก กิจกรรมของการพัฒนาแต่ละด้าน จึงมีความสำคัญ และเป็นประโยชน์ในการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาด้านต่าง ๆ

อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลประชากร ส่วนใหญ่จัดเก็บในลักษณะระดับครัวเรือน และเป็นจำนวนนับรวม ไม่มีข้อมูลระดับบุคคล ซึ่งข้อมูลระดับบุคคลเป็นข้อมูลพื้นฐานหลักที่สำคัญที่ใช้ในการนำมาประมวลผลเป็นสารสนเทศ และข้อมูลระดับบุคคลเป็นข้อมูลที่มีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลและสามารถปรับปรุงแก้ไขได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้การประมวลผลสารสนเทศได้ตรงและถูกต้อง และสามารถตรวจสอบและติดตามความก้าวหน้าต่าง ๆ ได้ และหากข้อมูลมีหน่วยการจัดเก็บตั้งแต่ระดับบุคคลสามารถรวมหน่วยวิเคราะห์สูงขึ้น ให้เป็นระดับครัวเรือน จากระดับครัวเรือนให้เป็นหมู่บ้าน ระดับ

หมู่บ้านให้เป็นตำบล ระดับตำบลให้เป็นอำเภอ และระดับอำเภอให้เป็นภาพรวมของจังหวัด จะช่วยจัดความไม่สอดคล้องขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ และมีข้อมูลทุกระดับใช้เพื่อสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์

3. ปัญหาในการใช้สารสนเทศ ข้อมูลในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาลำปาง ข้อมูลเรื่องเดียวกันมาจากหลากหลายแหล่ง ส่งผลให้ข้อมูลที่นำมาใช้มีทั้งสอดคล้องและไม่สอดคล้องกัน ตัวอย่างเช่น ข้อมูลประชากร แหล่งที่มาของข้อมูลมาจากที่ทำการปกครองจังหวัด เทศบาล สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด เป็นต้น ปัญหาดังกล่าวได้รับการยืนยันจากผู้ปฏิบัติจริงในพื้นที่ เช่น ในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์จังหวัดและกลุ่มจังหวัดคณะกรรมการจัดทำแผนจะนำเสนอปัญหาข้อมูลของแต่ละจังหวัดและหน่วยงานภาครัฐมีความขัดแย้งกัน เพราะข้อมูลเรื่องเดียวกันมาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ทำให้ข้อมูลมีความไม่สอดคล้องตรงกัน โดยเฉพาะในรายละเอียดเนื้อหาของข้อมูล ประชากรกลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลาที่จัดเก็บ พื้นที่ที่จัดเก็บ (ขณะที่ปรึกษาโครงการส่งเสริมและพัฒนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับกลุ่มภารกิจหรือกลุ่มจังหวัด ระดับจังหวัด และระดับหน่วยงาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 2547) นอกจากนี้ความไม่สอดคล้องยังเกิดจากการใช้และการอ้างข้อมูลคนละเวลา และคนละแหล่งที่มาข้อมูล บางหน่วยงานยึดกฎหมายเป็นหลักจึงใช้จำนวนประชากรรวมจากทะเบียนราษฎร ซึ่งข้อมูลดังกล่าวไม่สะท้อนสภาพความเป็นจริงเพราะเป็นประชากรตามกฎหมายที่ปรากฏในทะเบียนราษฎรของที่ทำการปกครองจังหวัด อาจมีการเคลื่อนย้ายโดยไม่แจ้งหรือการแจ้งล่าช้าไป บางหน่วยงานใช้ข้อมูลจากสภาพความเป็นจริงที่ได้จากการสำรวจ เช่น สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ทั้งนี้การเลือกใช้ข้อมูลทางใดทางหนึ่งมีผลต่อการกำหนดเป้าหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาาร่วมกัน นอกจากนี้หน่วยงานส่วนมากยังเลือกใช้ข้อมูลจากการสำรวจของสำนักงานสถิติจังหวัด ทั้งนี้หน่วยงานดังกล่าวมีหน้าที่รวบรวมข้อมูลสถิติเชิงสำรวจโดยทั่วไปในระดับมหัพภาค แต่ข้อมูล

เหล่านั้นไม่ได้ครอบคลุมพื้นที่และกลุ่มเป้าหมายของการแก้ปัญหาและพัฒนา หรือข้อมูลไม่ได้จัดทำมาเพื่อใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดโดยตรง ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐต่างสังกัดในจังหวัดควรทำความเข้าใจในข้อมูลกับวัตถุประสงค์ที่ต่างกันของข้อมูลที่นำมาใช้ เช่น ระหว่างกระทรวงมหาดไทยและกระทรวงสาธารณสุข ข้อมูลทะเบียนราษฎร์เป็นข้อมูลประชากรตามกฎหมาย (de jure population) ส่วนข้อมูลจากการสำรวจเป็นข้อมูลจำนวนประชากรตามสภาพเป็นจริง ทั้งนี้ในการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา กำหนดนโยบาย โครงการ และเป้าหมายในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรใช้ข้อมูลตามสภาพจริงที่ได้จากการสำรวจเป็นหลัก มากกว่าประชากรตามกฎหมาย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2533)

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสำหรับจังหวัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1.1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการข้อมูล สารสนเทศของจังหวัด และหน่วยงานที่รับผิดชอบ จากผลวิจัยชี้ให้เห็นว่า การจัดเก็บข้อมูลในระดับจังหวัดนั้น ในทุกกลุ่มข้อมูล จัดเก็บข้อมูลโดยมีหน่วยวิเคราะห์เป็นครัวเรือน และการจัดเก็บข้อมูลนั้นไม่ได้จัดเก็บข้อมูลดิบที่จะนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการประมวลผล เป็นสารสนเทศหรือข้อมูลตัวอื่นได้ แต่การจัดเก็บอยู่ในลักษณะการจัดเก็บค่า (value) ของข้อมูล เช่น จำนวน ร้อยละ ตัวอย่างเช่น จำนวนคนว่างงานในครอบครัว จำนวนผู้สูงอายุในหมู่บ้าน จำนวนผู้ด้อยโอกาส ดังนั้นเมื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนยุทธศาสตร์จะได้ใช้เพียงครั้งเดียว แต่ไม่สามารถปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยได้ ในขณะเดียวกันก็ไม่สามารถวิเคราะห์ลงในระดับลึกได้ เช่น คนมีงานทำคือใคร ผู้สูงอายุคือใคร มีสถานภาพเป็นอย่างไร และเมื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาจัดเก็บไว้ที่หน่วยงานเจ้าของข้อมูล ทำให้ผู้ใช้ไม่สามารถดึงข้อมูลดิบมาประมวลผลได้ ดังนั้นจึงควรดำเนินการดังนี้

1) จังหวัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรปรับเปลี่ยนวิธีการจัดเก็บข้อมูล โดยจัดเก็บเป็นข้อมูลรายบุคคล และจัดทำโครงสร้างข้อมูลประชากรและกำหนดเป็นโครงสร้างของฐานข้อมูลที่จัดเก็บซึ่งต้องพัฒนาโปรแกรมที่ใช้ในการประมวลผลสารสนเทศจากข้อมูลพื้นฐานประชากร หรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประชากรเพื่อให้ได้สารสนเทศ และสามารถเชื่อมโยงระหว่างสารสนเทศ

2) กำหนดหน่วยงานหลักในการจัดเก็บข้อมูล ให้ชัดเจนเพื่อให้การจัดเก็บและการปรับปรุงข้อมูลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จังหวัดจึงควรกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบข้อมูล โดยข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับประชากรควรเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล หรือ เทศบาล เพราะถือว่าเป็นหน่วยงานระดับพื้นที่ที่เป็นเจ้าของข้อมูล นอกจากนี้ในการจัดเก็บข้อมูลประชากรไม่จำเป็นต้องใช้หน่วยงานเดียวสามารถกระจายการจัดเก็บตามความรับผิดชอบ เช่น สำนักงานทะเบียนราษฎร์ จัดเก็บข้อมูลประชากรตามกฎหมาย ส่วนสำนักงานสาธารณสุข จัดเก็บข้อมูลประชากรที่เกี่ยวกับสุขภาพของประชากร ส่วนสำนักงานแรงงาน จัดเก็บข้อมูลประชากรที่เกี่ยวกับการมีงานทำ อาชีพต่าง ๆ ส่วนสำนักงานพัฒนาชุมชนจัดเก็บข้อมูลด้านความจำเป็นพื้นฐานของประชากร เป็นต้น ดังนั้นหน่วยงานเหล่านี้สามารถเชื่อมโยงการจัดเก็บข้อมูลประชากรร่วมกันด้วยออนไลน์ข้อมูลประชากรได้ เนื่องจากการจัดเก็บข้อมูลดังกล่าวนี้มีพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารส่วนบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องในการจัดเก็บ จะต้องทำให้ข้อมูลเหล่านี้มีระดับชั้นของความลับ ไม่ใช้อย่างเปิดเผย เมื่อนำข้อมูลประชากรมาใช้ต้องมีระบบสารสนเทศกลาง และสามารถดึงข้อมูลเท่าที่จำเป็นเท่านั้นในการนำมาประมวลผลไม่จำเป็นต้องทราบข้อมูลแต่ละบุคคล

3) ควรพัฒนาระบบสารสนเทศแบบบูรณาการขึ้นที่สามารถดึงข้อมูลจากทุกหน่วยงานหรือเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อประมวลผลและนำมาใช้ในการบริหารงานจังหวัด

1.2 เนื่องจากข้อมูลประชากรเป็นพื้นฐานของข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

จึงจำเป็นต้องจัดเก็บข้อมูลตั้งแต่ระดับรายบุคคล ครอบครัว หมู่บ้าน ตำบล อำเภอ จังหวัด และเพื่อให้การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลประชากรมีความเข้าใจตรงกันจึงจำเป็นอย่างยิ่งในการทำออนไลน์ข้อมูลประชากร โดยการกำหนดความหมาย คุณลักษณะความสัมพันธ์ของข้อมูลให้ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ศึกษาเพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศแบบบูรณาการที่เชื่อมโยงจากแหล่งต่างๆ เข้ามาสนับสนุนการพัฒนาจังหวัด และระบบต้องสามารถเชื่อมโยงทุกข้อมูลได้ และทดลองใช้ได้จริง

2.2 การพัฒนาออนไลน์ข้อมูล โดยเฉพาะข้อมูลประชากรที่ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มากที่สุด เพื่อให้ได้โครงสร้างชุดความรู้ข้อมูลที่แท้จริง เพื่อแก้ปัญหาการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลในลักษณะต่างๆ และลดแบบฟอร์ม

2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจปฐ. และ กชช. 2 ค. ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาจังหวัด

เอกสารอ้างอิง

คณะที่ปรึกษาโครงการส่งเสริมและพัฒนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับกลุ่มภารกิจ หรือกลุ่มจังหวัด ระดับจังหวัด และระดับหน่วยงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. 2547. รายงานผลการดำเนินงานส่งเสริมและพัฒนาการจัดทำยุทธศาสตร์ระดับกลุ่มจังหวัดและจังหวัด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ณรินทร์ ศรีวิหะ และคณะ. 2546. การประเมินผลจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาวารสารสงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 9(3), 247-255.

ดำรง วัฒนา และคณะ. 2545. ผลกระทบของมาตรการการแต่งตั้ง CIO และการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศของกระทรวงต่อการดำเนินการด้านการมี การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในภาครัฐ. กรุงเทพฯ: ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.

ระวีวรรณ คุ่มทองมาก. 2541. การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานจังหวัด : ศึกษากรณีจังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. 2545. สรุปรายงานการศึกษาเรื่องกรมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดตามโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนากรณีศึกษา จังหวัดนราธิวาส. กรุงเทพฯ: สถาบันฯ.

ส่วนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. 2546. ระบบการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ. [ม.ป.ท.]: สำนักงานปลัดฯ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). 2546. ยุทธศาสตร์ชาติ/วาระแห่งชาติ. ค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2551, จาก <http://www.pad.moi.go.th/intro.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2533. การรวมเรียงการจัดระบบ และการขจัดความไม่สอดคล้องในข้อมูล: ประชากรและการพัฒนา. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.

สำนักนายกรัฐมนตรี. 2546. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. [ม.ป.ท.]: สำนักนายกฯ.

Crews, RE., Jr. 1992. Politics and public management : an introduction. St. Paul, MN: West Publishing.