

## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ระบบส่งเสริมการเกษตรในประเทศไทย: กรณีศึกษาพื้นที่ภาคกลาง\*

### SWOT Analysis of Agricultural Extension System in Thailand: A Case Study of the Central Region

พันธกิจจิตต์ สีเหนียง \*\*

โชตนา ลิ้มสอน \*\*\*

เสาวลักษณ์ ฤทธิ์อินทร์ชัย \*\*\*\*

ชัยกร สีเหนียง \*\*\*\*\*

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT analysis) ของระบบส่งเสริมการเกษตรซึ่งดำเนินงานโดยกรมส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่ภาคกลาง โดยใช้การสุ่มอย่างง่ายสุ่มนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรระดับพื้นที่ ใน 3 จังหวัด จำนวน 48 คน ใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลเพื่อจำแนกจุดอ่อนจุดแข็ง ใช้การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับต้น และนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรระดับปฏิบัติการ 10 คน และการสนทนากลุ่ม (Focus group) ใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT analysis) ผลการศึกษาพบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT analysis) ของระบบส่งเสริมการเกษตรในปัจจุบัน มีจุดแข็งและจุดอ่อนในมุมมองของนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร แบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1) โครงสร้างองค์กร 2) บุคลากร 3) นโยบาย 4) ทรัพยากร และ 5) อื่นๆ ขณะที่อุปสรรคและโอกาสในการพัฒนาระบบส่งเสริมการเกษตรสามารถสรุปได้ 4 ด้าน คือ 1) การเมือง 2) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี 3) การแข่งขันทางการเกษตร และ 4) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ดังนั้นกลยุทธ์การพัฒนาระบบส่งเสริมการเกษตรโดยใช้ TOWS matrix สามารถกำหนดได้ 6 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) การส่งเสริมแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเกษตร 2) การส่งเสริมโดยใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยการให้ข้อมูลข่าวสาร 3) การสร้างนโยบายผ่านกิจกรรมการมีส่วนร่วม 4) ใช้เทคโนโลยีและระบบฐานข้อมูลเพื่อลดการใช้กำลังคนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้อาสาสมัคร หรือหน่วยงานท้องถิ่นซึ่งมีข้อมูลพื้นฐาน 5) ปรับและลดขั้นตอนการทำงานให้ทันสมัย รวดเร็ว และ 6) ระบุตัวชี้วัดในการทำงานที่ชัดเจน เกี่ยวเนื่องกับเกษตรกร

**คำสำคัญ:** ส่งเสริมการเกษตร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ ภาคกลาง

\* บทความนี้มุ่งนำเสนอการวิเคราะห์ศักยภาพและสภาพแวดล้อมของระบบส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่ภาคกลาง ซึ่งดำเนินงานโดยกรมส่งเสริมการเกษตร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการส่งเสริมการเกษตร

\*\* ภาควิชาส่งเสริมและนิเทศศาสตร์เกษตร คณะเกษตร กำแพงแสน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ นครปฐม 73140,

Email address: agrpcp@ku.ac.th

\*\*\* สำนักงานเกษตรจังหวัดอ่างทอง Angthong Agricultural Extension Office, Email address: climsorn@hotmail.com

\*\*\*\* สำนักงานเกษตรจังหวัดสิงห์บุรี Singburi Agricultural Extension Office, Email address: sritananchai@hotmail.com

\*\*\*\*\* สำนักงานเกษตรจังหวัดลพบุรี Lopburi Agricultural Extension Office, Email address: schaiyakorn@gmail.com

## ABSTRACT

This research aims to analyze the environment and potential (SWOT analysis) of the agricultural extension system, operated by the Department of Agricultural Extension in the central region. Using simple random sampling technique for 48 extension officers in 3 provinces of central region. Applying questionnaire technique to identify strengths and weaknesses. Using purposive sampling for in-depth interview 10 extension officers at executive and operational levels and focus group. Applying SWOT analysis. The results showed that SWOT analysis of the agricultural extension system today. There were strengths and weaknesses in point of view of staffs divided into 5 categories: 1) organization structure, 2) staffs, 3) policy, 4) resources, and 5) others. Moreover, threats and opportunities can be summarized in four aspects: 1) political, 2) advanced technology, 3) agricultural competitiveness, and 4) climate change. Therefore, strategies to develop agricultural extension system by using TOWS matrix were six strategies: 1) applying participatory extension for agricultural development, 2) using technology extension to provide information, 3) creating policies through participation, 4) using technology and database systems to reduce manpower in data collection, using volunteers or local organization which provides the basic information, 5) adjusting and reducing working process to be modern and fast, and 6) identifying work indicators and relating with farmers.

**Key words:** Agricultural extension, SWOT analysis, Central region

## บทนำ

ระบบส่งเสริมการเกษตรในประเทศไทย มีการดำเนินการตามระบบ T & V System มาตั้งแต่ปี 2520 เป็นต้นมา ได้มีการนำแนวคิดของการมีส่วนร่วมของเกษตรกร ทั้งการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ และร่วมรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น มาประยุกต์ใช้ในระบบ รวมทั้งการนำศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล (ศบกต.) มาเป็นกลไกในการดำเนินงานในพื้นที่ การใช้อาสาสมัครเกษตรกรเป็นผู้ช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ในการส่งเสริมการเกษตร ซึ่งมีการพัฒนาและปรับปรุงระบบส่งเสริมการเกษตรมาเป็นลำดับ โดยในปี 2551 ได้มีการปรับปรุงระบบส่งเสริมการเกษตร ครั้งที่ 4 และใช้มาจนถึงปัจจุบัน มีพื้นฐานของระบบฝึกอบรมและเยี่ยมเยียน (Training and Visiting System) และยังคงใช้ศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล (ศบกต.) เป็นกลไกในการดำเนินงาน ยึดหลักการมีส่วนร่วมของภาคชุมชน/เกษตรกรอย่างสอดคล้องกับการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น ประกอบไปด้วย 2 ระบบย่อย คือ ระบบปฏิบัติงานในพื้นที่ มีองค์ประกอบหลัก ในการทำงาน ในระดับอำเภอ เน้นเรื่องกระบวนการทำงานของเจ้าหน้าที่ และในระดับตำบล เน้นการประสานเชื่อมโยงที่ ศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล (ศบกต.) และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2553)

อย่างไรก็ตามในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาการให้และจัดหาเงินอุดหนุนสำหรับการส่งเสริมการเกษตรภาครัฐถูกตั้งคำถามไปทั่วโลก (Swanson, 2009 อ้างถึงใน Glendenning and Babu, 2011) เนื่องจากความยากลำบากในการจัดบริการส่งเสริมการเกษตรภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นขนาดและความซับซ้อนของการผลิตทางการเกษตร สภาพแวดล้อมของนโยบายที่กว้างขวาง ความเชื่อมโยงที่อ่อนแอระหว่างระบบส่งเสริมและการวิจัย ความยากลำบากในการส่งผลกระทบต่อเจตนา ความอ่อนแอที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นและการสนับสนุนทางการเมือง หน้าที่อื่นๆ ที่มีมากกว่าการถ่ายทอดความรู้ และความท้าทายของการพัฒนาอย่างยั่งยืนทางการคลัง (Willett et al., 2001 อ้างถึงใน Glendenning and Babu, 2011) การปฏิรูปเพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านี้ถือเป็นนวัตกรรมในการหลีกเลี่ยงวิธีการสั่งจากบนลงล่าง (Top-down methods) ของเงินงบประมาณและการให้บริการส่งเสริมการเกษตร ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT analysis) ของระบบส่งเสริมการเกษตรในประเทศไทยซึ่งดำเนินงานโดยกรมส่งเสริมการเกษตร ในพื้นที่ภาคกลาง

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาระบบการส่งเสริมการเกษตรของรัฐดำเนินงานโดยกรมส่งเสริมการเกษตร ในเขตพื้นที่ภาคกลาง ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายในระบบการผลิต และเป็นพื้นที่ในเขตชลประทานเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งตั้งแต่ในยุคแรกของการส่งเสริมการเกษตรมักจะมุ่งเน้นการพัฒนาในพื้นที่ดังกล่าว เพราะเป็นพื้นที่เข้าถึงการพัฒนาและมักจะได้รับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบก่อน

### แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ระบบส่งเสริมการเกษตรในประเทศไทย มีการดำเนินการตามระบบฝึกอบรมและเยี่ยมเยียน (Training and Visiting System) มาตั้งแต่ปี 2520 เป็นต้นมา ได้มีการนำแนวคิดของการมีส่วนร่วมของเกษตรกร ทั้งการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ และร่วมรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น มาประยุกต์ใช้ในระบบรวมทั้งการนำศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล (ศบกต.) มาเป็นกลไกในการดำเนินงานในพื้นที่ การใช้อาสาสมัครเกษตรกรเป็นผู้ช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ในการส่งเสริมการเกษตร ซึ่งมีการพัฒนาและปรับปรุงระบบส่งเสริมการเกษตรมาเป็นลำดับ โดยใน ปี 2551 ได้มีการปรับปรุงระบบส่งเสริมการเกษตร ครั้งที่ 4 และใช้มาจนถึงปัจจุบัน มีพื้นฐานของระบบฝึกอบรมและเยี่ยมเยียน (Training and Visiting System) และยังคงใช้ศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล (ศบกต.) เป็นกลไกในการดำเนินงาน ยึดหลักการมีส่วนร่วมของภาคชุมชน/เกษตรกรอย่างสอดคล้องกับการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น ประกอบไปด้วย 2 ระบบย่อยคือ ระบบปฏิบัติงานในพื้นที่ มีองค์ประกอบหลัก ในการทำงาน ในระดับอำเภอ เน้นเรื่องกระบวนการทำงานของเจ้าหน้าที่ และในระดับตำบล เน้นการประสานเชื่อมโยงที่ศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล (ศบกต.) และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2553) อย่างไรก็ตาม Birner et al. (2006) ได้กล่าวไว้ว่า ไม่มีรูปแบบที่เหมาะสมหรือดีที่สุดสำหรับการให้บริการตามความต้องการ จุดประสงค์ และเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงในการส่งเสริมการเกษตร ทางเลือกที่ดีที่สุดของวิธีการส่งเสริมการเกษตรขึ้นอยู่กับ 1) สภาพแวดล้อมทางนโยบาย 2) ความสามารถของผู้ให้บริการที่มีศักยภาพ 3) ประเภทของระบบการทำฟาร์มและการเข้าถึงตลาดของกลุ่มเป้าหมาย และ 4) ธรรมชาติของชุมชนท้องถิ่น รวมทั้งความสามารถในการให้ความร่วมมือ วิธีการส่งเสริมการเกษตรที่แตกต่างกันสามารถทำงานได้ดีในเงื่อนไขที่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ Birner et al. (2006) ระบุว่า คุณลักษณะของงานส่งเสริมการเกษตร ประกอบด้วย 1) บทบาทในการกำกับดูแลงานส่งเสริมการเกษตรในด้านการเงิน และการจัดหาหนทางเลี้ยงชีพ 2) ความสามารถในการจัดการ ในแง่ของความสามารถของคนทำงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติการกิจ แนวทางการจัดการองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร และ 3) เครื่องมือในการทำหน้าที่ส่งเสริม ทั้งในแง่ของจำนวนผู้รับบริการ เนื้อหาเฉพาะด้าน การใช้เทคโนโลยี เป็นต้น ขณะที่ Hoffmann et al. (2000) กล่าวว่า องค์กรส่งเสริมการเกษตรในภาครัฐ มักมีโครงสร้างการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางด้านเทคนิค ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหาร การควบคุม การศึกษาและงานให้คำปรึกษาโดยอยู่ภายในหน่วยงานทางเทคนิค ได้แก่ กฎหมายการเกษตร เศรษฐศาสตร์ฟาร์ม การผลิตและการตลาดพืช การผลิตสัตว์ หรือการจัดการบ้านเรือนและโภชนาการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานส่งเสริมการเกษตรกว้างขวาง

วสันต์ กุ้เกียรติกุล และคณะ (2545) ซึ่งใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) พบว่า องค์กรประกอบระบบส่งเสริมการเกษตร ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติงานในพื้นที่ การควบคุมงาน และการประเมินระบบการทำงาน ซึ่งองค์ประกอบของระบบส่งเสริมการเกษตรจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไม่แสดงความแตกต่างกันมากนักยังคงอยู่ในกรอบที่จำกัด นอกจากนี้วิวัฒนาการของระบบการส่งเสริมการเกษตร จากอดีตถึงปัจจุบันยังแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงของระบบมีไม่มากนัก

Ernest et al. (2010) ได้ศึกษาระบบการบูรณาการส่งเสริมการเกษตรจากหลากหลายองค์กรในบริบทของนโยบายกระจายอำนาจในกานา พบว่า ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรส่งเสริมการเกษตรในระดับท้องถิ่น คือ ความสามารถในการประสานกิจกรรม และทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นผ่านเวทีต่างๆ นอกจากนี้ยังต้องสร้างความสัมพันธ์แบบที่มีผลประโยชน์ร่วมกันในการทำงานและความไว้วางใจจากองค์กรที่มีทรัพยากรที่สามารถแลกเปลี่ยนและแบ่งปันกันได้ ซึ่งความสัมพันธ์เหล่านี้สามารถเพิ่มความสามารถองค์กรส่งเสริมการเกษตรในการช่วยเหลือเกษตรกร

### วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้กรอบการออกแบบและการวิเคราะห์การบริการด้านการส่งเสริมการเกษตร (Framework for designing and analyzing agricultural advisory services) ของ Birner et al (2006) ในการศึกษากระบวนการส่งเสริมการเกษตร ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ กรอบเงื่อนไข และลักษณะของระบบส่งเสริมการเกษตร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร เฉพาะใน 3 จังหวัดพื้นที่ภาคกลางที่ราบลุ่มแม่น้ำเจ้าพระยา ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายในระบบการผลิต และเป็นพื้นที่ในเขตชลประทานเป็นส่วนใหญ่ โดยตั้งแต่ในยุคแรกของการส่งเสริมการเกษตรนั้นมักจะมุ่งเน้นการพัฒนาในพื้นที่ดังกล่าว เพราะเป็นพื้นที่เข้าถึงการพัฒนาและมักจะได้รับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบก่อน มีนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรระดับพื้นที่ ทั้งระดับปฏิบัติการและผู้บริหารระดับต้น จำนวน 228 คน

สุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple random sampling) สุ่มนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรระดับพื้นที่จำนวน 48 คน ใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลเพื่อจำแนกจุดอ่อนจุดแข็ง สุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับต้น และนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรระดับปฏิบัติการ 10 คน และการสนทนากลุ่ม (Focus group) ในประเด็นระบบการส่งเสริมการเกษตร โครงสร้างองค์กร นโยบายขององค์กร

ทัศนคติต่อองค์กร รูปแบบ เนื้อหาและวิธีการส่งเสริม บทบาทหน้าที่ ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน ทิศทางการส่งเสริม ข้อจำกัด และ จุดแข็ง และใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT analysis) และการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary analysis) ศึกษาข้อมูล หลักการ เนื้อหา และวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการเกษตรในประเทศไทยและสากล ได้แก่ หนังสือวารสาร และเอกสารที่เกี่ยวข้อง จากนั้นตรวจสอบความเที่ยงตรงด้วยการใช้เทคนิคสามเส้า (Triangulation)

### ผลการวิจัยและอภิปราย

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์และประเมินจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ขององค์กรเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญของการวิเคราะห์คือ ศักยภาพ (Potential) และความสามารถ (Capacity) ขององค์กรซึ่งสามารถนำผลที่ได้ไปกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางในอนาคต ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT analysis) ของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง สามารถอธิบายโดยแบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้

#### 1. ด้านโครงสร้างองค์กร

- จุดแข็ง มีการวางโครงสร้างหน่วยงานในทุกระดับตั้งแต่ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และท้องถิ่นจนถึงตำบล โดยมีการแบ่งหน้าที่เป็นลำดับขั้นตอน มีสำนักงานเกษตรอำเภอในทุกอำเภอซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีบุคลากรในระดับพื้นที่ และศูนย์บริการฯ แผนตำบลฯ เป็นโครงสร้างที่สามารถพัฒนาไปสู่การมีส่วนร่วมและให้บริการระดับพื้นที่

- จุดอ่อน นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรในระดับปฏิบัติการรู้สึกว่าคุณบริหารไม่เห็นความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ เน้นแต่งานแต่ไม่ดูแลบุคลากร โดยบุคลากรในระดับพื้นที่มักไม่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อทิศทางขององค์กรเป็นการบริหารจากบนลงล่าง (Top-down approach) เจ้าหน้าที่ในกรมหรือในหน่วยงานระดับที่ไม่ใช่ท้องถิ่นมีมาก ตำแหน่งต่างๆ จะอยู่ในกรมมากกว่าจะกระจายออกมา เปลี่ยนผู้บังคับบัญชาบ่อยเกินไป การวางตัวบุคลากรในการทำงานไม่เหมาะสมกับงาน ด้านการทำงานที่เป็นขั้นตอนมากเกินไปและไม่สามารถทำข้ามขั้นตอนได้เพราะมีระเบียบที่ล้าสมัยเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นทำให้การทำงานล่าช้า เปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับพื้นที่ที่มีความก้าวหน้าทางวิชาการน้อย ขาดความชัดเจนของทิศทางองค์กรและความต่อเนื่องของงาน

#### 2. ด้านบุคลากร

- จุดแข็ง มีบุคลากรในทุกระดับ โดยเฉพาะมีบุคลากรในระดับตำบลซึ่งใกล้ชิดเกษตรกรมากที่สุด เจ้าหน้าที่รุ่นใหม่มีคุณภาพและความสามารถมาก ในขณะที่รุ่นเก่ามีความรู้และประสบการณ์ ซึ่งน่าจะปฏิบัติหน้าที่กับเกษตรกรได้ดี มีคณะกรรมการศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรประจำตำบล (ศบกต.) ที่มาจากคนในพื้นที่

- จุดอ่อน เจ้าหน้าที่บรรจุใหม่ยังขาดความรู้และประสบการณ์ในการส่งเสริมการเกษตร ขณะที่เจ้าหน้าที่อาวุโสไม่สามารถใช้เทคโนโลยีในปัจจุบันได้ เจ้าหน้าที่ระดับตำบลน้อยไม่เพียงพอต่อภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่สามารถทำงานถ่ายทอดความรู้ได้เต็มที่ ส่วนใหญ่จะได้รับมอบหมายงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายเร่งด่วน เจ้าหน้าที่ทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพต่ำ และมีภาคร่วมในการทำงานน้อย

### 3. ด้านนโยบาย

- จุดแข็ง มีการปรับตัวของนโยบายสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และมีนโยบาย เช่น Smart farmer ซึ่งเป็นนโยบายที่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

- จุดอ่อน นโยบายไม่ชัดเจนเปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่ต่อเนื่อง นโยบายของรัฐทำให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรมีภาระความรับผิดชอบมากเกินไป เช่น นโยบายที่เกี่ยวกับข้าว หรือการสำรวจภัยธรรมชาติ เป็นต้น ทำให้ไม่มีเวลาทำงานตามบทบาทหน้าที่ นโยบายส่วนใหญ่มาจากข้างบนทำให้ไม่ตรงกับความต้องการของเกษตรกร ไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง นอกจากนั้นนโยบายจำนวนมากไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ ไม่สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ โดยรับนโยบายรับภาระงานมาจากหน่วยงานอื่น

### 4. ด้านทรัพยากร

- จุดแข็ง มีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับระบบการทำงาน และมีการบูรณาการในการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างภายในและหน่วยงานเครือข่าย

- จุดอ่อน งบประมาณน้อย งบประมาณค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภคไม่เพียงพอ บางครั้งมีการโอนงบประมาณล่าช้า เทคโนโลยีที่ใช้ในหน่วยงานมีจำกัด และเก่ามาก ไม่ทันสมัยใช้ประโยชน์ได้น้อย วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติงานขาดแคลน ต้องช่วยตนเองโดยการซื้อมาใช้เอง

### 5. ด้านอื่นๆ

- จุดแข็ง เกษตรกรให้ความสำคัญกับการเกษตร ให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ ส่วนเจ้าหน้าที่ก็ทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือกัน

- จุดอ่อน ควรมีงานวิจัยและนํานงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแต่ละพื้นที่มาใช้ในการพัฒนา หน่วยงานไม่ค่อยสนใจเรื่องขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และมีการเมืองแทรกแซงการทำงาน จุดอ่อนที่พบคล้ายกับที่เกิดขึ้นในประเทศอื่นๆ เช่น ในประเทศอิหร่าน ซึ่ง Pezeshki-Raad, Aghahi & Ukaga (2001) ได้ศึกษาปัญหาการส่งเสริมการเกษตรในอิหร่าน พบว่า ในภาพรวมขาดการฝึกอบรมเกี่ยวกับการส่งเสริมการเกษตร และขาดการเชื่อมโยงระหว่างการผลิตกับองค์กรอื่นๆ ขาดเทคโนโลยี และที่สำคัญที่สุดคือ ขาดการฝึกอบรมด้านเทคนิค นอกจากนี้กรอบการออกแบบและวิเคราะห์ระบบส่งเสริมการเกษตร ของ Birner et al. (2006) ซึ่งกล่าวว่า ไม่มีรูปแบบที่เหมาะสมหรือดีที่สุดสำหรับการให้บริการตามความต้องการ จุดประสงค์ และเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงในการส่งเสริมการเกษตร ทางเลือกที่ดีที่สุดของวิธีการส่งเสริมการเกษตรขึ้นอยู่กับ 1) สภาพแวดล้อมทางนโยบาย 2) ความสามารถของผู้ให้บริการที่มีศักยภาพ 3) ประเภทของระบบการทำฟาร์มและการเข้าถึงตลาดของกลุ่มเป้าหมาย และ 4) ธรรมชาติของชุมชนท้องถิ่น รวมทั้งความสามารถในการให้ความร่วมมือ วิธีการส่งเสริมการเกษตรที่แตกต่างกันสามารถทำงานได้ดีในเงื่อนไขที่แตกต่างกัน ดังนั้นในแง่ของปัจจัยภายในองค์กร ด้านนโยบายและบุคลากร จึงเป็นประเด็นที่ควรพิจารณาอย่างยิ่ง เพราะการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกันในการดำเนินงานนั้น ก็จะช่วยให้บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกรับผิดชอบในงานของตนเองมากขึ้น (อิสราภรณ์ ชูช่วง, 2555) นอกจากนี้ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของเกษตรกร หรือผู้รับบริการก็จำเป็นต้องมีการพัฒนา สอดคล้องกับ Agbamu (2000) ซึ่งได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบความเชื่อมโยงระหว่างการวิจัยและการส่งเสริมการเกษตรใน 7 ประเทศ โดยประเทศไทย

อยู่ในรูปแบบ E คือ ความต้องการและปัญหาของเกษตรกรถูกนักวิจัยกำหนด ไม่มีกลไกหรือความเชื่อมโยงปกติในระบบ เกษตรกรไม่มีส่วนร่วมทั้งการตัดสินใจ การประเมินในระดับฟาร์ม และส่วนร่วมอื่นๆ

**ตารางที่ 1** จุดแข็งและจุดอ่อนของระบบส่งเสริมการเกษตรในปัจจุบัน

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
1. ด้านโครงสร้างองค์กร <ul style="list-style-type: none"> <li>- การวางโครงสร้างหน่วยงาน</li> <li>- การแบ่งหน้าที่เป็นลำดับขั้นตอน</li> <li>- สำนักงานเกษตรอำเภออยู่ในระดับพื้นที่</li> <li>- ศูนย์บริการฯ แผนตำบลฯ สร้างการมีส่วนร่วมและให้บริการระดับพื้นที่</li> </ul>	1. ด้านโครงสร้างองค์กร <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่</li> <li>- การบริหารงานในองค์กรส่วนใหญ่จากบนลงล่างขาดการมีส่วนร่วมในระดับพื้นที่</li> <li>- เปลี่ยนผู้บังคับบัญชาบ่อย</li> <li>- มีการวางตัวบุคคลไม่เหมาะสมกับงาน</li> <li>- ขั้นตอนมากเกินไป</li> <li>- เปิดโอกาสให้ระดับพื้นที่มีความก้าวหน้าทางวิชาการน้อย</li> <li>- ขาดความชัดเจนของทิศทางองค์กร</li> </ul>
2. ด้านบุคลากร <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีบุคลากรในระดับตำบล</li> <li>- เจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถที่จะทำงานในหน้าที่ได้ดี</li> <li>- มีคณะกรรมการศบคต. ที่มาจากคนในพื้นที่</li> </ul>	2. ด้านบุคลากร <ul style="list-style-type: none"> <li>- เจ้าหน้าที่บรรจุใหม่ยังขาดความรู้และประสบการณ์ในการส่งเสริมการเกษตร</li> <li>- เจ้าหน้าที่อาวุโสไม่สามารถใช้เทคโนโลยีในปัจจุบันได้</li> <li>- เจ้าหน้าที่ระดับตำบลน้อยไม่เพียงพอต่อการะงาน</li> <li>- ทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพต่ำ</li> <li>- ยังมีภาคีร่วมในการทำงานน้อย</li> </ul>
3. ด้านนโยบาย <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการปรับตัวของนโยบาย</li> <li>- Smart farmer เท้าทันการเปลี่ยนแปลง</li> </ul>	3. ด้านนโยบาย <ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบายไม่ชัดเจนเปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่ต่อเนื่อง</li> <li>- นโยบายของรัฐทำให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรมีภาระความรับผิดชอบมากเกินไป และทำให้ไม่มีเวลาทำงานตามบทบาทหน้าที่</li> <li>- ไม่ตรงกับความต้องการของเกษตรกร และไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง</li> <li>- นโยบายไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่</li> <li>- การกำหนดนโยบายไม่สอดคล้องกับงบประมาณ</li> <li>- รับภาระงานจากหน่วยงานอื่นเข้ามามาก</li> </ul>



จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
4. ด้านทรัพยากร - การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ - การบูรณาการในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน	4. ด้านทรัพยากร - งบประมาณน้อย - โอนงบประมาณล่าช้า - เทคโนโลยีมีจำกัดมาก ไม่ทันสมัย - วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือในการปฏิบัติงานขาดแคลน
5. ด้านอื่นๆ - เกษตรกรให้ความสำคัญกับการเกษตร ให้ความสำคัญร่วมมือ - การทำงานร่วมกันเป็นทีม	5. ด้านอื่นๆ - ขาดงานวิจัยเฉพาะพื้นที่มาใช้ในการพัฒนา - ขาดขวัญและกำลังใจ - มีการเมืองแทรกแซงการทำงาน

ขณะที่อุปสรรคและโอกาสในการพัฒนาระบบส่งเสริมการเกษตรสามารถสรุปได้ ดังนี้

#### 1. ด้านการเมือง

- โอกาส การตื่นตัวทางการเมืองในปัจจุบันส่งผลทำให้เกษตรกรจำนวนมากเกิดการตื่นตัวในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาทางการเกษตรเพิ่มขึ้นเช่นกัน ดังนั้นน่าจะเป็นโอกาสของการนำเทคนิคการมีส่วนร่วมมาใช้ให้เห็นผลอย่างจริงจัง

- อุปสรรค ความผันผวนทางการเมืองในปัจจุบันก่อให้เกิดความไม่มั่นคงทางนโยบาย วิธีปฏิบัติตลอดจนแนวทางการพัฒนาการเกษตรที่ชัดเจน รวมทั้งความขัดแย้งที่เพิ่มขึ้นในพื้นที่

#### 2. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

- โอกาส ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้นักส่งเสริมการเกษตรสามารถเข้าถึงเกษตรกรได้รวดเร็วและง่ายขึ้น เช่น โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น ขณะเดียวกันเกษตรกรก็สามารถเข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็วและสะดวกขึ้น

- อุปสรรค เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว แต่องค์กรรัฐมีการปรับตัวช้าไม่เท่าทันเทคโนโลยี

### ตารางที่ 2 อุปสรรคและโอกาสของระบบส่งเสริมการเกษตรในปัจจุบัน

โอกาส (O)	อุปสรรค (T)
1. การตื่นตัวทางการเมืองส่งผลทำให้เกษตรกรจำนวนมากเกิดการตื่นตัวในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาทางการเกษตร	1. ความผันผวนทางการเมืองในปัจจุบันก่อให้เกิดความไม่มั่นคงทางนโยบาย และความขัดแย้งในพื้นที่
2. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้นักส่งเสริมสามารถเข้าถึงเกษตรกรได้รวดเร็วและง่ายขึ้น เช่น โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น ขณะเดียวกันเกษตรกรก็สามารถเข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็วและสะดวกขึ้น	2. เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว แต่องค์กรรัฐมีการปรับตัวช้าไม่เท่าทันเทคโนโลยี



3. การแข่งขันทางการเกษตร รวมทั้งการเปิดการค้าเสรี ทำให้เกิดการปรับตัวของภาคเกษตร ทุกภาคส่วนให้ความสนใจต่อความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นแนวโน้มของการทำการเกษตรโลก	3. การแข่งขันทางการเกษตรสูง ต้องมีการปรับตัวทั้งนักวิชาการและเกษตรกรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ต้องลดต้นทุนการผลิต ดังนั้นเทคนิคต่างๆ จำเป็นต้องใช้ แต่ยังคงขาดการวิจัยที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้จริง
4. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ทำให้เกษตรกรต้องปรับตัว และเปลี่ยนแปลงไปสู่การสังเกต และทำฟาร์มแบบประณีตมากขึ้น และพัฒนาองค์ความรู้ในการจัดการฟาร์มมากขึ้น	4. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศก่อให้เกิดความเสียหายต่อการผลิต ทำให้ยากต่อการส่งเสริมพัฒนาการเกษตร

### 3. การแข่งขันทางการเกษตร

- โอกาส การแข่งขันทางการเกษตร รวมทั้งการเปิดการค้าเสรี ทำให้เกิดการปรับตัวของภาคเกษตร ทุกภาคส่วนให้ความสนใจต่อความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นแนวโน้มของการทำการเกษตรโลกซึ่งเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการส่งเสริมการเกษตร

- อุปสรรค ในปัจจุบันมีการแข่งขันทางการเกษตรสูงไม่ว่าจะเป็นตลาดภายในหรือต่างประเทศ ดังนั้นทุกภาคส่วนตลอดห่วงโซ่อุปทานต้องมีการปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งนักวิชาการและเกษตรกร ต้องลดต้นทุนการผลิตขณะเดียวกันคุณภาพต้องดีขึ้น ดังนั้นเทคนิคต่างๆ จำเป็นต้องใช้ แต่ในสภาพจริงยังคงขาดการวิจัยที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้จริง รวมทั้งการกระตุ้นให้เกิดการตระหนักรู้

### 4. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

- โอกาส เกษตรกรต้องปรับตัว และเปลี่ยนแปลงไปสู่การสังเกต และทำฟาร์มแบบประณีตมากขึ้น และพัฒนาองค์ความรู้ในการจัดการฟาร์มมากขึ้น

- อุปสรรค ก่อให้เกิดความเสียหายต่อการผลิต ทำให้ยากต่อการส่งเสริมพัฒนาการเกษตร

จากการวิเคราะห์ SWOT analysis ดังกล่าว สามารถสร้างกลยุทธ์การพัฒนาระบบส่งเสริมการเกษตร โดยใช้ TOWS matrix สร้างกลยุทธ์ทางเลือกเป็นการกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 6 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) การส่งเสริมแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเกษตร
- 2) การส่งเสริมโดยใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยการให้ข้อมูลข่าวสาร
- 3) การสร้างนโยบายซึ่งเป็นนโยบายผ่านกิจกรรมการมีส่วนร่วม
- 4) ใช้เทคโนโลยีและระบบฐานข้อมูลเพื่อลดการใช้กำลังคนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้อาสาสมัครหรือหน่วยงานท้องถิ่นซึ่งมีข้อมูลพื้นฐาน
- 5) ปรับและลดขั้นตอนการทำงานให้ทันสมัย รวดเร็ว
- 6) ระบุตัวชี้วัดในการทำงานที่ชัดเจน เกี่ยวเนื่องกับเกษตรกร

ตารางที่ 3 กลยุทธ์ทางเลือก (TOWS matrix) ของระบบส่งเสริมการเกษตร

SO	WO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การส่งเสริมแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเกษตร ผ่านประสบการณ์การทำงานของนักส่งเสริมการเกษตรรุ่นเก่า</li> <li>- การส่งเสริมโดยใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยการให้ข้อมูลข่าวสารทางอินเทอร์เน็ต การใช้สังคมออนไลน์เพื่อการทำงานแบบกลุ่มกับเกษตรกรยุคใหม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้เทคโนโลยีและระบบฐานข้อมูลเพื่อลดการใช้กำลังคนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้อาสาสมัคร หรือหน่วยงานท้องถิ่นซึ่งมีข้อมูลพื้นฐานในการเก็บข้อมูล ขณะที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมมุ่งพัฒนาในแนวทางการมีส่วนร่วม</li> <li>- ปรับขั้นตอนการทำงานให้ทันสมัย รวดเร็ว ลดขั้นตอนให้น้อยที่สุด</li> </ul>
ST	WT
<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างนโยบายจากพื้นที่ ผ่านกิจกรรมการมีส่วนร่วม ขับเคลื่อนผ่านศบกต.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบุตัวชี้วัดในการทำงานที่ชัดเจน เกี่ยวเนื่องกับเกษตรกร พัฒนาการมีส่วนร่วมของเกษตรกรตลอดเส้นทางการพัฒนา ตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมประเมินตรวจสอบ ทั้งในแง่ภารกิจ และบุคคล</li> </ul>

## สรุปและเสนอแนะ

## สรุป

การวิเคราะห์ SWOT analysis จุดแข็งและจุดอ่อนของระบบส่งเสริมการเกษตรในปัจจุบันในมุมมองของนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร แบ่งเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1) โครงสร้างองค์กร 2) บุคลากร 3) นโยบาย 4) ทรัพยากร และ 5) อื่นๆ ขณะที่อุปสรรคและโอกาสในการพัฒนาระบบส่งเสริมการเกษตรสามารถสรุปได้ 4 ด้าน ดังนี้ 1) การเมือง 2) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี 3) การแข่งขันทางการเกษตร และ 4) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ดังนั้นกลยุทธ์การพัฒนาระบบส่งเสริมการเกษตรโดยใช้ TOWS matrix สร้างกลยุทธ์ทางเลือกเป็นการกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนี้ 1) การส่งเสริมแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเกษตร 2) การส่งเสริมโดยใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยการให้ข้อมูลข่าวสาร 3) การสร้างนโยบายจากพื้นที่ซึ่งเป็นนโยบายจากเกษตรกร ผ่านกิจกรรมการมีส่วนร่วม ขับเคลื่อนผ่านศบกต. 4) ใช้เทคโนโลยีและระบบฐานข้อมูลเพื่อลดการใช้กำลังคนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้อาสาสมัคร หรือหน่วยงานท้องถิ่นซึ่งมีข้อมูลพื้นฐาน 5) ปรับ ลดขั้นตอนการทำงานให้ทันสมัย รวดเร็ว 6) ระบุตัวชี้วัดในการทำงานที่ชัดเจน เกี่ยวเนื่องกับเกษตรกร

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงหรือพัฒนาระบบส่งเสริมการเกษตร ตลอดจนการมองอนาคตของการส่งเสริมการเกษตร สามารถสรุปได้ดังนี้

1) ด้านนโยบาย ควรมีทิศทางของนโยบายในการส่งเสริมการเกษตรที่ชัดเจน สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของบุคลากร ปฏิบัติได้จริง เหมาะสมกับพื้นที่แต่ละเขตและมีความต่อเนื่อง มีเสถียรภาพ (Stability)

2) ด้านโครงสร้างหน่วยงาน และการบริหารงาน ควรมีการกระจายอำนาจและพัฒนาตามสภาพความเหมาะสมของแต่ละพื้นที่ท้องถิ่น โดยผ่านการมีส่วนร่วม และมีการพัฒนาระบบการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีต่างๆ มากขึ้น

3) ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรมีการอบรมพัฒนาให้ความรู้แก่บุคลากรให้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ก่อนการปฏิบัติงานเพื่อเตรียมความพร้อม การปรับปรุงความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ตะวัน สือกระแสร์ (2556) ซึ่งระบุว่าต้องให้ความสำคัญกับการจูงใจบุคลากรให้ทุ่มเทแรงกายและแรงใจเพื่อการทำงาน โดยสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ การแสดงความขอบคุณ การเผยแพร่ผลงาน และการยกย่องให้รางวัล

4) ด้านระบบการส่งเสริมการเกษตร รูปแบบการส่งเสริมการเกษตรที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคต คือ การส่งเสริมที่ควรจะต้องเข้าถึงเกษตรกรให้มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เข้ามาช่วยเป็นสื่อถึงเกษตรกรเนื่องจากการพัฒนาของเกษตรกรที่มีมากขึ้น การส่งเสริมตามระบบ T&V เหมือนในอดีตเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาเกษตรกรได้ตรงจุดเข้าถึงเกษตรกรได้ดี หรือการเปิดโอกาสกระตุ้นให้เกิดการรวมกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกันของเกษตรกร

### ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งมีการรวบรวมข้อมูลเฉพาะในพื้นที่ภาคกลาง และจากนักวิชาการส่งเสริมการเกษตรจำนวนไม่มากนัก ดังนั้นในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรเพิ่มการใช้เทคนิคเชิงปริมาณเข้ามาช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการวิจัยในภูมิภาคอื่นๆ ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อนำมาสู่การมองภาพรวมได้อย่างถูกต้องและชัดเจน

### กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนวิจัยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จากสถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2556

### เอกสารอ้างอิง

#### ภาษาไทย

กรมส่งเสริมการเกษตร. (2553). พัฒนาการงานส่งเสริมการเกษตรของประเทศไทย. สืบค้นจาก:

<http://www.research.doae.go.th/webphp/filepdf/kasedthai.pdf>

ตะวัน สือกระแสร์. (2556). ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ. วารสารวิชาการ

Veridian E-Journal, ปีที่ 6 ฉบับที่ 3 (เดือนกันยายน – ธันวาคม 2556): 124-140. สืบค้นจาก:

<http://www.ejournal.su.ac.th/upload/716.pdf>

วสันต์ ภูเกียรติกุล และคณะ. (2545). ระบบส่งเสริมการเกษตร จังหวัดยะลา. สำนักงานเกษตรจังหวัดยะลา.

อิสราภรณ์ ชูช่วง. (2555). การศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาสังคมของชมรมผู้สูงอายุ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 (เดือนพฤษภาคม – สิงหาคม 2555): 499-512. สืบค้นจาก:  
<http://www.ejournal.su.ac.th/upload/421.pdf>

#### ภาษาอังกฤษ

- Agbamu, J. U. (2000). Agricultural research-extension linkage systems: an international perspective. **Agricultural Research & Extension Network Paper**, No. 106. July 2000. p. 1-7.
- Birner, R., Davis, K., Pender, J., Knonya, E., Anandajayasekeram, P., Ekboir, J., Mbabu, A., Spielman, D., Horna, D., Benin, S. and M. Cohen. (2006). **From best practice to best fit: A framework for analyzing pluralistic agricultural advisory services worldwide**. International Food Policy Research Institute. DC.
- Ernest L. O, Gray, D. and J Reid. (2010). Towards a cross-sector pluralistic agricultural extension system in a decentralized policy context: a Ghanaian case study. **Journal of Sustainable Development in Africa**, 12 (4): 1-10.
- Glendenning, C. J. and S. C. Babu. (2011). Decentralization of public-sector agricultural extension in India: the case of the district-level agricultural technology management agency (ATMA). **IFPRI Discussion Paper 01067**. Eastern and Southern Africa Regional Office, International Food Policy Research Institute (IFPRI).
- Hoffmann, V., J. Lamers, and A. D. Kidd. (2000). Reforming the organisation of agricultural extension in Germany: lessons for other countries. **Agricultural Research & Extension Network Paper**, No. 98.
- Pezeshki-Raad, G., Aghahi, H. and O. Ukaga. (2001). Agricultural extension problems in Iran: opinions of extension authorities. **Journal of Extension System**, 17(1): 1-14.