

## ปีงบประมาณ 2553

### โครงการวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาสำนักฝนหลวงและการบินเกษตร

หัวหน้าโครงการ : รศ.สุปราณี ศรีฉัตรวิกรม สังกัดหน่วยงาน : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เพื่อให้สำนักฝนหลวงและการบินเกษตร (สฝช.) สามารถสนองตอบต่อนโยบายรัฐบาลในการให้บริการแก่เกษตรกรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักฝนหลวงและการบินเกษตร ได้ขอให้สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (TU-RAC) เป็นที่ปรึกษาทำการศึกษาและจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนางองค์กรขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนางองค์กร และแผนปฏิบัติการในช่วงระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2555-2559)

การศึกษาเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนางองค์กรของสำนักฝนหลวงและการบินเกษตร ที่ปรึกษาได้ยึดแนวทางให้บุคลากรของ สฝช. เข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จึงใช้วิธีการสัมภาษณ์และออกแบบสอบถามเพื่อขอความเห็น รวมทั้งจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้บริหารของ สฝช. หลายครั้ง และครั้งสุดท้ายได้นำเสนอรายงานฉบับสมบูรณ์ต่อที่ประชุมประชาคมของ สฝช. ด้วย

การศึกษามี ขั้นตอน 5 ขั้นตอน คือ

1. ทำการรวบรวมข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย ปัญหา อุปสรรคต่างๆ ในการปฏิบัติงาน และผลงานที่ผ่านมา รวมทั้งความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของ สฝช. และผู้บริหารระดับสูงจากองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ สฝช. สำหรับบุคคลอื่นๆใน สฝช. ได้ทำการสำรวจความเห็นผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์

2. จัดทำการประชุมเชิงปฏิบัติการของผู้บริหาร สฝช. โดยที่ปรึกษาเสนอข้อมูลที่รวบรวมได้จากขั้นตอนที่ 1 เสนอที่ประชุมเพื่อทราบ แล้วแบ่งกลุ่มผู้บริหารในที่ประชุม จัดทำ SWOT Analysis และที่ปรึกษาได้นำเสนอ วิสัยทัศน์และพันธกิจ ให้ที่ประชุมอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นก่อนสรุป เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ. 2553

3. จัดทำการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้บริหารของ สฝช. อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และเสนอแผนปฏิบัติการ เพื่อที่ปรึกษาจะได้นำข้อมูลไปปรับปรุงสรุปเป็นแผนปฏิบัติการ เมื่อวันที่ 12-13 มกราคม พ.ศ. 2554

4. ที่ปรึกษานำเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนางองค์กรและแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2555-2559) เพื่อประชาคม สฝช. เห็นชอบ เมื่อวันที่ 11 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554

5. ที่ปรึกษาออกแบบโครงสร้างองค์กรในกรณีที่ สฝช. จะพัฒนาเป็นกรมฝนหลวงและการบินเกษตร และจำนวนบุคลากรที่ต้องการ นำเสนอผู้บริหารระดับสูงของ สฝช. เพื่อเห็นชอบ โดยการเข้าพบเพื่อนำเสนอเป็นรายบุคคล

ผลการศึกษประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ แผนงาน/กิจกรรม ดัชนีชี้วัดและค่าเป้าหมายในแต่ละปีงบประมาณ รวมทั้งหน่วยงานผู้รับผิดชอบ และโครงสร้างองค์กรในกรณีที่ สฝช. จะพัฒนาเป็นกรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### วิสัยทัศน์ของสำนักฝนหลวงและการบินเกษตร

“องค์กรที่มีความเป็นเลิศ เพื่อสนองพระราชดำริ ปฏิบัติการด้านฝนหลวง และด้านการบินอย่างมีประสิทธิภาพ”

### พันธกิจ

1. ปฏิบัติการฝนหลวงเพื่อป้องกัน และแก้ไขปัญหาภัยแล้ง และภัยธรรมชาติที่เกี่ยวข้อง
2. วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการฝนหลวงและการดัดแปรสภาพอากาศ
3. ให้บริการด้านการบินและการสื่อสารในภารกิจด้านการเกษตร ภัยพิบัติ และภารกิจของส่วนราชการอื่นๆ

### ประเด็นยุทธศาสตร์

1. กำหนดพื้นที่รับผิดชอบโดยจัดตั้งเป็นศูนย์ปฏิบัติการฝนหลวงจำนวน 5 ศูนย์ แบ่งความรับผิดชอบครอบคลุมพื้นที่ลุ่มน้ำทั่วประเทศ
2. พัฒนาโครงสร้างและอัตรากำลังของสำนักฝนหลวงและการบินเกษตรให้สามารถรองรับภารกิจได้อย่างมีคุณภาพ
3. บริหารอากาศยาน สารฝนหลวง ระบบสื่อสาร และเครื่องมืออุปกรณ์ อย่างมีส่วนร่วมให้สามารถปฏิบัติการฝนหลวง และให้บริการด้านการบิน การสื่อสารได้อย่างรวดเร็วสอดคล้องกับเป้าหมาย
4. เร่งรัดพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการฝนหลวง
5. คัดสรรและพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. พัฒนาและสร้างเครือข่ายระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
8. พัฒนาระบบการติดตามความต้องการน้ำ และสร้างเครือข่ายของผู้รับบริการ
9. จัดหาอุปกรณ์อากาศยานให้สอดคล้องกับภารกิจการบิน

### เป้าประสงค์

1. แต่ละศูนย์มีหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน ครอบคลุมลุ่มน้ำทั่วประเทศ เพื่อปฏิบัติการป้องกันและแก้ไขปัญหาภัยแล้ง
2. มีอัตรากำลังสมดุลกับภารกิจ (พัฒนาให้เป็นกรม)
3. ให้บริการด้านการบิน เพื่อสนับสนุนปฏิบัติการฝนหลวงได้อย่างรวดเร็ว
4. มีองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติการฝนหลวง
5. สรรหา คัดเลือกและพัฒนาบุคลากรจนมีคุณภาพปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถสนับสนุนการปฏิบัติการฝนหลวงได้อย่างสมบูรณ์
7. ประชาชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าใจการปฏิบัติงานของสำนักฝนหลวงและการบินเกษตร
8. การติดตามความต้องการน้ำเป็นระบบ และมีเครือข่ายของผู้รับบริการที่ดี

## 9. อุปกรณ์ประจำอากาศยานพร้อมใช้ทุกภารกิจ

### แผนงาน/โครงการของประเด็นยุทธศาสตร์ต่างๆ

แผนงาน/โครงการ เพื่อให้เป้าประสงค์บรรลุผล ประกอบด้วยแผนงาน 15 แผนงาน คือ

1. สำรวจพื้นที่ จัดแบ่งให้แต่ละศูนย์รับผิดชอบให้ชัดเจน
2. จัดทำแผนและดำเนินการป้องกันและแก้ไขปัญหาภัยแล้ง
3. จัดทำการวิเคราะห์งาน
4. จัดทำการวางแผนกำลังคน และคำขออัตรากำลัง (ดำเนินการพัฒนาให้เป็นกรม)
5. รวบรวมข้อมูลจัดทำแผนการใช้ แผนการจัดหา และแผนการซ่อมบำรุงอากาศยาน อะไหล่อากาศยาน สารปน  
อุปกรณ์วิทยาศาสตร์ ระบบสื่อสาร ยานพาหนะ เครื่องยนต์ต้นกำลัง เครื่องบดสารปนหลวง ฯลฯ
6. แผนงานวิจัยกรรมวิธีปฏิบัติการฝนหลวง/วิจัยกรรมวิธีการทำฝนหลวงที่เหมาะสมในแต่ละภาค/การดัดแปร  
สภาพอากาศ/วิจัยด้านอุตุนิยมวิทยา
7. แผนงานวิจัยอุปกรณ์ปฏิบัติการฝนหลวง/คุณภาพสารปนหลวง/การบดสารปน/การใช้สารจากถุง/การวิจัยพล  
สารดูดความชื้น/การฟื้นฟูการทำฝนด้วยสูตรน้ำ/พัฒนารูปแบบการบินปฏิบัติ/วิธีการโปรยสาร
8. แผนการสรรหาบุคลากร/ประกาศ/รับโอน/คัดเลือก
9. แผนการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร/การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม/การบริหารงานฝึกอบรม/การ  
ดำเนินการฝึกอบรม/การประเมินผลการฝึกอบรม
10. จัดทำแผนแม่บทสร้างเครือข่ายระบบสารสนเทศ
11. จัดทำแผนประชาสัมพันธ์
12. แผนการจัดให้มีการตอบรับต่อคำร้องการขอฝนหลวงและการร้องเรียนต่างๆ
13. พัฒนาเครือข่ายอาสาสมัครฝนหลวง
14. พัฒนาระบบการติดตามความต้องการน้ำบนระบบสารสนเทศฝนหลวง
15. แผนการจัดหาอุปกรณ์สำหรับช่วยเหลือภัยพิบัติประจำอากาศยาน เช่น
  - จัดหาเครื่องบรรจุออกซิเจนสำหรับเครื่องบินชนิดปรับความดันได้
  - จัดหาตาข่ายสำหรับสารปนหลวง บนเครื่องบิน (นिरภัยการบิน) แต่ละแบบ
  - จัดกิจกรรม ให้บุคลากรผู้ใช้เกิดความเข้าใจ การจัดวางสารปนหลวงบนเครื่องบินแต่ละแบบ

### ดัชนีชี้วัด (KPI) ความสำคัญที่สำคัญ

1. การดำเนินการป้องกัน และแก้ไขปัญหาภัยแล้ง ซึ่งกำหนดเป็นจำนวนพื้นที่เป้าหมายที่ได้รับประโยชน์จากการ  
ปฏิบัติการฝนหลวง (วัดความสามารถในการป้องกัน และแก้ไขปัญหาภัยแล้ง) (KPI 1)

2. ความพอใจของเครือข่ายผู้รับบริการ ซึ่งแสดงว่า ผู้ที่ได้รับบริการโดยตรง รู้สึกว่าสำนักฝนหลวงและการบินเกษตร ช่วยบรรเทาปัญหาภัยแล้งได้ (KPI 2)
3. ความสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติการฝนหลวง ซึ่งแสดงว่า สำนักฝนหลวงและการบินเกษตร มีความเป็นเลิศ ในการปฏิบัติการฝนหลวง (KPI 3)
4. ความสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการปรับปรุงอุปกรณ์การปฏิบัติการฝนหลวง ซึ่งเป็นส่วนสนับสนุนความเป็นเลิศในการปฏิบัติการฝนหลวง (KPI 4)
5. จัดทำการศึกษาสัมพันธภาพ และให้ความรู้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้าใจภาระหน้าที่ กระบวนการทำงาน และผลงาน ซึ่งเป็นส่วนสนับสนุนให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เกิดความพอใจ (KPI 5)
6. มีการพัฒนาการติดตามความต้องการน้ำ และมีระบบเครือข่ายของผู้รับบริการ ซึ่งเป็นส่วนสนับสนุนความเป็นเลิศในการปฏิบัติการฝนหลวง (KPI 6 )
7. จัดหาอุปกรณ์อากาศยานให้เพียงพอ มีคุณภาพเหมาะสม และพร้อมใช้งาน ซึ่งเป็นส่วนสนับสนุน ด้านการบินให้มีประสิทธิภาพ (KPI 7)

#### โครงสร้างองค์กร กรมฝนหลวงและการบินเกษตร

สำนักฝนหลวงและการบินเกษตร มีภาระหน้าที่ป้องกันและแก้ไขปัญหายุภัยแล้ง ครอบคลุมพื้นที่ลุ่มน้ำทั่วประเทศ ซึ่งมีภาระงานจำนวนมาก ประกอบกับสภาวะโลกร้อน ส่งผลต่อความผันแปรด้านอากาศทำให้เกิดฤดูกาลวิปริต เกิดความแห้งแล้งมากในบางเวลา และมีฝนตกมากเกินไปในบางเวลา จึงทำให้ภาระงานของสำนักฝนหลวงและการบินเกษตรเพิ่มมากขึ้นทุกปี เมื่อเทียบปริมาณภาระงานที่สำนักฝนหลวงและการบินเกษตรต้องรับผิดชอบกับจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ จะเห็นได้ว่ามีความขาดแคลนอัตรากำลังคนอย่างมาก ประกอบกับการมีฐานะเป็นสำนักงานในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทำให้ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) หลายฝ่าย เห็นว่าการพัฒนาสำนักฝนหลวงและการบินเกษตร เป็นกรมฝนหลวงและการบินเกษตรจะสามารถสนับสนุนให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ที่จะป้องกันและแก้ไขปัญหายุภัยแล้งของประเทศไทยได้ดียิ่งขึ้น ประกอบกับจะเป็นโอกาสได้เกิดพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในฐานะ “พระบิดาแห่งฝนหลวง” ในวาระพระชนม์มายุครบ 84 พรรษา ในปี 2554 นี้

ที่ปรึกษาฯ ได้ทำการวิเคราะห์ตามกรอบทฤษฎี และเทียบเคียง (Benchmarking) กับส่วนราชการอื่นๆ จัดทำแบบจำลองโครงสร้างองค์กร กรมฝนหลวงและการบินเกษตร ดังนี้

