

รายงานกรณีศึกษาจากวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาล

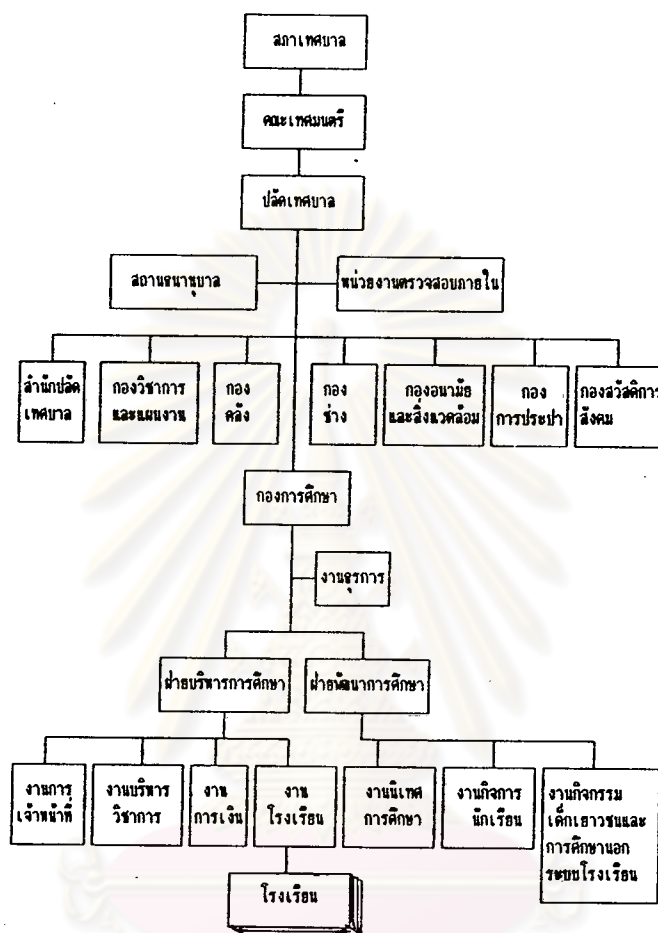
ในบทนี้ ผู้วิจัยจะ เสนอผลการศึกษาวิเคราะห์และข้อมูลการรายงานผลการศึกษางานวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลเป็นรายกรณี โดยวิเคราะห์จากผลการศึกษาภาคสนามจากการสัมภาษณ์และการศึกษาเอกสารทั้งสองอย่างประกอบด้วยกัน แล้วนำเสนอเป็นเฉพาะกรณีรายเทศบาล ตามกรอบแนวคิดของการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ การจัดองค์การบริหารและการวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาล การเตรียมจัดทำแผน การจัดทำแผน การปฏิบัติตามแผน การควบคุมติดตามและประเมินผล การทบทวนปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ ปัญหาของการวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กรณีที่ 1

รายงานการศึกษากรณีเทศบาลเมืองนครราชสีมา

เทศบาลเมืองนครราชสีมา ได้ยกฐานะจากสุขาภิบาลเป็นเทศบาลเมืองนครราชสีมา เมื่อวันที่ 7 ธันวาคม 2478 ปัจจุบันมีพื้นที่รับผิดชอบ 37.50 ตารางกิโลเมตร มีประชากร 206,238 คน มีรายได้รวมทั้งเงินอุดหนุน 311,932,160 บาท เทศบาลเมืองนครราชสีมา ได้รับรางวัลที่ 1 เทศบาลประเภท ก. ของรางวัลเทศบาลที่จัดการศึกษาและส่งเสริมกิจกรรมเด็กเยาวชนดีเด่น ประจำปี 2536 เทศบาลเมืองนครราชสีมาได้จัดโครงสร้างองค์การบริหารงานของเทศบาลดังแผนภูมิต่อไปนี้

## แผนภูมิที่ 15 โครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลเมืองนครราชสีมา

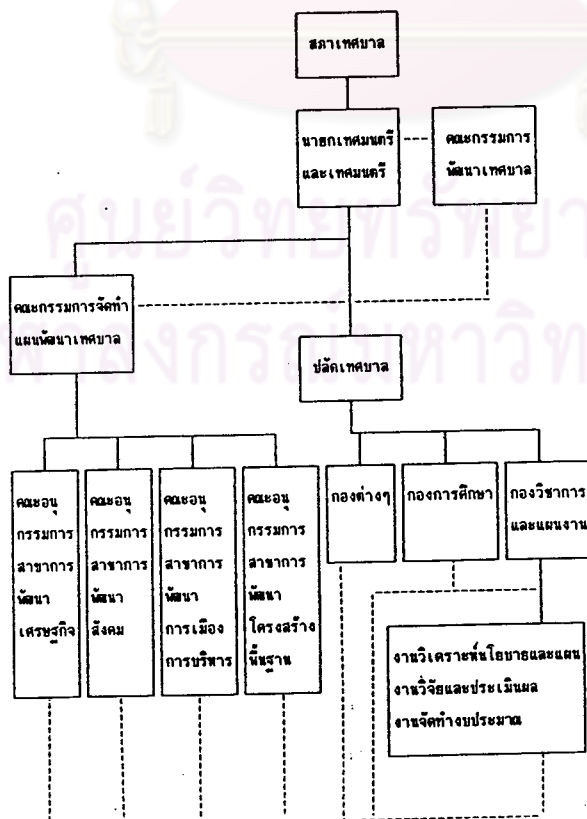


(ที่มา : งานวิเคราะห์นโยบายและแผน กองวิชาการและแผนงานเทศบาลเมืองนครราชสีมา, 2537)

จากแผนภูมิโครงสร้างนี้จะเห็นได้ว่า การบริหารงานของเทศบาลเมืองนครราชสีมา นั้นได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น สำนักงานปลัดเทศบาล กองวิชาการและแผนงาน กองคลัง กองช่าง กองการศึกษา กองอนามัยและสิ่งแวดล้อม กองการประปา กองสวัสดิการสังคม หน่วยงานตรวจสอบภายในและมีสถานขนานบาล 3 แห่ง ในส่วนของกองการศึกษานั้นปรากฏว่าประกอบด้วย 2 ฝ่ายกับ 1 งาน ได้แก่ ฝ่ายบริหารการศึกษา ฝ่ายพัฒนาการศึกษาและงานธุรการ ฝ่ายบริหารการศึกษานั้นรับผิดชอบงานกาารเจ้าหน้าที่ งานบริหารวิชาการ งานการเงินและงานโรงเรียน ส่วนฝ่ายพัฒนาการศึกษารับผิดชอบงานนิเทศการศึกษา งานกิจการนักเรียน งานกิจกรรมเด็กเยาวชนและการศึกษาออกรชนัยโรงเรียน และงานธุรการของกองการศึกษา ผู้บริหารงานของกองการศึกษาคือ ผู้อำนวยการกองการศึกษา และมีปลัดเทศบาลและนายกเทศมนตรีเป็นผู้บังคับบัญชาตามลำดับ คณะเทศมนตรีประกอบด้วย นายกเทศมนตรี 1 คน และเทศมนตรี 3 คน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ ปรากฏว่า กองการศึกษาเทศบาลเมืองนครราชสีมา (มีพนักงานครูเทศบาลไม่สังกัดสถานศึกษาและพนักงานเทศบาล จำนวน 19 คน ลูกจ้าง 18 คน มีพนักงานครูเทศบาลสังกัดสถานศึกษา 258 คน มีลูกจ้างประจำ 19 คน ลูกจ้างชั่วคราว 17 คน) ได้จัดการศึกษาในระบบโรงเรียนในระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา (ซึ่งมีโรงเรียนเทศบาลทั้งหมด 5 โรงเรียน มีนักเรียนทั้งหมดจำนวน 5,114 คน เป็นนักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา 356 คน นักเรียนระดับประถมศึกษา 4,424 คน และนักเรียนในระดับมัธยมศึกษา 334 คน) และได้จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน คือจัดตั้งศูนย์เยาวชน โดยจัดกิจกรรมด้านดนตรี ศิลปะ ศิลปศึกษา หัตถกรรม การกีฬา การแสดง การศึกษาพิเศษ หัตถศึกษาและโภชนาการและมีห้องสมุด นอกจากนี้มีการสอนกิจกรรมด้านงานพื้นฐานอาชีพ เช่น การตัดเย็บเสื้อผ้า การตัดเย็บเครื่องหนัง ช่างไฟฟ้า ช่างยนต์ ออกแบบผลิตภัณฑ์ เสริมสวยหญิง ตัดผมชาย การเย็บปักถักร้อย การประดิษฐ์วัสดุต่าง ๆ การประกอบอาหารและการถนอมอาหาร นอกจากนี้ยังมีงานการศาสนาและประเพณีวัฒนธรรมต่าง ๆ อีกด้วย เทศบาลโครงสร้างเมืองนครราชสีมา ได้จัดองค์กรการวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลเมืองนครราชสีมา จากการศึกษาปรากฏดังแผนภูมิต่อไปนี้

**แผนภูมิที่ 16 แสดงโครงสร้างองค์กรการวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลเมืองนครราชสีมา**



(ที่มา: กองการศึกษาเทศบาลเมืองนครราชสีมา, 2537)

จากแผนภูมิโครงสร้างองค์กรการวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลเมืองนครราชสีมา จะเห็นได้ว่ามีบุคคล หน่วยงานและองค์กรการวางแผนบุคคลที่เกี่ยวข้องได้แก่ นายกเทศมนตรี เทศมนตรี ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา คึกษานิเทศก์และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ กองการศึกษาซึ่งรับผิดชอบการวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาล ส่วนกองวิชาการและแผนงานนั้น มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการประสานการจัดทำแผนพัฒนาของเทศบาลทั้งหมดรวมทั้งการจัดทำงบประมาณและการควบคุมติดตามประเมินผลแผน สำหรับองค์กรการวางแผนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการจัดทำแผนเทศบาลและคณะอนุกรรมการสาขาการพัฒนาลิ่งคม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล มีนายกเทศมนตรีเป็นประธานกรรมการ มีเทศมนตรีเป็นกรรมการ ปลัดเทศบาลและหัวหน้ากองวิชาการและแผนงาน เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ นอกจากนี้เป็นกรรมการจากบุคคลภายนอกได้แก่ สมาชิกสภาเทศบาล 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน ผู้ตรวจการส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสำนักผังเมือง หัวหน้าสำนักงานจังหวัด คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล มีหน้าที่ในการพิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างแผนพัฒนาระยะยาว พิจารณาและกลั่นกรองให้ ความเห็นชอบร่างแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ก่อนที่คณะเทศมนตรีจะนำเสนอสภาเทศบาลเพื่อขออนุมัติ จังหวัด และพิจารณาการกลั่นกรองให้ความเห็นชอบร่างแผนพัฒนาประจำปีก่อนที่คณะเทศมนตรีจะ พิจารณาอนุมัติ

คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลนั้นมีปลัดเทศบาลเป็นประธานกรรมการ มีรอง ปลัดเทศบาลและหัวหน้าส่วนการงานทุกคนเป็นกรรมการ มีหัวหน้ากองวิชาการและแผน เป็นกรรมการและเลขานุการ มีหน้าที่พิจารณาการกลั่นกรองขั้นตอนสำคัญ ๆ ในการจัดทำแผน คือ การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ การกำหนด คัดเลือกแผนงานและโครงการและพิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแผนพัฒนาระยะยาว แผน พัฒนาระยะ 5 ปี และแผนพัฒนาประจำปี ก่อนที่คณะเทศมนตรีจะนำเสนอคณะกรรมการพัฒนา เทศบาล เพื่อขอความเห็นชอบ ส่วนคณะอนุกรรมการสาขานั้น มีผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา และคึกษานิเทศก์มีหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูล คัดเลือกและจัดลำดับ ความสำคัญของปัญหา จัดทำร่างนโยบายและวัตถุประสงค์ คัดเลือกแผนงานและโครงการเพื่อนำ เสนอคณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาในขั้นตอนต่อไป



### การเตรียมจัดทำแผน

ในการเตรียมจัดทำแผนของเทศบาลเมืองนครราชสีมา นั้น ปรากฏว่าในขั้นนี้ได้ดำเนินการเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในหนังสือคำแนะนำการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลทุกประการคือ มีการขออนุมัติโครงการจัดทำแผนจากคณะเทศมนตรี เพื่อเตรียมทรัพยากรสนับสนุนในการจัดทำแผน เช่น คน เงิน วัสดุและสถานที่ แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลโดยผู้ว่าราชการจังหวัด แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนและคณะอนุกรรมการสาขา โดยนายกเทศมนตรีจัดประชุมให้ความรู้ในการจัดทำแผนและการกำหนดการปฏิบัติงาน โดยแจกปฏิทินจัดทำแผนในการเตรียมจัดทำแผนนั้นได้รับคำแนะนำปรึกษาหารือและนิเทศจากสำนักพัฒนาเมือง กรมการปกครอง และในการประชุมเพื่อให้ความรู้ในการจัดทำแผน ในขั้นการเตรียมจัดทำแผนของแผนพัฒนาประจำปีของกองการศึกษา นั้นได้มีการประชุมปรึกษาหารือเรื่องการจัดทำแผนอีกครั้งหนึ่งเป็นการเฉพาะของกองการศึกษา ซึ่งในที่ประชุมประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา หัวหน้างานทุกงานในกองการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนทุกคนและรวมทั้งผู้จัดทำแผนของโรงเรียน โดยเชิญเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมาร่วมชี้แจงในการประชุมด้วย

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ ได้รับการยืนยันตรงกันว่าไม่มีปัญหา

### การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนของเทศบาลเมืองนครราชสีมา นั้น จากการศึกษาพบว่าได้ดำเนินการตามขั้นตอนการจัดทำแผนตามที่กำหนดไว้ในคำแนะนำการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล มีรายละเอียดคือการจัดทำแผนพัฒนาระยะยาวนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลการกำหนดจุดหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาว การประกอบแผนและการอนุมัติแผน ส่วนการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และแผนพัฒนาประจำปีนั้น มีขั้นตอนการจัดทำ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลการคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาการกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนการกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการ ประกอบแผนและการอนุมัติแผน แต่ในขั้นการคัดเลือกแผนงานและโครงการของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และแผนพัฒนาประจำปีนั้นมีการประชุมสมาชิกสภาเทศบาล เพื่อพิจารณาคัดเลือกโครงการอีกครั้งหลังจากที่คณะกรรมการจัดทำแผนได้พิจารณากลับกรองแล้ว ในการเตรียมจัดทำแผนนั้นได้รับการปรึกษาหารือแนะนำและนิเทศจากสำนักพัฒนาเมือง กรมการปกครอง

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนจากการศึกษาเอกสาร พบปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับข้อมูลไม่ชัดเจนไม่ครอบคลุม โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนของเทศบาลเมืองนครราชสีมา พบว่า ได้จัดทำแผนพัฒนา 4 ประเภทด้วยกันคือ

1. แผนพัฒนาระยะยาว เรียกว่าจุดหมายและแนวทางระยะยาว (พ.ศ. 2535-2539)
2. แผนพัฒนาระยะ 5 ปี เรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลเมืองนครราชสีมา ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539)
3. แผนพัฒนาประจำปี เรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลเมืองนครราชสีมา ประจำปี พ.ศ. 2536 และ 4. แผนปฏิบัติการประจำปี

#### แผนพัฒนาระยะยาว

แผนพัฒนาระยะยาวของเทศบาลเมืองนครราชสีมา เรียกว่าจุดหมายและแนวทางระยะยาว พ.ศ. (2535-2549) เป็นเอกสารแผนใช้เป็นกรอบในการพัฒนาเมืองในระยะยาว (10-15 ปี) เป็นการกำหนดแนวทางอย่างกว้าง ๆ ในการพัฒนาเมืองไปสู่ความเจริญทางด้านโครงสร้างพื้นฐาน เศรษฐกิจสังคมและการเมืองการบริหาร แสดงสภาพทั่วไปของจังหวัดนครราชสีมา ลักษณะและสภาพทั่วไปในเขตเทศบาลเมืองนครราชสีมา จุดหมายการพัฒนาระยะยาวของเมืองนครราชสีมา ของแต่ละสาขา คือ สาขาการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สาขาการพัฒนาเศรษฐกิจ สาขาพัฒนาสังคม และสาขาการเมืองการบริหาร และแนวทางการพัฒนาของแต่ละสาขาการพัฒนา

#### ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนพัฒนาระยะยาว

จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์พบว่า มีขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนพัฒนาระยะยาว ซึ่งประกอบด้วย (1) การเตรียมจัดทำแผนและ (2) การจัดทำแผน สำหรับการเตรียมจัดทำแผน ซึ่งประกอบด้วย การขออนุมัติโครงการ การแต่งตั้งคณะกรรมการและอนุกรรมการ การประชุม และการกำหนดการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. ในการขออนุมัติโครงการนั้น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นผู้ขออนุมัติโครงการจัดทำแผน เพื่อเตรียมทรัพยากรสนับสนุนในการจัดทำแผนเป็นค่าตอบแทนและค่าวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดทำแผน คน และห้องประชุมสำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน

2. แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล (ตามคำสั่งจังหวัดนครราชสีมาที่ 578/2534 ลงวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2534) คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 1232/2533 ลงวันที่ 7 ธันวาคม 2533) และคณะอนุกรรมการจัดทำแผนและคณะอนุกรรมการสาขา (ตามคำสั่งที่ 1229/2533 ลงวันที่ 7 ธันวาคม 2533)

3. มีการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนและคณะอนุกรรมการสาขา เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนของการจัดทำแผน

4. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กำหนดการปฏิบัติงานและแจ้งให้ทราบในที่ประชุม ทำเป็นหนังสือและแจกปฏิทินการจัดทำแผน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในขั้นการเตรียมการจัดทำแผนพัฒนาระยะยาว จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ปรากฏว่าไม่มีปัญหา

ในขั้นการจัดทำแผน ซึ่งเป็นขั้นการจัดทำจุดหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาว (จากการสัมภาษณ์นางอภิรดี นิดปรุ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) มีดังนี้

1. ใช้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากการจัดทำแผนพัฒนาระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) นำมาวิเคราะห์เพื่อสรุปประเด็นหลักของการพัฒนา

2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนร่างจุดหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาวของแต่ละสาขาและคณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาถ้อยแถลง

3. เสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล พิจารณาถ้อยแถลงให้ความเห็นชอบ

4. คณะเทศมนตรีอนุมัติ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาระยะยาวจากการศึกษาครั้งนี้ได้รับการยืนยันว่าการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนจากคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลมีน้อย มักจะคล้อยตามที่เสนอ

สาระสำคัญของแผนพัฒนาระยะยาว

สาระสำคัญโดยสรุปของจุดหมายและแนวทางการพัฒนา ระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2535-2549) ของเทศบาลนครราชสีมา ซึ่งโดยทั่วไปประกอบด้วย จุดหมายการพัฒนาเมืองระยะยาว การพัฒนาตามสาขาและแนวทางการพัฒนาระยะยาว ซึ่งในที่นี้จะเสนอเฉพาะด้านการศึกษา ซึ่งระบุไว้ในจุดหมายและแนวทางระยะยาว (พ.ศ. 2535-2539) ของเทศบาลนครราชสีมา

จุดหมายการพัฒนาเมืองสาขาการพัฒนาสังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 7 และข้อ 9 หน้า 12 ใน 2 เรื่องดังนี้

7. เป็นศูนย์กลางการศึกษา ระดับภาค

9. ศูนย์กลางการอนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรม การศาสนา ประเพณีท้องถิ่น

แนวทางการพัฒนาระยะยาวสาขาการพัฒนาลังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 1,5 หน้า 18-19 ดังนี้

1. จัดให้มีสถานศึกษาของเทศบาลให้เพียงพอกับความต้องการของนักเรียน นอกจากนั้นยังเป็นศูนย์กลางการศึกษานอกระบบที่ให้บริการด้านศึกษาพื้นฐาน อาชีพ ศิลปวัฒนธรรม นันทนาการ บริการแก่นักเรียนและประชาชน

- ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการขยายโรงเรียนในสังกัดเทศบาลให้เพิ่มขึ้น เพื่อขยายการให้บริการการศึกษาแก่ประชาชนที่นิยมนำบุตรหลานของตนเอง มาเข้าเรียนในโรงเรียน สังกัดเทศบาล

- ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตรสื่อการเรียนการสอน ตลอดจนวิธีการจัดการศึกษา ให้กับสถานศึกษาของเทศบาลอยู่เสมอ เพื่อให้การศึกษาของเทศบาลมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

- ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการศึกษาทุกรูปแบบ โดยเฉพาะการศึกษานอกระบบ ให้มีคุณภาพเหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่น

5. ส่งเสริมให้มีการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และความเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่น

- บัณฑิตจิตสำนึกให้เยาวชนและประชาชน เกิดความรู้ความเข้าใจ เห็นคุณค่า และภูมิใจในมรดกของชาติ ให้มีการอนุรักษ์และทำนุบำรุงวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ของท้องถิ่น

#### แผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539)

แผนพัฒนาระยะ 5 ปี เรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลเมืองนครราชสีมา ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) เป็นเอกสารแผนกำหนดเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานพัฒนาท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมีรายละเอียด ซึ่งประกอบด้วย ความเป็นมาของแผนพัฒนาเทศบาลเมืองนครราชสีมา สภาพทั่วไปของเมืองนครราชสีมา สภาพทั่วไปของเทศบาลเมืองนครราชสีมา การแบ่งส่วนการบริหารงานของเทศบาล สรุปประเด็นหลักของการพัฒนา จุดหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาว 10-15 ปี แนวทางการพัฒนาระยะปานกลาง การพัฒนาสาขาโครงสร้างพื้นฐาน เศรษฐกิจสังคมและการเมืองบริหารและแผนงานโครงการ ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปีนี้จะมีส่วนหนึ่งที่ระบุสาระจากแผนพัฒนาระยะยาว

### ขั้นตอนและวิธีการจัดการทำแผนพัฒนาในระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า มีขั้นตอนสำคัญ ๆ ประกอบด้วยขั้นตอนการเตรียมจัดทำแผนและขั้นตอนการจัดทำแผน

ในขั้นตอนการเตรียมจัดทำแผนนั้น ประกอบด้วย การขออนุมัติโครงการการจัดทำแผน การแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการจัดทำแผน การประชุมและการกำหนดการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ขออนุมัติโครงการจัดทำแผน เพื่อเตรียมทรัพยากรสนับสนุนในการจัดทำแผน ได้แก่ งบประมาณเป็นค่าตอบแทนและค่าวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดทำแผน คนและห้องประชุมสำหรับใช้ในการประชุมจัดทำแผน

2. แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล (ตามคำสั่งจังหวัดนครราชสีมาที่ 578/2534 ลงวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2534) คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 1232/2533 ลงวันที่ 7 ธันวาคม 2533) และคณะอนุกรรมการจัดทำแผนและคณะอนุกรรมการสาขา (ตามคำสั่งที่ 1229/2533 ลงวันที่ 7 ธันวาคม 2533

3. มีการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนและคณะอนุกรรมการสาขา เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนของการจัดทำแผนโดยเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นผู้ดำเนินการในส่วนของการศึกษานั้น (จากการสัมภาษณ์นายประนิช แจ่มมื่นไวย ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา) ได้มีการประชุมปรึกษาหารือเรื่องการจัดทำแผน โดยมีการประชุมผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา หัวหน้างานของกองการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนอาจารย์ใหญ่และผู้จัดทำแผนของโรงเรียน และเชิญเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมาร่วมประชุมด้วยที่ประชุมได้ร่วมกันพิจารณาเตรียมการวางแผนต่อไป

4. ในการกำหนดการปฏิบัติงานนั้น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้ทำเป็นหนังสือแจ้งให้ทราบ แจ้งให้ทราบในที่ประชุมและกำหนดไว้ในปฏิทินการจัดทำแผน

ส่วนปัญหาที่เกี่ยวข้องในการเตรียมการจัดทำแผนนั้น จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ปรากฏว่า ไม่มีปัญหา

ในขั้นตอนการจัดทำแผนนั้นจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ ปรากฏว่าในขั้นนี้ประกอบด้วย เก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดนโยบายและแผน วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการ การประกอบแผนและการอนุมัติแผน มีรายละเอียดดังนี้



1. การเก็บรวบรวมข้อมูล เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนออกแบบสำรวจและแบบสอบถาม แล้วเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไปเก็บรวบรวมข้อมูลและผู้บริหารโรงเรียนจัดส่งให้ เก็บข้อมูลไว้ที่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

2. การวิเคราะห์ข้อมูล หัวหน้างานจะวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปปัญหาและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนตรวจสอบ และวิเคราะห์ข้อมูลอีกครั้ง เพื่อสรุปประเด็นหลักของการพัฒนาทั้งหมด

3. ในการคัดเลือกและจัดลำดับปัญหานั้นที่ประชุมซึ่งประกอบด้วย หัวหน้างานผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา และผู้อำนวยการกองการศึกษาจะพิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และคณะกรรมการสาขาจะประชุมพิจารณาคัดเลือกจัดลำดับให้นำหนักเกณฑ์โดยใช้ความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและให้นำหนักเกณฑ์ และคณะกรรมการจัดทำแผนประชุมพิจารณา กลั่นกรองและคัดเลือกจัดลำดับอีกครั้งด้วยการแสดงความคิดเห็นและลงมติ

4. ในการกำหนดนโยบาย ที่ประชุมซึ่งประกอบด้วย หัวหน้างาน ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา และผู้อำนวยการกองการศึกษาจะร่างนโยบายด้านการศึกษาให้มีความสอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาระดับสูง แล้วเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนนำนโยบายของคณะเทศมนตรี ซึ่งได้แถลงไว้ในสภาเทศบาลมาจัดทำเป็นร่างนโยบายของคณะเทศมนตรีสาขาการพัฒนาลังคม แล้วเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณากลั่นกรองและคณะเทศมนตรีอนุมัตินโยบาย ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนและวัตถุประสงค์ของสาขาการพัฒนาลังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) นั้นที่ประชุม หัวหน้างาน ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา และผู้อำนวยการกองการศึกษา เป็นผู้กำหนด ส่วนวัตถุประสงค์ของแผนงานหลักนั้นใช้ตามที่สำนักพัฒนาเมืองกำหนด ในส่วนของวัตถุประสงค์ของแผนงานย่อยนั้นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นผู้กำหนด แล้วเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นผู้รวบรวมวัตถุประสงค์ทั้งหมดนำเสนอให้คณะกรรมการสาขา และคณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณากลั่นกรองและคณะเทศมนตรีเป็นผู้อนุมัติ

5. การกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดโครงการและจัดทำรายละเอียดของโครงการ และมีบางโครงการที่กำหนดโดยนายกเทศมนตรี ในการคัดเลือกและจัดลำดับโครงการนั้นที่ประชุมซึ่งประกอบด้วย หัวหน้างานผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาและผู้อำนวยการกองการศึกษาจะพิจารณาเป็นรายโรงเรียนจนครบทุกโรงเรียนและครบทุกงาน ด้วยการแสดงความคิดเห็นและลงมติแล้วจัด

เรียงลำดับโครงการทั้งหมดของแต่ละงาน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจะรวบรวมโครงการทั้งหมด นำเข้าที่ประชุมคณะอนุกรรมการสาขาเพื่อพิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้ตารางความสัมพันธ์ของโครงการและให้เจ้าหน้าที่ ต่อจากนั้นจึงเสนอให้คณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาคัดเลือก โดยวิธีแสดงความคิดเห็นและลงมติ

6. การประกอบแผน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนรวบรวมโครงการทั้งหมดจัดทำร่างแผนพัฒนาเทศบาลระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) ของเทศบาลเมืองนครราชสีมา

7. คณะเทศมนตรีเชิญสมาชิกสภาเทศบาลทุกคน และคณะกรรมการจัดทำแผนมาร่วมประชุมเพื่อพิจารณาคัด-เพิ่มโครงการ

8. คณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาทตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องของร่างแผนพัฒนาเทศบาลระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) แล้วนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลและสภาเทศบาลพิจารณาให้ความเห็นชอบและเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดอนุมัติ

จะเห็นได้ว่าการจัดทำแผนของเทศบาลเมืองนครราชสีมา ในขั้นก่อนขออนุมัตินั้น สมาชิกสภาเทศบาลจะมีส่วนร่วมในการคัดเลือกโครงการก่อนมีการประชุมและสมาชิกสภาเทศบาล เพื่อให้ความเห็นชอบ

ส่วนปัญหาที่เกี่ยวข้องในขั้นจัดทำแผน ปรากฏจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ข้อมูลด้านการศึกษาของระบบโรงเรียนยังไม่ชัดเจนและไม่ครอบคลุม

### สาระสำคัญของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารได้พบสาระสำคัญ ซึ่งแสดงนโยบายวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาไว้ในเอกสารแผนพัฒนาเทศบาลระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) ของเทศบาลเมืองนครราชสีมา ในหัวข้อนโยบายและวัตถุประสงค์ของแผน วัตถุประสงค์ของสาขาการพัฒนาลังคม วัตถุประสงค์ของแผนงานหลักและวัตถุประสงค์ของแผนงานย่อย (เฉพาะด้านการศึกษา) ดังนี้

นโยบายคณะเทศมนตรี (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 3 หน้า 41 ดังนี้

### 3. ด้านสังคม

- ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของท้องถิ่น ในด้านระบบการเรียนการสอน ให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามคำขวัญที่ว่า "เด็กเล็กเบิกบาน วิชาการก้าวหน้า เยาวชนพัฒนา ปวงประชาร่วมใจ" อาทิ เช่น จัดหาทุนการศึกษาให้เด็กยากจน

เพิ่มขึ้น. ให้มีการจัดตั้งโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพิ่มขึ้นในบริเวณที่ชุมชนหนาแน่นและเขตรอบเมืองที่ขยายออกไป เพื่อให้เด็กในเกณฑ์บังคับได้มีโอกาสเข้าศึกษาเล่าเรียน อย่างทั่วถึง

- ส่งเสริมและสนับสนุนการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนดำรงรักษาไว้ ซึ่งเอกลักษณ์อันดีงามของท้องถิ่น

- ส่งเสริมกิจกรรมเด็กทางด้านสวัสดิการและนันทนาการ อาทิเช่น

ก. ให้การพัฒนาเด็กและเยาวชน โดยการจัดการอบรมให้ความรู้ด้านต่าง ๆ ตลอดจนให้การสนับสนุนในด้านการกีฬา

ข. จัดให้มีกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์โดยร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ในวันสำคัญต่าง ๆ และตามเทศกาลสำคัญ ๆ

ค. ส่งเสริมการกีฬาประเภทต่าง ๆ และให้การปรับปรุงสนามกีฬา ให้ได้มาตรฐานและอยู่ในสถานที่ที่อยู่เสมอ

ง. จัดให้มีและพัฒนาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ โดยการจัดสร้าง สวนสาธารณะ สวนสุขภาพ ติดตั้งน้ำพุ และปรับปรุงคูเมือง ตลอดจนให้มีการปลูกต้นไม้ในถนนทุกสาย เพื่อให้เกิดความร่มรื่นสวยงาม

ส่วนวัตถุประสงค์ของแผน วัตถุประสงค์ของสาขาการพัฒนาลังคม วัตถุประสงค์ของแผนงานหลักและวัตถุประสงค์ของแผนงานย่อย ระบุไว้ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของแผน (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 5 หน้า 52 ดังนี้

5. เพื่อส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรม มุ่งที่จะส่งเสริมในด้านการศึกษาอย่างทั่วถึงภายในเขตเทศบาล โดยจัดให้มีการก่อสร้างโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเพิ่มเติมจัดหาบุคลากรและอุปกรณ์การเรียนการสอนให้เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมและอนุรักษ์การศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของท้องถิ่นให้เป็นที่รู้จักกันแพร่หลาย

วัตถุประสงค์ของสาขาการพัฒนาลังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 9, 10, 11 หน้า 87 มีดังนี้

9. เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการบริการด้านการบริการศึกษาของเทศบาล ให้ได้มาตรฐานและขยายขอบเขตมากขึ้น

10. เพื่อส่งเสริมกิจกรรมด้านสวัสดิการและนันทนาการ ให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

11. เพื่อปลูกฝัง ส่งเสริม สนับสนุน การศาสนา อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามของท้องถิ่นให้คงอยู่สืบไป

วัตถุประสงค์ของแผนงานหลักระบุไว้ในข้อ 3 หน้า 93 และข้อ 4 หน้า 95 ดังนี้

3. แผนงานหลักส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรมในชุมชน มีวัตถุประสงค์ เพื่อที่จะสนับสนุนให้ชุมชนในเขตได้มีความรู้และความเข้าใจในจารีตประเพณีอันดีงาม

แผนงานหลักนี้ มีวัตถุประสงค์ของแผนงานย่อย 3 แผนงานคือ

1. แผนงานย่อยปรับปรุง พัฒนาบุคลากรและคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนให้ได้มาตรฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรและคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลให้มีประสิทธิภาพทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

2. แผนงานย่อยปรับปรุงก่อสร้างอาคารสถานที่โรงเรียนสังกัดเทศบาลมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้มีอาคาร สถานที่การเรียนการสอนที่เพียงพอและอยู่ในสถานที่ดี

3. แผนงานย่อยจัดงานประเพณีท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างให้ประชาชนได้มีความรู้ ความเข้าใจในจารีตประเพณีอันดีงาม

4. แผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการและนันทนาการ มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือและบรรเทาความเดือดร้อนเกี่ยวกับการอยู่อาศัยในเมืองและเพื่อที่จะส่งเสริมให้ประชาชนได้มีโอกาสใช้เวลาว่างพักผ่อนหย่อนใจ ออกกำลังกายแข่งขันกีฬา หรือหาความเพลิดเพลินกับธรรมชาติ

แผนงานหลักนี้มีวัตถุประสงค์ 3 แผนงานย่อย คือ

1. แผนงานย่อยปรับปรุงและจัดสร้างสวนสาธารณะ มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้เป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจของประชาชนโดยทั่วไป

2. แผนงานย่อยส่งเสริมกีฬาและนันทนาการในเขตเมือง มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้เด็กและเยาวชน ตลอดจนประชาชนมีสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์ รู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

3. แผนงานย่อยปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน ของศูนย์เยาวชนสุนารีมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ศูนย์เยาวชนสุนารี มีสถานที่และเครื่องมือเครื่องใช้ที่จะสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนงานและโครงการของสาขาการพัฒนาสังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) มีดังนี้

แผนงานหลัก ส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรมในชุมชน ประกอบด้วย 3 แผนงานย่อย

34 โครงการ ดังนี้

1. แผนงานย่อยปรับปรุงพัฒนาบุคลากรและคุณภาพการเรียนการสอน ให้ได้มาตรฐานมี 19 โครงการ

2. แผนงานย่อยปรับปรุงก่อสร้างอาคารที่โรงเรียนสังกัดเทศบาล มี 14

โครงการ

3. แผนงานย่อยจัดงานประเพณีท้องถิ่น มี 1 โครงการ

แผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการและนันทนาการ ประกอบด้วย 3 แผนงานย่อย จำนวน 34 โครงการ ดังนี้

1. แผนงานย่อย ปรับปรุงและจัดสร้างสวนสาธารณะ มี 9 โครงการ
2. แผนงานย่อย ส่งเสริมกีฬาและนันทนาการในเขตเมือง มี 16 โครงการ
3. แผนงานย่อย ปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของศูนย์เยาวชนสุนารี มี

6 โครงการ

**แผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536)**

แผนนี้เรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลเมืองนครราชสีมา ประจำปี (พ.ศ. 2536) เป็นเอกสารแผนที่ได้ยึดกรอบทิศทาง และเค้าโครงที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเทศบาลเมืองนครราชสีมา ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) เป็นหลักในการจัดทำแผนแสดงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างการจัดทำแผนกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี (พ.ศ. 2536) แสดงลักษณะ ของแผนพัฒนาประจำปีขั้นตอนในการดำเนินงานสรุปการประเมินผลของการพัฒนาในปี พ.ศ. 2535 สรุปประเด็นหลักของการพัฒนา นโยบาย วัตถุประสงค์ แนวทางการพัฒนาและทำเนียบแผนงานโครงการ

#### ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า มีขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผน ประกอบด้วย การเตรียมจัดทำแผนและการจัดทำแผน ในขั้นการเตรียมจัดทำแผนนั้นมีรายละเอียดดังนี้

1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ขออนุมัติโครงการจัดทำแผน เพื่อเตรียมทรัพยากรสนับสนุนเป็นค่าตอบแทน ค่าวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ คน และสถานที่ประชุมในการจัดทำแผน
2. แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล (ตามคำสั่งจังหวัดนครราชสีมาที่ 578/2534 ลงวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2534) คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล ประจำปี พ.ศ. 2536 (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 35/2535 ลงวันที่ 13 มกราคม 2535) และแต่งตั้งคณะอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 36/2535 ลงวันที่ 13 มกราคม 2535)



3. มีการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนและคณะกรรมการสาขาผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้างานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเตรียมการจัดทำแผนพร้อมทั้งสรุปผลการประเมินผลแผนในปีที่ผ่านมา พร้อมทั้งแจกเอกสารแผน ในส่วนของกองการศึกษา นั้น (จากการสัมภาษณ์นายประพิช แจ่มหมื่นไวย ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา) ได้มีการประชุมปรึกษาหารือเรื่องการจัดทำแผน โดยมีการประชุมผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา หัวหน้างานของกองการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนอาจารย์ใหญ่และผู้จัดทำแผนของโรงเรียนและเชิญเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมาร่วมประชุมด้วย เพื่อร่วมกันพิจารณาเตรียมการวางแผนต่อไป

4. การกำหนดการปฏิบัติงานแจ้งให้ทราบเป็นหนังสือ แจ้งให้ทราบในที่ประชุมและจัดทำปฏิทินการจัดทำแผน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการเตรียมจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ ไม้พบปัญหา

ส่วนขั้นตอนการจัดทำแผนนั้น จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า มีขั้นตอนและวิธีการจัดทำดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายใช้ข้อมูลที่ใช้เก็บไว้แล้วและหัวหน้างานออกแบบสำรวจเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา และผู้บริหารโรงเรียนจัดส่งข้อมูลให้

2. หัวหน้างานและผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาฝ่ายบริหาร วิเคราะห์ข้อมูลสรุปประเด็นปัญหา

3. ที่ประชุมซึ่งประกอบด้วยหัวหน้างาน ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาและผู้อำนวยการกองการศึกษา ร่วมกันพิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา โดยวิธีการแสดงความคิดเห็นและลงมติ สำหรับปัญหาทั่ว ๆ ไป ส่วนปัญหาทางด้านวิชาการ ใช้วิธีการคำนวณและสถิติอย่างง่ายมาใช้

4. การกำหนดนโยบายนั้นที่ประชุม ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้างาน ผู้บริหารโรงเรียน ผู้อำนวยการกองการศึกษา จะร่างนโยบายด้านการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาระดับสูงและนโยบายคณะกรรมการที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) แล้วเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จะรวบรวมเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณา และนายกเทศมนตรีอนุมัติ ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนและวัตถุประสงค์ของแผนสาขา ที่ประชุมดังกล่าวประชุมพิจารณากำหนดเช่นเดียวกัน ส่วนวัตถุประสงค์ของแผนงานหลักและวัตถุประสงค์ของแผนงานย่อยใช้เช่นเดียวกับแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539)

5. ในการกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการนั้น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนสรุปโครงการที่จะต้องจัดทำในปี พ.ศ. 2536 โดยนำมาจากแผนพัฒนาเทศบาลระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) ส่งให้กองการศึกษา พิจารณาทบทวนโครงการ (จากการสัมภาษณ์ นางอภริณี วัฒนประยูร เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) ผู้อำนวยการกองการศึกษามอบให้หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนไปพิจารณาทบทวนโครงการต่าง ๆ อาจมีการเพิ่มหรือลดโครงการก็ได้ ในส่วนของโรงเรียนนั้นจะต้องจัดประชุมเพื่อเพิ่ม-ลด โครงการต่าง ๆ ทุกโรงเรียนและให้เสนอโครงการต่าง ๆ ภายในกำหนด (จากการสัมภาษณ์ นายประพิช แจ่มหมั่นไว้อย ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา) ต่อจากนั้นที่ประชุมซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองการศึกษา และผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาและหัวหน้างาน และผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาเพิ่ม-ลด โครงการและจัดลำดับโครงการโดยใช้เกณฑ์ความจำเป็นเร่งด่วนและคะแนนเสียงในที่ประชุม (จากการสัมภาษณ์ นางณอมศรี มุ่งฝากกลาง ผู้อำนวยการกองการศึกษา) และคณะกรรมการสาขาการพัฒนาสังคมพิจารณาจัดลำดับโครงการ โดยการใช้ Rating Scale ให้นำหนักเกณฑ์และให้คะแนนโครงการ (จากการสัมภาษณ์นางอภริณี วัฒนประยูร เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) แล้วเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาอีกครั้ง

6. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน รวบรวมแผนงานและโครงการทั้งหมดแล้วจัดทำร่างแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี พ.ศ. 2536 ของเทศบาลเมืองนครราชสีมา

7. ที่ประชุมสภาเทศบาลและคณะกรรมการจัดทำแผน พิจารณาเพิ่ม-ลด โครงการ

8. ที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลและคณะเทศมนตรี เพื่อพิจารณากลับกรอง ความถูกต้องสมบูรณ์ของร่างแผนพัฒนาประจำปี 2536

9. คณะเทศมนตรีนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล เพื่อพิจารณากลับกรองและให้ความเห็นชอบ

10. นายกเทศมนตรีอนุมัติ

ส่วนปัญหาที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาประจำปีนั้น จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า มีปัญหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวบรวม ได้โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษานอกกระบบโรงเรียน ยังไม่สมบูรณ์และไม่ครอบคลุม

### สาระสำคัญของแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาวิเคราะห์แผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536) ของเทศบาลเมืองนครราชสีมา ปรากฏรายละเอียดในเรื่องประเด็นหลักของการพัฒนา นโยบาย วัตถุประสงค์ แนวทางการพัฒนา และทำเนียบแผนงานโครงการ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับด้านการศึกษา คือ นโยบายและวัตถุประสงค์ (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 3.3 หน้า 31 ดังนี้

#### 3.3 ด้านสังคม

- ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของท้องถิ่นในด้านระบบการเรียนการสอน ให้มีความทันสมัย และมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ส่งเสริมและสนับสนุนการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ตลอดจนดำรงรักษาไว้ ซึ่งเอกลักษณ์อันดีงามของท้องถิ่น
- ส่งเสริมกิจกรรมทางด้านสวัสดิการและนันทนาการและสังคมสงเคราะห์
- จัดให้มีและพัฒนาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจโดยการจัดสรรและปรับปรุงสาธารณูปโภคติดตั้งน้ำและปรับปรุงคูเมือง ตลอดจนให้มีการปลูกต้นไม้ในถนนทุกสาย เพื่อให้เกิดความร่มรื่น สวยงาม

ส่วนวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนา เฉพาะด้านการศึกษา ระบุไว้ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนรายได้ให้แก่ประชาชน โดยการส่งเสริมและให้ความรู้แก่ประชาชนในการประกอบอาชีพ

2. เพื่อส่งเสริมการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามของท้องถิ่น

3. เพื่อส่งเสริมกิจกรรมด้านสวัสดิการและนันทนาการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเอกสารถึงสาระสำคัญของนโยบาย วัตถุประสงค์ของแผน วัตถุประสงค์ของแผนสาขา วัตถุประสงค์ของแผนงานหลักและวัตถุประสงค์ของแผนงานย่อย ซึ่งปรากฏในแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536) ของเทศบาลเมืองนครราชสีมา ระบุไว้ดังนี้

วัตถุประสงค์ของสาขาการพัฒนาสังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 4, 6, 8, 9 และข้อ 10 หน้า 43 ดังนี้

4. เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนเขตเมืองให้ดีขึ้น

6. เพื่อพิจารณา และปรับปรุงสวนสาธารณะ และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจสำหรับประชาชน

8. เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการบริการด้านการศึกษาด้านการศึกษาของเทศบาล ให้ได้มาตรฐานและขยายขอบเขตมากขึ้น

9. เพื่อส่งเสริมกิจการด้านสวัสดิการและนันทนาการให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

10. เพื่อปลูกฝังส่งเสริมสนับสนุน การศาสนา อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมประเพณีอันงดงามของท้องถิ่นให้คงอยู่สืบต่อไป

วัตถุประสงค์ของแผนงานหลักและวัตถุประสงค์ของแผนงานย่อย (เฉพาะด้านการศึกษา) ได้กำหนดไว้เหมือนกันกับแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539)

แผนงานและโครงการ (เฉพาะด้านการศึกษา) มีดังนี้

แผนงานหลักส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรมในชุมชนมี 2 แผนงานย่อย 3 โครงการ งบประมาณ 12,679,000 บาท

แผนงานย่อยที่ 1 พัฒนาปรับปรุงบุคลากรและคุณภาพการเรียนการสอนมี 23 โครงการ งบประมาณ 591,000 บาท

แผนงานย่อยที่ 2 ปรับปรุงก่อสร้างอาคารสถานที่โรงเรียนสังกัดเทศบาล มี 9 โครงการ งบประมาณ 11,488,000 บาท

แผนงานย่อยที่ 3 จัดงานประเพณีท้องถิ่น มี 1 โครงการ งบประมาณ 660,000 บาท  
แผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการและนันทนาการ มี 2 แผนงานย่อยคือ มีโครงการ จำนวน 15 โครงการ งบประมาณ 631,000 บาท มีรายละเอียด ดังนี้

แผนงานย่อยที่ 1 ปรับปรุงและจัดสร้างสวนสาธารณะ มี 1 โครงการ งบประมาณ 350,000 บาท

แผนงานย่อยที่ 2 ส่งเสริมกีฬาและนันทนาการ มี 14 โครงการ งบประมาณ 281,000 บาท

#### แผนปฏิบัติการประจำปี (พ.ศ. 2536)

แผนปฏิบัติการประจำปีนั้น เป็นการจัดทำรายละเอียดของโครงการในแต่ละแผนงานนำไปสู่การปฏิบัติ เป็นการนำแผนงานและโครงการจากแผนพัฒนาประจำปีที่ได้รับงบประมาณรายจ่ายประจำปีแล้ว เพื่อเตรียมขออนุมัติโครงการและขออนุมัติใช้เงิน จากการศึกษาเอกสารของแผนพัฒนาเทศบาลเมืองนครราชสีมาว่าเป็นการเขียนรายละเอียดของโครงการให้สอดคล้องกับงบประมาณที่จะต้องจ่ายจริง โดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้เขียนรายละเอียดของโครงการ

### การปฏิบัติตามแผน

ในการศึกษาถึงการปฏิบัติตามแผนของเทศบาลเมืองนครราชสีมา ซึ่งเป็นการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี การปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปีและการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีรายละเอียดในแต่ละแผนดังต่อไปนี้

#### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 15 ปี

จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารพบว่า แผนพัฒนาระยะ 5 ปีนั้น ได้นำจุดหมายการพัฒนาระยะยาว และแนวทางการพัฒนาระยะยาว (เฉพาะด้านการศึกษา) จากแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ.2535-2539) มาใช้เป็นกรอบและแนวทางในการกำหนด นโยบายวัตถุประสงค์และเป้าหมายและแผนงานโครงการของแผนพัฒนาเทศบาลเมืองนครราชสีมา ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ.2535-2539)

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 15 ปี จากการศึกษาดูเอกสารปรากฏว่าไม่มีปัญหา

#### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

ในขั้นการปฏิบัติตามแผนของแผนพัฒนาเทศบาลเมืองนครราชสีมา ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) นั้น จากการศึกษวิเคราะห์เอกสารพบว่า นโยบายและวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาเทศบาลระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) ประสานสอดคล้องกับแผนพัฒนาระยะยาว ซึ่งเป็นกรอบกำหนดทิศทางในการพัฒนาในรูปของเอกสาร เป็นการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติของแผนงานโครงการแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และการปฏิบัติตามแผนอีกประการหนึ่งก็คือ การใช้กรอบทิศทางหรือเค้าโครงของแผนพัฒนาเทศบาลระยะ 5 ปี นำไปจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี (พ.ศ.2536) จากการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นางอภิรดี นิธิปรุ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานและผู้บริหารโรงเรียนได้นำแผนงานโครงการที่ต้องการดำเนินการในปี พ.ศ.2536 ที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) มาพิจารณา กำหนดบรรจุไว้ในแผนพัฒนาประจำปี พ.ศ.2536

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี จากการศึกษาดูเอกสารยังไม่พบปัญหา



### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536)

ในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปีนั้น จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ปรากฏว่า (จากการสัมภาษณ์นางอรุณี นินบุรุ เจ้าหน้าทีวิเคราะห์นโยบายและแผน) ได้มีการนำทิศทางเค้าโครงจากแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ลงสู่รายละเอียดเป็นรายปีเพื่อจัดสรรงบประมาณ โดยการสรุปทบทวนแผนงานโครงการต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการเฉพาะในปี พ.ศ. 2536 ซึ่งปรากฏอยู่แล้วในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) ให้กองการศึกษานำไปพิจารณาทบทวน เพื่อกำหนดโครงการเหล่านั้นไว้ในแผนพัฒนาประจำปี พ.ศ. 2536 ให้สอดคล้องกันระหว่างแผนงานโครงการกับงบประมาณเพื่อเตรียมการสู่การปฏิบัติต่อไป (จากการสัมภาษณ์นายสัมฤทธิ์ แสงวงศ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา) การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 236) ตามที่ระบุไว้ในงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2536 มีรายละเอียดดังนี้

1. เมื่อแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536) ได้รับอนุมัติแล้วผู้อำนวยการกองการศึกษาจะแจ้งให้ทราบในที่ประชุมซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองการศึกษาและผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียน โดยแจ้งโครงการให้ทราบว่า จะใช้เงินเท่าไร
2. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน และผู้บริหารโรงเรียน กำหนดวงเงินที่จะต้องจ่ายจริงของแต่ละโครงการของแต่ละงาน แล้วศึกษานิติศาสตร์และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริหารรวบรวมประมาณการรายจ่ายทั้งหมดของกองการศึกษา
3. ที่ประชุมผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาและหัวหน้างานพิจารณาเพิ่มวงเงินหรือโครงการ ต่อจากนั้นผู้ช่วยฝ่ายบริหารและผู้อำนวยการกองการศึกษาจะตรวจสอบความถูกต้อง แล้วรวบรวมประมาณการรายจ่ายของทุกโครงการมอบให้กองวิชาการและแผนงาน (งานจัดทำงบประมาณ)
4. กองวิชาการและแผนงาน โดยงานจัดทำงบประมาณจะตรวจสอบฐานะการคลังของเทศบาลและตรวจสอบประมาณการรายจ่ายของทุกกอง/ฝ่าย และจะพิจารณาตัดบางโครงการโดยจะประสานกับผู้อำนวยการกองการศึกษา ต่อจากนั้นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน (งานจัดทำงบประมาณ) จะนำประมาณการรายจ่ายทั้งหมดเสนอปลัดเทศบาลเพื่อพิจารณา
5. ปลัดเทศบาลพิจารณากลับกรอง ถ้าจะตัดโครงการใดออกก็จะปรึกษาหรือเป็นการภายในกับผู้อำนวยการกองการศึกษา
6. ที่ประชุมคณะเทศมนตรีและหัวหน้าส่วนการทำงานจะประชุมพิจารณากลับกรองอีกครั้งว่าจะเพิ่มหรือลด เงินของโครงการใด เพิ่มหรือตัดโครงการใดบ้าง

7. กองวิชาการและแผนงาน (งานจัดหางบประมาณ) จะเป็นผู้จัดทำร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งเรียกว่า ร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2536

8. คณะเทศมนตรีนำเสนอร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2536 ให้สภาเทศบาลพิจารณาให้ความเห็นชอบ แล้วนายกเทศมนตรีจึงเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดอนุมัติต่อไป

ในการศึกษาถึงปัญหาที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ได้รับผลและการยืนยันตรงกันว่า ไม่มีปัญหาและแผนงานโครงการของกองการศึกษาได้รับงบประมาณตามที่กองการศึกษาประมาณการไว้

#### การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี (พ.ศ. 2536)

ในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีนั้นปรากฏว่า (จากการสัมภาษณ์นางณอมศรี มุ่งฝากกลาง ผู้อำนวยการกองการศึกษา) มีขั้นตอนการปฏิบัติดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้จัดทำรายละเอียดของโครงการ แล้วจึงขออนุมัติโครงการและขออนุมัติใช้เงิน ผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับ และนายกเทศมนตรีเป็นผู้อนุมัติ
  2. มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบโครงการและแผนงาน
  3. นิเทศและควบคุมโครงการ โดยหัวหน้างาน ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา
- ส่วนปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น ในบางโครงการขออนุมัติใช้เงินตอนปลายปีงบประมาณ ทำให้ยุ่งยากในการจ่ายเงิน

#### การควบคุมติดตามและประเมินผล

ในการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลเมืองนครราชสีมา จากการศึกษาพบว่า ได้ดำเนินการดังนี้

#### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี

จากการศึกษาไม่ปรากฏ ในเรื่องการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะยาว

### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะยาว 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาระยะยาว 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) ของเทศบาลเมืองนครราชสีมาไม่ปรากฏเรื่องการควบคุมติดตามและประเมินผล แต่เมื่อตรวจสอบเอกสารพบว่าได้ควบคุมนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย และแผนงานโครงการ ตามที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาระยะยาว 5 ปี ไปกำหนดไว้ในแผนพัฒนาประจำปีให้สอดคล้องสัมพันธ์กับแผนพัฒนาระยะยาว 5 ปี และแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี และนำแผนงานโครงการของแผนพัฒนาระยะยาว 5 ปี ไปกำหนดเป็นแผนงานโครงการในแผนพัฒนาประจำปีและควบคุมติดตามและประเมินผลจากรายงานสรุปประจำปี ในแต่ละปีตั้งแต่ปี พ.ศ.2535 เป็นต้นไป

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะยาว 5 ปี จากการศึกษายังไม่พบปัญหา เนื่องจากยังไม่สิ้นสุดระยะเวลาของการประเมินผล

### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาเทศบาลเมืองนครราชสีมา ประจำปี (พ.ศ.2536) ไม่ปรากฏรายละเอียดของการควบคุมติดตามและประเมินผล จากการศึกษาสำรวจเอกสารพบว่าได้มีการควบคุมนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนงานโครงการ ให้ดำเนินไปตามที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536) และควบคุมแผนงานโครงการโดยการจัดงบประมาณ ส่วนการประเมินผลนั้นประเมินผลจากรายงานสรุปประจำปีตั้งแต่ปี พ.ศ.2535 เป็นต้นไป

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาประจำปี จากการศึกษาไม่พบปัญหา เนื่องจากทุกโครงการที่กองการศึกษาเสนอไปได้รับการจัดงบประมาณทั้งหมด (จากการสัมภาษณ์นางณอมศรี มุ่งฝากกลาง ผู้อำนวยการกองการศึกษา)

### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี

ในการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นางณอมศรี มุ่งฝากกลาง ผู้อำนวยการกองการศึกษา) ได้ดำเนินการควบคุมวิธีดำเนินการ การใช้จ่ายเงิน และระยะเวลาดำเนินการของแต่ละโครงการ โดยหัวหน้างาน และผู้บริหารโรงเรียนควบคุมติดตามตรวจสอบและรายงานผู้บังคับบัญชาตามลำดับ และได้ประเมินวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ โดยประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการและเมื่อสิ้นปีงบประมาณหัวหน้างาน แต่ละงานและผู้บริหารโรงเรียนจะรวบรวมรายงานการควบคุม

ติดตามและประเมินผลทุกโครงการที่ดำเนินการแล้วนำมา จัดทำเอกสารรายงานประจำปีเป็นรูปเล่มแล้วรายงานผู้บังคับบัญชาตามลำดับในส่วนของกองวิชาการและแผนงานนั้นเจ้าหน้าที่วิเคราะหนโยบายและแผน โดยงานวิจัยและประเมินผลจะส่งแบบรายงานการประเมินผลปีละ 2 ครั้งไปให้กองการศึกษาและกองต่าง ๆ กรอกรายการประเมินตามแบบแล้วเจ้าหน้าที่วิเคราะหนโยบายและแผน จะจัดทำรายงานสรุปประจำปี (จากการสัมภาษณ์นางอภิรดี วัฒนประยูร เจ้าหน้าที่วิเคราะหนโยบายและแผน)

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการการควบคุมติดตามและประเมินผล ของแผนปฏิบัติการประจำปี จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ไม่มีการประเมินเป็นระบบ

#### การทบทวนปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

การทบทวนปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่หรือที่เรียกว่า เปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมแก้ไข นั้น ในแผนพัฒนาเทศบาลเมืองนครราชสีมา ประจำปี (พ.ศ.2536) สาขาการพัฒนาลังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) ได้รับการยืนยันจากนางอภิรดี วัฒนประยูร เจ้าหน้าที่วิเคราะหนโยบายและแผนว่าไม่มี การปรับแผน

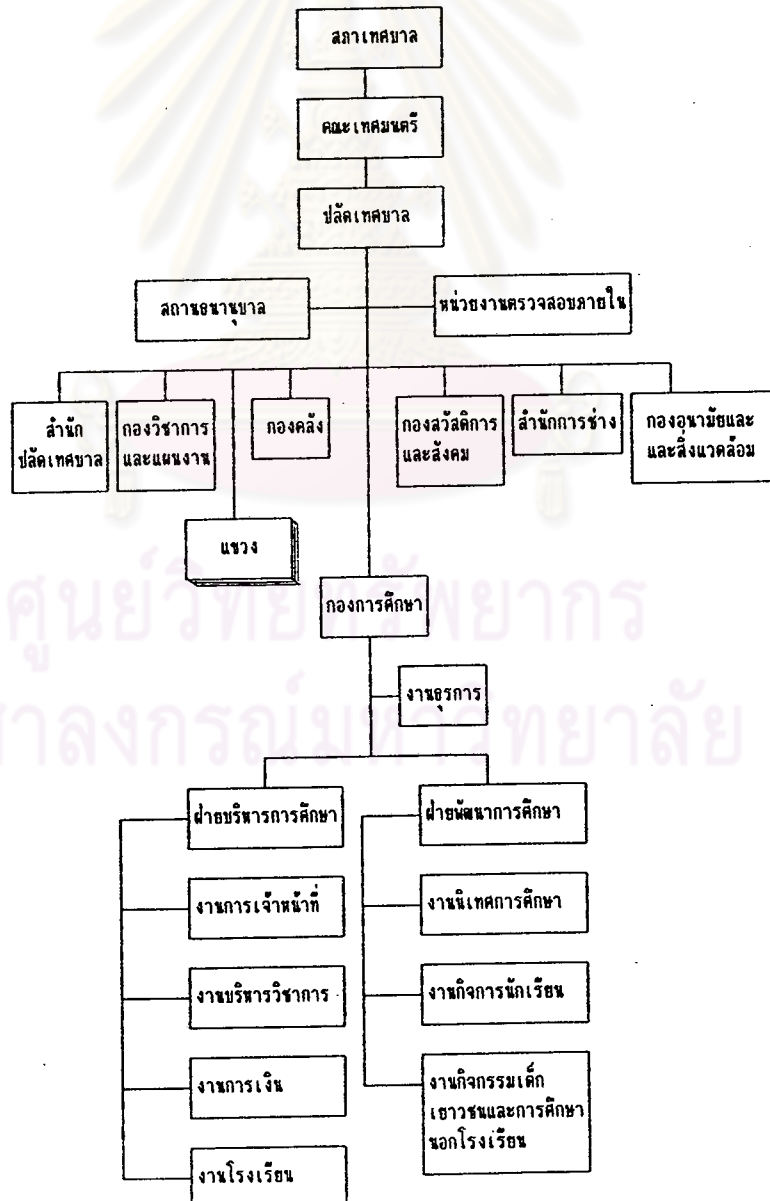
ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กรณีศึกษา 2

รายงานการศึกษากรณีเทศบาลเมืองหาดใหญ่

เทศบาลเมืองหาดใหญ่ ได้รับการยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองหาดใหญ่ เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2492 ปัจจุบันมีพื้นที่ในความรับผิดชอบ 21 ตารางกิโลเมตร มีประชากร 155,035 คน มีรายได้รวมทั้งเงินอุดหนุน 691,253,580 บาท เทศบาลเมืองหาดใหญ่ได้รับรางวัลที่ 2 เทศบาลประเภท ก. ของรางวัลเทศบาลที่จัดการศึกษาและส่งเสริมกิจกรรมเด็กเยาวชนดีเด่น ประจำปี พ.ศ.2536 เทศบาลเมืองหาดใหญ่มีโครงสร้างองค์การบริหารงานดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 17 โครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลเมืองหาดใหญ่



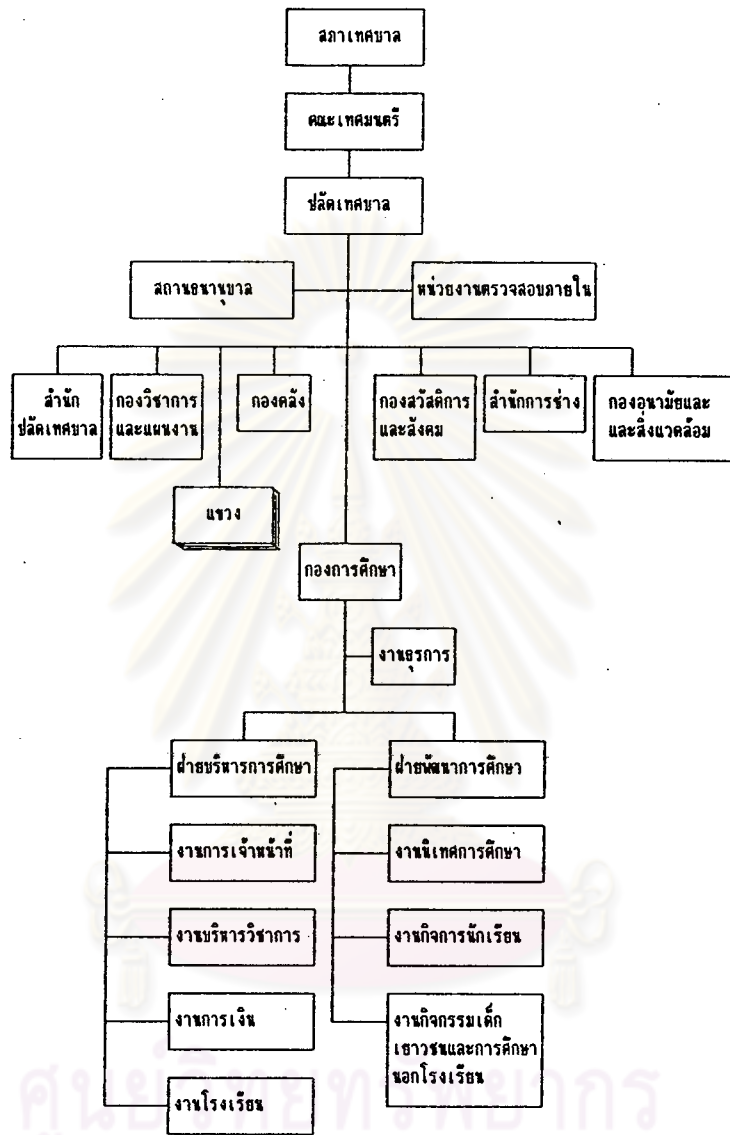
(ที่มา : งานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดเทศบาล เทศบาลเมืองหาดใหญ่, 2537)



จากแผนภูมิโครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลเมืองหาดใหญ่ จะเห็นได้ว่า ส่วนราชการของเทศบาลนี้ประกอบด้วย สำนักปลัดเทศบาล กองวิชาการและแผนงาน แขวง 3 แขวง กองคลัง กองการศึกษา กองสวัสดิการและสังคม สำนักงานช่าง กองอนามัยและสิ่งแวดล้อม หน่วยงานตรวจสอบภายในและสถานขนานบาล ในส่วนของกองการศึกษานั้นปรากฏว่าแบ่งออกเป็น 2 ฝ่ายกับ 1 งาน คือ ฝ่ายบริหารการศึกษา ฝ่ายพัฒนาการศึกษาและงานธุรการ ฝ่ายบริหารการศึกษานั้นรับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ งานบริหารวิชาการ งานการเงิน และงานโรงเรียน สำหรับฝ่ายพัฒนาการศึกษารับผิดชอบงานนิเทศการศึกษา งานกิจการนักเรียนและงานกิจกรรมเด็กเยาวชนและการศึกษานอกโรงเรียน ส่วนงานธุรการนั้นรับผิดชอบงานธุรการของกองการศึกษา ผู้บริหารของกองการศึกษา คือ ผู้อำนวยการกองการศึกษา มีผู้บังคับบัญชาตามลำดับ คือ ปลัดเทศบาล และนายกเทศมนตรี คณะเทศมนตรี ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี 1 คน และคณะเทศมนตรี 3 คน กองการศึกษาเทศบาลเมืองหาดใหญ่ (มีพนักงานครูเทศบาลไม่สังกัดสถานศึกษาและพนักงานเทศบาลจำนวน 14 คน ลูกจ้างประจำ 11 คน ลูกจ้างชั่วคราว 80 คน มีพนักงานครูเทศบาล 327 คน) ได้จัดการศึกษาในระบบโรงเรียนในระดับก่อนประถมศึกษา และระดับประถมศึกษา (มีโรงเรียนเทศบาลทั้งหมด 5 โรงเรียนนักเรียนทั้งหมด 7,227 คน เป็นนักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา 623 คนและนักเรียนในระดับประถมศึกษา 6,604 คน) และได้จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนคือ การจัดตั้งศูนย์เยาวชน ได้จัดกิจกรรมด้านการศึกษาประเภทต่าง ๆ เช่น เทนนิส ฟุตบอล วอลเลย์บอล บาสเก็ตบอล เป็นต้น มีการฝึกอบรมวิชาชีพต่าง ๆ เช่น งานประดิษฐ์ การทำอาหาร เป็นต้น นอกจากนี้มีการจัดงานประเพณีวัฒนธรรมต่าง ๆ รวมถึงการศาสนาด้วย

ส่วนโครงสร้างองค์การวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลเมืองหาดใหญ่ จากการศึกษาปรากฏดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 18 โครงสร้างองค์การวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลเมืองหาดใหญ่



(ที่มา : งานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดเทศบาล เทศบาลเมืองหาดใหญ่, 2537)

จากแผนภูมิ โครงสร้างองค์การวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลเมืองหาดใหญ่ จะเห็นได้ว่ามี บุคคล หน่วยงานและองค์การวางแผน บุคคลที่เกี่ยวข้องคือ นายกเทศมนตรี เทศมนตรี ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผนและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน หน่วยงาน ได้แก่ กองการศึกษา และกองวิชาการและแผนงาน กองการศึกษานั้นรับผิดชอบการวางแผนพัฒนาการศึกษาโดยงานวิเคราะห์นโยบายและแผน งานวิจัยและประเมินผลและงานจัดทำงบประมาณมี

หน้าที่เกี่ยวข้องกับการประสานการจัดทำแผนพัฒนาของเทศบาลทั้งหมด รวมทั้งการจัดทำงบประมาณและการติดตามประเมินผลแผน องค์การการวางแผนที่เกี่ยวข้องคือ คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล และคณะอนุกรรมการสาขาพัฒนาสังคม มีรายละเอียดดังนี้

คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล มีนายกเทศมนตรี เป็นประธานคณะกรรมการ กรรมการประกอบด้วย เทศมนตรีทุกคน สมาชิกสภาเทศบาล 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ 4 คน หัวหน้างานจังหวัด ผู้ตรวจการส่วนท้องถิ่น ปลัดอำเภอ โยธาธิการจังหวัด ปลัดเทศบาลเป็นกรรมการและเลขานุการ และรองปลัดเทศบาลและหัวหน้าวิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ คณะกรรมการมีหน้าที่พิจารณาถ้อยแถลงและให้ความเห็นชอบร่างแผนพัฒนาระยะยาว ร่างพัฒนาระยะ 5 ปี และร่างแผนพัฒนาประจำปีตามที่คณะเทศมนตรีเสนอ ส่วนกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลนั้นประกอบด้วยปลัดเทศบาล เป็นประธานกรรมการ รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาทุกคน เป็นกรรมการ หัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นกรรมการและเลขานุการ ส่วนคณะกรรมการจัดทำแผน มีหน้าที่กลั่นกรองพิจารณาขั้นตอนสำคัญ ๆ ในการจัดทำแผน คือ การพิจารณากำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ของแผน การกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการ และพิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องของร่างแผนพัฒนาต่าง ๆ ของเทศบาล ส่วนคณะอนุกรรมการสาขาการพัฒนาสังคมนั้นประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาทุกคน และผู้บริหารโรงเรียนทั้งหมด 5 คน ศึกษานิเทศก์ 2 คน และมีเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นกรรมการและเลขานุการ มีหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล คัดเลือกปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ร่างนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน กำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการ เพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาต่อไป

#### การเตรียมจัดทำแผน

ในการเตรียมจัดทำแผนนั้น จากการศึกษาปรากฏว่าเทศบาลเมืองหาดใหญ่ได้ดำเนินการขออนุมัติโครงการ เพื่อเตรียมทรัพยากรสนับสนุนแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการต่าง ๆ มีการประชุม เพื่อให้ความรู้ในการจัดทำแผนและกำหนดการปฏิบัติงานโดยจัดทำปฏิทินการจัดทำแผน ซึ่งได้ดำเนินการตามคำแนะนำการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลทุกประการและในการเตรียมจัดทำแผนนั้นได้รับการนิเทศแนะนำและให้การศึกษาจากสำนักพัฒนาเมืองกรมการปกครอง

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการเตรียมการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์  
ไม่ปรากฏว่ามีปัญหา

### การจัดทำแผน

จากการศึกษาการจัดทำแผนนั้นเทศบาลเมืองหาดใหญ่ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้คือ  
การจัดทำแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปีนั้น มีการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดจุดหมาย  
และแนวทางการพัฒนาระยะยาว การประกอบแผนและการอนุมัติแผน ส่วนการจัดทำแผนพัฒนา  
ระยะ 5 ปี และแผนพัฒนาประจำปีนั้น ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล คัดเลือก  
ปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน  
การกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการ การประกอบแผนและการอนุมัติแผน ในการจัดทำแผน  
นั้นได้รับการปรึกษาหารือคำแนะนำและการนิเทศจากสำนักพัฒนาเมือง กรมการปกครอง

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบความล่าช้า  
ในการส่งโครงการ ต้องติดตามทวงถามและข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ไม่ครบถ้วน ไม่สมบูรณ์ ไม่  
ครอบคลุม งานการศึกษาทั้งหมดของเทศบาล

จากการศึกษาสำรวจเอกสารได้พบว่า เทศบาลเมืองหาดใหญ่ได้จัดทำแผนพัฒนา  
ประเภทต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. แผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี เรียกว่า จุดมุ่งหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาว  
15 ปี พ.ศ. 2528-2543
2. แผนพัฒนาระยะ 5 ปี เรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลเมืองหาดใหญ่ระยะ 5 ปี  
(พ.ศ. 2535-2539)
3. แผนพัฒนาประจำปี เรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลเมืองหาดใหญ่ประจำปี พ.ศ. 2536
4. แผนปฏิบัติการประจำปี

รายละเอียดของแผนพัฒนาประเภทต่าง ๆ มีดังต่อไปนี้

### แผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี

แผนพัฒนาระยะ 15 ปี ซึ่งเรียกว่า จุดหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาว 15 ปี  
เป็นแผนแสดงแนวทางกว้าง ๆ ในการพัฒนาเทศบาล ในระยะ 15 ปีให้ใช้เป็นกรอบในการจัดทำ  
แผนพัฒนาเทศบาลระยะปานกลางและแผนพัฒนาประจำปี โดยมีจุดหมายและแนวทางการพัฒนา

ระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2528-2543) เป็นหลักแผนพัฒนาระยะยาวฉบับนี้มีรายละเอียดเกี่ยวกับ  
จุดหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาวในแต่ละสาขาการพัฒนา ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับและ  
ตารางวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดจุดหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาวของเมืองหาดใหญ่

### ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์พบว่า มีขั้นตอนและวิธีการจัดทำ ซึ่งประกอบด้วย  
การเตรียมจัดทำแผนและการจัดทำแผน สำหรับการเตรียมจัดทำแผนนั้น ประกอบด้วย การขอ  
อนุมัติโครงการ การแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการสาขาการพัฒนาลังคม การประชุม  
และการกำหนดการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนของอนุมัติโครงการจัดทำแผน เพื่อเตรียม  
ทรัพยากรสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการจัดทำแผนได้แก่ ค่าวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ค่าตอบแทน  
คน และห้องประชุมสำหรับใช้ในการประชุม

2. แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล (ตามคำสั่งจังหวัดสงขลาที่ 385/2534 ลง  
วันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2534) คณะกรรมการจัดทำแผน (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 724/2533 ลง  
วันที่ 20 ธันวาคม 2533) และคณะอนุกรรมการสาขา (ตามคำสั่งเทศบาล 723/2533 ลง  
วันที่ 20 ธันวาคม 2533) และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการวางแผนพัฒนาเทศบาลเพิ่มเติม (ตาม  
ประกาศเทศบาล ลงวันที่ 15 พฤษภาคม 2534)

3. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการจัดทำแผน  
และคณะอนุกรรมการสาขา เพื่อซักซ้อมความเข้าใจในขั้นการจัดทำแผน

4. ในการกำหนดการปฏิบัติงานนั้น (เฉพาะด้านการศึกษา) แจงให้ทราบในที่ประชุม  
ทำเป็นหนังสือและแจกปฏิทินการจัดทำแผน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการเตรียมจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์  
ไม่พบปัญหา

ขั้นตอนการจัดทำเอกสารและจุดหมายการพัฒนาระยะยาวนั้น (จากการสัมภาษณ์  
นางจันทร์พร กิตติศิริ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) มีรายละเอียดดังนี้

1. ทำหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และคณะกรรมการพัฒนา  
เทศบาล เพื่อให้ความคิดเห็นในการกำหนดจุดหมายและแนวทางในการพัฒนาเทศบาลระยะยาว

2. หัวหน้างานและคณะอนุกรรมการสาขา เก็บรวบรวมข้อมูลตามแบบสำรวจและ  
สอบถามที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนกำหนด



3. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปประเด็น ปัญหา ความต้องการ นโยบาย และศักยภาพ

4. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการพัฒนา ด้านต่าง ๆ มาวิเคราะห์ เพื่อสรุปเป็นประเด็นของการพัฒนา แล้วจัดทำร่างจุดหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาว โดยยึดจุดหมายและแนวทางในการพัฒนาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2528 -2543) เป็นหลัก แล้วนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลต่อไป

5. คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล พิจารณากลับกรองและแก้ไขปรับปรุงหรือเพิ่มเติม ร่างจุดหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาว แล้วให้ความเห็นชอบ

4. นายกเทศมนตรีอนุมัติ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ไม่นับปัญหา

สาระสำคัญของแผนพัฒนาระยะ 15 ปี

สาระสำคัญของแผนพัฒนาระยะ 15 ปี จากการศึกษาเอกสารถึงสาระสำคัญที่เกี่ยวข้อง กับการศึกษา ของจุดหมายของการพัฒนาและแนวทางของการพัฒนาที่ได้ระบุไว้ใน แผนพัฒนา เทศบาลเมืองหาดใหญ่ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539: 81-82) ที่เกี่ยวข้องกับสาขา การพัฒนาสังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) มีดังนี้

จุดหมายการพัฒนาระยะยาว ระบุไว้ในหน้า 81 ดังนี้ "ให้ประชาชนได้รับการศึกษา สูงขึ้น ส่งเสริมการจัดตั้งสถาบันการศึกษาในทุกระดับ ทั้งภาคเอกชนและรัฐบาล ให้มีจำนวน เพียงพอแก่ผู้ที่จักศึกษา ส่วนแนวทางในการพัฒนาในการพัฒนาสาขาสังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 1,2 หน้า 82 ดังนี้

1. ให้ประชาชนสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเองและพยายามดึงประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในทางการศึกษา และส่งเสริมการศึกษาระดับประถมศึกษาของโรงเรียนสังกัด เทศบาลทั้ง 5 โรงเรียน ให้ได้มาตรฐานตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดและให้เป็นที่ยอมรับของ ประชาชนทั่วไป

2. สนับสนุนและส่งเสริมให้ใช้วัสดุอุปกรณ์การศึกษาที่สามารถหาได้ในท้องถิ่น ให้มากที่สุด และจัดให้มีการส่งเสริมเด็กนักเรียนที่ยากจนในโรงเรียนสังกัดเทศบาลทั้ง 5 โรงเรียน โดยการให้อาหารกลางวัน ตำราเรียนและสมุดดินสอ รวมทั้งจะจัดสร้างสวนสุขภาพและสนามกีฬา ตามมุมเมืองหาดใหญ่ เพื่อให้เยาวชนและประชาชนได้มีสถานที่ออกกำลังกายเพิ่มความสมบูรณ์ ของสุขภาพอนามัย

### แผนพัฒนายาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539)

แผนนี้เรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลเมืองหาดใหญ่ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) เป็นเอกสารแผนแสดงความเป็นมาเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลเมืองหาดใหญ่สภาพทั่วไปในเขตเทศบาลเมืองหาดใหญ่ สรุปประเด็นหลักของการพัฒนา จุดหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาวแนวทางการพัฒนาระยะปานกลางของแต่ละสาขา ทำเนียบแผนงานและโครงการ ซึ่งเป็นเค้าโครงในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลประจำปีต่อไป

#### ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ว่า (จากการสัมภาษณ์นางจันทร์พร กิตติศิริ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและ) มีขั้นตอนสำคัญ ๆ ประกอบด้วย การเตรียมจัดทำแผนและการจัดทำแผน มีรายละเอียดในการเตรียมจัดทำแผนนั้นประกอบด้วย การขออนุมัติโครงการ แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการสาขา การประชุมและการกำหนดการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนขออนุมัติโครงการจัดทำแผน เพื่อเตรียมทรัพยากรสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการจัดทำแผนได้แก่ ค่าวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ค่าตอบแทนคน และห้องประชุมเพื่อใช้ในการประชุม

2. แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล (ตามคำสั่งจังหวัดสงขลาที่ 385/2534 ลงวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2534) คณะกรรมการจัดทำแผน (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 724/2533 ลงวันที่ 20 ธันวาคม 2533) และคณะอนุกรรมการสาขา (ตามคำสั่งเทศบาล 723/2533 ลงวันที่ 20 ธันวาคม 2533) และมีกรรมการแต่งตั้งคณะกรรมการวางแผนพัฒนาเทศบาลเพิ่มเติม (ตามประกาศเทศบาล ลงวันที่ 15 พฤษภาคม 2534)

3. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนและคณะอนุกรรมการสาขา เพื่อซักซ้อมความเข้าใจในขั้นการจัดทำแผน

4. ในการกำหนดการปฏิบัติงานนั้น (เฉพาะด้านการศึกษา) แจงให้ทราบในที่ประชุมทำเป็นหนังสือและแจกปฏิทินการจัดทำแผน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการเตรียมจัดทำแผนระยะ 5 ปี จากการศึกษาศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ไม่พบปัญหา

ในขั้นการจัดทำแผนนั้นจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย การกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการ การประกอบแผน และการอนุมัติแผน มีรายละเอียดดังนี้

1. หัวหน้างานและคณะกรรมการสาขาเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลตามแบบสำรวจและแบบสอบถามที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจัดทำ
2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ร้อยละ ค่าเฉลี่ย สำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ และวิเคราะห์เนื้อหาสำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อสรุปประเด็นปัญหา ความต้องการ และศักยภาพ
3. ในการคัดเลือกปัญหานั้น ที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนจะพิจารณา โดยใช้ตารางความสัมพันธ์ของปัญหาและให้น้ำหนักเกณฑ์ โดยประชุมพิจารณาคราวละสาขาการพัฒนา
4. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนสัมภาษณ์นโยบายคณะเทศมนตรีแล้วร่างนโยบาย โดยให้สัมพันธ์สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษาระดับสูง แล้วนำเสนอปลัดเทศบาลพิจารณาและนายกเทศมนตรีอนุมัติ ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนและวัตถุประสงค์ของแผนงานย่อยนั้น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นผู้กำหนด (จากการสัมภาษณ์นางจันทร์พร กิตติศิริ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน)
5. สำหรับการกำหนดโครงการนั้น กำหนดโดยเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน ผู้บริหารโรงเรียน และผู้อำนวยการกองการศึกษาจะกำหนดโครงการเพิ่มเติมและบางโครงการกำหนดโดยคณะเทศมนตรี เมื่อได้กำหนดโครงการต่าง ๆ แล้ว เจ้าหน้าที่ธุรการจะรวบรวมโครงการทั้งหมด เสนอให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการการศึกษาและผู้ช่วยราชการกองการศึกษาพิจารณา ต่อจากนั้นที่ประชุมซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองการศึกษา หัวหน้างาน ผู้บริหารโรงเรียน จะร่วมกันพิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับโครงการต่าง ๆ ทุกงานทุกโรงเรียน แล้วเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนรวบรวมโครงการต่าง ๆ ของแต่ละสาขา นำเสนอให้ที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับโครงการคราวละสาขา ด้วยการให้ตารางความสัมพันธ์ระหว่างโครงการและให้น้ำหนักเกณฑ์ (จากการสัมภาษณ์นางจันทร์พร กิตติศิริ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน)

6. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนรวบรวมโครงการทั้งหมดจัดทำร่างแผนพัฒนาเทศบาลเมืองหาดใหญ่ ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ.2535-2539)

7. คณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาถ้อยแถลงตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องแล้ว คณะเทศมนตรีนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลเพื่อให้ความเห็นชอบ และนำเสนอสภาเทศบาลและสภาเทศบาลมีมติเห็นชอบในการประชุมสภาเทศบาล สมัยสามัญ สมัยที่ 2 ประจำปี 2534 (ประชุมครั้งที่ 1) เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ.2534 และนำเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดอนุมัติให้ใช้ตามประกาศจังหวัดสงขลา ลงวันที่ 18 ตุลาคม 2534

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์พบปัญหาความล่าช้าในการส่งโครงการ ต้องติดตามทวงถาม

#### สาระสำคัญของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารถึงสาระสำคัญของนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งปรากฏในแผนพัฒนาเทศบาลเมืองหาดใหญ่ ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ.2535-2539)

นโยบายด้านการพัฒนาสังคม เฉพาะด้านการศึกษา ระบุไว้ในข้อ 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 หน้า 77 ดังนี้

8. พัฒนาคณาภพในการสอนของครูอาจารย์ และปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

9. พัฒนาอาคารสถานที่ให้เพียงพอกับจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นทุกปี และจัดความเป็นระเบียบเรียบร้อยต่อการเรียนการสอน ให้ได้มาตรฐานเท่าเทียมกันทั้ง 5 โรงเรียน

10. ส่งเสริมให้มีกิจกรรมเด็กและเยาวชนให้ครบวงจรอย่างต่อเนื่อง

11. ส่งเสริมการจัดงานเทศกาลงานประเพณีต่าง ๆ เพื่อดำรงไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมประเพณีของชาติ

12. จะสร้างพิพิธภัณฑ์สถาน เพื่อเป็นที่รวบรวมแสดงศิลปวัฒนธรรมและและเพณีของท้องถิ่นที่สวนสาธารณะของเทศบาล

13. ปรับปรุงการแนะนำการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพให้มีคุณภาพสูงขึ้น

14. ส่งเสริมให้ภาคเอกชนและประชาชนพัฒนาการศึกษาทุกรูปแบบ

15. เร่งรัดทำแผนการศึกษาในทุกระดับ

16. พัฒนาระบบข้อมูลทางการศึกษาให้นำไปใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของแผนสาขาการพัฒนาลังคม (เฉพาะด้านการศึกษา)ระบุไว้ในข้อ 3,5, 6,7,8 หน้า 122 ดังนี้

3. เพื่อให้ระบบการศึกษาของท้องถิ่นมีมาตรฐานยิ่งขึ้น
5. เพื่อปรับปรุงและขยายสวนสาธารณะสถานที่พักผ่อนหย่อนใจและสนามกีฬา
6. เพื่อให้เยาวชนมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมด้านต่าง ๆ และรู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

7. เพื่ออนุรักษ์เอกลักษณ์วัฒนธรรม จารีตประเพณีของท้องถิ่น
8. เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพและนลานามัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของแผนงานหลัก ส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรมในชุมชนและแผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการและนันทนาการ ได้ใช้วัตถุประสงค์ตามที่สำนักพัฒนาเมืองกำหนดในแผนงานหลักส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรมในชุมชน ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานย่อยไว้ 2 แผนงานย่อย และแผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการและนันทนาการ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานย่อยไว้ 3 แผนงานย่อย

แผนงานและโครงการของแผนสาขาการพัฒนาลังคม เฉพาะด้านการศึกษา มีดังนี้

แผนงานหลักส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรมในชุมชน ประกอบด้วย 2 แผนงานย่อย ดังต่อไปนี้

1. แผนงานย่อยปรับปรุงด้านวิชาการ และการจัดการศึกษา มี 22 โครงการ งบประมาณ 2,284,000 บาท

2. แผนงานย่อยอนุรักษ์และส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีของท้องถิ่น มี 4 โครงการ งบประมาณ 505,000 บาท

แผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการและนันทนาการประกอบด้วย 3 แผนงานย่อย ดังต่อไปนี้

1. แผนงานย่อยส่งเสริมสถานที่พักผ่อนหย่อนใจสำหรับประชาชน มี 1 โครงการ งบประมาณ 1,751,500 บาท

2. แผนงานย่อยส่งเสริมกีฬาและนันทนาการ มี 5 โครงการ งบประมาณ 1,705,000 บาท

3. แผนงานย่อยส่งเสริมพัฒนาเยาวชนและประชาชน มี 13 โครงการ งบประมาณ 997,500 บาท



## แผนพัฒนาประจำปี พ.ศ. 2536

แผนนี้เรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลเมืองหาดใหญ่ ประจำปี พ.ศ. 2536 เป็นเอกสารแผนแสดงความเป็นมาของแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี 2536 สรุปการประเมินผลการพัฒนาในปีที่ผ่านมา ประเด็นหลักของแผนพัฒนาและแนวทางการพัฒนาประจำปี 2536 นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวทางการพัฒนา งบประมาณและแผนงานโครงการ

### ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า มีขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผน ซึ่งประกอบด้วย การเตรียมจัดทำแผนและการจัดทำแผนดังนี้

ในการเตรียมจัดทำแผน ประกอบด้วย การขออนุมัติโครงการ การแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการสาขา การประชุมและการกำหนดการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนขออนุมัติโครงการจัดทำแผน เพื่อเตรียมทรัพยากรสนับสนุน ได้แก่ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน คน การเตรียมสถานที่สำหรับการประชุม เป็นต้น

2. แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนและคณะอนุกรรมการสาขา (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 698/2535 ลงวันที่ 16 พฤศจิกายน 2535 (จากการสัมภาษณ์นายศิริชัย ลิมลิตติคงวิศาล เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน)

3. ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผน เพื่อซักซ้อมความเข้าใจในขั้นตอนการจัดทำแผน และการทบทวนแผนงานโครงการที่จะต้องนำไปกำหนดไว้ในแผนพัฒนาประจำปี พ.ศ. 2536

4. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนแจ้งให้ทราบถึงกำหนดการปฏิบัติงาน ด้วยการแจ้งให้ทราบในที่ประชุม ทำเป็นหนังสือและจากปฏิทินจัดทำแผน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการเตรียมจัดทำแผน จากการศึกษาดูเอกสารและการสัมภาษณ์ไม่พบปัญหา

ในขั้นการจัดทำแผนนั้น จากการศึกษาดูเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การคัดเลือกปัญหา และการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน การกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการ การประกอบแผนและการอนุมัติ มีรายละเอียดดังนี้

1. ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้จัดทำแผนสอบถามประชาชนเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการแล้ววิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปประเด็นและความต้องการ และเพื่อนำมาสรุปประเด็นการพัฒาที่อาจเปลี่ยนแปลงไป

2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

3. ในการกำหนดนโยบายนั้น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนร่างนโยบายทางการศึกษาแล้วนำเสนอปลัดเทศบาล พิจารณาและนายกเทศมนตรีอนุมัติ ส่วนวัตถุประสงค์ของแผนสาขาและวัตถุประสงค์ของแผนงานย่อยใช้วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

4. หัวหน้างานนำโครงการที่จะต้องดำเนินการในปี 2536 ซึ่งปรากฏในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) มาตรวจสอบวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการแล้วกำหนดโครงการและเขียนรายละเอียดของโครงการและจัดลำดับโครงการแต่ละงานเจ้าหน้าที่ธุรการจะรวบรวมโครงการทั้งหมดเสนอผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา และผู้อำนวยการกองการศึกษา พิจารณา แล้วนำเข้าไปประชุมซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา หัวหน้างาน ผู้บริหารโรงเรียนและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมาร่วมพิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับโครงการ (จากการสัมภาษณ์นายทวีพันธ์ ปานประสงค์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา) แล้วเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนรวบรวมโครงการทั้งหมดเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนและคณะเทศมนตรีประชุมพิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับโครงการ ด้วยการให้ตารางความสัมพันธ์โครงการกับให้น้ำหนักเกณฑ์

5. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนรวบรวมโครงการต่าง ๆ ทั้งหมดจัดทำร่างแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536)

6. คณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแผนแล้วนายกเทศมนตรีนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลเพื่อให้ความเห็นชอบ นายกเทศมนตรีอนุมัติและประกาศใช้

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี จากการศึกษาและการสัมภาษณ์พบปัญหา ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ไม่ครบถ้วน ไม่สมบูรณ์ ไม่ครอบคลุมงานการศึกษาทั้งหมด และบุคลากรไม่มีความเข้าใจในการจัดทำแผนเพียงพอ

สาระสำคัญของแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536)

จากการศึกษาเอกสารถึงสาระสำคัญของ นโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย แผนงาน และโครงการที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา ซึ่งปรากฏในแผนพัฒนาเทศบาลเมืองหาดใหญ่ ประจำปี (พ.ศ. 2536) ระบุไว้ดังนี้

นโยบายคณะเทศมนตรีสาขาการพัฒนาลังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 1, 2, 3 และ 4 หน้า 30 ดังนี้

1. ส่งเสริมการศึกษาของเยาวชน ดึงดูดให้เยาวชนสนใจในการศึกษา
2. จัดส่งเคราะห์เด็กนักเรียนที่ยากจนในโรงเรียนเทศบาลสังกัดทั้ง 5 โรงเรียน โดยการให้อาหารกลางวัน ตำราเรียนและกระดาษ ตลอดจนจนถึงการรักษาสุขภาพอนามัยของนักเรียนโรงเรียนเทศบาลและโรงเรียนสังกัดหน่วยอื่น ภายในเขตเทศบาลทุกโรงเรียน

3. ส่งเสริมให้เป็นศูนย์กลางการศึกษาและศูนย์เยาวชนที่สมบูรณ์ เพื่อให้ประชาชนได้ใช้เป็นที่พักกำลังกายเพื่อความสมบูรณ์ของร่างกาย และจะได้ไม่ไปมีวุ่นวายในสิ่งที่เป็นภัยต่อสังคม

4. ส่งเสริมขนบธรรมเนียมประเพณีและศาสนาทุก ๆ ศาสนา อีกทั้งทำการทอดกฐิน เพื่อนำเงินรายได้ไปบูรณะวัดในเขตเทศบาลทุกปี

วัตถุประสงค์ของสาขาการพัฒนาลังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 6, 7, 8, 9, 10 หน้า 44 มีดังนี้

6. เพื่อให้ระบบการจัดการศึกษาของท้องถิ่นมีมาตรฐานยิ่งขึ้น
7. เพื่อปรับปรุงและขยายสวนสาธารณะสถานที่พักผ่อนหย่อนใจและสนามกีฬา
8. เพื่อให้เยาวชนมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมด้านต่าง ๆ และรู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

9. เพื่ออนุรักษ์เอกลักษณ์วัฒนธรรมจารีตประเพณีของท้องถิ่น

10. เพื่อส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้อยู่อาศัยให้มีระดับคุณภาพชีวิตที่มีคุณค่าและสูงขึ้น

วัตถุประสงค์ของแผนงานหลัก ส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรมในชุมชนและแผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการและนันทนาการ ใช้วัตถุประสงค์ที่สำนักพัฒนาเมืองกำหนด ในแผนงานหลัก ส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรมในชุมชน ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานย่อยไว้ 2 แผนงานย่อยและแผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนงานย่อยไว้ 2 แผนงานย่อย

แผนงานและโครงการของแผนสาขาการพัฒนาสังคม เฉพาะด้านการศึกษา มีดังนี้  
แผนงานหลักส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรมในชุมชน ประกอบด้วย 2 แผนงานย่อย  
ดังต่อไปนี้

1. แผนงานย่อยปรับปรุงด้านวิชาการและจัดบริการการศึกษา มี 29 โครงการ  
งบประมาณ 3,447,000 บาท

2. แผนงานย่อยอนุรักษ์และส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีของท้องถิ่น มี 7 โครงการ  
งบประมาณ 805,750 บาท

แผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการและนันทนาการ มี 2 แผนงานย่อย

1. แผนงานย่อยส่งเสริมกีฬาและนันทนาการ มี 13 โครงการ งบประมาณ  
1,879,000 บาท

2. แผนงานย่อยส่งเสริมพัฒนาเยาวชนและประชาชน มี 17 โครงการ งบประมาณ  
588,5000 บาท

### แผนปฏิบัติการประจำปี 2536

แผนปฏิบัติการประจำปี เป็นการนำแผนพัฒนาเทศบาลประจำปีลงสู่การปฏิบัติ โดย  
การจัดทำรายละเอียดของแผนงาน และโครงการให้มีรายละเอียดชัดเจนและสอดคล้องสัมพันธ์กับ  
การจัดทำงบประมาณประจำปี จากการศึกษาเอกสารพบว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน  
เป็นผู้เขียนรายละเอียดของโครงการให้สอดคล้องสัมพันธ์กับงบประมาณที่จะต้องจ่ายจริง เพื่อ  
เตรียมขออนุมัติโครงการและขออนุมัติใช้เงินในแต่ละโครงการต่อไป

### การปฏิบัติตามแผน

จากการศึกษาถึงการปฏิบัติตามแผนของเทศบาลเมืองหาดใหญ่นั้น ปรากฏว่ามีการปฏิบัติ  
ตามแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปีการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปีการปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี  
และการปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติการประจำปี มีรายละเอียดดังนี้

### การปฏิบัติตามแผนระยะยาว 15 ปี

จากการศึกษาเอกสารพบว่า ในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปีนั้น ในชั้น  
การจัดทำแผนของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539)นั้น ได้นำจุดมุ่งหมายการพัฒนาและ

แนวทางการพัฒนาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ.2528-2543) มากำหนดเป็นนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (เฉพาะด้านการศึกษา) ของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539)

#### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

ในขั้นการปฏิบัติตามแผนจากการสัมภาษณ์พบว่า เทศบาลเมืองหาดใหญ่ได้ใช้กรอบหรือทิศทางของจุดหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ.2528-2543) เป็นหลักในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลเมืองหาดใหญ่ ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) โดยหัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนได้นำแผนงานโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาระยะปานกลาง 5 ปี มากำหนดเป็นแผนงานโครงการของแผนพัฒนาประจำปี พ.ศ.2536 (จากการสัมภาษณ์นางจันทร์พร กิตติศิริ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) และจากการศึกษาเอกสารพบว่า ได้กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนไว้สอดคล้องกับจุดหมายการพัฒนาระยะยาว

#### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี พ.ศ. 2536

ในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536) นั้น (จากการสัมภาษณ์นางจันทร์พร กิตติศิริ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียน นำแผนงานโครงการมาจากกรอบหรือเค้าโครงของแผนพัฒนา ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) เพื่อนำมากำหนดเป็นโครงการต่าง ๆ ของแผนพัฒนาประจำปี(พ.ศ.2536) และจากการศึกษาเอกสารพบว่าได้กำหนดนโยบาย สอดคล้องกับนโยบาย (เฉพาะด้านการศึกษา) ซึ่งปรากฏในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนนั้นใช้วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และกำหนด เพิ่มอีก 1 ข้อ นอกจากนี้ยังได้นำแผนงานโครงการไปสัมพันธ์กับงบประมาณ (จากการสัมภาษณ์นางภัทรภรณ์ ชายสุด ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา) มีรายละเอียดดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน และผู้บริหารโรงเรียนนำโครงการต่าง ๆ ที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536) มากำหนดวงเงินค่าใช้จ่ายของทุกโครงการในแต่ละแผนงาน เจ้าหน้าที่ธุรการของกองการศึกษาจะเป็นผู้รวบรวมโครงการที่ประมาณการค่าใช้จ่ายทั้งหมด แล้วผู้อำนวยการกองการศึกษาจะพิจารณาตรวจสอบและเพิ่มเติมตามความเหมาะสม



2. ปลัดเทศบาลพิจารณาตัด-เพิ่ม โครงการโดยนำสถานะการคลังจากการรายงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน (งานจัดทำงบประมาณ) มาประกอบพิจารณาและพิจารณา ร่วมกับผู้อำนวยการกองการศึกษาในบางครั้ง

3. ที่ประชุมคณะเทศมนตรี และหัวหน้าส่วนการงาน จะพิจารณาตัด-เพิ่มบางโครงการ (โดยจะมีวิศวกรโยธาและสถาปนิกของเทศบาลช่วยประมาณการค่าใช้จ่ายของโครงการที่เกี่ยวกับค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง)

4. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จะจัดทำร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ.2536

5. คณะเทศมนตรีนำร่างงบประมาณรายจ่ายเสนอสภาเทศบาล เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และนายกเทศมนตรีนำเสนอจังหวัดเพื่อขออนุมัติ

#### การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี (พ.ศ.2536)

ในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีนั้นจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ว่า (จากการสัมภาษณ์นางยุวดี วงศ์วาสนา ผู้อำนวยการกองการศึกษา) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้เขียนรายละเอียดของโครงการแล้วจึงขออนุมัติโครงการและขออนุมัติใช้เงิน แล้วจึงแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและมอบหมายงาน นิเทศและควบคุมโครงการ โดยหัวหน้างานผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาและผู้อำนวยการกองการศึกษา การนิเทศนั้นนิเทศบางโครงการ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี (พ.ศ.2536) จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ว่า มีปัญหาเกี่ยวกับความล่าช้าในการขออนุมัติโครงการไม่ตรงตามกำหนดเวลาและนิเทศไม่ครบทุกโครงการ

#### การควบคุมติดตามและประเมินผล

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ปรากฏว่า เทศบาลเมืองหาดใหญ่ได้ดำเนินการในเรื่องการควบคุมติดตามและประเมินผลดังต่อไปนี้

#### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี

จากการศึกษาไม่ปรากฏในเรื่องการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี

### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารปรากฏว่า ในการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) ของเทศบาลเมืองหาดใหญ่ นั้นไม่ได้รับรู้เรื่องการติดตามและประเมินผลไว้แต่จากการศึกษาเอกสารพบว่า ได้มีการควบคุมติดตาม นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนงานโครงการ (เฉพาะด้านการศึกษา) ตามที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ให้ไปกำหนดไว้ในแผนพัฒนาประจำปีให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน และประเมินผลจากรายงานสรุปประจำปีของทุกงานของกองการศึกษาที่ได้จัดทำไว้ในแต่ละปี ตั้งแต่ พ.ศ.2535 เป็นต้นไป

### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาถึงการควบคุมติดตามและประเมินผล ในเอกสารแผนพัฒนาเทศบาลเมืองหาดใหญ่ประจำปี (พ.ศ.2536) ไม่พบรายละเอียดในการควบคุมติดตามและประเมินผลและจากการศึกษาสำรวจพบว่า ได้มีการสรุปผลการประเมินผลของการพัฒนาในปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2535) และพบว่า ได้มีการควบคุม นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนงานโครงการ (เฉพาะด้านการศึกษา) ให้ดำเนินไปตามที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาประจำปี และประเมินผลจากรายงานสรุปประจำปีของกองการศึกษา

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาประจำปีพบว่า บางโครงการที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาประจำปีแล้วไม่ได้รับการจัดงบประมาณ

### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ได้มีการควบคุมวิธีการดำเนินการควบคุมงบประมาณและระยะเวลาดำเนินการของแต่ละโครงการ โดยหัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนรายงานผู้บังคับบัญชาตามลำดับ และมีการประเมินผล เมื่อสิ้นสุดโครงการและประเมินเฉพาะวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ (จากการสัมภาษณ์นางยุวดี วงศ์วาสนา ผู้อำนวยการกองการศึกษา) และหัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนได้จัดทำรายงานสรุปประจำปีของทุกโครงการที่ได้ดำเนินการ โดยจัดทำเอกสารรายงานเป็นเล่มแล้วรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับ ส่วนการรายงานสรุปประจำปีของงานวิเคราะห์นโยบายและแผนนั้นไม่ได้จัดทำ (จากการสัมภาษณ์นางจันทร์พร กิตติศิริ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) เนื่องจากในขณะนั้นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมีน้อยไม่มีเวลาจัดทำรายงานสรุปประจำปี

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปีคือประเมินไม่ครบทุกโครงการและบุคลากรมีน้อยไม่เพียงพอสำหรับการประเมิน

### การทบทวน ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

การทบทวน ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ จากการสำรวจพบว่าในขั้นตอนนี้มีการปรับแผนพัฒนาเทศบาลเมืองหาดใหญ่ ประจำปี 2536 จำนวน 4 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 เป็นการเพิ่มโครงการต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับการตั้งงบประมาณในหมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ

ครั้งที่ 2 เป็นการเพิ่มโครงการก่อสร้างบ้านพักพนักงานครูเทศบาล เพื่อให้สอดคล้องกับการตั้งงบประมาณของเทศบาลในหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

ครั้งที่ 3 เป็นการเพิ่มโครงการก่อสร้างอาคารประกอบ (โรงอาหาร) โรงเรียนเทศบาล 4 เนื่องจากได้รับเงินอุดหนุน

ครั้งที่ 4 เป็นการเพิ่มโครงการก่อสร้างต่อเติมอาคารเรียนชั้นเดียว เนื่องจากได้รับเงินอุดหนุน

ขั้นตอนและวิธีการในการปรับแผน (จากการสัมภาษณ์นางจันทร์พร กิตติศิริ) มีดังนี้

1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจัดทำรายละเอียดของการปรับแผน
2. ขอความร่วมมือจากกองการช่าง ในกรณีที่ต้องใช้งบประมาณประมาณในหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง เพื่อจัดทำรายละเอียดและประมาณการค่าใช้จ่าย

3. คณะเทศมนตรีนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล เพื่อให้ความเห็นชอบแล้วนำเสนอเข้าที่ประชุมสภาแล้วรายงานจังหวัดเพื่อขออนุมัติ

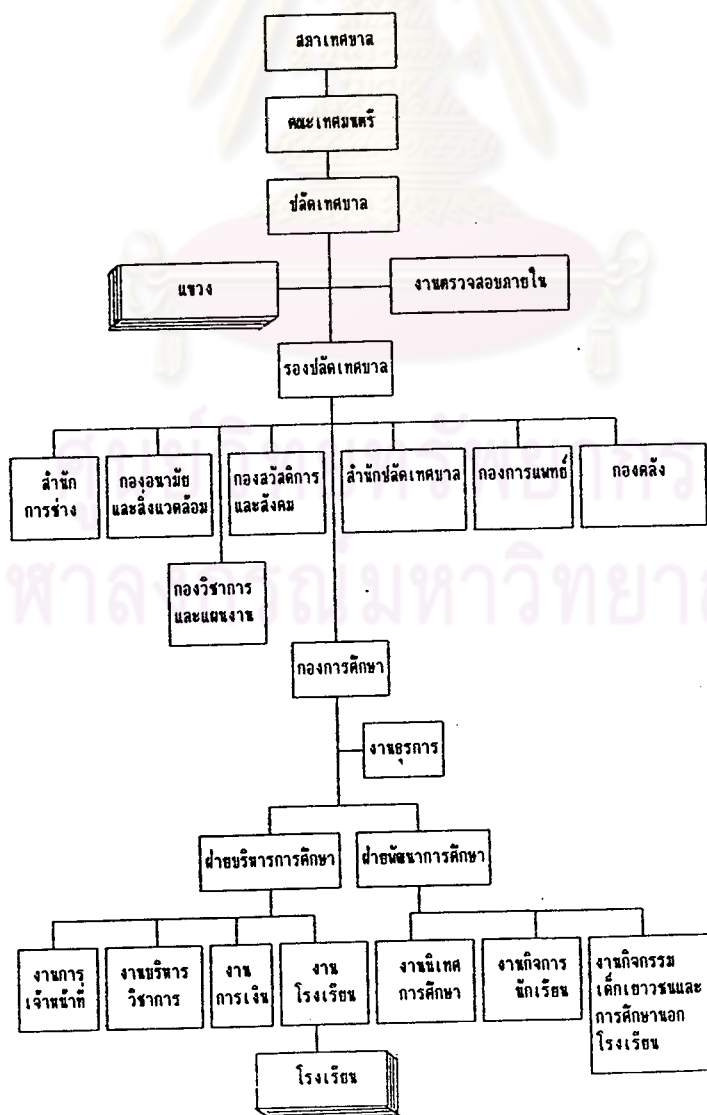
ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปรับแผนจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า การปรับแผนบางครั้งเร่งด่วนทำให้ผู้เกี่ยวข้องกับการปรับแผนต้องเร่งรีบทำงานหนักขึ้น โดยเฉพาะการปรับแผนเมื่อใกล้สิ้นปีงบประมาณ เนื่องจากมีงบประมาณแต่ไม่มีแผน

### กรณีที่ 3

#### รายงานการศึกษากรณีเทศบาลนคร เชียงใหม่

เทศบาลนครเชียงใหม่ เดิมเป็นสุขาภิบาล (เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2458) ต่อมายกฐานะจากสุขาภิบาลเมืองเชียงใหม่ เป็นเทศบาลนครแห่งแรกในประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ. 2478 ปัจจุบันมีพื้นที่ 40 ตารางกิโลเมตร ครอบคลุมพื้นที่ 14 ตำบล ปัจจุบันมีประชากรจำนวน 157,979 คน มีรายได้ในปี 2536 จำนวน 412,614,829 บาท เทศบาลนครเชียงใหม่ได้รับรางวัลที่ 3 เทศบาลประเภท ก. ของรางวัลเทศบาลที่จัดการศึกษาและส่งเสริมกิจกรรมเด็กเยาวชนดีเด่น ประจำปี 2536 เทศบาลนครเชียงใหม่ได้จัดโครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลดังต่อไปนี้

#### แผนภูมิที่ 19 โครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลนครเชียงใหม่



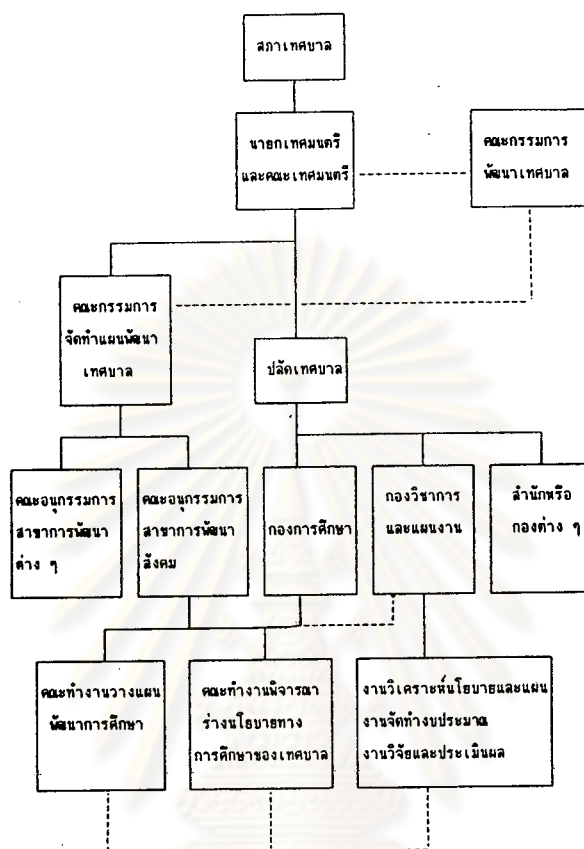
จากแผนภูมิโครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลนครเชียงใหม่ จัดแบ่งส่วนราชการ ได้แก่ สำนักงานช่าง กองวิชาการและแผนงาน สำนักปลัดเทศบาล กองการแพทย์ กองอนามัย และสิ่งแวดล้อม กองสวัสดิการและสังคม กองการศึกษา กองคลัง งานตรวจสอบภายใน แขวง 4 แขวงและสถานขนานบาล 3 แห่ง สำหรับกองการศึกษานั้นแบ่งเป็น 2 ฝ่ายกับ 1 งาน คือ ฝ่ายบริหารการศึกษากับฝ่ายพัฒนาการศึกษาและงานธุรการ ฝ่ายบริหารการศึกษานั้นรับผิดชอบงาน การเจ้าหน้าที่ งานบริหารวิชาการ งานการเงินและงานโรงเรียน ส่วนฝ่ายพัฒนาการศึกษานั้น รับผิดชอบงานนิเทศการศึกษา งานกิจการนักเรียน งานกิจกรรมเด็กเยาวชนและการศึกษานอก โรงเรียน และงานธุรการนั้นรับผิดชอบงานธุรการของกองการศึกษาผู้บริหารงานของกองการศึกษา คือ ผู้อำนวยการกองการศึกษา มีผู้บังคับบัญชาตามลำดับ คือ ปลัดเทศบาลและนายกเทศมนตรี มี คณะเทศมนตรี 5 คน คือ นายกเทศมนตรี 1 คน และเทศมนตรี 4 คน

กองการศึกษาโดยภาพรวมมีหน้าที่รับผิดชอบดูแลเกี่ยวกับการจัดการศึกษาในเขตเทศบาล นครเชียงใหม่ทั้งการศึกษาในระบบและนอกระบบโรงเรียน คือ จัดการศึกษาในระบบโรงเรียน ในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (มีโรงเรียนเทศบาลทั้งหมด 11 โรงเรียน มีนักเรียน 3,035 คน มีครูประจำการรวมทั้งครูจ้างสอนจำนวน 211 คน มีพนักงานครู เทศบาลไม่สังกัดสถานศึกษาและพนักงานเทศบาลจำนวน 19 คน ลูกจ้างชั่วคราว 30 คน) ใน การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนนั้น มีงานการศึกษานอกระบบโรงเรียน โดยมีการจัดการศึกษา ผู้ใหญ่ วิชาสามัญแบบเบ็ดเสร็จระดับ 1-4 จำนวน 10 ห้องเรียน นักเรียนจำนวน 400 คน งานส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้วิชาชีต่าง ๆ งานอบรมแนะแนวการศึกษาและอาชีพ งานพัฒนา เยาวชน งานส่งเสริมการกีฬา ศูนย์เยาวชน ห้องสมุด นอกจากนี้ยังรับผิดชอบและงานการศาสนา วัฒนธรรมและประเพณีต่าง ๆ อีกด้วย(รายงานประจำปีของเทศบาลนครเชียงใหม่, 2534: 150-156)

ในด้านการวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลนครเชียงใหม่ ได้จัดโครงสร้างของ องค์การวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลนครเชียงใหม่ไว้ดังนี้



## แผนภูมิที่ 20 โครงสร้างองค์กรการวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลนครเชียงใหม่



(ที่มา: กองการศึกษาเทศบาลนครเชียงใหม่, 2537).

จากแผนภูมิโครงสร้างองค์กรการวางแผนพัฒนาการศึกษา ของเทศบาลนครเชียงใหม่ ประกอบด้วยบุคคล หน่วยงาน และองค์กรการวางแผน สำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ นายกเทศมนตรี เทศมนตรี ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา หัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องคือกองการศึกษา และกองวิชาการและแผนงาน กองการศึกษานี้รับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาล ส่วนกองวิชาการและแผนงาน โดยงานวิเคราะห์นโยบายและแผนงานจัดทำงบประมาณ และงานวิจัยและประเมินผล มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการประสานการจัดทำแผนพัฒนาของเทศบาลทั้งหมด รวมทั้งการจัดทำงบประมาณและการติดตามประเมินผลแผน ส่วนองค์กรการวางแผนที่เกี่ยวข้องคือ คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการจัดทำแผน คณะอนุกรรมการสาขา คณะทำงานร่างนโยบายทางการศึกษาของเทศบาลและคณะทำงานวางแผนพัฒนาการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลมีนายกเทศมนตรีเป็นประธาน มีกรรมการประกอบด้วย  
 เทศมนตรี 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ 4 คน หัวหน้างานสำนักงานจังหวัด ผู้ตรวจการส่วนท้องถิ่น ปลัด  
 อำเภอ ผู้แทนสำนักผังเมืองปลัดเทศบาลเป็นกรรมการและเลขานุการ รองปลัดเทศบาลและ  
 หัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผนกองวิชาการและแผนงานเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ  
 คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล มีหน้าที่พิจารณาจําแนกการพัฒนาในระยะยาวและแนวทางการพัฒนา  
 ระยะยาวของร่างแผนพัฒนาในระยะยาว 15 ปี และให้ความเห็นชอบก่อนที่นายกเทศมนตรีจะอนุมัติ  
 และยังมีหน้าที่พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างแผนพัฒนาในระยะ 5 ปี ร่างแผนพัฒนาประจำปีก่อน  
 นำเสนอสภาเทศบาลและให้ผู้มีอำนาจอนุมัติต่อไปส่วนคณะกรรมการจัดทำแผนนั้น มีปลัดเทศบาล  
 เป็นประธานกรรมการและหัวหน้างานส่วนการงานทุกคนเป็นกรรมการ หัวหน้างานวิเคราะห์  
 นโยบายและแผนเป็นกรรมการและเลขานุการ มีหน้าที่พิจารณาในขั้นการจัดทำแผนต่าง ๆ เช่น  
 การพิจารณาการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนา การคัดเลือกโครงการ  
 การตรวจสอบร่างแผนพัฒนาส่วนคณะอนุกรรมการสาขาการพัฒนาสังคมนั้น ได้แก่ ผู้อำนวยการกอง  
 การศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาและหัวหน้างานทุกคนเป็นคณะอนุกรรมการ เจ้าหน้าที่  
 วิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นอนุกรรมการและเลขานุการมีหน้าที่ในการจัดทำแผนคือพิจารณาการ  
 คัดเลือกปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การคัดเลือกโครงการ

ส่วนคณะทำงานพิจารณาร่างนโยบายทางการศึกษาของเทศบาลนั้น มีปลัดเทศบาลเป็น  
 ประธานกรรมการและมีผู้ทำงานคือ รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการ  
 การกองการศึกษา หัวหน้างานทุกคนและผู้บริหารโรงเรียน มีหน้าที่ร่างนโยบายทางการศึกษา  
 ส่วนคณะทำงานวางแผนพัฒนาการศึกษานั้น มีผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง  
 การศึกษา หัวหน้างานทุกคนและผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน มีหน้าที่ในการ  
 จัดทำแผน คือ เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล คัดเลือกปัญหา ร่างวัตถุประสงค์ เป้าหมาย  
 ของแผน

จะเห็นได้ว่าเทศบาลนครเชียงใหม่ได้จัดองค์กรการวางแผนเพิ่มขึ้นคือ คณะทำงานวางแผน  
 พัฒนาการศึกษาและคณะทำงานร่างนโยบายทางการศึกษาของเทศบาล จึงทำให้การจัดทำ  
 แผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลนครเชียงใหม่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

#### การเตรียมการจัดทำแผน

ในการเตรียมจัดทำแผนนั้น จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า เทศบาล  
 นครเชียงใหม่ได้ดำเนินการดังนี้คือ ขออนุมัติโครงการจัดทำแผนจากนายกเทศมนตรี เพื่อสนับสนุน

ทรัพยากรในการจัดทำแผน แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล โดยผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงใหม่ แต่งตั้งคณะจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล คณะอนุกรรมการสาขา คณะทำงานวางแผนพัฒนาการศึกษา และคณะทำงานพิจารณาร่างนโยบายทางการศึกษาของเทศบาล โดยนายกเทศมนตรี

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการเตรียมจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ไม่พบปัญหา

### การจัดทำแผน

ในการศึกษาถึงการจัดทำแผนของเทศบาลนครเชียงใหม่ นั้น จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า เทศบาลนครเชียงใหม่ได้ดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในหนังสือคำแนะนำการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลทุกประการคือ มีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดจุดหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาว 15 ปี การกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน การกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการประกอบแผนและการอนุมัติแผน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพบว่า มีความล่าช้าในการจัดทำแผนและข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ ไม่ชัดเจน ไม่ครอบคลุมการศึกษาของเทศบาล

ในการเตรียมจัดทำแผนและการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลนครเชียงใหม่ นั้น ได้รับการช่วยเหลือ โดยการปรึกษาหารือให้คำแนะนำและนิเทศจากสำนักงานพัฒนาเมืองโดยได้รับความร่วมมือจาก UNDP และเทศบาลนครเชียงใหม่ได้จ้างบริษัทที่ปรึกษาโครงการคือบริษัท KUPER LYBRAND

จากการศึกษาสำรวจได้พบว่า เทศบาลนครเชียงใหม่ ได้จัดทำสิ่งที่เกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาเทศบาลหลายประเภทด้วยกัน คือ

1. แผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี เรียกว่า จุดมุ่งหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาว (15 ปี) พ.ศ. 2528 - 2542
2. แผนพัฒนาระยะปานกลาง 5 ปี เรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลนครเชียงใหม่ ระยะปานกลาง พ.ศ. 2535 - 2539
3. แผนพัฒนาประจำปี เรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลประจำปี พ.ศ. 2536 ส่วนที่ 1
4. แผนปฏิบัติการประจำปี

ดังรายละเอียดของแผนแต่ละประเภท จะเสนอตามลำดับต่อไปนี้



แผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2535-2539)

แผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี ซึ่งเรียกว่า จุดมุ่งหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาว (15ปี) พ.ศ. 2528 - 2542) ได้จัดทำขึ้นเฉพาะเทศบาลเมืองหลักของประเทศเท่านั้น แผนดังกล่าวจะกำหนดเค้าโครงรูปแบบ และแนวทางการพัฒนาระยะยาวของเทศบาล เพื่อเป็นแนวทางหรือทิศทางการทำงานของผู้บริหาร อย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ และใช้เป็นหลักในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลระยะปานกลางและแผนประจำปีต่อไป แผนพัฒนาระยะยาวฉบับนี้ได้แสดงสภาพทั่วไปของจังหวัดเชียงใหม่ สภาพทางด้านกายภาพ โครงสร้างพื้นฐานด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมืองและการบริหาร นโยบายในการพัฒนาแต่ละด้าน ลักษณะสำคัญที่เกี่ยวกับการพัฒนาของเมืองเชียงใหม่ และแสดงจุดมุ่งหมายและแนวทางการพัฒนาเทศบาลระยะยาว

#### ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า เทศบาลนครเชียงใหม่ได้ดำเนินการในขั้นการเตรียมจัดทำแผนและการจัดทำแผน ดังนี้

การเตรียมจัดทำแผน ประกอบด้วย การขออนุมัติการจัดทำแผน เพื่อเตรียมทรัพยากรสนับสนุนต่าง ๆ เช่น งบประมาณ ค่าวัสดุเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ คน สถานที่ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการจัดทำแผนและคณะอนุกรรมการสาขาและมีการจ้างบริษัทที่ปรึกษาคือ บริษัท KUPER LYBRAND

ส่วนในขั้นการจัดทำแผนนั้น จากการศึกษาดูเอกสาร (จุดมุ่งหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาว 15 ปี พ.ศ. 2528-2542 ของเทศบาลนครเชียงใหม่) คณะทำงานจัดทำแผนเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ และข้อมูลจากรายงานของบริษัทที่ปรึกษาโครงการพัฒนาเมืองหลักเป็นข้อมูลในด้านต่าง ๆ 4 ด้านคือ ด้านกายภาพและสภาพแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจ ด้านวัฒนธรรมและสังคม ด้านการเมืองและการบริหาร ฝ่ายวิเคราะห์นโยบายและแผนของเทศบาลนครเชียงใหม่ นำข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์สรุปประเด็นของการพัฒนา เพื่อให้คณะทำงานจัดทำแผนนำไปจัดทำเป็นจุดมุ่งหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาว (15 ปี) พ.ศ. 2528-2542 ของเทศบาลนครเชียงใหม่ แล้วเสนอให้คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลพิจารณาให้ความเห็นชอบ โดยนายกเทศมนตรีเป็นผู้อนุมัติ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาระยะยาวจากการศึกษาเอกสารพบว่า มีความไม่เข้าใจในขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนพัฒนาระยะยาว ซึ่งต้องจ้างบริษัทที่ปรึกษา

### สาระสำคัญของแผนพัฒนาระยะยาว

จากการศึกษาเอกสารถึงสาระสำคัญของนโยบาย จุดหมายและแนวทางการพัฒนา สาขาการพัฒนาลังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) ที่ปรากฏในจุดมุ่งหมายและแนวทางการพัฒนา ระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2528 - 2542) ของเทศบาลนครเชียงใหม่ ระบุไว้ดังนี้

นโยบายการพัฒนาลังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 3 หน้า 22 ดังนี้

3. จะส่งเสริมการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และการศึกษาออก โรงเรียน รวมทั้งปรับปรุงมาตรฐานการศึกษาของเทศบาล ปลูกฝังจรรยาบรรณของนักเรียน โดยให้รู้จักสิทธิ หน้าที่ และศีลธรรมอันดีงาม และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข ตามความเหมาะสม

จุดหมายการพัฒนาระยะยาว (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 11, 12, 13, 14 และ ข้อ 15 หน้า 29 ดังนี้

11. ส่งเสริมให้โรงเรียนเทศบาลอยู่ในความนิยมของประชาชน ในการที่จะนำบุตรหลานของตนมาเข้าเรียนในโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ รวมทั้งการปรับปรุงบุคลากร และอาคารสถานที่ให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

12. ส่งเสริมสุขภาพอนามัย การอนามัยโรงเรียน และการให้เด็กในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ได้บริโภคอาหารที่มีประโยชน์และถูกสุขลักษณะ

13. มุ่งส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการ ตลอดจนจัดหาวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนและชุดนักเรียนแก่เด็กนักเรียน ในสังกัดโรงเรียนเทศบาลที่ยากจนและขาดแคลน

14. มุ่งเสริมสร้างสังคมให้มั่งคั่ง วินัย ศีลธรรมและจริยธรรมที่ดีงาม

15. ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมและขนบประเพณีอันดีงาม รวมทั้งการละเล่นพื้นเมืองของท้องถิ่น

แนวทางการพัฒนาระยะยาว (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 และข้อ 17 หน้า 30 ดังนี้

9. ส่งเสริมให้การศึกษาและจัดการฝึกอบรมวิชาชีพแก่ประชาชน ในย่านชุมชนแออัด

10. เสนอผลงานด้านการศึกษา กิจกรรม และความก้าวหน้าทางการเรียนการสอน เพื่อให้ประชาชนโดยทั่วไปเลื่อมใส ศรัทธา ระบบการเรียนการสอนของโรงเรียนเทศบาล

11. จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย รวมทั้งอุปกรณ์การเรียนการสอนให้เพียงพอ



12. สนับสนุนสถาบัน โรงเรียน วัด ให้มีบทบาทและการปฏิบัติในด้านการสร้างค่านิยม จริยธรรม ความมีระเบียบวินัย โดยเฉพาะเด็กและเยาวชน
13. ประสานงานและขอความร่วมมือกับสื่อมวลชนทุกประเภท ให้มีบทบาทในด้านการกระจายข่าว เผยแพร่ความรู้ทางด้านสิทธิหน้าที่ของพลเมือง และชักชวนให้ประชาชนดำรงไว้ซึ่งศีลธรรมและจริยธรรมดีงาม มีความสำนึกและรับผิดชอบต่อโดยส่วนรวม
14. เสริมสร้างทัศนคติ ค่านิยม ให้ประชาชนเกิดความรักในท้องถิ่น และเคารพในกฎเกณฑ์ของสังคม มีความรักใคร่สามัคคี และสนับสนุนประเพณีของท้องถิ่น โดยจัดให้มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างข้าราชการ พ่อค้า ประชาชน
15. สนับสนุนการศึกษาค้นคว้า วิจัย สงวนรักษา บูรณะซ่อมแซม ป้องกันมรดกทางศิลปวัฒนธรรมของจังหวัด เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ประชาชนเกิดความรักหวงแหน และรักษาไว้ให้เป็นมรดกสืบต่อไป อันได้แก่ โบราณสถาน โบราณวัตถุ วรรณกรรม ดนตรี การละเล่นพื้นเมือง ฯลฯ เพื่อมิให้ถูกทำลายหรือสูญหายไป
16. ฟื้นฟูและส่งเสริมการแสดงศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีและเอกลักษณ์ของท้องถิ่นแบบล้านนาไทย สนับสนุนการจัดตั้งชมรม สมาคมที่เกี่ยวกับการอนุรักษ์ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม
17. จัดให้มีการสมโภชเฉลิมฉลองเมืองเชียงใหม่ครบรอบ 700 ปี ในปี 2539

#### แผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539)

แผนนี้เรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลนครเชียงใหม่ (พ.ศ. 2535-2539) เป็นเอกสารแผนแสดงถึงสภาพทั่วไปของเทศบาล การจัดองค์การบริหารของเทศบาลนครเชียงใหม่ประเด็นหลักของการพัฒนา นโยบาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ เป้าหมาย แนวทางการพัฒนา แผนงาน และโครงการ และงบประมาณของเทศบาลนครเชียงใหม่ซึ่งเป็นแผนรวม

#### ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า การจัดทำแผนประกอบด้วยขั้นตอนการเตรียมจัดทำแผน และขั้นจัดทำแผน ซึ่งจะกล่าวถึง รายละเอียดดังต่อไปนี้

ในขั้นการเตรียมจัดทำแผนประกอบด้วย การขออนุมัติโครงการ การแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการจัดทำแผน คณะอนุกรรมการสาขา คณะทำงานวางแผนพัฒนาการศึกษา และคณะทำงานร่างนโยบายทางการศึกษาของเทศบาล มีรายละเอียดดังนี้

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้ดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ คือ มีการขออนุมัติโครงการจัดทำแผน เพื่อเตรียมทรัพยากรสนับสนุน เช่น ค่าตอบแทน ค่าวัสดุต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดทำแผน เตรียมคน ห้องประชุม แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล(ตามคำสั่งจังหวัดเชียงใหม่ที่ 45/2534 ลงวันที่ 7 มกราคม 2534) แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลแต่งตั้งคณะกรรมการสาขา คณะทำงานวางแผนการศึกษา (จากการให้สัมภาษณ์ของนางสาวจันทร์ศรี ภัคตวิวงศ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาและนางจันทวดี วิค้ำ เจ้าหน้าที่นโยบายและแผน) มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานพิจารณาร่างนโยบายทางการศึกษาของเทศบาลนครเชียงใหม่ตามคำสั่งที่ 866/2534 ลงวันที่ 30 ตุลาคม 2534) มีการประชุมซักซ้อมทำความเข้าใจในเรื่องขั้นตอนของการวางแผนและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนแจ้งกำหนดการปฏิบัติงานให้ทราบในที่ประชุมทำเป็นหนังสือและแจกปฏิทินการจัดทำแผน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการเตรียมจัดทำแผนจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ ไม่พบปัญหา

ขั้นการจัดทำแผน ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การคัดเลือกปัญหาและการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย การกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการและการประกอบแผนและการอนุมัติแผน มีรายละเอียดดังนี้

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล (จากการให้สัมภาษณ์ของนางจันทวดี วิค้ำ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) มีการจัดทำปฏิทินการจัดทำแผนโดยใช้หนังสือคู่มือคำแนะนำการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลของสำนักพัฒนาเมือง เป็นคู่มือในการจัดทำแผน แหล่งข้อมูลทางการศึกษา ศาสนาและศิลปวัฒนธรรม ได้แก่สถานศึกษาทุกระดับทุกประเภทและทุกสังกัดในจังหวัดเชียงใหม่ ทั้งในและนอกระบบโรงเรียน วัด พระภิกษุ โบสถ์ในศาสนาคริสต์ และมัสยิด ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น คณะทำงานวางแผนพัฒนาการศึกษาเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองใช้เครื่องมือเป็นแบบสำรวจแบบสอบถาม และการศึกษาเอกสารโดยเก็บเป็นข้อมูลรวมของจังหวัดเชียงใหม่ แล้วจึงแยกเป็นข้อมูลต่าง ๆ เฉพาะในเขตเทศบาลข้อมูลที่ได้จะเก็บไว้ที่ผู้เก็บรวบรวมข้อมูล และเก็บด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์

ในการวิเคราะห์ข้อมูล (จากการให้สัมภาษณ์ของนางจันทวดี วิค้ำ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) คณะทำงานวางแผนพัฒนาการศึกษาประชุมร่วมกันพิจารณา และวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ โดยการคำนวณและใช้สถิติอย่างง่าย เช่น อัตราส่วน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยแล้วร่วมกันสรุปประเด็นของการพัฒนาตามปัญหาความต้องการ นโยบาย และศักยภาพ

การคัดเลือกปัญหาและการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา (จากการให้สัมภาษณ์ของ นางจันทวดี วิค้ำ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) คณะทำงานวางแผนพัฒนาการศึกษาจะ ประชุมอภิปราย เพื่อคัดเลือกปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา โดยใช้เกณฑ์ความสำคัญ เร่งด่วนและความร้ายแรงของปัญหา แล้วให้คะแนน เรียงลำดับปัญหาจากคะแนนมากไปหาน้อย จึงนำปัญหาที่จัดลำดับแล้วให้ประธานคณะกรรมการสาขาการพัฒนาลังคม ต่อจากนั้นเจ้าหน้าที่ วิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นผู้รวบรวมปัญหาของทุกสาขาการพัฒนาศึกษา นำเสนอให้คณะกรรมการ จัดทำแผนพัฒนาเทศบาล ประชุมพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของปัญหา โดยใช้เกณฑ์ความร้ายแรง และความเร่งด่วนของปัญหา อภิปราย และให้คะแนน แล้วเรียงปัญหาตามลำดับจากคะแนนมาก ไปหาน้อย

ส่วนการกำหนดนโยบาย (จากการให้สัมภาษณ์ของนายนิสิษฐ์ มณีไชย อาจารย์ 2) ได้ มีการประชุม คณะทำงานพิจารณาร่างนโยบายทางการศึกษา เพื่อศึกษาแนวนโยบายทางการศึกษา ของหน่วยงานระดับเหนือ ได้แก่ นโยบายทางการศึกษาของจังหวัด นโยบายของสำนักบริหาร การศึกษาท้องถิ่น นโยบายของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย นโยบายของแผนการศึกษา แห่งชาติ และนโยบายของแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ แล้วนำมาพิจารณาประกอบกับคำแถลง นโยบายของคณะเทศมนตรี จัดทำร่างนโยบายการศึกษาของเทศบาล นำเสนอคณะเทศมนตรี อนุมัตินโยบาย

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (จากการให้สัมภาษณ์ของนางจันทวดี วิค้ำ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) คณะทำงานวางแผนพัฒนาการศึกษาประชุมร่างวัตถุประสงค์ และเป้าหมายจากประเด็นหลักการพัฒนา กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของแผนสาขาการพัฒนาลังคม เฉพาะด้านการศึกษา แล้วกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักและแผนงานย่อย และมอบให้เจ้าหน้าที่ วิเคราะห์นโยบายและแผนนำวัตถุประสงค์มารวมกันเป็นวัตถุประสงค์ของแผนสาขา เสนอให้ คณะกรรมการจัดทำแผนนิจนาถลันกรอง ต่อจากนั้นจึง เสนอคณะเทศมนตรีอนุมัติวัตถุประสงค์

การกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการ (จากการให้สัมภาษณ์ของ นางจันทวดี วิค้ำ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) คณะทำงานวางแผนพัฒนาการศึกษานำวัตถุประสงค์ของ แผนงานหลักและแผนงานย่อย มาประชุมพิจารณาเพื่อกำหนดเป็นโครงการ แล้วมอบหมายให้ หัวหน้างานของกองการศึกษาเขียนโครงการ นำโครงการทั้งหมดเข้าที่ประชุมคณะทำงานวางแผน ศึกษาศึกษา ร่วมกันอภิปรายแล้วให้คะแนนโครงการ เรียงลำดับโครงการจากคะแนนมาก ไปหาน้อย นำโครงการที่จัดลำดับไว้แล้วให้ประธานคณะกรรมการสาขาการพัฒนาลังคม เสนอ

ในที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล ขึ้นตอนนี้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จะรวบรวมแผนงานและโครงการของทุกแผนสาขาการพัฒนา แล้ววิเคราะห์โครงการโดยใช้ เครื่องมือเกณฑ์มาตรฐาน และวิธีการทางคำนวณและสถิติต่าง ๆ จัดทำร่างลำดับแผนงานและ โครงการของทุกแผนสาขาการพัฒนา เสนอในที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล คราวละสาขาการพัฒนา นิจารณาคัดเลือกแผนงานและโครงการด้วยการอภิปราย ใช้เกณฑ์ ความจำเป็นร้ายแรงและเร่งด่วน แล้วให้คะแนนโครงการ แล้วเรียงลำดับโครงการในแต่ละ แผนงานของทุกแผนสาขาการพัฒนา

การประกอบแผน เมื่อคัดเลือกแผนงานและโครงการได้แล้ว (จากการให้สัมภาษณ์ ของนางจันทวดี วิค้ำ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) จะประกอบแผนโดยรวมแผนงาน และโครงการของทุกแผนสาขาการพัฒนาเข้าด้วยกัน แล้วจึงจัดทำเป็นร่างแผนพัฒนาเทศบาลนคร เชียงใหม่ระยะปานกลาง พ.ศ. 2535 - 2539 ตามแบบฟอร์มที่กำหนดในหนังสือคู่มือคำแนะนำ ในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล ของสำนักพัฒนาเมือง กรมการปกครอง และนำร่างแผนพัฒนา เทศบาลให้คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล นิจารณากลับกรองอีกครั้ง

การอนุมัติแผน (จากการให้สัมภาษณ์ของนางจันทวดี วิค้ำ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ นโยบายและแผน) คณะเทศมนตรีนำร่างแผนพัฒนาเทศบาลเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลเพื่อ ประชุมนิจารณาแผนงานและโครงการต่าง ๆ และให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือตัดบางโครงการออก แล้วให้ความเห็นชอบร่างแผนพัฒนา(ในการประชุมเมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2534) ต่อจากนั้น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ปรับปรุงร่างแผนพัฒนาตามที่คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล ให้ความเห็นชอบ แล้วนายกเทศมนตรีจึงนำร่างแผนพัฒนาเทศบาลเสนอสภาเทศบาล และ สภาเทศบาลให้ความเห็นชอบ (ในการประชุมสมัยวิสามัญ สมัยที่ 2 ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2534) นายกเทศมนตรีนำเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดเชียงใหม่ และได้รับการอนุมัติให้ ใช้แผนพัฒนาเทศบาลระยะปานกลาง พ.ศ. 2535 - 2539 ของเทศบาลนครเชียงใหม่ (ตาม หนังสือจังหวัดเชียงใหม่ ที่ ชม 0016/56241 ลงวันที่ 18 พฤศจิกายน 2534)

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า มีปัญหา ความล่าช้าในการจัดทำแผนเนื่องจากมีการประชุมหลายครั้งและมีกรรมการหลายคณะ

### สาระสำคัญของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารถึงสาระสำคัญของนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง กับการศึกษา ซึ่งปรากฏในแผนพัฒนาเทศบาลนครเชียงใหม่ระยะปานกลาง (พ.ศ. 2535-2539) ระบุไว้ดังนี้



นโยบายการพัฒนาด้านสังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 1, 5, 6, 7, 8 และข้อ 9 หน้า 153 ดังนี้

1. ส่งเสริม ทำนุบำรุงพระบรมพุทธานุศาสนาทอดจนศาสนาอื่นๆ
5. ส่งเสริมพัฒนาการจัดการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน การกีฬาและนันทนาการ กิจกรรมศูนย์เยาวชน ด้วยการปรับปรุงมาตรฐานการดำเนินงานและการให้บริการแบบให้เปล่าแก่ประชาชนโดยทั่วถึงกัน
6. ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาในสังกัดเทศบาล พัฒนาการจัดการศึกษาและการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพดียิ่งขึ้น และให้มีโอกาสนำเสนอผลงานแสดงความก้าวหน้าทางการศึกษา เพื่อสร้างความเลื่อมใสศรัทธาให้เกิดขึ้นกับประชาชนโดยทั่วไป
7. พัฒนาและปรับปรุงอาคารสถานที่ของโรงเรียนเทศบาลให้ได้คุณภาพและมาตรฐานสามารถให้บริการและประโยชน์แก่ชุมชนได้อย่างเหมาะสม เป็นโรงเรียนของชุมชน
8. สนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาเด็กและเยาวชน ให้ได้มีโอกาสแสดงออกในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ตลอดจนการปลูกฝังจรรยาบรรณาธิ ให้รู้สิทธิหน้าที่ และมีพฤติกรรมอยู่ในศีลธรรมอันดีงาม สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข ตามควรแก่ฐานะแห่งตน
9. ส่งเสริมและสนับสนุนการอนุรักษ์ฟื้นฟูศิลปวัฒนธรรม ประเพณีและขนบธรรมเนียมของท้องถิ่น เสริมสร้างทัศนคติค่านิยมให้ประชาชนเกิดความรักในท้องถิ่น มีความเคารพกฎเกณฑ์ของสังคม สนับสนุนให้ความร่วมมือและเต็มใจเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของท้องถิ่นและกิจกรรมที่ท้องถิ่นจัดขึ้นรวมทั้งจะสนับสนุนการจัดตั้งหรือการดำเนินการขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์และฟื้นฟูขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม ของท้องถิ่นอย่างจริงจัง

วัตถุประสงค์ (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 3 และข้อ 4 หน้า 154 ดังนี้

3. เพื่อที่จะสนับสนุนให้ประชาชนในเขตเทศบาลได้มีความรู้ความเข้าใจในจารีตประเพณีอันดีงาม
  4. เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนได้มีโอกาสใช้เวลาว่างพักผ่อนหย่อนใจ ออกกำลังกาย แข่งขันกีฬา หรือหาความเพลิดเพลินกับธรรมชาติ
- เป้าหมาย (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 15, 16, 17, 18, 20, 22, 23 และข้อ 24 หน้า 156 ดังนี้
15. ขยายการให้บริการและโอกาสทางการศึกษาของเทศบาล ทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน ให้เป็นไปอย่างทั่วถึงและครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 14 ตำบล



16. อนุรักษ์ฟื้นฟู ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี เอกลักษณ์ต่าง ๆ ตลอดจนอักษรล้านนา ภาษาพูดและการแต่งกายพื้นเมือง และสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นให้คงอยู่สืบไป

17. จัดตั้งศูนย์ศิลปวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ของภาคเหนือ

18. จัดให้มีการสมโภชเฉลิมฉลองเมืองเชียงใหม่ครบรอบ 700 ปี

20. ให้การสงเคราะห์ฟื้นฟู ปรับสภาพ คุ่มครอง และป้องกันเด็กและเยาวชนทั้งในและนอกระบบโรงเรียน ที่ด้อยโอกาสทางสังคมในเขตเทศบาลทุกคน

22. พัฒนาเด็กและเยาวชนทั้งในและนอกระบบโรงเรียนในเขตเทศบาล เพื่อให้ได้รับการพัฒนาทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญา

23. จัดให้มีสิ่งหรือแหล่งสนองตอบความต้องการ ของเด็กเยาวชนและประชาชนด้านการใช้เวลาว่างพักผ่อนหย่อนใจ การออกกำลังกายหรือการแข่งขันกีฬาภายในเขตเทศบาล

24. ปรับปรุง ซ่อมแซม สนามกีฬาเทศบาลนครเชียงใหม่

แผนงานและโครงการของแผนสาขาการพัฒนาสังคมเฉพาะด้านการศึกษา (แผนพัฒนาเทศบาลนครเชียงใหม่ระยะปานกลาง พ.ศ. 2535 - 2539 : 199 - 213) ประกอบด้วย 2 แผนงานหลัก คือ แผนงานหลักส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรมในชุมชน และแผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการ ในส่วนของแผนงานหลักส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรมในชุมชน มีแผนงานย่อย 12 แผนงานย่อย ระบุไว้ในข้อ 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11 และ 3.12 หน้า 199, 200, 202, 203, 204, 205, และหน้า 206 ดังนี้

3.1 แผนงานย่อยขยายการให้บริการและโอกาสทางการศึกษา ทั้งในและนอกระบบโรงเรียนของเทศบาล มี 18 โครงการ

3.2 แผนงานย่อยปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทั้งในและนอกระบบโรงเรียนของเทศบาล มี 33 โครงการ

3.3 แผนงานย่อยปรับปรุงการบริหารโรงเรียนและงบประมาณทางการศึกษา ทั้งในและนอกระบบโรงเรียนของเทศบาล มี 8 โครงการ

3.4 แผนงานย่อยส่งเสริมและสนับสนุนด้านสุขภาพอนามัยแก่นักเรียน ทั้งในและนอกระบบโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ มี 3 โครงการ

3.5 แผนงานย่อยสนับสนุนช่วยเหลือเด็กนักเรียน ที่ยากจนขาดแคลน ทั้งในและนอกระบบโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ มี 4 โครงการ

3.6 แผนงานย่อยพัฒนาการจัดเก็บระบบข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา และปรับปรุงงานสารบรรณของกองการศึกษา และโรงเรียนสังกัดเทศบาลทั้งในและนอกระบบโรงเรียน มี 10 โครงการ

3.7 แผนงานย่อยส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยด้านการศึกษา ทั้งในและนอกระบบโรงเรียน การวัฒนธรรมและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทศบาล มี 3 โครงการ

3.8 แผนงานย่อยปรับปรุงระบบการติดตามและประเมินผลด้านการจัดการศึกษาทั้งในและนอกระบบโรงเรียนของเทศบาล มี 6 โครงการ

3.9 แผนงานย่อยเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ด้านการจัดการศึกษาทั้งในและนอกระบบโรงเรียนของเทศบาล มี 7 โครงการ

3.10 แผนงานย่อยส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมประเพณี เอกลักษณ์ และสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นมี 20 โครงการ

3.11 แผนงานย่อยส่งเสริมและสนับสนุนการศาสนา มี 12 โครงการ

3.12 แผนงานย่อยส่งเสริมและสร้างสังคมให้มีระเบียบ วินัย ศิลธรรมและจริยธรรมอันดีงาม มี 6 โครงการ

ส่วนแผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการและนันทนาการ (เฉพาะที่กองการศึกษารับผิดชอบ) มีแผนงานย่อย 3 แผนงานย่อย คือ ระบุไว้ในข้อ 4.4, 4.5 และข้อ 4.6 หน้า 211, 212 และหน้า 213

4.4 แผนงานย่อยการพัฒนาเด็กและเยาวชน มี 20 โครงการ

4.5 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดบริการนันทนาการและการกีฬา มี 17 โครงการ

4.6 วันสำคัญเพื่อประชาชน มี 2 โครงการ

#### แผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536)

แผนนี้เรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลประจำปี พ.ศ. 2536 ของเทศบาลนครเชียงใหม่ แสดงการประเมินผลการพัฒนาในปีที่ผ่านมา แสดงประเด็นการพัฒนาด้านปัญหาความต้องการ นโยบาย คักยภาพ แสดงนโยบายการพัฒนาส่วนรวมของเทศบาล และของแต่ละสาขา แสดงวัตถุประสงค์ส่วนรวมและของแต่ละสาขา แสดงนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงานหลักและแผนงานย่อย แสดงแนวทางการพัฒนาประจำปี 2536 และแสดงงบประมาณ

ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผน ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยขั้นการเตรียมการจัดทำแผนและขั้นการจัดทำแผนซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ในการเตรียมจัดทำแผนนั้น (จากการสัมภาษณ์นางจันทวดี วิศา เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนขออนุมัติโครงการจัดทำแผนเพื่อเตรียมวัสดุเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ คน ห้องประชุม รวมทั้งค่าตอบแทนและมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการจัดทำแผนและคณะอนุกรรมการสาขาคณะทำงานวางแผนพัฒนาการศึกษาและคณะทำงานพิจารณานโยบายทางการศึกษาของเทศบาล แล้วจึงจัดประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนและคณะอนุกรรมการสาขาและคณะเทศมนตรี เพื่อซักซ้อมทำความเข้าใจในขั้นตอนการจัดทำแผนและกำหนดการปฏิบัติงานโดยการแจกปฏิทินการจัดทำแผน แจงให้ทราบในที่ประชุมและทำหนังสือแจ้งให้ทราบ ในส่วนของกองการศึกษานั้น (จากการให้สัมภาษณ์ของนางสาวจันทร์ศรี ภักดีวงศ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา) มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานวางแผนพัฒนาการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา หัวหน้างานของกองการศึกษาทุกคน ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนมีการประชุมซักซ้อมทำความเข้าใจเรื่องขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผน (รายงานการประชุม เมื่อวันที่ 4 พฤษภาคม 2535) มีการเตรียมวัสดุอุปกรณ์ไว้พร้อม ใช้ห้องประชุมของกองการศึกษาและห้องประชุมของสภาเทศบาลเป็นที่ประชุมเกี่ยวกับการจัดทำแผน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการเตรียมจัดทำแผนพัฒนาประจำปี จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบปัญหา ความล่าช้าในการจัดทำแผนทำไม่ทันตามกำหนด

ขั้นตอนการจัดทำแผน ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การคัดเลือกปัญหาและการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย การกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการ การประกอบแผนและการอนุมัติแผน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

การเก็บรวบรวมข้อมูล (จากการให้สัมภาษณ์ ของนางจันทวดี วิศา เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) ในเบื้องต้นจะมีการประชุมคณะทำงานวางแผนพัฒนาการศึกษา เพื่อทบทวนแผนงานและโครงการด้านการศึกษาประจำปี 2536 ตามที่ได้ระบุไว้ในแผนพัฒนาเทศบาล ระยะปานกลาง พ.ศ. 2535 - 2539 และนำผลการประเมินโครงการประจำปี 2535 มาใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นด้วย ต่อจากนั้นจึงเก็บรวบรวมข้อมูล เฉพาะประเด็นปัญหาและความต้องการจากแหล่งข้อมูลทางการศึกษาเฉพาะในเขตเทศบาล โดยใช้แบบสำรวจแบบสอบถามและแบบศึกษาเอกสารข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จะเก็บไว้ที่ผู้เก็บรวบรวมข้อมูลและเก็บด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์

การวิเคราะห์ข้อมูล (จากการให้สัมภาษณ์ของนางจันทวดี วิศา เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) คณะทำงานวางแผนพัฒนาการศึกษานำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาประชุมพิจารณา

ร่วมกัน วิเคราะห์โดยการใช่วิธีการคำนวณและสถิติอย่างง่ายและตัวชี้วัด เพื่อสรุปประเด็นปัญหาและความต้องการ

ในการคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย การกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการ ขั้นตอนเหล่านี้ได้ใช้ขั้นตอนและวิธีการวิธีการเช่นเดียวกันกับขั้นตอนการจัดทำแผน ของแผนพัฒนาเทศบาลระยะปานกลาง พ.ศ. 2535 - 2539 ของเทศบาลนครเชียงใหม่ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

การประกอบแผน (จากการให้สัมภาษณ์ของนางจันทวดี วิค้ำ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จะนำแผนงานและโครงการที่คัดเลือกและจัดลำดับแล้วทุกแผนงานโครงการของทุกสาขาการพัฒนามารวมเข้าด้วยกัน จัดทำเป็นร่างแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี พ.ศ. 2536 ตามรูปแบบที่กำหนดไว้ในหนังสือคู่มือคำแนะนำในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลของสำนักพัฒนาเมืองแล้วเสนอร่างแผนพัฒนาให้คณะกรรมการจัดทำแผนนิจารณากลับกรองต่อไป

การอนุมัติแผน (จากการให้สัมภาษณ์ของนางจันทวดี วิค้ำ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) คณะเทศมนตรีเสนอร่างแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี พ.ศ. 2536 ให้คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลพิจารณาให้ความเห็นชอบ (ในการประชุมเมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2535 และนายกเทศมนตรีเป็นผู้อนุมัติและประกาศใช้

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน ปัญหาเวลา ระยะเวลาที่จัดทำแผนตรงกับระยะเวลาที่ โรงเรียนกำลังอยู่ในระหว่างวัดผลการศึกษาภาคปลาย ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนของโรงเรียนไม่ค่อยมีเวลาไปประชุมในระหว่างจัดทำแผน บางครั้งจึงต้องประชุมในเวลากลางคืน และทำให้เกิดความล่าช้าในการจัดทำแผน

ปัญหาข้อมูล ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น ได้ข้อมูลที่ไม่ครอบคลุมชัดเจน โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษานอกระบบเกี่ยวกับเยาวชนและสตรีทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์สรุปประเด็นการพัฒนาทางการศึกษาได้ตรงประเด็น ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ถูกต้องทั้งหมด และไม่สามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนได้ครบถ้วน

### สาระสำคัญของแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาเอกสารถึงสาระสำคัญของนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาของแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี (พ.ศ. 2536) ของเทศบาลนครเชียงใหม่ ส่วนที่ 1 ระบุไว้ดังนี้



ประเด็นการพัฒนาจากนโยบาย (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 1, 5, 6, 7, 8 และข้อ 9 หน้า หน้า 31-32 ดังนี้

1. ส่งเสริม ทำนุบำรุงพระบรมพุทธานุศาสนาทลอดจนศาสนาอื่น ๆ
5. ส่งเสริมพัฒนาการจัดการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน การกีฬาและนันทนาการ กิจกรรมศูนย์เยาวชน ด้วยการปรับปรุงมาตรฐานการดำเนินงานและการให้บริการแบบให้เปล่าแก่ประชาชนโดยทั่วถึงกัน
6. ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาในสังกัดเทศบาล พัฒนาการจัดการศึกษาและการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพดียิ่งขึ้น และให้มีโอกาสนำเสนอผลงานแสดงความสามารถทางการศึกษา เพื่อสร้างความเลื่อมใสศรัทธาให้เกิดขึ้นกับประชาชนโดยทั่วไป
7. พัฒนาและปรับปรุงอาคารสถานที่ของโรงเรียนเทศบาลให้ได้คุณภาพและมาตรฐานสามารถให้บริการและประโยชน์แก่ชุมชนได้อย่างเหมาะสม เป็นโรงเรียนของชุมชน
8. สนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาเด็กและเยาวชน ให้ได้มีโอกาสแสดงออกในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ตลอดจนการปลูกฝังจรรยาบรรณ ให้รู้สิทธิหน้าที่ และมีพฤติกรรมอยู่ในศีลธรรมอันดีงาม สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข ตามควรแก่ฐานะแห่งตน
9. ส่งเสริมและสนับสนุนการอนุรักษ์ฟื้นฟูศิลปวัฒนธรรม ประเพณีและขนบธรรมเนียมของท้องถิ่น เสริมสร้างทัศนคติค่านิยมให้ประชาชนเกิดความรักในท้องถิ่น มีความเคารพกฎเกณฑ์ของสังคม สนับสนุนให้ความร่วมมือและเต็มใจเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของท้องถิ่นและกิจกรรมที่ท้องถิ่นจัดขึ้นรวมทั้งจะสนับสนุนการจัดตั้งหรือการดำเนินการขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์และฟื้นฟูขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม ของท้องถิ่นอย่างจริงจัง

แนวนโยบายตามแผนพัฒนาเทศบาล

- |              |   |   |
|--------------|---|---|
| นโยบายข้อที่ | 1 | การกระจายโอกาสทางการศึกษา                           |
| นโยบายข้อที่ | 2 | การศึกษาเพื่อพัฒนาบุคคล                             |
| นโยบายข้อที่ | 3 | การศึกษาเพื่อความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี |
| นโยบายข้อที่ | 4 | การบริหารและการระดมสรรพกำลังเพื่อการจัดการศึกษา     |
| นโยบายข้อที่ | 5 | ระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาการศึกษา                   |
| นโยบายข้อที่ | 6 | การศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและประเพณี                     |
| นโยบายข้อที่ | 7 | การพัฒนาเด็กเยาวชนและประชาชน                        |
| นโยบายข้อที่ | 8 | การส่งเสริมและพัฒนากีฬาและนันทนาการ                 |
| นโยบายข้อที่ | 9 | การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม           |



วัตถุประสงค์ส่วนรวมและวัตถุประสงค์สาขาการพัฒนาลังคม (แผนพัฒนาเทศบาลประจำปี พ.ศ. 2536 ของเทศบาลนครเชียงใหม่ ส่วนที่ 1 : 61 - 62) ดังนี้

วัตถุประสงค์ส่วนรวม เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนเป็นคนที่มีความรู้ มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเองมากขึ้น เพื่อให้เกิดความสงบสุขในสังคม ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน รวมทั้งส่งเสริม และสนับสนุนการอนุรักษ์ ฟื้นฟู และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีของท้องถิ่น

วัตถุประสงค์สาขาการพัฒนาลังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) ปรับปรุงพัฒนาการและขยายการให้บริการทางการศึกษา ให้แก่ประชาชนในเขตเทศบาลได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อนุรักษ์และส่งเสริมขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม รวมทั้งเอกลักษณ์ของท้องถิ่น และการศาสนาให้เจริญสืบไป สนับสนุนและส่งเสริมการจัดบริการด้านนันทนาการของเทศบาลให้ทั่วถึงและกว้างขวางมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของแผนงานหลัก (แผนพัฒนาเทศบาลประจำปี พ.ศ. 2536 ของเทศบาลนครเชียงใหม่ ส่วนที่ 1: 68, 74)

แผนงานหลักส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรมในชุมชน มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะสนับสนุนและส่งเสริมให้ประชาชนในเขตเทศบาล ได้มีความรู้และความเข้าใจในจารีตประเพณีอันดีงาม แผนงานนี้มีวัตถุประสงค์ของแผนงานย่อยอีก 12 แผนงานย่อย

แผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการ มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือและบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชน เกี่ยวกับการอยู่อาศัยในเมืองและเพื่อส่งเสริมให้ประชาชนได้มีโอกาสใช้เวลาว่างพักผ่อนหย่อนใจ ออกกำลังกาย แข่งขันกีฬา หรือหาความเพลิดเพลินกับธรรมชาติ แผนงานนี้มีวัตถุประสงค์ของแผนงานย่อยที่กองการศึกษารับผิดชอบอีก 3 แผนงานย่อย

แผนงานและโครงการและงบประมาณ ประกอบด้วย แผนงานหลักส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรมในชุมชน และแผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการ ในส่วนของแผนงานหลักส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรมในชุมชนนั้นแบ่งเป็น 12 แผนงานย่อย และมีโครงการจำนวน 121 โครงการ งบประมาณ 111,277,052 บาท สำหรับแผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการนั้นแบ่งเป็น 3 แผนงานย่อย มีโครงการจำนวน 54 โครงการ งบประมาณ 5,090,793 บาท

### แผนปฏิบัติการประจำปี (พ.ศ.2536)

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (พ.ศ.2536) ของเทศบาลนครเชียงใหม่ นั้น จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นายพีระเดช สุรนิพิช ผู้อำนวยการกองการศึกษา) เป็นการนำแผนงานและโครงการของแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536) ที่ได้รับงบประมาณรายจ่ายประจำปี (พ.ศ.2536) แล้วไปจัดทำรายละเอียดของโครงการ เพื่อเตรียมขออนุมัติโครงการและขออนุมัติใช้เงินต่อไป

### การปฏิบัติตามแผน

ในการปฏิบัติตามแผนของเทศบาลนครเชียงใหม่จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า มีการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 15 ปี การปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี

จากการศึกษาเอกสารพบว่า ได้มีการนำจุดหมายการพัฒนาระยะยาวและแนวทางการพัฒนาระยะยาว (เฉพาะด้านการศึกษา) ของแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ.2528-2542) ไปกำหนดให้สอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวทางการพัฒนาของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539)

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี จากการศึกษายังไม่พบปัญหา

#### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

การปฏิบัติตามแผน เป็นขั้นตอนที่นำเอาแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี มาเป็นกรอบหรือทิศทางในการกำหนดเค้าโครงและแนวทาง ของการจัดทำแผนพัฒนาระยะปานกลาง 5 ปี และนำกรอบหรือทิศทางของแผนพัฒนาระยะปานกลาง 5 ปี มากำหนดเป็นเค้าโครงและแนวทางของแผนพัฒนาประจำปี แล้วจึงจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไป จากการศึกษาสำรวจพบว่า ในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนของเทศบาลนครเชียงใหม่ ได้กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวทางในการพัฒนา (เฉพาะด้านการศึกษา) ให้สัมพันธ์สอดคล้องกับแผนพัฒนาประจำปีพ.ศ.2536 และกำหนดแผนงานโครงการต่าง ๆ ไว้ด้วย

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี จากการศึกษายังไม่พบปัญหา

### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปีนั้น เป็นการนำเค้าโครงทิศทางจากแผนพัฒนาระยะ 5 ปี มากำหนดเป็นโครงการในแต่ละปี เป็นการทบทวนแผนงานโครงการในปี พ.ศ.2536 และโครงการในปี พ.ศ.2535 ที่ยังไม่ได้ดำเนินการมาพิจารณา เพื่อกำหนดเป็นแผนงานโครงการในแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536) นั้นเอง (จากการสัมภาษณ์นางจันทวี วิศา เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) และปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปีอีกประการหนึ่งคือการนำโครงการต่าง ๆ ในแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536) มาตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2536 ซึ่งพบว่า (จากการสัมภาษณ์นายนิระเดช สุรพิพิธ ผู้อำนวยการกองการศึกษา) มีการดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. หัวหน้างานจะกำหนดวงเงินค่าใช้จ่ายของโครงการต่าง ๆ ในส่วนของโรงเรียน นั้นหัวหน้างานโรงเรียน จะรวบรวมประมาณการรายจ่ายจากทุกโรงเรียน
2. ประชุมหัวหน้างานผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาและผู้อำนวยการกองการศึกษา เพื่อพิจารณาตัด-เพิ่ม วงเงินหรือโครงการและจัดลำดับโครงการของแต่ละแผนงาน
3. หัวหน้างานธุรการของกองการศึกษา รวบรวมประมาณการรายจ่ายทั้งหมดส่งให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน (งานจัดทำงบประมาณ) เพื่อรวบรวมโครงการทั้งหมดและเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับสถานะการคลังให้ปลัดเทศบาลใช้ประกอบการพิจารณา
4. ปลัดเทศบาลพิจารณาตรวจสอบอีกครั้ง
5. คณะเทศมนตรีพิจารณาตัด-เพิ่ม วงเงินหรือโครงการ
6. ที่ประชุมคณะเทศมนตรี หัวหน้าส่วนงานพิจารณาร่วมกันตัด-เพิ่ม วงเงินและโครงการ
7. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจัดทำร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2536
8. คณะเทศมนตรีนำเสนอสภาเทศบาล เพื่อขอรับความเห็นชอบแล้วรายงานขออนุมัติจังหวัดต่อไป

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบปัญหาการตั้งงบประมาณของหลายโครงการตั้งไว้เป็นเงินรวมในหมวดเดียวกัน ทำให้ยุ่งยากในการจัดทำรายละเอียดของโครงการ

### การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี

ในการปฏิบัติตามแผนนี้จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์ของ นายพีระเดช สุรพันธ์ ผู้อำนวยการกองการศึกษา) มีการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติตามแผนของแต่ละโครงการ มีคำสั่งแต่งตั้งผู้รับผิดชอบโครงการ มีการจัดเตรียมงบประมาณให้สอดคล้องตามแผน ขออนุมัติโครงการขออนุมัติงบประมาณของแต่ละโครงการ ควบคุมโครงการและนิเทศงานโดย หัวหน้างานของกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาควบคุมและนิเทศโครงการในฝ่าย ที่รับผิดชอบ ส่วนผู้อำนวยการกองศึกษานั้นควบคุมและนิเทศทุกโครงการของกองการศึกษา การควบคุมและนิเทศใช้วิธีการประชุมปรึกษาหารือ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า มีบางโครงการไม่ได้รับงบประมาณ เนื่องจากหลายโครงการตั้งงบประมาณรวม ๆ กันไว้ในหมวดเดียวกัน ทำให้บางโครงการไม่ได้รับงบประมาณ

### การควบคุมติดตามและประเมินผล

จากการศึกษาถึง การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาล นครเชียงใหม่ มีดังนี้

### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี

จากการศึกษา ไม่ปรากฏในเรื่องการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี

### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะยาว 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ไม่ระบุเรื่องการควบคุมติดตามและประเมินผลแต่ในการปฏิบัติพบว่า ได้ควบคุมติดตามเกี่ยวกับ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนงานโครงการ (เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา) ของแผนพัฒนาประจำปีให้สอดคล้องกับ นโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ให้ดำเนินไปตามที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) จากการศึกษาและการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นางสาวเกศินี ทวีปัญญากรณ์ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) กองการศึกษาได้ดำเนินการควบคุมติดตามโครงการต่าง ๆ และมีการประเมินผลโครงการ แล้วจึงรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับและเจ้าหน้าที่

วิเคราะห์นโยบายและแผน (งานวิจัยและประเมินผล) รวบรวมรายงานจากกองการศึกษาจัดทำเป็นรายงานสรุปประจำปี จากการศึกษาสำรวจพบว่า ได้จัดทำรายงานสรุปประจำปี พ.ศ.2535 และรายงานสรุปประจำปี พ.ศ.2536

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาฯ 5 ปี จากการศึกษาไม่พบปัญหา

#### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536)

ในการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาประจำปีนั้น จากการศึกษาเอกสารพบว่า ได้ระบุโครงการติดตามควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี ไว้ในสาขาการพัฒนาระบบการบริหาร แผนงานหลักปรับปรุงและพัฒนารายได้ของเทศบาล แผนงานย่อยที่ 1.3 และในการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษานั้น จากการศึกษาพบว่า ได้ควบคุมนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนงานโครงการ (เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา) ให้ดำเนินไปตามที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536) และให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาฯ 5 ปี และได้ควบคุมแผนงานและโครงการต่าง ๆ ด้วย การจัดงบประมาณและควบคุมติดตามและประเมินผลด้วยการสรุปรายงานประจำปี

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี จากการศึกษาพบปัญหาความล่าช้าในการรายงาน

#### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี

ในการควบคุมพบว่าควบคุม ติดตามและประเมินผล (จากการให้สัมภาษณ์ของ นายนิระเดช สุรพันธ์ ผู้อำนวยการกองการศึกษา) วิธีดำเนินการควบคุมการใช้จ่ายเงินและระยะเวลาการดำเนินงานของแต่ละโครงการและหัวหน้างานรายงานให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบตามลำดับ ส่วนการประเมินผลนั้นมีการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการและประเมินวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ และหัวหน้างานจัดทำรายงานสรุปประจำปีเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับ ในส่วนของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนงานวิจัยและประเมินผล กองวิชาการและแผนงาน จะส่งแบบฟอร์มการประเมินให้กองการศึกษาปีละ 2 ครั้ง แล้วฝ่ายงานวิจัยจะเป็นผู้รวบรวมรายงานการประเมินโครงการและตรวจสอบงบประมาณของทุกโครงการทุกแผนงาน และทุกแผนสาขา แล้วจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี พ.ศ.2536 ใน



การประเมินนั้นจะเป็นการประเมินวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ และเป็นการประเมินระหว่างโครงการและเมื่อสิ้นสุดโครงการ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมติดตามและประเมินผล จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบปัญหาคือ ไม่ได้ประเมินผลทุกโครงการ

**การทบทวน ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่**

ได้รับการยืนยันจากนางสาวเกศินี ทวีปัญญาภรณ์ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนพบว่า ในแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี พ.ศ. 2536 ของเทศบาลนครเชียงใหม่ แผนงานส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรมในชุมชนและแผนงานสวัสดิการสังคมและนันทนาการในส่วนที่กองการศึกษารับผิดชอบไม่มีการปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่



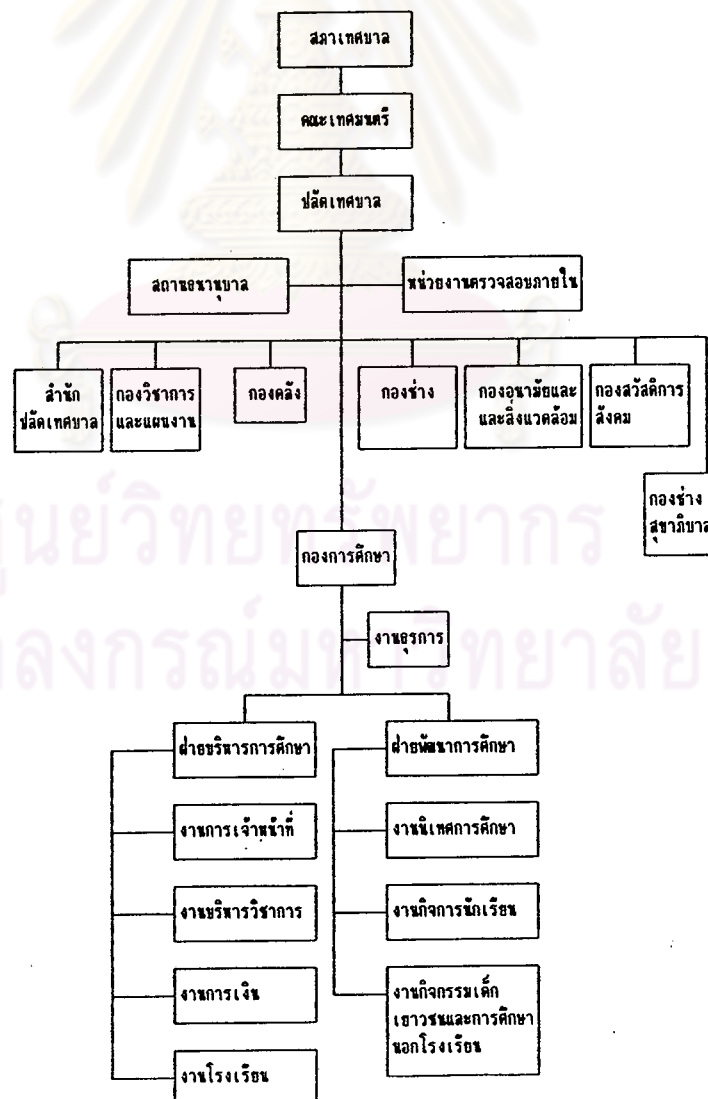
ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### กรณีศึกษาที่ 4

### รายงานการศึกษากรณีเทศบาลเมืองขอนแก่น

เทศบาลเมืองขอนแก่น ได้ยกฐานะจากสุขาภิบาลเป็นเทศบาลเมืองขอนแก่น เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2478 ปัจจุบันมีพื้นที่รับผิดชอบ 46 ตารางกิโลเมตร มีประชากร 143,981 คน มีรายได้รวมทั้งเงินอุดหนุน 181,138,837 บาท เทศบาลเมืองขอนแก่นได้รับรางวัลที่ 3 เทศบาลประเภท ก. ของรางวัลเทศบาลที่จัดการศึกษาและส่งเสริมกิจกรรมเด็กเยาวชนดีเด่น ประจำปี 2536 เทศบาลเมืองขอนแก่นได้จัดโครงสร้างองค์การบริหารดังแผนภูมิต่อไปนี้

#### แผนภูมิที่ 21 โครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลเมืองขอนแก่น



จากแผนภูมิโครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลเมืองขอนแก่น จะเห็นได้ว่ามีส่วนราชการได้แก่สำนักงานปลัดเทศบาล กองวิชาการและแผนงานกองคลัง กองการศึกษา กองช่าง กองอนามัยและสิ่งแวดล้อม กองสวัสดิการสังคม กองช่างสาขาวิชา

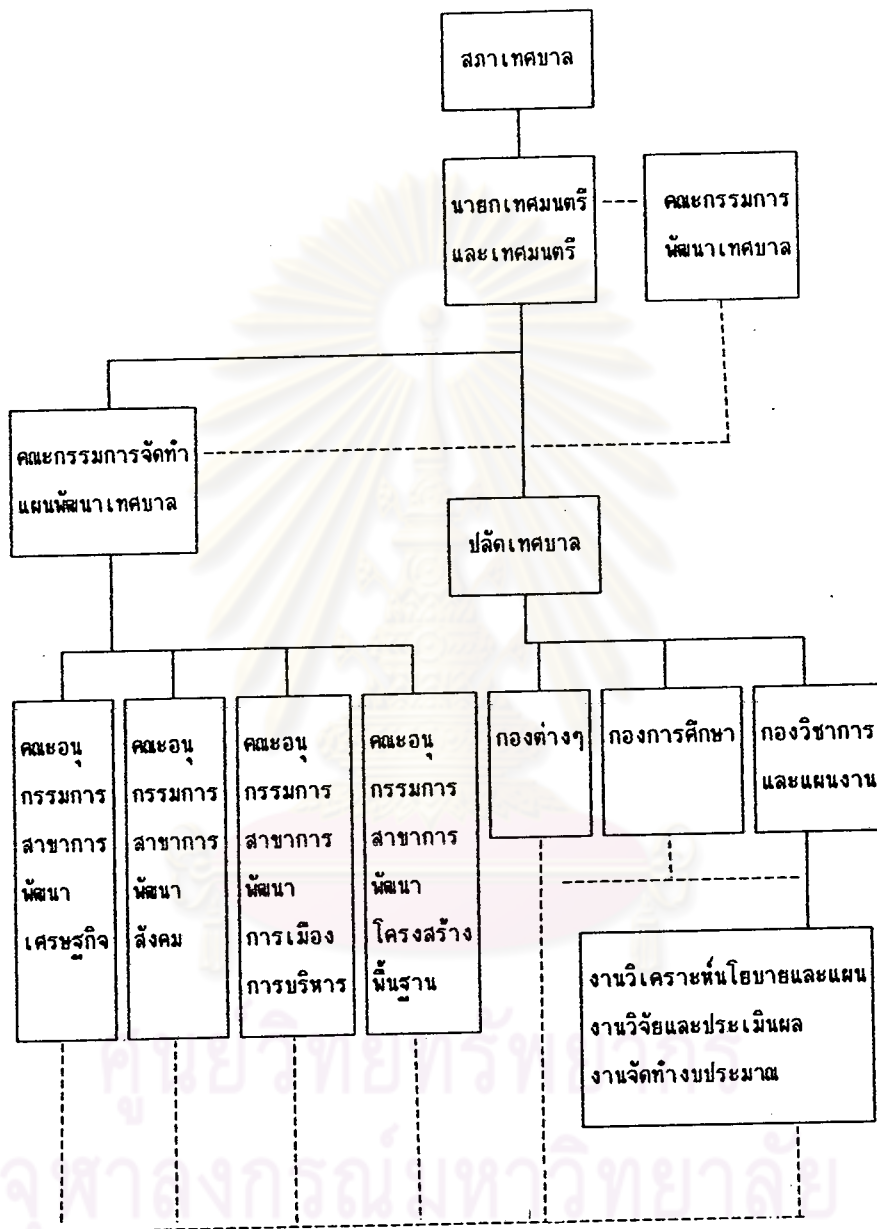
หน่วยงานตรวจสอบภายใน และสถานศึกษานานาชาติ ในส่วนของการศึกษานั้น แบ่งออกเป็น 2 ฝ่ายกับ 1 งาน คือ ฝ่ายบริหารการศึกษา ฝ่ายพัฒนาการศึกษาและงานธุรการ ฝ่ายบริหารการศึกษานั้นรับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ งานบริหารวิชาการ งานการเงิน และงานโรงเรียน สำหรับฝ่ายพัฒนาการศึกษารับผิดชอบงานนิเทศการศึกษา งานกิจการนักเรียน และงานกิจกรรมเด็กเยาวชนและการศึกษานอกโรงเรียน ส่วนงานธุรการนั้นรับผิดชอบงานธุรการของกองการศึกษาผู้บริหารของกองการศึกษา คือ ผู้อำนวยการกองการศึกษา มีผู้บังคับบัญชาตามลำดับ คือ ปลัดเทศบาล และนายกเทศมนตรี คณะเทศมนตรี ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี 1 คน และคณะเทศมนตรี 3 คน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า กองการศึกษาเทศบาลเมืองขอนแก่น (มีพนักงานครูเทศบาลไม่สังกัดสถานศึกษาและพนักงานเทศบาลจำนวน 20 คน มีพนักงานครูเทศบาลสังกัดสถานศึกษา 385 คน ลูกจ้างประจำ 35 คน) ได้จัดการศึกษาในระบบโรงเรียนในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (มีโรงเรียนเทศบาลทั้งหมด 11 โรงเรียน มีนักเรียนทั้งหมด 9,283 คน เป็นนักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา 1,150 คน ระดับประถมศึกษา 7,583 คนและนักเรียนระดับมัธยมศึกษา 550 คน) นอกจากนี้ยังจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้แก่ การจัดตั้งศูนย์เยาวชน ได้จัดเป็นศูนย์เยาวชนย่อยไว้ที่โรงเรียนทั้ง 11 แห่ง โดยจัดกิจกรรมด้านกีฬาประเภทต่าง ๆ มีสนามกีฬากลางและสวนสาธารณะบึงแก่นนครและรับผิดชอบงานการศาสนาและงานประเพณี (แผนพัฒนาการศึกษาเทศบาลเมืองขอนแก่น ประจำปี 2535-2536

๑) :

เทศบาลเมืองขอนแก่น ได้จัดโครงสร้างการวางแผนพัฒนาการศึกษาดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 22 โครงสร้างองค์การวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลเมืองขอนแก่น



(ที่มา: งานวิเคราะห์นโยบายและแผน กองวิชาการและแผนงานเทศบาลเมืองขอนแก่น)

จากแผนภูมิโครงสร้างองค์การวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลเมืองขอนแก่นนั้น ประกอบด้วยบุคคล หน่วยงาน และองค์การวางแผนสำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้แก่ นายกเทศมนตรี เทศมนตรี ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ กองการศึกษา กับกองวิชาการและแผนงาน กองการศึกษานั้นรับผิดชอบการวางแผนพัฒนาการศึกษาของ

เทศบาล ส่วนกองวิชาการและแผนมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการประสานการจัดทำแผนพัฒนา ของเทศบาลทั้งหมด รวมทั้งการจัดทำงบประมาณและการติดตามประเมินผลแผน องค์การการวางแผน ที่เกี่ยวข้องได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล คณะอนุกรรมการสาขาการพัฒนาลังคม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล มีนายกเทศมนตรีเป็นประธานกรรมการ มีคณะกรรมการ คือ เทศมนตรีทุกคน สมาชิกสภาเทศบาล 2 คน หัวหน้าสำนักงานจังหวัด ปลัดอำเภอที่นายอำเภอ มอบหมาย ผู้ตรวจการส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสำนักผังเมือง ปลัดเทศบาลเป็นกรรมการและเลขานุการ รองปลัดเทศบาลหัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผน หัวหน้างานวิจัยและประเมินผล และ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนทุกคนเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ นอกจากนี้มี กรรมการที่มาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลมีหน้าที่พิจารณาถ้อยแถลงและให้ความเห็นชอบร่างแผนพัฒนาระยะยาว ร่างแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และร่างแผนพัฒนาประจำปี สำหรับคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลนั้น มีปลัดเทศบาลเป็นประธานกรรมการ รอง ปลัดเทศบาลเป็นรองประธานกรรมการ และหัวหน้าส่วนงานทั้งหมดเป็นกรรมการ และมี หัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นกรรมการและเลขานุการหัวหน้างานวิจัยและประเมินผล เป็นกรรมการและผู้ช่วยคณะกรรมการจัดทำแผนมีหน้าที่พิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับโครงการและ พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของร่าง แผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี แผนพัฒนาระยะ 5 ปี และแผนพัฒนาประจำปี ก่อนที่คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลจะให้ความเห็นชอบต่อไป ส่วนคณะ อนุกรรมการสาขาการพัฒนาลังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) นั้นประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองการ ศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา มีหน้าที่คัดเลือกพัฒนาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ส่วนนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายเสนอคณะเทศมนตรีพิจารณาอนุมัติ พิจารณาคัดเลือกและ จัดลำดับโครงการ ก่อนเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนคัดเลือกและจัดลำดับโครงการต่อไป

ในการเตรียมจัดทำแผนนั้นจากการศึกษาปรากฏว่าเทศบาลเมืองขอนแก่นได้ดำเนินการ ขออนุมัติโครงการ เพื่อเตรียมทรัพยากรสนับสนุน แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการสาขา มีการประชุม เพื่อให้ความรู้ในการจัดทำแผนและกำหนดการปฏิบัติงานโดยจัดทำปฏิทินการจัดทำ แผน ซึ่งได้ดำเนินการตามคำแนะนำการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลตามที่สำนักพัฒนาเมืองกำหนด และในการเตรียมจัดทำแผนนั้น ได้รับการนิเทศแนะนำและให้การศึกษาจากสำนักพัฒนาเมือง กรรมการปกครอง

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการเตรียมการจัดทำแผน จากการศึกษาดูเอกสารและการสัมภาษณ์ ไม่ปรากฏว่ามีปัญหา



## การจัดทำแผน

ในการศึกษาการจัดทำแผนของเทศบาลเมืองขอนแก่น พบว่า ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้คือ การจัดทำแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี นั้น มีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดจุดหมาย และแนวทางการพัฒนาระยะยาว การประกอบแผนและการอนุมัติแผน ส่วนการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และแผนพัฒนาประจำปีนั้น ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลคัดเลือกปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนการกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการประกอบแผน และการอนุมัติแผนในการจัดทำแผนนั้นได้รับคำแนะนำและการปรึกษาหารือ และการนิเทศจากสำนักพัฒนาเมือง กรมการปกครอง

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบปัญหาข้อมูล ที่เก็บรวบรวมได้ไม่ครบถ้วน ไม่สมบูรณ์ ไม่ครอบคลุม งานการศึกษาทั้งหมดของเทศบาล

จากการศึกษาสำรวจเอกสารพบว่า เทศบาลเมืองขอนแก่นได้จัดทำแผนพัฒนาเทศบาลหลายประเภท คือแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี แผนพัฒนาระยะ 5 ปี แผนพัฒนาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี มีรายละเอียดดังนี้

ต่อไปจะกล่าวถึงรายละเอียดของแผนแต่ละประเภท ดังต่อไปนี้

### แผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี

แผนที่นี้ซึ่งเรียกว่า จุดหมายและแนวทางการพัฒนาเทศบาลระยะ (15 ปี) ระหว่าง พ.ศ. 2535-2549 ของเทศบาลเมืองขอนแก่น เป็นเอกสารแผนที่กำหนดเค้าโครง แนวทางอย่างกว้าง ๆ ในการพัฒนาเทศบาลด้านโครงสร้างพื้นฐาน เศรษฐกิจ สังคม และด้านการเมืองการบริหารของเทศบาลเมืองขอนแก่น เพื่อให้เป็นกรอบและทิศทางในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลเมืองขอนแก่น ระยะปานกลาง 5 ปี พ.ศ. 2535-2549 ต่อไป เอกสารแผนที่นี้แสดงสภาพทั่วไปของเทศบาลเมืองขอนแก่น ลักษณะทางด้านโครงสร้างพื้นฐาน เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการบริหาร และจุดหมายของการพัฒนาระยะยาว และแนวทางการศึกษาระยะยาว

ขั้นตอนและวิธีการจัดทำ (จากการสัมภาษณ์ นางเบญจวรรณ จันทร์หา เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) พบว่า มีขั้นตอนและวิธีการจัดทำดังนี้

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนออกแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นนโยบายและศักยภาพ แล้วจัดทำร่างจุดหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาว แล้วนำเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนและคณะเทศมนตรีกลั่นกรองพิจารณา แล้วคณะเทศมนตรีนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล เพื่อขอความคิดเห็นสรุปและกำหนดจุดหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาว และคณะเทศมนตรีอนุมัติ

### สาระสำคัญของแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี

จากการศึกษาเอกสารถึงสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องทางด้านการศึกษาที่ปรากฏในแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี ซึ่งเรียกว่าจุดหมายและแนวทางการพัฒนาเทศบาล ระยะยาว (15 ปี) ของเทศบาลเมืองขอนแก่นพบข้อความแสดงจุดหมายการพัฒนาและแนวทางการพัฒนาระยะยาว ระบุไว้ดังนี้

จุดหมายสาขาการพัฒนาลังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 1.2 และข้อ 3 หน้า 39-40 ดังนี้

มุ่งให้เป็นเมืองศูนย์กลางการบริการด้านการศึกษา การศาสนา ระดับภาค ระดับประเทศและนานาชาติ

1. ส่งเสริมและจัดตั้งสถาบันการศึกษาในทุกระดับ ซึ่งภาคเอกชนและรัฐบาล เพื่อให้มีจำนวนเพียงพอแก่ผู้ต้องการที่จะศึกษาในเรื่องการศึกษาและสามารถรับบริการผู้ที่เข้าศึกษาทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ

2. มุ่งส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมอาชีพและพัฒนาฝีมือและงานให้กับประชาชนโดยทั่วไป ให้สามารถพัฒนาฝีมือเพื่อนำรายได้มาสู่ครอบครัวหรือประเทศชาติต่อไป

3. ส่งเสริมให้มีสถาบันศาสนาเป็นศูนย์รวมทางด้านวัฒนธรรม ประเพณีและจริยธรรม รวมทั้งการศึกษาของพระสงฆ์และประชาชน โดยทั่วไปทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศรวมทั้งเผยแพร่ศาสนาทุกให้เป็นที่ยึดถือและเป็นที่ยึดเหนี่ยวของประชาชน

มุ่งให้เป็นเมืองศูนย์กลางเผยแพร่และถ่ายทอดวัฒนธรรมภาค

จัดตั้งศูนย์วัฒนธรรมอีสาน ประจำภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้เป็นศูนย์รวมในการศึกษาและเผยแพร่วัฒนธรรมอีสานและเป็นศูนย์แสดงศิลปกรรม คันทวนาและโบราณวัตถุที่สำคัญของจังหวัดและภาคอีสาน

- ส่งเสริมวัฒนธรรมและประเพณีของท้องถิ่นโดยจัดให้มีเทศกาลงานดอกคูณ-เสียงแคน ประจำทุกปีและส่งเสริมให้เป็นงานระดับชาติต่อไป เพื่อส่งเสริมสร้างเอกลักษณ์ของจังหวัด

- ส่งเสริมให้มีศูนย์แสดงผลิตภัณฑ์สินค้าพื้นเมือง เพื่อเผยแพร่สินค้าพื้นเมือง อีสานให้เป็นที่แพร่หลายต่อไป

แนวทางการพัฒนาสาขาการพัฒนาลังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 1 หน้า 43 ดังนี้

1. สนับสนุนและส่งเสริมด้านการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น ในด้านการสร้างเอกลักษณ์ เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งของประชาชนดังนี้

1.1 จัดให้มีการศึกษาค้นคว้าวัฒนธรรม ประเพณีพื้นบ้านของขอนแก่นและภาคอีสาน

1.2 ร่วมมือและส่งเสริมการเผยแพร่ ด้วยการจัดแสดงพื้นฟูวัฒนธรรมประเพณี ในงานเทศกาลที่สำคัญๆ มากประจำปี เช่น งานดอกคูณ-เสียงแคน

1.3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้เมืองขอนแก่น เป็นศูนย์กลางการศึกษาระดับภาคและนานาชาติ ในทุกระดับชั้น เป็นศูนย์การศึกษาทางการแพทย์ระดับเอเชียอาคเนย์ เป็นต้น

1.4 ส่งเสริมและสนับสนุนการฝึกอาชีพ เพื่อชีวิตช่วยเหลือสนับสนุนเกษตรกรรวมในชนบทให้มีรายได้พิเศษ จากการขายสิ่งประดิษฐ์ในท้องถิ่น เช่น โครงการจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมอาชีพในเขตเมือง

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาระยะยาว จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ไม่พบปัญหา

แผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539)

แผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) ของเทศบาลเมืองขอนแก่น ซึ่งเรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลเมืองขอนแก่น ระยะปานกลาง 5 ปี (2535-2539) จากการศึกษาเอกสารพบว่า แผนนี้แสดงความเป็นมาลักษณะองค์ประกอบของแผนพัฒนาเทศบาลขั้นตอนและกระบวนการจัดทำแผนและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนพัฒนาของเทศบาล สถานทั่วไปและประวัติของเทศบาลเมืองขอนแก่น สรุปประเด็นหลักของการพัฒนาจุดหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาว แนวทางการพัฒนาระยะปานกลางของสาขาการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สาขาการพัฒนาเศรษฐกิจ สาขาการพัฒนาลังคมและสาขาการพัฒนาการเมืองการบริหาร

ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนประกอบด้วย ขั้นตอนเตรียมจัดทำแผนและขั้นตอนการจัดทำแผน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นการเตรียมจัดทำแผนพบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นผู้อนุมัติโครงการจัดทำแผนเพื่อเตรียมทรัพยากรสนับสนุนด้านงบประมาณ คน สถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล และคณะกรรมการสาขาและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ดำเนินการจัดให้มีการประชุมเรื่องการวางแผน มีผู้เข้าร่วมประชุม ได้แก่ คณะเทศมนตรี คณะกรรมการสาขาและคณะกรรมการจัดทำแผนและเชิญผู้บริหารโรงเรียนมาประชุมด้วย ส่วนการกำหนดการปฏิบัติงานนั้น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนแจ้งให้ทราบในที่ประชุม จากปฏิทินการจัดทำแผนและทำเป็นหนังสือ (จากการสัมภาษณ์นางเบญจวรรณ จันทรา เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน)

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการเตรียมจัดทำแผน จากการศึกษาและสัมภาษณ์ไม่พบปัญหา ในขั้นการจัดทำแผนจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า มีขั้นตอนและวิธีการจัดทำประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การคัดเลือกปัญหา และการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดจุดหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาว การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ การคัดเลือกและจัดลำดับแผนโครงการ การประกอบ แผนและการอนุมัติแผน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลพบว่า หัวหน้างานเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการใช้แบบสำรวจและศึกษาเอกสาร จากข้อมูลที่ผู้บริหารโรงเรียนส่งมาให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจะใช้แบบสัมภาษณ์ประชาชน ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ เก็บไว้ที่หัวหน้างานและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเก็บด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์

2. ในการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า หัวหน้างานของกองการศึกษาจะวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปประเด็นการพัฒนาแล้ว เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนตรวจสอบและวิเคราะห์อีกครั้ง

3. การคัดเลือกปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ผู้อำนวยการกองการศึกษาและผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาจะประชุมหัวหน้างาน เพื่อคัดเลือกปัญหา และจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนตรวจสอบและวิเคราะห์อีกครั้ง แล้วนำเสนอคณะกรรมการสาขาและคณะกรรมการจัดทำแผน เพื่อสรุปประชุมพิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

4. ในการกำหนดนโยบายนั้น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สัมภาษณ์ คณะเทศมนตรีแล้วจัดทำร่างนโยบายการศึกษาและผู้อำนวยการกองการศึกษาร่างวัตถุประสงค์ของแผนวัตถุประสงค์สาขาการพัฒนาลังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) และวัตถุประสงค์ของแผนงานย่อย

แล้วเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนนำเสนอคณะกรรมการการศึกษา และคณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณากลับกรอง และนำเสนอนายกเทศมนตรีอนุมัติโครงการและวัตถุประสงค์

5. การกำหนดนโยบายและแผนนั้น หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนด แล้วที่ประชุมซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาและหัวหน้างานพิจารณาคัดเลือกโครงการด้วยการแสดงความเห็นและลงมติ ต่อจากนั้นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนตรวจสอบอีกครั้งแล้วนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการสาขาการพัฒนาลังคม และคณะกรรมการจัดทำแผนร่วมกันพิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับโครงการ ด้วยการแสดงความเห็นและใช้ตารางความสัมพันธ์ของโครงการและให้นำหนักเกณฑ์หลังจากนั้นที่ประชุมคณะเทศมนตรี และหัวหน้าส่วนการงานจะพิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับโครงการอีกครั้ง

6. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจัดทำร่างแผนพัฒนาเทศบาล ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539)

7. คณะกรรมการจัดทำแผนกลับกรองพิจารณาแล้วคณะเทศมนตรี เสนอร่างแผนพัฒนาเทศบาลระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) ให้คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล เพื่อพิจารณากลับกรองและให้ความเห็นชอบแล้วนำเสนอสภาเทศบาล เพื่อพิจารณากลับกรองให้ความเห็นชอบในการประชุมสมัยที่ 2 ครั้งที่ 1 ประจำปี พ.ศ. 2534 เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน 2537 และนำเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่นพิจารณาอนุมัติและประกาศใช้ตามประกาศจังหวัดขอนแก่น เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2537

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบปัญหาความล่าช้าในการจัดทำรายละเอียดของโครงการ ส่งไม่ทันตามกำหนด ต้องติดตามทวงถาม

### สาระสำคัญของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

สาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายและวัตถุประสงค์ ที่ปรากฏในแผนพัฒนาเทศบาลเมืองขอนแก่นระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ดังนี้

นโยบายของคณะเทศมนตรีสาขาการพัฒนาลังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ

3. หน้า 46 มีดังนี้

1. ส่งเสริมพัฒนาให้มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ เพิ่มขึ้น 1 แห่ง
2. กำหนดให้มีศูนย์วิชาการเทศบาล ศูนย์เยาวชน อาคารเอนกประสงค์เพื่อส่งเสริมวิชาการของเทศบาลและวัฒนธรรมจารีตประเพณีนั้นเมือง หาดอาซีนให้เยาวชนเตรียมเป็นพลเมืองดีในอนาคต



3. จะสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษาของท้องถิ่นภายใต้คำขวัญ "วินัยดี มีวิชา กิฬาเด่น เป็นโรงเรียนของชุมชน"

4. เพื่ออนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีของท้องถิ่น ให้สามารถเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อประชาชนในเขตเมืองให้มากที่สุด

5. เพื่อให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น การรักษาระเบียบวินัยการเคารพกฎหมายและรักษาความมั่นคงของบ้านเมืองให้มีเสถียรภาพมากขึ้น

วัตถุประสงค์ของสาขาการพัฒนาลังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในหน้า 94 ดังนี้ ขยายโอกาสทางการศึกษาและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ในชุมชนระดมสรรพกำลังทางการศึกษาเทศบาล ส่งเสริมกิจกรรมเด็กและเยาวชนและจัดระบบการดำเนินงานของศูนย์เยาวชน

วัตถุประสงค์ของแผนงานหลักและแผนงานย่อยและแผนงานโครงการระบุไว้ข้อ 3 และข้อ 4 หน้า 107-109 ดังนี้

1. แผนงานหลักส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรมในชุมชน มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนในเขตได้มีความรู้และจารีตประเพณี อันดีงามพร้อมทั้งศิลปะวัฒนธรรมของท้องถิ่น

1.1 แผนงานย่อยด้านการบริหารการศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงก่อสร้างสถานที่ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลให้มีมาตรฐานและเพียงพอ มีจำนวน 9 โครงการ

1.2 แผนงานย่อยด้านการพัฒนาการศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมความรู้แก่บุคลากรทางการศึกษาของเทศบาลให้มีคุณภาพ มีจำนวน 4 โครงการ

1.3 แผนงานย่อยส่งเสริมการศึกษาและพัฒนาชุมชนย่อย มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการศึกษาแก่ประชาชนและองค์กรในชุมชนและสนับสนุนการประสานงาน ระหว่างองค์กรชุมชนกับรัฐเพื่อการพัฒนาชุมชนย่อยในเขตเมือง มีจำนวน 6 โครงการ

2. แผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการและนันทนาการ มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือและบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชนเกี่ยวกับการอาศัยในเมืองและ เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนได้มีโอกาสใช้เวลาว่างพักผ่อนหย่อนใจออกกำลังกายแข่งขันกีฬา หรือหาความเพลิดเพลินกับธรรมชาติ มีจำนวน 2 แผนงานย่อย มี 8 โครงการ

2.1 แผนงานย่อยส่งเสริมสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดตั้งปรับปรุงพัฒนาสวนสาธารณะและสถานที่พักผ่อนหย่อนใจของเมือง มีจำนวน 4 โครงการ

## แผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536)

แผนพัฒนาประจำปีของเทศบาลเมืองขอนแก่น เรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาล ประจำปี 2536 ของเทศบาลเมืองขอนแก่นแสดงความเป็นมาลักษณะ องค์ประกอบ ขั้นตอนและกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาประจำปีสรุปการประเมินผลของแผนพัฒนาในปี พ.ศ. 2535 และทำเนียบแผนงานโครงการ

### ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผน

ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนประกอบด้วย ขั้นตอนการเตรียมจัดทำแผนและขั้นตอนการจัดทำแผน มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ในขั้นตอนการเตรียมจัดทำแผนจากการศึกษาเอกสารพบว่า มีการขออนุมัติโครงการเพื่อพิจารณาทรัพยากรสนับสนุน เช่น ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ เตรียมอุปกรณ์เครื่องใช้ สถานที่และคน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล (คำสั่งเทศบาลที่ 70/2535 ลงวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2535) คณะอนุกรรมการสาขา (คำสั่งเทศบาลที่ 69/2535 ลงวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2535) ส่วนคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลนั้นเป็นคณะกรรมการชุดเดิม นอกจากนี้มีการประชุมคณะอนุกรรมการสาขา คณะกรรมการจัดทำแผน หัวหน้างาน ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา และผู้อำนวยการกองการศึกษา เพื่อชี้แจงเรื่องขั้นตอนการจัดทำแผนและแจ้งกำหนดการปฏิบัติให้ทราบในที่ประชุม ทำเป็นหนังสือและแจกปฏิทินการจัดทำแผน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการเตรียมจัดทำแผนจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ ไม่พบปัญหา

ส่วนการจัดทำแผนนั้น เริ่มต้นด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้บริหารส่งข้อมูลมาให้และหัวหน้างานไปเก็บรวบรวมเองบางส่วน แล้วหัวหน้างานจะวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการใช้อัตราส่วนหรือร้อยละสำหรับข้อมูลด้านวิชาการแล้ว จึงสรุปปัญหาและคัดเลือกจัดลำดับปัญหา (จากการสัมภาษณ์ นายเทอดเกียรติ อัครปริชาศาสตร์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา) ส่วนการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์นั้นไม่มีการกำหนดใหม่ ได้ใช้นโยบาย วัตถุประสงค์เช่นเดียวกับแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ในการกำหนดโครงการนั้นหัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียน จะพิจารณาบทวนโครงการที่ระบุไว้ในปี พ.ศ. 2536 ของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) แล้วนำมากำหนดเป็นโครงการในแผนพัฒนาประจำปีและพิจารณากำหนดโครงการเพิ่มเติมอีกต่อ จากนั้นที่ประชุมซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา หัวหน้างาน

และผู้บริหารโรงเรียนร่วมกันพิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับโครงการเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ นโยบาย และแผนจะรวบรวมโครงการทั้งหมด เสนอคณะกรรมการสาขาและคณะกรรมการจัดทำแผน เพื่อพิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับโครงการครวละสาขาการพัฒนา แล้วจึงนำมาพิจารณาคัดเลือกอีกครั้งในที่ประชุมคณะเทศมนตรีและหัวหน้าส่วนการงาน จึงเป็นอันสิ้นสุดการคัดเลือกและจัดลำดับโครงการเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจึงจัดทำร่างแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี(พ.ศ. 2536) คณะกรรมการจัดทำแผนตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องแล้ว คณะเทศมนตรีเสนอร่างแผนพัฒนาประจำปีให้คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลพิจารณาให้ความเห็นชอบในการประชุม คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล เมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2535 และคณะเทศมนตรีอนุมัติและประกาศใช้ตามประกาศเทศบาลเมืองขอนแก่น เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2535

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบปัญหา ข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้นั้น ไม่สมบูรณ์ ไม่ชัดเจน ไม่ครอบคลุม งานจัดการศึกษาของเทศบาล

### สาระสำคัญของแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาเอกสารถึงสาระสำคัญของแผนพัฒนาเทศบาล ประจำปี (พ.ศ. 2536) ของเทศบาลเมืองขอนแก่น (เฉพาะด้านการศึกษา) ไม่ปรากฏนโยบายวัตถุประสงค์ ทางด้านการศึกษา เนื่องจากใช้นโยบายและวัตถุประสงค์ของแผนเช่นเดียวกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) และจากการปรึกษาสำรวจพบว่า กองการศึกษาได้กำหนดนโยบายและแนวทางการจัดการศึกษาเทศบาลเมืองขอนแก่น ไว้เป็นการเฉพาะปรากฏในแผนพัฒนาการศึกษาประจำปี พ.ศ. 2535-2536 ของกองการศึกษาเทศบาลเมืองขอนแก่น

ส่วนแผนงานโครงการของสาขาการพัฒนาลังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 3 และข้อ 4 หน้า 13-14, 45-61

### 3. แผนสาขาการพัฒนาลังคม

แผนหลักส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรมในชุมชน มีจำนวน 3 แผนงานย่อย มี 12 โครงการ งบประมาณ 10,701,882 บาท

3.1 แผนงานย่อยด้านการบริหารการศึกษามีจำนวน 3 โครงการ งบประมาณ 9,647,882 บาท

3.2 แผนงานย่อยด้านพัฒนาการศึกษา มีจำนวน 4 โครงการ งบประมาณ 895,000 บาท

3.3 แผนงานย่อยส่งเสริมด้านการศึกษาและพัฒนาชุมชน มีจำนวน 5 โครงการ งบประมาณ 159,000 บาท

4. แผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการและนันทนาการ มีจำนวน 4 แผนงานย่อย มี 5 โครงการ งบประมาณ 14,570,000 บาท

4.1 แผนงานย่อยส่งเสริมที่พักผ่อนหย่อนใจ มีจำนวน 1 โครงการ งบประมาณ 4,500,000 บาท

4.2 แผนงานย่อยพัฒนาเด็กและเยาวชน มีจำนวน 2 โครงการ งบประมาณ 40,000 บาท

4.3 แผนงานย่อยส่งเสริมสุขภาพกายและจิตใจมีจำนวน 4 โครงการ งบประมาณ 10,000 บาท

4.4 แผนงานย่อยส่งเสริมสวัสดิการสังคม มีจำนวน 1 โครงการ งบประมาณ 30,000 บาท

#### แผนปฏิบัติการประจำปี (พ.ศ. 2536)

แผนปฏิบัติการประจำปี (พ.ศ. 2536) ของเทศบาลเมืองขอนแก่น แผนนี้แสดงรายละเอียดของโครงการต่าง ๆ ที่ได้รับแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536) งบประมาณรายจ่ายประจำปี แล้วไปจัดทำรายละเอียดให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้และพบว่า (จากการสัมภาษณ์นางโจมยง ชมภูคำ ผู้อำนวยการกองการศึกษา) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของแต่ละโครงการเป็นผู้เขียนรายละเอียดของโครงการให้สอดคล้องสัมพันธ์กับงบประมาณที่จะต้องจ่ายจริง เพื่อเตรียมขออนุมัติโครงการ และขออนุมัติใช้เงินต่อไป

#### การปฏิบัติตามแผน

จากการศึกษาถึงการปฏิบัติตามแผนของเทศบาลเมืองขอนแก่น ซึ่งเป็นการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี การปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี และ การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีรายละเอียดดังนี้

### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี

จากการศึกษาเอกสารพบว่าในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี นั้นในขั้นการจัดทำแผนของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) นั้น ได้นำจุดหมายและแนวทางการพัฒนาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2535-2549) มากำหนดเป็นนโยบายวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (เฉพาะด้านการศึกษา) ของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 15 ปี จากการศึกษายังไม่พบปัญหา

### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

ในการปฏิบัติตามแผนของแผนพัฒนาเทศบาลเมืองขอนแก่น ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) นั้น จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารพบว่า นโยบายและวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาเทศบาลระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) ประสานสอดคล้องกับทางการพัฒนาระยะยาว และจากการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นางเบญจวรรณ จันทรา เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) กองการศึกษาได้นำโครงการและแผนงานที่ต้องปฏิบัติในปี 2536 จากแผนพัฒนาระยะปานกลาง 5 ปี มากำหนดไว้ในแผนงานโครงการของแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี (พ.ศ. 2536) ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี จากการศึกษาพบว่าแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536) ไม่ได้ระบุนโยบายวัตถุประสงค์ และเป้าหมายให้ชัดเจน

### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า แผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536) ของเทศบาลเมืองขอนแก่นได้ยึดกรอบและทิศทางเค้าโครงของแผนพัฒนาเทศบาลระยะปานกลาง 5 ปี โดยหัวหน้างานกองการศึกษาได้นำแผนงาน และโครงการที่จะต้องดำเนินการในปี พ.ศ. 2536 จากแผนพัฒนาเทศบาลระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) มาวิเคราะห์เพื่อพิจารณาคัดเลือกโครงการต่อไป (จากการสัมภาษณ์นางเบญจวรรณ จันทรา เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) การจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลประจำปีนั้น จะมีความสัมพันธ์กับงบประมาณ คือ นำแผนงานโครงการไปจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2536 พบว่า (จากการสัมภาษณ์นายเทอดเกียรติ อัครปริชาศาสตร์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา) ได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. ผู้อำนวยการกองการศึกษาแจ้งให้หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียน เตรีมการจัดทำงบประมาณประจำปี 2536 โดยแจ้งให้ทราบในที่ประชุมผู้บริหารโรงเรียน



2. หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนกำหนดวงเงินค่าใช้จ่ายของแต่ละโครงการแล้ว หัวหน้างานธุรการของกองการศึกษารวบรวมประมาณการรายจ่ายของทุกโครงการเข้าด้วยกัน
  3. ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาและผู้อำนวยการกองการศึกษา ร่วมกันพิจารณาเพิ่ม-ตัดวงเงินของแต่ละโครงการหรือตัด/เพิ่มโครงการ
  4. เสนอประมาณการรายจ่ายทั้งหมดของกองการศึกษา ให้ปลัดเทศบาลพิจารณา ปลัดเทศบาลจะพิจารณาจากรายงานสถานะการคลังของเทศบาล ซึ่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมาประกอบการพิจารณาถ้าตัด-เพิ่มวงเงิน หรือโครงการจะพิจารณาร่วมกับผู้อำนวยการกองการศึกษา
  5. ปลัดเทศบาลและคณะเทศมนตรีและหัวหน้าส่วนการงานพิจารณาตัด-เพิ่ม วงเงินประมาณและโครงการอีกครั้ง
  6. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจัดทำร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2536
  7. คณะเทศมนตรีนำเสนอสภาเทศบาล พิจารณาให้ความเห็นชอบและนำเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดอนุมัติ
- ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ พบปัญหาบางโครงการไม่ได้รับงบประมาณ

#### การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี

ในขั้นการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น ปรากฏว่ามีขั้นตอนและวิธีการดังนี้ (จากการสัมภาษณ์นางไฉมยง ชมภูคำ ผู้อำนวยการกองการศึกษา) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเสนอขออนุมัติโครงการ และขออนุมัติใช้เงิน จึงมีการดำเนินตามโครงการ และมีผู้รับผิดชอบโครงการตามที่ได้รับมอบหมายมีการนิเทศและควบคุมโครงการโดยหัวหน้างานแล้วรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ในการนิเทศโครงการนั้นนิเทศบางโครงการ และการขออนุมัติใช้เงินไม่ได้ระบุรายละเอียดให้ชัดเจน บางโครงการจึงไม่ได้รับการอนุมัติ

### การควบคุมติดตามและประเมินผล

ในการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลเมืองขอนแก่น จากการศึกษาพบว่าได้ดำเนินการดังนี้

### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี

จากการศึกษาไม่ปรากฏในเรื่องการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา ระยะยาว 15 ปี

### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) ของเทศบาลเมืองนครราชสีมาไม่ปรากฏเรื่องการควบคุมติดตามและประเมินผลแต่จากการศึกษาเอกสารพบว่าได้มีการควบคุม การกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนงานโครงการของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ให้สอดคล้องกับ จุดหมายของการพัฒนาระยะยาว และแนวทางของการพัฒนาระยะยาวของแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี และได้ควบคุมแผนงานและโครงการที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนงานและโครงการของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี นอกจากนี้ยังควบคุมติดตามและประเมินผล จากรายงานสรุปประจำปีของกองการศึกษาและจากรายงานสรุปประจำปีของงานวิเคราะห์นโยบายและแผน (งานวิจัยและประเมินผล) ซึ่งได้จัดทำมารายงานสรุปประจำปีมาแล้วในปี พ.ศ. 2535 และ 2536

ปัญหาของการควบคุมติดตามประเมินผลแผนพัฒนาระยะ 5 ปี จากการศึกษาเอกสารพบว่ามีการประเมินไม่ครบทุกโครงการ

### การควบคุมติดตามประเมินของแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาเอกสารพัฒนาเทศบาลประจำปี 2536 ของเทศบาลเมืองขอนแก่น ปรากฏว่าไม่ได้ระบุเรื่องการควบคุมติดตามและประเมินเอาไว้ แต่จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นายเทอดเกียรติ อัครปริชาศาสตร์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา) ได้ควบคุมแผนงานโครงการที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาประจำปีโดยการจัดงบประมาณและประเมินผลแผนพัฒนาประจำปี จากรายงานสรุปประจำปีซึ่งหัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนจัดทำในปี พ.ศ. 2536 และเสนอให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับ

### การควบคุมติดตามและการประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ พบว่าในการควบคุมติดตามและการประเมินผล มีขั้นตอนและวิธีการดังนี้

1. ผู้รับผิดชอบโครงการรายงานด้วยวาจาและรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรตามลำดับ ลายการบังคับบัญชา
  2. ผู้บังคับบัญชาควบคุมติดตามและตรวจสอบ จากรายงานและการขออนุมัติใช้งบประมาณ (จากการสัมภาษณ์นายสุวัฒน์ วิษณุเวชภัทร ปลัดเทศบาล) และจากการรายงานในที่ประชุม
  3. หัวหน้างาน ผู้บริหารโรงเรียน ประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ โดยประเมินวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการแล้วรวบรวมรายงานทั้งหมดจัดทำเป็นรายงานสรุปประจำปี เสนอให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับทราบ (จากการสัมภาษณ์นางโฉมยง ชมภูคำ ผู้อำนวยการกองการศึกษา)
  4. งานวิจัยและประเมินผลกองแผนงานและวิชาการรวบรวมรายงาน จากกองการศึกษา สรุปผลการประเมินและจัดทำ รายงานสรุปประจำปี พ.ศ.2536
- ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมติดตามและประเมินผล จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ประเมินผลไม่ครบทุกโครงการ

### การทบทวนปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

การทบทวนปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ซึ่งในแผนพัฒนาเทศบาลเรียกว่าการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมหรือแก้ไขโครงการ จากการศึกษาพบว่า แผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536) ของเทศบาลเมืองขอนแก่น แผนสาขาการพัฒนาลังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) มีการปรับแผน 1 ครั้ง คือ เพิ่มเติมโครงการก่อสร้างอาคารเรียนโรงเรียนเทศบาลวัดกลาง (จากการสัมภาษณ์นางเบญจวรรณ จันทรา เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) ในการปรับแผนนั้นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์จะประสานกับกองการศึกษาและกองช่าง เพื่อขอรายละเอียดของโครงการเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับ แล้วคณะเทศมนตรีนำเสนอสภาเทศบาลให้ความเห็นชอบแล้วเสนอจังหวัดต่อไป

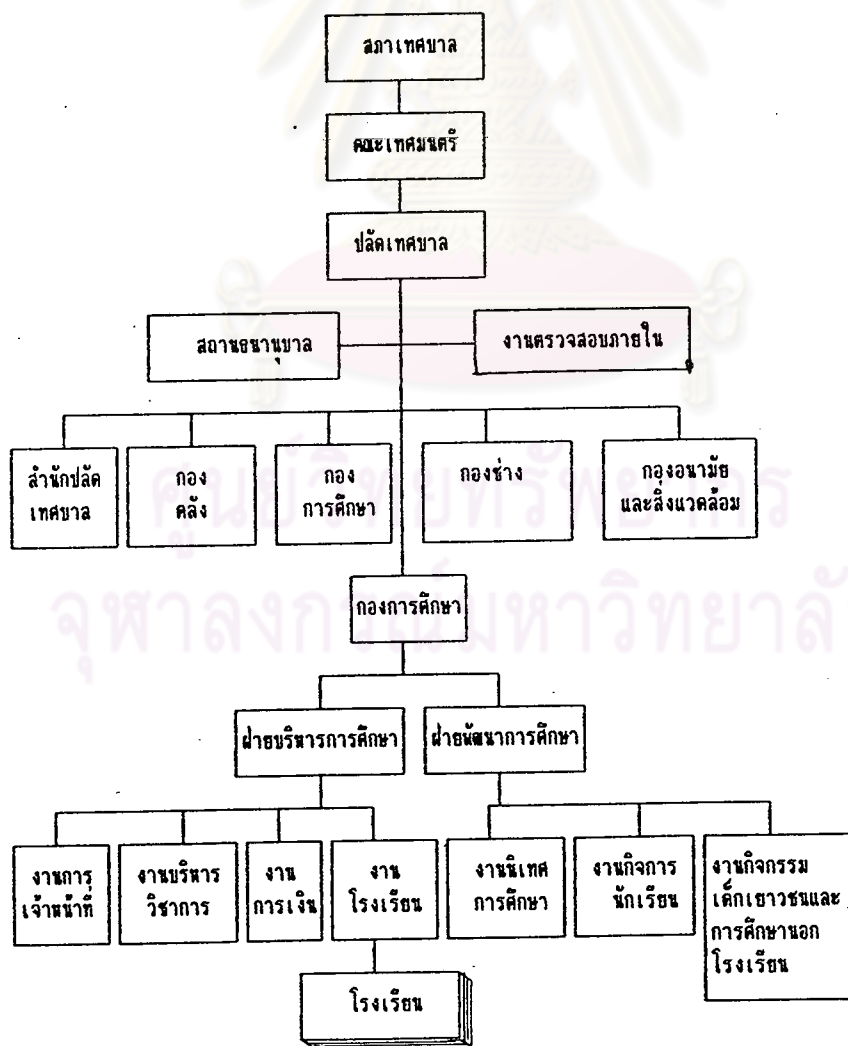
ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปรับแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ในการจัดทำเอกสารปรับแผนจะมีความล่าช้าในตอนประมาณรายละเอียดของโครงการ โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายของครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ซึ่งต้องขอความร่วมมือจากกองช่างในการจัดทำรายละเอียดและประมาณการค่าใช้จ่าย

## กรณี 5

## รายงานกรณีเทศบาลเมืองเพชรบุรี

เทศบาลเมืองเพชรบุรี จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งเทศบาลเมืองเพชรบุรี เมื่อ พ.ศ. 2478 ปัจจุบันมีพื้นที่ 5.4 ตารางกิโลเมตร มีประชากร 32,000 คน มีรายได้รวมเงินอุดหนุน 111,553,280 บาท เทศบาลเมืองเพชรบุรีได้รับรางวัลที่ 1 เทศบาลประเภท ข. ของรางวัลเทศบาลที่จัดการศึกษาและส่งเสริมกิจกรรมเด็กเยาวชนดีเด่นประจำปี 2536 เทศบาลเมืองเพชรบุรีได้จัดโครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลดังแผนภูมิต่อไปนี้

## แผนภูมิที่ 23 โครงสร้างองค์การบริหารเทศบาลเมืองเพชรบุรี



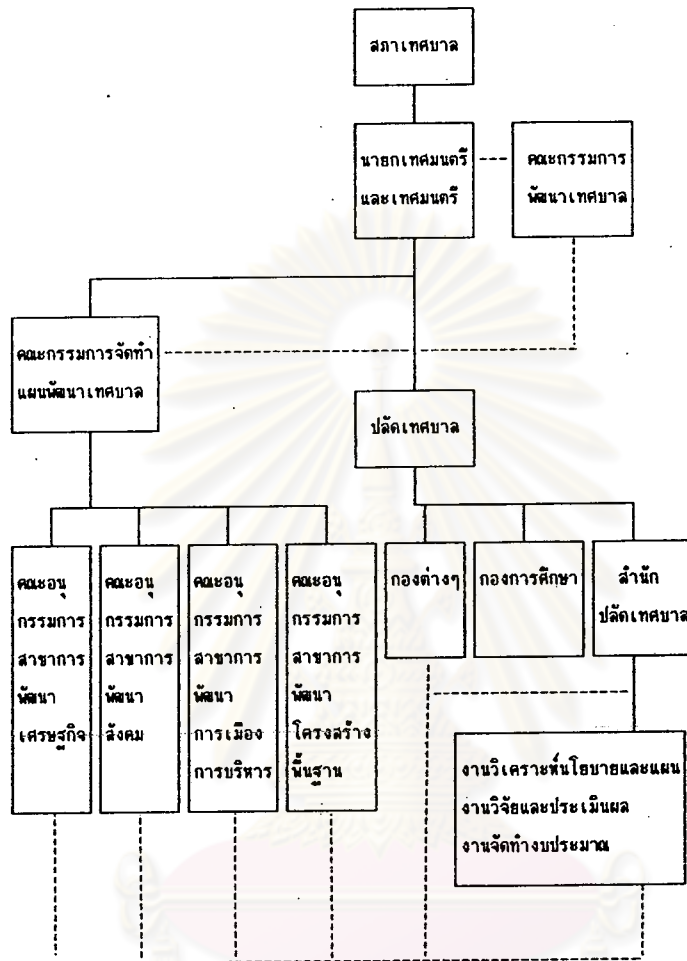
จากแผนภูมิโครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลเมืองเพชรบุรี จะเห็นได้ว่ามีส่วนราชการคือ สำนักปลัดเทศบาล กองคลัง กองการศึกษา กองช่าง กองอนามัยและสิ่งแวดล้อม หน่วยงานตรวจสอบภายใน และสถานธนาบาล ในส่วนของกองการศึกษานั้น ประกอบด้วย 2 ฝ่ายกับ 1 งาน ได้แก่ ฝ่ายบริหารการศึกษา ฝ่ายพัฒนาการศึกษาและงานธุรการ สำหรับฝ่ายบริหารการศึกษานั้นแบ่งออกเป็น งานการเจ้าหน้าที่ งานบริหารวิชาการ งานการเงิน และงานโรงเรียน ส่วนฝ่ายพัฒนาการศึกษานั้นแบ่งออกเป็นงานนิเทศการศึกษา งานกิจการนักเรียน งานกิจกรรมเด็กเยาวชนและการศึกษานอกโรงเรียน ส่วนงานธุรการนั้นรับผิดชอบงานธุรการของกองการศึกษา ผู้บริหารงานของกองการศึกษาคือ ผู้อำนวยการกองการศึกษา มีผู้บังคับบัญชาตามลำดับคือ ปลัดเทศบาลและนายกเทศมนตรี มีคณะเทศมนตรีประกอบด้วยนายกเทศมนตรี 1 คน และเทศมนตรี 2 คน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า กองการศึกษาเทศบาลเมืองเพชรบุรี (มีพนักงานครูเทศบาลไม่สังกัดสถานศึกษาและพนักงานเทศบาลจำนวน 9 คน ลูกจ้าง 9 คน มีพนักงานครูเทศบาลสังกัดสถานศึกษา 116 คน) ได้จัดการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา (มีโรงเรียนเทศบาลทั้งหมด 4 โรงเรียน มีนักเรียน 3,011 คน เป็นนักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา 577 คน นักเรียนประถมศึกษา 2,315 คน ระดับมัธยมศึกษา 119 คน) และได้จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน คือ จัดตั้งศูนย์เยาวชน โดยจัดกิจกรรมกีฬาประเภทต่าง ๆ กิจกรรมเด็กเยาวชนเช่นการอบรมเยาวชน การเข้าค่ายเยาวชนการอบรมวิชาอื่นต่าง ๆ มีห้องสมุด นอกจากนั้นยังรับผิดชอบงานการศาสนาและประเพณีวัฒนธรรมต่าง ๆ ด้วย

ในการจัดโครงสร้างองค์การบริหารวางแผนพัฒนาการศึกษานั้น เทศบาลเมืองเพชรบุรีได้จัดโครงสร้างองค์การบริหารวางแผนพัฒนาการศึกษาดังต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภูมิที่ 24 โครงสร้างองค์การวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลเมืองเพชรบุรี



(ที่มา: กองการศึกษาเทศบาลเมืองเพชรบุรี, 2537)

จากแผนภูมิโครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลเมืองเพชรบุรีประกอบด้วย บุคคล หน่วยงาน และองค์การวางแผนที่เกี่ยวข้องดังนี้ บุคคลได้แก่ นายกเทศมนตรี เทศมนตรี ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา ศึกษา นิเทศก์ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน หน่วยงานได้แก่ กองการศึกษาซึ่งรับผิดชอบการวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลและงานวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักปลัดเทศบาลมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการประสานการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลทั้งหมด การจัดทำงบประมาณและการติดตามประเมินผล ส่วนองค์การวางแผนนั้นประกอบด้วยคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลและคณะกรรมการสาขา มีรายละเอียดดังนี้

คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล มีนายกเทศมนตรีเป็นประธานกรรมการมีกรรมการคือ คณะเทศมนตรีทุกคน สมาชิกสภาเทศบาล 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน หัวหน้างานสำนักงานจังหวัด

ผู้ตรวจการล่วนท้องถิ่น ผู้แทนลำนักผังเมือง ปลัดเทศบาลเป็นกรรมการและเลขานุการ รอง ปลัดเทศบาล และหัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ คณะ กรรมการพัฒนาเทศบาลมีหน้าที่พิจารณาถ่วงถ่วง และให้ความเห็นชอบร่างแผนพัฒนาระยะยาว ร่างแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และร่างแผนพัฒนาประจำปี สำหรับคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนา เทศบาลนั้นมีปลัดเทศบาลเป็นประธานกรรมการ รองปลัดเทศบาลและหัวหน้างานทั้งหมดเป็น กรรมการและมีหัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการ จัดทำแผนมีหน้าที่พิจารณาคัดเลือกและจัดตั้งโครงการ และพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ ของร่างแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี แผนพัฒนาระยะ 5 ปี และแผนพัฒนาประจำปีก่อนที่คณะกรรมการ เทศบาลจะให้ความเห็นชอบต่อไป ส่วนคณะอนุกรรมการสาขาการพัฒนาสังคม (เฉพาะด้าน การศึกษา) นั้นประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาและศึกษา นิเทศก์และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน มีหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลคัดเลือก ปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ร่างนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย เสนอคณะ เทศมนตรีพิจารณาอนุมัติพิจารณาคัดเลือกและจัดตั้งโครงการ ก่อนเสนอคณะกรรมการจัดทำแผน คัดเลือกและจัดลำดับโครงการต่อไป

#### การเตรียมจัดทำแผน

จากการศึกษาการเตรียมจัดทำแผนของเทศบาลเมืองเพชรบุรีนั้น ปรากฏว่าได้ดำเนินการ ในการเตรียมจัดทำแผนตามที่ระบุไว้ในคำแนะนำการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล ของลำนักพัฒนา เมืองคือ มีการขออนุมัติโครงการเพื่อเตรียมทรัพยากรสนับสนุนในการจัดทำแผน มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล และคณะอนุกรรมการสาขา จัดประชุมเพื่อให้ความรู้ในการจัดทำแผน และแจ้งกำหนดการปฏิบัติงาน

#### การจัดทำแผน

จากการศึกษาในเรื่องการจัดทำแผนของเทศบาลเมืองเพชรบุรีปรากฏว่า ได้ดำเนินการ จัดทำแผนตามที่ระบุไว้ในคำแนะนำการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลของลำนักพัฒนาเมืองคือ มีการ เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล คัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนด จุดหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาวการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน การกำหนดคัดเลือกแผนงานโครงการ การประกอบแผนและการอนุมัติแผน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนจากการศึกษาพบว่า บุคคลที่จัดทำแผนไม่ค่อยมีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผน และมีความล่าช้าในการจัดทำรายละเอียดของโครงการ ต้องติดตามทวงถาม

จากการศึกษาพบว่าในขั้นตอนการเตรียมจัดทำแผนและการจัดทำแผนนั้น เทศบาลเมืองเพชรบุรีได้รับคำแนะนำปรึกษาหารือและการเทศจากสำนักพัฒนาเมือง กรมการปกครอง

จากการศึกษาเอกสาร พบว่าเทศบาลเมืองเพชรบุรี ได้จัดทำแผนพัฒนา 4 ประเภทคือ

1. แผนพัฒนาเทศบาลระยะยาว เรียกว่า เอกสารจุดหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาว

2. แผนพัฒนาระยะปานกลาง เรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลเมืองเพชรบุรีฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2535-2539)

3. แผนพัฒนาประจำปี เรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลเมืองเพชรบุรีประจำปี 2536

4. แผนปฏิบัติการประจำปี

ต่อไปจะเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับแผนพัฒนาประเภทต่าง ๆ ของเทศบาลดังต่อไปนี้

### แผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี

แผนพัฒนาระยะยาว เรียกว่า จุดหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาว ซึ่งแสดงความเป็นมาของการจัดทำแผนพัฒนาระยะยาว แสดงจุดหมายและแนวทางของการพัฒนาของทุกสาขา การพัฒนาได้แก่สาขาการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สาขาการพัฒนาเศรษฐกิจ สาขาพัฒนาสังคม และสาขาพัฒนาการเมืองการบริหาร

### ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารพบว่า ในส่วนของแผนพัฒนาระยะยาวนั้น ยังคงใช้แผนพัฒนาระยะยาวเช่นเดิม (แผนพัฒนาเทศบาลเมืองเพชรบุรี ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2535-2539, 2535: 1) มีขั้นตอนและวิธีการจัดทำประกอบด้วย การเตรียมจัดทำแผนและการจัดทำแผน มีรายละเอียดดังนี้

ในการเตรียมจัดทำแผนนั้น จากการศึกษาดูเอกสารและจากการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นางมยุรี เข็มสง่า ศึกษาพิเศษ) มีการดำเนินการดังนี้

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนของอนุมัติโครงการ เพื่อเตรียมคำตอบแทน คำวัสดุต่าง ๆ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ คน และห้องประชุมสำหรับการประชุมแล้วจึงแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลคณะกรรมการจัดทำแผนและคณะกรรมการสาขาเพื่อชี้แจงชักชวนทำ

ความเข้าใจขั้นตอนการจัดทำแผนและแจ้งกำหนดการปฏิบัติงานด้วยการแจกปฏิทิน ทำเป็นหนังสือ และแจ้งให้ให้ทราบในที่ประชุม ส่วนการจัดทำแผนนั้น คณะอนุกรรมการสาขาและหัวหน้างาน ก็รวบรวมข้อมูลโดยการออกแบบสำรวจและแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุป ประเด็นการพัฒนา แล้วจึงนำประเด็นการพัฒนานโยบายและศักยภาพมาจัดทำร่างกำหนดจุดมุ่งหมาย และแนวทางการพัฒนาสาขาการพัฒนาสังคมและสาขาการพัฒนาอื่น ๆ ต่อมาคณะกรรมการจัดทำ แผนพิจารณาตรวจสอบอีกครั้งแล้วคณะรัฐมนตรี จึงนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล ร่วมกันกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาและแนวทางการพัฒนาสาขาการพัฒนาสังคม และสาขาการพัฒนา อื่น ๆ จนครบทุกสาขาการพัฒนาและพิจารณาให้ความเห็นชอบ แล้วคณะรัฐมนตรีอนุมัติ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและจากการสัมภาษณ์ว่า บุคลากรที่จัดทำแผนยังไม่ค่อยมีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนมากนัก

### สาระสำคัญของแผนพัฒนาระยะยาว

จากการศึกษาเอกสารถึงสาระสำคัญของจุดหมายของการพัฒนาและแนวทางของการ พัฒนา ซึ่งปรากฏอยู่ในจุดหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาว ระบุไว้ดังนี้

จุดหมายและแนวทางการพัฒนาสาขาการพัฒนาสังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ ในข้อ 3 หน้า 31 ดังนี้

#### 3. สาขาการพัฒนาสังคม

จุดหมายการพัฒนาในอนาคตมุ่งที่จะเป็นเมืองแห่งพระพุทธศาสนา และเมืองแห่ง ศิลปกรรมงานช่างฝีมือแกะสลัก ปูนปั้นภาพเขียนและอื่น ๆ

แนวทางการพัฒนา จะส่งเสริมให้พระพุทธศาสนาเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต ของประชาชน เป็นศูนย์กลางการเผยแพร่คุณธรรมตามหลักของพระพุทธศาสนาทำนุบำรุงและบูรณะ ศาสนาให้คงอยู่อย่างดี สร้างเสริมเยาวชนให้เข้าใจถึงธรรมะ เพื่อจะได้ดำเนินชีวิตด้วยความ ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ต่อสังคม

จุดหมายการพัฒนาในอนาคต มุ่งพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีความรู้และมีคุณธรรม

แนวทางการพัฒนา ซึ่งก่อตั้งองค์กรสำหรับเด็กและเยาวชนที่จะได้ร่วมกันบำเพ็ญ ประโยชน์ต่อส่วนรวม ส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนมีสุขภาพร่างกายและจิตใจสมบูรณ์มีการส่งเสริม อาชีพให้แก่เยาวชน และส่งเสริมการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ให้เด็กมีความรู้ความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนทักษะในการประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีคุณค่าต่อตนเองและส่วนรวม

## แผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539)

แผนพัฒนาเทศบาลระยะ 5 ปี เรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลเมืองเพชรบุรีฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2535-2539) แผนนี้มีรายละเอียดของความเป็นมา ลักษณะและส่วนประกอบของแผนพัฒนาเทศบาล ขั้นตอนสำคัญของการจัดทำแผน องค์การการวางแผนของเทศบาล สภาพทั่วไปของเมืองเพชรบุรี สรุปประเด็นหลักของการพัฒนา จุดหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาว แนวทางการพัฒนาการเมืองการบริการ และทำเนียบแผนงานโครงการ

### ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและจากการสัมภาษณ์พบว่า ในการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี มีขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผน ประกอบด้วย ขั้นตอนเตรียมจัดทำแผนและขั้นตอนการจัดทำแผน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนเตรียมจัดทำแผนนั้น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนดำเนินการในเรื่องการขออนุมัติโครงการ เพื่อเตรียมค่าวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ค่าตอบแทนและห้องประชุมแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการจัดทำแผนและคณะอนุกรรมการสาขา (จากการสัมภาษณ์ นายอติก คงจรรยา เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนและคณะอนุกรรมการสาขา เพื่อชี้แจงขั้นตอนการจัดทำแผน ในการกำหนดการปฏิบัติงานนั้นได้แจกปฏิทินทำเป็นหนังสือและแจ้งให้ทราบในที่ประชุม

ในการจัดทำแผนนั้น จากการศึกษาดูเอกสารและจากการสัมภาษณ์พบว่า มีขั้นตอนและวิธีการดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล หัวหน้างานต่าง ๆ ของกองการศึกษาเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการออกแบบสำรวจแบบสอบถาม
2. ในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น คณะอนุกรรมการสาขาร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูล โดยการอภิปรายแสดงความคิดเห็น เพื่อสรุปประเด็นของการพัฒนาแล้วจึงคัดเลือกปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาด้วยการให้คะแนน (จากการสัมภาษณ์นางมยุรี เปี่ยมสง่า ศึกษาพิเศษ)
  3. ในการกำหนดนโยบายนั้น ผู้อำนวยการกองการศึกษาจะประมวลค่าชี้แจงในการประชุม คำปรารภและการสัมภาษณ์คณะเทศมนตรีนำมาพิจารณาประกอบกับนโยบายทางการศึกษาระดับสูง แล้วร่างนโยบายทางการศึกษาแล้วเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จึงเสนอคณะเทศมนตรีพิจารณาอนุมัติ ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นศึกษาพิเศษร่วมกับผู้อำนวยการกองการศึกษา ร่วมกันร่างวัตถุประสงค์ แล้วเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนนำเสนอคณะเทศมนตรีอนุมัติ



4. ในการกำหนดโครงการนั้นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานหัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดโครงการในการคัดเลือกโครงการนั้นจะพิจารณาในที่ประชุมผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาและศึกษานิเทศก์ โดยการแสดงความคิดเห็นและลงมติในที่ประชุม ต่อจากนั้นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จะรวบรวมนำเสนอในที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนและคณะเทศมนตรี เพื่อพิจารณาการจัดลำดับโครงการของแต่ละสาขาการพัฒนาจนครบทุกสาขาการพัฒนา (จากการสัมภาษณ์นางมยุรี เปี่ยมสง่า ศึกษานิเทศก์)

5. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน รวบรวมแผนงาน โครงการทั้งหมดเพื่อจัดทำร่างแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539)

6. คณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณากลับกรอกร่างแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) คณะเทศมนตรีนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลพิจารณาให้ความเห็นชอบแล้วเสนอสภาเทศบาลเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดอนุมัติและประกาศใช้ต่อไป ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบปัญหาเกี่ยวกับความล่าช้า ผู้จัดทำรายละเอียดของโครงการปฏิบัติงานล่าช้าต้องติดตามทวงถาม

#### สาระสำคัญของแผนพัฒนาระยะยาว 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารถึงสาระสำคัญของนโยบายและวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับด้านการศึกษา ซึ่งปรากฏในแผนพัฒนาเทศบาลเมืองเพชรบุรี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2535-2539) ระบุไว้ดังนี้

นโยบายคณะเทศมนตรี ระบุไว้ในข้อ 2 หน้า 40 ดังนี้

#### 2. นโยบายการพัฒนาสังคม

2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เด็กในเขตเทศบาลได้รับบริการด้านการศึกษา ในระบบโรงเรียนครบถ้วนทั่วถึงและเป็นไปตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ เพิ่มคุณภาพในการจัดการศึกษาของเด็กเล็กก่อนวัยเรียนให้สูงขึ้น เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีของประชาชนต่อโรงเรียนเทศบาลในระดับต่อไป

2.2 ส่งเสริมเทศบาลเป็นศูนย์กลางการศึกษานอกระบบโรงเรียน เช่น กิจกรรมสันทนาการของเด็กและเยาวชน กิจกรรมของชุมชนในการพัฒนาเด็กและเยาวชนในชุมชน

นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเขตเมือง ระบุไว้ในข้อ 2.1, 2.2 และ 2.3 หน้า 20 และ 21 ดังนี้

2.1 พัฒนาศักยภาพของกลุ่มผู้ด้อยโอกาสในเขตเมืองให้สามารถปรับตัวเข้ากับภาวะการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจด้วยการจัดการด้านการศึกษาทั้งในและนอกระบบโรงเรียน และพัฒนาทักษะในการประกอบอาชีพให้สอดคล้องกับโครงการสร้างทางเศรษฐกิจของชุมชนเมืองในอนาคต

2.2 ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้เด็กในเขตเทศบาลได้รับบริการด้านการศึกษาในระบบโรงเรียนครบถ้วนทั่วถึง และเป็นไปตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ เพิ่มคุณภาพในการจัดการศึกษาของเด็กเล็กก่อนวัยเรียนให้สูงขึ้น เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีของประชาชนต่อโรงเรียนเทศบาลในระดับต่อไป

2.3 ส่งเสริมให้เทศบาลเป็นศูนย์กลางการศึกษานอกระบบโรงเรียน เช่น กิจกรรมสันทนาการของเด็กและเยาวชน กิจกรรมของชุมชน ในการพัฒนาเด็กและเยาวชนในชุมชน

วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระบุไว้ในหน้า 20 และ 21 ดังนี้

- เพื่อเพิ่มศักยภาพของประชาชนทั้งในเขตเมืองและเขตชนบท ให้มีความรู้ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับภาวะการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ

- เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการศึกษาเทศบาลให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น และเป็นที่ยอมรับเชื่อถือของประชาชน

- เพื่อให้เด็ก เยาวชนและประชาชน มีกิจกรรมสันทนาการที่เสริมสร้างสุขภาพอนามัยให้สมบูรณ์ และมีการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

แผนงานและโครงการจากการศึกษาเอกสารพบว่า มีการกำหนดแผนงานหลักการส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรมในชุมชน มีรายละเอียดดังนี้

แผนงานหลักการส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรมในชุมชน มีจำนวน 7 แผนงานย่อย มี 49 โครงการ งบประมาณ 6,690,000 บาท

1. แผนงานย่อยการส่งเสริมกิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ มีจำนวน 1 โครงการ งบประมาณ 300,000 บาท

2. แผนงานย่อยการพัฒนาคณาการเรียนการสอนในระบบโรงเรียน มีจำนวน 21 โครงการ งบประมาณ 494,000 บาท

3. แผนงานย่อยการส่งเสริมสุขภาพอนามัยในโรงเรียน มีจำนวน 3 โครงการ งบประมาณ 24,000 บาท

4. แผนงานย่อยการพัฒนาการศึกษาด้านวิชาการโรงเรียน มีจำนวน 6 โครงการ  
งบประมาณ 25,000 บาท
5. แผนงานย่อยการบริหารบุคลากร มีจำนวน 5 โครงการ งบประมาณ  
13,000 บาท
6. แผนงานย่อยโรงเรียนกับชุมชน มีจำนวน 5 โครงการ งบประมาณ  
40,000 บาท
7. แผนงานย่อยการจัดสถานศึกษา มีจำนวน 8 โครงการ งบประมาณ  
5,794,000 บาท

#### แผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536)

แผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536) เรียกว่าแผนพัฒนาเทศบาลเมืองเพชรบุรีประจำปี (พ.ศ. 2536) แผนนี้แสดงนโยบายของคณะเทศมนตรี การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและด้านการเมืองการบริหาร สรุปผลการพัฒนาในปีที่ผ่านมา สรุปประเด็นการพัฒนาและแนวทางการพัฒนา แสดงค่าใช้จ่ายของแผนงานโครงการและทำเนียบแผนงานและโครงการ จากการศึกษาเอกสารและจากการสัมภาษณ์พบว่า แผนนี้มีขั้นตอนในการจัดทำแผนประกอบด้วย การเตรียมการจัดทำแผนและขึ้นการจัดทำแผน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การเตรียมการจัดทำแผน (จากการสัมภาษณ์ นายอริก คงจรรยา เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) ได้มีการขออนุมัติโครงการ เพื่อเตรียมวัสดุต่าง ๆ ค่าตอบแทน เครื่องมือ เครื่องใช้และสถานที่ในการประชุม มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลและคณะอนุกรรมการด้านต่าง ๆ มีการประชุมซักซ้อมความเข้าใจในการจัดทำแผน แจ้งให้ที่ประชุมทราบถึงกำหนดการปฏิบัติงานพร้อมทั้งทำหนังสือและแจกปฏิทินการจัดทำแผน ในส่วนของกองการศึกษานั้น (จากการสัมภาษณ์นายสุนจน์ สุภานันท์ ผู้อำนวยการกองการศึกษา) ได้จัดประชุมเพื่อให้ความรู้ในเรื่องขั้นตอนการจัดทำแผนและการประเมินผลแก่ผู้บริหารโรงเรียนและพนักงานครูเทศบาลทุกคน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ไม่

พบปัญหา

ในการจัดทำแผนนั้น จากการศึกษาและสัมภาษณ์พบว่า มีการดำเนินการดังนี้

1. ผู้อำนวยการกองการศึกษาแจ้งให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบในที่ประชุมในเรื่องการจัดทำแผนและให้เก็บรวบรวมข้อมูลให้ โดยศึกษานิเทศก์ได้เป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลที่ผู้บริหารโรงเรียนและเจ้าหน้าที่หัวหน้างานต่าง ๆ ส่งมาให้ ซึ่งเป็นข้อมูลเฉพาะปัญหา

2. ผู้อำนวยการกองการศึกษา ร่วมกับศึกษานิเทศก์วิเคราะห์และสรุปปัญหาและคัดเลือกจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

3. การกำหนดนโยบายนั้น คณะเทศมนตรีสอบถามความคิดเห็นจากคณะครู และผู้บริหารโรงเรียนแล้วผู้อำนวยการกองการศึกษาประมวลความเห็นและศึกษานโยบายระดับสูงจัดทำร่างนโยบายเสนอให้คณะเทศมนตรีพิจารณาอนุมัติ ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นใช้วัตถุประสงค์ตามระบุไว้ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (จากการสัมภาษณ์นายจรงค์ เหมือนมั่น ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา)

4. ในการกำหนดโครงการนั้นผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้พิจารณาโครงการต่าง ๆ ในปี พ.ศ. 2536 ที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี นำมาพิจารณา กำหนดโครงการและบางโครงการกำหนดโดยคณะเทศมนตรี ในการคัดเลือกและจัดลำดับโครงการนั้นผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนจะจัดลำดับโครงการมาแล้ว และมีการพิจารณาร่วมกันในที่ประชุม ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้างาน ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาและผู้อำนวยการกองการศึกษา โดยใช้วิธีการแสดงความคิดเห็นแล้วลงมติจัดลำดับโครงการ ต่อจากนั้นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน คณะกรรมการสาขาและคณะกรรมการจัดทำแผนประชุมพิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับโครงการ โดยการแสดงความคิดเห็นและลงมติ

5. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนรวบรวมโครงการทั้งหมดจัดทำร่างแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536)

6. คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล พิจารณาความสมบูรณ์ถูกต้องแล้วคณะเทศมนตรีนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล พิจารณาให้ความเห็นชอบและนายกเทศมนตรีอนุมัติ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบปัญหาความล่าช้าในการรวบรวมโครงการนั้น ไม่ส่งตามกำหนดต้องติดตามทวงถามและปัญหาบุคลากรไม่มีความมั่นใจในการจัดทำแผน เนื่องจากไม่มีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนดีพอ

### สาระสำคัญของแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาเอกสารถึงสาระสำคัญของนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนและแผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาซึ่งปรากฏในแผนพัฒนาเทศบาลเมืองเพชรบุรีประจำปี (พ.ศ.2536) ระบุไว้ดังนี้

สำหรับสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายทางการศึกษาระบุไว้ในข้อ 2 และ 8 หน้า 11 ดังนี้

#### (2) นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ให้การส่งเสริมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้ได้รับการบริการด้านศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน ส่งเสริมการศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่เปิดสอนขึ้นเมื่อปีการศึกษา 2535 ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นตามนโยบายของกระทรวงมหาดไทยและกระทรวงศึกษาธิการ สนับสนุนให้เด็กและเยาวชนได้ใช้บริการของศูนย์เยาวชนอย่างเต็มที่ เพื่อให้เด็กและเยาวชนมีโอกาสและบทบาทในการสร้างสรรค์ศูนย์เยาวชนและพัฒนาท้องถิ่นต่อไปในอนาคต

ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (เฉพาะด้านการศึกษา) ใช้วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (จากการสัมภาษณ์นายจรงค์ เหมือนมั่น ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา)

แผนงานและโครงการ สาขาการพัฒนาลังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) ประกอบด้วย 2 แผนงานหลัก คือ แผนงานหลักส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรมในชุมชนและแผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการมีรายละเอียดดังนี้

แผนงานการส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรมในชุมชนมีจำนวน 5 แผนงานย่อยมีจำนวน 39 โครงการ งบประมาณ 4,430,200 บาท

1. แผนงานย่อยการส่งเสริมกิจกรรมวันสำคัญ ๆ มีจำนวน 1 โครงการ งบประมาณ 700,000 บาท

2. แผนงานย่อยการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในระบบโรงเรียน มีจำนวน 23 โครงการ งบประมาณ 639,100 บาท

3. แผนงานย่อยการส่งเสริมสุขภาพอนามัยโรงเรียน มีจำนวน 3 โครงการ งบประมาณ 46,400 บาท

4. แผนงานย่อยการจัดสถานศึกษา มีจำนวน 10 โครงการ งบประมาณ 3,018,700 บาท

5. แผนงานย่อยการพัฒนาการศึกษาด้านวิชาการโรงเรียน มีจำนวน 2 โครงการ งบประมาณ 26,000 บาท



แผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการ มีจำนวน 1 แผนงานย่อยมีจำนวน 11 โครงการ งบประมาณ 1,311,620 บาท

1. แผนงานย่อยการส่งเสริมกิจกรรมการศึกษาอกระบบโรงเรียน มีจำนวน 11 โครงการ งบประมาณ 1,311,690 บาท

### แผนปฏิบัติการประจำปี (พ.ศ. 2536)

จากการศึกษาแผนปฏิบัติการประจำปีของเทศบาลเมืองเพชรบุรีนั้นปรากฏว่าเป็นการนำแผนงานโครงการ (เฉพาะด้านการศึกษา) ที่ปรากฏในแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536) ที่ได้รับงบประมาณแล้วมาจัดทำรายละเอียดของโครงการ เพื่อเตรียมการขออนุมัติโครงการและขออนุมัติใช้เงินต่อไป

### การปฏิบัติตามแผน

จากการศึกษา ในเรื่องการปฏิบัติตามแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลเมืองเพชรบุรี ปรากฏว่ามีการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี การปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี และการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี

จากการศึกษาเอการพบว่า ได้มีการนำจุดหมายของการพัฒนาระยะยาวและแนวทางการพัฒนาระยะยาวของสาขาการพัฒนาลังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศาสนาและส่งเสริมเยาวชนไปกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี จากการศึกษานพบว่า ในการกำหนดจุดหมายในการพัฒนาระยะยาวแนวทางการพัฒนาระยะยาว (เฉพาะด้านการศึกษา) ยังไม่กว้างและไม่ครอบคลุมงานจัดการศึกษาของเทศบาลทั้งหมด

### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารพบว่า ในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนและแผนงานโครงการของแผนสาขาการพัฒนาลังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) ที่ปรากฏในแผนพัฒนา

ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) ได้กำหนดให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปีและเพิ่มเติม นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนและแผนงานโครงการ ในส่วนที่เป็นการจัดการศึกษา ของเทศบาลให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนและ แผนงานโครงการของแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536) มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับ นโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี จากการศึกษายังไม่พบปัญหา

### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาเอกสารพบว่า ในการกำหนดนโยบาย (เฉพาะด้านการศึกษา) ของ แผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536) นั้น มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของ แผนพัฒนาระยะ 5 ปี ส่วนวัตถุประสงค์ของแผนนั้น ใช้วัตถุประสงค์ของแผนเช่นเดียวกับแผนพัฒนา ระยะ 5 ปี และในการกำหนดแผนงานโครงการ (เฉพาะด้านการศึกษา) ที่ระบุไว้ในแผนพัฒนา ประจำปีนั้นได้เพิ่มเติมโครงการมากขึ้นกว่าที่ได้ระบุไว้ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี โดยในการกำหนด โครงการนั้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานหัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียน ได้นำแผนงานโครงการ ที่ระบุไว้ในปี 2536 จากแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) นำมาพิจารณากำหนด โครงการไว้ในแผนพัฒนาประจำปี พ.ศ.2536 ต่อไป (จากการสัมภาษณ์นายอติภ คงจรูญ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) และในส่วนของ การแสดงความสัมพันธ์สอดคล้องระหว่าง แผนงานโครงการกับงบประมาณนั้น (จากการสัมภาษณ์นางมยุรี เปี่ยมสง่า ศึกษานิเทศก์) พบว่า ดำเนินการดังต่อไปนี้

ในการกำหนดวงเงินประมาณรายจ่ายของแต่ละโครงการนั้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้กำหนดวงเงินของแต่ละโครงการ แล้วผู้อำนวยการกอง การศึกษารวบรวมร่างงบประมาณการรายจ่ายทั้งหมดนำมาพิจารณาในที่ประชุม ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียน เพื่อพิจารณาตัด-เพิ่มวงเงินประมาณการรายจ่ายและโครงการ แล้วจึงจัดลำดับโครงการของ แต่ละแผนงานโดยใช้มติในที่ประชุม ต่อจากนั้นผู้อำนวยการกองการศึกษาจึงปรึกษาหารือเป็นการ ภายในกับปลัดเทศบาลพิจารณาตัด-เพิ่ม วงเงินและโครงการต่อจากนั้นปลัดเทศบาลจึงนำเสนอ ที่ประชุมคณะเทศมนตรีเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจัดทำร่างงบประมาณรายจ่าย ประจำปี 2536 นายกเทศมนตรีนำเสนอสภาเทศบาลพิจารณาให้ความเห็นชอบ แล้วนำเสนอผู้ว่าราชการ จังหวัดอุตรดิตถ์



ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปีจากการศึกษาพบว่า มีความล่าช้าในการประมาณการค่าใช้จ่ายตามโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง

#### การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี

จากการศึกษาเอกสารและจากการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นายสุนันท์ สุภานันท์ ผู้อำนวยการกองการศึกษา) ได้ดำเนินการดังนี้

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานหัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนจัดทำรายละเอียดของโครงการและกำหนดวงเงินที่จะต้องจ่ายจริงของโครงการแล้วจึงขออนุมัติโครงการและขออนุมัติใช้เงินผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับ เมื่อได้รับการอนุมัติแล้วจึงมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบโครงการและนิเทศและควบคุมบางโครงการ โดยศึกษานิเทศก์ผู้อำนวยการกองการศึกษาและผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาแล้วรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี จากการศึกษาดูเอกสารและการสัมภาษณ์ พบปัญหาเกี่ยวกับการจัดทำรายละเอียดในการประมาณการค่าใช้จ่ายตามโครงการที่ระบุไว้ในหมวดค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง เพราะกองการศึกษาไม่สามารถประมาณการเองได้ ต้องขอความร่วมมือกองช่างประมาณการรายจ่ายและจัดทำรายละเอียดได้ จึงเกิดการล่าช้าในการขออนุมัติโครงการและปัญหาเกี่ยวข้องกับการนิเทศโครงการ นิเทศไม่ครบทุกโครงการ

#### การควบคุมติดตามและประเมินผล

ในการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลเมืองเพชรบุรี มีรายละเอียดดังนี้

#### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปี ไม่ปรากฏเรื่องการควบคุมติดตามและประเมินผล

#### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

จากการศึกษาแผนพัฒนาเทศบาลเมืองเพชรบุรี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2535-2539) ซึ่งเป็นแผนพัฒนาระยะ 5 ปีนั้น ไม่ปรากฏเรื่องการควบคุมติดตามและประเมินผล แต่จากการตรวจสอบ

เอกสารพบว่าได้มีการควบคุมโครงการ วัตถุประสงค์ ให้สอดคล้องกับนโยบายระดับสูงและสอดคล้องกับแผนพัฒนายาระยะยาว 15 ปี และได้มีการควบคุมให้นำแผนงานและโครงการที่ระบุไว้ในแผนพัฒนายาระยะ 5 ปี ไปกำหนดเป็นแผนงานโครงการในแผนพัฒนาประจำปี พ.ศ.2536 และควบคุมติดตามและประเมินผลจากรายงานสรุปประจำปีของแต่ละปีตั้งแต่ปี พ.ศ.2535 เป็นต้นไป และในส่วนของงานวิเคราะห์นโยบายและแผนนั้น ยังไม่พบรายงานสรุปประจำปี

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมติดตามและประเมินผลระยะ 5 ปี จากการศึกษาขณะนั้นยังไม่พบปัญหา เพราะยังไม่สิ้นสุดระยะเวลาการควบคุมติดตามและประเมินผล

### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาถึงการควบคุมติดตามและประเมินผล จากเอกสารแผนพัฒนาประจำปี ไม่ปรากฏในเรื่องนี้ แต่จากการศึกษาเอกสารพบว่า ได้ควบคุมนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาประจำปีให้สอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนายาระยะ 5 ปี และแผนพัฒนายาระยะ 15 ปี นอกจากนี้ได้ควบคุมติดตามแผนงานโครงการต่าง ๆ ในแผนพัฒนายาระยะ 5 ปี ไปกำหนดไว้ในแผนพัฒนาประจำปี และจากการตรวจสอบแผนงานโครงการพบว่าได้กำหนดแผนงานโครงการเพิ่มขึ้นมากขึ้น นอกจากนี้ยังควบคุมโครงการต่าง ๆ โดยการจัดงบประมาณและประเมินผลของแต่ละงานของกองการศึกษา จากการรายงานสรุปประจำปีของกองการศึกษา เทศบาล

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการติดตามควบคุมและประเมินผลแผนพัฒนาประจำปีพบว่า บางโครงการถูกตัด เนื่องจากไม่มีงบประมาณ

### การควบคุมติดตามและการประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นายสุนันท์ สุภานันท์ ผู้อำนวยการกองการศึกษา) ในการควบคุมติดตามโครงการนั้นดำเนินการตามลำดับสายการบังคับบัญชา ในส่วนของการประเมินผลนั้น ผู้อำนวยการกองการศึกษาได้ออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลโครงการด้านการจัดการศึกษาของเทศบาล ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียน มีหน้าที่ประเมินโครงการในความรับผิดชอบแล้วรายงานผลการประเมินเดือนละ 1 ครั้ง แต่บางโครงการต้องรายงานเป็นกรณี ๆ ไปเช่นโครงการที่เกี่ยวข้องกับงานประเพณีต่าง ๆ การประเมินนั้นเป็นการประเมินวัตถุประสงค์และเป้าหมายและประเมิน เมื่อสิ้นสุดโครงการและได้จัดทำรายงานสรุป

ผลการควบคุมติดตามและประเมินผลของโครงการต่าง ๆ เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณโดยเสนอให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับ

ปัญหาในการควบคุมติดตามและประเมินผลจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ยังมีการประเมินไม่ครบทุกโครงการ

#### การทบทวนปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นางมยุรี เปี่ยมสง่า ศึกษานิเทศก์) ได้มีการเพิ่มเติมขยายโอกาสทางการศึกษา โดยโครงการแรกได้รับเงินอุดหนุนและอีกสองโครงการเป็นการกำหนดนโยบาย โดยคณะเทศมนตรีและใช้เงินงบประมาณเทศบาลในการปรับแผนนั้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจัดทำรายละเอียดของโครงการเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับแล้วเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนรวบรวมโครงการ นำเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องต่อนั้นคณะเทศมนตรีนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล เพื่อให้ความเห็นชอบแล้วนายกเทศมนตรีอนุมัติโครงการ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ไม่พบปัญหา

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

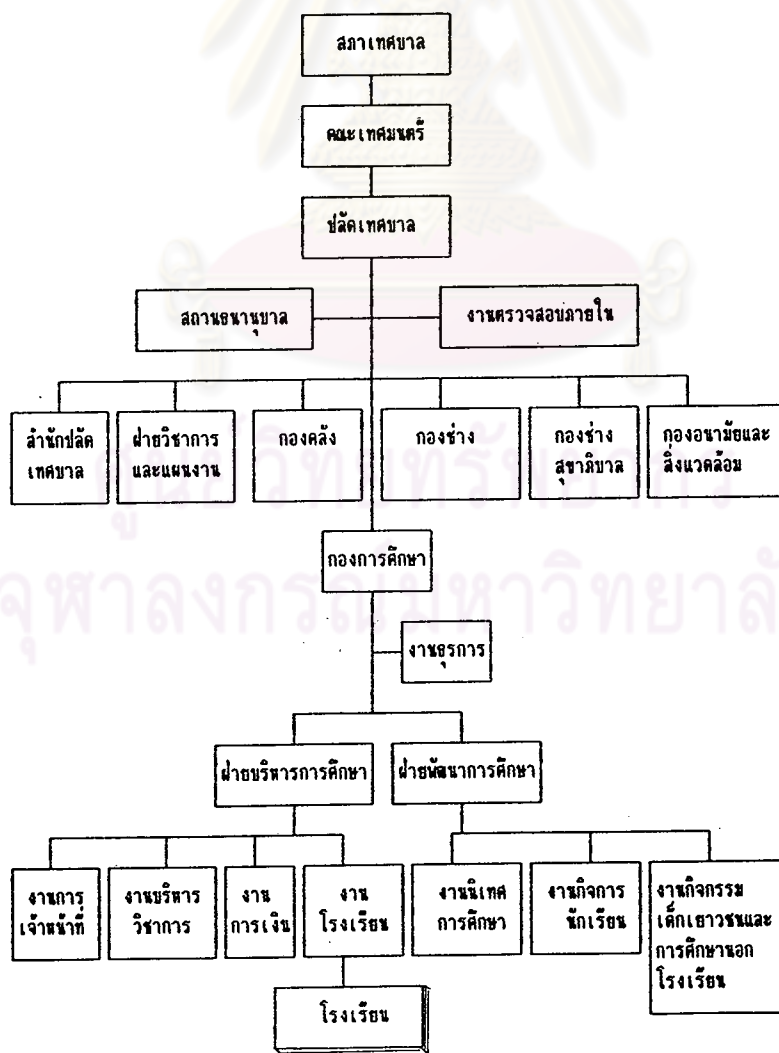


## กรณีที่ 6

## รายงานการศึกษากรณีเทศบาลตำบลศรีราชา

เทศบาลตำบลศรีราชา ได้ยกฐานะจากตำบลศรีราชาเป็นเทศบาลตำบลศรีราชา เมื่อวันที่ 19 มิถุนายน 2488 ปัจจุบันมีพื้นที่ 4.058 ตารางกิโลเมตร มีประชากร 20,251 คน มีรายได้รวมทั้งเงินอุดหนุนปีงบประมาณ 2536 จำนวน 55,100,000 บาท เทศบาลตำบลศรีราชา ได้รับรางวัลที่ 1 เทศบาลประเภท ข. ของรางวัลเทศบาลที่จัดการศึกษาและส่งเสริมกิจกรรมเด็กเยาวชนดีเด่น ประจำปี 2536 เทศบาลตำบลศรีราชาได้จัดโครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลตั้งแผนภูมิต่อไปนี้

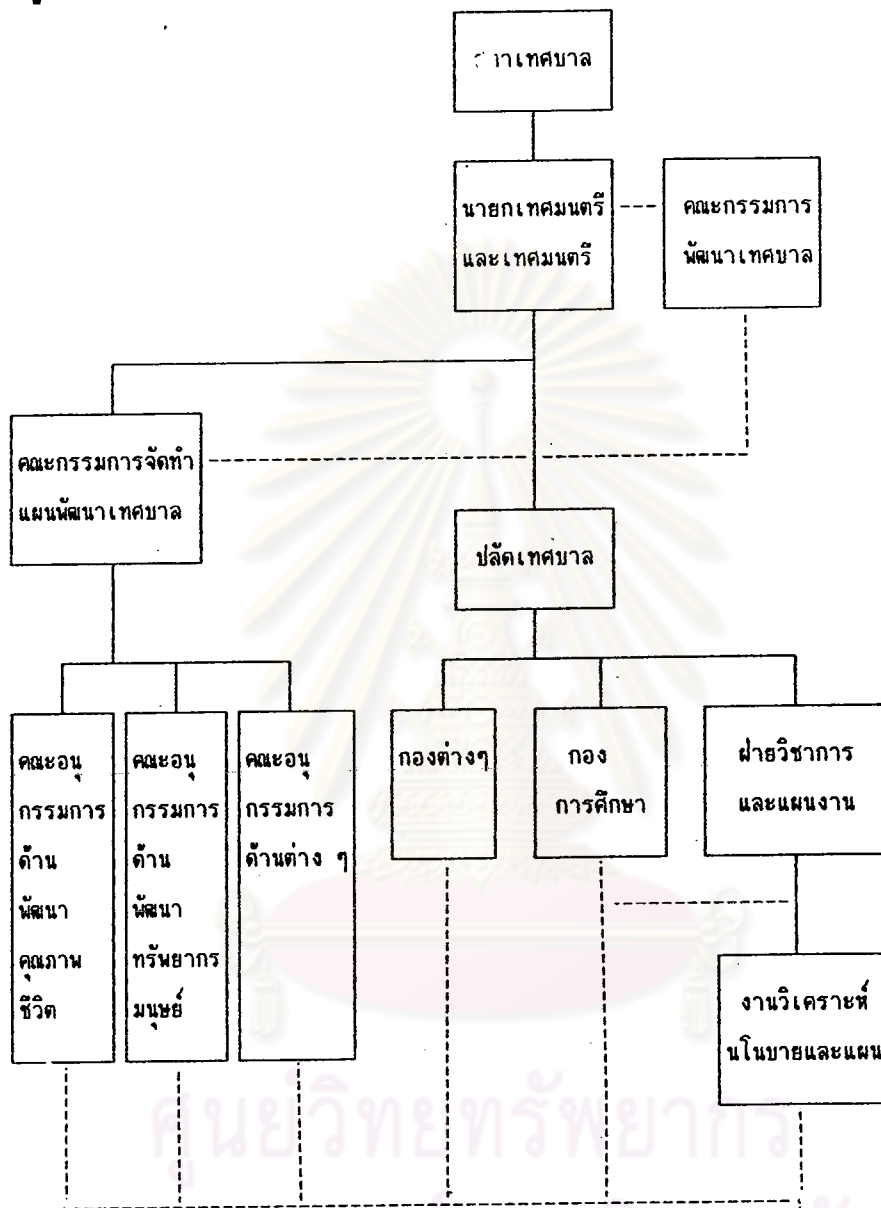
## แผนภูมิที่ 27 โครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลตำบลศรีราชา



จากแผนภูมิโครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลตำบลศรีราชาจะเห็นได้ว่า มีส่วนราชการคือ สำนักงานปลัดเทศบาล ฝ่ายวิชาการและแผนงาน กองคลัง กองการศึกษา กองช่าง กองช่างสุขาภิบาล กองอนามัยและสิ่งแวดล้อม งานตรวจสอบภายในและสถานขนานบาล ในส่วนของกองการศึกษานั้นแบ่งออกเป็น 2 ฝ่ายกับ 1 งานคือฝ่ายบริหารการศึกษา ฝ่ายพัฒนาการศึกษา และงานธุรการ สำหรับฝ่ายบริหารการศึกษานั้นรับผิดชอบงานกรเจ้าหน้าที่ งานบริหารวิชาการ งานการเงินและงานโรงเรียน ส่วนฝ่ายพัฒนาการศึกษานั้นรับผิดชอบงานพิเศษการศึกษา งานกิจการนักเรียนและงานกิจกรรมเด็กเยาวชนและการศึกษานอกโรงเรียน ผู้บริหารของกองการศึกษา คือ ผู้อำนวยการกองการศึกษา มีปลัดเทศบาลและนายกเทศมนตรีเป็นผู้บังคับบัญชาตามลำดับ มีคณะเทศมนตรี 3 คน คือ นายกเทศมนตรี 1 คน และเทศมนตรี 2 คน เทศบาลตำบลศรีราชา (มีบุคลากรดังนี้ คือ พนักงานครูเทศบาลไม่สังกัดสถานศึกษา 11 คน ลูกจ้างชั่วคราว 1 คน พนักงานครูเทศบาลสังกัดสถานศึกษา 91 คน ลูกจ้างประจำ 11 คน ลูกจ้างชั่วคราว 18 คน) ได้จัดการศึกษาในระบบโรงเรียนในระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา (ในปีการศึกษา 2536 มีโรงเรียนทั้งหมด 3 โรงเรียนมีนักเรียนทั้งหมด 1,920 คน แยกเป็นระดับก่อนประถมศึกษา 389 คน ระดับประถมศึกษา 1,462 คน และมัธยมศึกษา 129 คน) ส่วนการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนนั้น ได้จัดกิจกรรมด้านการศึกษาประเภทต่าง ๆ ดนตรี บริการห้องสมุดประชาชนเทศบาลตำบลศรีราชา ได้จัดโครงสร้างองค์การวางแผนพัฒนาการศึกษาตามแผนภูมิต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 28 โครงสร้างองค์การวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลตำบลศรีราชา



จากแผนภูมิ โครงสร้างองค์การวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลตำบลศรีราชา จากการศึกษพบว่า มีบุคคล หน่วยงาน และองค์การวางแผนมีความเกี่ยวข้องกันดังนี้ บุคคล ได้แก่ นายกเทศมนตรี เทศมนตรี ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองการศึกษาศึกษานิเทศก์ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน หน่วยงาน ได้แก่ กองการศึกษา ซึ่งรับผิดชอบการวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลและฝ่ายวิชาการและแผนงาน ซึ่งรับผิดชอบการวางแผนพัฒนาของเทศบาลทั้งหมด ในส่วนขององค์การวางแผนนั้น ได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล และคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิต และคณะกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดดังนี้

คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล มีนายกเทศมนตรีเป็นประธานกรรมการ มีเทศมนตรีเป็นกรรมการ ปลัดเทศบาลเป็นกรรมการและเลขานุการ รองปลัดเทศบาลและหัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นกรรมการ และผู้ช่วยเลขานุการและมีบุคคลภายนอกคือ ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน สมาชิกเทศบาล 3 คน นอกจากนั้นเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง 3 คนคือหัวหน้างานสำนักงานจังหวัด ผู้ตรวจการส่วนท้องถิ่นและผู้แทนสำนักผังเมือง คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลมีหน้าที่พิจารณา และให้ความเห็นชอบร่างแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และร่างแผนพัฒนาประจำปี ก่อนเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติต่อไป ส่วนคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลตำบลศรีราชานั้นประกอบด้วย ปลัดเทศบาลเป็นประธานกรรมการ รองปลัดเทศบาลและหัวหน้าส่วนการงานเป็นกรรมการ หัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการจัดทำแผนมีหน้าที่คัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา พิจารณาตรวจสอบวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน คัดเลือกและจัดลำดับโครงการและตรวจสอบร่างแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และร่างแผนพัฒนาประจำปีก่อนนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลให้ความเห็นชอบต่อไป สำหรับคณะอนุกรรมการแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตและคณะอนุกรรมการแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองการศึกษา หัวหน้างานศึกษานิเทศก์และหัวหน้างานกิจกรรมเด็กเยาวชนและการศึกษานอกโรงเรียน และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน มีหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และแผนพัฒนาประจำปี โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล คัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน คัดเลือกและจัดลำดับโครงการก่อนนำเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาอีกครั้ง

#### การเตรียมจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารถึงการเตรียมจัดทำแผนของเทศบาลตำบลศรีราชานั้น ปรากฏว่าได้ดำเนินการขออนุมัติโครงการจัดทำแผน เพื่อเตรียมทรัพยากรสนับสนุนในการจัดทำแผนแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล คณะอนุกรรมการแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต คณะอนุกรรมการแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการประชุมเพื่อให้ความรู้ในการจัดทำแผนและการกำหนดการปฏิบัติงาน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน จากการศึกษามีปัญหา

## การจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนของเทศบาล จากการศึกษาปรากฏว่าได้ดำเนินการดังนี้คือ การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล การคัดเลือกความสำคัญของปัญหา การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน การกำหนดคัดเลือกแผนงานโครงการ การประกอบแผนและอนุมัติแผน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารพบปัญหาบุคลากรในการจัดทำแผนมีน้อย มีความล่าช้าในการจัดทำรายละเอียดของโครงการต้องมีการติดตามทวงถาม

ในการเตรียมการจัดทำแผนและการจัดทำแผนของเทศบาล ได้รับคำแนะนำและการปรึกษาหารือและการนิเทศจากกองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

จากการศึกษาสำรวจพบว่า เทศบาลตำบลศรีราชาจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล 3 ประเภท ดังนี้

1. แผนพัฒนา ระยะปานกลาง เรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลตำบลศรีราชา ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ.2535-2539)
2. แผนพัฒนาประจำปี เรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลตำบลศรีราชาประจำปี 2536
3. แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ.2536

## แผนพัฒนาเทศบาลระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539)

แผนพัฒนาเทศบาลระยะ 5 ปี เรียกว่าแผนพัฒนาเทศบาลตำบลศรีราชาระยะปานกลาง 5 ปี(พ.ศ.2535-2539) แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับความเป็นมาของการวางแผนองค์การ การวางแผนสภาพทั่วไปของเทศบาล องค์การบริหารงานของเทศบาล สรุปประเด็นปัญหา ความต้องการ ศักยภาพของเทศบาล นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางการพัฒนา ขอบประมาณ แผนงานโครงการ การควบคุมติดตามและการประเมินผล

## ขั้นตอนสำคัญและวิธีการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า มีขั้นตอนสำคัญ ๆ ประกอบด้วย การเตรียมจัดทำแผนและขั้นการจัดทำแผน ดังนี้

ในขั้นการเตรียมจัดทำแผนนั้น ประกอบด้วย การขออนุมัติโครงการจัดทำแผน การแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการแผน การประชุม และการกำหนดการปฏิบัติงาน (จากการสัมภาษณ์นายเทียม พัฒนวงศ์สิริกุล เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) มีรายละเอียดดังนี้



1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนของอนุมัติโครงการจัดทำแผน เพื่อเตรียมทรัพยากรสนับสนุนเป็นค่าตอบแทน ค่าวัสดุ เตรียมอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้และห้องประชุม

2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนดำเนินการในเรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ ได้แก่ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล (ตามคำสั่งจังหวัดชลบุรีที่ 2389/2533 ลงวันที่ 19 ธันวาคม 2533) คณะกรรมการจัดทำแผน (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 364/2533 ลงวันที่ 3 ธันวาคม 2533) คณะอนุกรรมการแผน (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 131/2534 ลงวันที่ 13 พฤษภาคม 2534)

3. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนดำเนินการ ในเรื่องจัดประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนและคณะอนุกรรมการแผน เพื่อซักซ้อมความเข้าใจในขั้นตอนการจัดทำแผนและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4. การกำหนดการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย และแผนจัดทำปฏิทินการจัดทำแผนและกองการศึกษาจัดทำปฏิทินของแต่ละงานให้สัมพันธ์สอดคล้องกัน แจ้งให้ทราบในที่ประชุมและทำเป็นหนังสือ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ไม่พบปัญหา

#### ขั้นตอนการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นางขนิษฐศรี ล้ออารีย์ ศึกษานิเทศก์ และนายเทียม พัฒนวงศ์สิริกุล เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) ในขั้นตอนการจัดทำแผน ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน การกำหนดคัดเลือกและโครงการ การประกอบแผนและการอนุมัติแผน มีรายละเอียด ดังนี้

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและศึกษานิเทศก์เป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจัดทำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จัดเก็บไว้ที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาและศึกษานิเทศก์ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปปัญหา แล้วจึงนำประเด็นปัญหานั้นมาจัดลำดับความสำคัญของปัญหา แล้วเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจะตรวจสอบวิเคราะห์แล้วสรุปประเด็นปัญหาทั้งหมด และเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ

การจัดทำแผนพิจารณาจัดลำดับของความสำคัญของปัญหาอีกครั้ง ส่วนการกำหนดนโยบายนั้น คณะ  
 เคมมนตรีจะให้นโยบายทางการศึกษาไว้แล้ว ผู้อำนวยการกองการศึกษาผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง  
 การศึกษาและศึกษานิเทศก์ จะนำนโยบายทางการศึกษาในระดับสูงมาประกอบการพิจารณาจัดทำ  
 ร่างนโยบายการพัฒนา (เฉพาะด้านการศึกษา) แล้วเสนอคณะเทศมนตรีอนุมัติ ในการกำหนด  
 วัตถุประสงค์ของแผนและเป้าหมายของแผนนั้นกำหนดโดยผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้  
 อำนวยการกองการศึกษาและศึกษานิเทศก์แล้ว เสนอคณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาอีกครั้งสำหรับ  
 วัตถุประสงค์ของแผนงานหลักใช้วัตถุประสงค์ ตามที่กำหนดไว้ในหนังสือคู่มือการจัดทำแผนพัฒนา  
 เทศบาลของกองวิชาการและแผนงานกรมการปกครอง

ในการกำหนดโครงการนั้นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนเป็น  
 ผู้กำหนดโครงการแล้วที่ประชุม ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้  
 อำนวยการกองการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนและศึกษานิเทศก์ ร่วมกันพิจารณาเพิ่ม-ตัดโครงการ และจัด  
 ลำดับโครงการด้วยการแสดงความคิดเห็นและลงมติ แล้วที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนจะ  
 พิจารณาจัดลำดับอีกครั้งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนซึ่งรวบรวมโครงการทั้งหมดจัดทำร่าง  
 แผนพัฒนาเทศบาลตำบลศรีราชา ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) ต่อจากนั้นคณะ  
 กรรมการพัฒนาเทศบาลจะตรวจสอบความถูกต้องความสมบูรณ์อีกครั้งแล้วคณะเทศมนตรีจึงนำเสนอ  
 คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล เพื่อให้ความเห็นชอบแล้วจึงนำเสนอสภาเทศบาลเพื่อขอรับความเห็น  
 ชอบและนำเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่ออนุมัติ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบปัญหา  
 ความล่าช้าในการส่งโครงการต่าง ๆ มีความล่าช้าไม่ตรงตามกำหนด ต้องติดตามทวงถาม

#### สาระสำคัญของแผนงานพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539)

จากการศึกษาเอกสารถึงสาระสำคัญของนโยบายและแผน วัตถุประสงค์ เป้าหมายและ  
 แผนงานโครงการ (เฉพาะด้านการศึกษา) ที่ปรากฏในแผนพัฒนาเทศบาลตำบลศรีราชาระยะ  
 ปานกลาง 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) ระบุไว้ดังนี้

นโยบายการพัฒนาโดยส่วนรวม (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 5, 6 และ 7  
 หน้า 45-46 ดังนี้

5. ส่งเสริมการพัฒนาสุขภาพชีวิตของประชาชนโดยการปรับปรุงสถานที่ออกกำลังกาย  
 สถานที่พักผ่อนหย่อนใจ สนามกีฬาต่าง ๆ ตลอดจนบริการด้านสาธารณสุขให้สอดคล้องกับความต้องการ  
 เป็นพื้นฐาน

6. ส่งเสริมสนับสนุนด้านการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน รวมทั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยขยายชั้นเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น พร้อมทั้งพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

7. ปลุกฝังความเป็นพลเมืองดีในระบอบประชาธิปไตย รวมทั้งส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมพื้นฐานที่พึงประสงค์อย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์เป้าหมายแนวทางการพัฒนาแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต ระบุไว้ในข้อ 1.1, 1.2 และ 1.3 หน้า 46 ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

2. เพื่อปรับปรุงการให้บริการทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

1.2 เป้าหมายของแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

1. พัฒนาและปรับปรุงคุณภาพชีวิต การเรียนการสอนของโรงเรียนเทศบาล

จำนวน 3 โรงเรียน

2. ปรับปรุงและก่อสร้างอาคารโรงเรียนเทศบาล จำนวน 3 โรงเรียน

7. จัดงานประเพณีท้องถิ่นตามโอกาสอันควร

1.3 แนวทางในการพัฒนาของแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

1. พัฒนาและปรับปรุงคุณภาพชีวิตการเรียนการสอน

4. จัดงานประเพณีท้องถิ่น

7. ปรับปรุงและก่อสร้างอาคารสถานที่โรงเรียนเทศบาล

วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวทางการพัฒนาแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระบุไว้ในข้อ 2.1, 2.2 และ 2.3 หน้า 46 ดังนี้

2.1 วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. เพื่อส่งเสริมการพัฒนาด้านกีฬาแก่เด็ก เยาวชน และประชาชนทั่วไป

3. เพื่อพัฒนาและส่งเสริมอาชีพแก่เด็กและเยาวชน

2.2 เป้าหมายของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการชุมชนย่อยในเขตเทศบาล

2. ส่งเสริมและพัฒนากีฬาแก่เด็กและประชาชนทั่วไป

3. พัฒนาและส่งเสริมอาชีพแก่เด็กและเยาวชน

2.3 แนวทางการพัฒนาของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการชุมชนย่อยในเขตเทศบาล
2. จัดการแข่งขันกีฬาให้แก่เด็ก เยาวชนและประชาชนทุกระดับ
3. พัฒนาและส่งเสริมอาชีพแก่เด็กและเยาวชน

แผนงานและโครงการ ประกอบด้วย แผนพัฒนาคุณภาพชีวิตและแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เฉพาะที่เกี่ยวกับการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต ประกอบด้วย 1 แผนงานหลัก คือ แผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มี 32 โครงการ

แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 2 แผนงานหลัก คือ แผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการ มี 23 โครงการ และแผนงานหลักพัฒนาเด็กเยาวชนและสตรี มี 7 โครงการ

#### แผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536)

แผนนี้เรียกว่าแผนพัฒนาเทศบาลตำบลศรีราชา ประจำปี 2536 มีรายละเอียดแสดงการพัฒนาในรอบปีที่ผ่านมา ลักษณะของแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี ปัญหาและความต้องการของประชาชนในการพัฒนาเทศบาล นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางการพัฒนา งบประมาณและแผนงานโครงการ

#### ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ (จากการสัมภาษณ์นางชนิษฐ์ศรี ลีอารีย์ศึกษานิเทศก์พบว่า มีขั้นตอนสำคัญคือ การเตรียมจัดทำแผนและการจัดทำแผน ในขั้นการเตรียมจัดทำแผนนั้นประกอบด้วย การขออนุมัติโครงการ การแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการแผน การประชุมและการกำหนดการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ขออนุมัติโครงการเพื่อเตรียมการในเรื่องเครื่องมือเครื่องใช้ ค่าตอบแทน ค่าวัสดุต่าง ๆ และอาคารสถานที่
2. แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการจัดทำแผนและคณะอนุกรรมการแผนต่าง ๆ เช่นเดียวกับแผนพัฒนาระยะ 5 ปี จากการศึกษาดูงานพบว่า เป็นการแต่งตั้งโดยตำแหน่ง

3. มีการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนและคณะกรรมการแผนต่าง ๆ เพื่อชักชวนความเข้าใจในขั้นตอนการจัดทำแผนและการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง ในส่วนของกองการศึกษา นั้น ผู้อำนวยการกองการศึกษาได้ให้ความรู้ในเรื่องการจัดทำแผนในที่ประชุมผู้บริหารโรงเรียน และหัวหน้างาน

4. การกำหนดการปฏิบัติงาน แจ้งให้ทราบในที่ประชุมทำเป็นหนังสือและแจกปฏิทินการจัดทำแผน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ปรากฏว่าไม่พบปัญหา

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ในขั้นตอนการจัดทำแผนนั้นมีรายละเอียดดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานศึกษานิเทศก์เป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจัดทำ

2. ในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นที่ประชุม ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนและศึกษานิเทศก์ ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปประเด็นปัญหา แล้วร่วมกันจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการแล้วเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จะวิเคราะห์อีกครั้งเพื่อสรุปประเด็นปัญหาและความต้องการแล้วเสนอที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาจัดลำดับอีกครั้ง (จากการสัมภาษณ์นางชนิษฐ์ศรี ลีอารีย์ ศึกษานิเทศก์)

3. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้นที่ประชุม ซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนและศึกษานิเทศก์ ร่วมกันร่างนโยบาย วัตถุประสงค์ของแผนและเป้าหมายของแผนแล้วเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนรวบรวมนำเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาในที่ประชุม แล้วนำเสนอคณะเทศมนตรีอนุมัติต่อไป (จากการสัมภาษณ์นายบัญชา วงศ์สมบูรณ์ ผู้อำนวยการกองการศึกษา)

4. สำหรับการกำหนดโครงการนั้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดโครงการแล้วที่ประชุมซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนและศึกษานิเทศก์ร่วมกันพิจารณาเพิ่มเติม-ตัด โครงการแล้วจัดลำดับโครงการ โดยการแสดงความคิดเห็นและลงมติแล้วนำเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนในที่ประชุมเพื่อจัดลำดับอีกครั้ง (จากการสัมภาษณ์นายบัญชา วงศ์สมบูรณ์ ผู้อำนวยการกอง



การศึกษา) และจากการศึกษาเอกสารพบว่า การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์นั้นมีรายละเอียดชัดเจนมากยิ่งขึ้นกว่าแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และมีการกำหนดแผนงานหลักเพิ่มขึ้นอีก 1 แผนงานหลักคือ แผนงานส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการและเพิ่มโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนเพิ่มขึ้น

5. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนรวบรวมโครงการทั้งหมดจัดทำร่างแผนพัฒนาเทศบาลตำบลศรีราชา ประจำปี พ.ศ. 2536

6. คณะกรรมการจัดทำแผนตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ แล้วคณะเทศมนตรีนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล พิจารณาให้ความเห็นชอบและนำเสนอสภาเทศบาลพิจารณาให้ความเห็นชอบ แล้วนายกเทศมนตรีอนุมัติแผน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่าบุคลากรที่จัดทำแผนมีน้อยต้องเร่งรีบในการปฏิบัติงานและส่งงานไม่ทันตามกำหนด

#### สาระสำคัญของแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาเอกสารถึงสาระสำคัญของนโยบายและแผน วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนงานโครงการ (เฉพาะด้านการศึกษา) ที่ปรากฏในแผนพัฒนาเทศบาลตำบลศรีราชา ประจำปี (พ.ศ. 2536) ระบุไว้ดังนี้

นโยบายคณะเทศมนตรี (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 5, 8, 9, 12 หน้า 12 ดังนี้

5. ส่งเสริมศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อเป็นการเพิ่มพูนในด้านความรู้และรายได้ให้กับประชาชน จัดให้มีการส่งเสริมขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของท้องถิ่น การส่งเสริมการกีฬาในระดับต่าง ๆ

8. ปรับปรุงศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อให้เป็นสถานที่รับเลี้ยงเด็กก่อนวัยเรียนเป็นการแบ่งเบาภารกิจในการเลี้ยงดูบุตรของผู้มีรายได้น้อย และมีความจำเป็นไปประกอบอาชีพไม่มีเวลาเลี้ยงดูบุตรของตนเอง

9. สนับสนุนจัดการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษาโดยเปิดขยายชั้นเรียนในโรงเรียนเทศบาลเพิ่มขึ้น เป็นการขยายโอกาสทางการศึกษาแก่ผู้มีรายได้น้อยและจัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับประถมศึกษา

10. ในระดับประถมศึกษาจัดรูปแบบการเรียนการสอน และจัดทรัพยากรให้สอดคล้องและเพียงพอแก่การเพิ่มของจำนวนนักเรียน เพื่อรองรับแผนพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก

12. ปลุกฝังความเป็นพลเมืองดี ในระบบประชาธิปไตยรวมทั้งส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมพื้นฐานที่พึงประสงค์อย่างต่อเนื่อง

นโยบายโดยส่วนรวม ระบุไว้ในข้อ 5, 6, 7 หน้า 14 ดังนี้

5. ส่งเสริมการพัฒนาสุขภาพชีวิตของประชาชน โดยการปรับปรุงสถานที่ออกกำลังกาย สถานที่พักผ่อนหย่อนใจ สนามกีฬาต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความจำเป็นพื้นฐาน

6. ส่งเสริมสนับสนุนด้านการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน รวมทั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยขยายชั้นเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น พร้อมทั้งพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และมัธยมศึกษา

7. ปลุกฝังความเป็นพลเมืองดีในระบบประชาธิปไตย รวมทั้งส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมพื้นฐานที่พึงประสงค์อย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ เป้าหมายแนวทางการพัฒนา (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 1, 2 หน้า 15-16 ดังนี้

1. แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

1.1 วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาชีวิต

1.1.2 ปรับปรุงการให้บริการทางการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

1.1.3 เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์มีคุณภาพชีวิตดี

1.1.4 เพื่อให้มีการสงเคราะห์ และช่วยเหลือ ประชาชนอย่างทั่วถึงและมี

ประสิทธิภาพ

1.2 เป้าหมายของแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

1.2.1 พัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนเทศบาลทั้ง 3

โรงเรียน

1.2.2 ปรับปรุงและก่อสร้างอาคารสถานที่โรงเรียนเทศบาลทั้ง 3 โรงเรียน

1.2.3 จัดทำงานประเพณีท้องถิ่นตามโอกาสอันควร

1.2.7 จัดงานประเพณีท้องถิ่นตามโอกาสอันควร

1.2.8 ในการสงเคราะห์และช่วยเหลือประชาชน โดยเฉพาะคนชรา คนไร้ที่พึ่ง

คนพิการและทพสภาพ

1.3 แนวทางการพัฒนาของแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

1.3.1 พัฒนาและปรับปรุงคุณภาพชีวิตการเรียนการสอน

- 1.3.3 จัดงานประเพณีท้องถิ่น
- 1.3.7 ปรับปรุงและก่อสร้างอาคารสถานที่โรงเรียนเทศบาล
- 1.3.8 ส่งเคราะห์ผู้ประสบปัญหาความทุกข์ยากโดยเฉพาะ เด็ก คนชรา คนไร้

ที่พึ่ง คนพิการ และทูลภาน

วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทางของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 2 หน้า 16 ดังนี้

## 2. แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### 2.1 วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- 2.1.1 เพื่อปรับปรุงชุมชนต่าง ๆ ให้มีสภาพเป็นที่อยู่ที่ดีขึ้น
- 2.1.2 เพื่อส่งเสริมการพัฒนาด้านการกีฬาแก่เด็ก เยาวชนและประชาชน
- 2.1.3 เพื่อพัฒนาและส่งเสริมอาชีพแก่เด็กและเยาวชน

### 2.2 เป้าหมายของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- 2.2.1 ส่งเสริมดำเนินงานของคณะกรรมการชุมชนย่อยในเขตเทศบาล
- 2.2.2 การจัดแข่งขันกีฬาให้เด็ก เยาวชน และประชาชน ทุกระดับ
- 2.2.3 พัฒนาและส่งเสริมอาชีพแก่เด็กและเยาวชน

### 2.3 แนวทางการพัฒนาของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.3.1 ส่งเสริมการดำเนินของคณะกรรมการชุมชนย่อยในเขตเทศบาล ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- 2.3.2 จัดให้มีการแข่งกีฬาทันทีไม่ว่าจะเป็นเด็ก เยาวชน และประชาชน
- 2.3.3 พัฒนาและส่งเสริมอาชีพแก่เด็กและเยาวชน

แผนงานและโครงการ ประกอบด้วย แผนพัฒนาคุณภาพชีวิตและแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต ประกอบด้วย 1 แผนงานหลัก คือ แผนงานหลักพัฒนาการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม มี 41 โครงการ งบประมาณ 42,330,000 บาท

แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 3 แผนงานหลัก คือ แผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการ มี 2 โครงการ งบประมาณ 40,000 บาท แผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการ มี 4 โครงการ งบประมาณ 115,000 บาท รวมทั้งหมด มี 9 โครงการ งบประมาณทั้งหมด 258,000 บาท

### แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2536

แผนนี้แสดงรายละเอียดตามโครงการในแต่ละแผนงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติเป็นการนำแผนงานและโครงการต่าง ๆ จากแผนพัฒนาประจำปีที่ได้รับงบประมาณรายจ่ายประจำปีแล้ว เพื่อเตรียมขออนุมัติโครงการและขออนุมัติใช้เงิน จากการศึกษาเอกสารโครงการของแผนพัฒนาเทศบาล ประจำปี พ.ศ. 2536 ของเทศบาลตำบลศรีราชานพบว่า เป็นการเขียนรายละเอียดของโครงการให้สอดคล้องสัมพันธ์กับงบประมาณที่จะต้องจ่ายจริง โดยเจ้าหน้าที่ปฏิบัติของแต่ละงานเป็นผู้เขียนรายละเอียดของโครงการ

### การปฏิบัติตามแผน

ในการศึกษาการปฏิบัติตามแผนของเทศบาลตำบลศรีราชานั้น ปรากฏว่าได้มีการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี และการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีมีรายละเอียดดังนี้

### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาตำบลศรีราชา ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) พบว่าได้มีการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผน ให้สัมพันธ์สอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาประจำปีและในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปีนั้น (จากการสัมภาษณ์นายบัญชา วงศ์สมบูรณ์ ผู้อำนวยการกองการศึกษา) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน หัวหน้างานและผู้อำนวยการกองการศึกษาได้นำแผนงานโครงการ (เฉพาะด้านการศึกษา) ในปี พ.ศ. 2536 ที่ปรากฏอยู่ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) เพื่อพิจารณานำไปบรรจุในแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536)

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าได้มีการพิจารณาโครงการที่ไม่ได้ดำเนินการในปี พ.ศ. 2535 มาบรรจุในแผนพัฒนาประจำปี 2536 ด้วย

### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี

การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปีนั้น (จากการสัมภาษณ์นายบัญชา วงศ์สมบูรณ์ ผู้อำนวยการกองการศึกษา) พบว่า มีการนำกรอบเค้าโครงและทิศทางของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ.

2535-2539) มาใช้ในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน รวมทั้งการกำหนด แผนงานโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536) ด้วยส่วนการจัดงบประมาณของ แผนงานและโครงการนั้น (จากการสัมภาษณ์นางนุชนารถ บุญญาสนธิ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ กองการศึกษา) พบว่า มีรายละเอียดดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน และผู้บริหารโรงเรียนได้นำแผนงานโครงการ ที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี (พ.ศ.2536) มากำหนดวงเงินประมาณการค่าใช้จ่าย แล้วส่งให้เจ้าหน้าที่ธุรการของกองการศึกษา เพื่อรวบรวมจัดทำเป็นประมาณการรายจ่ายของกอง การศึกษาแล้วเสนอให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาฝ่ายบริหาร นิจารณาตรวจสอบแล้วนำเสนอ ผู้อำนวยการกองการศึกษาตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องอีกครั้ง แล้วนำเสนอปลัดเทศบาล

2. ปลัดเทศบาลมอบหมาย ให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน (งบประมาณ) ตรวจสอบความถูกต้อง และวิเคราะห์ความเป็นได้ของแต่ละโครงการโดยนำสถานะการคลังของ เทศบาลมาประกอบการพิจารณา

3. ปลัดเทศบาลและคณะเทศมนตรี นิจารณาตัด - เพิ่ม วงเงินค่าใช้จ่ายของแต่ละ โครงการ

4. ประชุมคณะเทศมนตรีและหัวหน้าส่วนการงาน เพื่อพิจารณา เพิ่ม - ลด วงเงิน ประมาณของโครงการ

5. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จัดทำร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ.2536

6. คณะเทศมนตรีนำเสนอสภาเทศบาล เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

7. นายกเทศมนตรีนำเสนอผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่ออนุมัติ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี จากการศึกษาเอกสารและ การสัมภาษณ์พบว่า โครงการที่ต้องการจะทำมีมากแต่งบประมาณมีน้อยจึงต้องถูกตัดบางโครงการ ออกไป

#### การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2536

ในการปฏิบัติตามแผนของแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น (จากการสัมภาษณ์นายบัญชา วงศ์สมบูรณ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา) พบว่าดำเนินการดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของแต่ละงานเขียนรายละเอียดของโครงการและกำหนดวง เงินประมาณนี้จะต้องจ่ายจริงของโครงการแล้วจึงขออนุมัติโครงการ



2. ผู้อำนวยการกองการศึกษา มอบหมายงานให้รับผิดชอบ และจัดทำกำหนดการปฏิบัติงาน

3. หัวหน้างานผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา และผู้อำนวยการกองศึกษา ควบคุมและนิเทศโครงการ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ไม่พบว่ามีกรณีไม่ครบทุกโครงการ

#### การควบคุมติดตามและประเมินผล

จากการศึกษา เรื่องการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลตำบลศรีราชานั้น มีรายละเอียดดังนี้

#### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาเทศบาลตำบลศรีราชาระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) ได้กล่าวถึงการควบคุมติดตามและประเมินผลไว้ในบทที่ 7 หน้า 137 มีสาระสำคัญคือ ให้มีคณะทำงานติดตามและประเมินผล โดยมีปลัดเทศบาลเป็นหัวหน้าคณะทำงาน หัวหน้างานส่วนราชการทุกคนเป็นคณะทำงาน รองปลัดเทศบาลเป็นเลขานุการ หัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นผู้ช่วยเลขานุการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 253-2539) และแผนพัฒนาประจำปี แล้วรายงานให้หัวหน้าคณะทำงานทราบ เพื่อเสนอคณะเทศมนตรีทราบต่อไป (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 45/2534 ลงวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2534) และกำหนดให้มีระบบการควบคุมคือ ผู้อำนวยการกองการศึกษารายงานผลการดำเนินงานตามแผนเป็นช่วง ๆ ตามความเหมาะสม เช่น รายงานสัปดาห์ละ 1 ครั้ง และในระหว่างดำเนินการควรรายงานนายกเทศมนตรีหรือคณะเทศมนตรีตรวจสอบและติดตามอย่างน้อยโครงการละ 2 ครั้งแล้วให้รองปลัดเทศบาล รวบรวมรายงานและการตรวจติดตามผลมาวิเคราะห์และจัดทำรายงานสรุปในรอบปี เสนอต่อปลัดเทศบาลและนายกเทศมนตรีและคณะเทศมนตรี แล้วให้นำผลในการประเมินมาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาต่อไป

ในการปฏิบัติจริงนั้นจากการศึกษาตรวจสอบเอกสารพบว่า ได้มีการควบคุมนโยบายวัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนงานโครงการ ที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) ให้มีการนำไปกำหนดให้สอดคล้องสัมพันธ์กับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนงาน



โครงการที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536) และจากการศึกษาเอกสารพบว่า หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนได้จัดทำรายงานสรุปประจำปี เสนอผู้บังคับบัญชาให้ทราบตามลำดับปัญหาที่เกี่ยวข้องในการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะ 5 ปี จากการศึกษายังไม่พบปัญหา เนื่องจากยังไม่สิ้นสุดระยะเวลาการควบคุมติดตามและประเมินผล

#### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาตรวจสอบเอกสารพบว่า ได้มีการควบคุมติดตาม นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนงานโครงการตามที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาเทศบาลตำบลศรีราชา ประจำปี (พ.ศ. 2536) ให้สอดคล้องสัมพันธ์และนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนงานโครงการที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) และมีการควบคุม แผนงานและโครงการของแผนพัฒนาประจำปี โดยการจัดงบประมาณและควบคุมติดตามจากรายงานต่อ ผู้อำนวยการกองการศึกษา และจากรายงานสรุปประจำปีของ หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนที่เสนอผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับ

ปัญหาของการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาประจำปี จากการศึกษานพบว่า ประเมินไม่ครบทุกโครงการ

#### การควบคุมติดตามประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ พบว่ามีการดำเนินการดังนี้

1. หัวหน้างาน ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาและผู้อำนวยการกองการศึกษาโดยหัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ควบคุมติดตามและรายงานผลด้วยตนเอง แล้วรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับ ในการประเมินนั้น จะประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการและประเมินผลเฉพาะวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ แล้วหัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนจัดทำรายงานสรุปประจำปีเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับ (จากการสัมภาษณ์นางนุชนารถ บุญยานุสนธิ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา) นอกจากนี้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผล (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 45/2534 ลงวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2534)

2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นผู้รวบรวมงานการประเมินผล จากกองการศึกษาและกอง/ฝ่ายอื่น ๆ เพื่อนำไปจัดทำเป็นรายงานประจำปี (จากการสัมภาษณ์นายเทียม พัฒนพงศ์ศิริกุล เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน)

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ไม่ประเมินผลทุกโครงการ

#### การทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำแผนใหม่

ในการทบทวน ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่นั้นมีการปรับแผน (เฉพาะด้านการศึกษา) โดยเพิ่มเติมโครงการ 4 ครั้ง (จากการสัมภาษณ์นายเทียม พัฒนวงศ์ศิริกุล เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) โดยมีวิธีการจัดทำคือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจัดทำรายละเอียดของโครงการเสนอเหตุผลในการปรับแผน นำเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับ เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะเทศมนตรีแล้ว เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนรวบรวมรายละเอียดของโครงการทั้งหมดเสนอนายกเทศมนตรีเพื่อนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลเพื่อขอรับความเห็นชอบ หรือเสนอสภาเทศบาลแล้วแต่กรณี

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทบทวน ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ไม่ปรากฏว่ามีปัญหา

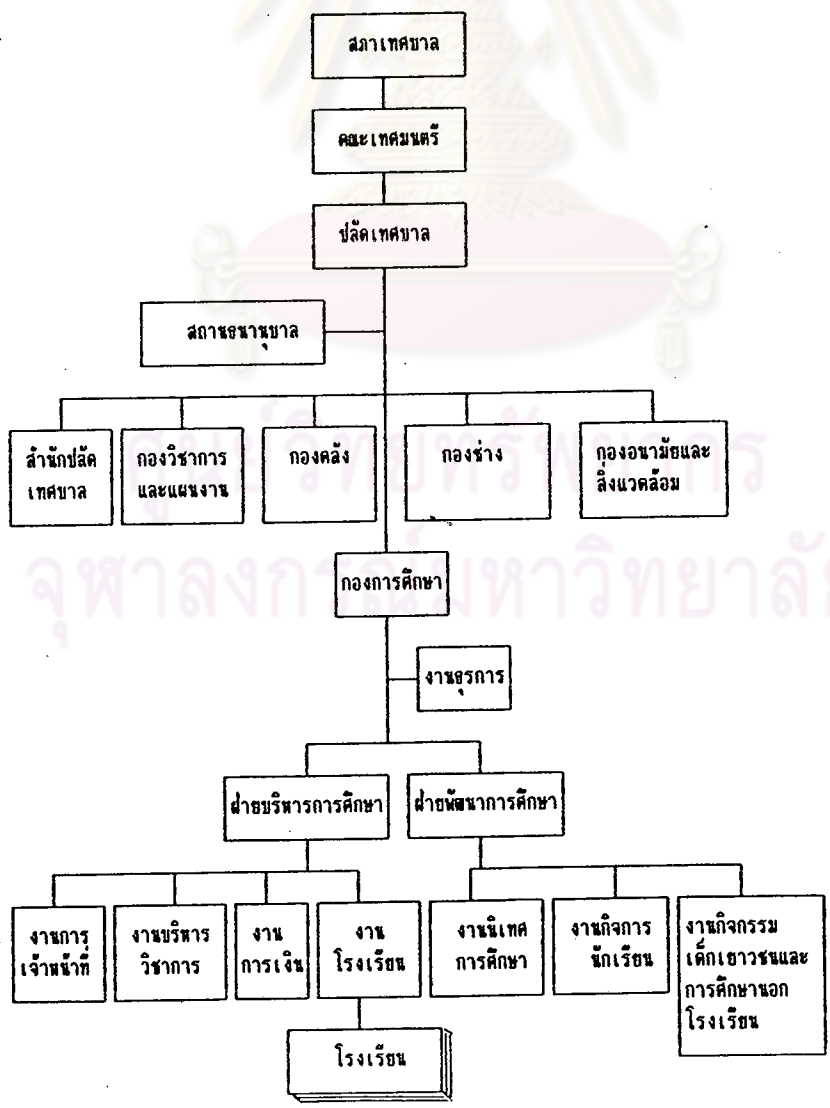
ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กรณี 7

รายงานการศึกษากรณีเทศบาลเมืองพนัสนิคม

เทศบาลเมืองพนัสนิคม ได้ยกฐานะจากสุขาภิบาลพนัสนิคมเป็นเทศบาลเมืองพนัสนิคม เมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2480 ปัจจุบันมีพื้นที่รับผิดชอบ 2.76 ตารางกิโลเมตร มีประชากร 13,158 คน มีรายได้รวมทั้งเงินอุดหนุนปีงบประมาณ 2536 จำนวน 20,872,330.44 บาท เทศบาลเมืองพนัสนิคมได้รับรางวัลที่ 2 เทศบาลประเภท ข. ของรางวัลเทศบาลที่จัดการศึกษา และส่งเสริมกิจกรรมเด็กเยาวชนดีเด่นประจำปี 2536 เทศบาลเมืองพนัสนิคมได้จัดโครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลตั้งแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิ 29 โครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลพนัสนิคม



(ที่มา: กองการศึกษาเทศบาลเมืองพนัสนิคม, 2537)

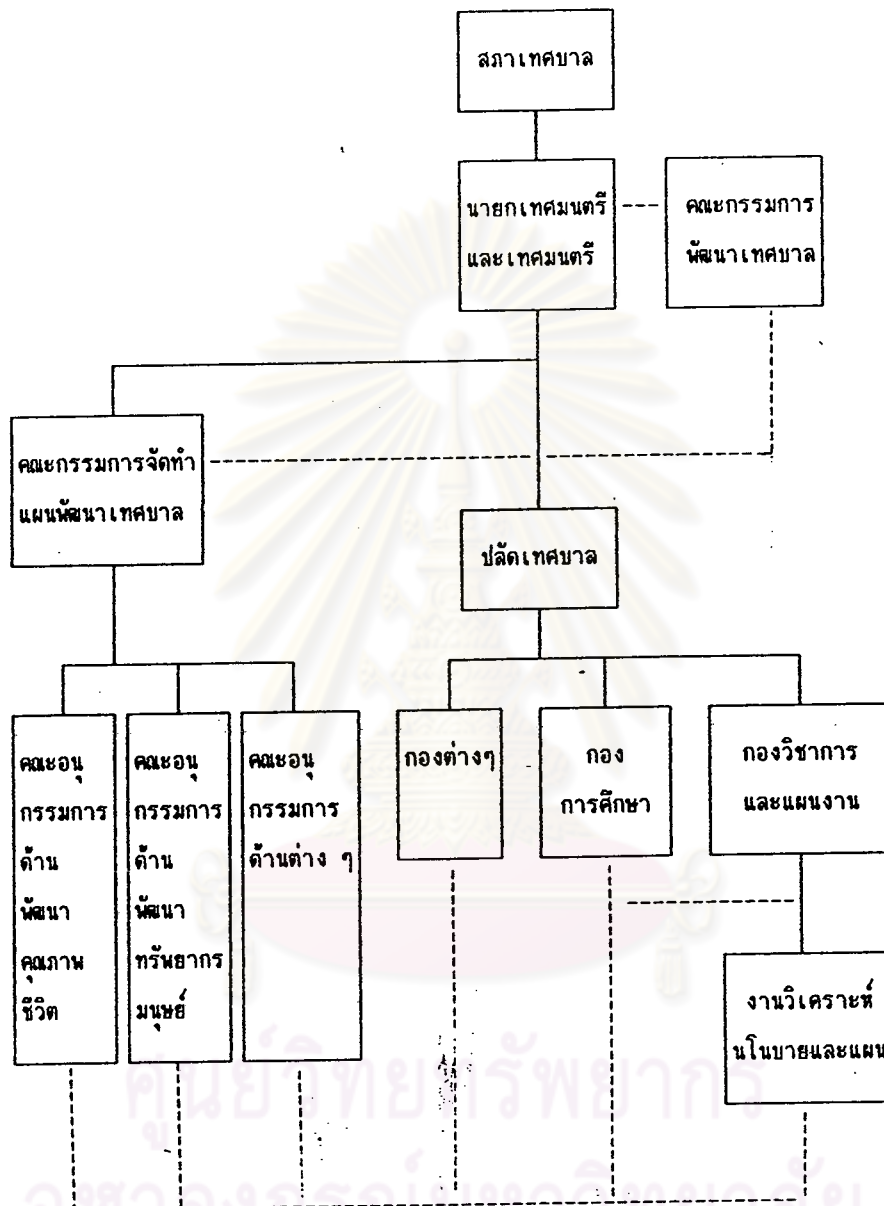
จากแผนภูมิโครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลเมืองพนัสนิคมนั้น ได้แบ่งส่วนราชการได้แก่ สำนักปลัดเทศบาล กองวิชาการและแผนงาน กองคลัง กองการศึกษา กองช่าง กองอนามัยและสิ่งแวดล้อม และสถานอนุบาล ในส่วนของกองการศึกษานั้นประกอบด้วย 2 ฝ่ายกับ 1 งานคือ ฝ่ายบริหารการศึกษา ฝ่ายพัฒนาการศึกษาและงานธุรการ สำหรับฝ่ายบริหารการศึกษานั้นรับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ งานบริหารวิชาการ งานการเงิน และงานโรงเรียน ส่วนฝ่ายพัฒนาการศึกษารับผิดชอบงานนิเทศการศึกษา งานกิจการนักเรียน งานกิจกรรมเด็ก เยาวชนและการศึกษานอกโรงเรียน ส่วนงานธุรการนั้นรับผิดชอบงานธุรการกองการศึกษา ผู้บริหารงานกองการศึกษาคือ ผู้อำนวยการกองการศึกษา มีปลัดเทศบาลและนายกเทศมนตรีเป็นผู้บังคับบัญชาตามลำดับ มีคณะเทศมนตรี 3 คน นายกเทศมนตรี 1 คน และเทศมนตรี 2 คน กองการศึกษา (มีบุคลากร ซึ่งเป็นพนักงานครูเทศบาลไม่สังกัดสถานศึกษาและพนักงานเทศบาล จำนวน 7 คน พนักงานครูเทศบาลสังกัดสถานศึกษา 52 คน ลูกจ้างชั่วคราว 3 คน) ได้จัดการศึกษาในระบบโรงเรียนในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา (มีโรงเรียนเทศบาล 3 โรงเรียน มีนักเรียนทั้งหมด 1,058 คน เป็นระดับก่อนประถมศึกษา 185 คน ระดับประถมศึกษา 873 คน) นอกจากนี้ยังจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนได้แก่ การจัดตั้งศูนย์เยาวชน จัดกิจกรรมด้านกีฬาประเภทต่างๆ ๗ จัดส่งเสริมอาชีพและรายได้แก่ชุมชน

เทศบาลเมืองพนัสนิคม ได้จัดโครงสร้างองค์การวางแผนพัฒนาการศึกษาไว้ดังแผนภูมิต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภูมิที่ 30 โครงสร้างการวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลเมืองน่าน



(ที่มา: กองการศึกษาเทศบาลเมืองน่าน, 2537)

จากโครงสร้างแผนภูมิองค์กรการวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลเมืองน่านจะเห็นว่าประกอบด้วย บุคคล หน่วยงานและองค์กรการวางแผน สำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้แก่ ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาศึกษานิเทศก์ และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ กองการศึกษา ซึ่งรับผิดชอบการวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาล ส่วนเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

กองวิชาการและแผนงาน นั้นรับผิดชอบการวางแผนพัฒนาเทศบาลทั้งหมดและการจัดทำงบประมาณ สำหรับองค์การการวางแผนที่เกี่ยวข้องได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการจัดทำ แผนพัฒนาเทศบาล และคณะอนุกรรมการสาขาการพัฒนาลังคม

คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลประกอบด้วย กรรมการ 8 คน คือ สมาชิกสภาเทศบาล 3 คนและผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน มีหน้าที่พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และร่าง แผนพัฒนาประจำปี ส่วนคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลนั้นมีปลัดเทศบาลเป็นประธาน กรรมการ หัวหน้าส่วนการบริหารทุกคน ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนและหัวหน้างานทุกคนเป็น กรรมการและมีหัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการ จัดทำแผนมีหน้าที่จัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และแผนพัฒนาประจำปีตามขั้นตอนต่าง ๆ ของการ จัดทำแผนและตรวจสอบร่างแผนพัฒนาระยะ 5 ปีและแผนพัฒนาประจำปีก่อนนำเสนอคณะกรรมการ พัฒนาเทศบาลพิจารณาให้ความเห็นชอบ ส่วนคณะอนุกรรมการสาขาการพัฒนาลังคม (เฉพาะ ด้านการศึกษา) นั้นประกอบด้วย ปลัดเทศบาลเป็นประธานอนุกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน และ ผู้อำนวยการกองการศึกษา เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ คณะอนุกรรมการสาขานี้ได้มีการ เปลี่ยนเป็นคณะอนุกรรมการด้านพัฒนาคุณภาพชีวิต และคณะอนุกรรมการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา และศึกษานิเทศก์ เป็นคณะอนุ กรรมการ สำหรับคณะอนุกรรมการสาขานั้นต่อมาได้เพิ่มคณะอนุกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตและ คณะอนุกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง การศึกษา และศึกษานิเทศก์เป็นคณะอนุกรรมการดังกล่าว

เทศบาลเมืองพนัสนิคมได้จัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี แผนพัฒนาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี มีรายละเอียดดังนี้

#### แผนพัฒนาเทศบาลระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539)

แผนพัฒนาเทศบาลระยะ 5 ปี เรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลเมืองพนัสนิคม ระยะ ปานกลาง 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) แสดงความเป็นมาของการจัดทำแผนพัฒนา ความสัมพันธ์ ระหว่างแผนในระดับต่าง ๆ สรุปผลการพัฒนาเทศบาลในปีที่ผ่านมา องค์การบริหารของ เทศบาล องค์การการวางแผนพัฒนาเทศบาล สถานที่ไปของเทศบาล ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและด้านการเมืองการบริหาร สภาพปัญหาความต้องการศักยภาพของ เทศบาล นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวทางการพัฒนา แผนงานโครงการ การ ติดตามและประเมินผล

### ขั้นตอนสำคัญและวิธีการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ พบว่ามีขั้นตอนสำคัญ ๆ ประกอบด้วย การเตรียมจัดทำแผนและขั้นการจัดทำแผน ดังนี้

ในขั้นการเตรียมจัดทำแผนนั้น ประกอบด้วย การขออนุมัติโครงการจัดทำแผน การแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ การให้ความรู้ในการวางแผน การเตรียมทรัพยากรสนับสนุนและการกำหนดการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนขออนุมัติโครงการจัดทำแผน โดยเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ค่าวัสดุต่าง ๆ ค่าตอบแทนและอื่น ๆ รวมทั้งคนและสถานที่สำหรับการประชุม เพื่อเป็นการเตรียมทรัพยากรสนับสนุนการจัดทำแผน

2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนดำเนินการในเรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล(ตามคำสั่งจังหวัดที่ 801/2534 ลงวันที่ 16 เมษายน 2534) คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 45/2534 ลงวันที่ 18 มีนาคม 2534) คณะอนุกรรมการสาขา (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 46/2534 ลงวันที่ 18 มีนาคม 2534)

3. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนดำเนินการในเรื่องจัดประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนและคณะอนุกรรมการ เพื่อซักซ้อมความเข้าใจในขั้นตอนการจัดทำแผน แจกเอกสารการวางแผนและการมอบหมายงาน

4. การกำหนดการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจัดทำตารางปฏิทินการปฏิบัติงาน และกองการศึกษาจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานให้สัมพันธ์สอดคล้องกันและวิธีการแจ้งให้ทราบในที่ประชุม

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการเตรียมจัดทำแผน จากการศึกษาดูเอกสารและการสัมภาษณ์ไม่พบปัญหา

### ขั้นการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ในขั้นการจัดทำแผน ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายการกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการ การประกอบแผนและการอนุมัติแผน มีรายละเอียด ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน เป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลและผู้บริหารโรงเรียนส่งข้อมูลให้

2. หัวหน้างานและผู้อำนวยการกองการศึกษา เป็นผู้วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปสภาพปัญหาทางการศึกษา และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจะวิเคราะห์ข้อมูลอีกครั้ง เพื่อสรุปประเด็นการพัฒนา

3. หัวหน้างานและผู้อำนวยการกองการศึกษา พิจารณาคัดเลือกปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

4. ในการกำหนดนโยบายนั้น คณะเทศมนตรีจะกำหนดนโยบายไว้ เมื่อครั้งแถลงนโยบายในสภาเทศบาล ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนนั้นคณะกรรมการจัดทำแผนร่างวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และเสนอให้คณะเทศมนตรีพิจารณาอนุมัติ

5. ในการกำหนดคัดเลือกและจัดลำดับโครงการนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างาน เป็นผู้กำหนดโครงการและเขียนรายละเอียดของโครงการ และนำโครงการทั้งหมดพิจารณาในที่ประชุม ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา และหัวหน้างาน ด้วยวิธีแสดงความคิดเห็น อภิปรายและลงมติคัดเลือกและจัดลำดับโครงการ

6. คณะกรรมการจัดทำแผนและเทศมนตรี พิจารณาในที่ประชุมเพื่อคัดเลือกแผนงานโครงการ

7. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนรวบรวมโครงการทั้งหมดจัดทำร่างแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539)

8. คณะกรรมการจัดทำแผนตรวจสอบความถูกต้อง แล้วคณะเทศมนตรีนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลและสภาเทศบาล เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดอนุมัติและประกาศใช้ต่อไป

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบปัญหาข้อมูลและความล่าช้ามีรายละเอียดดังนี้

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนจากการศึกษาพบข้อมูล ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ไม่ชัดเจนข้อมูลไม่ละเอียดไม่ครอบคลุม ความล่าช้าส่งโครงการไม่ทันตามกำหนด

#### สาระสำคัญของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารสาระสำคัญของนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งปรากฏในแผนพัฒนาเทศบาลเมืองพนัสนิคม ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) ระบุไว้ดังนี้

นโยบายทั่วไป (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 4 หน้า 68 ดังนี้

4. ให้มีการพัฒนาด้านจิตใจควบคู่กับการพัฒนาด้านวัตถุ โดยใช้อุดมการณ์แผ่นดินธรรม แผ่นดินทอง ด้วยการดำเนินงานรูปแบบชุมชนย่อย

นโยบายด้านส่งเสริมการศึกษาและพัฒนาความเจริญของสังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 1, 2, 3 และ 4 หน้า 69 ดังนี้

1. สนับสนุนการศึกษาทั้งในและนอกระบบโรงเรียน โดยการพัฒนาบุคลากร ปรับปรุงอาคาร สถานที่ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอส่งเสริมด้านโภชนาการ ในโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น

2. ปรับปรุงสนามกีฬา สวนสาธารณะให้ประชาชนมีที่ออกกำลังกายที่ได้มาตรฐานและมีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ

3. ปรับปรุงศูนย์เยาวชน โดยขยายบริเวณให้กว้างขวาง จัดสร้างอาคารเพิ่มเติมสำหรับเล่นกีฬาในร่มและใช้เป็นสถานที่ฝึกอบรม จัดกิจกรรมต่าง ๆ ของเด็กและเยาวชน จัดหาหนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ รวมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้องกับวิชาการด้านต่าง ๆ ไว้ประจำห้องสมุด ศูนย์เยาวชน เพื่อให้ นักเรียน นักศึกษา ประชาชนทั่วไปค้นหาความรู้ ความบันเทิง

4. จรรโลงไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น เสริมสร้างค่านิยมที่ถูกต้อง

วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิต (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 1, 1.1 และ 1.2 หน้า 74 ดังนี้

1. แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

1.1 วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

1. เพื่อส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

2. เพื่อส่งเสริมคุณภาพ และระบบการเรียนการสอนของโรงเรียนเทศบาล

3. เพื่ออนุรักษ์และส่งเสริมประเพณี และวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น และทำนุบำรุงศาสนา

4. เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในเขตเทศบาลให้ดีขึ้น

1.2 เป้าหมายของแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต ระบุไว้ในข้อ 1, 2, 3 และ 4 ดังนี้

1. สนับสนุนให้โรงเรียนเทศบาลทั้ง 3 โรงเรียน เป็นที่นิยมของประชาชนในเขตเทศบาลและบริเวณใกล้เคียงยิ่งขึ้น



2. ก่อสร้างอาคารและห้องเรียน เพื่อใช้ในการเรียนการสอนและ  
การจัดกิจกรรมต่าง ๆ
3. จัดซื้ออุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียน  
การสอนและการบริหารงานโรงเรียนเทศบาล
4. ให้เด็ก เยาวชนและประชาชนทั่วไปเข้าร่วมกิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ  
ทางพุทธศาสนาและงานประเพณีต่าง ๆ ที่เทศบาลจัดขึ้น

เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุ  
ไว้ในข้อ 2 , 2.1 และ 2.2 ดังนี้

## 2. แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### 2.1 วัตถุประสงค์แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาลักษณะ สติปัญญาและพัฒนาจิตใจของ  
เด็กเยาวชนและสตรี
2. เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรม ค่านิยมและทัศนคติที่ดีงามแก่เด็ก  
เยาวชนและสตรี
3. เพื่อส่งเสริมเยาวชนและสตรี ให้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็น  
ประโยชน์แก่สังคม
4. เพื่อช่วยเหลือและบรรเทาความเดือดร้อน เกี่ยวกับที่อยู่อาศัย  
เครื่องนุ่งห่ม เครื่องอุปโภคบริโภค การเจ็บป่วยและการศึกษา  
เล่าเรียนแก่ผู้ที่ประสบปัญหาทุกข์ยากเดือดร้อน
5. เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนทั่วไปได้ใช้เวลาพักผ่อนหย่อนใจออกกำลังกายและเล่นกีฬา

### 2.2 เป้าหมายแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. จัดอบรมเด็ก เยาวชนและประชาชน
2. จัดงานวันเด็กแห่งชาติ และวันเยาวชนแห่งชาติ โดยเชิญชวนเด็ก  
และเยาวชนในเขตเทศบาลมาร่วมกิจกรรม
3. จัดกิจกรรมส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรม ค่านิยมและทัศนคติ ที่ดี  
สำหรับเด็ก เยาวชนและประชาชนในเขตเทศบาล

4. จัดเครื่องอุปโภคบริโภค เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรคทุนการศึกษา  
แก่เด็ก เยาวชนและประชาชน ที่ประสบปัญหาทุกข์ยากเดือดร้อน
5. จัดซื้ออุปกรณ์ บริหารร่างกาย และวัสดุอุปกรณ์กีฬา เพิ่มเติมเพื่อให้  
เพียงพอต่อจำนวนผู้ใช้บริการ

แผนงานโครงการ (เฉพาะด้านการศึกษา) ประกอบด้วย แผนพัฒนาคุณภาพชีวิตและ  
แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดดังนี้

แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย แผนงานหลักพัฒนาการศึกษาศาสนาและ  
วัฒนธรรม มี 3 แผนงานย่อย คือ

1. แผนงานย่อยปรับปรุงส่งเสริมงานวิชาการและพัฒนาคุณภาพชีวิตการเรียนการสอน  
มี 11 โครงการ

2. แผนงานย่อยปรับปรุงสถานที่และอุปกรณ์การเรียนการสอน มี 43 โครงการ

3. แผนงานย่อยอนุรักษ์และส่งเสริมประเพณีและวัฒนธรรมของท้องถิ่นมี 3 โครงการ  
แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย แผนงานหลักพัฒนาเด็กเยาวชนและสตรี มี

โครงการ และแผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการมี 3 แผนงานย่อย

คือ

1. แผนงานย่อยส่งเสริมสวัสดิการแก่เด็กเยาวชนและประชาชน
2. แผนงานย่อยส่งเสริมกีฬา
3. แผนงานย่อยปรับปรุงสถานที่ออกกำลังกายและจัดหาวัสดุอุปกรณ์

แผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536)

แผนนี้เรียกว่าแผนพัฒนาเทศบาลเมืองนนทบุรีประจำปี พ.ศ. 2536 แสดงรายละเอียด  
เกี่ยวกับการสรุปผลการพัฒนาในปีที่ผ่านมา ปัญหาความต้องการในการพัฒนา นโยบาย  
วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวทางการพัฒนา งบประมาณแผนงานโครงการ ในการจัดทำแผน  
พัฒนาประจำปีนั้น จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า มีขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผน  
ประกอบด้วย การเตรียมจัดทำแผน และการจัดทำแผน ในขั้นการเตรียมจัดทำแผน ประกอบด้วย  
การขออนุมัติโครงการ การแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะกรรมการสาขาการพัฒนาสังคม การ  
ประชุมและการกำหนดการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนของอนุมัติโครงการจัดทำแผน เพื่อเตรียม ทรัพยากรสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการจัดทำแผนได้แก่ ค่าวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ค่าตอบแทน คน และห้องประชุม สำหรับใช้ในการจัดทำแผน

2. แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการจัดทำแผนและคณะอนุกรรมการ แผนต่าง ๆ (จากการสัมภาษณ์นางเกสร สมรมิตร ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา)

3. ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนและคณะอนุกรรมการแผนต่าง ๆ เพื่อซักซ้อมความ เข้าใจในขั้นตอนการจัดทำแผน

4. ในการกำหนดการปฏิบัติงานนั้น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนแจ้งให้ทราบ ในที่ประชุม ทำเป็นหนังสือและแจกปฏิทินการจัดทำแผน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ไม่พบ ปัญหา

#### ขั้นตอนการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและจากการสัมภาษณ์พบว่า ขั้นตอนการจัดทำแผน ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การ กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน การกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการ การประกอบแผน และการอนุมัติแผน มีรายละเอียดดังนี้

1. ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นผู้บริหารโรงเรียนจัดส่งข้อมูลให้ และหัวหน้างานเก็บ รวบรวมข้อมูลด้วยตนเองเฉพาะปัญหา

2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปปัญหาและความ ต้องการปัญหาทางการศึกษา แล้วคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา

3. ในการกำหนดนโยบายนั้นคณะเทศมนตรีให้นโยบายไว้ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์ ของแผนนั้น คณะกรรมการจัดทำแผนเป็นผู้ร่างและนำเสนอคณะเทศมนตรีอนุมัติ

4. ผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างานตรวจสอบและทบทวนโครงการต่าง ๆ ของกอง การศึกษาที่จะต้องทำในปี พ.ศ. 2536 ที่ปรากฏอยู่ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) เพื่อนำมาพิจารณากำหนดโครงการ เพื่อพิจารณาในแผนพัฒนาประจำปี พ.ศ. 2536 และจัดทำ รายละเอียดของโครงการแล้วนำโครงการทั้งหมดนั้น มาพิจารณาในที่ประชุมผู้อำนวยการกอง การศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาและหัวหน้างาน โดยการอภิปรายและลงมติคัดเลือก

และจัดลำดับโครงการ คณะกรรมการจัดทำแผนและคณะเทศมนตรี พิจารณาคัดเลือกจัดลำดับโครงการในที่ประชุม (จากการสัมภาษณ์นางอรนันท์ โพธิ์หน่อทอง ผู้อำนวยการกองการศึกษา)

5. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนรวบรวมโครงการทั้งหมด จัดทำร่างแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536)

6. คณะกรรมการจัดทำแผนตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ แล้วคณะเทศมนตรีนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลและสภาเทศบาล เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ นายกเทศมนตรีอนุมัติและประกาศใช้

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า มีปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ไม่สามารถแสดงถึงปัญหาที่แท้จริงทางการศึกษาทำให้ไม่ทราบสภาพปัญหาจริง ๆ และปัญหานั้นไม่ได้รับการแก้ไข เช่น ปัญหาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนต่ำในบางกลุ่มประสบการณ์ เป็นต้น

#### สาระสำคัญของแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาเอกสารถึงสาระสำคัญของนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งปรากฏในแผนพัฒนาเทศบาลเมืองน่านนิคม ประจำปี พ.ศ.2536 ระบุไว้ ดังนี้

นโยบายส่วนรวม (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 2, 3, 4 หน้า 10 ดังนี้

2. พัฒนาปรับปรุงสถานศึกษาและคุณภาพการเรียนการสอนในโรงเรียนเทศบาลให้ได้มาตรฐาน

3. ส่งเสริมให้เด็ก เยาวชนและประชาชนมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ ขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมของท้องถิ่น

4. พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ และส่งเสริมสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ให้อยู่ในสภาพที่ดี

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 1, 1.1 และ 1.2 หน้า 10 - 11 ดังนี้

1. แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

1.1 วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

1. เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาแก่เด็ก เยาวชนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
2. เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียนเทศบาล

3. เพื่ออนุรักษ์และส่งเสริมประเพณี วัฒนธรรมของท้องถิ่น ควบคู่กับ การทำนุบำรุง ศาสนา
4. เพื่อให้ประชาชนในเขตเทศบาลมีคุณภาพชีวิตที่ดียิ่งขึ้น มีพละนาามัยที่ แข็งแรงสมบูรณ์และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข

#### 1.2 เป้าหมายของแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

1. พัฒนาส่งเสริมด้านวิชาการและคุณภาพของครูโรงเรียนเทศบาลให้อยู่ ในระดับที่สูงขึ้นและเป็นที่ยอมรับของประชาชนยิ่งขึ้น
2. จัดซื้ออุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ในโรงเรียนเทศบาลให้เพียงพอ
3. ก่อสร้างอาคารและห้อง สำหรับจัดกิจกรรมการเรียนการสอนใน โรงเรียนเพิ่มขึ้น
4. จัดกิจกรรมวันสำคัญทางพุทธศาสนาและงานวันประเพณีต่าง ๆ ของ ท้องถิ่น

วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการพัฒนาของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (เฉพาะด้าน การศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 2, 2.1 และ 2.2 หน้า 11-12 ดังนี้

#### 2. แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

##### 2.1 วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. เพื่อส่งเสริมการพัฒนาสุขภาพอนามัย สติปัญญาและพัฒนาจิตใจของ เด็ก เยาวชนและสตรี
2. เพื่อสร้างและพัฒนาคุณธรรม ค่านิยม ทักษะชีวิตที่ดีงามแก่เด็ก เยาวชน และสตรี และเปิดโอกาสให้เด็ก เยาวชนและสตรีมีโอกาสเข้าร่วม กิจกรรมของท้องถิ่น
3. เพื่อช่วยเหลือและบรรเทาความเดือดร้อนเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย เครื่อง นุ่งห่ม เครื่องอุปโภคบริโภค การเจ็บป่วย ตลอดจนการศึกษา เล่าเรียนแก่ประชาชนที่ประสบปัญหาทุกข์ยากเดือดร้อน
4. เพื่อส่งเสริมให้เด็ก เยาวชนและประชาชนใช้เวลาว่างพักผ่อนหย่อน ใจออกกำลังกายและเล่นกีฬา

##### 2.2 เป้าหมายของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



1. จัดอบรมเด็ก เยาวชนและประชาชน ปีละ 1 รุ่น
2. จัดงานวันเด็กแห่งชาติ วันเยาวชนแห่งชาติ และส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรม ค่านิยมและทัศนคติสำหรับเด็ก เยาวชนและประชาชน
3. จัดเครื่องอุปโภคบริโภค เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรคทุนการศึกษาแก่ เด็ก เยาวชนและประชาชนที่ประสบทุกข์เดือดร้อนภายในเทศบาล
4. จัดการแข่งขันกีฬาประเภทต่าง ๆ โดยเชิญชวนเด็ก เยาวชนและ ประชาชนทั่วไป ร่วมกิจกรรม

แผนงานโครงการ ประกอบด้วย แผนพัฒนาคุณภาพชีวิตและแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดดังนี้

1. แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

- แผนงานพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ประกอบด้วย 27 โครงการ งบประมาณ 1,612,520 บาท
- แผนงานพัฒนาการสาธารณสุข ประกอบด้วย 26 โครงการ 8 งานงบประมาณ 226,000 บาท

2. แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- แผนงานพัฒนาเด็ก เยาวชนและสตรี มี 8 โครงการ งบประมาณ 97,000 บาท
- แผนงานส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการ 5 โครงการ งบประมาณ 80,000 บาท
- แผนงานพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน 1 โครงการ งบประมาณ 30,000 บาท
- แผนงานพัฒนาการกีฬาเพื่อการแข่งขัน 1 โครงการ งบประมาณ 200,000 บาท

แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2536

แผนปฏิบัติการประจำปีเป็นการนำแผนงานและโครงการต่าง ๆ จากแผนพัฒนาประจำปี ที่ได้รับงบประมาณรายจ่ายประจำปีแล้วมาจัดทำรายละเอียด เพื่อเตรียมขออนุมัติโครงการและ ขออนุมัติใช้เงิน จากการศึกษาเอกสารพัฒนาเทศบาลเมืองพนัสนิคมประจำปี (พ.ศ. 2536) เป็นการเขียนรายละเอียดของโครงการให้สอดคล้องสัมพันธ์กับงบประมาณที่จะต้องจ่ายจริง โดย เจ้าหน้าที่ปฏิบัติของแต่ละงานเป็นผู้เขียนรายละเอียดของโครงการ

### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี

การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปีนั้น (จากการสัมภาษณ์นางอรันท์ โพธิ์หน่อทอง ผู้อำนวยการกองการศึกษา) พบว่ามีการนำกรอบเค้าโครงและทิศทางของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) มาใช้และมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานโครงการและงบประมาณ มีรายละเอียดในการดำเนินการดังนี้

### การปฏิบัติตามแผน

ในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลเมืองพนัสนิคมนั้น จากการศึกษาพบว่า มีการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี และปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารพบว่า เป็นการนำนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนที่ปรากฏในแผนพัฒนาเทศบาลเมืองพนัสนิคม ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) ไปกำหนดให้สอดคล้องสัมพันธ์กับแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536) และจากการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นางสาวอรันท์ โพธิ์หน่อทอง ผู้อำนวยการกองการศึกษา) หัวหน้างานและผู้อำนวยการกองการศึกษาได้นำแผนงานโครงการ (เฉพาะด้านการศึกษา) ในปี พ.ศ.2536 ที่ปรากฏอยู่ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) ไปวิเคราะห์เพื่อพิจารณานำไปกำหนดในแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536)

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี จากการศึกษายังไม่พบปัญหา

### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี

ในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปีนั้น จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาเทศบาลเมืองพนัสนิคมประจำปี (พ.ศ.2536) พบว่า ในการกำหนด นโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนพัฒนาประจำปีนั้น มีความสอดคล้องสัมพันธ์กับนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และจากการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นางอรันท์ โพธิ์หน่อทอง ผู้อำนวยการกองการศึกษา) พบว่า มีการนำกรอบเค้าโครงและทิศทางของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี เป็นหลักในการจัดทำแผนพัฒนาประจำปีนั้น ผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างานได้นำแผนงานโครงการ

การ ที่บรรจุนักพัฒนาเทศบาลระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) เฉพาะแผนงานโครงการในปี พ.ศ. 2536 มาทบทวนพิจารณา เพื่อนำมาบรรจุในแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี 2536 ต่อไป

ส่วนการนำแผนงานโครงการมาจัดงบประมาณนั้น (จากการสัมภาษณ์นางสาวอรันท์ โพธิ์หน่อทอง ผู้อำนวยการกองการศึกษา) พบว่า มีขั้นตอนการดำเนินงานในรายละเอียดดังนี้

1. กองการศึกษา ทำหนังสือแจ้งผู้บริหารโรงเรียนให้เตรียมการเรื่องงบประมาณประจำปี 2536 แล้วนัดวันประชุม เพื่อเตรียมการของงบประมาณของโครงการต่าง ๆ ที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนาประจำปี 2536

2. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของเรื่องโครงการ หัวหน้างาน และผู้บริหารโรงเรียน ได้นำแผนงานโครงการที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี (พ.ศ.2536) มากำหนดวงเงินประมาณการค่าใช้จ่ายแล้วส่งให้หัวหน้างานธุรการของกองการศึกษาเพื่อรวบรวมประมาณการรายจ่ายทั้งหมดของกองการศึกษา แล้วนำเข้าไปประชุม ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา หัวหน้างาน และผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาเพิ่ม-ลดวงเงินงบประมาณ ผู้อำนวยการกองการศึกษาตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องอีกครั้ง แล้วนำเสนอ ปลัดเทศบาล

3. ปลัดเทศบาลมอบหมายให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ตรวจสอบความถูกต้องและวิเคราะห์ความเป็นได้ทางการเงินของแต่ละโครงการ โดยนำสถานะการคลังของเทศบาลมาประกอบการพิจารณาคัดเลือกโครงการ แล้วปลัดเทศบาลจะพิจารณาเพิ่ม-ลดวงเงินงบประมาณ

4. ที่ประชุมคณะเทศมนตรีและหัวหน้าส่วนการงาน พิจารณาเพิ่ม-ลด วงเงินงบประมาณของโครงการหรือตัดบางโครงการ

5. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จัดทำร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ.2536

6. คณะเทศมนตรีนำเสนอสภาเทศบาล เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

7. นายกเทศมนตรีนำเสนอผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่ออนุมัติ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบ ปัญหาในการตั้งงบประมาณของหลาย ๆ โครงการไว้เป็นเงินรวม ๆ กันในหมวดค่าใช้จ่าย

### การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2536

ในการปฏิบัติตามแผนของแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น (จากการสัมภาษณ์นางอรนันทน์ โปธิ์หนองทอง ผู้อำนวยการกองการศึกษา) พบว่าดำเนินการดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของแต่ละงาน เขียนรายละเอียดของโครงการและกำหนดวงเงินประมาณที่จะต้องจ่ายจริงของโครงการ แล้วจึงขออนุมัติโครงการแล้วอนุมัติเงิน แล้วผู้อำนวยการกองการศึกษา แต่งตั้งผู้รับผิดชอบและมอบหมายงานให้ทำและควบคุมและนิเทศโครงการ โดยหัวหน้างาน ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา และผู้อำนวยการกองการศึกษา และรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีจากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์พบว่า มีบางโครงการดำเนินการไม่ได้เนื่องจากไม่มีงบประมาณและนิเทศไม่ครบทุกโครงการ

### การควบคุมและติดตามและประเมินผล

ในการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลเมืองพนัสนิคม นั้น จากการศึกษาพบว่ามีการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะ 5 ปี แผนพัฒนาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี มีรายละเอียดดังนี้

### การควบคุมติดตามผลแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาระยะ 5 ปี พบว่า ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานติดตามผลและประเมินผล (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 118/2534 ลงวันที่ 21 มิถุนายน 2534) โดยมีปลัดเทศบาลเป็นหัวหน้าคณะทำงานหัวหน้าส่วนราชการทุกคนนั้นเป็นผู้ทำงาน และรองปลัดเทศบาลเป็นเลขานุการคณะทำงานและมีหัวหน้างานธุรการสำนักปลัดเทศบาลเป็นผู้ช่วยเลขานุการ คณะทำงานให้มีหน้าที่ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาเทศบาล และให้รายงานให้นายกเทศมนตรีทราบเป็นระยะ

ในการปฏิบัติจริงจากการศึกษาเอกสารพบว่า ได้ควบคุม นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนงานโครงการที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536) ให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กับแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) และมีการรายงานการติดตามและประเมินผลซึ่งหัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนได้จัดทำรายงานสรุปประจำปี ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2535 เป็นต้นไป

### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาประจำปี

ในการควบคุมติดตามแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536) นั้น จากการศึกษาเอกสารพบว่า ได้มีการควบคุมนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536) ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และในการควบคุมแผนงานโครงการนั้นควบคุม โดยการจัดงบประมาณและติดตามประเมินผลจากการรายงานสรุปประจำปีของหัวหน้างาน และผู้บริหารโรงเรียน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาประจำปี จากการศึกษาพบว่า ประเมินไม่ครบทุกโครงการ

### การควบคุมติดตามประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นางอรนันทน์ โฉมหนองทอง ผู้อำนวยการกองการศึกษา) มีการดำเนินการดังนี้

ดำเนินการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนงานโครงการ โดยหัวหน้างานผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา และผู้อำนวยการกองการศึกษา โดยหัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ควบคุมติดตามและรายงานผลด้วยตนเอง แล้วรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับ ส่วนผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาและผู้อำนวยการกองศึกษานั้นควบคุมติดตามประเมินผลด้วยตนเองบางโครงการ และจากการรายงานของหัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียน ในการประเมินนั้น จะประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ และประเมินผลเฉพาะวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ นอกจากนั้นหัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนได้จัดทำรายงานประจำปี แล้วรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมติดตามและประเมินผล จากการศึกษาดูเอกสารและสัมภาษณ์พบปัญหาประเมินไม่ครบทุกโครงการ

### การทบทวนปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

ในการปรับแผนหรือจัดทำแผนปฏิบัตินั้นพบว่า (จากการสัมภาษณ์นางอรนันทน์ โฉมหนองทอง ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา) มีการปรับแผนคือเพิ่มเติมโครงการ 1 ครั้ง คือโครงการก่อสร้างอาคารเรียน เนื่องจากได้รับเงินอุดหนุนในการดำเนินการปรับแผนนั้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเขียนรายละเอียดของโครงการและขอความร่วมมือจากกองช่างในการประมาณการค่าใช้จ่ายตาม



โครงการ ผู้อำนวยการกองการศึกษาตรวจสอบความถูกต้องแล้ว เสนอปลัดเทศบาลและนายกเทศมนตรีตามลำดับ แล้วแจ้งให้คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลทราบต่อจากนั้นนายกเทศมนตรีนำเสนอเข้าสภา เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแล้ว เสนอจังหวัดพิจารณาอนุมัติเงิน  
ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทบทวน ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่จากการศึกษาไม่พบปัญหา



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## กรณีที่ 8

## รายงานการศึกษากรณีเทศบาลเมืองอุตรดิตถ์

เทศบาลเมืองอุตรดิตถ์ ได้ยกฐานะจากสุขาภิบาลอุตรดิตถ์เป็นเทศบาลเมืองอุตรดิตถ์ เมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2478 ปัจจุบันมีพื้นที่รับผิดชอบ 13.49 ตารางกิโลเมตร มีประชากร 40,314 คน มีรายได้รวมทั้งเงินอุดหนุน 68,440,000 บาท เทศบาลเมืองอุตรดิตถ์ได้รับรางวัลที่ 3 เทศบาลประเภท ข. ของรางวัลเทศบาลที่จัดการศึกษาและส่งเสริมกิจกรรมเด็กเยาวชนดีเด่นประจำปี 2536 เทศบาลเมืองอุตรดิตถ์ได้จัดโครงสร้างองค์การบริหารดังต่อไปนี้

## แผนภูมิที่ 31 โครงสร้างองค์การบริหารเทศบาลเมืองอุตรดิตถ์



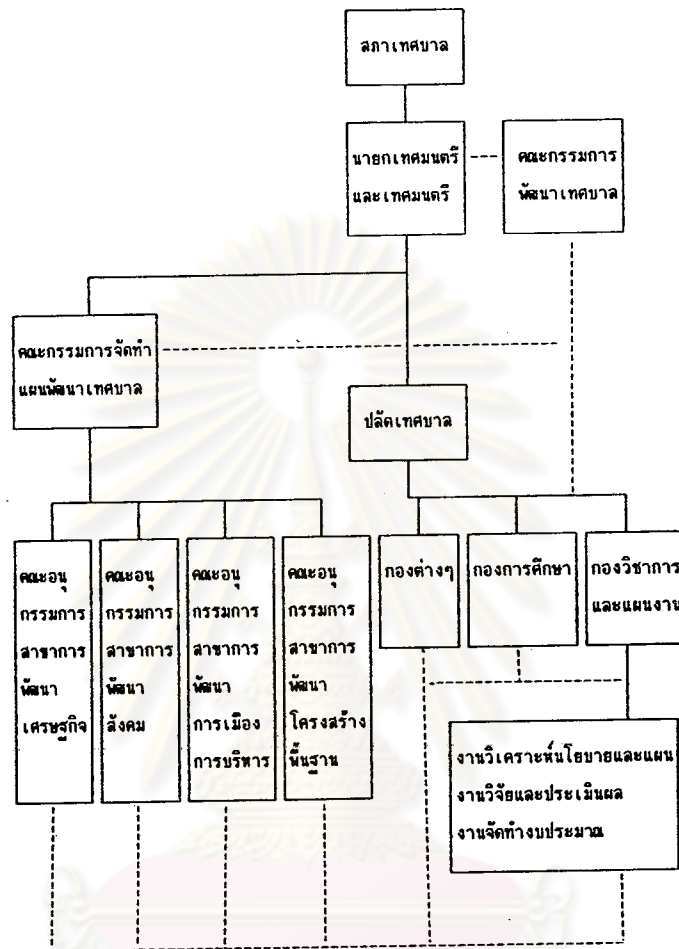
(ที่มา: งานวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักปลัดเทศบาลเมืองอุตรดิตถ์, 2537)

จากแผนภูมิโครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลเมืองอุตรดิตถ์ประกอบด้วย ส่วนราชการต่าง ๆ คือ สำนักปลัดเทศบาล กองช่าง กองคลัง กองการศึกษา กองการประปา กองอนามัยและสิ่งแวดล้อม หน่วยงานตรวจสอบภายในและสถานธนาขมูล ในส่วนของกองการศึกษาปรากฏว่าแบ่งออกเป็น 2 ส่วนกับ 1 งาน คือฝ่ายบริหารการศึกษา ฝ่ายพัฒนาการศึกษา และงานธุรการ ฝ่ายบริหารการศึกษานั้นรับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ งานบริหารวิชาการ งานการเงิน งานโรงเรียน สำหรับฝ่ายพัฒนาการศึกษารับผิดชอบงานนิเทศการศึกษา งานกิจการนักเรียน และงานกิจกรรมเด็กเยาวชนและการศึกษานอกโรงเรียน ส่วนงานธุรการนั้นรับผิดชอบงานธุรการของกองการศึกษา ผู้บริหารกองการศึกษา คือ ผู้อำนวยการกองการศึกษา มีผู้บังคับบัญชาตามลำดับคือ ปลัดเทศบาล และนายกเทศมนตรี คณะเทศมนตรี คือ นายกเทศมนตรี 1 คน และเทศมนตรี 3 คน

กองการศึกษาเทศบาลเมืองอุตรดิตถ์ (มีบุคลากรคือนักงานครูเทศบาลไม่สังกัดสถานศึกษาและพนักงานเทศบาลจำนวน 9 คน ลูกจ้าง 4 คน มีพนักงานครูเทศบาลสังกัดสถานศึกษา 185 คน ลูกจ้างประจำ 16 คน) ได้จัดการศึกษาในระบบโรงเรียนในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (มีโรงเรียนเทศบาล 6 โรงเรียน มีนักเรียนทั้งหมด 5,199 คน เป็นระดับก่อนประถมศึกษา 1,159 คน นักเรียนระดับประถมศึกษา 3,873 คน และมัธยมศึกษา 167 คน) และได้จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนโดยจัดกิจกรรมด้านกีฬา ฝึกอาชีพระยะสั้น นอกจากนี้ยังรับผิดชอบงานการศาสนาและประเพณีวัฒนธรรมต่าง ๆ อีกด้วยเทศบาลเมืองอุตรดิตถ์ จัดโครงสร้างองค์การบริหารวางแผนพัฒนาการศึกษาดังแผนภูมิต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### แผนภูมิ 32 โครงสร้างองค์การวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลเมืองอุดรดิตถ์



(ที่มา: ปรับปรุงจากแผนพัฒนาเทศบาลเมืองหาดใหญ่ ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) 2534: 5)

จากแผนภูมิโครงสร้างองค์การวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลเมืองอุดรดิตถ์จะเห็นว่าประกอบด้วย หน่วยงาน บุคคล และองค์การวางแผน บุคคลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน เจ้าหน้าที่สำนักงานและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ กองการศึกษา ซึ่งรับผิดชอบการวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาล งานวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักปลัดเทศบาล รับผิดชอบการวางแผนพัฒนาเทศบาลทั้งหมด ส่วนองค์การวางแผนที่ มีคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล คณะอนุกรรมการสาขาพัฒนาสังคม และคณะทำงานเพื่อช่วยเหลือคณะอนุกรรมการสาขา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้



คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล ประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาล 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล มีหน้าที่ในการพิจารณาถ่วงดุลและให้ความเห็นชอบร่างแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และร่างแผนพัฒนาประจำปี ส่วนคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล ประกอบด้วย ปลัดเทศบาล เป็นประธานกรรมการ มีกรรมการประกอบด้วย รองปลัดเทศบาล หัวหน้าส่วนราชการทุกคน ผู้บริหารโรงเรียน 5 คน หัวหน้างานธุรการสำนักงานปลัดเทศบาล ผู้จัดการสถานอนุบาล หัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผนและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการจัดทำแผน มีหน้าที่พิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับโครงการและพิจารณาถ่วงดุลตรวจสอบร่างแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และร่างแผนพัฒนาประจำปีก่อนที่คณะเทศมนตรีจะนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลให้ความเห็นชอบต่อไป ส่วนคณะอนุกรรมการสาขาการพัฒนาลังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) นั้น ประกอบด้วย เทศมนตรี เป็นประธานอนุกรรมการ มีอนุกรรมการประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาล 1 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา รองปลัดเทศบาลเป็นอนุกรรมการและเลขานุการ หัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นอนุกรรมการและผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยเลขานุการ คณะอนุกรรมการสาขาการพัฒนาลังคม มีหน้าที่คัดเลือกและจัดสรรลำดับโครงการส่วนคณะทำงาน เพื่อช่วยเหลือคณะอนุกรรมการสาขาการพัฒนาลังคมด้านการศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองการศึกษาเป็นประธานคณะทำงาน ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน 5 คน หัวหน้างานนิเทศการศึกษา หัวหน้างานกิจกรรมเด็ก เยาวชนและการศึกษานอกโรงเรียน เป็นผู้ทำงานและมีหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นผู้ทำงานและเลขานุการ คณะทำงานชุดนี้มีหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล คัดเลือกปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา กำหนดและคัดเลือกโครงการ ต่อมาได้มีการเพิ่มคณะอนุกรรมการด้านพัฒนาคุณภาพชีวิตและคณะอนุกรรมการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และคณะอนุกรรมการด้านอื่น ๆ

#### การเตรียมการจัดทำแผน

ในการเตรียมการจัดทำแผนนั้นจากการศึกษาปรากฏว่าเทศบาลเมืองอุตรดิตถ์ได้ดำเนินการขออนุมัติโครงการ เพื่อเตรียมทรัพยากรสนับสนุนแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ มีการประชุมเพื่อให้ความรู้ในการจัดทำแผนและกำหนดการปฏิบัติงานโดยจัดทำปฏิทินการจัดทำแผน ซึ่งได้ดำเนินการตามคำแนะนำการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลทุกประการและในการเตรียมจัดทำแผนนั้นได้รับการนิเทศแนะนำและให้การปรึกษาจากกองวิชาการและแผนงานกรมการปกครอง



ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการเตรียมการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์  
ปรากฏว่า ไม่นพบปัญหา

### การจัดทำแผน

จากการศึกษาถึงการการจัดทำแผนของเทศบาลเมืองอุตรดิตถ์นั้นปรากฏว่า ในการจัดทำ  
แผนพัฒนาระยะ 5 ปี และแผนพัฒนาประจำปีนั้นได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล  
คัดเลือกปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย  
การกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการ การประกอบแผนและการอนุมัติแผน ในการจัดทำแผน  
นั้นได้รับการปรึกษาหารือและคำแนะนำการนิเทศจากกองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง

เทศบาลเมืองอุตรดิตถ์ได้จัดทำแผน 3 ประเภทคือ แผนพัฒนาระยะยาว แผนพัฒนา  
ประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### แผนพัฒนาเทศบาลระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539)

แผนพัฒนาเทศบาลระยะ 5 ปี เรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลเมืองอุตรดิตถ์ ระยะ  
ปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) เป็นแผนแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับความเป็นมาของการจัด  
ทำแผนพัฒนา องค์การบริหารส่วนการบริหาร องค์การวางแผน สถานปัญหา ความต้องการและ  
ศักยภาพของเทศบาล นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวทางในการพัฒนางบประมาณและ  
ทำเนียบแผนงานโครงการ

### ขั้นตอนสำคัญและวิธีการจัดทำ

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ พบว่ามีขั้นตอนสำคัญ ๆ ประกอบด้วย การ  
เตรียมจัดทำแผนและขั้นการจัดทำแผน ในขั้นการเตรียมจัดทำแผนนั้น ประกอบด้วย การขออนุมัติ  
โครงการจัดทำแผน การแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการแผน การให้ความรู้ในการ  
วางแผน การเตรียมทรัพยากรสนับสนุนและการกำหนดการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนขออนุมัติโครงการจัดทำแผน เพื่อเตรียม  
ทรัพยากรสนับสนุนได้แก่ วัสดุ ค่าตอบแทน เครื่องมือเครื่องใช้ ห้องประชุม และคน
2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนดำเนินการในเรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการ  
แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล (ตามคำสั่งจังหวัดอุตรดิตถ์ที่ 530/2534 ลงวันที่ 22 มีนาคม

2534) คณะกรรมการจัดทำแผน (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 65/2534 ลงวันที่ 14 มีนาคม 2534) คณะอนุกรรมการแผนสาขา (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 66/2534 ลงวันที่ 14 มีนาคม 2534 และ คณะทำงาน เพื่อช่วยเหลือคณะกรรมการสาขาตามคำสั่งเทศบาลที่ 67/2534 ลงวันที่ 14 มีนาคม 2534)

3. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนดำเนินการ ในเรื่องจัดประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนและคณะอนุกรรมการต่าง ๆ เพื่อชักชวนความเข้าใจในขั้นตอนการจัดทำแผน แจกเอกสารการวางแผนและการมอบหมายงาน

4. การกำหนดการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจัดทำปฏิทินการจัดทำแผน และกองการศึกษาจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานให้สัมพันธ์สอดคล้องกันและวิธีการแจ้งให้ทราบในที่ประชุม

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ ไม่พบปัญหา

#### ขั้นตอนการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ในขั้นตอนการจัดทำแผน ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย การกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการ การประกอบแผนและการอนุมัติแผน มีรายละเอียด ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียน และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสำรวจและแบบสัมภาษณ์

2. คณะอนุกรรมการแผนวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปประเด็นปัญหา ความต้องการและศักยภาพ

3. การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา คณะอนุกรรมการแผนเป็นผู้คัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาในที่ประชุม นิจารณาตามความเหมาะสมใช้วิธียกมือให้ความเห็น

4. ส่วนการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจัดทำร่างนโยบายและวัตถุประสงค์ของแผน เสนอคณะกรรมการการจัดทำแผน

พิจารณาและคณะเทศมนตรีอนุมัติ ส่วนวัตถุประสงค์ของแผนงานหลักใช้วัตถุประสงค์ตามที่ระบุไว้ในคู่มือพัฒนาเทศบาลของกองวิชาการและแผนงานกรมการปกครอง

5. ในการกำหนดโครงการนั้นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน และผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดโครงการและจัดลำดับโครงการของแต่ละงาน แล้วผู้อำนวยการกองการศึกษาพิจารณาตรวจสอบ และเพิ่มเติมโครงการต่อจากนั้นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจะนำไปเสนอคณะอนุกรรมการสาขา พิจารณาจัดลำดับโครงการอีกครั้ง

6. คณะกรรมการจัดทำแผนประชุมร่วมกับคณะเทศมนตรี เพื่อพิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับโครงการ โดยการแสดงความคิดเห็นและใช้มติที่ประชุม

7. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนรวบรวมโครงการทั้งหมดจัดทำร่างแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539)

8. คณะกรรมการจัดทำแผนตรวจสอบความถูกต้องของร่างแผนพัฒนาระยะ 5 ปี แล้วคณะเทศมนตรีนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล และสภาเทศบาลให้ความเห็นชอบ แล้วนายกเทศมนตรีนำเสนอผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่ออนุมัติและประกาศใช้ (ตามหนังสือที่ อต 0016 /11620 ลงวันที่ 28 มิถุนายน 2534)

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ปัญหาบุคลากรน้อย จึงทำให้ไม่มีเวลาจัดทำแผน

#### สาระสำคัญของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารถึงสาระสำคัญของนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา (เฉพาะด้านการศึกษา) ซึ่งปรากฏในแผนพัฒนาเทศบาลเมืองอุดรดิตถ์ ระยะ 5 ปี ของเทศบาลเมืองอุดรดิตถ์ ระบุไว้ ดังนี้

นโยบายทั่วไป (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 7, 9, 10, 14 หน้า 4-1 ดังนี้

7. ส่งเสริมวัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่น
9. ส่งเสริมกิจกรรมการศึกษาเพื่อการพัฒนาเด็กและเยาวชน
10. ส่งเสริมการกีฬา เพื่อพัฒนาเยาวชนให้มีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์
14. ส่งเสริมและสนับสนุนการประกอบอาชีพของประชาชน และให้การสนับสนุนผลิตผลทางการเกษตรโดยการจัดหาตลาดให้

วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิต (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 1.1 (2) หน้า 4-2 ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

2. เพื่อส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ เพื่ออนุรักษ์และส่งเสริมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น ตลอดจนทำนุบำรุงศาสนา

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 2.1 และข้อ 2.2 หน้า 4-2 ดังนี้

2.1 วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาสุขภาพอนามัย สติปัญญาและพัฒนาการทางจิตใจของเด็ก เยาวชนและสตรี

2. เพื่อปลูกฝังเสริมสร้าง และพัฒนาคุณธรรมค่านิยมและทัศนคติที่ดีงามตลอดจนส่งเสริมเยาวชนและสตรี ให้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

2.2 เป้าหมาย

1. เพิ่มประสิทธิภาพในการส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาสุขภาพอนามัยสติปัญญา และพัฒนาการทางจิตใจของเด็กและเยาวชน โดยเน้นกลุ่มเป้าหมายโรงเรียนในสังกัดเทศบาล 6 โรงเรียน

2. จัดกิจกรรมที่เสริมสร้างให้เด็กเยาวชน เข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมในโรงเรียนสังกัดเทศบาล 6 โรงเรียน

3. พัฒนาจริยธรรมและวัฒนธรรมในเขตชุมชนเมือง

แผนงานโครงการ ประกอบด้วย แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดดังนี้

แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต ประกอบด้วย 1 แผนงาน คือ แผนงานพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มีจำนวน 52 โครงการ

แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 2 แผนงาน

1. แผนงานพัฒนาเด็ก เยาวชนและสตรี มีจำนวน 16 โครงการ

2. แผนงานส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการ มีจำนวน 12 โครงการ

## แผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536)

แผนนี้ แสดงปัญหาความต้องการของประชาชนด้านต่าง ๆ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวทางในการพัฒนาขบประมาณ และแผนงานโครงการในการจัดทำแผนพัฒนาประจำปีนั้นจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า มีขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผนประกอบด้วย การเตรียมจัดทำแผน และการจัดทำแผนในขั้นการเตรียมจัดทำแผนนั้นดำเนินการเช่นเดียวกับการเตรียมจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ไม่พบปัญหา

### ขั้นการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและจากการสัมภาษณ์พบว่าในขั้นตอนการจัดทำแผน ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน การกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการ การประกอบแผน และการอนุมัติแผน มีรายละเอียดดังนี้

1. ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียน เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสำรวจ แบบสอบถาม
2. ผู้อำนวยการกองการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปปัญหาแล้วจัดลำดับปัญหา
3. ในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายนั้น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนและผู้อำนวยการกองการศึกษาเป็นผู้กำหนด
4. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ทบทวนตรวจสอบโครงการต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการในปี พ.ศ. 2536 จากแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) แล้วพิจารณาคัดเลือกโครงการและผู้อำนวยการกองการศึกษาตรวจสอบและกลั่นกรอง
5. คณะกรรมการสาขา พิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับโครงการแล้วเสนอให้คณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาถ่วงดุล
6. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนรวบรวมโครงการทั้งหมดจัดทำร่างแผนพัฒนาประจำปี พ.ศ. 2536
7. คณะกรรมการจัดทำแผนตรวจสอบถูกต้องของร่างแผนพัฒนาประจำปี แล้วคณะเทศมนตรีนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล เพื่อให้ความเห็นชอบและนายกเทศมนตรีอนุมัติและประกาศใช้



ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบปัญหาข้อมูล และบุคลากร มีรายละเอียดดังนี้

ข้อมูล ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ไม่ครอบคลุมทั้งหมดของกองการศึกษา มักจะเก็บรวบรวม ข้อมูลเฉพาะการศึกษาในระบบโรงเรียนเท่านั้นและข้อมูลไม่ชัดเจน

บุคลากร บุคลากรที่จัดทำแผนไม่ค่อยเข้าใจเรื่องการวางแผนและมีแหล่งศึกษาเรื่องการวางแผนน้อย นอกจากนี้บุคลากรของกองศึกษามีน้อยต้องปฏิบัติหน้าที่ปกติประจำอยู่แล้ว จึงไม่ค่อยมีเวลาปฏิบัติงานวางแผนทำให้เกิดความล่าช้า

### สาระสำคัญของแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาเอกสารถึงสาระสำคัญของนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายและ แผนงานโครงการ (เฉพาะด้านการศึกษา) ที่ปรากฏในแผนพัฒนาประจำปี พ.ศ.2536 เทศบาล เมืองอุดรดิตถ์ ระบุไว้ ดังนี้

นโยบายส่วนรวม (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 7,9 หน้า 4 ดังนี้

7. ส่งเสริมวัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่น

3. ส่งเสริมกิจกรรมการกีฬา และการศึกษาเพื่อการพัฒนาเด็กและเยาวชน

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ใน ข้อ 1.1 และ 1.2 หน้า 4 ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์

2. เพื่อส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ เพื่ออนุรักษ์และ ส่งเสริมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น ตลอดจนทำนุบำรุงศาสนา

1.2 เป้าหมาย

ให้ประชาชนในเขตเทศบาล นักเรียน นักศึกษา

วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการพัฒนาของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (เฉพาะด้าน การศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 2.1 และ 2.2 หน้า 5 ดังนี้

2.1 วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสุขภาพอนามัย สติปัญญาและพัฒนาการทาง จิตใจของเด็ก เยาวชนและสตรี

2. เพื่อเพื่อปลูกฝัง เสริมสร้างและพัฒนาคณาจารย์ ค่านิยม ทักษะที่พึงประสงค์  
ตลอดจนส่งเสริม เยาวชนและสตรีให้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อสังคม

## 2.2 เป้าหมาย

1. เพิ่มประสิทธิภาพในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาสุขภาพ อนามัย  
สติปัญญาและพัฒนาการทางจิตใจของเด็กและเยาวชนโดยเน้นกลุ่มเป้าหมายโรงเรียน ในสังกัด  
เทศบาล

2. จัดกิจกรรมเสริมสร้างให้เด็กเยาวชน ให้มีส่วนร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์  
ต่อสังคมในโรงเรียน

แผนงานโครงการ ประกอบด้วย แผนพัฒนาคณาจารย์ชีวิตและแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
มีรายละเอียดดังนี้

### 1. แผนพัฒนาคณาจารย์ชีวิต

1.1 แผนงานพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ประกอบด้วย 26 โครงการ  
งบประมาณ 1,514,500 บาท

1.2 แผนงานพัฒนาและส่งเสริมสงเคราะห์ช่วยเหลือประชาชน มีจำนวน 26  
โครงการ งบประมาณ 110,000 บาท

### 2. แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1 แผนงานพัฒนาเด็ก เยาวชนและสตรี มีจำนวน 6 โครงการ งบประมาณ  
70,000 บาท

2.2 แผนงานส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการ มีจำนวน 8 โครงการ  
งบประมาณ 180,000 บาท

## การปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2536

แผนปฏิบัติการประจำปีนั้นนำแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาประ  
จําปีที่ได้รับงบประมาณรายจ่ายประจำปีแล้วนำไปจัดทำรายละเอียดของโครงการ เพื่อเตรียม  
ขออนุมัติใช้เงิน จากการสัมภาษณ์ (จากการสัมภาษณ์นางชานเย็น ไชยเจริญ ผู้อำนวยการกอง  
การศึกษา) ในการเขียนรายละเอียดของโครงการให้สอดคล้องสัมพันธ์กับงบประมาณที่จะต้องจ่าย  
จริง โดยเจ้าหน้าที่ปฏิบัติของแต่ละงานเป็นผู้เขียนรายละเอียดของโครงการแล้วจึงขออนุมัติ  
โครงการและขออนุมัติใช้เงิน ต่อจากนั้นแต่งตั้งผู้รับผิดชอบโครงการและมอบหมายงานแล้วจึง

นี้เพื่อควบคุมโครงการ โดยหัวหน้างานและผู้บังคับบัญชาตามลำดับและมีการรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ

### การปฏิบัติตามแผน

ในการศึกษาถึงการปฏิบัติตามแผนของเทศบาลเมืองอุตรดิตถ์ปรากฏว่า มีการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปีและการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละแผนงานดังนี้

#### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

จากการศึกษาพบว่า ในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปีนั้นในการกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน และแผนงานโครงการ (เฉพาะด้านการศึกษา) ของแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536) มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับ นโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี จากการศึกษายังไม่พบปัญหา

#### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นายวัชร ณ น่าน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) ในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536) นั้น ได้กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน และแผนงานโครงการให้สอดคล้องสัมพันธ์กับนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนรวมทั้งแผนงานโครงการที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) และได้มีการนำแผนงานโครงการไปจัดทำงบประมาณจากการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นางสาวสุตใจ ไนจิตรกฤษชร ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา) มีรายละเอียดในการดำเนินการดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน ผู้บริหารโรงเรียนได้นำแผนงานโครงการที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี (พ.ศ.2536) มากำหนดวงเงินประมาณการค่าใช้จ่ายแล้วส่งให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาตรวจสอบแก้ไข แล้วเสนอให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาฝ่ายบริหารรวบรวมร่างงบประมาณรายจ่ายทั้งหมดของกองการศึกษา พิจารณาตรวจสอบแล้วนำเสนอผู้อำนวยการกองการศึกษานิยามาเพิ่มเติมแก้ไขตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องอีกครั้งแล้วนำเสนอปลัดเทศบาล

2. ปลัดเทศบาลมอบหมายให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ตรวจสอบความถูกต้อง และวิเคราะห์ความเป็นได้ของแต่ละโครงการโดยนำสถานะการคลังของเทศบาลมาประกอบการพิจารณา ปลัดเทศบาลพิจารณาตัดงบประมาณบางโครงการ เพื่อให้เหมาะสมกับการเงินที่มีอยู่

3. เทศมนตรีฝ่ายศึกษา พิจารณาตัด - เพิ่ม วงเงินค่าใช้จ่ายของแต่ละโครงการ โดยปรึกษาเป็นการภายในกับผู้อำนวยการกองการศึกษาและผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา

4. ประชุมคณะเทศมนตรีและหัวหน้าส่วนการงาน เพื่อพิจารณา เพิ่ม - ลด วงเงินประมาณของโครงการ

5. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จัดทำร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2536

6. คณะเทศมนตรีนำเสนอสภาเทศบาล เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

7. นายกเทศมนตรีนำเสนอผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่ออนุมัติ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบปัญหาการจัดงบประมาณของหลาย ๆ โครงการไว้ในเงินจำนวนเดียวกันไว้ในหมวดเดียวกัน ในบางครั้งทำให้บางโครงการได้รับงบประมาณน้อยไม่เพียงพอแก่การดำเนินการและการกำหนดชื่อแผนงานในแผนพัฒนาประจำปีไม่ตรงกับชื่อแผนงานในงบประมาณรายจ่ายประจำปีทำให้ยุ่งยากในการจัดทำงานประมาณ

การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2536

ในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น (จากการสัมภาษณ์นางบานเย็น ไชยเจริญ ผู้อำนวยการกองการศึกษา) พบว่าดำเนินการดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานของแต่ละงานเขียนรายละเอียดของโครงการและกำหนดวงเงินประมาณที่จะต้องจ่ายจริงของโครงการแล้วจึงขออนุมัติโครงการ

2. ผู้อำนวยการกองการศึกษา มอบหมายงานให้รับผิดชอบ และจัดทำกำหนดการปฏิบัติงานรายโครงการ

3. หัวหน้างาน ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา และผู้อำนวยการกองการศึกษา ควบคุมและนิเทศโครงการ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผน จากการศึกษาพบว่า มีการนิเทศไม่ครบทุกโครงการและถ้าโครงการใดมีความจำเป็นต้องใช้จ่ายเงินมากกว่าที่กำหนดไว้ นายกเทศมนตรีจะเป็นผู้สนับสนุนค่าใช้จ่ายในส่วนที่เกินกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ (จากการสัมภาษณ์นางชานเย็น ไชยเจริญ ผู้อำนวยการกองการศึกษา)

#### การควบคุมติดตามประเมินผล

จากการศึกษาในเรื่องการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษา ของเทศบาลเมืองอุตรดิตถ์ปรากฏรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### การควบคุมติดตามประเมินผลแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาเทศบาลเมืองอุตรดิตถ์ (พ.ศ. 2535-2539) ได้ระบุการควบคุมติดตามประเมินผลไว้ในภาคผนวก (คำสั่งเทศบาลที่ 185/2534 เรื่องแต่งตั้งคณะทำงานติดตามประเมินผล ลงวันที่ 22 พฤษภาคม 2534) โดยมีคณะทำงานติดตามประเมินผล ประกอบด้วย ปลัดเทศบาล เป็นหัวหน้าคณะทำงาน รองปลัดเทศบาลและหัวหน้าส่วนการงานทุกคน และหัวหน้างานธุรการเป็นคณะทำงาน หัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นเลขานุการคณะทำงานมีหน้าที่ควบคุมติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผน แล้วให้รายงานให้นายกเทศมนตรีทราบเป็นระยะ ในการปฏิบัติจริงนั้นจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียน ได้รวบรวมผลการควบคุมติดตามประเมินผลในรอบปีจัดทำเป็นรายงานสรุปประจำปีเสนอผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับ และในส่วนของงานวิเคราะห์นโยบายและแผนได้จัดทำรายงานสรุปประจำปีเช่นกัน (จากการสัมภาษณ์นายวัชร ณ น่าน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน)

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะ 5 ปี จากการศึกษายังไม่พบปัญหา

#### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี (พ.ศ. 2536) ของเทศบาลเมืองอุตรดิตถ์ไม่ปรากฏรายละเอียดในเรื่องการควบคุมติดตามและประเมินผลไว้ แต่จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นายวัชร ณ น่าน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย



และแผน) กองการศึกษาได้รายงานการควบคุมติดตามและประเมินผลโครงการเป็นระยะแล้วจัดทำ รายงานสรุปประจำปีส่วนงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ก็ได้จัดทำรายงานสรุปประจำปีเช่นกัน ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาประจำปีพบปัญหา การ ประเมินไม่ครบทุกโครงการ

### การควบคุมติดตามประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ พบว่ามีการดำเนินการดังนี้

1. ดำเนินการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนงานโครงการเกี่ยวกับวิธีดำเนินการ ใช้เงินและระยะเวลาดำเนินการ โดยหัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ควบคุมติดตาม และรายงานผลด้วยตนเอง แล้วรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับ ส่วนผู้ช่วยผู้อำนวยการ กองการศึกษาและผู้ช่วยราชการกองการศึกษานั้น ควบคุมติดตามประเมินผลด้วยตนเองเฉพาะ บางโครงการ จากการรายงานของหัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียน ในการประเมินนั้นจะ ประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ และประเมินผลเฉพาะวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ (จากการสัมภาษณ์นางชานเย็น ไชยเจริญ ผู้อำนวยการกองการศึกษา) หัวหน้างานและผู้บริหาร โรงเรียนจัดทำรายงานสรุปประจำปีเสนอให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับ

2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นผู้รวบรวมรายการประเมินผลงานการ ประเมินผล จากกองการศึกษา และกอง/ฝ่ายอื่น ๆ ปีละ 3 ครั้ง เพื่อนำไปจัดทำเป็นรายงานปี ละ 3 ครั้ง เพื่อปรับปรุงและจัดทำรายงานปีต่อไป

3. ปลัดเทศบาลและคณะเทศมนตรี ควบคุมติดตามและการประเมินผล ด้วยตนเอง บางโครงการและการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรและการรายงานในที่ประชุมรวมทั้งการรายงาน ด้วยวาจา การขออนุมัติโครงการ การขออนุมัติใช้เงิน และจากรายงานการเงินของกองคลัง (จากการสัมภาษณ์นายกักดา ภู่นลับ ปลัดเทศบาล)

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมติดตามและประเมินผล จากการศึกษาดูเอกสารและการ สัมภาษณ์พบปัญหา การประเมินผลไม่ครบทุกโครงการ

### การทบทวนปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

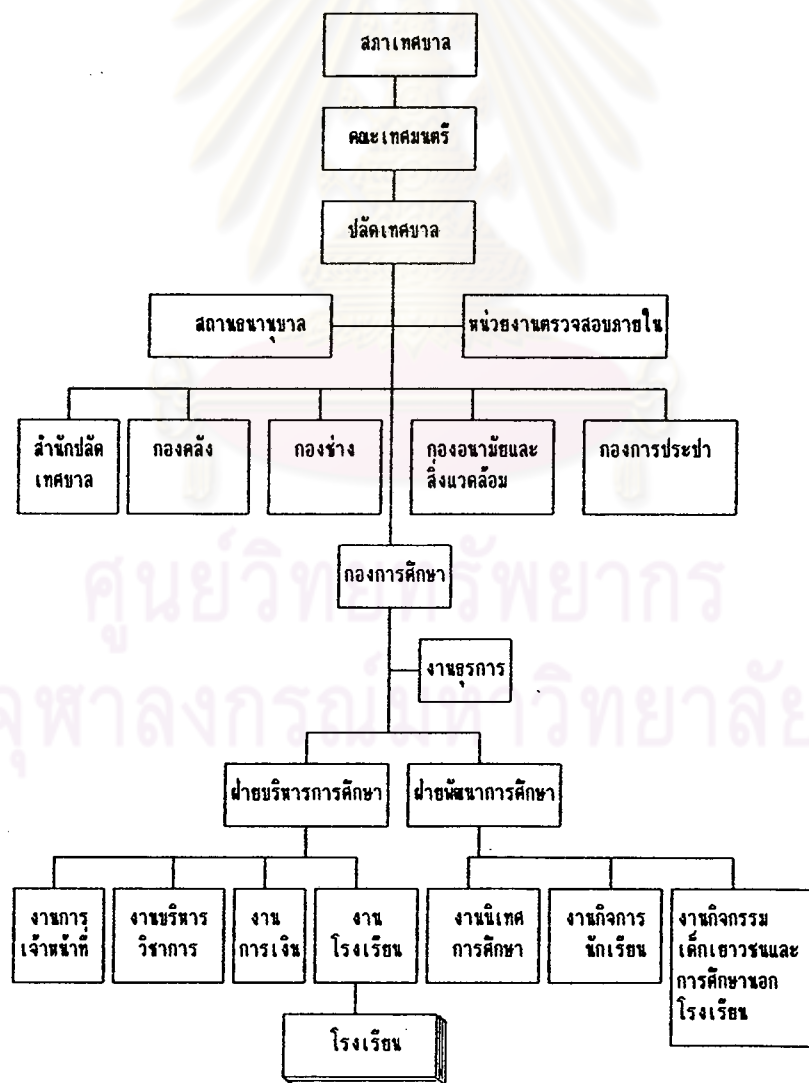
ในการทบทวนปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ (เฉพาะด้านการศึกษา) ได้รับการยืนยัน จากนายวัชร ฒ นาน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนว่าไม่มีการปรับแผน

## กรณีที่ 9

### รายงานการศึกษากรณีเทศบาลตำบลชะอำ

เทศบาลตำบลชะอำ ได้ยกฐานะจากสุขาภิบาลตำบลชะอำ เมื่อ พ.ศ. 2480 ปัจจุบัน มีพื้นที่รับผิดชอบ 110 ตารางกิโลเมตร มีประชากร 24,697 คน มีรายได้รวมทั้งเงินอุดหนุน 159,671,270 บาท เทศบาลตำบลชะอำได้รับรางวัลที่ 1 เทศบาลประเภท ค. ของรางวัล เทศบาลที่จัดการศึกษาและส่งเสริมกิจกรรมเด็ก เยาวชนดีเด่น ประจำปี 2536 เทศบาลตำบลชะอำได้จัดโครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลตั้งแผนภูมิต่อไปนี้

#### แผนภูมิที่ 33 โครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลตำบลชะอำ



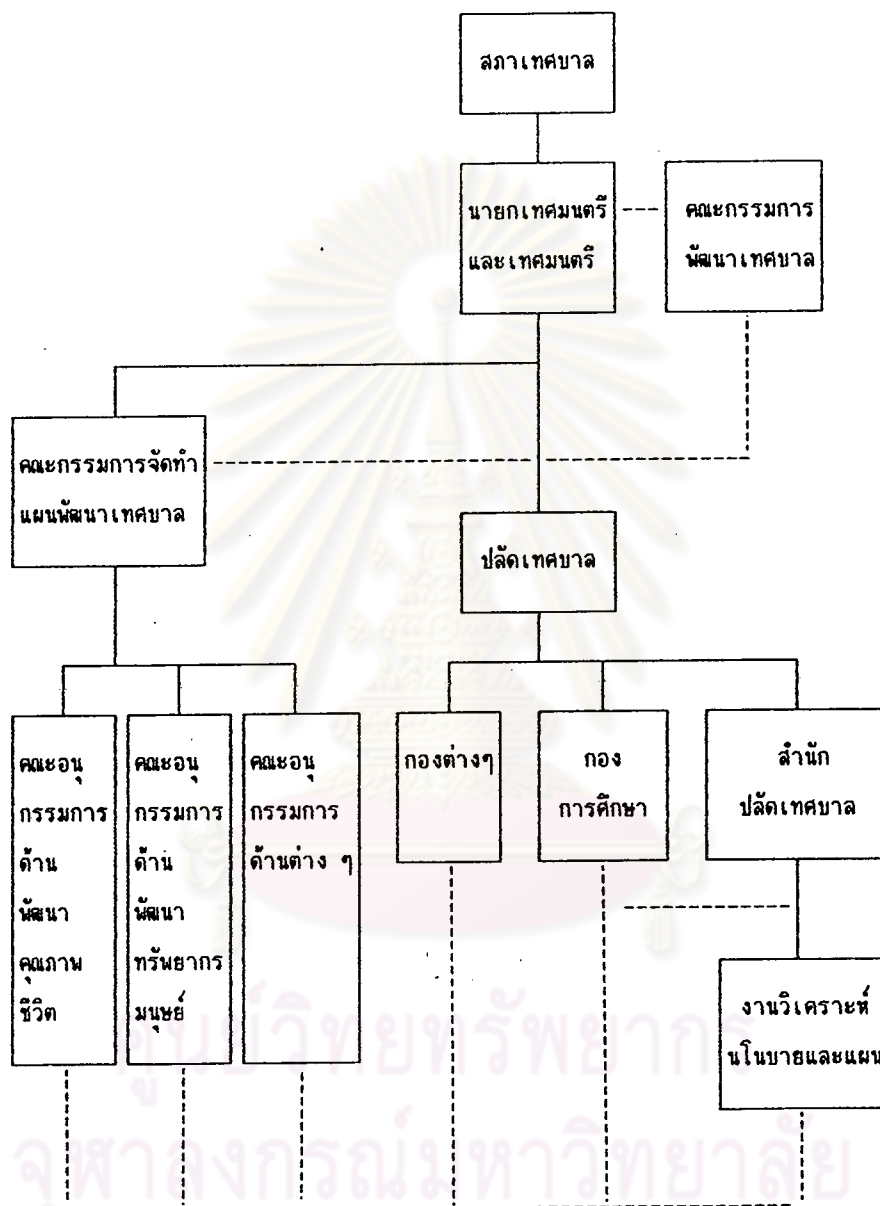
(ที่มา: งานวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักปลัดเทศบาลตำบลชะอำ, 2537)

จากแผนภูมิโครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลตำบลชะอำได้แบ่งส่วนราชการคือ สำนักปลัดเทศบาล กองคลัง กองช่าง กองการศึกษา กองอนามัยและสิ่งแวดล้อม กองการประปา หน่วยงานตรวจสอบภายในและสถานขนานบาล ในส่วนของกองการศึกษานั้นปรากฏว่าประกอบด้วย 2 ฝ่ายกับ 1 งานคือฝ่ายบริหารการศึกษา ฝ่ายพัฒนาการศึกษาและธุรการ ฝ่ายบริหารการศึกษานั้น รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ งานบริหารวิชาการ งานการเงินและงานโรงเรียน สำหรับฝ่ายพัฒนาการศึกษารับผิดชอบงานนิเทศการศึกษา งานกิจการนักเรียน งานกิจกรรมเด็กเยาวชนและการศึกษานอกโรงเรียน และงานธุรการของกองการศึกษา ผู้บริหารของกองการศึกษาคือ ผู้อำนวยการกองการศึกษา มีปลัดเทศบาลและนายกเทศมนตรีเป็นผู้บังคับบัญชาตามลำดับ คณะเทศมนตรีประกอบด้วย นายกเทศมนตรี 1 คน และเทศมนตรี 3 คน กองการศึกษาเทศบาลตำบลชะอำ (มีพนักงานครูเทศบาลไม่สังกัดสถานศึกษาและพนักงานเทศบาลจำนวน 11 คน ลูกจ้างประจำ 13 คน ลูกจ้างชั่วคราว 11 คน มีพนักงานครูเทศบาลไม่สังกัดสถานศึกษา จำนวน 171 คน กองการศึกษาเทศบาลตำบลชะอำ) จัดการศึกษาในระบบโรงเรียน ในระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา (มีโรงเรียนเทศบาลทั้งหมด 9 โรงเรียน นักเรียนทั้งหมด 3,328 คน แยกเป็น นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา 617 คน ระดับประถมศึกษา 3,234 คน และระดับมัธยมศึกษา 104 คน) การจัดการศึกษานอกโรงเรียน ได้แก่ การจัดตั้งศูนย์เยาวชนเป็นศูนย์เยาวชนย่อย 9 แห่ง โดยจัดไว้ที่โรงเรียน โดยจัดกิจกรรมกีฬาประเภทต่าง ๆ จัดชมรมกิจกรรมต่าง ๆ เช่นชมรมเกษตรกร ชมรมศิลปะและการจัดกลุ่มสนใจต่าง ๆ นอกจากนี้ยังรับผิดชอบงานการศาสนาและงานประเพณีวัฒนธรรมต่าง ๆ ด้วย

เทศบาลตำบลชะอำ จัดโครงสร้างองค์การวางแผนผังแผนภูมิต่อไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 24 โครงสร้างองค์กรการวางแผนพัฒนาเทศบาลตำบลชะอำ



(ที่มา: งานวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักปลัดเทศบาลตำบลชะอำ, 2537)

จากการแผนภูมิโครงสร้างองค์กรการวางแผนพัฒนาการศึกษา ของเทศบาลตำบลชะอำ ปรากฏว่ามี บุคคล หน่วยงาน และองค์การการวางแผน สำหรับบุคคลเกี่ยวข้องกัน ได้แก่ นายกเทศมนตรี เทศมนตรี ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศึกษาพิเศษ เจ้าหน้าทีวิเคราะห์นโยบายและแผน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ กองการศึกษา ซึ่งรับผิดชอบการ

วางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาล งานวิเคราะห์นโยบายและแผนสำนักปลัดเทศบาล มีหน้าที่รับผิดชอบการวางแผนพัฒนาเทศบาลทั้งหมด ส่วนองค์การวางแผนพัฒนาการศึกษาได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล และคณะอนุกรรมการแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตและคณะอนุกรรมการแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดดังนี้

คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล มีนายกเทศมนตรีเป็นประธานกรรมการ มีคณะกรรมการได้แก่ เทศมนตรีทุกคน สมาชิกเทศบาล 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน หัวหน้าสำนักงานจังหวัด ผู้ตรวจการส่วนท้องถิ่นผู้แทนสำนักผังเมือง ปลัดอำเภอที่นายอำเภอมอบหมาย ปลัดเทศบาลเป็นกรรมการและเลขานุการ รองปลัดเทศบาลและหัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นกรรมการ และผู้ช่วยเลขานุการ คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลมีหน้าที่พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และร่างแผนพัฒนาประจำปี ส่วนคณะกรรมการจัดทำแผนนั้นมีปลัดเทศบาลเป็นประธานกรรมการ หัวหน้าส่วนราชการของเทศบาลทุกคนเป็นกรรมการ หัวหน้างานธุรการและหัวหน้างานประชาสัมพันธ์ เป็นกรรมการและหัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการจัดทำแผนมีหน้าที่พิจารณาคัดเลือกโครงการและจัดตั้งโครงการและพิจารณากลับกรอกร่างแผนพัฒนาเทศบาลระยะ 5 ปีและร่างแผนพัฒนาประจำปี

ส่วนคณะอนุกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิต (เฉพาะด้านการศึกษา) และคณะอนุกรรมการแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (เฉพาะด้านการศึกษา) มีผู้อำนวยการกองการศึกษา นายวิรัชแสงจันทร์ อาจารย์ 2 ระดับ 6 และศึกษานิเทศก์เป็นคณะอนุกรรมการมีหน้าที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล คัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา กำหนดคัดเลือกแผนงานโครงการและจัดลำดับโครงการ

#### การเตรียมการจัดทำแผน

ในการเตรียมจัดทำแผนนั้น จากการศึกษาเอกสารปรากฏว่า เทศบาลตำบลชะอำได้ดำเนินการขออนุมัติโครงการตั้งนี้คือเพื่อสนับสนุนทรัพยากรในการจัดทำแผน แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล มีการประชุมเพื่อให้ความรู้ในการจัดทำแผนและกำหนดการปฏิบัติงานโดยจัดทำปฏิทินการจัดทำแผน ในการเตรียมจัดทำแผนนั้นได้รับการนิเทศแนะนำและให้การปรึกษาจากกองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการเตรียมจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ไม่ปรากฏว่ามีปัญหา



### การจัดทำแผน

จากการศึกษาการจัดทำแผนนั้นเทศบาลตำบลชะอำได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้คือ ได้ดำเนินการการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล คัดเลือกปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน การกำหนดเลือกแผนงานและโครงการ การประกอบแผนและการอนุมัติแผน ในการจัดทำแผนนั้นได้รับการปรึกษาหารือคำแนะนำและการนิเทศจากกองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง

ในการคัดเลือกและจัดลำดับโครงการนั้น จากการสัมภาษณ์ (จากการสัมภาษณ์นางสาวเยาวดี มุสิกถาวร ผู้อำนวยการกองการศึกษา) พบว่า ทุกโครงการที่ได้รับการคัดเลือกนั้นมีการปรึกษาหารือการคัดเลือกกันเป็นการภายในกับปลัดเทศบาลและนายกเทศมนตรี จึงได้รับการคัดเลือกทุกโครงการ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบความล่าช้าในการส่งโครงการ ต้องติดตามทวงถาม

จากการศึกษาสำรวจเอกสารพบว่า เทศบาลตำบลชะอำได้จัดทำแผนพัฒนา 3 ประเภท คือ

- 1) แผนพัฒนาระยะ 5 ปี เรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลตำบลชะอำ ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539)
- 2) แผนพัฒนาประจำปี เรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลประจำปี พ.ศ. 2536 เทศบาลตำบลชะอำ
- 3) แผนปฏิบัติการประจำปี  
มีรายละเอียดของแต่ละแผน ดังต่อไปนี้

#### แผนพัฒนาระยะ 5 ปี

แผนนี้ซึ่งเรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลตำบลชะอำ ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2536-2539) แสดงความเป็นมาของการวางแผน ส่วนการบริหารของเทศบาล องค์การวางแผนของเทศบาล สภาพทั่วไปของเทศบาล สภาพปัญหาความต้องการและศักยภาพของเทศบาล นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวทางในการพัฒนา งบประมาณ ทำเนียบแผนงานโครงการและการประเมินผล

### ขั้นตอนสำคัญและวิธีการจัดทำ

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า มีขั้นตอนสำคัญ ๆ ประกอบด้วย การเตรียมจัดทำแผนและขั้นตอนการทำงาน ในขั้นการเตรียมจัดทำแผนนั้น ประกอบด้วย การขออนุมัติโครงการจัดทำแผน การแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการจัดทำแผน และคณะอนุกรรมการ การให้ความรู้ในการวางแผน การเตรียมทรัพยากรสนับสนุนและการกำหนดการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนขออนุมัติโครงการจัดทำแผน เพื่อเตรียมทรัพยากรสนับสนุนในการจัดทำแผน เป็นค่าตอบแทนและค่าวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดทำแผน เตรียมสถานที่และคน

2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนดำเนินการในเรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ ได้แก่ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล

3. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนดำเนินการ ในเรื่องจัดประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนและคณะอนุกรรมการ เพื่อซักซ้อมความเข้าใจในขั้นตอนการจัดทำแผน แจกเอกสารการวางแผนและการมอบหมายงาน

4. การกำหนดการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจัดทำปฏิทินการจัดทำแผนและกองการศึกษาแจ้งให้ทราบในที่ประชุม และทำหนังสือแจ้งเป็นคราว ๆ ไป

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน จากการศึกษาศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ไม่พบปัญหา

### ขั้นตอนการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ในขั้นการจัดทำแผน ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการ การประกอบแผนและการอนุมัติแผน มีรายละเอียดดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้บริหารโรงเรียน ศึกษานิเทศก์และผู้อำนวยการกองการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสำรวจ

2. ศึกษานิเทศก์และผู้อำนวยการกองการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนตรวจสอบและวิเคราะห์ เพื่อสรุปประเด็นการพัฒนาต่าง ๆ

3. ศึกษาวิเคราะห์และผู้อำนวยความสะดวกทางการศึกษา ร่วมกันคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา โดยพิจารณาจากสภาพข้อเท็จจริงและใช้วิธีการคำนวณและสถิติอย่างง่าย

4. ศึกษาวิเคราะห์ ผู้บริหารโรงเรียนและผู้อำนวยความสะดวกทางการศึกษาประชุมร่วมกันเพื่อร่างนโยบายการทางการศึกษาและสัมภาษณ์นโยบายทางการศึกษาจากนายกเทศมนตรี นำมาพิจารณาประกอบกันแล้วนำร่างนโยบายนั้นเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณา และนายกเทศมนตรีอนุมัติและที่ประชุมได้กำหนดวัตถุประสงค์ของแผน ส่วนวัตถุประสงค์โดยรวมนั้น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นผู้กำหนด (จากการสัมภาษณ์นายสมนึก หอมนาน ศึกษาวิเคราะห์)

5. ในการกำหนดโครงการนั้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้กำหนดและจัดทำรายละเอียดของโครงการ และในการคัดเลือกและจัดลำดับโครงการนั้น ที่ประชุมซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยความสะดวกทางการศึกษา ศึกษาวิเคราะห์และผู้บริหารโรงเรียน พิจารณาโดยการแสดงความคิดเห็นและลงมติ

6. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนรวบรวมโครงการทั้งหมดจัดทำร่างแผนพัฒนา ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539)

7. คณะกรรมการจัดทำแผนตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ แล้วคณะเทศมนตรีนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลและสภาเทศบาล เพื่อให้ความเห็นชอบและเทศมนตรีนำเสนอผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่ออนุมัติและประกาศใช้ต่อไป

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ พบปัญหา มีบุคลากรน้อย ทำให้ไม่มีเวลาจัดทำแผนมากนัก

#### สาระสำคัญของแผนพัฒนา ระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารถึงสาระสำคัญคือ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายการพัฒนา แผนงานโครงการเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งปรากฏในแผนพัฒนาเทศบาลตำบลชะอำ ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) มีดังนี้

นโยบายส่วนรวม (ด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 6, 8 หน้า 69 มีดังนี้

ข้อ 6 ส่งเสริมการพัฒนาเทศบาล คุณภาพชีวิตของประชาชน

ข้อ 8 ส่งเสริมการพัฒนาเด็กและเยาวชน

วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต (ด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 1.1 หน้า 69

### 1.1 วัตถุประสงค์แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

- 1.1.1 เพื่อให้มีอาคารเรียนที่แข็งแรงและใช้ได้นาน
- 1.1.2 เพื่อให้ประชาชนในเขตเทศบาลอ่านออกเขียนได้
- 1.1.3 เพื่อสนับสนุนโรงเรียนเทศบาลให้เป็นที่นิยมของประชาชน
- 1.1.4 เพื่อเร่งรัดพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน
- 1.1.5 เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้น

เป้าหมายของแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต (ด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 1.2 หน้า 70

ดังนี้

### 1.2 เป้าหมายสาขาพัฒนาคุณภาพชีวิต

- 1.2.1 ดำเนินการสร้างและปรับปรุงอาคารเรียนที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้น
- 1.2.2 ให้ประชาชนมีความสามารถในการอ่านออกเขียนได้
- 1.2.3 ลดอัตราการไม่รู้หนังสือของประชาชน
- 1.2.4 จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ และครุภัณฑ์ ให้เพียงพอโดยจัดหาเพิ่มเติม

แนวทางพัฒนาเทศบาล (ด้านการศึกษา) ระบุไว้ใน ข้อ 1.3 หน้า 70 ดังนี้

- 1.3.1 จัดสร้างอาคารเรียนและอาคารประกอบให้เพียงพอ
- 1.3.2 จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ ที่จำเป็นในการศึกษาเพิ่มเติม
- 1.3.3 รณรงค์ปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครู

วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระบุไว้ในข้อ 2.1 หน้า 70 ดังนี้

### 2.1 วัตถุประสงค์แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- 2.1.1 เพื่อให้ประชาชนมีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- 2.1.2 เพื่อรักษาวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามไว้

เป้าหมายแผนทรัพยากรมนุษย์ ระบุไว้ในข้อ 2.2 หน้า 70 ดังนี้

### 2.2 เป้าหมายแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- 2.2.1 จัดตั้งศูนย์เยาวชน สร้างอาคารเอนกประสงค์ จำนวน 1 หลัง
- 2.2.2 จัดให้มีสวนหย่อม สวนสุขภาพ สนามกีฬา สำหรับใช้ออกกำลังกาย
- 2.2.3 จัดให้พิธีการและงานในวันสำคัญต่าง ๆ ของไทย

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระบุไว้ในข้อ 2.3 หน้า 70 ดังนี้

### 2.3 แนวทางการพัฒนาแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- 2.3.1 รณรงค์ให้เยาวชนได้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์
- 2.3.2 จัดสร้างสวนสาธารณะ อาคารเอนกประสงค์
- 2.3.3 รณรงค์ให้ประชาชนอนุรักษ์ขนบธรรมเนียมประเพณีไทยไว้

แผนงานและโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาฯ 5 ปี ซึ่งเรียกว่าแผนพัฒนาเทศบาล ตำบลชะอำ ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) ที่เกี่ยวข้องด้านการศึกษา ประกอบด้วย แผนพัฒนาคุณภาพชีวิตและแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดดังนี้

แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต มีจำนวน 1 แผนงานหลัก คือ แผนงานหลักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ประกอบด้วย 2 แผนงานย่อย คือ แผนงานย่อยปรับปรุงคุณภาพและแผนงานย่อยพัฒนาส่งเสริม การสงเคราะห์และช่วยเหลือประชาชน มี 17 โครงการ มีรายละเอียด ดังนี้

แผนงานหลักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีจำนวน 2 แผนงานย่อย มี 17 โครงการ ดังนี้

1. แผนงานย่อยปรับปรุงสถานศึกษา มีจำนวน 12 โครงการ
2. แผนงานย่อยพัฒนาส่งเสริมการสงเคราะห์และช่วยเหลือประชาชน มีจำนวน 5

โครงการ

แผนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีจำนวน 2 แผนงานหลัก คือ แผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการและแผนงานหลักพัฒนาเด็กเยาวชนและสตรี มี 12 โครงการ มีรายละเอียดดังนี้

แผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการและนันทนาการ มี 7 โครงการ

แผนงานหลักพัฒนาเด็กเยาวชนและสตรี มี 5 โครงการ

**แผนพัฒนาเทศบาลประจำปี**

แผนนี้ซึ่งเรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลประจำปี พ.ศ.2536 เทศบาลตำบลชะอำ แสดงประเด็นการพัฒนาด้านปัญหาและความต้องการ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวทางการพัฒนา งบประมาณ และแผนงานโครงการ

**ขั้นและวิธีการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี**

ขั้นตอนสำคัญและวิธีการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ว่า มีขั้นตอนสำคัญ ๆ ประกอบด้วย การเตรียมจัดทำแผนและการจัดทำแผน ดังนี้



ในขั้นการเตรียมจัดทำแผนนั้น ประกอบด้วย การขออนุมัติโครงการจัดทำแผนการ แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ การให้ความรู้ในการวางแผน การเตรียมทรัพยากร สัมภาษณ์และการกำหนดการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนขออนุมัติโครงการจัดทำแผน
2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนดำเนินการในเรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการ ได้แก่ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล
3. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนดำเนินการ ในเรื่องจัดประชุมคณะกรรมการ จัดทำแผนและคณะอนุกรรมการ เพื่อซักซ้อมความเข้าใจในขั้นตอนการจัดทำแผน แจกเอกสารการวางแผนและการมอบหมายงาน
4. การกำหนดการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจัดทำตารางปฏิบัติการจัดทำแผน และทำเป็นหนังสือแจ้งให้ทราบในที่ประชุม

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการเตรียมจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ไม่มี ปัญหา

#### ขั้นการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ในขั้นการจัดทำแผน ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายการกำหนดคัดเลือกและแผนงานโครงการ การประกอบแผนและการอนุมัติแผน มีรายละเอียดดังนี้

1. ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้บริหารโรงเรียน ศึกษานิเทศก์และผู้อำนวยการกองการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูล
2. ศึกษานิเทศก์และผู้อำนวยการกองการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปประเด็นปัญหา (จากการสัมภาษณ์นายสมนึก หอมนาน ศึกษานิเทศก์)
3. ในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายนั้น จากการศึกษาเอกสาร นร่างนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายเช่นเดียวกับแผนพัฒนาประจำปี
4. นำแผนงานโครงการที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) และที่จะจัดทำในปีอื่น ๆ เพื่อจะกำหนดเป็นโครงการที่จะต้องจัดทำในปี พ.ศ.2536 แล้วมอบหมาย

ให้ผู้บริหารโรงเรียนและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และหัวหน้างานไปกำหนดโครงการเพิ่มเติมพร้อมเขียนรายละเอียดของโครงการต่อจากนั้นจึงประชุมผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา ศึกษาพิเศษและผู้บริหารโรงเรียนเพื่อพิจารณาโครงการต่าง ๆ ด้วยการอภิปรายแสดงความคิดเห็นและลงมติคัดเลือกและจัดลำดับโครงการจะเน้นเฉพาะโครงการที่สามารถปฏิบัติได้เท่านั้นแล้วจึงนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผน คณะเทศมนตรี พิจารณาคัดเลือกเสนอและจัดลำดับโครงการ

5. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนรวบรวมแผนงานโครงการทั้งหมด จัดทำร่างแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536)

6. คณะกรรมการจัดทำแผนและเทศมนตรี พิจารณาร่างแผนพัฒนาประจำปี เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์แล้วนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล เพื่อขอรับความเห็นชอบ และนายกเทศมนตรีอนุมัติและประกาศใช้

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ ปัญหาบุคลากรมีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอทำให้ไม่ค่อยมีเวลาในจัดทำแผน

#### สาระสำคัญของแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาถึงสาระสำคัญ คือ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวทางการพัฒนา แผนงานและโครงการเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งปรากฏในแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี พ.ศ. 2536 ของเทศบาลตำบลชะอำ มีดังนี้

นโยบายการพัฒนาร่วมร่วม (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 7 หน้า 3 ดังนี้

ข้อ 7 ส่งเสริมการพัฒนาร่วมเด็กและเยาวชน

วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางการพัฒนา ระบุไว้ใน 1, 1.1, 1.2, 1.3 และข้อ 2., 2.2, 2.3 หน้า 3-4 ดังนี้

1. แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

1.1 วัตถุประสงค์แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

1. เพื่อให้มีอาคารเรียนที่แข็งแรง และใช้งานได้นาน
2. เพื่อสนับสนุนโรงเรียนเทศบาลให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน
3. เพื่อเร่งรัดพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน
4. เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชนให้ดีขึ้น

### 1.2 เป้าหมาย สาขาคุณภาพชีวิต

1. ดำเนินการสร้างและปรับปรุงอาคารเรียนที่มีอยู่เดิมให้ดีขึ้น
2. ลดอัตราการไม่รู้หนังสือของประชาชน
3. จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ และครุภัณฑ์ให้เพียงพอ โดยจัดหาเพิ่มเติม

### 1.3 แนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิต

1. จัดสร้างอาคารเรียนและอาคารประกอบให้เพียงพอ
2. จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ที่จำเป็นในการศึกษาเพิ่มเติม
3. เร่งรัดปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครู

### 2. แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

#### 2.1 วัตถุประสงค์แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. เพื่อให้ประชาชนมีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
2. เพื่อรักษา วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม

#### 2.2 เป้าหมายของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. จัดตั้งศูนย์เยาวชน สร้างอาคารเอนกประสงค์ 1 หลัง
2. จัดตั้งให้มีวิธีการและงานในวันสำคัญต่าง ๆ ของไทยไว้

#### 2.3 แนวทางการพัฒนาแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. รณรงค์ให้เยาวชนได้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์
2. รณรงค์ให้ประชาชนอนุรักษ์ขนบธรรมเนียมประเพณีไทยไว้

แผนงานและโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี พ.ศ.2536 ซึ่งเรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลประจำปี พ.ศ.2536 ของเทศบาลตำบลชะอำ ที่เกี่ยวข้องทางด้านการศึกษา ประกอบด้วย แผนพัฒนาคุณภาพชีวิตและแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดดังนี้

#### แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

มีจำนวน 1 แผนงานหลัก คือ แผนงานหลักพัฒนาการศึกษาศาสนา และวัฒนธรรม ประกอบด้วย 2 แผนงานย่อย คือ แผนงานย่อยปรับปรุงการศึกษาและแผนงานย่อยพัฒนาส่งเสริมการสงเคราะห์และช่วยเหลือประชาชน มี 4 โครงการ งบประมาณ 6,055,000 บาท มีรายละเอียดดังนี้

แผนงานหลักพัฒนาการศึกษาศาสนา และวัฒนธรรม มีจำนวน 2 แผนงานย่อยมี 4

#### โครงการ

1. แผนงานย่อยปรับปรุงสถานศึกษา มี 3 โครงการ งบประมาณ 6,050,000 บาท
2. แผนงานย่อยพัฒนาส่งเสริมการสงเคราะห์และช่วยเหลือประชาชนมี 1 โครงการ

งบประมาณ 5,000 บาท

#### แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มีจำนวน 2 แผนงานหลักคือ แผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการและแผนพัฒนาเด็กเยาวชนและสตรี มี 3 โครงการ งบประมาณ 301,000 บาท มีรายละเอียดดังนี้

แผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการ มี 6 โครงการ งบประมาณ 254,000 บาท

แผนงานหลักพัฒนาเด็กเยาวชนและสตรี มี 3 โครงการ งบประมาณ 47,000 บาท

#### แผนปฏิบัติการประจำปี

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของเทศบาลตำบลชะอำนั้น เป็นการนำโครงการต่าง ๆ ที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนาประจำปี พ.ศ. 2536 และได้รับงบประมาณแล้วไปจัดทำรายละเอียดของโครงการในแต่ละแผนงานนำไปสู่การปฏิบัติ จากการศึกษาเอกสารพบว่าเป็นการเขียนรายละเอียดของโครงการให้สอดคล้องสัมพันธ์กับงบประมาณที่จะต้องจ่ายจริง

#### การปฏิบัติตามแผน

จากการศึกษาถึงการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี และการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของเทศบาลตำบลชะอำ ปรากฏรายละเอียดในการดำเนินการดังนี้

#### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารพบว่า ในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) ของเทศบาลตำบลชะอำนั้นได้มีการนำนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ตามที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ไปใช้ในแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536) และจากการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นางสาววรรณ จงเจริญชัยสกุล เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน)

กองการศึกษาได้นำแผนงานโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ไปกำหนดเป็นแผนงานโครงการในแผนพัฒนาประจำปี 2536

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาระยะ 5 ปี จากการศึกษาและสัมภาษณ์ยังไม่พบปัญหา

### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นางสาวเยาวดี มุสิกถาวร ผู้อำนวยการกองการศึกษา) ซึ่งเป็นโครงการในปี พ.ศ.2536 หรือปีอื่น ๆ นำมาพิจารณาเพื่อกำหนดเป็นแผนงานโครงการในแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536) และในการนำแผนงานโครงการไปบรรจุในงบประมาณรายจ่ายนั้น (จากการสัมภาษณ์นายวัลลภ จันทร์เกษร เจ้าหน้าที่ธุรการ) พบว่าได้ดำเนินการดังนี้คือ

1. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนนำโครงการที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536) มากำหนดวงเงินประมาณการค่าใช้จ่ายของแต่ละโครงการ
2. เจ้าหน้าที่ธุรการของกองการศึกษารวบรวมโครงการต่าง ๆ ที่ประมาณการรายจ่ายแล้ว เพื่อรวบรวมประมาณการรายจ่ายของกองการศึกษาเสนอให้ผู้อำนวยการกองการศึกษาตรวจสอบเพิ่มเติมหรือลดวงเงินค่าใช้จ่ายแต่ละโครงการ
3. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนรวบรวมประมาณการรายจ่ายทั้งหมด เสนอปลัดเทศบาลเพื่อพิจารณาเพิ่มเติม-ลดวงเงินค่าใช้จ่ายของแต่ละโครงการโดยพิจารณาสถานะการคลังของเทศบาล ในขณะนั้นจากการรายงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมาประกอบด้วยและปลัดเทศบาลจะพิจารณาเพิ่มเติม-ลด วงเงินงบประมาณ
4. ที่ประชุมคณะเทศมนตรีและหัวหน้าส่วนของการงานพิจารณาเพิ่มเติม-ลด วงเงินงบประมาณ เป็นการพิจารณาครั้งสุดท้าย
5. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จัดทำร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปี (พ.ศ.2536)
6. นายกเทศมนตรีนำร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปี (พ.ศ.2536) เสนอสภาเพื่อขอรับความเห็นชอบและขออนุมัติจังหวัดและประกาศใช้ต่อไป

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี จากการศึกษาไม่พบปัญหา และได้รับคำยืนยันจากนางสาวเยาวดี มุสิกถาวร ผู้อำนวยการกองการศึกษา โครงการต่าง ๆ ของกองการศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกแล้วจะได้รับงบประมาณทุกโครงการ



### การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี

ในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ (จากการสัมภาษณ์นางสาวเยาวดี มุสิกถาวร ผู้อำนวยการกองการศึกษา) พบว่ามีรายละเอียด ดังนี้

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานเป็นผู้เขียนรายละเอียดของโครงการและขออนุมัติโครงการ กำหนดวงเงินงบประมาณและขออนุมัติงบประมาณต่อนายกเทศมนตรี เมื่อได้รับอนุมัติแล้ว จึงมอบหมายงานให้กับผู้รับผิดชอบโครงการ ควบคุม วิธีดำเนินการ การใช้จ่ายเงิน และควบคุมเวลา โดยจัดทำเป็นปฏิทินปฏิบัติงานรายโครงการแล้วจึงมีการนิเทศและควบคุมโครงการ โดยศึกษานิเทศก์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา และผู้อำนวยการกองการศึกษา ด้วยการแนะนำให้คำปรึกษาและตรวจเยี่ยมด้วยตนเองและนิเทศบางโครงการ (จากการสัมภาษณ์นางสาวเยาวดี มุสิกถาวร ผู้อำนวยการกองการศึกษา)

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติแผนพัฒนาประจำปีจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ พบว่า มีการนิเทศไม่ครบทุกโครงการ

### การควบคุมติดตามและประเมินผล

ในการศึกษาเรื่องการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษา ของเทศบาล ตำบลชะอำปรากฏรายละเอียดในการดำเนินดังนี้

### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาเทศบาลของตำบลชะอำระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) ปรากฏเรื่องการควบคุมติดตามประเมินผลระบุไว้ในหน้า 143-146 มีสาระสำคัญ คือ การแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดตามประเมินผลการวางแผนพัฒนาเทศบาลในทุกขั้นตอนของการวางแผนตามระยะเวลาที่เหมาะสม ในการประเมินโครงการนั้นได้ประเมินระหว่างดำเนินงาน และเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ ในการควบคุมนั้นได้จัดทำตารางการควบคุมระยะเวลาการควบคุมติดตามประเมินผลแผนพัฒนาเทศบาลไว้ ส่วนการติดตามการปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการด้วยการรายงานผล และได้แต่งตั้งคณะทำงานติดตามและประเมินผล (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 207 /2534 ลงวันที่ 16 กรกฎาคม 2534) ในทางปฏิบัติจริงจากการศึกษานพบว่า ได้มีการควบคุมนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนงานโครงการที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.

2536) ให้ใช้ นโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย เช่นเดียวกับแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) และจากการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นางสาววรรณ จงเจริญชัยสกุล เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) กองการศึกษาได้นำแผนงานโครงการต่าง ๆ ที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี เฉพาะปี พ.ศ.2536 นำไปพิจารณาขททวน เพื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ เพื่อนำโครงการเข้าบรรจุในแผนพัฒนาประจำปี 2536 ต่อไป นอกจากนี้ยังสามารถควบคุมติดตามและประเมินผลได้จากรายงานสรุปประจำปีที่กองการศึกษา ได้รายงานไว้ และจากการประเมินผลของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะ 5 ปี จากการศึกษาพบว่า มีการประเมินผลไม่ครบทุกโครงการ

#### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ มีการควบคุมให้ใช้ นโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536) เช่นเดียวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) และจากการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นางสาวเยาวดี มุสิกขถาวร ผู้อำนวยการกองการศึกษา) ผู้อำนวยการกองการศึกษา ได้ใช้แผนงานโครงการที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี นำมาพิจารณากำหนดเป็นแผนงานโครงการในแผนพัฒนาประจำปี นอกจากนั้นมีการควบคุมแผนงานโครงการด้วยการจัดงบประมาณ (จากการสัมภาษณ์นายวัลลภ จันทร์เกสร) และจากรายงานผลการควบคุมติดตามและประเมินผลของกองการศึกษาและจากรายงานสรุปประเมินผลของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาประจำปี จากการศึกษาและสัมภาษณ์พบว่า ประเมินผลไม่ครบทุกโครงการ

#### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นางสาวเยาวดี มุสิกขถาวร ผู้อำนวยการกองการศึกษา) มีการดำเนินการดังนี้

ในการควบคุมติดตามและประเมินผลนั้น ผู้บริหารโรงเรียนศึกษานิเทศก์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาและผู้อำนวยการกองการศึกษา ควบคุมติดตามเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการของโครงการ เวลา และการใช้จ่ายเงิน ด้วยวิธีการสังเกต ติดตามและตรวจสอบด้วยตนเอง

และจากการรายงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และปลัดเทศบาลและนายกเทศมนตรีจะติดตาม  
 ความคืบหน้าตามสายบังคับบัญชา ส่วนการประเมินผลนั้นจะประเมินบางโครงการโดยประเมิน  
 วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการ และเมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณก็  
 จะสรุปผลการปฏิบัติงานโครงการต่าง ๆ ทั้งหมดในที่ประชุม ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน  
 หัวหน้างาน ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา และผู้อำนวยการกองการศึกษา เพื่ออภิปรายผล  
 การประเมิน และพิจารณาหาแนวทางแก้ไขในปีต่อไปและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจะ  
 รวบรวมรายงานจากกองการศึกษาแล้วนำไปจัดทำรายงานการประเมินผลปีละ 2 ครั้ง

#### การทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำแผนใหม่

สำหรับการทบทวน ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ของแผน ซึ่งในแผนพัฒนาเทศบาล  
 เรียกว่าการปรับแผน (การเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมหรือแก้ไขโครงการ) นั้น ได้รับการยืนยันจาก  
 น.ส. วรณา จงเจริญชัยสกุล เจ้าหน้าที่วิเคราะห์โครงการและแผน ว่าไม่มีการปรับแผน  
 (เฉพาะด้านการศึกษา)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



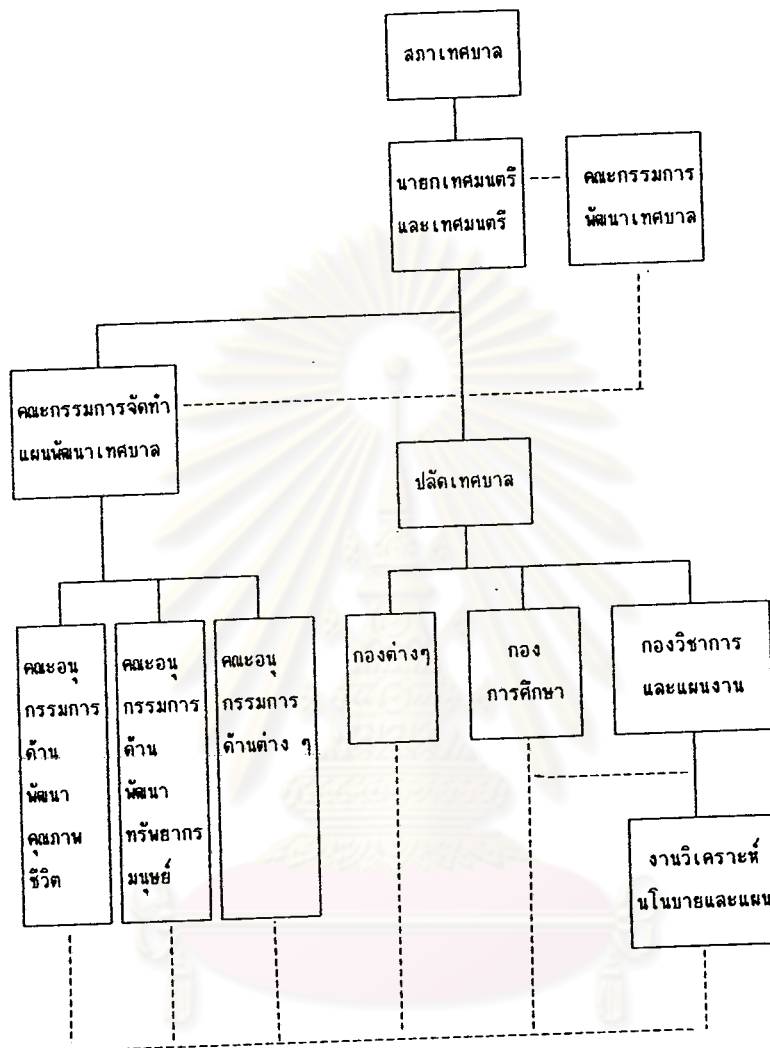
จากแผนภูมิโครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลตำบลตะพานหินจะเห็นได้ว่ามีส่วนราชการคือ สำนักปลัดเทศบาล กองวิชาการและแผนงาน กองคลัง กองการศึกษา กองช่าง กองอนามัยและสิ่งแวดล้อม หน่วยงานตรวจสอบภายในและสถานขนานบาล ในส่วนของกองการศึกษานั้นปรากฏว่าแบ่งออกเป็น 2 ฝ่ายกับ 1 งาน คือ ฝ่ายบริหารการศึกษา ฝ่ายพัฒนาการศึกษาและงานธุรการ ฝ่ายบริหารการศึกษานั้นรับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ งานบริหารวิชาการ งานการเงินและงานโรงเรียน สำหรับฝ่ายพัฒนาการศึกษารับผิดชอบงานนิเทศการศึกษา งานกิจกรรมนักเรียน งานกิจกรรมเด็กเยาวชนและการศึกษานอกโรงเรียน ส่วนงานธุรการนั้น รับผิดชอบงานธุรการของกองการศึกษา ผู้บริหารของกองการศึกษาคือ ผู้อำนวยการกองการศึกษา มีผู้บังคับบัญชาตามลำดับคือ ปลัดเทศบาล และนายกเทศมนตรี คณะเทศมนตรีนั้น ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี 1 คน และคณะเทศมนตรี 2 คน กองการศึกษาเทศบาลตำบลตะพานหิน (มีบุคลากรเป็นพนักงานครูเทศบาลไม่สังกัดสถานศึกษาและพนักงานเทศบาล 8 คน พนักงานครูเทศบาลสังกัดสถานศึกษา 72 คน ลูกจ้างประจำ 3 คน ลูกจ้างชั่วคราว 22 คน) ได้จัดการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (มีโรงเรียนสังกัดเทศบาล 3 โรงเรียน มีนักเรียนทั้งหมด 1,995 คนเป็นระดับก่อนประถมศึกษา 295 คน ระดับประถมศึกษา 1,600 คน และมัธยมศึกษา 100 คน) และได้จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนนั้นโดยจัดตั้งศูนย์เยาวชน และมีศูนย์เยาวชนสาขาอีก 2 สาขาจัดกิจกรรมกีฬาและกิจกรรมอื่น ๆ มีห้องสมุดและจัดตั้งศูนย์อาเซียนเย็บผ้า-ทอผ้า นอกจากนี้ยังรับผิดชอบงานการศาสนาและประเพณีวัฒนธรรมต่าง ๆ อีกด้วย

โครงสร้างองค์การวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลตำบลตะพานหิน มีลักษณะดังแผนภูมิต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภูมิ 35 โครงสร้างองค์การวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลตำบลตะพานหิน



(ที่มา: งานวิเคราะห์นโยบายและแผนกองวิชาการและแผนงานเทศบาลตำบลตะพานหิน, 2537)

จากแผนภูมิโครงสร้างองค์การวางแผนพัฒนาการศึกษา ของเทศบาลตำบลตะพานหิน นั้นประกอบด้วย หน่วยงานและองค์การวางแผน สำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้แก่ นายกเทศมนตรี เทศมนตรี ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศึกษาพิเศษ เจ้าหน้าที่ สันทนาการ และหัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผน ส่วนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ กอง การศึกษาซึ่งรับผิดชอบการวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลและงานวิเคราะห์นโยบายและแผน กองวิชาการและแผนงานนั้นมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการประสานการจัดทำแผนพัฒนาของเทศบาลทั้งหมด การติดตามประเมินผลและการจัดทำงบประมาณพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนา

เทศบาล และคณะกรรมการแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตและคณะกรรมการแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลประกอบด้วย นายกเทศมนตรีเป็นประธานกรรมการมี กรรมการคือ เทศมนตรี 2 คน สมาชิกสภาเทศบาล 3 คน หัวหน้าสำนักงานจังหวัดส่วนท้องถิ่น หัวหน้าส่วนท้องถิ่น ปลัดเทศบาลเป็นกรรมการและเลขานุการ รองปลัดเทศบาลเป็นกรรมการ และผู้ช่วยเลขานุการ คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล มีหน้าที่ในการพิจารณากลับกรองและให้ความ เห็นชอบร่างแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และร่างแผนพัฒนาประจำปีก่อน ก่อนที่ผู้มีอำนาจจะพิจารณา อนุมัติต่อไป ส่วนคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลนั้นประกอบด้วย ปลัดเทศบาล เป็นประธานกรรมการ หัวหน้าส่วนราชการทุกคนเป็นกรรมการและหัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นกรรมการและ เลขานุการ คณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติหน้าที่พิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของ โครงการ และตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของร่างแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และร่างแผนพัฒนา ประจำปีก่อนที่จะนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลพิจารณาให้ความเห็นชอบ ส่วนคณะอนุ กรรมการสาขาการพัฒนาสังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ สารวัตรนักเรียนและเจ้าหน้าที่สำนักงานการศึกษาที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนดังนี้คือ เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล คัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ร่างวัตถุประสงค์ และกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนคัดเลือกแผนงานและโครงการ ก่อนนำเสนอ คณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาต่อไป สำหรับคณะอนุกรรมการสาขาชุดนี้ได้ยกเลิก (ตามคำสั่ง เทศบาลที่ 48/2535 ลงวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2535) และแต่งตั้งอนุกรรมการสาขาแต่ละแผน (เฉพาะด้านการศึกษา) ได้แก่ คณะอนุกรรมการแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตมีสารวัตรนักเรียนเป็น อนุกรรมการและคณะอนุกรรมการแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วย ผู้อำนวยการกองการศึกษา 2 คน ศึกษานิเทศก์และเจ้าหน้าที่สำนักงานเป็นอนุกรรมการ มี หน้าที่ในการจัดทำแผนเช่นเดียวกับคณะอนุกรรมการสาขาชุดเดิมที่ถูกยกเลิกไป

#### การเตรียมการจัดทำแผน

ในการเตรียมการจัดทำแผนนั้นจากการศึกษาปรากฏว่า เทศบาลตำบลชะพานหิน ได้ ดำเนินการขออนุมัติโครงการ เพื่อเตรียมทรัพยากรสนับสนุนแต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะ อนุกรรมการต่าง ๆ มีการประชุม เพื่อให้ความรู้ในการจัดทำแผนและกำหนดการปฏิบัติงานโดย จัดทำปฏิทินการจัดทำแผน ในการเตรียมจัดทำแผนนั้นได้รับการนิเทศแนะนำและให้การปรึกษา

จากกองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการเตรียมการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์  
ปรากฏว่า ไม่พบปัญหา

#### การจัดทำแผน

จากการศึกษาถึงการการจัดทำแผนของเทศบาลตำบลตะพานหินนั้นปรากฏว่า ในการ  
จัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และแผนพัฒนาประจำปีนั้นได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์  
ข้อมูลคัดเลือกปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และ  
เป้าหมาย การกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการ การประกอบแผนและการอนุมัติแผน ใน  
การจัดทำแผนนั้นได้รับการปรึกษาหารือ และคำแนะนำการนิเทศจากกองวิชาการและแผนงาน  
กรมการปกครอง

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนจากการศึกษา และการสัมภาษณ์พบปัญหาข้อมูล  
ที่เก็บรวบรวมได้ไม่ครบถ้วน ไม่สมบูรณ์ไม่ครอบคลุม งานการศึกษาทั้งหมดของเทศบาล

จากการศึกษาสำรวจเอกสารพบว่า เทศบาลตำบลตะพานหินได้จัดทำแผนพัฒนาระยะ 5  
ปี แผนพัฒนาประจำปีและแผนปฏิบัติการมีรายละเอียดดังนี้

#### แผนพัฒนาเทศบาลระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539)

แผนที่ซึ่งเรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาล ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) ของ  
เทศบาลตำบลตะพานหิน แสดงรายละเอียดของความเป็นมาในการจัดทำแผน องค์การบริหาร  
ของเทศบาล องค์การวางแผนของเทศบาล สถานที่ไป สถานปัญหา ความต้องการ นโยบาย  
วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวทางการพัฒนา งบประมาณและแผนงานโครงการ

#### ขั้นตอนสำคัญและวิธีการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า มีขั้นตอนสำคัญ ๆ ประกอบด้วย การ  
เตรียมจัดทำแผนและขั้นการจัดทำแผน ดังนี้

ในขั้นการเตรียมจัดทำแผนนั้น ประกอบด้วย การขออนุมัติโครงการจัดทำแผนการ  
แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการสาขา การให้ความรู้ในการจัดทำแผนการประชุมและ  
การกำหนดการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนอนุมัติโครงการจัดทำแผน เพื่อเตรียม ทรัพยากรสนับสนุน ได้แก่ งบประมาณเป็นค่าตอบแทน ค่าวัสดุอุปกรณ์ คน ห้องประชุมสำหรับการ วางแผน

2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนดำเนินการในเรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการ ได้แก่ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล (ตามคำสั่งจังหวัดที่ 123 /2534 ลงวันที่ 14 มกราคม 2534) คณะกรรมการจัดทำแผน (ตามคำสั่งที่เทศบาล 14/2534 ลงวันที่ 8 มกราคม 2534) คณะอนุกรรมการ (ตามคำสั่งที่เทศบาล 16/2534 ลงวันที่ 9 มกราคม 2534)

3. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนดำเนินการ ในเรื่องจัดประชุมคณะกรรมการ จัดทำแผนและคณะอนุกรรมการ เพื่อซักซ้อมความเข้าใจในขั้นตอนการจัดทำแผน แจกเอกสารการ วางแผนและการมอบหมายงาน

4. การกำหนดการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจัดทำปฏิทิน การจัดทำแผน และกองการศึกษาจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานให้สัมพันธ์สอดคล้องกันและวิธีการแจ้งให้ ทราบในที่ประชุมและทำเป็นหนังสือ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ไม่มีปัญหา

#### ขั้นตอนการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ในขั้นตอนการจัดทำแผน ประกอบด้วย การ เก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การ กำหนดนโยบายวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการ การ ประกอบแผนและการอนุมัติแผน มีรายละเอียด ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานได้เก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยตนเอง และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนสำรวจปัญหาและความต้องการจากชุมชน
2. คณะอนุกรรมการสาขาและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจะวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปปัญหา ความต้องการ นโยบายและแผน และศักยภาพ

3. ในการคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหานั้น คณะอนุกรรมการสาขาเป็นผู้คัดเลือกปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา โดยพิจารณาจากเกณฑ์ความร้ายแรงเร่งด่วนและความจำเป็นของปัญหา และใช้ตารางพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์กับปัญหา

4. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ดำเนินการกำหนดนโยบายโดยคณะอนุกรรมการสาขาร่วมกันร่างนโยบายทางการศึกษา แล้วคณะเทศมนตรีจะกำหนดนโยบายในส่วนของผู้บริหารเพิ่มเติมและคณะเทศมนตรีพิจารณาอนุมัติ ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจะกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนแล้วกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนงานย่อยให้สอดคล้องกัน (จากการสัมภาษณ์นางสาวสุณี มังคลารัตนศรี เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน)

5. ในการกำหนดโครงการนั้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างานเป็นผู้กำหนดโครงการและนายกเทศมนตรีกำหนดบางโครงการ ในการคัดเลือกและจัดลำดับนั้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนต่าง ๆ คัดเลือกและจัดลำดับโครงการ ผู้อำนวยการกองการศึกษาพิจารณาตรวจสอบแล้วนำเสนอคณะอนุกรรมการสาขาพิจารณากลับกรองและที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนและคณะเทศมนตรีพิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับด้วยการแสดงความคิดเห็นและลงมติ

6. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน นำโครงการทั้งหมดเข้าบรรจุแผนงานแล้วจัดทำร่างแผนพัฒนาเทศบาลระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539)

7. ที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนและคณะเทศมนตรี พิจารณากลับกรองร่างแผนพัฒนาระยะ 5 ปี แล้วคณะเทศมนตรีนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลเพื่อให้ความเห็นชอบ จึงนำเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดนิจิตร เพื่ออนุมัติและประกาศใช้ต่อไป

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ปัญหา มีเวลาในการจัดทำแผนน้อย ต้องจำกัดเวลาในการทำงาน

### สาระสำคัญของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารถึงสาระสำคัญของนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งปรากฏในแผนพัฒนาเทศบาลระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) ของเทศบาลตำบลตะพานหิน ระบุไว้ ดังนี้



นโยบายของแผนพัฒนาโดยรวม ระบุไว้ในข้อ 1, 2, 6, 7, 8, 9 หน้า 43 ดังนี้

1. เร่งรัดดำเนินการก่อสร้าง ปรับปรุง และต่อเติมอาคารเรียน อาคารประกอบให้เพียงพอ

2. ขยายการศึกษา การบริหารการศึกษา ยกย่องมาตรฐานการศึกษา ให้มีคุณภาพ และพัฒนาการศึกษา

6. ส่งเสริม สนับสนุน บำรุงรักษา การศาสนา ศิลปวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

7. ระดมทรัพยากรในการจัดพัฒนาการศึกษา การศาสนา ศิลปวัฒนธรรมประเพณี ตลอดจนการพัฒนาเด็กเยาวชนและประชาชนจากแหล่งต่าง ๆ พร้อมทั้งปรับปรุงการจัดสรรและการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ฝึกอาชีพนำไปสู่การประกอบอาชีพตามสภาพของตลาดแรงงานในแต่ละท้องถิ่น

8. ส่งเสริม สนับสนุน และเร่งดำเนินการพัฒนาเด็กและเยาวชน

9. ส่งเสริมและสนับสนุนการประกอบอาชีพของประชาชน

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิต (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 1.2, 1.3 หน้า 44 ดังนี้

#### 1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างอาคารเรียน และอาคารประกอบให้เพียงพอแก่ความจำเป็นและความต้องการ

2. เพื่อซ่อมแซม ปรับปรุง ต่อเติม อาคารเรียน และอาคารประกอบให้อยู่ในสภาพดี

3. เพื่อสร้างทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพในการพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่น

4. เพื่อระดมให้รัฐและภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบ ในการศึกษา การศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่น

5. เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในเขตชุมชนแออัดให้ดีขึ้น

#### 1.3 เป้าหมาย

1. ก่อสร้างอาคารเรียน 1 หลัง อาคารอนุบาล 1 หลัง ห้องครัว 1 หลัง ห้องซักล้างเด็กเล็ก 1 หลัง ห้องเก็บน้ำสุกมันท์ 1 หลัง โรงอาหารเด็กเล็ก 1 หลัง

2. ซ่อมแซม ปรับปรุง ต่อเติม อาคารเรียน และอาคารประกอบให้อยู่ในสภาพดี

3. จัดอบรมสัมมนาบุคลากรทางการศึกษา จัดให้มีการนิเทศการศึกษาประเมินผลทางการศึกษา

4. รับบริจาคทรัพย์สินสิ่งของในการจัดการศึกษา การศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่น

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 2.2 และข้อ 2.3 ดังนี้

#### 2.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาทางสุขภาพอนามัยแก่เด็กและเยาวชน
2. เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาทางด้านจิตใจและสติปัญญาแก่เด็กและเยาวชน
3. เพื่อส่งเสริมกิจกรรมเด็กและเยาวชน
4. เพื่อส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนรักษาสถาปัตยกรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม

#### 2.3 เป้าหมาย

1. จัดการแข่งขันกีฬานักเรียนเทศบาลสังกัดจังหวัดนิจิตร แข่งขันกีฬานักเรียนเทศบาลในสังกัดเทศบาลตำบลตะพานหิน แข่งขันทักษะพื้นฐานทางการศึกษาระดับอนุบาลและออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ (แอโรบิคต้านซ์)

2. สร้างห้องสมุดพร้อมด้วย จัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ 1 ห้อง และจัดทำห้องโสตทัศนวัสดุอุปกรณ์ 1 ห้อง

3. จัดให้เยาวชนอยู่ค่ายพักแรม และอบรมผู้นำเยาวชนท้องถิ่น

4. ปรับปรุงประตุน้ำ อนุรักษ์พันธุ์สัตว์น้ำ ปลุกพันธุ์ไม้ในวรรณคดี และสร้างชานเขื่อน ค.ส.ล. เอนกประสงค์พร้อมหลังคา

แผนงานโครงการ ประกอบด้วย แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดดังนี้

แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต มี 1 แผนงานหลัก 9 แผนงานย่อย ดังนี้

แผนงานหลักพัฒนาการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม มี 9 แผนงานย่อย มีรายละเอียดดัง

ต่อไปนี้

1. แผนงานย่อยก่อสร้าง ปรับปรุงอาคารประกอบ มีจำนวน 16 โครงการ
2. แผนงานย่อยจัดหาครุภัณฑ์การศึกษา มีจำนวน 2 โครงการ
3. แผนงานย่อยพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา มีจำนวน 2 โครงการ

4. แผนงานย่อยการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา มีจำนวน 4 โครงการ

5. แผนงานย่อยการตรวจและติดตามผลการเรียนการสอนนักเรียน มีจำนวน 1

โครงการ

6. แผนงานย่อยการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน มีจำนวน 3 โครงการ

7. แผนงานย่อยขยายโอกาสทางการศึกษา มีจำนวน 1 โครงการ

8. แผนงานย่อยส่งเสริมให้มีความรู้พื้นฐาน ในการประกอบอาชีพ มีจำนวน 2

โครงการ

9. แผนงานย่อยอนุรักษ์และส่งเสริมประเพณีและงานพิธีการทางศาสนา มีจำนวน 1

โครงการ

แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 2 แผนงานหลัก คือ แผนงานพัฒนาเด็ก  
เยาวชน และแผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการ

แผนงานหลักพัฒนาเด็ก เยาวชนและสตรี มีจำนวน 5 แผนงานย่อย ดังนี้

1. แผนงานย่อยพัฒนาการทางจิตใจ มีจำนวน 1 โครงการ

2. แผนงานย่อยส่งเสริมกิจกรรมเด็กและเยาวชน มีจำนวน 2 โครงการ

3. แผนงานย่อยส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาทางสติปัญญา มีจำนวน 2 โครงการ

4. แผนงานย่อยแข่งขันนักเรียนเก่ง มีจำนวน 1 โครงการ

5. แผนงานย่อยอบรมชุมชน มีจำนวน 2 โครงการ

ส่วนแผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการ มีแผนงานย่อยดังนี้

1. แผนงานย่อยการแข่งขันกีฬาและออกกำลังกาย มี 6 โครงการ

2. แผนงานย่อยรักษาสถาปัตยกรรมชาติ

แผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536)

แผนนี้ ซึ่งเรียกว่าแผนพัฒนาตำบลตะพานหิน ประจำปี พ.ศ. 2536 แสดงรายละเอียด  
ในการจัดทำแผน ปัญหาความต้องการของประชาชนในการพัฒนาเทศบาล นโยบาย วัตถุประสงค์  
เป้าหมายและแนวทางในการพัฒนา งบประมาณ แผนงานโครงการ ในการจัดทำแผนนั้นมีขั้นตอน  
สำคัญประกอบด้วย การเตรียมจัดทำแผนและการจัดทำแผน ในขั้นการเตรียมจัดทำแผนนั้นมี  
รายละเอียดคือ การขออนุมัติโครงการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการสาขา การประชุม  
กรรมการกำหนดการปฏิบัติงานดังนี้

1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนขออนุมัติโครงการจัดทำแผน เพื่อเตรียม ทรัพยากรสนับสนุนเป็นค่าจ้างต่าง ๆ ในการจัดทำแผนได้แก่ ค่าวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ค่าตอบแทน คน และห้องประชุมเพื่อใช้ในการประชุมการวางแผน
2. แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล (ตามคำสั่งจังหวัดนิจิตรที่ 123/2534 ลงวันที่ 14 มกราคม 2534 และคำสั่งคำสั่งจังหวัดนิจิตรที่ 125/2535 ลงวันที่ 22 มกราคม 2535) แต่งตั้งคณะกรรมการสาขาแต่ละแผนงานและยกเลิกคำสั่งเดิมที่ 16/2534 (ตามคำสั่งเทศบาล ที่ 48/5235 ลงวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2535)
3. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนดำเนินการ ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผน และคณะกรรมการ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการจัดทำแผน
4. การกำหนดการปฏิบัติงานนั้น แจ้งให้ทราบในที่ประชุมทำเป็นหนังสือและแจกปฏิทิน การจัดทำแผน

#### ขั้นตอนการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ในขั้นตอนการจัดทำแผน ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการกำหนดคัดเลือกและโครงการ การประกอบแผน และการอนุมัติแผน มีรายละเอียด ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานเก็บรวบรวมข้อมูล เฉพาะปัญหา โดยเก็บรวบรวมด้วยตนเองและศึกษาจากเอกสารข้อมูลเดิม
2. หัวหน้างานศึกษานิตเทศก์ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน วิชาการ
3. ในการกำหนดนโยบายและแผนนั้นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนนำนโยบาย บางส่วนจากนโยบายของแผนพัฒนายาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) ส่วนการกำหนดนโยบายและ เป้าหมายนั้น ผู้อำนวยการกองการศึกษาและหัวหน้างานร่วมกันกำหนด
4. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างาน ผู้บริหารโรงเรียนทพทวนแผนงานโครงการ ที่จะต้องดำเนินการในปี พ.ศ.2536 ซึ่งปรากฏอยู่ในแผนพัฒนายาระยะ 5 ปี เพื่อนำมาวิเคราะห์ ความเป็นไปได้ของโครงการและกำหนดโครงการแล้วจัดลำดับโครงการ แล้วเสนอผู้อำนวยการกองการศึกษา นิจารณาเพิ่มเติมและตรวจสอบ

5. คณะกรรมการจัดทำแผนและคณะเทศมนตรี ประชุมพิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับโครงการใช้วิธีแสดงความคิดเห็น อภิปราย แล้วลงมติ

6. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนนำโครงการต่าง ๆ เข้าแผนงานและจัดทำร่างแผนพัฒนาประจำปี

7. คณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาความถูกต้องสมบูรณ์แล้ว คณะเทศมนตรีนำร่างแผนพัฒนาประจำปีเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลและสภาเทศบาล เพื่อให้ความเห็นชอบตามลำดับแล้วนายกเทศมนตรีจึงอนุมัติและประกาศใช้

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบปัญหาบุคลากรในการจัดทำแผนมีจำนวนน้อย ทำให้ปฏิบัติงานล่าช้าไม่ทันตามกำหนด

#### สาระสำคัญของแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาเอกสารถึงสาระสำคัญของนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนงานโครงการ ที่เกี่ยวข้องกับด้านการศึกษา ซึ่งปรากฏในแผนพัฒนาเทศบาลตำบลชานหินประจำปี พ.ศ.2536 ระบุไว้ ดังนี้

นโยบายการพัฒนาโดยส่วนรวม(เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 1,2,5,6 หน้า 3 ดังนี้

1. เร่งรัดดำเนินการก่อสร้าง ปรับปรุง และต่อเติมอาคารเรียน อาคารประกอบให้เพียงพอ

2. ขยายการศึกษา การบริหารการศึกษา สกระดับมาตรฐานการศึกษา ให้มีคุณภาพ และพัฒนาการศึกษา

5. ส่งเสริม สนับสนุน บำรุงรักษา การศาสนา ศิลปวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่นและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

6. ส่งเสริม สนับสนุน และเร่งดำเนินการพัฒนาเด็กและเยาวชน

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 1, 1.1 และ 1.2 หน้า 3-4 ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างอาคารเรียน และอาคารประกอบให้เพียงพอแก่ความจำเป็นและ

ความต้องการ



2. เพื่อสร้างทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพในการพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น

### 1.2 เป้าหมาย

1. ก่อสร้างอาคารเรียน อาคารชั้นอนุบาล อาคารเรียน อาคารศูนย์  
เยาวชนและต่อเติมอาคารเรียน อาคารประกอบให้อยู่ในสภาพที่ใช้ได้

2. จัดอบรมบุคลากรทางการศึกษา จัดให้มีการนิเทศการศึกษาประเมินผลทาง  
การศึกษา

3. ขอรับการสนับสนุนทรัพย์สินสิ่งของในการจัดการศึกษา การศาสนา ศิลป  
วัฒนธรรมและ ประเพณีท้องถิ่น

วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการพัฒนาของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (เฉพาะด้าน  
การศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 2, 2.1, 2.2 หน้า 4 ดังนี้

### 2.1 วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาทางสุขภาพอนามัยแก่เด็กและเยาวชน
2. เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาทางด้านจิตใจและสติปัญญาแก่เด็กและเยาวชน
3. เพื่อส่งเสริมกิจกรรมเด็กและเยาวชน
4. เพื่อส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนรักษาธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม

### 2.2 เป้าหมาย

1. จัดการแข่งขันกีฬานักเรียนเทศบาลสังกัดจังหวัดนิจิตร แข่งขันกีฬานักเรียน  
เทศบาลในสังกัดเทศบาลตำบลตะพานหิน แข่งขันทักษะพื้นฐานทางการศึกษาระดับอนุบาลและออก  
กำลังกายเพื่อสุขภาพ (แอโรบิคต้านซ์)

2. จัดให้เยาวชนอยู่ค่ายพักแรม และอบรมผู้นำเยาวชนท้องถิ่น

3. อนุรักษ์พันธุ์สัตว์น้ำ ปลุกพันธุ์ไม้ในวรรณคดี

แผนงานโครงการ ประกอบด้วย แผนพัฒนาคุณภาพชีวิตและแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
มีรายละเอียดดังนี้

1. แผนงานย่อยก่อสร้างปรับปรุงอาคารประกอบ มีจำนวน 14 โครงการ  
งบประมาณ 30,826,953 บาท

2. แผนงานย่อยจัดหาวัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์การศึกษา มีจำนวน 8 โครงการ  
งบประมาณ 792,200 บาท

3. แผนงานย่อยพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา มีจำนวน 2 โครงการ งบประมาณ  
28,000 บาท

4. แผนงานย่อยการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา มีจำนวน 4 โครงการ งบประมาณ 19,000 บาท

5. แผนงานย่อยการตรวจและติดตามผลการเรียนการสอนนักเรียน มีจำนวน 1 โครงการ งบประมาณ 3,000 บาท

6. แผนงานย่อยการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน มีจำนวน 3 โครงการ งบประมาณ 43,000 บาท

7. แผนงานย่อยขยายโอกาสทางการศึกษา มีจำนวน 1 โครงการ งบประมาณ 160,000 บาท

8. แผนงานย่อยอนุรักษ์และส่งเสริมประเพณีทางศาสนา มีจำนวน 1 โครงการ งบประมาณ 150,000 บาท

แผนงานและโครงการประกอบด้วย แผนพัฒนาคุณภาพชีวิตและแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เฉพาะด้านการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต มี 1 แผนงานหลัก คือ แผนงานหลักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ประกอบด้วย 8 แผนงานย่อย มี 34 โครงการ งบประมาณ 32,022,153 บาท มีรายละเอียดดังนี้

แผนงานหลักพัฒนาเด็ก เยาวชนและสตรี ประกอบด้วย 5 แผนงานย่อยมี 7 โครงการ งบประมาณ 2,840,400 บาท

1. แผนงานย่อยส่งเสริมกิจกรรมเด็กและเยาวชน มีจำนวน 2 โครงการ งบประมาณ 10,000 บาท

2. แผนงานย่อยส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาทางสติปัญญา มีจำนวน 2 โครงการ งบประมาณ 2,787,400 บาท

3. แผนงานย่อยแข่งขันนักเรียนเก่งมีจำนวน 1 โครงการ งบประมาณ 3,000 บาท

4. แผนงานย่อยอบรมชุมชน มีจำนวน 2 โครงการ งบประมาณ 15,000 บาท

5. แผนงานย่อยอบรมวิชาชีพนักเรียน มีจำนวน 1 โครงการ งบประมาณ 25,000 บาท

ส่วนแผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการ ประกอบด้วย 2 แผนงานย่อย มี 8 โครงการ งบประมาณ 211,000 บาทดังนี้

1. แผนงานย่อยการแข่งขันกีฬาและออกกำลังกาย มี 6 โครงการ งบประมาณ 101,000 บาท

2. แผนงานย่อยรักษาสรรพชาติ มีจำนวน 2 โครงการ งบประมาณ 110,000 บาท  
 แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 2 แผนงานหลัก คือ แผนงานหลักพัฒนาเด็ก  
 เยาวชนและสตรี และแผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการ มี 15 โครงการ  
 งบประมาณ 5,051,400 บาท

### แผนปฏิบัติการประจำปี

แผนปฏิบัติการประจำปีนั้น เป็นการนำเสนอแผนงานและโครงการต่าง ๆ ของแผน  
 พัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536) ที่ได้รับงบประมาณรายจ่ายประจำปีแล้วนำมาจัดทำรายละเอียดของ  
 โครงการ เพื่อเตรียมขออนุมัติโครงการและขออนุมัติใช้เงิน จากการสัมภาษณ์พบว่า (จากการ  
 สัมภาษณ์นายชุมพล บันอิน ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นผู้  
 เขียนรายละเอียดของโครงการให้สอดคล้องสัมพันธ์กับงบประมาณที่จะต้องจ่ายจริง

### การปฏิบัติตามแผน

จากการศึกษาถึงการปฏิบัติตามแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลตำบลสะพานหินปรากฏว่า  
 มีการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี การปฏิบัติประจำปีและการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี  
 มีรายละเอียดในแต่ละแผนดังนี้

### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารพบว่า ในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปีนั้น (พ.ศ. 2535-  
 2539) พบว่า ได้มีการประสานความสัมพันธ์สอดคล้องของนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของ  
 แผนพัฒนาระยะ 5 ปี เป็นแผนพัฒนาประจำปี และจากการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นาง  
 สาวสุณี มังคลารัตนศรี เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) ได้นำกรอบทิศทางและเค้าโครง  
 ของแผนพัฒนาประจำปี

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี จากการศึกษายังไม่พบปัญหา

### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี

การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปีนั้น (จากการสัมภาษณ์ นางสาวสุณี มังคลารัตนศรี  
 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) พบว่ามีการนำแผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา  
 ของแผนพัฒนาจากแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) มากำหนดเป็นแผนงานโครงการ

แผนพัฒนาประจำปี โดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานได้นำแผนงานโครงการที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนาเทศบาล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) เฉพาะแผนงานโครงการในปี พ.ศ.2536 มาทบทวนพิจารณาเพื่อนำมาบรรจุในแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี 2536 ต่อไป

ส่วนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานโครงการและงบประมาณนั้น (จากการสัมภาษณ์นายชุมพล บันอิน ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา) พบว่า มีรายละเอียดดังนี้

1. หัวหน้างานได้นำแผนงานโครงการที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนาเทศบาล ประจำปี (พ.ศ.2536) มากำหนดวงเงินประมาณการค่าใช้จ่าย แล้วผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา ฝ่ายวิชาการรวบรวมประมาณการรายจ่ายทั้งหมดของกองการศึกษา นำเสนอผู้อำนวยการกองการศึกษาตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องอีกครั้ง แล้วจึงมอบให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ตรวจสอบความถูกต้อง และวิเคราะห์ความเป็นได้ทางการเงินโดยนำสถานะการคลังของเทศบาล มาประกอบการพิจารณาเตรียมนำเสนอปลัดเทศบาล

2. ปลัดเทศบาล จะพิจารณาเพิ่ม-ลด วงเงินงบประมาณ ถ้าจะตัดโครงการใดออก จะปรึกษารื้อกับผู้อำนวยการกองการศึกษา

3. ปลัดเทศบาลและคณะเทศมนตรี พิจารณาตัด - เพิ่ม วงเงินค่าใช้จ่ายของแต่ละโครงการ

4. ประชุมคณะเทศมนตรีและหัวหน้าส่วนการงาน เพื่อพิจารณา เพิ่ม - ลด วงเงินประมาณของโครงการและเพิ่มบางโครงการ

5. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จัดทำร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ.2536

6. คณะเทศมนตรีนำเสนอสภาเทศบาล เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

7. นายกเทศมนตรีนำเสนอผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่ออนุมัติ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบปัญหา งบประมาณบางรายการไม่ตรงกับรายจ่ายที่เป็นจริง เพราะราคาค่าวัสดุ ครุภัณฑ์มีราคาสูงขึ้น แต่ประมาณการไว้ต่ำ จึงทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามโครงการได้

การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ.2536

ในการปฏิบัติตามแผนของแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น (จากการสัมภาษณ์นางบุญราศรี ตั้งศรีวงศ์ ผู้อำนวยการกองการศึกษา) พบว่าดำเนินการดังนี้

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของแต่ละงานเขียนรายละเอียด ของโครงการและกำหนดวงเงินงบประมาณนี้จะต้องจ่ายจริงของโครงการแล้วจึงขออนุมัติโครงการต่อนายกเทศมนตรี เมื่อได้รับอนุมัติแล้วผู้อำนวยการกองการศึกษา จึงมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบไปดำเนินการตามโครงการตามกำหนดระยะเวลาของแต่ละโครงการและนิเทศควบคุมวิธีดำเนินการโดยหัวหน้างานผู้บริหารโรงเรียนผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา และผู้อำนวยการกองการศึกษาแล้วจึงรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า มีการนิเทศไม่ครบทุกโครงการ

#### การควบคุมติดตามและประเมินผล

จากการศึกษาในเรื่องการควบคุมติดตามประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษา ของเทศบาลตำบลตะพานหิน ปรากฏว่าได้ดำเนินการควบคุมติดตามและประเมินผล แต่ละแผนดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาเทศบาลระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) ของเทศบาลตำบลตะพานหินได้ระบุเรื่องการติดตามและประเมินผลไว้ในหน้า 132-138 มีสาระสำคัญโดยสรุปคือ เทศบาลตำบลตะพานหินกำหนดให้มีการควบคุมติดตามและประเมินผล โดยแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผล (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 103/2534 ลงวันที่ 17 เมษายน 2534) ประกอบด้วย ปลัดเทศบาล หัวหน้าคณะทำงาน มีคณะทำงานคือ หัวหน้าส่วนราชการทุกคนมีรองปลัดเทศบาลเป็นเลขานุการคณะทำงาน และหัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นผู้ช่วยคณะทำงาน มีหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของแผนงานโครงการ การปฏิบัติตามแผน รายงานความก้าวหน้าของโครงการ การใช้จ่ายเงิน โดยให้รายงานเป็นระยะ ๆ และให้รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร แล้วจัดทำรายงานสรุปผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับ

ในทางปฏิบัตินั้น จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่าได้มีการควบคุม นโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) ให้ไปหนดไว้ในนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536) และจากการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นางสาวสุณี มังคลารัตนศรี เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) ได้มี



การควบคุมแผนงานโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาประจำปี และนอกจากนี้ยังควบคุมติดตามและประเมินจากรายงานสรุปประจำปี ของกองการศึกษาและรายงานการประเมินผลที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้จัดทำไว้ในแต่ละปี

#### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาประจำปี

ในการควบคุมและประเมินผลแผนพัฒนาประจำปีนั้น จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536) ปรากฏคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการทำงานติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาเทศบาล (ตามคำสั่งที่ 71/2535 ลงวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2535) มีปลัดเทศบาลเป็นหัวหน้าคณะทำงาน หัวหน้าส่วนราชการทุกคนเป็นคณะทำงานรองปลัดเทศบาลเป็นเลขานุการคณะทำงาน โดยให้มีหน้าที่ติดตามและประเมินผลด้านการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน โดยให้รายงานให้นายกเทศมนตรีทราบเป็นระยะ

ในการปฏิบัติจริงนั้นจากการศึกษาพบว่า มีการควบคุมติดตามและประเมินผลจากรายงานสรุปประจำปีของกองการศึกษาและจากการประเมินผล และการสรุปรายงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนและได้ควบคุมกำกับ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนงานโครงการให้ดำเนินการไปตามที่กำหนดใช้และให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลแผนพัฒนาประจำปี จากการศึกษานพบว่าการประเมินไม่ครบทุกโครงการ

#### การควบคุมติดตามประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ พบว่าการดำเนินการดังนี้

1. ดำเนินการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนงานโครงการ โดยหัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ควบคุมติดตามและรายงานผลด้วยตนเอง แล้วรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับ ส่วนผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาและผู้ช่วยการกองการศึกษานั้น ควบคุมติดตามประเมินผลด้วยตนเองบางโครงการ และจากรายงานของหัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนในการประเมินนั้นจะประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ และประเมินผลเฉพาะวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ (จากการสัมภาษณ์นางบุญศรี ตั้งศรีวงศ์ ผู้อำนวยการกองการศึกษา)

นอกจากนี้ยังมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผลแผนพัฒนาเทศบาล (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 109/2534 ลงวันที่ 17 เมษายน 2534) ให้ถือปฏิบัติด้วย

2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นผู้รวบรวมรายงานการควบคุมติดตามการประเมินผล จากกองการศึกษา และกอง/ฝ่ายอื่น ๆ รายงานปีละ 4 ครั้ง เพื่อนำไปจัดทำเป็นรายงานประจำปี (จากการสัมภาษณ์นางสาวสุณี มังคลารัตนศรี เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน)

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมติดตามและประเมินผลให้หลักเกณฑ์ยังไม่ชัดเจน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ในการประเมินผลนั้นไม่ครบทุกโครงการ

#### การทบทวนปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

ส่วนของการทบทวนปรับแผนใหม่ในแผนพัฒนาประจำปีนั้นพบว่า (จากการสัมภาษณ์นางสาวสุณี มังคลารัตนศรี เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) มีการปรับแผนโครงการเพิ่มเติมโครงการ (เฉพาะด้านการศึกษา) จำนวน 6 ครั้ง เนื่องจากได้รับเงินอุดหนุนและมีเงินเหลือจ่าย ในการปรับแผนนั้นดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของกองการศึกษาจัดทำรายละเอียดของโครงการ ประสานงานกับกองช่างในการประมาณการค่าใช้จ่ายของโครงการ ผู้อำนวยการกองการศึกษาตรวจสอบ แล้วมอบให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนตรวจสอบอีกครั้ง แล้วนำเสนอปลัดเทศบาลและคณะเทศมนตรีพิจารณาแล้วนำโครงการเพิ่มเติมเสนอสภาเทศบาล เพื่อขอรับความเห็นชอบแล้วรายงานขออนุมัติจังหวัดต่อไป

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่จากศึกษานพบว่า มีความเร่งรีบในการจัดทำแผนทำให้มีเวลาในการปฏิบัติงานอื่นน้อย

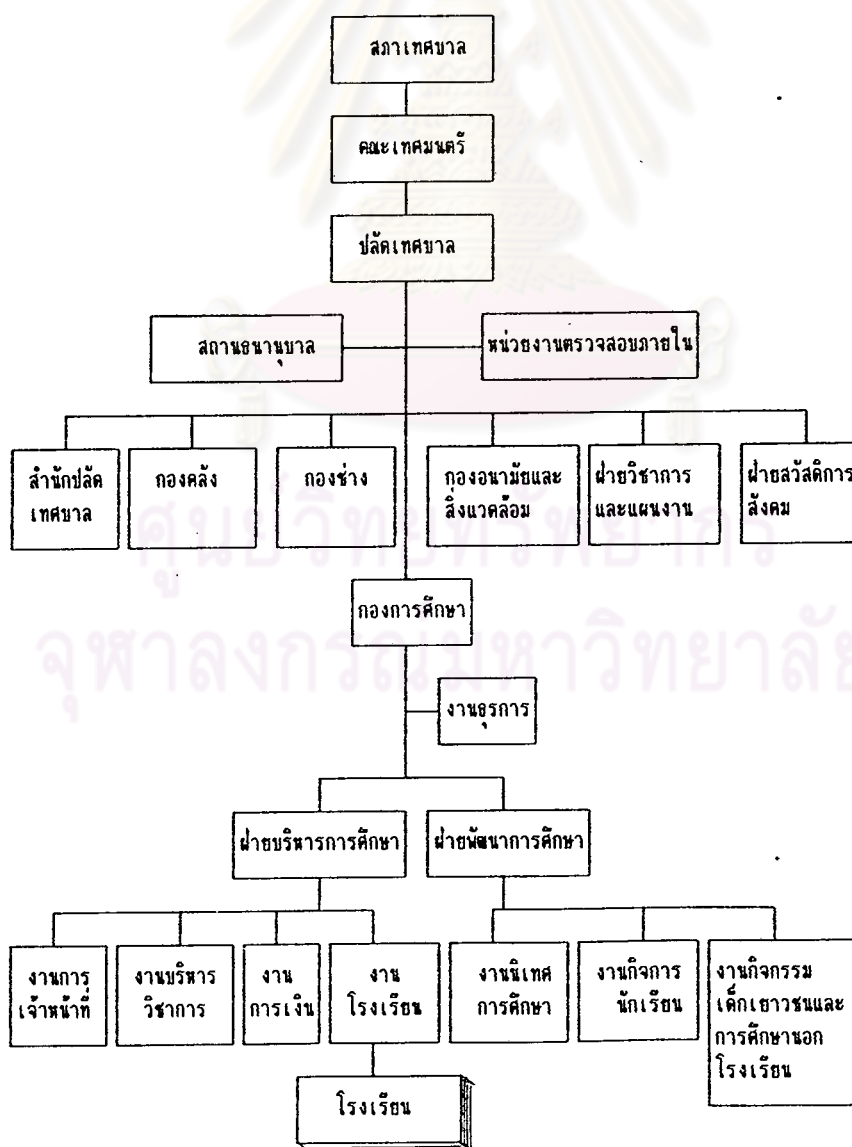
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## กรณีที่ 11

## รายงานการศึกษาระดับเทศบาลเมืองชัยภูมิ

เทศบาลเมืองชัยภูมิ ได้รับยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองชัยภูมิ เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2479 ปัจจุบันมีพื้นที่รับผิดชอบ 30.78 ตารางกิโลเมตร มีประชากร 42,000 คน มีรายได้รวมทั้งเงินอุดหนุน 57,725,270 บาท เทศบาลเมืองชัยภูมิได้รับรางวัลที่ 3 เทศบาลประเภท ค. ของรางวัลเทศบาลที่จัดการศึกษาและส่งเสริมกิจกรรมเด็กเยาวชนดีเด่นประจำปี 2536 เทศบาลเมืองชัยภูมิได้จัดโครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลดังต่อไปนี้

## แผนภูมิที่ 36 โครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลเมืองชัยภูมิ



(ที่มา: งานวิเทศน์โอบายและแผน ฝ่ายวิชาการและแผนงานเทศบาลเมืองชัยภูมิ, 2537)

จากแผนภูมิโครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลเมืองชัยภูมิ จากการศึกษาพบว่ามีส่วนราชการประกอบด้วย สำนักปลัดเทศบาล กองคลัง กองช่าง กองการศึกษาอนามัยและสิ่งแวดล้อม ฝ่ายสวัสดิการสังคม หน่วยงานตรวจสอบภายในและสถานขนานบาล ในส่วนของกองการศึกษานั้น ปรากฏว่าแบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย กับ 1 งาน คือ ฝ่ายบริหารการศึกษา ฝ่ายพัฒนาการศึกษาและงานธุรการ ฝ่ายบริหารการศึกษานั้นรับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ งานบริหารวิชาการ งานการเงิน และงานโรงเรียน สำหรับฝ่ายพัฒนาการศึกษารับผิดชอบงานนิเทศการศึกษา งานกิจการนักเรียน และงานกิจกรรมเด็กเยาวชนและการศึกษานอกโรงเรียน ส่วนงานธุรการนั้นรับผิดชอบงานธุรการของกองการศึกษา ผู้บริหารของกองการศึกษา คือ ผู้อำนวยการกองการศึกษา มีผู้บังคับบัญชาตามลำดับคือ ปลัดเทศบาลและนายกเทศมนตรี ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี 1 คน และคณะเทศมนตรี 2 คน

กองการศึกษาเทศบาลเมืองชัยภูมิ (มีพนักงานครูเทศบาลไม่สังกัดสถานศึกษาและพนักงานเทศบาล จำนวน 24 คน ลูกจ้างประจำ 5 คน มีพนักงานครูเทศบาลสังกัดสถานศึกษา 66 คน ลูกจ้างประจำ 6 คน ลูกจ้างชั่วคราว 13 คน ได้จัดการศึกษาในระบบโรงเรียนในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (มีโรงเรียนสังกัดเทศบาลทั้งหมด 4 โรงเรียน มีนักเรียนทั้งหมด 1,578 คน เป็นระดับก่อนประถมศึกษา 172 คน ระดับประถมศึกษา 1,292 คน และมัธยมศึกษา 114 คน) และได้จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนโดยการตั้งศูนย์เยาวชน ฝึกอบรมกีฬาแก่ประชาชน มีห้องสมุดประชาชนและการฝึกวิชาชีพ นอกจากนี้ยังรับผิดชอบงานการศาสนาและประเพณีวัฒนธรรมต่าง ๆ อีกด้วย

เทศบาลเมืองชัยภูมิจัดโครงสร้างองค์การวางแผนพัฒนาการศึกษา ดังแผนภูมิต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล มีหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบร่างแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และร่างแผนพัฒนาประจำปี ก่อนที่คณะเทศมนตรีจะดำเนินการในขั้นตอนต่อไป คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลประกอบด้วย นายกเทศมนตรีเป็นประธานกรรมการ มีกรรมการได้แก่ เทศมนตรี 2 คน สมาชิกสภาเทศบาล 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน หัวหน้าสำนักงานสังกัด ผู้ตรวจการส่วนท้องถิ่น ปลัดอำเภอโยธาธิการจังหวัด มีปลัดเทศบาลเป็นกรรมการและเลขานุการ รองปลัดเทศบาลเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ ส่วนคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล ประกอบด้วย ปลัดเทศบาลเป็นประธานกรรมการ รองปลัดเทศบาลเป็นรองประธานกรรมการ หัวหน้าส่วนการงานทุกคน และผู้บริหารโรงเรียนทุกคนเป็นกรรมการ หัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นกรรมการและเลขานุการ หัวหน้างานธุรการ หัวหน้างานนิติการ และหัวหน้างานประชาสัมพันธ์เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลมีหน้าที่ในการจัดทำแผนเกี่ยวกับการคัดเลือกและข้อสำคัญความสำคัญของปัญหา กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน คัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญโครงการ และตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องของร่างแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และร่างแผนพัฒนาประจำปี ส่วนคณะอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลนั้น ประกอบด้วย คณะอนุกรรมการแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตและคณะอนุกรรมการแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา ศึกษานิเทศก์และเจ้าหน้าที่สำนักงานเป็นคณะอนุกรรมการ มีหน้าที่ในการจัดทำแผนคือ เก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูล คัดเลือกปัญหาและจัดลำดับปัญหา การเตรียมจัดทำแผน

ในการเตรียมจัดทำแผนนั้น จากการศึกษาปรากฏว่าเทศบาลเมืองชัยภูมิได้ดำเนินการขออนุมัติโครงการ เพื่อเตรียมทรัพยากรสนับสนุน แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการต่าง ๆ มีการประชุม เพื่อความรู้ในการจัดทำแผน และกำหนดการปฏิบัติงานโดยจัดทำปฏิทินการจัดแผน ในการเตรียมจัดทำแผนนั้นได้รับการนิเทศแนะนำและให้การปรึกษาจากกองวิชาการและแผนงาน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการเตรียมการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ ไม่ปรากฏว่ามีปัญหา

จากการศึกษาสำรวจพบว่าเทศบาลเมืองชัยภูมิได้จัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี แผนพัฒนาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี มีรายละเอียดของแต่ละแผนดังนี้

## แผนพัฒนาเทศบาลระยะ 5 ปี

แผนพัฒนาเทศบาลระยะ 5 ปี เรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลเมืองชัยภูมิระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) แสดงรายละเอียดความเป็นมาของการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลลักษณะของแผนพัฒนาเทศบาล องค์การบริหารของเทศบาล องค์การวางแผนพัฒนาของเทศบาล สภาพทั่วไปของเทศบาลเมืองชัยภูมิ ปัญหา ความต้องการ ศักยภาพของเทศบาล นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทางการพัฒนา งบประมาณ แผนงานโครงการ การควบคุม

### ขั้นตอนสำคัญและวิธีการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า มีขั้นตอนสำคัญ ๆ ประกอบด้วย การเตรียมจัดทำแผนและขั้นการทำแผน ดังนี้

ในขั้นการเตรียมจัดทำแผนนั้น ประกอบด้วย การขออนุมัติโครงการจัดทำแผนการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ การให้ความรู้ในการวางแผน การเตรียมทรัพยากรสนับสนุนและการกำหนดการปฏิบัติงานจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ว่า (จากการสัมภาษณ์ นายชินทร์ อินทรพิทักษ์ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) มีรายละเอียดดังนี้

1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนขออนุมัติโครงการจัดทำแผน เพื่อเตรียมทรัพยากรสนับสนุนเป็นค่าตอบแทน ค่าวัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการจัดทำแผนห้องประชุม เป็นต้น

2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนดำเนินการในเรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ ได้แก่ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเทศบาลเมืองชัยภูมิ (ตามคำสั่งจังหวัดชัยภูมิ ที่ 106/2534 ลงวันที่ 16 มกราคม 2534) คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลเมืองชัยภูมิ (ตามคำสั่งเทศบาลเมืองชัยภูมิ ที่ 470/2533 ลงวันที่ 20 ธันวาคม 2533) คณะอนุกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 211/2534 ลงวันที่ 30 พฤษภาคม 2534)

3. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนดำเนินการในเรื่องจัดประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนและคณะอนุกรรมการ เพื่อซักซ้อมความเข้าใจในขั้นตอนการจัดทำแผน แจกเอกสารการวางแผนและการมอบหมายงาน

4. การกำหนดการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจัดแจกปฏิทินการจัดทำแผน แจงให้ทราบในที่ประชุม และทำเป็นหนังสือ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมจัดทำแผน

จากการศึกษาสัมภาษณ์ไม่พบปัญหา

### ขั้นการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ในขั้นการจัดทำแผน ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการ การประกอบแผนและการอนุมัติแผน มีรายละเอียด ดังนี้

1. ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสำรวจและผู้บริหารโรงเรียนจัดส่งข้อมูลให้
  2. คณะอนุกรรมการจัดทำแผนและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน วิเคราะห์ข้อมูลแล้วสรุปประเด็นปัญหา
  3. คณะอนุกรรมการจัดทำแผนประชุมพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของปัญหาด้วยการแสดงความคิดเห็นและลงมติ
  4. คณะเทศมนตรีเป็นผู้กำหนดนโยบาย ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้น ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนร่วมประชุมกำหนดวัตถุประสงค์ของแผน และเป้าหมายของแผน
  5. ในการกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการนั้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดโครงการและจัดทำรายละเอียดของโครงการและจัดลำดับโครงการ แล้วนำเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาคัดเลือกโครงการ
  6. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน รวบรวมโครงการทั้งหมดจัดทำร่างแผนพัฒนาเทศบาลเมืองชัยภูมิ ระยะปานกลาง 5 ปี
  7. คณะกรรมการจัดทำแผนตรวจสอบความสมบูรณ์ต้องแล้ว นายกเทศมนตรีนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลพิจารณาให้ความเห็นชอบแล้วนำเสนอสภาเทศบาลเพื่อขอรับความเห็นชอบ ต่อจากนั้นจึงนำเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดขออนุมัติต่อไป
- ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ พบปัญหาข้อมูล ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ไม่ค่อยสมบูรณ์ ไม่ชัดเจน

### สาระสำคัญของแผนพัฒนา ระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารสาระสำคัญของนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา (เฉพาะด้านการศึกษา) ซึ่งปรากฏในแผนพัฒนาเทศบาลเมืองชัยภูมิ ระยะ 5 ปี ของเทศบาลเมืองชัยภูมิ ระยะไว้ ดังนี้

นโยบายการพัฒนาโดยส่วนรวม (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 14, 15 และ 17 หน้า 91 ดังนี้

14. บริหารการศึกษา ยกระดับฐานะการศึกษาให้คุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด

15. ส่งเสริม สนับสนุน บำรุงรักษา ศาสนาและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น

17. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาเด็กเยาวชน ด้านสวัสดิการและนันทนาการ

วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 1.2 และ 1.3 หน้า 92 ดังนี้

1.2 วัตถุประสงค์ตามแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

1.2.1 เพื่อส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับผลการทางการศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจในวิชาการแผนใหม่ รวมทั้งเพื่อให้คุณภาพการศึกษาสูงขึ้นด้วย

1.2.2 เพื่อให้อุปกรณ์ทางการศึกษา มีอย่างเพียงพอ

1.2.3 เพื่อปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา มีอย่างเพียงพอ

1.2.4 เพื่ออนุรักษ์และส่งเสริมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงาม ของท้องถิ่น

ตลอดจนบำรุงรักษา

1.3 เป้าหมายของแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

1.3.1 จัดอบรมพนักงานครู ปีละ 1 ครั้ง

1.3.2 จัดทัศนศึกษามีการคองาน ปีละ 1 ครั้ง

1.3.3 ส่งเสริมการศึกษาภายในประเทศแก่พนักงานครูเทศบาลทุกคนทุกปี

1.3.4 จัดแข่งขันกีฬานักงานครูเทศบาล

1.3.5 จัดการนิเทศการศึกษาแก่โรงเรียนเทศบาล ทั้ง 4 โรงเรียน

1.3.6 จัดกลุ่มวิชาการเทศบาลแก่โรงเรียนเทศบาลทั้ง 4 โรงเรียนปีละ 1 ครั้ง

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 2.2, 2.3 หน้า 94-95 ดังนี้

2.2 วัตถุประสงค์แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กและเยาวชนพัฒนาสุขภาพอนามัย สติปัญญา

2.2.2 ส่งเสริมให้เด็ก เยาวชนและสตรีมีโอกาส เข้าร่วมกิจกรรม ที่เป็น

ประโยชน์ต่อสังคม

2.2.3 ส่งเสริมให้ประชาชนได้มีโอกาสใช้เวลาว่างพักผ่อนหย่อนใจ ออกกำลังกาย

กาย แข่งขันกีฬาหรือหาความเพลิดเพลินกับธรรมชาติ

2.2.4 เพื่อพัฒนาสถานที่ให้บริการแก่ประชาชนให้สามารถบริการ ประชาชน  
ได้อย่างทั่วถึง

2.2.5 ส่งเสริมพัฒนาฝึกอบรมระยะสั้นให้กับประชาชน

2.3 เป้าหมายของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.3.1 ส่งเสริมการใช้ห้องสมุด จำนวน 1,000 คน

2.3.2 จัดสอนภาษาอังกฤษ จำนวนปีละ 3 รุ่น

2.3.3 ฝึกสอนนาฏศิลป์ปีละ 3 รุ่น

2.3.4 ฝึกสอนดนตรีปีละ 3 รุ่น

2.3.5 จัดตั้งกลุ่มเยาวชน ปีละ 1 รุ่น

2.3.6 อบรมผู้นำเยาวชน ปีละ 1 รุ่น

2.3.7 จัดชุมชนเยาวชน ปีละ 1 รุ่น

2.3.8 จัดให้อยู่ค่ายพัฒนาเด็กและเยาวชน ปีละ 1 ครั้ง

๙๙

แผนงานและโครงการประกอบด้วย แผนพัฒนาคุณภาพชีวิตและแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
เฉพาะเกี่ยวกับการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต ประกอบด้วย 1 แผนงานหลัก คือ แผนงานหลักพัฒนาการศึกษา  
ศาสนาและวัฒนธรรม มี 28 โครงการ

แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 2 แผนงานหลักคือ แผนงานหลักพัฒนาเด็ก  
เยาวชนและสตรี มี 13 โครงการ และแผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการ มี  
20 โครงการ

แผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536)

แผนนี้ ซึ่งเรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลเมืองชัยภูมิ ประจำปี 2536 มีรายละเอียด  
เกี่ยวกับปัญหา ความต้องการของประชาชน นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวทางการ  
พัฒนา งบประมาณและแผนงานโครงการ

ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า มีขั้นตอนสำคัญ ๆ ประกอบด้วยขั้นการ  
เตรียมจัดทำแผนและขั้นการจัดทำแผน มีรายละเอียดดังนี้



ในขั้นการเตรียมจัดทำแผนนั้น ประกอบด้วย การขออนุมัติโครงการการจัดทำแผนการ แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ การประชุม และการกำหนดการปฏิบัติงาน จาก การสัมภาษณ์ นายชินทร์ อินทรนิทท์ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน มีรายละเอียดดังนี้

1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ขออนุมัติโครงการจัดทำแผน เพื่อเตรียม ทรัพยากรสนับสนุนได้แก่ ค่าตอบแทน ค่าวัสดุต่าง ๆ สถานที่ในการประชุม และคน

2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ดำเนินการในเรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการ พัฒนาเทศบาล คณะกรรมการจัดทำแผน และคณะอนุกรรมการจัดทำแผน ได้แก่ คำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล (ตามคำสั่งจังหวัดชัยภูมิที่ 106/2534 ลงวันที่ 20 ธันวาคม 2533) และแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนและคณะอนุกรรมการจัดทำแผน (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 211/ 2534 ลงวันที่ 30 พฤษภาคม 2534)

3. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ดำเนินการในเรื่องจัดประชุมคณะกรรมการ จัดทำแผนและคณะกรรมการ เพื่อชักชวนความเข้าใจในขั้นตอนการจัดทำแผน แจกเอกสาร การวางแผน และการมอบหมายงาน

4. การกำหนดการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนแจกปฏิทินการจัด ทำแผนมีการแจ้งให้ทราบในที่ประชุม และทำเป็นหนังสือ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ ไม่พบปัญหา

ส่วนในการจัดทำแผนนั้น ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการ การประกอบการและการอนุมัติแผน มีรายละเอียดดังนี้

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารโรงเรียนเก็บรวบรวม ข้อมูลเฉพาะปัญหาและความต้องการ แล้วผู้อำนวยการกองการศึกษา และศึกษานิเทศก์ร่วมกัน วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ร้อยละสำหรับข้อมูลด้านวิชาการ และใช้วิธีพิจารณาตามเหตุผลและ ตามสภาพความเป็นจริง ต่อจากนั้นจึงคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ในการกำหนด นโยบายนั้น ผู้อำนวยการกองการศึกษาร่างนโยบายทางการศึกษา แล้วเสนอปลัดเทศบาลและ นายกเทศมนตรีพิจารณา ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนและเป้าหมายของแผนนั้น ที่ประชุม ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียน ร่วมกันร่างกำหนดวัตถุประสงค์ ของแผนและเป้าหมายของแผน (จากการสัมภาษณ์นางสงวน ชินวงศ์ ผู้อำนวยการกองการศึกษา)

ในการกำหนดโครงการนั้นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน และผู้บริหารโรงเรียน ทบทวนพิจารณาโครงการต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในปี 2536 ของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) และประชุมแต่ละฝ่ายเพื่อคัดเลือกโครงการและผู้อำนวยการกองการศึกษาเป็นผู้จัดลำดับโครงการ ต่อจากนั้นจึงนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนด้วยวิธีการแสดงความคิดเห็นและลงมติ (จากการสัมภาษณ์นางสงวน ชินวงศ์ ผู้อำนวยการกองการศึกษา) เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จึงรวบรวมจัดทำร่างแผนพัฒนาเทศบาลเมืองชัยภูมิประจำปี (พ.ศ.2536) คณะกรรมการจัดทำแผนตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องอีกครั้ง คณะเทศมนตรีจึงนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล เพื่อให้ความเห็นชอบแล้วนายกเทศมนตรี

ปัญหาที่เกี่ยวกับการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ พบว่ามีปัญหาบุคลากรมีจำนวนน้อย ต้องเร่งรีบปฏิบัติงาน และต้องปฏิบัติงานในตอนกลางคืนด้วย

#### สาระสำคัญของแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาเอกสารถึงสาระสำคัญของนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนงานโครงการ ซึ่งปรากฏในแผนพัฒนาเทศบาลเมืองชัยภูมิ ประจำปี 2536 ระบุไว้ดังนี้  
นโยบายการพัฒนาโดยส่วนรวม (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 1, 2, 5 หน้า 11 ดังนี้

1. ยกระดับมาตรฐานทางการศึกษาและส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึง
2. อนุรักษ์ ส่งเสริม ประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่น
5. พัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีความรักการออกกำลังกาย และสามารถเล่นกีฬาได้อย่าง

ถูกต้อง

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 1, 1.1 และ 1.2 หน้า 11-13 ดังนี้

#### 1. แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

1. เสริมสร้างความรู้ความสามารถใหม่ ๆ แก่บุคลากรครูเทศบาล เพื่อนำความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับมาใช้ในการเรียนการสอน

2. เพื่อยกระดับการบริหารงานการศึกษา ของโรงเรียนเทศบาลให้มี

มาตรฐานสูงขึ้น

3. เพื่อรักษาการบริหารงานการศึกษา ของโรงเรียนเทศบาลเป็นไป  
อย่างต่อเนื่อง

4. เพื่อรักษาประเพณีและวัฒนธรรมที่ดีงามของท้องถิ่นไว้

### 1.2 เป้าหมาย

1. จัดอบรมพนักงานครูเทศบาล 1 ครั้ง
2. จัดให้ทัศนศึกษาและดูงาน 1 ครั้ง
3. ส่งเสริมการศึกษาภายในประเทศแก่พนักงานครูเทศบาลทุกคนที่ประสงค์

ลาศึกษาต่อ

4. จัดการนิเทศการศึกษา ให้กับโรงเรียนเทศบาล ทั้ง 4 โรงเรียน
5. จัดกลุ่มวิชาการเทศบาลของโรงเรียนเทศบาลทั้ง 4 โรงเรียน
6. จัดสื่อการเรียนการสอนให้กับโรงเรียนเทศบาลทั้ง 4 โรงเรียน

ฯลฯ

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนาของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (เฉพาะด้าน  
การศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 2.2.1 และ 2.2 หน้า 14-15 ดังนี้

### 2. แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

#### 2.1 วัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพ และพัฒนาทางจิตใจของเด็ก  
เยาวชนและสตรี โดยปลูกฝังค่านิยม ทศนคติและคุณธรรมที่ดีงาม
2. ส่งเสริมให้เด็ก เยาวชนและสตรีให้มีโอกาส เข้าร่วมกิจกรรม ที่เป็น  
ประโยชน์ต่อสังคม
3. เพื่อพัฒนาอาชีพด้านฝีมือแรงงานแก่ประชาชนผู้สนใจทั่วไปให้มีความรู้และมี  
ประสบการณ์ที่สูงขึ้น
4. กระตุ้นให้เยาวชนและประชาชน มีความสนใจตื่นตัวที่จะออกกำลังกายและมี  
มีประสบการณ์ที่สูงขึ้น
5. พัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีความสามารถออกกำลังกาย และเล่นกีฬาเพื่อ  
สุขภาพมากขึ้น
6. เปิดโอกาสให้เด็กและเยาวชนได้ทดสอบความสามารถทางด้านกีฬาของ  
ตนเองอย่างสม่ำเสมอและพัฒนาทักษะการเล่น เพื่อแข่งขันต่อไป ส่งผลให้เกิดความสามัคคีและสร้าง  
ชื่อเสียงแก่ท้องถิ่น

## 2.2 เป้าหมาย

1. ให้บริการใช้ห้องสมุดแก่ประชาชนและเยาวชนทั่วไป จำนวน 1,000 คน/เดือน
2. จัดสอนภาษาอังกฤษ 3 รุ่น
3. ฝึกสอนนาฏศิลป์ 3 รุ่น
4. ฝึกสอนดนตรีปี่ลย 3 รุ่น
5. จัดกลุ่มเยาวชน ปี่ลย 1 รุ่น

๔๔

แผนงานและโครงการ ประกอบด้วย แผนพัฒนาคุณภาพชีวิตและแผนพัฒนา  
 ทรัพยากรมนุษย์ เฉพาะเกี่ยวกับการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต ประกอบด้วย 1 แผนงานหลัก คือ แผนงานหลักพัฒนาการศึกษา  
 ศาสนาและวัฒนธรรม มีจำนวน 25 โครงการ งบประมาณ 1,371,000 บาท

แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 2 แผนงานหลัก คือ แผนงานหลักพัฒนา  
 สวัสดิการสังคมและนันทนาการ มี 11 โครงการ งบประมาณ 374,400 บาท และแผนงานหลัก  
 พัฒนาเด็กเยาวชนและสตรี มี 13 โครงการ งบประมาณ 353,000 บาท

### แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2536

แผนนี้แสดงรายละเอียดตามโครงการในแต่ละแผนงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติเป็นการนำ  
 แผนงานและโครงการต่าง ๆ จากแผนพัฒนาประจำปีที่ได้รับงบประมาณรายจ่ายประจำปีแล้ว เพื่อ  
 เตรียมขออนุมัติโครงการและขออนุมัติใช้เงิน จากการศึกษาเอกสารโครงการของแผนพัฒนา  
 เทศบาลประจำปีพ.ศ. 2536 ของเทศบาลเมืองชัยภูมิ พบว่าโดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติของแต่ละงาน  
 เป็นผู้เขียนรายละเอียดของโครงการให้สอดคล้องกับงบประมาณที่ต้องจ่ายจริง

### การปฏิบัติตามแผน

จากการศึกษาถึงการปฏิบัติตามแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลเมืองชัยภูมิ ปรากฏว่า  
 ได้มีการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี และการปฏิบัติตาม  
 แผนปฏิบัติการประจำปี มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## การปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาเทศบาลเมืองชัยภูมิระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) พบว่า ได้มีการนำนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผน (เฉพาะด้านการศึกษา) ไปกำหนดให้สอดคล้องกับนโยบายวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536) และจากการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นายชินทร์ อินทรนิทัศน์ เจ้าหน้าที่วิเคราะห่นโยบายและแผน) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารโรงเรียน ได้นำแผนงานและโครงการ (เฉพาะด้านการศึกษา) ในปี พ.ศ.2536 ที่ปรากฏอยู่ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี(พ.ศ.2535-2539) ไปวิเคราะห์เพื่อพิจารณากำหนดในแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536)

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี จากการศึกษายังไม่พบปัญหา

## การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี

ในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปีนั้น จากการศึกษาดูเอกสารพัฒนาเทศบาลเมืองชัยภูมิประจำปี 2536 พบว่า ได้มีการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายให้สอดคล้องสัมพันธ์กับแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) และจากการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นายชินทร์ อินทรนิทัศน์ เจ้าหน้าที่วิเคราะห่นโยบายและแผน) มีการนำกรอบเค้าโครงและทิศทางของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี เป็นหลักในการจัดทำแผนพัฒนาประจำปีนั้น โดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานได้นำแผนงานโครงการที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนาเทศบาล ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) เฉพาะแผนงานโครงการในปี พ.ศ. 2536 มาทบทวนพิจารณาเพื่อนำมาบรรจุในแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี 2536 ต่อไป

ส่วนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานโครงการและงบประมาณนั้น (จากการสัมภาษณ์นายวิเศษ หิรัญเทศ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา) พบว่า มีรายละเอียดดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนนำแผนงานโครงการที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี (พ.ศ. 2536) มากำหนดวงเงินประมาณการค่าใช้จ่าย แล้วส่งให้ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาฝ่ายบริหารเพื่อรวบรวมจัดทำเป็นประมาณการรายจ่ายของกองการศึกษาทั้งหมด แล้วนำเสนอผู้อำนวยการกองการศึกษาตรวจสอบ เพิ่มเติมวงเงินงบประมาณและโครงการแล้วนำเสนอปลัดเทศบาล
2. ปลัดเทศบาล พิจารณาและไม่ตัด-เพิ่ม วงเงินงบประมาณและโครงการ
3. คณะเทศมนตรี พิจารณาตัด-เพิ่ม วงเงินค่าใช้จ่ายของแต่ละโครงการ ถ้าจะตัดโครงการใดออกจะปรึกษากับผู้อำนวยการกองการศึกษา



4. คณะเทศมนตรี และสมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 17 คน ประชุมร่วมกันพิจารณา  
ตัด-เพิ่ม วงเงินงบประมาณและโครงการ
5. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จัดทำร่างงบประมาณ รายจ่ายประจำปี พ.ศ.  
2536
6. คณะเทศมนตรีนำเสนอสภาเทศบาล เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ
7. นายกเทศมนตรีนำเสนอผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่ออนุมัติ
- ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี พบปัญหาความล่าช้าในการ  
ประมาณการค่าใช้จ่ายตามโครงการก่อสร้างต่าง ๆ

#### การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2536

ในการปฏิบัติตามแผนของแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น (จากการสัมภาษณ์ นางสงวน  
ชิงวงศ์) ผู้อำนวยการกองการศึกษา) พบว่าดำเนินการดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของแต่ละงานเขียนรายละเอียดของโครงการ และกำหนด  
วงเงินประมาณที่จะต้องจ่ายจริงของโครงการแล้วจึงขออนุมัติโครงการต่อนายกเทศมนตรี
2. ผู้อำนวยการกองการศึกษา มอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบโครงการ
3. หัวหน้างานผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา และผู้อำนวยการ  
กองการศึกษา ควบคุมและนิเทศโครงการ แล้วจัดทำรายงานเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับ

#### การควบคุมติดตามและประเมินผล

ในการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลเมืองชัยภูมินั้น  
ปรากฏรายละเอียดในการควบคุมติดตามและประเมินผลแต่ละแผนดังต่อไปนี้

#### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ซึ่งเรียกว่าแผนพัฒนาเทศบาลเมืองชัยภูมิ  
ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) ไม่ระบุเรื่องการควบคุมติดตามประเมินผลไว้ในหน้า  
144-157 มีสาระสำคัญโดยสรุปคือกล่าวถึงองค์การการควบคุมติดตามและประเมินผลคือคณะทำงาน  
ติดตามประเมินผล และบทบาทหน้าที่ในการตรวจสอบติดตามประเมินผล และกล่าวถึงรายละเอียด  
ของระบบการควบคุมกระบวนการควบคุม วิธีการควบคุมงาน การประเมินผล และมีขั้นตอนการ  
ประเมินผลคือ ให้ผู้อำนวยการกองศึกษารายงานผลการดำเนินงานเป็นช่วงระยะ ๆ ห่างกัน

ตามความเหมาะสม โดยกำหนด 6 เดือนต่อครั้ง เสนอคณะกรรมการติดตามและประเมินผลเพื่อเสนอ  
 ให้นายกเทศมนตรีทราบ ให้รองปลัดเทศบาลรวบรวมผลการดำเนินงานและติดตามผลในแต่ละครั้ง  
 ตามแบบที่กำหนดแล้วจัดทำรายงานสรุปในรอบปีเสนอต่อคณะกรรมการติดตามและประเมินผล  
 เทศมนตรีตามลำดับ เมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้วให้คณะกรรมการทำการประเมินผลตามแบบที่กำหนด  
 แล้วเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับ และให้นำผลการติดตามและประเมินเป็นข้อมูลในการจัดทำ  
 แผนพัฒนาต่อไป และได้แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามประเมินผล (ตามคำสั่งที่ 35/2534 ลงวันที่ 30  
 มกราคม 2534) มีปลัดเทศบาลเป็นหัวหน้าคณะกรรมการ หัวหน้าส่วนการงานทุกคนเป็นผู้ทำงาน  
 รองปลัดเทศบาลเป็นเลขานุการคณะกรรมการ และหัวหน้างานวิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นผู้ช่วย  
 เลขานุการคณะกรรมการ มีหน้าที่ติดตามประเมินผลในด้านการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนพัฒนา  
 เทศบาล

ในทางปฏิบัตินั้นจากการศึกษาเอกสารพบว่า ได้ใช้รายงานการสรุปประจำปีของกอง  
 การศึกษา และรายงานสรุปการประเมินผลในแต่ละปีของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน  
 ควบคุมและประเมินการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และนอกจากนี้มีการควบคุมนโยบาย  
 วัตถุประสงค์เป้าหมาย และแผนงานโครงการที่ระบุในพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536) ควบคุมให้  
 สอดคล้องสัมพันธ์กับนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-  
 2539)

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา ระยะ 5 ปี จาก  
 การศึกษายังไม่พบปัญหา

#### การควบคุมติดตามการประเมินผลแผนพัฒนาประจำปี

ในการควบคุมติดตามประเมินผลแผนพัฒนาประจำปีนั้น จากการศึกษาดูเอกสารและการ  
 สัมภาษณ์พบว่า ได้มีการควบคุมนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.  
 2536) ให้สอดคล้องสัมพันธ์กับนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และ  
 ควบคุมติดตามประเมินผลจากการสรุปรายงาน ของกรมการศึกษาและการสรุปการประเมินผล  
 แต่ละปีของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน (จากการสัมภาษณ์นายชินทร์ อินทรนิทก์  
 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) นอกจากนี้มีการควบคุมแผนงานโครงการโดยการจัด  
 งบประมาณ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาประจำปี จากการศึกษาดู  
 พบว่ามีการประเมินไม่ครบทุกโครงการ

### การควบคุมติดตามประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นางสงวน ชินวงศ์ ผู้อำนวยการกองการศึกษา) ได้ดำเนินการควบคุมวิธีดำเนินการ ควบคุมการใช้จ่ายเงิน ควบคุมระยะเวลาการดำเนินงาน โดยหัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียน แล้วรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับ ส่วนการประเมินผลนั้นจะประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ โดยประเมินเฉพาะวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการและมีการจัดทำรายงานสรุปประจำปี

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมติดตามประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี จากการศึกษาดูเอกสารและการสัมภาษณ์พบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการประเมินไม่ครบทุกโครงการ

### การทบทวน ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

จากการศึกษาเอกสารการสัมภาษณ์ พบว่ามีการปรับแผน 1 ครั้งโดยเพิ่มเติมโครงการจำนวน 5 โครงการ เกี่ยวกับสิ่งก่อสร้าง โดยใช้เงินงบประมาณของเทศบาล ในการปรับแผนนั้นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจัดทำรายละเอียดของโครงการ แล้วเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับ แล้วเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนรวบรวมโครงการทั้งหมดแล้วนายกเทศมนตรีนำเสนอเทศบาลและขอรายงานอนุมัติจังหวัด

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ จากการศึกษายังไม่พบปัญหา

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## กรณีที่ 12

## รายงานการศึกษากรณีเทศบาลตำบลเมืองพล

เทศบาลตำบลเมืองพล ได้รับการยกฐานะเป็นเทศบาลตำบลเมืองพล เมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2480 ปัจจุบันมีพื้นที่รับผิดชอบ 3 ตารางกิโลเมตร มีประชากร 14,000 คน มีรายได้รวมทั้งเงินอุดหนุน 47,069,467 บาท

เทศบาลเมืองตำบลเมืองพลได้รับรางวัลที่ 1 เทศบาลประเภท ง. ของรางวัลเทศบาลที่จัดการศึกษาและส่งเสริมกิจกรรมเด็กเยาวชนดีเด่นประจำปี 2536 เทศบาลตำบลเมืองพลได้จัดโครงสร้างองค์การบริหารเทศบาลดังแผนภูมิต่อไปนี้

## แผนภูมิที่ 38 โครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลตำบลเมืองพล



(ที่มา: กองการศึกษาเทศบาลตำบลเมืองพล, 2537)

จากแผนภูมิโครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลตำบลเมืองพล จะเห็นได้ว่ามีส่วนราชการประกอบด้วยสำนักปลัดเทศบาล กองวิชาการและแผนงาน กองคลัง กองการศึกษา กองอนามัยและสิ่งแวดล้อม กองการประปา หน่วยงานตรวจสอบภายใน และสถานขนานนุบาล ในส่วนของกองการศึกษานั้น ปรากฏว่าแบ่งออกเป็น 2 ฝ่ายกับ 1 งาน คือ ฝ่ายบริหารการศึกษา ฝ่ายพัฒนาการศึกษาและงานธุรการ ฝ่ายบริหารการศึกษานั้นรับผิดชอบงานนิติศึกษาราชการ งานกิจการนักเรียน และงานกิจกรรมเด็กเยาวชน และการศึกษาออกโรงเรียน และงานพัฒนาชุมชน ส่วนงานธุรการนั้นรับผิดชอบงานธุรการของกองการศึกษาผู้บริหารของกองการศึกษาคือ ผู้อำนวยการกองการศึกษา มีผู้บังคับบัญชาตามลำดับคือ ปลัดเทศบาล และนายกเทศมนตรี คณะเทศมนตรี ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี 1 คน และคณะเทศมนตรีอีก 2 คน

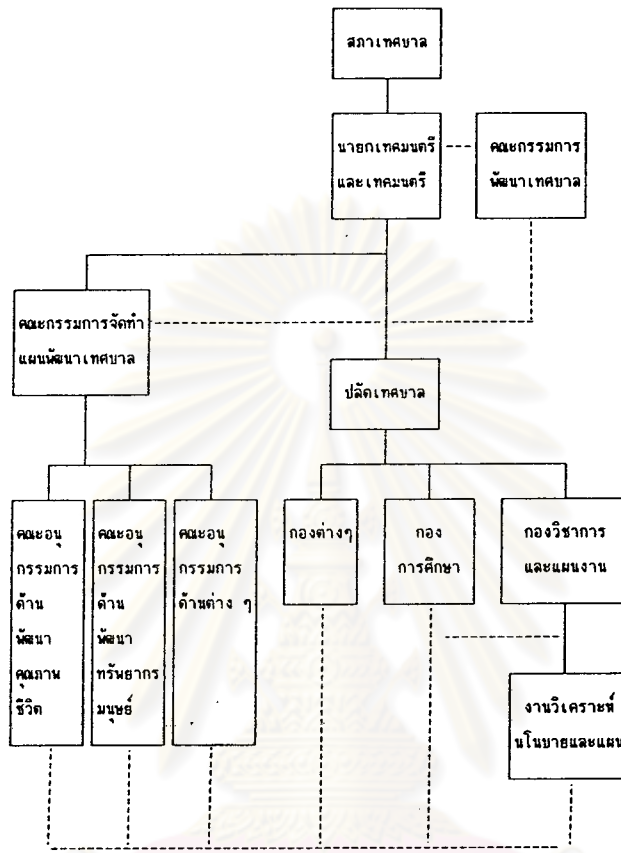
กองการศึกษาเทศบาลตำบลเมืองพล (มีบุคลากรประกอบด้วย พนักงานครูเทศบาลไม่สังกัดสถานศึกษาและพนักงานเทศบาลจำนวน 8 คน ลูกจ้างชั่วคราว 3 คน มีพนักงานครูเทศบาล สังกัดสถานศึกษา 83 คน ลูกจ้างประจำ 4 คน) ได้จัดการศึกษาในระบบโรงเรียนในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา (มีโรงเรียนเทศบาล 3 โรงเรียน มีนักเรียนทั้งหมด 1,743 คน เป็นระดับก่อนประถมศึกษา 232 คน ระดับประถมศึกษา 1,461 คน และมัธยมศึกษา 50 คน) และได้จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนคือ การจัดตั้งศูนย์เยาวชนสนามกีฬา จัดกิจกรรมกีฬาประเพณีประเภทต่าง ๆ เช่น ฟุตบอล บาสเกตบอล เป็นต้น นอกจากนี้ ยังจัดกิจกรรมประเพณีด้านศาสนาและวัฒนธรรมของท้องถิ่นอีกด้วย

เทศบาลตำบลเมืองพลได้จัดโครงสร้างองค์การวางแผนพัฒนาการศึกษา ดังแผนภูมิต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภูมิที่ 39 โครงสร้างองค์กรการวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลตำบลเมืองพล



(ที่มา: กองวิชาการและแผนงาน เทศบาลตำบลเมืองพล, 2537)

จากแผนภูมิโครงสร้างองค์กรการวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลตำบลเมืองพลจะเห็นว่า มีบุคคล หน่วยงาน และองค์กรการวางแผนบุคคลที่เกี่ยวข้องคือ นายกเทศมนตรี เทศมนตรี ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้องคือ กองการศึกษาและกองวิชาการและแผนงาน กองการศึกษานั้นรับผิดชอบการวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลส่วนกองวิชาการและแผนงานโดยงานวิเคราะห์นโยบายและแผน มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการประสานการจัดที่แผนของเทศบาลทั้งหมด การจัดงบประมาณ และการติดตามประเมินผล ส่วนองค์กรการวางแผนที่เกี่ยวข้องได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล และคณะกรรมการสาขาต่าง ๆ รายละเอียดดังต่อไปนี้

คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาล 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน มีหน้าที่ให้ความเห็นชอบร่างแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และร่างแผนพัฒนาประจำปี ส่วนคณะกรรมการ

จัดทำแผนนั้นมีปลัดเทศบาลเป็นประธานกรรมการ รองปลัดเทศบาล หัวหน้าส่วนราชการทุกคนเป็นกรรมการ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย และแผนเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการ และพิจารณาถ่วงรื้อร่างแผนการพัฒนาระยะ 5 ปีและร่างแผนพัฒนาประจำปี ส่วนคณะอนุกรรมการสาขาได้แก่ คณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต และคณะกรรมการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีเทศมนตรี เป็นประธานอนุกรรมการและผู้ทรงคุณวุฒิ 2 คน เป็นอนุกรรมการ และผู้อำนวยการกองการศึกษา และผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาเป็นอนุกรรมการ มีหน้าที่ในการจัดทำแผนคือ กำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน และพิจารณาคัดเลือกจัดลำดับแผนงานโครงการ

#### การเตรียมจัดทำแผน

ในการเตรียมจัดทำแผนนั้น จากการศึกษาปรากฏว่าเทศบาลตำบลเมืองพล ได้ดำเนินการขออนุมัติโครงการเพื่อเตรียมทรัพยากรสนับสนุนแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการสภาต่าง ๆ มีการประชุม เพื่อให้ความรู้ในการจัดทำแผนและกำหนดการปฏิบัติงานโดยจัดทำปฏิทินการจัดทำแผน ในการเตรียมจัดทำแผนนั้นได้รับการนิเทศแนะนำและให้การศึกษาจากกองวิชาการและแผนงาน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการเตรียมการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ไม่พบปัญหา

#### การจัดทำแผน

จากการศึกษาการจัดทำแผนนั้นเทศบาลตำบลเมืองพล ได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้คือ ในการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และแผนพัฒนาประจำปีนั้น ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลคัดเลือกปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผน การกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการ การประกอบแผนและการอนุมัติแผน ในการจัดทำแผนนั้นได้รับการปรึกษาหารือหรือคำแนะนำและการนิเทศจากกองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง

ในการจัดทำแผนของเทศบาลตำบลเมืองพลนั้นจะเห็นได้ว่ามีเทศมนตรี และผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นคณะอนุกรรมการสาขาและเป็นคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายทางการศึกษาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน รวมทั้งการคัดเลือกและจัดลำดับโครงการ จึงทำให้มีแผนงานโครงการด้านการศึกษาหลายโครงการที่สามารถตอบสนองความต้องการในการ

จัดการศึกษาให้กับประชาชนได้มากและพบว่า (จากการสัมภาษณ์นายเฉลิม ศิริชัย ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลตำบลเมืองพล) คณะเทศมนตรีและคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลให้ความสนใจและสนับสนุนในการจัดการศึกษาของเทศบาลเป็นอย่างดี

ปัญหาที่พบในการจัดทำแผนคือ ความล่าช้าในการจัดทำรายละเอียดของโครงการ ส่งไม่ทันตามกำหนด ต้องติดตามทวงถาม

จากการศึกษาสำรวจพบว่า เทศบาลตำบลเมืองพลได้จัดทำแผนพัฒนา ระยะ 5 ปี แผนพัฒนาประจำปี และแผนปฏิบัติการ รายละเอียดของแต่ละแผนมีดังต่อไปนี้

### แผนพัฒนาเทศบาลระยะ 5 ปี

แผนนี้ใช้ชื่อว่า แผนพัฒนาเทศบาลตำบลเมืองพล ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) แสดงความเป็นมาในการจัดทำแผน สรุปผลการพัฒนาในปีที่ผ่านมา องค์การวางแผนพัฒนาเทศบาลโครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาล สภาพทั่วไปของเทศบาล ปัญหาความต้องการนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวทางการพัฒนา ขอบประมาณ แผนงานโครงการ การติดตามประเมินผล

### ขั้นตอนสำคัญและวิธีการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นางจุไรรัชต์ พิเชษฐ์พันธ์ หัวหน้ากองวิชาการและแผนงาน) มีขั้นตอนสำคัญ ๆ ประกอบด้วย การเตรียมจัดทำแผนและขั้นการจัดทำแผน ดังนี้

ในขั้นการเตรียมจัดทำแผนนั้นประกอบด้วย การขออนุมัติโครงการจัดทำแผนการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการสาขา การให้ความรู้ในการวางแผน การเตรียมทรัพยากรสนับสนุนและการกำหนดการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนขออนุมัติโครงการจัดทำแผน เพื่อเตรียมทรัพยากรสนับสนุน เช่น ค่าตอบแทน ค่าวัสดุ ค่าอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ คน เป็นต้น
2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนดำเนินการ ในเรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการได้แก่ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล และตั้งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล (ตามคำสั่งจังหวัดขอนแก่นที่ 3665/2533 ลงวันที่ 1 พฤศจิกายน 2533) คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลตำบลเมืองพล (ตามคำสั่งเทศบาล 150/2534 ลงวันที่ 10 มิถุนายน

2534) คณะกรรมการสาขาต่าง ๆ (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 146/2534 ลงวันที่ 5 มิถุนายน 2534)

3. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนดำเนินการ ในเรื่องจัดประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนและคณะกรรมการเพื่อซักซ้อมความเข้าใจในขั้นตอนการจัดทำแผน แจกเอกสารการวางแผนและการมอบหมายงาน

4. การกำหนดการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจัดทำปฏิทินการจัดทำแผนและกองการศึกษา จัดทำปฏิทินให้สัมพันธ์สอดคล้องกัน และใช้วิธีการแจ้งให้ทราบในที่ประชุมและทำหนังสือ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ไม่พบปัญหา

#### ขั้นตอนการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นางจุไรรัตน์ นิชูพันธ์ หัวหน้ากองวิชาการและแผนงาน) ในขั้นตอนการจัดทำแผน ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนการกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการ การประกอบแผน และการอนุมัติแผน มีรายละเอียด ดังนี้

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเก็บรวบรวมข้อมูลและผู้บริหารโรงเรียนส่งข้อมูลให้แล้ว เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปประเด็นการพัฒนา ต่อมาจึงคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาสำหรับการกำหนดนโยบายนั้นกำหนดโดยคณะเทศมนตรีและผู้ทรงคุณวุฒิส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนและเป้าหมายของแผน คณะกรรมการสาขาฯร่างกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนและเป้าหมายแล้วนำเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนกลั่นกรองพิจารณา และคณะเทศมนตรีอนุมัติวัตถุประสงค์และนโยบาย

ในการกำหนดนโยบายนั้น คณะเทศมนตรีและผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย ส่วนวัตถุประสงค์และเป้าหมายนั้น คณะกรรมการสาขาฯ ร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายแล้วคณะกรรมการจัดทำแผนกลั่นกรองพิจารณาและคณะเทศมนตรีอนุมัติ

ในการกำหนดโครงการนั้น เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดโครงการและที่ประชุมซึ่งประกอบด้วยผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการ

กองการศึกษา หัวหน้า ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ร่วมกันพิจารณาคัดเลือกโครงการและจัดลำดับโครงการ แล้วเสนอคณะกรรมการสาขาและคณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาคัดเลือก และจัดลำดับโครงการอีกครั้ง ต่อจากนั้นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจะรวบรวมโครงการทั้งหมดจัดทำร่างแผนพัฒนาในระยะ 5 ปี คณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องแล้วคณะเทศมนตรี จึงนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล และสภาเทศบาลให้ความเห็นชอบตามลำดับ แล้วเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อขออนุมัติและประกาศใช้ต่อไป (จากการสัมภาษณ์นางจุไรรัตน์ นิเชฐพันธ์ หัวหน้ากองแผนงานและวิชาการ)

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ปัญหาบุคลากร ไม่ค่อยมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผน ไม่เห็นความสำคัญของแผนเคยชินกับการจัดสรรงบประมาณ โดยไม่ต้องอาศัยการวางแผน

สาระสำคัญของแผนพัฒนาในระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารถึงสาระสำคัญของนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา (เฉพาะด้านการศึกษา) ซึ่งปรากฏในแผนพัฒนาเทศบาลตำบลเมืองพล ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) ระบุไว้ ดังนี้

นโยบายการพัฒนาโดยส่วนรวม (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 1, 2, 3, 4 หน้า 45 ดังนี้

1. จะสนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาภาคบังคับ และนอกระบบโรงเรียนให้เจริญทัดเทียมท้องถิ่นอื่น

2. จะจรรโลงศาสนาและวัฒนธรรมประเพณีของท้องถิ่นให้ถาวรสืบไป

3. ส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนในท้องถิ่น

4. จะสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาระดับเด็กและเยาวชน

วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต ระบุไว้ในข้อ 1.1 และ 1.2 หน้า 45

ดังนี้

1. แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

1.1 วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



2. เพื่อส่งเสริมฟื้นฟูศาสนาและวัฒนธรรมประเพณีของท้องถิ่น

### 1.2 เป้าหมาย

1. การเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลทั้ง 3 โรงเรียน ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน

2. วัฒนธรรมประเพณีที่ดั้งเดิมของท้องถิ่นสืบทอดไปถึงรุ่นลูกหลาน

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 2.2.1 และข้อ 2.2 หน้า 46 ดังนี้

### 2. แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

#### 2.1 วัตถุประสงค์

2. เพื่อให้เด็กเยาวชนมีสุขภาพทางด้านร่างกายจิตใจ สติปัญญาและมีทัศนคติที่ดีงาม

#### 2.2 เป้าหมาย

3. เด็กและเยาวชนได้รับการพัฒนาทุกด้านอย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งก่อนวัยเรียนและในวัยเรียน

4. ผู้ใช้แรงงานได้รับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาฝีมือแรงงานทุกสายอาชีพ

5. ความขัดแย้งอันเกิดจากความเครียดลดลง

แผนงานและโครงการประกอบด้วย แผนพัฒนาคุณภาพชีวิตและแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เฉพาะที่เกี่ยวกับการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต ประกอบด้วย 1 แผนงานหลักคือ แผนงานหลักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มี 51 โครงการ

แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 2 แผนงานหลักคือ แผนงานหลักพัฒนาเด็ก เยาวชนและสตรี มีจำนวน 15 โครงการและแผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการ มีจำนวน 4 โครงการ รวมทั้งหมด 19 โครงการ

### แผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536)

แผนที่ซึ่งเรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลตำบลเมืองพล ประจำปี พ.ศ. 2536 แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ปัญหาและแนวทาง การพัฒนางบประมาณ และแผนงานโครงการ ในการจัดทำแผนพัฒนาประจำปีนี้จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์

พบว่า การจัดทำแผนประกอบด้วย การเตรียมการจัดทำแผนและการจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนนั้น จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ ปรากฏว่าในขั้นนี้ ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน การกำหนดคัดเลือกแผนงาน และโครงการ การประกอบแผนและการอนุมัติแผน มีรายละเอียดดังนี้

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้รวบรวมข้อมูลเฉพาะปัญหา ต่อจากนั้นผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาฝ่ายพัฒนาการศึกษา และศึกษานิเทศก์ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปปัญหาและคัดเลือกจัดลำดับความสำคัญของปัญหา (จากการสัมภาษณ์นายทองคุณ ปาสาจะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา) สำหรับการกำหนดนโยบายและคณะเทศมนตรี และผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้กำหนด คณะอนุกรรมการสาขาร่างวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน แล้วเสนอ คณะกรรมการจัดทำแผนกลั่นกรองพิจารณา และคณะเทศมนตรีอนุมัติ

ในการกำหนดโครงการนั้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนด โดยพิจารณาโครงการในปี พ.ศ. 2536 ที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) แล้ว ที่ประชุมซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา หัวหน้างาน ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ร่วมพิจารณาคัดเลือกโครงการและจัดลำดับโครงการ แล้วเสนอคณะอนุกรรมการสาขา และคณะกรรมการจัดทำแผนร่วมกันพิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับโครงการอีกครั้ง (จากการสัมภาษณ์นายทองคุณ ปาสาจะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา) ต่อจากนั้นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจะจัดทำร่างแผนพัฒนาประจำปี และคณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง แล้วนายกเทศมนตรีนำเสนอ คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลพิจารณาให้ความเห็นชอบและนายกเทศมนตรีอนุมัติ (จากการสัมภาษณ์ นางจุไรรัตน์ นิเชษฐ์พันธ์ หัวหน้ากองแผนงานและวิชาการ)

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ ว่ามีความล่าช้าในการจัดทำรายละเอียดของโครงการส่งไม่ทันตามกำหนด ต้องติดตามทวงถาม

#### สาระสำคัญของแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาเอกสารถึงสาระสำคัญของนโยบายวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับด้านการศึกษา ที่ปรากฏในแผนพัฒนาเทศบาลตำบลเมืองพล ประจำปี พ.ศ. 2536 ระบุไว้ ดังนี้  
นโยบายการพัฒนาโดยส่วนรวม (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 3, 4, 6, 7 หน้า

3. จะสนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาภาคบังคับ และนอกระบบโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมท้องถิ่นอื่น

4. สนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาเด็กและเยาวชนในทุก ๆ ด้าน

6. ส่งเสริมฟื้นฟูและจรรโลงศาสนาและวัฒนธรรมประเพณีของท้องถิ่นให้ถาวรสืบไป

7. ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนในเขตเทศบาลโดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม

วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิต ระบุไว้ในข้อ 1.1.1 และ 1.2

หน้า 7 ดังนี้

1. แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

1.1 วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. เพื่อส่งเสริมฟื้นฟูศาสนาและวัฒนธรรมประเพณีของท้องถิ่น

1.2 เป้าหมาย

1. การเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลทั้ง 3 โรงเรียน ได้ตาม

เกณฑ์มาตรฐาน

2. วัฒนธรรมประเพณีที่ดั้งเดิมของท้องถิ่นสืบทอดไปถึงรุ่นลูกหลาน

4. เด็ก เยาวชนและประชาชนได้รับการส่งเสริมอาชีพด้วยการฝึกอบรม

ศิลปการดนตรี ปีละประมาณ 50 คน

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระบุไว้ในข้อ 2.2.1 และ 2.2

หน้า 8 ดังนี้

2.1 วัตถุประสงค์

2. เพื่อให้เด็กเยาวชนมีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา

อารมณ์ และสังคม

3. เพื่อส่งเสริมสวัสดิการและนันทนาการแก่ประชาชน

2.2 เป้าหมาย

1. เด็กและเยาวชนได้รับการพัฒนาทุกด้านอย่างถูกต้อง เหมาะสมทั้งก่อน

วัยเรียนและในวัยเรียน

3. ประชาชนภายในเขตเทศบาลมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์

แผนงานโครงการ ประกอบด้วย แผนพัฒนาคุณภาพชีวิตและแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

แผนพัฒนาคุณภาพชีวิตประกอบด้วย 1 แผนงานหลัก คือ แผนงานหลักพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มีจำนวน 26 โครงการ งบประมาณ 4,714,700 บาท

แผนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 2 แผนงานหลักคือ

1. แผนงานหลักพัฒนาเด็กเยาวชนและสตรี มีจำนวน 14 โครงการ งบประมาณ 276,000 บาท
2. แผนงานหลักพัฒนาสวัสดิการสังคมและนันทนาการ มีจำนวน 3 โครงการ งบประมาณ 91,000 บาท รวมทั้งหมด 17 โครงการ งบประมาณ 367,000 บาท

### แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2536

แผนนี้แสดงรายละเอียดตามโครงการในแต่ละแผนงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติเป็นการนำแผนงานและโครงการต่าง ๆ จากแผนพัฒนาประจำปีที่ได้รับงบประมาณรายจ่ายประจำปีแล้ว เพื่อเตรียมขออนุมัติโครงการและขออนุมัติใช้เงิน จากการศึกษาเอกสารโครงการของแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี พ.ศ. 2536 ของเทศบาลตำบลเมืองพลพบว่า เป็นการเขียนรายละเอียดของโครงการให้สอดคล้องสัมพันธ์กับงบประมาณที่จะต้องจ่ายจริง โดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของแต่ละงานเป็นผู้เขียนรายละเอียดของโครงการ

### การปฏิบัติตามแผน

จากการศึกษาถึงการปฏิบัติตามแผนพัฒนาการศึกษา ของเทศบาลตำบลเมืองพลปรากฏว่า มีการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี และการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีรายละเอียดในการดำเนินการของแต่ละแผนดังต่อไปนี้

### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารพบว่า ได้มีการนำนโยบายวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ปรากฏในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ไปกำหนดเป็นนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาประจำปี และจากการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นางจุไรรัตน์ นิเชษฐ์พันธ์ หัวหน้ากองวิชาการและแผนงาน) ได้มีการนำแผนงานโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) ที่ระบุไว้เป็นรายปี เฉพาะปี พ.ศ. 2536 ไปกำหนดเป็นแผนงานโครงการของแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536)

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี จากการศึกษายังไม่พบปัญหา

### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี

การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปีนั้น (จากการสัมภาษณ์นางจุไรรัตน์ นิเชษฐ์พันธุ์ หัวหน้ากองวิชาการและแผนงาน) พบว่ามีการนำกรอบเค้าโครงและทิศทางของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) เป็นหลักในการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี โดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานได้นำแผนงานโครงการที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนาเทศบาล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) เฉพาะแผนงานโครงการในปี พ.ศ.2536 มาทบทวนพิจารณาเพื่อนำมากำหนดเป็นโครงการ ในแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี 2536 ต่อไป

ส่วนการนำแผนงานโครงการมาจัดงบประมาณนั้น (จากการสัมภาษณ์นายทองคุณ ปาสาจะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา) พบว่า มีรายละเอียด ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนได้นำแผนงานโครงการที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี (พ.ศ.2536) มากำหนดวงเงินประมาณการค่าใช้จ่ายแล้วศึกษานิเทศก์ และ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษาฝ่ายบริหาร รวบรวมจัดทำเป็นประมาณการรายจ่ายของกองการศึกษา ต่อจากนั้นผู้อำนวยการกองการศึกษาตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องอีกครั้งแล้วนำเสนอปลัดเทศบาล

2. ปลัดเทศบาลมอบหมาย ให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนตรวจสอบความถูกต้อง และวิเคราะห์ความเป็นได้ทางการเงิน โดยนำสถานะการคลังของเทศบาลมาประกอบการพิจารณาตัด-เพิ่มโครงการและวงเงินงบประมาณ

3. นายกเทศมนตรีจะพิจารณาตัด - เพิ่ม วงเงินค่าใช้จ่ายของแต่ละโครงการโดยให้ผู้อำนวยการกองการศึกษาไปชี้แจงความจำเป็น เพื่อประกอบการพิจารณา

4. ประชุมคณะเทศมนตรีและหัวหน้าส่วนการงาน เพื่อพิจารณา เพิ่ม-ลด วงเงินประมาณของโครงการหรือตัดโครงการ

5. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จัดทำร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ.2536

6. คณะเทศมนตรีนำเสนอสภาเทศบาล เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

7. นายกเทศมนตรีนำเสนอผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่ออนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ.2536

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีคือ มีโครงการมากแต่งบประมาณมีจำกัด บางโครงการจึงถูกตัดออกไป เนื่องจากไม่ได้รับงบประมาณ



### การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2536

ในการปฏิบัติตามแผนของแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น จากการสัมภาษณ์ พบว่า (จากการสัมภาษณ์นายเฉลิม ศิริชัย ผู้อำนวยการกองการศึกษา) ได้ดำเนินการดังนี้

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของแต่ละงานเขียนรายละเอียดของโครงการ และกำหนดวงเงินประมาณที่จะต้องจ่ายจริงของโครงการแล้วจึงขออนุมัติโครงการต่อนายกเทศมนตรี เมื่อได้รับอนุมัติแล้ว ผู้อำนวยการกองการศึกษา แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ และมอบหมายงานให้ ต่อจากนั้นจึงนิเทศและควบคุมโครงการโดยหัวหน้างานผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา และผู้อำนวยการกองการศึกษา แล้วรายงานผู้บังคับบัญชาให้ทราบตามลำดับ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีจากการศึกษาพบว่ามีการนิเทศไม่ครบทุกโครงการ

### การควบคุมติดตามและประเมินผล

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ ปรากฏว่าเทศบาลตำบลเมืองพลได้ดำเนินการในเรื่องการควบคุมติดตามและประเมินผลมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาฯ ระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาเทศบาลตำบลเมืองพล ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) ได้ระบุเรื่องการควบคุมติดตามและประเมินผลไว้ในหน้า 105-109 มีสาระสำคัญโดยสรุปคือ เทศบาลตำบลเมืองพลได้กำหนดให้มีการควบคุมติดตาม และประเมินผล โดยแต่งตั้งคณะทำงานติดตามและประเมินผล (ตามคำสั่งที่ 151/2534 ลงวันที่ 10 มิถุนายน 2534) ประกอบด้วยปลัดเทศบาลเป็นหัวหน้าคณะทำงานหัวหน้าส่วนการบริหารของเทศบาลเป็นคณะทำงานรองปลัดเทศบาลเป็นเลขานุการฯ หัวหน้างานธุรการและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นผู้ช่วยเลขานุการฯ หัวหน้างานธุรการและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นผู้ช่วยเลขานุการฯ มีหน้าที่ในการติดตาม และประเมินผล ในด้านการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนควบคุมวิธีดำเนินการ ระยะเวลาดำเนินการควบคุมค่าใช้จ่ายแต่ละโครงการให้ใช้ตารางควบคุมงานติดตามประเมินผล ของ GANTT CHART เป็นเครื่องมือ และได้ระบุขั้นตอนการติดตามประเมินผลไว้ คือ ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้ากองหรือหัวหน้าฝ่าย/งาน รายงานผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาเทศบาล (ตามแผนที่กำหนด) เป็นช่วง ๆ ตามระยะเวลาที่เหมาะสม เช่น รายงานสัปดาห์ละ 1 ครั้ง แล้วเสนอคณะทำงานติดตามประเมินผล และนายก

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาประจำปีพบว่า มีการประเมินไม่ครบทุกโครงการ

### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นายเฉลิม ศิริชัย ผู้อำนวยการกองการศึกษา) ได้มีการควบคุมวิธีดำเนินการ ควบคุมการใช้จ่ายเงิน และควบคุมเวลา โดยหัวหน้างาน ผู้บริหารโรงเรียนควบคุมติดตามโครงการต่าง ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ แล้วรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับ ส่วนการประเมินผลนั้นจะประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ และประเมินเฉพาะวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการเท่านั้น แล้วหัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียน จัดทำรายงานสรุปประจำปีเสนอให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับ และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จะเป็นผู้รวบรวมรายงานการประเมินทั้งหมด จัดทำเป็นรายงานสรุปประจำปี (จากการสัมภาษณ์นางจุไรรัชต์ นิเชษฐ์พันธ์ หัวหน้ากองแผนงานและวิชาการ)

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี พบว่า ประเมินผลไม่ครบทุกโครงการ

### การทบทวน ปรับแผน หรือ จัดทำแผนใหม่

ในการทบทวน ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่นั้น (จากการสัมภาษณ์นางจุไรรัชต์ นิเชษฐ์พันธ์ หัวหน้ากองวิชาการและแผนงาน) พบว่า มีการปรับแผน (เฉพาะด้านการศึกษา) 3 ครั้งคือ เพิ่มเติมโครงการ 2 ครั้ง และแก้ไขโครงการ 1 ครั้ง ในการปรับแผนนั้นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของกองการศึกษาเขียนรายละเอียดของโครงการเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับ แล้วเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจะรวบรวมเอกสารการปรับแผนจากกองต่าง ๆ เพื่อให้นายกเทศมนตรีนำเสนอสภาเทศบาล เพื่อขอรับความเห็นชอบแล้วขออนุมัติจังหวัดต่อไป

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทบทวน ปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่ จากการศึกษาไม่พบปัญหา

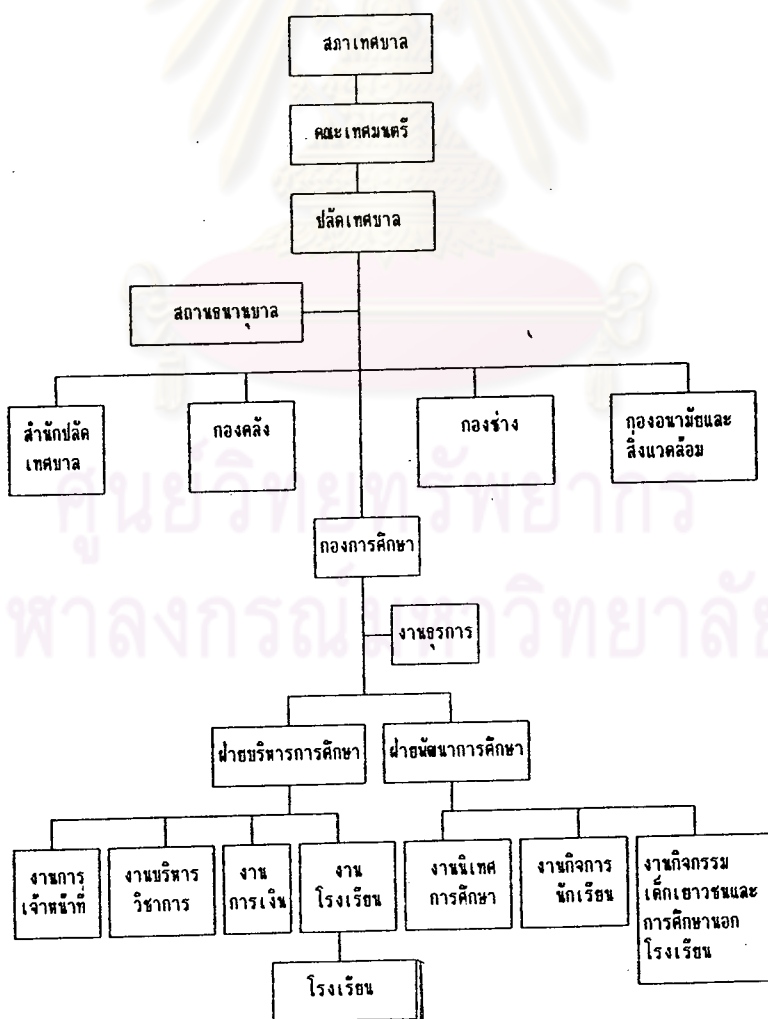
## กรณีศึกษา 13

## รายงานการศึกษากรณีเทศบาลเมืองมุลนาท

เทศบาลเมืองบางมุลนาท ได้รับการยกฐานะจากสุขาภิบาลตำบลบางมุลนาทเป็นเทศบาลตำบลบางมุลนาท เมื่อพ.ศ. 2487 ปัจจุบันมีพื้นที่รับผิดชอบ 2.50 ตารางกิโลเมตร มีประชากร 11,416 คน มีรายได้รวมทั้งเงินอุดหนุน 23,802,500 บาท เทศบาลเมืองบางมุลนาทได้รับรางวัลที่ 2 เทศบาลประเภท ก. ของรางวัลเทศบาลที่จัดการศึกษาและส่งเสริมกิจกรรมเด็กเยาวชนดีเด่นประจำปี 2536

เทศบาลเมืองบางมุลนาทได้จัดโครงสร้างองค์การบริหารดังต่อไปนี้

## แผนภูมิที่ 40 โครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลเมืองบางมุลนาท



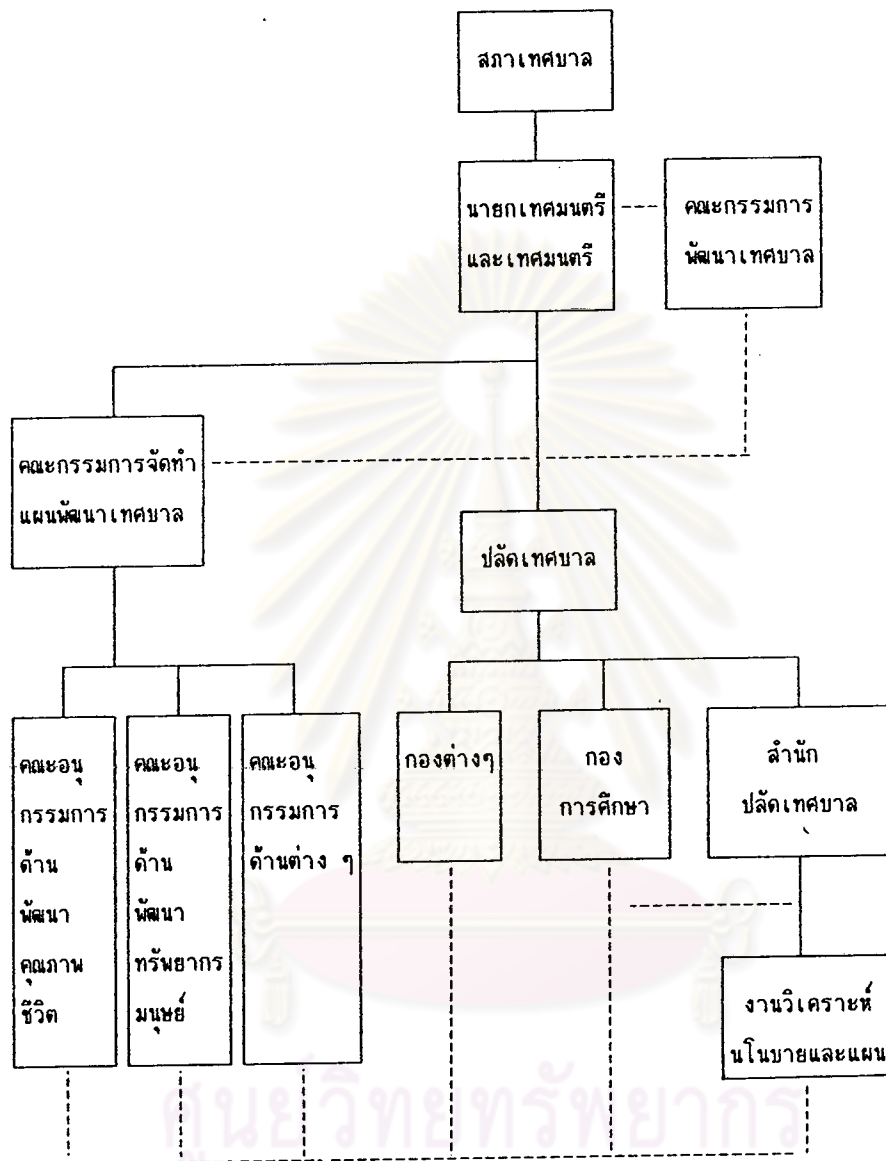
จากแผนภูมิโครงสร้างองค์การบริหารของเทศบาลเมืองบางมูลนาก จะเห็นได้ว่ามีส่วนราชการประกอบด้วย สำนักปลัดเทศบาล กองคลัง กองการศึกษา กองช่าง กองอนามัย และสิ่งแวดล้อมและสถานอนุบาล ในส่วนของกองการศึกษานั้นแบ่งออกเป็น 2 ฝ่ายกับ 1 งาน คือ ฝ่ายบริหารการศึกษา ฝ่ายพัฒนาการศึกษา และงานธุรการ ฝ่ายบริหารการศึกษานั้น รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ งานบริหารวิชาการ งานการเงินและงานโรงเรียน สำหรับฝ่ายพัฒนาการศึกษา รับผิดชอบงานนิเทศการศึกษา งานกิจการนักเรียน และงานกิจกรรมเด็ก เยาวชน และการศึกษานอกโรงเรียน ส่วนงานธุรการรับผิดชอบงานธุรการของกองการศึกษา ผู้บริหารของกองการศึกษาคือ หัวหน้ากองการศึกษา มีผู้บังคับบัญชาตามลำดับคือ ปลัดเทศบาล และนายกเทศมนตรี คณะเทศมนตรีประกอบด้วย นายกเทศมนตรี 1 คน และเทศมนตรี 2 คน

กองการศึกษาเทศบาลเมืองบางมูลนาก (มีพนักงานครูเทศบาลไม่สังกัดสถานศึกษาและพนักงานเทศบาลจำนวน 6 คน ลูกชั่วคราว 1 คน มีพนักงานครูเทศบาลสังกัดสถานศึกษา 64 คน ลูกจ้างประจำ 4 คน) ได้จัดการศึกษาในระบบโรงเรียนในระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา (มีโรงเรียนสังกัดเทศบาลทั้งหมด 2 โรงเรียน มีนักเรียนทั้งหมด 1,545 คน เป็นระดับก่อนประถมศึกษา 229 คน ระดับประถมศึกษา 1,231 คน และมัธยมศึกษา 85 คน) และได้จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน โดยการตั้งศูนย์เยาวชน จัดกิจกรรมการกีฬาประเภทต่าง ๆ การฝึกอบรมอาชีพระยะสั้น นอกจากนี้ยังรับผิดชอบงานการศาสนาและประเพณีวัฒนธรรมต่าง ๆ อีกด้วย

เทศบาลเมืองบางมูลนาก ได้จัดโครงสร้างองค์การวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลดังแผนภูมิต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 41 โครงสร้างองค์การการวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลเมืองบางมูลนาก



(ที่มา: กองการศึกษาเทศบาลเมืองบางมูลนาก, 2537)

จากแผนภูมิโครงสร้างองค์การการวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลเมืองบางมูลนาก จะเห็นได้ว่ามีบุคคล หน่วยงานและองค์การการวางแผน บุคคลที่เกี่ยวข้องคือ นายกเทศมนตรี เทศมนตรี ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล หัวหน้ากองการศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้ากองการศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้ากองการศึกษา เจ้าหน้าที่สันทนการ ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างานธุรการ และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ กองการศึกษา และงานวิเคราะห์นโยบายและแผน กองการศึกษานั้นรับผิดชอบการวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลงาน



วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักปลัดเทศบาลรับผิดชอบการประสานงานการจัดทำแผนของเทศบาลทั้งหมด รวมทั้งการจัดทำงบประมาณและการติดตามประเมินผลแผน ส่วนองค์การวางแผนได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล และคณะอนุกรรมการแผนต่าง ๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล ประกอบด้วย นายกเทศมนตรีเป็นประธาน กรรมการมีกรรมการคือ เทศมนตรี สมาชิกเทศบาล 3 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน หัวหน้าสำนักงานจังหวัด ผู้ตรวจการส่วนท้องถิ่น ปลัดอำเภอ ผู้แทนสำนักผังเมือง ปลัดเทศบาลเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ รองปลัดเทศบาลเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ หัวหน้าหน่วยงานวิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลมีหน้าที่พิจารณา และให้ความเห็นชอบร่างแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และร่างแผนพัฒนาประจำปี ส่วนคณะกรรมการจัดทำแผนนั้นมีปลัดเทศบาลเป็นประธานกรรมการ หัวหน้าส่วนการบริหารทุกคนเป็นกรรมการและหัวหน้างานธุรการเป็นกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการจัดทำแผนมีหน้าที่พิจารณาคัดเลือกโครงการ และจัดลำดับโครงการ และพิจารณาตรวจสอบร่างแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และตรวจสอบร่างแผนพัฒนาประจำปี ส่วนคณะอนุกรรมการสาขาการพัฒนาสังคม (เฉพาะด้านการศึกษา) ประกอบด้วย หัวหน้ากองการศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้ากองการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน 2 คน เจ้าหน้าที่สันทนการ ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน มีหน้าที่ในการจัดทำแผน คือ เก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูล คัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา กำหนดนโยบายวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน กำหนดและคัดเลือกแผนงานโครงการ คณะอนุกรรมการสาขานี้ต่อมาได้เปลี่ยนเป็นคณะอนุกรรมการสาขาด้านต่าง ๆ ตามที่กรมการปกครองกำหนดเฉพาะด้านการศึกษา ได้แก่คณะอนุกรรมการแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต และคณะอนุกรรมการแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

#### การเตรียมจัดทำแผน

ในการเตรียมจัดทำแผนนั้น จากการศึกษาปรากฏว่าเทศบาลเมืองบางมูลนาก ได้ดำเนินการขออนุมัติโครงการ เพื่อเตรียมทรัพยากรสนับสนุนตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการต่าง ๆ มีการประชุม เพื่อให้ความรู้ในการจัดทำแผนและกำหนดการปฏิบัติงานโดยจัดทำปฏิทินการจัดทำแผน ในการเตรียมจัดทำแผนนั้นได้รับการนิเทศแนะนำและให้การศึกษาจากกองวิชาการและแผนงานกรมการปกครอง

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการเตรียมการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ ไม่ปรากฏว่ามีปัญหา

## การจัดทำแผน

จากการศึกษาการจัดทำแผนนั้นเทศบาลเมืองบางมูลนาก ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้คือ การจัดทำแผนพัฒนาระยะยาว 15 ปีนั้น มีการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล การกำหนด จุดหมายและแนวทางการพัฒนาระยะยาว การประกอบแผนและการอนุมัติแผน ส่วนการจัดทำ แผนพัฒนาระยะ 5 ปี และแผนพัฒนาประจำปีนั้น ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล คัดเลือกปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ของแผน การกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการ การประกอบแผนและการอนุมัติแผน ใน การจัดทำแผนนั้นได้รับการปรึกษาหารือ คำแนะนำและการนิเทศจากกองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ปัญหาข้อมูล ที่เก็บรวบรวมได้ไม่ครบถ้วน ไม่สมบูรณ์ ไม่ครอบคลุมการจัดการศึกษาทั้งหมดและพบว่า มีบุคลากร น้อย ไม่ค่อยมีเวลาจัดทำแผน

จากการศึกษาสำรวจพบว่าเทศบาลเมืองบางมูลนากได้จัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี แผน พัฒนาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปีมีรายละเอียด ดังนี้

### แผนพัฒนาเทศบาลระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539)

แผนนี้ซึ่งเรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาล ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) ของเทศบาลเมืองบางมูลนาก แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับความเป็นมาของการจัดทำแผน องค์กร การบริหารของเทศบาล องค์กรการวางแผนของเทศบาล สถานทั่วไป สถานปัญหา ความต้องการ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวทางการพัฒนา ขอบประมาณและแผนงานโครงการ

### ขั้นตอนสำคัญและวิธีการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า มีขั้นตอนสำคัญ ๆ ประกอบด้วย การ เตรียมจัดทำแผนและขั้นตอนการจัดทำแผน มีรายละเอียดดังนี้

ในขั้นการเตรียมจัดทำแผนนั้น ประกอบด้วย การขออนุมัติโครงการจัดทำแผนการแต่งตั้ง คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ การประชุมและการกำหนดการปฏิบัติงานมีรายละเอียด ดังนี้

1. หัวหน้างานธุรการของสำนักปลัดเทศบาลขออนุมัติโครงการจัดทำแผน เพื่อเตรียม ทรัพยากรสนับสนุน เช่น ค่าตอบแทน ค่าวัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ คน สถานที่ในการประชุม

2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนดำเนินการ ในเรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการได้แก่ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลเมืองบางมูลนาก (ตามคำสั่ง จังหวัดนิจิตรที่ 124/2534 ลงวันที่ 14 มกราคม 2534) คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล เมืองบางมูลนาก (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 53/2534 ลงวันที่ 21 มีนาคม 2534) และคำสั่งแต่งตั้ง คณะอนุกรรมการสาขา (ตามคำสั่งที่ 63/2534 ลงวันที่ 5 เมษายน 2534)

3. หัวหน้างานธุรการของสำนักปลัดเทศบาลดำเนินการ ในเรื่องจัดประชุม คณะกรรมการจัดทำแผนและคณะอนุกรรมการสาขาเพื่อซักซ้อมความเข้าใจในขั้นตอนการจัดทำแผน

4. การกำหนดการปฏิบัติงาน หัวหน้างานธุรการของสำนักปลัดเทศบาลจัดทำปฏิทินการ จัดทำแผน แจงให้ทราบในที่ประชุมและทำเป็นหนังสือ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมจัดทำแผนจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ไม่พบ ปัญหา

#### ขั้นตอนการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ พบว่าในขั้นตอนการจัดทำแผน ประกอบด้วย การ เก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาการกำหนด นโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน การกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการ การ ประกอบแผนและการอนุมัติแผน มีรายละเอียด ดังนี้

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ เก็บรวบรวมข้อมูล แล้วคณะอนุกรรมการสาขาเป็นผู้วิเคราะห์ข้อมูลและสรุปปัญหาแล้วจึงคัดเลือก ปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ในการกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ แผนนั้น คณะอนุกรรมการสาขาร่วมกันกำหนดนโยบายวัตถุประสงค์แล้วนำเสนอคณะกรรมการจัดทำ แผนและคณะเทศมนตรีอนุมัติ ส่วนการกำหนดโครงการนั้นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานและ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดโครงการและจัดทำรายละเอียดของโครงการ แล้วจัดลำดับ โครงการ แล้วหัวหน้ากองการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนร่วมกันคัดเลือกโครงการ ต่อจากนั้น คณะกรรมการจัดทำแผนจึงพิจารณาคัดเลือกจัดลำดับโครงการอีกครั้ง (จากการสัมภาษณ์นายวิจิตร ประกอบสุข บุคลากรปฏิบัติหน้าที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) การประกอบแผนนั้น หัวหน้างานธุรการของสำนักปลัดเทศบาลเป็นผู้รวบรวมโครงการต่าง ๆ แล้วจัดทำร่างแผนพัฒนา เทศบาลระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) ของเทศบาลเมืองบางมูลนาก หลังจาก

คณะกรรมการจัดทำแผนตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์แล้ว คณะมนตรีจึงนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลและสภาเทศบาลเพื่อขอรับความเห็นชอบตามลำดับ แล้วจึงเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อขออนุมัติและประกาศใช้ต่อไป

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์พบปัญหาบุคลากรมีน้อย ไม่ค่อยมีเวลาในการประสานแผน ทำให้ประสานงานแผนไม่เต็มที่เท่าที่ควรและพบปัญหาความล่าช้าในการจัดทำรายละเอียดของโครงการ ต้องคอยติดตามเสมอ

### สาระสำคัญของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารสาระสำคัญของนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนงานโครงการ ซึ่งปรากฏในแผนพัฒนาเทศบาลระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) ระบุไว้ดังนี้  
นโยบาย... โดยส่วนรวมของแผนพัฒนาโดยรวม ระบุไว้ในข้อ 13, 14 หน้า 32 ดังนี้  
13. ส่งเสริมสนับสนุน บำรุงรักษา การศาสนา ศิลปวัฒนธรรมประเพณีของท้องถิ่น และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

#### 14. ส่งเสริมการพัฒนาเด็กและเยาวชน

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิต (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 1. หน้า 33 ดังนี้

#### 1. แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

##### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้เด็กในวัยศึกษาได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ จัดให้มีอาคารเรียน ห้องเรียนและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างเพียงพอ

2. เพื่อสร้างทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพในการพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น

3. เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในเขตชุมชนแออัดให้ดีขึ้น

4. เพื่อระดมให้รัฐและภาคเอกชนเข้ามีส่วนร่วมรับผิดชอบ ในการศึกษา

การศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่น

#### 1.3 เป้าหมาย

1. ซ่อมแซมปรับปรุง ต่อเติม อาคารเรียนและอาคารประกอบให้อยู่ในสภาพดี

2. ก่อสร้างอาคารเรียน 2 หลังอาคารอนุบาล 1 หลัง โรงอาคาร 1 หลัง

3. จัดอบรมสัมมนาบุคลากรทางการศึกษา จัดให้มีกรนิเทศการศึกษาประเมินผล

ทางการศึกษา

แผนงานและโครงการประกอบด้วย แผนพัฒนาคุณภาพชีวิตและแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เฉพาะที่เกี่ยวกับการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

แผนพัฒนาคุณภาพชีวิตประกอบด้วย 1 แผนงานหลัก คือ แผนงานหลักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มี 3 แผนงานย่อย คือ

1. แผนงานย่อยการพัฒนาศาสนาและการศึกษา
2. แผนงานย่อยการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน
3. แผนงานย่อยปรับปรุงสถานศึกษา มีจำนวน 35 โครงการ

แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1 แผนงานหลัก คือ แผนงานหลักการพัฒนา เด็กเยาวชนและสตรี มี 3 แผนงานย่อย คือ

1. แผนงานย่อยส่งเสริมกิจกรรมเด็กและเยาวชน
2. แผนงานย่อยส่งเสริมสวัสดิการเด็กและเยาวชน
3. แผนงานย่อยส่งเสริมสุขภาพและอนามัย มี จำนวน 22 โครงการ

#### แผนพัฒนาประจำปี

แผนนี้ ซึ่งเรียกว่าแผนพัฒนาตำบลชานหิน ประจำปี พ.ศ. 2536 ของเทศบาล เมืองบางมูลนาก แสดงรายละเอียดในการจัดทำแผน ปัญหาความต้องการของประชาชนในการ พัฒนาเทศบาล นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวทางในการพัฒนา ขอบประมาณ แผนงาน โครงการ ในการจัดทำแผนนั้นมีขั้นตอนสำคัญประกอบด้วย การเตรียมจัดทำแผนและการจัดทำแผน ในขั้นการเตรียมจัดทำแผนนั้น มีรายละเอียด ซึ่งประกอบด้วย การขออนุมัติโครงการ การแต่งตั้ง กรรมการและอนุกรรมการ การประชุม และการกำหนดการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. ในการขออนุมัติโครงการนั้น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นผู้ขออนุมัติ โครงการจัดทำแผน เพื่อเตรียมทรัพยากรสนับสนุนในการจัดทำแผนเป็นค่าตอบแทนและค่าวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการจัดทำแผน คน และห้องประชุมสำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน
2. แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล (ตามคำสั่งจังหวัดพิจิตรที่ 124/2534 ลงวันที่ 14 มกราคม 2534) คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 53/2534 ลงวันที่ 21 มีนาคม 2534)
3. มีการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนและคณะกรรมการจัดทำแผนเพื่อซักซ้อมความ เข้าใจในขั้นตอนของการจัดทำแผน



4. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กำหนดการปฏิบัติงานและแจ้งให้ทราบในที่ประชุม ทำเป็นหนังสือและแจกปฏิทินการจัดทำแผน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในขั้นเตรียมการจัดทำแผนพัฒนาระยะยาว จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ปรากฏว่าไม่มีปัญหา

#### ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนประจำปีนั้นจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ประกอบด้วยขั้นการเตรียมจัดทำแผนและการจัดทำแผน ซึ่งรายละเอียดในการเตรียมจัดทำแผนนั้นเป็นลักษณะเดียวกันกับการเตรียมจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ส่วนการจัดทำแผนนั้น มีรายละเอียดดังนี้

คณะกรรมการสาขาและผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูล แล้วผู้บริหารโรงเรียนและผู้อำนวยการกองการศึกษาร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูล คัดเลือกปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ของแผนและเป้าหมายนั้น คณะกรรมการจะสัมภาษณ์คณะกรรมการเทศมนตรีแล้วจัดทำร่างนโยบาย นำเสนอคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติ ในส่วนของวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนนั้น คณะกรรมการสาขาร่างวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนแล้ว เสนอคณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาในที่ประชุม (จากการสัมภาษณ์นายพงษ์สิทธิ์ มงคลนิฏผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา)

ในการกำหนดโครงการนั้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน และผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดโครงการและจัดทำรายละเอียดของโครงการ โดยพิจารณาจากโครงการในปี พ.ศ. 2536 แล้วเสนอที่ประชุม ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้ากองการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา และผู้บริหารโรงเรียน ร่วมกันพิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับโครงการ แล้วนำเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนคัดเลือกและจัดลำดับโครงการอีกครั้ง ต่อจากนั้นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจัดทำร่างแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536) ของเทศบาลเมืองบางมูลนากหลังจากคณะกรรมการจัดทำแผนตรวจสอบร่างแผนพัฒนาประจำปีแล้ว คณะเทศมนตรีนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล เพื่อให้ความเห็นชอบ และนายกเทศมนตรีอนุมัติ (จากการสัมภาษณ์นายพงษ์สิทธิ์ มงคลนิฏผู้ช่วยผู้อำนวยการกองการศึกษา)

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบปัญหาความล่าช้า ส่งงานไม่ทันตามกำหนดต้องติดตามทวงถาม

### สาระสำคัญของแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาเอกสารถึงสาระสำคัญของนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนงานโครงการ ที่เกี่ยวข้องกับด้านการศึกษา ซึ่งปรากฏในแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536) เทศบาลเมืองบางมูลนาก ระบุไว้ ดังนี้

นโยบายการพัฒนาโดยส่วนรวม (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 10, 11 หน้า 3 ดังนี้

10. ส่งเสริม สนับสนุน บำรุงรักษา การศาสนา ศิลปวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่นและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

11. ส่งเสริมและสนับสนุนการประกอบอาชีพของประชาชน

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 1 หน้า 3 ดังนี้

1. แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้เด็กในวัยศึกษาได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพจัดให้มีอาคารเรียนห้องเรียน และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างเพียงพอ

2. เพื่อสร้างทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพในการพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น

เป้าหมาย

1. ปรับปรุง ซ่อมแซมอาคารเรียนและอาคารประกอบให้อยู่ในสภาพที่ตีใช้การได้

2. เพื่อสร้างทรัพยากรบุคคลากรที่มีคุณภาพในการพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่น

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนาของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระบุไว้ในข้อ 2 หน้า 4 ดังนี้

2. แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาเยาวชนให้สามารถนำความรู้ต่าง ๆ ไปเสริมหลักสูตรไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อท้องถิ่น

2. เพื่อพัฒนาความเจริญทางสังคมให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

แผนงานและโครงการประกอบด้วย แผนพัฒนาคุณภาพชีวิตและแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต ประกอบด้วย 1 แผนงานหลัก คือแผนงานหลักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีจำนวน 3 แผนงานย่อย คือ

1. แผนงานย่อยการพัฒนาศูนย์กลางทางการศึกษา
2. แผนงานย่อยการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน
3. แผนงานย่อยปรับปรุงสถานศึกษา มีจำนวน 26 โครงการ งบประมาณ

8,710,700 บาท

แผนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 2 แผนงานหลักคือ แผนงานหลักพัฒนาเด็ก เยาวชนและสตรี มี 3 แผนงานย่อย

1. แผนงานย่อยส่งเสริมกิจกรรมเด็กและเยาวชน
2. แผนงานย่อยส่งเสริมสวัสดิการเด็กและเยาวชน
3. แผนงานย่อยส่งเสริมสุขภาพและอนามัย มีจำนวน 22 โครงการ งบประมาณ

4,658,000 บาท

#### แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2536

แผนนี้แสดงรายละเอียดตามโครงการในแต่ละแผนงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติเป็นการ นำแผนงานและโครงการต่าง ๆ จากแผนพัฒนาประจำปีที่ได้รับงบประมาณรายจ่ายประจำปีแล้ว เพื่อเตรียมขออนุมัติโครงการและขออนุมัติใช้เงิน จากการศึกษาเอกสารโครงการของแผนพัฒนา เทศบาลประจำปี พ.ศ.2536 ของเทศบาลเมืองบางมูลนากพบว่า เป็นการเขียนรายละเอียดของ โครงการให้สอดคล้องสัมพันธ์กับงบประมาณที่จะต้องจ่ายจริง โดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติของแต่ละงาน เป็นผู้เขียนรายละเอียดของโครงการ

#### การปฏิบัติตามแผน

จากการศึกษาถึงการปฏิบัติตามแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลเมืองบางมูลนาก ปรากฏว่ามีการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี และการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี มีรายละเอียดในการดำเนินการดังต่อไปนี้

#### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นายพงษ์สิทธิ์ มงคลนิฏ ผู้ช่วยหัวหน้ากองการศึกษา) ได้มีการนำแผนงานโครงการที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

(2535-2539) ไปกำหนดไว้เป็นแผนงานโครงการในแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536) และจากการศึกษาเอกสารพบว่าได้นำนโยบายวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ไปกำหนดให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาประจำปี

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี จากการศึกษาไม่พบปัญหา

### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี

การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปีนั้น (จากการสัมภาษณ์นายพงษ์สิทธิ์ มงคลนิฏ ผู้ช่วยหัวหน้ากองการศึกษา)พบว่า มีการนำกรอบเค้าโครงและทิศทางของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) มาใช้และมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานโครงการและงบประมาณมีรายละเอียดในการดำเนินการดังนี้

ในการนำกรอบเค้าโครงและทิศทางของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี เป็นหลักในการจัดทำแผนพัฒนาประจำปีนั้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนได้นำแผนงานโครงการที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนาเทศบาล ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) เฉพาะแผนงานโครงการในปี พ.ศ. 2536 มาทบทวนพิจารณาเพื่อนำมาบรรจุในแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี 2536 ต่อไป

ส่วนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานโครงการและงบประมาณนั้น (จากการสัมภาษณ์นายพงษ์สิทธิ์ มงคลนิฏ ผู้ช่วยหัวหน้ากองการศึกษา) พบว่า มีรายละเอียดดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติและผู้บริหารโรงเรียน ได้นำแผนงานโครงการที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี (พ.ศ. 2536) มากำหนดวงเงินประมาณการใช้จ่ายแล้วหัวหน้ากองการศึกษาและผู้ช่วยหัวหน้ากองการศึกษา รวบรวมจัดทำเป็นประมาณการรายจ่ายของกองการศึกษาแล้วร่วมกันพิจารณากลับกรองตรวจสอบแล้วเพิ่ม-ตัดวงเงินและโครงการแล้วส่งให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
2. ปลัดเทศบาลมอบหมายให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ตรวจสอบความถูกต้อง และวิเคราะห์ความเป็นได้ของแต่ละโครงการโดยนำสถานะการคลังของเทศบาลมาประกอบการพิจารณา
3. ปลัดเทศบาลและคณะเทศมนตรี พิจารณาตัด-เพิ่ม วงเงินค่าใช้จ่ายของแต่ละโครงการโดยปรึกษาหารือหัวหน้ากองการศึกษา
4. ประชุมคณะเทศมนตรีและหัวหน้าส่วนการงาน เพื่อพิจารณา เพิ่ม-ลด วงเงินประมาณของโครงการ

5. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จัดทำร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ.

2536

6. คณะเทศมนตรีนำเสนอสภาเทศบาล เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

7. นายกเทศมนตรีนำเสนอมูลว่าราชการจังหวัด เพื่ออนุมัติ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี จากการศึกษาปัญหาของโครงการไม่ได้รับการจัดงบประมาณ จึงต้องถูกตัดโครงการออก

**การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2536**

ในการปฏิบัติตามแผนของแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น (จากการสัมภาษณ์นางอรลามาเนสิการ หัวหน้ากองการศึกษา) พบว่าดำเนินการดังนี้

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ของแต่ละงานเขียนรายละเอียดของโครงการและกำหนดวงเงินงบประมาณที่จะต้องจ่ายจริงของโครงการแล้วจึงขออนุมัติโครงการต่อนายกเทศมนตรี เมื่อได้รับอนุมัติแล้ว จึงแต่งตั้งผู้รับผิดชอบโครงการและมอบหมายงานให้ต่อจากนั้นจึงควบคุมโครงการและนิเทศงานโดยผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยหัวหน้ากองการศึกษาและหัวหน้ากองการศึกษา แล้วจึงรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการผู้ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่านิเทศไม่ครบทุกโครงการ

**การควบคุมติดตามและประเมินผล**

จากการศึกษาถึงการควบคุมติดตามและประเมินผลของเทศบาลเมืองบางมูลนากปรากฎว่าได้ดำเนินการดังนี้

**การควบคุมติดตามการประเมินผลแผนพัฒนาระยะ 5 ปี**

จากการศึกษาเอกสารพบว่ามีการแต่งตั้งคณะทำงานติดตามประเมินผล (ตามคำสั่งเทศบาลเมืองบางมูลนากที่ 109/2534 ลงวันที่ 23 พฤษภาคม 2534) คณะทำงานประกอบด้วย ปลัดเทศบาลเป็นหัวหน้าคณะทำงาน หัวหน้าส่วนการงานทุกงานเป็นผู้ทำงาน รองปลัดเทศบาลเป็นเลขานุการคณะทำงาน และหัวหน้างานธุรการสำนักปลัดเทศบาล เป็นผู้ช่วยเลขานุการคณะทำงาน มีหน้าที่ติดตามและประเมินผลในด้านการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนพัฒนาเทศบาล



เทศมนตรีทราบ และในระหว่างดำเนินการนั้นนายกเทศมนตรี หรือเทศมนตรี จะตรวจและติดตามผลอย่างน้อยโครงการละ 2 ครั้ง แล้วรองปลัดเทศบาลรวบรวมรายงานผลกับการตรวจและติดตามผลในแต่ละครั้งมาวิเคราะห์และจัดทำรายงานสรุปในรอบปีเสนอต่อคณะทำงานติดตามประเมินผล คณะเทศมนตรี และนายกเทศมนตรี เมื่อเสร็จสิ้นโครงการแล้ว ให้คณะทำงานติดตามประเมินผล ทำการประเมินผลตามแบบที่กำหนดแล้วเสนอปลัดเทศบาลและนายกเทศมนตรีทราบ และให้นำผลการติดตามและประเมินผลมาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลในปีต่อไป

จากการศึกษาในการปฏิบัติจริง จากการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นางจุไรรัตน์ พิเศษรัตน์ หัวหน้ากองวิชาการและแผนงาน) ได้ควบคุมติดตามและประเมินผล แผนพัฒนาระยะ 5 ปี จากรายงานการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะ 5 ปี จากรายงานการติดตามประเมินผลของกองการศึกษาและจากรายงานสรุปประจำปี ซึ่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจัดทำและรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบแล้วและจากการศึกษาเอกสารพบว่า ได้มีการควบคุมการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนงานโครงการของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) ให้ไปกำหนดไว้ในนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536)

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี จากการศึกษายังไม่พบปัญหา

#### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาประจำปีพบว่า ได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานติดตามและประเมินผล (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 149/2535 ลงวันที่ 18 พฤษภาคม 2535) ประกอบด้วย ปลัดเทศบาลเป็นหัวหน้าคณะทำงาน หัวหน้าส่วนการบริหารของเทศบาลทุกคนเป็นคณะทำงาน รองปลัดเทศบาล เป็นเลขานุการคณะทำงาน หัวหน้างานธุรการและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นผู้ช่วยเลขานุการคณะทำงาน มีหน้าที่ติดตามและประเมินผลการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนและจากการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นายเฉลิม ศิริชัย ผู้อำนวยการกองการศึกษา) ได้มีการจัดทำรายงานสรุปประจำปี เสนอให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับ และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนได้จัดทำรายงานสรุปประจำปีเช่นกัน และจากการศึกษาเอกสารพบว่า ได้ควบคุมนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนงานโครงการของแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536) ให้สอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) ด้วย

จากการศึกษาพบว่าได้มีการควบคุมติดตามและประเมินผล จากรายงานสรุปประจำปี ของกองการศึกษา และได้ควบคุมนโยบายวัตถุประสงค์และเป้าหมายและแผนงานโครงการของ พัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) ไปกำหนดไว้ในนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ของแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536)

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะ 5 ปี จากการศึกษายังไม่พบปัญหา

#### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาเอกสารพบว่าได้มีการควบคุมนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของ แผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536) ให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) และจากการสัมภาษณ์ พบว่า (จากการ สัมภาษณ์ นายพงษ์สิทธิ์ มงคลนิฏ ผู้ช่วยหัวหน้ากรมการศึกษา) ได้ควบคุมแผนงานและโครงการ ในแผนพัฒนาประจำปี โดยนำแผนงานและโครงการที่ปรากฏอยู่ในแผนพัฒนาระยะ 5 ปี เฉพาะในปี พ.ศ. 2536 มากำหนดไว้ในแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536)

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาประจำปี พบว่าบาง โครงการจัดงบประมาณให้ไม่ได้ เนื่องจากไม่มีงบประมาณ

#### การควบคุมติดตามประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ พบว่ามีการดำเนินการดังนี้

1. ในการควบคุมติดตามและประเมินผลนั้น หัวหน้ากองการศึกษาและผู้ช่วยหัวหน้า กองการศึกษาเป็นผู้ควบคุมติดตามและรายงานผลด้วยตนเอง แล้วรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ ตามลำดับ ในการประเมินนั้นจะประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการและประเมินผลเฉพาะวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ (จากการสัมภาษณ์นางอรสา มนะสิการ หัวหน้ากองการศึกษา) แล้ว เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นผู้รวบรวมงานการประเมินผล จากกองการศึกษา และกอง/ฝ่ายอื่น ๆ เพื่อนำไปจัดทำเป็นรายงานประจำปี

2. ปลัดเทศบาลและคณะเทศมนตรี ควบคุมติดตามและการประเมินผล ด้วยตนเองบาง โครงการ และจากการรายงานในที่ประชุมรวมทั้งการรายงานของกองการศึกษาเดือนละครั้ง จากการขออนุมัติโครงการ การขออนุมัติใช้เงิน และจากรายงานการเงินของกองคลัง

### การทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำแผนใหม่

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นายพงษ์สิทธิ์ มงคลนิฏ ผู้ช่วยหัวหน้ากองการศึกษา) มีการปรับแผนโดยการเพิ่มโครงการจัดซื้อเครื่องคอมพิวเตอร์จำนวน 12 เครื่องเพื่อใช้เป็นอุปกรณ์การสอนเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ให้แก่กลุ่มสนใจ โดยใช้งบประมาณของเทศบาล ในการปรับแผนนั้นหัวหน้ากองการศึกษาและผู้ช่วยกองการศึกษาร่วมกันจัดทำรายละเอียดของโครงการทั้งหมดแล้ว เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนรวบรวมโครงการทั้งหมดนำเสนอ ปลัดเทศบาลและนายกเทศมนตรีและสภาเทศบาลเพื่อขอรับความเห็นชอบตามลำดับ แล้วจึงนำเสนอผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อขออนุมัติต่อไป

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปรับแผนจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ไม่พบปัญหา



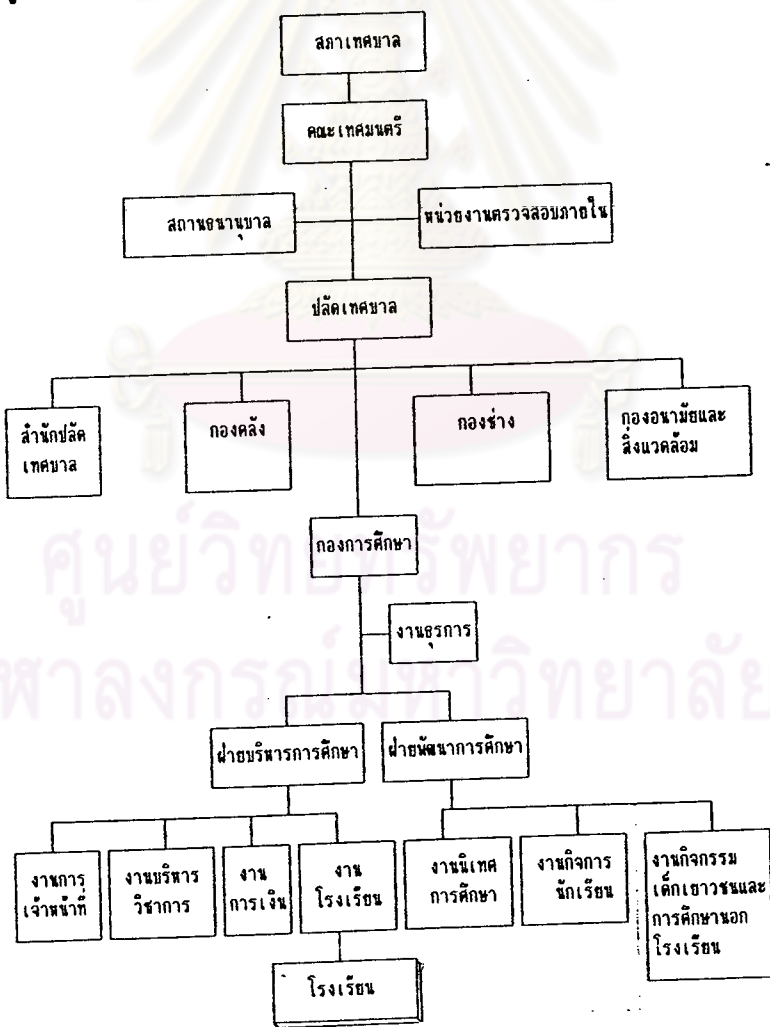
คุนยวิทยทรพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กรณีที่ 14

รายงานการศึกษากรณีเทศบาลตำบลลอร์ญูประเทศ

เทศบาลตำบลลอร์ญูประเทศ ได้รับยกฐานะเป็นเทศบาลตำบล เมื่อวันที่ 2 เมษายน 2483 ปัจจุบันมีพื้นที่รับผิดชอบ 5 ตารางกิโลเมตร มีประชากร 13,359 คน มีรายได้รวมทั้งเงินอุดหนุน 34,023,080 บาท เทศบาลตำบลลอร์ญูประเทศได้รับรางวัลที่ 3 เทศบาลประเภท ง. ของรางวัลเทศบาลที่จัดการศึกษาและส่งเสริมกิจกรรมเด็ก เยาวชนดีเด่น ประจำปี 2536 เทศบาลตำบลลอร์ญูประเทศได้จัดโครงสร้างทางการบริหารของเทศบาลดังต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 42 โครงสร้างการบริหารงานของเทศบาลตำบลลอร์ญูประเทศ



จากแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานของเทศบาลตำบลอรัญญาประเทศนั้นมีส่วนราชการ ประกอบด้วย สำนักงานปลัดเทศบาล กองคลัง กองการศึกษา กองช่าง กองอนามัยและสิ่งแวดล้อม ในส่วนของกองการศึกษานั้น แบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย กับ 1 งาน ได้แก่ ฝ่ายบริหารการศึกษา ฝ่ายพัฒนาการศึกษา และงานธุรการ ฝ่ายบริหารการศึกษานั้น รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ งานบริหารวิชาการ งานการเงินและงานโรงเรียน สำหรับฝ่ายพัฒนาการศึกษานั้น รับผิดชอบ งานนิเทศการศึกษา งานกิจการนักเรียน งานกิจกรรมเด็กเยาวชนและการศึกษานอกโรงเรียน ในส่วนงานธุรการนั้นรับผิดชอบงานธุรการของกองการศึกษา ผู้บริหารงานกองการศึกษาคือ หัวหน้ากองการศึกษาและมีผู้บังคับบัญชาตามลำดับคือ ปลัดเทศบาลและนายกเทศมนตรี สำหรับ คณะเทศมนตรีประกอบด้วย นายกเทศมนตรี 1 คนและเทศมนตรีอีก 2 คน

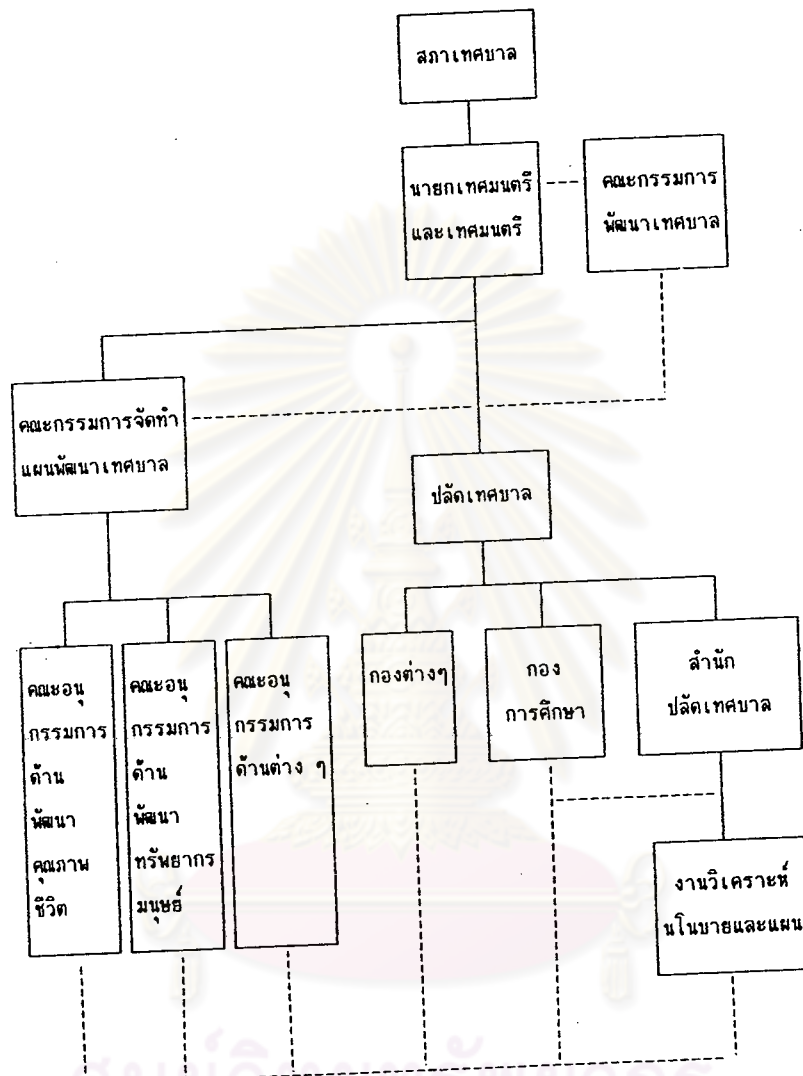
กองการศึกษาเทศบาลตำบลอรัญญาประเทศ (มีบุคลากร ประกอบด้วย พนักงานครู เทศบาลไม่สังกัดสถานศึกษาและพนักงานเทศบาล จำนวน 6 คน มีพนักงานครูเทศบาล สังกัดสถานศึกษา 45 คน ลูกจ้างประจำ 11 คน) ได้จัดการศึกษาในระบบโรงเรียนในระดับ ก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา (มีโรงเรียนสังกัดเทศบาลทั้งหมด 2 โรงเรียน มีนักเรียนทั้งหมด 985 คน เป็นระดับก่อนประถมศึกษา 229 คน ระดับประถมศึกษา 715 คน และมัธยมศึกษา 40 คน) และได้จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน คือ ร่วมกับการศึกษานอก โรงเรียนจัดการศึกษาผู้ใหญ่แบบเบ็ดเสร็จ และศูนย์ฝึกวิชาชีพ มีศูนย์เยาวชน ซึ่งจัดกิจกรรม ด้านกีฬา เช่น ฟุตบอล บาสเกตบอล นอกจากนี้ยังจัดกิจกรรมศาสนา

เทศบาลตำบลอรัญญาประเทศ จัดโครงสร้างองค์กรการวางแผนพัฒนาการศึกษาดัง แผนภูมิดังต่อไปนี้





แผนภูมิที่ 43 โครงสร้างองค์การวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลตำบลอรัญประเทศ



(ที่มา: วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักปลัดเทศบาล เทศบาลตำบลอรัญประเทศ)

จากการแผนภูมิโครงสร้างองค์การวางแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลประกอบด้วย บุคคล หน่วยงาน และองค์การวางแผน ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องคือ บุคคลได้แก่ นายกเทศมนตรี เทศมนตรี ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล หัวหน้างานกองการศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้ากองการศึกษา ศึกษานิเทศก์และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน หน่วยงานได้แก่ กองการศึกษาและ งานวิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักปลัดเทศบาล องค์การวางแผน ได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตและแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีรายละเอียดดังนี้

คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลมีนายกเทศมนตรีเป็นประธานกรรมการ มีเทศมนตรี ปลัดเทศบาลและรองปลัดเทศบาลเป็นกรรมการ มีหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบร่างแผนพัฒนา ระยะ 5 ปี และร่างแผนพัฒนาประจำปีก่อนที่จะมีการอนุมัติแผน ส่วนคณะกรรมการจัดทำแผน ซึ่งประกอบด้วยปลัดเทศบาลเป็นประธานกรรมการ มีรองปลัดเทศบาลและหัวหน้าส่วนการงาน เป็นกรรมการและหัวหน้าธุรการปฏิบัติหน้าที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นกรรมการและ เลขานุการ คณะกรรมการจัดทำแผนมีหน้าที่กลั่นกรองคัดเลือกและจัดลำดับโครงการตรวจสอบ ร่างแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และแผนพัฒนาประจำปีก่อนจะเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลให้ ความเห็นชอบต่อไป

สำหรับคณะกรรมการแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตและแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหัวหน้า กองการศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้ากองการศึกษาและศึกษานิเทศก์เป็นอนุกรรมการและ เจ้าหน้าที่ วิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ คณะอนุกรรมการสาขาทำหน้าที่ วิเคราะห์ข้อมูล คัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ร่างวัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผน คัดเลือกและจัดลำดับโครงการ ก่อนที่จะนำเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาต่อไป

#### การเตรียมการจัดทำแผน

จากการศึกษาถึงการเตรียมจัดทำแผนของเทศบาลตำบลลอร์ญูญประเทศปรากฏว่า ได้ ดำเนินการขออนุมัติโครงการจากนายกเทศมนตรี เพื่อเตรียมทรัพยากรสนับสนุนมีการแต่งตั้ง คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล โดยผู้ว่าราชการจังหวัด แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนและ คณะอนุกรรมการแผน โดยนายกเทศมนตรีมีการประชุมเพื่อให้ความรู้ในการจัดทำแผนและกำหนด การปฏิบัติงานโดยการจัดทำปฏิทินการจัดทำแผน ในการเตรียมจัดทำแผนนั้นได้รับคำแนะนำและ ปรัชษาหารือจากกองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ ปรากฏว่าไม่พบปัญหาในชั้นตอนนี้

#### การจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า เทศบาลตำบลลอร์ญูญประเทศได้ดำเนินการ ตามขั้นตอนต่อไปนี้คือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การคัดเลือกและจัดลำดับ ความสำคัญของปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายของแผน การกำหนด

คัดเลือกแผนงานโครงการ การประกอบแผนและการอนุมัติแผน ในการจัดทำแผนนั้นได้รับการปรึกษาและคำแนะนำและนิเทศจากกองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครองและในการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และแผนพัฒนาประจำปีจากการศึกษาเอกสารพบว่า การกำหนดคัดเลือกแผนงานโครงการนั้น ได้กำหนดแผนงานพัฒนาเด็ก เยาวชนและสตรีและได้กำหนดโครงการเกี่ยวกับเยาวชนและสตรีไว้หลายโครงการด้วยกัน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า มีบุคลากรน้อย ไม่ค่อยมีเวลาจัดทำแผน ทำให้ทำงานล่าช้า

จากการศึกษาเอกสารพบว่า เทศบาลตำบลลือชัยประเทศได้จัดทำแผนพัฒนา 3 ประเภท คือแผนพัฒนาระยะ 5 ปี แผนพัฒนาประจำปี และแผนปฏิบัติการประจำปี มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### แผนพัฒนาเทศบาลระยะ 5 ปี

แผนนี้เรียกว่า แผนพัฒนาเทศบาลตำบลลือชัยประเทศ ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) แสดงความเป็นมาของแผนพัฒนาเทศบาล สรุปลักษณะของแผนพัฒนาเทศบาล สภาพทั่วไปของเทศบาล สภาพปัญหา ความต้องการและศักยภาพ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทางการพัฒนา งบประมาณ แผนงานโครงการ

#### ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า มีขั้นตอนสำคัญ ๆ ประกอบด้วยขั้นการเตรียมจัดทำแผนและขั้นการจัดทำแผน ดังนี้

ในขั้นการเตรียมจัดทำแผนนั้นประกอบด้วย การขออนุมัติโครงการจัดทำแผน การแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการได้ดำเนินการประชุม และการกำหนดการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ขออนุมัติโครงการจัดทำแผน เพื่อเตรียมทรัพยากรสนับสนุน เช่น เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ค่าตอบแทน ค่าวัสดุ คน และสถานที่ประชุม
2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ดำเนินการในเรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการ ได้แก่ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลตำบลลือชัยประเทศ (ตามคำสั่งจังหวัดปราจีนบุรีที่ 808/2535 ลงวันที่ 20 เมษายน 2535) คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลตำบลลือชัยประเทศ (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 265/2534 ลงวันที่ 22 กรกฎาคม

2535) คณะกรรมการแผนต่าง ๆ (ตามคำสั่งเทศบาลที่ 266/2534 ลงวันที่ 22 กรกฎาคม 2534)

3. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ดำเนินการในเรื่องจัดประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนและคณะกรรมการแผนต่าง ๆ เพื่อซักซ้อมความเข้าใจในขั้นตอนการจัดทำแผน

4. การกำหนดการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนแจกปฏิทินการจัดทำแผนในที่ประชุมและทำเป็นหนังสือ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ไม่พบปัญหา

ในขั้นตอนการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ในขั้นตอนการจัดทำแผนประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน การกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการประกอบแผน และการอนุมัติแผน มีรายละเอียดดังนี้

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและร่วมกันคัดเลือกปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ในการกำหนดนโยบายนั้นคณะเทศมนตรีเป็นผู้กำหนดนโยบาย ส่วนการกำหนด วัตถุประสงค์ของแผนและเป้าหมายของแผนนั้นเจ้าหน้าที่ของกองการศึกษาช่วยกันร่างวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน แล้วเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาและเสนอคณะเทศมนตรีอนุมัติ ในการกำหนดโครงการนั้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดโครงการแล้วที่ประชุมซึ่งประกอบด้วย หัวหน้ากองการศึกษา หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียน ร่วมกันคัดเลือกและจัดลำดับโครงการ แล้วเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาคัดเลือกจัดลำดับโครงการ แล้วเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน รวบรวมโครงการทั้งหมด จัดทำร่างแผนพัฒนาเทศบาลตำบลอรัญญาประเทศ ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) แล้วคณะเทศมนตรีนำเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลและสภาเทศบาลพิจารณาให้ความเห็นชอบตามลำดับแล้วเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดพิจารณาอนุมัติและประกาศใช้ต่อไป

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบปัญหาบุคลากรน้อยไม่เพียงพอกับงาน เจ้าหน้าที่ไม่ค่อยมีเวลาในการจัดทำแผน ส่งงานล่าช้า

## สาระสำคัญของแผนพัฒนาประจำปีระยะ 5 ปี

จากการศึกษาเอกสารถึงสาระสำคัญของนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนงานโครงการ ที่เกี่ยวข้องกับด้านการศึกษา ซึ่งปรากฏในแผนพัฒนาตำบลอรัญประเทศ ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) ระบุไว้ ดังนี้

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

วัตถุประสงค์ เป้าหมายแนวทางการพัฒนา ระบุไว้ในข้อ 1.1 และ 1.2 หน้า 31 ดังนี้  
แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

### 1.1 วัตถุประสงค์

1.1.1 เพื่อส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ เพื่ออนุรักษ์และส่งเสริมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น ตลอดจนทำนุบำรุงศาสนา

1.1.2 เพื่อให้ที่อยู่อาศัยในเมือง มีพลาณามัยอันสมบูรณ์มีความปลอดภัยจากโรคระบาดอันคุกคามสวัสดิภาพของประชาชน ตลอดจนปรับปรุงอนามัยและสิ่งแวดล้อมเพื่อให้ชุมชนและสถานที่ต่าง ๆ มีความสะอาดและปลอดภัยจากโรคอันทำให้ความเป็นอยู่ในเมืองดำเนินไปด้วยความผาสุก

### 1.2 เป้าหมาย

1.2.1 ปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนใน โรงเรียนเทศบาลทั้ง 2 โรงเรียน

1.2.2 พัฒนาและปรับปรุงอาคารเรียนอาคารประกอบ และสถานที่โรงเรียนเทศบาล

1.2.3 จัดหาวัสดุครุภัณฑ์และสื่อการเรียนการสอนให้ทั้ง 2 โรงเรียน

1.2.4 ส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น ปีละ 4 ครั้ง

1.2.5 จัดอบรมและทัศนศึกษา อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน

1.2.6 ส่งเสริมให้ประชาชนร่วมมือกันรักษาความสะอาด ปีละ 1 ครั้ง

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระบุไว้ในข้อ 2, 2.1 และ 2.2 หน้า 31-32 ดังนี้

## 2. แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### 2.1 วัตถุประสงค์

2.1.1 เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาสุขภาพอนามัย สติปัญญาและพัฒนาการทางจิตใจ ของเด็ก เยาวชนและสตรี



2.1.2 ส่งเสริมเยาวชนและสตรี ให้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็น  
ประโยชน์ต่อสังคม

2.1.3 เพื่อที่จะส่งเสริมให้ประชาชน มีโอกาสใช้เวลาว่างนุกผ่อน  
หย่อนใจ

## 2.2 เป้าหมาย

2.2.1 อบรมเชิงปฏิบัติการครูผู้สอนเด็กก่อนวัยเรียน ปีละ 1 ครั้ง

2.2.2 แขนงแนวการศึกษาและอาชีพ ปีละ 1 ครั้ง

2.2.3 อบรมส่งเสริมอาชีพสำหรับเยาวชน ปีละ 1 ครั้ง

2.2.4 อบรมป้องกันและต่อต้านยาเสพติด ปีละ 2 ครั้ง

2.2.5 จัดแข่งขันกีฬาเยาวชน ปีละ 1 ครั้ง

แผนงานและโครงการ (เฉพาะด้านการศึกษา) นั้นประกอบด้วยแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต  
และแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต มีแผนงานหลักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม  
ประกอบด้วย 8 โครงการ

2. แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 2 แผนงานหลักคือ แผนงานพัฒนาเด็ก เยาวชน มี  
13 โครงการและแผนงานหลักส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการ มี 12 โครงการ

## แผนพัฒนาประจำปี พ.ศ. 2536

แผนพัฒนาประจำปีซึ่งเรียกว่า แผนพัฒนาตำบลอรุณยูประเทศประจำปี (พ.ศ. 2536)  
แสดงปัญหาความต้องการของประชาชนในการพัฒนาเทศบาล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนว  
ทางการพัฒนา งบประมาณ และโครงการ

### ขั้นตอนและวิธีการจัดทำแผน

ในการจัดทำแผนประจำปีนั้นประกอบด้วย ขั้นตอนเตรียมจัดทำแผนและการจัดทำแผน  
จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ในขั้นตอนเตรียมจัดทำแผนนั้นประกอบด้วย การ  
ขออนุมัติโครงการ การแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการจัดทำแผนและคณะ  
อนุกรรมการแผนด้านต่าง ๆ การประชุมและการกำหนดการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

1. ในการขออนุมัติโครงการนั้น เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นผู้อนุมัติโครงการการจัดทำแผน เพื่อเตรียมทรัพยากรสนับสนุนในการจัดทำแผนเป็นค่าตอบแทนและค่าวัสดุอุปกรณ์ ๆ ที่ใช้ในการจัดทำแผน คน และห้องประชุมสำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน

2. การแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล และคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการแผนต่าง ๆ ใช้คำสั่งเช่นเดียวกับการเตรียมจัดทำแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (เพราะเป็นการแต่งตั้งตามตำแหน่ง)

3. มีการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนและคณะกรรมการจัดทำแผน เพื่อซักซ้อมความเข้าใจในขั้นตอนของการจัดทำแผน

4. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กำหนดการปฏิบัติงานและแจ้งให้ทราบในที่ประชุม ทำเป็นหนังสือและแจกปฏิทินการจัดทำแผน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องในขั้นเตรียมจัดทำแผนพัฒนา จากการเตรียมเอกสารและการสัมภาษณ์ปรากฏว่าไม่มีปัญหา

ในขั้นการจัดทำแผนพัฒนาประจำปีนั้น จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์จะประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผน การกำหนดคัดเลือกแผนงานและโครงการ การประกอบแผนและการอนุมัติแผน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานและผู้บริหารโรงเรียนเก็บรวบรวมข้อมูล แล้วศึกษานิเทศก์และผู้ช่วยหัวหน้ากองการศึกษาฝ่ายบริหารร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูล และคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาในการกำหนดนโยบายนั้น คณะเทศมนตรีเป็นผู้กำหนด ส่วนการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนและเป้าหมายของแผนนั้น ที่ประชุมหัวหน้ากองการศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้ากองการศึกษา หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียน ร่วมกันร่างวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน แล้วเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาแล้วเสนอคณะเทศมนตรีอนุมัติ

ในการกำหนดโครงการนั้น เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาทบทวนโครงการในปี พ.ศ. 2536 ของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) ที่ประชุมซึ่งประกอบด้วย หัวหน้ากองการศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้ากองการศึกษา หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียน ร่วมกันคัดเลือกและจัดลำดับโครงการแล้วนำเสนอคณะกรรมการจัดทำแผนพิจารณาจัดลำดับอีกครั้ง ต่อจากนั้นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จัดทำร่างแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ. 2536) แล้วคณะกรรมการจัดทำแผนตรวจสอบความถูกต้องความสมบูรณ์อีกครั้ง

คณะรัฐมนตรีจึงนำเสนอกomiteกรรมการพัฒนาเทศบาลพิจารณาให้ความเห็นชอบและนายกเทศมนตรีอนุมัติ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ผู้จัดทำแผนไม่ค่อยมีความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนดีพอ และปัญหาข้อมูลเก็บล่าช้า มีเวลาวิเคราะห์ข้อมูลมีน้อย

### สาระสำคัญของแผนพัฒนาประจำปี

จากการศึกษาเอกสารถึงสาระสำคัญของนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับด้านการศึกษา ซึ่งปรากฏในแผนพัฒนาตำบลลือชัยประเทศ ประจำปี พ.ศ. 2536 ระบุไว้ดังนี้

นโยบายการพัฒนาโดยส่วนรวม (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 3. หน้า 3 ดังนี้

3. ปรับปรุง สนับสนุน ส่งเสริมทางด้านการศึกษาให้ทันสมัยก้าวหน้าเทียบเท่าหน่วยการศึกษาอื่น

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาคุณภาพชีวิต (เฉพาะด้านการศึกษา) ระบุไว้ในข้อ 1. หน้า 3 ดังนี้

#### 1. แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต

##### วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาทางการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
  4. เพื่อรักษาขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมของชาติ
- เป้าหมาย

1. ปรับปรุงประสิทธิภาพของครู
3. จัดกิจกรรมวันสำคัญของชาติ เช่น วันขึ้นปีใหม่ วันสงกรานต์ วันลอยกระทง

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระบุไว้ในข้อ 2. หน้า 3-4

ดังนี้

#### 2. แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

##### วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชนและสตรี
2. เพื่อส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการ
3. เพื่อส่งเสริมให้รู้จักทำงานเป็นทีม

### เป้าหมาย

1. เพื่อให้เด็ก เยาวชน รู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์
2. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กร-องค์กรและประชาชนกับหน่วยงาน
3. เพื่อสร้างเด็ก เยาวชนให้เป็นผู้ใหญ่ที่ดีในอนาคต

แผนพัฒนาและโครงการ ประกอบด้วย แผนพัฒนาคุณภาพชีวิตและแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เฉพาะด้านการศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

แผนพัฒนาคุณภาพชีวิต ประกอบด้วย 1 แผนงานหลัก คือ แผนงานหลักการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีจำนวน 59 โครงการ งบประมาณ 26,800 บาท

แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 2 แผนงานหลัก คือ แผนงานหลักพัฒนาเด็ก เยาวชนและสตรี มีจำนวน 13 โครงการ งบประมาณ 137,500 บาท และแผนพัฒนาส่งเสริมสวัสดิการสังคมและนันทนาการ มีจำนวน 11 โครงการ งบประมาณ 319,000 บาท รวมทั้งหมด 24 โครงการ งบประมาณ 456,500 บาท

### แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2536

แผนนี้แสดงรายละเอียดตามโครงการในแต่ละแผนงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติเป็นการนำแผนงานและโครงการต่าง ๆ จากแผนพัฒนาประจำปีที่ได้รับงบประมาณรายจ่ายประจำปีแล้ว เพื่อเตรียมขออนุมัติโครงการและขออนุมัติใช้เงิน จากการศึกษาเอกสารโครงการของแผนพัฒนาเทศบาล ประจำปี พ.ศ. 2536 ของเทศบาลตำบลอรุณยูประเทศพบว่า เป็นการเขียนรายละเอียดของโครงการให้สอดคล้องสัมพันธ์กับงบประมาณที่จะต้องจ่ายจริง โดยเจ้าหน้าที่ปฏิบัติของแต่ละงานเป็นผู้เขียนรายละเอียดของโครงการ(จากการสัมภาษณ์นายกมล มิติน หัวหน้ากองการศึกษา)

### การปฏิบัติตามแผน

จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์พบว่า ในการปฏิบัติตามแผนของเทศบาลตำบลอรุณยูประเทศนั้น ได้ดำเนินการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี แผนพัฒนาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี มีรายละเอียดดังนี้

### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539)

จากการศึกษาเอกสารพบว่าในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ได้มีการนำนโยบายวัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี ไปกำหนดไว้ให้สอดคล้องสัมพันธ์กันกับแผนพัฒนาประจำปี

### การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี

การปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปีนั้น (จากการสัมภาษณ์สมาชิก ตรีการกิริติ นิตกร ปฏิบัติหน้าที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน) พบว่ามีการนำกรอบเค้าโครงและทิศทางของ แผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) มาใช้และมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแผนงาน โครงการและงบประมาณ มีรายละเอียดในการดำเนินการดังนี้

ในการนำกรอบเค้าโครงและทิศทางของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี เป็นหลักในการจัดทำ แผนพัฒนาประจำปีนั้น เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้างานได้นำแผนงานโครงการที่บรรจุไว้ใน แผนพัฒนาเทศบาล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) เฉพาะแผนงานโครงการในปี พ.ศ.2536 มาทบทวนพิจารณาเพื่อนำมาบรรจุในแผนพัฒนาเทศบาลประจำปี 2536 ต่อไป

ส่วนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานโครงการและงบประมาณนั้น (จากการ สัมภาษณ์นายสุนทร ไชยรส ผู้ช่วยหัวหน้ากองการศึกษา) พบว่า มีรายละเอียดดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานได้นำแผนงานโครงการที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนา เทศบาลประจำปี (พ.ศ.2536) มากำหนดวงเงินประมาณการค่าใช้จ่ายแล้วผู้ช่วยหัวหน้ากองการ ศึกษารวบรวมจัดทำเป็นประมาณการรายจ่ายของกองการศึกษา แล้วนำเสนอที่ประชุม ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้ากองการศึกษา ผู้ช่วยหัวหน้ากองการศึกษา คศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารโรงเรียน เพื่อตัด -เพิ่มวงเงินและตัด-เพิ่มโครงการแล้วส่งให้หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลรวบรวม
2. ปลัดเทศบาลมอบให้เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ตรวจสอบความถูกต้อง และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของแต่ละโครงการ โดยนำสถานะการคลังของเทศบาลมาประกอบการ พิจารณา
3. ปลัดเทศบาลและคณะเทศมนตรี พิจารณาลด - เพิ่ม วงเงินค่าใช้จ่ายของแต่ละ โครงการ โดยจะเชิญหัวหน้ากองการศึกษามาปรึกษา
4. ประชุมคณะเทศมนตรีและหัวหน้าส่วนการงาน เพื่อพิจารณา เพิ่ม - ลด วงเงิน ประมาณของโครงการ
5. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนจัดทำร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2536
6. คณะเทศมนตรีนำเสนอสภาเทศบาล เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ
7. นายกเทศมนตรีนำเสนอผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่ออนุมัติ



ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี จากการศึกษาเอกสารและ  
การสัมภาษณ์พบปัญหา มีโครงการมากแต่มีงบประมาณน้อย

### การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2536

ในการปฏิบัติตามแผนของแผนปฏิบัติการประจำปีนั้น (จากการสัมภาษณ์นายกมล มิทิน  
หัวหน้ากองการศึกษา) พบว่าดำเนินการดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของแต่ละงาน เขียนรายละเอียดของโครงการและกำหนดวง  
เงินประมาณนี้จะต้องจ่ายจริงของโครงการแล้วจึงขออนุมัติโครงการ
2. หัวหน้ากองศึกษามอบหมายงานให้รับผิดชอบ และจัดทำกำหนดการปฏิบัติงาน  
ของแต่ละโครงการ
3. หัวหน้างาน ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยหัวหน้ากองการศึกษา และหัวหน้า  
การกองศึกษา ควบคุมและนิเทศโครงการ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาประจำปี จากการศึกษาเอกสารและ  
การสัมภาษณ์พบปัญหา มีการนิเทศน้อยเนื่องจากไม่มีบุคลากร

### การควบคุมติดตามและประเมินผล

ในการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลตำบลอรัญญประเทศ  
จากการศึกษาพบว่า ได้ดำเนินการดังนี้

### การควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะ 5 ปี

จากการศึกษาการควบคุมติดตามและประเมินผล แผนพัฒนาเทศบาลตำบลอรัญญประเทศ  
ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2535-2539) ได้ระบุเรื่องการควบคุมติดตามและประเมินผลไว้ใน  
หน้า 86-94 มีสาระสำคัญกล่าวคือคณะทำงานติดตามและประเมินผล ประกอบด้วย ปลัดเทศบาล  
เป็นประธานคณะทำงาน มีหัวหน้าส่วนงานทุกคนเป็นกรรมการและหัวหน้างานวิเคราะห์  
นโยบายและแผนเป็นเลขานุการ ให้มีหน้าที่ควบคุมตรวจสอบติดตามประเมินผลโครงการต่าง ๆ  
ในความรับผิดชอบ โดยให้หัวหน้ากองศึกษารายงานผลการประเมินตามแบบเดือนละครั้งใน  
ระหว่างดำเนินการให้นายกเทศมนตรีหรือเทศมนตรี ตรวจสอบติดตามผลอย่างน้อยโครงการละ 2  
ครั้ง ให้รองปลัดเทศบาลรวบรวมการรายงานกับการตรวจสอบติดตามผลในแต่ละครั้งมาวิเคราะห์

และจัดทำรายงานผลสรุปในรอบปีเสนอต่อคณะทำงานติดตามและประเมินผล และปลัดเทศบาล นำเสนอต่อคณะเทศมนตรีต่อไป และให้นำผลการติดตามและประเมินผลมาเป็นข้อมูลในการจัดทำ แผนพัฒนาประจำปีและในการประเมินผลนั้นจะทำการประเมินผล 2 ช่วงเวลาคือ การประเมินผล ระหว่างการดำเนินงาน และการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ ในการประเมินผลจะใช้เกณฑ์ ใดเกณฑ์หนึ่งหรือหลายเกณฑ์ก็ได้ เช่น เกณฑ์พิจารณาการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ โครงการ เกณฑ์การใช้เงิน หรือเกณฑ์พิจารณาด้านเทคนิค เป็นต้น ในเรื่องการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนและโดยครอบคลุมแผนงานโครงการ (เฉพาะด้านการศึกษา) ของ แผนพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2535-2539) ให้ไปกำหนดไว้ใน นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนงานโครงการในแผนพัฒนาประจำปี (พ.ศ.2536) ให้สัมพันธ์และสอดคล้องกันและ ประเมินผลจากรายงานสรุปประจำปีของกองการศึกษาในปี พ.ศ.2535 และปี พ.ศ.2536

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาระยะ 5 ปี จากการ ศึกษาพบปัญหาการโอน (ย้าย) บุคลากร ที่เป็นคณะทำงานประเมินผล เช่น ปลัดเทศบาล รอง ปลัดเทศบาล หัวหน้ากองการศึกษาและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ทำให้การควบคุม ติดตามและประเมินผลขาดการประสานและต่อเนื่องกัน

#### การควบคุมติดตามประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี

จากการศึกษาเอกสารแผนพัฒนาประจำปี ไม่ได้ระบุในเรื่องการติดตามและประเมินผล แต่จากการศึกษาเอกสารพบว่า มีการควบคุม นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย (เฉพาะด้าน การศึกษา) ที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาประจำปี ให้สอดคล้องกับ นโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย (เฉพาะด้านการศึกษา) ของแผนพัฒนาระยะ 5 ปี และควบคุมติดตามและประเมินผลโดยการจัดทำ รายงานสรุปประจำปีของกองการศึกษา

#### การควบคุมติดตามการประเมินผลแผนปฏิบัติการประจำปี

จากการศึกษาและการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นายกมล มิติน หัวหน้ากอง การศึกษา) ได้มีการควบคุมติดตามในเรื่องวิธีการดำเนินการ การใช้เงิน และควบคุมระยะเวลา ในการดำเนินการของแต่ละโครงการ หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ควบคุมติดตามและ รายงานผลด้วยตนเอง แล้วรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบลำดับ ผู้ช่วยหัวหน้ากองการศึกษา และหัวหน้าการกองการศึกษาควบคุมติดตามประเมินผลด้วยตนเองบางโครงการ และจากการ

รายงานของหัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนในการประเมินนั้นจะประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ และประเมินผลเฉพาะวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ ต่อจากนั้น หัวหน้างานและผู้บริหารโรงเรียนจะจัดทำรายงานสรุปประจำปี เสนอผู้บังคับบัญชาให้ทราบตามลำดับในส่วนของงานวิเคราะห์นโยบายและแผนนั้น ไม่ได้จัดทำรายงานสรุปประจำปีเนื่องจากบุคลากรน้อย จึงไม่มีเวลาจัดทำรายงานสรุปประจำปี

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมติดตามและประเมินผลประจำปี จากการศึกษาพบว่า มีการประเมินผลไม่ครบทุกโครงการ

#### การทบทวน ปรับแผน หรือจัดทำแผนใหม่

จากการศึกษา เอกสารและจากการสัมภาษณ์พบว่า (จากการสัมภาษณ์นายกุล มิติน หัวหน้ากองการศึกษา) มีการปรับแผน โดยเพิ่มโครงการ จำนวน 3 ครั้ง เนื่องจากได้รับเงินอุดหนุน วิธีการปรับแผนนั้น เจ้าหน้าที่ของกองการศึกษาจัดทำรายละเอียดของโครงการ แล้วเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน นำเสนอเข้าที่ประชุม คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลและสภาเทศบาลตามลำดับแล้วนายกเทศมนตรีอนุมัติเสนอจังหวัด เพื่อพิจารณาอนุมัติ

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปรับแผน จากการศึกษา เอกสารและการสัมภาษณ์พบปัญหา ความเร่งรีบ ในการปรับแผน เนื่องจากใกล้สิ้นปีงบประมาณ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย