

5000

**การพัฒนากลยุทธ์ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล
ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก**

ดาบตำรวจวีระ ภู่อุข

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2550

**Strategic Development of the Municipalities Committee Participation in the
Three - Years Development Plan of the Municipalities , Tak Province**

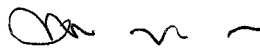
Pol.Sen.Sgt.Maj.Weera Pusuk

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2007

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การพัฒนากลยุทธ์ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล
ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก
ชื่อและนามสกุล คาบตำรวจวีระ ภู่อุข
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ สามัคคีธรรม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว



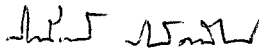
ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.ดิน ปรัชญพุทธิ)



กรรมการ

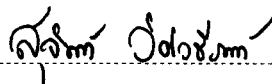
(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ สามัคคีธรรม)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิศวรธีรานนท์)

วันที่ 13 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2551

ชื่อวิทยานิพนธ์ การพัฒนากลยุทธ์ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล ในเขตพื้นที่
จังหวัดตาก

ผู้วิจัย คาบตำรวจวิระ ภูสุข **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2) รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์
สามัคคีธรรม **ปีการศึกษา** 2550

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปี
ของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก 2) พัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล
ตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยทำการศึกษาจากสมาชิกเทศบาลตำบล
คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลตำบล และคณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาตำบลในเขต
พื้นที่จังหวัดตาก จำนวน 341 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 159 คน และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
และการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ โดยเทคนิคการประเมินสถานการณ์เชิงกลยุทธ์

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพและปัญหาการจัดทำแผนสามปีของเทศบาลตำบลในเขต
พื้นที่จังหวัดตาก ใน 5 ขั้นตอน ประกอบด้วยขั้นตอนการจัดทำแผน ขั้นตอนการเตรียมการวางแผน
ขั้นตอนการดำเนินการวางแผน ขั้นตอนการปฏิบัติวางแผน ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน ขั้นตอน
การติดตามผลการประเมินผล ในภาพรวมมีการปฏิบัติมาก และในส่วนปัญหาในภาพรวมมีปัญหา
ปานกลาง เท่าๆ กัน ทุกๆ ด้าน 2) การพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล
ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก มีความสอดคล้องกันอย่างชัดเจนทั้ง 5 ด้าน เป็นไปตามแนวทางและ
สอดคล้องกับการดำเนินงานในด้านพันธกิจ กลยุทธ์และความต้องการของประชาชน

คำสำคัญ การพัฒนากลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล จังหวัดตาก

Thesis title: Strategic Development of the Municipalities Committee Participation in the Three - Years Development Plan of the Municipalities, Tak Province

Researcher: Pol.Sen.Sgt.Maj.Weera Pusuk; **Degree:** Master of Public Administration;

Thesis advisors: (1) Dr. Rangson Prasertsri, Associate Professor; (2) Dr. Somsak

Samukkeetham Associate Professor; **Academic year:** 2007

ABSTRACT

The purposes of this research were : 1) to study the conditions and problems based on three-years development plan of municipalities in Tak Province 2) to develop the strategy based on three-years development plan of municipality in Tak Province.

This research has been designed for a quantitative study by aiming at Municipal Office Members, Municipal Standing Council, Municipal Special Council for Municipal Development Planning in Tak Province by using the sampling of 159 people from the total of 341 people. A questionnaire was constructed and administered to collect the data. Then , the data were statistically analyzed through percentage, mean, standard deviation and factor analysis by using SWOT analysis.

The findings revealed as follows: 1) based on the conditions and problems of three-years development plan of municipality in Tak Province, the overall implementation was excellent in general. The problems, thus were average in every aspects, namely, strategic planning, planning preparation, planning deployment, planning implementation and planning evaluation 2) those of 5 planning aspects were in accordance with the developing strategy in terms of mission, strategy and people's needs.

Keywords : Developing Strategy, Three-years Development Plan of Municipalities ,

Tak Province

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ซึ่งกรุณาให้ความรู้ คำแนะนำ คำปรึกษา ตลอดจนแก้ไขงานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ติน ปรัชญพฤทธิ์ , รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี , รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ สามัคคีธรรม ที่กรุณาเป็นกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และให้คำแนะนำเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้

กราบขอบคุณ นายเทอดเกียรติ ชินสรนันท์ นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองแม่สอด นายบุญเชิด สุขแวน นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลท่าสายลวด นายสรวิทย์ หาญเมืองใจ นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลแม่กุ นายเจริญเกียรติ เจริญชันษา ปลัดเทศบาลเมืองแม่สอด นางนิรมล เรทนู ปลัดเทศบาลตำบลแม่จระเร้า ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อความถูกต้อง และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

กราบขอบคุณคณะทำงานเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก และคณะกรรมการเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานหรือเคยปฏิบัติงานด้านการวางแผนที่ให้คำแนะนำในการศึกษาสภาพ และปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

ในท้ายสุดนี้ ผู้เขียนขออภัยในความบกพร่องของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะ เป็นประโยชน์แก่นักศึกษาและผู้สนใจทุกท่าน

ดาบตำรวจวีระ ภูสุข

กรกฎาคม 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น	7
แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน	17
การจัดการทำแผนพัฒนาเทศบาล	30
กลยุทธ์	41
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	65
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	65
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	67
การเก็บรวบรวมข้อมูล	68
การวิเคราะห์ข้อมูล	69
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	74
การพัฒนากลยุทธ์	89
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	126
สรุปการวิจัย	126
อภิปรายผล	141
ข้อเสนอแนะ	148
บรรณานุกรม	150

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	153
ก แบบสอบถาม	154
ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	163
ประวัติผู้วิจัย	174

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากร	66
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	74
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการจัดทำแผนพัฒนา สามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ในภาพรวม	76
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการจัดทำแผนพัฒนา สามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ด้านการจัดทำแผน	77
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการจัดทำแผนพัฒนา สามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ด้านการเตรียมการวางแผน	78
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการจัดทำแผนพัฒนา สามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ด้านการวางแผน	79
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการจัดทำแผนพัฒนา สามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ด้านการปฏิบัติตามแผน	81
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการจัดทำแผนพัฒนา สามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ด้านการติดตามและ ประเมินผล	82
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการจัดทำแผนพัฒนา สามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ในภาพรวม	83
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการจัดทำแผนพัฒนา สามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ด้านการจัดทำแผน	83
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการจัดทำแผนพัฒนา สามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ด้านการเตรียมการวางแผน	85
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการจัดทำแผนพัฒนา สามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ด้านดำเนินการวางแผน	86
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการจัดทำแผนพัฒนา สามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ด้านปฏิบัติตามแผน	87
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการจัดทำแผนพัฒนา สามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ด้านติดตามและประเมินผล	88

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้านการจัดทำแผน.....	90
ตารางที่ 4.15 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้านการเตรียม การวางแผน	92
ตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	95
ตารางที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	98
ตารางที่ 4.18 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก	100
ตารางที่ 4.19 กลยุทธ์ เอส-โอ (SO strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยนำจุดแข็งของ ด้านการจัดทำแผนมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเข้าไปฉกฉวยโอกาสจาก ปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวย	103
ตารางที่ 4.20 กลยุทธ์ดับบลิว-โอ (WO strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยพยายาม แก้ไข จุดอ่อนของด้านการจัดทำแผนและพยายามฉกฉวยโอกาสจากปัจจัย ภายนอกที่เอื้ออำนวย	105
ตารางที่ 4.21 กลยุทธ์ เอส-ที (ST strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยนำจุดแข็งด้าน การจัดทำแผน มาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการลบสิ่งอุปสรรคจากสภาวะ แวดล้อมภายนอก	106
ตารางที่ 4.22 กลยุทธ์ ดับบลิว-ที (WT strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยพยายามแก้ไข จุดอ่อนของด้านการจัดทำแผนเพื่อลบสิ่งอุปสรรค.....	107
ตารางที่ 4.23 กลยุทธ์ เอส-โอ (SO strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยนำจุดแข็งของ ด้านการเตรียมการวางแผนการมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเข้าไปฉกฉวย โอกาสจากปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวย	108
ตารางที่ 4.24 กลยุทธ์ดับบลิว-โอ (WO strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยพยายามแก้ไข จุดอ่อนของด้านการเตรียมการวางแผนและพยายามฉกฉวยโอกาสจากปัจจัย ภายนอกที่เอื้ออำนวย	110
ตารางที่ 4.25 กลยุทธ์ เอส-ที (ST strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยนำจุดแข็งของ ด้านการเตรียมการวางแผน มาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการลบสิ่งอุปสรรค จากสภาวะแวดล้อมภายนอก	111

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.26 กลยุทธ์ ดับบลิว-ที (WT strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยพยายามแก้ไขจุดอ่อนด้านการเตรียมการวางแผน	112
ตารางที่ 4.27 กลยุทธ์ เอส-โอ (SO strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยนำจุดแข็งของด้านการ ดำเนินการวางแผนมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเข้าไปฉกฉวยโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวย	113
ตารางที่ 4.28 กลยุทธ์ดับบลิว-โอ (WO strategies)เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยพยายามแก้ไขจุดอ่อน ของด้านการดำเนินการวางแผนและพยายามฉกฉวยโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวย	114
ตารางที่ 4.29 กลยุทธ์ เอส-ที (ST strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยนำจุดแข็งของด้าน ดำเนินการวางแผน มาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการหลบเลี่ยงอุปสรรคจากสภาวะแวดล้อมภายนอก	115
ตารางที่ 4.30 กลยุทธ์ ดับบลิว-ที (WT strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยพยายามแก้ไขจุดอ่อนของด้านดำเนินการวางแผน	116
ตารางที่ 4.31 กลยุทธ์ เอส-โอ (SO strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยนำจุดแข็งของด้านการปฏิบัติตามแผนมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเข้าไปฉกฉวยโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวย	117
ตารางที่ 4.32 กลยุทธ์ดับบลิว-โอ (WO strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยพยายามแก้ไขจุดอ่อนของการปฏิบัติตามแผนและพยายามฉกฉวยโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวย	118
ตารางที่ 4.33 กลยุทธ์ เอส-ที (ST strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยนำจุดแข็งด้านการปฏิบัติตามแผนมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการหลบเลี่ยงอุปสรรคจากสภาวะแวดล้อมภายนอก	119
ตารางที่ 4.34 กลยุทธ์ ดับบลิว-ที (WT strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยพยายามแก้ไขจุดอ่อนด้านการปฏิบัติตามแผน	120
ตารางที่ 4.35 กลยุทธ์ เอส-โอ (SO strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยนำจุดแข็งของด้าน การติดตามและประเมินผลมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเข้าไปฉกฉวยโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวย	121

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2543 ได้กำหนด การบริหารราชการแผ่นดินออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง ระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาค และระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ปัจจุบันการจัดรูปแบบบริหารราชการ ส่วนท้องถิ่นมี 6 รูปแบบ ได้แก่ เทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด สุขาภิบาล กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา และ องค์การบริหารส่วนตำบล

การปกครองรูปแบบเทศบาล เกิดขึ้นในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยเริ่มจากการจัดตั้งสุขาภิบาลกรุงเทพ ฯ ร.ศ. 116(พ.ศ. 2440) โดยมีพระราชกำหนดสุขาภิบาลกรุงเทพ ฯ ร.ศ. 116 ในส่วนภูมิภาค มีการตราพระราชบัญญัติจัดการสุขาภิบาล ท่าฉลอม ร.ศ. 124 (พ.ศ. 2448) ขึ้น มีวิวัฒนาการเรื่อย ๆ มาจนถึงปี พ.ศ. 2475 ได้มีการเปลี่ยนแปลงการปกครอง ได้มีการกระจายอำนาจการปกครองที่สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น โดยมีการจัดตั้งเทศบาลขึ้นในปี พ.ศ. 2476 โดยมีการตราพระราชบัญญัติ จัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 มีการยกฐานะสุขาภิบาลขึ้นเป็นเทศบาลหลายแห่ง ต่อมาได้มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงยกเลิกกฎหมายเกี่ยวกับเทศบาลหลายครั้ง จนในที่สุดได้มีการตราพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ยกเลิกพระราชบัญญัติเดิมทั้งหมดขณะนี้ยังมีผลบังคับใช้ ซึ่งมีการแก้ไขครั้งสุดท้าย โดยพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 11) พ.ศ. 2543 จากวิวัฒนาการปกครองท้องถิ่นจนถึงจนถึงปัจจุบัน มีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ได้ยกเลิกการปกครองท้องถิ่น รูปสุขาภิบาลจนหมดสิ้น ตามพระราชบัญญัติเปลี่ยนแปลงฐานะของสุขาภิบาลเป็นเทศบาล พ.ศ. 2542 ทำให้มีเทศบาลในปัจจุบันทั้งสิ้น จำนวน 1,129 แห่ง

เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เกิดขึ้นตามนโยบายการกระจายอำนาจเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองตนเอง เป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางให้กับประชาชนในท้องถิ่น เพื่อต้องการให้ประชาชนเรียนรู้และเข้าใจถึงวิธีการปกครองตนเอง ตามระบอบประชาธิปไตย เป็นหน่วยงานราชการที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุดและเป็นหน่วยงานเบื้องต้นในการดูแลให้บริการแก่ประชาชน และถือเป็นหน่วยงานบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่มีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาและสร้างสรรค์ความเจริญให้แก่ชุมชนในเขตเทศบาล ทั้งในด้านการบริหารและการบริหารต่าง ๆ

สำหรับบทบาทหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของเทศบาล คือ การจัดทำแผนพัฒนาที่ต้องปฏิบัติ โดยเคร่งครัดให้เป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมาย โดยการยึดหลักการวางแผนตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำและประสานแผนพัฒนาขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2548 การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลต้องมีลักษณะของแผนที่มีการบูรณาการต้องเป็นแผนที่ครอบคลุมปัญหาทุกด้าน ที่เกิดขึ้นจริงในเทศบาลและต้องตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริงและนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำและประสานแผนพัฒนาขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 (หมวด 3 ข้อ 7) ได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนดำเนินงาน โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นร่วมกับประชาคมท้องถิ่น กำหนดประเด็นหลักการพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา รวมทั้งสอดคล้องกับปัญหา ความต้องการของประชาคม และชุมชน โดยให้นำข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาจากหน่วยงานต่าง ๆ และข้อมูลในแผนชุมชนมาพิจารณาประกอบการจัดทำแผนพัฒนาของเทศบาล 3 ปี

2. คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นรวบรวมประเด็นหลักการพัฒนา ปัญหา ความต้องการ และข้อมูลนำมาจัดทำร่างแผนพัฒนาสามปี แล้วเสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น

3. คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นพิจารณาร่างแผนพัฒนา 3 ปีเพื่อเสนอผู้บริหารท้องถิ่น

4. ผู้บริหารท้องถิ่นพิจารณาอนุมัติร่างแผนพัฒนา และประกาศใช้แผนพัฒนา 3 ปี การดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาสามปีในเขตพื้นที่จังหวัดตากที่ผ่านมา มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชาคมเพื่อรวบรวมโครงการ/กิจกรรม
2. จัดทำร่างแผนพัฒนาสามปี
3. เสนอร่างแผนพัฒนาสามปี
4. พิจารณาร่างแผนพัฒนาสามปี
5. เสนอร่างแผนพัฒนาสามปีต่อผู้บริหารท้องถิ่น
6. ผู้บริหารท้องถิ่นให้ความเห็นชอบ
7. ประกาศใช้

การพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก จะสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้นั้น ผู้ที่มีส่วนในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของ

เทศบาลจะต้องมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบในการศึกษาการวางแผนและการพัฒนา เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์จังหวัดตาก เพราะการวางแผนจะช่วยให้หาช่องทางเลือกที่ดีที่สุด และยังช่วยไม่ให้เกิดปัญหาตามมาภายหลังหากมีการศึกษา และพัฒนาการจัดทำแผนพัฒนาของเทศบาล และดำเนินงานตามกลยุทธ์ซึ่งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกำหนดไว้ จะส่งผลให้การนำกลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีในเขตพื้นที่จังหวัดตากสามารถดำเนินงานตาม แผนงาน/โครงการและกิจกรรมให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายได้

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลใน เขตพื้นที่จังหวัดตาก เพื่อให้ได้กลยุทธ์ ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เพื่อให้การบริหารงานของ เทศบาลตำบลในพื้นที่จังหวัดตากประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขต พื้นที่จังหวัดตาก
- 2.2 เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขต พื้นที่จังหวัดตาก

3. ขอบเขตของการวิจัย

3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของ เทศบาลตำบลในพื้นที่จังหวัดตาก โดยผู้วิจัยใช้กระบวนการจัดทำแผนใน 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 3.1.1 ขั้นตอนการจัดทำแผน
- 3.1.2 ขั้นตอนเตรียมการวางแผน
- 3.1.3 ขั้นตอนดำเนินการวางแผน
- 3.1.4 ขั้นตอนปฏิบัติตามแผน
- 3.1.5 ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล

3.2 ขอบเขตด้านประชากร

จำแนกตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

ประชากร กลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก เลขานุการนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก สมาชิกสภาเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ปลัดเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก หัวหน้ากอง/สำนักเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ปี 2549 รวม 341 คน โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครซีและมอร์แกน

(Krejcie and Mogan)

4. นวัตกรรมเฉพาะ

4.1 การจัดทำแผน หมายถึง กระบวนการที่เป็นทางการในการตัดสินใจล่วงหน้าขององค์กรว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นคนทำ โดยเชื่อมโยงระบบการตัดสินใจของหน่วยงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยมีกระบวนการจัดทำแผน 4 ขั้นตอน ดังนี้

4.2 การเตรียมการวางแผน หมายถึง การแต่งตั้งคณะทำงาน กำหนดขั้นตอนและระยะเวลาของแผน จัดสรรทรัพยากร ซึ่งได้แก่ บุคลากร ทุน และการจัดระบบข้อมูลเพื่อการวางแผน

4.3 การดำเนินการวางแผน หมายถึง การวิเคราะห์สถานการณ์และสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดโครงการ/กิจกรรม การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายการจัดทำแผน ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระยะเวลาดำเนินการ และการกำหนดงบประมาณ

4.4 การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การนำโครงการ/กิจกรรมไปปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย มีการอำนวยความสะดวก ส่งเสริม และจัดสรรงาน แจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนเข้าใจอย่างชัดเจน กำหนดวิธีประสานงาน การตรวจสอบและควบคุมงาน

4.5 การติดตามและประเมินผล หมายถึง ติดตามความก้าวหน้า การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติตามแผนกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดและการประเมินค่าของวิธีการต่าง ๆ โดยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นเกณฑ์การประเมินผลเพื่อการพัฒนา ปรับปรุงต่อไป

4.6 **สภาพการจัดทำแผน** หมายถึง สภาพการดำเนินการจริงในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ตามกระบวนการจัดทำแผน 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นดำเนินการวางแผน ขั้นปฏิบัติตามแผน ขั้นการติดตามและประเมินผล

4.7 **ปัญหาการจัดทำแผน** หมายถึง สภาพการณ์อันไม่พึงประสงค์หรือข้อขัดข้องในการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

4.8 **การพัฒนากลยุทธ์** หมายถึง การดำเนินการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลให้ดีขึ้นและสามารถนำไปใช้ในการดำเนินการพัฒนาได้อย่างแท้จริง

4.9 **แผนพัฒนาสามปีของเทศบาล** หมายถึง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาอันมีลักษณะเป็นการกำหนดรายละเอียดแผนงาน/ โครงการพัฒนา ที่จัดทำขึ้นสำหรับปีงบประมาณแต่ละปี ซึ่งมีความต่อเนื่องและเป็นแผนก้าวหน้าครอบคลุมระยะเวลาสามปี

4.10 **เทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก** หมายถึง อำเภอแม่สอด ได้แก่ เทศบาลตำบลท่าสายลวด เทศบาลตำบลแม่กุ อำเภอแม่ระมาด ได้แก่ เทศบาลตำบลแม่จะเรา เทศบาลตำบลแม่ระมาด อำเภอท่าสองยาง ได้แก่ เทศบาลตำบลแม่दान อำเภอพบพระ ได้แก่ เทศบาลตำบลพบพระ

4.11 **การปกครองส่วนท้องถิ่น** หมายถึง การกระจายอำนาจการปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งมีการเลือกตั้งโดยอิสระเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกัน

5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

5.1 ผลจากการศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบถึงสภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

5.2 ผลจากการศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบถึงปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

5.3 ผลจากการศึกษาครั้งนี้ทำให้ได้กลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ซึ่งเทศบาลตำบลอื่นๆ สามารถนำไปใช้เป็นกลยุทธ์ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนได้อย่างแท้จริง

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น
 - 1.1 ความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่น
 - 1.2 หลักการปกครองท้องถิ่น
 - 1.3 ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น
 - 1.4 เทศบาล
2. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน
 - 2.1 ความหมายของการวางแผน
 - 2.2 ความสำคัญของการวางแผน
 - 2.3 ข้อยกเว้นของการวางแผน
 - 2.4 กระบวนการวางแผน
 - 2.5 แผนและประเภทของแผน
 - 2.6 ประโยชน์ของการวางแผน
3. การจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล
 - 3.1 ประเภทของแผนพัฒนา
 - 3.2 แผนพัฒนาเทศบาล
 - 3.3 ประเภทของแผนพัฒนาเทศบาล
 - 3.4 การจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล
 - 3.5 ลักษณะของแผนพัฒนาสามปี
 - 3.6 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนพัฒนาสามปี
 - 3.7 กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาสามปี
 - 3.8 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาสามปี
4. กลยุทธ์
 - 4.1 ความหมายของกลยุทธ์
 - 4.2 การพัฒนากลยุทธ์
 - 4.3 เทคนิคการพัฒนากลยุทธ์

4.3.1 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

4.3.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop)

4.3.3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT)

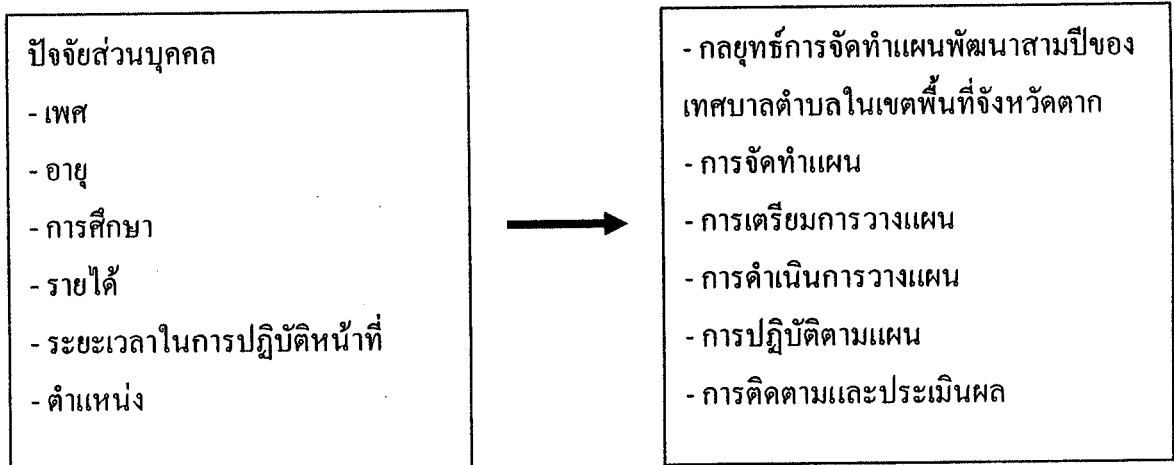
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

ตัวแปรต้น (X)

ตัวแปรตาม (Y)



แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น

ความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่น

ได้มีผู้ให้ความหมายหรือคำนิยามของการปกครองส่วนท้องถิ่นไว้หลายท่าน ดังนี้

ฮอลโลเวย์ (Holloway, 1951 : 101-103 อ้างถึงใน โกวิทช์ พวงงาม 2539 : 3) กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง องค์การที่มีอาณาเขตแน่นอน มีประชากรตามหลักที่กำหนดไว้ มีอำนาจการปกครองตนเอง มีการบริหารการคลังของตนเอง และมีสภาท้องถิ่นที่สมาชิกได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน

วิท (Wit, 1976 : 101-103 อ้างถึงใน โกวิทย์ พวงงาม 2539 : 3) กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจ หรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันทั้งหมด หรือเพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่น ตามหลักการที่ว่า ถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้วรัฐบาลของท้องถิ่นก็ย่อมเป็นรัฐบาลของประชาชนโดยประชาชนและเพื่อประชาชน ดังนั้นการบริหารการปกครองท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีองค์กรของตนเอง อันเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลาง โดยองค์กรอันมิได้เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลกลาง - มีอำนาจในการตัดสินใจและบริหารงานภายในท้องถิ่นในเขตอำนาจของตน

มอนตาญ (Mongtagu, 1984 : 574 อ้างถึงใน โกวิทย์ พวงงาม 2539 : 3) กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองซึ่งหน่วยการปกครองท้องถิ่นได้มีการเลือกตั้งโดยอิสระ เพื่อเลือกผู้ที่มีหน้าที่บริหารการปกครองท้องถิ่นมีอำนาจอิสระพร้อมความรับผิดชอบซึ่งตนสามารถที่จะใช้ได้โดยปราศจากการควบคุมของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลางหรือภูมิภาค แต่ทั้งนี้หน่วยการปกครองท้องถิ่นยังต้องอยู่ภายใต้บทบังคับว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศ ไม่ได้กลายเป็นรัฐอิสระใหม่แต่อย่างใด

อุทัย หิรัญโต (2523 : 2) กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่น คือ การปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งจัดการปกครอง และดำเนินกิจการบางอย่าง โดยดำเนินการกันเองเพื่อบำบัดความต้องการของตน การบริหารงานของท้องถิ่นมีการจัดเป็นองค์การมีเจ้าหน้าที่ซึ่งประชาชนเลือกตั้งขึ้นมาทั้งหมด หรือบางส่วน ทั้งนี้มีความเป็นอิสระในการบริหารงาน แต่รัฐบาลต้องควบคุมด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม จะปราศจากการควบคุมของรัฐหาได้ไม่เพราะการปกครองท้องถิ่นเป็นสิ่งที่รัฐทำให้เกิดขึ้น

ประทาน คงฤทธิศึกษาการ (2524 : 15) กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่น เป็นระบบการปกครองที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการกระจายอำนาจทางการปกครองของรัฐและโดยนัยนี้ก็จะเกิดองค์การทำหน้าที่ปกครองท้องถิ่นโดยคนในท้องถิ่นนั้น ๆ องค์การนี้จัดตั้งและถูกควบคุมโดยรัฐบาล แต่ก็มีอำนาจในการกำหนดนโยบายและควบคุมให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของตนเอง

จากแนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการกระจายอำนาจการปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งมีการเลือกตั้งโดยอิสระเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีอำนาจในการปกครองโดยประชาชนและเพื่อประชาชน

หลักการปกครองท้องถิ่น

โกวิท พวงงาม (2539 : 4-6) เสนอว่า หลักการปกครองท้องถิ่นมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. การปกครองของชุมชนหนึ่งซึ่งชุมชนเหล่านั้นอาจมีความแตกต่างกันในด้านความเจริญ จำนวนประชากร หรือ ขนาดของพื้นที่เช่นหน่วยการปกครองท้องถิ่นของไทยจัดเป็น กรุงเทพมหานคร เทศบาล สุขาภิบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล และ เมืองพัทยา

2. การปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสม คืออำนาจของหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีขอบเขตพอควรเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้นก็จะกลายเป็นรัฐอธิปไตยเองเป็นผลเสีย ต่อความมั่นคงของรัฐบาลอำนาจของท้องถิ่นนี้มีขอบเขตที่แตกต่างออกไป ตามลักษณะความเจริญและความสามารถของประชาชนในท้องถิ่นนั้นเป็นสำคัญรวมทั้งนโยบายของรัฐบาลในการพิจารณาการกระจายอำนาจให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นระดับใดจึงจะเหมาะสม

3. หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) ที่จะดำเนินการปกครองตนเอง สิทธิตามกฎหมายแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

3.1 หน่วยการปกครองท้องถิ่นมีสิทธิที่จะตรากฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับ ต่าง ๆ ขององค์การปกครองท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ในการบริหารตามหน้าที่ และเพื่อใช้บังคับประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ เช่น เทศบัญญัติ ข้อบังคับ สุขาภิบาล เป็นต้น

3.2 สิทธิที่เป็นหลักในการดำเนินการบริหารท้องถิ่น คือ อำนาจในการกำหนดงบประมาณเพื่อบริหารกิจการตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ

4. มีองค์กรที่จำเป็นในการบริหารและการปกครองตนเององค์กรที่จำเป็นของท้องถิ่นจัดแบ่งเป็นสองฝ่าย คือ องค์กรฝ่ายบริหาร และองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ เช่นการปกครองท้องถิ่นแบบเทศบาลจะมีคณะเทศมนตรีเป็นฝ่ายบริหาร และสภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ หรือ ในแบบมหานคร คือกรุงเทพมหานคร จะมีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นฝ่ายบริหาร สภากรุงเทพมหานครจะเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ เป็นต้น

5. ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่น จากแนวความคิดที่ว่าประชาชนในท้องถิ่นเท่านั้นที่จะรู้ปัญหาและวิธีการแก้ไขของตนเองอย่างแท้จริงหน่วยการปกครองท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีคนในท้องถิ่นมาบริหารงานเพื่อให้สนองเจตนารมณ์ และความต้องการของชุมชนและอยู่ภายใต้การควบคุมของประชาชนในท้องถิ่น นอกจากนั้นยังเป็นการฝึกให้ประชาชนในท้องถิ่นเข้าใจในระบบและกลไกของประชาธิปไตยอย่างแท้จริง

ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น

1. การปกครองท้องถิ่นถือเป็นรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย เพราะเป็นสถาบันฝึกสอนการเมืองการปกครองให้แก่ประชาชน ทำให้เกิดความคุ้นเคยในการใช้สิทธิและหน้าที่พลเมือง อันจะนำมาสู่ความศรัทธาเลื่อมใสในระบอบประชาธิปไตย
2. การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาล
3. การปกครองท้องถิ่นจะทำให้ประชาชนรู้จักการปกครองตนเอง เพราะเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าไปมีส่วนร่วมทางการเมือง ซึ่งจะทำให้ประชาชนเกิดสำนึกในความสำคัญของตนเองต่อท้องถิ่น ประชาชนจะมีส่วนร่วมรับรู้ถึงอุปสรรค ปัญหา และช่วยกันแก้ไขปัญหาลงตัวของท้องถิ่น
4. การปกครองท้องถิ่นสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ตรงเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ
5. การปกครองท้องถิ่นจะเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมือง การบริหารของประเทศในอนาคต
6. การปกครองท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาชนบทแบบพึ่งตนเอง

จากหลักการและความสำคัญของการปกครองท้องถิ่นสามารถสรุปได้ว่าการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นสถาบันฝึกสอนการเมืองการปกครองให้แก่ประชาชน และเป็นรากฐานการปกครองในระบอบประชาธิปไตย เพื่อให้ประชาชนได้รู้จักปกครองตนเองและมีจิตสำนึกในความสำคัญของตนเองต่อท้องถิ่น สามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นได้ตรงเป้าหมาย

เทศบาล

การจัดตั้งเทศบาล (ชวงส์ ฉายะบุตร. 2539 : 92-108) ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ.2476 ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาจัดตั้งท้องถิ่นใดเป็นเทศบาลไว้ 3 ประการคือ

1. จำนวน และความหนาแน่นของประชากรในท้องถิ่น
2. ความเจริญทางเศรษฐกิจของท้องถิ่น โดยพิจารณาจากการจัดเก็บรายได้ตามที่กฎหมายกำหนด และงบประมาณรายจ่ายในการดำเนินกิจการของท้องถิ่น
3. ความสำคัญทางการเมืองของท้องถิ่น โดยพิจารณาถึงศักยภาพของท้องถิ่นนั้นว่า จะสามารถพัฒนาความเจริญได้รวดเร็วมากน้อยเพียงใด

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น กฎหมายได้กำหนดให้จัดตั้งเทศบาลขึ้นได้ 3 ประเภท ดังนี้

1. เทศบาลตำบล มีหลักเกณฑ์การจัดตั้งดังนี้คือ

1.1 มีรายได้จริง โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ผ่านมา ตั้งแต่ 12,000,000 บาท ขึ้นไป

1.2 มีประชากรตั้งแต่ 7,000 คนขึ้นไป

1.3 ความหนาแน่นของประชากรตั้งแต่ 1,500 คน ต่อ 1 ตารางกิโลเมตรขึ้นไป

1.4 ได้รับความเห็นชอบจากราษฎรในท้องถิ่นนั้น

2. เทศบาลเมือง มีหลักเกณฑ์การจัดตั้งดังนี้

2.1 ท้องที่ที่เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดทุกแห่ง ให้ยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองได้ โดยไม่ต้องพิจารณาถึงหลักเกณฑ์อื่น ๆ ประกอบ

2.2 ส่วนท้องที่ที่มีใช้เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดจะยกฐานะเป็นเทศบาลเมือง ต้องประกอบด้วยหลักเกณฑ์ดังนี้

2.2.1 เป็นท้องที่ที่มีประชากรตั้งแต่ 10,000 คน ขึ้นไป

2.2.2 ความหนาแน่นของประชากรไม่ต่ำกว่า 3,000 คน ต่อตารางกิโลเมตร

2.2.3 มีรายได้พอแก่การปฏิบัติหน้าที่อื่นต้องทำตามที่กฎหมายกำหนดไว้

2.2.4 มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลเมือง

3. เทศบาลนคร มีหลักเกณฑ์การจัดตั้งดังนี้

3.1 เป็นท้องที่ที่มีประชากรตั้งแต่ 50,000 คน ขึ้นไป

3.2 ความหนาแน่นของประชากรไม่ต่ำกว่า 30,000 คน ต่อตารางกิโลเมตร

3.3 มีรายได้พอแก่การปฏิบัติหน้าที่อื่นต้องทำตามที่กฎหมายกำหนดไว้

3.4 มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลนคร

โครงสร้างของเทศบาล

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 ได้แบ่งโครงสร้างของเทศบาลออกเป็น

2 ส่วน คือ สภาเทศบาล และคณะเทศมนตรี

1. สภาเทศบาล สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1.1 สภาเทศบาลตำบล มีสมาชิกทั้งหมด 12 คน

1.2 สภาเทศบาลเมือง มีสมาชิกทั้งหมด 18 คน

1.3 สภาเทศบาลนคร มีสมาชิกทั้งหมด 24 คน

โดยที่สมาชิกสภาเทศบาลมาจากการเลือกตั้งของประชาชน โดยตรงอยู่ในตำแหน่ง ได้คราวละ 4 ปี สภาเทศบาลมีประธานสภาคนหนึ่ง และรองประธานสภาคนหนึ่งโดยให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งมาจากสมาชิกสภาเทศบาลตามมติของสภาเทศบาล

2. คณะเทศมนตรี เป็นฝ่ายบริหารของเทศบาล ประกอบด้วย นายกเทศมนตรีและเทศมนตรีอีก 2-4 คน ตามฐานะเทศบาล ได้แก่

2.1 เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลให้มีเทศมนตรีได้ 2 คน ซึ่งเมื่อรวมนายกเทศมนตรีเป็นคณะเทศมนตรีแล้วมีจำนวน 3 คน สำหรับเทศบาลเมืองที่มีรายได้จากการจัดเก็บรายได้ปีละ 20 ล้านบาทขึ้นไป ให้มีเทศมนตรีเพิ่มอีกหนึ่งคน

2.2 เทศบาลนครให้มีเทศมนตรีได้ 4 คน ซึ่งเมื่อรวมนายกเทศมนตรีเป็นคณะเทศมนตรีแล้ว มีจำนวน 5 คน

3. พนักงานเทศบาลเป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของเทศบาลที่ปฏิบัติงานอันเป็นภารกิจประจำสำนักงาน หรืออาจจะนอกสำนักงานก็ได้ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างใกล้ชิด เพราะหน้าที่ของเทศบาลนั้นต้องติดต่อ และให้บริการแก่ประชาชนตั้งแต่เกิดจนตายทั้งให้เรื่องงานด้านทะเบียน การสาธารณสุข โภค การศึกษา การรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งนับว่าเป็นภาระหน้าที่ที่ใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นมากซึ่งต่างกับคณะเทศมนตรีที่ว่า คณะเทศมนตรีรับผิดชอบ และภารกิจในลักษณะของการ “ทำอะไร” ส่วนการ “ทำอย่างไร” ก็จะเป็นหน้าที่ของพนักงานเทศบาล โดยมีปลัดเทศบาลเป็นผู้รับผิดชอบ

พนักงานเทศบาลจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของงาน ส่วนการบรรจุแต่งตั้งการให้ความดีความชอบ ตลอดจนการออกจากตำแหน่งเป็นไปตามพระราชกฤษฎีการะเบียบพนักงานเทศบาล พ.ศ.2519 เป็นสำคัญ

พนักงานเทศบาลเป็นเจ้าหน้าที่ประจำ มีการแบ่งหน่วยงานของเทศบาลออกเป็น 6 ส่วน (ระเบียบคณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.) ว่าด้วยการกำหนดส่วนการบริหารของเทศบาล การกำหนดตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนของพนักงานเทศบาล พ.ศ.2519) เพื่อที่จะให้บริการแก่ประชาชนได้ ดังนี้

1. สำนักปลัดเทศบาล มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผน และนโยบายของเทศบาล ทั้งมีหน้าที่เป็นเลขานุการของสภาเทศบาล และคณะเทศมนตรีเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานธุรการ งานประชาสัมพันธ์ งานนิติการ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานทะเบียน ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่มีได้กำหนดไว้เป็นงานของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ เช่น สถานานาบาลของเทศบาล (โรงรับจำนำ)

2. ส่วนคลัง มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงิน และการบัญชี การจัดเก็บภาษีต่าง ๆ เช่น ภาษีโรงเรือน และที่ดิน ภาษีป้าย ฯลฯ งานจัดทำงบประมาณ งานผลประโยชน์ของเทศบาล ควบคุมดูแลพัสดุ และทรัพย์สินของเทศบาล ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงินที่มีได้กำหนดไว้เป็นงานของส่วนใด หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

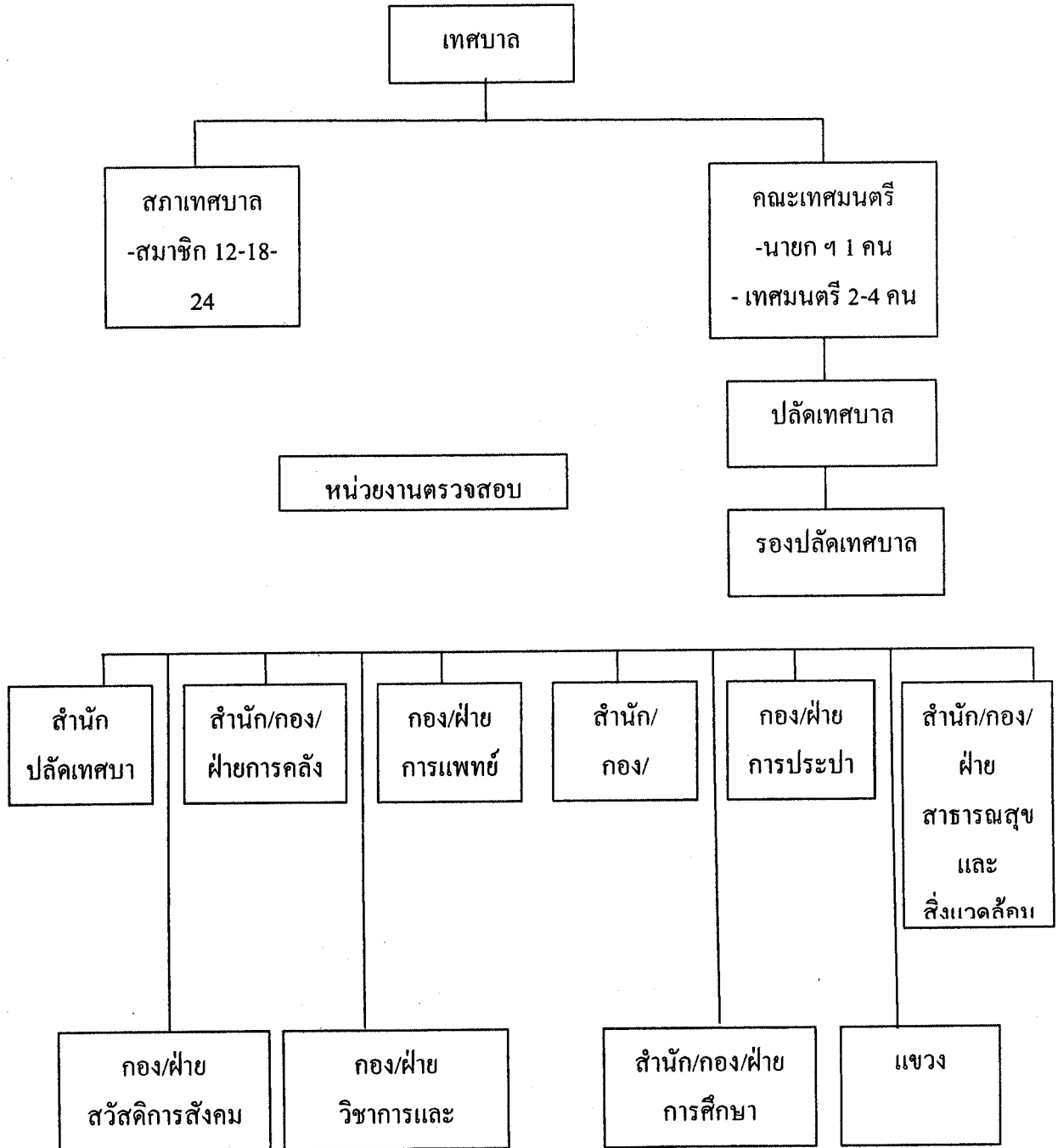
3. ส่วนสาธารณสุข มีหน้าที่แนะนำ ช่วยเหลือด้านเจ็บป่วยของประชาชน การป้องกัน และระงับโรค การสุขภาพิบาล การรักษาความสะอาด งานสัตว์แพทย์ ตลาดสาธารณะ สุสาน และ ฌาปนสถานสาธารณะ ตลอดจนควบคุมการประกอบอาชีพที่เกี่ยวกับสุขภาพอนามัยของประชาชน เช่น การแต่งผม การจำหน่ายอาหาร เป็นต้น ซึ่งรวมเรียกว่า การประกอบการค้า อันจะเป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัยของประชาชน รวมทั้งงานสาธารณสุข

4. ส่วนช่าง มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานโยธา งานบำรุงรักษาทางบก ทางระบายน้ำ สวนสาธารณะ งานสำรวจ และแบบแผน งานสถาปัตยกรรม และผังเมือง และงานสาธารณูปโภค งานควบคุมก่อสร้างอาคารเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง งานเกี่ยวกับไฟฟ้า หรืองานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

5. ส่วนการประปา มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการให้บริการ และจำหน่าย น้ำสะอาด ตลอดจนจัดเก็บผลประโยชน์ในการนี้

6. ส่วนการศึกษา มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านการศึกษาระดับประถมศึกษาของเทศบาล งานด้านการสอน การนิเทศ การศึกษา งานสวัสดิการสังคมและนันทนาการ ตลอดจนปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ส่วนต่าง ๆ เหล่านี้ อาจจัดให้มีฐานะเป็นสำนัก กอง ฝ่าย แผนก หรืองานก็ได้โดยคำนึงถึงลักษณะงานในหน้าที่ และความรับผิดชอบ ปริมาณ และคุณภาพของงานได้ตามความเหมาะสมของแต่ละเทศบาล แต่หากงานใดยังไม่มีความจำเป็นจะต้องแยกจัดเป็นส่วนการบริหารงานต่างหาก ก็ให้รวมกิจการนั้นเข้ากับส่วนอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึง กันได้ หรือเทศบาลใดมีงานอื่นเพิ่มขึ้นจากที่กำหนดไว้ และไม่อาจรวมไว้กับส่วนใดได้ ก็อาจจัดเป็นส่วนต่างหากก็ได้ตามหลักเกณฑ์ข้างต้น โดยอนุโลม

โครงสร้างและการแบ่งส่วนการบริหารของเทศบาล



อำนาจหน้าที่ของสภาเทศบาล

หากจะพิจารณาถึงอำนาจหน้าที่ของสภาเทศบาลโดยทั่วไปขอบเขตที่กว้างที่สุดแล้ว อาจกล่าวได้ว่า สภาเทศบาลเป็นองค์กรที่มีอำนาจหน้าที่อย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. กำหนดนโยบายในการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ แก่ประชาชนในถิ่นนั้น ๆ

2. อนุมัติงบประมาณประจำปีให้แก่คณะเทศมนตรี เพื่อนำไปใช้จ่ายในการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่อไป

3. ควบคุมดูแลการบริหารงานของคณะเทศมนตรี ให้เป็นไปตามด้วยกฎหมาย นโยบาย และเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น

สามารถแบ่งแยกประเภทอำนาจหน้าที่ของเทศบาล ไว้เป็น 2 ส่วน คือ หน้าที่บังคับ หรือหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ และอำนาจหน้าที่ที่จะเลือกปฏิบัติ ทั้งยังได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของเทศบาลในฐานะต่าง ๆ คือ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร ไว้แตกต่างกันดังนี้

อำนาจหน้าที่ของเทศบาลที่บังคับ หรือหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ

เทศบาลตำบล	เทศบาลเมือง	เทศบาลนคร
1. รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน	มีหน้าที่เช่นเดียวกับเทศบาลตำบล ตามข้อ 1-7 และมีหน้าที่เพิ่มอีกดังนี้	มีหน้าที่เช่นเดียวกับเทศบาลเมือง ตามข้อ 1-7 และมีหน้าที่เพิ่มอีกดังนี้
2. ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ	1. ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา	1. ให้มีและบำรุงการสงคราม
3. รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะรวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยสิ่งปฏิกูล	2. ให้มีโรงฆ่าสัตว์	เคราะห์มารดาและเด็ก
4. ป้องกันและระงับโรคติดต่อ	3. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการ	2. กิจการอย่างอื่นซึ่งจำเป็น
5. ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง	4. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ	
6. ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม	5. ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ	
7. หน้าที่อื่น ๆ ซึ่งมีคำสั่งกระทรวงมหาดไทยหรือกฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล	6. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น	
	7. ให้มีการดำเนินกิจการ โรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น	

อำนาจหน้าที่ของเทศบาลที่จะเลือกปฏิบัติ

เทศบาลตำบล	เทศบาลเมือง	เทศบาลนคร
1. ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา	1. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม	มีหน้าที่เช่นเดียวกับเทศบาลเมือง ตามข้อ 1 - 12
2. ให้มีโรงฆ่าสัตว์	2. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน	
3. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม	3. บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร	
4. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน	4. ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก	
5. บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร	5. ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล	
6. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้	6. ให้มีการสาธารณสุข	
7. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น	7. จัดทำกิจกรรมซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข	
8. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ	8. จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา	
9. เทศพาณิชย์	9. ให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการกีฬาและพลศึกษา	
	10. ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ สวนสัตว์ และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ	
	11. ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม และรักษาความสะอาดเรียบร้อยของท้องถิ่น	
	12. เทศพาณิชย์	

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน

ความหมายของการวางแผน

การวางแผนเป็นการพิจารณาและกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ปรารถนาเปรียบเสมือนเป็นสะพานเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคต (Where we are to where we want to go) เป็นการคาดการณ์สิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น ฉะนั้นการวางแผนจึงเป็นกระบวนการทางสติปัญญาที่พิจารณา กำหนดแนวทางปฏิบัติงาน มีรากฐานการตัดสินใจตามวัตถุประสงค์ ความรู้ และการคาดคะเนใช้ดุลยพินิจ

มีนักบริหารและนักวิชาการด้านการวางแผน ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ให้ความหมายของการวางแผน (Planning) ไว้ต่าง ๆ ดังนี้

คูนต์ และ โอคอนเนลล์ (Koontz and O Donnell, 1968 : 81, อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์ 2541 : 1) กล่าวว่า การวางแผน คือการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้กระทำ การวางแผนเป็นสะพาน เชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคต ตามที่ต้องการ และทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามต้องการ

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 3) ให้ความหมายว่า การวางแผนก็คือ การตัดสินใจล่วงหน้า ในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้คือ จะทำอะไร(What) ทำไมจึงต้องทำ(Why) ใครบ้างจะเป็นผู้กระทำ(Who) จะกระทำเมื่อใด(When) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง(Where) และจะกระทำกันอย่างไร(How)

สมคิด พรหมชัย (2542 : 8) กล่าวว่า การวางแผนหมายถึง กระบวนการพิจารณา ล่วงหน้าในอนาคตว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ให้ใครทำ ทำไมจึงทำ ทำที่ไหน และทำเมื่อใด เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยอาศัยการดำเนินงานที่เป็นระบบมีระเบียบ และมีประสิทธิภาพ

มินท์เบิร์ก (Mintzberg, 1994 : 2, อ้างถึงใน ปกรณ์ ปรียากกร 2544 : 46) เสนอว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่เป็นทางการ โดยคำนึงถึงการบูรณาการหรือเชื่อมโยงระบบการตัดสินใจของหน่วยงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน อันจะนำไปสู่การกำหนดวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน

พะยอม วงศ์สารศรี (2542 : 70) กล่าวว่า การวางแผนเปรียบเสมือนสะพานที่เชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคตตามที่ต้องการ การวางแผนจึงมีความเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตและตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยผ่านกระบวนการคิดก่อนทำ ฉะนั้น

จึงกล่าวได้ว่า การวางแผน คือ ความพยายามที่เป็นระบบ (Systematic attempt) เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับอนาคตเพื่อให้องค์การบรรลุผลที่ปรารถนา

จากความหมายของการวางแผน ที่กล่าวมา สรุปความหมายได้ว่า การวางแผนหมายถึง กระบวนการที่เป็นทางการในการตัดสินใจล่วงหน้าขององค์การว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นคนทำ โดยเชื่อมโยงระบบการตัดสินใจของหน่วยงานต่างๆเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ความสำคัญของการวางแผน (Significance of Planning)

พะยอม วงศ์สารศรี (2542 : 70) กล่าวว่า การวางแผนมีความสำคัญ ดังนี้

1. เป็นการลดความไม่แน่นอนและปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นการจัดโอกาสทางการจัดการให้ผู้วางแผนมีสายตาวางไกลมองเหตุการณ์ในสังคมนั้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องเตรียมตัวและเผชิญกับสิ่งที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากความผันผวนของสิ่งแวดล้อมอันได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เป็นต้น
2. ทำให้เกิดการยอมรับแนวความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากปรัชญาของการวางแผนยึดถือและยอมรับเรื่องการเปลี่ยนแปลง ไม่มีสิ่งใดอยู่อย่างนิรันดรจึงทำให้มีการยอมรับแนวความคิดเชิงระบบ (System approach) เข้ามาใช้ในองค์การยุคปัจจุบัน
3. ทำให้การดำเนินการขององค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่ปรารถนา ทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นงานที่ต้องกระทำเป็นจุดเริ่มแรกของฝ่ายในองค์การ ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันการดำเนินการเป็นไปด้วยความมั่นคงและมีความเจริญเติบโต
4. เป็นการลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อนเพราะการวางแผนทำให้มองเห็นภาพรวมขององค์การที่ชัดเจนและยังเป็นการอำนวยความสะดวกในการจัดระเบียบขององค์การให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานมากยิ่งขึ้น เป็นการจำแนกงานแต่ละแผนกไม่ให้เกิดความซับซ้อนกัน
5. ทำให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินงานเนื่องจากการวางแผนเป็นการกระทำโดยอาศัยทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยต่าง ๆ มาเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในอนาคตอย่างเหมาะสมกับสภาพองค์กรที่ดำเนินอยู่

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการด้านการวางแผนได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ ดังนี้

อนันต์ เกตุวงศ์(2541: 9 – 10) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนว่า การวางแผนมีบทบาทสำคัญมากต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตามความต้องการและเป็นระบบ เช่น ถ้าต้องการจะทำอะไร ก็ควรจะต้องรู้ว่าผลที่ต้องการจะ

ได้รับคืออะไร แล้วจึงกระทำให้บังเกิดสิ่งนั้น ผู้วางแผนและผู้ปฏิบัติตามแผนจะต้องมองเห็นภาพทั้งหมดของสิ่งที่ต้องการหรือผลที่คาดว่าจะได้รับ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ และแน่นอนที่สุด ผลผลิตนี้จะต้องเป็นประโยชน์ที่ตอบสนองและสอดคล้องกับส่วนอื่น ๆ อย่างเป็นระบบด้วย

นอกจากนี้ สมคิด พรหมจู้ (2542 : 8) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยประสานสอดคล้องกัน ช่วยให้เกิดการประหยัดทั้งกำลังเงิน กำลังคน และเวลา ทำให้การตรวจสอบ และควบคุมงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และช่วยให้การขยายงานและปรับปรุงองค์การดำเนินไปโดยสะดวกรวดเร็ว

พะยอม วงศ์สารศรี (2538 : 66 , อ้างถึงใน สุภาพร พิศาลบุตร 2543 : 10) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการวางแผน ไว้ว่า การวางแผนเป็นการลดความไม่แน่นอนและปัญหายุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดในอนาคตเพราะการวางแผนจะเป็นการเตรียมการให้องค์การสามารถเผชิญกับสิ่งที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากความผันผวนของสิ่งแวดล้อม อันได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง นอกจากนี้การวางแผนยังทำให้เกิดการนำแนวคิดใหม่ ๆ รวมทั้งแนวคิดเชิงระบบ (System approach) เข้ามาใช้ในองค์การ การวางแผนช่วยลดความสูญเสียเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน และทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงาน

ปกรณ ปรียากร (2544 : 2) ยังกล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนว่า เมื่อพิจารณาจากภาระหน้าที่ของนักบริหารในองค์การทุกประเภทเป็นที่ยอมรับกันว่า “การวางแผน (Planning)” คืองานอันดับแรกที่มีความสำคัญยิ่งในการทำหน้าที่ของนักบริหาร นักวิชาการและนักบริหารส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่า ความสำคัญขององค์การทั้งหลาย จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์การนั้นใช้ “แผนต่าง ๆ (Plans)” เป็นเข็มทิศนำทาง หรือเป็นตัวกำหนดแนวทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ดังนั้นจึงเป็นการถูกต้อง หากจะสรุปในเบื้องต้นว่า “การวางแผนเป็นรากฐานที่สำคัญของการสร้างความสำเร็จในการบริหารงาน”

ประสิทธิ์ ตงยั้งศิริ (2545 : 24) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนเป็นหน้าที่สำคัญอันดับแรกของการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ ในการดำเนินงาน เป็นการกำหนดว่าจะทำอะไรไว้เป็นการล่วงหน้าก่อนที่จำทำ เป็นการทำงานอย่างมีแผน มีระบบ และระเบียบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และภารกิจ

จากความสำคัญของการวางแผนที่นักวิชาการด้านการวางแผนกล่าวถึง พอสรุปได้ว่าการวางแผนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน ถือได้ว่าเป็นงานอันดับแรกของการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การวางแผนเป็นเข็มทิศนำทาง หรือเป็นตัวกำหนดแนวทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ การวางแผนทำให้เกิดการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงตามต้องการอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงาน ช่วยให้การใช้

ทรัพยากรทางการบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการลดความไม่แน่นอน และปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งทำให้การขยายงานและปรับปรุงองค์การดำเนินไปโดยสะดวกและรวดเร็ว

ข้อจำกัดของการวางแผน

แม้ว่าจะเตรียมการวางแผนโดยใช้หลักการที่ดีเพียงใดก็ตามก็มีข้อจำกัดอยู่บ้างตามที่นักวิชาการด้านการวางแผนกล่าวไว้ ดังนี้

สุภาพร พิศาลบุตร(2543 : 11-13) กล่าวถึงข้อจำกัดของการวางแผนไว้ดังนี้

1. เกี่ยวกับการคาดการณ์ในอนาคต การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับอนาคต มีการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ล่วงหน้า และในการตัดสินใจแต่ละเรื่องแต่ละครั้งจะต้องอาศัยตัวเลขข้อมูลมาประกอบการพิจารณา และบางครั้งไม่สามารถหาข้อมูลได้ จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการหรือการคาดการณ์ตามหลักการ การคาดการณ์นี้ย่อมมีโอกาสผิดพลาดได้ด้วยเหตุผลหลายประการและยิ่งคาดการณ์อนาคตระยะยาวมากเท่าใด แนวโน้มจะผิดพลาดก็มักจะมามากตามไปด้วย ดังนั้นถ้าวางแผนเรื่องใดที่จะต้องอาศัยข้อมูลที่ได้จากการพยากรณ์มากเท่าใด โอกาสผิดพลาดก็ย่อมมีมากไปด้วย และยิ่งคาดการณ์ได้ไม่ค่อยถูกต้อง ความบกพร่องของการตัดสินใจก็มากขึ้นไปอีก จึงถือเป็นข้อจำกัดที่สำคัญของการวางแผน

2. การคาดการณ์ข้อมูลที่เชื่อถือได้ การตัดสินใจในการวางแผนส่วนใหญ่ต้องอาศัยตัวเลข สถิติ ข้อมูล และข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ถ้าผู้ตัดสินใจไม่มีข้อมูล หรือมีข้อมูลที่ผิดพลาดบกพร่องหรือไม่ถูกต้องและลำสมัย ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตามย่อมทำให้การตัดสินใจ และการวางแผนในเรื่องนั้น ผิดพลาดบกพร่องตามไปด้วย และจะต้องกระทบถึงแผนใหญ่ทั้งหมดด้วยไม่มากก็น้อย ดังนั้นการตัดสินใจที่ต้องใช้ข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ความระมัดระวัง และตรวจสอบให้ดีเสียก่อน

3. แนวทางปฏิบัติของแผนปิดกั้นการใช้ดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติ ในแต่ละแผนและโครงการจะมีข้อกำหนดระเบียบปฏิบัติ แนวทางหรือหลักปฏิบัติ รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานไว้ ส่วนแผน หรือโครงการใดจะกำหนดไว้อย่างละเอียดมากน้อยต่างกันเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความประสงค์ของผู้วางแผน ทั้งนี้เพราะการกำหนดไว้อย่างละเอียดหรือไม่ละเอียดนั้นมีผลดีหรือผลเสียเหมือนกัน

4. เกี่ยวกับค่านิยมของผู้บริหาร ผู้บริหารจำนวนหนึ่งไม่สนใจกับเหตุการณ์ในอนาคต ไม่พยายามมองไปข้างหน้า และไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง (Mc Farland 1974 : 331) จึงไม่นิยม คิดวางแผนและกระทำการใดๆ ที่จะเป็นการป้องกันมิให้เกิดปัญหาในอนาคตและไม่คิดที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต แต่มักจะทำงานและให้ความสำคัญกับสิ่งต่างๆ ในปัจจุบัน หรือ

การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า บางครั้งอาจไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง หรือหากจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ใดๆ ในปัจจุบันหรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าก็มักจะปิดให้เป็นปัญหาของผู้อื่น เป็นต้น

5. ข้อจำกัดในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม แผนระยะยาวที่มีเวลาดำเนินการมากกว่า 2 ปีขึ้นไป หรือระยะใดก็ตาม หากจะต้องนำไปปฏิบัติในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมจะเป็นไปโดยทั้งหมดหรือบางส่วน ก็ตามอาจกระทบถึงแผนได้ และทำให้แผนนั้นใช้ไม่ได้ จะเป็นทั้งหมดหรือบางส่วนของแผนแล้วแต่กรณี ปัญหาก็คือไม่อาจปฏิบัติตามแผนได้ การปรับปรุงแก้ไขแผนทั้งหมดหรือส่วนหนึ่งส่วนใดของแผนจะต้องมีขึ้น แต่ปัญหาหรือการแก้ไขแผนอาจต้องใช้เวลา ดังนั้นอาจถือได้ว่าประเด็นดังกล่าวนี้เป็นปัญหาอย่างหนึ่งของแผน ทางแก้ไขปัญหาระยะนี้อาจทำได้วิธีหนึ่งก็คือผู้วางแผนเปิดแนวทางไว้โดยไม่ระบุเงื่อนไขลงไปให้ชัดเจน หรือละเอียดมากนัก โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติตามแผนใช้ดุลยพินิจตัดสินใจเลือกแนวทาง หรือวิธีการที่เขาเห็นว่าเหมาะสมในสถานการณ์ขณะนั้น แต่ก็เป็นแนวทางการแก้ไขที่ใช้ได้บางส่วน หรือบางกรณีเท่านั้น โดยทั่วไปแล้วหากมีปัญหานี้เกิดขึ้นมักจะมีการปรับแผนใหม่ทั้งหมดเพื่อให้เหมาะสม และใช้ได้กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

6. ข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลา และค่าใช้จ่าย การวางแผนเป็นงานที่ต้องใช้ทรัพยากรทั้งคน เงิน วัสดุ และการจัดการ ที่จำเป็นอีกอย่างคือต้องใช้เวลา อาจใช้เวลาเป็นชั่วโมง วัน เดือน และปี อันขึ้นอยู่กับลักษณะเนื้อหา ขอบข่ายและขอบเขตของงานแต่ละอย่าง ปัญหาที่พบเห็น ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องการมีเวลาน้อยไม่พอเพียงที่จะใช้ในการวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบจะด้วยเหตุผลใดก็ตามทำให้การวางแผนต้องรีบเร่ง และได้แผนที่ไม่สู้จะสมบูรณ์ถูกต้องปัญหาต่าง ๆ จะตามมาในขั้นของการปฏิบัติตามแผนและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย

7. ข้อจำกัดในเรื่องความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้วางแผน ปัญหานี้ค่อนข้างจะกว้างและมีลักษณะต่างๆไป ทั้งนี้เพราะการวางแผนก็เช่นเดียวกับด้านอื่น ที่ต้องอาศัยผู้มีความรู้ และประสบการณ์ในแต่ละด้านมามีส่วนร่วมในการวางแผน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่ต้องกำหนดว่าจะต้องทำอะไร (How) ส่วนงานด้านอื่น เช่น จะทำอะไร ทำไมจึงต้องทำ ทำเมื่อใด ทำที่ไหน และใครจะเป็นผู้ทำ รวมทั้งการควบคุมประสานงานนั้นสามารถใช้ผู้บริหารที่มีความรู้ทางการวางแผนและการบริหารต่างๆ ไป ดังนั้นบุคคลทั้งสองประเภทจะต้องมีความรู้และประสบการณ์พอสมควร และจะต้องมีฝ่ายช่วยเหลือทางด้านข้อมูลหรือสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจในการพยากรณ์อนาคตอย่างพร้อมเพียงด้วย

นอกจากนี้อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 12) ยังกล่าวถึงข้อจำกัดของการวางแผนว่า มีข้อจำกัดเกี่ยวกับตัวเลขและข้อมูล การวางแผนส่วนใหญ่ต้องอาศัยตัวเลข สถิติ ข้อมูล และข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ถ้าไม่มีข้อมูลหรือมีข้อมูลที่ผิดพลาด จะทำให้การวางแผนนั้นผิดพลาดไปด้วย

จากข้อจำกัดของการวางแผนดังกล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้ การวางแผนมีข้อจำกัดเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการตัดสินใจ ข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลาและค่าใช้จ่ายทำให้ได้แผนที่ไม่สมบูรณ์ ปัญหาต่าง ๆ จะตามมาในขั้นของการปฏิบัติตามแผน ข้อจำกัดเกี่ยวกับค่านิยมของผู้บริหารที่ไม่คิดมองไปข้างหน้าทำให้ไม่มีการวางแผน และข้อจำกัดเกี่ยวกับความสามารถของผู้วางแผนที่จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์พอสมควรจึงจะทำให้การวางแผนไม่ผิดพลาดรวมทั้งแนวทางปฏิบัติของแผนที่กำหนดไว้ตายตัว อาจปิดกั้นการใช้ดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติที่จะปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์

กระบวนการวางแผน

การวางแผนเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งซึ่งหมายถึง การวางแผนจะประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้อง สัมพันธ์ และต่อเนื่องกัน โดยมีนักวิชาการด้านการวางแผนได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผน ไว้ดังนี้

ฟูลเมอร์ (Fulmer 1974 : 157-173, อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์ 2541 : 162-163) ได้อธิบายถึงขั้นตอนหรือกระบวนการวางแผนไว้ 12 ขั้นตอน ดังนี้

1. เลือกวัตถุประสงค์ (Choose objectives) ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือจุดสุดท้ายของการวางแผน ยกตัวอย่างคือ ถ้าท่านไม่รู้ว่าท่านจะไปที่ไหน ท่านก็ไม่อาจเลือกวิธีการและทิศทางของการเดินทางได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
2. บอกกล่าววัตถุประสงค์ให้ผู้อื่นทราบ (Communicate objectives) หมายถึง การถ่ายทอดวัตถุประสงค์ทุกระดับขององค์การ ให้แก่ผู้ร่วมงานทุกคนได้รับรู้ตั้งแต่วัตถุประสงค์ระดับสูงขององค์การลงไปตามลำดับจนถึงวัตถุประสงค์แต่ละตำแหน่งของแต่ละคน
3. การกำหนดข้อสันนิษฐาน หมายถึงการประเมินอนาคตหรือการพยากรณ์
4. สำรวจทรัพยากร (Survey resources) หมายถึง การตรวจสอบในเรื่องของคน เงิน สิ่งอำนวยความสะดวก เวลา และปัจจัยอื่นๆ ที่จำเป็นในการทำงานตามแผนให้ไปสู่เป้าหมายได้
5. กำหนดนโยบาย (Establish policies) หมายถึง การกำหนดแนวทางกว้าง ๆ สำหรับคนในองค์การได้ยึดเป็นหลักการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกทางเลือกให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
6. ระบุทางเลือก (Identify alternatives) หมายถึง ผู้ตัดสินใจต้องรู้ทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่ซึ่งเป็นทางเลือกที่เป็นไปได้

7. เปรียบเทียบทางเลือก (Compare alternatives) หมายถึง การประเมินทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่เพื่อความเป็นไปได้หรือเพื่อที่จะเป็นไปได้หรือไม่ และเกิดผลอย่างไรบ้าง

8. เลือกแนวทางของการกระทำ (Choose a course of action) หมายถึง การตัดสินใจเลือกเอาทางที่เหมาะสมที่สุด

9. สร้างแนวปฏิบัติและกฎเกณฑ์ (Create procedures and rules) หมายถึง การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจบเป็นกระบวนการ และการกำหนดกฎเกณฑ์ให้คนทำงานถือปฏิบัติ

10. กำหนดงบประมาณ (Establish budgets) หมายถึง การกำหนดวงเงินที่จะใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

11. กำหนดตารางเวลา (Establish time tables) หมายถึง การกำหนดจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกิจกรรม โดยอาจอาศัยเทคนิคด้านแผนภูมิ CPM และ PERT เป็นต้น

12. ตัดสินใจในเรื่องมาตรฐาน (Decide on standard) หมายถึง การกำหนดมาตรฐานเพื่อวัดการปฏิบัติงานตามแผน และมีการประเมินผลซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการวางแผน

สุภาพร พิศาลบุตร (2543 : 54-56) กล่าวว่า กระบวนการวางแผน(Planning Process) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนพื้นฐาน ได้แก่ การวางแผน(Planning) การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) และการประเมินผล(Evaluation) เพื่อทดสอบว่าการวางแผนกับการนำแผนไปปฏิบัติตรงกันหรือไม่ ถ้าตรงกันแสดงว่าบรรลุวัตถุประสงค์(End of plan) แต่ถ้าไม่บรรลุวัตถุประสงค์ต้องมีการจัดทำแผนใหม่ การวางแผนมีหลายทฤษฎีที่แบ่งขั้นตอนของกระบวนการวางแผนมากกว่า 3 ขั้นตอน แต่จะอยู่ในกรอบของขั้นตอนพื้นฐาน 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. ขั้นตอนของการวางแผน ดำเนินการดังนี้

- 1.1 กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
- 1.2 ศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นอยู่โดยละเอียด
- 1.3 ดำเนินการวางแผน

2. ขั้นตอนนำแผนไปปฏิบัติ โดยวิธีการดังนี้

- 2.1 จัดให้มีการอำนวยการ สั่งการและแบ่งงานเป็นส่วนตามแผนงานที่วางไว้
- 2.2 แจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องกับแผนงานเข้าใจอย่างชัดเจน
- 2.3 กำหนดวิธีการประสานงาน
- 2.4 กำหนดวิธีการตรวจสอบและควบคุมงาน
- 2.5 ตรวจสอบและประเมินผลงานเป็นระยะ

3. ขั้นการประเมินผล เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่กำหนด และการประเมินค่าของวิธีการต่างๆ ที่นำมาใช้ในการดำเนินงาน

นอกจากนี้ สุภาพร พิศาลบุตร (2543 : 57-61) ยังกล่าวอีกว่า กระบวนการวางแผน มีขั้นตอนที่เป็นกิจกรรมซึ่งเป็นการเขียนแผนงาน ดังนี้

1. การเตรียมความพร้อม ประกอบด้วย

1.1 ความพร้อมทางกายภาพ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการวางแผน เช่น การมีห้องปฏิบัติการวางแผน การมีเครื่องมือที่ต้องใช้ อาทิ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

1.2 ความพร้อมทางจิตใจและปัญญา หมายถึง ผู้เกี่ยวข้องในการวางแผน ต้องมีความกระตือรือร้นและเข้าใจถึงขั้นตอนต่างๆ อย่างแท้จริง

1.3 ความพร้อมขององค์การ หมายถึง กลไกในการวางแผนที่เป็นวิถีปฏิบัติ ในการวางแผน เช่น การมีคณะทำงานเฉพาะกิจเป็นผู้ร่างแผน แล้วเสนอต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณา รับรอง เป็นต้น

2. การวิเคราะห์และทำความเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต โดยการทบทวนข้อมูลเบื้องต้นและสถานะแวดล้อมที่เป็นอยู่และแนวโน้มตลอดช่วงระยะเวลาของแผน ในมิติของเวลาจากอดีต ปัจจุบัน และอนาคต สะท้อนให้เห็นทั้งด้านดี และด้านที่เป็นปัญหา เช่น ด้านเจ้าหน้าที่ ด้านผู้รับบริการหรือประชาชน รวมถึงสถานการณ์สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ จิตวิทยา เศรษฐกิจ การเมืองและสังคมของชุมชน ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น

3. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดทิศทาง การดำเนินงาน บนพื้นฐานความเข้าใจในสถานการณ์ที่กล่าวมาแล้ว เป็นการมองไปในอนาคตสำหรับปฏิบัติงาน อย่างมีขอบเขตภายใต้เงื่อนไขที่เป็นไปได้

4. การประมวลทางเลือกและการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ เป็นการพิจารณา แนวทางการดำเนินงานหรือกลยุทธ์ โดยรวบรวมทางเลือกที่มีอยู่แล้วจึงเลือกสรรตามเกณฑ์ต่างๆ ที่กำหนดให้เหมาะสมต่อการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน โดยคำนึงถึง "ประสิทธิผล (Effectiveness)" และ "ประสิทธิภาพ (Efficiency)"

5. การกำหนดแนวทางการอำนวยความสะดวกการปฏิบัติ หมายถึง การแสวงหาเงื่อนไขต่างๆ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานตามแนวทางหลัก(กลยุทธ์) เช่น ความต้องการด้านบุคลากร การเงิน การพัสดุ ทรัพยากรและเงื่อนไขด้านเวลา เพื่อให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานตามแผน ได้อย่างเหมาะสม

6. การกำหนดแนวทางการควบคุมกำกับงาน และการประเมินแผนเป็นการสร้างเงื่อนไขเพื่อการตรวจสอบแก้ไข ซึ่งเป็นแผนงานย่อยภายใต้แผนงานหลัก เช่นแผนการกำกับงาน แผนการนิเทศงาน แผนการปรับปรุงงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ สุพาดา สิริภูตตา และคณะ (2543 : 13) กล่าวถึง กระบวนการในการวางแผนสามารถแยกรายละเอียดได้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การคำนึงถึงโอกาส(Being aware of opportunity) ได้แก่ ตลาด การแข่งขัน สิ่งที่ถูกความต้องการ จุดแข็ง จุดอ่อน เป็นต้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Setting objectives or goals) หมายถึง สิ่งที่ต้องการจะเป็นสิ่งที่ต้องการบรรลุถึงและระยะเวลาที่กำหนด เป็นต้น

3. การคำนึงถึงข้อสมมติในการวางแผน (Considering planning premises) หมายถึง แผนจะกระทำในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกอย่างไร

4. การกำหนดทางเลือกต่างๆ (Identifying alternatives) ทางเลือกใดเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดในการบรรลุวัตถุประสงค์

5. การเปรียบเทียบทางเลือกต่างๆโดยคำนึงถึงเป้าหมายที่ต้องการ (Comparing alternatives in light of goals sought)

6. การเลือกทางเลือก (Choosing an alternative) เลือกกิจกรรมที่ต้องกระทำ

7. การสร้างแผนสนับสนุน (Formulating supporting plans) ตัวอย่างแผนในการซื้ออุปกรณ์ ซื้อวัตถุดิบ จ้างและอบรมพนักงาน พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เป็นต้น

8. แผนตัวเลขโดยการจัดทำงบประมาณ (Numberizing plans by making budgets) โดยการพัฒนางบประมาณตามปริมาณ ราคา และรายได้ ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานที่จำเป็น ค่าใช้จ่ายในอุปกรณ์การลงทุน เป็นต้น

ทวีป ศิริรัศมี (2544 : 24-25) มีความเห็นว่า กระบวนการวางแผนแบ่งออกเป็นขั้นตอนสำคัญคือ

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร เช่น กลุ่มบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บรรยากาศองค์กร เป็นต้น

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นการวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่มีต่อการปฏิบัติงานหรือการบริหารองค์การ เช่น สภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายความสำเร็จที่ต้องการ หรือคาดหวัง เป็นการกำหนดผลลัพธ์ที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการบรรลุ

3. การกำหนดทางเลือก เป็นการกำหนดทางเลือกต่างๆ เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. การเลือกทางเลือกจากที่กำหนดไว้

5. การจัดทำแผนตามแผนทางเลือกที่เลือกไว้

6. การนำแผนไปปฏิบัติ และบันทึกการปฏิบัติหรือรวบรวมหลักฐานต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ

7. การประเมินผล เป็นการตรวจสอบผลลัพธ์ต่างๆ ที่เกิดจากการนำแผนไปปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การปรับแผนหรือวางแผนในส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

จากการที่นักวิชาการด้านการวางแผนได้กล่าวถึง กระบวนการวางแผนไว้แตกต่างกัน ผู้วิจัยจะใช้กระบวนการจัดทำแผนที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน โดยสังเคราะห์จากการศึกษาเอกสารดังกล่าว เป็นกรอบในการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ได้แก่

1. ขั้นเตรียมการวางแผน มีขั้นตอนดังนี้ แต่งตั้งคณะทำงาน กำหนดขั้นตอน และระยะเวลาของแผน จัดสรรทรัพยากรซึ่งได้แก่ บุคลากร ทุน และการจัดระบบข้อมูลเพื่อการวางแผน

2. ขั้นดำเนินการวางแผน มีขั้นตอนดังนี้ วิเคราะห์สถานการณ์และสภาวะแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดโครงการ/กิจกรรม การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายจัดทำแผน ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระยะเวลาดำเนินการ และการกำหนดงบประมาณ

3. ขั้นปฏิบัติตามแผน มีขั้นตอนดังนี้ นำโครงการ/กิจกรรมไปปฏิบัติให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย มีการอำนวยความสะดวก สั่งการ และจัดสรรงาน แจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนเข้าใจอย่างชัดเจน กำหนดวิธีประสานงาน การตรวจสอบและควบคุมงาน

4. ขั้นการประเมินผล มีขั้นตอนดังนี้ ติดตามความก้าวหน้า การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติตามแผนกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดและการประเมินค่าของวิธีการต่าง ๆ โดยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นเกณฑ์การประเมินผลเพื่อการพัฒนา ปรับปรุงต่อไป

แผนและประเภทของแผน

แผน (Plan) เป็นผลผลิตที่ได้จากกระบวนการวางแผน มีนักวิชาการด้านการวางแผนให้ความหมายไว้ ดังนี้

ไมเนอร์ (Miner) (1978 : 212 – 213 อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์ 2541 : 18 – 19) ได้อธิบายถึงรูปแบบของแผนไว้ว่าควรประกอบด้วยข้อความและสาระดังนี้ ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์

1. กลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์
2. จุดมุ่งประสงค์ที่เป็นทั้งปริมาณและคุณภาพ
3. เงื่อนไขภายในและสภาพแวดล้อมที่จะเอื้อต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์
4. มีแผนงานที่จะทำงานให้บังเกิดผลตามต้องการ

เบทแมน และสเนลล์ (Bateman and Snell. 1999 : 126, อ้างถึงใน สุพาดา สิริกุลตา และคณะ 2543 : 19) ให้ความหมายไว้ว่า “แผน (Plan) เป็นเอกสารที่กำหนดวิธีการ (Mean) หรือการปฏิบัติ (Action) ซึ่งผู้บริหารตั้งใจที่จะใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ”

จึงพอสรุปได้ว่า แผน (Plan) หมายถึงเอกสารที่กำหนดวิธีการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งควรประกอบด้วยสาระสำคัญ คือ ความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ เงื่อนไขที่เอื้อต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และมีแผนงานที่จะทำงานให้บังเกิดผลตามต้องการ

ประเภทของแผน นักวิชาการด้านการวางแผนแบ่งประเภทของแผนไว้ดังนี้

สุภาพร พิศาลบุตร (2543 : 67) แบ่งประเภทของแผนไว้ ดังนี้

1. แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) หมายถึงแผนที่เกี่ยวข้องกับการเลือกวัตถุประสงค์ และตัดสินใจใช้ทรัพยากรในระยะยาว โดยพยายามคาดการณ์ความเป็นไปได้ของปัจจัยภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจสังคม การเมือง และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ให้เหมาะสมและต้องอาศัยกิจการต่าง ๆ ที่จะจัดขึ้นเป็นการเสริมให้กิจการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2. แผนดำเนินงาน (Operating Plans) จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถควบคุมได้ (Controllable factor) ภายในองค์การ เป็นแผนที่กำหนดวิธีการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ แผนดำเนินงานแยกเป็น

2.1 แผนใช้ประจำ (Standing Plans) หมายถึงแผนดำเนินงานที่กำหนดแนวปฏิบัติที่ใช้ในการทำกิจกรรมหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ ประกอบด้วยนโยบาย กฎระเบียบ วิธีปฏิบัติ วิธีทำ และมาตรฐานที่ต้องการ เพื่อใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงาน ให้ไปในทิศทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ แผนใช้เฉพาะครั้ง (Single – use Plans) หมายถึงแผนงานที่จัดทำขึ้น

สำหรับการปฏิบัติงาน หรือกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งโดยเฉพาะ ตามความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วยแผนงาน โครงการ งบประมาณ รายละเอียดของขั้นตอนการทำงาน ทรัพยากรอุปกรณ์ที่ต้องใช้ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง กำหนดการเริ่มต้นและสิ้นสุดของงาน และตารางเวลาการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ

ทวีป ศิริรัศมี (2544 : 29) แบ่งประเภทของแผนตามระดับขั้นของการวางแผนไว้ดังนี้

1. แผนระดับสูง หรือแผนนโยบาย (Policy Plan) หรือแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) เป็นแผนที่องค์การระดับสูงกำหนดขึ้น เป็นข้อความที่ระบุไว้กว้างๆ มองไปในอนาคตกว้างไกล เพื่อเป็นแนวคิดในการดำเนินงานขององค์การระดับล่าง หรือระดับปฏิบัติการ

2. แผนปฏิบัติการ (Operation Plan) ซึ่งจำแนกเป็นแผนงาน (Program) โครงการ (Project) งาน (Task) และกิจกรรม (Activity) เป็นแผนที่แสดงรายละเอียดของการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยกำหนดขึ้นภายใต้กรอบของแผนระดับสูง รวมทั้งเป็นแผนที่จะนำแผนระดับสูงสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากการแบ่งประเภทของแผน ดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ประเภทของแผน แบ่งตามระดับของการวางแผนได้ 2 ระดับ ดังนี้

1. แผนยุทธศาสตร์ หรือแผนกลยุทธ์ (Strategic Plans) หมายถึงแผนที่กำหนดขึ้นโดยองค์การระดับสูง เป็นแนวทางกว้าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเลือกวัตถุประสงค์ และตัดสินใจใช้ทรัพยากรในระยะยาวเพื่อเป็นแนวทางให้องค์การระดับล่างนำไปปฏิบัติต่อไป

2. แผนดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการ (Operation Plans) เป็นแผนที่แสดงรายละเอียดการดำเนินงานที่ชัดเจนภายใต้กรอบของแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ และเป็นแผนที่จะนำแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วยแผนงาน โครงการ กิจกรรมสำคัญ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ งบประมาณ รายละเอียดขั้นตอนการทำงาน ทรัพยากร อุปกรณ์ที่ต้องใช้ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง จุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงาน และตารางเวลาการทำงาน

ประโยชน์ของการวางแผน (Economical Operation)

การวางแผนที่ดีย่อมส่งผลให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. บรรลุจุดมุ่งหมาย การวางแผนทุกครั้งจะมีจุดมุ่งหมายปลายทางเพื่อให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดให้ การกำหนดจุดมุ่งหมายจึงเป็นงานขั้นแรกของการวางแผนถ้าจุดมุ่งหมายที่

กำหนดมีความชัดเจนก็จะช่วยให้การบริหารแผนมีทิศทางมุ่งตรงไปยังจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้ สะดวกและเกิดผลดี

2. ประหยัด การวางแผนเกี่ยวข้องกับการใช้สติปัญญาเพื่อคิดวิธีการในห้องปฏิบัติการบรรลุถึงประสิทธิภาพ เป็นการให้งานในฝ่ายต่าง ๆ มีการประสานงานกันดี กิจกรรมที่ดำเนินมีความต่อเนื่อง ก่อให้เกิดความเป็นระเบียบในงานต่าง ๆ ที่ทำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่าง ๆ อย่างคุ้มค่านับว่าเป็นการลดต้นทุนที่ดี ก่อให้เกิดการประหยัดแก่องค์กร

3. ลดความไม่แน่นอน การวางแผนช่วยลดความไม่แน่นอนในอนาคตลงเพราะการวางแผนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ เป็นผลมาจากการวิเคราะห์พื้นฐานของข้อเท็จจริงที่ปรากฏขึ้นแล้ว ทำการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต และได้หาแนวทางพิจารณาป้องกันเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นไว้แล้ว

4. เป็นเกณฑ์ในการควบคุม การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารได้กำหนดหน้าที่การควบคุมขึ้น ทั้งนี้ เพราะการวางแผนและการควบคุมเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออกเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการคู่กันอาศัยซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ถ้าไม่มีการวางแผนก็ไม่สามารถมีการควบคุม กล่าวได้ว่าแผนกำหนดจุดมุ่งหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน้าที่การควบคุม

5. ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ การวางแผนเป็นพื้นฐานด้านการตัดสินใจและเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ (นวัตกรรม) และความคิดสร้างสรรค์ ทั้งนี้ เนื่องจากขณะที่ฝ่ายจัดการมีการวางแผนกันนั้นจะเป็นการระดมปัญญาของคณะผู้จัดทำงานด้านการวางแผนทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ และความคิดสร้างสรรค์ นำมาใช้ประโยชน์แก่องค์กรและยังเป็นการสร้างทัศนคติการมองอนาคตระหว่างคณะผู้บริหาร

6. พัฒนาแรงจูงใจ ระบบการวางแผนที่ดีจะเป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของผู้บริหาร และยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในกลุ่มคนงานด้วย เพราะเขาจะอย่างชัดเจนว่าองค์กรคาดหวังอะไรจากเขาบ้างนอกจากนั้น การวางแผนยังเป็นเครื่องมือฝึกและพัฒนาแรงจูงใจที่ดีสำหรับผู้บริหารในอนาคต

7. พัฒนาการแข่งขัน การวางแผนที่มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีการแข่งขันมากกว่าองค์กรที่ไม่มีมีการวางแผนหรือมีการวางแผนที่ขาดประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพราะการวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการขยายขอบข่ายการทำงานเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ปรับปรุงต่าง ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

8. ทำให้เกิดการประสานงานที่ดี การวางแผนได้สร้างความมั่นใจในเรื่องเอกภาพที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดวางไว้มุ่งไปจุดมุ่งหมายเดียวกันมีการจัดประสานงานในฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนในงานแต่ละฝ่ายขององค์กร

จากการที่นักวิชาการกล่าวถึงเรื่องการวางแผน สรุปได้ว่าการวางแผน หมายถึง กระบวนการที่เป็นทางการในการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใคร เป็นคนทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การวางแผนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน เป็นงานอันดับแรกของการบริหารงาน เป็นเข็มทิศนำทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ก่อให้เกิด การพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงาน และช่วยให้การใช้ ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการวางแผนก็มีข้อจำกัดเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร ที่ใช้ในการตัดสินใจถ้าไม่ถูกต้องและล้าสมัยจะทำให้การวางแผนผิดพลาดไปด้วย รวมทั้งแนวทาง ปฏิบัติของแผนที่กำหนดไว้ตายตัว อาจปิดกั้นการใช้ดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติที่จะปรับเปลี่ยนการ ดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ข้อจำกัดเกี่ยวกับค่านิยมของผู้บริหารที่ไม่คิดมองไป ข้างหน้า ทำให้ไม่มีการวางแผน ข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลาและค่าใช้จ่ายทำให้ได้แผนที่ไม่สมบูรณ์ และ ข้อจำกัดเกี่ยวกับผู้วางแผนที่ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์พอสมควรจึงจะทำให้การ วางแผนไม่ผิดพลาด นอกจากนี้ยังสรุปได้อีกว่า "แผน (Plan)" เป็นเอกสารที่กำหนดวิธีการหรือ การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารตั้งใจที่จะใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยแบ่งประเภทของ แผนได้ 2 ระดับ คือ แผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงแผนที่กำหนดขึ้น โดยองค์กรระดับสูง เป็น แนวทางกว้าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเลือกวัตถุประสงค์ และตัดสินใจใช้ทรัพยากรในระยะยาว เพื่อเป็น แนวทางให้องค์การระดับล่างนำไปปฏิบัติต่อไป และแผนดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการ เป็นแผนที่ แสดงรายละเอียดการดำเนินงานที่ชัดเจนภายใต้กรอบของแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยแผนงาน โครงการ กิจกรรมสำคัญ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ งบประมาณ รายละเอียด ซึ่งโครงการอาจประกอบด้วยขั้นตอนการทำงาน ทรัพยากร บุคลากรที่ เกี่ยวข้อง จุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงาน และตารางเวลาการทำงาน

การจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล

การวางแผนเป็นศาสตร์ที่องค์ เป็นองค์แห่งความรู้ ฉะนั้นการวางแผนจึงเป็นกระบวนการ ที่มีขั้นตอน มีรายละเอียดที่แน่นอนชัดเจนและมีระบบระเบียบในการดำเนินงาน โดยมีอุดมการณ์ที่ มุ่งหวังความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพในการบริการองค์การหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ

การวางแผนหรือแผนที่ดีนั้นจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่ชัดเจนและมีความ ต่อเนื่องกันเป็นลำดับเพื่อให้ผู้ใช้แผนมีความเข้าใจและปฏิบัติตามแผนได้โดยง่าย

องค์ประกอบของแผนและการวางแผนมี 5 ระบบดังนี้ (Russell. 1970 :5-6)

1. จุดหมาย คือเป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงวัตถุประสงค์ ความมุ่งหมาย หรือ จุดมุ่งหมายของแผนที่กำหนดขึ้น

2. วิธีการ คือ เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการนำข้อมูลวิเคราะห์ แล้วกำหนดเป็นทางเลือกไว้หลายทางเลือกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดหมาย (Ends) ได้กำหนดไว้แล้วเป็นองค์ประกอบไว้

3. ทรัพยากร คือ เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงประเภท ปริมาณและคุณภาพของทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการ ที่จะต้องจัดสรรให้กับวิธีการหรือทางเลือกที่ได้กำหนดไว้

4. การนำแผนไปใช้ เป็นองค์ประกอบที่ระบุถึงวิธีการหรือการตัดสินใจเพื่อเลือกทางเลือกหรือแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ของแผนซึ่งได้กำหนดไว้

5. การควบคุมเป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบและการประเมินผล การดำเนินงานของแผนว่าเป็นไปด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด การควบคุมจะต้องเป็นไปทุกขั้นตอน ทุกระยะเวลาการดำเนินงาน และเป็นอย่างต่อเนื่อง

ประเภทของแผนพัฒนา

การวางแผนอาจแบ่งระดับของแผนได้ดังนี้ (อนันต์ เกตุวงศ์ 2541:50)

1. แผนระดับโลก (World Organization Plan) ได้แก่ แผนที่กำหนดขึ้นโดยองค์การ และเป็นองค์การที่ประเทศส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอยู่ด้วย เช่น แผนขององค์การสหประชาชาติ

2. แผนระดับระหว่างประเทศ (International Plan) เป็นแผนขององค์การที่เกิดจากการร่วมมือกันตั้งแต่ 2 ประเทศขึ้นไปแต่ไม่มากนัก เช่น กลุ่มเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือกลุ่มตะวันออกกลาง เป็นต้น

3. แผนระดับชาติ (National Plan) เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติไทย

4. แผนระดับกระทรวง (Country Department Plan) เป็นแผนที่หน่วยงานระดับกระทรวงจัดทำขึ้น เช่น แผนของกระทรวงกลาโหม

5. แผนระดับมลรัฐ (State Plan) เป็นแผนที่รัฐบาลของแต่ละมลรัฐจัดทำขึ้น เช่น แผนการศึกษาของมลรัฐแคลิฟอร์เนีย

6. แผนระดับท้องถิ่นหรือหน่วยการปกครองท้องถิ่น (Local Plan) เช่น แผนขององค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือเทศบาลจัดทำขึ้น

7. แผนขององค์การธุรกิจเอกชน หรือบริษัท ห้างร้านต่างๆ (Business Plan) เช่น แผน 5 ปี ของบริษัทใดบริษัทหนึ่ง

8. แผนของบุคคล (Plan of Individual) นับเป็นแผนระดับเล็กที่สุดเพราะเป็นแผนของบุคคลเพียงคนเดียวที่สร้างขึ้น ซึ่งอาจเป็นระยะสั้น ระยะปานกลาง หรือระยะยาวก็ได้

นอกจากนี้แผนอาจแบ่งเป็น 4 ระดับ ดังต่อไปนี้

1. แผนภารกิจ (Mission Plan) เป็นแผนระดับสูงสุดขององค์การ ระบุวัตถุประสงค์และนโยบาย เป็นแนวทางสำหรับแผนในระดับต่างๆ ลงไป บางทีอาจเรียกว่า แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)

2. แผนพัฒนาขององค์การ (Corporate Development Plan) แผนระดับนี้จะกำหนดกิจกรรมที่สำคัญและจำเป็นใหม่ๆ และกำหนดแนวทางที่จะพัฒนาองค์การตามแผนกลยุทธ์ แผนที่จะเป็นหลักให้กับแผนอีก 3 แบบ ได้แก่

2.1 แผนการปลดเปลื้อง จะทำหน้าที่เกี่ยวกับการปลดเปลื้องส่วนประกอบที่สำคัญขององค์การ เช่น ผลผลิต บริการ กำหนดเทคนิคต่างๆ ที่จะนำมาใช้เพื่อถ่วงดุลงาน ผลงาน ผลผลิต บริการ การลงทุน ทำให้องค์การสามารถคงอยู่ได้ระดับมาตรฐาน หากโครงการใดไม่ได้ ไม่เหมาะสมก็สามารถยกเลิกได้

2.2 แผนพัฒนาเปลี่ยนแปลง เป็นแผนซึ่งอธิบายถึงการพัฒนาผลผลิต บริการและตลาดใหม่ๆ เช่น จะผลิตอะไรใหม่บ้าง เป็นการเสริมสร้างความสามารถที่มีอยู่ให้สูงขึ้น

2.3 แผนการวิจัยและพัฒนา เป็นแผนที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าเพื่อริเริ่มผลิตสินค้า และกระบวนการต่างๆ ใหม่ มีการวิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์ เพื่อการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การผลิต การตลาด การเงิน และการบริหาร

3. แผนระดับปฏิบัติการ (Operation Plan) เป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมต่างๆ เป็นกรอบหรือแนวทางการปฏิบัติงาน มีอยู่ในแต่ละส่วนของงานหลัก เช่นการผลิต การตลาด การเงิน และการบริหาร

4. แผนโครงการ (Project Plan) เป็นแผนระดับล่างสุดที่ปฏิบัติงานเฉพาะเรื่องเฉพาะอย่างและมีอยู่ในทุกระดับขององค์การเป็นแผนระดับพื้นฐานซึ่งสามารถเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การเป็นแผนที่ต้องใช้ทรัพยากรทุกอย่าง มีตารางการทำงาน และใช้เทคนิคเฉพาะด้าน

แผนจำแนกตามระยะเวลา

1. แผนระยะสั้น (Short Range Plan) เป็นการกำหนดกิจกรรมที่ไม่ซับซ้อนในช่วงเวลาสั้นๆ แต่จะต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับแผนระยะยาวขององค์กร ระยะเวลาดำเนินการควรอยู่ระหว่าง 1-3 ปี
2. แผนระยะปานกลาง (Intermediate Range Plan) เป็นแผนที่มีระยะเวลาปฏิบัติในช่วง 3-5 ปี เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
3. แผนระยะยาว (Long Range Plan) การวางแผนแบบนี้เหมาะสมกับกิจกรรมที่สลับซับซ้อนมีงานที่จะต้องดำเนินการเป็นระยะเวลานานกว่า 5 ปี
4. แผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาวผสมกัน (Rolling Plan) มีลักษณะเป็นแผนประจำปีตรงที่มีการวางแผนทุก ๆ ปี มีลักษณะเป็นแผนระยะปานกลางหรือระยะยาวก็ดูตรงที่แผนมีช่วงระยเวลาน้อยมากเพียงใด เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 5 ปี ในปี 2522-2529 และในแต่ละปีก็จะมีแผนประจำปีทุก ๆ ปี

แผนจำแนกตามระดับการจัดการ

1. แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง เป็นการมองในระดับนโยบายและภาพรวมขององค์กร
2. แผนบริหาร (Managerial Plan) การวางแผนบริหารเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง เพื่อกำหนดทิศทางและกรอบสำหรับแผนปฏิบัติการ
3. แผนปฏิบัติการ (Operational Plan) เป็นหน้าที่และรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต่ำเพื่อกำหนดรายละเอียดในการปฏิบัติงาน (อ้างถึงใน พิกพ สวรรณรักษ์ : 2542)

ลักษณะที่สำคัญของการวางแผน

1. ต้องมุ่งสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ แผนและการวางแผนจะแสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผน ทั้งในลักษณะคุณภาพ และลักษณะเชิงปริมาณ และจะต้องจัดเรียงลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ด้วย
2. ต้องมุ่งให้เกิดการกระทำ การวางแผนมิใช่การกำหนดจุดหมายปลายทางอย่างเดียวแต่รวมถึงการกำหนดแนวทางและวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดหมายปลายทางนั้นด้วย ซึ่งสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการมุ่งสู่การกระทำ มีองค์ประกอบ 2 ประการคือ
 - 2.1 ต้องมีความสามารถในการปฏิบัติ ซึ่งหมายรวมถึงกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนด ไว้ในแผน เป็นแผนที่องค์กรมีอำนาจตามกฎหมายในการดำเนินการและมีศักยภาพทรัพยากร ที่เพียงพอที่จะดำเนินการได้

2.2 จะต้องมีอย่างต่อเนื่องในการกระทำ เนื่องจากการจะบรรลุตามวัตถุประสงค์จะต้องทำกิจกรรมหลายอย่างที่เกี่ยวเนื่องกัน เช่น มีวัตถุประสงค์ “ยกระดับรายได้ของประชาชน” อาจมีกิจกรรมส่งเสริมอาชีพ การแปรรูปและการตลาดควบคู่กันไป

3. การเลือกทางที่ดีที่สุดในการวางแผนมีอยู่ 2 ประการใหญ่ๆ ด้วยกัน คือ

3.1 การเลือกวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

3.2 การเลือกวิธีการ หรือหนทางที่ดีที่สุดที่นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์
ทั้งนี้ ในการเลือกทุกครั้งผู้วางแผนจะต้องเลือก ทางเลือกที่ดีที่สุด โดยมีเกณฑ์พิจารณาในการเลือก 4 ประการ ดังนี้

3.2.1 ความมีคุณค่าและพึงปรารถนาของคนในสังคม

3.2.2 การตัดสินใจที่มีหลักเกณฑ์จะต้องมีการรวมข้อมูลและศึกษา
วิเคราะห์เปรียบเทียบทางเลือกเพื่อให้ได้ทางที่ดีที่สุด โดยให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมตัดสินใจ

3.2.3 ความเป็นไปได้ โดยพิจารณาว่าโครงการ กิจกรรม สามารถ
ปฏิบัติในพื้นที่ได้จริงแม้จะมีปัญหา/อุปสรรคก็สามารถแก้ไขปัญหาล่วงหน้า

3.2.4 ความมีประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่ต้องใช้และ
ผลประโยชน์ที่ได้รับขณะเดียวกันต้องเป็นสิ่งที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ด้วย

4. การคำนึงถึงระยะเวลา การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเวลาในอนาคต โดยเฉพาะแผนที่มีระยะเวลาการปฏิบัติเกิน 2 ปี จำเป็นจะต้องคาดการณ์ว่าควรทำกิจกรรม/โครงการในปีที่ 1, 2, 3, 4 หรือ 5 ตามความจำเป็นและสถานการณ์ซึ่งสามารถที่จะปรับกิจกรรมกับระยะเวลาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

5. การวางแผนเป็นกระบวนการ เป็นการดำเนินการที่มีความต่อเนื่องกล่าวคือ จะต้องมีการวิเคราะห์สถานการณ์และปรับปรุงแก้ไขแผนให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์และความจำเป็นในแต่ละช่วงเวลา ดังนั้น จำเป็นจะต้องรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ปัญหาอย่างต่อเนื่อง (กองราชการส่วนตำบล 2541: 53-54)

แผนพัฒนาของเทศบาล

การบริหารกิจการของเทศบาล เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม อำนาจหน้าที่กำหนดไว้ ทั้งที่เป็นอำนาจหน้าที่ที่ต้องทำ และอำนาจหน้าที่ที่อาจทำได้ พิจารณาตามมาตรา 49-50 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 12 พ.ศ. 2546 ซึ่งในการดำเนินกิจการดังกล่าวจะต้องจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลฝ่ายบริหารและฝ่ายสภาเทศบาล มีความเกี่ยวข้องโดยพิจารณาอำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่าย

1. กฎหมายที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลจะต้องคำนึงถึงกรอบของกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เป็นแผนที่ถูกต้อง และได้รับการยอมรับจากประชาชน

2. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ได้บัญญัติเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาและจัดบริหารสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

2.1 ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระในการกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาท้องถิ่นตามเจตนารมณ์ของประชาชน ตามมาตรา 284 ซึ่งเป็นการห้ามมิให้หน่วยงานอื่นไปแทรกแซง หรือชี้นำการพัฒนาได้

2.2 ต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนการกำหนดแนวทางพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ตามมาตรา 76 เป็นการบังคับให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนา/โครงการ/กิจกรรมในการพัฒนาท้องถิ่น

2.3 ต้องให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลคำชี้แจงและเหตุผลก่อนการอนุมัติแผนและดำเนินโครงการที่จะกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม สุขอนามัย คุณภาพชีวิต และให้ประชาชนมีสิทธิแสดงความคิดเห็นด้วยตามมาตรา 59

3. พระราชบัญญัติกำหนดแผนขั้นต้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 กำหนดให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่จัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นตนเอง และต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น

ประเภทของแผนพัฒนาเทศบาล

ประเภทแผนพัฒนาของเทศบาลตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548

1. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา หมายความว่า แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งแสดงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาในอนาคต โดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด อำเภอ และแผนชุมชน

1.1 วิสัยทัศน์ หมายถึง สภาพการณ์ในอนาคตที่เทศบาลต้องการบรรลุถึงในอนาคต

1.2 กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางวิธีการที่เทศบาลเลือกที่จะปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์

1.3 การกำหนดปริมาณหรือจำนวนที่ต้องการในแต่ละกลยุทธ์และให้บรรลุ

ในเวลาที่กำหนด

2. แผนพัฒนาสามปี หมายความว่า แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา อันมีลักษณะเป็นการกำหนดรายละเอียดแผนงาน โครงการพัฒนาที่จะจัดทำขึ้นสำหรับปีงบประมาณแต่ละปี ซึ่งมีความต่อเนื่อง และเป็นแผนก้าวหน้าครอบคลุมระยะเวลาสามปีโดยมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงเป็นประจำทุกปี

3. แผนการดำเนินงาน หมายความว่า แผนการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แสดงถึงรายละเอียดแผนงาน โครงการพัฒนาและกิจกรรมที่ดำเนินการของทั้งหมด ในพื้นที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดไว้

4. โครงการพัฒนา หมายความว่า โครงการที่มีวัตถุประสงค์สนองต่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และดำเนินการเพื่อให้การพัฒนาบรรลุตามวิสัยทัศน์ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดไว้

การจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล

การดำเนินการจัดทำแผนพัฒนา โดยทั่วไปมีแนวทาง ดังนี้

1. พิจารณาความจำเป็นที่ต้องการวางแผน
2. พิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ของแผนที่จะทำขึ้น โดยคำนึงถึงนโยบายขององค์กรด้วย
3. เตรียมทำเค้าโครงของโครงการหรือแผนอย่างกว้างๆ
4. เสนอเพื่อรับอนุมัติขั้นตอนหรือที่เรียกกันว่าขออนุมัติโครงการ
5. จัดเจ้าหน้าที่วางแผนและรับผิดชอบ
6. กำหนดเค้าโครงเฉพาะของแผน
7. ติดต่อหน่วยงานที่ต้องการความร่วมมือทุกฝ่าย
8. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งข้อมูลดิบและข้อมูลที่กลั่นกรองแล้ว
9. ประเมินค่าของข้อมูล
10. รวบรวมข้อมูลชั่วคราว ทำแผนชั่วคราว
11. ทดสอบส่วนต่างๆ ของแผนชั่วคราว
12. เตรียมแผนสุดท้าย
13. ทดสอบแผนและปรับแก้ตามความจำเป็น
14. เสนอแผนเพื่อรับอนุมัติ

ลักษณะของแผนพัฒนาสามปี

เป็นการแปลงยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ โดยมีหลักการคิดภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่งๆ จะมีแนวการพัฒนาได้มากกว่าหนึ่งแนวทาง และภายใต้แนวทางการพัฒนาหนึ่งๆ จะมีโครงการ/กิจกรรมได้มากกว่าหนึ่งโครงการ/กิจกรรมที่จะต้องนำมาดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ในแต่ยุทธศาสตร์การพัฒนาซึ่งจะมีผลต่อวัตถุประสงค์เป้าหมาย จุดมุ่งหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน และวิสัยทัศน์ในที่สุด นอกจากนั้นแผนพัฒนาสามปีเป็นแผนที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับงบประมาณรายจ่ายประจำปีกล่าวคือ การวางแผนพัฒนาสามปีในปีที่จะจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีไปจัดทำงบประมาณ เพื่อให้กระบวนการจัดทำงบประมาณเป็นไปด้วยความรอบคอบและผ่านกระบวนการ การมีส่วนร่วมของประชาชน (เทศบาลบ้านตาก 2549)

ดังนั้น โครงการที่บรรจุอยู่ในแผนพัฒนาสามปี โดยเฉพาะในแผนประจำปีแรกของห้วงระยะเวลาสามปีนั้น ควรมีสภาพความพร้อมอย่างน้อย 2 ประการ คือ

1. มีความแน่นอนของกิจกรรมที่จะดำเนินการ โดยควรมีการประเมินถึงความเป็นไปได้ของโครงการ/กิจกรรมรวมทั้งผลประโยชน์สาธารณะที่จะได้รับจากโครงการ/กิจกรรม
2. โครงการ/กิจกรรมที่อยู่ในแผนประจำปีแรกของห้วงระยะเวลาสามปี ควรมีความพร้อมในเรื่องรูปแบบ และรายละเอียดทางเทคนิคพอสมควร เพื่อให้สามารถกำหนดรายการในแผนพัฒนาที่จะนำไปใช้จัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ต่อไป

แผนพัฒนาสามปีมีลักษณะกว้างๆ ดังนี้

1. เป็นเอกสารที่แสดงความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา
2. เป็นเอกสารที่แสดงแนวทางการพัฒนาและวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน และมีลักษณะเฉพาะเจาะจงที่ดำเนินการ
3. เป็นเอกสารที่แสดงโครงการ/กิจกรรมพัฒนาที่จะดำเนินการเป็นห้วงระยะเวลาสามปี
4. เป็นเอกสารที่จะแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากับงบประมาณรายจ่ายประจำปี

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนพัฒนาสามปี

1. เพื่อเป็นการลดความไม่แน่นอนและปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
2. เพื่อให้ทราบทิศทางการพัฒนาของเทศบาล

3. เพื่อให้ทราบความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระหว่างแผนพัฒนากับการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี
4. เพื่อเป็นการเตรียมโครงการต่างๆ ให้อยู่ในลักษณะที่พร้อมจะบรรจุในเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี
5. เพื่อแสดงให้เห็นภาพรวมของโครงการ/กิจกรรม ที่มีความสอดคล้องและต่อเนื่องกันในห้วงระยะเวลาสามปี

กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาสามปี

การดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล มีอยู่ 7 ขั้นตอน ดังนี้ (เทศบาล-บ้านตาก พ.ศ.2549)

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการจัดทำแผน

สำนักปลัดเทศบาลซึ่งเป็นหน่วยงานรับผิดชอบการจัดทำแผนพัฒนาสามปี เสนอโครงการจัดทำแผนพัฒนาสามปี ผ่านปลัดเทศบาลให้ผู้บริหารเทศบาลอนุมัติโครงการดังกล่าว จะเป็นการกำหนดทรัพยากรในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีและกำหนดปฏิทินการทำงานไว้อย่างชัดเจน และแจ้งโครงการที่ได้รับการที่ได้รับการอนุมัติให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกยุทธศาสตร์แนวทางการพัฒนา

คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น ร่วมกับประชาคมท้องถิ่นกำหนดประเด็นหลักการพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา รวมทั้งสอดคล้องกับปัญหา ความต้องการของประชาคมและชุมชน

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการสำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นต่อการจัดทำแผนพัฒนาสามปี และนำมาวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนา

พิจารณาคัดเลือกวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์การพัฒนา มาจัดทำเป็นวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนา โดยพิจารณาที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาในช่วงเวลาสามปี และนำวัตถุประสงค์ดังกล่าวมาจัดทำเป็นวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนาในช่วงสามปี

ขั้นตอนที่ 5 การจัดรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมการพัฒนา

รวบรวมรายละเอียดโครงการ / กิจกรรมการพัฒนา ของแต่ละส่วนราชการเทศบาล เพื่อนำมาพิจารณาคัดเลือกโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาในช่วงสามปี

ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำร่างแผนพัฒนาสามปี

คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลรวบรวมประเด็น หลักการพัฒนา ปัญหาความต้องการ และข้อมูลนำมาจัดทำร่างแผนพัฒนาสามปีเสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล และประชาคมเมืองโดยมีเค้าโครงประกอบด้วย 7 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 บทนำ

ส่วนที่ 2 สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานของเทศบาล

ส่วนที่ 3 ผลการพัฒนาเทศบาลในปีที่ผ่านมา

ส่วนที่ 4 สรุปยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนา

ส่วนที่ 5 ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนา

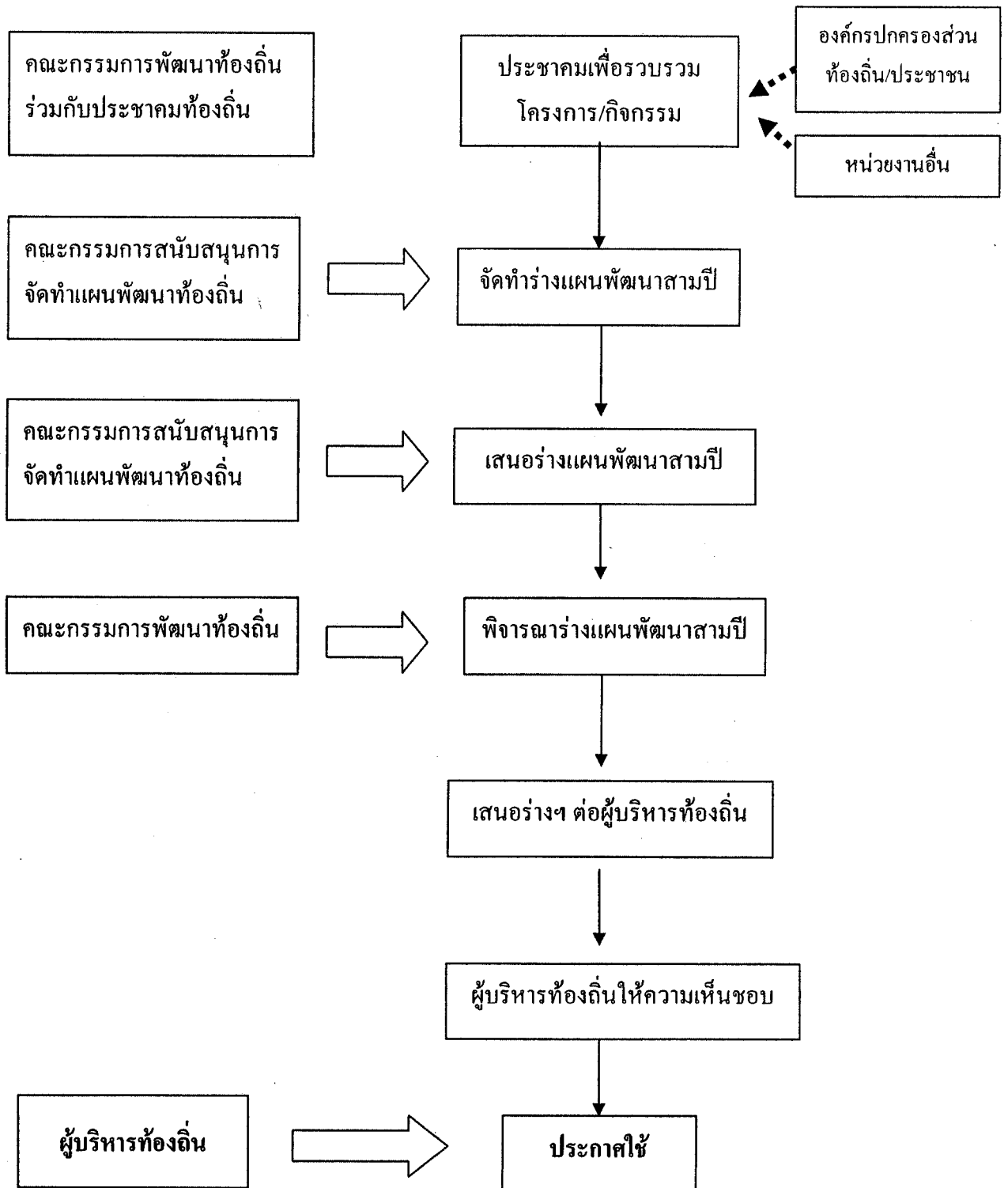
ส่วนที่ 6 บัญชีโครงการ/กิจกรรม

ส่วนที่ 7 การติดตามและประเมินผลกรณำแผนพัฒนาสามปีไปปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 7 การอนุมัติและประกาศใช้แผนพัฒนาสามปี

1. คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลเสนอร่างแผนพัฒนาสามปีผ่านการพิจารณาให้ผู้บริหารเทศบาลเสนอคณะกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่น เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ
2. ผู้บริหารเทศบาลนำร่างแผนพัฒนาสามปีผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นเสนอขอรับอนุมัติจากสภาเทศบาล
3. เมื่อสภาเทศบาลพิจารณาอนุมัติแผนพัฒนาสามปีแล้ว สภาเทศบาลจะส่งให้ผู้บริหารเทศบาลประกาศใช้แผนพัฒนาสามปีและนำไปปฏิบัติ รวมทั้งแจ้งเทศบาล กรรมการพัฒนาจังหวัด/อำเภอ คณะกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประกาศใช้ให้ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบโดยทั่วกัน

จากขั้นตอนการจัดทำแผนสามปีข้างต้นสามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



การจัดทำแผนพัฒนาสามปี เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้เทศบาลได้พิจารณาอย่างรอบคอบ ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการดำเนินงานต่างๆ ที่อาจมีความเชื่อมโยงและส่งผลทั้งในเชิงสนับสนุนและเป็นอุปสรรคต่อกัน เพื่อให้เทศบาลนำมาตัดสินใจกำหนดแนวทางการดำเนินงานและให้ทรัพยากรการบริหารของเทศบาลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สาธารณะสูงสุด อาทิ เช่น

1. ด้านการเงิน ซึ่งมีทั้งเงินงบประมาณของเทศบาลเอง และแหล่งงบประมาณภายนอก รวมทั้งมาตรการประหยัดเงินงบประมาณรายจ่ายด้วย
2. ด้านบุคลากร ซึ่งหมายความรวมถึงแต่ผู้บริหารเทศบาล พนักงานเทศบาลทุกระดับ ซึ่งจะมีความแตกต่างหลากหลายทั้งด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติ ซึ่งเทศบาลจะต้องนำศักยภาพของกำลังคนเหล่านั้นมาใช้ รวมทั้งต้องพัฒนากำลังคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้เทศบาล และถ้าพิจารณาในความหมายอย่างกว้าง และอาจหมายความรวมถึงประชาชนในเขต
3. ด้านวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งหมายถึง เครื่องจักร เครื่องมือ รวมทั้งอาคารสถานที่ที่จะสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการเทศบาลให้เกิดการพัฒนาสูงสุด โดยมีการพัฒนาวัสดุอุปกรณ์ให้มีความทันสมัย เพื่อรองรับความก้าวหน้าของสังคมโดยส่วนรวมได้เป็นอย่างดี และใช้วัสดุอุปกรณ์ดังกล่าวอย่างเต็มศักยภาพ
4. ด้านการบริหารจัดการ เป็นสิ่งที่จะช่วยขับเคลื่อนทรัพยากรทั้งสามประการข้างต้นให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีสภาพการพัฒนายั่งยืน

กลยุทธ์

คำว่ากลยุทธ์ มีรากฐานมาจากศาสตร์ทางการทหารในภาษาอังกฤษใช้คำว่า "STRATEGY" ซึ่งมีรากมาจากคำว่า "STRATEGOS" ในภาษากรีกโบราณ ซึ่งพอที่จะสรุปความหมายตามความเห็นของนักวิชาการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

ความหมายของกลยุทธ์

มีผู้ให้คำจำกัดความ "ความหมายของกลยุทธ์" ไว้มาก ซึ่งขอยกตัวอย่างมาพอสังเขป ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์(2535 : 5) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายที่เป็น ไปได้สูงสุดด้วยการจัดทำออกมาเป็นแผนดำเนินงานต่าง ๆ (Action Programs)

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 8) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ว่า คือ กลยุทธ์ขององค์การต่อสภาพแวดล้อม ที่เป็นแผนที่นำทางในการขับเคลื่อนในห้วงการผ่านไปสภาพแวดล้อมอย่างมี

ประสิทธิภาพ ส่วนนี้จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่องค์กรจะนำมาใช้

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 31) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง หนทางที่ฝ่ายจัดการเลือกที่จะใช้ ทรัพยากรขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ดังนั้น กลยุทธ์จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในแง่มุมต่าง ๆ กันระหว่างองค์กร วัตถุประสงค์ขององค์กรและสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยทั่วไปแล้วทางเลือกกลยุทธ์ มักจะมีมากกว่าหนึ่งทางและเป็นเรื่องที่สามารถวิเคราะห์ห้อออกมาได้ และนำมาพิจารณาเปรียบเทียบก่อนที่จะเลือกพิจารณา เอากลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งมายึดถือปฏิบัติ

ศุภเดือน อิมโพธิ์ (2539 : 7) กล่าวว่า กลยุทธ์หมายถึง การจัดระเบียบวิธีการ เทคนิคต่าง ๆ ที่ทำให้ผลงานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2540 :126) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า วิธีการหรือแนวทาง ซึ่งเป็นวิธีการที่คาดว่าจะมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีการทั่วไป ซึ่งเป็นวิธีการที่นำมาใช้เพิ่มเติม จากวิธีปกติ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2540 : 30) กล่าวว่า กลยุทธ์หมายถึง รูปแบบการกระทำซึ่งผู้จัดการใช้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กลยุทธ์ที่เป็นจริงของบริษัท ซึ่งได้วางแผนและได้ตอบกับ การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542 : 5) กล่าวว่า กลยุทธ์หมายถึง การวิเคราะห์ที่สภาพแวดล้อม ภายนอกองค์กร เพื่อพิจารณาโอกาสและภัยอันตราย ตลอดจนวิเคราะห์สภาพภายใน ขององค์กร เพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็ง

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2543 : 173) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์(Stratgy) เป็นแผนการปฏิบัติ ที่กำหนดการจัดสรรทรัพยากร และกิจกรรมอื่นเพื่อจัดการกับสภาพแวดล้อม และช่วยกันทำให้ องค์กรบรรลุเป้าหมาย ที่ต้องการได้จริง

พสุ เดชะรินทร์ (2544 : 4) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดภารกิจวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ของกิจการทั้งระยะสั้นและระยะยาว และลงมือปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้เพื่อให้ องค์กรสามารถ ดำเนินงานได้ตามภารกิจและบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

สมยศ นาวิการ (2544 : 27) กล่าวว่า กลยุทธ์หมายถึง แผนงานระยะยาว ของบริษัท ที่ ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของบริษัท กลยุทธ์จะต้องใช้ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ให้มากที่สุดและลดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้น้อยที่สุด

เสนาะ ดิยาว์ (2544:99-101) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ คือ วิธีที่ทำให้ บรรลุ วัตถุประสงค์ ด้วยวิธีที่ถูกต้อง การกำหนดกลยุทธ์ไม่ได้เริ่มต้นด้วยกลยุทธ์ แต่เริ่มที่วิสัยทัศน์ ซึ่งมี

ลำดับขั้นคือ วิสัยทัศน์(Vision) มีความหมายว่า การมองอนาคตให้ถูกต้องว่าจะเกิดอะไรขึ้นภารกิจ (Mission) เป็นคำที่ขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงทิศทาง และความ เชื่อที่ระบุว่าวิสัยทัศน์จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย เป้าหมาย(Goal) และ วัตถุประสงค์(Objective) เป้าหมายกับวัตถุประสงค์จะแตกต่างกันในรายละเอียด เป้าหมาย จะระบุ ถึงจุดหมายปลายทางขององค์การที่เป็นส่วนรวม ส่วนวัตถุประสงค์ จะเป็นจุดหมาย ปลายทาง ของ การดำเนินงานในระดับหน่วยงานมีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงกว่า กลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่ การ กำหนดกลยุทธ์และการนำไปใช้แผนการดำเนินงาน (Operating Plan) การจัดทำแผนดำเนินงานก็ เพื่อเชื่อมต่องานต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นด้วยกัน เพื่อให้องค์การสามารถ ดำเนินงานได้สำเร็จตาม เป้าหมาย

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบหรือวิธีการดำเนินงานของ องค์การ ที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อ เป็นภารกิจหรือเป้าหมาย ขององค์การมีการวางแผน และคิดอย่าง รอบคอบ โดยเลือกที่จะใช้ทรัพยากรขององค์การ ภายใต้สภาพแวดล้อม ที่เป็นอยู่ โดยวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมเพื่อหา จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค เพื่อให้ภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

ความสำคัญของกลยุทธ์

ในยุคแห่งโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการนำแนวคิดทางกลยุทธ์มาใช้ เพื่อกำหนดทิศทางและภารกิจ ขององค์การให้ชัดเจนขึ้น ดังนั้นในปัจจุบันกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารกิจการ ทุกชนิด เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย ความสำคัญของ กลยุทธ์มีผู้กล่าวถึงไว้ดังนี้

คูเดียน อิมโพธิ์ (2539 : 42) กล่าวว่า กลยุทธ์มีความสำคัญต่อกระบวนการวางแผน เพราะกลยุทธ์จะช่วยทำหน้าที่เป็นเครื่องช่วยจำกัดวงขอบเขตของสิ่งที่เกี่ยวข้อง สำหรับเป็น พื้นฐานของขั้นตอนการวางแผนที่จะกระทำต่อไป ลักษณะของกลยุทธ์จึงคล้าย ๆ กัน คือ เป็นวิธีการ เชิงรวม ทั้งหมดที่แต่ละบุคคลหรือองค์กรเลือกไว้สำหรับช่วยให้สามารถเคลื่อน ไปสู่วัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2540 : 39) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Strategic management is aimed toward achieving organization wide goals) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ จะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์การว่า ต้องการบรรลุความต้องการสูงสุดในท้องถิ่น หรือความต้องการ ในระดับโลก (Global) เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันในแต่ละหน้าที่ หรือ ความ

ต้องการเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กร (Overall strategic management process)

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Strategic management considers a broad range of stakeholders) ผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) หมายถึง กลุ่มต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อความคิดเห็นและการกำหนดนโยบายจากองค์กร เช่น ลูกค้า (Customers) พนักงาน (Employees) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) และผู้ถือหุ้น (Stockholders) กลุ่มเหล่านี้จะมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร ฝ่ายต่าง ๆ ดังนั้นกลุ่มผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากองค์กรจึงมีความสำคัญ

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา (Strategic management entails multiple time horizons) ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์กรในระยะยาวและระยะสั้นด้วย ดังนั้นในการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงทิศทาง โดยอาศัยความคิด ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ผู้บริหารของแต่ละหน้าที่มีแนวโน้มจะมุ่งที่ปัญหาในระยะสั้น โดยเข้าใจลักษณะงานในหน้าที่ และสร้างประโยชน์ให้ดีที่สุดทั้งปัจจุบันและอนาคต

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Strategic management is concerned with both efficiency and effectiveness) การใช้วิธีการ (Means) ที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goals) อย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)

สุภาพร พิศาลบุตร (2543 : 98) ได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็นพื้นฐานของทุกขั้นตอนในกระบวนการวางแผน หรือเป็นวิธีการโดยรวมที่บุคคลหรือองค์กรต้องทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในมากที่สุด เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ยูดา รักไทย และสุภาวดี วิหะ ประพันธ์ (2544 : คำนำ) ได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์เป็นหัวใจที่ทุกองค์กรต้องกำหนดเพื่อความอยู่รอดและความก้าวสู่ความเจริญรุ่งเรือง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546 : 152 – 171) ได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์จะสร้างความได้เปรียบผ่านฐานด้านทรัพยากร และสร้างความเหนือกว่าบนพื้นฐานของความรู้

จากการศึกษาความสำคัญของกลยุทธ์ พอที่จะสรุปได้ว่า กลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และทำให้เกิดการใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในมากที่สุด

การพัฒนากลยุทธ์

มีผู้ให้คำจำกัดความคำว่า “การพัฒนากลยุทธ์” ไว้มาก ซึ่งขอยกตัวอย่างมาพอสังเขป ดังนี้

สถาบันการเรียนรู้และพัฒนาประชาสังคม (ออนไลน์ , 2546 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) กล่าวว่า กลยุทธ์ที่องค์กรจะนำไปปฏิบัติ ควรเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดหรือ เป็นกลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้สำหรับองค์กร โดยพิจารณาจากกลยุทธ์ ที่กำหนดขึ้นจากข้อมูลที่ได้ จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร(SWOT Analysis)

สถาบันการเรียนรู้และพัฒนาประชาสังคม (ออนไลน์ , 2546 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์คือ การกำหนดโครงสร้างของตลาดพฤติกรรมการซื้อขาย การกำหนด กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด และกำหนดยอดขายกำไรและกลยุทธ์ระยะยาว

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ออนไลน์, 2546 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้กล่าวว่า การพัฒนากลยุทธ์หมายถึง การวิเคราะห์แผนงานรวม ของธุรกิจในปัจจุบัน ให้ทราบ สถานภาพ ของธุรกิจย่อย หรือผลิตภัณฑ์ที่ช่วยในการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินของกิจการ การวางแผน การเจริญเติบโตของธุรกิจในอนาคต กำหนดทิศทางทางการขยายธุรกิจเพื่อความเจริญรุ่งเรือง และเป็นการสร้างธุรกิจ ซึ่งเครื่องมือที่นิยมใช้คือ BCG Growth-Share Matrix วิเคราะห์โดย การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ ระหว่างอัตราการเจริญเติบโตของตลาด(Market Growth Rate) และส่วนแบ่งตลาดเชิงเปรียบเทียบ(Relative Market Share)

ความสำคัญของการพัฒนากลยุทธ์

ในสมัยแห่งการพัฒนาระยะแรกไม่ค่อยมีผู้นำแนวคิดเรื่องกลยุทธ์มาใช้มากนักเพราะ การเปลี่ยนแปลงยังคงเป็นไปอย่างเชื่องช้า แต่เมื่อเกิดกระบวนการโลกาภิวัตน์และเคลื่อนไหว อย่างรวดเร็วมีการแข่งขันมากขึ้นความจำเป็นในการนำแนวคิดเรื่องกลยุทธ์มาใช้จึงมีมากขึ้นเพื่อกำหนด ทิศทางและภารกิจขององค์กรให้ชัดเจน โดยเฉพาะองค์กรทางธุรกิจ ที่ต้องเผชิญกับตัวแปร ที่มีความเคลื่อนไหวสูงแปรเปลี่ยนได้ง่าย ปัจจุบันกลยุทธ์มีความสำคัญมาก ในกระบวนการ วางแผน เนื่องจากกลยุทธ์เป็นเครื่องมือและเป็นพื้นฐานในการวางแผน หรือเป็นวิธีการเชิงรวม ของเรื่องราว ทั้งหมดที่แต่ละบุคคลหรือองค์กรเลือกไว้สำหรับช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรกำหนดไว้ นอกจากนี้ยังเป็นแนวทางการจัดการกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่มีความไม่ แน่แน่นอนสูงมี ปัจจัยภายนอกที่ไม่อยู่ในวิสัยที่ควบคุมได้ และผู้ที่เผชิญกับสภาพการณ์นั้น จำเป็น ต้องคาดคะเน การเคลื่อนไหวของตัวแปรหลัก ๆ ตัวแปรนั้นอาจเป็นการเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และ เทคโนโลยี หรือเป็นคู่แข่ง หรือพันธมิตร

เทคนิคการพัฒนากลยุทธ์

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้การสนทนากลุ่ม การประชุมเชิงปฏิบัติการและการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกเป็นเครื่องมือในการพัฒนากลยุทธ์

1 การสนทนากลุ่ม

สายัณห์ ปีกวงศ์ (2549: 83-891) ในปัจจุบัน การสนทนากลุ่ม(Focus Group) เป็นวิธีการเชิงคุณภาพที่นักวิจัยรู้จักและใช้กันมากที่สุดวิธีหนึ่ง ไม่เฉพาะทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์เท่านั้น แต่รวมถึงศาสตร์แขนงอื่น ๆ ด้วย ในจำนวนนี้ยังมีการวิจัยในกลุ่มสาขาที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ เช่น พยาบาลศาสตร์ สาธารณสุขศาสตร์ ศีรษะศาสตร์ ศีรษะศาสตร์ รัฐศาสตร์ การรณรงค์ทางการเมือง การประเมินผล และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

ความหมายของการสนทนากลุ่ม

สุริยา วีรวงศ์ (2545 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้กล่าวว่า การสนทนากลุ่มคือ เทคนิควิธีการ เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพที่ปรับจากข้อดีของการพูดคุยตามธรรมชาติมาเป็นวิธีการสัมภาษณ์ และการเลียนแบบการพูดคุยตามธรรมชาติ โดยมีขั้นตอนของการดำเนินการคือ

1. กำหนดเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูล
2. กำหนดเวลาสนทนา
3. กำหนดสถานที่สนทนา
4. กำหนดหัวข้อสนทนา
5. สร้างบรรยากาศให้เป็นกันเองแบบธรรมชาติ

นางพรรณ พิริยานุพงษ์ (2546 : 129) ได้ให้ความหมายของการสนทนากลุ่มว่า หมายถึง วิธีการศึกษาวิจัยแบบหนึ่งของการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้กันอย่างกว้างขวางมากในวงการธุรกิจ โดยเฉพาะในการวิจัยตลาดเพื่อการพัฒนา และการทดสอบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพราะเป็นวิธีการศึกษาที่ผู้ศึกษาจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เชื่อถือได้ นอกจากนี้ ยังสามารถศึกษาได้ในระยะเวลาอันสั้น ใช้การลงทุนต่ำ และข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา ยังสามารถใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการตั้งสมมติฐาน เพื่อใช้ในการวิจัยแบบสำรวจในโอกาสต่อไป

สมพันธ์ เตชะอธิก (2546 : 12) ได้ให้ความหมายของการสนทนากลุ่มว่าหมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตั้งแต่ 6-12 คน ในเรื่องที่กลุ่มให้ความสนใจ โดยมีการเตรียมคำถามประเด็นต่าง ๆ ซึ่งสมาชิกในกลุ่มสามารถแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นต่อนโยบาย แผนงาน กิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ตามความต้อง ความคาดหวัง เหตุผลต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวางลึกซึ้งและละเอียดที่สุดเท่าที่จะทำได้ด้วยบรรยากาศที่เป็นกันเอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้สร้างหรือทดสอบข้อมูลความเป็นจริงในเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดข้อสงสัย และต้องการ

ได้รับคำตอบจากกลุ่มคนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและเพื่อสำรวจความคิดเห็นประกอบการตัดสินใจดำเนินการในเรื่องนั้น

ชาย โปธิสิตา (2547 : 208) ได้กล่าวให้ความหมายของการสนทนากลุ่มว่า หมายถึง กลุ่มคนที่ถูกจัดขึ้นมาเพื่อการสนทนา หรืออภิปรายกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเจาะจงเพื่อจะหาข้อมูลที่ถูกต้องตรงประเด็น สำหรับตอบคำถามของการวิจัย โดยวัตถุประสงค์ของการจัดการสนทนากลุ่มที่เจาะจงเช่นนั้นก็เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ดีที่สุด ตรงตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันของสมาชิกในวงสนทนา

สาขัณฑ์ ปีกวงศ์ (2549 : 84) ได้ให้ความหมายของการสนทนากลุ่มว่าหมายถึง กระบวนการสนทนาหรืออภิปรายเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นในเรื่องที่กลุ่มให้ความสนใจ ตั้งแต่ 6-12 คน โดยมีการรักษาบรรยากาศในการสนทนาแบบเป็นกันเอง มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันของสมาชิกที่เข้าร่วมและมีผู้ทำหน้าที่ดำเนินการสนทนา ผู้ทำหน้าที่ประสานงานทั่วไปและผู้ทำหน้าที่บันทึกข้อมูล ทั้งมีการเตรียมคำถามปลายเปิดเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนาได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่โดยมีการรักษาเวลาที่เหมาะสม สดท้ายจะต้องมีการสรุปทบทวนทุกครั้งพร้อมมีการประเมินผลหลังจากการจัดสนทนากลุ่ม และมีการบันทึกเป็นองค์ความรู้ไว้ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อไปได้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการสนทนากลุ่มหมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตั้งแต่ 6-12 คน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจะหาข้อมูลที่ถูกต้องตรงประเด็น สำหรับตอบคำถามของการวิจัย ในเรื่องที่กลุ่มให้ความสนใจ โดยมีการเตรียมคำถามประเด็นต่าง ๆ ซึ่งสมาชิกในกลุ่มสามารถแสดงความรู้สึกและความคิดเห็นต่ออัน โยบาย แผนงาน กิจกรรมและ โครงการต่าง ๆ ตามความต้อง ความคาดหวัง ได้อย่างละเอียดที่สุดเท่าที่จะทำได้ด้วยบรรยากาศที่เป็นกันเอง โดยวัตถุประสงค์ของการจัดการสนทนากลุ่มที่เจาะจงเช่นนั้นก็เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ดีที่สุด ตรงตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันของสมาชิกในวงสนทนาโดยมีการรักษาเวลาที่เหมาะสม และจะต้องมีการสรุปทบทวนทุกครั้งพร้อมมีการประเมินผลหลังจากการจัดสนทนากลุ่ม และมีการบันทึกเป็นองค์ความรู้ไว้ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อไปได้

ในการศึกษาเชิงคุณภาพทั่ว ๆ ไปนั้น วิธีการสนทนากลุ่มที่รู้จักและเรียกกันทั่วไปจะมี 2 วิธี คือ (1) การสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง หรือ Focus Groups Interview (2) การอธิบายกลุ่มแบบเจาะจงหรือ Focus Groups Discussion สำหรับการ จัดสนทนากลุ่มนั้นจะมีลักษณะแตกต่างกันออกไปคือ

1. การสัมภาษณ์กลุ่มแบบเจาะจง เป็นการสัมภาษณ์ที่มุ่งหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องที่นักวิจัยต้องการ ซึ่งอาจจะเป็นข้อมูลเชิงปริมาณหรือคุณภาพก็ได้

2. การอภิปรายกลุ่มแบบเจาะจงหรือการสนทนากลุ่มตามธรรมชาติ เป็นการสนทนาที่เกิดขึ้นได้ทั่ว ๆ ไปในสนามโดยไม่เจาะจงสถานที่ เช่น การจับกลุ่มสนทนาตามได้ร้อมไม้ ซึ่งผู้วิจัยในสนามรับการถ่ายทอดให้เข้าไปร่วมฟังด้วยทุกครั้งเพื่อที่จะได้ทราบข้อมูลต่าง ๆ ในชุมชนที่กำลังศึกษาอยู่ อย่างไรก็ตามในการสนทนากลุ่มตามธรรมชาตินั้นเป็นการสนทนาที่ไม่มีโครงสร้าง ทั้งในแง่ประเด็นในการสนทนา และในแง่ของผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนา

การสนทนากลุ่มเป็นการเอาทั้งสองวิธีการมารวมกัน คือ การสนทนาเป็นกลุ่มและมีประเด็นปัญหาที่เฉพาะเจาะจงในการสนทนาแต่ละครั้ง ในปัจจุบันนี้ วิธีการวิจัยแบบสนทนากลุ่มได้พัฒนามาถึงจุดที่มีหลักการและทฤษฎีรองรับที่มั่นคงพอสมควรจึงได้รับการยอมรับและถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางในวงการวิจัยหลายสาขา ซึ่งมีเอกลักษณ์เด่นอยู่หลายประการคือ

1. การสนทนากลุ่มเป็นวิธีที่ช่วยในการเก็บข้อมูลจำนวนหลายคนได้ในเวลาอันสั้นและสามารถเสนอผลการศึกษาได้ในเวลาอันสั้น ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ด้วย

2. มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น สามารถปรับใช้ได้ในการวิจัยเพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ๆ และใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้หลายแบบ

3. นักวิจัยสามารถเลือกใช้ได้ตามความต้องการ กล่าวคือสามารถใช้เพื่อเสริมวิธีการวิจัยแบบอื่นก็ได้หรือจะใช้เป็นการวิจัยที่มีความสมบูรณ์เบ็ดเสร็จในตัวเองก็ได้

4. ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม เป็นข้อมูลที่ผ่านการถกเถียงโต้ตอบกันของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ทำให้มั่นใจได้ในความถูกต้องแม่นยำ ความน่าเชื่อถือและความหลากหลายของข้อมูล

5. พลวัตกลุ่ม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินการสนทนา ทำให้ข้อมูลที่ได้มีชีวิตชีวา

6. การสนทนากลุ่มเป็นวิธีที่ผู้ให้ข้อมูล รู้สึกมีอำนาจที่สามารถดำเนินการสนทนาไปตามที่ตัวเองอยากจะพูด อยากจะแสดงออกได้มากกว่า โดยไม่รู้สึกรู้ว่า “ถูกกำกับ” มากนัก

องค์ประกอบของการสนทนากลุ่ม

องค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้การจัดสนทนากลุ่มได้ประสบความสำเร็จ

เป้าหมายที่กำหนดไว้ประกอบด้วย

1. บุคคลที่เกี่ยวข้อง

1.1. ผู้ดำเนินการสนทนา ผู้ดำเนินการสนทนาจะต้องเป็นผู้จัดกระบวนการแลกเปลี่ยนของกลุ่ม ให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้ทุกคนอย่างทั่วถึง และสรุปประเด็นอย่างเป็นระบบได้ในลักษณะมีข้อมูลหลักฐานความคิด และสรุปรวมประเด็นของทุกคนเป็นภาพรวมได้อย่างถูกต้อง ถ้าสามารถพูดและฟังภาษาท้องถิ่นได้จะดี ต้องเป็นผู้มีบุคลิกดี สุภาพ อ่อนน้อม มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นผู้รู้ความต้องการและวัตถุประสงค์ของการรับฟังความคิดเห็นในแต่ละครั้งเป็นอย่างดี

1.2. ผู้ประสานงานทั่วไป จะเป็นผู้ทำหน้าที่ช่วยเหลือทั่วไปในขั้นเตรียมการ จัดสนทนากลุ่ม เช่น เตรียมสถานที่ จัดสถานที่ บันทึกเสียง ประสานงานเรื่องอาหาร เครื่องดื่ม ค่าเดินทาง วัสดุอุปกรณ์ ต่าง ๆ เป็นต้น

1.3. ผู้บันทึกการสนทนา ผู้จัดบันทึกการสนทนาจะต้องรู้วิธีการทำอย่างไร จึงจะจดบันทึก ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะต้องจดบันทึกบรรยากาศที่เกิดขึ้นในระหว่างการสนทนาด้วย หากใช้สื่อที่เป็นกระดาษชาร์ตแผ่นใหญ่ไว้เขียนประเด็นการแสดงความคิดเห็นของแต่ละคนให้รับรู้ และติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิดจะทำให้มีสมาชิกและแนวโน้มต่อการสนทนากลุ่มอย่างต่อเนื่อง

1.4. ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม คือ ผู้นำธรรมชาติ ผู้สนใจปัญหาและแนวทางแก้ไข ผู้นำทางการของกลุ่มองค์กรต่าง ๆ ในบางกรณีอาจจัดเป็นกลุ่ม ๆ ที่เกี่ยวข้องเฉพาะเป็นครั้ง ๆ เช่น กลุ่มอาชีพต่าง ๆ

2. แผนปฏิบัติการสนทนากลุ่มและคำถาม / ประเด็นการสนทนา

2.1. แผนปฏิบัติการสนทนากลุ่ม ควรจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการสนทนากลุ่มไว้ล่วงหน้า ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่มแต่ละครั้ง จัดลำดับของประเด็นหัวข้อในการสนทนา อุปกรณ์หรือสื่อที่จะใช้ประกอบ ห่วงเวลาที่ใช้ในแต่ละประเด็น เนื้อหาโดยย่อและผู้รับผิดชอบ ต้องระบุว่าใครจะเป็นผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มในขั้นตอนไหน หรือประเด็นไหนอย่างไร ควรระบุให้ชัดเจน

2.2. คำถาม / ประเด็นการสนทนา การสนทนากลุ่ม เป็นการอภิปรายกันของคนที่เจาะจงเลือกมาโดยเฉพาะ ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มควรเตรียมคำถามหรือประเด็นการสนทนา มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด คำถามปลายเปิดเหล่านี้สร้างมาจากประเด็นศึกษาที่กำหนดขึ้นมาจากการสนทนากลุ่ม ควรจะมีคำถามหรือประเด็นสำหรับการอภิปรายจำนวนไม่มาก ประมาณ 5-6 ประเด็นคำถามก็น่าจะเพียงพอ เนื่องจากคำถามปลายเปิดข้อหนึ่ง ๆ อาจจะทำให้เกิดคำถามต่อเนื่องตามมาได้อีกจำนวนหนึ่ง คำถามหรือประเด็นต่อเนื่องเหล่านี้มักเกิดขึ้นตามธรรมชาติ

ดังนั้น แนวทางการสนทนาที่มี 3-4 ประเด็นศึกษา จึงจะมีคำถามได้ประมาณ 20-25 ประเด็น แต่ละประเด็นอาจจะมีคำถามคิดค้นอีกจำนวนหนึ่ง การสนทนากลุ่มที่มีคำถามทั้งหมดจำนวนมากขนาดนี้ อาจใช้เวลาในการสนทนาไม่น้อยกว่าหนึ่งชั่วโมงครึ่งถึงสองชั่วโมง

3. อุปกรณ์สนาม

อุปกรณ์สนามที่ควรเตรียมเนื่องจากเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดสนทนากลุ่มได้แก่

3.1. เครื่องบันทึกเสียง เทปเปล่า ถ่านวิทยุ สำหรับบันทึกเสียงขณะสนทนากลุ่ม กล้องถ่ายรูป ใช้เก็บภาพขณะสนทนากลุ่ม

3.2. สมุดบันทึก และดินสอ , ปากกาเคมี , กระดาษชาร์ตแผ่นใหญ่ , กาวหนึ่งใก้

4. แบบฟอร์มสำหรับคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ควรจัดเตรียมแบบฟอร์มสำหรับคัดเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มไว้ด้วย โดยมีการสอบถามจากผู้นำชุมชนและผู้นำกลุ่มอาชีพ เพื่อให้ได้ตัวแทนในการสนทนากลุ่มแต่ละครั้ง ซึ่งจะต้องดำเนินการสำรวจก่อนการสนทนากลุ่ม

5. สิ่งเสริมสร้างบรรยากาศ เช่น เครื่องคั้นน้ำสมุนไพร ผลไม้ สิ่งดังกล่าวจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองระหว่างผู้มีส่วนร่วมในการสนทนาได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

6. ของสัมมนาคุณแก่ผู้ร่วมสนทนา เพื่อไม่เป็นการสร้างความเคียดแค้นแก่ผู้เข้าร่วมสนทนา แม้จะเป็นสิ่งที่เล็กน้อยแต่ในทางจิตวิทยาแล้วเป็นสิ่งสำคัญมาก สำหรับการแสดงออกซึ่งควรมีน้ำใจของผู้ที่ทำการสนทนาและไม่ละเลยความเป็นจริงของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นกับผู้ร่วมสนทนากลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าเดินทาง ค่าอาหาร และน้ำดื่มระหว่างการเดินทาง

7. สถานที่และระยะเวลา อาจจะเป็นบ้าน ศาลา วัด ใต้ร่มไม้ที่มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก ห่างไกลจากความพลุกพล่าน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสนทนาได้มีสิทธิในเรื่องต่าง ๆ ที่กำลังสนทนากลุ่ม ส่วนระยะเวลาในการสนทนาโดยทั่วไปควรไม่เกิน 2 ชั่วโมงต่อ 1 กลุ่ม

ขั้นตอนในการจัดการสนทนากลุ่ม

เมื่อเตรียมการวางแผนปฏิบัติการสนทนากลุ่ม เกี่ยวกับกลุ่มบุคคลเป้าหมาย และเตรียมแนวคำถามสำหรับสนทนากลุ่ม พร้อมได้เลือกผู้ที่จะทำหน้าที่ดำเนินการสนทนากลุ่มพร้อมแล้ว งานขั้นต่อไปก็คือ การลงนามจัดการสนทนากลุ่ม ในขั้นนี้มีงานหลัก ๆ ที่ต้องทำสองอย่างคือ (1) เลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาเป็นกลุ่มสำหรับจัดการสนทนา และ (2) ดำเนินการสนทนากลุ่ม

1. การเลือกผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนา

การเลือกผู้ที่จะมาเป็นกลุ่มสำหรับจัดการสนทนา จะเริ่มจากการกำหนดว่าเราจะหาคนที่มึลักษณะตรงตามที่ต้องการซึ่งวางแผนเอาไว้ก่อนแล้ว ตามขนาดของกลุ่มที่ต้องการโดยทั่วไป ควรประมาณ 6-12 คน เพราะหัวข้อบางหัวข้อที่ยากหรือไม่น่าสนใจสำหรับผู้สนทนาในกลุ่ม จะทำให้ผู้ดำเนินการสนทนาไม่สามารถจุดประเด็นที่เร่งเร้าให้เกิดการสนทนาได้อย่างมีรสชาติ และปฏิภรียาโต้ตอบกัน ในระหว่างผู้สนทนาเองก็จะแสดงออกได้เต็มที่ ถ้าหากเกิน 12 คนแล้ว ผู้เข้าร่วมการสนทนาทุกคนก็จะไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นของตนเอง และเป็นการยากแก่ผู้ดำเนินการสนทนา ในการที่จะชักนำให้กลุ่มนั้นหันเหเข้าสู่ประเด็นที่ต้องการ

2. การดำเนินการสนทนากลุ่ม

2.1. การเลือกสถานที่จัดการสนทนา เนื่องจากสถานที่และสิ่งแวดล้อมในการจัดการสนทนากลุ่มมีผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพของข้อมูล ควรจัดการสนทนากลุ่มในสถานที่และสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่ ที่ที่ไม่พลุกพล่านไปด้วยผู้คน ไม่มีเสียงรบกวน ไม่มีสิ่งอื่นที่จะดึงความสนใจของผู้ร่วมการสนทนา อากาศถ่ายเทได้ดี สถานที่ควรเป็นที่ผู้ร่วมสนทนา รู้สึกสบาย ไม่แปลกแยก และมีสมาธิในการสนทนา

2.2. การสร้างบรรยากาศ ผู้ดำเนินการสนทนาและทีมงานซึ่งประกอบด้วย ผู้ประสานงาน ผู้จัดบันทึก จะต้องสร้างบรรยากาศแบบเป็นกันเองและบอกจุดประสงค์ของการจัดสนทนากลุ่มทราบด้วย และต้องจัดการนั้งให้เป็นรูปตัวยู หรือรูปวงกลม ซึ่งจัดตำแหน่งที่ผู้ดำเนินการสนทนาสามารถสบตากับทุกคนได้โดยสะดวก ไม่นั่งเบียดกันเกินไป และทุกคนควรจะนั่งอยู่ในรัศมีที่มีเครื่องบันทึกเสียงจะสามารถจับเสียงเขาได้ชัดเจน ทั้งนี้ ต้องจัดให้ทุกคนได้นั่งในที่ที่เหมาะสม

2.3. ก่อนเริ่มต้นการสนทนา ผู้ดำเนินการหรือผู้ประสานงานหรือผู้จัดบันทึก ควรทำฝงที่นั้งพร้อมด้วยชื่อของทุกคน เพื่อใช้ประโยชน์ในการดำเนินการสนทนา เครื่องบันทึกเสียงจะต้องเตรียมให้พร้อม บางกรณีผู้วิจัยต้องถ่ายวิดีโอทัศนด้วย เพื่อใช้วิเคราะห์พฤติกรรมของกลุ่มระหว่างการสนทนาจะต้องไม่ให้เป็นที่ดึงความสนใจของผู้เข้าร่วมออกไปจากการสนทนา มิฉะนั้นควรจะหลีกเลี่ยงโดยใช้การสังเกตแทนจะดีกว่า

2.4. การสนทนาจะเริ่มด้วยการแนะนำตัวสั้น ๆ ทั้งจากฝ่ายทีมผู้ดำเนินการ และผู้ร่วมสนทนาทุกคน ในเบื้องต้นนี้ผู้ดำเนินการสนทนาควรกล่าวขอขอบคุณที่ทุกคนสละเวลามาให้ความร่วมมือ จากนั้นจึงบอกถึงวัตถุประสงค์ของการสนทนาเพียงสั้น ๆ สิ่งที่ต้องเน้นในตอนเริ่มต้นนี้คือการชี้แจงให้ชัดว่าผู้ดำเนินการสนทนาต้องการรับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ของทุกคน ในกลุ่มเดียวกับประเด็นที่กำลังศึกษา และขอให้ทุกคนพูดอย่างเปิดเผยและเป็นกันเอง แม้ความคิดเห็น

จะไม่ตรงกับของคนอื่นก็ตาม ความคิดเห็นที่แต่ละคนแสดงออกจะไม่มี การตีค่าว่าถูกหรือผิด ผู้ดำเนินการต้องการทราบเพียงความคิดเห็น และประสบการณ์ตามความเป็นจริงของแต่ละคน ไม่คำนึงถึงเรื่องถูก - ผิด ขอให้ทุกคนพูดตามความคิดของตน และโต้ตอบกับคนอื่นในกลุ่มอย่าง เป็นกันเอง ประเด็นตรงนี้ก็ คือ ผู้ดำเนินการสนทนาควรกระตุ้นให้ทุกคนมีปฏิริยาโต้ตอบกันตั้งแต่ก่อน จะเข้าสู่เนื้อหาหลักของการสนทนานั้นเอง

ควรตระหนักไว้เสมอว่า การสนทนากลุ่มไม่ได้มีความมุ่งหมายที่จะหาข้อสรุปอย่างเป็น เอกฉันท์ของประเด็นที่ทำการสนทนา ดังนั้นต้องเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมในวงสนทนา มีการโต้ตอบกัน ให้มากที่สุด เพราะการที่ผู้ร่วมวงสนทนาได้โต้ตอบอย่างเป็นธรรมชาติ นั้น เป็นทั้งสีสันและข้อ ได้เปรียบของวิธีการนี้

3. การตั้งคำถาม

ควรเริ่มการสนทนาด้วยคำถามทั่ว ๆ ไป หรือ “คำถามอุ่นเครื่อง” ซึ่งควรจะเตรียม ไว้เป็นส่วนหนึ่งของแนวคำถามและควรอุ่นเครื่องด้วยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาหลักของการ สนทนา เพื่อให้สามารถต่อเข้าสู่ประเด็นหลักของการสนทนาได้อย่างราบรื่น วิธีถามคำถามสำหรับ การสนทนากลุ่มที่ดีที่สุด ไม่ใช่คำถามแบบเดียวกับการสัมภาษณ์ นั่นคือ “ไม่ใช่การถามผู้ร่วม สนทนาเป็นรายคน” แต่ควรเป็นการ “ยกประเด็น” ขึ้นมา เพื่อให้ทุกคนในกลุ่ม “รับลูก” ไป “ถกกัน ต่อ” ประเด็นที่ยกขึ้นมาครั้งแรกควรเป็นประเด็นกว้าง ๆ ก่อนและประเด็นเดียวกันนี้ อาจจะต้อง ตามด้วยคำถามเพื่อชักต่ออีกหลายคำถาม

การถามต่อ มีจุดมุ่งหมายหลักสองประการ ประการแรกคือ ชักเพื่อให้รายละเอียด ของเรื่องเพื่อทราบเหตุผลและคำอธิบายเพิ่มเติม ประการที่สอง ชักเพื่อหาข้อมูลจากแนวคิดหรือ มุมมองที่ต่างออกไปของเรื่องนั้น ๆ อย่งไรก็ตาม ควรระวังที่จะไม่ให้การชักมีลักษณะเป็นการชี้ นำไปสู่คำตอบอย่างใดอย่างหนึ่ง

4. กลวิธีในการชัก

กลวิธีในการชักก็เป็นเรื่องที่สำคัญ โดยปกติการชักก็คือการถามคำถามต่อเนื่อง ประเภท “ลูกคิดพัน” ที่มุ่ง “เจาะ” หาข้อมูลลึกลงไป คำถามควรสั้น และเรียบเรียงอย่างสุภาพ เพราะถ้าคำถามชักไม่ได้ถามอย่างระมัดระวังเท่าที่ควร อาจทำให้ผู้ตอบรู้สึก “ถูกรุก” มากเกินไป หรือเกิดความรู้สึกที่ไม่ดี เพราะฉะนั้นจึงต้องอาศัยศิลปะในการถามพอสมควร ควรตระหนักว่าบาง ทิศความเจ็บหรือเพียงสบตาที่อาจจะ เป็นกลวิธีการชักที่ดี ผู้ดำเนินการสนทนาที่ฉลาดจึงควรใช้ความ เจ็บ สายตาและสีหน้าให้เป็นประโยชน์

ควรดำเนินการสนทนาไปตามลำดับประเด็นคำถามที่เตรียมไว้ในแนวคำถาม แต่ เรื่องนี้ก็ยืดหยุ่นได้ ขึ้นอยู่กับว่า ผู้ดำเนินการสนทนาวางแผนที่จะให้การสนทนาเป็นแบบมี

โครงสร้าง อย่างเคร่งครัดมากน้อยเพียงใด และจะกำหนดบทบาทของตนว่าควรจะเข้าไป “ควบคุม” การสนทนาให้ดำเนินไปตามทิศทางที่ต้องการมากเพียงใด ผู้ดำเนินการสนทนาจะต้องมีการปรับกลวิธีการดำเนินการให้เหมาะสมตามสถานการณ์ ในกลุ่มนั้น ๆ กลวิธีบางอย่างที่ใช้ได้ดีกับกลุ่มหนึ่ง อาจจะไม่ได้ผลเลยเมื่อใช้อีกกลุ่มหนึ่ง ด้วยเหตุนี้จึงเป็นการยากที่จะหาสูตรสำเร็จของกลวิธีในการดำเนินการสนทนากลุ่ม

สรุป การสนทนากลุ่ม เป็นการนั่งสนทนากันเป็นกลุ่มระหว่างการสนทนานั้น จะประกอบไปด้วย ผู้ดำเนินการสนทนา ซึ่งจะเป็นผู้คอยจุดประเด็นการสนทนา สร้างบรรยากาศการมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบกันอย่างเป็นธรรมชาติและกล้าแสดงความคิดเห็น หรือเล่าประสบการณ์ให้คนอื่นฟัง การที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลมีการโต้ตอบกันในรูปของการอภิปรายถกเถียงในประเด็นที่เป็นหัวข้อสนทนานั้น นอกจากผู้ดำเนินการสนทนาแล้วยังมีทีมงาน ได้แก่ ผู้ประสานงาน เป็นผู้คอยช่วยเหลือทั่วไปในขั้นตอนเตรียมการจัดการสนทนากลุ่มให้เป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อย และยังมีทีมงานที่สำคัญอีกท่านหนึ่งคือ ผู้จัดบันทึกข้อมูลการสนทนาจะต้องทำหน้าที่จดบันทึกข้อมูล โดยเขียนประเด็นการแสดงความคิดเห็นของแต่ละคนให้รับรู้และติดตามประเด็นอย่างใกล้ชิด รวมทั้งการจดบันทึกบรรยากาศการมีส่วนร่วมของกลุ่มไว้ด้วย

2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ(Workshop) ในการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

ประชุม โปธิกุล (2539 : 92-93) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ(Workshop) หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 10-25 คน ซึ่งมีความสนใจหรือปัญหาที่จะต้องร่วมแก้ไข ได้มาพบปรึกษาหารือ ศึกษาค้นคว้าหรือวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหา เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน หรือเพื่อให้มี ความรู้กว้างขวางขึ้น

อุทัย บุญประเสริฐ (2539 : 19-21) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ(Workshop) เป็นการ ประชุมกันอีกแบบหนึ่งที่ใช้กันมากในบริษัท ในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม และในองค์กรต่าง ๆ เนื่องจากการประชุมแบบนี้จะต้องมีการฝึกปฏิบัติ สำหรับผู้เข้าร่วมประชุมเป็นหลักสำคัญ การประชุม แบบนี้ปกติแล้วจะมี สมาชิกที่เข้าร่วมประชุมจำนวนไม่มาก คือมักจะมีจำนวน แต่เพียงพอเหมาะกับอุปกรณ์ และเครื่องอำนวยความสะดวกในการฝึกปฏิบัติการในเรื่องที่จัดประชุม นั้น ๆ ขึ้น เนื่องจากการเน้นการฝึกปฏิบัติ

พัชรีย์ สีโรรส (2546 : 5-36) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) มีลักษณะ เป็นการประชุมที่เป็นทางการ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเพื่อให้ได้ข้อสรุป หรือ ข้อตกลง ร่วมกัน แล้วทุกคนต้องยอมรับผลที่ได้นั้น ผู้นำการประชุมเพื่อเอื้อให้เกิดกระบวนการ

ประชุม ที่มี การ แลกเปลี่ยนความคิดอย่างทั่วถึงในสถานการณ์ที่เหมาะสม คือทุกขั้นตอนของการตัดสินใจ ตั้งแต่การระบุปัญหา การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การศึกษาทางเลือก การประเมินทางเลือก และการเลือกทางเลือก

สรุปการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นลักษณะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อให้ได้ข้อสรุป หรือ ข้อตกลงร่วมกันในทุกขั้นตอนของการตัดสินใจของผู้เข้าร่วมการประชุม ตั้งแต่การระบุปัญหา การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การศึกษาทางเลือก การประเมินทางเลือก และการเลือกทางเลือก โดยต้องมีผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าร่วมการประชุมในครั้งนี้ เพื่อให้ เกิด ประสิทธิภาพ ในการทำงานยิ่งขึ้น

3. การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT Model)

SOWT จะเป็นชื่อที่ผสมขึ้นมาจากอักษรต้นของคำว่า Strength Weakness Opportunity Threat ความมุ่งหมายการวิเคราะห์ SWOT คือ การสร้างความสอดคล้อง ระหว่างจุดแข็ง และจุดอ่อน กับโอกาส และอุปสรรค เราสามารถใช้ตาราง SWOT เพื่อกระบวนการสร้างความสอดคล้องนี้ได้ แบ่งเป็น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ได้แก่ ปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ ซึ่งเป็น ปัจจัย ที่แสดงถึงจุดแข็งและจุดอ่อน (Strength and Weakness) สำหรับนำมาใช้ ในการกำหนด กลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จะทำให้รู้ว่า จุดแข็ง ที่จะต้องเสริมสร้าง ให้มีมากขึ้น และขจัดจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด สำหรับ การกำหนดกลยุทธ์ ความสำคัญ ของการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งสรุปได้ 4 ประการ (เสนาะ ดิยาวี 2545 :58-60)

ประการแรก เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากร หมายถึง ความสามารถในการ บริหารทรัพยากร ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ประการที่สอง แนวทางสนามการแข่งขันได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ปัจจัย และเงื่อนไข สำคัญ ที่ยึดถือต่อกันมาในการแข่งขันก็คือ ต้นทุนแรงงาน การมีเงินทุนที่เพียงพอ การเข้าถึงแหล่ง วัตถุดิบที่สำคัญ การควบคุมการตลาด

ประการที่สาม สภาพแวดล้อมภายใน เป็นปัจจัยสำคัญ ในการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับ ลูกค้า (Customer Value) คุณค่าที่ให้กับลูกค้า หมายถึง ลักษณะการดำเนินงาน ที่จัดให้ลูกค้า ในรูป ของสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าเต็มใจ

ประการที่สี่ ในกรณีที่สภาพแวดล้อมภายนอก ไม่แน่นอน หรือไม่ชัดเจนว่าจะเกิด เหตุการณ์อะไรขึ้น การตัดสินใจโดยพิจารณาจากปัจจัยภายในจะสร้างความมั่นใจให้ได้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ และมี ความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ ความสำเร็จและความล้มเหลว การกำหนดกลยุทธ์ เกิดจาก การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ หากสามารถปรับตัว ให้เข้ากับ การเปลี่ยนแปลง ในสภาพปัจจุบันก็จะอยู่ได้

ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมาพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในแนวทางเดียวกัน สภาพแวดล้อมภายในนั้น เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอก มีขอบเขตกว้างขวาง และอยู่เหนือ การควบคุม ส่งผลทั้งในทางบวกและในทางลบ และสามารถเชื่อมต่อกันระหว่าง สภาพแวดล้อม ภายนอก กับการกำหนดกลยุทธ์เพราะสภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ดังนี้ สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรค (Opportunity and Threat) ได้เกิดขึ้น เมื่อได้เปรียบจากสภาพแวดล้อมภายนอก นำมาใช้กำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปใช้ เช่น เมื่อคน สูงอายุ มีจำนวนเพิ่มขึ้นทำให้ธุรกิจดูแลสุขภาพ(Health Care Service) ขยายตัวมากขึ้น อุปสรรคเกิดขึ้นเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอันตรายต่อการอยู่รอดและอัตราสินค้า เช่น อัตราดอกเบี้ย ใน ตลาดที่เพิ่มขึ้นจะส่งผลต่อการขยายตัว และผลกำไรของธุรกิจที่ขายสินค้าขนาดใหญ่ เช่น บ้าน และรถยนต์

สภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเดียวกัน กระทบต่อบริษัทแต่ละบริษัทแตกต่างกัน แม้บริษัท เหล่านั้น อยู่ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกัน ตัวอย่างคือ อุตสาหกรรมการบินของ สหรัฐอเมริกา ในช่วงปี ค.ศ.1989 สายการบินใหญ่ ๆ ของสหรัฐอเมริกาขาดทุน นับพันล้าน เหรียญ สหรัฐ แต่มี เพียงสายการบินเดียวที่ได้กำไรคือ บริษัท Southwest Airlines เท่านั้นที่ได้กำไร ความสำเร็จของ บริษัท ทางด้านบริการต่อผู้โดยสารยึดถือความมีอารมณ์ขันและการเห็นประโยชน์ ของลูกค้าให้ ความสำคัญ กับเส้นทางบินระยะสั้น ให้ผู้โดยสารมาซื้อตั๋วที่หน้าประตูทางขึ้น อาหาร ที่บริการ มีเพียงถั่วและขนมปังกรอบเท่านั้น

สภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเดียวกัน ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมแต่ละอย่าง แตกต่างกันไป บางอุตสาหกรรมได้ประโยชน์ เช่น การที่คนเรียนรู้และตื่นตัวในเรื่องของสุขภาพ และความแข็งแรง ของร่างกายทำให้อุตสาหกรรม ประเภทอุปกรณ์การออกกำลังกาย อุปกรณ์เครื่อง กีฬาเฟื่องฟู ขณะเดียวกันร้านอาหารที่ขายอาหารประเภทอาหารจานด่วน เนื้อ และผลิตภัณฑ์นมเนย กลับมี ยอดขายที่ตกต่ำ

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลกระทบต่อหรือขอบเขตของการแข่งขัน ระหว่าง ธุรกิจ การแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปมาก เช่น ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้ขาย วัตถุดิบกับผู้ผลิตเดิม ผู้ขายพยายามขายในราคาสูง และผู้ซื้อ ก็พยายามกดราคาให้ต่ำลง ก็เปลี่ยนมาเป็นหุ้นส่วนกัน หรือบริษัทที่ขายสินค้าชนิดเดียวกัน ที่เคยเป็นคู่แข่งกัน ก็เปลี่ยนมา เป็นพันธมิตรหรือผู้ค้าร่วมกัน การขายสินค้าที่เคยเน้นคุณภาพ ก็เปลี่ยนเป็นเน้นการบริการ และเทคโนโลยี การสั่งซื้อขายสินค้าที่เคยเน้นสถานที่ ก็เปลี่ยนเป็น การซื้อขายทางคอมพิวเตอร์ ที่เรียกว่า E – Commerce หรือ E – Business เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมบางอย่างยากที่จะคาดคะเนได้ถูกต้อง แต่การเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมบางอย่างคาดคะเนได้ง่าย และค่อนข้างถูกต้อง สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ยาก ที่จะคาดคะเน เช่น ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อหรืออัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ระหว่างประเทศ คาดคะเนได้ยาก แต่สภาพแวดล้อมบางอย่างคาดคะเนได้ง่าย เช่น การเปลี่ยนแปลง ประชากรศาสตร์ อายุของประชากร วัฒนธรรม เชื้อชาติ หรือ ระดับรายได้ของประชากร สามารถ คาดคะเนได้ง่ายและค่อนข้างถูกต้อง อย่างไรก็ตาม แม้จะ คาดคะเนได้ แต่เรื่องการนำกลยุทธ์ไปใช้ บางครั้งก็ยากที่จะทำได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

สภาพแวดล้อมภายนอกอย่างเดียวกัน ส่งผลกระทบต่อธุรกิจเดียวในแต่ละประเทศแตกต่างกัน ไม่ว่าสภาพแวดล้อมภายนอกนั้นจะเป็นปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ วัฒนธรรม จารีต ประเพณี หรือ เทคโนโลยีจะกระทบต่อธุรกิจไม่เหมือนกันในแต่ละประเทศ เช่น ปัจจัยทาง การ เมือง และเศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อบริษัทในประเทศไนจีเรีย มากกว่าบริษัทที่ทำธุรกิจอย่างเดียวกัน ในประเทศสหรัฐอเมริกา ดังนั้นเป็นข้อควรระวังสำหรับผู้บริหาร ที่ทำงานอยู่ในบริษัทนานาชาติ ที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

สมยศ นาวิการ (2544 : 42) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ไว้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths) จะหมายถึงการดำเนินงานในบริษัทสามารถกระทำได้ดี บริษัทจะต้อง วิเคราะห์การดำเนินงานภายใน เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต และ การวิจัยและพัฒนา เพื่อการพิจารณาถึงจุดแข็งของการดำเนินงานภายในเหล่านี้เป็นระยะ บริษัทหรือองค์กร ที่จะบรรลุ ความสำเร็จ จะกำหนดแนวทางการให้บริการ ขององค์กรที่ใช้ประโยชน์ จากจุดแข็ง จากการ ดำเนินงาน ภายในเหล่านี้อยู่เสมอ

จุดอ่อน (Weaknesses) จะหมายถึงการดำเนินงานภายในที่บริษัทไม่สามารถกระทำได้ดี การดำเนินงานภายในเหล่านี้ เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิตและ การวิจัย

และพัฒนา จะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรจะต้องกำหนดแนวทาง ในการ ให้บริการ ที่สามารถลดล้างหรือปรับปรุงจุดอ่อนของการดำเนินงานภายในเหล่านี้ให้ดีขึ้น

โอกาส (Opportunities) จะหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ ต่อการ ดำเนิน งานขององค์กร องค์กรจะต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและการแข่งขันอยู่เป็นระยะ เพื่อการแสวงหาประโยชน์ จากการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ การพัฒนาของคอมพิวเตอร์และไบโอ เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของประชากร การเปลี่ยนแปลงค่านิยม และทัศนคติพนักงานและการ แข่งขัน จากต่างประเทศที่รุนแรงขึ้น จะเป็นตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลง ทางสภาพแวดล้อม ภายนอก ที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ อาจจะทำให้ ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ที่ อาจจะทำให้ ผลิตภัณฑ์และบริการและแนวทางการให้บริการขององค์กรต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

อุปสรรค (Threats) จะหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอก ที่คุกคามต่อการ ดำเนินงานของ องค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขัน เป็นต้น ความไม่สงบภายในตะวันออกกลาง ความไม่สงบ ภายในประเทศ สหรัฐอเมริกา ความเข้มแข็งของคู่แข่ง อัตราคอกระบี่ และราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ล้วนแต่เป็นการ คุกคามจาก สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งสิ้น

การวิเคราะห์ SWOT จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ 3 ประการ

วิเคราะห์ SWOT จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผล เพื่อการประเมินฐานะปัจจุบัน และ อนาคต ขององค์กรแก่ผู้บริหาร

ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ ทางเลือกขององค์กร ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ บนรากฐานของการวิเคราะห์ SWOT ได้เป็นอย่างดี

การวิเคราะห์ SWOT เป็นระยะจะช่วยให้ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อม ภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรอยู่ตลอดเวลา

ตาราง SWOT จะถูกสร้างขึ้นมาโดยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค นักวิเคราะห์กลยุทธ์ จะเปรียบเทียบแต่ละข้อเพื่อการค้นหาความสอดคล้อง กระบวนการเช่นนี้ จะ สร้างการเทียบเคียงขึ้นมาที่ประเภท เพื่อการพิจารณากลยุทธ์ทางเลือกได้ (สมยศ นาวิการ 2543 : ไม่ ปรากฏเลขหน้า)

ตาราง SWOT	โอกาส	อุปสรรค
	ทะเลสาบหลายแห่งภายในพื้นที่ การใช้จ่ายเพื่อการพักผ่อนเพิ่มขึ้น	การแข่งขันเข้มแข็ง ลูกค้าต้องการแบบลำเรือที่ แตกต่างออกไป
จุดแข็ง คุณภาพของสินค้า การช่วยเหลือของรัฐ บุคลากร	S/O S - คุณภาพของสินค้า O - การใช้จ่ายเพื่อการพักผ่อนเพิ่ม ขึ้น	S/T S - คุณภาพของสินค้า T - การแข่งขันเข้มแข็ง
จุดอ่อน สินค้าใหม่ไม่มี ทักษะทางการตลาดไม่ดี ฐานะการเงินอ่อนแอ	W/O W - สินค้าใหม่ไม่มี O - การใช้จ่ายเพื่อการพักผ่อน เพิ่มขึ้น	W/T W - สินค้าใหม่ไม่มี T - ลูกค้าต้องการแบบลำ เรือที่แตกต่างกันออกไป

ตัวอย่างแสดงตาราง SWOT ของบริษัท A

S/O จะเกิดขึ้นจากการเปรียบเทียบจุดแข็งและโอกาส บริษัทควรจะใช้จุดแข็ง ของพวกเขา แสวงหาประโยชน์จากโอกาส ดังนั้น บริษัท A จะต้องเทียบเคียง “คุณภาพของสินค้า” กับ “การใช้เวลาพักผ่อนที่เพิ่มสูงขึ้น” และการมุ่งตลาดที่มีรายได้สูง

S/T จะเกิดขึ้นจากการเทียบเคียงระหว่างจุดแข็งและอุปสรรค บริษัทควรจะใช้จุดแข็งเพื่อการหลีกเลี่ยงหรืออุปสรรค บริษัท A สามารถเทียบเคียง “การแข่งขันที่เข้มแข็ง” กับ “คุณภาพของสินค้า” ได้ และการมุ่งคุณภาพดั้งเดิมของสินค้าของพวกเขา

W/O จะเกิดขึ้นจากการเทียบเคียงระหว่างจุดอ่อนและโอกาส บริษัทพยายามจะเอาชนะ จุดอ่อนของพวกเขาด้วยการแสวงหาประโยชน์จากบริษัท A อาจจะเทียบเคียง “การใช้เวลาพักผ่อนมากขึ้น” กับ “การไม่มีสินค้าใหม่” และการมุ่งผลิตสินค้าใหม่เพื่อการพักผ่อน

W/T จะเกิดขึ้นจากการเทียบเคียงระหว่างจุดอ่อนและอุปสรรค บริษัทจะพยายามลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงการคุกคามให้น้อยที่สุด ด้วยการใช้กลยุทธ์การตั้งรับ บริษัท A อาจจะเทียบเคียง “ลูกค้าต้องการแบบลำเรือที่แตกต่างกันออกไป” กับ “การไม่มีสินค้าใหม่” และ การพิจารณาว่าจ้างนักออกแบบลำเรือที่ที่มีความเชี่ยวชาญ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ที่ผู้วิจัย ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีดังนี้

นาฎชอุดา อรัญนารถ (2542:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารวิธีการงบประมาณแผ่นดิน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารระดับรองอธิการบดี ฝ่ายบริหาร ฝ่ายวางแผนและพัฒนา หัวหน้างาน รวมทั้งสิ้น 20 คน เครื่องมือเครื่องใช้แบบสัมภาษณ์ และมีโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า

1. สภาพปัญหาด้านงบประมาณ จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย ระบบข้อมูลการอนุมัติ และการบริหารงบประมาณ ขาดการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการรวบรวมข้อมูล

2. ปัญหาด้านองค์กรงบประมาณ เนื่องจากปัญหาโครงสร้าง เกิดความซ้ำซ้อน สายการบังคับบัญชา ขาดความคล่องตัว กฎระเบียบขั้นตอนมาก

3. ปัญหาด้านบุคลากร ขาดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องทุกระดับ ทำให้ขาดความชำนาญขาดทักษะ

น้ำหวาน เพชรบุรณ์ (2543:บทคัดย่อ) การศึกษาการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9 (พ.ศ. 2542-2549) ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า

1. การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9 โดยภาพรวม ขั้นตอนการเตรียมการวางแผนอยู่ในระดับปานกลาง โรงเรียนได้ให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9 มีการนำผลที่ได้ไปศึกษาสภาพปัจจุบันมาประกอบในการพัฒนาวางแผน มีการกำหนดระยะเวลาเกี่ยวกับการเตรียมการวางแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9 มีการกำหนดบุคลากรให้รับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9 มีการส่งเสริมความร่วมมือของบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการวางแผน

2. ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9 ตามความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายแผนงานและผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เสนอความคิดเห็นให้มีการปรับหรือกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายในการวางแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9 ของโรงเรียนสอดคล้องกัน ส่วนการดำเนินการจัดทำแผนให้เป็นไปตามเวลาที่กำหนดไว้

3. แนวทางในการพัฒนาการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 9

3.1 ขั้นเตรียมการวางแผน ควรมีการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาการศึกษาในระยะที่ 9 มีการนำผลที่ได้ไปศึกษาสภาพปัจจุบันมาประกอบในการพัฒนาวางแผน มีการกำหนดระยะเวลาเกี่ยวกับการเตรียมการวางแผนพัฒนาการศึกษาในระยะที่ 9 มีการกำหนดบุคลากรให้รับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในระยะที่ 9 มีการส่งเสริมความร่วมมือของบุคลากรที่มาส่วนร่วมในการจัดทำแผนและมีการพัฒนาความพร้อมที่จะทำงานวางแผนของบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการวางแผน

3.2 ขั้นการจัดทำแผน ควรจัดให้มีการเสนอความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับหรือกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายในแผนพัฒนาการศึกษาในระยะที่ 9 ของโรงเรียน มีการดำเนินการจัดทำแผนให้เป็นไปตามเวลาที่กำหนดไว้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย ยุทธศาสตร์ และมาตรการให้สอดคล้อง

ชัยรัตน์ รัตนปทุมวรรณ (2544:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาคมในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล โดยศึกษาการจัดทำแผนการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลแบบมีส่วนร่วม โดยศึกษาเปรียบเทียบ ความรู้ การมีส่วนร่วม ปัญหาและความต้องการสนับสนุนของประชาคมในการจัดทำแผนตำบลกระเบื้องใหญ่ อำเภอพิมาย จังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 110 คน ผลการศึกษาพบว่า ประชาคมมีการจัดทำแผนแบบมีส่วนร่วม ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 ผลการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติ ในการจัดเวทีประชาคมการนิเทศติดตามมีผลต่อกระบวนการพัฒนาความรู้ การมีส่วนร่วมของประชาคมในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ปัญหาในการจัดทำแผนลดลง

สมนึก สิงโตน้อย (2544:99-103) การศึกษาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าโครงการปฏิรูปการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร สรุปว่า

1. สภาพการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าร่วมโครงการปฏิรูปฯ ในภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การประเมินผลและติดตามผล
2. ปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้รับผิดชอบการวางแผน ในภาพรวมและรายด้านมีปัญหอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน
3. ปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้รับผิดชอบ การวางแผนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่โดยภาพรวมมีปัญหายู่ระดับน้อย

4. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและคณะครูผู้รับผิดชอบการวางแผนเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นในภาพรวมและแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เฉพาะด้านการเตรียมการวางแผน

5. แนวทางการพัฒนาการวางแผนดำเนินการประจำปี

5.1 ควรจัดประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมรับผิดชอบ และควรจะมีการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ เช่น การใช้งบประมาณจากวัสดุการศึกษา

5.2 ควรมีการประชุมหรืออบรมให้ความรู้ในการจัดทำแผนให้เป็นไปตามขั้นตอนของแต่ละองค์ประกอบ และควรมีการศึกษารายละเอียดต่างๆ ของโครงการในแผนว่ามีความต้องการงบประมาณเท่าไร

5.3 ควรมีการปฏิบัติตามปฏิทินที่กำหนดไว้ การจัดสรรงบประมาณตามลักษณะความสำคัญแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ในแผน และควรประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องก่อนนำแผนไปปฏิบัติและมีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน

5.4 ควรมีการนิเทศติดตาม ควรเป็นไปตามกำหนดที่วางไว้ มีการรายงานผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะๆ และมีการประเมินผลก่อนการปฏิบัติงานจริงในทุกงานควรแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดตามการดำเนินงานและรายงานความก้าวหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา และอุปสรรคของโครงการ

ชวลิต สุวิทย์ศึกษานนท์ (2545 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ระบบสารสนเทศของบริษัทนัมซี่เส็งขนส่ง 1988 จำกัด ผลการวิจัยพบว่า แนวโน้มภาวะเศรษฐกิจของประเทศและของภาคเหนือจะมีอัตราการขยายตัวมากขึ้น ส่งผลทำให้การซื้อขายสินค้าและบริการ มากขึ้น ทำให้สามารถกำหนดพันธกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจได้ดังนี้ การให้บริการอย่างมีคุณภาพ สรรหาจัดการให้ทุกธุรกิจในเรื่องของ "นัมซี่เส็ง" เป็นที่ไว้วางใจของลูกค้าและการบริหารภายใต้ทีมงานที่มีความรู้และประสบการณ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร ได้แก่ การสร้างบริการขนส่งสินค้าที่มีคุณภาพ มีการกำหนดมาตรฐานในการให้บริการขนส่งสินค้า ที่มีการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ปึงจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร และจากการวิเคราะห์หน้าที่และลักษณะการให้บริการบริการขององค์กร พบว่าหน้าที่งานของบริษัทประกอบด้วย งานด้านบัญชี งานด้านการเงิน งานด้านการขนส่งสินค้า งานด้านการวางแผนและพัฒนา งานด้านเร่งรัดหนี้สิน งานด้านลูกค้าสัมพันธ์ และงานด้านบริหารทั่วไป โดยมีการวางแผนกลยุทธ์ในการแข่งขันเป็นกลยุทธ์เชิงรุกและกลยุทธ์ปรับตัว เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ระบบสารสนเทศของบริษัทนัมซี่เส็งขนส่ง 1988 จำกัด

จะตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งกลยุทธ์ที่ทางบริษัทจะใช้ คือ การขยายพื้นที่การให้บริการให้ครอบคลุมทั่วภาคเหนือตอนบน การหาพันธมิตรทางธุรกิจ และการสร้างรูปแบบการให้บริการในการขนส่งใหม่ๆ และ ได้กำหนดกลยุทธ์ระบบ และเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมี การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในด้านการบริหาร การวางแผน การตัดสินใจ และด้านปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดต้นทุนในการขนส่ง เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของบริษัทเป็นบริษัทในธุรกิจการขนส่งที่ทันสมัยในการวิเคราะห์ความต้องการสารสนเทศ พบว่าการวิเคราะห์ความต้องการสารสนเทศทั้งในอนาคตและในปัจจุบันจะประกอบด้วย ข้อมูลสินค้า ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลรถบรรทุก ข้อมูลคู่แข่ง ข้อมูลการใช้บริการของลูกค้า ข้อมูลพนักงาน ข้อมูลการรับส่งบิล ข้อมูลการขนส่งสินค้า ข้อมูลเส้นทางการเดินรถ เป็นต้นโดยมีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาช่วยในการจัดเก็บ ข้อมูลและวิเคราะห์การใช้บริการของลูกค้า การจัดการทรัพยากรบุคคล การเงินและการบัญชี การคลังข้อมูล การจัดการบิลขนส่งสินค้า การติดตามสินค้าผ่านอินเทอร์เน็ต บัตรเติมน้ำมัน การส่งข้อมูลประวัติรถบรรทุกผ่านระบบเครือข่าย การติดตามและบอกตำแหน่งยานพาหนะ รวมทั้งการพัฒนา ระบบเครือข่ายผ่านทางระบบเครือข่ายขององค์การโทรศัพท์โดยมีการจัดสรรทรัพยากรในการพัฒนาระบบสารสนเทศคาดว่าจะต้องใช้งบประมาณในการพัฒนาระบบสารสนเทศในครั้งนี้อาจจำนวน 5,931,000 บาท และมีระยะเวลาของโครงการตั้งแต่เดือนธันวาคม 2545 จนถึง เดือนธันวาคม 2546 รวมเป็นระยะเวลา 13 เดือน

นุสรณ์ วุ่นหนู (2546 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางพัฒนา การจัดทำแผนพัฒนาตำบล 5 ปี (พ.ศ.2545 - 2549) ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชรผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพจัดทำแผนพัฒนาตำบล 5 ปี (พ.ศ.2545 - 2549) ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ในภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การเตรียมการวางแผน การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การติดตามผล และประเมินผล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2. ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาตำบล 5 ปี (2545 - 2549) ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ตามความคิดเห็นของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

3. แนวทางการพัฒนาการจัดทำแผนพัฒนาตำบล 5 ปี (พ.ศ.2545 - 2549) ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 ท่าน ได้แก่ ควรมีการประชุมหรืออบรมให้ความรู้ในด้านการจัดทำแผนให้เป็นไปตามขั้นตอนแต่ละ

องค์ประกอบ ปรับงบประมาณของแผนต่างๆ ให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน จัดหางบประมาณ สนับสนุนเพิ่มเติมให้เพียงพอ ควรนำโครงการที่เป็นความต้องการของชุมชน/ ประชาชนมากำหนด เป็นแผนและดึงผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามาในการจัดทำและดำเนินการทำให้เขาเล็งเห็นความสำคัญของทุก ภารกิจงานและการดำเนินการจะได้ครอบคลุมและควรมีการศึกษารายละเอียดต่างๆ ของโครงการ ในแผนว่ามีความต้องการงบประมาณเท่าใด ควรมีการปฏิบัติตามแผน ในด้านการจัดสรร งบประมาณตามลักษณะความสำคัญของแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ ในแผนและควรแต่งตั้ง เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เข้ามาประเมินผลในการจัดทำแผนของแต่ละแห่ง เพื่อเป็นข้อมูล ในการจัดทำแผนปีต่อ ๆ ไปควรมีการนิเทศติดตามและให้ความสำคัญในเรื่องระเบียบวิธีปฏิบัติที่ ถูกต้องกำหนดเวลาในการรายงานข้อมูลต่างๆ และรายงานความก้าวหน้าเพื่อแก้ไขปัญหาและ อุปสรรคของโครงการ

โสภณ มโนวิชรินทร์ (2548:บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการพัฒนาการจัดทำแผนแบบ มุ่งสัมฤทธิ์ กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลกิ่งอำเภอสาเกลือ จังหวัดพิจิตร พบว่าได้กลุ่ม ตัวอย่างจากผู้ที่เกี่ยวข้องประสบการณณ์ฝึกอบรมเรื่องการจัดทำแผนแบบมุ่งสัมฤทธิ์และมีประสบการณณ์ จัดทำแผนที่ไม่ถูกต้อง จำนวน 35 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงและทำการทดสอบความรู้ ความเข้าใจ การรับรู้บทบาทในการจัดทำแผน และรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนารูปแบบการ จัดทำแผนแบบมุ่งสัมฤทธิ์ คือการอบรมเชิงปฏิบัติการเพิ่มทักษะการจัดทำแผนแบบมุ่งสัมฤทธิ์ สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลที่เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการสามารถจัดทำแผนแบบ มุ่งสัมฤทธิ์ได้มากขึ้น

เอกวุฒิ แดงคารา (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การวางแผนของ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ จังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการวางแผนของของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ จังหวัดกำแพงเพชร ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนปัญหาการวางแผนของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ จังหวัดกำแพงเพชร ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

2. จากการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและ สภาพแวดล้อมภายนอกในการวางแผนของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ด้านการเตรียมการวางแผนสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่ การชี้แจงแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการ วางแผน จุดอ่อนได้แก่ การจัดระบบข้อมูลเพื่อการวางแผนไม่ถูกต้องและไม่เป็นปัจจุบัน โอกาส ได้แก่ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เอื้อต่อการจัดการระบบฐานข้อมูล อุปสรรค ได้แก่ ขั้นตอนการจัดทำแผนช้ามาก ด้านการดำเนินการวางแผน สภาพแวดล้อมที่เป็น จุดแข็ง ได้แก่ การจัดทำแผนงาน/โครงการตามกรอบแนวทางของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด จุดอ่อน

ได้แก่ ไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โอกาสได้แก่ ความก้าวหน้า ด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ทำให้การจัดทำแผนทำได้อย่างรวดเร็ว อุปสรรคได้แก่นโยบายของกระทรวง/จังหวัด เปลี่ยนแปลงบ่อย ด้านการปฏิบัติตามแผน สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งได้แก่ มีการสื่อสารให้แก่บุคลากรที่รับผิดชอบปฏิบัติตามแผน จุดอ่อน ได้แก่ การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากรและเวลาไม่เอื้อต่อการปฏิบัติตามแผนได้อย่างเหมาะสม โอกาสได้แก่ ความก้าวหน้า ด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ทำให้การปฏิบัติตามแผนทำได้อย่างรวดเร็ว ด้านการประเมินผลปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่ มีการทำมาตรฐานหรือตัวชี้วัดเพื่อวัดการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ จุดอ่อน ได้แก่ การกำหนดรูปแบบและวิธีการประเมินผลแผนงาน/โครงการไม่เป็นระบบ โอกาสได้แก่ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ทำให้การประเมินผล/โครงการทำได้รวดเร็ว

3. การพัฒนากลยุทธ์การวางแผน ของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ จังหวัดกำแพงเพชร ด้านการเตรียมการวางแผนมีกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ พัฒนาระบบการจัดการฐานข้อมูลด้านสุขภาพให้สอดคล้องกับความต้องการด้านสารสนเทศที่จะนำมาใช้ในการวางแผน ด้านการดำเนินการวางแผนมีกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ พัฒนาการวางแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอโดยใช้รูปแบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด ด้านการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ เสริมสร้างบทบาทของคณะกรรมการวางแผนระดับอำเภอในการกำกับติดตามและสนับสนุนการดำเนินงานของผู้รับผิดชอบปฏิบัติตามแผน ด้านการประเมินผลกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ พัฒนาระบบการจัดการข้อมูลเพื่อการประเมินผล โดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล จากเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่าการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรมีองค์ประกอบสำคัญ คือ การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผน ร่วมวิเคราะห์ปัญหา กำหนดเป้าหมายร่วมกันและติดตามผลจะทำให้แผนพัฒนาองค์กรมาสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้การให้ความรู้ การฝึกอบรม เชิงปฏิบัติการ และการพัฒนานุเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนองค์กรมากยิ่งขึ้น ในส่วนของโครงสร้างการบริหารหน่วยงานที่กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการจัดทำแผน โดยตรงจะทำให้มีการเตรียมการจัดทำแผนและติดตามกำกับการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ รวมถึงการให้ความสำคัญในบทบาทการจัดทำแผนของผู้บริหารมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จและคุณภาพของแผนงาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามหาค่าเฉลี่ยร้อยละ วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม SPSS มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก และนำมาจัดทำเป็นกลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาสภาพ และปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ผู้วิจัยขอแนะนำวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การตอนในการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรที่ศึกษา

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก รองนายกเทศมนตรีเทศบาล

ตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก เลขานุการนายกเทศมนตรีตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก สมาชิกสภาเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ปลัดเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก หัวหน้าส่วนราชการเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก จำนวน 341 คน

1.1.1 แบ่งกลุ่มประชากรเป็นชั้นภูมิ โดยใช้อำเภอ เป็นตัวกำหนด ได้ 8 อำเภอ

1.1.2 ในแต่ละอำเภอ แบ่งประชากรชั้นภูมิตามสถานภาพของประชากรคือ

นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบล รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบล ปลัดเทศบาลตำบล

1.1.3 จะจงเลือกอำเภอที่อยู่ทางฝั่งตะวันตกอำเภอมามาก 50% ได้ 4 อำเภอ

1.1.4 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างแต่ละชั้นภูมิที่เลือกได้ ตามสัดส่วนประชากร

1.1.5 จะจงเลือกจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละชั้นภูมิ ได้ประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามตารางที่ 1 และตารางที่ 2

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากร

ตำแหน่ง	จำนวนประชากร									
	อำเภอ									
	เมือง	แม่สอด	แม่ระมาด	ท่าสอง	พบพระ	วังเจ้า	สามเงา	อุ้มผาง	บ้านตาก	รวม
นายกเทศมนตรี	1	2	2	1	1	1	1	1	1	11
รองนายกเทศมนตรี	2	4	4	2	2	2	2	2	2	22
เลขานุการนายกเทศมนตรี	1	2	2	1	1	1	1	1	1	11
สมาชิกสภาเทศบาล	12	24	24	12	12	12	12	12	12	132
หัวหน้ากอง/สำนักฯ	3	6	6	3	3	3	3	3	3	33
ปลัดเทศบาล	1	2	2	1	1	1	1	1	1	11
พนักงานเทศบาล	3	6	6	3	3	3	3	3	3	33
รวม	31	62	62	31	31	31	31	31	31	341

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ตำแหน่ง	อำเภอ				รวม
	แม่สอด	แม่ระมาด	พบพระ	อุ้มผาง	
นายกเทศมนตรี,รองนายกเทศมนตรี,เลขานุการเทศบาล	4	2	2	2	10
สมาชิกสภาเทศบาล	15	5	5	5	30
หัวหน้ากอง/สำนักฯ พนักงานเทศบาล	42	20	20	20	102
ผู้ทรงคุณวุฒิ	6	2	2	2	12
รวม	69	30	30	30	159

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลใน

อำเภอแม่สอด มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีตัวเลือก 5 ระดับ ได้แก่

- 5 หมายถึง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลใน

อำเภอแม่สอด มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีตัวเลือก 5 ระดับ ได้แก่

- 5 หมายถึง มีปัญหาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีปัญหาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือเพื่อใช้เป็นแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ มีลำดับการตอนในการสร้างเครื่องมือดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดขอบเขต และแนวทางในการออกแบบเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ครอบคลุมเนื้อหา ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย
2. สร้างแบบสอบถามฉบับร่างโดยอาศัยแนวทางการศึกษางานวิจัยใน ข้อ 1 นำเสนอประธานและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาแก้ไขปรับปรุง
3. พิจารณาแบบสอบถามแต่ละข้อคำถามเพื่อดูความถูกต้อง สอดคล้อง กับ วัตถุประสงค์การวิจัยที่ต้องการทราบ และความซ้ำซ้อนของข้อคำถาม ตัดทอนปรับปรุงให้เหมาะสม
4. นำร่างแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความเหมาะสม และ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจำนวน 5 ท่าน โดยผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย
 - 4.1 นายเทอดเกียรติ ชินสรนันท์ นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองแม่สอด
 - 4.2 นายบุญเชิด สุขแ่วน นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลท่าสายลวด
 - 4.3 นายสรวิทย์ หาญเมืองใจ นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลแม่กุ
 - 4.4 นายเจริญเกียรติ เจริญชันษา ปลัดเทศบาลเมืองแม่สอด
 - 4.5 นางนิรมล เรทนู ปลัดเทศบาลตำบลแม่จะรา
5. นำแบบสอบถามที่ได้จากการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยคัดเลือกข้อที่มีค่า IOC .50 ขึ้นไป โดยค่า IOC ที่ได้มีค่าระหว่าง .80 -1.00 จากนั้นนำเสนอประธานและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง
6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบ และปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับคณะผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่ใช่ประชากร จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของข้อคำถาม
7. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ดำเนินการขอหนังสือ จากบัณฑิตวิทยาลัย ถึงนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามที่เตรียมไว้ให้กับกลุ่มเป้าหมายและเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

3.3 รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและตรวจสอบความถูกต้อง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

รายละเอียดของการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแล้วเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์ดังนี้

1.00 - 1.49 หมายถึงว่ามีสภาพการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

1.50 - 2.49 หมายถึงว่ามีสภาพการปฏิบัติในระดับน้อย

2.50 - 3.49 หมายถึงว่ามีสภาพการปฏิบัติในระดับปานกลาง

3.50 - 4.49 หมายถึงว่ามีสภาพการปฏิบัติในระดับมาก

4.50 - 5.00 หมายถึงว่ามีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

4.3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแล้วเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์ดังนี้

1.00 - 1.49 หมายถึงว่ามีปัญหาในระดับน้อยที่สุด

1.50 - 2.49 หมายถึงว่ามีปัญหาในระดับน้อย

2.50 - 3.49 หมายถึงว่ามีปัญหาระดับปานกลาง

3.50 - 4.49 หมายถึงว่ามีปัญหาในระดับมาก

4.50 - 5.00 หมายถึงว่ามีปัญหาในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

1. กลุ่มตัวอย่าง

1.1 ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในการตอนนี้ ได้แก่ นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก สมาชิกสภาเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ปลัดเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก หรือเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานหรือเคยปฏิบัติงานด้านการวางแผน เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการวางแผนอย่างน้อย 3 ปี จำนวน 24 คน

5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

5.1 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop)

5.1.1 ผู้ให้ข้อมูลผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในการตอนนี้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานหรือเคยปฏิบัติงานด้านการวางแผน เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการวางแผนอย่างน้อย 3 ปี จำนวน 24 คน

5.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop)
- 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

5.1.3 การรวบรวมข้อมูล

โดยการนำผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 มาศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับปัญหาในจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ทั้ง 5 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การจัดทำแผน
- 2) การเตรียมการวางแผน
- 3) การดำเนินการวางแผน
- 4) การปฏิบัติตามแผน

5) การติดตามและประเมินผล

โดยนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง(Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค(Threat) แล้วนำมา กำหนดกลยุทธ์ ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ทั้ง 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจัดทำแผน 2) การเตรียมการวางแผน 3) การดำเนินการวางแผน 4) การปฏิบัติตามแผน 5) การติดตามและประเมินผล

5.1.4 การตอนการประชุมเชิงปฏิบัติการ

1) ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอความร่วมมือในการประชุมเชิงปฏิบัติการ

2) ประสานงานและขอความร่วมมือกับนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนหรือผู้ที่มีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานหรือเคยปฏิบัติงานด้านการวางแผน เป็นผู้มีประสบการณ์ ในการวางแผน

3) จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ เอกสาร ข้อมูล เครื่องมือในการดำเนินการ กำหนด สถานที่ วัน เวลา ในการประชุม

4) จัดเตรียมความพร้อมทีมวิจัย กำหนดผู้ดำเนินการ ผู้จัดบันทึก ผู้ช่วยทั่วไป

5) ประสานงานผู้ให้ข้อมูลที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ

6) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำเสนอข้อมูลสภาพและปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลตำบลที่ได้จากการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

7) ให้ที่ประชุมจัดเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาว่าปัญหาใดมีความสำคัญที่ต้อง ดำเนินการแก้ไขก่อน

8) จัดบันทึกประเด็นปัญหาที่เรียงไว้เพื่อนำไปวิเคราะห์ในการตอนต่อไป

9) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT) ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก โดยแบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ออกเป็น 5 กลุ่ม ๆ ละ 6 คน เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เกี่ยวกับปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก โดยวิเคราะห์จากสภาพจัดทำแผนพัฒนาสามปีเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ทั้ง 5 ขั้นตอนที่เป็นจุดแข็ง และปัญหาในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ทั้ง 5 ขั้นตอนที่เป็นจุดอ่อน โดยแบ่งกลุ่มดังนี้

(1) กลุ่มที่ 1 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค การจัด

วางแผน

- (2) กลุ่มที่ 2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค การเตรียมการวางแผน
- (3) กลุ่มที่ 3 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค การดำเนินการวางแผน
- (4) กลุ่มที่ 4 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค การปฏิบัติตามแผน
- (5) กลุ่มที่ 5 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค การประเมินผล

- (6) นำเสนอผลการวิเคราะห์ของแต่ละกลุ่มในที่ประชุม
- (7) รวบรวมข้อมูลผลการวิเคราะห์ ทั้ง 4 ด้าน เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการหากกลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก
- (8) นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก มาจับคู่หาความสอดคล้องและเทียบเคียงเพื่อค้นหากกลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ทั้ง 4 ด้านดังนี้

1. กลยุทธ์ เอส-โอ (SO strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยนำจุดแข็งของการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตากมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเข้าไปฉกฉวยโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวย

2. กลยุทธ์ เอส-ที (ST strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยนำจุดแข็งของการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก มาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการลบล้างอุปสรรคจากสภาวะแวดล้อมภายนอก

3. กลยุทธ์ ดับบลิว-โอ (WO strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยพยายามแก้ไขจุดอ่อนของการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก และพยายามฉกฉวย โอกาสจากปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวย

4. กลยุทธ์ ดับบลิว-ที (WT strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยพยายามแก้ไขจุดอ่อนของการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตากเพื่อลบล้างอุปสรรค

5. ตัวแทนกลุ่มย่อยนำเสนอกลยุทธ์ที่ได้ต่อที่ประชุมใหญ่เพื่อตรวจสอบและยืนยันกลยุทธ์

6. สรุปผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ นำเสนอกลยุทธ์ การจัดทำ
แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตากในแต่ละด้าน

7. รวบรวมกลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลใน
เขตพื้นที่จังหวัดตากที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ กำหนดเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินการจัดทำ
แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตากต่อไป

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอก
ทั้ง 5 ด้าน หากมีข้อมูลไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ก็ดำเนินการเก็บรวบรวมจนกว่าจะครบ สมบูรณ์

2. นำข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการมาวิเคราะห์ข้อมูล นำไปสู่การสร้างข้อสรุป
โดยใช้การพรรณนาเชิงวิเคราะห์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียงเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

ตอนที่ 4 ผลการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ปรากฏดังตารางที่ 1 ซึ่งมีรายละเอียดแสดงในตารางดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1) ชาย	83	52.20
2) หญิง	76	47.80
2. อายุ		
1) ต่ำกว่า 25 ปี	4	2.50
2) 25 – 35 ปี	71	44.70
3) 36 – 45 ปี	47	29.60

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
4) 46 – 55 ปี	37	23.30
3. ระดับการศึกษา		
1) ประถมศึกษา	1	0.60
2) มัธยมศึกษาตอนต้น	7	4.40
3) มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.	30	18.90
4) อนุปริญญา / ปวส.	22	13.80
5) ปริญญาตรี	88	55.30
6) สูงกว่าปริญญาตรี	11	6.90
4. เงินประจำตำแหน่ง		
1) 5,000 – 10,000 บาท	72	45.30
2) 10,001 – 15,000 บาท	23	14.50
3) 15,001 – 20,000 บาท	49	30.80
4) 20,001 บาทขึ้นไป	15	9.40
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
1) 1 – 5 ปี	88	55.30
2) 5 – 10 ปี	46	28.90
3) 11 – 15 ปี	14	8.80
4) 16 ปีขึ้นไป	11	6.90
6. ตำแหน่ง		
1) นายกเทศมนตรี, รองฯ, เลขฯ	10	6.30
2) สมาชิกสภาเทศบาล	30	18.90
3) ปลัดเทศบาล	5	3.10
4) พนักงานเทศบาล	102	64.15
5) ผู้ทรงคุณวุฒิ	12	7.55

จากตารางที่ 4.1 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม แยกเป็นเพศชาย จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 52.20 เพศหญิง จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 47.80 ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50 อายุ 25-35 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 44.70 อายุ 36-45 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 29.60 อายุ 46-60 ปี มีจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 23.30 และอายุ 60

ปีขึ้นไป ไม่มี ของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านระดับการศึกษา ระดับประถมศึกษา จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.60 มัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.40 มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 18.90 อนุปริญญา/ปวส. จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 13.80 ปริญญาตรี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 55.30 และระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.90 เงินประจำตำแหน่ง 5,000–10,000 บาท มีจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 45.30 10,001–15,000 บาท จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 14.50 15,001 – 20,000 บาท จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 30.80 และ 20,001 บาทขึ้นไป จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 9.40 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-5 ปี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 55.30 6-10 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 28.90 11-15 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 8.80 และ 16 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.90 ด้านตำแหน่ง พบว่า นายกเทศมนตรี, รองฯ, เลขฯ มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 6.30 สมาชิกสภาเทศบาล มีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 18.90 ปลัดเทศบาล จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.10 พนักงานเทศบาล จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 64.15 และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 7.55

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของสภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ปรากฏดังตารางที่ 2-7 ซึ่งมีรายละเอียดแสดงในตารางดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ในภาพรวม

ข้อ	สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปี	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1	ขั้นการจัดทำแผน	3.07	1.05	ปานกลาง
2	ขั้นการเตรียมการวางแผน	3.62	0.68	มาก
3	ขั้นการดำเนินการวางแผน	3.69	0.70	มาก
4	ขั้นการปฏิบัติตามแผน	3.72	0.69	มาก
5	ขั้นการติดตามและประเมินผล	3.55	0.77	มาก
	รวมเฉลี่ย	3.53	0.60	มาก

จากตารางที่ 2 แสดงว่า สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ($\bar{X} = 3.53$) เมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่า ขั้นตอนการจัดทำแผนมีระดับการปฏิบัติปานกลาง ขั้นตอนเตรียมการวางแผน ขั้นตอนดำเนินการวางแผน ขั้นตอนปฏิบัติตามแผน และขั้นตอนติดตามและประเมินผล อยู่ในระดับปฏิบัติมากเหมือนกัน

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ขั้นตอนการจัดทำแผน

ข้อ	สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปี	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1	มีการพิจารณากำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่ชัดเจน	3.81	0.76	มาก
2	มีการพิจารณาจัดสรรทรัพยากรหรืองบประมาณที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล ฯ	3.74	0.75	มาก
3	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ มีส่วนร่วมในการคัดเลือกโครงการ	3.60	0.88	มาก
4	มีการกำหนดโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด	3.73	0.84	มาก
5	มีการประชุมชี้แจงคณะทำงานเพื่อจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล ฯ	3.76	0.81	มาก
6	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อสรุปโอกาสและอุปสรรคที่ชัดเจน	3.48	0.90	ปานกลาง
7	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อสรุป จุดแข็งและจุดอ่อนได้อย่างเหมาะสม	3.56	0.92	มาก
8	มีการกำหนดวิสัยทัศน์สอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของเทศบาล	3.56	0.86	มาก
9	มีการกำหนดพันธกิจของเทศบาลอย่างชัดเจน	3.77	0.81	มาก
10	มีการเสนอ โครงร่างของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล ต่อคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล	3.82	0.87	มาก
รวมเฉลี่ย		3.07	1.05	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 แสดงว่า สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ชั้นการจัดทำแผน ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม มีการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติปานกลาง ($\bar{X} = 3.07$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ข้อ 10 มีการเสนอโครงร่างของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล ต่อคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล ($\bar{X} = 3.82$) รองลงมา คือ ข้อ 2 มีการพิจารณากำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.81$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อ 6 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเพื่อสรุปโอกาสและอุปสรรคที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.48$)

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ชั้นการเตรียมการวางแผน

ข้อ	สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปี	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1	มีการกำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ไว้อย่างชัดเจน	3.82	0.83	มาก
2	มีการประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล	3.69	0.80	มาก
3	มีการพิจารณากำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	3.64	0.78	มาก
4	มีการกำหนดประเภทของข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	3.65	0.74	มาก
5	มีการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	3.66	0.86	มาก
6	มีการศึกษาและพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน ที่ผ่านมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	3.59	0.77	มาก
7	มีการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	3.57	0.93	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อ	สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปี	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ
8	มีการสรุปประเด็นสำคัญเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	3.58	0.83	มาก
9	มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน	3.50	0.88	มาก
10	มีการจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของปัญหาในเทศบาลฯ เพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	3.52	0.87	มาก
รวมเฉลี่ย		3.62	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.4 แสดงว่า สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ขั้นการเตรียมการวางแผน ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม มีการปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก ($\bar{X} = 3.61$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับการปฏิบัติมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 1 มีการกำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.82$) รองลงมา คือ ข้อ 2 มีการประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อกำหนด ผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ($\bar{X} = 3.69$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ข้อ 10 มีการจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของปัญหาในเทศบาลฯ เพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ($\bar{X} = 3.52$)

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ขั้นดำเนินการวางแผน

ข้อ	สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปี	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1	มีการกำหนดเป้าหมายของแผนที่ชัดเจน	3.78	0.85	มาก
2	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯที่ชัดเจน	3.76	0.79	มาก
3	มีการกำหนดพันธกิจ / กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย	3.72	0.88	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อ	สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปี	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ
4	มีการพิจารณาความเป็นไปได้ของเป้าหมายของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	3.68	0.80	มาก
5	มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละองค์ประกอบของแผนให้เป็นที่ไปอย่างสอดคล้อง	3.65	0.85	มาก
6	มีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ	3.67	0.77	มาก
7	มีการจัดบุคลากรรับผิดชอบต่องาน / โครงการ	3.67	0.81	มาก
8	มีการประชุมบุคลากรในเทศบาลเพื่อการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	3.70	0.82	มาก
9	มีการกำหนดให้มีระยะเวลาในการวางแผนอย่างชัดเจน	3.67	0.83	มาก
10	มีการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน/โครงการอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	3.64	0.88	มาก
รวมเฉลี่ย		3.69	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.5 แสดงว่า สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ขึ้นการดำเนินการวางแผน ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม มีการปฏิบัติโดยภาพรวม อยู่ในระดับปฏิบัติมาก ($\bar{X} = 3.69$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุดข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 1 มีการกำหนดเป้าหมายของแผนที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.78$) รองลงมา คือ ข้อ 2 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.76$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ข้อ 10 มีการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน/โครงการอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับการจัดทำแผนพัฒนาสามปี ($\bar{X} = 3.64$)

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ชั้นการปฏิบัติตามแผน

ข้อ	สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปี	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1	มีการมอบหมายงานหรือแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน	3.73	0.79	มาก
2	มีการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	3.82	0.78	มาก
3	มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ	3.69	0.83	มาก
4	มีการจัดสรรงบประมาณตามลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้แล้ว	3.67	0.81	มาก
5	มีการประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเทศบาลเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	3.65	0.79	มาก
6	มีการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนเพื่อประสานงานระหว่างการดำเนินการตามแผนเป็นระยะๆ	3.74	0.81	มาก
7	มีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานตามแผนดำเนินการ	3.73	0.77	มาก
รวมเฉลี่ย		3.72	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.6 แสดงว่า สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ชั้นการปฏิบัติตามแผน ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม มีการปฏิบัติโดยภาพรวม อยู่ในระดับปฏิบัติมาก ($\bar{X} = 3.72$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับการปฏิบัติมากที่สุดข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ย มากสุด คือ ข้อ 2 มีการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ($\bar{X} = 3.82$) รองลงมา คือ ข้อ 6 มีการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนเพื่อประสานงานระหว่างการดำเนินการตามแผนเป็นระยะๆ ($\bar{X} = 3.73$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ข้อ 5 มีการประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเทศบาลเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ($\bar{X} = 3.65$)

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ชั้นการติดตามและประเมินผล (ต่อ)

ข้อ	สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปี	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ
1.	มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการติดตามผล ประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล ฯ ที่มี ความสามารถ	3.68	0.84	มาก
2	มีการติดตามผลและประเมินผลการนำแผนไปปฏิบัติ ในระยะครั้งแผนอย่างเป็นระบบ	3.58	0.86	มาก
3	มีการจัดทำรายงานผลการติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานระยะครั้งแผน	3.55	0.90	มาก
4	มีการนำผลการติดตามและประเมินการดำเนินงานใน ระยะครั้งแผนไปปรับแผน	3.46	0.91	ปานกลาง
5	มีการติดตามและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการใช้ แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	3.46	0.91	ปานกลาง
6	มีการรายงานและสรุปผลการปฏิบัติงานตามแผนต่อ นายกเทศมนตรี	3.51	0.89	มาก
7	มีการนำผลที่ได้จากการประเมินสิ้นสุดแผนมาใช้เป็น ข้อมูลเพื่อแก้ไขปรับปรุงการวางแผนครั้งต่อไป	3.62	0.79	มาก
รวมเฉลี่ย		3.55	0.77	มาก

จากตารางที่ 4.7 แสดงว่า สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ด้านการติดตามและประเมินผล ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม มีการปฏิบัติโดยภาพรวม อยู่ในระดับปฏิบัติมาก ($\bar{X} = 3.55$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 1 มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการติดตามผล ประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล ฯ ที่มีความสามารถ ($\bar{X} = 3.68$) รองลงมา คือ ข้อ 7 มีการนำผลที่ได้จากการประเมินสิ้นสุดแผนมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อแก้ไขปรับปรุงการวางแผนครั้งต่อไป ($\bar{X} = 3.62$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดเท่ากัน 2 ข้อ คือ ข้อ 4 มีการนำผลการติดตามและประเมินการดำเนินงานในระยะครั้งแผนไปปรับแผน และ ข้อ 5 มีการติดตามและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการใช้แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ($\bar{X} = 3.46$)

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ปรากฏดังตารางที่ 8-12 ซึ่งมีรายละเอียดแสดงในตารางดังนี้ ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ในภาพรวม

ข้อ	ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปี	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา
1	ขั้นการจัดทำแผน	3.07	1.05	ปานกลาง
2	ขั้นการเตรียมการวางแผน	2.96	1.13	ปานกลาง
3	ขั้นการดำเนินการวางแผน	3.04	1.09	ปานกลาง
4	ขั้นการปฏิบัติตามแผน	2.89	1.08	ปานกลาง
5	ขั้นการติดตามและประเมินผล	2.93	1.14	ปานกลาง
	รวมเฉลี่ย	2.98	1.05	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 แสดงว่า ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปัญหามานกลาง ($\bar{X} = 2.98$) เมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่า มีระดับปัญหามานกลางเท่ากันทุกด้าน

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ขั้นการจัดทำแผน

ข้อ	ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปี	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา
1	ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ไม่เป็นระบบ	3.13	1.09	ปานกลาง
2	ไม่มีการใช้ข้อมูลประกอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร	3.09	1.12	ปานกลาง

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อ	ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปี	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา
3	การกำหนดวิสัยทัศน์/ขนาดการมีส่วนร่วมของบุคลากร	3.08	1.13	ปานกลาง
4	การกำหนดพันธกิจ/ภารกิจไม่สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาสามปีของ เทศบาลฯ	3.08	1.09	ปานกลาง
5	การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ของงาน ต่างๆ ไม่ครอบคลุมทุกงานในภารกิจ	3.14	1.16	ปานกลาง
6	การจัดทำโครงการและรายละเอียดในโครงการไม่ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์	3.13	1.14	ปานกลาง
7	การอนุมัติโครงการไม่ผ่านการพิจารณาจาก คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล	2.97	1.22	ปานกลาง
8	ไม่มีการแก้ปัญหาข้อขัดข้องต่างๆในระหว่าง การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	3.01	1.10	ปานกลาง
9	ขาดการตรวจสอบติดตามความพร้อมของเอกสารที่ เกี่ยวข้องและแผนดำเนินการ	3.06	1.17	ปานกลาง
10	ขาดการจัดเตรียมบุคลากร เทคนิควิธีและทรัพยากรที่ จำเป็นในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	3.08	1.20	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		3.07	1.05	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 แสดงว่า ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ขึ้นการจัดทำแผน ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยที่ระดับปัญหาปานกลาง ($\bar{X} = 3.07$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับปัญหาปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 5 การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ของงานต่างๆ ไม่ครอบคลุมทุกงานในภารกิจ ($\bar{X} = 3.14$) รองลงมา คือ ข้อ 1 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ไม่เป็นระบบ ($\bar{X} = 3.13$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อ 7 การอนุมัติโครงการไม่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล ($\bar{X} = 2.97$)

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ชั้นการเตรียมการวางแผน

ข้อ	ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปี	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา
1	ไม่มีการจัดหาข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	3.03	1.18	ปานกลาง
2	ไม่นำสภาพปัจจุบันมาประกอบการวางแผนปรับปรุงเทศบาล	3.06	1.20	ปานกลาง
3	ขาดการเตรียมการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ อย่างเป็นระบบ	2.97	1.15	ปานกลาง
4	บุคลากรในเทศบาลไม่มีความรู้ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	2.96	1.24	ปานกลาง
5	ไม่กำหนดแนวทางและขั้นตอนการดำเนินการในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	2.92	1.17	ปานกลาง
6	ไม่ได้แต่งตั้งบุคลากรให้รับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	2.87	1.24	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		2.96	1.13	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 แสดงว่า ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ชั้นการเตรียมการวางแผน ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยที่ระดับปัญหাপานกลาง ($\bar{X} = 2.96$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับปัญหাপานกลางเท่ากันทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 2 ไม่นำสภาพปัจจุบันมาประกอบการวางแผนปรับปรุงเทศบาล ($\bar{X} = 3.06$) รองลงมา คือ ข้อ 1 ไม่มีการจัดหาข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ($\bar{X} = 3.03$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ข้อ 6 ไม่ได้แต่งตั้งบุคลากรให้รับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ($\bar{X} = 2.87$)

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ชั้นการดำเนินการวางแผน

ข้อ	ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปี	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา
1	การจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับ ความสัมพันธ์ของงาน/โครงการในแผนงานของ เทศบาล	3.08	1.16	ปานกลาง
2	ไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล ฯ	3.04	1.15	ปานกลาง
3	ไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรใน การวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	2.94	1.13	ปานกลาง
4	ไม่มีการกำหนดเป้าหมายในการวางแผนพัฒนาสามปี ของเทศบาลฯ ที่ชัดเจน	2.99	1.17	ปานกลาง
5	ขาดการกำหนดมาตรการ/กลยุทธ์ของการวางแผน พัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	3.10	1.16	ปานกลาง
6	ขาดความชัดเจนของการวางแผนควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสาม ปีของเทศบาลฯ	3.10	1.17	ปานกลาง
7	ขาดความร่วมมือของบุคลากรในการจัดทำ แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	3.03	1.26	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		3.04	1.09	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 แสดงว่า ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ชั้นการดำเนินการวางแผน ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยที่ระดับปัญหามานกลาง ($\bar{X} = 3.04$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับปัญหามานกลางเท่ากันทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีเท่ากัน 2 ข้อ คือ ข้อ 5 ขาดการกำหนดมาตรการ/กลยุทธ์ของการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ($\bar{X} = 3.10$) และ ข้อ 6 ขาดความชัดเจนของการวางแผนควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ($\bar{X} = 3.10$) รองลงมา คือ ข้อ 1 การจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับ

ความสัณพันธ์ของงาน/โครงการในแผนงานของเทศบาล ($\bar{X} = 3.08$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ข้อ 3 ไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรในการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ชั้นการปฏิบัติตามแผน

ข้อ	ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปี	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา
1	ขาดการนำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลไปปฏิบัติ	2.84	1.17	ปานกลาง
2	การจัดทำแผนดำเนินการประจำปี ไม่ได้คำนึงถึงแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่กำหนดขึ้น	2.91	1.17	ปานกลาง
3	โครงการส่วนใหญ่ในแผนดำเนินการประจำปี ไม่สอดคล้องกับโครงการที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	2.90	1.14	ปานกลาง
4	ไม่มีการสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินการตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	2.87	1.20	ปานกลาง
5	บุคลากรขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	2.91	1.16	ปานกลาง
6	ขาดการประสานงานระหว่างผู้จัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ กับผู้ควบคุมแผน	2.86	1.21	ปานกลาง
7	ผู้เกี่ยวข้องไม่มีความเข้าใจร่วมกันในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	2.93	1.10	ปานกลาง
8	ไม่มีการรายงานความก้าวหน้าในระหว่างการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบโครงการ	2.93	1.16	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		2.89	1.08	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 แสดงว่า ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ชั้นการปฏิบัติตามแผน ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยที่ระดับปัญหามานกลาง ($\bar{X} = 2.89$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับปัญหามานกลางเท่ากันทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีเท่ากับ 2 ข้อ คือ ข้อ 7 ผู้เกี่ยวข้องไม่มีความเข้าใจร่วมกันในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ

ความเข้าใจร่วมกันในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล ($\bar{X} = 2.93$) และ ข้อ 8 ไม่มีการรายงานความก้าวหน้าในระหว่างการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบโครงการ ($\bar{X} = 2.93$) รองลงมา มีเท่ากัน 2 ข้อ คือ ข้อ 2 การจัดทำแผนดำเนินการประจำปี ไม่ได้คำนึงถึงแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลที่กำหนดขึ้น ($\bar{X} = 2.91$) และ ข้อ 5 บุคลากรขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล ($\bar{X} = 2.91$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อ 1 ขาดการนำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลไปปฏิบัติ

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ชั้นการติดตามและประเมินผล

ข้อ	ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปี	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา
1	บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล	3.03	1.19	ปานกลาง
2	บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการประเมินแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล	3.01	1.18	ปานกลาง
3	ไม่มีการวางแผนเพื่อการกำกับติดตาม นิเทศและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล	2.99	1.23	ปานกลาง
4	ขาดการติดตามผลและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ในระยะครึ่งแผน	2.97	1.24	ปานกลาง
5	ไม่มีการจัดทำรายงานการประเมินผลเสนอนายกเทศมนตรี	2.77	1.26	ปานกลาง
6	ไม่มีการประเมินเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	2.81	1.21	ปานกลาง
7	ไม่มีการนำผลของการประเมินงานไปใช้สำหรับปรับปรุงการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ในปีต่อๆ ไป	3.00	1.28	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		2.93	1.14	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.13 แสดงว่า ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ชั้นการติดตามและประเมินผล ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดย

ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยที่ระดับปัญหาปานกลาง ($\bar{X} = 2.93$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับปัญหาปานกลางเท่ากันทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 1 บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ($\bar{X} = 3.03$) รองลงมา คือ ข้อ 2 บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ($\bar{X} = 3.01$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ข้อ 5 ไม่มีการจัดทำรายงานการประเมินผลเสนอนายกเทศมนตรี ($\bar{X} = 2.77$)

ตอนที่ 4 การพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

การพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ผู้วิจัยได้ดำเนินการประสานงานนัดหมายผู้ให้ข้อมูลเพื่อเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยทำหนังสือแนะนำตัวไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลให้กับผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ได้แก่ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5 คน คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลฯ 5 คน ปลัดเทศบาลฯ 5 คน นายกเทศมนตรี 3 คน รองนายกเทศมนตรีฯ 2 คน หัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ 5 คน รวมผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 25 คน โดยมีขั้นตอนการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ดังนี้

1. ผู้วิจัยแนะนำตนเองและกล่าวเปิดการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก
2. ผู้วิจัยนำเสนอผลสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม สรุปประเด็นตามขอบเขตเนื้อหาทั้ง 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการจัดทำแผน ขั้นการเตรียมการวางแผน ขั้นการดำเนินการวางแผน ขั้นการปฏิบัติตามแผน ขั้นการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ได้ทราบข้อมูลสภาพและปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก
3. ให้ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) แบ่งกลุ่มออกเป็น 5 กลุ่มให้แต่ละกลุ่มช่วยระดมความคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ใน 5 ขั้นตอนคือ ขั้นการจัดทำแผน ขั้นการเตรียมการวางแผน ขั้นการดำเนินการวางแผน ขั้นการปฏิบัติตามแผน ขั้นการติดตามและประเมินผล

4. ให้ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ(Workshop) นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตากมานำเสนอในที่ประชุมเพื่อตรวจสอบข้อมูลสรุปเป็นตาราง

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก(SWOT) ของการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการจัดทำแผน ขั้นตอนเตรียมการวางแผน ขั้นตอนดำเนินการวางแผน ขั้นตอนปฏิบัติตามแผน และขั้นตอนติดตามและประเมินผล สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (Swot) ขั้นตอนการจัดทำแผน

Swot การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก	ขั้นตอนการจัดทำแผน
ปัจจัยภายใน	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการพิจารณากำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่ชัดเจน 2. มีการพิจารณาจัดสรรทรัพยากรหรืองบประมาณที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ 3. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ มีส่วนร่วมในการคัดเลือกโครงการ 4. มีการกำหนดโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด 5. มีการประชุมชี้แจงคณะทำงานเพื่อจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ 6. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กรเพื่อสรุปจุดแข็งจุดอ่อนได้อย่างเหมาะสม
จุดแข็ง (Strengths)	<ol style="list-style-type: none"> 7. มีการกำหนดวิสัยทัศน์สอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของเทศบาล 8. มีการกำหนดพันธกิจของเทศบาลอย่างชัดเจน 9. มีการเสนอ โครงร่างของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลต่อคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล 10. มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผน โดยผ่านการประชาคม 11. มีระเบียบข้อกฎหมายบังคับใช้อย่างชัดเจน 12. การอนุมัติโครงการต่าง ๆ เพื่อบรรจุในแผนพัฒนาต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล 13. มีการตรวจสอบติดตามความพร้อมของเอกสารที่เกี่ยวข้องและแผนดำเนินการ

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

Swot การจัดทำแผนพัฒนา สามปีของเทศบาลตำบลใน เขตพื้นที่จังหวัดตาก		ชั้นการจัดทำแผน
จุดอ่อน (Weaknesses)		<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเพื่อสรุปโอกาสและอุปสรรคที่ชัดเจน 2. การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ยังไม่ครอบคลุมในทุกภารกิจของเทศบาล 3. ผู้บริหารหน่วยงานยังขาด ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ ข้อกฎหมายของการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ 4. ผู้บริหารยังไม่ค่อยเห็นความสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ
ปัจจัย ภายนอก	โอกาส (Opportunities)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประชาชนในพื้นที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินการด้านการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล
	อุปสรรค (Threats)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่มีการจัดทำแผนพัฒนาสามปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่จังหวัดตากร่วมกันเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลและแผนพัฒนาของประเทศ

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก ชั้นการจัดทำแผน พบว่า จุดแข็ง (Strengths) ได้แก่ มีการพิจารณากำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่ชัดเจน มีการพิจารณาจัดสรรทรัพยากรหรืองบประมาณที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ มีส่วนร่วมในการคัดเลือกโครงการ มีการกำหนดโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด มีการประชุมชี้แจงคณะทำงานเพื่อจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์การเพื่อสรุปจุดแข็งจุดอ่อนได้อย่างเหมาะสม มีการกำหนดวิสัยทัศน์สอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของเทศบาล มีการกำหนดพันธกิจของเทศบาลอย่างชัดเจน มีการเสนอโครงร่างของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลต่อคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผน โดยผ่านการประชาคม มีระเบียบข้อกฎหมายบังคับใช้อย่างชัดเจน การอนุมัติโครงการต่าง ๆ เพื่อบรรจุในแผนพัฒนา ต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล มีการตรวจสอบติดตามความพร้อมของเอกสาร

ที่เกี่ยวข้องและแผนดำเนินการ จุดอ่อน (Weaknesses) ได้แก่ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อสรุปโอกาสและอุปสรรคที่ชัดเจน การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ยังไม่ครอบคลุมในทุกภารกิจของเทศบาล ผู้บริหารหน่วยงานยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ ข้อกฎหมายของการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ผู้บริหารยังไม่ค่อยเห็นความสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ โอกาส (Opportunities) ได้แก่ ประชาชนในพื้นที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินการด้านการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล อุปสรรค (Threats) ได้แก่ ไม่มีการจัดทำแผนพัฒนาสามปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ร่วมกันเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนาของประเทศ

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (Swot) ขั้นการเตรียมการวางแผน

Swot การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก		ขั้นการเตรียมการวางแผน
ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strengths)	1. มีการกำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ไว้อย่างชัดเจน
		2. มีการประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล
		3. มีการพิจารณากำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ
		4. มีการกำหนดประเภทของข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ
		5. มีการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล
		6. มีการศึกษาและพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

Swot การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของ เทศบาลตำบลในเขตพื้นที่ จังหวัดตาก		ขั้นการเตรียมการวางแผน
ปัจจัย ภายใน	จุดแข็ง (Strengths)	<p>7. มีการนำสภาพปัญหาที่เป็นปัจจุบันทั้ง ด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมมาประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ</p> <p>8. มีการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ</p> <p>9. มีการสรุปประเด็นสำคัญเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ</p> <p>10. มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน</p> <p>11. มีการจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของปัญหาเทศบาลฯ เพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ</p> <p>12. มีการเลือกสรร โครงการที่จะดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและกำหนดแนวทางขั้นตอนการดำเนินการในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล</p> <p>13. มีการมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่และแบ่งงาน/โครงการที่จะดำเนินการอย่างชัดเจน</p> <p>14. มีการแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้การวางแผนตรงกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของชุมชน</p> <p>15. มีตรวจสอบข้อมูลของวัสดุอุปกรณ์ที่จะดำเนินการจัดทำแผนว่ามีเพียงพอหรือไม่</p>

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

Swot การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก		ขั้นการเตรียมการวางแผน
	จุดอ่อน (Weaknesses)	1. ไม่มีการเตรียมการวางแผนร่วมกันระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในและหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน องค์กรอิสระ ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก
ปัจจัย ภายใน	อุปสรรค (Threats)	1. การจัดทำตามลำดับความสำคัญของปัญหาและจัดหางบประมาณสนับสนุนเพิ่มเติมให้เพียงพอ

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (Swot) ขั้นการเตรียมการวางแผนพบว่า จุดแข็ง(Strengths) ได้แก่ มีการกำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ivo อย่างชัดเจน มีการประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อกำหนด ผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล มีการพิจารณากำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ มีการกำหนดประเภทของข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ มีการรวบรวมข้อมูลที่เป็นเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล มีการศึกษาและพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ มีการนำสภาพปัญหาที่เป็นปัจจุบันทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมมาประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ มีการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ มีการสรุปประเด็นสำคัญเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน มีการจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของปัญหาเทศบาลฯ เพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ มีการเลือกสรรโครงการที่จะดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและกำหนดแนวทาง ขั้นตอนการดำเนินการในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล มีการมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่และแบ่งงาน/โครงการที่จะดำเนินการอย่างชัดเจน มีการแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้การวางแผนตรงกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของชุมชน มีตรวจสอบข้อมูลของวัสดุอุปกรณ์ที่จะดำเนินการจัดทำแผนว่ามีเพียงพอหรือไม่ จุดอ่อน (Weaknesses) ได้แก่ ไม่มีการเตรียมการวางแผนร่วมกันระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในและหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน

องค์กรอิสระ ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก โอกาส (Opportunities) ได้แก่ มีการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นมาประกอบการจัดทำแผนให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น เช่น นำข้อมูล จปฐ. และสภาพปัจจุบันทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม มาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล อุปสรรค (Threats) ได้แก่ การจัดทำตามลำดับความสำคัญของปัญหาและจัดหางบประมาณสนับสนุนเพิ่มเติมให้เพียงพอ

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก(Swot)

Swot การจัดทำแผนพัฒนาสามปี ของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่ จังหวัดตาก		ขั้นการดำเนินการวางแผน
ปัจจัย ภายใน	จุดแข็ง (Strengths)	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการกำหนดเป้าหมายของแผนที่ชัดเจน 2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯที่ชัดเจน 3. มีการกำหนดพันธกิจ/กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย 4. มีการพิจารณาความเป็นไปได้ของเป้าหมายของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ 5. มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละองค์ประกอบของแผนให้เป็นไปอย่างสอดคล้อง 6. มีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ 7. มีการจัดบุคลากรรับผิดชอบต้องงาน /โครงการ 8. มีการประชุมบุคคลกรในเทศบาลเพื่อการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ 9. มีการกำหนดให้มีระยะเวลาในการวางแผนอย่างชัดเจน 10. มีการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน/โครงการอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

Swot การจัดทำแผนพัฒนาสามปี ของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่ จังหวัดตาก		ขั้นการดำเนินการวางแผน	
ปัจจัย ภายใน	จุดอ่อน(Weaknesses)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่มีการประชุมหรืออบรมให้ความรู้ในการจัดทำแผนให้เป็นที่ไปตามขั้นตอนแต่ละองค์ประกอบที่มีอยู่อย่างครบถ้วน และสอดคล้องซึ่งกันและกัน และตรงกับความต้องการของท้องถิ่นเป็นหลัก 2. ไม่มีการศึกษารายละเอียดต่างๆ ของโครงการในแผนว่ามีความต้องการและใช้งบประมาณเท่าไร เพื่อที่จะได้จัดสรรงบประมาณและหางบประมาณมาเพิ่มเสริมลงไป 3. ไม่มีการปรึกษาหรือประชุมผู้รับผิดชอบโครงการและผู้ที่เกี่ยวข้องในการปรับงบประมาณของแผนต่างๆ 4. ไม่มีการศึกษาองค์ประกอบต่างๆ ในการจัดทำแผน เช่น การสำรวจและการวิเคราะห์ข้อมูล และปัญหาด้านเศรษฐกิจและสังคม 	
	โอกาส (Opportunities)	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถนำยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัด แผนยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด มาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ได้ เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน 	
	ปัจจัย ภายนอก	อุปสรรค (Threats)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปัญหาที่เกิดจากภัยธรรมชาติที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เช่น น้ำท่วม ดินถล่ม โรคระบาด พืชไร่เสียหายจากภัยธรรมชาติ

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก ด้านดำเนินการวางแผน พบว่า จุดแข็ง (Strengths) ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของแผนที่ชัดเจน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่ชัดเจน มีการกำหนดพันธกิจ/กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย มีการพิจารณาความเป็นไปได้ของเป้าหมายของแผนพัฒนาสามปีของ

เทศบาลฯ มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละองค์ประกอบของแผนให้เป็นที่ไปอย่าง สอดคล้อง มีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ มีการจัดบุคลากรรับผิดชอบต้องงาน /โครงการ มีการประชุมบุคคลกรในเทศบาลเพื่อการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ มีการกำหนดให้มี ระยะเวลาในการวางแผนอย่างชัดเจน มีการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน/โครงการอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ จุดอ่อน (Weaknesses) ได้แก่ ไม่มีการ ประชุมหรืออบรมให้ความรู้ในการจัดทำแผนให้เป็นที่ไปตามขั้นตอนแต่ละองค์ประกอบที่มีอยู่อย่าง ครบถ้วน และสอดคล้องซึ่งกันและกัน และตรงกับความต้องการของท้องถิ่นเป็นหลัก ไม่มีการ ศึกษารายละเอียดต่างๆ ของโครงการในแผนว่ามีความต้องการและใช้งบประมาณเท่าไร เพื่อที่จะได้จัดสรรงบประมาณและหางบประมาณมาเพิ่มเสริมลงไป ไม่มีการปรึกษาหรือประชุม ผู้รับผิดชอบโครงการและผู้ที่เกี่ยวข้องในการปรับงบประมาณของแผนต่างๆ ไม่มีการศึกษา องค์ประกอบต่างๆ ในการจัดทำแผน เช่น การสำรวจและการวิเคราะห์ข้อมูล และปัญหาด้าน เศรษฐกิจและสังคม โอกาส (Opportunities) ได้แก่ สามารถนำยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัด แผนยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด มาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของ เทศบาลฯ ได้เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน อุปสรรค (Threats) ได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากภัย ธรรมชาติที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เช่น น้ำท่วม ดินถล่ม โรคระบาด พืชไร่เสียหายจากภัย ธรรมชาติ

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก(Swot)

Swot การจัดทำแผนพัฒนาสามปี ของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่ จังหวัดตาก		ขั้นการปฏิบัติตามแผน
ปัจจัย ภายใน	จุดแข็ง (Strengths)	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการมอบหมายงานหรือแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน 2. มีการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ 3. มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ 4. มีการจัดสรรงบประมาณตามลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ 5. มีการประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเทศบาลเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ 6. มีการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนเพื่อประสานงานระหว่างการดำเนินการตามแผนเป็นระยะ ๆ 7. มีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานตามแผนดำเนินการ
ปัจจัย ภายใน	จุดอ่อน(Weaknesses)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดลำดับความสำคัญของ โครงการและให้สอดคล้องกับโครงการที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเทศบาลฯ ยังไม่ครอบคลุมในทุกภารกิจ 2. จัดสรรงบประมาณตามลักษณะความสำคัญของแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ยังไม่ครอบคลุมในทุกภารกิจ 3. การปฏิบัติตามปฏิทินที่กำหนดไว้ และรายงานความก้าวหน้าในระหว่างการปฏิบัติงานของ

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

Swot การจัดทำแผนพัฒนาสามปี ของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่ จังหวัดตาก		ขั้นการปฏิบัติตามแผน
		ผู้รับผิดชอบ โครงการยังไม่เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนด
		4. ระบบการทำงานยังขาดความชัดเจนและรัดกุม
ปัจจัย ภายนอก	โอกาส (Opportunities)	1. โครงการที่เกินศักยภาพของเทศบาลฯ สามารถเสนอแผน ต่อคณะกรรมการประสานแผนระดับอำเภอและจังหวัด พิจารณาเพื่อขอรับการสนับสนุนจากองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดได้
	อุปสรรค (Threats)	1. ขาดการเชื่อมโยงแผนพัฒนาสามปีขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ร่วมกันเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนา จังหวัดและแผนพัฒนาของประเทศ

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก(Swot) ขั้นการดำเนินการวางแผน พบว่า จุดแข็ง(Strengths) มีการมอบหมายงานหรือแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน มีการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ มีการจัดสรรงบประมาณตามลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ มีการประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเทศบาล เพื่อชี้แจงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ มีการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนเพื่อประสานงานระหว่างการดำเนินการตามแผนเป็นระยะ ๆ มีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานตามแผนดำเนินการ จุดอ่อน (Weaknesses) ได้แก่ การจัดลำดับความสำคัญของโครงการ และให้สอดคล้องกับโครงการที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเทศบาลฯ ยังไม่ครอบคลุมในทุกภารกิจ จัดสรรงบประมาณตามลักษณะความสำคัญของแผนงาน /โครงการที่กำหนดไว้ยังไม่ครอบคลุมในทุกภารกิจ การปฏิบัติตามปฏิทินที่กำหนดไว้ และรายงานความก้าวหน้าในระหว่างการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบโครงการยังไม่เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนด ระบบการทำงานยังขาดความชัดเจนและรัดกุม โอกาส (Opportunities) ได้แก่ โครงการที่เกินศักยภาพของเทศบาลฯ สามารถเสนอแผนต่อคณะกรรมการประสานแผนระดับอำเภอ และจังหวัดพิจารณาเพื่อขอรับการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ อุปสรรค (Threats) ได้แก่ ขาดการเชื่อมโยงแผนพัฒนาสามปีของ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่จังหวัดตากร่วมกัน เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การ
พัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนาของประเทศ

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก(Swot)

Swot การจัดทำแผนพัฒนาสามปี ของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่ จังหวัดตาก		ขั้นการติดตามและประเมินผล
ปัจจัย ภายใน	จุดแข็ง (Strengths)	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการติดตามผล ประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯที่มี ความสามารถ 2. มีการติดตามผลและประเมินผลการนำไป ปฏิบัติในระยหะครั้งแผนอย่างเป็นระบบ 3. มีการจัดทำรายงานผลการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานระยหะครั้งแผน 4. มีการนำผลการติดตามและประเมินการดำเนินงาน ในระยหะครั้งแผนไปปรับแผน 5. มีการติดตามและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการใช้ แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ 6. มีการรายงานและสรุปผลการปฏิบัติงานตามแผน ต่อนายกเทศมนตรี 7. มีการนำผลที่ได้จากการประเมินสิ้นสุดแผนมาใช้ เป็นข้อมูลเพื่อแก้ไขปรับปรุงการวางแผนครั้ง ต่อไป
	จุดอ่อน(Weaknesses)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควรจัดอบรม สัมมนาบุคลากรให้มีความรู้ ความ เข้าใจและเห็นความสำคัญของการประเมินผล 2. ควรแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดตามการดำเนินงาน เพื่อที่งานจะได้ตรงเป้าหมายและแก้ไข ข้อบกพร่องได้

ตารางที่ 4.18 (ต่อ)

Swot การจัดทำแผนพัฒนาสามปี ของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่ จังหวัดตาก		ขั้นการติดตามและประเมินผล
จุดอ่อน(Weaknesses)		3. ต้องจัดทำรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะๆ 4. ต้องมีการกำกับ ติดตาม ควรเป็นลักษณะการปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการทำงาน และจุดบกพร่องของโครงการ 5. การประเมินผลควรมีอย่างต่อเนื่องและรายงานผลอย่างตรงไปตรงมา ควรให้ความสำคัญกับคณะกรรมการติดตามประเมินผลให้สามารถดำเนินการตามหน้าที่ได้อย่างเต็มที่
ปัจจัย ภายนอก	โอกาส (Opportunities)	1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนที่มาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนที่มาจากภายนอกองค์กร
	อุปสรรค (Threats)	1. คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนที่มาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนที่มาจากภายนอกองค์กร ยังไม่ให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผลของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯเท่าที่ควร

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (Swot) ขั้นการติดตามประเมินผล พบว่า จุดแข็ง(Strengths) มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการติดตามผล ประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯที่มีความสามารถ มีการติดตามผลและประเมินผลการนำไปปฏิบัติในระบะครั้งแผนอย่างเป็นระบบ มีการจัดทำรายงานผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานระยะครั้งแผน มีการนำผลการติดตามและประเมินการดำเนินงานในระยะครั้งแผนไปปรับแผน มีการติดตามและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการใช้แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ มีการรายงานและสรุปผลการปฏิบัติงานตามแผนค่อนายกเทศมนตรี มีการนำผลที่ได้จากการประเมิน

สิ้นสุดแผนมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อแก้ไขปรับปรุงการวางแผนครั้งต่อไป จุดอ่อน (Weaknesses) ได้แก่ ควรจัดอบรม สัมมนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการประเมินผล ควรแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดตามการดำเนินงานเพื่อที่งานจะได้ตรงเป้าหมายและแก้ไขข้อบกพร่องได้ ต้องจัดทำรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะๆ ต้องมีการกำกับ ติดตาม ควรเป็นลักษณะการปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการทำงาน และจุดบกพร่องของ โครงการ การประเมินผลควรมีอย่างต่อเนื่องและรายงานผลอย่างตรงไปตรงมา ควรให้ความสำคัญ กับคณะกรรมการติดตามประเมินผลให้สามารถดำเนินการตามหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ โอกาส (Opportunities) ได้แก่ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนที่มาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนที่มาจากภายนอกองค์กรอุปสรรค (Threats) ได้แก่ คณะกรรมการติดตามและประเมินผล แผนที่มาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนที่มาจากภายนอกองค์กรยังไม่ให้ความสำคัญกับการติดตาม และประเมินผลของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯเท่าที่ควร

จากนั้นผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ได้ใช้ SWOT Matrix มา กำหนดกลยุทธ์โดยการเปรียบเทียบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อค้นหาความสอดคล้อง ของการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ เอส-โอ (SO strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยนำจุดแข็งของการจัดทำ แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก มาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเข้าไป ผนวกโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวย

กลยุทธ์ ดับบลิว-โอ (WO strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยพยายามแก้ไขจุดอ่อน ของการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก และพยายามผนวกโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวย

กลยุทธ์ เอส-ที (ST strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยนำจุดแข็งของการจัดทำ แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก มาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการลบ ล้างอุปสรรคจากสภาวะแวดล้อมภายนอก

กลยุทธ์ ดับบลิว-ที (WT strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยพยายามแก้ไขจุดอ่อนของ การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก เพื่อลบล้างอุปสรรค

ตารางที่ 4.19 กลยุทธ์ เอส-โอ (SO strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยนำจุดแข็งของ
 ขั้นตอนการจัดทำแผนมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเข้าไปผนวกโอกาสจากปัจจัย
 ภายนอกที่เอื้ออำนวย

กลยุทธ์ เอส-โอ (SO strategies) ใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็งขององค์กร	
จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)
1. มีการพิจารณากำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลในการ จัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่ชัดเจน	1. ประชาชนในพื้นที่ให้ ความสำคัญกับการ
2. มีการพิจารณาจัดสรรทรัพยากรหรืองบประมาณที่จำเป็นต้อง ใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	ดำเนินการด้านการจัดทำ แผนพัฒนาเทศบาล ฯ
3. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ มีส่วนร่วมในการคัดเลือกโครงการ	
4. มีการกำหนดโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด	
5. มีการประชุมชี้แจงคณะทำงานเพื่อจัดทำแผนพัฒนาสามปีของ เทศบาลฯ	
6. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กรเพื่อสรุป จุดแข็งจุดอ่อนได้อย่างเหมาะสม	
7. มีการกำหนดวิสัยทัศน์สอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของเทศบาล	
8. มีการกำหนดพันธกิจของเทศบาลอย่างชัดเจน	
9. มีการเสนอโครงร่างของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลต่อ คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล	
10. มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนโดยผ่านการประชาคม	
11. มีระเบียบข้อกฎหมายบังคับใช้อย่างชัดเจน	
12. การอนุมัติโครงการต่าง ๆ เพื่อบรรจุในแผนพัฒนา ต้องผ่าน การพิจารณาจากคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล	
13. มีการตรวจสอบติดตามความพร้อมของเอกสารที่เกี่ยวข้องและ แผนดำเนินการ	

จากตารางที่ 4.19 การใช้ประโยชน์จากโอกาส โดยอาศัยจุดแข็ง ขององค์กร จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) ในที่ประชุมได้พิจารณาปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง และ โอกาสที่สามารถสร้างกลยุทธ์ขั้นการจัดทำแผนคือ

1. กำหนดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลและตัวแทนของประชาชน กลุ่มตัวแทนองค์กรชุมชนต่าง ๆ ในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมในการคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของ โครงการพัฒนาขั้นต่าง ๆ ก่อนบรรจุลงในแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ (s 3 + o 1)
2. มีการประชุมชี้แจงคณะทำงาน และมีการประชาคมให้กับประชาชนในพื้นที่ และเปิดโอกาสให้ประชาชนในพื้นที่ที่มีเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดโครงการให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์กลยุทธ์ ของเทศบาลฯ (s 4 + s 5 + o 1)
3. ให้ประชาชนในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลฯ โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกเพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของเทศบาลฯ ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนอย่างชัดเจน (s 6 + s 7 + s 8 + o 1)
4. แต่งตั้งตัวแทนชุมชนเข้ามาเป็นคณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลฯ โดยให้มีระเบียบข้อกฎหมายบังคับใช้อย่างชัดเจน(s 11 + s 12 + o 1)
5. แต่งตั้งตัวแทนชุมชนเข้ามาเป็นคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลฯเพื่อร่วมพิจารณาร่างแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ โดยให้มีระเบียบข้อกฎหมายบังคับใช้อย่างชัดเจน (s 10 + s 12 + o 1)
6. การอนุมัติโครงการต่าง ๆ เพื่อบรรจุในแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ต้องผ่านการพิจารณา และเห็นชอบจากคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลฯ โดยให้มีระเบียบข้อกฎหมายบังคับใช้อย่างชัดเจน(s 13 + s 12 + o 1)

ตารางที่ 4.20 กลยุทธ์ดับบลิว-โอ (WO strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยพยายามแก้ไขจุดอ่อนของขั้นการจัดทำแผนและพยายามฉกฉวยโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวย

กลยุทธ์ ดับบลิว-โอ (WO strategies) ลบล้างจุดอ่อน โดยอาศัยโอกาส	
จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)
1. ไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเพื่อสรุปโอกาสและอุปสรรคที่ชัดเจน	1. ประชาชนในพื้นที่ให้ความสำคัญกับการ
2. การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ยังไม่ครอบคลุมในทุกภารกิจของเทศบาล	ดำเนินการด้านการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลฯ
3. ผู้บริหารหน่วยงานยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบข้อกฎหมายของการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	
4. ผู้บริหารยังไม่ค่อยเห็นความสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	

จากตารางที่ 4.20 กลยุทธ์ดับบลิว-โอ (WO strategies) พยายามแก้ไขจุดอ่อนด้านการจัดทำแผนและพยายามฉกฉวยโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวย จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) ในที่ประชุมได้พิจารณาปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน และโอกาสที่สามารถสร้างกลยุทธ์ด้านการจัดทำแผนได้คือ

1. ประชาชนในพื้นที่ร่วมกับพนักงานเทศบาลฯ ที่มีหน้าที่ในด้านการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเพื่อสรุปโอกาสและอุปสรรคที่ชัดเจน เพื่อให้การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ครอบคลุมในทุกภารกิจของเทศบาลฯ (W1 +W2+ O1)
2. ประชาชนในพื้นที่จะต้องกระตุ้นผลักดันให้ผู้บริหารหน่วยงานให้ความสำคัญ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ ข้อกฎหมาย ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ (W1 +W2+ O1)

ตารางที่ 4.21 กลยุทธ์ เอส-ที (ST strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยนำจุดแข็งขึ้นการจัดทำแผน มาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบล้างอุปสรรคจากสภาวะแวดล้อมภายนอก

กลยุทธ์ เอส-ที ST strategies หลีกเลียงอุปสรรคโดยอาศัยจุดแข็ง	
จุดแข็ง (Strengths)	อุปสรรค (Threats)
1. มีการพิจารณากำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่ชัดเจน	1. ไม่มีการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก
2. มีการพิจารณาจัดสรรทรัพยากรหรืองบประมาณที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	ร่วมกันเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การ
3. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ มีส่วนร่วมในการคัดเลือกโครงการ	พัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนาของประเทศ
4. มีการกำหนดโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด	
5. มีการประชุมชี้แจงคณะทำงานเพื่อจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	
6. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์การเพื่อสรุปจุดแข็งจุดอ่อนได้อย่างเหมาะสม	
7. มีการกำหนดวิสัยทัศน์สอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของเทศบาล	
8. มีการกำหนดพันธกิจของเทศบาลอย่างชัดเจน	
9. มีการเสนอโครงร่างของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลต่อคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล	
10. มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผน โดยผ่านการประชาคม	
11. มีระเบียบข้อกฎหมายบังคับใช้อย่างชัดเจน	
12. การอนุมัติโครงการต่าง ๆ เพื่อบรรจุในแผนพัฒนา ต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล	
13. มีการตรวจสอบติดตามความพร้อมของเอกสารที่เกี่ยวข้องและแผนดำเนินการ	

จากตารางที่ 4.21 กลยุทธ์ เอส-ที (ST strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยนำจุดแข็งขึ้นการจัดทำแผนมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการลบสิ่งอุปสรรคจากภาวะแวดล้อมภายนอกจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) ในที่ประชุมได้พิจารณาปัจจัยที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรคที่สามารถสร้างกลยุทธ์ขึ้นการจัดทำแผนได้คือ

1 ให้เทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตากร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตากโดยกำหนดโครงการ แผนงาน ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลและแผนพัฒนาของประเทศไทยโดยกำหนดให้มีระเบียบข้อกฎหมายบังคับใช้อย่างชัดเจน (s1 + s4+ s6+ s8+ s11+ T1)

ตารางที่ 4.22 กลยุทธ์ ดับบลิว-ที (WT strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยพยายามแก้ไขจุดอ่อนของขึ้นการจัดทำแผนเพื่อลบสิ่งอุปสรรค

กลยุทธ์ ดับบลิว-ที (WT strategies) ลบสิ่งจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค	
จุดอ่อน (Weaknesses)	อุปสรรค (Threats)
1. ไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อสรุปโอกาสและอุปสรรคที่ชัดเจน	1. ไม่มีการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก
2. การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ยังไม่ครอบคลุมในทุกภารกิจของเทศบาล	ร่วมกันเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลและแผนพัฒนาของประเทศ
3. ผู้บริหารหน่วยงานยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบข้อกฎหมายของการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	
4. ผู้บริหารยังไม่ค่อยเห็นความสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	

จากตารางที่ 4.22 กลยุทธ์ ดับบลิว-ที (WT strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยพยายามแก้ไขจุดอ่อนของขึ้นการจัดทำแผนเพื่อลบสิ่งอุปสรรค จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) ในที่ประชุมได้พิจารณาปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน และอุปสรรคที่สามารถสร้างกลยุทธ์ขึ้นการจัดทำแผนได้คือ

1. การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ จะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อสรุปโอกาสและอุปสรรคที่ชัดเจนเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดตากและแผนพัฒนาของประเทศ (W1 +W2+ T1)

2. ผู้บริหารเทศบาลฯตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตากจะต้องร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตากเพื่อให้งานจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตากประสานไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนาของประเทศโดยสั่งการให้เจ้าหน้าที่ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตากร่วมกัน(W3 +W4+ T1)

ตารางที่ 4.23 กลยุทธ์ เอส-โอ (SO strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยนำจุดแข็งของชั้นการเตรียมการวางแผนการมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเข้าไปฉกฉวยโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวย

กลยุทธ์ เอส-โอ (SO strategies) ใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็งขององค์กร	
จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)
1. มีการกำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ใว้อย่างชัดเจน	a. มีการรวบรวมข้อมูลที่เป็นมาประกอบการจัดทำแผนให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น เช่น นำข้อมูล จปฐ. และสภาพปัจจุบันทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม มาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล
2. มีการประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล	
3. มีการพิจารณากำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	
4. มีการกำหนดประเภทของข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	
5. มีการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล	
6. มีการศึกษาและพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	
7. มีการนำสภาพปัญหาที่เป็นปัจจุบันทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมมาประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

กลยุทธ์ เอส-โอ (SO strategies) ใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็งขององค์กร	
จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)
8. มีการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	
9. มีการสรุปประเด็นสำคัญเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	
10. มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน	
11. มีการจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของปัญหาเทศบาลฯ เพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	
12. มีการเลือกสรร โครงการที่จะดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและกำหนดแนวทาง ขั้นตอนการดำเนินการในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล	
13. มีการมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่และแบ่งงาน/โครงการที่จะดำเนินการอย่างชัดเจน	
14. มีการแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบเพื่อให้การวางแผนตรงกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของชุมชน	
15. มีตรวจสอบข้อมูลของวัสดุอุปกรณ์ที่จะดำเนินการจัดทำแผนว่ามีเพียงพอหรือไม่	

จากตารางที่ 4.23 การใช้ประโยชน์จากโอกาส โดยอาศัยจุดแข็งขององค์กร จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) ในที่ประชุมได้พิจารณาปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง และ โอกาสที่สามารถสร้างกลยุทธ์ขั้นการเตรียมการวางแผนได้ คือ

1. ประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อศึกษาและพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและกำหนดประเภทของข้อมูลและนำข้อมูลจาก จปฐ. และข้อมูลจากสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้นทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม มาเป็นข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ (s1+s2+ s3 + s4 + s5+ s6+O1)

2. ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการและจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของปัญหาภายในชุมชนในเขตเทศบาลฯและสรุปประเด็นสำคัญเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก (s8+s11+ s12 + +O1)

ตารางที่ 4.24 กลยุทธ์ดับบลิว-โอ (WO strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยพยายามแก้ไขจุดอ่อนของขั้นการเตรียมการวางแผนและพยายามฉกฉวยโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวย

กลยุทธ์ดับบลิว-โอ (WO strategies) ไล่ล้างจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส	
จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)
1. ไม่มีการเตรียมการวางแผนร่วมกันระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน องค์กรอิสระ ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก	1. มีการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นมาประกอบการจัดทำแผนให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น เช่น นำข้อมูลจปฐ. และสภาพปัจจุบันทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม มาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ

จากตารางที่ 4.24 กลยุทธ์ดับบลิว-โอ (WO strategies) พยายามแก้ไขจุดอ่อนของด้านการเตรียมการวางแผนและพยายามฉกฉวยโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวยจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) ในที่ประชุมได้พิจารณาปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน และ โอกาสที่สามารถสร้างกลยุทธ์ด้านการเตรียมการวางแผนได้ คือ

1. ดำเนินการเตรียมการวางแผนร่วมกันระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน องค์กรอิสระ ในเขตพื้นที่จังหวัดตากโดยนำข้อมูลทั้งหมดของทุกภาคส่วน และสภาพปัจจุบันทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม มาเป็นข้อมูลในการเตรียมการวางแผนร่วมกัน (W 1+O1)

ตารางที่ 4.25 กลยุทธ์ เอส-ที (ST strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยนำจุดแข็งของชั้นการเตรียมการวางแผน มาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการลบสิ่งอุปสรรคจากสภาวะแวดล้อมภายนอก

กลยุทธ์ เอส-ที ST strategies หลีกเลี่ยงอุปสรรคโดยอาศัยจุดแข็ง	
จุดแข็ง (Strengths)	อุปสรรค (Threats)
1. มีการกำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ไว้อย่างชัดเจน	1. การจัดทำตามลำดับความสำคัญของปัญหาและจัดการงบประมาณ
2. มีการประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล	สนับสนุนเพิ่มเติมให้เพียงพอ
3. มีการพิจารณากำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	
4. มีการกำหนดประเภทของข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	
5. มีการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล	
6. มีการศึกษาและพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	
7. มีการนำสภาพปัญหาที่เป็นปัจจุบันทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมมาประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	
8. มีการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	
9. มีการสรุปประเด็นสำคัญเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	
10. มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน	
11. มีการจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของปัญหาเทศบาลฯ เพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

กลยุทธ์ เอส-ที ST strategies หลีกเลี่ยงอุปสรรคโดยอาศัยจุดแข็ง	
จุดแข็ง (Strengths)	อุปสรรค (Threats)
12. มีการเลือกสรร โครงการที่จะดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและกำหนดแนวทาง ขั้นตอนการดำเนินการในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล	
13. มีการมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่และแบ่งงาน/โครงการที่จะดำเนินการอย่างชัดเจน	
14. มีการแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบเพื่อให้การวางแผนตรงกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของชุมชน	
15. มีตรวจสอบข้อมูลของวัสดุอุปกรณ์ที่จะดำเนินการจัดทำแผนว่ามีเพียงพอหรือไม่	

จากตารางที่ 4.25 กลยุทธ์ เอส-ที (ST strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยนำจุดแข็งของด้านการเตรียมการวางแผนมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการหลบเลี่ยงอุปสรรคจากสภาวะแวดล้อมภายนอกจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) ในที่ประชุมได้พิจารณาปัจจัยที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรคที่สามารถสร้างกลยุทธ์ขึ้นการเตรียมการวางแผนได้ คือ

1. ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของปัญหาและคัดเลือกโครงการที่จะดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนเพื่อให้เพียงพอกับงบประมาณที่มีอยู่ให้เพียงพอ (s8+s11+s12 +T1)

ตารางที่ 4.26 กลยุทธ์ ดับบลิว-ที (WT strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยพยายามแก้ไขจุดอ่อนขึ้นการเตรียมการวางแผน

กลยุทธ์ ดับบลิว-ที (WT strategies) หลบเลี่ยงจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค	
จุดอ่อน (Weaknesses)	อุปสรรค (Threats)
1. ไม่มีการเตรียมการวางแผนร่วมกันระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานภาครัฐและเอกชน องค์กรอิสระ ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก	1. การจัดทำตามลำดับความสำคัญของปัญหาและจัดหางบประมาณสนับสนุนเพิ่มเติมให้เพียงพอ

จากตารางที่ 4.26 กลยุทธ์ ดับบลิว-ที (WT strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยพยายามแก้ไขจุดอ่อนของด้านการเตรียมการวางแผนเพื่อลดอุปสรรค จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) ในที่ประชุมได้พิจารณาปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน และอุปสรรคที่สามารถสร้างกลยุทธ์ขึ้น การเตรียมการวางแผนได้ คือ

1. เตรียมการวางแผนร่วมกันระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน องค์กรอิสระ ในเขตพื้นที่จังหวัดตากเพื่อร่วมกันดำเนินการในโครงการที่เป็นภารกิจเดียวกันเพื่อลดปัญหาในด้านการขาดแคลนงบประมาณ (W 1+T1)

ตารางที่ 4.27 กลยุทธ์ เอส-โอ (SO strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยนำจุดแข็งของชั้นการดำเนินการวางแผนมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเข้าไปฉกฉวยโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวย

กลยุทธ์ เอส-โอ (SO strategies) ใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็งขององค์กร

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)
1. มีการกำหนดเป้าหมายของแผนที่ชัดเจน	1. สามารถนำ
2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่ชัดเจน	ยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัด แผน
3. มีการกำหนดพันธกิจ/กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย	ยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด มา
4. มีการพิจารณาความเป็นไปได้ของเป้าหมายของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาสามปี
5. มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละองค์ประกอบของแผนให้เป็นไปอย่างสอดคล้อง	ของเทศบาลฯ เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน
6. มีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ	
7. มีการจัดบุคลากรรับผิดชอบต้องงาน /โครงการ	
8. มีการประชุมบุคลากรในเทศบาลเพื่อการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	
9. มีการกำหนดให้มีระยะเวลาในการวางแผนอย่างชัดเจน	
10. มีการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน/โครงการอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	

จากตารางที่ 4.27 การใช้ประโยชน์จากโอกาส โดยอาศัยจุดแข็ง ขององค์กร จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) ในที่ประชุมได้พิจารณาปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง และโอกาสที่สามารถสร้างกลยุทธ์ขึ้นการดำเนินการวางแผน ได้คือ

1. นำยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัด แผนยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ตากมากำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ พันธกิจ/กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ (S 1+ S 2+ S 3+O1)
2. จัดประชุมบุคคลกรในเทศบาล ฯ และกำหนดให้มีระยะเวลาในการวางแผน ปฏิทินปฏิบัติงาน/โครงการอย่างเหมาะสมอย่างชัดเจน (S 7+ S 8+ S 9+ S 10+O1)

ตารางที่ 4.28 กลยุทธ์ดับบลิว-โอ (WO strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยพยายามแก้ไขจุดอ่อน ของขึ้นการดำเนินการวางแผนและพยายามฉกฉวยโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวย

กลยุทธ์ดับบลิว-โอ (WO strategies) ผลิตจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส	
จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)
1. ไม่มีการประชุมหรืออบรมให้ความรู้ในการจัดทำแผนให้เป็นไปตามขั้นตอนแต่ละองค์ประกอบที่มีอยู่อย่างครบถ้วน และสอดคล้องซึ่งกันและกัน และตรงกับความต้องการของท้องถิ่นเป็นหลัก	1. สามารถนำยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัด แผนยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด มาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน
2. ไม่มีการศึกษารายละเอียดต่างๆ ของโครงการในแผนว่ามีความต้องการและใช้งบประมาณเท่าไร เพื่อที่จะได้จัดสรรงบประมาณและหางบประมาณมาเพิ่มเสริมลงไป	
3. ไม่มีการปรึกษาหรือประชุมผู้รับผิดชอบโครงการและผู้ที่เกี่ยวข้องในการปรับงบประมาณของแผนต่างๆ	
4. ไม่มีการศึกษาองค์ประกอบต่างๆ ในการจัดทำแผน เช่น การสำรวจและการวิเคราะห์ข้อมูล และปัญหาด้านเศรษฐกิจและสังคม	

จากตารางที่ 4.28 กลยุทธ์ดับบลิว-โอ (WO strategies) พยายามแก้ไขจุดอ่อนของขึ้นการดำเนินการวางแผนและพยายามฉกฉวยโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวยจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) ในที่ประชุมได้พิจารณาปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน และโอกาสที่สามารถสร้างกลยุทธ์ขึ้นการดำเนินการวางแผนได้คือ

1. ประชุมหรืออบรมให้ความรู้ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตากให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัดตาก และนำแผนยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก มาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันและตรงกับความต้องการของท้องถิ่นเป็นหลัก (W1+ W2+ W3+ O1)

2. ปรีกษาหรือประชุมผู้รับผิดชอบโครงการและผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันศึกษารายละเอียดต่างๆ ของโครงการในแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตากว่ามีความต้องการใช้งบประมาณเท่าไร และหากเป็นโครงการที่เกินศักยภาพของเทศบาลฯ ให้เสนอโครงการต่อคณะกรรมการประสานแผนระดับอำเภอเพื่อขอรับการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก (W1+ W2+ W3+ O1)

ตารางที่ 4.29 กลยุทธ์ เอส-ที (ST strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยนำจุดแข็งของชั้นดำเนินการวางแผน มาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการลบล้างอุปสรรคจากสถานะแวดล้อมภายนอก

กลยุทธ์ เอส-ที ST strategies หลีกเลี่ยงอุปสรรคโดยอาศัยจุดแข็ง	
จุดแข็ง (Strengths)	อุปสรรค (Threats)
1. มีการกำหนดเป้าหมายของแผนที่ชัดเจน	1. ปัญหาที่เกิดจากภัย
2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่ชัดเจน	ธรรมชาติที่ไม่สามารถ
3. มีการกำหนดพันธกิจ/กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย	คาดการณ์ล่วงหน้าได้ เช่น น้ำท่วม ดินถล่ม โรคระบาด
4. มีการพิจารณาความเป็นไปได้ของเป้าหมายของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	พืชไร่เสียหายจากภัยธรรมชาติ
5. มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละองค์ประกอบของแผนให้เป็นไปอย่างสอดคล้อง	
6. มีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ	
7. มีการจัดบุคลากรรับผิดชอบต่องาน /โครงการ	
8. มีการประชุมบุคคลกรในเทศบาลเพื่อการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	
9. มีการกำหนดให้มีระยะเวลาในการวางแผนอย่างชัดเจน	
10. มีการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน/โครงการอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	

จากตารางที่ 4.29 กลยุทธ์ เอส-ที (ST strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยนำจุดแข็งของด้านดำเนินการวางแผนมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการหลบเลี่ยงอุปสรรคจากสภาวะแวดล้อมภายนอกจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) ในที่ประชุมได้พิจารณาปัจจัยที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรคที่สามารถสร้างกลยุทธ์ขึ้นดำเนินการวางแผนได้คือ

1. จัดบุคลากรรับผิดชอบต่องาน /โครงการและมีการเตรียมความพร้อม ของบุคคลกรในเทศบาล ฯ หากเกิดปัญหาภัยธรรมชาติที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เช่น น้ำท่วม ดินถล่ม โรคระบาด พืชไร่เสียหายจากภัยธรรมชาติ ให้สามารถปรับแผนหรือเพิ่มเติมแผนเพื่อปฏิบัติงาน/โครงการได้อย่างเหมาะสม (S 7+ S 8+ S 9+ S 10+T1)

ตารางที่ 4.30 กลยุทธ์ ดับบลิว-ที (WT strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยพยายามแก้ไขจุดอ่อนของขั้นการดำเนินการวางแผน

กลยุทธ์ ดับบลิว-ที (WT strategies) หลบเลี่ยงจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค	
จุดอ่อน (Weaknesses)	อุปสรรค (Threats)
1. ไม่มีการประชุมหรืออบรมให้ความรู้ในการจัดทำแผนให้เป็นไปตามขั้นตอนแต่ละองค์ประกอบที่มีอยู่อย่างครบถ้วน และสอดคล้องซึ่งกันและกัน และตรงกับความต้องการของท้องถิ่นเป็นหลัก	1. ปัญหาที่เกิดจากภัยธรรมชาติที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เช่น น้ำท่วม ดินถล่ม
2. ไม่มีการศึกษารายละเอียดต่างๆ ของโครงการในแผนว่ามีความต้องการและใช้งบประมาณเท่าไร เพื่อที่จะได้จัดสรรงบประมาณและหางบประมาณมาเพิ่มเสริมลงไป	โรคระบาด พืชไร่เสียหายจากภัยธรรมชาติ
3. ไม่มีการปรึกษาหรือประชุมผู้รับผิดชอบโครงการและผู้ที่เกี่ยวข้องในการปรับงบประมาณของแผนต่างๆ	
4. ไม่มีการศึกษาองค์ประกอบต่างๆ ในการจัดทำแผน เช่น การสำรวจและการวิเคราะห์ข้อมูล และปัญหาด้านเศรษฐกิจและสังคม	

จากตารางที่ 4.30 กลยุทธ์ ดับบลิว-ที (WT strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยพยายามแก้ไขจุดอ่อนของด้านดำเนินการวางแผนเพื่อหลบเลี่ยงอุปสรรค จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) ในที่ประชุมได้พิจารณาปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน และอุปสรรคที่สามารถสร้างกลยุทธ์ขึ้นดำเนินการวางแผนได้คือ

1. อบรมให้ความรู้ในการจัดทำแผนให้เป็นที่ไปตามขั้นตอนแต่ละองค์ประกอบที่มีอยู่
อย่างครบถ้วน และสอดคล้องซึ่งกันและกัน และตรงกับความต้องการของท้องถิ่นเป็นหลัก

(W 1+T1)

2. ศึกษารายละเอียดต่างๆ ของโครงการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากภัยธรรมชาติที่ไม่สามารถ
คาดการณ์ล่วงหน้าได้ เช่น น้ำท่วม ดินถล่ม โรครระบาด พืชไรเสียหายจากภัยธรรมชาติว่ามีความ
ต้องการและใช้งบประมาณเท่าไร เพื่อที่จะได้เตรียมการตั้งงบประมาณเพื่อสำรองไว้

(W 2+ W 3+T1)

ตารางที่ 4.31 กลยุทธ์ เอส-โอ (SO strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยนำจุดแข็งของชั้นการ
ปฏิบัติตามแผนมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเข้าไปผนวกโอกาสจากปัจจัย
ภายนอกที่เอื้ออำนวย

กลยุทธ์ เอส-โอ (SO strategies) ใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็งขององค์กร	
จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)
1. มีการมอบหมายงานหรือแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบใน การปฏิบัติงานให้เป็นที่ไปตามแผน	1. โครงการที่เกิน ศักยภาพของเทศบาลฯ
2. มีการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการตามระยะเวลาที่ กำหนดในแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	สามารถเสนอแผนต่อ คณะกรรมการประสาน แผนระดับอำเภอและ จังหวัดพิจารณาเพื่อ
3. มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานตามแผนงาน/ โครงการ	ขอรับการสนับสนุนจาก องค์การบริหารส่วน จังหวัดได้
4. มีการจัดสรรงบประมาณตามลำดับความสำคัญของ แผนงาน/โครงการ	
5. มีการประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเทศบาลเพื่อชี้แจง เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	
6. มีการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนเพื่อประสานงาน ระหว่างการดำเนินการตามแผนเป็นระยะ ๆ	
7. มีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานตามแผนดำเนินการ	

จากตารางที่ 4.31 การใช้ประโยชน์จากโอกาส โดยอาศัยจุดแข็ง ขององค์กร จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) ในที่ประชุมได้พิจารณาปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง และโอกาสที่สามารถสร้างกลยุทธ์ขึ้นการปฏิบัติตามแผนได้คือ

1. มอบหมายงานหรือแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ (s1+s2+s3)
2. ประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเทศบาลฯ เพื่อชี้แจงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนฯ เพื่อประสานงานระหว่างการดำเนินการตามแผนเป็นระยะ ๆ และจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานหากมีปัญหาสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว (s5+s6+s7)
3. จัดสรรงบประมาณตามลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ หากเป็นโครงการที่เกินศักยภาพของเทศบาลฯ ควรริบเสนอแผนงาน/โครงการต่อคณะกรรมการประสานแผนระดับอำเภอและจังหวัดพิจารณาเพื่อขอรับการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ (s4+o1)

ตารางที่ 4.32 กลยุทธ์ดับบลิว-โอ (WO strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยพยายามแก้ไขจุดอ่อนของขึ้นการปฏิบัติตามแผนและพยายามฉกฉวยโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวย

กลยุทธ์ดับบลิว-โอ (WO strategies) ลบล้างจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส	
จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)
1. การจัดลำดับความสำคัญของโครงการและให้สอดคล้องกับโครงการที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเทศบาลฯ ยังไม่ครอบคลุมในทุกภารกิจ	โครงการที่เกินศักยภาพของเทศบาลฯ สามารถเสนอแผนต่อ
2. จัดสรรงบประมาณตามลักษณะความสำคัญของแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ยังไม่ครอบคลุมในทุกภารกิจ	คณะกรรมการประสานแผนระดับอำเภอและ
3. การปฏิบัติตามปฏิทินที่กำหนดไว้ และรายงานความก้าวหน้าในระหว่างการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบโครงการยังไม่เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนด	จังหวัดพิจารณาเพื่อขอรับการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้
4. ระบบการทำงานยังขาดความชัดเจนและรัดกุม	

จากตารางที่ 4.32 กลยุทธ์ดับบลิว-โอ (WO strategies) พยายามแก้ไขจุดอ่อนของขั้นการปฏิบัติตามแผนและพยายามฉกฉวยโอกาส จากปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวย จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) ในที่ประชุมได้พิจารณาปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน และโอกาสที่สามารถสร้างกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติตามแผนได้คือ

1. จัดลำดับความสำคัญของโครงการและงบประมาณให้ครอบคลุมในทุกภารกิจโดยเสนอขอรับการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด (W1+ W2+O1)
2. ปฏิบัติตามปฏิทินที่กำหนดไว้ และรายงานความก้าวหน้าในระหว่างการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างความชัดเจนและรัดกุม (W3+ W4+O1)

ตารางที่ 4.33 กลยุทธ์ เอส-ที (ST strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยนำจุดแข็งขั้นการปฏิบัติตามแผนมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการลบสิ่งอุปสรรคจากสถานะแวดล้อมภายนอก

กลยุทธ์ เอส-ที ST strategies หลีกเลี่ยงอุปสรรคโดยอาศัยจุดแข็ง	
จุดแข็ง (Strengths)	อุปสรรค (Threats)
1. มีการมอบหมายงานหรือแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน	ขาดการเชื่อมโยงแผนพัฒนาสามปีของ
2. มีการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่
3. มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ	จังหวัดตากร่วมกันเพื่อให้สอดคล้องกับ
4. มีการจัดสรรงบประมาณตามลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ	ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนา
5. มีการประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเทศบาลเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	ของประเทศ
6. มีการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนเพื่อประสานงานระหว่างการดำเนินการตามแผนเป็นระยะ ๆ	
7. มีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานตามแผนดำเนินการ	

จากตารางที่ 4.33 กลยุทธ์ เอส-ที (ST strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยนำจุดแข็งของด้านการปฏิบัติตามแผนมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการลบสิ่งอุปสรรคจากสภาวะแวดล้อมภายนอกจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) ในที่ประชุมได้พิจารณาปัจจัยที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรคที่สามารถสร้างกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติตามแผนได้คือ

1. ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนเพื่อประสานงานเชื่อมโยงแผนพัฒนาสามปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่จังหวัดตากร่วมกันเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนาของประเทศ (S5+ S6+T1)

ตารางที่ 4.34 กลยุทธ์ ดับบลิว-ที (WT strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยพยายามแก้ไขจุดอ่อนด้านการปฏิบัติตามแผน

กลยุทธ์ ดับบลิว-ที (WT strategies) ลบสิ่งจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค	
จุดอ่อน (Weaknesses)	อุปสรรค (Threats)
1. การจัดลำดับความสำคัญของโครงการและให้สอดคล้องกับโครงการที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเทศบาลฯ ยังไม่ครอบคลุมในทุกภารกิจ	ขาดการเชื่อมโยงแผนพัฒนาสามปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. จัดสรรงบประมาณตามลักษณะความสำคัญของแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ยังไม่ครอบคลุมในทุกภารกิจ	ในพื้นที่จังหวัดตากร่วมกัน
3. การปฏิบัติตามปฏิทินที่กำหนดไว้ และรายงานความก้าวหน้าในระหว่างการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบโครงการยังไม่เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนด	เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนา
4. ระบบการทำงานยังขาดความชัดเจนและรัดกุม	ของประเทศ

จากตารางที่ 4.34 กลยุทธ์ ดับบลิว-ที (WT strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยพยายามแก้ไขจุดอ่อนของด้านการปฏิบัติตามแผนเพื่อลบสิ่งอุปสรรค จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) ในที่ประชุมได้พิจารณาปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน และอุปสรรคที่สามารถสร้างกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติตามแผนได้คือ

1. จัดลำดับความสำคัญของโครงการและงบประมาณและให้สอดคล้องกับโครงการที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเทศบาลฯ และเชื่อมโยงแผนพัฒนาสามปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่จังหวัดตากร่วมกันให้ครอบคลุมในทุกภารกิจ (W1+ W2+ T 1)

2. กำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ และรายงานความก้าวหน้าในระหว่างการปฏิบัติงานเป็นระยะเพื่อให้การทำงานมีความชัดเจนและรัดกุม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนารัฐบาลและแผนพัฒนาของประเทศ(W3+ W4+ T 1)

ตารางที่ 4.35 กลยุทธ์ เอส-โอ (SO strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยนำจุดแข็งของชั้นการติดตามและประเมินผลมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเข้าไปจกฉวยโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวย

กลยุทธ์ เอส-โอ (SO strategies) ใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็งขององค์กร	
จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)
1. มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการติดตามผล ประเมินผล แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯที่มีความสามารถ	มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการติดตาม
2. มีการติดตามผลและประเมินผลการนำแผนไปปฏิบัติใน ระยะครึ่งแผนอย่างเป็นระบบ	และประเมินผลแผนที่มา จากผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทน
3. มีการจัดทำรายงานผลการติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานระยะครึ่งแผน	ที่มาจากภายนอกองค์กร
4. มีการนำผลการติดตามและประเมินการดำเนินงานในระยะ ครึ่งแผนไปปรับแผน	
5. มีการติดตามและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการใช้แผนพัฒนา สามปีของเทศบาลฯ	
6. มีการรายงานและสรุปผลการปฏิบัติงานตามแผนต่อ นายกเทศมนตรี	
7. มีการนำผลที่ได้จากการประเมินสิ้นสุดแผนมาใช้เป็น ข้อมูลเพื่อแก้ไขปรับปรุงการวางแผนครั้งต่อไป	

จากตารางที่ 4.35 การใช้ประโยชน์จากโอกาส โดยอาศัยจุดแข็ง ขององค์กร จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) ในที่ประชุมได้พิจารณาปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง และโอกาสที่สามารถสร้างกลยุทธ์ขึ้นการติดตามและประเมินผลได้คือ

1. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการติดตามผล ประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่มาจากผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกองค์กร (S1+ S2+O+1)
2. จัดทำรายงานผลการติดตามและประเมินผลการนำแผนไปปฏิบัติในระยะครึ่งแผน ระยะสิ้นสุดการใช้แผนฯ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกองค์กรเข้าร่วมติดตามและประเมินผลการนำแผนไปปฏิบัติและรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานตามแผนต่อนายกเทศมนตรี(S4+ S5+ S6+ S7+O1)

ตารางที่ 4.36 กลยุทธ์ดับบลิว-โอ (WO strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นโดยพยายามแก้ไขจุดอ่อนของขึ้นการติดตามและประเมินผลและพยายามฉกฉวยโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวย

กลยุทธ์ดับบลิว-โอ (WO strategies) งบประมาณจุดอ่อน โดยอาศัยโอกาส

จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)
1. ควรจัดอบรม สัมมนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการประเมินผล	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม
2. ควรแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดตามการดำเนินงานเพื่อที่จะได้ตรงเป้าหมายและแก้ไขข้อบกพร่องได้	และประเมินผลแผนที่มาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทน
3. ต้องจัดทำรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะๆ	ที่มาจากภายนอกองค์กร
4. ต้องมีการกำกับ ติดตาม ควรเป็นลักษณะการปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการทำงาน และจุดบกพร่องของโครงการ	
5. การประเมินผลควรมีอย่างต่อเนื่องและรายงานผลอย่างตรงไปตรงมา	
6. ควรให้ความสำคัญกับคณะกรรมการติดตามประเมินผลให้สามารถดำเนินการตามหน้าที่ได้อย่างเต็มที่	

จากตารางที่ 4.36 กลยุทธ์ดับลิว-โอ (WO strategies) พยายามแก้ไขจุดอ่อนของชั้นการติดตามและประเมินผลและพยายามฉกฉวยโอกาส จากปัจจัยภายนอกที่เอื้ออำนวย จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) ในที่ประชุมได้พิจารณาปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน และโอกาสที่สามารถสร้างกลยุทธ์ชั้นการติดตามและประเมินผลได้คือ

1. จัดอบรม สัมมนาบุคลากรที่ได้รับแต่งตั้งเป็นคณะทำงานให้มีความรู้ ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ (W1+ W2+ O1)

ตารางที่ 4.37 กลยุทธ์ เอส-ที (ST strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยนำจุดแข็งชั้นการติดตามและประเมินผลมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการลบล้างอุปสรรคจากสภาวะแวดล้อมภายนอก

กลยุทธ์ เอส-ที ST strategies หลีกเลียงอุปสรรคโดยอาศัยจุดแข็ง	
จุดแข็ง (Strengths)	อุปสรรค (Threats)
1. มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการติดตามผล ประเมินผล แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯที่มีความสามารถ	คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนที่มา
2. มีการติดตามผลและประเมินผลการนำไปปฏิบัติในระยะครึ่งแผนอย่างเป็นระบบ	จากผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนที่มาจากภายนอกองค์กร
3. มีการจัดทำรายงานผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานระยะครึ่งแผน	ยังไม่ให้ความสำคัญกับการติดตามและ
4. มีการนำผลการติดตามและประเมินการดำเนินงานในระยะครึ่งแผนไปปรับแผน	ประเมินผลของแผนพัฒนาสามปีของ
5. มีการติดตามและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการใช้แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	เทศบาลฯเท่าที่ควร
6. มีการรายงานและสรุปผลการปฏิบัติงานตามแผนต่อนายกเทศมนตรี	
7. มีการนำผลที่ได้จากการประเมินสิ้นสุดแผนมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อแก้ไขปรับปรุงการวางแผนครั้งต่อไป	

จากตารางที่ 4.37 กลยุทธ์ เอส-ที (ST strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยนำจุดแข็งของชั้นการติดตามและประเมินผลปฏิบัติตามแผนมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการลบล้างอุปสรรคจากสภาวะแวดล้อมภายนอกจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) ในที่ประชุมได้พิจารณาปัจจัยที่เป็นจุดแข็งและอุปสรรคที่สามารถสร้างกลยุทธ์ชั้นการปฏิบัติตามแผนได้คือ

1. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการติดตามผล ประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่มาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนที่มาจากภายนอกองค์กรติดตามและประเมินผลการนำไปปฏิบัติ ในระยะครึ่งแผน ระยะสิ้นสุดของแผนแล้วจัดทำจัดทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานเสนอต่อ นายกเทศมนตรีนำผลที่ได้จากการประเมินสิ้นสุดแผนมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อแก้ไขปรับปรุงการ วางแผนครั้งต่อไป (S1+S2+ S3+ S4 +S5 +S6+ S7+T1)

ตารางที่ 4.38 กลยุทธ์ ดับบลิว-ที (WT strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยพยายามแก้ไข จุดอ่อนขั้นการติดตามและประเมินผล

กลยุทธ์ ดับบลิว-ที (WT strategies) ลบล้างจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค	
จุดอ่อน (Weaknesses)	อุปสรรค (Threats)
1. ควรจัดอบรม สัมมนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจและ เห็นความสำคัญของการประเมินผล	คณะกรรมการติดตาม และประเมินผลแผนที่มา
2. ควรแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดตามการดำเนินงานเพื่อที่งาน จะได้ตรงเป้าหมายและแก้ไขข้อบกพร่องได้	จากผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทน ที่มาจากภายนอกองค์กร
3. ต้องจัดทำรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง และเป็นระยะๆ	ยังไม่ให้ความสำคัญกับ การติดตามและ
4. ต้องมีการกำกับ ติดตาม ควรเป็นลักษณะการปรึกษาหารือ เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการทำงาน และจุดบกพร่อง ของโครงการ	ประเมินผลของ แผนพัฒนาสามปีของ เทศบาลฯเท่าที่ควร
5. การประเมินผลควรมีอย่างต่อเนื่องและรายงานผลอย่าง ตรงไปตรงมา	
6. ควรให้ความสำคัญกับคณะกรรมการติดตามประเมินผลให้ สามารถดำเนินการตามหน้าที่ได้อย่างเต็มที่	

จากตารางที่ 4.38 กลยุทธ์ ดับบลิว-ที (WT strategies) เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดย พยายามแก้ไขจุดอ่อนของขั้นการติดตามและประเมินผลเพื่อลบล้างอุปสรรค จากการประชุมเชิง ปฏิบัติการ (Work Shop) ในที่ประชุมได้พิจารณาปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน และอุปสรรคที่สามารถสร้าง กลยุทธ์ขั้นการติดตามและประเมินผลได้คือ

1. ควรจัดอบรม สัมมนา คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนที่มาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนที่มาจากภายนอกองค์กรให้มีความรู้ ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการติดตามและประเมินผลของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ (W1+ W2+T1)
2. การกำกับ ติดตาม ของคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่มาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนที่มาจากภายนอกองค์กรควรเป็นลักษณะการปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการทำงาน และจุดบกพร่องของโครงการ(W4+ +T1)
3. ให้ความสำคัญกับคณะกรรมการติดตามประเมินผลที่มาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนที่มาจากภายนอกองค์กรให้สามารถดำเนินการตามหน้าที่ได้อย่างเต็มที่และรายงานผลอย่างตรงไปตรงมา(W3+ W5+T1)

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อเพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

2.2 ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

3.1 ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก เลขานุการนายกเทศมนตรีตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก สมาชิกสภาเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ปลัดเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก หัวหน้าส่วนราชการเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก จำนวน 341 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย ถึงนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นผู้วิจัยได้ประสานงานกับพนักงานเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตากให้ได้รับทราบถึงวัตถุประสงค์การวิจัยโดยขอความร่วมมือในการสอบถามข้อมูล หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามกลุ่มประชากรจนครบจำนวน และผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้นำมาสรุปตามประเด็นที่ต้องการศึกษา

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแล้วเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

2.1 เป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop)

2.1.1 ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนนี้เป็นเจ้าของที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5 คน คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลฯ 5 คน ปลัดเทศบาลฯ 5 คน นายกเทศมนตรี 3 คน รองนายกเทศมนตรีฯ 2 คน หัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ 5 คน รวมผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 25 คน

2.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1.2.1 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop)

2.1.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม บังคับภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

2.1.3 การรวบรวมข้อมูล

โดยการนำผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 มาศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง(Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) แล้วนำมากำหนดกลยุทธ์ ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ใน 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการจัดทำแผน 2) ขั้นตอนเตรียมการวางแผน 3) ขั้นตอนดำเนินการวางแผน 4) ขั้นตอนปฏิบัติตามแผน 5) ขั้นตอนติดตามและประเมินผล โดยใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ(Workshop) แบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการออกเป็น 5 กลุ่ม ๆ ละ 5 คน ให้แต่ละกลุ่มช่วยระดมความคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก จุดแข็ง(Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ของการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ใน 5 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนการจัดทำแผน ขั้นตอนเตรียมการวางแผน ขั้นตอนดำเนินการวางแผน ขั้นตอนปฏิบัติตามแผน ขั้นตอนติดตามและประเมินผล โดยวิเคราะห์จากสภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ทั้ง 5 ขั้น เป็นจุดแข็ง และปัญหาในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ทั้ง 5 ขั้น เป็นจุดอ่อน นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตากมาจับคู่หาความสอดคล้องและเทียบเคียงเพื่อค้นหากลยุทธ์จัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก รวบรวมกลยุทธ์ที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ กำหนดเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

2.2. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการมาวิเคราะห์ข้อมูล นำไปสู่การสร้างข้อสรุปโดยใช้การพรรณนาเชิงวิเคราะห์

3. ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 2 ขั้นตอน สรุปได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

1. สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก แบ่งเป็น 5 ขั้นคือ ขั้นตอนการจัดทำแผน ขั้นตอนเตรียมการวางแผน ขั้นตอนดำเนินการวางแผนขั้นตอนปฏิบัติตามแผน ขั้นตอนติดตามประเมินผลประเมินผล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปฏิบัติ เมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่า ขั้นตอนการจัดทำแผนมีระดับการปฏิบัติปานกลาง ขั้นตอนเตรียมการ

วางแผน ขั้นการดำเนินการวางแผน ขั้นการปฏิบัติตามแผน และขั้นการติดตามและประเมินผล อยู่ในระดับปฏิบัติมากเหมือนกัน

ขั้นการจัดทำแผน

มีการปฏิบัติโดยภาพรวม อยู่ในระดับปฏิบัติปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีการเสนอโครงสร้างของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล ต่อคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล รองลงมา คือ มีการพิจารณากำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคล ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่ชัดเจน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อสรุปโอกาสและอุปสรรคที่ชัดเจน

ขั้นการเตรียมการวางแผน

มีการปฏิบัติโดยภาพรวม อยู่ในระดับปฏิบัติมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับการปฏิบัติมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีการกำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ไว้อย่างชัดเจน รองลงมา คือ มีการประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อกำหนด ผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ มีการจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของปัญหาในเทศบาลฯ เพื่อให้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ

ขั้นการดำเนินการวางแผน

มีการปฏิบัติโดยภาพรวม อยู่ในระดับปฏิบัติมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับการปฏิบัติมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีการกำหนดเป้าหมายของแผนที่ชัดเจน รองลงมา คือ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่ชัดเจน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ มีการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน/โครงการอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับการจัดทำแผนพัฒนาสามปี

ขั้นการปฏิบัติตามแผน

มีการปฏิบัติโดยภาพรวม อยู่ในระดับปฏิบัติมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับการปฏิบัติมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ย มากสุด คือ มีการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการตามระยะเวลาที่กำหนด ในแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ รองลงมา คือ มีการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนเพื่อประสานงานระหว่างกรดำเนินการตามแผนเป็นระยะๆ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ มีการประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเทศบาลเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ

ขั้นการติดตามและประเมินผล

มีการปฏิบัติโดยภาพรวม อยู่ในระดับปฏิบัติมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ย มากสุด คือ มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการติดตามผล ประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่มีความสามารถ รองลงมา คือ มีการนำผลที่ได้จากการประเมินสิ้นสุดแผนมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อแก้ไขปรับปรุงการวางแผนครั้งต่อไปและข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดเท่ากัน 2 ข้อ คือ มีการนำผลการติดตามและประเมินการดำเนินงานในระยะครึ่งแผนไปปรับแผน และ มีการติดตามและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการใช้แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปัญหาปานกลาง เมื่อพิจารณารายชั้นแล้วพบว่า มีระดับปัญหาปานกลางเท่ากันทุกชั้น

ขั้นการจัดทำแผน

โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยที่ระดับปัญหาปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับปัญหาปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ของงานต่างๆ ไม่ครอบคลุมทุกงานในภารกิจ รองลงมา คือ ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ไม่เป็นระบบ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ การอนุมัติโครงการไม่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล

ขั้นการเตรียมการวางแผน

โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยที่ระดับปัญหาปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับปัญหาปานกลางเท่ากันทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ไม่นำสภาพปัจจุบันมาประกอบการวางแผนปรับปรุงเทศบาล รองลงมา คือ ไม่มีการจัดหาข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ไม่ได้แต่งตั้งบุคลากรให้รับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ

ขั้นการดำเนินการวางแผน

โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยที่ระดับปัญหาปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับปัญหาปานกลางเท่ากันทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีเท่ากัน 2 ข้อ คือ ขาดการกำหนดมาตรการ/กลยุทธ์ของการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ และ ขาดความชัดเจนของการวางแผนควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ รองลงมา คือ การจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับความสัมพันธ์ของงาน/โครงการในแผนงานของเทศบาล และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรในการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ

ขั้นการปฏิบัติตามแผน

โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยที่ระดับปัญหาปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับปัญหาปานกลางเท่ากันทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มีเท่ากับ 2 ข้อ คือ ผู้เกี่ยวข้อง ไม่มีความเข้าใจร่วมกันในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล และ ไม่มีการรายงานความก้าวหน้าในระหว่างการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบ โครงการ รongลงมา มีเท่ากับ 2 ข้อ คือ การจัดทำแผนดำเนินการประจำปี ไม่ได้คำนึงถึงแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่กำหนดขึ้น และ บุคลากรขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ขาดการนำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลไปปฏิบัติ

ขั้นการติดตามและประเมินผล

โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยที่ระดับปัญหาปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับปัญหาปานกลางเท่ากันทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ รongลงมา คือ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการประเมินแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ไม่มีการจัดทำรายงานการประเมินผลเสนอนายกเทศมนตรี

ตอนที่ 2 ผลศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ(Work Shop) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปัจจัยภายในและภายนอก(SWOT Analysis) ได้นำผลจากการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ที่ได้จากแบบสอบถาม ให้ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการได้นำประเด็น จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ในแต่ละขั้นมาร่วมพิจารณาโดยการแบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมเป็น 5 กลุ่ม ให้แต่ละกลุ่มระดมความคิดในกิจกรรม 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นการจัดทำแผน 2) ขั้นการเตรียมการวางแผน 3) ขั้นดำเนินการวางแผน 4) ขั้นการปฏิบัติตามแผน 5) ขั้นการติดตามและประเมินผล

จากนั้นผู้เข้าร่วมประชุมร่วมกันพิจารณาตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของแต่ละกลุ่มนำเสนอในที่ประชุมใหญ่ สรุปเป็นการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกขั้นการจัดทำแผน พบว่าปัจจัยภายใน จุดแข็ง (Strength) ได้แก่

1. มีการพิจารณากำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่ชัดเจน

2. มีการพิจารณาจัดสรรทรัพยากรหรืองบประมาณที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ
3. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ มีส่วนร่วมในการคัดเลือกโครงการ
4. มีการกำหนดโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด
5. มีการประชุมชี้แจงคณะทำงานเพื่อจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ
6. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์การเพื่อสรุปจุดแข็งจุดอ่อนได้อย่างเหมาะสม
7. มีการกำหนดวิสัยทัศน์สอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของเทศบาล
8. มีการกำหนดพันธกิจของเทศบาลอย่างชัดเจน
9. มีการเสนอโครงร่างของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลต่อคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล
10. มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผน โดยผ่านการประชาคม
11. มีระเบียบข้อกฎหมายบังคับใช้อย่างชัดเจน
12. การอนุมัติโครงการต่าง ๆ เพื่อบรรจุในแผนพัฒนา ต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล
13. มีการตรวจสอบติดตามความพร้อมของเอกสารที่เกี่ยวข้องและแผนดำเนินการจุดอ่อน (Weakness) ได้แก่
 - 1) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเพื่อสรุปโอกาสและอุปสรรคที่ชัดเจน
 - 2) การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ยังไม่ครอบคลุมในทุกภารกิจของเทศบาล
 - 3) ผู้บริหารหน่วยงานยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ ข้อกฎหมายของการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ
 - 4) ผู้บริหารยังไม่ค่อยเห็นความสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ
- ปัจจัยภายนอก โอกาส (Opportunity) ได้แก่
 1. ประชาชนในพื้นที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินการด้านการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล
- อุปสรรค (Threat) ได้แก่
 1. ไม่มีการจัดทำแผนพัฒนาสามปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ร่วมกันเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนาของประเทศ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกขั้นการเตรียมการวางแผน พบว่าปัจจัยภายใน จุดแข็ง (Strength) ได้แก่

1. มีการกำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ไว้อย่างชัดเจน
2. มีการประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อกำหนด ผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล
3. มีการพิจารณากำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ
4. มีการกำหนดประเภทของข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ
5. มีการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล
6. มีการศึกษาและพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ
7. มีการนำสภาพปัญหาที่เป็นปัจจุบันทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมมาประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ
8. มีการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ
9. มีการสรุปประเด็นสำคัญเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ
10. มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน
11. มีการจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของปัญหาเทศบาลฯ เพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ
12. มีการเลือกสรร โครงการที่จะดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและกำหนดแนวทาง ขั้นตอนการดำเนินการในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล
13. มีการมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่และแบ่งงาน/โครงการที่จะดำเนินการอย่างชัดเจน
14. มีการแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบเพื่อให้การวางแผนตรงกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของชุมชน
15. มีตรวจสอบข้อมูลของวัสดุอุปกรณ์ที่จะดำเนินการจัดทำแผนว่ามีเพียงพอหรือไม่

จุดอ่อน (Weaknesses) ได้แก่

1. ไม่มีการเตรียมการวางแผนร่วมกันระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในและหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน องค์กรอิสระ ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

ปัจจัยภายนอก

โอกาส(Opportunities) ได้แก่

1. มีการรวบรวมข้อมูลที่เป็นมาประกอบการจัดทำแผนให้ครอบคลุมยิ่งขึ้น เช่น นำข้อมูลจปฐ. และสภาพปัจจุบันทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม มาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล

อุปสรรค (Threats) ได้แก่

1. การจัดทำตามลำดับความสำคัญของปัญหาและจัดหางบประมาณสนับสนุนเพิ่มเติมให้เพียงพอ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกขั้นต้นการดำเนินการวางแผน พบว่าปัจจัยภายใน จุดแข็ง (Strength) ได้แก่

1. มีการกำหนดเป้าหมายของแผนที่ชัดเจน
2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่ชัดเจน
3. มีการกำหนดพันธกิจ/กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย
4. มีการพิจารณาความเป็นไปได้ของเป้าหมายของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ
5. มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละองค์ประกอบของแผนให้เป็นไปอย่างสอดคล้อง
6. มีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ
7. มีการจัดบุคลากรรับผิดชอบต่องาน /โครงการ
8. มีการประชุมบุคลากรในเทศบาลเพื่อการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ
9. มีการกำหนดให้มีระยะเวลาในการวางแผนอย่างชัดเจน
10. มีการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน/โครงการอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ

จุดอ่อน(Weaknesses)

1. ไม่มีการประชุมหรืออบรมให้ความรู้ในการจัดทำแผนให้เป็นไปตามขั้นตอนแต่ละองค์ประกอบที่มีอยู่อย่างครบถ้วน และสอดคล้องซึ่งกันและกัน และตรงกับความต้องการของท้องถิ่นเป็นหลัก
2. ไม่มีการศึกษารายละเอียดต่างๆ ของโครงการในแผนว่ามีความต้องการและใช้งบประมาณเท่าไร เพื่อที่จะได้จัดสรรงบประมาณและหางบประมาณมาเพิ่มเสริมลงไป
3. ไม่มีการปรึกษาหรือประชุมผู้รับผิดชอบโครงการและผู้ที่เกี่ยวข้องในการปรับงบประมาณของแผนต่างๆ
4. ไม่มีการศึกษาองค์ประกอบต่างๆ ในการจัดทำแผน เช่น การสำรวจและการวิเคราะห์ข้อมูลและปัญหาด้านเศรษฐกิจและสังคม

ปัจจัยภายนอก

โอกาส (Opportunities)

1. สามารถนำยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัด แผนยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด มาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ได้เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

อุปสรรค (Threats) ได้แก่

1. ปัญหาที่เกิดจากภัยธรรมชาติที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เช่น น้ำท่วม ดินถล่ม โรคระบาด พืชไร่เสียหายจากภัยธรรมชาติ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกขึ้นการปฏิบัติตามแผน พบว่าปัจจัยภายใน จุดแข็ง (Strength) ได้แก่

1. มีการมอบหมายงานหรือแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน
2. มีการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ
3. มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ
4. มีการจัดสรรงบประมาณตามลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ
5. มีการประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเทศบาลเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ
6. มีการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนเพื่อประสานงานระหว่างการดำเนินการตามแผนเป็นระยะ ๆ
7. มีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานตามแผนดำเนินการ

จุดอ่อน(Weaknesses) ได้แก่

1. การจัดลำดับความสำคัญของโครงการและให้สอดคล้องกับโครงการที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเทศบาลฯ ยังไม่ครอบคลุมในทุกภารกิจ
2. จัดสรรงบประมาณตามลักษณะความสำคัญของแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ยังไม่ครอบคลุมในทุกภารกิจ
3. การปฏิบัติตามปฏิทินที่กำหนดไว้ และรายงานความก้าวหน้าในระหว่างการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบ โครงการยังไม่เป็นไปตามปฏิทินที่กำหนด
4. ระบบการทำงานยังขาดความชัดเจนและรัดกุม

ปัจจัยภายนอก

โอกาส (Opportunities)

1. โครงการที่เกินศักยภาพของเทศบาลฯ สามารถเสนอแผนต่อคณะกรรมการประสานแผนระดับอำเภอและจังหวัดพิจารณาเพื่อขอรับการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้

อุปสรรค (Threats) ได้แก่

1. ขาดการเชื่อมโยงแผนพัฒนาสามปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ร่วมกันเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาดังกล่าวและแผนพัฒนาของประเทศ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกชั้นการติดตามและประเมินผล พบว่าปัจจัยภายใน จุดแข็ง (Strength) ได้แก่

1. มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการติดตามผล ประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่มีความสามารถ
2. มีการติดตามผลและประเมินผลการนำแผนไปปฏิบัติในระยะครึ่งแผนอย่างเป็นระบบ
3. มีการจัดทำรายงานผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานระยะครึ่งแผน
4. มีการนำผลการติดตามและประเมินการดำเนินงานในระยะครึ่งแผนไปปรับแผน
5. มีการติดตามและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการใช้แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ
6. มีการรายงานและสรุปผลการปฏิบัติงานตามแผนต่อนายกเทศมนตรี
7. มีการนำผลที่ได้จากการประเมินสิ้นสุดแผนมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อแก้ไขปรับปรุงการวางแผนครั้งต่อไป

จุดอ่อน (Weaknesses) ได้แก่

1. ควรจัดอบรม สัมมนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการประเมินผล
2. ควรแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดตามการดำเนินงานเพื่อทำงานจะได้ตรงเป้าหมายและแก้ไขข้อบกพร่องได้
3. ต้องจัดทำรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะๆ
4. ต้องมีการกำกับ ติดตาม ควรเป็นลักษณะการปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการทำงาน และจุดบกพร่องของโครงการ
5. การประเมินผลควรมีอย่างต่อเนื่องและรายงานผลอย่างตรงไปตรงมา
6. ควรให้ความสำคัญกับคณะกรรมการติดตามประเมินผลให้สามารถดำเนินการตามหน้าที่ได้อย่างเต็มที่

ปัจจัยภายนอก

โอกาส (Opportunities)

1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนที่มาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนที่มาจากรายงานขององค์กร

อุปสรรค (Threats) ได้แก่

1. คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนที่มาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนที่มาจากรายงานขององค์กรยังไม่ให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผลของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯเท่าที่ควร

จากการที่ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการได้ร่วมกันคิดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

1. กลยุทธ์ขั้นการจัดทำแผน

1.1. กำหนดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลและตัวแทนของประชาชน กลุ่มตัวแทนองค์กรชุมชนต่าง ๆ ในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมในการคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของโครงการพัฒนาขั้นต่าง ๆ ก่อนบรรจุลงในแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ

1.2. ประชุมชี้แจงคณะทำงาน และมีการประชาคมให้กับประชาชนในพื้นที่ และเปิดโอกาสให้ประชาชนในพื้นที่ที่มีเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดโครงการให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ของเทศบาลฯ

1.3. ให้ประชาชนในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลฯ โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกเพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของเทศบาลฯ ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนอย่างชัดเจน

1.4. แต่งตั้งตัวแทนชุมชนเข้ามาเป็นคณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลฯ โดยให้มีระเบียบข้อกฎหมายบังคับใช้อย่างชัดเจน

1.5. แต่งตั้งตัวแทนชุมชนเข้ามาเป็นคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลฯ เพื่อร่วมพิจารณาร่างแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ โดยให้มีระเบียบข้อกฎหมายบังคับใช้อย่างชัดเจน

1.6. การอนุมัติโครงการต่าง ๆ เพื่อบรรจุในแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ต้องผ่านการพิจารณา และเห็นชอบจากคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลฯ โดยให้มีระเบียบข้อกฎหมายบังคับใช้อย่างชัดเจน

1.7 ประชาชนในพื้นที่ร่วมกับพนักงานเทศบาลฯ ที่มีหน้าที่ในด้านการจัดทำแผนพัฒนาสามปี

ของเทศบาลฯ ร่วมกันวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อสรุปโอกาสและอุปสรรคที่ชัดเจน เพื่อให้การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ครอบคลุมในทุกภารกิจ ของเทศบาลฯ

1.8 ประชาชนในพื้นที่จะต้องกระตุ้นผลักดันให้ผู้บริหารหน่วยงานให้ความสำคัญ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ ข้อกฎหมาย ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ

1.9 ให้เทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตากร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตากโดยกำหนดโครงการ แผนงาน ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ยุทธศาสตร์การพัฒนจังหวัดตากและแผนพัฒนาของประเทศโดยกำหนดให้มีระเบียบข้อกฎหมายบังคับใช้อย่างชัดเจน

1.10 การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ จะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อสรุปโอกาสและอุปสรรคที่ชัดเจนเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนจังหวัดตากและแผนพัฒนาของประเทศ

1.11 ผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตากจะต้องร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตากเพื่อให้การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตากประสานไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนจังหวัดและแผนพัฒนาของประเทศโดยสั่งการให้เจ้าหน้าที่ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตากร่วมกัน

2. กลยุทธ์ขั้นเตรียมการวางแผน

1. ประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อศึกษาและพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่ผ่านมาและกำหนดประเภทของข้อมูลและนำข้อมูลจาก จปฐ. และข้อมูลจากสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้นทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม มาเป็นข้อมูลเพื่อใช้ประกอบตามขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ

2. ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการและจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของปัญหาภายในชุมชนในเขตเทศบาลฯและสรุปประเด็นสำคัญเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

3. เตรียมการวางแผนร่วมกันระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน องค์กรอิสระ ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก โดยนำข้อมูลทั้งหมดของทุกภาคส่วน และสภาพปัจจุบันทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม มาเป็นข้อมูลในการเตรียมการวางแผนร่วมกัน

4. ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของปัญหาและคัดเลือกโครงการที่จะดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนเพื่อให้เพียงพอกับงบประมาณที่มีอยู่ให้เพียงพอ

5. เตรียมการวางแผนร่วมกันระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานภาครัฐและเอกชน องค์กรอิสระ ในเขตพื้นที่จังหวัดตากเพื่อร่วมกันดำเนินการในโครงการที่เป็นภารกิจเดียวกันเพื่อลดปัญหาในด้านการขาดแคลนงบประมาณ

3. กลยุทธ์ขั้นการดำเนินการวางแผน

3.1 นำยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัด แผนยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก มากำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ พันธกิจ/กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ

3.2 จัดประชุมบุคคลกรในเทศบาล ฯ และกำหนดให้มีระยะเวลาในการวางแผน ปฏิทินปฏิบัติงาน/โครงการอย่างเหมาะสมอย่างชัดเจน

3.3 ประชุมหรืออบรมให้ความรู้ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตากให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัดตาก และนำแผนยุทธศาสตร์ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก มาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของ เทศบาลฯ เพื่อให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันและตรงกับความต้องการของท้องถิ่นเป็นหลัก

3.4 ปรีกษาหรือประชุมผู้รับผิดชอบโครงการและผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันศึกษารายละเอียดต่างๆ ของโครงการในแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตากว่ามีความต้องการใช้ งบประมาณเท่าไร และหากเป็นโครงการที่เกินศักยภาพของเทศบาลฯ ให้เสนอโครงการต่อ คณะกรรมการประสานแผนระดับอำเภอเพื่อขอรับการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด ตาก

3.5 จัดบุคลากรรับผิดชอบต้องงาน /โครงการและมีการเตรียมความพร้อม ของบุคคลกรใน เทศบาล ฯ หากเกิดปัญหาภัยธรรมชาติที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เช่น น้ำท่วม ดินถล่ม โรครระบาด พืชไร่เสียหายจากภัยธรรมชาติ ให้สามารถปรับแผนหรือเพิ่มเติมแผนเพื่อปฏิบัติงาน/โครงการได้อย่างเหมาะสม

3.6 อบรมให้ความรู้ในการจัดทำแผนให้เป็นไปตามขั้นตอนแต่ละองค์ประกอบที่มีอยู่อย่าง ครบถ้วน และสอดคล้องซึ่งกันและกัน และตรงกับความต้องการของท้องถิ่นเป็นหลัก

3.7 ศึกษารายละเอียดต่างๆ ของโครงการแก้ไขปัญหที่เกิดจากภัยธรรมชาติที่ไม่สามารถ คาดการณ์ล่วงหน้าได้ เช่น น้ำท่วม ดินถล่ม โรครระบาด พืชไร่เสียหายจากภัยธรรมชาติว่ามีความ ต้องการและใช้งบประมาณเท่าไร เพื่อที่จะได้เตรียมการตั้งงบประมาณเพื่อสำรองไว้

4. กลยุทธ์ขั้นการปฏิบัติตามแผน

4.1 มอบหมายงานหรือแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ

4.2 ประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเทศบาลฯ เพื่อชี้แจงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนฯ เพื่อประสานงานระหว่างการดำเนินการตามแผนเป็นระยะ ๆ และจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานหากมีปัญหาสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว

4.3 จัดสรรงบประมาณตามลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ หากเป็นโครงการที่เกินศักยภาพของเทศบาลฯ ควรริบเสนอแผนงาน/โครงการต่อคณะกรรมการประสานแผนระดับอำเภอและจังหวัดพิจารณาเพื่อขอรับการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้

4.4 จัดลำดับความสำคัญของโครงการและงบประมาณให้ครอบคลุมในทุกภารกิจ โดยเสนอขอรับการสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด

4.5 ปฏิบัติตามปฏิทินที่กำหนดไว้ และรายงานความก้าวหน้าในระหว่างการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างความชัดเจนและรัดกุม

4.6 ประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนเพื่อประสานงานเชื่อมโยงแผนพัฒนาสามปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่จังหวัดตากร่วมกันเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนาของประเทศ

4.7 จัดลำดับความสำคัญของโครงการและงบประมาณและให้สอดคล้องกับโครงการที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเทศบาลฯ และเชื่อมโยงแผนพัฒนาสามปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่จังหวัดตากร่วมกันให้ครอบคลุมในทุกภารกิจ

4.8 กำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ และรายงานความก้าวหน้าในระหว่างการปฏิบัติงานเป็นระยะเพื่อให้การทำงานมีความชัดเจนและรัดกุม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดตากและแผนพัฒนาของประเทศ

5. กลยุทธ์ขั้นการติดตามและประเมินผล

5.1 แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการติดตามผล ประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่มาจากผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกองค์กร

5.2 จัดทำรายงานผลการติดตามและประเมินผลการนำแผนไปปฏิบัติในระบอบครั้งแผน ระยะสั้นสุดการใช้แผนฯ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกองค์กรเข้าร่วมติดตามและประเมินผลการนำแผนไปปฏิบัติและรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานตามแผนต่อนายกเทศมนตรี

5.3 จัดอบรม สัมมนาบุคลากรที่ได้รับแต่งตั้งเป็นคณะทำงานให้มีความรู้ ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล

5.4 แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการติดตามผล ประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่มาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนที่มาจากภายนอกองค์กรติดตามและประเมินผลการนำไปปฏิบัติในระยะครึ่งแผน ระยะเวลาสิ้นสุดของแผนแล้วจัดทำจัดทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานเสนอต่อนายกเทศมนตรีนำผลที่ได้จากการประเมินสิ้นสุดแผนมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อแก้ไขปรับปรุงการวางแผนครั้งต่อไป

5.5 ควรจัดอบรม สัมมนาคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนที่มาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนที่มาจากภายนอกองค์กรให้มีความรู้ ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการติดตามและประเมินผลของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ

5.6 การกำกับ ติดตาม ของคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่มาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนที่มาจากภายนอกองค์กรควรเป็นลักษณะการปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการทำงาน และจุดบกพร่องของโครงการ

5.7 ให้ความสำคัญกับคณะกรรมการติดตามประเมินผลที่มาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนที่มาจากภายนอกองค์กรให้สามารถดำเนินการตามหน้าที่ได้อย่างเต็มที่และรายงานผลอย่างตรงไปตรงมา

4. อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตากมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายดังนี้

4.1 จากการวิจัยพบว่า สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ใน 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการจัดทำแผน ขั้นตอนเตรียมการวางแผน ขั้นตอนดำเนินการวางแผน ขั้นตอนปฏิบัติตามแผน ขั้นตอนติดตามและประเมินผล โดยภาพรวมมีการปฏิบัติมาก ทั้งนี้เพราะการวางแผนเป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่เปรียบเสมือนเป็นสะพานเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบัน และอนาคต (Where we are to where we want to go) เป็นการคาดการณ์สิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น ฉะนั้นการวางแผนจึงเป็นกระบวนการทางสติปัญญาที่พิจารณา กำหนดแนวทางปฏิบัติงาน มีรากฐานการตัดสินใจตามวัตถุประสงค์ ความรู้ และการคาดคะเน ใช้ดุลยพินิจซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของนุสรณ์ วุ่นหนู (2546 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางพัฒนาการจัดทำแผนพัฒนาตำบล 5 ปี (พ.ศ.2545 - 2549) ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชรผลการวิจัยพบว่า สภาพจัดทำแผนพัฒนาตำบล 5 ปี (พ.ศ.2545 - 2549) ของ

องค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ในภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การเตรียมการวางแผน การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การติดตามผลและประเมินผล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายชั้นสรุปได้ดังนี้

4.1.1 ชั้นการจัดทำแผน พบว่า มีการพิจารณากำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่ชัดเจน มีการพิจารณาจัดสรรทรัพยากรหรืองบประมาณที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ มีส่วนร่วมในการคัดเลือกโครงการ มีการกำหนดโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด มีการประชุมชี้แจงคณะทำงานเพื่อจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อสรุปโอกาสและอุปสรรคที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อสรุป จุดแข็งและจุดอ่อนได้อย่างเหมาะสม มีการกำหนดวิสัยทัศน์สอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของเทศบาลมีการกำหนดพันธกิจของเทศบาลอย่างชัดเจน มีการเสนอโครงร่างของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล ต่อคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล

4.1.2 ชั้นการเตรียมการวางแผน พบว่า ข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ มีการกำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ไว้อย่างชัดเจน ทั้งนี้เพราะ การวางแผนเป็นการกระทำโดยอาศัยทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยต่าง ๆ มาเป็นตัวกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติในอนาคตที่ชัดเจนอย่างเหมาะสมกับสภาพเทศบาลที่ดำเนินอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับ ประเภทของแผนพัฒนาของเทศบาล ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 พบว่า แผนพัฒนาสามปี คือ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามีลักษณะเป็นการกำหนดรายละเอียดแผนงาน โครงการพัฒนาที่จะจัดทำขึ้นสำหรับปีงบประมาณแต่ละปี ซึ่งมีความต่อเนื่องและเป็นแผนก้าวหน้าครอบคลุมระยะเวลาสามปีโดยมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงเป็นประจำทุกปี

4.1.3 ชั้นการดำเนินการวางแผน ข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ มีการกำหนดเป้าหมายของแผนที่ชัดเจนรองลงมา คือ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่ชัดเจน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ มีการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน/โครงการอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับการจัดทำแผนพัฒนาสามปี แต่อย่างไรก็ดีในข้อที่มีการประชุมบุคลากรในเทศบาลเพื่อการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ก็มีการปฏิบัติมากผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าในข้อนี้มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะการประชุมชี้แจงเป็นการถ่ายทอดวัตถุประสงค์ ให้แก่ผู้ร่วมงานทุกคนได้รับรู้ตั้งแต่วัตถุประสงค์ของผู้บริหารระดับสูงลงไปตามลำดับจนถึงวัตถุประสงค์

แต่ละตำแหน่งของแต่ละคนเป็นเข็มทิศนำทาง หรือเป็นตัวกำหนดแนวทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ เป็นการลดความสูญเปล่าของการทำงานงานที่ซ้ำซ้อนเพราะการประชุมชี้แจงทำให้ทุกคนมองเห็นภาพการทำงานและ เป็นการจำแนกงานไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกันทำให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินงาน ซึ่ง ฟูลเมอร์ (Fulmer 1974 : 157-173, อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์ 2541 : 162-163) ได้อธิบายถึงขั้นตอนหรือกระบวนการวางแผนไว้ ในข้อ 2. บอกกล่าววัตถุประสงค์ให้ผู้อื่นทราบ (Communicate objectives) หมายถึง การถ่ายทอดวัตถุประสงค์ทุกระดับขององค์การ ให้แก่ผู้ร่วมงานทุกคนได้รับรู้ตั้งแต่วัตถุประสงค์ระดับสูงขององค์การลงไปตามลำดับจนถึงวัตถุประสงค์แต่ละตำแหน่งของแต่ละคน

4.1.4 ขั้นการปฏิบัติตามแผน ข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ มีการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ รองลงมาคือมีการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนเพื่อประสานงานระหว่างการดำเนินการตามแผนเป็นระยะๆ ในข้อนี้ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตว่าเป็นข้อที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากทั้งนี้เพราะ การวิเคราะห์และทำความเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต โดยการทบทวนข้อมูลเบื้องต้นและสภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่ สะท้อนให้เห็นทั้งด้านดี และด้านที่เป็นปัญหา เช่น ด้านเจ้าหน้าที่ ด้านผู้รับบริการหรือประชาชน รวมถึงสถานการณ์สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ จิตวิทยา เศรษฐกิจการเมืองและสังคมของชุมชน ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย มินทซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1994 : 2, อ้างถึงใน ปกรณ์ ปรียากร 2544 : 46) เสนอว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่เป็นทางการ โดยคำนึงถึงการบูรณาการหรือเชื่อมโยงระบบการตัดสินใจของหน่วยงานต่างๆ เข้าด้วยกัน อันจะนำไปสู่การกำหนดวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อบรรลุสู่จุดมุ่งหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน

4.1.5 ขั้นการติดตามและประเมินผล ข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯที่มีความสามารถและมีการนำผลที่ได้จากการประเมินสิ้นสุดแผนมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อแก้ไขปรับปรุงการวางแผนครั้งต่อไป ซึ่งในข้อนี้ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นข้อที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากทั้งนี้เพราะเพื่อตรวจสอบว่าการวางแผนกับการนำแผนไปปฏิบัติตรงกันหรือไม่ ถ้าตรงกันแสดงว่าบรรลุวัตถุประสงค์(End of plan) แต่ถ้าไม่บรรลุวัตถุประสงค์ต้องมีการจัดทำแผนใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับทวิป ศิริรัศมี (2544 : 24-25) ที่ให้ความเห็นว่าการประเมินผล เป็นการตรวจสอบผลลัพธ์ต่างๆ ที่เกิดจากการนำแผนไปปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การปรับแผนหรือวางแผนในส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

4.2 ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก จากการวิจัยพบว่า ภาวธรรมมีปัญหาปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่า มีระดับปัญหาในระดับปานกลางเท่ากันทุกด้าน ทั้งนี้เพราะในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ซึ่งตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพ.ศ.2548 ผู้บริหารจะแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนประชาคม และหัวหน้าส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ สมาชิกสภาเทศบาล เข้ามาทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล และคณะกรรมการติดตามประเมินผล ซึ่งถือเป็นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับผลการวิจัยของวันชัย รอดฉาย (2544:1-3 อ้างถึงในนุสรณ์ วุ่นหนู 2546:93) ที่ได้ศึกษาสภาพของชุมชนที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนประถมศึกษาย่างมีประสิทธิภาพ : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหนองน้ำคำ จังหวัดกำแพงเพชรพบว่า กระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาโรงเรียนคือ การมีส่วนร่วมทั้งระบบ ตั้งแต่การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การวางแผน การดำเนินการและการประเมินผล

4.2.1 ขั้นตอนการจัดทำแผน พบว่า ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ระดับปัญหาปานกลางทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ของงานต่างๆ ไม่ครอบคลุมทุกงานในภารกิจ รองลงมา คือขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ไม่เป็นระบบ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ การอนุมัติโครงการไม่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล

4.2.2 ขั้นตอนเตรียมการวางแผน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยของปัญหาสูงกว่าข้ออื่นๆ คือ ไม่นำสภาพปัจจุบันมาประกอบการวางแผนปรับปรุงเทศบาลรองลงมา คือ ไม่มีการจัดหาข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตว่าการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ จะต้องทำการประชาคมหมู่บ้านและเปิด โอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนในการคัดเลือกโครงการตามเหตุผลและความจำเป็นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงตรงกับสภาพปัญหาและความต้องการของประชาชนที่แท้จริงแต่จากการดำเนินการพบว่า การขาดงบประมาณสนับสนุนในการจัดทำประชาคมในชุมชน และ ผู้บริหารมักไม่ให้ความสำคัญในด้านการเก็บข้อมูลจากประชาคม แต่จะใช้วิธีการนำโครงการต่าง ๆ ที่เสนอผ่านมาทางประธานชุมชน สมาชิกสภาเทศบาลเป็นเกณฑ์หลัก ซึ่งสอดคล้องกับ นาฎชуда อรัญนารถ (2542:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารวิธีการงบประมาณแผ่นดิน กรณีศึกษาพบว่าสภาพปัญหาด้านงบประมาณ จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย ระบบข้อมูลการอนุมัติ และการบริหารงบประมาณ ขาดการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการรวบรวมข้อมูล

4.2.3 ขั้นตอนดำเนินการวางแผน พบว่า ขาดการกำหนดมาตรการ/กลยุทธ์ของการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล และ ขาดความชัดเจนของการวางแผนควบคุม กำกับ ติดตาม

และนิเทศการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล รองลงมา คือ การจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับความสัมพันธ์ของงาน/โครงการในแผนงานของเทศบาล ฯ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรในการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ทั้งนี้ เพราะขาดการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการกำหนดทิศทางที่จะให้ภารกิจในเทศบาลมีทิศทางในการพัฒนาซึ่งสอดคล้องกับจุดเดือน อิมโพธิ์ (2539 : 42) ที่ได้กล่าวว่าการกลยุทธ์มีความสำคัญต่อกระบวนการวางแผนเพราะกลยุทธ์จะช่วยทำหน้าที่เป็นเครื่องช่วยจำกัดวงขอบเขตของสิ่งที่เกี่ยวข้อง สำหรับเป็นพื้นฐานของขั้นตอนการวางแผนที่จะกระทำต่อไป ลักษณะของกลยุทธ์จึงคล้าย ๆ กัน คือ เป็นวิธีการเชิงรวม ทั้งหมดที่แต่ละบุคคลหรือองค์กรเลือกไว้สำหรับช่วยให้สามารถเคลื่อนไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4.2.4 ขั้นการปฏิบัติตามแผน ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้เกี่ยวข้องไม่มีความเข้าใจร่วมกันในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ และไม่มีการรายงานความก้าวหน้าในระหว่างการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบโครงการ รองลงมา คือ การจัดทำแผนดำเนินการประจำปี ไม่ได้คำนึงถึงแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่กำหนดขึ้น และ บุคลากรขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ขาดการนำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลไปปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะขาดประสบการณ์ในการฝึกอบรมซึ่งสอดคล้องกับโสภณ มโนวีรสรณ์ (2548:บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการพัฒนาการจัดทำแผนแบบ มุ่งสัมฤทธิ์ กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลกิ่งอำเภอสากเหล็ก จังหวัดพิจิตร รูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนารูปแบบการจัดทำแผนแบบมุ่งสัมฤทธิ์ คือ การอบรมเชิงปฏิบัติการเพิ่มทักษะการจัดทำแผนแบบมุ่งสัมฤทธิ์ สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลที่เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการสามารถจัดทำแผนแบบมุ่งสัมฤทธิ์ได้มากขึ้น

4.2.5 ขั้นการติดตามและประเมินผล พบว่า บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ รองลงมา คือ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด คือ ไม่มีการจัดทำรายงานการประเมินผลเสนอนายกเทศมนตรี ทั้งนี้เพราะคณะกรรมการติดตามประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯมิได้นิเทศติดตามงานให้เป็นไปตามตารางการตรวจติดตามซึ่งสอดคล้องกับ สมนึก สิงโตน้อย (2544:99-103) การศึกษาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าโครงการปฏิรูปการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร สรุปว่าแนวทางการพัฒนาการวางแผนดำเนินการประจำปีควรมีการนิเทศติดตาม ควรเป็นไปตามกำหนดที่วางไว้ มีการรายงานผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างต่อเนื่องและเป็น

ระยะๆ และมีการประเมินผลก่อนการปฏิบัติงานจริงในทุกงานควรแต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อติดตามการดำเนินงานและรายงานความก้าวหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา และอุปสรรคของ โครงการ

4.3 การพัฒนากลยุทธ์ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ในเขตพื้นที่

จังหวัดตาก

4.3.1 **ขั้นการจัดทำแผน** พบว่า กลยุทธ์ที่สำคัญคือ กำหนดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ และตัวแทนองค์กรชุมชนต่าง ๆ ในพื้นที่เข้ามามีส่วน ร่วมในการคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของ โครงการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อร่วมกันกำหนด วิสัยทัศน์และพันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนโดยใช้ กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอก ก่อนบรรจุลงในแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ นอกจากนี้ควร ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่จังหวัดตาก กำหนดโครงการ แผนงาน ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดตากและแผนพัฒนาของประเทศโดย กำหนดให้มีระเบียบข้อกฎหมายบังคับใช้อย่างชัดเจน โดยผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน พื้นที่จะต้องให้การสนับสนุนบุคลากร ตลอดจนทรัพยากรเพื่อการจัดทำแผนพัฒนาสามปีฯ ประสานและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนาของ ประเทศเพื่อลดปัญหาในด้านการขาดแคลนงบประมาณ

4.3.2 **ขั้นการเตรียมการวางแผน** พบว่า กลยุทธ์ที่สำคัญ คือการประชุมบุคลากร ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อศึกษาและพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่ผ่านมาและกำหนด ประเภทของข้อมูลและนำข้อมูลจาก จปฐ. และข้อมูลจากสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้นทั้งด้าน เศรษฐกิจ การเมือง และสังคม มาเป็นข้อมูลเพื่อใช้ประกอบตามขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาสามปี ของเทศบาลฯวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ข้อมูลสถิติมีการเปลี่ยนแปลง สถานการณ์อยู่ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับที่อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 12) ได้กล่าวถึงข้อจำกัดของ การวางแผนว่า การวางแผนส่วนใหญ่ต้องอาศัยตัวเลข สถิติ ข้อมูล และข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ถ้าไม่มีข้อมูลหรือมีข้อมูลที่ผิดพลาด จะทำให้การวางแผนนั้นผิดพลาดไปด้วย นอกจากนี้ ควร คัดเลือกโครงการที่จะดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นและควรมีการเฉลี่ย งบประมาณตามลำดับความสำคัญและจัดหางบประมาณสนับสนุนเพิ่มเติมให้เพียงพอ และ มอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนและแจกงาน/โครงการที่จะดำเนินการ แต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบทั้งนี้เพราะจะทำให้การวางแผน สามารถ ปัญหาและความต้องการของชุมชนได้ตรงประเด็น ซึ่งสอดคล้องกับสุภาพร พิศาลบุตร (2543 : 57-61) ที่ได้กล่าวว่ากระบวนการวางแผนมีขั้นตอนที่เป็นกิจกรรมซึ่งเป็นการเขียนแผนงาน การกำหนดแนวทางการอำนวยการปฏิบัติ หมายถึง การแสวงหาเงื่อนไขต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวยต่อ

การปฏิบัติงานตามแนวทางหลัก(กลยุทธ์) เช่น ความต้องการด้านบุคลากร การเงิน การพัสดุ ทรัพยากรและเงื่อนไขด้านเวลา เพื่อให้สามารถรองรับการปฏิบัติงานตามแผนได้อย่างเหมาะสม

4.3.3 ขั้นการดำเนินการวางแผน พบว่า กลยุทธ์ ที่สำคัญคือ ควรมีการประชุม ผู้รับผิดชอบโครงการและผู้ที่เกี่ยวข้องในการปรับงบประมาณของแผนต่างๆ หรืออบรมให้ความรู้ ในการจัดทำแผน ให้เป็นไปตามขั้นตอนของแต่ละองค์ประกอบที่มีอยู่อย่างครบถ้วน ตรงกับความ ต้องการของท้องถิ่น ทั้งนี้เพราะการประชุมผู้รับผิดชอบโครงการและผู้ที่เกี่ยวข้องในการปรับ งบประมาณของแผนต่างๆ ถือเป็นการศึกษารายละเอียดต่างๆ ของโครงการในแผนว่ามีความ ต้องการใช้งบประมาณเท่าไร เพื่อที่จะได้จัดสรรงบประมาณและหางบประมาณมาเพิ่มเสริมลงไป สอดคล้องกับสมนึก สิงโตน้อย (2544:99-103) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาการวางแผนปฏิบัติการ ประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าโครงการปฏิรูปการศึกษา สังกัดสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร สรุปว่า แนวทางการพัฒนาการวางแผนดำเนินการประจำปีควรมี การปฏิบัติตามปฏิทินที่กำหนดไว้ การจัดสรรงบประมาณตามลักษณะความสำคัญแผนงาน/ โครงการที่กำหนดไว้ในแผน และควรประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องก่อนนำ แผนไปปฏิบัติและมีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน

4.3.4 ขั้นการปฏิบัติตามแผน พบว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาการปฏิบัติตามแผน ที่ สำคัญคือ การติดตามผลการดำเนินการเป็นระยะๆ เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในระหว่าง การดำเนินการ เช่น จัดสัมมนา และศึกษาดูงานของเทศบาลที่ได้รับรางวัลดีเด่น มีการจัดเรียงลำดับ ความสำคัญของโครงการเพื่อให้การจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามลักษณะความสำคัญของ แผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ มีการปฏิบัติตามปฏิทินที่กำหนดไว้ และรายงานความก้าวหน้าใน ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบโครงการให้ผู้บริหารได้ทราบถึงความก้าวหน้า ทั้งนี้เพราะ การกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการกำหนดทิศทางให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตามระยะเวลาที่กำหนด ภายใต้งบประมาณที่เป็นไปได้และมีระบบการทำงานที่ชัดเจนและรัดกุมซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของโสภณ มโนวิชรธรรม (2548:บทคัดย่อ) ที่ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาการ จัดทำแผนแบบ มุ่งสัมฤทธิ์ กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลกิ่งอำเภอสาทเหล็ก จังหวัดพิจิตร พบว่าได้กลุ่มตัวอย่างจากผู้ที่เขาประสบการณืฝึกอบรมเรื่องการจัดทำแผนแบบมุ่งสัมฤทธิ์และมี ประสบการณ์จัดทำแผนที่ไม่ถูกต้อง จำนวน 35 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจงและทำการ ทดสอบความรู้ความเข้าใจ การรับรู้บทบาทในการจัดทำแผน และรูปแบบที่เหมาะสมในการพัฒนา รูปแบบการจัดทำแผนแบบมุ่งสัมฤทธิ์ คือการอบรมเชิงปฏิบัติการเพิ่มทักษะการจัดทำแผนแบบมุ่ง สัมฤทธิ์สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ที่เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการสามารถจัดทำแผนแบบ มุ่งสัมฤทธิ์ได้มากขึ้น

4.3.5 ขั้นการติดตามและประเมินผล พบว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาการติดตามและประเมินผล ที่สำคัญคือ การจัดอบรม สัมมนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการประเมินผล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการประเมินผลแต่ละครั้ง บุคลากรที่เกี่ยวข้องในด้านนี้ยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน การแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อติดตามการดำเนินงานมีการรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบปัญหาและอุปสรรคอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะๆ ควรเป็นลักษณะของการปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการทำงาน และจุดบกพร่องของโครงการ การประเมินผลควรมีอย่างต่อเนื่องและรายงานผลอย่างตรงไปตรงมาทั้งนี้ เพราะจุดบกพร่องของโครงการจะได้รับการแก้ไขได้ตรงเป้าหมายและได้ทันเหตุการณ์สอดคล้องกับสมนึก สิงโตน้อย (2544:99-103) การศึกษาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษา ที่เข้าโครงการปฏิรูปการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร สรุปว่า แนวทางการพัฒนาการวางแผนดำเนินการประจำปี ควรมีการนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนให้เป็นที่ไปตามกำหนดที่วางไว้ มีการรายงานผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะๆ และมีการประเมินผลก่อนการปฏิบัติงานจริง ในทุกงานควรแต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อติดตามการดำเนินงานและรายงานความก้าวหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา และอุปสรรคของโครงการ

5. ข้อเสนอแนะ

ในการนำผลการวิจัยไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

5.1 ควรมีการฝึกทักษะเชิงปฏิบัติการแก่บุคลากรที่รับผิดชอบ ในการวางแผนให้มีความรู้ความสามารถในการวางแผน และจัดหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องสถานการณ์ทางด้านการเมือง สังคม และเศรษฐกิจในปัจจุบัน นำมาใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาเทศบาล

5.2 ควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรในจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล รวมทั้งกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของเทศบาลในแต่ละท้องถิ่นด้วย

5.3 ควรจัดสรรงบประมาณให้มีความเพียงพอและเหมาะสมต่อการวางแผนงาน / โครงการ รวมทั้งคำนึงถึงความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

5.4 ควรจัดทำรายงานผลการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในระยะครึ่งแผน เพื่อให้เกิดการต่อเนื่อง และเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลในครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาถึงแนวทางการประสานแผนพัฒนาของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตากให้มีการเชื่อมโยง ในการใช้ทรัพยากร มีความสอดคล้องและเอื้อประโยชน์ของโครงการในการให้บริการประชาชนร่วมกัน
2. ควรมีการศึกษาผลจากการนำกลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- โกวิท พวงงาม (2543) การปกครองท้องถิ่นไทย : หลักการและมิติใหม่ในอนาคต.
กรุงเทพมหานคร วิทยุชน
- โกวิท พวงงาม (2539) การปกครองท้องถิ่นไทย. กรุงเทพมหานคร กรมการปกครองส่วน
ท้องถิ่น
- ชวลิต สุวิทย์ศักดิ์านนท์ (2545) "การวางแผนกลยุทธ์ระบบสารสนเทศของบริษัท นิมิตต์สิ่งขนส่ง
19 จำกัด" วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ชัยรัตน์ รัตนปทุมวรรณ (2544) "การพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาคมในการจัดทำแผนพัฒนา
องค์การบริหารส่วนตำบล โดยศึกษาการจัดทำแผนการพัฒนาองค์การบริหารส่วน
ตำบลแบบมีส่วนร่วม โดยศึกษาเปรียบเทียบ ความรู้ การมีส่วนร่วมปัญหาและความ
ต้องการสนับสนุนของประชาคมในการจัดทำแผนตำบลกระเบื้องใหญ่ อำเภอพิมาย
จังหวัดนครศรีธรรมราช"
- ชวงศ์ ฉายะบุตร (2539) การปกครองท้องถิ่นไทย กรุงเทพมหานคร พิมณศ พรินต์ติ้ง เซ็นเตอร์
- คุณเดือน อิมโพธิ์ (2539) การบริหารเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร ประกายพริก
- ธงชัย สันติวงษ์ (2536) การวางแผน พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ธีรยุทธ พึ่งเพียร และสุรพล สุขะพรหม (2544) แผนและโครงการ กรุงเทพมหานคร สุตรไพศาล
- นาฎชฎา อรัญนารถ (2542) สภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารวิธีการงบประมาณแผ่นดิน.
กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- นุสรณ์ วุ่นหนู (2546) "การศึกษาสภาพ ปัญหา และแนวทางพัฒนาการจัดทำแผนพัฒนาตำบล 5 ปี
พ.ศ.2545-2549 ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร" วิทยานิพนธ์
ค.ม. กำแพงเพชร : สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร
- นำหวาน เพชรบูรณ์ (2543) "การศึกษาการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาาระยะที่ 9 (พ.ศ.2542-2549)
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร" วิทยานิพนธ์
ค.ม. กำแพงเพชร สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร
- ปกรณีย์ ปรียากร (2544) การวางแผนกลยุทธ์ : หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร
เสมาธรรม
- ประชุม รอดประเสริฐ (2533) นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 3
กรุงเทพมหานคร เนติกุลการพิมพ์
- ประทาน คงฤทธิศึกษากร (2526) การปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์

ประสิทธิ์ ดงยิ่งศิริ (2545) การวางแผนและการวิเคราะห์โครงการ. กรุงเทพมหานคร เม็ดทราย
พรีนติ้ง

พะยอม วงศ์สารศรี (2542) องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
รัชฎาภรณ์ แก้วสนิท (2546) คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชน กรุงเทพมหานคร
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รัตนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546) การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปการกำหนดแผนองค์กรสู่ความ
เป็นเลิศ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร อิน โนกราฟฟิกส์

ส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น (2535) กรม. นโยบายกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการบริหาร
ราชการส่วนท้องถิ่น กรุงเทพมหานคร

ส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น (2543) กรม. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน
สมคิด พรหมชัย (2542) เทคนิคการประเมินโครงการ นนทบุรี ม.ป.ท.

สมนึก สิงโตน้อย (2544) “การศึกษาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้า
โครงการปฏิรูปการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร”
วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต กำแพงเพชร สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร

สุพาดา สิริกุดตา และคณะ (2543) การวางแผนและการบริหารโครงการ กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท.

สุภาพร พิศาลบุตร (2543) หลักการวางแผน กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต

โสภณ มโนวิชิตสรณ์ (2548) “การพัฒนาการจัดทำแผนแบบมุ่งสัมฤทธิ์ กรณีศึกษาองค์การบริหาร
ส่วนตำบลกิ่งอำเภอสามโก้ จังหวัดพิจิตร” วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต
พิษณุโลก มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541) การปกครองท้องถิ่น กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์

เอกวุฒิ แต่งคารา (2548) “การพัฒนากลยุทธ์การวางแผนของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ จังหวัด
กำแพงเพชร” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิตกำแพงเพชร มหาวิทยาลัยราชภัฏ
กำแพงเพชร

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม(IOC)

ตอนที่ 1 สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก 3 ปี

ข้อ ที่	สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5			
1. การจัดทำแผน									
1	มีการพิจารณากำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของ บุคคลในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่ ชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
2	มีการพิจารณาจัดสรรทรัพยากรหรืองบประมาณที่ จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของ เทศบาล ฯ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
3	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของ เทศบาลฯ มีส่วนร่วมในการคัดเลือกโครงการ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
4	มีการกำหนดโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ กำหนด	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
5	มีการประชุมชี้แจงคณะทำงานเพื่อจัดทำแผนพัฒนา สามปีของเทศบาล ฯ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
6	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเพื่อ สรุปโอกาสและอุปสรรคที่ชัดเจน	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
7	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การเพื่อสรุป จุดแข็งและจุดอ่อนได้อย่างเหมาะสม	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
8	มีการกำหนดวิสัยทัศน์สอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของเทศบาล	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
9	มีการกำหนดพันธกิจของเทศบาลอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
10	มีการเสนอโครงร่างของแผนพัฒนาสามปีของ เทศบาล ต่อคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ ที่	สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5			
2. การเตรียมการวางแผน									
1	มีการกำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
2	มีการประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
3	มีการพิจารณากำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
4	มีการกำหนดประเภทของข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
5	มีการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
6	มีการศึกษาและพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
7	มีการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
8	มีการสรุปประเด็นสำคัญเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
9	มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
10	มีการจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของปัญหาในเทศบาลฯเพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
3. การดำเนินการวางแผน									
1	มีการกำหนดเป้าหมายของแผนที่ชัดเจน	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
2	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯที่ชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ ที่	สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5			
3	มีการกำหนดพันธกิจ / กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4	มีการพิจารณาความเป็นไปได้ของเป้าหมายของ แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5	มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละ องค์ประกอบของแผนให้เป็นอย่างสอดคล้อง	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
6	มีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
7	มีการจัดบุคลากรรับผิดชอบต่องาน / โครงการ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
8	มีการประชุมบุคลากรในเทศบาลเพื่อการจัดทำ แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
9	มีการกำหนดให้มีระยะเวลาในการวางแผนอย่าง ชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
10	มีการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน/โครงการอย่าง เหมาะสมสอดคล้องกับการจัดทำแผนพัฒนาสามปี ของเทศบาลฯ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4. การปฏิบัติตามแผน									
1	มีการมอบหมายงานหรือแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
2	มีการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการตามระยะเวลา ที่กำหนดในแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
3	มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานตาม แผนงาน/โครงการ	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
4	มีการจัดสรรงบประมาณตามลำดับความสำคัญของ แผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้แล้ว	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
5	มีการประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเทศบาลเพื่อชี้แจง เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสามปีของ เทศบาลฯ	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้

ข้อ ที่	สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5			
6	มีการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนเพื่อ ประสานงานระหว่างการดำเนินการตามแผนเป็น ระยะๆ	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
7	มีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานตามแผนดำเนินการ	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
5. การติดตามและประเมินผล									
1	มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการติดตามผล ประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล ฯ ที่มี ความสามารถ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
2	มีการติดตามผลและประเมินผลการนำแผนไปปฏิบัติ ในระบะครั้งแผนอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
3	มีการจัดทำรายงานผลการติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานระยะครั้งแผน	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
4	มีการนำผลการติดตามและประเมินการดำเนินงานใน ระยะครั้งแผนไปปรับแผน	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
5	มีการติดตามและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการใช้ แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
6	มีการรายงานและสรุปผลการปฏิบัติงานตามแผนต่อ นายกเทศมนตรี	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
7	มีการนำผลที่ได้จากการประเมินสิ้นสุดแผนมาใช้เป็น ข้อมูลเพื่อแก้ไขปรับปรุงการวางแผนครั้งต่อไป	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้

ตอนที่ 2 ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก 3 ปี

ข้อ ที่	ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5			
1. การจัดทำแผน									
1	ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ไม่ เป็นระบบ	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
2	ไม่มีการใช้ข้อมูลประกอบในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การ	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
3	การกำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจมีส่วนร่วมของบุคลากร	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
4	การกำหนดพันธกิจ/ภารกิจไม่สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาสามปีของ เทศบาลฯ	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
5	การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ของงาน ต่างๆ ไม่ครอบคลุมทุกงานในภารกิจ	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
6	การจัดทำโครงการและรายละเอียดในโครงการไม่ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
7	การอนุมัติโครงการไม่ผ่านการพิจารณาจาก คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล	1	1	1	0	0	3	0.6	ใช้ได้
8	ไม่มีการแก้ปัญหาข้อขัดข้องต่างๆในระหว่าง การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
9	ขาดการตรวจสอบติดตามความพร้อมของเอกสารที่ เกี่ยวข้องและแผนดำเนินการ	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
10	ขาดการจัดเตรียมบุคลากร เทคนิควิธีและทรัพยากรที่ จำเป็นในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้

ข้อ ที่	ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5			
2. การเตรียมการวางแผน									
1	ไม่มีการจัดหาข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2	ไม่นำสภาพปัจจุบันมาประกอบการวางแผนปรับปรุงเทศบาล	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3	ขาดการเตรียมการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ อย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4	บุคลากรในเทศบาลไม่มีความรู้ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5	ไม่กำหนดแนวทางและขั้นตอนการดำเนินการในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
6	ไม่ได้แต่งตั้งบุคลากรให้รับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3. การดำเนินการวางแผน									
1	การจัดสรรงบประมาณ ไม่สอดคล้องกับ ความสัมพันธฺ์ของงาน/โครงการในแผนงานของ เทศบาล	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2	ไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเพื่อ ใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3	ไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การใน การวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4	ไม่มีการกำหนดเป้าหมายในการวางแผนพัฒนาสามปี ของเทศบาลฯ ที่ชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5	ขาดการกำหนดมาตรการ/กลยุทธ์ของการวางแผน พัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5			
4. การปฏิบัติตามแผน									
1	ขาดการนำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ไปปฏิบัติ	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
2	การจัดทำแผนดำเนินการประจำปี ไม่ได้คำนึงถึง แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่กำหนดขึ้น	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
3	โครงการส่วนใหญ่ในแผนดำเนินการประจำปี ไม่ สอดคล้องกับโครงการที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนา สามปีของเทศบาลฯ	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
4	ไม่มีการสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินการตาม แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	0	1	1	1	0	3	0.6	ใช้ได้
5	บุคลากรขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตาม แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
6	ขาดการประสานงานระหว่างผู้จัดทำแผนพัฒนาสาม ปีของเทศบาลฯ กับผู้ควบคุมแผน	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
7	ผู้เกี่ยวข้องไม่มีความเข้าใจร่วมกันในการจัดทำ แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
8	ไม่มีการรายงานความก้าวหน้าในระหว่างการ ปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบโครงการ	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
5. การติดตามและประเมินผล									
1	บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการติดตาม และประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
2	บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการประเมิน แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
3	ไม่มีการวางแผนเพื่อการกำกับติดตาม นิเทศและ ประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
4	ขาดการติดตามผลและประเมินผลการดำเนินงานตาม แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ในระยะครึ่งแผน	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้

ข้อ ที่	ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5			
5	ไม่มีการจัดทำรายงานการประเมินผลเสนอ นายกเทศมนตรี	1	1	1	1	1	5	1.0	ใช้ได้
6	ไม่มีการประเมินเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานตาม แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
7	ไม่มีการนำผลของการประเมินงานไปใช้สำหรับ ปรับปรุงการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ในปีต่อๆ ไป	0	1	1	1	0	3	0.6	ใช้ได้

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

2. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

ตอนที่ 3 ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

3. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงมากที่สุด ข้อมูลที่ได้จะถือเป็นความลับ เนื่องจากจะนำไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก และผลการวิจัยจะนำเสนอในภาพรวม ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายใด ๆ แก่ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

วีระ ภูสุข

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ตามสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน
 สถานที่ เทศบาลตำบล อำเภอ จังหวัดตาก

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 25 ปี

25 – 35 ปี

36 – 45 ปี

46 – 60 ปี

60 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ประถมศึกษา

อนุปริญญา / ปวส.

มัธยมศึกษาตอนต้น

ปริญญาตรี

มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.

สูงกว่าปริญญาตรี

4. เงินประจำตำแหน่ง

5,000 – 10,000 บาท

10,001 – 15,000 บาท

15,001 – 20,000 บาท

20,001 บาทขึ้นไป

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1 – 5 ปี

6 – 10 ปี

11 – 15 ปี

16 ปีขึ้นไป

6. ตำแหน่ง

นายกเทศมนตรี, รองฯ, เลขฯ

สมาชิกสภาเทศบาล

ปลัดเทศบาล

พนักงานเทศบาล

ผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับสภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

ข้อที่	สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การจัดทำแผน						
1	มีการพิจารณากำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคล ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่ชัดเจน					
2	มีการพิจารณาจัดสรรทรัพยากรหรืองบประมาณที่ จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของ เทศบาล ฯ					
3	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของ เทศบาลฯ มีส่วนร่วมในการคัดเลือกโครงการ					
4	มีการกำหนดโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ กำหนด					
5	มีการประชุมชี้แจงคณะทำงานเพื่อจัดทำแผนพัฒนา สามปีของเทศบาล ฯ					
6	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อสรุป โอกาสและอุปสรรคที่ชัดเจน					
7	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อสรุป จุดแข็งและจุดอ่อนได้อย่างเหมาะสม					
8	มีการกำหนดวิสัยทัศน์สอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของเทศบาล					
9	มีการกำหนดพันธกิจของเทศบาลอย่างชัดเจน					
10	มีการเสนอโครงร่างของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล ต่อคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล					

ข้อที่	สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2. การเตรียมการวางแผน						
1	มีการกำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ไว้อย่างชัดเจน					
2	มีการประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อกำหนดผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
3	มีการพิจารณากำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
4	มีการกำหนดประเภทของข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
5	มีการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
6	มีการศึกษาและพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
7	มีการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
8	มีการสรุปประเด็นสำคัญเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
9	มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน					
10	มีการจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของปัญหาในเทศบาลฯ เพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
3. การวางแผน						
1	มีการกำหนดเป้าหมายของแผนที่ชัดเจน					
2	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่ชัดเจน					

ข้อที่	สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3	มีการกำหนดพันธกิจ / กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย					
4	มีการพิจารณาความเป็นไปได้ของเป้าหมายของ แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
5	มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละ องค์ประกอบของแผนให้เป็นอย่างดีสอดคล้อง					
6	มีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ					
7	มีการจัดบุคลากรรับผิดชอบต่องาน / โครงการ					
8	มีการประชุมบุคลากรในเทศบาลเพื่อการจัดทำ แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
9	มีการกำหนดให้มีระยะเวลาในการวางแผนอย่างชัดเจน					
10	มีการกำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน/โครงการอย่าง เหมาะสมสอดคล้องกับการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของ เทศบาลฯ					
4. การปฏิบัติตามแผน						
1	มีการมอบหมายงานหรือแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบใน การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน					
2	มีการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการตามระยะเวลาที่ กำหนดในแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
3	มีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานตาม แผนงาน/โครงการ					
4	มีการจัดสรรงบประมาณตามลำดับความสำคัญของ แผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้แล้ว					
5	มีการประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเทศบาลเพื่อชี้แจง เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสามปีของ เทศบาลฯ					

ข้อที่	สภาพการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6	มีการประชุมคณะกรรมการจัดทำแผนเพื่อประสานงาน ระหว่างการดำเนินการตามแผนเป็นระยะๆ					
7	มีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานตามแผนดำเนินการ					
5. การติดตามและประเมินผล						
1	มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการติดตามผล ประเมินผล แผนพัฒนาสามปีของเทศบาล ฯ ที่มีความสามารถ					
2	มีการติดตามผลและประเมินผลการนำไปปฏิบัติ ในระบะครั้งแผนอย่างเป็นระบบ					
3	มีการจัดทำรายงานผลการติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานระบะครั้งแผน					
4	มีการนำผลการติดตามและประเมินการดำเนินงานใน ระบะครั้งแผน ไปปรับแผน					
5	มีการติดตามและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดการใช้ แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
6	มีการรายงานและสรุปผลการปฏิบัติงานตามแผนต่อ นายกเทศมนตรี					
7	มีการนำผลที่ได้จากการประเมินสิ้นสุดแผนมาใช้เป็น ข้อมูลเพื่อแก้ไขปรับปรุงการวางแผนครั้งต่อไป					

ตอนที่ 3 ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก 3 ปี
 คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของ
 เทศบาลตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดตาก

ข้อที่	ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก	ระดับการปัญหา				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
1. การจัดทำแผน						
1	ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ไม่ เป็นระบบ					
2	ไม่มีการใช้ข้อมูลประกอบในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การ					
3	การกำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจมีส่วนร่วมของบุคลากร					
4	การกำหนดพันธกิจ/ภารกิจไม่สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนพัฒนาสามปีของ เทศบาลฯ					
5	การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ของงานต่างๆ ไม่ครอบคลุมทุกงานในภารกิจ					
6	การจัดทำโครงการและรายละเอียดในโครงการไม่ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์					
7	การอนุมัติโครงการไม่ผ่านการพิจารณาจาก คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล					
8	ไม่มีการแก้ปัญหาข้อขัดข้องต่างๆในระหว่างการจัดทำ แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
9	ขาดการตรวจสอบติดตามความพร้อมของเอกสารที่ เกี่ยวข้องและแผนดำเนินการ					
10	ขาดการจัดเตรียมบุคลากร เทคนิควิธีและทรัพยากรที่ จำเป็นในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					

ข้อที่	ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก	ระดับการปัญหา				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2. การเตรียมการวางแผน						
1	ไม่มีการจัดหาข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
2	ไม่นำสภาพปัจจุบันมาประกอบการวางแผนปรับปรุงเทศบาล					
3	ขาดการเตรียมการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ อย่างเป็นระบบ					
4	บุคลากรในเทศบาลไม่มีความรู้ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
5	ไม่กำหนดแนวทางและขั้นตอนการดำเนินการในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
6	ไม่ได้แต่งตั้งบุคลากรให้รับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
3. การวางแผน						
1	การจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับความสัมพันธ์ของงาน/โครงการในแผนงานของเทศบาล					
2	ไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
3	ไม่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรในการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
4	ไม่มีการกำหนดเป้าหมายในการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่ชัดเจน					
5	ขาดการกำหนดมาตรการ/กลยุทธ์ของการวางแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
6	ขาดความชัดเจนของการวางแผนควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					

ข้อที่	ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก	ระดับการปัญหา				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7	ขาดความร่วมมือของบุคลากรในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
4. การปฏิบัติตามแผน						
1	ขาดการนำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ไปปฏิบัติ					
2	การจัดทำแผนดำเนินการประจำปี ไม่ได้คำนึงถึงแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ที่กำหนดขึ้น					
3	โครงการส่วนใหญ่ในแผนดำเนินการประจำปี ไม่สอดคล้องกับโครงการที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
4	ไม่มีการสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินการตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
5	บุคลากรขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
6	ขาดการประสานงานระหว่างผู้จัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ กับผู้ควบคุมแผน					
7	ผู้เกี่ยวข้องไม่มีความเข้าใจร่วมกันในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
8	ไม่มีการรายงานความก้าวหน้าในระหว่างการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบ โครงการ					
5. การติดตามและประเมินผล						
1	บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
2	บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการประเมินแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
3	ไม่มีการวางแผนเพื่อการกำกับติดตาม นิเทศและประเมินผลแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล					

ข้อที่	ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล ในเขตพื้นที่จังหวัดตาก	ระดับการปัญหา				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4	ขาดการติดตามผลและประเมินผลการดำเนินงานตาม แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ในระยะครึ่งแผน					
5	ไม่มีการจัดทำรายงานการประเมินผลเสนอ นายกเทศมนตรี					
6	ไม่มีการประเมินเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงานตาม แผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ					
7	ไม่มีการนำผลของการประเมินงานไปใช้สำหรับ ปรับปรุงการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลฯ ในปี ต่อไป					

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	ดาบตำรวจวีระ ภู่อุซ
วัน เดือน ปีเกิด	5 สิงหาคม 2499
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ศศ.บ. วิชาเอก รัฐประศาสนศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร ปีการศึกษา 2546
สถานที่ทำงาน	ฝ่ายปฏิบัติการข่าว 6 กองบังคับการตำรวจสันติบาล 1
ตำแหน่ง	หัวหน้าชุดปฏิบัติการข่าว (อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก) ฝ่ายปฏิบัติการข่าว 6 (ตาก) กองบังคับการตำรวจสันติบาล 1