

การบริหารราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลป่าไผ่ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่  
Public Administration Performance Agreement of Phapai Municipalities,  
Sansai District, Chiang Mai Province

เพ็ญภา กุลजारอมร

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ 63 ม.4 ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่

โทรศัพท์ 085 – 816 - 6714 E-mail pensky\_fon@hotmail.com

### บทคัดย่อ

การศึกษาราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลป่าไผ่ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ นายกเทศมนตรีตำบลป่าไผ่ รองนายกเทศมนตรีป่าไผ่ ปลัดเทศบาลตำบล เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคลากร เจ้าหน้าที่ธุรการ และหัวหน้ากองคลัง ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการวางแผนการบริหารราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย 1) การวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีรายละเอียดขั้นตอนพื้นฐานการวางแผนการปฏิบัติราชการ 1.1 การเตรียมการ 1.2 การวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร 1.3 การกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ 1.4 การกำหนดกลยุทธ์ 1.5 การกำหนดแผนปฏิบัติการ 2) การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี 3) การกลั่นกรองยุทธศาสตร์เบื้องต้น 4) การเจรจาเพื่อจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการลงนาม 5) การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยกระบวนการวางแผนการปฏิบัติราชการนั้นก่อให้เกิดการวางแผนการปฏิบัติราชการที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปแนวทางเดียวกัน

คำสำคัญ: การบริหารราชการ, คำรับรองการปฏิบัติราชการ

### Abstract

The Public Administration Performance Agreement Of Phapai Municipalities, Sansai District, Chiang Mai Province – is aimed to study how Phapai subdistrict administrative organization plans and perform the projects according to the command. Data used in this research is collected from the sample including the Mayor of Phapai subdistrict, the Deputy Mayor of Phapai subdistrict, the Assistant Mayor of Phapai subdistrict, Plan and Policy Analyst, the general officer, the human resource officer, the administrative officer, and the Head of Treasury Division. The research result finds that the process of each project is comprised of 1.) strategic planning that detail the basic for planning 1.1 preparation, 1.2 potential analysis, 1.3 setting visions, plans and goals, 1.4 setting strategy, 1.5 planning project, 2.) setting annual project plan, 3) preliminary screening strategy 4) negotiation to certify to the governor and signed and 5.) making Government Administrative Plan.

The finding suggests that this process would make the project be efficiency and goes to the same direction.

**Keywords:** Public Administration, Performance Agreement

### 1. บทนำ

การบริหารราชการเป็นการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยการสร้างเครื่องมือหรือแรงขับเคลื่อนในการปฏิบัติราชการที่จะยกระดับข้อมูลและสารสนเทศไปเป็นความรู้ที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติราชการ จึงต้องมีการพัฒนาการบริหารราชการที่หน่วยงานต้องปรับตัว เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่และวิธีการทำงานใหม่ เพื่อให้เกิดความทันสมัยและความก้าวหน้า จึงต้องการความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการบริหารราชการ จึงมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อเป็นข้อตกลงและแนวทางในการปฏิบัติ

การบริหารราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการตามมาตรา 12 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งออกตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ได้วางระบบการปฏิบัติราชการแนวใหม่ที่มีความสำคัญในการสร้างความรับผิดชอบของผู้บริหาร เพื่อที่จะกำกับการการปฏิบัติราชการให้ประสบความสำเร็จและเกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน จึงได้บัญญัติให้มีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร หรือวิธีการอื่น เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการราชการ [1]

เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตนเอง ประกอบกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งออกตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) ที่ได้วางระบบการปฏิบัติราชการแนวใหม่ โดยมีการทำข้อตกลงตามมติ ครม. วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 ที่เห็นชอบในหลักการและรายละเอียดแนวทางและวิธีการในการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่ กพร. เสนอ โดยกำหนดทุกส่วนราชการพัฒนาการปฏิบัติราชการและทำข้อตกลงผลงานกับผู้บังคับบัญชา โดยมีคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผลและจะได้รับสิ่งจูงใจตามระดับของผลงานตามที่ตกลงไว้ โดยมีขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ คือ การจัดทำแผนที่มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมายที่ชัดเจน และสามารถวัดผลการดำเนินงานได้ เพื่อนำมาเจรจาความเหมาะสมของตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนกับ

คณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผล และจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ [1]

ดังนั้นเทศบาลตำบลป่าไผ่ในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีหน้าที่จัดระบบการบริการสาธารณะประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตนเอง ควรให้ความสำคัญในการบริหารราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่จะช่วยให้มองเห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรและการบริหารจัดการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายและติดตามประเมินผลจากหน่วยงานให้ปฏิบัติสอดคล้องกันตามแผนยุทธศาสตร์ที่ใช้เป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการทำงานได้อย่างเหมาะสม ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกันสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการวางแผนการบริหารราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลป่าไผ่ อำเภอสนทราย จังหวัดเชียงใหม่

## 2. วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาการวางแผนของการบริหารราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลป่าไผ่ อำเภอสนทราย จังหวัดเชียงใหม่

## 3. วิธีดำเนินงาน

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยการกำหนดหัวข้อที่ต้องการศึกษาไว้เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้พูดคุยกแลกเปลี่ยนกับผู้วิจัยแบบเป็นกันเอง ทำให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกในรายละเอียดที่ผู้วิจัยต้องการ

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย คณะผู้บริหาร ปลัดเทศบาล เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มตัวอย่าง นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่บุคลากร และหัวหน้ากองคลัง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) โดยคำถามครอบคลุมในประเด็นที่ต้องการศึกษา ซึ่งเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลป่าไผ่

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์สาระเนื้อหา และสังเคราะห์ผลจำแนกตามประเด็น แล้วนำมาเรียงเป็นข้อมูลและสรุปผลโดยนำเสนอในลักษณะพรรณนา

## 4. ผลการศึกษาและอภิปรายผล

ด้วยเหตุที่วัตถุประสงค์ครั้งนี้ต้องการศึกษาการวางแผนการบริหารราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลป่าไผ่ อำเภอสนทราย จังหวัดเชียงใหม่ ดังนั้นจึงใช้

วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาเอกสารและเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจากกลุ่มประชากรซึ่งประกอบด้วย นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่บุคลากร และหัวหน้ากองคลัง ผลการศึกษาพบว่า การวางแผนราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการมีความสอดคล้องกับตัวแบบการวางแผนการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน [1] กล่าวคือ

### ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนยุทธศาสตร์

เป็นการวางวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ที่มีรายละเอียดขั้นตอนพื้นฐานในการวางแผนปฏิบัติราชการ 5 ขั้นตอน ดังนี้

#### 1.1 ขั้นการเตรียมการ

จากการศึกษาพบว่า การเตรียมการในการกำหนดผู้รับผิดชอบหรือการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ศักยภาพของส่วนราชการในประเด็นที่เกี่ยวข้องของเทศบาลตำบลป่าไผ่ นั้น เริ่มจากการแต่งตั้งคณะทำงานตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยที่กำหนดด้วยการวางแผนการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 ว่าด้วยการจัดตั้งคณะทำงานคณะกรรมการจัดการวางแผน 3 ชุด ประกอบด้วย 1. คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผน มีปลัดเทศบาลเป็นหัวหน้าชุด หัวหน้ากองทุกกอง และตัวแทนของประชาคมตำบลร่วมด้วย เป็นผู้จัดทำร่างแผนประมวลความต้องการจากการจัดทำประชาคมมารวบรวมกับความต้องการของส่วนราชการภายใน มากำหนดในแผน 2. คณะกรรมการจัดทำแผน มีนายกเทศมนตรีเป็นประธาน และมีตัวแทนของสมาชิกสภาตัวแทนส่วนราชการที่เกี่ยวข้องและตัวแทนประชาคมไม่เกิน 6 คน มีหน้าที่พิจารณาร่างแผนหรือเพิ่มเติมแผน นโยบายเพื่อประกาศใช้ 3. คณะกรรมการติดตามและประเมินผล มีสมาชิกสภา ประชาคมและผู้ทรงคุณวุฒิ มีหน้าที่ติดตามและประมวลผลการปฏิบัติตามแผน รวมไปถึงการรวบรวมข้อมูลต่างๆ แล้วมีการจัดทำรายงานติดตามและประเมินผลเพื่อนำมาวิเคราะห์ศักยภาพของส่วนราชการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการในกิจกรรมของการวางแผนการเตรียมการ ซึ่งหมายถึง การเตรียมการผู้รับผิดชอบและการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ศักยภาพของส่วนราชการ [1] ที่สอดคล้องกับงานวิจัย ศดาญ [2] ที่พบว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ได้มีระเบียบกระทรวงมหาดไทยกำหนดว่าด้วยการวางแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2541 ให้มีการจัดตั้งคณะทำงาน 3 ชุด แล้วนั้นก็จะมีกรเตรียมการรวบรวมข้อมูล รายงานผลประจำปีที่สรุปเป็นรายงานการติดตามประเมินผล เพื่อเตรียมการจัดทำแผนในรอบปีต่อไป ซึ่งกระบวนการวางแผนในขั้นตอนการเตรียมการที่ว่า จะต้องมีการเตรียมการในด้านต่างๆ 1. การจัดหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่วางแผน 2. การจัดรูปแบบโครงสร้างของระบบและกลไกต่างๆ 3. การสร้างเครื่องมือที่จะใช้ในการวางแผน 4. การหาวิธีปฏิบัติในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล [3]

#### 1.2 ขั้นการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร

จากการศึกษาพบว่า การเตรียมการในเรื่องของผู้รับผิดชอบและการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ศักยภาพของส่วนราชการ ผู้ที่รับผิดชอบจะมีการนำข้อมูลทีรวบรวมเพื่อจัดทำรายงานติดตามและประเมินผล ซึ่งเป็นการจัดทำที่เป็นวงรอบของการทำแผนยุทธศาสตร์ในช่วงเดือนธันวาคม ที่มีการสรุปรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดทำรายงานผลและมีการเสนอต่อสภา โดยเทศบาล

ตำบลป่าไผ่จึงมีการจำแนกแยกแยะปัญหาและนำมาวิเคราะห์ SWOT ที่เกี่ยวกับปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก เพื่อที่จะได้นำผลที่ได้มาใช้ปรับปรุงแผนในครั้งต่อไป ซึ่งการวิเคราะห์สถานการณ์และการดำเนินงานที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสัมฤทธิ์ผล ข้อบกพร่อง ความล้มเหลวจากการดำเนินงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ [3] โดยผลการวิจัยนี้ได้สอดคล้องกับ พันธุ์ [4] ที่ศึกษาถึงการบริหารราชการจังหวัดของผู้ว่าราชการจังหวัดในด้านการวางแผน พบว่าเมื่อมีการจัดหาข้อมูลและสารสนเทศเพื่อประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์ ในการปฏิบัติจะต้องมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

### 1.3 การจัดทำวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์

จากการศึกษาพบว่า การจัดทำวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์นั้นเป็นการนำข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์มาเป็นตัวพิจารณาในการจัดทำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผน ซึ่งการจัดทำวิสัยทัศน์นั้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจัดทำภายใต้ระเบียบการบริหารราชการ โดยสิ่งนั้นจะต้องเป็นผลจากการพัฒนาภายในระยะเวลาหนึ่ง โดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นผลจากการพัฒนาในระยะ 2 ปี ซึ่งต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ทางเทศบาลได้จัดทำ และตัววิสัยทัศน์นั้นจะต้องสามารถตอบสนองพันธกิจของเทศบาลตำบลป่าไผ่

การจัดทำยุทธศาสตร์ พบว่า เมื่อมีการจัดทำเป็นรายงานติดตามและประเมินผลของปีที่ผ่านมาได้นำมาใช้ในการจัดทำแผนครั้งต่อไป โดยเริ่มจากการจัดประชุมประชาคมในแต่ละท้องถิ่นในปลายเดือนมีนาคม เพื่อรับทราบปัญหาและความต้องการ โดยมีหัวหน้าแต่ละหมู่เป็นผู้รวบรวมและหารือว่ามีความต่างของแต่ละปียังไง ซึ่งส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง จะมารับทราบปัญหาความต้องการมาพิจารณาเป็นภาพรวมระดับตำบล โดยพิจารณาจากปัญหามาก่อนความต้องการจากค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก เช่น ชุมชนนี้มีปัญหาเกี่ยวกับเรื่องถนน แต่ชุมชนนั้นได้ขอเรื่องประปา คณะนั้นก็จะต้องลงไปข้างล่าง แต่ถ้าชุมชนขอในเรื่องที่เป็นปัญหาคณะนั้นก็อยู่ในระดับสูง โดยคณะกรรมการสนับสนุนจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีปลัดเทศบาลเป็นหัวหน้าชุดเป็นผู้รวบรวม วิเคราะห์เพื่อจัดทำร่างแล้วเสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อพิจารณา และเสนอผู้บริหารท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่นเสนอร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาต่อสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้ความเห็นชอบ แล้วจึงประกาศใช้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัย ศิริพงษ์ [5] ที่ได้ผลการศึกษาว่า ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจะทำหน้าที่ในการจัดทำนโยบายในส่วนที่เป็นทางการ เช่น การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา แผนพัฒนาตำบล และสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่โดยตรงในการกำหนดนโยบาย รวมถึงคณะกรรมการหมู่บ้านมีหน้าที่รวบรวมปัญหาและความต้องการและทำหน้าที่ร่วมกับสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลในการกำหนดนโยบายในระดับหมู่บ้านอีกด้วย แต่ในทางปฏิบัติแล้วนั้นการจัดทำยุทธศาสตร์เป็นอิสระของท้องถิ่น แต่ส่วนใหญ่แล้วนั้นจะมีการนำยุทธศาสตร์มาทำร่วมกับองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยการจัดประชุมระดับจังหวัด เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อการประสานหารงบประมาณ ซึ่งถือเป็นข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งมีความสอดคล้องในกระบวนการวางแผนขึ้นกำหนดหรือการจัดทำแผน ที่กำหนดรูปแบบของแผนซึ่งบรรจุเนื้อหาสาระต่างๆที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของแผนอย่างครบถ้วน

พร้อมกับระบุความสำคัญ นโยบายและทางเลือกเพื่อเสนอให้ผู้บริหารตัดสินใจอย่างชัดเจน [3]

### 1.4 การกำหนดกลยุทธ์

จากการศึกษาพบว่า เมื่อมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารมีอิสระในการกำหนด โดยมีการจัดประชุมเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนด และในแต่ละฝ่ายจะมีการเสนอแนวทางการพัฒนา แต่ส่วนใหญ่ฝ่ายปฏิบัติเป็นผู้กำหนด โดยให้ความสำคัญต่อการพิจารณาความสำคัญของปัญหามากกว่าความต้องการใช้การถ่วงน้ำหนักช่วยในการพิจารณา เป็นการจัดทำแนวทางพัฒนาของแต่ละยุทธศาสตร์ เพื่อเรียบเรียงกลยุทธ์เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นกระบวนการคิดก่อนทำ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลักทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน เป็นกระบวนการระดมสมอง ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเข้าใจและยอมรับซึ่งกันและกันในการกำหนดเป้าประสงค์หลักของการพัฒนาที่สนองความต้องการของสาธารณะประโยชน์ [6]

โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย เป็นสิ่งที่เทศบาลต้องการกำหนดตั้งเป้าหมายไว้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งออกมาเป็นผลที่นับได้ เทศบาลตำบลป่าไผ่ใช้ข้อมูลพื้นฐานในการตั้งเป้าหมายและให้ตัวชี้วัดสอดคล้องกับเป้าหมาย เช่น การตั้งตัวชี้วัดว่าครัวเรือนจะเข้าร่วมกิจกรรมการอนุรักษ์และรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นร้อยละ 75 มีการตั้งเป้าหมายเป็นแผน 5 ปี ปีละ 15% เป็นต้น

### 1.5 การกำหนดแผนปฏิบัติการ

จากการศึกษาพบว่า การกำหนดแผนปฏิบัติการของเทศบาลป่าไผ่เป็นการนำโครงการต่างๆ เข้าแผนยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดเป็นโครงการหรือกิจกรรม ผู้รับผิดชอบซึ่งจะนำมาปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดของการกำหนดแผนไปสู่การปฏิบัติ จะเป็นการทำเทศบัญญัติก่อนเดือนสิงหาคม ส่วนใหญ่จะเป็นการแปลงไปสู่เรื่องงบประมาณแต่ละส่วนราชการ ซึ่งจะมีแผนงานในระเบียบวิธีงบประมาณ ซึ่งการจัดทำแผนการปฏิบัติเป็นการแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดโดยโครงการเข้าสู่ภาคปฏิบัติ โดยที่โครงการภายใต้แผนงบประมาณจะมีข้อมูลหลักอย่างน้อย 5 ประการกลยุทธ์ของหน่วยงานระดับกรมและเป้าหมายการให้บริการที่ชัดเจน โครงสร้างผลผลิตที่ตอบสนองกลยุทธ์ของหน่วยงาน กิจกรรมหลักของแต่ละผลผลิต และ บุคลากรของหน่วยงานนำส่งผลผลิต รวมทั้งประมาณการลงทุนและงบดำเนินงานของโครงการ [7]

### ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำแผนราชการประจำปี

จากการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเป็นผู้จัดทำ และหัวหน้าส่วนราชการต่างๆ จะเป็นผู้กำหนดโครงการหรือแผนงานในแต่ละเดือนว่าจะปฏิบัติโครงการอะไรบ้าง และในช่วงระยะเวลาใด ซึ่งจะเป็นการจัดทำในเทศบัญญัติของเทศบาลตำบลป่าไผ่การจัดทำแผนราชการประจำปี ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการในกิจกรรมการจัดทำแผนราชการประจำปี ที่หมายถึง การถอดกลยุทธ์ต่างๆออกมาในรูปของโครงการ ซึ่งจะต้องมีการระบุถึงผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ กิจกรรม และตารางเวลาปฏิบัติงานรวมทั้งทรัพยากรที่ต้องใช้ เพื่อนำไปใช้ขอสนับสนุนงบประมาณประจำปี [1]

### ขั้นตอนที่ 3 การกลั่นกรองยุทธศาสตร์เบื้องต้น

จากการศึกษาพบว่า เมื่อมีการจัดทำยุทธศาสตร์โดยมีการผ่านคณะกรรมการและผู้บริหารของเทศบาลตำบลป่าไผ่ ซึ่งมีการจัดทำยุทธศาสตร์ที่เข้าร่วมกับองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งถือเป็นการพิจารณายุทธศาสตร์ที่มีความสอดคล้องกับจังหวัด และยังมีการส่งต่อไปให้กับผู้บริหารเพื่อพิจารณาอีกครั้ง โดยที่คณะกรรมการ หัวหน้าส่วนราชการ เสนอต่อผู้บริหารในการพิจารณายุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลป่าไผ่ ที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ในการกลั่นกรองยุทธศาสตร์ที่เห็นความเหมาะสมของการวางยุทธศาสตร์ในแผนปฏิบัติราชการที่มีความสัมพันธ์กับแผนการบริหารราชการแผ่นดินและหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในการบริหารส่วนราชการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจและเกิดประโยชน์สุขของประชาชน [1]

### ขั้นตอนที่ 4 การเจรจาเพื่อจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและกรลงนาม

จากการศึกษาพบว่า การเจรจาเพื่อจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของเทศบาลป่าไผ่นั้น เป็นการดำเนินการตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปีที่จะจัดทำคำรับรอง โดยมีการจัดประชุมในแต่ละเดือน มีหัวหน้าส่วนราชการ ตัวแทนแต่ละกอง และผู้บริหารมาประชุมร่วมกัน เพื่อหารือในการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งการลงนามที่เป็นลายลักษณ์อักษรนั้นทางเทศบาลตำบลป่าไผ่ยังไม่มีการจัดทำที่เป็นกิจจะลักษณะ ระหว่างผู้บริหารกับหัวหน้าส่วนราชการ

### ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำคำรับรอง

จากการศึกษาพบว่า เมื่อมีการจัดทำเทศบัญญัติของเทศบาลตำบลป่าไผ่ จะใช้ระเบียบงบประมาณเป็นตัวตั้งในแต่ละส่วนงานในเทศบัญญัติ ในการกำหนดว่าในหนึ่งปีจะทำอะไรในแผนราชการประจำปี โดยรับรองว่าจะปฏิบัติตามนี้ โดยไม่ได้จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรแต่มีการจัดประชุมในแต่ละเดือนเพื่อติดตามผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งจัดเป็นคำรับรองของเทศบาลระหว่างหัวหน้าส่วนราชการกับผู้บริหาร เป็นการพิจารณาให้เห็นชอบเพื่อให้ส่วนราชการนำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายที่วางไว้ [1]

## 5. สรุปและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ การวางแผนการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ จะเห็นว่าผู้บริหารมีความสำคัญในการบริหารราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ซึ่งผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนยุทธศาสตร์ การวางกลยุทธ์รวมถึงการจัดทำคำรับรองและส่งเสริมให้มีการจัดทำคำรับรองที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อการพัฒนาและเกิดการบริหารราชการที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงยุทธศาสตร์ที่เป็นความต้องการและแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง

## 6. กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณวิทยาลัยบริหารศาสตรมหาวิทาลัยแม่โจ้ เทศบาลตำบลป่าไผ่ที่ให้ข้อมูลและให้คำแนะนำในการทำวิจัยครั้งนี้

## 7. การอ้างอิง

- [1] ดาร์ตัน บริพันธ์กุล. “การบริหารราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ”. พิมพ์ครั้งที่ 5. 2552.
- [2] ศดาญ์ ธีญ่น้อม. “กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลตะเคียนปม อำเภอร่องบัวขาว จังหวัดลำพูน”. การค้นคว้าอิสระมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2545.
- [3] สุภาพร พิศาลบุตร. “หลักการวางแผน”. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. 2548.
- [4] พันธุ์ ทาอินทร์. “กลยุทธ์การบริหารราชการจังหวัดของผู้ว่าราชการจังหวัด”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร. 2550.
- [5] ศิริพงษ์ เศรษฐสุนทร. 2543. การเมืองกับการกำหนดนโยบายสาธารณะระดับท้องถิ่น: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลสบเตี๊ยะ อำเภอบางบาล จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2543.
- [6] อุทิศ ชาวเอียร. “การวางแผนเชิงกลยุทธ์”. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2549
- [7] วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. “การวางแผนและประเมินโครงการแบบมุ่งเน้นผลงานในภาครัฐ”. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2554.