



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการวิจัยและพัฒนา เรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (พขบ.)

เอกสารแนบที่ 1 ของเอกสารหมายเลข 5
แผนแม่บท แผนปฏิบัติการ และแผนเพิ่มขีดความสามารถ
ในการบริหารจัดการขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี

สถาบันพัฒนาสยาม

มีนาคม 2549

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการวิจัยและพัฒนา

เรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการของ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (พขบ.)

เอกสารแนบที่ 1 ของเอกสารหมายเลข 5
แผนแม่บท แผนปฏิบัติการ และแผนเพิ่มขีดความสามารถ
ในการบริหารจัดการขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี

สถาบันพัฒนาสยาม

ดร.ชลธาร วิศรุตวงศ์ หัวหน้าคณะวิจัย

สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และ
สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (สปน.)

(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกว. และ สปน. ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

แผนเพิ่มขีดความสามารถใน การบริหารจัดการของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี

โครงการวิจัยและพัฒนา
เรื่องการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการของ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (พขบ.)

ในรอบระยะเวลา 24 เดือน
(กุมภาพันธ์ 2547 – มกราคม 2549)

โดยสถาบันพัฒนาสยาม

เสนอต่อ

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

งานวิจัยยังไม่เสร็จสมบูรณ์โปรดอย่านำไปใช้อ้างอิง

สารบัญ

| | หน้า |
|--|--------------|
| 1. แผนแม่บท 4 ปี (2548-2551) | 1-26 |
| วิธีการดำเนินการจัดทำแผนแม่บทตามกฎหมาย | 1 |
| วิธีการดำเนินการจัดทำแผนแม่บทของ อบจ. จันทบุรี | 4 |
| แนวทางปรับปรุงวิธีการดำเนินการจัดทำแผนแม่บท | 7 |
| สภากาражนีปัจจุบัน | 9 |
| สภาพปัจจุบัน | 15 |
| วิสัยทัศน์ | 16 |
| พันธกิจ | 17 |
| ปัจจัยหลักสูตรความสำเร็จ | 20 |
| วัตถุประสงค์/เป้าหมาย | 20 |
| กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ | 22 |
| ข้อสังเกตแผนแม่บท หลังจากดำเนินการวิจัย 24 เดือน | 24 |
| 2. แผนปฏิบัติการ | 27-38 |
| วิธีการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ | 27 |
| รายงานความก้าวหน้าของการจัดทำแผนปฏิบัติการ อบจ. จันทบุรี (ระยะ 12 เดือน) | 27 |
| - แผนปฏิบัติการ อบจ. จันทบุรี ประจำปี 2548 | 27 |
| - ตัวชี้วัด | 29 |
| - ความคิดเห็นโดยสั่งเข้าของคนงานกิจการ | 30 |
| ความก้าวหน้าของการจัดทำ และปรับปรุงแผนปฏิบัติการให้สมบูรณ์ | 30 |
| (ความก้าวหน้าระยะ 18 เดือน) | |
| - ปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำแผนปฏิบัติการ | 33 |
| ความก้าวหน้าของการจัดทำ และปรับปรุงแผนปฏิบัติการให้สมบูรณ์ | 33 |
| (ความก้าวหน้าระยะ 24 เดือน) | |
| แผนปฏิบัติการ อบจ. จันทบุรี ประจำปี 2549 | 34 |
| สรุปการจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์การพัฒนาของ อบจ. จันทบุรี | 37 |

| | |
|---|--------------|
| 3. แผนพัฒนาชี้ดความสามารถในการบริหารจัดการ | 39-56 |
| สภาการณ์ | 39 |
| สภาพปัจจุบัน | 44 |
| วิสัยทัศน์ | 44 |
| พันธกิจ | 45 |
| วัตถุประสงค์ | 45 |
| เป้าหมาย | 45 |
| กลยุทธ์ | 46 |
| ปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จ | 46 |
| โปรแกรมงาน /โครงการ / กิจกรรม | 46 |
| ตัวชี้วัด | 47 |
| งบประมาณ | 47 |
| กรอบระยะเวลาการดำเนินงานแต่ละโปรแกรมงาน | 47 |
| หน่วยงานรับผิดชอบ | 48 |
| สิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว | 48 |
| ปัญหาและอุปสรรค | 51 |
| รายงานสรุปสรุปประจำปี | 52 |
| ด้านการบริหารจัดการ | |
| 4. แผนพัฒนาชี้ดความสามารถด้านระบบงาน | 57-91 |
| สภาการณ์ | 57 |
| สภาพปัจจุบัน | 77 |
| วิสัยทัศน์ | 78 |
| พันธกิจ | 78 |
| วัตถุประสงค์ | 78 |
| เป้าหมาย | 78 |
| กลยุทธ์ | 78 |
| ปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จ | 79 |
| โปรแกรมงาน /โครงการ / กิจกรรม | 79 |
| ตัวชี้วัด | 80 |
| งบประมาณ | 80 |

| | |
|---|---------|
| กรอบระยะเวลาการดำเนินงานแต่ละโปรแกรมงาน | 80 |
| หน่วยงานรับผิดชอบ | 81 |
| สิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว | 81 |
| ปัญหาและอุปสรรค | 84 |
| รายงานสรุปสาระเปลี่ยนแปลงของภาครัฐที่ดำเนินพัฒนาชีดความสามารถ | 90 |
| ด้านระบบงาน | |
| 5. แผนพัฒนาชีดความสามารถด้านองค์กร | 92-107 |
| สภาพการณ์ | 92 |
| วิสัยทัศน์ | 99 |
| พันธกิจ | 99 |
| วัตถุประสงค์ | 99 |
| เป้าหมาย | 99 |
| กลยุทธ์ | 100 |
| ปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จ | 100 |
| โปรแกรมงาน /โครงการ / กิจกรรม | 100 |
| ตัวชี้วัด | 101 |
| งบประมาณ | 101 |
| กรอบระยะเวลาการดำเนินงานแต่ละโปรแกรมงาน | 102 |
| หน่วยงานรับผิดชอบ | 102 |
| สิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว | 102 |
| ปัญหาและอุปสรรค | 106 |
| 6. แผนพัฒนาชีดความสามารถด้านบุคลากร | 108-125 |
| สภาพการณ์ | 108 |
| วิสัยทัศน์ | 114 |
| ภารกิจ/พันธกิจ | 114 |
| วัตถุประสงค์ | 114 |
| เป้าหมาย | 114 |
| กลยุทธ์ | 114 |
| ปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จ | 115 |

| | |
|--|----------------|
| โปรแกรมงาน /โครงการ / กิจกรรม | 115 |
| ตัวชี้วัด | 116 |
| งบประมาณ | 116 |
| กรอบระยะเวลาการดำเนินงานแต่ละโปรแกรมงาน | 117 |
| หน่วยงานรับผิดชอบ | 117 |
| สิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว | 117 |
| ปัญหาและอุปสรรค | 124 |
| 7. แผนพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี | 126-134 |
| สภาพการณ์ | 126 |
| สภาพปัญหา | 134 |
| วิสัยทัศน์ | 136 |
| พันธกิจ | 136 |
| วัตถุประสงค์ | 136 |
| เป้าหมาย | 136 |
| กลยุทธ์ | 137 |
| ปัจจัยหลักสูตความสำเร็จ | 137 |
| โปรแกรมงาน /โครงการ / กิจกรรม | 137 |
| ตัวชี้วัด | 138 |
| งบประมาณ | 138 |
| กรอบระยะเวลาการดำเนินงานแต่ละโปรแกรมงาน | 139 |
| หน่วยงานรับผิดชอบ | 140 |
| สิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว | 140 |
| ปัญหาและอุปสรรค | 145 |
| รายงานสรุปสาระเปลี่ยนแปลงของการจัดทำแผนพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี | 148 |
| 8. ตารางสรุปแผนปฏิบัติการ 2 ปี | 149-202 |
| 9. ภาคผนวก | |

1. แผนแม่บท ของ
องค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี
(ถูกกฎหมาย 2547 – มกราคม 2549)

1. แผนแม่บทขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) จันทบุรี

วิธีการดำเนินการจัดทำแผนแม่บทตามกฎหมาย

วิธีการจัดทำแผนแม่บท หรือแผนพัฒนาท้องถิ่นสามปี ถูกกำหนดกรอบการจัดทำโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ใน “คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา แผนพัฒนาสามปี แผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล” คู่มือฉบับนี้กำหนดแนวความคิดเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาท้องถิ่น ลำดับขั้นในกระบวนการวางแผน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนา และการจัดทำแผนพัฒนา 3 ปี¹ โดยระบุถึงลักษณะของแผนพัฒนา 3 ปี ประโยชน์ ขั้นตอน และเค้าโครงแผนพัฒนา 3 ปี ผลทำให้ วิธีการดำเนินการจัดทำแผนแม่บทของอบจ. จันทบุรีจะดำเนินการตามคู่มือดังกล่าวเป็นหลัก เนื้อหาสาระการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของอบจ. จันทบุรีกำหนดจากนโยบายของผู้บริหาร การสำรวจสภาพทั่วไปของจังหวัดจันทบุรีและวิเคราะห์ปัญหา การประชุมหารือระหว่างทีมนักวิจัยและพัฒนา กับทีมงานของอบจ.จันทบุรี การประชาคมกับประชาชนในพื้นที่ต่างๆ ฯลฯ ดังนั้นในเบื้องต้นสมควรศึกษาว่าคู่มือนี้กำหนดให้อีกด้วย จัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นอย่างไร และจะได้วิเคราะห์ถึงสิ่งที่อบจ. จันทบุรีได้ดำเนินการต่อไป

คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา แผนพัฒนาสามปี แผนปฏิบัติการ และการติดตามประเมินผล²

คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาฯ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการรวมความและการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้านและเป็นระบบ โดยมีมิติในเชิงพัฒนา ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม องค์กร (การบริหาร จัดการ) และการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) และมิติในเชิงพื้นที่ ทั้งพื้นที่ใกล้เคียง และขยายไปสู่พื้นที่ระดับอำเภอ จังหวัด ประเทศ และทวีป

ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นเริ่มจาก การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาอปท. ก่อน ซึ่ง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาอปท. จะต้องดำเนินการ 8 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

- (1) การรวบรวมข้อมูลและปัญหาสำคัญ โดยแนะนำให้แผนคุณชนมาพิจารณาประกอบ และให้หาข้อมูลเบื้องต้นในการด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ และสังคมฯฯ

¹ แผนพัฒนาท้องถิ่นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดทำ เป็นแผนพัฒนา 3 ปี อย่างไรก็ตาม สำหรับงานวิจัย แผนแม่บทจะครอบคลุมระยะเวลา 4 ปี

² รายละเอียดโปรดดูจาก คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา แผนพัฒนาสามปี แผนปฏิบัติการ และการติดตามประเมินผล จัดทำโดย ส่วนแผนพัฒนาท้องถิ่น สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2547)

- (2) ภาควิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพการพัฒนาของห้องถินในปัจจุบัน และกำหนดประเด็นในการพัฒนา โดยแนะนำให้ใช้เทคนิค SWOT analysis ซึ่งตรงกับที่ทีมวิจัยได้แนะนำฯ
- (3) ทำการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจหลักการพัฒนาห้องถิน
- (4) ทำการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
- (5) ทำการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาห้องถิน
- (6) ทำการกำหนดยุทธศาสตร์และบูรณาการแนวทางการพัฒนาห้องถิน
- (7) ทำการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาห้องถิน โดยเป้าหมายควรมีเงื่อนเวลา บริมาณ คุณภาพ มีความเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จริง
- (8) การอนุมัติและประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา

การจัดเตรียมแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนพัฒนาสามปี เป็นสิ่งที่อปท. ต้องดำเนินการตามกฎหมาย กระทรวงมหาดไทยออกระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำและประสานแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิน พ.ศ. 2546 ทั้งนี้ระเบียบนี้ไม่ได้กำหนดระยะเวลาของแผนยุทธศาสตร์ว่าต้องใช้กี่ปี เมื่ออปท. จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาแล้ว ให้เสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาห้องถินเพื่อพิจารณาและปรับปรุงก่อนนำเสนอต่อผู้บริหารอปท. เพื่อให้ ผู้บริหารอปท. เสนอต่อคณะกรรมการประสานแผนพัฒนาห้องถิน เมื่อคณะกรรมการประสานแผนพัฒนาห้องถินเห็นชอบจึงจะส่งร่างแผนฯ คืนต่อผู้บริหาร หากคณะกรรมการฯ ไม่เห็นชอบ ให้จัดทำคำชี้แจง แสดงความเห็นและเหตุผลประกอบการไม่เห็นชอบ และส่งคืนต่อผู้บริหารอปท. เพื่อนำเสนอต่อสภาห้องถินพิจารณาอนุมัติ แล้วผู้บริหารห้องถินจึงประกาศใช้ กรณีที่ผู้บริหารห้องถินและสภาห้องถินเห็นชอบแล้วยังกัน และสภาห้องถินไม่อนุมัติร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา จะต้องส่งร่างแผนฯ พร้อมเหตุผลของแต่ละฝ่ายให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้วินิจฉัย ความเห็นของผู้ว่าราชการจังหวัดให้ถือเป็นที่สิ้นสุด

เมื่อได้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาแล้ว แผนพัฒนาสามปีเป็นการแปลงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ และเป็นแผนที่เกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยอปท. จะนำโครงการและกิจกรรมในแผนพัฒนาสามปีไปจัดทำงบประมาณให้สอดคล้องกัน

คุณเมื่อฯ ได้กำหนดลักษณะแผนพัฒนาสามปี ไว้คือ

- 1) เป็นเอกสารที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา
- 2) เป็นเอกสารที่แสดงแนวทางการพัฒนาและวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนและมีลักษณะเฉพาะเจาะจงที่ดำเนินการ
- 3) เป็นเอกสารที่แสดงโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาที่จะดำเนินการเป็นห้วงระยะเวลา 3 ปี

4) เป็นเอกสารที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา กับงบประมาณ
รายจ่ายประจำปี

นอกจากนี้คู่มือฯ ยังได้เขียนถึงประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาสามปี ขั้นตอนการจัดทำ
แผนฯ ภาครัฐเลือกโครงการ/กิจกรรม และค่าโครงการแผนพัฒนาสามปี

ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาสามปี สรุปได้ดังนี้

1) การเตรียมการจัดทำแผน โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดทำแผน (กองแผนงานและ
งบประมาณ) เข้าชี้แจงผู้บริหารถึงวัตถุประสงค์ ความสำคัญและความจำเป็นในการจัดทำแผนฯ และ
ดำเนินการเสนอโครงการจัดทำแผนพัฒนาสามปี ผ่านปลัดองค์กรปักธงส่วนท้องถิ่นเพื่อให้ผู้บริหาร
อนุมัติ และกำหนดปฏิทินการทำงานให้ชัดเจน

2) การคัดเลือกยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนา โดยคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น
จัดการประชุมร่วมกับประชาชนท้องถิ่นและส่วนราชการที่เกี่ยวข้องคัดเลือกยุทธศาสตร์และแนวทางการ
พัฒนาเพื่อเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาสามปี และพิจารณาว่าควรจะมีโครงการ/กิจกรรมอะไรบ้าง
เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแนวทางการพัฒนาที่คัดเลือก

3) เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิธี SWOT analysis

4) กำหนดวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนา กำหนดโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาเพื่อ
บรรลุวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนาอย่างรอบคอบและครบถ้วน จัดลำดับความสำคัญและพิจารณา
ความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่างๆ ทั้งในด้านกระบวนการทำงานและผลการดำเนินการ เลือกโครงการ
ตามความจำเป็นร่วงด่วน ขีดความสามารถของอปท. ฯลฯ

5) คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นพิจารณาคัดเลือกโครงการ/
กิจกรรม และจัดทำรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาในช่วงสามปี ด้านเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์
งบประมาณ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัดความสำเร็จ เพื่อให้สามารถนำไปจัดทำงบประมาณ
รายจ่ายประจำปีได้ต่อไป

6) คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นจัดทำร่างแผนพัฒนาสามปี
โดยมีเด็กโครงการ 7 ส่วน คือ

6.1) บทนำ แสดงลักษณะของแผนพัฒนาสามปี วัตถุประสงค์การจัดทำแผนฯ

ขั้นตอนการจัดทำแผนฯ ประโยชน์ของการจัดทำแผนฯ

6.2) สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานของอปท.

6.3) ผลการพัฒนาท้องถิ่นในปีที่ผ่านมา ประกอบด้วยการประเมินผลการนำ

แผนพัฒนาในปฏิบัติในเชิงปริมาณ และการประเมินผลประสิทธิผลของ

แผนพัฒนาในเชิงคุณภาพ

6.4) สรุปยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนา ได้แก่ วิสัยทัศน์การพัฒนา
ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น ที่คัดเลือกมาจากแผนยุทธศาสตร์
การพัฒนาท้องถิ่น นโยบายการพัฒนาจังหวัด นโยบายการพัฒนาอำเภอ และ
นโยบายการพัฒนาของผู้บริหารท้องถิ่น

6.5) ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาในช่วงสามปี

6.6) บัญชีโครงการ/กิจกรรม ประกอบด้วยวัตถุประสงค์การพัฒนาแต่ละแนว
ทางการพัฒนา เป้าหมายในเชิงปริมาณและคุณภาพ และรายละเอียดโครงการ
พัฒนา

6.7) การติดตามและประเมินผลการนำแผนพัฒนาสามปีไปปฏิบัติ มีองค์ประกอบ
ได้แก่ องค์กรรับผิดชอบในการติดตามและประเมินผล โดยกำหนดให้มี
คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา ให้คณะกรรมการกำหนด
วิธีการติดตามและประเมินผล และห่วงเวลาที่ติดตามประเมินผล โดยให้มี
ห่วงเวลาการติดตามและประเมินผลอย่างน้อยโครงการละ 1 ครั้ง และใน
ภาพรวมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง แล้วรายงานผลการติดตามและประเมินผล
แผนพัฒนาต่อสภាដ้วย ผู้บริหารท้องถิ่น คณะกรรมการการพัฒนาท้องถิ่น
และประกาศผลการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาให้ประชาชนใน
ท้องถิ่นทราบโดยทั่วถัน

7) คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นจัดทำที่ปีพุทธศักราช ๒๕๖๘ และนำเสนอร่าง
แผนพัฒนาสามปีที่ปรับปรุงแล้วต่อคณะกรรมการการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อพิจารณา

8) คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นในเสนอร่างแผนพัฒนาสามปีที่ผ่านพิจารณาให้ผู้บริหารอปท.
เสนอต่อคณะกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นพิจารณาให้ความเห็นชอบ หากคณะกรรมการประสาน
แผนพัฒนาท้องถิ่นเห็นชอบ ให้เสนอต่อสภាដ้วยเพื่อรับการอนุมัติ เมื่อสภากล่าวอุปถัมภ์ ให้ส่งแผนพัฒนา
สามปีให้ผู้บริหารประกาศใช้และนำไปปฏิบัติ และประกาศให้หน่วยงานและประชาชนที่เกี่ยวข้องทราบ
โดยทั่วถัน

วิธีการดำเนินการจัดทำแผนแม่บทของ อบจ. จันทบุรี

วิธีการดำเนินการจัดทำแผนแม่บทของ อบจ. จันทบุรีโดยหลักจะเป็นไปตามระเบียบ
กระทรวงมหาดไทย และคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ในทาง
ปฏิบัติ อบจ. จะดำเนินการสำรวจข้อมูลพื้นฐานในจังหวัดเป็นประจำทุกปี โดยกองแผนงานและ
งบประมาณเป็นหน่วยงานภายใต้ อบจ. จันทบุรีที่กำหนดที่รับผิดชอบการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นหรือแผน

แม่บท และนำเสนอแผนฯ ต่อปลัดอปจ. เพื่อนำเสนอ นายกอปจ. เพื่ออนุมัติ และแผนแม่บทเป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และงบประมาณประจำปี

หลังจากที่คณะกรรมการการเลือกตั้ง ครั้งที่ 58/2547 มีมติให้นายอธิการ กิจกาญจน์ เป็นนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2547 และรับรองเมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2547 นายอธิการ กิจกาญจน์ นายก อปจ. ได้เข้าดำรงตำแหน่ง และสังกัดให้กองแผนและงบประมาณ สำรวจสภาพปัญหาในพื้นที่ ตลอดจนจัดประชุมสัมมนาสำรวจความต้องการของประชาชนในพื้นที่ulatory ครั้ง

การสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการของประชาชน ดำเนินการโดยใช้ 3 วิธี คือ

- (1) การจัดประชุมโดยเชิญกลุ่มเป้าหมายมาประชุมเพื่อระดมความคิดเห็น อปจ. ได้จัดขึ้นไป 1 ครั้งเมื่อเดือนมิถุนายน 2547 โดยเชิญตัวแทนกลุ่มสตรี และกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดประมาณ 120 คน
- (2) การออกแบบสำรวจความต้องการประชาชนในพื้นที่ โดยได้ออกแบบสำรวจไปตามพื้นที่ต่างๆ ประมาณ 2,000 ฉบับ
- (3) การออกพบประชาชื่นในพื้นที่ ในเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม 2547 นายก อปจ. ได้เดินทางไปในพื้นที่ต่างๆ ในจังหวัดจันทบุรีเพื่อพบประชาชื่นและสอบถามสภาพปัญหาและความต้องการ

จากการสำรวจพบว่า ประชาชนในจังหวัดจันทบุรีมีความต้องการและปัญหาหลายหลัก ในการสำรวจอปจ. ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับประชาชนถึงบทบาทของ อปจ. และความจำกัดของทรัพยากรของ อปจ. จึงได้ร้องขอให้ประชาชนลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการให้ อปจ. ดำเนินการ ปัญหาที่สำคัญมากที่สุด คือ ปัญหาขาดแคลนแหล่งน้ำ/น้ำท่วม และราคายี่ห้อผลการเกษตรต่ำ

ในช่วงเวลาเดียวกันที่ อปจ. ออกสำรวจสภาพปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ กองแผนงานและงบประมาณของ อปจ. ได้ร่วมกับนักวิจัยร่างแผนพัฒนาท้องถิ่นไปพัฒนาฯ ด้วยกัน โดยใช้ข้อมูลเท่าที่มีเป็นข้อมูลพื้นฐาน ทั้งนี้ใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 วิสัยทัศน์ของกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก และวิสัยทัศน์ของจังหวัด มาเป็นกรอบในการจัดทำแผนฯ กำหนดวิสัยทัศน์ของ อปจ. และวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการ และภารกิจในการกำหนดดยุทธศาสตร์ และ กลยุทธ์ที่จะดำเนินการต่อไป ทั้งนี้นายกอปจ. จันทบุรีได้แต่งตั้งนโยบายของ อปจ. จันทบุรีต่อส่วนราชการบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี เมื่อวันที่ 27 สิงหาคม 2547 ซึ่งในวันเดียวกันนี้ถือเป็นการรับรองเลือกตั้งนายกอปจ. จันทบุรีเข้ารับตำแหน่งอย่างเป็นทางการด้วย จากประธานกรรมาการเลือกตั้งประจำจังหวัดจันทบุรี ซึ่ง

นโยบายที่นายกอปจ. จังหวัด แหล่งต่อสภารถเป็นกรอบแนวทางการพัฒนาของอปจ. จังหวัด เพื่อจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นต่อไป³

ต่อมา เมื่อการสำรวจข้อมูลจากประชาชนเรื่องลักษณะการบริหารท้องถิ่นแล้วในเดือนสิงหาคม 2547 กองแผนงานและงบประมาณได้ทำการปรับแต่งแผนพัฒนาฯ อีกครั้ง พร้อมกับประชุมหารือกับผู้บริหารอปจ. เมื่อว่า
แผนพัฒนาฯ แล้วเสร็จในเดือนกันยายน 2547 อปจ. ได้เชิญผู้เชี่ยวชาญ อาจารย์ นักธุรกิจ และผู้ที่
เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวมาให้ความเห็นเพื่อระดมความคิด และจัดทำร่างแผนพัฒนาท้องถิ่นแล้วเสร็จ
อปจ. ได้นำเสนอแผนพัฒนาท้องถิ่นต่อคณะกรรมการพัฒนาองค์กรบริหารส่วนจังหวัด พิจารณาแผนพัฒนาเศรษฐกิจ
และคณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรบริหารส่วนจังหวัดพิจารณาแผนพัฒนาเศรษฐกิจ
และสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือแผนพัฒนาท้องถิ่น 3 ปี⁴ เมื่อเดือนตุลาคม 2547 และเสนอ
ร่างข้อบัญญติองค์กรบริหารส่วนจังหวัดเรื่อง งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548
เรียบร้อยแล้ว⁵ และต่อมา อปจ. จึงได้จัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องและรองรับกับแผนพัฒนาสามปี
และงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2548

การประสานงานระหว่างคณะวิจัยและพัฒนาภักดีบจ. ดำเนินการผ่านการประชุมหารือ และการติดต่อทางโทรศัพท์ โทรสาร และ email ทั้งนี้ คณะวิจัยได้ประสานงานโดยหารือกับนายกอบจ. ในเรื่องนโยบาย และหารือกับปลัดกอบจ. และหารือกับผอ. กองแผนและงบประมาณในเรื่องรายละเอียดและวิธีการจัดทำแผนฯ โดยมีการส่งผ่านความคิดไปกล่าวครวัง ชื่องทางกอบจ. รับไปปรับปรุงแผนแม่บทบางส่วนแล้วไม่ใช่ทั้งหมด เนื่องจากมีเงื่อนไขทางการเมืองที่นายกอบจ.ได้ให้คำสัญญาด้านนโยบายกับประชาชนไว้ในระหว่างการหาเสียง เมื่อต้องดำเนินการจริงจังวางแผนแม่บทให้มีการดำเนินงานตามแนวทางนโยบายดังกล่าวด้วย ผลทำให้แผนแม่บทแม่ว่าจะกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ไว้ชัดเจน แต่เมื่อลงไปถึงโครงการ แผนงานจะกำหนดไว้ค่อนข้างระบุพื้นที่ และระบุภารกิจกิจกรรม โดยไม่ได้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์เท่าที่ควรจะเป็น

ช่วง 18 เดือนหลังมีการแก้ไขແນແປທ ໃນສ່ວນຂອງວິສັຍທັສນີເພື່ອປະໂຍ່ນົງຂອງກາງວິຈີຍແຕ່ໄມ້ໃຊ້ກາງແກ້ໄຂແນພັນນາສາມປີ ອັນເນື່ອງມາຈາກຮາຍລະເອີດຂອງແນພັນນາສາມປີໄດ້ຮັບກາງອຸນຸມັດຝ່ານສປາແລ້ວ ກາງແກ້ໄຂວິສັຍທັສນີຂອງອບຈ. ເກີດຈາກຂໍ້ອ່ານແນະນຳຂອງຄະນະກວມກາງວິຈີຍ ທີ່ເສັນວ່າ ວິສັຍທັສນີກວ່າເປັນສິ່ງທີ່ຕ້ອງກາງຈະເປັນ (Noun) ມາກກວ່າກາງດຳເນີນກາງ (Verb) ຜົ່ງຄະນະວິຈີຍໄດ້ນຳໃໝ່ອົດເຫັນມາວິເຄາະໜໍ້ພບວ່າ ສິ່ງທີ່ອບຈ. ຕ້ອງກາງຈະເປັນປະກອບປີປັດວີຍ 2 ສ່ວນ ຄື່ອ ພາຍໃນອົງກົງອບຈ. ຈັນບຸງເຮັດ ຕ້ອງກາງ

³ รายละเอียดในเอกสาร คำแปลงนโยบาย ของนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี นายธนภณ กิตาภูมิ วันศุกร์ที่ 27 สิงหาคม 2547

⁴ แผนแม่บทปีแรกแผนพัฒนาระยะ 4 ปี ซึ่งกำหนดตามโครงการวิจัย โดยกำหนดตามระยะเวลาของนายก อบจ. บริหารงานอบจ. อีก 4 ปี ตามกฎหมาย
(ระยะเวลาที่ต้องดำเนินการ 4 ปี) ที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการคุณภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2546 กำหนดให้อบจ. จัดทำแผนพัฒนา 4 ปีของ อบจ. จะจัดทำแผนแม่บทเป็นหลัก และจัดแบ่งส่วน 3 ปีมาเป็นแผนพัฒนาระยะ 3 ปี

⁵ รายรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ประมาณการ ไว้ 201.00 ล้านบาท รายจ่ายปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ประมาณการ ไว้ 200.42 ล้านบาท

พัฒนาและเป็นหลักในการพัฒนาจังหวัดจันทบุรี และภายนอกองค์กรอบจ. จันทบุรี ได้แก่ จังหวัดจันทบุรี เพราะหน้าที่ความรับผิดชอบของอบจ. คือการพัฒนาจังหวัด ดังนั้น ในแผนแม่บทครั้งล่าสุด จึงปรับปรุง วิถีทัศน์ อบจ. จันทบุรีใหม่ เป็น องค์กรหลักในการพัฒนาเมืองจันทบุรีให้ก้าวอยู่ และเป็นศูนย์กลาง การเกษตรและเกษตรแปลงรุป ด้วยการบริหารจัดการที่ดี⁶ จากของเดิมที่กำหนดว่า พัฒนาเมืองจันทบุรีให้ ก้าวอยู่ และเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมการเกษตรและเกษตรแปลงรุป ด้วยการบริหารจัดการที่ดี ในช่วง 24 เดือนหลังนี้ แม่ว่าอบจ. จะไม่ได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเนื้อหาสาระในแผนแม่บท เนื่องจากแผนแม่บทนี้ได้รับรองโดยสภาพไปแล้ว แต่อบจ. ได้ปรับเปลี่ยนข้อมูลสภาพทั่วไปของจังหวัดให้ เป็นปัจจุบันยิ่งขึ้น ตามเวลาที่ผ่านไป ทั้งนี้แผนแม่บทถูกใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และ แผนพัฒนาขึ้นด้วยความสามารถต่างๆ และในช่วงนี้คุณวิจัยและอบจ. ได้ว่ามีภัยคุกคามที่จะปรับปรุง ตัวชี้วัดผลของแผนปฏิบัติการเพื่อให้สามารถประเมินผลลัพธ์ของแผนงานโครงการต่างๆ ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเริ่มทดลองดำเนินการแก้ไขในส่วนของยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมให้เข้มแข็ง ผลจากการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลดังกล่าว ทำให้อบจ. ตระหนักรู้ว่ามีช่องว่างในการพัฒนาแผนแม่บทให้ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และสอดรับการแผนปฏิบัติการอันใหม่ จึงได้ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมให้เข้มแข็ง ใหม่ขึ้น แม้ว่าส่วนนี้จะไม่ได้ผ่านสภาพ แต่อบจ. จะใช้เป็นตัวอย่างในการปรับเปลี่ยนการจัดทำแผนพัฒนา 3 ปีของอบจ. ที่จะเสนอต่อสภา ในครั้งต่อไป

แนวทางปรับปรุงวิธีการดำเนินการจัดทำแผนแม่บท

ในช่วง 6 เดือนสุดท้าย อบจ. ได้ปรับปรุงข้อมูลสภาพทั่วไปของจังหวัดใหม่เพื่อให้เป็นปัจจุบันและ ลงในรายละเอียดยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ที่มีวิจัยพบว่า การข้อมูลสภาพทั่วไปของจันทบุรียังคง มีไม่ครบถ้วน และยังไม่ลึกซึ้งเพียงพอจะวิเคราะห์ถึงปัญหา จุดอ่อน จุดแข็งได้อย่างรอบด้าน และอย่าง เป็นระบบ ส่วนหนึ่งเป็นเพียงข้อมูลส่วนใหญ่เป็นของหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาคจัดทำขึ้น เช่น ข้อมูล การเกษตร ข้อมูลทางเศรษฐกิจ เป็นต้น มากกว่าจะเป็นข้อมูลที่อบจ. จัดเก็บเอง ผลทำให้การวางแผน พัฒนาของอบจ. เป็นไปอย่างกว้างๆ และยากที่จะลำดับความสำคัญได้ตรงกับความต้องการที่แท้จริง จึง ทั้งการสำรวจข้อมูลโดยการประชาคมที่ดีในแต่ละท้องที่ ทำให้อบจ. ทราบปัญหาและความต้องการของประชาชน แต่เป็นการสำรวจเป็นรายกลุ่ม ไม่ครอบคลุมครบถ้วน จึงยากที่อบจ. จะทราบถึงสาเหตุของปัญหา และ วิธีการแก้ไขปัญหาของทั้งจังหวัดได้จรดจุด เพราะไม่มีข้อมูลเชิงลึกอย่างเพียงพอ

การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นจึงเป็นเพียงการเขียนแผนตามกระบวนการที่คุ้มครอง และกฎหมาย กำหนดเพื่อให้ได้แผนฯ มาเสนอสภาฯ เน้นการจัดซื้อจัดจ้าง การก่อสร้างสาธารณูปโภค สาธารณูปการ และ พิจารณาว่าพื้นที่ที่ตนรับผิดชอบได้รับการช่วยเหลือหรือลงทุน มากกว่าเป็นการพิจารณาภัยคุกคาม

⁶ ปรับปรุงครั้งสุดท้าย หลังจากการประชุมเชิงปฏิบัติการกับสถาบันพัฒนาสหภาพ เมื่อเดือนธันวาคม 2547

แผนพัฒนาฯ อย่างเป็นระบบและรอบด้านเพื่อการพัฒนาจังหวัดในระยะยาวอย่างยั่งยืน สาเหตุของปัญหานี้นักจากอุบจ. มีข้อมูลจำกัดแล้ว ยังเป็นปัญหาของบุคลากรที่เกี่ยวกับการทำแผนฯ มีจำนวนจำกัด อีกทั้งมีเปลี่ยนแปลงบ่อย และขาดทักษะในการจัดทำแผนเชิงยุทธศาสตร์ ตลอดจนความไม่เข้าใจและการไม่ให้ความสำคัญของการวางแผนของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ในช่วงเดือนกันยายน 2548 ผอ.กองแผนและงบประมาณ (นายชาติชัย สาลีผล) ขอรับผิดชอบที่อุบจ. เพชรบูรณ์ จนกระทั่งปัจจุบันอุบจ. ยังไม่สามารถหาคนมาทำงานแทนผอ. กองแผนฯ การทำแผนในช่วงหลังจึงเป็นการดำเนินงานของหัวหน้าฝ่ายและเจ้าหน้าที่กองแผนฯ ไม่กี่คน ในช่วงเวลาเดียวกันคนวิจัยและผู้บริหารอุบจ. เห็นว่ามีภาระในการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติเพื่อปรับปรุงแผนปฏิบัติการให้สอดรับกับแผนแม่บท โดยเน้นด้านการแก้ไขตัวชี้วัดให้วัดผลได้สอดรับกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนแม่บท

แนวทางปรับปรุงวิธีการดำเนินการจัดทำแผนแม่บท ควรให้ผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีบทบาทในการกำหนดนโยบาย การสำรวจข้อมูล และประสานขอข้อมูลกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงจะมีอำนาจและความสัมพันธ์กับหลายหน่วยงานมากกว่าเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ และผู้บริหารควรให้เวลาภักดีการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิง SWOT analysis มากกว่าที่ทำอยู่ เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส วิธีการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาอย่างแท้จริง โดยอาจรวมความเห็นภายในหน่วยงานและผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ครั้งฯ ละ 2-3 วัน เมื่อได้รับผลการวิเคราะห์ กองแผนงานและงบประมาณในส่วนเดียวกันการทำหน้าที่ร่างแผนพัฒนาฯ ตามผลของการวิเคราะห์ข้อมูลและ SWOT แล้วนำร่างแผนพัฒนาฯ ไปทดสอบความเห็นหรือรับการยืนยันกับประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอีกครั้งหนึ่ง แล้วจึงจัดทำแผนพัฒนาฯ เสนอต่อสภาฯ การทดสอบความเห็นของประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในชั้นตอนการจัดทำแผนฯ มากๆ มีผลดี เพราะจะทำให้ประชาชนมีส่วนร่วม แผนฯ ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง สามารถดึงเอาทรัพยากรนอกเหนือไปจากของอุบจ. มาร่วมในการทำโครงการ/กิจกรรมต่างๆ และเป็นแผนฯ ที่ปฏิบัติได้จริง แต่ผลเสียก็มีคือจะเสียเวลามากในชั้นตอนการจัดทำแผนฯ อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติเนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านแผนงานมีจำนวนจำกัด เจ้าหน้าที่จึงไม่ค่อยมีเวลาที่จะมาปรับปรุงพัฒนาแผนต่างๆ เท่าที่ควร เพราะต้องจัดทำงานเฉพาะหน้าต่างๆ ซึ่งมีจำนวนมาก

สภาพการณ์ปัจจุบัน

1. สภาพทั่วไป⁷

ข้อมูลสภาพทั่วไปของจังหวัดจันทบุรีสรุปได้ดังนี้⁸

ภูมิประเทศ: จังหวัดจันทบุรีมีพื้นที่รวม 6,338 ตร.กม. หรือประมาณ 3.96 ล้านไร่ คิดเป็นประมาณ ร้อยละ 16.6 ของพื้นที่ภาคตะวันออก ร้อยละ 1.8 ของพื้นที่ของประเทศไทย หรือประมาณ 4 เท่าของ จังหวัดกรุงเทพมหานคร จะเห็นได้ว่าจันทบุรีเป็นเมืองที่มีพื้นที่ค่อนข้างมาก ส่วนใหญ่เป็นภูเขาและป่าไม้ แบบตอนเหนือสูงกว่าระดับน้ำทะเลเฉลี่ย 30 - 150 เมตร ส่วนตอนล่างเป็นที่ราบลุ่ม หาดทราย และสูงจาก ระดับน้ำทะเลเพียง 1-5 เมตร

ภูมิอากาศ: มีฝนตกชุกประมาณปีละ 5 เดือน ปริมาณน้ำฝนเฉลี่ย 2,988.8 ม.ม. โดยมีฝนตกเฉลี่ย 149 วันต่อปี อุณหภูมิเฉลี่ย 27.7 องศาเซลเซียส

ประชากร: จำนวนประชากรทั้งจังหวัดประมาณ 494,001 คน แบ่งเป็นชาย 244,631 คน และ หญิง 249,370 หรือร้อยละ 50 คิดเป็นร้อยละ 0.8 ของจำนวนประชากรทั้งประเทศไทย ทั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 169,349 ครัวเรือน สำหรับอำเภอที่มีประชากรมากที่สุดคือ อำเภอเมืองจันทบุรี รองลงมาคืออำเภอท่าใหม่

เศรษฐกิจ: ในปี พ.ศ. 2546 ประชากรจันทบุรีมีรายได้เฉลี่ย 51,027 บาทต่อคนต่อปี หรือ ประมาณ \$1,300 คิดเป็นอันดับ 27 ของประเทศไทย แต่เมื่อเทียบกับเงินรายได้เฉลี่ยของประเทศไทย ประชากร จันทบุรีมีรายได้ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยชั้งประมาณ \$1,400 จึงนับว่าประชากรมีรายได้ไม่สูง หากคิดเป็นมูลค่า ผลิตภัณฑ์ภายในจังหวัด (GDP) มีค่าเท่ากับ 25.62 หมื่นล้านบาท รายได้ส่วนใหญ่มาจากสาขาวิชาการค้าส่ง และค้าปลีก ร้อยละ 24.72 คิดเป็นมูลค่า 6,335 ล้านบาท รองลงมาคือสาขาวิชาเกษตรและภาคสิกรรม ร้อยละ 19.2 คิดเป็นมูลค่า 4,944 ล้านบาท ซึ่งถือเป็นภาคเศรษฐกิจใหญ่ที่สุด มีพื้นที่เพาะปลูกกว่า 1.75 ล้าน

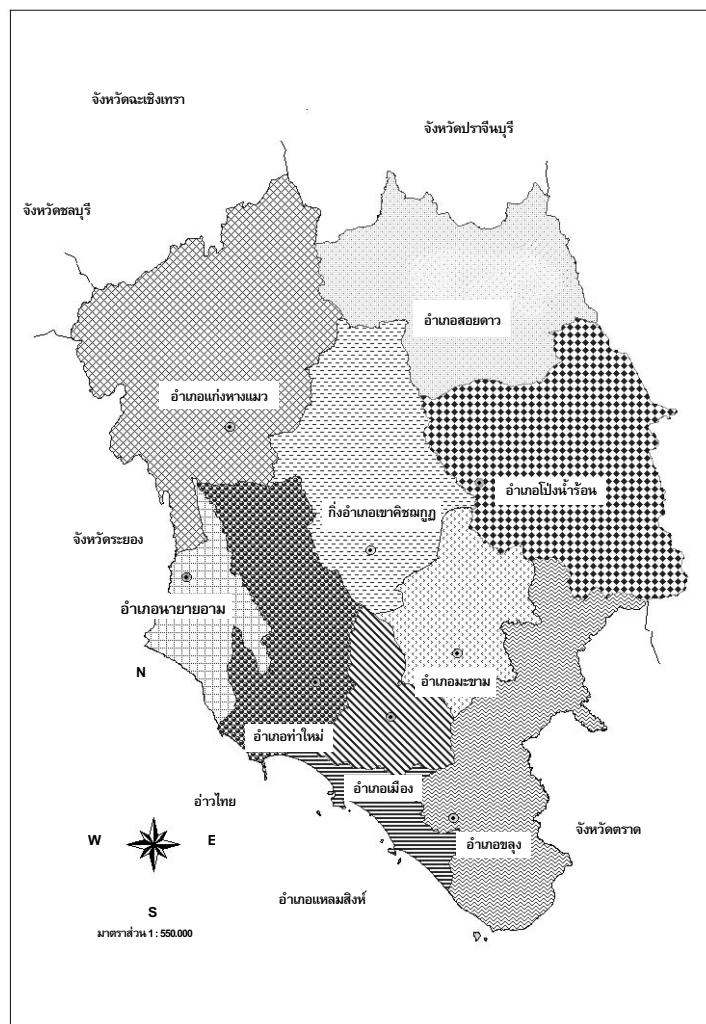
ไร่ ผลผลิตต่อปีกว่า 2.29 ล้านตัน พืชเศรษฐกิจที่สำคัญที่สุด เช่น ข้าว ถั่ว ลูกชิ้น ฯ และสาขาวิชา การขนส่ง สถานที่เก็บสินค้าและคมนาคม ร้อยละ 7.08 คิดเป็นมูลค่า 1,815 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2547 จังหวัดจันทบุรีมีสถานประกอบการทั้งสิ้น 2,674 แห่ง ลูกจ้าง 29,066 คน การพาณิชยกรรมที่สำคัญคือ การค้าพลอยและเครื่องประดับ โดยมีเงินทุนหมุนเวียนปีละประมาณ 1 หมื่นล้านบาท

⁷ รายละเอียดโดยคดในแผนพัฒนาสามปี องค์การบริหารจังหวัดจันทบุรี (พ.ศ. 2548-2550) ปรับปรุงครั้งสุดท้ายเมื่อ ธันวาคม 2548

⁸ ข้อมูลปี พ.ศ. 2544 รายละเอียดสภาพทั่วไปของจันทบุรีถูกลอกอันหน้า

| | |
|-------------|--|
| ทิศเหนือ | ติดต่อจังหวัดชลบุรี ฉะเชิงเทรา และจังหวัดสระแก้ว |
| ทิศใต้ | ติดต่อกับจังหวัดตราด และอ่าวไทย |
| ทิศตะวันออก | ติดต่อจังหวัดตราด และประเทศไทย |
| ทิศตะวันตก | ติดต่อจังหวัดระยอง และอ่าวไทย |

แผนที่จังหวัดจันทบุรี

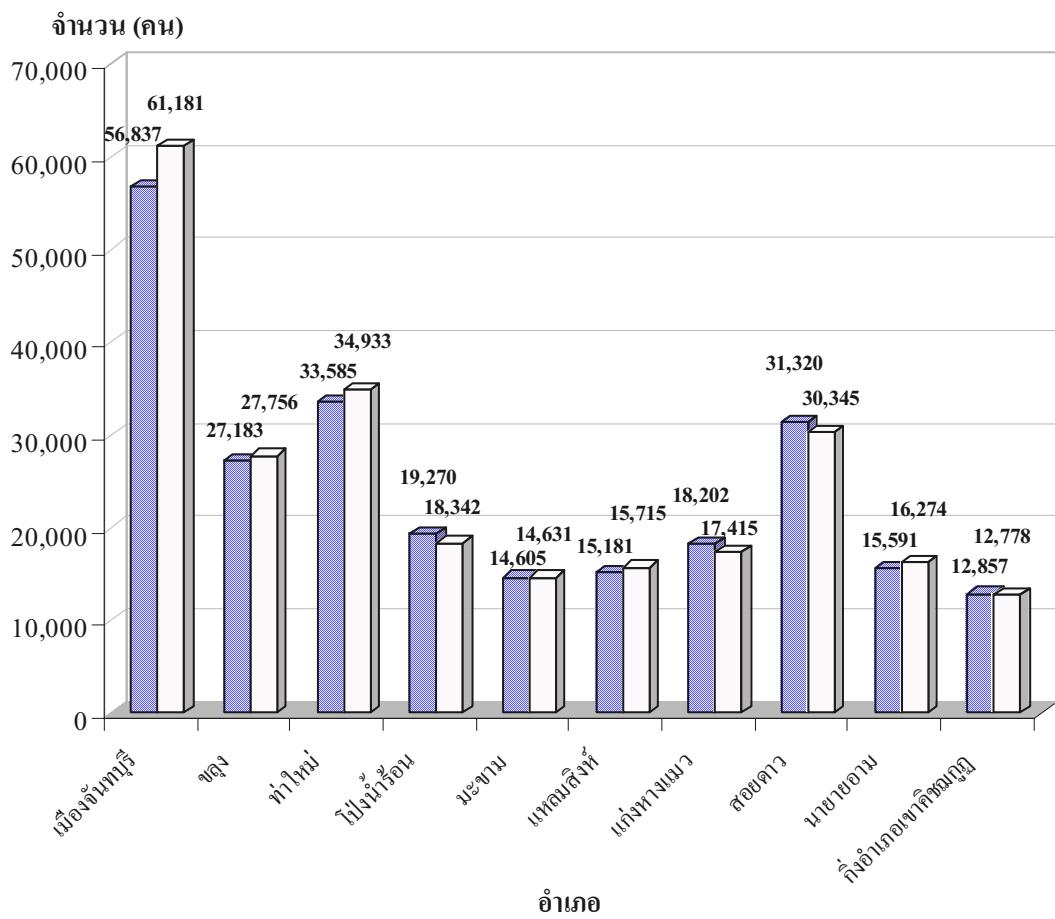


ที่มา : ข้อมูลระยะทาง <http://www.panteethai.com/distance.asp>

ตาราง แสดงจำนวนประชากรและบ้าน จังหวัดจันทบุรี ประจำปี พ.ศ.2547

| อำเภอ | ชาย | หญิง | รวม | บ้าน |
|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| เมืองจันทบุรี | 56,837 | 61,181 | 118,018 | 48,892 |
| ชลุง | 27,183 | 27,756 | 54,939 | 17,232 |
| ท่าใหม่ | 33,585 | 34,933 | 68,518 | 20,844 |
| โป่งน้ำร้อน | 19,270 | 18,342 | 37,612 | 11,334 |
| มะขาม | 14,605 | 14,631 | 29,236 | 9,935 |
| แหลมสิงห์ | 15,181 | 15,715 | 30,896 | 9,319 |
| แก่งหางแมว | 18,202 | 17,415 | 35,617 | 13,093 |
| สอยดาว | 31,320 | 30,345 | 61,665 | 19,501 |
| นาขายอาม | 15,591 | 16,274 | 31,865 | 10,105 |
| กิ่งอำเภอเขากีบกูบ | 12,857 | 12,778 | 25,635 | 9,094 |
| รวมทั้งสิ้น | 244,631 | 249,370 | 494,001 | 169,349 |

ที่มา : สำนักงานสถิติจังหวัดจันทบุรี (พฤษภาคม 2548)



■ ชาย □ หญิง

ตาราง แสดงผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดจันทบุรี ปี พ.ศ. 2545 จำแนกตามสาขา

| สาขา | มูลค่า (ล้านบาท) | ร้อยละ |
|---------------------------|------------------|--------|
| การเกษตร | 4,144 | 18.43 |
| การค้าส่งและค้าปลีก | 4,985 | 22.17 |
| การบริการ | 698 | 3.10 |
| การคมนาคมและขนส่ง | 1,729 | 7.69 |
| การบริหารและป้องกันประเทศ | 1,434 | 6.38 |
| การธนาคาร ประกันภัย | 1,164 | 5.18 |
| การก่อสร้าง | 791 | 3.52 |
| การไฟฟ้าและการประปา | 648 | 2.88 |
| เหมืองแร่และย่อยหิน | 200 | 0.89 |

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ตาราง แสดงพื้นที่เศรษฐกิจที่สำคัญของจังหวัดจันทบุรี

| ประเภท | เพาะปลูก (ไร่) | ผลผลิต (ตัน) |
|--------------------|----------------|--------------|
| ทุเรียน | 281,486 | 352,599 |
| ເງົາ | 193,596 | 253,136 |
| มังคุด | 84,284 | 44,032 |
| ลองกอง | 43,665 | 36,884 |
| ลำไย | 48,446 | 50,648 |
| สละ | 13,370 | 11,450 |
| พริกไทย | 19,829 | 14,204 |
| ยางพารา | 693,722 | 117,719 |
| มันสำปะหลัง | 325,922 | 1,382,887 |
| ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ | 49,455 | 31,503 |

ที่มา : สำนักงานการเกษตรจังหวัดจันทบุรี (พฤษภาคม 2548)

ตาราง แสดงจำนวนสถานประกอบการและลูกจ้าง ปี 2547

| อำเภอ | จำนวนสถานประกอบการ | จำนวนลูกจ้าง |
|----------------------|--------------------|---------------|
| อำเภอเมืองจันทบุรี | 1,588 | 16,512 |
| อำเภอท่าใหม่ | 298 | 2,367 |
| อำเภอชลุง | 186 | 1,130 |
| อำเภอแหลมลิงห์ | 105 | 975 |
| อำเภอโป่งน้ำร้อน | 59 | 617 |
| อำเภอเมืองขาม | 79 | 543 |
| อำเภอสอยดาว | 176 | 3,133 |
| อำเภอแก่งหางแมว | 9 | 495 |
| อำเภอนายายอาม | 121 | 3,019 |
| กิ่งอำเภอเขากิจชุมภู | 53 | 275 |
| รวม | 2,674 | 29,066 |

ที่มา : สำนักงานสวัสดิการและศูนย์รวมแรงงานจังหวัดจันทบุรี (พฤษภาคม 2548)

การปักครอง: ถ้าแบ่งตามพื้นที่การปักครองภูมิภาค จันทบุรีแบ่งออกเป็น 9 อำเภอ และ 1 กิ่งอำเภอ 76 ตำบล และ 711 หมู่บ้าน ถ้าแบ่งตามการปักครองท้องถิ่น จันทบุรีมีหนึ่งอบจ. เทศบาล เมืองมี 2 แห่ง เทศบาลตำบล 14 แห่ง และองค์กรบริหารส่วนตำบล 65 แห่ง จะเห็นได้ว่าพื้นที่ส่วนใหญ่ ของจันทบุรีเป็นชนบท และส่วนใหญ่ใช้ในการเกษตร

การสังคม: จันทบุรีมีเขตพื้นที่การศึกษา 2 เขต มีสถานศึกษาของรัฐรวม 236 แห่ง และของเอกชน 17 แห่ง มีนักเรียนทั้งสิ้น 53,901 คน มีข้าราชการครู 4,202 คน คิดเป็นอัตราส่วนนักเรียน 13 คนต่อครู หนึ่งคน ประชาชนส่วนใหญ่บ้านถือศาสนาพุทธ คิดเป็นร้อยละ 94 ของประชากรทั้งสิ้น นอกจากนั้นยังมี ประชากรที่นับถือศาสนาคริสต์ และศาสนาอิสลาม โรงพยาบาลมีทั้งสิ้น 14 แห่ง สถานีอุตสาหกรรม 106 แห่ง

สถานภาพทางการคลังของอบจ. รายได้ส่วนใหญ่ของอบจ. เป็นรายได้ของอบจ. ที่รัฐบาลจัดเก็บให้ โดยมีแนวโน้มสูงขึ้น มาโดยตลอดโดยเฉพาะหลักจากการมีนโยบายกระจายอำนาจของรัฐ เช่นเดียวกับรายจ่ายของอบจ. มีแนวโน้มสูงขึ้น การดำเนินนโยบายงบประมาณเป็นแบบเกินดุลมาโดยตลอด ดังตารางข้างล่างนี้

ตาราง สถิติรายรับจริงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ปี 2544 – 2547

| หมวดรายได้ | ปี 2544 | ปี 2545 | ปี 2546 | ปี 2547 |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| หมวดภาษีอากร | 86,016,883.98 | 87,224,185.20 | 131,602,504.94 | 158,658,610.61 |
| หมวดค่าธรรมเนียม ค่าปรับ และใบอนุญาต | 259,207.22 | 487,729.28 | 587,802.04 | 849,218.25 |
| หมวดรายได้จากทรัพย์สิน | 5,057,153.87 | 4,839,638.52 | 4,670,458.71 | 4,958,245.06 |
| หมวดเงินอุดหนุน | 23,089,641.09 | 23,603,337.00 | 25,263,074.46 | 40,844,357.00 |
| หมวดรายได้เบ็ดเตล็ด | 848,755.00 | 1,500,438.58 | 2,345,407.00 | 799,610.47 |
| หมวดรายได้อื่น เงินสะสม | - | 6,459,300.00 | 16,696,447.00 | - |
| เงินกู้ภาครัฐ | - | - | - | - |
| รายได้จากทุน | 606,613.50 | 211,275.00 | 153,108.00 | 139,230.00 |
| รวมรายได้ขององค์กรฯ | 115,878,254.66 | 124,325,903.58 | 181,318,802.15 | 206,249,271.39 |

ตาราง สถิติรายจ่ายจริงขององค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ปี 2544 – 2547

| ประเภทงบประมาณ | รายจ่ายจริง | | | |
|--------------------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | ปี 2544 | ปี 2545 | ปี 2546 | ปี 2547 |
| งบประมาณรายจ่ายทั่วไป | | | | |
| 1. รายจ่ายงบกลาง | 6,591,501.60 | 2,538,311.00 | 1,452,638.00 | 4,679,120.00 |
| 2. รายจ่ายของหน่วยงาน | 62,842,702.50 | 93,319,877.03 | 119,121,161.62 | 155,441,045.52 |
| รวมรายจ่ายของหน่วยงาน | 69,434,204.10 | 95,858,188.03 | 120,573,799.62 | 160,120,165.52 |
| รายจ่ายพิเศษรายจ่ายจากเงินอุดหนุน | | | | |
| เงินอุดหนุน | 22,249,356.00 | - | 25,262,803.00 | 15,860,169.00 |
| 1. รายจ่ายที่จ่ายจากเงินสะสม | - | 6,459,300.00 | 16,696,447.00 | - |
| 2. รายจ่ายที่จ่ายจากเงินกู้ (ภาครัฐ) | - | - | - | - |
| รวมรายจ่ายพิเศษ | 22,249,356.00 | 6,459,300.00 | 41,959,250.00 | 15,860,169.00 |
| รวมทั้งสิ้น | 91,683,560.10 | 102,317,488.03 | 162,533,049.62 | 175,980,334.52 |

สภาพปัจจุหา

การค้นหาสภาพปัจจุหาขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด หรือ อบจ. จันทบุรี ดำเนินการโดยวิเคราะห์ความต้องการของประชาชนในพื้นที่ว่าต้องการให้อบจ. ให้บริการอะไร อะไรที่อบจ. หรือหน่วยงานราชการอื่นๆ ยังไม่ดำเนินการ อะไรดำเนินการแล้วแต่ยังไม่ตรงกับความต้องการของประชาชน สภาพปัจจุหาจึงได้จากการสำรวจความคิดเห็นประชาชนกับการจัดประชุม เปรียบเทียบกับบริการที่อบจ. ดำเนินการอยู่ ส่วนต่างนี้เป็นสภาพปัจจุหาที่จะต้องนำมามากนดแผนแม่บท อันได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการต่อไป อย่างไรก็ตามอบจ. จันทบุรียังไม่ได้วิเคราะห์ SWOT analysis เกี่ยวกับองค์กร และจังหวัดอย่างเป็นระบบและรอบด้าน ผลทำให้การวิเคราะห์ปัจจุหาอาจไม่ครบถ้วน ไม่ถูกต้อง จัดลำดับความสำคัญไม่ได้ และมีโอกาสไม่ประสบความสำเร็จได้

จากการประชุมหารือระหว่างทีมวิจัยกับอบจ. พบว่าสภาพปัจจุหา สามารถวิเคราะห์ได้ จัดแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ในแต่ละด้านได้ลำดับปัจจุหาตามความสำคัญ ดังนี้

1) ด้านสังคม

- 1.1) บริการการศึกษาไม่เพียงพอ และเกิดไม่เท่าเทียมด้านการศึกษาระหว่างเขตเมือง และเขตชนบท
- 1.2) โครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภคไม่ทั่วถึง
- 1.3) เยาวชนมีค่านิยมเบี่ยงเบนไปจากเรื่องประเพณี
- 1.4) การแพร่ระบาดของไข้เลือดออก เนื่องจากจันทบุรีติดกับประเทศไทยกัมพูชา
- 1.5) ความไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งมีมากแต่ยังคงมีอยู่ ในรอบปี 256 มีคดีอุบัติกรรม 97 ราย จับกุมได้ 39 ราย

- 1.6) การแพร่ระบาดของยาเสพติดเนื่องจากจันทบุรีติดกับประเทศไทยกัมพูชา มีการค้ายาเสพติดข้ามชายแดน หลักจากที่รัฐบาลดำเนินนโยบายปราบยาเสพติดปัจจุหานี้ ลดลงและควบคุมได้ แต่ยังคงมีเหลืออยู่ในพื้นที่ ในปี 2546 มีคดีเกี่ยวกับยาเสพติด 1,123 ราย

2) ด้านเศรษฐกิจ

- 2.1) ขาดแคลนแหล่งน้ำ
- 2.2) ความยากจน แม้ประชาชนในเมืองจะมีฐานะพอสมควร แต่ประชาชนในเขตชนบทอยู่ในภาวะยากจน ทำให้โดยเฉลี่ยรายได้ต่อบุคคลต่อปีต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศ
- 2.3) ราคากลางผลิตทางการเกษตรต่ำ สินค้าเกษตรขาดมาตรฐาน และตลาดรองรับ ทำให้ประชาชนที่ส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรมีรายได้ต่ำ

2.4) ขาดเส้นทางคมนาคมที่ดีสู่แหล่งท่องเที่ยว พบร่วมกับจังหวัดบุรีเป็นเมือง
ประวัติศาสตร์ และมีแหล่งท่องเที่ยวหลายแห่ง แต่ขาดเส้นทางคมนาคมเข้า
ไป และขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี

2.5) แรงงานต่างด้าวติดภูมิภาค เนื่องจากจังหวัดบุรีมีพื้นที่ติดกับชายแดนกัมพูชา
ทั้งทางบกและทางทะเล ทำให้ยากที่จะควบคุมแรงงานต่างด้าวติดภูมิภาค

3) ด้านสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ

3.1) เกิดภัยแล้งและอุทกภัย พบร่วมกับพื้นที่จังหวัดบุรีมีภูมิประเทศหลากหลาย
บางพื้นที่มีน้ำท่วม บางพื้นที่น้ำแล้ง อีกทั้งหน้าฝนน้ำมาก และหน้าแล้ง
น้ำขาดแคลน

3.2) น้ำเสียจากน้ำกุ้ง และน้ำเสียในเขตชุมชน

3.3) เกษตรกรใช้ยาเคมีจัดการศัตรูพืชเพื่อสร้างผลผลิตและกำไรให้สูง แต่ก่อให้
เกิดปัญหามลพิษ

3.4) ป่าไม้ถูกทำลาย และการรุกร้าวเขตป่าอนุรักษ์ซึ่งปัจจุบันปัญหานี้ลดลง เพราะ
เจ้าหน้าที่กรมป่าไม้เข้ามาช่วยดำเนินการ

3.5) ขยะล้นและไม่มีระบบกำจัดขยะที่เหมาะสมซึ่งยังเป็นปัญหาที่ไม่รุนแรงนัก
พบร่องรอยในเขตเมือง แต่คาดว่าปัญหานี้จะทวีความรุนแรงขึ้นหากไม่จัดทำ
ระบบจัดการที่ดี

3.6) เนื่องจากขาดการฟื้นฟู เดิมจังหวัดบุรีเป็นแหล่งผลิตที่สำคัญ ต่อมามีการขาด
ผลิตไปจนหมด ยกที่จะฟื้นฟูเนื่องในเรื่องกลับเนื่องเดิม อย่างไรก็ตามยัง
มีช่างฝีมือในพื้นที่จึงหันมาดำเนินการฟื้นฟูตามภูมิปัญญา

4) ด้านการปกครองและการบริหารจัดการ

4.1) เกิดการเอกสารเอกสารเบรียบทางด้านสิทธิมนุษยชนและกฎหมาย

4.2) ประชาชนขาดการมีส่วนร่วมกับการปกครองและการบริหารจัดการ
จังหวัดบุรีมีความเป็นเอกเทศค่อนข้างสูง ต่างคนต่างอยู่

4.3) การบริการประชาชนด้านสังคมและสวัสดิการไม่ทั่วถึงและไม่ทันต่อ
เหตุการณ์

วิสัยทัศน์

การกำหนดวิสัยทัศน์ของแผนแม่บทของ อบจ. จังหวัดบุรี ดำเนินการโดยนักกรอบ

ความคิดจาก

3.1 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 ซึ่งถือว่าเป็นกรอบนโยบายของรัฐบาล จากการวิเคราะห์แผนดังกล่าวพบว่านโยบายรัฐเน้น 2 ด้านหลักคือ เศรษฐกิจพอเพียง และสังคมดุลยภาพ มุ่งที่จะพัฒนาอย่างยั่งยืน สร้างสังคมที่มีความสุขและดุลยภาพโดยส่งเสริมคนดี คนเก่ง การเมืองการปกครองโปร่งใส ประชาชนคิดเป็นทำเป็น ส่งเสริมนวัตกรรม วัฒนธรรม และภูมิปัญญา ท่องถิน ประชาชนช่วยเหลือกันและกันและผู้ด้อยโอกาส

3.2 วิสัยทัศน์และแผนพัฒนาร่วมของกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก ซึ่งมีวิสัยทัศน์ว่า เป็นผู้นำการลงทุนด้านอุตสาหกรรม (ระยะlong) เป็นศูนย์กลางการผลิตและส่งออกผลไม้ (จันทบุรี) เป็น ดินแดนแห่งความหลากหลายทางการท่องเที่ยวในระดับนานาชาติ (ชลบุรี)

3.3 วิสัยทัศน์และแผนพัฒนาของจังหวัดซึ่งผู้อำนวยการจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบใน
ฐานะ CEO-จังหวัด ซึ่งมีวิสัยทัศน์คือเป็นศูนย์กลางการผลิตและส่งออกผลไม้ เป็นдинเดนเดนท่องเที่ยว
หลากหลาย และเป็นเมืองเศรษฐกิจชั้นนำในประเทศไทย

3.4 นโยบายของผู้บริหารที่ได้มาเสียงไว้ และผลการสำรวจความคิดเห็นของ

ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารจัดการของบจ. สอดคล้องและสนับสนุนกับแผนพัฒนา
หน่วยงานอื่นๆ ข้างต้น

วิสัยทัศน์ของอบจ. จันทบุรี

องค์กรหลักในการพัฒนาเมืองจันทบุรีให้น่าอยู่ และเป็นศูนย์กลางการเกษตร และเกษตรแปรรูป ด้วยการบริหารจัดการที่ดี

ພັນຄົກິຈ

การกิจข่องอบจ. จันทบุรี ประกอบไปเปิดวิทยหนาทีรับผิดชอบตามกฎหมาย และ
การกิจเพื่อบรรลวตถยทศนท์ที่กำหนด สรปได้ดังนี้

การกิจกรรมหน้าที่รับผิดชอบทางกฎหมาย จัดแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

(1) นโยบายด้านการพัฒนาสังคม ให้ความสำคัญด้านการศึกษา สาธารณสุข ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน การพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สร้าง คุณชรา และผู้ด้อยโอกาส รวมทั้งส่งเสริมด้านการกีฬา

1. **ด้านการศึกษา** ส่งเสริมการศึกษาในทุกระดับขั้นอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการลดช่องว่างด้านการศึกษาระหว่างชุมชนเมืองและชนบท

2. **ด้านสาธารณสุข** ส่งเสริมกิจการด้านการสาธารณสุข โดยร่วมสร้างภูมิคุ้มกัน ให้กับประชาชน เน้นการป้องกัน ให้ความรู้ความเข้าใจในการป้องกันโรค กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ รวมทั้งจัดหาอุปกรณ์เพื่อการรักษาพยาบาล

3. **ด้านศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น** ส่งเสริมการอนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น บำรุงรักษาศิลปะและโบราณสถานให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน สร้างความภูมิใจในวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ของท้องถิ่น

4. **ด้านการรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน** ส่งเสริมภารกิจที่ก่อให้เกิดความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน เน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจ ความร่วมมือในการรักษาความสงบเรียบร้อย ความมีวินัยให้กับประชาชน

5. **ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สร้าง คุณภาพ และผู้ด้อยโอกาส** ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิต สิทธิเด็ก สถานภาพและบทบาทสร้าง สร้างความต่อเนื่องและสนับสนุน การพัฒนาผู้ด้อยโอกาสให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี และสามารถพึ่งพาตนเองได้

6. **ด้านกีฬา** ส่งเสริมและสนับสนุนการกีฬาขั้นพื้นฐานจนสู่ความเป็นเลิศ

(2) นโยบายด้านเศรษฐกิจ การส่งเสริมให้ประชาชนในท้องถิ่นมีการเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย และขยายโอกาสให้กับประชาชน ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

1. **การแก้ปัญหาผลผลิตทางการเกษตร ในด้านการผลิต การแปรรูป ส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ เพื่อลดต้นทุนการผลิตและสินค้าปลดสารพิษ** ส่งเสริมการค้าด้านตลาดชุมชนเด่น ต่างประเทศ

2. **การตลาด ส่งเสริมช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าเกษตร ตลาดกลางสินค้าเกษตร สินค้าแปรรูป โดยเฉพาะอย่างยิ่งตลาดสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์**

3. **การป้องกัน แก้ไข ปัญหาภัยแล้งและอุทกภัย โดยพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร การอุปโภค บริโภค การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาแหล่งน้ำในท้องถิ่นระดับชุมชน**

4. **การส่งเสริมอาชีพนอภภคเกษตร โดยร่วมกับภาครัฐ ภาคเอกชน ในการพัฒนาบุคลากรด้านอัญมณี และอาชีพอื่น ๆ**

5. **การท่องเที่ยว ส่งเสริมความร่วมมือในการพัฒนาและอนุรักษ์แหล่งท่องเที่ยว ให้มีความสมบูรณ์ คงความหลากหลายตามสภาพของท้องถิ่น การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ การพัฒนาสินค้าบริการ บุคลากรด้านการท่องเที่ยว**

6. โครงสร้างพื้นฐานด้านเศรษฐกิจ ปรับปรุงสายทางที่ได้รับการถ่ายโอนการกิจเป็นลำดับแรก สนับสนุนเครื่องจักรเครื่องมือในการพัฒนาร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น

(3) นโยบายด้านการเมืองการบริหาร บริหารราชการด้วยระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ให้ความรู้ความเข้าใจในสิทธิ และหน้าที่ของประชาชน สร้างจิตสำนึกร่วมในการดูแลร่วมรับผิดชอบ ต่อชุมชนและท้องถิ่น

1. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของประชาชน โดยเพิ่มช่องทางการนำเสนอปัญหาให้กับประชาชน ในการนำเสนอปัญหาของท้องถิ่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนา การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การติดตามตรวจสอบการบริหารราชการ การปฏิบัติหน้าที่ของตัวแทนที่ได้รับเลือกตั้งในทุกระดับ และสนับสนุนให้มีแผนแม่บทของชุมชน

2. การบริการประชาชน จัดให้มีการบริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว โดยปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส เสมอภาค และได้รับความพึงพอใจในบริการ

3. ประสานแผนการพัฒนาท้องถิ่น การช่วยเหลือและการสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนราชการอื่นในการพัฒนา โดยสนับสนุนการพัฒนาเพื่อการบริการหรือให้ความรู้แก่ประชาชนเฉพาะในส่วนที่เกินศักยภาพของท้องถิ่น ตลอดจนประสานความร่วมมือในการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาให้กับประชาชนร่วมกับภาคีการพัฒนาทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน

(4) นโยบายด้านสิ่งแวดล้อม ให้ความสำคัญกับการบำรุงรักษาตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

1. การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ส่งเสริมการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และจิตสำนึกร่วมและการสร้างเครือข่ายให้กับประชาชนในท้องถิ่นในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

2. การรักษาสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และจิตสำนึกร่วมและการสร้างเครือข่ายให้ประชาชนร่วมมือในการรักษาสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการขยะมูลฝอยรวม

การจัดลำดับภารกิจตามความสำคัญเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และการกิจกรรมก្មោះ นั้น นายกอบจ. ได้กำหนดนโยบายโดยให้ความสำคัญด้านการพัฒนาสังคมเป็นอันดับแรก โดยให้ความสำคัญด้านการศึกษา สาธารณสุข และศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านเศรษฐกิจจะเน้นที่การแก้ปัญหาผลผลิตทางการเกษตร การตลาด และการป้องกัน แก้ไข ปัญหาภัยแล้งและอุทกภัย อันดับรองลงมา คือ ด้านการเมืองการบริหารเน้นส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของประชาชน การบริการประชาชน การประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นฯ และด้านสิ่งแวดล้อม ให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และการรักษาสิ่งแวดล้อม นำไปสู่วัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาคือ

- 1) สังคมกสิกรรมที่เข้มแข็ง
- 2) ประชาชนทุกคนมีงานทำ กินดีอยู่ดีพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 3) อบจ. เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี

ปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จ

- เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์หลักข้างต้น จำเป็นต้องมีปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จดังนี้
- 5.1 ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความรู้และมีส่วนร่วมในการพัฒนาจังหวัดกับ อบจ. ออย่างเต็มที่
 - 5.2 ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่อบจ. มีสมรรถภาพในการทำงาน ร่วมมือร่วมใจใน การให้บริการประชาชน

วัตถุประสงค์/เป้าหมาย

- วัตถุประสงค์และเป้าหมายเพื่อประเมินผลการดำเนินงานของอบจ. ที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ภารกิจ และวัตถุประสงค์หลัก จะต้องวัดผลได้ในเชิงปริมาณ จัดแบ่งได้ 2 มิติ มิติแรกเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจ มิติที่ 2 ตอบสนองการแก้ไขสภาพปัจจุบันในพื้นที่ ดังนี้
- 6.1 เมืองน่าอยู่ ได้แก่ สังคมเข้มแข็งและสิงแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติที่มีคุณภาพ
 - 6.1.1 สังคมเข้มแข็ง⁹ อาทิ
 - 1) จำนวนนักเรียนต่อครุฑีงคน และจำนวนหักเรียนต่อห้องเรียนลดลง
 - 2) จำนวนนักเรียนที่เรียนในภูมิลำเนาของตนเองเพิ่มขึ้นร้อยละ 10
 - 3) นักเรียนสามารถใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมพื้นฐานได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี
 - 4) ขัตตราการป่วยลดลงร้อยละ 5 ต่อปี
 - 5) ขัตตราการเสียชีวิตของผู้ป่วยลดลงร้อยละ 5 ต่อปี

⁹ ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ อบจ. ปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลการทำงานของแผนงานและโครงการในแผนปฏิบัติการ เฉพาะยุทธศาสตร์สังคมเข้มแข็ง จึงทำให้เป้าหมายของแผนแม่บทยุทธศาสตร์นี้มีการปรับปรุง ส่วนยุทธศาสตร์อันฯ กำลังอยู่ระหว่างการปรับปรุงโดยอบจ.

6) จำนวนคดีอาชญากรรมและยาเสพติดลดลงร้อยละ 10

7) ประชาชนมีความเห็นว่าการคุณภาพ สาธารณูปโภค และสาธารณูปการ โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ ดีขึ้นร้อยละ 10

8) เยาวชนช่วยเหลือและเข้าร่วมกิจกรรมด้านวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่นเพิ่มขึ้นร้อยละ 5

6.1.2 สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติมีคุณภาพ

1) แหล่งเก็บน้ำเพียงพอ โดยเพิ่มขึ้นร้อยละ 20

2) ปัญหาอุทกภัยลดลงร้อยละ 10 ของพื้นที่ที่เคยประสบปัญหา

3) ปริมาณขยะที่ต้องจัดเก็บและกำจัดลดลงร้อยละ 10 (แยกขยะ)

4) สัดส่วนปานี้ต่อพื้นที่โดยรวมไม่ลดลงจากเดิม และเพิ่มขึ้นร้อยละ 5

5) การลูกหลานเด็กป่าอนุรักษ์หมดไป

6) น้ำเสียในเขตชุมชนและจากนาทุ่งลดลงร้อยละ 10

7) ปริมาณการใช้สารเคมีกำจัดศัตรูพืชลดลงร้อยละ 20

6.2 ศูนย์กลางการเกษตรและเกษตรแปลงใหญ่ ได้แก่ ประชาชนมีงาน มีกิน มีใช้ ราคาสินค้าเกษตรไม่ตกต่ำ

1) สัดส่วนมูลค่าการซื้อขายสินค้าเกษตรรายในประเทศ และการส่งออกจากจังหวัดบุรีรัมย์ค่าอย่างน้อยร้อยละ 30 ของมูลค่าโดยรวม

2) รายได้โดยเฉลี่ยของประชาชนในจังหวัดบุรีรัมย์เพิ่มขึ้นร้อยละ 10

3) ราคาสินค้าเกษตรเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยจากปีก่อนหน้าร้อยละ 10

4) จำนวนนักท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ เชิงธรรมชาติ และเชิงประวัติศาสตร์เพิ่มขึ้นร้อยละ 10

5) จำนวนแรงงานต่างด้าวติดภูมายลดลงร้อยละ 50

6.3 อบจ. มีการบริหารจัดการที่ดี ได้แก่ บริการให้ประชาชนด้วยความรวดเร็ว ทันสมัย และเปรื่องaise (ตรวจสอบได้)

- 1) ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาจังหวัดเพิ่มขึ้นร้อยละ 10
- 2) การบริการประชาชนสะดวกและรวดเร็วขึ้นร้อยละ 5
- 3) จำนวนนักบริหารและเจ้าหน้าที่ที่สามารถใช้คอมพิวเตอร์ขึ้นพื้นฐาน
ได้แก่ Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, Email
และ Internet เพิ่มจากจำนวน 10 คน เป็น 30 คน
- 4) ประชาชนมีการตรวจสอบการทำงานของบจ. เพิ่มขึ้นร้อยละ 10
- 5) ประชาชนร้องเรียนจากการถูกเอาไว้ดูแลเปรียบ และถูกละเมิดสิทธิ
มนุษยชนลดลงร้อยละ 5

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของบจ. ภายใต้ข้อจำกัด
ด้านงบประมาณ และทรัพยากรต่างๆ จำเป็นต้องวิเคราะห์ความสำคัญและความเป็นไปได้ของโครงการ
ซึ่งในขั้นตอนบจ. ได้ระดมความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องในจังหวัดจันทบุรี เช่น หอการค้า สมาคมธุรกิจ กำนัน
อาชารย์ ฯลฯ อย่างไรก็ตามในเบื้องต้น เจ้าหน้าที่บจ. ได้ประชุมหารือกับ
คณะกรรมการ และกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในเบื้องต้น สรุปได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์จัดแบ่งออกเป็น 4 ด้าน

1. ยุทธศาสตร์พัฒนาสังคมให้เข้มแข็ง
2. ยุทธศาสตร์พัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน
3. ยุทธศาสตร์การจัดการสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติให้มีคุณภาพ
4. ยุทธศาสตร์การปักครองและการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

รายละเอียดของเป้าหมายแต่ละยุทธศาสตร์ ได้จำแนกออกเป็นเป้าหมายเชิง
ปริมาณและเชิงคุณภาพ และแยกออกสำหรับแต่ละโครงการ ซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมายทั้งสองมิติให้
ครบถ้วน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าเป้าหมายของแผนแม่บูรพาจังหวัดจะอยู่ในรูปการวัดผลลัพท์ที่ต้องการ แต่ตัวชี้วัด
และเป้าหมายของแผนปฏิบัติการยังคงอยู่ในรูปกิจกรรม และผลผลิตที่จัดทำไม่แต่ละโครงการ มากกว่า
ผลลัพท์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในภาพรวมและภายหลัง เช่น มีการให้จักรยานยืมเรียน จำนวน 100 คัน แต่
ไม่ได้ชี้แจงว่าให้ยืมจักรยานไปเพื่ออะไร ผลลัพท์คืออะไร การนับตามจำนวนจักรยาน เมื่อจัดซื้อจักรยาน
แล้วก็เท่ากับว่าบูรพาจังหวัดเป้าหมายแล้ว แต่จักรยานมีนักเรียนยืมหรือไม่ และยืมแล้วไปเรียนหรือไม่ ไม่มีการ
วัดผลลัพท์ เป็นต้น การกำหนดเป้าหมายในแต่ละพื้นที่ต้องได้ จัดทำให้เป้าหมายเชื่อมโยงกับสภาพ

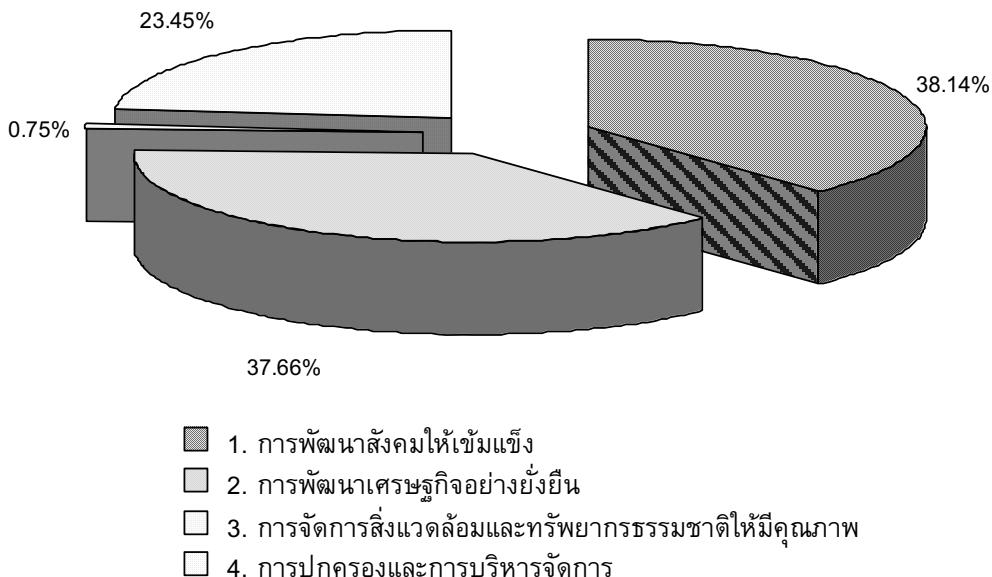
ปัญหาและการแก้ไข และทำให้ทราบว่าการดำเนินการตามแผนบริจุณประสงค์ขององค์กรหรือไม่ อย่างไร ควรจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงแผนหรือไม่ อีกทั้งบางเป้าหมายกำหนดโดยไม่ได้ระบุให้ชัดเจน ว่าตัดจากอะไร เพิ่มขึ้นจากอะไร เท่าไหร และบางเป้าหมายกำหนดเป้าไว้ต่ำเกินไป ไม่ท้าทายในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบกับเมื่อวัดผลในรูปกิจกรรม ทำให้มีภาระจัดซื้อ หรือดำเนินกิจกรรมแล้วถือว่าบรรลุผลแล้ว ทำให้เป้าหมายไม่สืบทอดลิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นจริงได้ ซึ่งจะต้องปรับปรุงกันต่อไป

ส่วนรายละเอียดของแผนงานโครงการได้จัดทำเป็นบัญชีโครงการพัฒนา แผนพัฒนาสามปี พ.ศ. 2548-2550 แผนพัฒนาให้นำหนักที่การพัฒนาสังคมเป็นหลัก คือสัดส่วนของงบประมาณมากกว่าร้อยละ 50 รองลงมาคือ การพัฒนาเศรษฐกิจ

ในปีงบประมาณ 2548 ที่ผ่านมา อบจ. จันทบุรีมีภาระจัดแบ่งงบประมาณตามยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ดังนี้ ยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมให้เข้มแข็ง ร้อยละ 38.14 ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ร้อยละ 37.66 ยุทธศาสตร์การจัดการสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ ร้อยละ 0.75 ยุทธศาสตร์การปักครองและการบริหารจัดการ ร้อยละ 23.45

| ยุทธศาสตร์การพัฒนา | งบประมาณ | ร้อยละ |
|---|--------------------|------------|
| 1. การพัฒนาสังคมให้เข้มแข็ง | 55,653,307 | 38.14 |
| 2. การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน | 54,961,397 | 37.66 |
| 3. การจัดการสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติให้มีคุณภาพ | 1,100,000 | 0.75 |
| 4. การปักครองและการบริหารจัดการ | 34,220,000 | 23.45 |
| รวม 4 ยุทธศาสตร์ | 145,934,704 | 100 |

ผลการพัฒนาท้องถิ่นในปีที่ผ่านมา



ข้อสังเกตแผนแม่บท หลังจากดำเนินการวิจัย 24 เดือน

1. อบจ. ยังคงมีปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม ตามที่ได้ไว้เคราะห์ในแผนแม่บท อาทิ ปัญหาราคาของผลผลิตทางการเกษตรผู้ไม่แน่อน ต้องพึ่งพาการซื้อยาหลีอุดหนุนจากรัฐ ประชาชนขาดความชำนาญในการดำเนินวิชาชีพอื่นๆ ปัญหาอุทกวัยและภัยแล้งตามพื้นที่ต่างๆ อันเกิดจากการบริหารจัดการน้ำที่ดี ปัญหาน้ำดื่มน้ำมันแพะ ปัญหาการศึกษา ปัญหาการขาดความมีส่วนร่วมจากประชาชน ทั้งนี้ ปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ และบางครั้งเป็นปัญหาที่สำคัญและส่งผลกระทบบุนware อบจ. และประชาชนตระหนักรถึงปัญหานี้ และอบจ. ได้ยืนยันการมีปัญหาด้วยการทำประชามติ สำรวจความคิดเห็น ประชุมหารือ และการอาสาศิลป์ติจากหน่วยงานของราชการ ซึ่งการวิเคราะห์ปัญหาข้างต้น อบจ. ไม่มีศิลป์ ข้อมูลมายืนยันหรือพิสูจน์ในเชิงวิชาการ แต่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ อีกทั้งอบจ. ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการจัดเก็บฐานข้อมูล เช่น ราคาน้ำไม่ตกต่ำในช่วงปีที่ผ่านมา แต่ไม่ทราบว่าประชาชนกลุ่มใดได้รับผลกระทบ และไม่ทราบว่าขนาดของผลกระทบ และผลกระทบเกิดขึ้นจากปัจจัยใด การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในพื้นที่ เช่น หน่วยงานราชการ เทศบาล และอบต. ยังคงมีอยู่น้อย ผลทำให้การแก้ไขปัญหาของอบจ. ไม่สามารถแก้ไขได้อย่างมั่นคงถาวร ซึ่งต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก และเกี่ยวข้องกับหลายๆ ส่วน อีกทั้ง เป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และระยะสั้นๆ เช่น เรื่องน้ำท่วมบ้านแล้ว มีการชุดบ่อเก็บน้ำ แต่ใช้ได้ไม่กี่ปี ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถาวรและยั่งยืน อย่างไรก็ตามที่ผ่านมา อบจ. ได้พยายามดึงสถาบันการศึกษา และกลุ่มพ่อค้าประชาชนในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมในการชี้ปัญหา และร่วมแก้ไขปัญหามากขึ้น โดยอบจ. เป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยง และประสานงานมากขึ้น

2. หลังจากเข้าร่วมโครงการ อบจ. มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง วิธีการ อบจ. ซึ่งปัจจุบัน ของพื้นที่ มีการดึงภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการชี้ประเด็นปัญหาและร่วมแก้ไขปัญหามากขึ้น อีกทั้ง เห็นความสำคัญของการกำหนดวิถีทัศน์ พันธกิจ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนงานและโครงการต่างๆ อย่างไร ก็ตาม การจัดทำแผนต่างๆ เจ้าหน้าที่อบจ. ที่เข้าใจยังคงมีจำกัด ประกอบกับปัญหาที่เข้ามาให้อบจ. ต้อง แก้ไขเกิดขึ้นเป็นประจำ ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ไม่เวลากำหนดเวลา ทำความเข้าใจกับแนวคิดและความสำคัญของ แผน เพื่อปรับเปลี่ยนแผนพัฒนา ให้สอดคล้องมากขึ้นกับแนวคิดใหม่ การทำแผนพัฒนาฯ ยังคงมุ่งเพื่อขอ จัดสร้างบประมาณจากรัฐบาล โดยแยกส่วนแผนออกจากสิ่งที่ปฏิบัติ คือแผนกอุปสรรคที่ส่วนแผน สิ่งที่ปฏิบัติคืออีก ส่วนหนึ่ง หลังจากที่อบจ. เข้าร่วมโครงการวิจัย อบจ. ได้พยายามปรับแผนพัฒนาฯ ให้สอดคล้องกับวิถีทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ต่างๆ ที่ได้จากการลั่นกรองความคิด และการสำรวจความคิดเห็นประชาชน มีการวิเคราะห์หาประเด็นปัญหาของท้องถิ่น และวิเคราะห์ความสามารถในการแก้ไขปัญหานั้นๆ จุดอ่อนจุด แข็ง โอกาสและความเสี่ยง มากขึ้น อย่างไรก็ตาม ความสอดคล้อง สมบูรณ์ในเนื้อหาสาระ และตัวชี้วัดของแต่ ละแผนงาน และโครงการในแผนปฏิบัติการยังคงไม่ครบถ้วน เมน้ำว่าจะได้ปรับเปลี่ยนไปหลายครั้ง จะเห็นได้ จากการจัดสร้างบประมาณยังคงเน้นหนักที่ยุทธศาสตร์ 2 อันดับแรกและไม่ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ 2 อันดับหลัง อย่างเห็นได้ชัด ซึ่งคงต้องใช้เวลาทำความเข้าใจและปรับเปลี่ยนแนวความคิดของอบจ. ต่อไป

3. การจัดทำแผนพัฒนาของอบจ. ยังคงมีข้อบกพร่อง สาเหตุสำคัญเกิดจาก

3.1 การใช้แผนพัฒนาฯ เป็นแผนของบประมาณ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับกับเงินฯ ทองฯ และเกี่ยวกับเงินที่ต้องการของประชาชน การจัดทำแผนจึงมุ่งเน้นเพื่อของบประมาณมากกว่าจะ วิเคราะห์ปัญหาและการแก้ไขปัญหา อีกทั้งเพื่อตอบสนองประชาชนกลุ่มต่างๆ ซึ่งเป็นจ้าของเสียง ทำให้การ จัดสร้างบประมาณของอบจ. แตกต่อกันเป็นโครงการเล็กๆ จำนวนมากในพื้นที่ต่างๆ เป็นโครงการระดับ ตำบล หรือองค์กรเล็กๆ เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล แทนที่จะเป็นโครงการใหญ่ฯ ไม่กี่โครงการ และเป็นโครงการ ระดับจังหวัดอันเป็นบทบาทหลักของอบจ. และเป็นการเสริมเติมหรือเชื่อมโยงระหว่างอปท. ระดับล่าง ได้แก่เทศบาลและอบต. การทำแผนจึงทำเพื่อให้มีแผนนำเสนอบรรยากาศ แต่ไม่ได้ใช้เป็นแผนการดำเนินงานในการ กำกับการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายอย่างแท้จริง

3.2 ความไม่ชัดเจนในบทบาทของ อบจ. ซึ่งทับซ้อนกับผู้ว่าราชการจังหวัด ที่มุ่ง พัฒนาให้เป็นผู้ว่าซึ่อโอ และทับซ้อนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับล่าง อันได้แก่ เทศบาล และอบต. ผล ทำให้อบจ. ไม่ทราบข้อมูลและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนของตนว่าอบจ. ต้องทำหน้าที่อย่างไรในการ พัฒนาจังหวัด การทำงานจึงกลایเป็นว่า อบจ. เป็นผู้สนับสนุนด้านการเงินและเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ขาดเหลือ แก่องค์กรอื่นๆ แทนที่เป็นผู้นำและประสานงานการพัฒนาจังหวัด เช่นสนับสนุนเงินในการซื้อหน้าให้แก่ อบต. สนับสนุนเงินซื้อคอมพิวเตอร์ให้แก่โรงเรียน สนับสนุนเงินสร้างสนามกีฬาให้แก่เทศบาล ให้อบต. เช่า เครื่องจักรในการสร้าง และบำรุงรักษาถนน การสนับสนุนจังหวัดจัดงานเทศกาลต่างๆ เป็นต้น การดำเนินงาน ต่างๆ ของอบจ. จึงแตกออกเป็นโครงการย่อยๆ ที่ไม่เป้าหมายที่ชัดเจนแต่ขึ้นกับการขอความช่วยเหลือของ

องค์กรต่างๆ ในจังหวัด แม้ว่าหลังจากการเข้าร่วมโครงการวิจัย อบจ. พยายามจะชี้นำแนวทางการพัฒนา จังหวัด แต่การดำเนินการต่างๆ ของอบจ. จะต้องได้รับการเห็นชอบแผนพัฒนาฯ และงบประมาณจากผู้ว่าฯ

4. คณวิจัยพบคุปสรุคและข้อจำกัด เกี่ยวกับ ขาดข้อมูลของพื้นที่ในเชิงลึกเพื่อ วิเคราะห์และประเมินแผนพัฒนาต่างๆ และการขาดเวลาที่จะให้ความร่วมมือเพื่อปฏิบัติตามโครงการวิจัย อัน เนื่องมาจากอบจ. มีเจ้าหน้าที่จำนวนจำกัดและมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบจำนวนค่อนข้างมาก อีกทั้ง อบจ. ขาดอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ประสานงานในระยะทางไกลในช่วงหลายเดือนแรก ทำให้ยากที่จะประสานงานและติดต่อสร้างความสัมพันธ์ นอกเหนือไป ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนา องค์กรไม่มาก แต่มุ่งพัฒนาพื้นที่ และให้บริการประชาชนมากกว่า ทำให้เจ้าหน้าที่บางส่วนขาดความ กระตือรือใน การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการพัฒนาขึ้นความสามารถของตนเอง เพราะงานปกติก็ล้นมือมากอยู่ แล้ว และมีการปรับเปลี่ยนบุคลากรที่สำคัญหลายครั้ง ที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนปลัดอบจ. ผอ. กองแผนและงบ ประมาณ ผอ.สำนักงานปลัด ผอ. กองช่างป้ายในระยะยาวอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุ ทำให้การพัฒนาของ คณวิจัยเป็นไปอย่างไม่ต่อเนื่อง และขาดแรงสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

2. แผนปฏิบัติการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) จันทบุรี

วิธีการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการ

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ คณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการ ได้ร่วมกับผู้อำนวยการกองแผน (คุณชาติชาย สาลีผล) ในการพัฒนาแผนปฏิบัติการโดยในเบื้องต้นมีการนัดพบเพื่อทำความเข้าใจ และเน้นย้ำว่าการจัดทำ แผนปฏิบัติการจะต้องเป็นแผนที่นำมาปฏิบัติจริง สองคล้องกับนโยบายของผู้บริหาร และแผนแม่บทซึ่ง จัดทำไว้แล้ว นอกจากนี้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องของการทำแผน อบจ. ตกลงว่าจะจัดประชุมเชิง ปฏิบัติการระหว่างที่มีผู้วิจัยกับฝ่ายจัดทำแผนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรีเพื่อปรับปรุงแก้ไข แผนให้สมบูรณ์ และสองคล้องกับความเป็นจริงที่สุด การดำเนินงานที่ผ่านมาของบจ. มีการpub ไปแล้วเปลี่ยนระหว่างที่มีผู้วิจัย กับฝ่ายจัดทำแผนของอบจ. 3-4 ครั้ง (ช่วงเดือนกันยายน – เดือนตุลาคม 2548) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการและการกำหนดตัวชี้วัดให้มีความชัดเจน เพื่อนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของอบจ. ได้อย่างเป็นรูปธรรม

รายงานความก้าวหน้าของการจัดทำแผนปฏิบัติการ อบจ. จันทบุรี (ระยะ 12 เดือน)

แผนปฏิบัติการ อบจ. จันทบุรี ประจำปี 2548

การจัดทำแผนปฏิบัติการขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาต่อเนื่องจากการทำแผนแม่บท เพื่อให้แผนปฏิบัติการสองคล้อง และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และให้โครงการและกิจกรรมต่างๆที่ กำหนดในแผนปฏิบัติการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ และเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในแผน แม่บท

ในส่วนของแผนปฏิบัติการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี มีการแบ่งยุทธศาสตร์ตามแผน แม่บทเป็น 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคม ให้เข้มแข็ง ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจ อย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์การจัดการสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติให้มีคุณภาพ และยุทธศาสตร์การ ปกครองและการบริหาร เป็นโครงการทั้งสิ้น 226 โครงการ คิดเป็นงบประมาณ 136.64 ล้านบาท โดย จัดเป็นโครงการรายได้ยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคม ให้เข้มแข็ง 175 โครงการ งบประมาณ 47.32 ล้านบาท ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน 46 โครงการ งบประมาณ 54.40 ล้านบาท ยุทธศาสตร์การ จัดการสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติให้มีคุณภาพ 2 โครงการ งบประมาณ 0.5 ล้านบาท และยุทธ ศาสตร์การปกครองและการบริหาร 3 โครงการ งบประมาณ 34.42 ล้านบาท ในการบรรลุโครงการต่างๆ

ในแผนปฏิบัติการของ อบจ. จันทบุรีคำนึงถึงลำดับความสำคัญ และความจำเป็นของโครงการรวมทั้งแนวทางในการบริหาร และพัฒนาของ อบจ. จันทบุรี กล่าวคือ อบจ. จันทบุรีโดยท่านนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดลงพื้นที่เพื่อสำรวจความต้องการของประชาชนในเขตพื้นที่ต่างๆเพื่อนำข้อมูลมาประกอบกับแนวทางในการพัฒนา และการบริการของ อบจ. พบว่าในช่วงเวลาของแผนปฏิบัติการนี้ ประชาชนมีความต้องการในเรื่องของการพัฒนาสังคมให้เข้มแข็งโดยเฉพาะด้านการพัฒนาการศึกษา สำหรับแนวทางในด้านการพัฒนาการศึกษา ผู้บริหาร อบจ. ได้กำหนดไว้เป็นแนวทางกว้างๆ 2 แนวทาง คือ 1) ต้องการลดระดับความแตกต่างทางการศึกษาของประชาชนในเขตเมือง และประชาชนในเขตชนบททั้งในเชิงปริมาณ (เพิ่มโอกาสทางการศึกษา) และคุณภาพ 2) ในการสนับสนุนสิ่งปลูกสร้าง สื่อการเรียนการสอน หรืออุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนการสอน จะมุ่งเน้นประโยชน์ในเรื่องของการใช้ทรัพยากร่วมกันของชุมชน เช่น การสนับสนุนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้กับโรงเรียนในท้องถิ่นจะพยายามให้โรงเรียนที่ได้รับการสนับสนุนเป็นศูนย์บริการคอมพิวเตอร์ซึ่งไม่เพียงแต่จะเป็นประโยชน์กับโรงเรียนที่ได้รับการสนับสนุนเท่านั้น ยังจะเป็นประโยชน์กับโรงเรียนอื่นๆ ในท้องถิ่นเดียวกัน และประชาชนในท้องถิ่นซึ่งสามารถเข้ามาใช้บริการศูนย์คอมพิวเตอร์ด้วย นอกจากนี้ยังพบว่าเกษตรกร และประชาชนในหลายพื้นที่ยังประสบปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ปัญหาน้ำท่วม ปัญหากัยแล้ง และปัญหาราคาพืชผลทางการเกษตรตกต่ำ (โดยเฉพาะราคาเงาะ และทุเรียนตกต่ำ) ดังนั้น การบรรจุโครงการต่างๆ ในแผนปฏิบัติการจึงให้น้ำหนักกับยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมให้เข้มแข็ง และยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนมากกว่า yuothsastor อยู่ในรายละเอียดของโครงการต่างๆ ภายใต้ยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ยุทธศาสตร์จะได้กล่าวถึงโดยสังเขป ดังนี้ (รายละเอียดของโครงการต่างๆ ในแผนปฏิบัติการได้แสดงไว้ในตาราง)

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมให้เข้มแข็ง

ยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมให้เข้มแข็งของ อบจ. จันทบุรีประกอบด้วยโครงการต่างๆ ใน 7 แนวทาง คือ

1.1. แนวทางสนับสนุนและพัฒนาการศึกษาและการศาสนา แบ่งเป็น

- 1.1.1. สนับสนุนสิ่งปลูกสร้าง
- 1.1.2. สนับสนุนสื่อการศึกษา
- 1.1.3. สนับสนุนกิจกรรมเพื่อการศึกษา
- 1.1.4. สนับสนุนอุปกรณ์ส่งเสริมการพัฒนาการศึกษา
- 1.1.5. สนับสนุนการจัดทำบุคลากรเพื่อการพัฒนาการศึกษา

1.2. แนวทางสนับสนุนกิจกรรมด้านการกีฬา

1.3. แนวทางสนับสนุนกิจกรรมเด็ก ศตวรรษ ศนชรา และผู้ด้อยโอกาส

1.4. แนวทางสนับสนุนด้านสาธารณูปโภค

1.5. แนวทางส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.6. แนวทางสนับสนุนและพัฒนาสาธารณสุข

1.7. แนวทางสนับสนุนกิจกรรมเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนของ อบจ. จันทบุรีประกอบด้วยโครงการต่างๆ ใน

7 แนวทาง คือ

2.1. แนวทางสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ

2.2. แนวทางสนับสนุนกิจกรรมด้านผังเมืองรวม

2.3. แนวทางพัฒนาและส่งเสริมด้านการเกษตรและส่งเสริมอาชีพให้แก่ประชาชน

2.4. แนวทางการสนับสนุนการค้าอัญมณี

2.5. แนวทางการสนับสนุนการค้าชายแดน

2.6. แนวทางการพัฒนาแหล่งน้ำ

2.7. แนวทางส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

3. ยุทธศาสตร์การจัดการสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติให้มีคุณภาพ

ยุทธศาสตร์การจัดการสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติให้มีคุณภาพของ อบจ. จันทบุรี

ประกอบด้วย

3.1. แนวทางการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

4. ยุทธศาสตร์การปักครองและกิจกรรม

ยุทธศาสตร์การปักครองและการบริหารของ อบจ. จันทบุรีประกอบด้วยโครงการต่างๆ ใน 2

แนวทาง คือ

4.1. แนวทางส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น

4.2. แนวทางพัฒนาขีดความสามารถในการให้บริการประชาชนและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

ตัวชี้วัด (KPIs)

ในส่วนของตัวชี้วัดสำหรับโครงการต่างๆ ที่บูรณาการในแผนปฏิบัติการคณานวิจัยร่วมจัดทำกับ อบจ. โดยกำหนดกรอบในการใช้ตัวชี้วัดเป็น 2 ลักษณะ คือ เพื่อพิจารณาความสำเร็จของโครงการในเบื้องต้น การดำเนินการให้แล้วเสร็จในรอบเวลา เงื่อนไข และงบประมาณที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ และเพื่อ

พิจารณาผลสำเร็จของโครงการในแต่ละงวดของประโยชน์ที่ได้รับจากการ เข่น โครงการจัดสร้างศูนย์ Self Access Center จะมีตัวชี้วัดอย่างน้อย 2 ตัว ได้แก่ 1) ก่อสร้างเสร็จในระยะเวลา และบประมาณที่กำหนด และ 2) มีผู้ใช้บริการว้อยละ 70 ของความสามารถในการให้บริการ (รายละเอียดสำหรับโครงการ อื่นๆ ได้อธิบายไว้ในตาราง)

ความคิดเห็นโดยสังเขปของคณะวิจัย

1. ภาระจัดทำแผนปฏิบัติการยังเป็นเพียงแผนระยะเวลา 1 ปี ประจำปี 2548 ซึ่งภาระจัดทำแผนสามารถทำเป็นแผนปฏิบัติการระยะ 3 ปีได้
2. เมื่อจากเป็นเพียงการทำแผนในระยะเวลา 1 ปี โครงการต่างๆ จึงเป็นโครงการที่กำหนดให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 1 ปีซึ่งในความเป็นจริงแผนปฏิบัติการอาจประกอบด้วยโครงการขนาดใหญ่ หรือโครงการต่อเนื่องที่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการมากกว่า 1 ปี โครงการระยะยาวอาจเป็นโครงการที่ให้ประโยชน์ สอดคล้องกับเป้าหมายในการพัฒนาในแผนแม่บทได้กว่า นอกจากนี้ บทบาทการทำงานขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดน่าจะมีแนวโน้มไปในทิศทางของการดำเนินโครงการที่ต้องอาศัยการประสานงานในหลายหน่วยงาน(ส่วนใหญ่เป็นโครงการขนาดใหญ่) คือ เป็นโครงการในระดับจังหวัด สำหรับโครงการอย่าง ในระดับตำบล หรือหมู่บ้านจะเป็นหน้าที่ขององค์กรบริหารส่วนตำบล
3. ในแผนปฏิบัติการยังประกอบด้วยโครงการขนาดเล็กหลายโครงการซึ่งอาจนำมาร่วมกัน และกำหนดเป็นโครงการขนาดใหญ่ขึ้น ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายในแผนแม่บทได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
4. การกำหนดตัวชี้วัดยังขาดความสมบูรณ์ จำเป็นจะต้องทราบถึงรายละเอียดของโครงการให้มากขึ้น เพื่อให้เป็นตัวชี้วัดที่ดี สามารถชี้วัดถึงความสำเร็จของโครงการได้จริง และเป็นรูปธรรม

ความก้าวหน้าของการจัดทำ และปรับปรุงแผนปฏิบัติการให้สมบูรณ์ (ความก้าวหน้าระยะ 18 เดือน)

หลังจากการพัฒนาแผนปฏิบัติการของ อบจ. จันทบุรีในช่วง 12 เดือน ที่มีวิจัยได้เข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการ และดูแลติดตามผลการปฏิบัติตามแผนเพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการต่างๆ ตามแผน ประกอบด้วย

1. แผนปฏิบัติการของ อบจ. จันทบุรีที่จัดทำขึ้นยังไม่สมบูรณ์ในหลายๆ ส่วนโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในส่วนของแผนปฏิบัติการสำหรับปี 2549 (รายละเอียดแสดงในตาราง) และในส่วนที่

- เกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัด ซึ่งในส่วนนี้ อบจ. จันทบุรีได้มีการจัดทำแผนปฏิการสำหรับปี 2549 และปรับปรุงตัวชี้วัดต่างๆ ที่ใช้ในการประเมินโครงการโดยคำนึงถึงความสอดคล้องของแผนใน 2 มิติ ได้แก่ 1) ความสอดคล้องของโครงการต่างๆ กับวิสัยทัศน์ภายใน อบจ. จันทบุรีเอง และ 2) ความสอดคล้องของโครงการต่างๆ ของ อบจ. จันทบุรีภายในจังหวัดอย่างไรก็ตาม แผนปฏิการสำหรับปี 2549 ยังมีอีกหลายส่วนที่จะต้องปรับปรุงทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ความสอดคล้องของโครงการต่างๆ ตามแผนกับยุทธศาสตร์ และเป้าหมายตามแนวโน้มภายใน อบจ.
2. แผนปฏิการสำหรับปี 2549 ควรเพิ่มรายละเอียดของโครงการต่างๆ รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาของ อบจ. และของจังหวัด เช่น โครงการต่างๆ ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนจะต้องมีตัวชี้วัดที่บอกได้ว่า ถ้าโครงการสามารถทำได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนดจะทำให้เศรษฐกิจของจันทบุรี หรือเศรษฐกิจของพื้นที่ที่ดำเนินโครงการมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้อย่างไร นอกจากนี้ แผนปฏิการสำหรับปี 2549 ยังขาดความเชื่อมโยงกับแผนปฏิการในปี 2548 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในรายละเอียดของโครงการที่จะมีการดำเนินการต่อเนื่อง ความก้าวหน้า ผลการดำเนินการจนถึงปัจจุบัน และการดำเนินการในอนาคตเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนา เช่น ในส่วนของการให้การสนับสนุนทางด้านการศึกษา ซึ่งมีแนวโน้มที่สำคัญ คือ การพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางการให้บริการการศึกษาโดยโรงเรียนต่างๆ ในพื้นที่ไม่เพียงแต่เฉพาะการให้บริการนักเรียน แต่ยังรวมถึงการให้บริการประชาชนด้วย และการลดช่องว่างของความแตกต่างในทุกๆ ด้านระหว่างโรงเรียนในท้องถิ่น กับโรงเรียนในตัวเมือง ซึ่งจะเป็นภาระรายโอกาสทางการศึกษาให้เท่าเทียมกัน และลดการอพยพของนักเรียนเข้ามายังในตัวเมือง
3. ในส่วนของการจัดทำแผนปฏิการของ อบจ. จันทบุรี ได้ลงพื้นที่เพื่อสำรวจความต้องการของประชาชนในพื้นที่ต่างๆ โดยการจัดประชุม และการจัดประชุม อบต. และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อรับฟังปัญหาของประชาชนในการจัดทำแผนปฏิการ อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการพบร่วมกับผู้นำชุมชนในแต่ละพื้นที่จะมีความสำคัญในการจัดทำแผนปฏิการ ขึ้นต่อนในการจัดทำแผนยังมีช่องให้ว่าที่ทำการจัดทำแผนปฏิการในบางส่วนไม่สอดคล้องกับแนวโน้มภายใน อบจ. คือ การขาดการทำความเข้าใจกับหน่วยงานที่เสนอโครงการถึงแนวโน้มภายใน (แผนแม่บท) ของ อบจ. ซึ่งจะทำให้การจัดทำโครงการต่างๆ เพื่อเสนอให้ อบจ. พิจารณาขัดความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และแนวโน้มภายใน อบจ. การปรับปรุงในส่วนนี้จะทำให้โครงการต่างๆ ใน

แผนปฏิบัติการมีความไม่สอดคล้องกับแนวโน้มนโยบาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาของ อบจ. ดี ยิ่งขึ้น

4. แผนปฏิบัติการสำหรับปี 2549 ที่จัดทำขึ้นยังมีการกระจากตัวของบประมาณคล้ายกับ แผนปฏิบัติการสำหรับปี 2547-2548 โดยมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมให้เข้มแข็ง และยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน แต่ยังขาดความชัดเจนในส่วนของโครงการ ต่างๆ ที่จะสามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้านได้อย่างไร
5. การจัดทำแผนปฏิบัติการในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมามีการให้ความสำคัญกับการกำหนดตัวชี้วัดความสัมฤทธิ์ผลของโครงการต่างๆ ตามแผนปฏิบัติการเพื่อใช้ในการตรวจสอบ ความก้าวหน้าของโครงการ ประเมินความสำเร็จของโครงการ และความสอดคล้องของ โครงการกับยุทธศาสตร์การพัฒนาทั้ง 4 ด้านของ อบจ. พบว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบขาดการ รายงานความก้าวหน้าของโครงการ หลายโครงการมีความล่าช้าเนื่องจากเหตุผลในการ เปิดจ่ายงบประมาณ และหลายโครงการมีความล่าช้าเนื่องจากสาเหตุอื่นๆ
6. พบร่วมมือโครงการบางโครงการตามแผนปฏิบัติการที่ได้จัดทำขึ้นสำหรับดำเนินการในปี 2548 แล้วไม่สามารถดำเนินการได้ตามกรอบเวลาที่ตั้งไว้ ได้แก่ โครงการปลูกป่าชายเลน และ โครงการคืนกล่าวไม้เหลื่องจันทบุรีสู่ป่า ซึ่งไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจากปัญหาน้ำเรื่อง การจัดหากล้าพันธุ์ไม้ โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงาน อบจ. จันทบุรี ซึ่งมีความล่าช้ากว่า กำหนดมาก
7. มีการติดตามผลการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการโดยอาศัยตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นเป็นกรอบ ในการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติตามแผนกับหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ โดย พบร่วมกับการติดตามผลการปฏิบัติตามแผนยังคงปัญหาน้ำเรื่องจากเจ้าหน้าที่ อบจ. และหน่วยงาน ที่รับผิดชอบโครงการต่างๆ ยังไม่ได้ตระหนักรถึงความสำคัญของการติดตาม และรายงาน ความก้าวหน้าของโครงการ ทำให้เกิดความล่าช้าในการรายงานความก้าวหน้า และไม่ สามารถประเมินผลการปฏิบัติตามแผนได้อย่างต่อเนื่อง หน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ นักจะเข้าใจเพียงว่ามีหน้าที่ในการดำเนินการตามโครงการที่เสนอเท่านั้นโดยไม่จำเป็นต้อง รายงาน และประเมินผลการปฏิบัติตามแผน
8. หลายโครงการในแผนปฏิบัติการปี 2548 ได้มีการดำเนินการแล้วเสร็จ แต่ยังไม่ได้มีการ ประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ รวมทั้งความสอดคล้องของโครงการต่อแผนยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้านของ อบจ. ซึ่งจะมีความสำคัญต่อการจัดทำแผนในปีต่อๆ ไป ในส่วนนี้ อบจ. จันทบุรีได้มีการติดต่อสอบถามไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อให้มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของ โครงการ และรายงานให้ อบจ. ทราบ แต่ยังไม่ได้รับการรายงาน

ปัญหา และอุปสรรคของการจัดทำแผนปฏิบัติการ อบจ. จันทบุรี

1. อบจ. และหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยส่วนใหญ่มักจะเข้าใจว่าเป็นการจัดทำงบประมาณเพื่อการเบิกจ่ายเท่านั้น
 2. ยังขาดการติดตามผล และการรายงานความก้าวหน้า และผลการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง สม่ำเสมอ
 3. โครงการต่างๆ ในแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นยังขาดความชัดเจนในส่วนของความสอดคล้อง และการตอบสนองต่อแนวทางการพัฒนา แผนยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ ของ อบจ. และ จังหวัด
 4. ขาดการกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้อง และเหมาะสม
 5. ขาดความเข้าใจในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา (แผนแม่บท) ของ อบจ. และหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการ

ความก้าวหน้าของการจัดทำ และปรับปรุงแผนปฏิบัติการให้สมบูรณ์ (ความก้าวหน้าระยะ 24 เดือน)

ผู้อำนวยการกองแผน (คุณชาติชาย) ย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ที่องค์กรบริหารราชการส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์ ทำให้การทำงานของกองแผนฯสอดคล้อง แล่ขัดความต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม อบจ. จันทบุรีปรึกษาหารือกับ คณะกรรมการที่ปรึกษาต่างๆ ที่พบจากการทำแผนปฏิบัติการปี 2549 และการปฏิบัติตามแผนใน ช่วงเวลาที่ผ่านมา โดย อบจ. จันทบุรีมีภารกิจเร่งด่วนที่จะต้องทำการประเมินผลโครงการที่ได้ดำเนินงาน ไปตามแผนปฏิบัติการในระหว่างปีงบประมาณ 2548 และประสบปัญหาในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัด และ การใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมเพื่อการประเมินผล ไม่ทราบว่าจะประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการอย่างไร ซึ่งจะ มีผลกระทบต่อการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับแผนปฏิบัติการตามปีงบประมาณ 2549 ด้วย ซึ่งทีมวิจัยเคยให้ ข้อเสนอแนะด้านนี้ให้ปลายครั้งแล้ว และเจ้าหน้าที่ อบจ.พบว่าการประเมินผลด้วยตัวชี้วัดบ้างตัวที่ไม่ได้ ในทางปฏิบัติเนื่องจากขาดข้อมูลที่ใช้ในการสร้างตัวชี้วัด ขาดการวางแผนการประเมินผลตามตัวชี้วัดที่ ขัดเจน และขาดการประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบได้ทราบถึงมาตรการในการประเมินผล และ ตัวชี้วัดที่ อบจ. ได้กำหนดไว้ ตลอดจนการขาดความเข้าใจของเจ้าหน้าที่ อบจ. ในเรื่องความเชื่อมโยงของ แผนปฏิบัติการไปสู่ยุทธศาสตร์การพัฒนาในแผนแม่บท (ส่วนนี้จะมีความสำคัญมากต่อการกำหนด ตัวชี้วัดที่เหมาะสม) นอกจากนี้ ยังพบปัญหาในเรื่องการปฏิบัติตามแผนเนื่องจากมีโครงการหลายโครงการ ไม่ได้มีการดำเนินงานตามแผน และมีหลายโครงการที่ดำเนินการนอกเหนือจากแผนที่กำหนดไว้ทำให้การ

ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ไม่เทียบเท่ากับการที่ชัดเจน การใช้งบประมาณทำได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ และการดำเนินงานบางโครงการไม่เป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนาที่กำหนดไว้

คณะกรรมการได้จัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ให้กับเจ้าหน้าที่ของ อบจ. จันทบุรีที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะเจ้าหน้าที่จากกองแผน และบประมาณ โดยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการมีผู้เข้าร่วมประมาณ 6-8 คนในแต่ละครั้ง จำนวน 3 ครั้ง มีเนื้อหาสาระครอบคลุมประเด็นปัญหาต่างๆ ที่เจ้าหน้าที่ อบจ. ประสบ และได้มีการใช้โครงการที่ได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการในปีงบประมาณ 2548 เป็นตัวอย่างในการเชิงปฏิบัติ ในแต่ละครั้งปลัด อบจ. จันทบุรีได้ให้ความสนใจ และเข้าร่วมเพื่อแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น ทำความเข้าใจ และสะท้อนปัญหาในทางปฏิบัติให้คณะกรรมการได้รับทราบ เช่น ปัญหาอันเนื่องมาจาก อบต. หรือหน่วยงานที่ต้องการการสนับสนุนจาก อบจ. ซึ่งเป็นผู้เสนอโครงการขอการสนับสนุนจาก อบจ. ไม่เข้าใจวิธีการทำข้อเสนอโครงการ ตลอดจนการกำหนดโครงการที่เหมาะสม สมодคล่องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาตามแผนแม่บท และวิสัยทัศน์ของ อบจ. ที่ได้แกลงในสภาก ทำให้การจัดทำแผนปฏิบัติการล่าช้า และมีอุปสรรค ซึ่งในส่วนนี้คณะกรรมการได้เสนอแนะให้ อบจ. ไม่จำเป็นต้องรอโครงการที่เสนอจาก อบต. หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เสนอขอการสนับสนุนเท่านั้น อบจ. สามารถเสนอแนะรวมทั้งการให้คำแนะนำโครงการที่สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาของ อบจ. ได้ ซึ่ง อบจ. ก็ยอมรับว่าเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของ อบจ. เองยังขาดศักยภาพทางด้านนี้ด้วยเช่นกัน ปลัด อบจ. จันทบุรีจึงเสนอให้คณะกรรมการจัดฝึกอบรมในเนื้อหาดังกล่าว โดยมีกลุ่มเป้าหมาย คือ เจ้าหน้าที่ของ อบจ. จันทบุรี และ อบต. ในเขตจังหวัดจันทบุรีที่มีความสนใจกันในเบื้องต้น และจะดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ 2549 ด้วย

แผนปฏิบัติการ อบจ. จันทบุรี ประจำปี 2549

แผนปฏิบัติการ อบจ. จันทบุรีประจำปีงบประมาณ 2549 ที่จัดทำขึ้นได้พยายามให้ความสำคัญ กับเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และเพื่อให้การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ สามารถทำให้สะเดก และเห็นผลชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังสามารถใช้ให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ต่างๆ ในกระบวนการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายในแต่ละยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ในแผนแม่บท อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากแผนปฏิบัติการที่ อบจ. จันทบุรีจัดทำขึ้น พบร่วมกับ บัญชีในหลายจุด เช่น การจะจัดตัวของงบประมาณในบางยุทธศาสตร์ การขาดความชัดเจนในการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้สมодคล่องกับ ยุทธศาสตร์การพัฒนา รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดที่ดี เหมาะสม สามารถนำไปใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ ของการปฏิบัติตามแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของยุทธศาสตร์การพัฒนาแต่ละยุทธศาสตร์ แม้ว่าจะได้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นภายหลังการเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการ อบจ. จันทบุรีประจำปีงบประมาณ 2549 ประกอบด้วยโครงการต่างๆ ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ดังนี้ (รายละเอียดของโครงการต่างๆ ในแผนปฏิบัติการได้แสดงไว้ในตาราง)

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมให้เข้มแข็ง จำนวน 64 โครงการ มูลค่า 72,738,172 บาท

บุทธรูป ประกอบด้วยโครงการต่างๆ ใน 6 จังหวัด ให้เข้มแข็งของ อบจ. จังหวัดบุรีรัมย์

1.1. กลยุทธ์การสนับสนุน และพัฒนาการศึกษาและการศึกษา จำนวน 32 โครงการ มูลค่า 36,892,758 บาท แบ่งเป็น

1.1.1. การสนับสนุนสิ่งปลูกสร้าง จำนวน 10 โครงการ มูลค่า 16,829,853 บาท

1.1.2. การสนับสนุนสื่อการศึกษา จำนวน 10 โครงการ มูลค่า 9,492,265 บาท

1.1.3. การสนับสนุนกิจกรรมเพื่อการศึกษา จำนวน 3 โครงการ มูลค่า 1,970,000

1.1.4. การสนับสนุนอุปกรณ์ส่งเสริมการพัฒนาการศึกษา จำนวน 1 โครงการ มูลค่า

100,000 บาท

1.1.5. การสนับสนุนการจัดทำบุคลากรเพื่อการพัฒนาการศึกษา จำนวน 7 โครงการ
มูลค่า 8,450,640 บาท

1.1.6. การพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็กนักเรียน จำนวน 1 โครงการ มูลค่า 50,000 บาท

1.2. กลยุทธ์สนับสนุนกิจกรรมด้านการกีฬา จำนวน 6 โครงการ มูลค่า 13,328,000 บาท

1.3. กลยุทธ์สนับสนุนกิจกรรมเด็ก สร้าง คุณภาพ และผู้ด้อยโอกาส จำนวน 7 โครงการ มูลค่า

4,199,560 บาท

1.4. กลยุทธ์สนับสนุนด้านสารสนเทศ จำนวน 2 โครงการ มูลค่า 246,114 บาท

1.5. กลยุทธ์ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น จำนวน 14 โครงการ มูลค่า

16,683,240 บาท

1.6. กลยุทธ์สนับสนุนกิจกรรมเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน จำนวน 3 โครงการ มูลค่า 1,388,500 บาท

2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน จำนวน 27 โครงการ มูลค่า 140,136,683 บาท

ใน 7 กลุ่มที่ คือ บุคคลศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนของ อบจ. จันทบุรีประกอบด้วยโครงการต่างๆ

2.1. กลยุทธ์สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ จำนวน 7 โครงการ มูลค่า 105,065,683 บาท

2.2. กลยุทธ์สนับสนุนกิจกรรมด้านผังเมืองรวม จำนวน 1 โครงการ มูลค่า 10,000 บาท

2.3. กลยุทธ์พัฒนาและส่งเสริมด้านการเกษตร และส่งเสริมอาชีพให้แก่ประชาชน จำนวน 8

โครงการ มูลค่า 14,385,000 บาท

2.4. กลยุทธ์การสนับสนุนการค้าอัญมณี จำนวน 1 โครงการ มูลค่า 2,000,000 บาท

2.5. กลยุทธ์การสนับสนุนการค้าชายแดน จำนวน 1 โครงการ มูลค่า 45,000 บาท

2.6. กลยุทธ์การพัฒนาแหล่งน้ำ จำนวน 6 โครงการ มูลค่า 15,581,000 บาท

2.7. กลยุทธ์ส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน จำนวน 3 โครงการ มูลค่า 3,050,000 บาท

3. ยุทธศาสตร์การจัดการสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติให้มีคุณภาพ จำนวน 9 โครงการ มูลค่า 1,691,580 บาท

ยุทธศาสตร์การจัดการสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติให้มีคุณภาพของ อบจ. จันทบุรี
ประกอบด้วย

3.1. กลยุทธ์การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จำนวน 9 โครงการ มูลค่า 1,691,580 บาท

4. ยุทธศาสตร์การปักครองและการบริหาร จำนวน 5 โครงการ มูลค่า 2,500,000 บาท

ยุทธศาสตร์การปักครองและการบริหารของ อบจ. จันทบุรีประกอบด้วยโครงการต่างๆ ใน 2
กลยุทธ์ คือ

4.1. กลยุทธ์การส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น จำนวน 3 โครงการ มูลค่า 2,200,000 บาท

4.2. กลยุทธ์การพัฒนาชีวิตความสุขสามารถในการให้บริการประชาชน และการปฏิบัติงานของ
เจ้าหน้าที่ จำนวน 2 โครงการ มูลค่า 300,000 บาท

สรุปการจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์การพัฒนาของ อบจ. จันทบุรี

| ยุทธศาสตร์การพัฒนา | กลยุทธ์ | จำนวนโครงการ | มูลค่า (บาท) | สัดส่วน (% ของงบประมาณ) |
|---------------------------------------|---|--------------|--------------|-------------------------|
| 1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมให้เข้มแข็ง | | 64 | 72,738,172 | 33.51 |
| | 1. กลยุทธ์การสนับสนุน และพัฒนาการศึกษาและการศาสนา | 32 | 36,892,758 | 17.00 |
| | 1.1. การสนับสนุนสิ่งปลูกสร้าง | 10 | 16,829,853 | 7.75 |
| | 1.2. การสนับสนุนสื่อการศึกษา | 10 | 9,492,265 | 4.37 |
| | 1.3. การสนับสนุนกิจกรรมเพื่อการศึกษา | 3 | 1,970,000 | 0.91 |
| | 1.4. การสนับสนุนคุปกรณ์ส่งเสริมการพัฒนาการศึกษา | 1 | 100,000 | 0.05 |
| | 1.5. การสนับสนุนการจัดหาบุคลากรเพื่อการพัฒนาการศึกษา | 7 | 8,450,640 | 3.89 |
| | 1.6. การพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็กนักเรียน | 1 | 50,000 | 0.02 |
| | 2. กลยุทธ์สนับสนุนกิจกรรมด้านการกีฬา | 6 | 13,328,000 | 6.14 |
| | 3. กลยุทธ์สนับสนุนกิจกรรมเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส | 7 | 4,199,560 | 1.93 |
| | 4. กลยุทธ์สนับสนุนด้านสาธารณูปโภค | 2 | 246,114 | 0.11 |
| | 5. กลยุทธ์ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น | 14 | 16,683,240 | 7.69 |
| | 6. กลยุทธ์สนับสนุนกิจกรรมเพื่อความปลดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน | 3 | 1,388,500 | 0.64 |

| | | | | |
|---|---|-----|-------------|-------|
| 2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน | | 27 | 140,136,683 | 64.56 |
| | 1. กลยุทธ์สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ | 7 | 105,065,683 | 48.40 |
| | 2. กลยุทธ์สนับสนุนกิจกรรมด้านผังเมืองรวม | 1 | 10,000 | 0.00 |
| | 3. กลยุทธ์พัฒนาและส่งเสริมด้านการเกษตร และส่งเสริมอาชีพให้แก่ประชาชน | 8 | 14,385,000 | 6.63 |
| | 4. กลยุทธ์การสนับสนุนการค้าอัตโนมัติ | 1 | 2,000,000 | 0.92 |
| | 5. กลยุทธ์การสนับสนุนการค้าชายแดน | 1 | 45,000 | 0.02 |
| | 6. กลยุทธ์การพัฒนาแหล่งน้ำ | 6 | 15,581,000 | 7.18 |
| | 7. กลยุทธ์ส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน | 3 | 3,050,000 | 1.41 |
| 3. ยุทธศาสตร์การจัดการสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติให้มีคุณภาพ | 1. กลยุทธ์การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม | 9 | 1,691,580 | 0.78 |
| 4. ยุทธศาสตร์การปกคล้องและการบริหาร | | 5 | 2,500,000 | 1.15 |
| | 1. กลยุทธ์การส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น | 3 | 2,200,000 | 1.01 |
| | 2. กลยุทธ์การพัฒนาชีวภาพสามารถในการให้บริการประชาชนและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ | 2 | 300,000 | 0.14 |
| รวม | | 233 | 217,066,435 | |

3. แผนพัฒนาขีดความสามารถสามารถด้านบริหารจัดการของ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี

สภากาณ์

1. รอบ 6 เดือน (กุมภาพันธ์ 2547-กรกฎาคม 2547)

คณะกรรมการและพัฒนาได้สำรวจการบริหารจัดการภายในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี (อบจ. จันทบุรี) ในเบื้องต้นโดยใช้วิธีสอบถามจากผู้บริหารฝ่ายข้าราชการประจำ พนักงานบริหารจัดการของ อบจ. จันทบุรีแบ่งเป็น 2 ระดับ คือระดับนโยบายบริหารโดยนายกอบจ. และระดับปฏิบัติบริหารโดยปลัด อบจ. การบริหารงานของนายกฯ เป็นการดูแลภาพโดยรวมขององค์กร กล่าวคือ นายกกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์และนโยบายในภาพรวมต่างๆ โดยปัจจุบัน การบริหาร งานของปลัดอบจ. ที่สำคัญคือ การบริหารงานบุคคล การบริหารเงิน และการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อให้สามารถ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งปัจจุบัน การบริหารงานของปลัดอบจ. จันทบุรีเป็นการบริหารตาม กรอบอำนาจการบริหารงานที่กฎหมายกำหนด เช่น การบริหารเงินงบประมาณเป็นไปตามกรอบวิธีการ งบประมาณแผ่นดิน และตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด สำนักงานบริหารทรัพยากรเป็นไปตามความ ต้องการของส่วนงานต่าง ๆ รวมทั้งการบริหารงานเป็นไปตามแผนงานที่กองต่าง ๆ ได้จัดทำไว้

ทั้งนี้ ในเบื้องต้นพบว่า ผู้บริหารงานยังไม่ได้มีการติดตามผลการบริหารงานอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ จะใช้วิธีการเรียกประชุมหารือกับผู้อำนวยการกองเป็นครั้งคราว ไม่มีกำหนดเวลาที่แน่นอน ส่วน ใหญ่เพื่อพูดคุยถึงปัญหาการทำงานของกองต่าง ๆ ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการทำรายงานการ ประชุมทุกครั้งที่ประชุมเพื่อติดตามผล ตลอดจนยังไม่มีการจัดทำระบบข้อมูลการติดตามผลงานในเชิง ปริมาณและเชิงคุณภาพ ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งคือ อบจ. จันทบุรียังขาดอัตรากำลังของบุคลากร จำนวนมาก โดยเฉพาะในระดับตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานและหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ ลั่งผลให้เจ้าหน้าที่ที่อยู่ใน กอง/สำนักที่ขาดแคลนบุคลากรต้องรับภาระงานที่มากเกินไป

ในส่วนของสภาพภารณ์ภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบริหารของอบจ. จันทบุรีคือ จ. จันทบุรีเป็น เมืองเกษตรกรรมที่สำคัญของภาคตะวันออก แต่เนื่องจากภูมิอากาศในพื้นที่ค่อนข้างเปรียบปานจี๊งสั่งผลให้ พื้นที่ใน จ. จันทบุรีต้องเผชิญกับปัญหาความแห้งแล้งและอุทกภัยอย่างต่อเนื่อง ทำให้อบจ. ต้องมีภารกิจ เร่งด่วนที่ไม่เป็นไปตามแผนที่ได้วางไว้ รวมทั้งมีความท้าทายจากปัจจัยภายนอกอีกส่วนหนึ่ง เช่น ความ ไม่แน่นอนทางการเมืองทำให้ผู้บริหารระดับนายกอบจ. มีกำหนดภาระในการ

ปรับเปลี่ยน ดังนั้น การบริหารจัดการของ อบจ.จันทบุรี จึงควรจัดทำแผนพัฒนาด้านการบริหารจัดการขึ้น พร้อมทั้งสร้างกลไกที่ใช้ติดตามผลการดำเนินการตามแผนงานต่าง ๆ ให้เป็นระบบเพื่อผู้บริหารจะได้ สามารถบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

2. รอบ 12 เดือน (กุมภาพันธ์ 2547-มกราคม 2548)

ผลการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามจากผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าหน่วยงานเพื่อให้ทราบถึงการบริหารจัดการภายในองค์กรและภายในสำนัก/กองในปัจจุบันขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรีในรอบ 12 เดือนสามารถสรุปเป็น 4 ด้าน ดังนี้

(1) การบริหารจัดการ (Management) ผู้บริหารขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ เพราะผู้บริหารในแต่ละตำแหน่งจะมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเป็นกรอบกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่ การบริหารจึงบุกเบิกเพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายมากกว่าการบริหารเพื่อมุ่งผลลัพธ์ นอกจากนี้ การบริหารงานภายในองค์กรมีลักษณะแบบบันลุ่มล่าง (Top-down Management) กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นคนสั่งการและกำหนดวิธีปฏิบัติให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามแล้วรายงานผลให้ทราบ และอำนาจการตัดสินใจในภารกิจที่เป็นลักษณะงานประจำส่วนใหญ่ยังอยู่ที่ฝ่ายบริหารทางการไม่องค์กรคือ นายกอบจ.

(2) การบริหารบุคลากรขององค์กร (Man) อบจ.จันทบุรียังคงประสบปัญหาเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอตามกรอบโครงสร้างอัตรากำลังที่ได้วางไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งขาดแคลนบุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งระดับบริหารที่สำคัญ เช่น ผอ.กองกิจการสภา หัวหน้าสำนักปลัดอบจ. และหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ผลงานให้บุคลากรบางคนต้องรับภาระงานที่มากเกินไป เช่น คุณชาติชัย สาลีผล ผู้อำนวยการกองแผนและงบประมาณต้องรักษาการตำแหน่งผู้อำนวยการกองกิจการสภาและหัวหน้าสำนักปลัดอบจ.ไปพร้อมกัน คุณสายชล ศุนทร ตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายนโยบายและแผนต้องรักษาการในตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายงบประมาณและหัวหน้าฝ่ายติดตามและประเมินผลอีกด้วย เป็นต้น นอกจากนี้อบจ.ไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรเท่าที่ควรโดยเฉพาะในด้านสวัสดิการซึ่งเป็นเพียงการทำตามกรอบกฎหมายที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด ทำให้บุคลากรบางคนขาดขวัญและกำลังใจที่ดี เกิดความขัดแย้งกันในหมู่สมาชิกของหน่วยงานบ่อยครั้ง ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อีกทั้งบุคลากรไม่ได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับวิทยาการสมัยใหม่มากเท่าที่ควร เนื่องจากบริษัทภาระงานที่มากจนไม่มีเวลาที่จะไปอบรมหรือเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์จากแหล่งความรู้อื่นๆ ได้

อย่างไรก็ตามผู้บริหารของอบจ.จันทบุรีได้นำหลักการบริหารจัดการมาปรับใช้ในบางเรื่องเพื่อให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นโดยไม่ขัดกับหลักกฎหมาย เช่น ในการนี้ที่จำนวนบุคลากรของสำนักปลัดอบจ.มีจำนวนไม่เพียงพอ กับภาระงาน นายกอบจ.ได้จัดสร้างกำลังคนใหม่โดยยึดหลักการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการให้เจ้าหน้าที่ของกอง

กิจการสภากาชาดมาช่วยปฏิบัติงานเพื่อให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด นอกจากนั้นนายกอบจ.ได้รับฟังข้อเสนอของคณะกรรมการกิจจิและเห็นความสำคัญในการสร้างทีมงานภายใต้ประสานงานกันและช่วยเหลือเกื้อกูลกันจึงได้อนุมัติให้จัดสัมมนาหลักสูตรการสร้างและพัฒนาทีมงานระหว่างวันที่ 17 – 19 ขันคม 2547 ณ โรงแรมพินนาเคิล จอมเทียน รีสอร์ทแอนด์สปา เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จัดโดยทีมงานของอาจารย์ภิญญ์ บุญเรือง ซึ่งส่งผลให้บุคลากรของอบจ. มีความเข้าใจเกี่ยวกับการเตรียมตัวพัฒนาทีมงาน เทคนิคการทำงานเป็นทีม และฝึกทักษะการระดมความคิดค้นหาปัญหาและสาเหตุที่เป็นคุปสรุคต่อการทำงานเป็นทีม อีกทั้งได้แสดงความคิดเห็นเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งบุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการสัมมนาไปใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กรได้

(3) การบริหารวัสดุ อุปกรณ์ และทรัพย์สิน (Material) ในส่วนของวัสดุสำนักงานที่ต้องใช้ในแต่ละปีงบประมาณ แต่ละหน่วยงานจะประมาณการและตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะใช้วัสดุและอุปกรณ์อะไรบ้าง จำนวนเท่าไร และเป็นเงินเท่าใด โดยการบริหารให้แต่ละหน่วยงานควบคุมและรับผิดชอบการเบิก-จ่าย จากการคงคลังกันเอาเอง ส่วนใหญ่การบริหารวัสดุสำนักงานมีการตั้งประมาณการไว้อย่างเพียงพอและมีความความคล่องตัวในการเบิก-จ่ายดี ในขณะที่การบริหารทรัพย์สิน เช่นยานพาหนะและเครื่องจักรกล ค่อนข้างจะมีปัญหา เนื่องจากมีหนังสือคำสั่งแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบการใช้รถยนต์ออกเป็นแต่ละหน่วยงาน โดยมีพนักงานขับรถประจำของรถยนต์แต่ละคัน ส่วนการใช้รถยนต์ส่วนกลางต้องขออนุมัติจากนายกองค์กรบริหารส่วนจังหวัดแต่เพียงผู้เดียว ส่งผลให้การใช้งานขาดความคล่องตัวและไม่มีความยืดหยุ่นในเรื่องของคนขับรถ ซึ่งถ้าคนขับรถประจำรถคันใดไม่อยู่ รถคันนั้นก็ไม่สามารถใช้งานได้

(4) การบริหารงบประมาณ (Money) โดยส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบจากจะระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นระเบียบที่ประกาศใช้มาบ้างแล้ว และไม่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัย ส่งผลให้การปฏิบัติเกี่ยวกับการเบิก-จ่ายเงินมีความล่าช้าหรือไม่สามารถเบิก-จ่ายในส่วนที่จำเป็นได้

3. รอบ 18 เดือน (กุมภาพันธ์ 2548-กรกฎาคม 2548)

ผลการดำเนินงานในรอบ 18 เดือนที่ผ่านมา พบร่วมกับจ. มีการปรับเปลี่ยนในหลายๆ ด้านและมีการปรับแผนพัฒนาฯ และผลของการดำเนินการตามแผนฯ สรุปได้ดังต่อไปนี้

(1) การบริหารจัดการ (Management) เมื่อเดือนพฤษภาคม 2548 อบจ. มีการปรับเปลี่ยนตัวผู้บริหารระดับสูง (ปลัดอบจ.) ส่งผลให้องค์กรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร และนายกอบจ. ได้มอบอำนาจในหลายเรื่องให้แก่ปลัดอบจ. ทำให้ปลัดอบจ. มีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้นและส่งผลให้การบริหารภายในมีความคล่องตัวมากขึ้น นอกจากนั้นปลัดอบจ. ได้นำข้อเสนอให้มีการจัดประชุมผู้บริหารขึ้นเป็นประจำที่นักวิจัยนำเสนอและกำหนดให้เริ่มมีการจัดประชุมระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อติดตามผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน พร้อมทั้งรับฟังปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น และร่วมกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหา โดยการประชุมจัดให้มีขึ้นทุกวันจันทร์ เวลา 13.30-16.30 น. ณ ห้องประชุม

ให้กลุ่มของอบจ.จันทบุรี โดยมีปลัดอบจ.เป็นประธานในการประชุม และหลังจากเสร็จสิ้นการประชุมสำนักปลัดอบจ.มีหน้าที่รับผิดชอบในการบันทึกการประชุม และทำสรุปรายงานการประชุมพร้อมทั้งส่งสำเนาไปยังหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้รับทราบถึงการผลดำเนินงานและการมอบหมายงานที่เกิดขึ้นในที่ประชุม และใช้รายงานการประชุมในการติดตามงานในการประชุมครั้งต่อไปได้

(2) การบริหารบุคลากรขององค์กร (Man) อบจ.ได้ดำเนินการสำรวจ บรรจุข้าราชการใหม่ และเปิดรับโอนข้าราชการมาจากการต่างห้องที่ในเดือนเมษายน 2548 ส่งผลให้ปัจจุบันอบจ.มีข้าราชการเพิ่มขึ้นจำนวน 9 คน (ข้าราชการบรรจุใหม่ 3 คนและข้าราชการรับโอน 6 คน) ในจำนวนนี้มีตำแหน่งปลัดอบจ. และตำแหน่งผู้อำนวยการกองกิจการสภาพัฒน์ อย่างไรก็ตามจำนวนบุคลากรของอบจ.จันทบุรีก็ยังไม่ครบตามกรอบโครงสร้างอัตรากำลังที่ได้วางไว้จำนวนทั้งสิ้น 140 คน ในขณะที่ปัจจุบันข้าราชการของอบจ.มีจำนวนเพียงแค่ 72 คน ในจำนวนนี้เป็นชาย 21 คนและหญิง 51 คน ซึ่งจำนวนข้าราชการยังขาดอยู่อีก 68 คน เช่น ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน นิติกร นักวิชาการพัสดุ นักวิชาการคลัง นักวิชาการประชาสัมพันธ์ และเจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม นายกอบจ.ดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่พอจะมีความรู้เข้ามาช่วยดูแล รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่ว่างอยู่ และในกรณีที่หน่วยงานใดมีงานจำเป็นเร่งด่วนต้องรับทำและมีจำนวนเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ ให้มีการระดมเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานภายนอกอื่นๆมาช่วยงานได้ ยกตัวอย่างเช่นกรณีเกษตรกร จ.จันทบุรี ประสบปัญหาภาวะผลผลิตขาดตลาด อบจ.ต้องเข้าไปช่วยรับซื้อผลผลิตเพื่อช่วยพยุงราคา นายกอบจ.ได้สั่งการให้แต่ละหน่วยงานส่งตัวแทนเข้ามาช่วยกันรับซื้อผลไม้จากชาวสวนในช่วงเวลาราชการเป็นเวลาทั้งสิ้น 22 วัน

(3) การบริหารวัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนทรัพย์สินขององค์กร (Material) เนื่องจากอบจ.ประสบปัญหาในเรื่องของการบริหารทรัพย์สินให้มีการใช้งานอย่างคุ้มค่าโดยเฉพาะเครื่องจักรกลของกองซ่อมที่มีปัญหาเรื่องการซ่อมแซมบ่อยครั้งทำให้เสียเงินบประมาณไปเป็นจำนวนมาก คณะกรรมการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ ประจำเดือนปัญหานี้และเสนอให้อบจ.ควรทำประวัติทรัพย์สินและตั้งงบประมาณนำรุ่งรักษาวัสดุอุปกรณ์ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ปลัดอบจ.จึงสั่งการให้กองซ่อมเริ่มดำเนินการรวม และบันทึกประวัติทรัพย์สิน เพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลไปประกอบการตัดสินใจในการบริหารทรัพย์สินของอบจ.ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(4) การบริหารงบประมาณ (Money) โดยส่วนใหญ่ได้รับผลกระทบจากภัย ระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ระเบียบฉบับใหม่ของกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการรับเงิน การเบิก-จ่ายเงิน การเก็บรักษาเงินและการตรวจสอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพ.ศ. 2547 ซึ่งมีเงื่อนไขว่าการสั่งจ่ายเงินต้องให้ผู้มีอำนาจลงนามร่วมกันอย่างน้อย 3 คนจากทั้งหมด 4 คน ทำให้เกิดความล่าช้าในการเบิก-จ่ายเงินไปกว่าเดิมที่ให้ลงนามอย่างน้อย 2 ใน 3 คน และระเบียบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐส่วนบบ

อิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS) ส่งผลให้การปฏิบัติเกี่ยวกับการเบิก-จ่ายเงินมีความล่าช้าหรือไม่สามารถเบิก-จ่ายเงินในส่วนที่จำเป็นได้

4. รอบ 24 เดือน (สิงหาคม 2547-มกราคม 2549)

หลังจากที่อบจ.จันทบุรีได้ดำเนินการตามแผนพัฒนาฯมาได้ระยะหนึ่ง จากการสำรวจของ คณะกรรมการวิจัยพบว่า ผลการดำเนินงานในรอบ 6 เดือนหลังนี้อบจ.จันทบุรีมีการพัฒนาด้านการบริหาร จัดการขึ้นเป็นลำดับ สรุปได้ดังต่อไปนี้

(1) การบริหารจัดการ (Management) นอกจากที่อบจ.ได้มีการจัดประชุมระหว่างผู้บริหารและ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อติดตามผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานขึ้นเป็นประจำทุกอาทิตย์ ตามที่ นักวิจัยได้นำเสนอ ไปนั้น ทางอบจ. เองก็ได้นำแนวคิดดังกล่าวไปขยายผลต่อในราชจัตประชุมร่วมระหว่าง ข้าราชการ พนักงานจ้างและลูกจ้าง เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขึ้นอีก ด้วย ทั้งนี้ การจัดประชุมดังกล่าว ทางนายกอบจ. จะเป็นผู้กำหนดให้มีการจัดประชุมขึ้นเอง ซึ่งครั้งแรกได้ จัดประชุมไปเมื่อวันที่ 4 มกราคม 2549 เวลา 10.00 น. เพื่อชี้แจงนโยบายการทำงานใหม่ๆ ให้แก่ข้าราชการ พนักงานจ้างและลูกจ้างให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามทิศทางเดียวกันและตอบสนองความต้องการของพนักงาน ประชาชนในพื้นที่ได้อย่างเต็มที่ นอกเหนือนั้น ทางสำนักปลัดอบจ. ยังได้นำสรุปผลการประชุมดังกล่าวลง เผยแพร่ทางเว็บไซด์ของอบจ. อีกด้วย

(2) การบริหารบุคลากรขององค์กร (Man) ในช่วง 6 เดือนสุดท้าย อบจ. ได้ดำเนินการสร้าง และบรรจุบุคลากรเข้ามาเพิ่มอีกหลายตำแหน่ง เพื่อ รองรับภารกิจใหม่ที่ถูกถ่ายโอนมาใหม่ ซึ่งได้แก่ งานการศึกษา และงานด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต อย่างไรก็ตาม จำนวนบุคลากรที่มีอยู่ก็ยังไม่ เพียงพอต่อภารกิจที่ได้รับของอบจ. และตำแหน่งที่ยังว่างอยู่ส่วนใหญ่ยังเป็นอัตราがらังหลัก (Key Man) คือ ข้าราชการระดับ 5-8 ของหน่วยงานสำคัญ เช่น กองแผนและงบประมาณ กองกิจการสภาร รวมถึงกองที่จัดตั้งขึ้นใหม่อีก 2 กอง คือ การศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และกองส่งเสริมคุณภาพ ชีวิต ผลลัพธ์ ให้ผู้บริหารบางคนหรือหัวหน้าหน่วยงานในบางหน่วยงานต้องรักษาการ ในหลายตำแหน่ง ทำให้การควบคุมและกำกับดูแลงานทำได้อย่างไม่ทั่วถึง

(3) การบริหารวัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนทรัพย์สินขององค์กร (Material) หลังจากที่กองซ่อมได้ เริ่มรับรวมและจัดเก็บข้อมูลประวัติเครื่องจักรทั้งหมดที่อยู่ในความดูแล และนำมาจัดทำทะเบียน เครื่องจักร ซึ่งมีรายละเอียดครอบคลุมถึง ประวัติการซ่อม และงบประมาณที่ใช้ (ตามเอกสารแนบ) เพื่อนำไปใช้ในการตั้งงบประมาณบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์และเกิดการบริหารจัดการอย่างมี ประสิทธิภาพแล้วนั้น ปัจจุบันทางกองซ่อมได้เก็บข้อมูลเครื่องจักรทั้งหมดเข้าไปในคอมพิวเตอร์ เรียบร้อยแล้ว โดยใช้โปรแกรม Microsoft Access เพื่อให้มีการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ เป็นปัจจุบัน ง่ายต่อการประมวลผล และจัดพิมพ์รายงานส่งให้แก่ผู้บริหารเพื่อใช้การตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว

(4) การบริหารงบประมาณ (Money) หลังจากที่คณะกรรมการได้นำเสนอผู้บริหารองค์ฯ ให้จัดทำระบบเงินทุนรองราชการขึ้น เพื่อพัฒนาการบริหารเงินงบประมาณขององค์ฯ ให้มีความคล่องตัวในการเบิกจ่ายในเวลาเร่งด่วน และทางผู้บริหารก็ได้รับเรื่องไว้พิจารณา แต่เนื่องจากในช่วงนั้นองค์ฯ จันทบุรีต้องนำเงินงบประมาณมาใช้เป็นจำนวนมาก ในการแก้ปัญหาเร่งด่วน ได้แก่ น้ำท่วมและราคายีราฟผลตกลดต่ำผู้บริหารจึงให้ระงับการดำเนินการตามแผนในเรื่องนี้ไปก่อน

สภาพปัจจุบัน

1. ด้านการบริหารจัดการ (Management)

- รูปแบบการบริหารงานที่ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการแบบบันสูญล่างมากกว่าแบบล่างสูบัน
- ข้อมูลสำคัญที่ขาดหายไปในระบบ ไม่สามารถใช้ติดตามผลของงานที่ได้กำหนดไว้ในเชิงปริมาณและคุณภาพ ยังขาดการจัดทำเป็นระบบที่สามารถเรียกใช้ได้อย่างทันท่วงทีเมื่อต้องการ

2. ด้านการบริหารบุคคลากร (Man)

- ขาดแคลนบุคคลากรในตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานที่มีอำนาจสั่งการและตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ
- ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ขององค์ฯ ไม่มีเวลาเข้าอบรมและหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ

3. ด้านการบริหารวัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนทรัพย์สินขององค์กร (Material)

- ขาดการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับประวัติทรัพย์สินส่งผลให้การบริหารทรัพย์สินยังไม่มีประสิทธิภาพ เพียงพอ

4. ด้านการบริหารเงิน (Money)

- การบริหารเงินไม่ค่อยเป็นไปตามโครงการที่ได้มีการตั้งงบประมาณไว้แล้ว เพราะมีโครงการเร่งด่วนที่ต้องรับทำเข้ามาบ่อย เช่น การแก้ปัญหาภัยแล้งและราคายีราฟทางการเกษตรต้องดำเนินตัว
- กฎระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการเบิก-จ่ายเงินไม่เข้มงวดอย่างที่ควรจะเป็น ทำให้การปฏิบัติงานขององค์กร ดำเนินควบคุมมากไปจนไม่คล่องตัว

วิสัยทัศน์

“องค์กรที่มีกระบวนการบริหารจัดการที่ดี เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล”

พันธกิจ

ปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีความคล่องตัว ให้อิสระต่อการบริการทั้งบุคคลภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

- (1) ปรับปรุงกระบวนการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร
- (2) จัดสรุบุคลากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- (3) พัฒนาทักษะความรู้เกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารแนวใหม่ให้ผู้บริหารของอบจ.
- (4) พัฒนาระบบการบริหารเงินและทรัพย์สินของอบจ.ให้มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้ผู้บริหารได้รับการสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจน มีคุณภาพเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจอย่างได้ผลและลดความขัดแย้งภายในองค์กรได้
- (2) เพื่อให้บุคลากรมีความสามัคคีและร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
- (3) เพื่อให้ผู้บริหารของอบจ.มีความรู้ความสามารถ ก้าวทันวิทยาการสมัยใหม่ในด้านการบริหารจัดการองค์กรและนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้
- (4) เพื่อให้การจัดการเกี่ยวกับทรัพย์สินขององค์กรเกิดความคุ้มค่า
- (5) เพื่อให้การเบิก-จ่ายเงินสวัสดิการของอบจ.มีความคล่องตัว

เป้าหมาย (ปี 2549)

- (1) ผู้บริหารฝ่ายการเมืองมีความพึงพอใจในข้อมูลที่ข้าราชการฝ่ายประจำได้ชี้แจงเพื่อนำไปประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องร้อยละ 80
- (2) ภาระงานของบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าชื่อหนึ่งมีจำนวนลดลงอย่างน้อยร้อยละ 50
- (3) ผู้บริหารของอบจ.ร้อยละ 80 ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านวิทยาการใหม่ๆ ด้านการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- (4) ผู้บริหารมีการนำข้อมูลทะเบียนประวัติทรัพย์สินไปใช้ในการวางแผนการใช้งาน �始จัดซื้อและจัดซื้อของเครื่องจักรกล
- (5) การเบิก-จ่ายเงินสวัสดิการของอบจ.มีความคล่องตัวและทันต่อความต้องการ

กลยุทธ์

- (1) พัฒนาการสื่อสารความหมายระหว่างบุคลภายในองค์กรให้เป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two-way Communication)
- (2) สร้างวิธีการทำงานให้เป็นแบบเครือข่ายหรือทีมงานที่มีการเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงาน
- (3) พัฒนาความรู้ความสามารถในด้านการบริหารจัดการให้แก่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของ อบจ.
- (4) จัดทำระบบข้อมูลทรัพย์สินของอบจ. เพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการบริหารจัดการ
- (5) พัฒนาการบริหารเงินงบประมาณของอบจ. ให้มีความคล่องตัวในการเบิก-จ่ายในเวลา เร่งด่วน

ปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จ

ผู้บริหารและบุคลากรของอบจ. ให้ความร่วมมือในการพัฒนาการบริหารจัดการอย่างจริงจัง โดยเริ่มจากการยอมรับปัญหาและคุ้มครองที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการภายในองค์กรของผู้บริหาร

โปรแกรมงาน/โครงการ/กิจกรรม

- (1) การจัดประชุมระหว่างผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงานและข้าราชการอย่างเป็นทางการเพื่อมอบหมายและติดตามการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน
- (2) สร้างวิธีการทำงานแบบเครือข่ายเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก องค์กร
- (3) จัดกิจกรรม/จัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์ให้แก่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของ อบจ.
 - 3.1 จัดอบรมหลักสูตรการสร้างและพัฒนาทีมงาน
 - 3.2 ให้ทุนบุคลากรระดับ Key Man เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโทในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ เช่น หลักสูตรการบริหารจัดการภาครัฐและ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นต้น
- (4) จัดทำทะเบียนประวัติทรัพย์สิน เพื่อให้ผู้บริหารใช้ประกอบการบริหารทรัพย์สินของอบจ. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(5) จัดทำระบบเงินทุนรองราชการมาปรับใช้เพื่อให้การเบิก-จ่ายเงินสวัสดิการมีความรวดเร็ว
ขึ้น

ตัวชี้วัด

- (1) ร้อยละความพึงพอใจของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ต่อการสื่อสารข้อมูลระหว่างกัน
- (2) ปริมาณงานของหัวหน้าหน่วยงาน/บุคลากรที่ต้องดำเนินการทั้งหมดที่มีจำนวนลดลง
- (3) จำนวนผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ที่เข้ารับการศึกษา/ฝึกอบรมและสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
- (4) ทะเบียนประวัติทรัพย์สินของอบจ.โดยเฉพาะเครื่องจักรกลของกองซ่าง
- (5) ในการนี้เร่งด่วน เจ้าหน้าที่สามารถเบิก-จ่ายเงินสวัสดิการเพื่อไปใช้ได้ทันเวลา

งบประมาณ

ส่วนใหญ่เป็นโครงการที่ไม่ต้องใช้งบประมาณ (ยกเว้นการให้ทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาโทจำนวน 4 ทุน ทุนละ 240,000 บาท รวมเป็นเงินจำนวนทั้งสิ้น 960,000 บาท)

กรอบระยะเวลาการดำเนินงานแต่ละโปรแกรมงาน

โปรแกรมงานที่ 1 การจัดประชุมระหว่างผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงานและข้าราชการอย่างเป็นทางการอย่างน้อยอาทิตย์ละ 1 ครั้ง เพื่อรายงานและติดตามผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน เริ่มเดือนพฤษภาคม 2548

โปรแกรมงานที่ 2 สร้างวิธีการทำงานแบบเครือข่ายเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

โปรแกรมงานที่ 3 ให้ทุนการฝึกอบรม/ศึกษาต่อในระดับปริญญาโทแก่ข้าราชการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการในช่วงเดือนมิถุนายน 2548

โปรแกรมงานที่ 4 รวบรวมข้อมูลและจัดทำทะเบียนประวัติทรัพย์สินโดยเฉพาะประวัติเครื่องจักรกลของกองซ่าง ดำเนินการในช่วงเดือนพฤษภาคม 2548 ถึงเดือนกันยายน 2548

โปรแกรมงานที่ 5 จัดทำระบบเงินทุนรองราชการมาปรับใช้เพื่อให้การเบิก-จ่ายเงินสวัสดิการมีความรวดเร็วขึ้น เริ่มดำเนินการเมษายน 2548

ผู้รับผิดชอบ

- (1) นายกอปจ.
- (2) ปลัดอปจ.
- (3) หัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยของอปจ.

สิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว

1. สิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้วในรอบ 6 เดือน

- (1) คณะกรรมการวิจัยฯ เสนอความคิดต่อผู้บริหารของอปจ. จันทบุรี ให้เห็นความสำคัญของการจัดทำแผนพัฒนาขีดความสามารถด้านบริหารจัดการและได้ประชุมร่วมกันหลายครั้ง
- (2) คณะกรรมการวิจัยฯ และเจ้าหน้าที่อปจ. ได้ว่ามกันจัดทำแผนพัฒนาขึ้น โดยนักวิจัยเขียนกรอบและตัวอย่างของแผนไว้แล้วให้ทางอปจ. ได้นำไปศึกษาและเพิ่มเติมตามความคิดเห็นของอปจ. เอง

2. สิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้วในรอบ 12 เดือน

- (1) ด้านการบริหารจัดการ (Management) ในช่วงเดือนธันวาคม 2547 ที่ผ่านมา นักวิจัยฯ เสนอให้อปจ. จัดทำระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้บริหาร อปจ. จึงได้ริเริ่มจัดทำโครงการรายงานแผนและผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานผ่านทางระบบ intranet ให้แก่ผู้บริหารได้รับทราบ เพื่อผู้บริหารจะได้รับทราบถึงข้อมูลขั้นตอนและผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน และนำข้อมูลดังกล่าวไปประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรต่อไป

คณะกรรมการวิจัยเสนอให้ผู้บริหารจัดการประชุมระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการขึ้นเป็นประจำทุกเดือน เพื่อติดตามและประเมินผลผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน อีกทั้งเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทั้งหลายจากภายในและภายนอก เข้ามาแลกเปลี่ยนและปรึกษา กันและนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้คณะกรรมการวิจัยเสนอให้มีการจัดทำรายงานการประชุมทุกครั้ง เพื่อจะได้ใช้ในการติดตามงานในการประชุมครั้งต่อไปได้

คณะกรรมการวิจัยเสนอให้นายกอปจ. นำเสนอแนวทางให้มีการตอบคืบ腔นารับผิดชอบและการตัดสินใจให้กับผู้บริหารฝ่ายข้าราชการประจำในระดับรองฯ ลงมาของแต่ละหน่วยงาน รวมถึงให้มีการจัดสร้างกำลังคนให้พอกหน่วยกับภาระงานเพื่อให้การปฏิบัติมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- (2) ด้านการบริหารบุคคลากร (Man) อปจ. จันทบุรีได้เปิดรับสมัครบุคคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เกี่ยวกับวิทยาการใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านเทคโนโลยีเพื่อเข้ามาร่วมกับผู้ปฏิบัติงานให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และในส่วนของการรับโอนข้าราชการ

จากหน่วยงานอื่น มีข้าราชการที่ประสงค์จะโอนมาทำงานกับอบจ.ในหลายตำแหน่ง ตอนนี้อยู่ในช่วงของ การพิจารณาคุณสมบัติและคัดเลือก คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จก่อนเดือนเมษายน 2548

นอกจากนี้ คณะกรรมการจัดการและพัฒนาบุคคล ได้จัดการแข่งขันและสัมมนาหลักสูตรการสร้าง และพัฒนาทีมงานระหว่างวันที่ 17 – 19 ธันวาคม 2547 ณ โรงแรมพินามาเกล จอมที่ยืน รีสอร์ทแอนด์สปา เมืองพัทaya จังหวัดชลบุรี โดยทีมงานของอาจารย์ภิญญา บุญเรือง ซึ่งส่งผลให้บุคลากรของอบจ. มีความเข้าใจเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังทีมงาน เทคนิคการทำงานเป็นทีม และได้มีการฝึกทักษะการระดม ความคิดค้นหาปัญหาและสาเหตุที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม และได้แสดงความคิดเห็นเสนอแนะ วิธีการแก้ปัญหารวมกันซึ่งบุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการสัมมนาไปใช้การปฏิบัติการงาน ร่วมกันในองค์กรได้

3. สิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้วในรอบ 18 เดือน

(1) ด้านการบริหารจัดการ (Management) ซึ่งที่ผ่านมา มีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับปลัด อบจ. และผอ. กองจึงส่งผลให้การดำเนินงานตามแผนพัฒนาฯ ได้ความสามารถด้านบริหารจัดการอย่างมาก ไป จนกระทั่งเมื่อเดือนพฤษภาคม 2548 อบจ. มีการปรับเปลี่ยนตัวผู้บริหารระดับสูง (ปลัดอบจ.) อบจ. จึงได้เริ่มมีการจัดประชุมระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อติดตามผลการดำเนินงานของแต่ละ หน่วยงานพร้อมทั้งรับฟังปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น และร่วมกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหา โดยการประชุมจัดให้มีขึ้นทุกวันจันทร์ เวลา 13.30-16.30 น. ณ ห้องประชุมใหญ่ของอบจ. จันทบุรี โดยมีปลัด อบจ. เป็นประธานในการประชุม และหลังจากเสร็จสิ้นการประชุมสำนักปลัดอบจ. มีหน้าที่รับผิดชอบในการ บันทึกการประชุมและทำสรุปรายงานการประชุมพร้อมทั้งส่งสำเนาไปยังหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้รับทราบ ถึงการผลดำเนินงานและการมอบหมายงานที่เกิดขึ้นในที่ประชุมและใช้ในการติดตามงานในการประชุม ครั้งต่อไปได้

หลังจากที่ปลัดอบจ. คนใหม่เข้ามารับตำแหน่ง นายกอบจ. ได้มอบอำนาจการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญของลงไว้ในหมายเรื่องให้กับปลัดอบจ. (รายละเอียดเกี่ยวกับการมอบอำนาจดูได้ที่ แผนพัฒนาฯ ได้ ความสามารถด้านองค์กร) เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระของนายกอบจ. ให้สามารถทุ่มเทเวลาให้กับการบริหารเรื่องอื่นๆ ที่สำคัญได้ และให้การบริหารภายในองค์กรมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้นด้วย

(2) แผนพัฒนาฯ ได้ความสามารถด้านบุคลากร (Man) เนื่องจากอบจ. จันทบุรี เป็นหน่วยงานหลัก ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ดังนั้น เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2548 อบจ. ได้จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนาฯ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นให้แก่ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนของอบจ. เทศบาลและอบต. ใน จ. จันทบุรี จำนวน 120 คน ณ โรงแรม เค.พี.แกรนด์ ทั้งนี้เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดทำแผนของท้องถิ่น

สามารถกำหนดตัวชี้วัดและผลลัพธ์ของแผนได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ใน การจัดทำแผนของอบจ.จันทบุรีให้มีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติงานตามแผนได้อย่างเป็นรูปธรรม

(3) แผนพัฒนาชี้ด้วยความสามารถด้านการบริหารสุด อยู่ในแผน ตลอดจนทรัพย์สินขององค์กร (Material) เนื่องจากในปัจจุบันกองซ่างมีเครื่องจักรที่อยู่ในความดูแลค่อนข้างมาก และพบว่าเครื่องจักร บางเครื่องถูกใช้งานอย่างหนักและมีการซ่อมบ่อยครั้ง โดยในการซ่อมแต่ละครั้งต้องใช้เงินเป็นจำนวนที่ ค่อนข้างสูง ดังนั้นเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้งานของเครื่องจักร ดังนั้น คณะกรรมการจึงได้นำเสนอ แนวคิดในการจัดทำทะเบียนประวัติทรัพย์สิน ซึ่งอบจ.ได้ริเริ่มดำเนินการจัดทำทะเบียนของเครื่องจักรเป็น อันดับแรกโดยกองซ่างเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการรวบรวมข้อมูลประวัติการซื้อ การซ่อมบำรุง และการใช้ งานของเครื่องจักรแต่ละชิ้นให้เสร็จก่อนเดือนกันยายน 2548 เพื่อผู้บริหารจะได้นำข้อมูลดังกล่าวไป ทบทวนและวางแผนการจัดซื้อและจัดซ่อมเครื่องจักรในปีต่อๆไปให้มีความคุ้มค่ามากขึ้นต่อไป

(4) แผนพัฒนาชี้ด้วยความสามารถด้านการบริหารเงิน (Money) หลังจากที่คณะกรรมการจัดทำ วิเคราะห์ปัญหาเกี่ยวกับความล่าช้าและความยุ่งยากในขั้นตอนการเบิก-จ่ายร่วมกับเจ้าหน้าที่ของกอง คลัง ในที่ประชุมเมื่อวันที่ 29 เมษายน 2548 คณะกรรมการจึงเสนอแนะให้กองคลังทดลองดำเนินการนำ ระบบเงินทุนของราชการมาปรับใช้เพื่อให้การเบิก-จ่ายเงินสวัสดิการมีความรวดเร็วขึ้น โดยผอ.กองคลัง ได้รับปากว่าขอไปศึกษาดูถูก่อน หากผู้บริหารให้การสนับสนุนก็จะนำไปดำเนินการทันที

4. สิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้วในรอบ 24 เดือน

(1) ด้านการบริหารจัดการ (Management) ในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา เนื่องจากประชาชนใน จังหวัดจันทบุรีต้องประสบปัญหาภัยธรรมชาติอย่างต่อเนื่อง ทั้งปัญหาน้ำแล้งและน้ำท่วมอย่างหนัก สร้างผลกระทบอย่างมาก ผู้บริหารและแผนการทำงานของอบจ.ต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง เพื่อ ช่วยเหลือและแก้ปัญหาต่างๆให้กับพี่น้องประชาชนที่เดือดร้อนได้อย่างทันท่วงที ดังนั้น การดำเนินการ ตามแผนด้านบริหารจัดการจึงจะลดไป อย่างไรก็ตาม การจัดประชุมระหว่างผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงาน และข้าราชการในอบจ.ก็ยังดำเนินการบ้าง แต่ไม่เป็นไปตามวันและเวลาที่กำหนดไว้ เนื่องจากผู้บริหารมี ภารกิจที่ค่อนข้างมาก นอกจากนั้น แผนการทำงานแบบเครือข่ายเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ทางอบจ.ก็มีการทำงานเชื่อมโยงกับหลายหน่วยงาน เช่น การแก้ไขปัญหาภาครัฐ ทางการเกษตรตระกต้า อบจ.ก็ได้ประสานงานกับหอการค้าจังหวัด บริษัทที่รับซื้อและแปรรูปผลไม้ และกลุ่ม พ่อค้าผลไม้จากจังหวัดใกล้เคียง เพื่อมาช่วยกันรับซื้อพืชผลทางการเกษตรที่มีราคาตกต่ำ เพื่อพยุงราคา และช่วยเหลือเกษตรกรในจังหวัดจันทบุรี เป็นต้น

(2) แผนพัฒนาชี้ด้วยความสามารถด้านบุคลากร (Man) ในส่วนของแผนจัดกิจกรรม/จัดอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องการบริหารจัดการให้แก่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของอบจ.นั้น อบจ.จันทบุรีได้ให้ทุนบุคลากรระดับ Key Man ในการเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโทในหลักสูตรการ

บริหารจัดการภาครัฐและหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ ที่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (ศูนย์ระยอง) ทั้งสิ้น จำนวน 4 ทุน โดยอบจ.จะเริ่มจัดทำโครงการให้ทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาโทด้านการบริหารจัดการ แก่ข้าราชการเป็นประจำในปีต่อๆไป เพื่อพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารจัดการให้แก่บุคลากรของอบจ.

(3) แผนพัฒนาขีดความสามารถสามารถด้านการบริหารวัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนทรัพย์สินขององค์กร (Material) คือ กองซ่อม อบจ.จันทบุรีได้ดำเนินการจัดทำทะเบียนของเครื่องจักรโดยรวมข้อมูลประจำวัติ การซื้อ การซ่อมบำรุง และการใช้งานของเครื่องจักรแต่ละชิ้น ตลอดจนจำนวนเงินประมาณที่ใช้ไปในการซ่อมของเครื่องจักร servo เวiyบร้อยแล้ว พร้อมทั้งได้จัดทำข้อมูลทั้งหมดลงในคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรม Microsoft Access เพื่อให้สะดวกต่อการประมวลผลและจัดทำรายงานเสนอผู้บริหาร เพื่อผู้บริหารจะได้นำข้อมูลดังกล่าวไปทบทวนและวางแผนการจัดการ จัดซื้อและจัดซ่อมเครื่องจักรในปีต่อๆไปให้มีความคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป และกองซ่อมจะขยายการจัดเก็บข้อมูลแบบนี้กับการจัดทำประวัติการเติมน้ำมันของเครื่องจักรเพื่อความมีประสิทธิภาพในการใช้น้ำมัน

(4) แผนพัฒนาขีดความสามารถสามารถด้านการบริหารเงิน (Money) หลังจากที่คณานักวิจัยเสนอแนะให้กองคลังทดลองดำเนินการนำระบบเงินท่องรากการมาปรับใช้เพื่อให้การเบิก-จ่ายเงินสวัสดิการให้มีความรวดเร็วยิ่งขึ้นนั้น จากที่ผอ.กองคลังได้นำโครงการดังกล่าวเสนอผู้บริหารแล้วนั้น ผลปรากฏว่า ผู้บริหารให้ชื่ลอกการดำเนินการตามแผนดังกล่าวไว้ก่อน เนื่องจากอบจ.ยังต้องใช้เงินเป็นจำนวนมากเพื่อซ่อมเหลือประชาชนในพื้นที่ที่ประสบปัญหาน้ำท่วมในช่วงเดือนพฤษจิกายนและธันวาคมที่ผ่านมา

ปัญหาและอุปสรรค

(1) ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของอบจ.มีภารกิจค่อนข้างมาก ไม่มีเวลาปฏิบัติงานตาม

แผนการพัฒนาฯได้ตามกำหนดเวลา

(2) ตำแหน่งผู้บริหารระดับกอง และฝ่ายยังว่างเป็นจำนวนมากค่อนข้างมาก ทำให้การทำงาน

ประจำหดหายด้านขาดการตัดสินใจ และขาดผู้นำการทำงาน

(3) ภาระเบี้ยบของรัฐบาลเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่ทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการได้เท่าที่ควร จะเป็น และกล้ายเป็นการทำงานเพื่อให้ถูกต้องตามภาระเบี้ยบมากกว่ามุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถือทั้งก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำซึ่งมีความเข้าใจภาระเบี้ยบไม่เหมือนกัน

รายงานสรุปสาระเปลี่ยนแปลงของการจัดทำแผนพัฒนาชีดความสามารถ ด้านการบริหารจัดการของอบจ.จันทบุรี(จัดทำครั้งที่ 1- 4)

จัดทำครั้งที่ 1 (เดือนกรกฎาคม 2547)

คณะกรรมการชี้แจงและพัฒนานำเสนอแนวคิดในการจัดทำแผนพัฒนาชีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ โดยการจัดทำแผนพัฒนาชีดความสามารถด้านการบริหารจัดการครั้งที่ 1 ของอบจ.จันทบุรี เนื่องจากอยู่ในช่วงเริ่มต้นของโครงการและนายกอบจ.ยังไม่ได้เข้ามารับตำแหน่งอย่างเป็นทางการ (ยังไม่ได้รับการรับรองและแต่งตั้งโดยนายกฯต่อสภาก) ดังนั้นแผนที่จัดทำขึ้นจึงเป็นแผนที่นักวิจัยได้จัดทำเพื่อเป็นตัวอย่างเพื่อให้แก่อบจ.ได้นำไปศึกษาและจัดทำต่อเองตามที่อบจ.ต้องการที่จะพัฒนาจนกว่านายกอบจ.จะเข้ามารับตำแหน่งอย่างเป็นทางการ

ดังนั้น การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์และโปรแกรมงาน จึงได้มาจากการสอบถามและหารือจากเจ้าหน้าที่และหัวหน้างานเพียงบางคน ไม่ใช่จากผู้บริหารระดับสูงของอบจ. จึงทำให้แผนที่จัดทำในครั้งที่ 1 นี้ยังไม่สมบูรณ์นัก อีกทั้งยังขาดในส่วนของแผนปฏิบัติการด้วย เนื่องจากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของอบจ.ยังไม่สามารถออกถึงเป้าหมาย ตัวชี้วัด ครอบคลุมเฉพาะและหน่วยงานที่รับผิดชอบของแผนได้อย่างชัดเจน

จัดทำครั้งที่ 2 (เดือนมกราคม 2548)

การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับแผน

หลังจากที่นายกอบจ.เข้ามารับตำแหน่งอย่างเป็นทางการเรียบร้อยแล้ว นักวิจัยได้เริ่มออกแบบ สอบถามเพื่อสำรวจรูปแบบการบริหารจัดการภายในของอบจ.ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันจากผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานใน 4 ด้าน คือ (1) ด้านการบริหารบุคคลากร (Man) (2) ด้านการบริหารเงิน (Money) (2) ด้านการบริหารวัสดุ อุปกรณ์และทรัพย์สิน (Material) และ(4) ด้านการบริหารจัดการ (Management) รวมถึงสอบถามถึงความต้องการในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และโปร่งใสอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้มา ร่วมกับนักวิเคราะห์และระดมความคิดเพื่อจัดทำแผนในการพัฒนาต่อไป

จากการสำรวจสภาพการณ์ด้านการบริหารจัดการในปัจจุบัน การจัดทำแผนพัฒนาฯในครั้งที่ 2 จึงได้เพิ่มรายละเอียดในการพัฒนาการบริหารจัดการใน 2 ด้าน ดังนี้

(1) ด้านการบริหารจัดการ (Management) ให้ผู้บริหารระดับสูงมีการอบรมฯ การตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญของอบจ.ให้แก่ผู้บริหารระดับรองลงมาตามความเหมาะสมเพื่อลดข้อตอนการปฏิบัติงาน และแบ่งเบาภาระการทำงานของผู้บริหารอีกด้วย

(2) ด้านการบริหารบุคลากร (Man) ดำเนินการสรรหาและเปิดรับโอนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาทำให้การปฏิบัติงานของอบจ.มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ทางนักวิจัยเสนอให้อบจ.จัดทำโครงการจัดฝึกอบรมในหลักสูตรด้านการบริหารจัดการให้แก่บุคลากร เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร เช่นการจัด Walk rally เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

ในส่วนของด้านการบริหารสตู คุปกรณ์และทรัพย์สิน (Material) และด้านการบริหารเงิน (Money) ส่วนใหญ่ติดปัญหาในด้านกฎ ระเบียบของทางราชการ นักวิจัยจึงไม่สามารถกำหนดแผนในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้นจึงยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับแผนดังกล่าว

ในการจัดทำครั้งที่ 2 มีการจัดทำแผนปฏิบัติการระยะเวลา 2 ปีเพิ่มขึ้นมา โดยได้กำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายในการดำเนินงานในเชิงปริมาณเพื่อให้ง่ายต่อการวัดผลการดำเนินงาน และมีการกำหนดกรอบระยะเวลาการดำเนินงานและหน่วยงานที่รับผิดชอบให้ชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนั้นยังเพิ่มเติมในส่วนของสิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้วจากแผนพัฒนาในการจัดทำครั้งที่ 1 ด้วย

การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผน

(1) ด้านการบริหารจัดการ (Management) อบจ.ได้จัดทำโครงการรายงานแผนและผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานผ่านทางระบบ intranet ให้แก่ผู้บริหารได้รับทราบ เพื่อผู้บริหารจะได้รับทราบถึงข้อมูลขั้นตอนและผลการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน และนำข้อมูลดังกล่าวไปประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรต่อไป

(2) ด้านการบริหารบุคลากร (Man) อบจ. จันทบุรีได้เปิดรับสมัครบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เกี่ยวกับวิทยาการใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านเทคโนโลยีเพื่อเข้ามาร่วมกับนักปฏิบัติงานให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และอบจ. ดำเนินการจัดสัมมนา หลักสูตรการสร้างและพัฒนาทีมงานเพื่อให้บุคลากรของอบจ.มีความเข้าใจเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังทีมงาน เทคนิคการทำงานเป็นทีม และฝึกทักษะการระดมความคิดค้นหาปัญหาและสาเหตุที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม การแสดงความคิดเห็นเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหารวมกันซึ่งบุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการสัมมนาไปใช้การปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กรได้

จัดทำครั้งที่ 3 (เดือนกรกฎาคม 2548)

การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับแผน

จากการที่ผู้บริหารของอบจ. และนักวิจัยได้เข้าร่วมการสัมมนาในโครงการพชบ. ในเรื่องของการติดตาม ทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนของอปท. ทั้ง 10 แห่ง ที่ทางสถาบันพัฒนาสยาม

จัดขึ้นโดยครั้ง โดยที่ประชุมได้มีข้อเสนอแนะและให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการจัดทำแผนบริหารจัดการใน
หลายประเด็น ส่งผลให้เกิดการทบทวนและแก้ไขแผนให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น ดังนี้

(1) ด้านการบริหารจัดการ (Management) มีการตัดโครงการเกี่ยวกับการจัดทำระบบการสื่อสาร/
รายงานข้อมูลให้แก่ผู้บริหารผ่านทางระบบ Intranet ออกไปก่อน เพื่อจะดำเนินการสร้างอาคาร
สำนักงานใหม่จึงจะลดการจัดทำระบบ Intranet ไว้ก่อน

(2) ด้านการบริหารบุคคล (Man) โปรแกรมงานการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานโดยผู้บริหาร
มอบอำนาจในการตัดสินใจถูกตัดออกไป เนื่องจากช้าชักอนกับแผนพัฒนาด้านองค์กร และการสร้างระบบ
สร้างแรงจูงใจถูกนำ้าไปเชื่อมโยงกับการสร้างระบบ Competency ของแผนพัฒนาด้านบุคคลการ เป็นต้น
และเพิ่มโปรแกรมงานการจัดกิจกรรม/จัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการ
ให้แก่ผู้บริหาร/เจ้าหน้าที่ของอบจ. เพื่อให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของอบจ. สามารถนำหลักการบริหาร
จัดการแนวใหม่มาปรับใช้ในการบริหารทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด
นอกจากนี้ อบจ. มีการระดมเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานต่างๆ มาทำงานร่วมกัน ในกรณีที่หน่วยงานหนึ่งๆ มี
เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ การแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อทำงานร่วมกัน ในกรณีที่งานเกี่ยวข้องกับ
หลายๆ หน่วยงาน เพื่อมุ่งสัมฤทธิ์อีกด้วย

(3) ด้านการบริหารวัสดุ อุปกรณ์ และทรัพย์สิน (Material) เนื่องจากเจ้าหน้าที่ของอบจ. ประสบ
ปัญหาในเรื่องของการบริหารทรัพย์สินให้มีการใช้งานอย่างคุ้มค่าโดยเฉพาะเครื่องจักรกลของกองซ่างที่มี
ปัญหาเรื่องการซ่อมแซมบ่อยครั้ง ทางนักวิจัยจึงเสนอให้อบจ. เริ่มดำเนินการจัดทำทะเบียนประวัติของ
เครื่องจักรกลของกองซ่างเพื่อจะได้นำข้อมูลไปประกอบการพิจารณาให้มีการใช้งานอย่างคุ้มค่าต่อไป
ดังนั้นจึงมีการเพิ่มโปรแกรมดังกล่าวเข้าไปในแผนด้วย

(4) ด้านการบริหารเงิน (Money) จากที่คณะกรรมการได้รับทราบถึงปัญหาเกี่ยวกับความล่าช้าและ
ความยุ่งยากในขั้นตอนการเบิก-จ่าย คณะกรรมการจึงเสนอแนะให้กองคลังทดลองดำเนินการนำระบบเงิน
ท้องรองราชการมาปรับใช้เพื่อให้การเบิก-จ่ายเงินมีความรวดเร็วขึ้น

การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผน

ในส่วนของแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการมีการรายงานความก้าวหน้าของสิ่งที่ได้ดำเนินการ
ไปแล้วในหลายแผนงาน

(1) การจัดประชุมระหว่างผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงานและข้าราชการอย่างเป็นทางการอย่างน้อย¹
อาทิตย์ละ 1 ครั้ง เพื่อมอบหมายและติดตามการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน โดยเริ่มดำเนินการมา
ตั้งแต่ต้นเดือนพฤษภาคม 2548

(2) การทำงานร่วมกันของเจ้าหน้าที่อบจ. การรับซื้อผลไม้จากชาวสวนเพื่อพยุงราคาในช่วงที่ราคา²
ผลไม้ตกต่ำ

(3) การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ให้แก่เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนของอบจ.ซึ่งการจัดอบรมในหลักสูตรดังกล่าว จะมีการจัดขึ้นอีกอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรในการจัดทำแผน เป็นต้น

(4) การมอบอำนาจในการตัดสินใจของนายกอบจ.ให้แก่ปลัดอบจ.เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนแบ่งเบาภาระของนายกอบจ.ในเรื่องที่สำคัญของลงไป

จัดทำครั้งที่ 4 (เดือนมกราคม 2549)

- ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับแผน -

การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผน

ในส่วนของแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการมีการรายงานความก้าวหน้าของสิ่งที่ได้ดำเนินการ ไปแล้วในหลายแผนงาน ได้แก่

(1) การจัดประชุมผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานทุกส่วนราชการ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เนื่องจากผู้บริหารมีภารกิจค่อนข้างมาก อย่างไรก็ตาม นายกอบจ.ได้ริเริ่มให้มีการจัดประชุมร่วมระหว่างข้าราชการ พนักงานจ้างและลูกจ้าง เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขึ้น เพื่อชี้แจงนโยบายการทำงานใหม่ๆให้แก่ข้าราชการ พนักงานจ้างและลูกจ้างให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามทิศทางเดียวกันและตอบสนองความต้องการของพนักงานประชาชนในพื้นที่ได้อย่างเต็มที่ นอกจากนั้น ทางสำนักปลัดอบจ.ยังได้นำสู่การประชุมดังกล่าวลง เผยแพร่ทางเว็บไซต์ของอบจ.อีกด้วย

(2) มีการทำางานเป็นแบบเครือข่ายเชื่อมโยงกันระหว่างอบจ.กับหน่วยงานภายนอกในการ ช่วยเหลือแก้ปัญหาต่างๆของประชาชนในจังหวัดจันทบุรี ยกตัวอย่างเช่น การร่วมมือกับอบต.หลายแห่ง ในการติดตั้งเครื่องสูบน้ำในตำบลต่างๆเพื่อป้องกันปัญหาน้ำแล้ง และการร่วมมือกับหอการค้าจังหวัดใน การรับซื้อผลผลิตทางการเกษตรเพื่อพยุงราคาพืชผลของเกษตรกรในจังหวัดจันทบุรี

(3) การให้ทุนการศึกษาบุคลากรระดับ Key Man ในการเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโทใน หลักสูตรการบริหารจัดการที่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (ศูนย์ระยอง) ทั้งสิ้นจำนวน 4 ทุน เพื่อให้บุคลากรที่ ได้รับทุนนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

(4) กองช่าง อบจ.จันทบุรีได้ดำเนินการจัดทำทะเบียนประวัติเครื่องจักรกลทั้งหมดของอบจ.โดย ใช้โปรแกรม Microsoft Access เพื่อให้ง่ายต่อการเก็บข้อมูล ประมวลผลและจัดทำรายงานเสนอผู้บริหาร และให้ผู้บริหารนำไปใช้ในการบริหารจัดการเครื่องจักรที่มีอยู่ให้เกิดความคุ้มค่าต่อไป

(5) ไม่มีความคืบหน้าในการดำเนินงานตามแผนจัดทำระบบเงินทdraongraazการณาปรับใช้เพื่อให้การเบิก-จ่ายเงินสวัสดิการมีความรวดเร็วขึ้น

4. แผนพัฒนาขีดความสามารถด้านระบบงานขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี

1. สภาพการณ์

คณะกรรมการพัฒนาฯได้ปรึกษากับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ อบจ. จันทบุรี เพื่อค้นหาความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถด้านระบบงาน และถ่ายทอดหลักคิดของระบบ ISO เพื่อนำมาปรับใช้กับการพัฒนาระบบงานของ อบจ. จันทบุรี ตลอดจนสร้างการยอมรับ โดยในขั้นต้น ทดลองกันว่าจะพัฒนาระบบงาน 3 ระบบใหญ่ คือ

(1)ระบบการเงิน ประกอบด้วยระบบงานย่อย 3 ระบบ คือ

(1.1) ระบบการเบิกจ่ายเงิน

(1.2) ระบบการรับเงิน

(1.3) ระบบการจ่ายเช็คให้ผู้รับเงิน

(2) ระบบการบริการประชาชน ประกอบด้วยระบบงานย่อย 2 ระบบ คือ

(2.1) ระบบการจดทะเบียนพาณิชย์

(2.2) ระบบระบบพัฒนาสังคม (การประชาสัมพันธ์)

(3) ระบบการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม ประกอบด้วยระบบงานย่อย 2 ระบบ คือ

(3.1) ระบบการจัดเก็บภาษีสินค้ามีมัน

(3.2) ระบบการจัดเก็บค่าธรรมเนียมบำรุง อบจ. จากผู้เข้าพักโรงแรม

คณะกรรมการพัฒนาฯ และ อบจ.จันทบุรี จึงเลือกตัวอย่างในแต่ละระบบงานมาเพื่อเป็น

ตัวอย่าง ระบบงานย่อยขึ้นมาเพื่อจัดทำเป็นตัวอย่าง 3 ระบบงาน (Pilot Project) ในการพัฒนา

ระบบงานด้าน

1) ระบบการเบิกจ่ายเงิน

2) ระบบการจดทะเบียนพาณิชย์

3) ระบบการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม (ภาษีมีมัน ค่าธรรมเนียมบำรุง อบจ.)

จากผู้เข้าพักโรงแรม และค่าเข้าจากทรัพย์สินของ อบจ.)

ในการจัดทำมาตราฐานระบบงานมีลักษณะขั้นตอนที่คล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตาม

พบว่าระบบการเบิกจ่ายเงินสามารถดำเนินการได้ก้าวหน้ามากกว่าอีก 2 ระบบงาน (การจดทะเบียนพาณิชย์และการจัดเก็บค่าธรรมเนียมบำรุง อบจ.) เนื่องจากได้พัฒนาต่อเนื่องจากระบบงานใน

โครงการที่แล้ว ซึ่งสถาบันพัฒนาสยามได้เข้ามาพัฒนาระบบการเงินและการคลังของ อบจ. (ระหว่างวันที่ เดือน พ.ศ.) และเจ้าหน้าที่ในระบบงานนี้ให้เวลาในการปรับปรุงเอกสารอย่างมาก ซึ่ง อบจ. จันทบุรี มีผลของการเปลี่ยนแปลงตามแผนการพัฒนาขีดความสามารถด้านระบบงานเบรียบเที่ยบกับระหว่างการพัฒนาในรอบ 6 เดือน รอบ 12 เดือน และรอบ 18 เดือน ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

สภาวะการณ์ในระยะแรกเป็นระยะที่คณานักวิจัยฯ และอบจ. จันทบุรี สำรวจข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถามเจ้าหน้าที่ทุกส่วน การติดต่อประสานงานทางเอกสาร โทรศัพท์ การสัมภาษณ์ และการพูดคุยกับเจ้าหน้าที่ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ตลอดจนวิเคราะห์ระบบงานต่างๆ ในภาพรวมทั้งองค์กร พบร่วม ว่า องค์กรบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี มีระบบงานเป็นไปตามโครงสร้างขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 1 สำนัก 4 กอง ได้แก่

1. สำนักปลัด

สำนักปลัด ประกอบด้วยระบบงาน 4 ระบบ ได้แก่

- 1.1 ระบบบริหารบุคคล ประกอบด้วยการปฏิบัติงาน 3 ขั้นตอน
- 1.2 ระบบการจดทะเบียนพาณิชย์ ประกอบด้วยการปฏิบัติงาน 3 ขั้นตอน
- 1.3 ระบบพัฒนาสังคม ประกอบด้วยการปฏิบัติงาน 3 ขั้นตอน
- 1.4 ระบบบริหารทั่วไป ประกอบด้วยการปฏิบัติงาน 4 ขั้นตอน

2. กองคลัง

กองคลัง ประกอบด้วยระบบงาน 3 ระบบ ได้แก่

- 2.1 ระบบการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม ประกอบด้วยระบบงานย่อย 2 ระบบ ได้แก่

1. การจัดเก็บภาษีสินค้ามีการปฏิบัติงาน 10 ขั้นตอน และ 2. ระบบการรับแบบนำส่งเงิน

ค่าธรรมเนียมนำร่องอบจ. จันทบุรีจากผู้เข้าพักในโรงแรม ที่มีการปฏิบัติงาน 5 ขั้นตอน

- 2.2 ระบบการบริหารจัดการทรัพย์สิน ประกอบด้วยการปฏิบัติงาน 6 ขั้นตอน

- 2.3 ระบบการเงิน ประกอบด้วยระบบงานย่อย 3 ระบบ ได้แก่ 1. ระบบการรับเงิน

ประกอบด้วยการปฏิบัติงาน 11 ขั้นตอน 2. ระบบการจ่ายเช็คให้ผู้รับเงิน ประกอบด้วยการปฏิบัติงาน 5

ขั้นตอน และ 3. ระบบการเบิกจ่ายเงิน ประกอบด้วยการปฏิบัติงาน 9 ขั้นตอน

3. กองแผนงานและงบประมาณ

กองแผนงานและงบประมาณ ประกอบด้วยระบบงาน 4 ระบบ ได้แก่

- 3.1 ระบบนโยบายและแผน ประกอบด้วยการปฏิบัติงาน 6 ขั้นตอน
- 3.2 ระบบงบประมาณ มีผู้รับผิดชอบ ประกอบด้วยการปฏิบัติงาน 5 ขั้นตอน
- 3.3 ระบบติดตามและประเมินผล ประกอบด้วยการปฏิบัติงาน 5 ขั้นตอน
- 3.4 ระบบบริหารทั่วไป ประกอบด้วยการปฏิบัติงาน 4 ขั้นตอน

4. กองกิจการสภา

4.1 ระบบการจัดประชุมสภากองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ประกอบด้วยการปฏิบัติงาน 8 ขั้นตอน

5. กองช่าง

กองช่างประกอบด้วยระบบ 4 ระบบ ได้แก่

5.1 ฝ่ายสำรวจและออกแบบ

5.2 ฝ่ายก่อสร้างและซ่อมบำรุง

5.3 ฝ่ายสาธารณูปโภคและสิ่งแวดล้อม

5.3 ฝ่ายเครื่องจักรกล

ในระยะ 6 เดือนแรกเป็นระยะที่คณานักวิจัยฯ และ อบจ. จันทบุรี เริ่มร่วมกันเขียนแผนพัฒนาขีดความสามารถด้านระบบงาน จึงไม่มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพการณ์ก่อน อบจ. จันทบุรี จะเข้าร่วมโครงการ

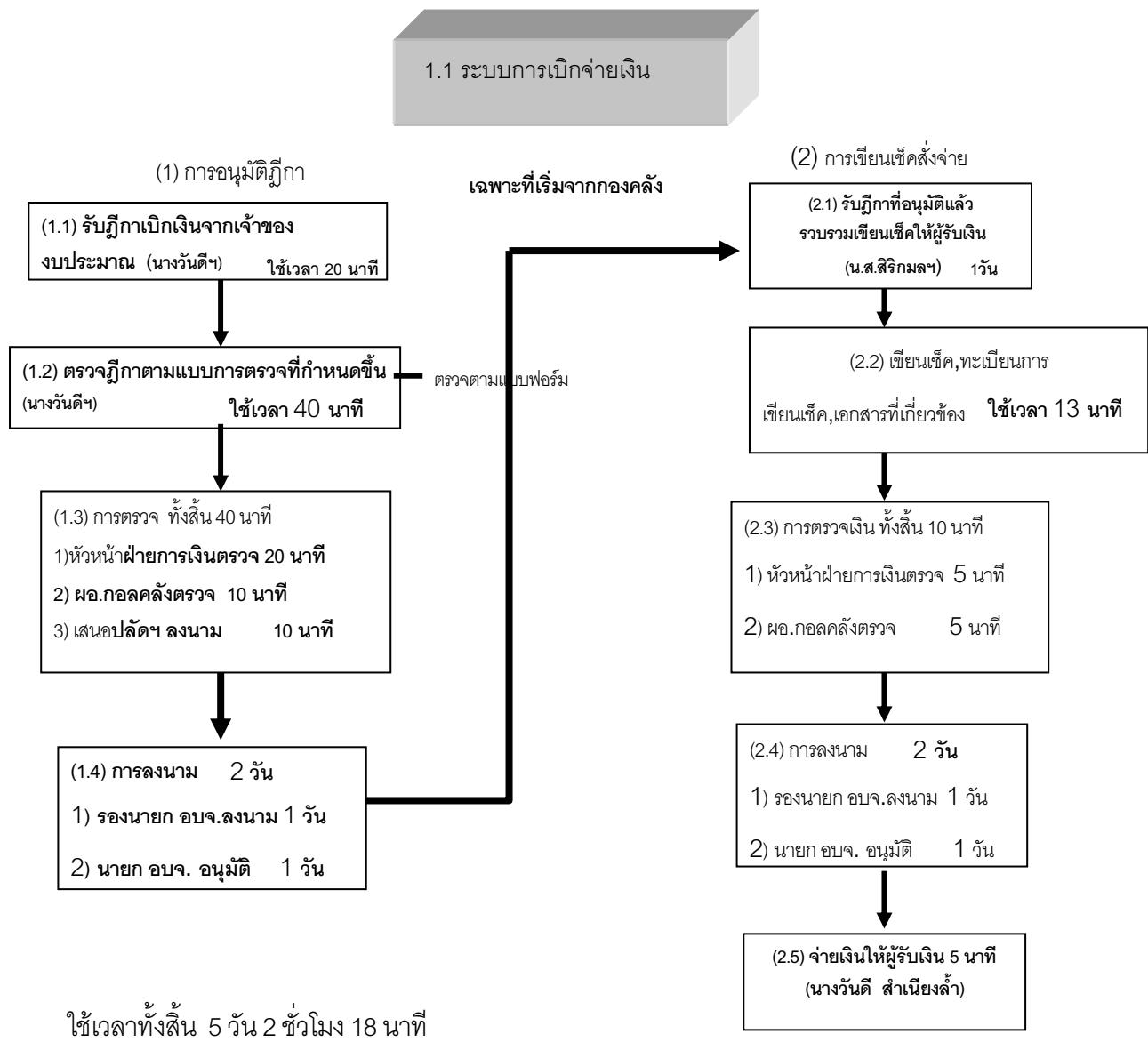
ต่อมาในระยะ 12 เดือน คณานักวิจัยฯ ได้ปรึกษากับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ อบจ. จันทบุรีเพื่อทราบความต้องการจะพัฒนาขีดความสามารถด้านระบบงานและสร้างการยอมรับหลักคิดของระบบ ISO มาปรับใช้กับการพัฒนาระบบงานของ อบจ. จันทบุรี ซึ่ง อบจ. ได้รับไปแล้วแสดงเจตจำนงค์ว่าในขั้นต้นจะพัฒนาระบบงาน 3 ระบบใหญ่ๆ ได้แก่ (1) ระบบการคลัง (2) ระบบการบริการประชาชน และ (3) ระบบการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม

คณานักวิจัยฯ และ อบจ. จันทบุรี ได้ตกลงกันว่าจะเลือกตัวอย่างในระบบงานระดับรองลงมาและระบบงานย่อย เพื่อเป็นตัวอย่างระบบงาน (Pilot Project) ในการพัฒนาระบบงาน ดังนี้

1) ระบบการรับและเบิกจ่ายเงิน ซึ่งเป็นระบบงานระดับรองลงมาจากการให้บริการ ประกอบด้วย 3 ระบบงานย่อย ได้แก่ 1. การเบิกจ่ายเงิน 2. การรับเงิน และ 3. การจ่ายเช็ค
2) ระบบการจดทะเบียนพาณิชย์ เป็นระบบงานย่อยอยู่แล้ว
3) ระบบการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม เป็นระบบงานระดับรองลงมาจากการให้บริการ ประกอบด้วย 2 ระบบงานย่อย ได้แก่ 1. การจัดเก็บภาษีน้ำมัน 2. ระบบการจัดเก็บค่าธรรมเนียมบำรุง อบจ. จากผู้เข้าพักระยะ

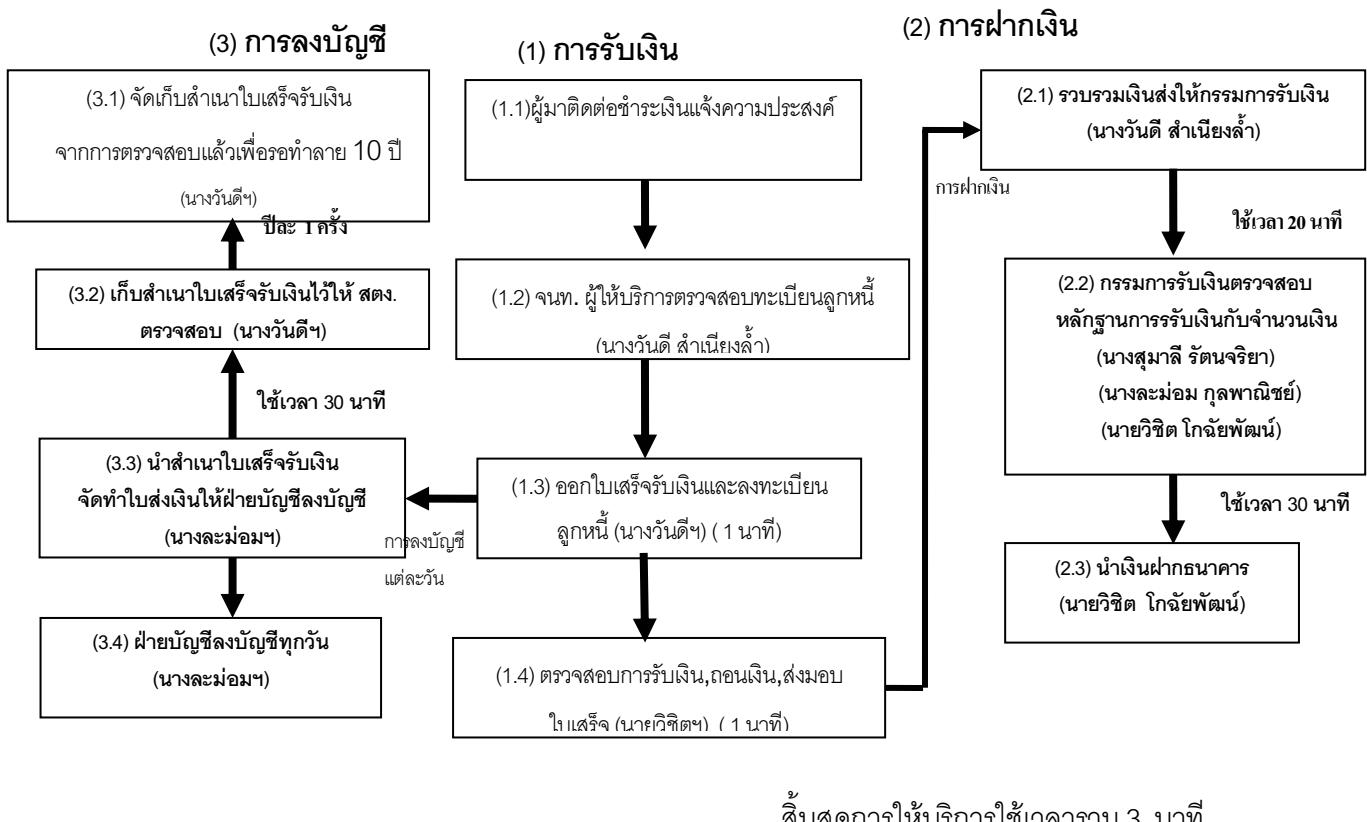
1) ระบบการเบิกจ่ายเงิน ประกอบด้วย 3 ระบบงานย่อย ได้แก่ 1. การเบิกจ่ายเงิน 2. การรับเงิน และ 3. การจ่ายเช็ค รายละเอียดปรากฏตามแผนผัง

1) ระบบการเบิกจ่ายเงิน

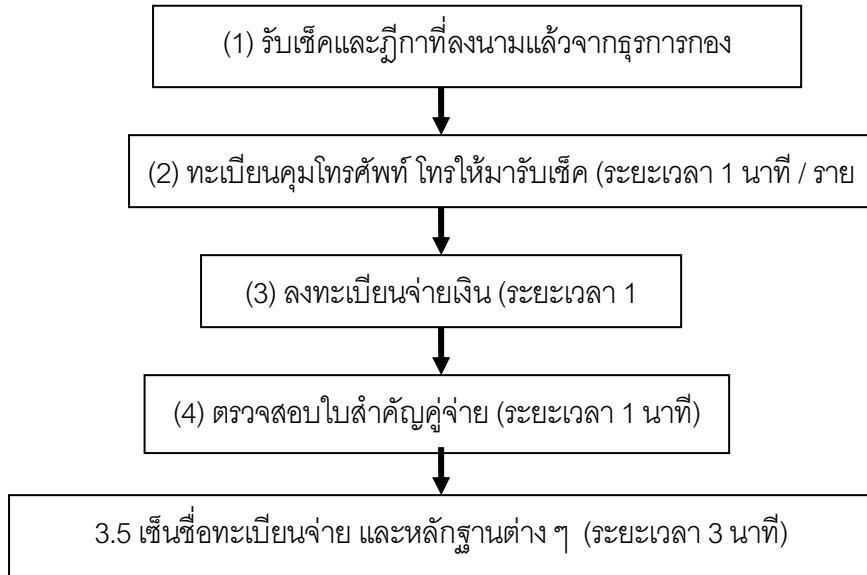


ໃຊ້ເວລາທັງລື້ນ 5 ວັນ 2 ຂ້າມົນ 18 ນາທີ

1.2 ระบบการรับเงิน



1.3 การจ่ายเงินให้ผู้รับเงิน



สิ้นสุดการปฏิบัติงานใช้เวลารวม 5 นาที

2) ระบบการจดทะเบียนพาณิชย์

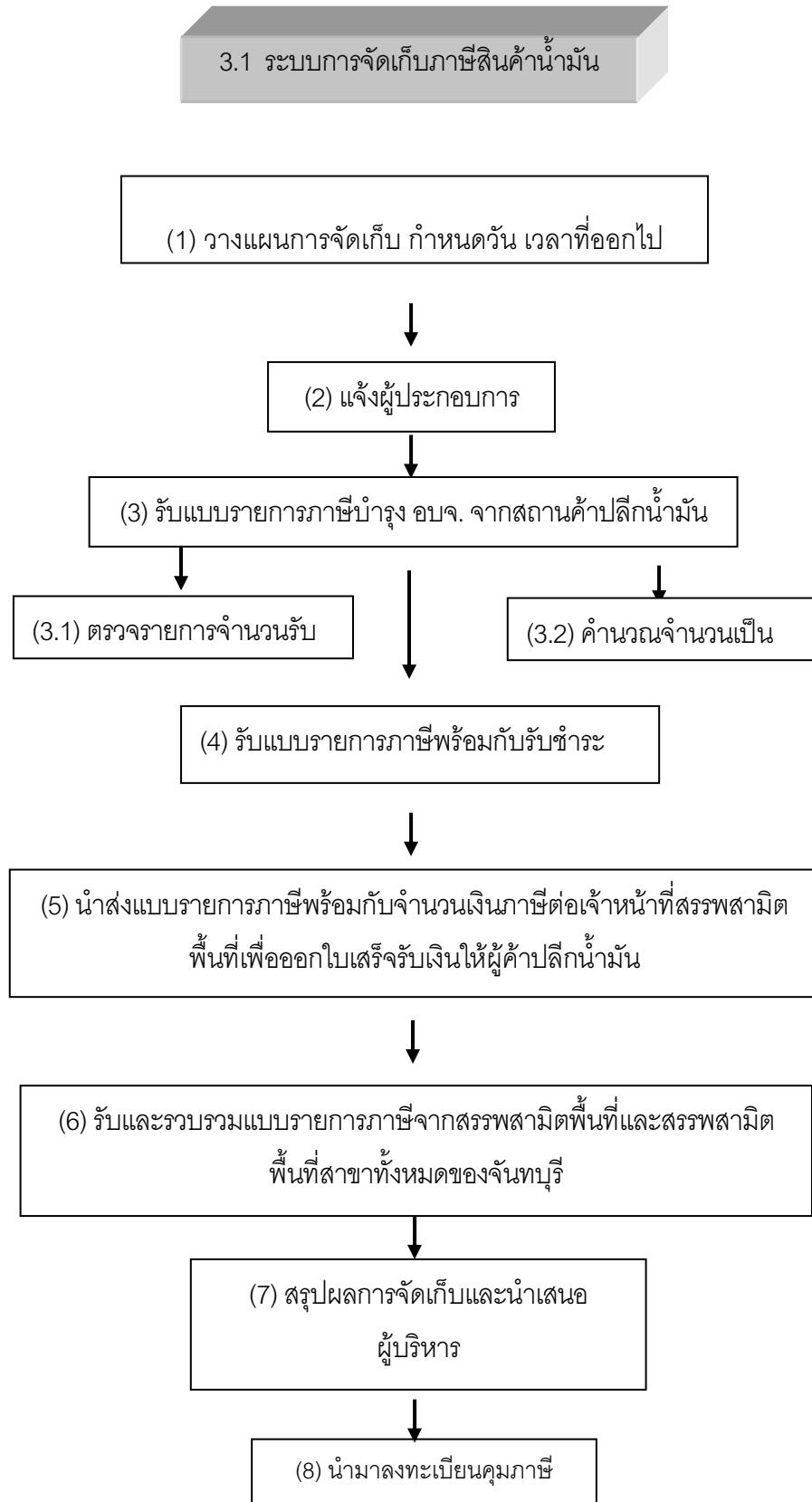
2.1 ระบบการจดทะเบียนพาณิชย์

(1) รับคำขอจากผู้จดทะเบียนพร้อมทั้งตรวจสอบเอกสารให้ถูกต้อง²
(ระยะเวลา 20 นาที) (น.ส. สุกัญญา อินทារณ์ และ น.ส. กนกอร ทำเนียบ)

(2) หัวหน้าฝ่ายนิติการและการพาณิชย์ตรวจสอบ
(ระยะเวลา 5 นาที) (หัวหน้าฝ่ายนิติการและการพาณิชย์)

(3) นายทะเบียนพาณิชย์ตรวจสอบความถูกต้อง
(ระยะเวลา 5 นาที) (นายทะเบียนพาณิชย์)

3) ระบบการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม



3.2 ระบบการรับแบบนำส่งเงินค่าธรรมเนียม

บำรุงบจ. จันทบุรีจากผู้เข้าพักในโรงแรม

(1) รับแบบรายการนำส่งเงินค่าธรรมเนียมบำรุง บจ. จันทบุรีจากผู้เข้าพักในโรงแรม
(น.ส.กิตติมา แย้มทรัพย์/ นางณัฐณิชา ประสาท)



(2) ตรวจสอบรายละเอียดตามบัญชีผู้เข้าพัก
- จำนวนห้องพัก
- อัตราค่าเช่าห้องพัก
- สรุปรายการค่าธรรมเนียมที่นำส่ง



(3) ออกใบเสร็จรับเงินให้ผู้ควบคุมและจัดการโรงแรม
ตามจำนวนเงินที่แสดงยอดนำส่งเงินค่าธรรมเนียม
(น.ส.กิตติมา/ นางณัฐณิชาฯ)



(4) ลงทะเบียนคุมสถานประกอบการโรงแรม
(น.ส.กิตติมา/ นางณัฐณิชาฯ)



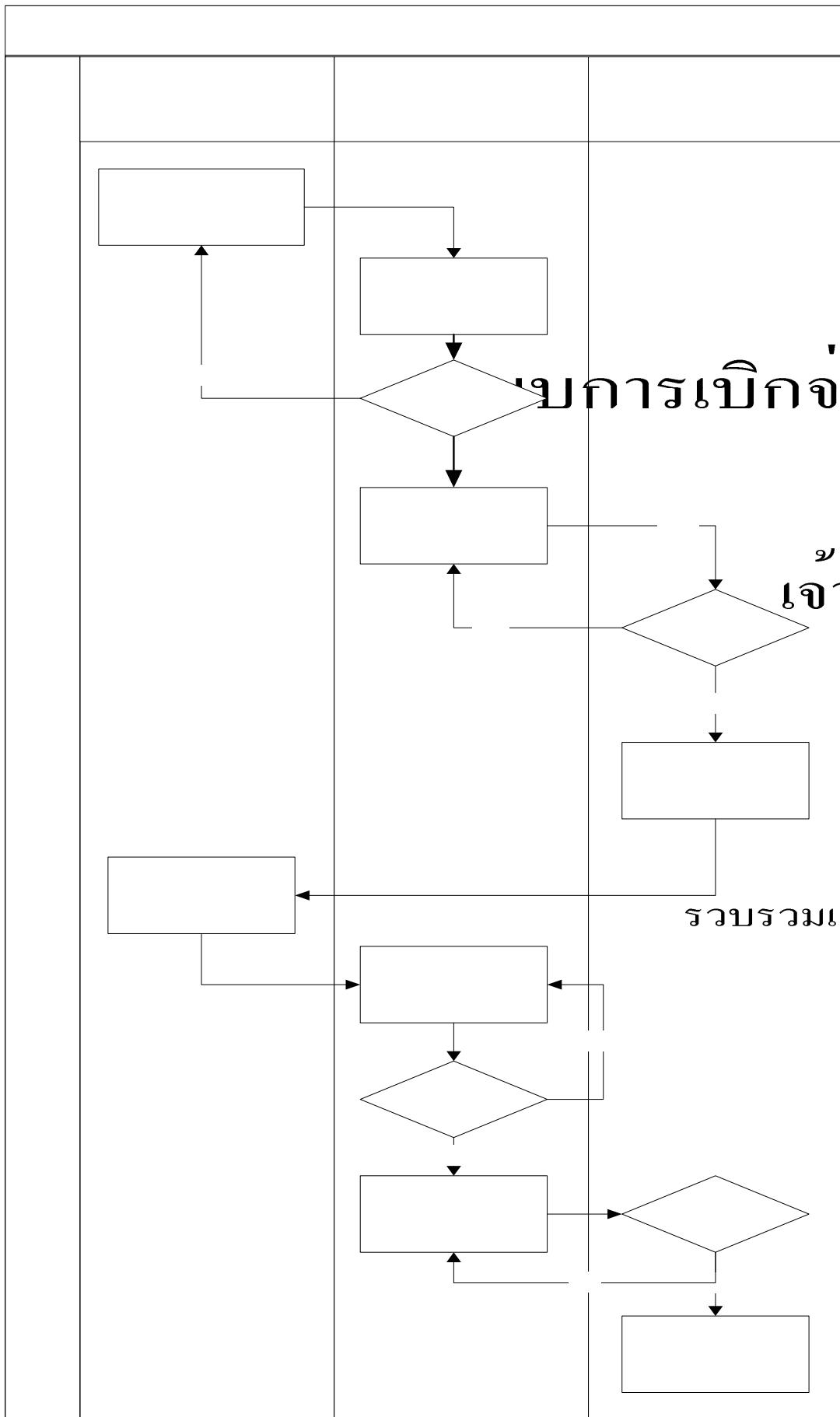
(5) สรุปผลการจัดเก็บค่าธรรมเนียมและนำเสนอ
ผู้บริหาร

ในระยะ 12 เดือนเป็นระยะที่คณานักวิจัยฯ และ บจ. จันทบุรี เริ่มดำเนินการตามแผนพัฒนาขีดความสามารถด้านระบบงาน และร่วมกันเขียนและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานของระบบงานที่ได้เลือกไว้ทั้ง 3 ระบบงาน โดยระบุผู้รับผิดชอบและเวลาในการดำเนินการแต่ละขั้นตอนจากนั้นได้นำมาเขียนเป็นแผนผังการดำเนินงาน และจะนำไปเขียนเป็นแผนผังการดำเนินงานตามรูปแบบของระบบ ISO ต่อไป

ต่อมาในระยะ 12-18 เดือน เนื่องจากในระบบงานที่เลือกไว้ในระยะ 12 เดือนนั้น ยังคงเป็นระบบงานที่เป็นระดับรองลงมาจากระบบงานใหญ่ ดังนั้น คณะกรรมการฯ และ อบจ. จันทบุรี ได้ตกลงอีกครั้งและเลือกระบบงาน 4 ระบบงานย่อยจากระบบงานที่รองลงมาจากระบบงานใหญ่ เพื่อจัดทำเป็นตัวอย่าง 4 ระบบงานย่อย (Pilot Project) และเชื่นคู่มือปฏิบัติงาน อีกทั้งเริ่มวิเคราะห์ มาตรฐานเวลาและขั้นตอนการดำเนินงาน ได้แก่

- 1) ระบบการเบิกจ่ายเงิน
- 2) ระบบการจดทะเบียนพาณิชย์
- 3) ระบบการจัดเก็บเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม (ภาษีน้ำมัน ค่าธรรมเนียมบำรุง อบจ.)

จากผู้เข้าพักโรงแรม และค่าเช่าจากทรัพย์สินของ อบจ.)



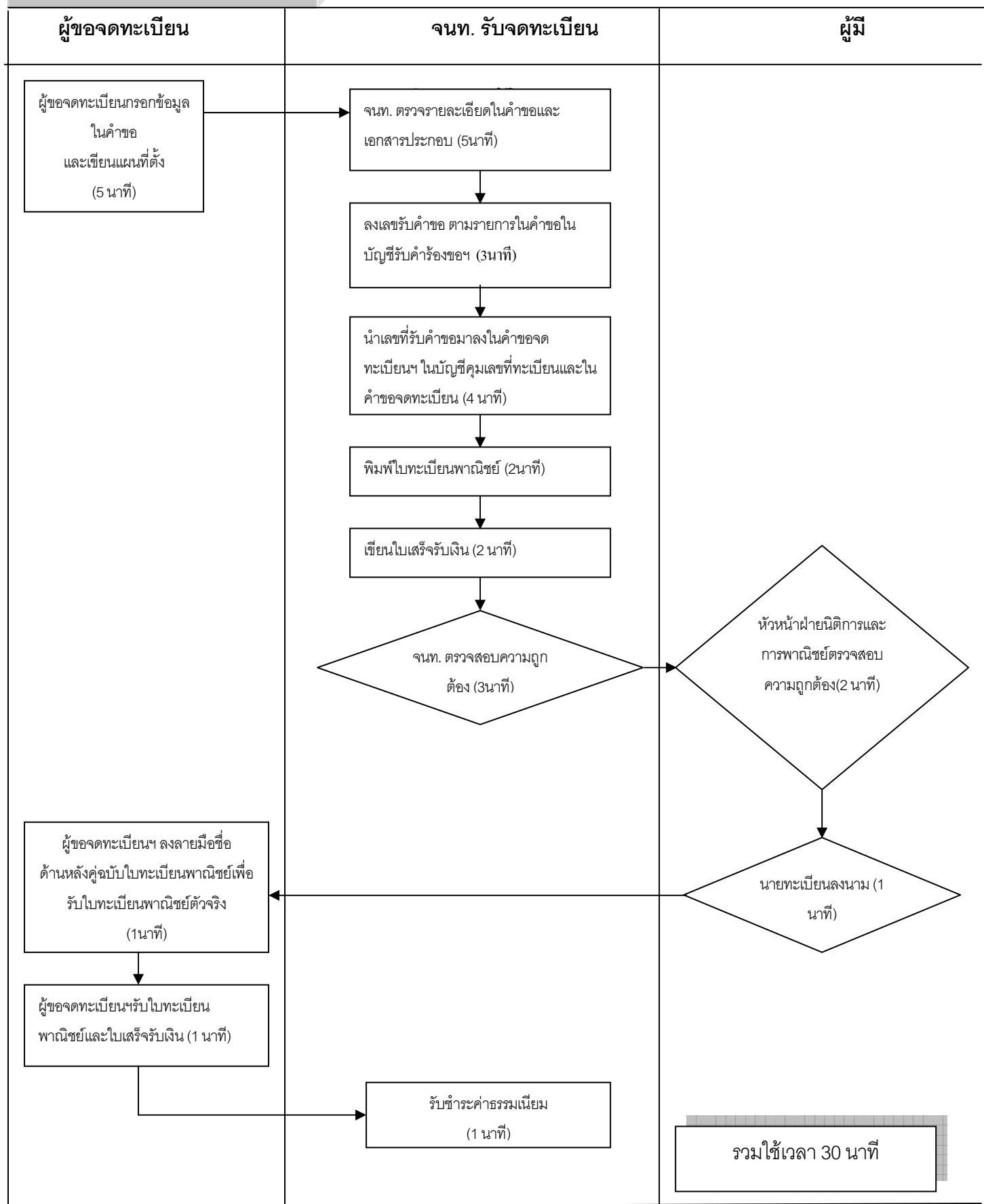
► การเบิกจ่ายเงิน

เจ้าน้ำที่ก

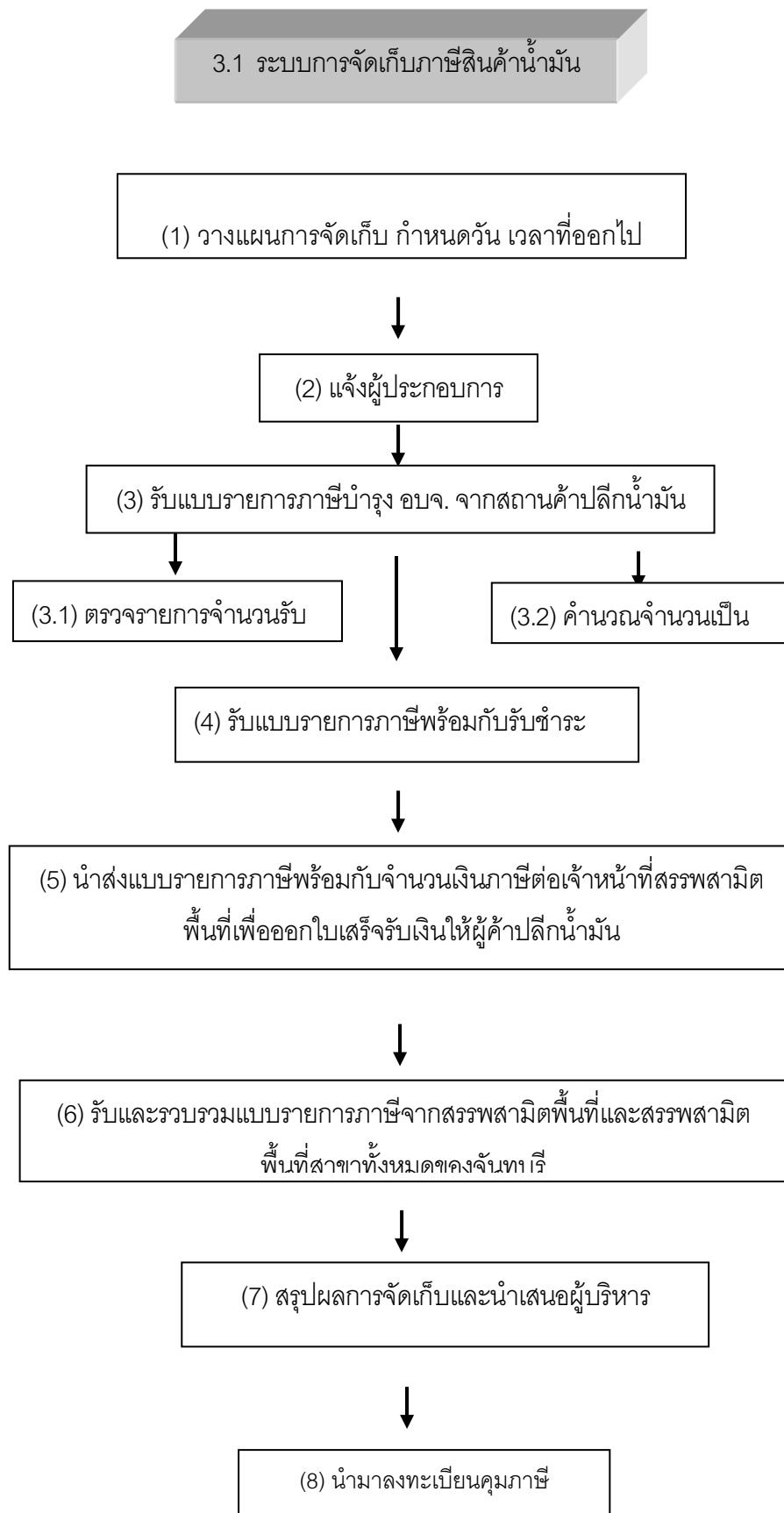
รวมและจัดทำบัน

No

การจดทะเบียนพาณิชย์ตั้งใหม่



3) ระบบการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม



3.2 ระบบการรับแบบนำส่งเงินค่าธรรมเนียม

บำรุงอปจ. จันทบุรีจากผู้เข้าพักในโรงแรม

(1) รับแบบรายกារนำส่งเงินค่าธรรมเนียมบำรุง อปจ. จันทบุรีจากผู้เข้าพักในโรงแรม

(น.ส.กิตติมา แย้มทรัพย์/ นางณัฐนิชา ประสาร)

(2) ตรวจสอบรายละเอียดตามบัญชีผู้เข้าพัก

- จำนวนห้องพัก

- อัตราค่าเช่าห้องพัก

- สรุปรายการค่าธรรมเนียมที่นำส่ง

(3) ออกใบเสร็จรับเงินให้ผู้ควบคุมและจัดการโรงแรม

ตามจำนวนเงินที่แสดงยอดนำส่งเงินค่าธรรมเนียม

(น.ส. กิตติมาฯ / นางณัฐนิชาฯ)

(4) ลงทะเบียนคุณสถานประกอบการโรงแรม

(น.ส.กิตติมาฯ / นางณัฐนิชาฯ)

(5) สรุปผลการจัดเก็บค่าธรรมเนียมและนำเสนอ

ผู้บริหาร

วิธีการปฏิบัติงาน (Procedure) เรื่อง ระบบการเบิกจ่ายเงิน องค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี

1. วัตถุประสงค์

เพื่อให้มีมาตรฐานในการเบิกจ่ายเงิน ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีต่อการจัดระบบการเบิกจ่ายเงินและเกิดผลดีต่อผู้รับเงินหรือผู้รับบริการ

2. ขอบเขต

เอกสารวิธีปฏิบัติงาน (Procedure) ระบบการเบิกจ่ายเงินฉบับนี้ ใช้ควบคุมเอกสารการเบิกจ่ายเงินและบุคคลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน ตลอดจนระเบียบที่เกี่ยวข้องคือ

2.1 ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วย การพัสดุของหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2535 และแก้ไขเพิ่มเติม

2.2 ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วย การรับเงินการเบิกจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน และการตรวจเงินขององค์กรปกครองส่วนถิ่น

2.3 หนังสือสั่งการและมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

3. คำจำกัดความ

3.1 ตรวจภูมิคุณ คือ การตรวจสอบความถูกต้องของภูมิคุณที่เป็นไปตามขั้นตอน และระเบียบหรือไม่

3.2 ภูมิคุณ คือ เอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่ขอเบิกจ่ายเงินกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.3 อนุมัติภูมิคุณ คือ ผู้มีอำนาจอนุมัติให้จ่ายเงินตามภูมิคุณได้

3.4 เช็ค คือ ตราสารแทนเงินสดโดยสามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้

4. หน้าที่ความรับผิดชอบ

4.1 หัวหน้าฝ่ายการเงิน คือ ผู้มีหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องเอกสารหลักฐานประกอบภูมิคุณที่เบิกจ่ายเงิน

4.2 ผู้อำนวยการกองคลัง คือ ผู้มีหน้าที่สอบทานความถูกต้องหลักฐานประกอบภูมิคุณที่เบิกจ่ายเงิน

4.3 ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด คือ ผู้มีหน้าที่สอบทานภูมิคุณ

4.4 นายนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด คือ ผู้มีอำนาจอนุมัติให้เบิกจ่ายเงินตามภูมิคุณที่ขอเบิก

5. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

5.1 การวางแผนภูมิคุณ

- 5.1.1 เจ้าของบประมาณ จัดทำภารกิจ พร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้องในรายงานที่ขอเบิกส่งกองคลัง
- 5.1.2 เจ้าหน้าที่การเงินรับภารกิจ เพื่อตรวจสอบความต้องตามระเบียบ และลงนามเสนอหัวหน้าฝ่ายการเงิน
- 5.1.3 หัวหน้าฝ่ายการเงินตรวจสอบอีกครั้ง และเสนอผู้อำนวยการกองคลังสอบทานความถูกต้อง เสนอปลัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสอบทานความถูกต้อง
- 5.2 เสนอผู้มีอำนาจจอนุมัติให้จ่ายเงิน
- 5.2.1 ปลัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดนำเสนอรองนายกองค์กรบริหารส่วนจังหวัด เพื่อรับทราบการเบิกจ่ายเงินในกองที่รับผิดชอบ
- 5.2.2 นายกองค์กรบริหารส่วนจังหวัด อนุมัติให้เบิกจ่ายเงิน
- 5.3 การเขียนเช็ค
- 5.3.1 เจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่เขียนเช็ค เตรียมภารกิจที่ได้รับอนุมัติ เขียนเช็คลงตามวงเงินที่ได้รับอนุมัติแล้วเสนอหัวหน้าฝ่ายการเงิน
- 5.3.2 หัวหน้าฝ่ายการเงินตรวจสอบความถูกต้องของเช็คแล้วนำเสนอผู้อำนวยการกองคลัง
- 5.3.3 ผู้อำนวยการกองคลังตรวจสอบความถูกต้องของเช็คที่เขียนแล้วลงนาม นำเสนอปลัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัด
- 5.4 เสนอผู้มีอำนาจลงนามในเช็ค
- 5.4.1 ปลัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสอบทานความถูกต้องและลงนามในเช็คเพื่อนำเสนอ นากยกองค์กรบริหารส่วนจังหวัด
- 5.5 จ่ายเช็คให้ผู้รับเงิน
- 5.5.1 เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินจ่ายเช็คให้แก่ผู้รับเงิน ตามแผนภูมิแสดงขั้นตอนในการจ่ายเงิน

ในรอบระยะเวลา 18-24 เดือน มีสภาพภารณ์ จากระบบงานที่เลือกไว้ในระยะเวลา 18 เดือนนั้น 4 ระบบงาน

ซึ่งได้แก่ 1) ระบบการเบิกจ่ายเงิน 2) ระบบการจดทะเบียนพาณิชย์ 3) ระบบการจัดเก็บเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม (ภาษีน้ำมัน ค่าธรรมเนียมบำรุง อบจ.จากผู้เข้าพักโรงแรม และค่าเช่าทรัพย์สินของ อบจ.) มีสภาพภารณ์ดังนี้

- ระบบงานเบิกจ่ายเงิน มีแผนผังการปฏิบัติงานและมีคู่มือการปฏิบัติแล้ว
- ระบบงานจดทะเบียนพาณิชย์ อบจ.จันทบุรีได้นำขึ้นป้ายประชาสัมพันธ์ภายในสำนักงานและประชาสัมพันธ์ในเว็บไซต์ของ อบจ.จันทบุรี
- ระบบจัดเก็บรายได้

การเขียนจดหมายเป็นภาษาไทย

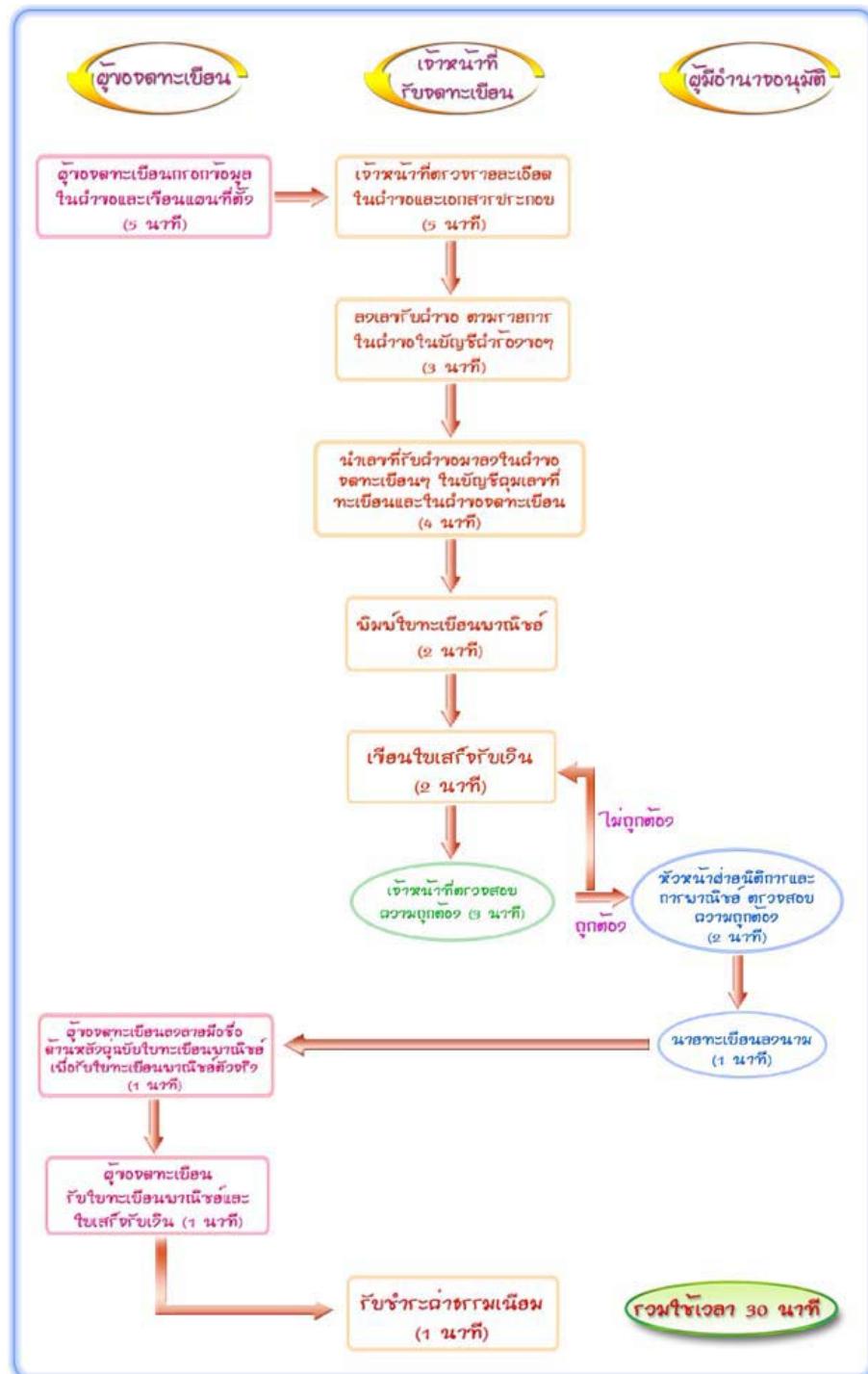


หลักฐานประกอบคำขอจดทะเบียนแพตเทิร์น ประกอบด้วย

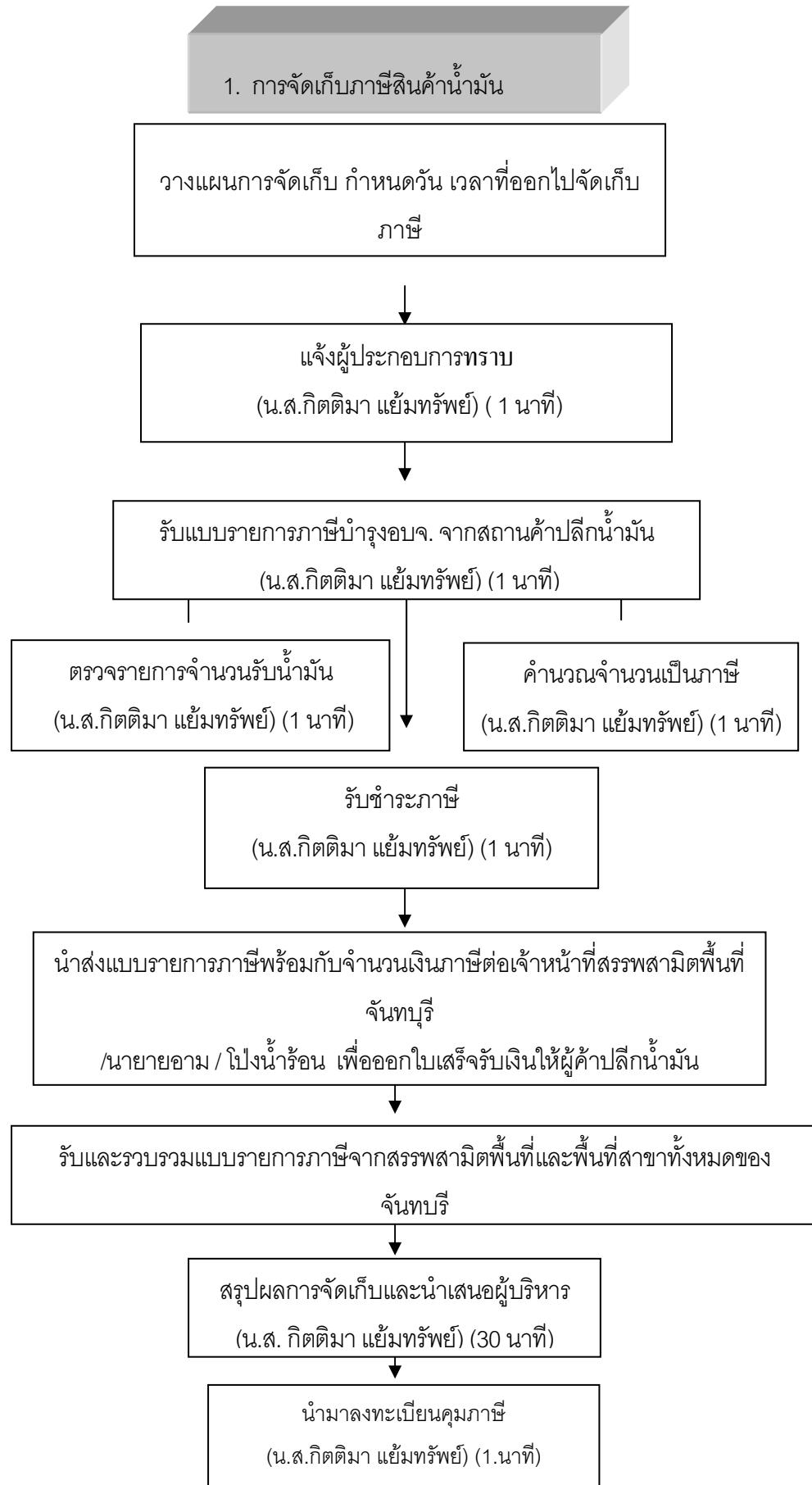
1. สำเนาบัตรประจำตัวประชาชนของเจ้าของกิจการ จำนวน 2 ชุด 2. หนังสือมอบอำนาจ (ถ้ามี) จำนวน 2 ชุด

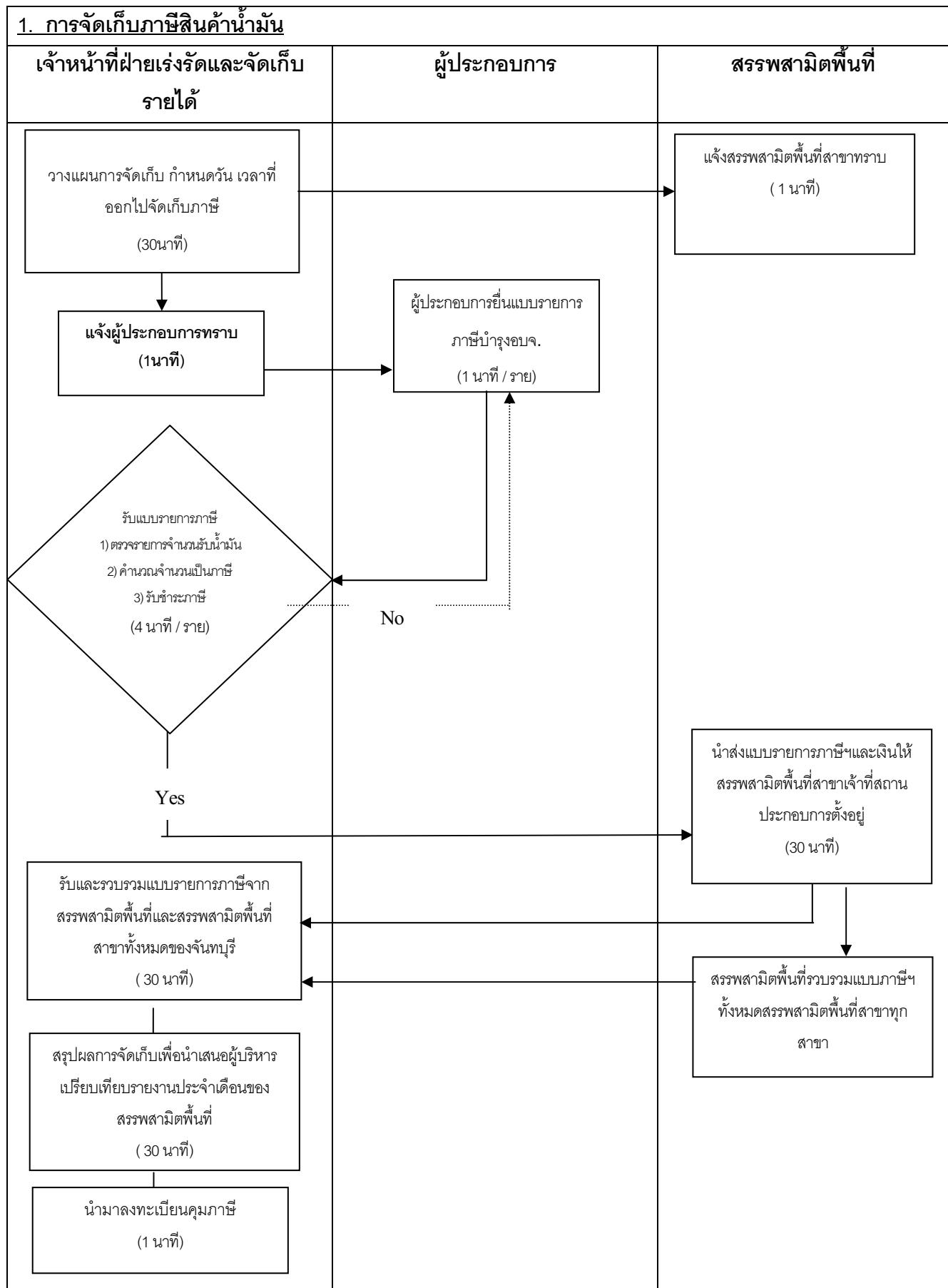


ขั้นตอนการจบทะเบื้องหนาณิชย์



អំពីរាជការនៃរដ្ឋបាល - ការរៀបចំរដ្ឋបាល និងការរៀបចំរដ្ឋបាល នៃរដ្ឋបាល





2. การรับแบบนำส่งเงินค่าธรรมเนียม

บำรุง อบจ.จันทบุรีจากผู้เข้าพักในโรงแรม

รับแบบรายการนำส่งเงินค่าธรรมเนียมบำรุง อบจ. จันทบุรีจากผู้เข้าพักในโรงแรม

(นางสาวกิติมา แย้มทรัพย์ และ นางณัฐนิชา ประสา) (2 นาที)



ตรวจสอบรายละเอียดตามบัญชีผู้เข้าพัก

- จำนวนห้องพัก
- อัตราค่าเช่าห้องพัก
- สรุปรายการค่าธรรมเนียมที่นำส่ง

(10 นาที)



ออกใบเสร็จรับเงินให้ผู้ควบคุมและจัดการโรงแรม

ตามจำนวนเงินที่แสดงยอดนำส่งเงินค่าธรรมเนียม

(1 นาที)



ลงทะเบียนคุมสถานประกอบการโรงแรม

(2 นาที)



สรุปผลการจัดเก็บค่าธรรมเนียมและนำเสนอ

ผู้บริหาร

(40 นาที)

3. การจัดเก็บค่าเช่าจากทรัพย์สิน อบจ.

ตรวจสอบการชำรุดค่าเสียตามสัญญาและทะเบียนคุม

(1-5 นาที/ราย)



จัดเก็บค่าเช่าที่ดิน

(1-3 นาที / ราย)



จัดเก็บค่าเช่าตึกแควหอการค้า

(1-3 นาที / ราย)



จัดเก็บค่าเช่าอาคารพาณิชย์ตลาดศala ปากเกรง

(1-3 นาที / ราย)



จัดเก็บค่าเช่าอาคารขายผลผลิตทางการเกษตรตลาดศala ปาก

เกรง



ค่าเช่าอาคารห้องน้ำ-ห้องสุขาตลาดศala ปากเกรง

(1-3 นาที / ราย)



สรุปผลการจัดเก็บและนำเสนอผู้บริหาร

(น.ส.กิตติมา แย้มทรัพย์) (30 นาที)

2. สภาพปัญหา

1) ระบบรับและเบิกจ่ายเงิน พบว่า เจ้าหน้าที่กองคลังไม่สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้หน้าที่ ใครคนนั้นทำ ถ้าเจ้าหน้าที่รับและเบิกจ่ายเงินไม่อยู่จะต้องรอจนกว่าเจ้าหน้าที่ผู้นั้นกลับมาทำงาน เพราะการทำงานรับและเบิกจ่ายเงินต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้านกฎระเบียบของการเงิน และมีความรับผิดชอบสูง ประกอบกับองค์กรไม่มีวิธีการปฏิบัติงานที่เขียนขึ้นตอนการรับและเบิกจ่ายเงินอย่างชัดเจนให้คนอื่นทำงานแทนเจ้าหน้าที่การเงินได้ ไม่ได้มีการถ่ายทอดความรู้วิธีการปฏิบัติให้แก่เจ้าหน้าที่คนอื่นทราบ และไม่มีคู่มือกำกับ อีกทั้งไม่มีการมอบอำนาจให้ทำหน้าที่แทนกันได้

2) ระบบจดทะเบียนพาณิชย์ อบจ. จันทบุรีได้จัดทำเอกสารแผ่นพับวิธีการขอจดทะเบียนพาณิชย์ไว้ให้ประชาชนผู้ซึ่งยื่นจดทะเบียนพาณิชย์ เพื่อให้ประชาชนทราบและสามารถเตรียมเอกสารหลักฐานก่อนมายื่นคำขอในการจดทะเบียนพาณิชย์ประเภทต่างๆ แต่อย่างไรก็ตาม ประชาชนผู้มาติดต่อจะไม่ทราบขั้นตอนการดำเนินการว่าต้องติดต่อขอยื่นจดทะเบียนพาณิชย์อย่างไร และได้ดำเนินการถึงขั้นตอนใดแล้ว ตลอดจนไม่ทราบระยะเวลาที่ต้องใช้การติดต่อขอยื่นจดทะเบียนพาณิชย์นอกจากจะมาสอบถามเจ้าหน้าที่ที่สำนักงานเอง คณานักวิจัยฯ วิเคราะห์ระบบงานนี้แล้วพบว่า ระบบจดทะเบียนพาณิชย์มีขั้นตอนการปฏิบัติงานหลายขั้นตอน โดยต้องผ่านการตรวจสอบและนำเสนอต่อผู้มีอำนาจในการลงนามหลายลำดับขั้น

3) ระบบจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม คณานักวิจัยฯ ได้ปรึกษาร่วมกับ อบจ. จันทบุรี เกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมของ อบจ. จันทบุรี รายได้อบจ. มี 3 ประเภท ได้แก่ 1. ภาษีสินค้าน้ำมัน 2. ค่าธรรมเนียมจากผู้เข้าพักในโรงแรม และ 3. ค่าเช่าทรัพย์สินของ อบจ. ซึ่งเจ้าหน้าที่จะทำหน้าที่ 2 ด้าน คือ 1. ติดตามการชำระภาษีของผู้ที่ไม่มาชำระภาษีตรงตามกำหนด และ 2. ออกให้บริการรับชำระภาษี ณ สถานที่ประกอบการ เจ้าหน้าที่จะวางแผนการออกจัดเก็บรายได้จากผู้ประกอบที่ไม่มาชำระภาษี/ค่าธรรมเนียมตามกำหนด (ตรวจสอบจากฝ่ายบัญชี และสำนักปลัดกรณ์ต้องชำระค่าเช่าทรัพย์สินตามสัญญาเช่า) และกำหนดวัน เวลาที่ออกไปเพื่อรัดจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมเก็บตลอดทั้งเดือน กล่าวคือสปดาห์ที่ 1-3 ของเดือน และจะปฏิบัติงานที่สำนักงานในสปดาห์ที่ 4 ของเดือน เพื่อทำรายงานผลการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมรายงาน ผู้บริหาร คณานักวิจัยฯ และอบจ. จันทบุรีพิจารณาแล้วเห็นว่าการให้บริการและเร่งรัดการชำระภาษี ณ สถานประกอบการเป็นการบริหารจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมเชิงรุก ทำให้อบจ. สามารถจัดเก็บภาษีได้อย่างเต็มเม็ดหน่วยมากขึ้น อย่างไรก็ตามพบว่าอบจ. จันทบุรี ยังไม่ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรายได้ภาษีอย่างมีหลักวิชาความรู้ ไม่ได้ภาษีครบถ้วนหรือไม่และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลง หรือไม่อย่างไร ดังนั้น คณานักวิจัยฯ และ อบจ. จันทบุรี จึงได้จัดทำแผนการพัฒนาปรับปรุง/เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมขึ้น

4) อบจ. จันทบุรี ได้ปรึกษาหารือกับคณะกรรมการนักวิจัยเกี่ยวกับปัญหาเอกสารต่าง ๆ ของกองแผนและงบประมาณมีจำนวนมาก มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ทำให้มีปัญหาในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมากเกี่ยวกับการค้นหาหรือสืบค้นข้อมูล

3. วิสัยทัศน์

อปจ. จันทบุรี มีระบบงานที่มีมาตรฐานคุณภาพ และมุ่งเน้นความสะดวก รวดเร็ว และการสร้างความพึงพอใจของประชาชน

4. พัฒกิจของแผนฯ

พัฒนาระบบงานให้มีมาตรฐานคุณภาพที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

5. วัตถุประสงค์ของแผนฯ

1. เพื่อสร้างระบบมาตรฐานคุณภาพกับระบบงานต่างๆ ของ อบจ. จันทบุรี
 2. ปรับปรุงระบบงานให้สามารถตรวจสอบและควบคุมได้
 3. เพื่อให้ประชาชนที่ได้รับบริการมีความพึงพอใจ
 4. ผลการจัดเก็บภาษีเพิ่มขึ้น

6. เป้าหมาย

1. มีระบบมาตรฐานคุณภาพกับระบบงานอย่างน้อย 3 ระบบงาน ได้แก่ ระบบการจัดเก็บภาษี และค่าธรรมเนียม(ภาษีน้ำมันและค่าธรรมเนียมบำรุง อบจ.จากผู้เข้าพักโรงแรม) ระบบเบิกจ่ายเงิน และระบบจดทะเบียนพาณิชย์
 2. มีคู่มือการปฏิบัติงานที่ระบุขั้นตอนการทำงานของระบบงาน 3 ระบบงานขึ้นอย่างชัดเจนและมีการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบงานให้สอดคล้องเดียวขึ้นทั้ง 3 ระบบงาน
 3. ผู้รับบริการได้รับบริการตรงตามที่ได้เขียนไว้ในระบบมาตรฐานคุณภาพที่สร้างขึ้น ทั้ง 3 ระบบงาน
 4. มีระบบมาตรฐานในการจัดเก็บภาษีและสามารถนำมาใช้ในการวางแผนการจัดเก็บภาษีได้ตลอดจนมีแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม

7. ກລຍທົ່ງ

- ### 1) สร้างมาตรฐานระบบงาน

- 2) พัฒนาระบบการปฏิบัติงาน
- 3) ผลักดัน / ดึงให้ประชาชนมีส่วนร่วม

8. ปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จ

1. ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถนำระบบ ISO มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาระบบงานต่างๆ ของ อบจ.จันทบุรี ได้
2. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนต้องมีส่วนร่วมจริงจังและ ต้องการพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง

9. โปรแกรมงาน /โครงการ / กิจกรรม

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างมาตรฐานระบบงาน มีโปรแกรมงานได้แก่

1.1 พัฒนาระบบการรับและเบิกจ่ายเงิน ระบบการให้บริการประชาชนในการจดทะเบียนพาณิชย์ ระบบการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม โดยนำเอาระบบ ISO มาปรับใช้กับการจัดทำระบบงานของ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี มีการติดตามประเมินผลการทำงานและแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบเพื่อ การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานต่อไป **มีโครงการ/กิจกรรม ดังนี้**

- 1) เยี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานทั้ง 3 ระบบงาน ได้แก่ ระบบงานจัดเก็บภาษี ระบบงานรับและเบิกจ่ายเงิน และระบบงานรับจดทะเบียนพาณิชย์
- 2) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของ 3 ระบบงาน
- 3) ประเมินผลโดยการทดลองปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงานทั้ง 3 ระบบงาน

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน มีโปรแกรมงานได้แก่

2.1 ปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานโดยกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นและลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและ ซ้ำซ้อน **มีโครงการ / กิจกรรม ดังนี้**

- 1) วิเคราะห์แผนภูมิเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
 - 2) ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนและลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
 - 3) รับฟังความคิดเห็นการปรับปรุงการปฏิบัติงาน จากผู้ปฏิบัติงาน
- 2.2 พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานจากคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถให้บริการ ประชาชนแทบทันได้

- 1) บุคลากรในกอง/ฝ่ายเรียนรู้งานจากคู่มือการปฏิบัติ

2.3 เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม **มีโครงการ/กิจกรรม ดังนี้**

- 1) รวบรวมข้อมูลการจัดเก็บภาษีน้ำมันและค่าธรรมเนียมบำรุง อบจ. จากผู้เข้าพัก โรงแรม เพื่อจัดทำเป็นฐานข้อมูล และนำมาวิเคราะห์ดูแนวโน้มผลการจัดเก็บรายปีงบประมาณ

2) ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยและผลกระทบที่จะทำให้ อบจ. จันทบุรี สามารถเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมได้อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย

3) เสนอแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม

กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมของประชาชน มีโปรแกรมงานคือ

3.1 รับฟังความคิดเห็นของผู้แทนประชาชน เพื่อพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน มีโครงการ / กิจกรรม ดังนี้

1) ออกแบบสอบถามความพึงพอใจต่อการรับบริการของ อบจ.

2) จัดให้มีกิจกรรมรับแสดงความคิดเห็นของประชาชน

10. ตัวชี้วัด

1) มีเอกสารແນ່ນໝູນມີระบบມາตรฐานคุณภาพของระบบงาน 3 ระบบงานโดยระบุผู้รับผิดชอบ ตลอดจนคู่มือการปฏิบัติงาน 3 ระบบงานที่สมบูรณ์เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานและเจ้าหน้าที่ค่อนอื่นสามารถอ่านและปฏิบัติงานแทนกันได้

2) ติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามระบบມາตรฐานคุณภาพของระบบงานทั้ง 3 ระบบงานและมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับ อบจ. และตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการ

3) มีฐานข้อมูลและแผนการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม

4) มีการจัดระบบงานเอกสารที่กองแผนงานฯ

11. งบประมาณของแผนฯ

1) โครงการจัดระบบเอกสาร จำนวนทั้งสิ้น 11,900 บาท

12. ครอบระยะเวลาการดำเนินงานแต่ละโปรแกรมงาน

1) พัฒนาระบบงานด้วยการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เริ่มดำเนินการ พฤศจิกายน 2547 สิ้นสุด กันยายน 2548

2) ปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานโดยกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นและลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและข้ออน เริ่มดำเนินการ ตุลาคม 2547 สิ้นสุด ตุลาคม 2548

3) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ใน การปฏิบัติงานจากคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถให้บริการประชาชนแทนกันได้ เริ่มดำเนินการ ตุลาคม 2547 สิ้นสุด ตุลาคม 2548

4) รับฟังความคิดเห็นของประชาชน เพื่อพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน เริ่มดำเนินการ พฤศจิกายน 2547 พฤศจิกายน สิ้นสุด พฤศจิกายน 2548

13. หน่วยงานรับผิดชอบ

- กองคลัง ฝ่ายการเงิน และ ฝ่ายตรวจสอบและพัฒนารายได้
- สำนักปลัด ฝ่ายนิติการและการพัฒนาชีวิ
- กองแผนงานฯ

14. สิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว

-ครั้งที่ 1 (รอบ 6 เดือน)

- คณะกรรมการ กิจกรรมฯ เสนอความคิดต่อ อบจ. จันทบุรี เพื่อให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาชีวิດความสามารถด้านระบบงาน
- คณะกรรมการ กิจกรรมฯ กับ อบจ. จันทบุรี ร่วมจัดทำแผนพัฒนาชีวิດความสามารถด้านระบบงาน

-ครั้งที่ 2 (รอบ 12 เดือน)

- คณะกรรมการ กิจกรรมฯ และ อบจ. จันทบุรี เริ่มดำเนินการตามแผนโดยคณะกรรมการ กิจกรรมฯ ร่วมกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับระบบงานทั้ง 3 ระบบงาน ที่ได้เลือกไว้ เขียนขั้นตอนการปฏิบัติงาน พร้อมระบุเวลาและผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน
- คณะกรรมการ กิจกรรมฯ ร่วมกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระบบงานเบิกจ่ายเงินนำขั้นตอนการปฏิบัติงานมาเขียนเป็นแผนผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน ต่อจากนั้นได้ร่วมกันเขียนคู่มือการปฏิบัติงานระบบเบิกจ่ายเงิน
- คณะกรรมการ กิจกรรมฯ ร่วมกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระบบจดทะเบียนพาณิชย์นำขั้นตอนการปฏิบัติงานมาเขียนเป็นแผนผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- อบจ. จันทบุรี นำแผนผังระบบการเบิกจ่ายเงินและระบบจดทะเบียนพาณิชย์มาติดบอร์ดประชาสัมพันธ์ให้ผู้รับบริการรับทราบ

-ครั้งที่ 3 (รอบ 18 เดือน)

- ระบบการเบิกจ่ายเงิน จากการที่คณะกรรมการ กิจกรรมฯ ร่วมกับ อบจ. จันทบุรี ได้จัดทำแผนผังขั้นตอนการปฏิบัติงานระบบเบิกจ่ายเงิน และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานระบบเบิกจ่ายเงินแล้ว ดังนั้นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ระหว่างการดำเนินการจับเวลาการดำเนินการให้เป็นไปตามที่ได้เขียนไว้

2) ระบบการจดทะเบียนพาณิชย์

ระบบการจดทะเบียนพาณิชย์ ของ อบจ. จันทบุรี มีทั้งหมด 6 ประเภท ซึ่ง อบจ. จันทบุรี ได้ เขียนขั้นตอนการปฏิบัติงานมาแล้ว ทั้ง 6 ประเภท จากนั้นได้ทำแผนผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน และ กำหนดตัวผู้รับผิดชอบในทุกขั้นตอน พร้อมกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ทั้ง 6 ระบบงาน เรียบร้อยแล้ว นอกจานนี้ อบจ. จันทบุรี ได้นำแผนผังขั้นตอนการให้บริการจดทะเบียนพาณิชย์ ดังกล่าวติดบอร์ดประชาสัมพันธ์ ตลอดจนได้นำบนเว็บไซต์ของ อบจ. โดยให้รายละเอียดเอกสารที่ ประชาชนต้องเตรียมมาเพื่อยื่นคำขอจดทะเบียนพาณิชย์ประเภทต่างๆ ดังตัวอย่างข้างล่าง

3) ระบบการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมบำรุง อบจ.

การจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมบำรุง อบจ. ของ อบจ. จันทบุรี หลักๆ มีอยู่ 3 ประเภท ได้แก่ จัดเก็บภาษีสินค้าน้ำมัน จัดเก็บค่าธรรมเนียมจากผู้เข้าพักโรงแรม และจัดเก็บค่าเช่าทรัพย์สิน ของ อบจ. ซึ่ง อบจ. จันทบุรี ได้นำข้อมูลมาเขียนเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานมาแล้ว ทั้ง 3 ประเภท จากนั้นได้ทำแผนผังขั้นตอนการปฏิบัติงาน และกำหนดตัวผู้รับผิดชอบในทุกขั้นตอน พร้อม กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ทั้ง 3 ระบบงานเรียบร้อยแล้ว

นอกจากนี้ คณะกรรมการจัดเก็บภาษีน้ำมัน จันทบุรี ได้เก็บรวบรวมข้อมูลการจัดเก็บภาษีน้ำมัน เพื่อนำมาวิเคราะห์ผลการจัดเก็บภาษีระหว่างปีงบประมาณ 2546 – เมษายน 2548 อยู่ระหว่าง ดำเนินการ

4) การจัดทำโครงการระบบเอกสาร อบจ. จัดทำ “โครงการพัฒนาการจัดเก็บเอกสารและ ข้อมูล” ระหว่างวันที่ 19-22 เมษายน 2548

-ครั้งที่ 4 (รอบ 24 เดือน)

(1 ระบบการเบิกจ่ายเงิน

จากการที่ได้มีการเขียนแผนผังขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินไปแล้วโดยระบุเวลาและได้นำมาติด ป้ายประชาสัมพันธ์ไปแล้ว จากนั้นได้นำขั้นตอนการทำงานมาเขียนเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานถูกต้อง ระเบียบที่กำหนดไว้ ซึ่งในรอบระยะเวลา 24 เดือนนี้ ได้ทำการทดลองจับเวลาในการปฏิบัติงานเบิกจ่ายเงิน ซึ่งผลปรากฏว่าสามารถลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานเบิกจ่ายเงินตามที่ได้เขียนไว้จาก 5 วัน เหลือ 3 วัน

2 (ระบบการจดทะเบียนพาณิชย์

จากการที่ได้เขียนแผนผังขั้นตอนการปฏิบัติงานแล้วนำมาทำป้ายประชาสัมพันธ์เพื่อให้ ประชาชนผู้รับบริการทราบ และได้นำประชาสัมพันธ์ไว้ในเว็บไซต์ของ อบจ. สำหรับการจดทะเบียน

พานิชย์ในทุกประเภท โดยอบจ. จันทบุรี ได้ให้บริการจดทะเบียนพาณิชย์แบบ One Stop Service ให้บริการแก่ประชาชนโดยสามารถจดทะเบียนพาณิชย์แล้วเสร็จภายในตัวเดียว (เจ้าหน้าที่รับจดทะเบียนทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบเอกสาร นิติการและนายทะเบียน) โดยมีเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติ One Stop Service จำนวน 2 ราย ซึ่งสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ ในรอบ 24 เดือน เจ้าหน้าที่ได้ทดลองจับเวลาในการปฏิบัติงานในการจดทะเบียนพาณิชย์สามารถลดเวลาในการปฏิบัติงานได้จาก 30 นาที เป็น 25 นาที ซึ่งเจ้าหน้าที่มีคู่มือในการปฏิบัติงานจดทะเบียนพาณิชย์ จึงสามารถให้บุคลากรในฝ่ายสามารถเรียนรู้งานจดทะเบียนพาณิชย์ได้ โดยขณะนี้มีเจ้าหน้าที่ในฝ่ายซึ่งเป็นลูกจ้างสามารถรับจดทะเบียนพาณิชย์ได้แต่ในขั้นตอนในการลงนามยังต้องให้ข้าราชการที่มีอำนาจลงนามในทะเบียนพาณิชย์ นอกเหนือนี้สำนักปลัด ยังได้จัดสถานที่มีป้ายแสดงบอกรหัสบริการ และฝ่ายต่างๆ เพื่อให้ประชาชนหรือผู้เข้ามาติดต่อหน้าได้ชัดเจน และสะดวกในการติดต่อราชการ

(3) ระบบการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมบำรุง อบจ.

สำหรับระบบงานในการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมจากรอบ 18 เดือนที่เจ้าหน้าที่ได้
เรียนแผนผังขั้นตอนการปฏิบัติและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนและระบุ
ผู้รับผิดชอบในแต่ละงานไปแล้ว

อบจ. จันทบุรี มีฝ่ายเร่งรัดจัดเก็บรายได้ กองคลัง ซึ่งทำหน้าที่จำนวน 2 นายลงพื้นที่เพื่อวับบริการชำระภาษีถึงสถานประกอบการ โดยรายได้ที่ฝ่ายเร่งรัดจัดเก็บภาษีได้ดำเนินการลงพื้นที่เพื่อจัดเก็บประกอบด้วย ภาษีน้ำมัน ภาษียาสูบ ค่าธรรมเนียมบำรุง อบจ. จันทบุรี สำหรับผู้เข้าพักโรงแรมและค่าเช่าที่พักสิน อาทิ ค่าเช่าอาคารพาณิชย์ ค่าเช่าที่ดิน ผลประกอบว่า เมื่อเปรียบเทียบกับพื้นที่ใกล้เคียง (เปรียบเทียบข้อมูลระหว่างสำนักงานโรงพยาบาลพัฒนาที่ที่อยู่เขตโรงพยาบาลภาคที่ 2 จำนวน 12 พื้นที่ ซึ่งประกอบด้วย โรงพยาบาลพัฒนาที่ชลบุรี 1 โรงพยาบาลพัฒนาที่ชลบุรี 2 โรงพยาบาลพัฒนาที่ ฉะเชิงเทรา โรงพยาบาลพัฒนาที่ปราจีนบุรี โรงพยาบาลพัฒนาที่ระยอง 1 โรงพยาบาลพัฒนาที่ระยอง 2 โรงพยาบาลพัฒนาที่ตราด โรงพยาบาลพัฒนาที่สมุทรปราการ 1 โรงพยาบาลพัฒนาที่สมุทรปราการ 2 โรงพยาบาลพัฒนาที่ สระแก้ว และโรงพยาบาลพัฒนาที่ศรีราชา) พบว่า อบจ. จันทบุรี สามารถจัดเก็บภาษียาสูบได้สูงที่สุด (อัตราภาษี อัตรา漫丸ละ 9.30 สถาบัน) กว่าภาษีน้ำมัน (อัตราภาษี อัตรา漫丸ละ 4.54 สถาบัน) นั้น อบจ. จันทบุรี มีจำนวนผู้เสียภาษีที่ชำระภาษีสูงสุดเปรียบเทียบกับพื้นที่ใกล้เคียง แต่ปริมาณภาษีจัดเก็บไม่ได้สูงเป็นอันดับที่หนึ่ง ซึ่งได้นำข้อมูลมาเปรียบเทียบจำนวนน้ำมัน (ลิตร) ที่เสียภาษีพบว่า ก่อนเดือนพฤษภาคม 2547 อบจ. จันทบุรี จัดเก็บภาษีน้ำมันในอัตรา漫丸ละ 1.87 สถาบัน ซึ่งหลังจากเดือนพฤษภาคม 2547 อบจ. จันทบุรี ได้ประกาศเพิ่มอัตราภาษีน้ำมันในอัตรา漫丸ละ 4.54 สถาบัน สงผลให้รายได้ภาษีน้ำมันสูงขึ้น และเมื่อนำข้อมูลเปรียบเทียบปริมาณน้ำมันที่เสียภาษีใน 2546 และปี 2547 และปี 2548 พบร่วมปริมาณน้ำมันได้ อบจ. จันทบุรี จัดเก็บภาษีได้นั้นมีปริมาณภาษีลดลง

เล็กน้อยไม่แตกต่างจากเดิม สาเหตุเนื่องจากมีผู้ประกอบการบางรายปิดกิจการลง ดังนั้นจะเห็นได้ว่า อบจ.จันทบุรี ฝ่ายเร่งรัดจัดเก็บรายได้ของกองคลังมีประสิทธิภาพในการจัดเก็บรายได้

5.15 ปัญหาและอุปสรรค

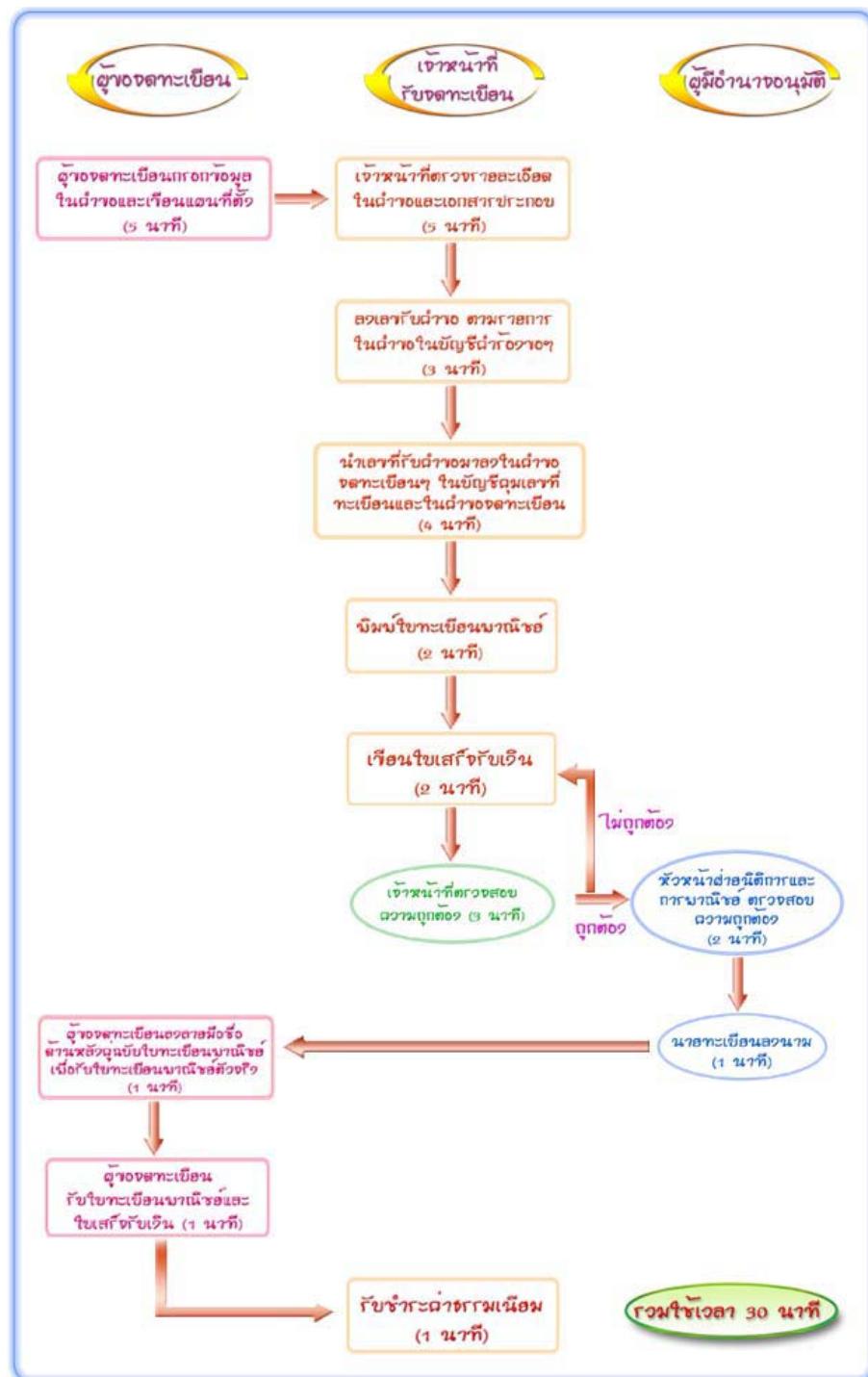
เนื่องจากเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับระบบงานการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมต้องออกไปปฏิบัติงานนอกสำนักงานเป็นเวลาหลายวันต่อเดือน จึงทำให้การติดต่อประสานงานค่อนข้างยากลำบาก ดังนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลรายได้จะทำได้ยากไม่ครบถ้วนประกอบด้วย แต่อย่างไรก็ตาม ได้หารือกับผู้อำนวยการกองคลังถึงวิธีการวิเคราะห์รายได้ภาษีและค่าธรรมเนียมเบรียบเทียบกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องสมพนธ์กัน เช่น ภาษีล้อเลื่อนมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับจำนวนรถยนต์ที่จดทะเบียนใหม่ และจำนวนรถยนต์ที่มีอยู่เดิมในแต่ละปี เป็นต้น

การเขียนจดหมายเป็นภาษาไทย

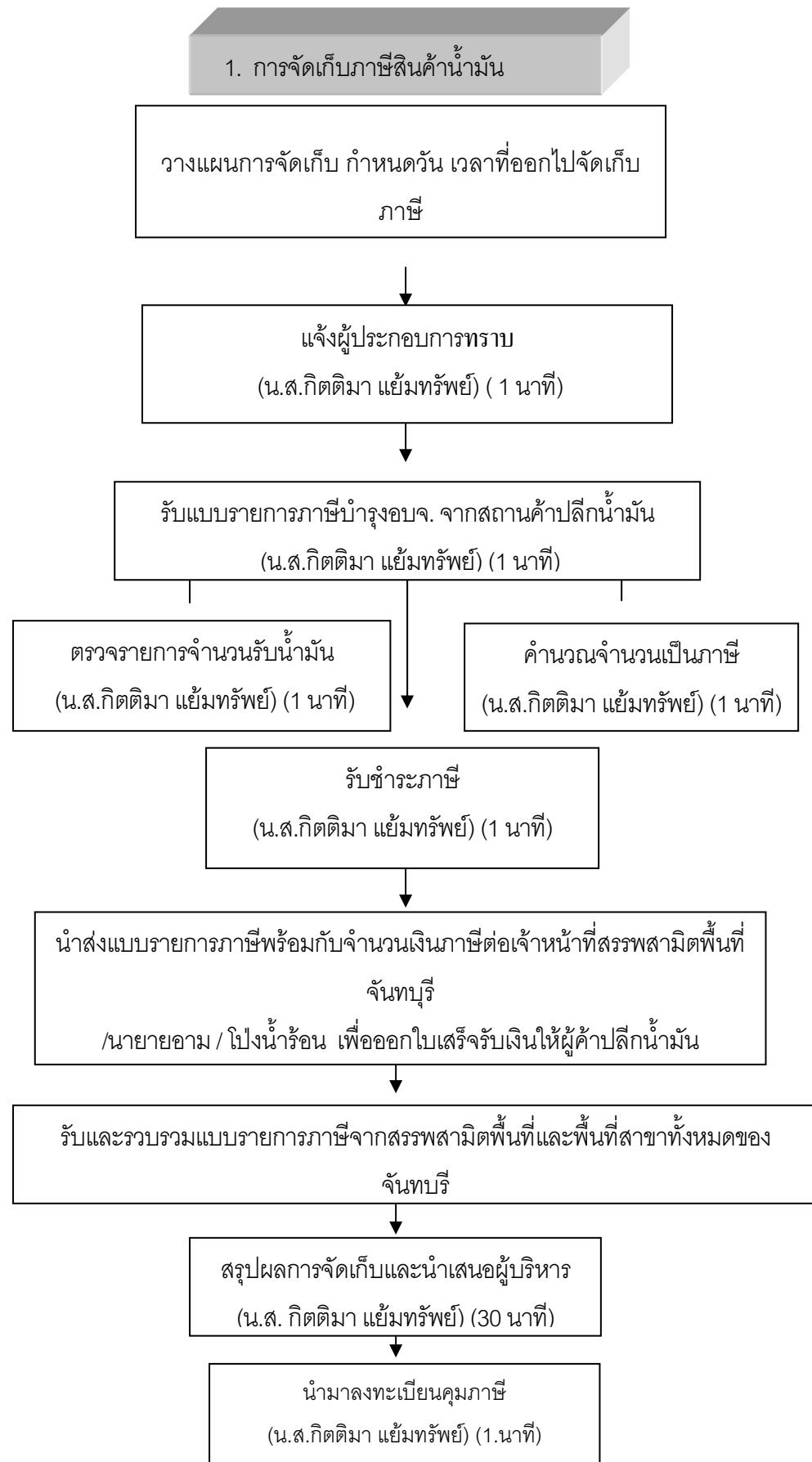
หนังสือเรียนประถมศึกษาชั้นเรียนที่ ๑๒ ภาษาไทย ภาคเรียนที่ ๑ ปีการศึกษา ๒๕๖๓

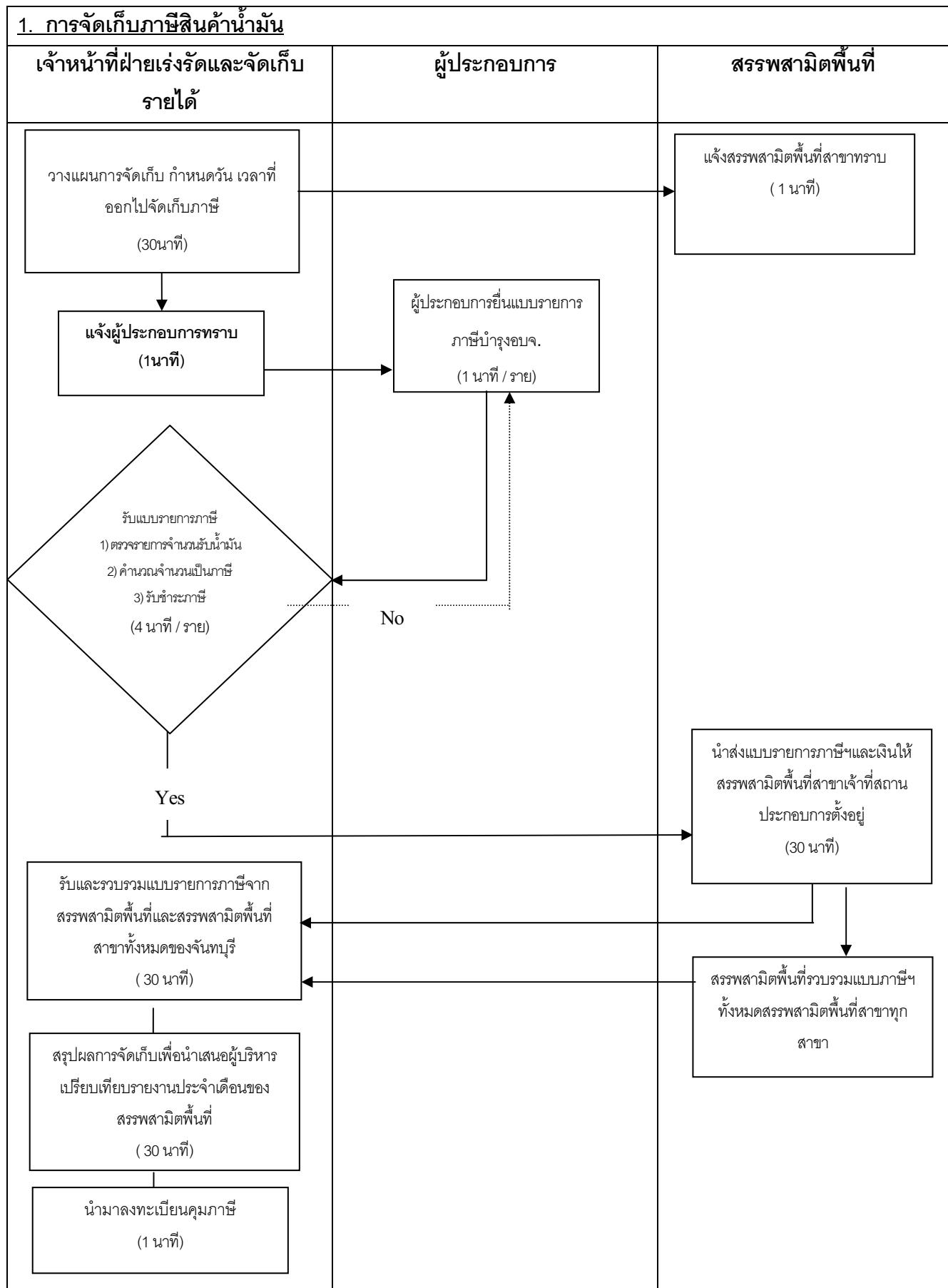
- สำเนาบัตรประจำตัวประชาชนของเจ้าของกิจการ จำนวน 2 ชุด
 - หนังสือมอบอำนาจ (ถ้ามี) จำนวน 2 ชุด

๒.๓ ตัวนักษะ: เป็นนักวิเคราะห์



 **ວັດທະນາຄະນະຮຽນນິ້ນ່າມ** - ກາງຈົດທະບູນພາສີ່ງຕັ້ງໃໝ່ 50 ນາທີ





2. การรับแบบนำส่งเงินค่าธรรมเนียม

บำรุง อบจ.จันทบุรีจากผู้เข้าพักในโรงแรม

รับแบบรายการนำส่งเงินค่าธรรมเนียมบำรุง อบจ. จันทบุรีจากผู้เข้าพักในโรงแรม

(นางสาวกิติมา แย้มทรัพย์ และ นางณัฐนิชา ประสา) (2 นาที)



ตรวจสอบรายละเอียดตามบัญชีผู้เข้าพัก

- จำนวนห้องพัก
- อัตราค่าเช่าห้องพัก
- สรุปรายการค่าธรรมเนียมที่นำส่ง

(10 นาที)



ออกใบเสร็จรับเงินให้ผู้ควบคุมและจัดการโรงแรม

ตามจำนวนเงินที่แสดงยอดนำส่งเงินค่าธรรมเนียม

(1 นาที)



ลงทะเบียนคุมสถานประกอบการโรงแรม

(2 นาที)



สรุปผลการจัดเก็บค่าธรรมเนียมและนำเสนอ

ผู้บริหาร

(40 นาที)

3. การจัดเก็บค่าเช่าจากทรัพย์สิน อบจ.

ตรวจสอบการชำรุดค่าเสียตามสัญญาและทะเบียนคุม

(1-5 นาที/ราย)



จัดเก็บค่าเช่าที่ดิน

(1-3 นาที / ราย)



จัดเก็บค่าเช่าตึกแควหอการค้า

(1-3 นาที / ราย)



จัดเก็บค่าเช่าอาคารพาณิชย์ตลาดศala ปากเกรง

(1-3 นาที / ราย)



จัดเก็บค่าเช่าอาคารขายผลผลิตทางการเกษตรตลาดศala ปาก

เกรง



ค่าเช่าอาคารห้องน้ำ-ห้องสุขาตลาดศala ปากเกรง

(1-3 นาที / ราย)



สรุปผลการจัดเก็บและนำเสนอผู้บริหาร

(น.ส.กิตติมา แย้มทรัพย์) (30 นาที)

รายงานสรุปสาระเปลี่ยนแปลงของการจัดทำแผนพัฒนาชีดความสามารถ

ด้านระบบงานของ อบจ.จันทบุรี (จัดทำครั้งที่ 1- 3)

จัดทำครั้งที่ 1

คณะกรรมการได้ทำการสำรวจสภาพการณ์ปัจจุบันของ อบจ. จันทบุรี ทุกระบบงานของหน่วยงาน กอง / สำนัก ของ อบจ. ดังต่อไปนี้

- สำนักปลัด ประกอบด้วยระบบงาน 4 ระบบ ได้แก่ 1 ระบบบริหารบุคคล 2 ระบบการจดทะเบียน 3 ระบบพัฒนาสังคม 4 ระบบบริหารทั่วไป
- กองคลัง ประกอบด้วยระบบงาน 3 ระบบ ได้แก่ 1 ระบบการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม 2. ระบบการรับแบบนำส่ง 2 ระบบการบริหารจัดการทรัพย์สิน 3 ระบบการเงิน
- กองแผนงานและงบประมาณ ประกอบด้วยระบบงาน 4 ระบบ ได้แก่ 1 ระบบนโยบายและแผน 2 ระบบงบประมาณ 3 ระบบติดตามและประเมินผล 4 ระบบบริหารทั่วไป
- กองกิจการสภา 1 ระบบ ได้แก่ ระบบงานประชุมสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด
- กองช่าง ประกอบด้วยระบบงาน 4 ระบบ ได้แก่ 1 สำรวจและออกแบบ .2 ก่อสร้างและซ่อมบำรุง 3. บริการสาธารณูปโภคและสิ่งแวดล้อม 4. เครื่องจักรกล

คณะกรรมการได้พิจารณาแล้วว่าระบบงานที่มีความสำคัญและเหมาะสมที่จะโครงการจะสามารถดำเนินการพัฒนาได้ก่อน มี 3 ระบบงาน ได้แก่ 1. ระบบงานด้านการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม 2. ระบบงานรับและเบิกจ่ายเงิน และ 3. ระบบงานให้บริการประชาชน คณะกรรมการจึงกำหนดเป็นปัญหาและความต้องการที่จะพัฒนาด้านระบบงาน ของ อบจ. จันทบุรี และได้นำข้อมูลมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ โปรแกรมงาน โครงการ ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตาม แผนพัฒนาชีดความสามารถด้านระบบงานยังขาดความเชื่อมโยงของแผนอยู่ และยังไม่ได้กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการของแผนปฏิบัติการ

จัดทำครั้งที่ 2

เนื่องจากแผนพัฒนาชีดความสามารถด้านระบบงาน version 1 ยังขาดความเชื่อมโยงของแผนระหว่างโปรแกรมงาน และโครงการ/กิจกรรม คณะกรรมการจึงได้เพิ่มรายละเอียดโปรแกรมงานและกิจกรรม และได้กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการในแต่ละกิจกรรม

จัดทำครั้งที่ 3

คณะกรรมการปฏิบัติงานขององค์การแผนงานและงบประมาณ และฝ่ายเร่งรัดจัดเก็บรายได้ ดังนั้นจึงเพิ่ม
เกี่ยวกับระบบงานปฏิบัติงานขององค์การแผนงานและงบประมาณ และฝ่ายเร่งรัดจัดเก็บรายได้ ดังนั้นจึงเพิ่ม
รายละเอียดประเด็นปัญหาและแผนปฏิบัติการในแผนพัฒนาขึ้นด้วยความสามารถด้านระบบงาน ดังต่อไปนี้

1) อบจ. จันทบุรี มีปัญหาเรื่องงานเอกสารต่าง ๆ ของกองแผนและงบประมาณ ยังไม่ได้
รับการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ทำให้มีปัญหาในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมากเกี่ยวกับการค้นหาหรือสืบค้น
ข้อมูล คณะกรรมการจัดทำให้เสนอแนะให้หน่วยงาน ISO มาดำเนินการเกี่ยวกับการค้นหาเอกสารและจัดการ
ข้อมูลในคอมพิวเตอร์ โดยจัดให้เป็นหมวดหมู่จะได้ค้นหาจะทำได้ง่ายขึ้น โดยควรจะจัดทำเป็นลักษณะ
โครงการทดลอง (pilot project) ที่กองแผนงานและให้ธุรการของกองอื่นๆ มาร่วมสังเกตการณ์เพื่อจะได้
นำไปขยายผลต่อไป ลักษณะการทำจะใช้หลักการเดียวกับ ISO และ 5S แต่จะเป็นระบบที่ไม่หยุดนิ่งคือ
จะมีการทำไปเรื่อยๆ ซึ่ง ผอ.กองแผนงานเสนอว่า “โครงการพัฒนาการจัดเก็บข้อมูล”

2) ระบบงานจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียม คณะกรรมการได้ประสานกับ อบจ. จึงได้เพิ่มเติม
รายละเอียดประเด็นปัญหา ดังนี้

2.1) ฝ่ายเร่งรัดจัดเก็บรายได้ไม่สามารถแทนกันได้ เพราะเจ้าหน้าที่
ผู้ปฏิบัติงานไม่รู้วิธีการเขียนข้อความและวิธีการออกจัดเก็บรายได้ให้ชัดเจน
2.2) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายเร่งรัดจัดเก็บรายได้มีเพียง 2 คน และไม่ได้
มีการถ่ายทอดความรู้วิธีการปฏิบัติให้แก่เจ้าหน้าที่คนอื่นในกองคลัง จะจัดทำเป็นแผนการดำเนินงาน
เฉพาะตนของเจ้าหน้าที่ แต่เนื่องจากกระบวนการออกจัดเก็บรายได้ต้องมีการวางแผนการออกจัดเก็บรายได้ใน
แต่ละพื้นที่ให้สอดคล้องกับจำนวนผู้ประกอบในแต่ละพื้นที่นั้นๆ จึงต้องมีความชำนาญในการลงพื้นที่
เพื่อจัดเก็บรายได้ หากไม่มีการถ่ายทอดความรู้วิธีการปฏิบัติงานหรือเทคนิค
ในการลงพื้นที่เจ้าหน้าที่คนอื่นก็ไม่สามารถดำเนินการจัดเก็บรายได้แทนได้

2.3) รายได้จากการภาษีน้ำมัน ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานสรรพากรมิตรเป็นผู้
จัดเก็บภาษี แต่ อบจ. ต้องการจะให้การจัดเก็บภาษีน้ำมันเป็นไปอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย จึงให้
เจ้าหน้าที่ฝ่ายเร่งรัดจัดเก็บรายได้ออกรับชำระภาษีน้ำมัน ณ สถานประกอบการและนำส่งให้
สำนักงานสรรพากรมิตรพื้นที่ที่รับผิดชอบ ดังนั้น เจ้าหน้าที่ฝ่ายเร่งรัดจัดเก็บรายได้จึงไม่ได้เขียนข้อความ
และวิธีการปฏิบัติงานในการจัดเก็บรายได้จากการภาษีน้ำมันไว้

ดังนั้น คณะกรรมการจัดทำให้เสนอให้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อเจ้าหน้าที่ภายในกองคลัง
สามารถเขียนรู้วิธีการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติแทนกันได้

5. แผนพัฒนาขีดความสามารถด้านองค์กรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี

1. สภาพการณ์

คณานักวิจัยและพัฒนา มีการปรึกษาหารือ ประชุม และทำงานร่วมกับ อบจ. จันทบุรี มาเป็นระยะเวลา 18 เดือนแล้ว ซึ่งก่อนที่จะเข้าร่วมโครงการ พขบ. สำรวจการณ์ด้านองค์กรของ อบจ. จันทบุรี เป็นโครงสร้างองค์กรที่อยู่ภายใต้กรอบกฎหมายกำหนด มีความความกระต้างตัวสูง ลักษณะการปฏิบัติงานเป็นการทำงานตามอำนาจหน้าที่ (Function) ตามตำแหน่งมากกว่าที่จะมองในภาพรวมของทั้งองค์กร การปฏิบัติงานยึดติดกับภาระเบี่ยงและความเครียดที่ปฏิบัติกันมา ประกอบกับ อบจ. จันทบุรี ไม่เคยวางแผนการพัฒนาชี้ด้วยความสามารถด้านองค์กรมาก่อน คณานักวิจัยฯ ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาชี้ด้วยความสามารถด้านองค์กรให้แก่ อบจ. จันทบุรี การพัฒนาในระยะแรกเป็นการปรับฐานความรู้ความเข้าใจของคณานักวิจัยร่วมกับ อบจ. จันทบุรี การวางแผนแนวคิดในการกำหนดแผนพัฒนาชี้ด้วยความสามารถด้านองค์กร การศึกษาและวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร รูปแบบการบังคับบัญชาและการประสานงานภายในของ อบจ. ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงการสำรวจสภาพปัจจุบันที่เกิดจากความกระต้างตัวขององค์กรหรือองค์กร มีความยึดหยุ่นน้อย ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร และประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดการจัดทำแผนการพัฒนาด้านองค์กร สรุปผลให้ อบจ. จันทบุรี เริ่มดำเนินการวางแผนพัฒนา และดำเนินการตามแผนพัฒนา มีผลของการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กรปรับเปลี่ยนเบื้องต้น ระหว่างการพัฒนาในรอบ 6 เดือน รอบ 12 เดือน และรอบ 18 เดือน และ 24 เดือน ดังต่อไปนี้

สภาพการณ์รอบ 6 เดือน

โครงสร้างองค์กรในภาพรวมของอบจ.จันทบุรี มีความกระต้างร้าว สายการบังคับบัญชาที่มีการกระจุกตัวของอำนาจและการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บิหารระดับสูง คือ นายกอบจ. ค่อนข้างมาก สรุปได้ดังนี้

1) โครงสร้างองค์กรของอบจ.จันทบุรี แบ่งเป็นฝ่ายบริหารที่เป็นข้าราชการการเมือง คือ นายกองค์กรบริหารส่วนจังหวัด 1 คน และรองนายกองค์กรบริหารส่วนจังหวัด 2 คน ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และกำกับดูแลรับผิดชอบทั้งอบจ. และมีผู้บริหารสูงสุดที่เป็นข้าราชการประจำ คือปลัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดที่เป็นผู้กำกับดูแลบุคลากรฝ่ายข้าราชการประจำให้ปฏิบัติงานตามประเภทภารกิจขององค์กรตามที่กฎหมายกำหนด ดังนี้