

**รายงานการสังเคราะห์องค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีจากการวิจัยประเมินผลแผนพัฒนาเทศบาลเมือง
ปู้เจ้าสมิงพราย ประจำปีงบประมาณ 2551-2557 เรื่อง บทบาทของการวิจัยประเมินผล
ต่อการยกระดับการบริหารงานแบบประชาชนมีส่วนร่วมของเทศบาลเมืองปู้เจ้าสมิงพราย
มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
ปีการศึกษา 2557**

รายนามผู้สังเคราะห์องค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี:

ร.ศ.ดร.วนิดา ดุรงค์ฤทธิชัย	คณะพยาบาลศาสตร์
ผ.ศ.ดร.ภูซงค์ เสนานุช	คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์และสวัสดิการสังคม
ผ.ศ.ดร.พรรชนี วีระพงศ์	คณะกายภาพบำบัด
อ.ดร.วิรัตน์ ทองรอด	คณะเภสัชศาสตร์
อ.ดร.พวงชมพู โจนส์	คณะบริหารธุรกิจ
อ. ธนาชัย สุนทรอนันตชัย	คณะนิติศาสตร์

คณะวิชาที่ร่วมวิจัย : คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์และสวัสดิการสังคม คณะพยาบาลศาสตร์ คณะกายภาพบำบัด คณะเภสัชศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ คณะนิติศาสตร์

ที่มาของการวิจัย :

เทศบาลเมืองปู้เจ้าสมิงพรายเดิมชื่อเทศบาลตำบลสำโรงใต้ มีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ที่สำคัญ ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภคและสาธารณูปการ การจัดการศึกษา การสาธารณสุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมการลงทุน การพาณิชย์กรรม การส่งเสริมการท่องเที่ยวและการประกอบอาชีพ การสังคมสงเคราะห์และพัฒนาคุณภาพชีวิต เด็ก สตรี คนชราและผู้ด้อยโอกาส การจัดระเบียบชุมชนและสังคม การรักษาความสงบเรียบร้อย การบำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาอันดีงามของท้องถิ่น การป้องกันบรรเทาสาธารณภัย การปรับปรุงที่อยู่อาศัยและแหล่งเสื่อมโทรม รวมทั้งการส่งเสริมการประชาธิปไตย ความเสมอภาค สิทธิและเสรีภาพ และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น

ในการปฏิบัติงานดังกล่าว เทศบาลได้จัดทำแผนพัฒนาเทศบาลสามปี (พ.ศ.2550-2552) โดยยึดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาจังหวัด ปัญหาและความต้องการของประชาชน ที่เน้นให้ประชาชนในพื้นที่ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง และใช้แผนดังกล่าวเป็นเครื่องมือบริหารงาน ประสานงานและติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์การพัฒนา (Strategic Planning) ด้านต่างๆ 6 ด้าน คือ 1) ยุทธศาสตร์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน 2) ยุทธศาสตร์ด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต การศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม 3) ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ 4) ยุทธศาสตร์ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม การรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคง 5) ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมการลงทุนพาณิชย์กรรมและการท่องเที่ยวและ 6) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการเมืองและการบริหารเทศบาลตำบลสำโรงใต้ อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ ได้จัดทำแผนพัฒนาเทศบาลสามปี (พ.ศ. 2550-2552) โดยยึดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาจังหวัด ปัญหาและความต้องการของประชาชน ที่เน้นให้ประชาชนในพื้นที่ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง และใช้

แผนดังกล่าวเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน ประสานงาน และติดตามประเมินผล ซึ่งจะทำให้ท้องถิ่นสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ สำหรับทิศทางการพัฒนาท้องถิ่น เทศบาลตำบลโรงใต้ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา (Strategic Planning) 6 ด้าน ดังนี้

- 1.1 ยุทธศาสตร์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน
- 1.2 ยุทธศาสตร์ด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต การศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม
- 1.3 ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ
- 1.4 ยุทธศาสตร์ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม การรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคง
- 1.5 ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมการลงทุนพาณิชย์กรรมและการท่องเที่ยว
- 1.6 ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการเมืองและการบริหาร

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงานตามที่ได้กำหนดไว้ เทศบาลตำบลโรงใต้จึงต้องมีการประเมินผลที่ได้ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 (1 ตุลาคม 2549 - 30 กันยายน 2550) เพื่อทราบความก้าวหน้า และผลการดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ สามารถตอบสนองต่อปัญหาและความ ต้องการของประชาชนในท้องถิ่นมากน้อยเพียงใด ซึ่งกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย โดยคู่มือการติดตามและประเมินผลการจัดทำและแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และระเบียบกระทรวง มหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 ได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการประเมินแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง และให้ส่งผลการประเมินไปยังหน่วยติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation Unit) ได้แก่องค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นศูนย์กลางในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการติดตามและประเมินผล ตลอดจนเป็นศูนย์กลางในการวิเคราะห์ข้อมูลภาพรวมของจังหวัด และทำหน้าที่เป็นระบบเตือนภัยล่วงหน้า ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งมีแผนยุทธศาสตร์ที่ดีหรือไม่อย่างไร สามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้เพียงใด การดำเนินงานตามแผนที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร เพื่อประโยชน์ต่อการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุผลได้ในทุกช่วงของแผนต่อไปในอนาคต

คณะผู้บริหารเทศบาลตำบลโรงใต้ซึ่งมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและกำหนดพันธกิจไว้อย่างชัดเจนที่เชื่อมั่นให้ท้องถิ่นเกิดการพัฒนาย่างเต็มศักยภาพ จึงได้มอบหมายให้มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาสามปี (พ.ศ. 2550-2552) ประจำปีงบประมาณต่างๆ เพื่อตรวจสอบการบรรลุเป้าหมายและความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริหารงาน ซึ่งคณะผู้บริหารของเทศบาลได้ให้ความสำคัญกับผลการวิจัยที่พบในแต่ละปี ด้วยการมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำผลการวิจัยและข้อเสนอแนะต่างๆ ไปปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำผลวิจัยไปปรับใช้ จนกระทั่งผลการวิจัยที่เกิดขึ้นในแต่ละปี กลายเป็นสิ่งบ่งชี้การพัฒนาของประชาชนในตำบลต่างๆ การพัฒนาของบุคลากรในหน่วยงานภายในเทศบาล และการพัฒนาของเทศบาลในภาพรวม

ในโครงการวิจัยดังกล่าว มีอาจารย์จากคณะวิชาทั้งด้านวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ร่วมเป็นที่วิจัย ประกอบด้วยคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์และสวัสดิการสังคม คณะพยาบาลศาสตร์ คณะเทคนิคการแพทย์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ คณะนิติศาสตร์ ซึ่งทีมงานวิจัยนี้ได้รับความไว้วางใจจากเทศบาลเมืองปู่เจ้าสมิงพรายให้ดำเนินการมาตั้งแต่ พ.ศ. 2551 จนกระทั่งถึงปัจจุบัน ทั้งนี้เทศบาลได้นำผลการวิจัยที่พบไปพัฒนางานด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องจนเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม และเสนอผลการพัฒนาเข้าประกวดจนได้รับรางวัลเทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืนในปี พ.ศ. 2554 รวมทั้งสมัครเข้าร่วมโครงการ "องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดีเด่น ด้านการป้องกันการทุจริต ประจำปี 2558" จากที่มาดังกล่าว คณะกรรมการวิจัย

ระดับมหาวิทยาลัยเห็นควรให้คณาจารย์ที่ได้อำนาจหน้าที่จากการดำเนินงานมาอย่างยาวนานถึง 7 ปีและ
สังเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อเผยแพร่ในปีการศึกษา 2557

ปีที่ดำเนินการวิจัย: พ.ศ. 2550-2557

วัตถุประสงค์หลักของการวิจัย:

1. เพื่อติดตามความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานในแต่ละรายยุทธศาสตร์เมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. เพื่อประเมินผลที่ได้รับว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพียงใด
3. เพื่อประเมินความพึงพอใจของประชาชนในพื้นที่ต่อการดำเนินงานตามแผนงานของเทศบาลเมืองปู่เจ้าสมิงพราย
4. เพื่อประเมินผลสำเร็จของงานตามตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) แต่ละกอง/สำนักของเทศบาลเมืองปู่เจ้าสมิงพราย (เป็นวัตถุประสงค์ที่เพิ่มเติมขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557)
5. เพื่อสร้างข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลเมืองปู่เจ้าสมิงพรายในระยะต่อไป

กระบวนการวิจัย:

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนพัฒนาเทศบาลสามปี (2557-2559) รายงานความก้าวหน้าการดำเนินงาน รายงานประชุม รายงานสรุปผลการดำเนินงานรายกิจกรรม รายงานการติดตามประเมินผลภายใน
2. การเก็บข้อมูลภาคสนามด้วยแบบสอบถามความพึงพอใจการให้บริการจากประชาชน โดยสุ่มตัวอย่างครัวเรือนร้อยละ 5 จากชุมชนทั้งหมด 62 ชุมชน
3. การประชุมกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง:
 - กลุ่ม 1: ประธานกรรมการชุมชน
 - กลุ่ม 2: ผู้ทรงคุณวุฒิ ตำรวจ จนท.สาธารณสุข ครู ผู้แทนชมรมผู้ประกอบการธุรกิจ
 - กลุ่ม 3: อสม. ผู้สูงอายุ
4. การให้หน่วยงานต่างๆ ของเทศบาลประเมินตนเองตามตัวชี้วัดของหน่วยงานและรับการตรวจประเมินจากภายนอก

ผลการศึกษาสำคัญในช่วงระยะเวลา 7 ปีของการวิจัย:

แบ่งเป็น ส่วน ดังนี้

1.การรายงานผลการศึกษาที่พบในปีที่ดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย

ผลการศึกษา	พ.ศ. 2551	พ.ศ. 2552	พ.ศ. 2553	พ.ศ. 2554	พ.ศ. 2555	พ.ศ. 2556	พ.ศ. 2557
-แผนงาน/โครงการและงบประมาณที่ใช้	√	√	√	√	√	√	√
-จำนวนงบประมาณที่ใช้ในยุทธศาสตร์ต่างๆ	√	√	√	√	√	√	√
-ผลการดำเนินงานในยุทธศาสตร์ต่างๆ	√	√	√	√	√	√	√

ผลการศึกษา	พ.ศ. 2551	พ.ศ. 2552	พ.ศ. 2553	พ.ศ. 2554	พ.ศ. 2555	พ.ศ. 2556	พ.ศ. 2557
-การบรรลุวัตถุประสงค์โครงการ การบรรลุเป้าหมาย ผลผลิตเป็นไปตามดัชนีชี้วัด ผลลัพธ์เป็นไปตามดัชนีชี้วัด ปัญหาอุปสรรค	√	√	√	√	√	√	√
-การรับรู้ของประชาชนต่อบทบาทหน้าที่ของเทศบาล	√	√	√	√	√	√	√
-ความพึงพอใจของประชาชนต่อผลการดำเนินงานโครงการแต่ละยุทธศาสตร์	√	√	√	√	√	√	√
-ความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานของเทศบาลในภาพรวม	√	√	√	√	√	√	√
-การเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ต่างๆ จำแนกตามตำบล		√	√	√	√	√	√
-ผลการระดมความคิดเห็นของกลุ่มผู้นำชุมชน	√	√	√	√	√	√	√
-ผลการระดมความคิดเห็นของกลุ่มสตรีผู้สูงอายุ อสม.	√	√	√	√	√	√	√
-ผลการระดมความคิดเห็นของกลุ่มภาคีเครือข่ายภาครัฐและภาคเอกชน	√	√	√	√	√	√	√
-ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารทุกระดับและปฏิบัติงานในทุกหน่วยงาน	√	√	√	√	√		
-การสร้างแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารงาน			√	√	√	√	√
-การวิเคราะห์โมเดลการทำงาน			√	√	√	√	√
-การสร้างดัชนีชี้วัดทั่วไปและตัวชี้วัดอัตลักษณ์และประเมินผลการดำเนินงานระดับหน่วยงานตามตัวชี้วัด						√	√
-การประเมินผลการดำเนินงานระดับหน่วยงานตามตัวชี้วัดและการปรับดัชนีชี้วัดทั่วไปและตัวชี้วัดอัตลักษณ์ผลการดำเนินงานระดับหน่วยงาน							√

2. การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในประเด็นที่วิจัยที่สำคัญ ประกอบด้วย

	พ.ศ. 2551- 2552	พ.ศ. 2551- 2553	พ.ศ. 2551- 2554	พ.ศ. 2551- 2555	พ.ศ. 2551- 2556	พ.ศ. 2551- 2557
-จำนวนโครงการในยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ	√	√ *	√ * *	√ * *	√ * * *	√ * * *
-จำนวนงบประมาณในยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ และภาพรวม	√	√ *	√ * *	√ * *	√ * * *	√ * * *
-ความพึงพอใจต่อผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ต่างๆ และภาพรวม	√	√ *	√ * *	√ * *	√ * * *	√ * * *
-งานของเทศบาลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนที่สุดในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา	√	√ *	√ * *	√ * *	√ * * *	√ * * *
-การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้บริหารทุกระดับ		√	√	√	√	√

และผู้ปฏิบัติงานในทุกหน่วยงาน		*	**	**	***	***
-การประเมินตนเองระดับหน่วยงานตามดัชนีชี้วัดทั่วไป และตัวชี้วัดอัตลักษณ์					√ *	√ **
-การปรับปรุงด้านกายภาพของเมือง	√	√ *	√ **	√ **	√ ***	√ ***
-การปรับปรุงบริการ		√ *	√ **	√ **	√ **	√ ***
-ความร่วมมือจากทุกภาคส่วน		√ *	√ **	√ **	√ ***	√ ***

√ หมายถึง การดำเนินการ

* หมายถึง การเปลี่ยนแปลง

องค์ความรู้สำคัญที่พบ

1. การติดตามประเมินผลแผนพัฒนาเทศบาลแบบประชาชนและภาคีภาคประชาชนมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน

ขั้นตอนการวิจัยที่จะกำหนดให้ประชาชนมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นด้วยการตั้งคณะทำงานเพื่อติดตามประเมินผลแผนพัฒนาเทศบาล ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนข้าราชการของเทศบาล ผู้แทนจากสมาชิกสภาเทศบาลและผู้แทนจากกลุ่มภาคีต่างๆ ซึ่งจะมาร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงขั้นตอนการวิจัยในแต่ละปี พิจารณาข้อคำถามในเครื่องวิจัยทุกชุดอย่างละเอียด พิจารณาจำนวนตัวอย่างและลักษณะการเก็บรวมข้อมูลเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ ตรวจสอบสถิติและวิธีการแปลผลที่ใช้

ในขั้นตอนการประชุมกลุ่มย่อยจะเปิดโอกาสให้ผู้แทนภาคส่วนต่างๆ และมาจากทุกตำบลเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นต่อการบริหารงานของเทศบาลกลุ่มละ 60-100 คน การแสดงความคิดเห็นจะเป็นไปอย่างอิสระ ไม่มีการชี้นำความคิด ผู้วิจัยจะทำหน้าที่เพียงกระตุ้นให้ฝ่ายต่างๆ แสดงความคิดเห็นเท่านั้น จากการจัดประชุมกลุ่มในแต่ละปีพบว่าประชาชนแสดงความต้องการเข้าร่วมแสดงความคิดเห็นเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ ผลการวิจัยจะนำเสนอในเวทีประชาคม ซึ่งจะเชิญประชาชนในภาคส่วนต่างๆ และจากทุกตำบลมารับฟังผลการวิจัยครั้งละประมาณ 200 คน และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง โดยผู้เกี่ยวข้องในแต่ละฝ่ายจะชี้แจงข้อสงสัยในประเด็นต่างๆ อย่างอิสระ

2. การใช้การวิจัยติดตามประเมินผลแผนพัฒนาเทศบาลบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างโปร่งใส (Top-down and Bottom up)

ในการวิจัยนี้ เครื่องมือวิจัยทุกชิ้นแตกประเด็นคำถามที่ต้องการคำตอบโดยใช้วิสัยทัศน์และงานในยุทธศาสตร์ต่างๆ เป็นตัวตั้ง ซึ่งมีทั้งสิ้น 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ยุทธศาสตร์ด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต การศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ยุทธศาสตร์ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม การรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคง ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมการลงทุนพาณิชยกรรมและการท่องเที่ยวและยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาการเมืองและการบริหารกำหนดที่จะศึกษาการปฏิบัติงานในส่วนต่างๆ ของเทศบาล (ในหน่วยงานเทศบาลและนอกหน่วยงานเทศบาล) อย่างรอบด้านโดยมุ่งค้นหาว่าบรรลุยุทธศาสตร์ต่างๆ ของเทศบาลมากน้อย

เพียงใดทั้งในแง่การบรรลุวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ ความมากน้อยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของกิจกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละยุทธศาสตร์ ตลอดจนงบประมาณที่ใช้

การนำเสนอผลการวิจัยจะชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลและประชาชนเห็นผลการดำเนินงานในทุกมิติของเทศบาลจำแนกตามยุทธศาสตร์เช่นเดียวกัน ซึ่งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลและประชาชนเข้าใจว่าตนเองมีส่วนต่อการพัฒนาท้องถิ่นในมิติใดมากน้อยอย่างไร มองเห็นภาพรวมการพัฒนาท้องถิ่นของตนเองอย่างชัดเจน ตลอดจนมองเห็นบทบาทของตนเองรวมถึงการสะท้อนวิธีปฏิบัติของผู้เกี่ยวข้องในส่วนต่างๆ ที่จะทำให้อุทธศาสตร์บรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

3. การเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งการเรียนรู้และชุมชนแห่งการเรียนรู้

ผลการวิจัยที่พบในแต่ละปี เทศบาลจะนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงการทำงานโดยพิจารณาตามความสามารถของผู้เกี่ยวข้องและความเป็นไปได้ในการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยนายกเทศมนตรี มอบหมายรองปลัดเทศบาลที่เกี่ยวข้องวิเคราะห์และสรุปข้อเสนอแนะที่สำคัญและมอบหมายผู้อำนวยการกองงานและเจ้าหน้าที่นำไปดำเนินการตามลำดับ มีการติดตามผลการปฏิบัติงานและให้ความช่วยเหลือทั้งในเชิงวิชาการและงบประมาณเมื่อมีข้อขัดข้องในการปรับปรุงแก้ไข มีการแสดงผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการจัดการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่ได้รับการสะท้อนมาจากภาคส่วนต่างๆ ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ของเทศบาลในทุกช่องทางโดยเฉพาะวารสารเทศบาล เว็บไซต์และเสียงตามสาย ซึ่งช่วยให้บุคลากรของเทศบาลและประชาชนในพื้นที่ที่มีความใกล้ชิดกันมากขึ้น รั้งซึ่งกันและมากขึ้น เรียนรู้บทบาทของกันและกันมากขึ้นและให้ความช่วยเหลือเทศบาลในโครงการ/กิจกรรมต่างๆ มากขึ้นเป็นลำดับ นอกจากนี้ การบรรจุการวิจัยติดตามประเมินผลไว้ในแผนปฏิบัติการทุกปีงบประมาณกลายเป็นวิถีแห่งการทำงานที่บุคลากรของเทศบาลและประชาชนในพื้นที่คุ้นชินว่าเป็นสิ่งที่ใช้ตรวจสอบและพัฒนาการทำงานซึ่งกันและกัน การใช้กระบวนการ PDCA จากการปฏิบัติดังกล่าวมาอย่างต่อเนื่องจึงส่งผลให้บุคลากรของเทศบาลและประชาชนมองเห็นการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ การเมืองและสังคมเชิงพัฒนาอย่างชัดเจนและใช้เป็นเครื่องมือในการหันหน้ามาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

4. การขับเคลื่อนการพัฒนาเทศบาลด้วยการให้อำนาจประชาชนเข้ามาในการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน

จากกระบวนการวิจัยติดตามประเมินผลที่เน้นให้ประชาชนทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัยทุกขั้นตอน การรับฟังความคิดเห็นของประชาชนต่อผลการวิจัยที่พบอย่างตรงไปตรงมาและเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นต่อการผลการวิจัยที่พบในมิติต่างๆ อย่างอิสระมาอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ประชาชนรู้สึกได้ถึงการมอบอำนาจการบริหารของเทศบาลให้ประชาชนอย่างจริงจัง ประชาชนมองเห็นว่าข้อเสนอแนะของตนได้ถูกนำไปปฏิบัติหรือปรับปรุงการทำงาน มีการชี้แจงผลการดำเนินงานของเทศบาลอย่างโปร่งใสและเปิดโอกาสให้ประชาชนตรวจสอบเมื่อมีข้อสงสัย สิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้ทั้งหมดส่งผลให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการบริหารงานของเทศบาลมากขึ้นเป็นลำดับ ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปปรับปรุงการทำงานมากขึ้น ขณะที่แสดงความคิดเห็นบทความพอใจหรือไม่พอใจลดน้อยลงและให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ของเทศบาลในทุกยุทธศาสตร์ของการพัฒนามากขึ้น

5. แนวปฏิบัติที่ดีจากการบริหารงานด้วยปัญหาและความต้องการของประชาชนเป็นตัวตั้ง

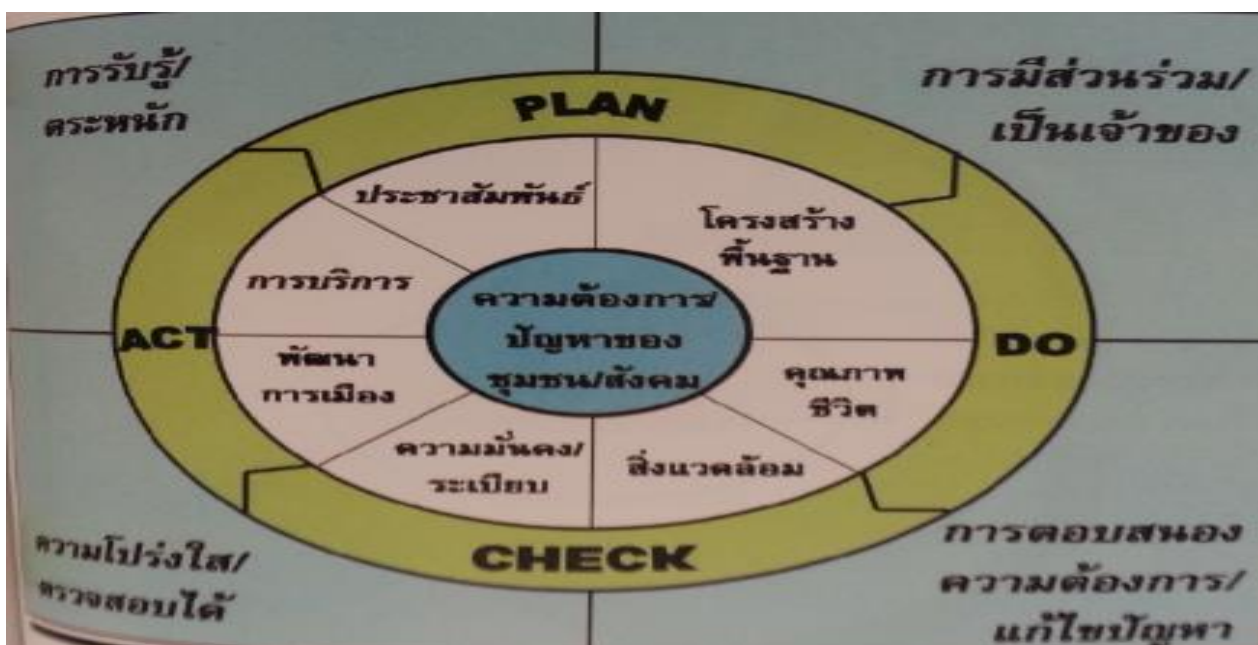
จากการวิจัยติดตามประเมินผลการบริหารของเทศบาล ทีมนักวิจัย ผู้บริหารระดับต่างๆ ของเทศบาล และภาคีต่างๆ มองเห็นร่วมกันว่ามีปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารของเทศบาลในแต่ละปีประสบความสำเร็จอยู่ไม่น้อย ซึ่งปัจจัยสำเร็จเหล่านั้นเป็นองค์ประกอบที่ส่งเสริมและสนับสนุนภาคส่วนต่างๆ ให้เกื้อหนุนการทำงานซึ่งกันและกันโดยมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ มุ่งสร้างการมีส่วนร่วมและความเข้มแข็งให้แก่ประชาชนทำให้เกิดการเปิดรับและสะท้อนข้อมูลซึ่งกันและกันตลอดเวลาเพื่อเข้าถึงปัญหาและความต้องการของประชาชน

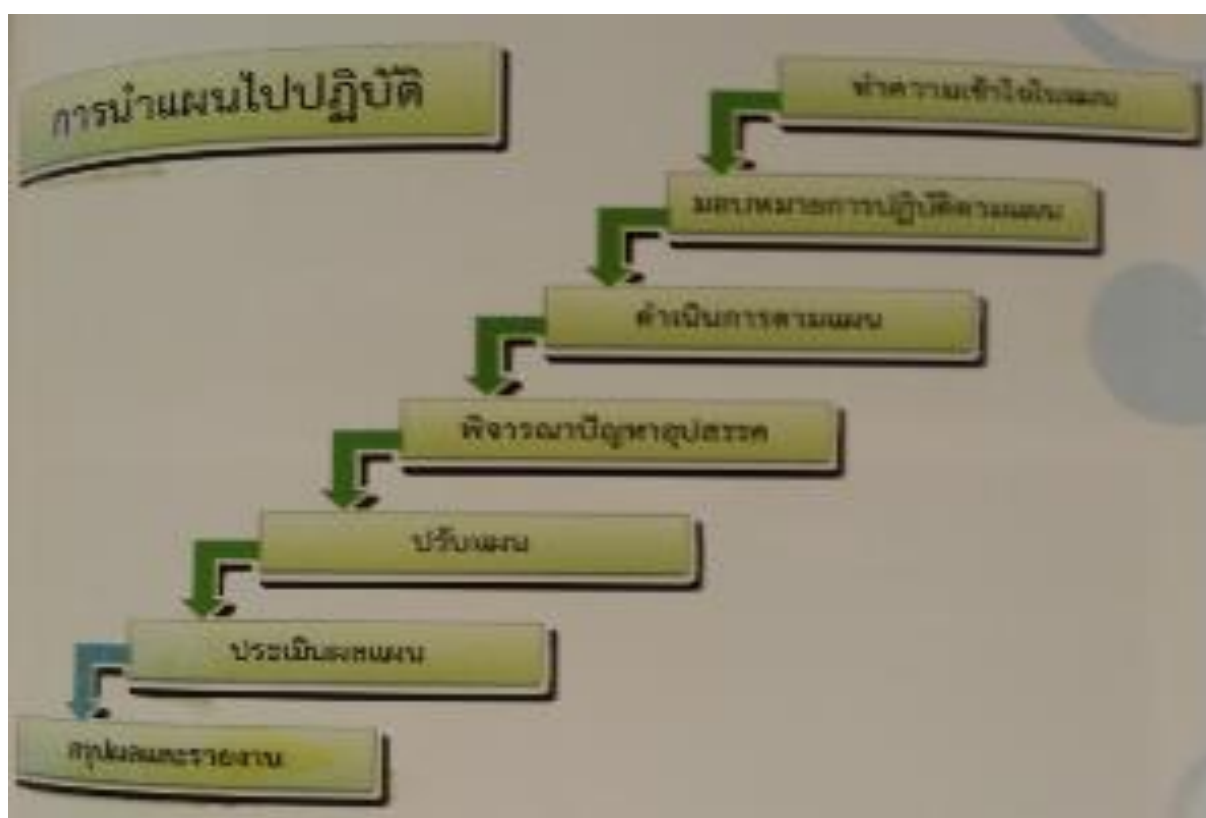
อย่างแท้จริงจนทำให้เทศบาลเมืองปู่เจ้าสมิงพรายสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบของแนวทางปฏิบัติที่ดีของตนเอง ดังภาพ



6. โมเดลปู่เจ้าสมิงพราย

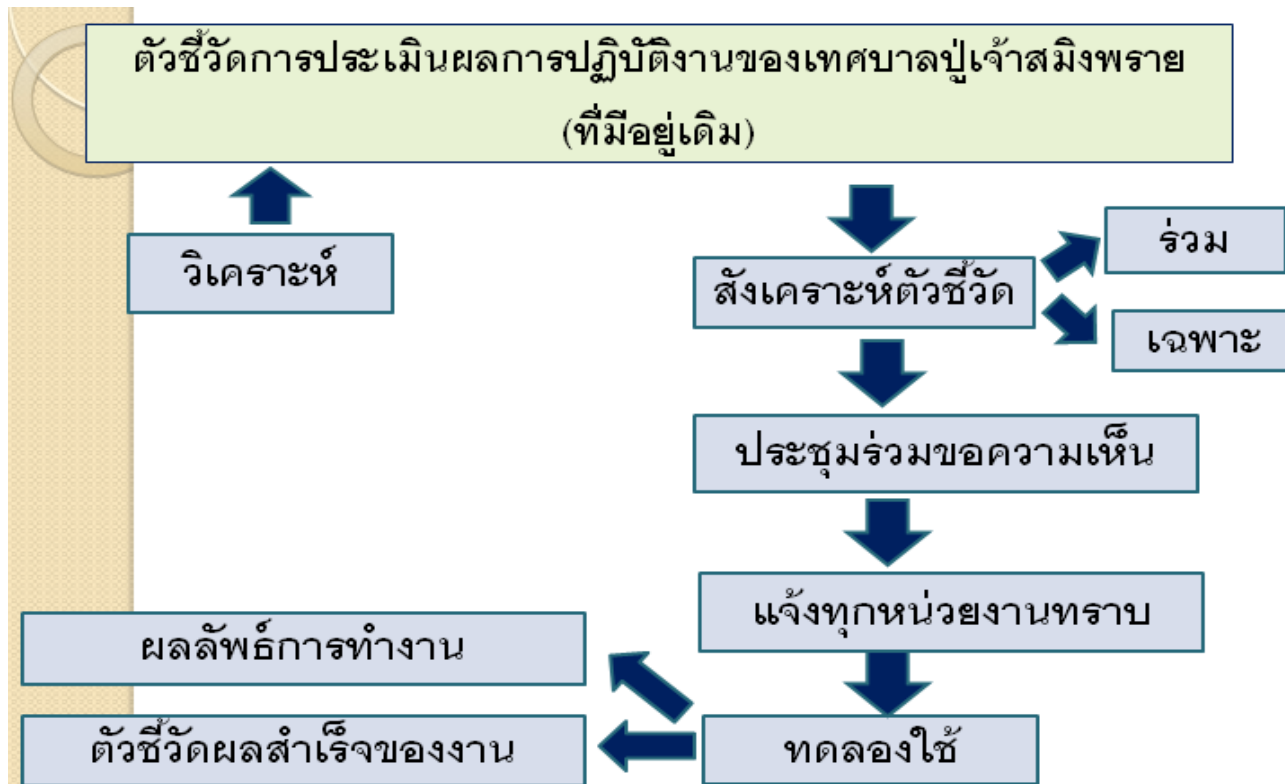
ทีมนักวิจัย ผู้บริหารระดับต่างๆ ของเทศบาลและภาคีต่างๆ มองเห็นร่วมกันว่าเทศบาลเมืองปู่เจ้าสมิงพรายมีรูปแบบการทำงานแบบมีส่วนร่วมอย่างชัดเจนโดยใช้ความต้องการของประชาชนเป็นตัวตั้ง และนำความต้องการของประชาชนมากำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาดังนั้น กระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุยุทธศาสตร์จะคำนึงถึงการปรับปรุงตามผลการประเมินการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา การวางแผนการปฏิบัติงานโดยมอบหมายให้กองงานต่างๆ ระดมความคิดเห็นเพื่อกำหนดและบรรจุโครงการ/กิจกรรมที่ต้องการดำเนินงานสำหรับประชาชนในพื้นที่ในแผนปฏิบัติการประจำปี ตรวจสอบการทำงานระยะกลางปีและปลายปีและประเมินผลการปฏิบัติงานระดับกองงานและระดับเทศบาลด้วยการวิจัยติดตามประเมินผล ซึ่งสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์โมเดลปู่เจ้าสมิงพราย ดังภาพ





7. การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคลากรเพื่อการสร้างและใช้ตัวชี้วัดทั่วไปและตัวชี้วัดอัตลักษณ์ของหน่วยงาน จากการปรับปรุงการทำงานของบุคลากรในเทศบาลตามผลการวิจัยที่พบมาอย่างต่อเนื่องส่งผลให้เทศบาลเห็นความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลอย่างจริงจังและได้มีการ

ดำเนินโครงการพัฒนาตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานในโครงการติดตามประเมินผลแผนพัฒนาเทศบาลสามปี (พ.ศ. 2556-2558) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการทำงานเชิงรุกแบบมีส่วนร่วม ขับเคลื่อนหน่วยงานและเทศบาลในภาพรวมเพื่อรองรับการเติบโตของเมืองและเพื่อขับเคลื่อนหน่วยงานและเทศบาลให้เข้าสู่มาตรฐานอาเซียน อย่างมีเอกลักษณ์ของเมือง ซึ่งมีกระบวนการสร้างตัวชี้วัด ดังภาพ



ตัวชี้วัดความสำเร็จของงานถูกสร้างขึ้นจากการระดมความคิดเห็นของบุคลากรในกองงาน ทดลองใช้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งได้ตัวชี้วัดที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง 2 ส่วน คือ องค์กรประกอบและตัวชี้วัดทั่วไปและตัวชี้วัดอัตลักษณ์ของกองงาน แต่ละตัวชี้วัดมีการให้บุคคลภายนอกและผู้แทนจากกองงานอื่นๆมาประเมินและให้คะแนนคุณภาพการทำงานของกองงาน ผลจากการประเมินนำเสนอในที่ประชุมบุคลากรของเทศบาลซึ่งมีนายกเทศมนตรีเป็นประธานและใช้ผลประเมินประกอบการตัดสินใจในการพิจารณาประเมินการทำงานประจำปี

องค์กรประกอบทั่วไปที่ใช้ในการประเมินประกอบด้วย

องค์กรประกอบที่ 1 การจัดทำแผนงาน

องค์กรประกอบที่ 2 การบริหารโครงการ

องค์กรประกอบที่ 3 จำนวนโครงการที่ดำเนินการเสร็จภายในปีงบประมาณ

องค์กรประกอบที่ 4 จำนวนโครงการที่มีการเปลี่ยนแปลงระยะเวลาตามขั้นตอนที่ระบุไว้ภายในปีงบประมาณ

องค์กรประกอบที่ 5 จำนวนโครงการที่มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะโครงการภายในปีงบประมาณ

องค์กรประกอบที่ 6 การบริหารงบประมาณและการเบิกจ่ายเงิน

องค์กรประกอบที่ 7 ระบบฐานข้อมูล

องค์กรประกอบที่ 8 ระบบฐานข้อมูล

องค์กรประกอบที่ 9 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวชี้วัดเฉพาะ (อัตลักษณ์ของกองงาน) ประกอบด้วย

ตัวชี้วัดอัตลักษณ์ของกองวิชาการและแผนงาน: การพัฒนางานด้านวิชาการในฐานะผู้นำด้านวิชาการของเทศบาลฯ

ตัวชี้วัดอัตลักษณ์ของกองสวัสดิการสังคม: ชุมชนมีรายได้ เข้มแข็ง พึ่งตนเอง ผู้ด้อยโอกาสและผู้ประสบภัยได้รับการช่วยเหลือ

ตัวชี้วัดอัตลักษณ์ของกองการศึกษา: งานศาสนาและวัฒนธรรมการฟื้นฟูสืบทอดประเพณีท้องถิ่นปลูกฝังเยาวชนให้ซึมซับธรรมะ กีฬาของเยาวชนและชุมชน สนับสนุนกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ ส่งเสริมการจัดกีฬาเพื่อใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กเยาวชนและประชาชนในพื้นที่สนใจเล่นกีฬา เยาวชนกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมโครงการที่เทศบาลฯ จัดขึ้น

ตัวชี้วัดอัตลักษณ์ของสำนักการคลัง: การพัฒนางานด้านพัฒนารายได้ของเทศบาลฯ

ตัวชี้วัดเฉพาะสำนักงานปลัดเทศบาล: การพัฒนาการให้บริการที่เป็นเลิศในทุกด้านของเทศบาล ในฐานะเป็นผู้เชื่อมโยงจากส่วนกลางไปยังส่วนราชการต่างๆ (เปรียบเสมือนหัวใจของเทศบาล และเป็นแม่บ้านเทศบาลที่เป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน)

ตัวชี้วัดเฉพาะกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม: การพัฒนางานด้านการส่งเสริมความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม

แนวปฏิบัติที่ดี

จากการวิเคราะห์พบว่าการวิจัยติดตามประเมินผลแผนมีแนวปฏิบัติที่ดีที่ส่งผลให้ดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่องตลอด 7 ปีและมีความก้าวหน้าในวิธีการติดตามประเมินผล ดังนี้

1. การวางแผนวิจัยทุกขั้นตอนอย่างละเอียดร่วมกับคณะกรรมการประเมินแผนพัฒนาเทศบาลเมืองปู่เจ้าสมิงพราย ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากหน่วยงานต่างๆ ของเทศบาล สมาชิกสภาเทศบาล ผู้นำชุมชนและผู้นำกลุ่มภาคีภาคประชาชน

2. การออกแบบงานวิจัยที่ดำเนินการตามระบบ PDCA คือ ใช้ผลการศึกษาในปีงบประมาณก่อนหน้ามาเป็นโจทย์วิจัยในปีงบประมาณต่อไปร่วมกับการทบทวนโจทย์วิจัยใหม่ (P) การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบ 360 องศา (D) การนำเสนอผลการวิจัยต่อที่ชุมชนประชาคม (C) และการสร้างข้อเสนอแนะงานวิจัยที่สะท้อนการปรับปรุงการทำงานในทุกภาคส่วน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยแบบ 360 องศาจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยใช้แบบสอบถามประชาชนแบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน แนวคำถามสนทนากลุ่มภาคีต่างๆ การวิเคราะห์และตรวจสอบเอกสาร

4. การนำเสนอผลการวิจัยต่อที่ชุมชนประชาคม ประกอบด้วยผู้แทนจากเทศบาล สมาชิกสภาเทศบาล ผู้นำชุมชน ผู้นำกลุ่มภาคีภาคประชาชนทั้งภาครัฐและเอกชน ตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆ และประชาชนในชุมชนต่างๆ) โดยนำเสนอผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในแต่ละปีเพื่อให้เห็นแนวโน้ม

5. การให้ข้อเสนอแนะจากการวิจัยเพื่อพัฒนางานในมิติต่างๆ ของเทศบาล ดังนี้

-กระบวนการวางแผน การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการแผนงาน โครงการ การดำเนินงานและการติดตามผล

-ผู้บริหารเทศบาล

-สมาชิกสภาเทศบาล

-ข้าราชการ

-ภาคีเครือข่ายภาคประชาชน

-ยุทธศาสตร์ 6 ยุทธศาสตร์

-การสร้าง ปรับและนำใช้ตัวชี้วัดทั่วไปและตัวชี้วัดอัตลักษณ์เพื่อกำกับและพัฒนาการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ในเทศบาล

6. การติดตามผลการเปลี่ยนแปลงตามข้อเสนอแนะในงานวิจัยและให้คำปรึกษาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน

7. การช่วยเหลือเชิงวิชาการจากอาจารย์ในทีมวิจัยและอาจารย์คณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนให้เทศบาลดำเนินการพัฒนางานต่างๆ ด้วยตนเอง

8.การพัฒนาให้เทศบาลเป็นแหล่งเรียนรู้เชิงวิชาการให้แก่คณะต่างๆ และเป็นแหล่งศึกษาดูงานสำหรับนักศึกษารวมทั้งบุคคลภายนอกจากในและต่างประเทศระดับภูมิภาคอาเซียนและระดับเอเชียแปซิฟิก

9. การให้บุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ของเทศบาลและชุมชนเป็นที่เล็งในการฝึกปฏิบัติของคณะวิชาจากสถาบันการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและปริญญาโท

10.การให้เทศบาลประเมินการเปลี่ยนแปลงของตนเองการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีและการวิเคราะห์โมเดลกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม