

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นสู่ผลสัมฤทธิ์ กรณีศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเทศไทย (Local Authority Development Strategies for Results: Case Study of Local Authorities in Thailand) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน ตลอดจนทั้งปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานได้รับรางวัลพระปกเกล้าทองคำเมื่อปี พ.ศ.2549 โดยทำการคัดเลือกกรณีศึกษาที่กระจายอยู่ในทุกภูมิภาคและครอบคลุมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกประเภท ยกเว้นเมืองพัทยาและกรุงเทพมหานคร รวมกรณีศึกษา 5 แห่ง ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต เทศบาลนครขอนแก่น เทศบาลตำบลอุโมงค์ จังหวัดลำพูน องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว จังหวัดเชียงใหม่ และองค์การบริหารส่วนตำบลเขาสามยอก จังหวัดลพบุรี และได้ทำการศึกษากระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ และปัญหาอุปสรรคที่ได้จากการศึกษาทุกกรณีศึกษาแล้ว ได้นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อค้นหากระบวนการวางแผน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ และปัญหาอุปสรรคที่มีลักษณะร่วม และนำเสนอแบบแผนการกำหนดยุทธศาสตร์ ตามกระบวนการและปัจจัยที่ค้นพบ

จากการศึกษากรณีศึกษาพบว่าในส่วนของเทศบาลนครขอนแก่นมีผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานได้แก่ การที่ผู้อ่อนแอหรือผู้ด้อยโอกาสสามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน โดยดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ผู้เข้มแข็งช่วยผู้อ่อนแอ ผ่านโครงการคนขอนแก่นไม่ทอดทิ้งกัน องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตมีผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานคือนักเรียนมีความรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่ โดยดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาร่วม หนึ่งในโรงเรียนสองระบบ ผ่านโครงการจัดการศึกษาร่วม องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว มีผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานคือประชาชนและฟาร์มสุกรอยู่ร่วมกัน ใช้ประโยชน์ และเป็นเจ้าของระบบแก๊สชีวภาพร่วมกัน ตามยุทธศาสตร์แก้ไขวิกฤติโดยชุมชน ผ่านโครงการแก๊สชีวภาพ องค์การบริหารส่วนตำบลเขาสามยอกมีผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานคือนักเรียนมีโอกาสเท่าเทียมกันทางการศึกษา โดยดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ให้บริการร่วม ผ่านโครงการจัดตั้งโรงเรียนเขาสามยอกวิทยา และเทศบาลตำบลอุโมงค์มีผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานคือชุมชนที่สะอาดและประชาชนยอมรับหลักการผู้ก่อมลพิษเป็นผู้จ่าย โดยดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ลดปัญหาขยะ ณ แหล่งกำเนิด ผ่านโครงการถนนปลอดถังขยะ

ผลการศึกษาวิจัยพบว่ากระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์โดยดำเนินงานผ่านยุทธศาสตร์และโครงการตามที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น มีขั้นตอนในการดำเนินงานที่มีลักษณะรวบรวม 7 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์นโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเพื่อกำหนดทิศทางหลักในการดำเนินงาน ขั้นตอนที่ 2 การจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทิศทางในขั้นตอนที่ 1 ตลอดทั้งเป็นการแสวงหาข้อมูลอื่น ๆ และข้อมูลที่เกิดขึ้นในกรณีที่ไม่คาดคิดมาก่อน ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดประเด็นการดำเนินงานและการหาหรือชุมชนเพื่อกำหนดความชัดเจนในประเด็นที่จะดำเนินงาน ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น เพื่อแสดงแนวทางการพัฒนาและขั้นตอนการดำเนินงานที่มีความชัดเจนพร้อมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนที่ 5 การลงมือปฏิบัติ เป็นการดำเนินงานตามแนวทางและขั้นตอนที่กำหนดไว้ในขั้นตอนนี้จะต้องมีการติดตามและประเมินผลเพื่อทราบความคืบหน้า และเพื่อการเรียนรู้ขั้นตอนที่ 6 การสร้างความเป็นเจ้าของของชุมชน ความรู้สึกเป็นเจ้าของจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้มีการทำนุบำรุงสิ่งที่ได้มีการดำเนินการไว้ และขั้นตอนที่ 7 การขยายผลการดำเนินงาน การขยายผลการดำเนินงานจะเป็นการสร้างเครือข่ายดำเนินงานและก่อให้เกิดความร่วมมือที่ขยายวงกว้างออกไป โดยมีปัจจัยร่วมสำคัญที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสัมฤทธิ์รวม 6 ปัจจัย ดังนี้ ปัจจัยแรก ผู้บริหาร ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีลักษณะเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ปัจจัยที่สอง ประชาชนมีส่วนร่วม ผ่านกลไกการมีส่วนร่วมที่เป็นอัตลักษณ์ของแต่ละท้องถิ่น ปัจจัยที่สาม ความสัมพันธ์ที่มีลักษณะความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจัยที่สี่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในชุมชนให้ดีขึ้น ปัจจัยที่ห้า ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานภายใต้ข้อจำกัด ปัจจัยที่หก สภาพสังคมที่ตื่นตัวและเสียสละ

ทั้งนี้ในประเด็นเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาไม่ได้มองในลักษณะที่เป็นสิ่งที่ขัดขวางการดำเนินงาน แต่เห็นว่าเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้และแก้ไขอยู่โดยตลอด และการดำเนินงานที่ผ่านมาก็สามารถบรรลุได้ด้วยดี จึงไม่มีประเด็นที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคที่ยิ่งใหญ่จนไม่สามารถดำเนินการได้ และในส่วนของงบประมาณก็ไม่มีปัญหาเนื่องจากการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นกรณีศึกษาดำเนินงานตามขีดความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่เท่านั้น

อนึ่ง การศึกษาวิจัยนี้พบว่า กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดโดยราชการส่วนกลาง ไม่ได้สนับสนุนการนำนโยบายของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปสู่การปฏิบัติเนื่องจากไม่ได้ให้ความสำคัญกับนโยบายของผู้บริหารองค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่น แต่เน้นการให้ความสำคัญของการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ ทำให้เกิดช่องว่างและไม่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างนโยบายและยุทธศาสตร์ ซึ่งตรงกันข้ามกับผลการศึกษาจากกรณีศึกษาซึ่งพบว่าให้ความสำคัญกับนโยบาย ส่วนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบาย จึงได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในการดำเนินงาน ซึ่งจะเห็นได้ชัดว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาทุกแห่ง ลงมือนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติด้วยตนเอง

แบบแผนการกำหนดยุทธศาสตร์จากผลของการศึกษาวิจัยนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เนื่องจากเป็นแนวทางที่เน้นการนำนโยบายของผู้บริหาร ไปสู่การปฏิบัติและให้ตรงกับปัญหาและความต้องการของประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบแผนที่ได้จากการศึกษานี้ยังให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ในการนำไปใช้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ต้องนำสภาวะแวดล้อม และสภาพปัญหาในแต่ละพื้นที่มาประกอบการพิจารณากำหนดกิจกรรมในการดำเนินงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาวะการณ์ในแต่ละพื้นที่ด้วย

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาที่จะต้องอาศัยฐานทางทฤษฎีทางวิชาการจากภาค
วิชาการและประสบการณ์จากภาคปฏิบัติ ซึ่งจะสำเร็จไม่ได้หากไม่ได้รับความกรุณาชี้แนะและ
ถ่ายทอดประสบการณ์ทำงานจากท่านผู้เชี่ยวชาญทั้งหลาย ขอขอบพระคุณคณะอาจารย์ซึ่งเป็น
กรรมการวิทยานิพนธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์ ดร.อัมพร อารังลักษณ์ ที่ได้กรุณา
ชี้แนะ กำกับ และติดตามผลการศึกษาวิจัยอย่างใกล้ชิด ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภาษ
รองศาสตราจารย์ ดร. สุพิน เกษาคุปต์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรทัย ก๊กผล และรองศาสตราจารย์
ดร.โสภารัตน์ จารุสมบัติ ที่ได้กรุณาชี้แนะและสนับสนุนการศึกษาวิจัย ตลอดทั้งเป็นกำลังใจ
เสมอมา

การดำเนินงานสำรวจและจัดเก็บข้อมูลในพื้นที่คงเป็นไปได้หากไม่ได้รับความกรุณา
จากท่านผู้บริหารและคณะเจ้าหน้าที่ ตลอดทั้งผู้นำชุมชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็น
กรณีศึกษา ขอขอบพระคุณท่านพี่ระพล พัฒนพีระเดช นายกเทศมนตรีนครขอนแก่น และคณะ ที่
ได้ให้ความกรุณาในการให้ข้อมูลและประสานการจัดเก็บข้อมูลในพื้นที่เทศบาลนครขอนแก่น ท่าน
อัญชลี วานิช เทพบุตร นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต และคณะ ที่กรุณาให้โอกาสเยี่ยม
สัมภาษณ์และนำจัดเก็บข้อมูลในโรงเรียน ตลอดทั้งเยี่ยมสัมภาษณ์ชุมชน ท่านนพดล ณ เชียงใหม่
นายกองค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว และคณะที่ได้กรุณานำเก็บข้อมูลในชุมชนและให้ข้อชี้แนะที่
เป็นประโยชน์ ตลอดทั้งร่วมศึกษาดูงานในพื้นที่เทศบาลตำบลอุโมงค์ ท่านสายใจ เลิศวิริยะประภา
นายกเทศมนตรีเมืองเขาสามยอต (ตำแหน่งปัจจุบัน) และคณะที่ได้กรุณาจัดประชุมประชาคมเพื่อ
จัดเก็บข้อมูลและนำทัศนศึกษาในพื้นที่ ท่านชยัน พรหมวิเศษ นายกเทศมนตรีตำบลอุโมงค์ และ
คณะที่ได้กรุณานำลงพื้นที่และจัดประชุมชุมชนบ้านชัยสถาน ตลอดทั้งนำศึกษาดูงานในพื้นที่

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ วุฒิสาร ตันไชย รองเลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า
ที่ได้กรุณาชี้แนะประเด็นเรื่องการถ่ายโอนสถานศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คุณภควัต
อัจฉริยปัญญา ที่สนับสนุนข้อมูลรางวัลพระปกเกล้าและขอขอบพระคุณผู้นำชุมชนจากทั้ง 5 พื้นที่
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกว่าหนึ่งร้อยท่านที่ได้ร่วมให้ข้อมูล ตลอดทั้งผู้มีพระคุณจำนวนมากที่
ไม่สามารถกล่าวถึงได้ทั้งหมด ณ ที่นี้

นายไพบุลย์ โพธิ์สุวรรณ

เมษายน 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(1)
กิตติกรรมประกาศ.....	(4)
สารบัญตาราง.....	(9)
สารบัญแผนภาพ.....	(10)
บทที่	
1 บทนำ.....	1
หลักการและเหตุผล.....	1
ขอบเขตของการศึกษาวิจัย.....	4
จุดมุ่งหมายของการศึกษา.....	5
คำถามเพื่อการศึกษวิจัย.....	5
ข้อจำกัดในการศึกษาวิจัย.....	6
ค่านิยมศัพท์.....	7
โครงร่างรายงานการศึกษวิจัย.....	8
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา.....	10
2 แนวความคิดการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ และการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	11
แนวคิดการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์.....	11
ความเป็นมา.....	11
ความหมายของการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์.....	14
แรงผลักดันที่เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์.....	18
สำนักคิดในการก่อตัวของยุทธศาสตร์.....	19

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ลักษณะของการกำหนดยุทธศาสตร์.....	23
แนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ในภาคเอกชน.....	26
แนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐ.....	33
ปัญหาในการดำเนินงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในภาครัฐ.....	39
ข้อวิพากษ์แนวคิดการจัดการเชิงยุทธศาสตร์.....	39
แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์พัฒนาท้องถิ่นในประเทศไทย.....	40
ประเภทของแผนพัฒนาท้องถิ่น.....	42
องค์กรจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น.....	42
แนวทางการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่น.....	44
ขั้นตอนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา.....	44
เค้าโครงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น.....	46
การอนุมัติและประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา.....	47
การนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ.....	48
การทบทวน/ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา.....	48
สรุปแนวคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น.....	48
การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	49
ความหมาย.....	49
ความเป็นมาของการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาครัฐ.....	57
ประโยชน์ของการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	62
กระบวนการกำหนดผลสัมฤทธิ์.....	63
ตัวอย่างแนวคิดการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ในต่างประเทศ.....	66
สรุปการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของประเทศไทย.....	99
การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ในประเทศไทย.....	101
สรุปองค์ประกอบของการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาครัฐ.....	108
แนวคิดประเด็นความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์และ ยุทธศาสตร์.....	109

สารบาญ (ต่อ)

	หน้า
แนวคิด ตัวแบบ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา.....	113
แนวคิดเรื่อง ยุทธศาสตร์แบบฉุกเฉิน.....	113
แนวคิดเรื่อง สามเหลี่ยมยุทธศาสตร์.....	114
แนวคิดเรื่อง การจำแนกผลสัมฤทธิ์.....	114
แนวคิดเรื่อง การบริการภาครัฐแนวใหม่.....	115
รูปแบบธรรมาภิบาลชุมชนที่มีประสิทธิผล.....	117
แนวคิดเรื่อง องค์ประกอบของระบบการจัดการที่มีประสิทธิผล.....	119
3 วิธีการศึกษาวิจัย.....	121
รูปแบบของการศึกษาวิจัย.....	121
ขั้นตอนและวิธีการศึกษาวิจัย.....	121
การเลือกกรณีศึกษา.....	123
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	127
วิธีวิเคราะห์ข้อมูล.....	128
การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล.....	129
4 ข้อมูลการดำเนินงานของกรณีศึกษา และการวิเคราะห์กระบวนการกำหนด	
ยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ รวม 5 กรณีศึกษา.....	130
กรณีศึกษาที่ 1 เทศบาลนครขอนแก่น.....	130
กรณีศึกษาที่ 2 องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต.....	147
กรณีศึกษาที่ 3 องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว จังหวัดเชียงใหม่.....	166
กรณีศึกษาที่ 4 องค์การบริหารส่วนตำบลเขาสามยอต จังหวัดลพบุรี.....	181
กรณีศึกษาที่ 5 เทศบาลตำบลอุโมงค์ จังหวัดลำพูน.....	195
ประเด็นที่มีลักษณะร่วมของ 5 กรณีศึกษา.....	218

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5 ผลการศึกษากรณีศึกษาในภาพรวม.....	220
กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	
สู่ผลสัมฤทธิ์.....	220
ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานในภาพรวม.....	225
ปัจจัยที่นำไปสู่ผลสำเร็จของการดำเนินงาน.....	225
แบบแผนการกำหนดยุทธศาสตร์และการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์.....	230
ความเชื่อมโยงระหว่างนโยบาย ยุทธศาสตร์ และผลสัมฤทธิ์.....	231
6 สรุปผลการศึกษาวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	235
สรุปผลการศึกษาวิจัย.....	235
อภิปรายผล.....	236
ข้อเสนอแนะ.....	247
บรรณานุกรม.....	250
ประวัติผู้ศึกษาวิจัย.....	262

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	แสดงสรุปสำนักคิดในการกำหนดยุทธศาสตร์.....	23
2.2	แสดงประเภทของสภาวะแวดล้อม.....	30
2.3	แสดงการปรับตัวของยุทธศาสตร์.....	33
2.4	แสดงประเภทของยุทธศาสตร์ภาครัฐและองค์การไม่แสวงหากำไร.....	37
2.5	แสดงสรุปแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 ถึง 1980.....	62
2.6	แสดงห่วงโซ่ผลสัมฤทธิ์.....	64
2.7	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมและกรอบการดำเนินงานผ่าน EFQM	83
2.8	แสดงการเปรียบเทียบการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ในประเทศไทยกับการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ประเทศนิวซีแลนด์ และออสเตรเลีย.....	105
3.1	แสดงจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สมัครเข้ารับรางวัลและจำนวนที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า แบ่งตามประเภทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 – 2549.....	125
4.1	แสดงการเปรียบเทียบสภาพของโรงเรียนก่อนและหลังร่วมดำเนินงานจัดการศึกษา.....	158
4.2	แสดงการวิเคราะห์สรุปการดำเนินงานของกรณีศึกษา 5 กรณีศึกษา.....	213
5.1	แสดงการเปรียบเทียบขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ตามคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น พ.ศ. 2546 และขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา.....	234

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
2.1	แสดงรูปแบบของยุทธศาสตร์.....	17
2.2	แสดงส่วนประกอบของการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	52
2.3	แสดงห่วงโซ่เหตุและผล (A Cause-and-Effective Chain).....	65
2.4	แสดงยุทธศาสตร์การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประเทศนิวซีแลนด์.....	69
2.5	แสดงกรอบทั่วไปในการดำเนินงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของประเทศออสเตรเลีย... ..	74
2.6	แสดงกรอบการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประเทศแคนาดา.....	78
2.7	แสดงกรอบความพร้อมรับผิดในการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือ RMAF... ..	79
2.8	แสดงตัวแบบในการบริหารธุรกิจที่เป็นเลิศ.....	82
2.9	แสดงสรุปกรอบการดำเนินงานการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์..... ประเทศสหรัฐอเมริกา.....	88
2.10	แสดงแบบแผนการดำเนินงานระบบการวางแผนและการจัดการ หรือ PAMS.....	90
2.11	แสดงตัวแบบธรรมาภิบาลเมืองนากา.....	93
2.12	แสดงแนวทางการวัดผลแบบสมดุล.....	110
2.13	แสดงการวัดผลแบบสมดุลในองค์การไม่แสวงหากำไร และหน่วยงาน ภาครัฐ.....	112
2.14	แสดงรูปแบบธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิผล (ECGM).....	118
3.1	แสดงแบบแผนการวิจัย.....	122
3.2	แสดงวิธีการสังเคราะห์แบบแผนการกำหนดยุทธศาสตร์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์.....	123
4.1	แสดงผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของเทศบาลนครขอนแก่น.....	132
4.2	แสดงกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาลนครขอนแก่น.....	144
4.3	แสดงปัจจัยที่นำไปสู่ผลสำเร็จของเทศบาลนครขอนแก่น.....	145
4.4	แสดงรูปแบบการดำเนินงานโครงการคนขอนแก่นไม่ทอดทิ้งกัน.....	146
4.5	แสดงผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต.....	149
4.6	แสดงขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์และการแปลงยุทธศาสตร์ ด้านการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ตไปสู่การปฏิบัติ.....	162

สารบัญแผนภาพ (ต่อ)

แผนภาพที่		หน้า
4.7	แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการกำหนดยุทธศาสตร์และ นำยุทธศาสตร์ไปสู่ผลสำเร็จขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต.....	164
4.8	แสดงรูปแบบการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต.....	165
4.9	แสดงผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว.....	168
4.10	แสดงกระบวนการดำเนินงานสู่ผลสำเร็จ.....	177
4.11	แสดงรูปแบบการกำหนดยุทธศาสตร์และบริหารงานสู่ผลสำเร็จ ขององค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว.....	178
4.12	แสดงปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินงานที่นำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การบริหาร ส่วนตำบลดอนแก้ว.....	180
4.13	แสดงผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล เขาสามยอด.....	183
4.14	แสดงขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบล เขาสามยอด.....	192
4.15	แสดงรูปแบบการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเขาสามยอด.....	194
4.16	แสดงผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของเทศบาลตำบลคูเมือง.....	197
4.17	แสดงกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของเทศบาลตำบล คูเมือง.....	209
4.18	แสดงรูปแบบการดำเนินงานของเทศบาลตำบลคูเมือง.....	211
5.1	แสดงกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์และการดำเนินงานสู่ผลสำเร็จ.....	224
5.2	แสดงปัจจัยที่นำไปสู่ผลสำเร็จของการดำเนินงานของกรณีศึกษา ในภาพรวม.....	229
5.3	แสดงแบบแผนการกำหนดยุทธศาสตร์สู่ผลสัมฤทธิ์และปัจจัยที่นำไปสู่ ผลสำเร็จของการดำเนินงานโดยภาพรวมของกรณีศึกษา.....	230