

## การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี



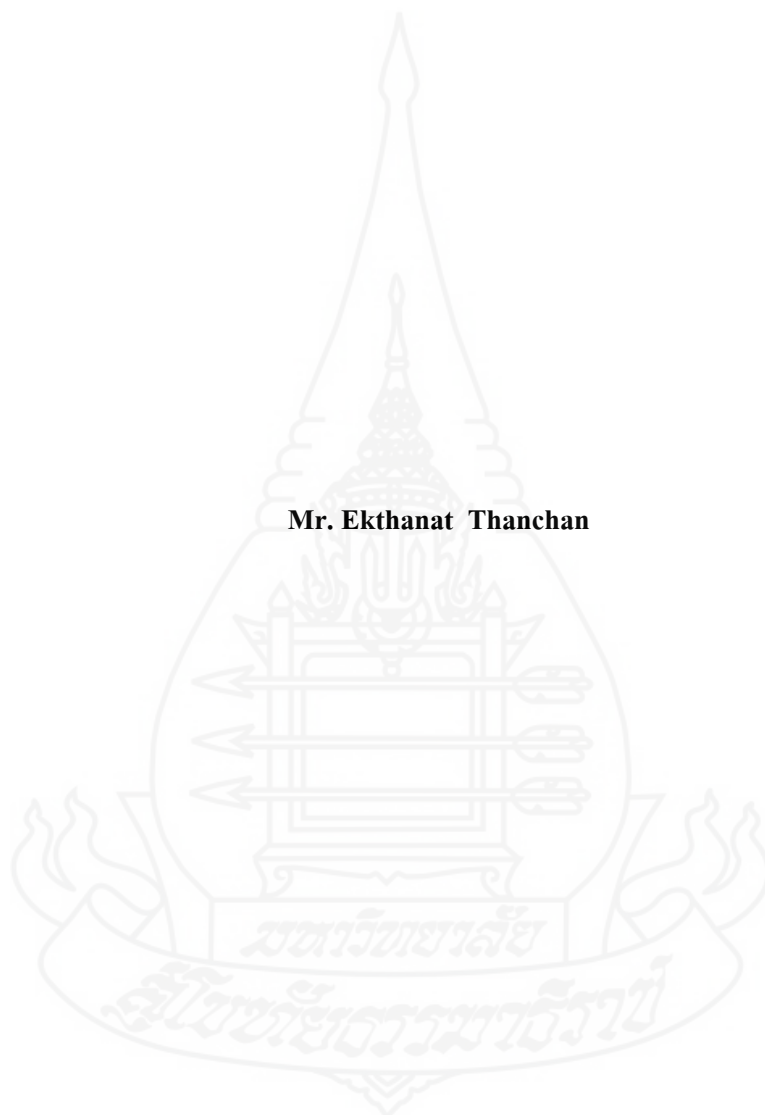
นายเอกพันธ์ ทันจันทร์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2562

# **The Development of Strategic Management of Saraburi Municipality**

**Mr. Ekthanat Thanchan**

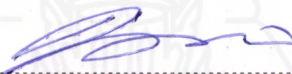


An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University  
2019

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี  
ชื่อและนามสกุล                              นายเอกธনীช ทัศนจันทร์  
แขนงวิชา                                        บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา                                        วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา                              รองศาสตราจารย์ ดร.นพดล อุดมวิศวกุล

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 8 กันยายน 2563

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



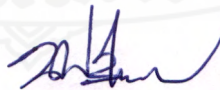
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นพดล อุดมวิศวกุล)

พ ภิรม

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์)



(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา **คั่นคว้ออิสระ** การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี

ผู้ศึกษา นายเอกธन्छ ทันจันทร์ รหัสนักศึกษา 2583002635 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.นพพล อุคมวิศวกุล **ปีการศึกษา** 2562

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี (2) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี และ(3) นำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

การศึกษานี้ใช้การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณประชากร คือ พนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี จำนวน 587 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 238 คน คำนวนโดยใช้สูตรของทาโรยามานะ สุ่มตัวอย่างโดยแบ่งชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน การวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรคือ นายกเทศมนตรีและรองนายกเทศมนตรี จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ได้แก่ หลักความเปิดเผยและโปร่งใส หลักประสิทธิภาพ หลักการมีส่วนร่วมและการพยายามแสวงหาฉันทามติ หลักการกระจายอำนาจ หลักคุณธรรมและจริยธรรม และหลักนิติธรรม 3) แนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี ควรให้ความสำคัญกับการนำหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ หลักความเปิดเผยและโปร่งใส หลักประสิทธิภาพ หลักการมีส่วนร่วมและการพยายามแสวงหาฉันทามติ หลักการกระจายอำนาจ หลักคุณธรรมและจริยธรรม และหลักนิติธรรม มาเป็นกรอบหลักในการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

**คำสำคัญ** การพัฒนา การบริหารยุทธศาสตร์ เทศบาลเมืองสระบุรี



**Independent Study title:** The Development of Strategic Management of Saraburi Municipality

**Author:** Mr.Ekthanat Thanchan; **ID:** 2583002635;

**Degree:** Master of Public Administration ;

**Independent Study advisor:** Dr. Noppadol Udomwisawakul, Associate Professor,

**Academic year:** 2019

### **Abstract**

The objectives of this study were (1) to study the success level of strategic management according to the good governance principles of Saraburi Municipality (2) to analyze factors affecting the success of strategic management according to the good governance principles of Saraburi Municipality, and (3) to recommend the guidelines to develop the strategic management according to the good governance principles of Saraburi Municipality.

This study used both quantitative and qualitative research. The population for quantitative research were 587 employees of Saraburi Municipality. The sample size was 238 employees that was calculated by using Taro Yamane formula with stratified random sampling technique. The research instrument was a questionnaire. The statistics employed mean, standard deviation, T-test and multiple regression. For qualitative research, the key informants were 3 informants comprised of Mayor and 2 Deputy Mayors. Data analysis used content analysis methods.

The results of the study were as follows: 1) An overview of the success level of strategic management according to the good governance principles of Saraburi Municipality was at high level 2) Factors affecting the achievement of strategic management of Saraburi Municipality were the openness and transparency principles effectiveness principles, participation and consensus oriented, decentralization, morality and ethics principles , and rule of law principles 3) The recommendation guidelines to develop the strategic management of Saraburi Municipality were that there should give the important on good governance principles such as the openness and transparency, effectiveness, participation and consensus oriented, decentralization, morality and ethics, and rule of law principles as the main framework for develop the strategic management according to the good governance principles of Saraburi Municipality.

**Keywords:** Development, Strategic Management, Saraburi Municipality

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. นพดล อุดมวิสุกุล และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องทุกขั้นตอนของงานวิจัยอย่างดีเสมอมา ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชทุกท่านที่ให้ความรู้ตลอดหลักสูตรการศึกษา ขอขอบพระคุณผู้บริหารและพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรีทุกท่านที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยจนทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ขอขอบพระคุณนายกเทศมนตรีเมืองสระบุรีที่ให้การสนับสนุนการศึกษาและขอขอบคุณครอบครัวทันทจันทร์ที่เป็นกำลังใจและช่วยเหลือในการศึกษาครั้งนี้

ประโยชน์และคุณค่าอันพึงมีต่อการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอขอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบุพการีผู้ให้ความรัก ความอบอุ่น ตลอดจนบูรพาจารย์ทุกท่านที่มีส่วนสำคัญในการสร้างพื้นฐานการศึกษาให้แก่ผู้ศึกษาจนประสบความสำเร็จ

เอกธन्छ ทันทจันทร์

กันยายน 2563

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
ปัญหาการศึกษา .....	26
วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	26
ขอบเขตการศึกษา .....	29
กรอบแนวคิดการศึกษา .....	27
สมมติฐานการศึกษา .....	32
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ .....	32
ประโยชน์ที่จะได้รับ .....	35
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	36
แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายสาธารณะสู่การปฏิบัติ และการบริหารยุทธศาสตร์ .....	36
แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี .....	61
แนวคิดเกี่ยวกับเทศบาล กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาล และการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี .....	70
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	91
สรุปกรอบแนวคิดการศึกษา .....	112
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	116
รูปแบบการศึกษา .....	116
การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) .....	116
การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) .....	121
โครงสร้างของแบบสอบถาม .....	125

## สารบัญ (ต่อ)

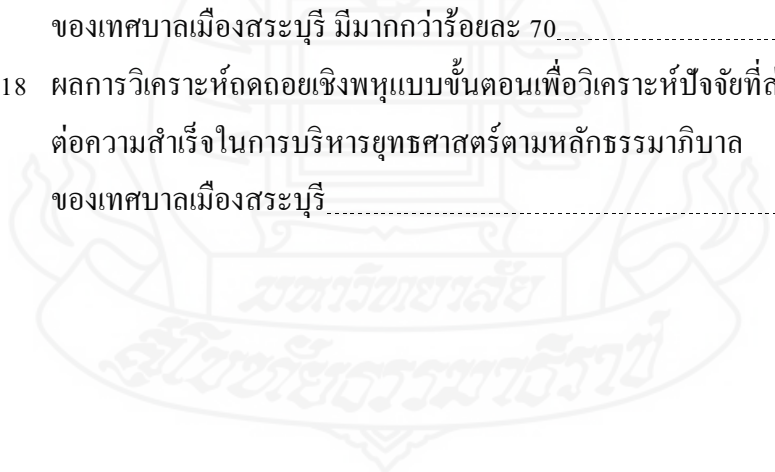
	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน.....	136
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	137
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี.....	137
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารยุทธศาสตร์ ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี....	146
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยการพัฒนาการบริหาร ยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี.....	158
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาการบริหาร ยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี.....	163
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ.....	168
สรุปผลการศึกษา.....	168
อภิปรายผลการศึกษา.....	181
ข้อเสนอแนะ.....	203
บรรณานุกรม.....	206
ภาคผนวก.....	214
ก แบบสอบถาม.....	215
ข แบบสัมภาษณ์.....	233
ค ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ.....	237
ง หนังสือขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย.....	239
จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย.....	243
ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย (แบบสอบถาม).....	245
ช หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย (แบบสัมภาษณ์).....	247
ประวัติผู้ศึกษา.....	249

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ความหมายและคำจำกัดความของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์.....	49
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา.....	118
ตารางที่ 3.2 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรอิสระและตัวบ่งชี้.....	125
ตารางที่ 3.3 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรตามและตัวบ่งชี้.....	131
ตารางที่ 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน.....	136
ตารางที่ 4.1 ความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาลเมืองสระบุรี.....	138
ตารางที่ 4.2 ความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาลเมืองสระบุรี การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน.....	138
ตารางที่ 4.3 ความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาลเมืองสระบุรี การวางแผนยุทธศาสตร์.....	140
ตารางที่ 4.4 ความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาลเมืองสระบุรี การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ.....	142
ตารางที่ 4.5 ความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาลเมืองสระบุรี การควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์.....	143
ตารางที่ 4.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาลเมืองสระบุรี.....	146
ตารางที่ 4.7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ ตามหลักประสิทธิภาพของเทศบาลเมืองสระบุรี.....	148
ตารางที่ 4.8 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ ตามหลักประสิทธิผลของเทศบาลเมืองสระบุรี.....	149
ตารางที่ 4.9 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ ตามหลักการตอบสนองของเทศบาลเมืองสระบุรี.....	150
ตารางที่ 4.10 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ ตามหลักการรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้ของเทศบาลเมืองสระบุรี.....	151
ตารางที่ 4.11 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ ตามหลักความเปิดเผย/โปร่งใสของเทศบาลเมืองสระบุรี.....	152

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.12 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักนิติธรรม ของเทศบาลเมืองสระบุรี.....	154
ตารางที่ 4.13 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ ตามหลักความเสมอภาคของเทศบาลเมืองสระบุรี.....	155
ตารางที่ 4.14 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ ตามหลักการกระจายอำนาจของเทศบาลเมืองสระบุรี.....	155
ตารางที่ 4.15 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ ตามหลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ ของเทศบาลเมืองสระบุรี.....	156
ตารางที่ 4.16 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ ตามหลักคุณธรรม/จริยธรรมของเทศบาลเมืองสระบุรี.....	157
ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ t-test เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ย ของความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาลเมืองสระบุรี มีมากกว่าร้อยละ 70.....	158
ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผล ต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล ของเทศบาลเมืองสระบุรี.....	160



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	31
ภาพที่ 2.1 กระบวนการก่อรูปและการกำหนดนโยบายสาธารณะ.....	38
ภาพที่ 2.2 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน.....	41



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 โดยบัญญัติไว้ในหมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 ได้บัญญัติไว้ว่า “รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว การจัดทำกรกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมาย และสาระที่พึงมีในยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายบัญญัติ ทั้งนี้ กฎหมายดังกล่าวต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนทุกภาคส่วนอย่างทั่วถึงด้วยยุทธศาสตร์ชาติเมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้ใช้บังคับได้” ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลซึ่งได้บัญญัติไว้ในกฎหมายรัฐธรรมนูญซึ่งเป็นกฎหมายสูงสุดของประเทศ นอกจากนั้นยังได้นำมาบรรจุไว้ในส่วนที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐการป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และหลักธรรมาภิบาลยังได้บรรจุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) รัฐบาลเป็นผู้นำในการวางแผนขับเคลื่อนประเทศ การดำเนินนโยบายด้านต่าง ๆ ภายใต้กฎหมายเพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคมด้วยถึงแม้ประเทศไทยได้นำ หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในภาครัฐและภาคเอกชนเป็นเวลาพอสมควร แต่ไม่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาหลายอย่างที่เกิดขึ้นในสังคมไทยได้ทั้งหมด เพียงแต่ทำให้ปัญหาเหล่านั้นเบาบางลง แต่ถือเป็นเป้าหมายที่ประเทศไทยจะต้องเดินไปให้ถึงและยังต้องพัฒนาหลักธรรมาภิบาลควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบประชาธิปไตย (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2560, น. 2-3)

ยุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันอันจะก่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมาย ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติซึ่งจะต้องไม่น้อยกว่า 20 ปี ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ชาติ 6 ด้าน ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง (2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนา



และเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ยุทธศาสตร์ชาติคือเป้าหมายระยะยาวในการพัฒนาประเทศ เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดนโยบายบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรีก่อนที่จะเข้ามาบริหารประเทศ และก่อนที่จะมีการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติและแผนระดับอื่น ๆ รวมทั้งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณประเทศไทยยังไม่เคยมีแผนการพัฒนาประเทศในระยะยาวที่ใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาประเทศ ขณะที่หลายประเทศที่พัฒนาแล้วให้ความสำคัญกับแผนระยะยาว เช่น ประเทศฝรั่งเศส ที่ออกแบบแผนพัฒนาประเทศในระยะ 10 ปี หรือประเทศสิงคโปร์ที่วางยุทธศาสตร์ชาติเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะ 20 ปี เพื่อวางเป้าหมายร่วมในระยะยาวของประเทศ และเพื่อเป็นกลไกเตรียมรับความท้าทายและสิ่งที่ต้องการได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเพื่อให้ภาคส่วนต่าง ๆ ใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพราะมาตรา 65 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ได้กำหนดให้รัฐจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้อง และบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายช่วงระยะเวลาที่กำหนด 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เป็นช่วงระยะเวลาที่ใช้เป็นกรอบในการอ้างอิงของเป้าหมายและตัวชี้วัดต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 ที่ให้ระยะเวลาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์จะต้องไม่น้อยกว่า 20 ปี มีคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติซึ่งแต่งตั้งตามมาตรา 12 แห่งพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานกรรมการ และมีเลขาธิการ คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นกรรมการและเลขานุการ ทั้งนี้ คณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติต้องแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 6 คณะ เพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์ ร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ภาคประชาสังคม ภาคเอกชน และหน่วยงานภาครัฐด้วยขั้นตอนการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีเป็นดำเนินการตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 ซึ่งกำหนดให้คำนึงถึงผลประโยชน์แห่งชาติ ความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาประเทศให้สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการพัฒนาที่ยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล และเป้าหมายการปฏิรูปประเทศ ตามที่รัฐธรรมนูญบัญญัติ โดยให้ดำเนินการตามกระบวนการ ได้แก่ (1) มีการใช้ข้อมูลความรู้ที่เกิดจากการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ อย่างรอบคอบ (2) วิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอย่างรอบด้านทั้งในประเทศและ

ต่างประเทศ วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด รวมทั้งความเสี่ยงของประเทศ เพื่อเตรียมความพร้อมของประเทศต่อการเปลี่ยนแปลง (3) การให้ประชาชนทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งการสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ และความเป็นเจ้าของยุทธศาสตร์ชาติร่วมกันในมาตรา 11 ตามพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 ได้กำหนดให้คณะกรรมการจัดให้มีการทบทวนยุทธศาสตร์ชาติทุก ๕ ปี หรือในกรณีที่สถานการณ์ของโลกหรือสถานการณ์ของประเทศเปลี่ยนแปลงไปจนไม่สามารถดำเนินการตามเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ด้านใดด้านหนึ่งได้ หากคณะกรรมการเห็นสมควรแก้ไขเพิ่มเติมยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงให้คณะกรรมการขอความเห็นชอบจากรัฐสภาก่อนดำเนินการ ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีประกอบด้วย (1) วิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศ (2) เป้าหมายการพัฒนาประเทศในระยะยาว เพื่อกำหนดระยะเวลาที่ต้องดำเนินการและตัวชี้วัดให้บรรลุเป้าหมาย และ (3) ยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ โดยตามมติการประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2560 ได้แบ่งแผนออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย ระดับที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติ ระดับที่ 2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศฯ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนความมั่นคง ระดับที่ 3 คือ แผนอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามแผนระดับที่ 1 และ 2 ดังนั้น จำเป็นต้องมีแผนระดับที่ 2 และ 3 เพื่อเป็นแผนระดับรองที่จะถ่ายทอดเป้าหมายประเด็นการพัฒนาต่าง ๆ และแนวทางการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติต่อไป และตามหมวด 3 แห่งพระราชบัญญัติ การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 ซึ่งกำหนดให้มีระเบียบว่าด้วยการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นผู้ทำการพัฒนาระบบ EMENSCR เพื่อเป็นช่องทางในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลของหน่วยงานผู้ปฏิบัติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561, น. 1-6)

ความสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) แผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลง เพราะการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน (2) แผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานในทุกระดับมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของหน่วยงาน เพราะการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กร ไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยอื่นสั่งการ (3) แผนยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นแนวทางหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ใช้เป็น

เครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ (4) แผนยุทธศาสตร์เป็นเงื่อนไขหนึ่งในการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting) ซึ่งสำนักงบประมาณกำหนดให้หน่วยงานจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณลงไปให้หน่วยงาน และ(5) แผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “ยุทธศาสตร์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น แผนยุทธศาสตร์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ด้วยตนเอง เป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน (สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2557, น. 8)

การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขันที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัวและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการนำไปสู่เป้าหมายในอนาคต โดยสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ของหน่วยงานในอนาคตหลังจากการปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ. 2545 รัฐบาลมีนโยบายในการปรับเปลี่ยนกระบวนการ จัดทำงบประมาณ ไปสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Base Budgeting) และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2546 มีการริเริ่มให้จัดทำยุทธศาสตร์ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะระดับกระทรวง ทบวง กรม เสนอขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ เป้าหมายการให้บริการและภารกิจของหน่วยงาน เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและการบริการสาธารณะของรัฐบาลสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน (สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2557, น. 6)

การวางแผนยุทธศาสตร์เริ่มจากการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยการทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย มีรายละเอียดดังนี้ (1) วิสัยทัศน์ นอกจากจะทำให้คนในองค์กรมีการรวมพลังมุ่งไปในทิศทางเดียวกันแล้วยังช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางทิศทางที่ดีด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ควรมีความกระชับ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ ต้องการทำอะไรให้สำเร็จ (ภารกิจ) ทำไมจึงต้องทำตามให้สำเร็จ (วัตถุประสงค์) คาดหวังผลเช่นไร (Results) วิสัยทัศน์จะเป็นตัวบอกความคาดหวังในอนาคตข้างหน้าโดยมีหลักที่สำคัญ คือ แสดงจุดมุ่งมั่นที่ชัดเจนในระยะเวลาแน่นอน เช่น 3- 5 ปี/

หรือ 10 - 15 ปี มีเจตนาธรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ยืดหยุ่น  
 ง่าย เข้าใจง่าย จูงใจ ระดมพลังใจ สอดคล้องและสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานบังคับบัญชา

(2) พันธกิจ หน่วยงานต้องวิเคราะห์ภารกิจประจำที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย และภารกิจยุทธศาสตร์  
 ที่สอดคล้องกับนโยบาย/ยุทธศาสตร์และเป้าหมายของชาติซึ่งจะเป็นงานที่ต้องพัฒนา งานประจำ  
 และงานใหม่ๆ ที่มุ่งเน้นเพื่อกำหนดพันธกิจ การวิเคราะห์พันธกิจ (Mission Analysis) เป็นการ  
 ตรวจสอบภารกิจหลัก ภารกิจยุทธศาสตร์และพันธกิจเดิมมาพิจารณาว่าพันธกิจใดคงเดิม  
 ปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติม ดังนั้น การกำหนดพันธกิจต้องพิจารณา เอกลักษณ์หรือจุดเด่นของ องค์กร  
 ผู้มีส่วนได้เสีย ผลสำเร็จที่ต้องการและวิธีการวัดผลสำเร็จ เครื่องมือหรือภาคีและ ผลกระทบ  
 ต่อผู้มีส่วนได้เสีย (3) ประเด็นยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดประเด็นที่สำคัญ ประเด็นที่ต้องคำนึงถึง  
 เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ ทั้งนี้ในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่  
 จะต้องคำนึงถึง ประกอบด้วย นโยบายรัฐบาล แผนบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายเร่งด่วน  
 ความจำเป็นเร่งด่วน และแผนงานอื่นของหน่วยงานบังคับบัญชา วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน  
 ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) และศักยภาพและความเป็นไปได้ของหน่วยงาน

(4) เป้าประสงค์ การกำหนดเป้าประสงค์เป็นการระบอบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่หน่วยงานจะทำให้  
 ได้หรือผลลัพธ์สุดท้าย (Impact) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากสิ่งที่ทำ เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นมา  
 ในทางปฏิบัติควรต้องสามารถวัดผลได้ตามสมควร โดยเป้าประสงค์ต้องมีความเชื่อมโยงกับ  
 วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ การระบุเป้าประสงค์ออกมาเป็นตัวเลขที่ชัดเจนและวัดได้นับว่าเป็น  
 สิ่งจำเป็น และสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้การวางแผนมีคุณภาพ การระบุเป้าประสงค์ออกเป็นเป้าหมาย  
 ผลสำเร็จ ต่าง ๆ อย่างครบถ้วนและมีความชัดเจน ย่อมจะสามารถส่งผลสนับสนุนให้องค์กร  
 โดยส่วนรวมประสบผลสำเร็จเป็นไปตาม ที่ตั้งไว้โดยต้องคำนึงถึงกรอบการประเมินผลทั้ง 4 มิติ  
 คือ มิติประสิทธิผลตามพันธกิจ (มิติภายนอก) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (มิติภายนอก) มิติด้าน  
 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (มิติภายใน) และมิติด้านพัฒนาองค์กร (มิติภายใน)  
 เป้าประสงค์ที่ดีควรจะต้องมีคุณลักษณะ สามารถวัดได้และตรวจนับได้ มีความเป็นไปได้อะไร  
 โอกาสที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จได้มีความคล่องตัวหรือปรับตัวได้และความสอดคล้อง เข้ากันได้กับ  
 แผนงานอื่น (5) การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย การวิเคราะห์ว่าอะไรเป็นสิ่งที่บอกว่าบรรลุผล  
 ลัพธ์สุดท้าย (Impact) ทั้งในเชิงปริมาณ (Output) และคุณภาพ (Outcome) ตัวชี้วัดในหน่วยงาน  
 ราชการต้องกำหนดตัวชี้วัด โดยตัวชี้วัดที่ดีต้องมีลักษณะเป็นการบริการที่ประชาชนได้รับ  
 ประโยชน์สูงสุด มีการเก็บข้อมูลเป็นประจำ สามารถควบคุมผลสัมฤทธิ์ได้ กำหนดเจ้าภาพชัดเจน  
 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าต้องการวัดอะไร ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน แบ่งได้เป็น ด้านปริมาณ  
 ด้านคุณภาพ ด้านความคุ้มค่าและด้านเวลาเป้าหมาย ในการกำหนดค่าเป้าหมายมีวิธีได้หลายวิธี

เช่น คิดใหม่ การประมาณการ เปรียบเทียบเป้าหมายกับปีที่ผ่านมาเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่คล้ายคลึงกัน กลุ่มผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้เสีย สิ่งที่ต้องพัฒนาเพื่อให้ได้เป้าหมายที่สูงกว่าเป็นต้น เป้าหมายที่ดีควรต้องมีคุณลักษณะ กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างมาก ก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป ปรึกษาและป้องกันไม่ให้ผลงานต่ำกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (6) การกำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ หมายถึง สิ่งที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์โดยจะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) เป็นสำคัญคือต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่ง ๆ นั้น จะมีปัจจัยใดบ้าง ที่มีผลต่อความสำเร็จ และจะต้องทำอะไรจึงไปสู่จุดนั้นได้ (สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2557, น. 24-27)

การดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) ทบทวนบริบท/สถานการณ์ปัจจุบันของส่วนราชการ คือ การรวบรวมข้อมูลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา งานที่ได้รับมอบหมายและที่เกี่ยวข้อง ประสานหน่วยงานเจ้าภาพเพื่อกำหนดขอบเขต/เป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ ทบทวนความก้าวหน้าและติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา ติดตามผลการเบิกจ่ายงบประมาณและตรวจสอบภาระงบประมาณต่าง ๆ ของส่วนราชการ ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายใต้บริบทของส่วนราชการ เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกรอบแนวคิดและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และกำหนดเป้าหมายและตรวจสอบความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์ (2) ทบทวนและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร คือ การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ คือ การรู้จักสถานภาพหรือสถานะของหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ข้อมูลจากการวิเคราะห์จะมีประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงาน โดยอาศัยข้อมูลการวิเคราะห์ดังกล่าวเป็นพื้นฐาน ซึ่งจะทำให้หน่วยงานมีทิศทางและ เป้าประสงค์ที่ชัดเจนกว้างไกล การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ต้องมีการวิเคราะห์ 2 ส่วน คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ใช้แนวคิด PESTEL Analysis ส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ แต่มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านวัฒนธรรม ปัจจัยด้านเทคโนโลยีปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านกายภาพ ปัจจัยด้านการเมือง และกฎหมายสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ใช้แนวคิด McKinsey's 7S เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ปัจจัยทางด้านโครงสร้างของหน่วยงาน ปัจจัยด้านระบบบริการ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านการเงิน และปัจจัยด้านการบริหารจัดการ หลังจากดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้วสามารถนำผลการวิเคราะห์มาสรุปเพื่อประเมินสถานภาพหน่วยงานว่าสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนและ สภาพแวดล้อมภายนอกเป็น โอกาสหรืออุปสรรค เครื่องมือที่สำคัญในการนำมา



วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ได้แก่แนวคิดการวางแผนตามสถานการณ์ (Scenario Planning) เป็นการให้คนในองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารที่จะใช้ประโยชน์จากแผนยุทธศาสตร์ในการนำองค์กร และผู้ที่จะรับผิดชอบ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้วิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งภายใน ภายนอก คล้าย SWOT แต่ไม่จำเป็นต้องบอกว่าเป็นจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสหรือภัยคุกคาม แต่ถือว่าเป็นเพียงปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ ซึ่งอาจเรียกว่าปัจจัยเชิงการเปลี่ยนแปลงหรือปัจจัยเชิงขับเคลื่อน (Change Factors หรือ Driving Force) และจากปัจจัยเหล่านี้ให้จินตนาการภาพในอนาคต ทั้งความเป็นไปได้ในทางลบและความเป็นไปได้ในทางดีที่สุด (Possible Worst และ Possible Best) โดยต้องเน้นย้ำจากปัจจัยเหล่านี้จริง ๆ การวางแผนรับสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Scenario Planning) ต่างจากการทำนายหรือการพยากรณ์ (Forecasting) ตรงที่ภาพที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Scenario) จะได้จากการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่สามารถเกิดขึ้น (What could be) ในอนาคตอย่างรอบคอบ โดยใช้ข้อเท็จจริงเป็นสำคัญและมีภาพสรุปที่เป็นไปได้หลายทาง (Uncertain End) ในขณะที่การทำนายนั้น จะวิเคราะห์แนวโน้มที่น่าจะเกิดขึ้น (What should be) จากข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่ภาพสรุปที่มีลักษณะแน่ชัด (Certain End) แนวทางการจัดทำ Scenario Planning คือการสร้างภาพอนาคตโดยสารสนเทศคุณภาพ เพื่อที่จะค้นหาคำตอบจากหลาย ๆ ทาง หลังจากนั้นจึงนำไปเป็นปัจจัยเข้า (Input) ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ต่อไป คำถามเหล่านี้คือ อะไรคือปัจจัยที่มีความสำคัญต่อภารกิจของหน่วยงาน ในอนาคต ถ้าทุกอย่างดำเนินไปด้วยดีและมองในทางที่เป็นไปได้ อะไรคือสิ่งที่มองเห็นเกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงานในอนาคต ถ้าการดำเนินงานเป็นไปด้วยความผิดพลาด อะไรคือปัจจัยสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง ภารกิจของหน่วยงานเมื่อมองเข้ามาภายในองค์กรแล้ว อะไรคือสิ่งที่คิดว่าควรจะเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการตามเป้าหมายภารกิจของหน่วยงาน เมื่อมองย้อนกลับไป อะไรคือเหตุการณ์สำคัญที่ทำให้ ภารกิจของหน่วยงานเป็นอยู่เช่นในปัจจุบันถ้ามองไปในอนาคต อะไรคือสิ่งสำคัญที่ต้องทำโดยเร็วที่สุด เพื่อการพัฒนาผลงานตามภารกิจของหน่วยงาน ถ้าอุปสรรคต่างๆ ถูกขจัดออกไปหมดและสามารถกำหนดในสิ่งที่ทำ อะไรคือสิ่งที่อยากจะมีหรือทำเพิ่มขึ้นตามภารกิจของหน่วยงาน (สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2557, น. 19-21) การวิเคราะห์สถานภาพหน่วยงาน (SWOT Analysis) เป็นการวิเคราะห์หา S - Strength (จุดแข็ง) เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน หมายถึงความสามารถและสถานการณ์ภายในหน่วยงานที่ส่งผลด้านบวก ซึ่งช่วยผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และสามารถนำมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือเป็นสิ่งที่หน่วยงานทำได้ดี W - Weakness (จุดอ่อน) เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน หมายถึง จุดอ่อน ข้อจำกัดหรือความสามารถและสถานการณ์ภายในหน่วยงานที่ส่งผลด้านลบ O - Opportunity (โอกาส) ปัจจัยหรือสถานการณ์

ภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ของหน่วยงานหรือสามารถนำมาพัฒนาให้เป็นผลดีต่อหน่วยงานในอนาคต T - Threat (ภัยคุกคาม) ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ของหน่วยงาน หรือทำให้เกิดผลเสียหาย ผลกระทบในทางลบต่อหน่วยงานการวิเคราะห์ SWOT อาจเรียกอีกอย่างว่า การทำ Situation Analysis เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยมีแนวทางการปฏิบัติในการวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ ได้แก่

(1) การศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง คือ ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (Stakeholders) ส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน โดยศึกษาจากเอกสารสำรวจความคิดเห็น หรือจัดสัมมนาระดมความคิดเห็น สภาพการแข่งขัน ทั้งภายในและภายนอก โดยการศึกษาจากเอกสาร วารสารรายงานประจำปี เว็บไซต์ของส่วนราชการอื่นที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ โดยศึกษาจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ โดยจัดสัมมนาระดมความคิดเห็น โอกาสในการปรับเปลี่ยนทรัพยากร และความเสี่ยงในด้านต่างๆ โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการจัดสัมมนาระดมความคิดเห็น (2) รวบรวมข้อมูลในแต่ละรายการตามข้อ (1) ไปใช้ในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT โดยจัดประชุมกลุ่มย่อยหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ทั้งในกลุ่มผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ระดับผู้ปฏิบัติ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โดยพิจารณาให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญ เช่น นโยบายและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โครงสร้างการบริหาร วัฒนธรรม องค์กร บุคลากร งบประมาณ เทคโนโลยี เป็นต้น วิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยพิจารณาจากปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น นโยบาย ระดับชาติสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครองทั้งภายในและภายนอกประเทศ กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ ให้นำนัก โดยพิจารณาจากจุดแข็ง/จุดอ่อนและ โอกาส/ภัยคุกคาม (3) นำผลการวิเคราะห์ตามข้อ (2) ไปใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ ในส่วนของการกำหนดทิศทางขององค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพองค์กรต่อไป (สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2557, น. 23-24)

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ (Strategic) หมายถึง แนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงาน ดังนั้นจุดหมายจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนดจุดหมายของหน่วยงานให้ชัดเจนเพื่อให้ยุทธศาสตร์ ที่ได้ออกมานั้นตรงตามความต้องการและดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง (2) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึงสิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงาน “เป็น” ภายในกรอบเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจจะกำหนดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (3) พันธกิจ (Mission) หมายถึงกรอบหรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดพันธกิจสามารถทำ

ได้โดยนำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรก ก่อตั้ง มาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่า พันธกิจแต่ละข้อมีความหมาย ครอบคลุมขอบเขตแค่ไหน แต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำยุทธศาสตร์ใน ขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวก ถูกต้อง (4) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น ประเด็นยุทธศาสตร์นี้สามารถทำได้โดยการนำ พันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้น หน่วยงานต้องการดำเนินการในประเด็นใด เป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้เกิดผลการ เปลี่ยนแปลงในทิศทางใด (5) เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานปรารถนาบรรลุ โดยต้อง นำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็น ยุทธศาสตร์แต่ละข้อ ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และได้รับประโยชน์อย่างไร (6) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุ เป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ ต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องใช้ถ้อยคำที่ ชัดเจนทั้งในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขต โดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำไปเป็นหลักในการ กำหนดค่าเป้าหมายในลำดับต่อไป (7) ค่าเป้าหมาย (Target) หมายถึง ตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัด ความสำเร็จที่หน่วยงานต้องการบรรลุขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนของการกำหนดหรือระบุไว้ในแผนงาน นั้นๆ หน่วยงานต้องการทำอะไร ให้ได้เป็นจำนวนเท่าไรและภายในกรอบระยะเวลาเท่าใด จึงจะถือ ว่าบรรลุเป้าหมาย (8) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุ เป้าประสงค์ โดยกลยุทธ์นี้จะกำหนดขึ้น จากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่งๆนั้น มีปัจจัยใดบ้าง ที่มีผลต่อความสำเร็จและเราจำเป็นต้องทำอย่างไร จึงจะไปสู่จุดนั้นได้โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นการตอบสนองประเด็นต่างๆ ได้แก่ ภารกิจของหน่วยงาน (Function - Based) ความต้องการของ ประชาชนในพื้นที่ (People – Centered/Area - Based) และเป็นการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) (สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2557, น. 6-7)

การนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์กรภาครัฐของไทยกรอบแนวคิดการจัดการ เชิงกลยุทธ์ที่เรียกว่า Balanced Scorecard Model มีอิทธิพลต่อการจัดการในภาครัฐกิจเอกชนและได้ เข้ามามีอิทธิพลอย่างมากต่อการจัดการภาครัฐ เช่นกัน โดยเฉพาะในการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ ของไทย โดยนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดหลักในการวางแผนยุทธศาสตร์ในระยะยาวของทุก ส่วนราชการ โดยที่ประเทศไทยโดยสำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้มีการ นำมาใช้โดยนำมาปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับบริบทของประเทศ ไทย โดยมีกระบวนการ ดังนี้ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) (2) การกำหนดพันธกิจ (Mission)



(3) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ที่ครอบคลุมมิติต่างๆ (4) การกำหนดเป้าประสงค์ (Goals) (5) การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) (6) การกำหนดเป้าหมาย (Target) (7) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และ (8) การกำหนดแผนงาน โครงการ (Initiative) (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2560, น. 18)

กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ในองค์การภาครัฐของไทยที่นำแนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ว่าวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ทุกองค์การจะต้องมองไปใน 4 ปีข้างหน้า จากนั้นก็มาทบทวน/ปรับพันธกิจ (Mission) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ และเพื่อให้เป็นการบริหารงานขององค์การภาครัฐให้เป็นองค์การเชิงกลยุทธ์ (Strategy-Focused Organization) เหมือนกับที่แคปแลนและนอร์ตันได้กล่าวไว้จะต้องมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หรือที่อาจเรียกสั้นๆ ว่ายุทธศาสตร์ ถือได้ว่าเป็นจุดเน้น (Focus) ขององค์การที่จะนำมาใช้ในระยะเวลาใน 4 ปีข้างหน้า และทุกประเด็นยุทธศาสตร์จะต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์ (Goals) ขึ้นมา เพื่อให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผลลัพธ์ (Outcome) ของแต่ละยุทธศาสตร์ใน 4 ปีข้างหน้า และเพื่อให้สามารถวัดผลลัพธ์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้ จะมีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) และค่าเป้าหมาย (Target) ที่จะนำมาใช้ตลอด 4 ปีขึ้นมาเช่นกัน และเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ขึ้นมาเพื่อที่จะนำมาใช้ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายใน 4 ปีข้างหน้า และสุดท้ายแปลงออกมาเป็นแผนงาน โครงการต่างๆ ขึ้นมารองรับ โดยทั้งหมดรวมเรียกว่าแผนงานยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติการ 4 ปี ถ้านำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกระบวนการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เสนอโดยแคปแลนและนอร์ตัน กับกระบวนการของการจัดการเชิง กลยุทธ์ที่ภาครัฐของไทยนำมาใช้ ความแตกต่างที่ภาครัฐของไทยนำมาใช้มีดังนี้ ประการแรก การนำวิสัยทัศน์มาเป็นขั้นตอนแรก ขณะนี้แนวคิดของแคปแลนและนอร์ตันนำเรื่องพันธกิจขึ้นมาเป็นขั้นตอนแรก ประการที่สอง ภาครัฐของไทยมีการเพิ่มขั้นตอนการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ขึ้นมา เพื่อต้องการให้มี Strategic Theme ขององค์การให้ชัดเจน ประการที่สาม มีการกำหนดเป้าประสงค์ระดับยุทธศาสตร์ ขณะที่แนวคิดของแคปแลนและนอร์ตันเน้นการกำหนดวัตถุประสงค์ให้แก่กลยุทธ์เลย ประการที่สี่ มิติด้านการจัดการ โดยได้ถูกปรับเปลี่ยนมาเป็น 4 มิติ คือ (1) มิติประสิทธิผล ซึ่งเน้นความสำเร็จตามพันธกิจหลักขององค์การซึ่งในภาครัฐถือว่าเทียบเท่ากับมิติด้านการเงินขององค์การธุรกิจ (2) มิติคุณภาพการบริการซึ่งเน้นการตอบสนองต่อความพึงพอใจต่อประชาชนซึ่งเทียบเท่ากับมิติด้านลูกค้าขององค์การธุรกิจ (3) มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการซึ่งเน้นกระบวนการและการจัดการเชิงประสิทธิภาพระหว่างผลผลิตและปัจจัยนำเข้า เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณต้นทุนต่อผลผลิต เป็นต้น โดยเทียบเท่ากับมิติด้านกระบวนการภายในขององค์การธุรกิจ และ (4) มิติการพัฒนาองค์การ ซึ่งครอบคลุมเรื่องของการพัฒนาคุณภาพการบริหาร

จัดการภาครัฐ การจัดการความเชื่อมโยง ธรรมชาติของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาวลักษณะองค์กรการ เป็นต้น ซึ่งเทียบเท่ากับมิติการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กรธุรกิจ (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2560, น. 18-20)

การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง “การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐและ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแยกกายเพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบ และเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน” (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554, น. 27) การบริหารยุทธศาสตร์มีลักษณะเป็นกระบวนการ ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับกฎหมาย สำหรับกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ อาจกำหนดขั้นตอนไว้เหมือนหรือแตกต่างกันได้ เช่น กำหนดเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การคิด หรือการวางแผน (2) การลงมือปฏิบัติจริง และ (3) การประเมินผล หรือ กำหนดเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน (2) การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด (3) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หรือการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และ (4) การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ อาจกำหนดเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (2) การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน (3) การกำหนดยุทธศาสตร์ (4) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และ (5) การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554, น. 71-72) การถ่ายทอดไปสู่เป้าหมายระดับหน่วยงานและบุคคล (Department Scorecard and Individual Scorecard) ในรูปของคำรับรองการปฏิบัติราชการ ขณะที่แนวคิดของแคปแลนและนอร์ตัน เน้นถ่ายทอดลงสู่ระดับบุคคลเลย การจัดการเชิงกลยุทธ์ภายใต้กรอบของ Balanced Scorecard ยังคงเป็นแนวโน้มสำคัญขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่อไปในระดับสากล โดยเน้นการบูรณาการในเรื่องสำคัญต่างๆ อย่างเป็นระบบมากขึ้น กล่าวคือ องค์กรต่างๆ ยังคงใช้ Balanced Scorecard เป็นตัวแบบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งการนำตัวแบบ Balanced Scorecard ไปใช้ให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องอย่างมากที่องค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์ในระยะยาวที่ท้าทาย มีการคิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เชิงรุกต่างๆ เพื่อสนับสนุนต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ในระยะยาวขององค์กรที่กำหนดไว้ที่ชัดเจนและคำนึงถึงความสามารถในการแข่งขัน พร้อมไปกับการให้ความสำคัญต่อการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objectives) หรือเป้าประสงค์ (Goals) ที่องค์กรต้องการจะให้บรรลุถึงในอนาคตที่ท้าทาย และมีการแปลงมาเป็นตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรที่ชัดเจน การนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ต่างๆ มาผูกเชื่อมโยงภายใต้ 4 มิติ ให้เป็นแผนที่

กลยุทธ์ (Strategy Map) ขององค์กร มีการแปลงเป้าหมายขององค์กร ไปสู่การมีแผนงาน โครงการ ขององค์กร (Initiatives) ที่เป็นรูปธรรมรองรับทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือที่เรียกว่า การจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์ (Strategic Budgeting) มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและ ค่าเป้าหมายขององค์กรลงไปสู่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ มีการจัดทำตัวชี้วัด ระดับหน่วยงาน (Department Scorecard) และระดับบุคคล (Personal Scorecards) โดยให้ผูกโยงไปหาตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลต่อไปยังความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรหรือความสำเร็จตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่องค์กรกำหนดไว้ ความสำเร็จ จะต้องมีการเชื่อมโยงระบบการให้รางวัลของระดับหน่วยงาน ระดับทีมงาน และระดับบุคคล โดยผูกโยงกับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์และ ในส่วนของการประเมินกลยุทธ์ องค์กรอาจมีการนำความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาระบบออนไลน์ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถติดตามประเมินผลความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ทันทีตลอดเวลา ซึ่งอาจทำในรูปแบบของการออกแบบเว็บไซต์ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานผ่านอินเทอร์เน็ตภายในองค์กรเอง หรือมีการพัฒนาห้อง Cockpit Room เพื่อใช้เป็นห้องจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการวางแผนและการตัดสินใจ (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2560, น. 20-21)

การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะเป็น ความสามารถที่จะผลักดันการทำงานของกลไกที่สำคัญทั้งหมดให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามที่ ตั้งเป้าหมายไว้ การดำเนินงาน จะเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิด ค่านิยม เป้าหมาย รวมถึงวิธีการและกระบวนการทำงาน การนำแผน ยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจะต้องทำให้หน่วยงานยอมรับแนวทาง แผนงาน โครงการนั้น และพร้อมที่นำแนวทางนั้น ไปดำเนินการได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และวิธีการปฏิบัติงานของ ตน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการระดมสรรพกำลัง แสวงหาการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ และ สร้างความเป็นปึกแผ่นให้เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วม ดังนั้น เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานจึงกำหนดแนวทางการนำแผนไปสู่การ ปฏิบัติ ได้แก่ (1) ผู้บริหารต้องเข้าใจและผลักดันให้มีการดำเนินงานตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ และสม่ำเสมอ (2) ให้นำหน่วยงานจัดทำแผนระยะกลางและจัดทำแผนปฏิบัติการ/แผนปฏิบัติราชการ ประจำปี (Action Plan) และดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์มีการกำกับติดตามและประเมินผล คุณภาพ ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ประสพผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้ (3) เร่งรัดให้ หน่วยงานดำเนินงาน เพื่อเผยแพร่และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสาระสำคัญของแผน

ยุทธศาสตร์ให้เจ้าหน้าที่และบุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ มีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนอย่างกว้างขวาง เพื่อให้การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความ เป็นปึกแผ่น อย่างต่อเนื่อง (4) มีการกำหนดภารกิจความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อความสอดคล้อง กับแผนงาน แผนงบประมาณ แผนอัตรากำลังและจัดความซ้ำซ้อนของงาน (5) วางแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติและผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และ(6) พัฒนาระบบการกำกับติดตามและการประเมินผลที่มุ่งเน้น การประเมินเพื่อการพัฒนา และปรับปรุงการดำเนินงาน โดยมีการพัฒนาตัวชี้วัดผลสำเร็จ การดำเนินงาน ทั้งในด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ กำหนดระยะเวลาในการประเมิน โดยอาจเป็นราย ไตรมาส หรือ 6 เดือน/9 เดือน 12 เดือน (สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวง มหาดไทย, 2557, น. 30)

การติดตามและประเมินผล หลังจากที่ทุกหน่วยงานได้ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์แล้ว จำเป็นต้องมีการกำกับติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบผลและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานว่าจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยมีมาตรการ ได้แก่ (1) ทุกหน่วยงานสร้างระบบการ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงเป็นระบบเดียวกัน เพื่อให้สามารถเอื้อประโยชน์ร่วมกันได้ในทุกหน่วยงาน โดยจัดทำเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จของแผน ยุทธศาสตร์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ให้เป็นรูปธรรม (2) สร้างมาตรการเร่งรัด หากมีโครงการ ที่ดำเนินการช้ากว่าที่กำหนดและตรวจสอบคุณภาพอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ (3) จัดประชุมเชิง ปฏิบัติการ เพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและนำข้อมูลที่ได้เป็นฐานในการวิเคราะห์ในการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ครั้งต่อไป และ (4) มีการทบทวนและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์สม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (สำนักนโยบายและแผน สำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2557, น. 30-31)

ธรรมาภิบาล (Good Governance) พ.ศ. 2532 มีการใช้ในรายงานของธนาคารโลก (World Bank) เรื่อง “Sub-Sahra Africa from Crisis to Sustainable Growth” ต่อมากองทุนการเงิน ระหว่างประเทศ (International Monetary Fund) ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับการให้ ประเทศต่าง ๆ กู้เงินเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจ ซึ่งพบว่าธรรมาภิบาลเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ที่นำไปสู่ความสำเร็จในการฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจของประเทศ จากนั้นแนวความคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลก็ได้รับการถ่ายทอดผ่านหน่วยงานต่าง ๆ เช่น คณะกรรมาธิการเศรษฐกิจและสังคมสำหรับ เอเชียและแปซิฟิกแห่งสหประชาชาติ (The United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific UNESCAP) สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United National Development Program : UNDP) และองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา

(Organization for Economic Co-operation and Development : OECD) เป็นต้น สำหรับประเทศไทยนั้นผลการวิกฤติเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2540 ทำให้ทุกฝ่ายในสังคมหันมาให้ความสนใจในเรื่องธรรมาภิบาลมากขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องอันเกิดมาจากระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการควบคุมและตรวจสอบถ่วงดุลอย่างเป็นระบบ ขาดการปลูกฝังจิตสำนึกจริยธรรม ทำให้เกิดรูรั่วไหล การกระทำผิด นี้อผลและทุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ โดยเฉพาะในส่วนของภาครัฐนั้น พบว่ายังคงมีความซ้ำซ้อน สิ้นเปลืองและปัญหาที่สั่งสมมาเป็นเวลายาวนาน จำเป็นต้องมีการรื้อปรับระบบราชการให้มีความทันสมัย และสามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ในช่วงที่ผ่านมา จึงได้มีความคิดริเริ่มเพื่อปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและระเบียบปฏิบัติตลอดจนการวางแผนและเสนอแนะมาตรการต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลของประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ (1) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้วางรากฐานของธรรมาภิบาล โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ การสร้างความโปร่งใสในการบริหารประเทศ การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในทุกกระบวนการ ตั้งแต่การร่วมรับรู้ ร่วมคิด ไปจนถึงการร่วมดำเนินการร่วมตรวจสอบอย่างกว้างขวางและครอบคลุมในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติลงไปถึงระดับท้องถิ่นชุมชน รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้วางกรอบเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไว้ในหมวด 4 มาตรา 74 วรรคหนึ่ง “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ พนักงานลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนวยความสะดวก และให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” หมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ส่วนที่ 3 มาตรา 78 (4) และ (5) กำหนดให้รัฐต้องดำเนินนโยบายเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดิน (4) พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ (5) จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำและการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน (2) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ได้วางหลักการว่า “การบริหารราชการจะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานการลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น กระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและสนองตอบความต้องการของประชาชน การจัดสรร



งบประมาณ และการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่งในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรานี้ จะตราพระราชกฤษฎีกากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติก็ได้ (3) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดขอบเขตของคำว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” และวางแนวทางในการปฏิบัติราชการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ ให้ทันต่อเหตุการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(2555, น. 9-10) (4) คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน พ.ศ. 2555 ได้มีมติเห็นชอบกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เสนอ โดยประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญและ 10 หลักการย่อย ได้แก่ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) และหลักการตอบสนอง (Responsiveness) ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย หลักการรับผิดชอบต่อ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักนิติธรรม (Rule of Law) และหลักความเสมอภาค (Equity) ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) และหลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) และความรับผิดชอบต่อการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555, น. 19)

ประโยชน์จากการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่สำคัญของทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน หรือภาคประชาชน เนื่องจากธรรมาภิบาลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อกัน และเป็นแนวทางในการจัดระเบียบ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ตั้งอยู่ในความถูกต้อง เป็นธรรม ดังนั้นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการจึงมีประโยชน์ต่อองค์กร ได้แก่ (1) ทำให้การบริหารจัดการขององค์กรมีกลไกและกฎเกณฑ์ในการบริหารจัดการที่ดีมีระบบมีความโปร่งใส มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน อันนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือและศรัทธาต่อองค์กร (2) ทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่

มีความคล่องตัว ทันต่อสถานการณ์ สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ทั้งภายในและภายนอก (3) ทำให้การดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดความคุ้มค่าสูงสุดตามภารกิจขององค์กร (4) ทำให้เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพิ่มโอกาส ในการแสวงหาพันธมิตร เพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาวประโยชน์ต่อประชาชน/ผู้รับบริการ ได้แก่ (1) ทำให้ระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการโดยรวมของหน่วยงานภาครัฐมีความ โปร่งใส ตรวจสอบได้ เสมอภาค และมีความยุติธรรมอย่างแท้จริง อันนำมาซึ่งความเชื่อมั่นและ ศรัทธาแก่ประชาชนและผู้รับบริการ (2) ทำให้ประชาชน/ผู้รับบริการได้รับการอำนวยความสะดวก รวดเร็ว ทันสมัยมีประสิทธิภาพ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น สามารถตอบสนอง ความต้องการและความคาดหวังของประชาชน/ผู้รับบริการได้มากขึ้น (3) ทำให้การบริหารงานของ ภาครัฐเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสมมีคุณภาพ สามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อันส่งผลทำให้ประชาชน/ผู้รับบริการมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี และประโยชน์ต่อสังคม/ ประเทศชาติ ได้แก่ (1) ทำให้ระบบบริหารของภาครัฐมีความ โปร่งใส ยุติธรรม ก่อให้เกิดความเป็น ธรรมในสังคม (2) ทำให้สังคมมีความเข้มแข็ง เกิดเป็นสังคมที่มีเสถียรภาพ ช่วยลดบรรเทา หรือ แก้ปัญหาความรุนแรงในสังคม (3) ทำให้สามารถลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ส่งผลทำให้ช่วยลด งบประมาณค่าใช้จ่าย ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันของประเทศ (4) ทำให้ทุก ภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขภายใต้ ความร่วมมือกัน อันก่อให้เกิดการพัฒนา อย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้าง ภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ และ (5) ทำให้ภาพลักษณ์ของหน่วยงานของประเทศเป็นที่ศรัทธา เชื่อมั่น และได้รับความไว้วางใจจากประชาชนและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย รวมทั้งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล อันส่งผลทำให้การพัฒนาของประเทศเป็นไปอย่างยั่งยืน เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ทำให้ประเทศชาติเจริญก้าวหน้า (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555, น. 25-26)

แนวทางสร้างธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการปกครองท้องถิ่น ในประเทศไทยมีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ซึ่งการจัดระเบียบการบริหารราชการ ส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันมีอยู่ 2 ระบบ คือ ระบบทั่วไปที่ใช้แก่ท้องถิ่นทั่ว ๆ ไป ในปัจจุบันมีอยู่ 3 รูปแบบ คือ องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาลและองค์การบริหารส่วนจังหวัด และระบบพิเศษที่ ใช้เฉพาะท้องถิ่นบางแห่ง ปัจจุบันมีอยู่ 2 รูปแบบ คือ กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา ซึ่งเจตนารมณ์ของการปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่บนพื้นฐานความคิดเพื่อพัฒนาระบบปกครองแบบ ประชาธิปไตย โดยเฉพาะความต้องการให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบของตนเอง และเท่ากับเป็นการเพิ่มความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการบริการสาธารณะให้ ทั่วถึงและตรงกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นตามความจำเป็นในแต่ละท้องถิ่น

หน่วยงาน องค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บริหารงานให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้และส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตามหลัก ธรรมาภิบาล เช่น กรมส่งเสริมปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย สำนักงานคณะกรรมการ ป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และสถาบัน พระปกเกล้า ได้มีมาตรการกลไกเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีการให้รางวัลแก่ท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลและองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารงานตามหลักความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของประชาชน เช่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบกำกับดูแลการ ดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้มีการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาหลักเกณฑ์ การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดไว้ในมาตรา 52 ที่กำหนดให้องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดหลักสูตรการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีสำหรับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดทำโครงการประเมินผลและมอบรางวัลให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการจัดการ บริหารจัดการที่ดีเป็นประจำทุกปี การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E -Auction) การโอนเงินเข้าบัญชี ผู้รับจ้างโดยตรง (E-Banking) การวางแผนระยะยาวเพื่อปลูกจิตสำนึกให้แก่นักเรียนในสถานศึกษา ที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน (Participation) ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่นการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยนำความ ต้องการจากเวทีประชาคมมาบรรจุไว้ในแผน การให้ประชาชนเข้าร่วมการรับฟังการพิจารณา งบประมาณของสภาท้องถิ่น การตั้งตัวแทนประชาคมเป็นกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง การคัดเลือก ผู้แทนประชาคมเป็นคณะดำเนินงานหรือกระจายข่าวการประเมินความพึงพอใจของประชาชนต่อ การปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมในท้องถิ่นเพื่อรับข้อ ร้องเรียนจากประชาชน และการมอบหมายให้ท้องถิ่นจังหวัดเป็นผู้นิเทศงานในเรื่องการบริหารงาน ด้วยความมีประสิทธิภาพ และโปร่งใสน้อยปีละ 2 ครั้ง เป็นต้น การสร้างระบบการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ ธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก็คือบริหารกิจการ สาธารณะที่ก่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนผู้รับบริการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่ง จะยังคงให้มีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีเป็นหลักปฏิบัติ ซึ่งส่งผลต่อการสร้างภาพลักษณ์อันดี งามขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอง จนทำให้ประชาชนมีความยอมรับนับถือ และสามารถ เชื่อมั่นได้ว่า ผู้ที่ได้รับเลือกตั้งเข้ามาทำหน้าที่บริหารท้องถิ่น มีความตั้งใจเข้ามาทำงาน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนอย่างแท้จริง ไม่ใช่เข้ามาเพื่อตักตวงผลประโยชน์เพื่อตนเองและ พวกพ้องการสร้างธรรมาภิบาล คือ การสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารงาน



ตามหลักธรรมาภิบาล เช่น หลักความโปร่งใสและหลักการมีส่วนร่วม เป็นต้น นอกจากนี้ องค์ประกอบอีกอย่างหนึ่งที่สำคัญคือระบบการควบคุมภายในที่ดี มีการวางระบบไว้อย่าง ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพิจารณาดำเนินการเสริมสร้าง ระบบที่ดีสร้างสภาพแวดล้อมภายในที่ดี และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรม จริยธรรมอย่างแท้จริง เสริมสร้างและพัฒนาทักษะอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน เช่นการสนับสนุน ในการฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจและความชำนาญในงานที่จะต้องปฏิบัติอย่างถูกต้อง การกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรใช้แบบผสมผสาน คือเน้นทั้งการบริหารที่มีความโปร่งใส การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า เพื่อให้เกิด ประโยชน์แก่ประชาชนผู้รับบริการมากที่สุดแนวทางการสร้างธรรมาภิบาลในองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นนั้นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนและองค์กรท้องถิ่น เช่นการประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบอย่างสะดวกและทั่วถึง การเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น การจัดทำบริการสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น (เสนห์ จุ้ยโต, 2560, น.126-128)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของท้องถิ่น ซึ่งถือเป็นกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ในขั้นตอนแรก คือ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเทศบาลในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง จะต้องมีจัดทำแผนยุทธศาสตร์การ พัฒนาของท้องถิ่น โดยมีขั้นตอน (สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น) ได้แก่ (1) การเตรียมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ในขั้นตอนนี้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัด แผนพัฒนาท้องถิ่น จะต้องพบผู้บริหารท้องถิ่นเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ความสำคัญ แนวทางและ ขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา แล้วจัดทำโครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การ พัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เสนอผ่านปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ผู้บริหาร ท้องถิ่นอนุมัติใน โครงการดังกล่าว แล้วแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อทราบ เพื่อดำเนินการตามห้วงเวลาและ ขั้นตอนที่กำหนดต่อไป (2) การรวบรวมข้อมูลและปัญหาสำคัญ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีการรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลข่าวสารให้ ครบถ้วนทันสมัย ซึ่งได้แก่ข้อมูลเบื้องต้นในด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม ฯลฯ โดยข้อมูลควรแสดงแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงไป แสดงค่าเฉลี่ย ร้อยละ และการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการให้ความเห็น ซึ่งข้อมูลที่ควรจัดทำ ได้แก่ ข้อมูลประชากร อาชีพและรายได้สุขภาพ การศึกษาทรัพยากร การคมนาคมขนส่ง การพาณิชย์การลงทุนอุตสาหกรรม และข้อมูลงบประมาณ เป็นต้น และมีการรวบรวมปัญหาสำคัญของท้องถิ่นจะช่วยให้ในการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อแก้ไข ปัญหา ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงควรรวบรวมปัญหาที่สำคัญไว้ โดยให้นำแผนชุมชน

มาพิจารณาประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาด้วย (3) การวิเคราะห์ศักยภาพ เพื่อประเมินสถานภาพการพัฒนาของท้องถิ่นในปัจจุบัน เป็นการประเมินโดยวิเคราะห์ถึงโอกาส และภาวะคุกคามหรือข้อจำกัด อันเป็นสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนาในด้านต่างๆ ของท้องถิ่น รวมทั้งการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของท้องถิ่น อันเป็นสภาวะแวดล้อมภายในท้องถิ่น ซึ่งทั้งหมดเป็นการประเมินสถานภาพของท้องถิ่นในปัจจุบัน โดยเป็นการตอบคำถามว่า “ปัจจุบันท้องถิ่นมีสถานภาพการพัฒนาอยู่จุดไหน” สำหรับใช้เป็นประโยชน์ในการกำหนดการดำเนินงาน ในอนาคตต่อไป ทั้งนี้โดยใช้เทคนิค SWOT analysis การพิจารณาถึงปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดแข็ง (Strength-S) จุดอ่อน (Weak-W) และปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส (Opportunity-O) และอุปสรรค (Threat-T) เป็นเครื่องมือ (4) การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจหลักการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง เป็นถ้อยแถลงที่ระบุถึงสภาพการณ์ในอนาคตซึ่งเป็น “จุดหมาย” ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า ส่วนภารกิจหลัก เป็นข้อความหรือถ้อยแถลงที่แสดงถึงลักษณะหรือขอบข่ายในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวกับลักษณะการบริหารและการจัดบริการสาธารณะ รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรหรือภาพลักษณ์ที่ต้องการนำเสนอ และปณิธานหรือปรัชญาในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นขอบเขตของบทบาทหน้าที่หลักหรือขอบเขตของกิจกรรมที่มุ่งเน้นเป็นพิเศษที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ (5) การกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง ขอบเขตหรือประเภทของกิจกรรมที่ควรค่าแก่การดำเนินงานทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม และขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (6) การกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาท้องถิ่น เป็นการกำหนดผลสำเร็จที่ต้องการ โดยดำเนินการหลังจากที่ทราบภารกิจหลักที่ท้องถิ่นจะต้องทำ แล้ววางแผนเชิงยุทธศาสตร์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือทิศทางโดยรวมของท้องถิ่นไปให้บรรลุความต้องการที่จะเป็นในอนาคต (7) การกำหนดและการบูรณาการแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น เมื่อได้ดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจหลัก วัตถุประสงค์โดยอาศัยพื้นฐานการวิเคราะห์ SWOT แล้วขั้นตอนต่อไปคือการกำหนดแนวทางการพัฒนาท้องถิ่นซึ่งแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น หมายถึง แนวคิดหรือวิธีการที่แยกขาดอันบ่งบอกถึงลักษณะการเคลื่อนไหว ขององค์กรว่าจะก้าวไปสู่อะไรที่ต้องการในอนาคตได้อย่างไร อันเป็นการตอบคำถามว่า “ท้องถิ่นจะไปถึงจุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร” ดังนั้น แนวทางการพัฒนาท้องถิ่นจึงเป็นกรอบชี้แนะหรือส่วนหัวกระบวนการของชุดแผนงานซึ่งเป็นการกำหนดวิธีการหรือขั้นตอนที่ท้องถิ่นเลือกที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งวัตถุประสงค์รวมและวัตถุประสงค์เฉพาะส่วน (8) การกำหนด

เป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่น เป็นการกำหนดปริมาณหรือจำนวนสิ่งที่ต้องการให้บรรลุในแต่ละแนวทางการพัฒนา ภายในเวลาที่กำหนด จึงมีความเฉพาะเจาะจงในผลที่คาดว่าจะได้รับเชิงปริมาณตามช่วงเวลาต่างๆ ของกระบวนการดำเนินงาน ในขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จในเชิงยุทธศาสตร์ไว้ด้วยเพื่อใช้ในกระบวนการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแผนพัฒนา และ(9) การอนุมัติและประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา คณะกรรมการสนับสนุนการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นจะนำผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1-8 มาจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามเค้าโครงที่กำหนด จากนั้นจะนำร่างแผนฯ เสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อพิจารณาและปรับปรุงก่อนนำเสนอต่อผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นเสนอคณะอนุกรรมการพัฒนาท้องถิ่นระดับอำเภอ ตรวจสอบวิเคราะห์และประสานแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอ ทั้งนี้ เพื่อให้มีการประสานและบูรณาการกัน ในมิติของพื้นที่และมิติทางด้านอำนาจหน้าที่ โดยจะพิจารณาระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกัน และระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับหน่วยงานอื่นในพื้นที่ด้วย จากนั้น คณะอนุกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นระดับอำเภอจะจัดทำความคิดเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาให้ความเห็นชอบร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ แล้วนำเสนอคณะกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ (วิไล ชัยสมภาร, 2558, น. 76-78)

แนวทางพัฒนาหรือกลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาลเมืองสระบุรี วิสัยทัศน์ของเทศบาลเมืองสระบุรี คือ เทศบาลเมืองสระบุรีน่าอยู่ มุ่งสู่การศึกษาชั้นนำ ธรรมชาติและเพื่อประชาชน เปี่ยมล้นคุณภาพชีวิต พันธกิจการพัฒนาเทศบาลเมืองสระบุรี คือ (1) พัฒนาและปรับปรุงถนน ไฟฟ้าสาธารณะ ทางเท้า ทางระบายน้ำ ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ (2) จัดระบบมุงนันทงานด้านบริการ เพิ่มกำลังการผลิต ปรับปรุงระบบจ่ายน้ำประปา และเสริมสร้างประสิทธิภาพคุณภาพให้มีน้ำประปาใช้ในการอุปโภค บริโภค อย่างเพียงพอและทั่วถึงตลอดเวลา (3) สนับสนุนการศึกษาให้เป็นเลิศทางวิชาการ ควบคู่การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมเสริมสร้างจริยธรรมคุณธรรม และห่างไกลยาเสพติด (4) พัฒนาคุณภาพชีวิต การเฝ้าระวังป้องกันโรค ให้ความรู้ด้านสุขภาพ จัดหาสถานที่นันทนาการให้เพียงพอแก่ผู้สูงอายุ ผู้พิการและผู้ด้อยโอกาสอย่างทั่วถึง (5) จัดระเบียบบ้านเมืองให้สะอาด ระเบียบเรียบร้อย ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน (6) รักษาวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามให้ดำรงอยู่และสืบต่อไปแก่เด็กและเยาวชน (7) พัฒนาศักยภาพของคนและชุมชนให้เข้มแข็ง สามารถพึ่งพาตนเองได้ และมีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนา รู้จักการแก้ไขปัญหาของชุมชน การมีส่วนร่วมในการบริการสาธารณะเพื่อให้ชุมชนน่าอยู่ มีคุณภาพชีวิตที่ดี รักท้องถิ่นของตนเอง (8) ปรับปรุงการจัดเก็บรายได้ให้มีประสิทธิภาพ

ด้วยความโปร่งใส การใช้ระบบ GIS เป็นเครื่องมือช่วยในการจัดเก็บ (9) จัดระบบการให้บริการ ประชาชนเสมอภาค สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง ได้รับความพึงพอใจในการรับบริการ (10) บริการ ข้อมูลข่าวสารด้าน Internet ให้พนักงานและประชาชนรับรู้ข่าวสารทันต่อเหตุการณ์ และความ เคลื่อนไหวอื่นของโลก (11) ดำเนินการพัฒนาและส่งเสริมความรู้ให้แก่บุคลากรในการบริหารและ ปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ (12) ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนการท่องเที่ยวอย่างเป็นระบบ (13) ดำเนินการป้องกันและแก้ไขปัญหาสุขภาพจิตในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง (14) ดำเนินการป้องกันและ บรรเทาสาธารณภัยให้แก่ประชาชนได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึงในพื้นที่ (15) ดำเนินการแก้ไขปัญหา การจราจรในเขตเมืองสระบุรี และ(16) ดำเนินการแก้ไขปัญหาน้ำท่วมขังในพื้นที่อย่างเป็นระบบ

จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา คือ (1) ด้าน โครงสร้างพื้นฐาน ดำเนินการปรับปรุงซ่อมแซมถนน ทางเท้า และวางระบายน้ำที่ชำรุดเสียหายให้อยู่ในสภาพดี เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวก ปลอดภัยในการสัญจรไปมา ดำเนินการก่อสร้างถนน ทางเท้า และวางระบายน้ำในบริเวณที่จำเป็น และเหมาะสม ดำเนินการปรับปรุง ซ่อมแซมและติดตั้งไฟฟ้าสาธารณะให้ทั่วถึงดำเนินการปรับปรุง ซ่อมแซมและติดตั้งเสียงทางสายและเสียงไร้สายให้ทั่วถึง และดำเนินการปรับปรุง ซ่อมแซมระบบ การผลิตน้ำประปาให้ได้มาตรฐานและทั่วถึง (2) ด้านเศรษฐกิจ ดำเนินการสนับสนุนและส่งเสริม ให้ประชาชนมีอาชีพและรายได้เพียงพอที่จะเลี้ยงดูตนเองและครอบครัวได้ ดำเนินการสนับสนุนให้ ประชาชนมีอาชีพเสริมเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับตนเองและครอบครัว ส่งเสริมและสนับสนุนการจัด กิจกรรมต่างๆภายในชุมชน เพื่อให้เกิดรายได้ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดตั้งกลุ่มอาชีพต่างๆใน ชุมชน (3) ด้านสังคม คือ ดำเนินการสนับสนุนส่งเสริมให้ประชาชนมีคุณธรรม จริยธรรม และสร้าง ความตระหนักในการรักษาวัฒนธรรม และประเพณีอันดีงาม ยกย่องคุณภาพการศึกษาของ ประชาชนทุกระดับอย่างทั่วถึง ดำเนินการเพื่อให้ประชาชนมีสุขอนามัยที่ดี ดำเนินการเพื่อป้องกัน และแก้ไขปัญหาสุขภาพจิตของชุมชนอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการเพื่อรักษาความปลอดภัยในชีวิตและ ทรัพย์สินของประชาชน ดำเนินการเพื่อให้ประชาชนมีกิจกรรมนันทนาการอย่างมีคุณภาพและ เพียงพอดำเนินการส่งเสริมและดูแลผู้สูงอายุ ผู้พิการและผู้ด้อยโอกาสอย่างทั่วถึง ดำเนินการ เสริมสร้างครอบครัวอบอุ่นและเข้มแข็งในชุมชน และดำเนินการแก้ไขปัญหาการจราจรติดขัดใน เขตเมืองสระบุรี (4) ด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จัดการด้าน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ปลูกฝังจิตสำนึกให้ประชาชนรู้จัก อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง จัดหาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจให้ เพียงพอและเหมาะสมในพื้นที่ ดำเนินการรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยใน ชุมชน ดำเนินการปรับปรุงสภาพ ภูมิทัศน์ภายในเขตเทศบาลให้สวยงาม “เมืองน่าอยู่” และ (5) ด้านการเมืองการบริหาร พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการอย่างต่อเนื่อง



พัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรของอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบการให้บริการประชาชนให้ได้มาตรฐาน มีความสะดวกรวดเร็วและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนให้เกิดความพึงพอใจ ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างประชาชน หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาครัฐวิสาหกิจและอื่นๆ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายการพัฒนา และส่งเสริมและสนับสนุนหลักการปกครองในระบอบประชาธิปไตยยุคทศวรรษการพัฒนาเทศบาลเมืองสระบุรี เมื่อได้กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก วัตถุประสงค์การพัฒนามาแล้ว จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลเมืองสระบุรีที่สนับสนุนและเชื่อมโยงกัน 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานสาธารณูปโภค และสาธารณูปการ (2) ด้านการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิต ด้านการสาธารณสุข การศึกษาและสังคมของประชาชน (3) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมพัฒนาการท่องเที่ยว (4) ด้านการพัฒนาเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน สังคม และเศรษฐกิจและ (5) ด้านการพัฒนาองค์กรและบุคลากรภาครัฐสู่การบริหารจัดการที่ดี ประกาศเทศบาลเมืองสระบุรี เรื่อง กำหนดนโยบายความโปร่งใสและตรวจสอบได้ เทศบาลเมืองสระบุรีเป็นหน่วยงานสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีอำนาจและหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 17) พ.ศ.2552 ข้อ 53 เพื่อให้การปฏิบัติราชการของเทศบาลเมืองสระบุรีมีระบบการบริหารจัดการ ที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พ.ศ. 2557 พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) และนโยบายของรัฐบาล ข้อที่ 10 การส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาลและการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ กำหนดให้ปลูกฝังค่านิยมคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกในการรักษาคำสัตย์ศรีความเป็นข้าราชการและความซื่อสัตย์สุจริต ควบคู่กับการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับและตอบสนองความต้องการ พร้อมอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในระบบราชการเทศบาลเมืองสระบุรี จึงได้กำหนดนโยบายความโปร่งใสและตรวจสอบได้ขึ้นเพื่อเป็นมาตรฐานและแนวทางปฏิบัติให้บุคลากรทุกคนพึงยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติควบคู่กับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอื่น ๆ ได้แก่ (1) ด้านความโปร่งใส คือเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของหน่วยงานตามภารกิจหลักของหน่วยงาน ในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างจะต้องดำเนินการและส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใสในทุกขั้นตอนตามที่กฎหมายกำหนด ให้เปิดเผยข้อมูล ต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างชัดเจนถูกต้องและครบถ้วน รวมถึงการให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้เสียเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ

ของหน่วยงานได้โดยสะดวกรวดเร็ว และเมื่อมีการร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่ไม่โปร่งใสหรือทุจริตต่อหน้าที่และต้องมีการสอบข้อเท็จจริงให้แล้วเสร็จโดยเร็ว พร้อมแจ้งผลการดำเนินการให้ผู้ร้องเรียนทราบ (2) ด้านความพร้อมรับผิด คือ ในการปฏิบัติงานการบริหารงานทุกขั้นตอนของเจ้าหน้าที่ต้องมีความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ อย่างครบถ้วนเคร่งครัด กล่าวหาผู้ที่รับผิดชอบในผลงานการปฏิบัติงานของตน และต้องปฏิบัติตามหน้าที่อย่างเต็มใจและมีประสิทธิภาพและสร้างความเชื่อมั่นแก่สังคมว่าจะขับเคลื่อนหน่วยงานได้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (3) ด้านความปลอดจากการทุจริตในการปฏิบัติงาน คือ ไม่มีการเรียกรับเงินสิ่งของ หรือผลประโยชน์อื่นใดจากผู้มีส่วนได้เสีย หากมีการร้องเรียนหรือชี้มูลว่ากระทำความผิดจะต้องย้ายออกจากพื้นที่ก่อน ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่ในการเอื้อประโยชน์ต่อการ (4) ด้านวัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร คือ ให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความเข้าใจกับการกระทำที่เป็นประโยชน์ทับซ้อนหรือสามารถแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตน และผลประโยชน์ส่วนรวมได้ สร้างวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมที่ไม่ทนต่อการทุจริต จนก่อเกิดวัฒนธรรมในการร่วมต่อต้านการทุจริตได้ ให้งานวัดกับผู้ตรวจสอบพบหรือแจ้งเบาะแสการทุจริตจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริต การตรวจสอบถ่วงดุลภายในหน่วยงาน และมีระบบติดตาม ตรวจสอบ และลงโทษผู้กระทำการทุจริตอย่างมีประสิทธิภาพ (5) ด้านคุณธรรมการทำงานในหน่วยงาน คือ ให้จัดทำคู่มือหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ชัดเจนและเป็นไปตามระเบียบขั้นตอน และมีระบบป้องกันและตรวจสอบเพื่อป้องกันการละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ ในการบริหารงานบุคคล จะต้องมีการสอนงานแลกเปลี่ยนความรู้และมอบหมายงานที่มีความเป็นธรรม เท่าเทียม มีการเสนอแนวความคิดที่แตกต่างและไม่เลือกปฏิบัติ และให้ความสำคัญแก่สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและส่งเสริมในการปฏิบัติงาน และ (6) ด้านการสื่อสารภายในหน่วยงาน คือ หน่วยงานต้องจัดทำข้อมูล วิธีการสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดเกี่ยวกับนโยบายทั้ง 5 ด้าน ให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานรับทราบเพื่อให้เกิดความตระหนักและให้ความสำคัญถึงการปฏิบัติที่มีคุณธรรมและความโปร่งใส ประกาศเทศบาลเมืองสระบุรี เรื่อง นโยบายคุณธรรม และความโปร่งใสตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พ.ศ. 2557 พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) และนโยบายของรัฐบาล ข้อ 10 การส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาลและการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ กำหนดให้ปลูกฝังค่านิยมคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกในการรักษาศักดิ์ศรีความเป็นข้าราชการและความซื่อสัตย์สุจริต ควบคู่กับการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ของเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับและตอบสนองความต้องการ พร้อมอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในระบบราชการนั้น เทศบาลเมืองสระบุรีจึงได้กำหนดนโยบายคุณธรรมและความโปร่งใสเพื่อเป็นมาตรฐานแนวทางปฏิบัติ และค่านิยมสำหรับข้าราชการและบุคลากรขององค์กรให้ยึดถือ และปฏิบัติควบคู่กับ กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอื่น ๆ โดยมุ่งมั่นที่จะนำหน่วยงานให้ดำเนินงานตามภารกิจด้วยความโปร่งใสบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม ปราศจากการทุจริต เพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ดังกล่าว จึงกำหนดแนวทางให้ส่วนราชการในสังกัดเทศบาลเมืองสระบุรีถือปฏิบัติและดำเนินการ ได้แก่ (1) บริหารงานและปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนด้วยการบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง เสมอภาค โปร่งใส และเป็นธรรม (2) ปลุกฝังค่านิยมและทัศนคติให้บุคลากรในสังกัด มีความรู้ความเข้าใจ ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต (3) ดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง ส่งเสริมการดำเนินการให้เกิดความโปร่งใสในทุกขั้นตอน และเปิดโอกาสให้ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน โดยเปิดเผยข้อมูลข่าวสารในการดำเนินกิจกรรมทุกรูปแบบ (4) ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนแจ้งข้อมูลข่าวสาร เเบาะแสการทุจริต ร้องเรียนร้องทุกข์ผ่านศูนย์ดำรงธรรมของเทศบาลเมืองสระบุรี และ(5) กรณีพบการทุจริตจะดำเนินการสอบสวนและลงโทษขั้นสูงสุดกับผู้ที่ทุจริตอย่างจริงจัง (เทศบาลเมืองสระบุรี, 2559)

เทศบาลเมืองสระบุรีได้มุ่งมั่นการพัฒนาอย่างยั่งยืนภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานและปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนด้วยการบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง เสมอภาค โปร่งใส และเป็นธรรม จึงกำหนดนโยบายความโปร่งใสและตรวจสอบได้ นโยบายคุณธรรมและความโปร่งใส และแผนป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564) เพื่อเป็นมาตรฐานแนวทางปฏิบัติและค่านิยมสำหรับข้าราชการและบุคลากรขององค์กรให้ยึดถือและปฏิบัติควบคู่กับ กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอื่น ๆ โดยมุ่งมั่นที่จะนำหน่วยงานให้ดำเนินงานตามภารกิจด้วยความโปร่งใส บริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม ปราศจากการทุจริต เพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ดังกล่าว ทั้งนี้ เทศบาลเมืองสระบุรีได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาสามปี (พ.ศ. 2560-2562) ขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเทศบาล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการพัฒนาท้องถิ่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้แผนพัฒนาเป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางการดำเนินงานของเทศบาลในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบและต่อเนื่องในทุก ๆ ด้านอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งด้าน โครงสร้างพื้นฐาน ด้านการเมือง ด้านการบริหาร ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านแผนงาน/โครงการเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนอง

ความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง แผนพัฒนาสามปี เป็นการแปลงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ โดยมีหลักคิดที่ว่าภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาหนึ่ง ๆ จะมีแนวทางการพัฒนาได้มากกว่าหนึ่งแนวทาง และภายใต้แนวทางการพัฒนาหนึ่ง จะมีโครงการ/กิจกรรมได้มากกว่าหนึ่งโครงการ/กิจกรรมที่จะต้องนำมาดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการในแต่ละยุทธศาสตร์การพัฒนา ซึ่งจะมีผลต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการในแต่ละยุทธศาสตร์การพัฒนา จุดมุ่งหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนและวิสัยทัศน์ในที่สุด โดยวิสัยทัศน์ของเทศบาลเมืองสระบุรีกำหนดไว้ว่า “เทศบาลเมืองสระบุรีนำอยู่ มุ่งสู่การศึกษาชั้นนำ ธรรมชาติเพื่อประชาชน เปี่ยมล้นคุณภาพชีวิต” วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาสามปี ได้แก่ (1) เพื่อแสดงความสัมพันธ์เชื่อมโยงและสอดคล้องกันระหว่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี (2) เพื่อแสดงแนวทางการพัฒนาในช่วงสามปีที่มีความสอดคล้องและสามารถสนองตอบต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (3) เพื่อจัดเตรียม โครงการพัฒนาต่าง ๆ ให้อยู่ในลักษณะที่พร้อมจะบรรจุในเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้วิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลเมืองสระบุรี ให้มีความสำคัญต่อหลักธรรมาภิบาลการพัฒนาองค์กรและบุคลากรภาครัฐผู้การบริหารจัดการที่ดี มุ่งมั่นพัฒนาอย่างยั่งยืนภายใต้หลักธรรมาภิบาลในการดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชน (เทศบาลเมืองสระบุรี, 2559)

ดังนั้นผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง “การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี” เป็นการศึกษาเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ในการพัฒนาเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลเป็นแบบอย่างที่ดีของประเทศไทยต่อไป

จากการที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปว่ารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย 2560 มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมาย โดยให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 2560 และได้มีประกาศให้ใช้ยุทธศาสตร์ชาติ (2561 – 2580) จังหวัดสระบุรีตั้งอยู่ทางตะวันออกของภาคกลาง มีจุดแข็งเชิงยุทธศาสตร์หลายด้าน ทั้งเป็นพื้นที่รองรับการขยายตัวจากกรุงเทพฯ มีโครงข่ายถนนและรถไฟที่สามารถเชื่อมโยงกันภายในประเทศ มีทรัพยากรธรรมชาติเป็นแหล่งผลิตพืชผลทางการเกษตร อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ อุตสาหกรรมก่อสร้าง และเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศ



เทศบาลเมืองสระบุรีจึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่โดดเด่นของประเทศต่อไป

## 2. ปัญหาการศึกษา

2.1 เทศบาลเมืองสระบุรีมีผลการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับใด

2.2 ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

2.3 แนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรีควรเป็นอย่างไร

## 3. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

3.1 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

3.2 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

3.3 เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

## 4. ขอบเขตการศึกษา

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาผลการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล และการนำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ การวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษา การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี เฉพาะในเขตพื้นที่เทศบาลเมืองสระบุรี

4.3 **ขอบเขตด้านประชากร** คือ พนักงานของเทศบาลเมืองสระบุรี จำนวน 587 คน (ข้อมูลโครงสร้างและอัตรากำลังในการบริหารงานของเทศบาลเมืองสระบุรี, 2562)

4.4 **ขอบเขตด้านระยะเวลา** ระยะเวลาเริ่มต้นวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2563 ถึงวันที่ 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2563

4.5 **ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา** คือ หลักธรรมาภิบาลและการพัฒนาการบริหาร ยุทธศาสตร์

## 5. กรอบแนวคิดการศึกษา

### 5.1 ตัวแปรอิสระ (Independent variable)

ที่นำมาปรับใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ หลักธรรมาภิบาลของสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ที่ประกอบด้วย 10 ประการ ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้ หลักความเปิดเผย/โปร่งใส หลัก นิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ และหลักคุณธรรม/จริยธรรม โดยนำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษา วิเคราะห์ระดับความสำเร็จและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี (เพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อที่ 1 และข้อที่ 2) มีรายละเอียดดังนี้

**5.1.1 ประสิทธิภาพ (Efficiency)** ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น

**5.1.2 ประสิทธิภาพ (Effectiveness)** ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐานมีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

**5.1.3 การตอบสนอง (Responsiveness)** ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และมีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

**5.1.4 ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)** ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้ทุนให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

**5.1.5 ความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)** ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

**5.1.6 หลักนิติธรรม (Rule of Law)** ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

**5.1.7 ความเสมอภาค (Equity)** ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

**5.1.8 การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation2 Consensus Oriented)** ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง จะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

**5.1.9 การกระจายอำนาจ (Decentralization)** ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

**5.1.10 คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethic)** ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐประมวลจริยธรรมพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่ ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ตรวจสอบได้ ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย และมุ่งผลสัมฤทธิ์

## 5.2 ตัวแปรตาม (Dependent variable)

ที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ กรอบแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ของวิรัช วิรัชนิภาวรรณ ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน การวางแผนยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ โดยนำมาใช้ศึกษาระดับความสำเร็จในการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี (เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1) มีรายละเอียดดังนี้

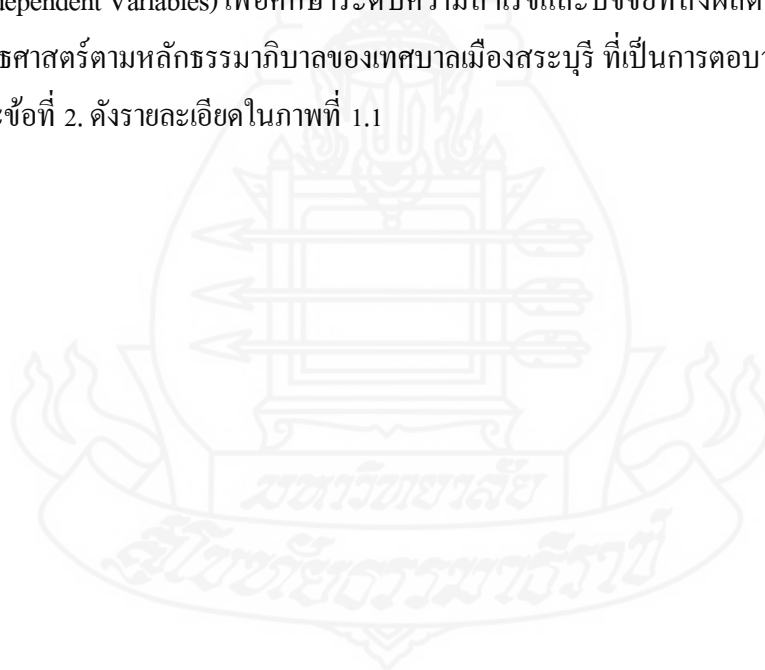
**5.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน** ได้แก่ การตรวจสอบขีดความสามารถของหน่วยงานว่ามี จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

**5.2.2 การวางแผนยุทธศาสตร์** ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ รวมทั้งแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด

**5.2.3 การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ** ได้แก่ การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติถือการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ รวมทั้งแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดไปปฏิบัติจริง

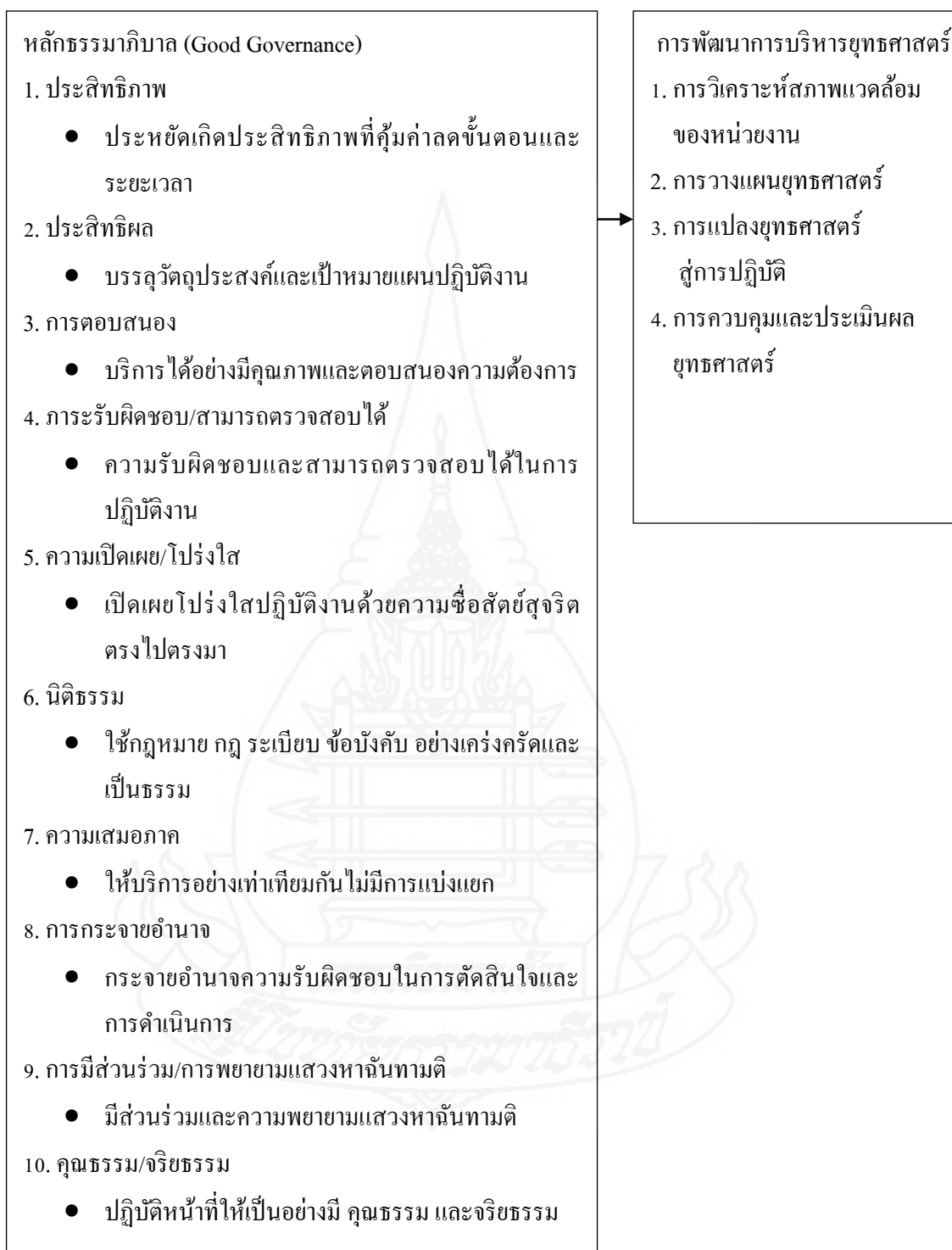
**5.2.4 การควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์** ได้แก่ การควบคุมและประเมินผลหรือตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ว่าเป็นไปตามตัวชี้วัดตามที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนของการทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ของหน่วยงานหรือสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงานหรือไม่เพียงใด

จากการที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นสรุปว่าการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการบริหาร  
ยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี” ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ของวิรัช  
วิรัชนิภาวรรณ ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน (2) การวางแผนยุทธศาสตร์  
(3) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และ (4) การควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ ใช้เป็นตัวแปร  
ตาม (Dependent Variables) เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์  
ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ซึ่งเป็นการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1. และผู้วิจัย  
นำกรอบแนวคิดหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 10 ประการ ได้แก่  
(1) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) (2) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) (3) หลักการตอบสนอง  
(Responsiveness) (4) หลักการรับผิดชอบต่อ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) (5) หลักความ  
เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) (6) หลักนิติธรรม (Rule of Law) (7) หลักความเสมอภาค (Equity)  
(8) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) (9) หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทมติ  
(Participation/Consensus Oriented) (10) หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethic) ใช้เป็นตัวแปร  
อิสระ (Independent Variables) เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการ  
บริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ที่เป็นการตอบวัตถุประสงค์การวิจัย  
ข้อที่ 1 และข้อที่ 2. ดังรายละเอียดในภาพที่ 1.1



## ตัวแปรอิสระ

## ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555, น. 21-22)

และวิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554, น. 73)



## 6. สมมติฐานการศึกษา

6.1 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี มีมากกว่าร้อยละ 70

6.2 ปัจจัยประสิทธิภาพ ปัจจัยประสิทธิผล ปัจจัยการตอบสนอง ปัจจัยการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ ปัจจัยความเปิดเผย/โปร่งใส ปัจจัยนิติธรรม ปัจจัยความเสมอภาค ปัจจัย การกระจายอำนาจ ปัจจัยการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ และปัจจัยคุณธรรม/จริยธรรม อย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

## 7. นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

7.1 การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเจริญก้าวหน้าของเทศบาลเมืองสระบุรี

7.2 การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน การวางแผนยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี

7.3 หลักธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของเทศบาลเมืองสระบุรี ประกอบด้วย 10 ประการ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การตอบสนอง การรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ ความเปิดเผย/โปร่งใส นิติธรรม ความเสมอภาค การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ และคุณธรรม/จริยธรรม

7.4 ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น

7.5 ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์มีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงาน

อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานมีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

**7.6 การตอบสนอง (Responsiveness)** หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

**7.7 ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)** หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์สามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

**7.8 ความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)** หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเป็นไปโดยง่าย

**7.9 หลักนิติธรรม (Rule of Law)** หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์ใช้อำนาจของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

**7.10 ความเสมอภาค (Equity)** หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์ให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

**7.11 การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented)** หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหา



ฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

**7.12 การกระจายอำนาจ (Decentralization)** หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์มีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

**7.13 คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethic)** หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์มีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐประมวลจริยธรรมพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่ ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ตรวจสอบได้ ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย และมุ่งผลสัมฤทธิ์

**7.14 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน** หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรี มีหลักธรรมาภิบาล การตรวจสอบขีดความสามารถของหน่วยงานว่ามี จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม เพื่อนำมากำหนดเป็นวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและแนวทางการพัฒนาในด้านต่าง ๆ

**7.15 การวางแผนยุทธศาสตร์** หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีมีหลักธรรมาภิบาล การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ รวมทั้งแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด

**7.16 การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ** หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีมีหลักธรรมาภิบาล การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ คือการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ รวมทั้งแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดไปปฏิบัติจริง

**7.17 การควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์** หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรี มีหลักธรรมาภิบาล การควบคุมและประเมินผลหรือตรวจสอบผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามตัวชี้วัดตามที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนของการทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์หรือสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหรือไม่เพียงใด

**7.18 พนักงานเทศบาล** หมายถึง ข้าราชการ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไปของเทศบาลเมืองสระบุรี

## 8. ประโยชน์ที่จะได้รับ

8.1 ทำให้ทราบถึงระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

8.2 ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

8.3 ทำให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

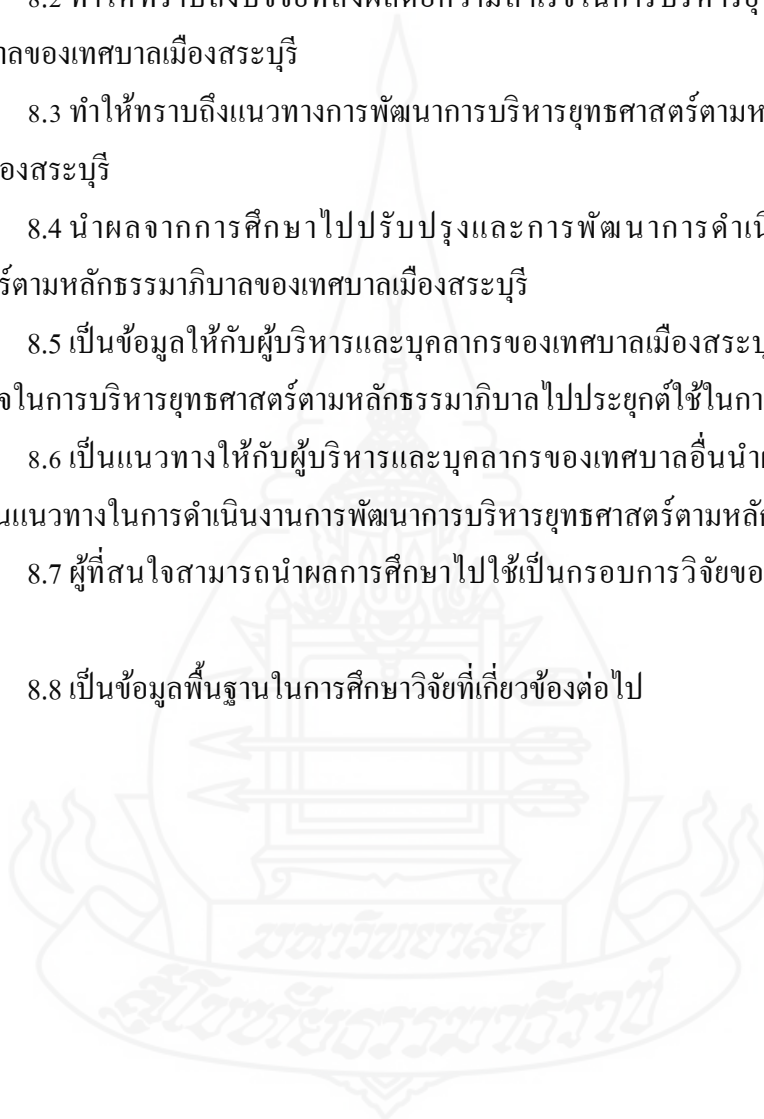
8.4 นำผลจากการศึกษาไปปรับปรุงและการพัฒนาการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

8.5 เป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลเมืองสระบุรีนำไปปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์

8.6 เป็นแนวทางให้กับผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลอื่นนำผลจากการศึกษาไปปรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล

8.7 ผู้ที่สนใจสามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นกรอบการวิจัยของเทศบาลในจังหวัดอื่น ๆ ได้

8.8 เป็นข้อมูลพื้นฐานในการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อไป



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี ครั้งนี้มีการศึกษาค้นคว้ารวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ต่อการวิจัยการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี โดยขอเสนอผลการทบทวนวรรณกรรมดังต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายสาธารณะสู่การปฏิบัติและการบริหารยุทธศาสตร์
2. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
3. แนวคิดเกี่ยวกับเทศบาล กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาล และการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. สรุปกรอบแนวคิดการศึกษา

#### 1. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายสาธารณะสู่การปฏิบัติและการบริหารยุทธศาสตร์

การนำนโยบายสาธารณะสู่การปฏิบัติมีกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ กระบวนการก่อรูปและการกำหนดนโยบายสาธารณะ กระบวนการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ กระบวนการประเมินผลนโยบายสาธารณะ และกระบวนการพิจารณาผลสะท้อนกลับของนโยบายสาธารณะ และการบริหารยุทธศาสตร์ มีกระบวนการที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน การวางแผนยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### 1.1 การนำนโยบายสาธารณะสู่การปฏิบัติ

นโยบายสาธารณะมีลักษณะเป็นวงจรซึ่งมีกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ กระบวนการก่อรูปและการกำหนดนโยบายสาธารณะ กระบวนการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ กระบวนการ

ประเมินผลนโยบายสาธารณะ และกระบวนการพิจารณาผลสะท้อนกลับของนโยบายสาธารณะ (นพดล อุดมวิศวกุล, 2560, น. 7-11) ดังนี้

### **1.1.1 การก่อรูปและการกำหนดนโยบายสาธารณะ**

การก่อรูปและการกำหนดนโยบายสาธารณะเป็นกระบวนการนโยบายสาธารณะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับที่มาของข้อเสนอ นโยบาย (Policy Proposal) การเกิดขึ้น หรือการก่อตัวของนโยบาย การเปลี่ยนแปลงของนโยบาย หรือสาเหตุที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนโยบาย รวมถึงการวิเคราะห์ถึงที่มาของกระบวนการที่ผู้กำหนดนโยบายเลือกใช้ในการกำหนดนโยบาย กระบวนการก่อรูปและการกำหนดนโยบายสาธารณะมักวิเคราะห์ในกระบวนการที่มาของนโยบายสาธารณะ 3 ขั้นตอน (นพดล อุดมวิศวกุล, 2560, น. 7-8) ดังนี้

#### **1) การก่อตัวของประเด็นปัญหานโยบายสาธารณะ**

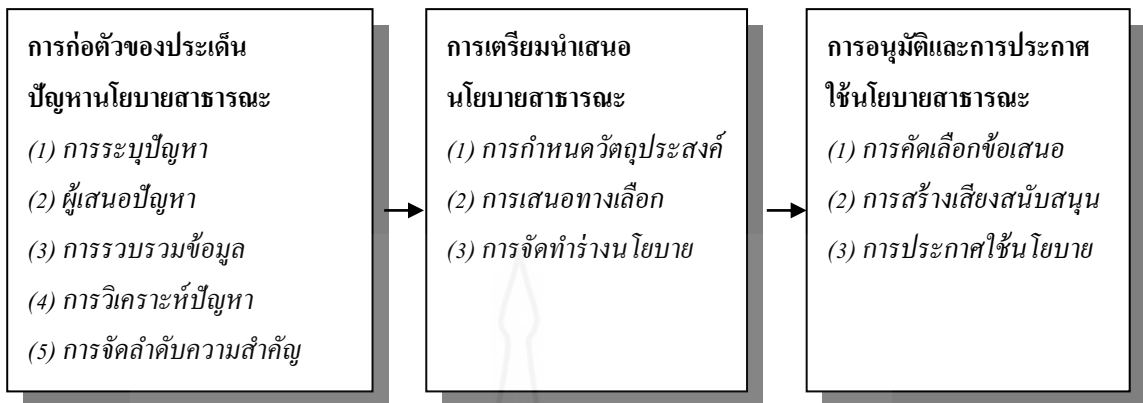
การก่อตัวของประเด็นปัญหา นโยบายสาธารณะ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ (1) การระบุประเด็นปัญหา นโยบายสาธารณะ (2) ผู้เสนอประเด็นปัญหา นโยบายสาธารณะ (3) การรวบรวมข้อมูลประเด็นปัญหา นโยบายสาธารณะ (4) การวิเคราะห์ประเด็นปัญหา นโยบายสาธารณะ (5) การจัดลำดับความสำคัญของประเด็นปัญหา นโยบายสาธารณะ

#### **2) การเตรียมนำเสนอนโยบายสาธารณะ**

การเตรียมนำเสนอนโยบายสาธารณะ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของนโยบายสาธารณะ (2) การเสนอทางเลือกของนโยบายสาธารณะ (3) การจัดทำร่างนโยบายสาธารณะ

#### **3) การอนุมัติและการประกาศใช้นโยบายสาธารณะ**

การอนุมัติและการประกาศใช้นโยบายสาธารณะ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ (1) การคัดเลือกข้อเสนอ นโยบายสาธารณะ (2) การสร้างเสียงสนับสนุนนโยบายสาธารณะ (3) การประกาศใช้นโยบายสาธารณะ



ภาพที่ 2.1 กระบวนการก่อรูปและการกำหนดนโยบายสาธารณะ

ที่มา: นพดล อุดมวิศวกุล (2560, น. 8)

### 1.1.2 การนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

กระบวนการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับการแสวงหากลไกที่จะแปลงตัวนโยบายสาธารณะที่เป็นตัวอักษรไปสู่การปฏิบัติหรือการกระทำให้ได้ รวมถึงการพิจารณาหาหน่วยงานหรือองค์การที่จะเป็นผู้รับตัวนโยบายสาธารณะไปดำเนินการบังคับใช้ หรือทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ การแสวงหากลไกหรือหน่วยงานที่จะนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติ จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวของตัวนโยบายสาธารณะ กระบวนการ แปลงนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติมักเป็นการทำให้นโยบายสาธารณะสามารถนำไปกระทำหรือปฏิบัติได้จริง โดยมีขั้นตอนที่สำคัญ (นพดล อุดมวิศวกุล, 2560, น. 9) ดังนี้

- 1) การแปลงนโยบายสาธารณะไปกำหนดเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติ
- 2) การแปลงแนวทางสำหรับการปฏิบัติไปกำหนดเป็นแผนงาน
- 3) การแปลงแผนงานไปกำหนดเป็นโครงการ
- 4) การแปลงโครงการไปกำหนดเป็นกิจกรรม

ผู้เกี่ยวข้องสำคัญในการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ได้แก่ (1) ฝ่ายการเมือง ซึ่งเป็นผู้ให้ความเห็นชอบ ดูแล และติดตามการนำนโยบายไปปฏิบัติ (2) ส่วนราชการ เป็นหน่วยงานกลไกต่าง ๆ ของรัฐ ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งในแง่ของเครือข่ายระบบราชการที่เชื่อมโยงนโยบายให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างครอบคลุม รวมถึงทักษะหรือองค์ความรู้ในระบบราชการที่จะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติ



เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3) ข้าราชการ เป็นหัวใจสำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพราะกล่าวได้ว่าเป็น ผู้ปฏิบัตินโยบายอย่างแท้จริง ทั้งในฐานะที่เป็นผู้บังคับใช้นโยบาย ผู้อำนวยการให้นโยบายสามารถดำเนินการได้รวมถึงเป็นผู้เปิดเผยข้อมูลทางนโยบายให้แก่ผู้ที่รับผลจากนโยบาย (4) ผู้ได้รับผลจากนโยบาย เป็นตัวชี้วัดสำคัญของความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติด้วยเหตุที่ว่า ผู้ได้รับผลกระทบอาจเพิกเฉยต่อการบังคับใช้นโยบาย หรืออาจปฏิบัติตามนโยบายเป็นอย่างดีก็ได้ พฤติกรรมทั้งสองแนวทางดังกล่าวล้วนส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัตินโยบายทั้งสิ้น ซึ่งการขัดขืนต่อนโยบายย่อมทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดขึ้นได้ลำบาก ในทางกลับกัน การยอมรับที่จะทำตามย่อมทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติสำเร็จได้ง่าย (นพดล อุดมวิสากุล, 2560, น. 9)

### 1.1.3 การประเมินผลนโยบายสาธารณะ

การประเมินผลนโยบายสาธารณะเป็นการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่จะทำให้นโยบายหนึ่ง ๆ ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว กล่าวคือ เป็นความพยายามที่จะหาสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้ นโยบายสามารถตอบ โจทย์หรือแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด และในทางกลับกัน ในบางครั้ง การประเมินผลนโยบายก็เป็นการหาสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้ นโยบายไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ หรือเป็นนโยบายที่ผู้คนไม่ยอมรับและปฏิบัติตาม การประเมินผลนโยบายควรมีการตั้งคำถามสำคัญ ในลักษณะที่ว่า เราควรจะทำอย่างไร เพื่อให้รู้ว่าสิ่งที่ดีที่สุดที่ควรจะทำเพื่อให้นโยบายสำเร็จคือ อะไร และจะต้องตั้งคำถามที่สำคัญสำหรับการประเมินผลด้วยว่า เราได้ทำอะไรไปแล้วบ้าง กล่าวคือ จะต้องพิจารณาแผนงานหรือโครงการที่จะสนองตอบต่อนโยบายว่า ได้ทำอะไรลงไปแล้วบ้าง และสิ่งที่ทำลงไปแล้วได้สร้างการเปลี่ยนแปลงหรือผลลัพธ์อะไรให้เกิดขึ้นบ้าง ตัวแบบที่มักนิยมใช้สำหรับการประเมินผลนโยบายมี 3 ลักษณะ (นพดล อุดมวิสากุล, 2560, น. 9-10) ดังนี้

#### 1) การประเมินความก้าวหน้าและการประเมินรวบยอด (Formative and Sum-mative Evaluation)

การประเมินความก้าวหน้าและการประเมินรวบยอด เป็นการประเมินความก้าวหน้าของนโยบาย เมื่อมีการนำไปปฏิบัติ โดยเป็นการประเมินเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะส่งผลต่อการประเมินรวบยอดที่เป็นการประเมินเมื่อนโยบายปฏิบัติเสร็จสิ้นแล้ว การประเมินในลักษณะดังกล่าวอาจแยกย่อยลงไปได้อีก โดยเป็นการประเมินแบบก่อนหลัง การประเมินโดย คาดการณ์ และการประเมินเชิงทดลอง

#### 2) การประเมินกระบวนการและผลจากนโยบาย (Process and Outcome Evaluation)

การประเมินกระบวนการ ให้ความสนใจกับรูปแบบ วิธีการ หรือแผนงานที่แปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติว่ามีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร สำหรับการประเมินผลจาก

นโยบายมุ่ง ความสนใจไปที่ข้อค้นพบจากนโยบาย กล่าวคือ เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบว่ามีอะไรเกิดขึ้นบ้างจากการมีนโยบาย

### 3) การวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Analysis)

การวิเคราะห์ผลกระทบ เป็นการประเมินผลกระทบของนโยบายที่ได้นำไปปฏิบัติแล้วว่า ส่งผลต่อเป้าหมายและที่ไม่ใช่เป้าหมายอย่างไรบ้าง กล่าวคือเพื่อพิจารณาว่ามีอะไรเกิดขึ้นบ้างแล้วจากนโยบาย และต้องพิจารณาต่อไปอีกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นสร้างการเปลี่ยนแปลงมีนัยสำคัญ หรือเข้าไปกระทบกับอะไรบ้าง ทั้งนี้ ปัญหาสำคัญของการวิเคราะห์ผลกระทบคือความสามารถในการคำนวณหาผลกระทบที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจนและแน่นอน

#### 1.1.4 การพิจารณาผลสะท้อนกลับของนโยบายสาธารณะ

การพิจารณาผลสะท้อนกลับของนโยบายสาธารณะ เป็นการพิจารณาการตอบสนองของกลุ่มประชาชนที่ได้รับผลกระทบทางตรงและทางอ้อม หรือจะโดยตั้งใจหรือไม่ ตั้งใจจากนโยบายผลสะท้อนกลับจะนำไปสู่ทางเลือกของนโยบายใน 3 ลักษณะที่สำคัญ กล่าวคือ การเลือกตัดสินใจว่าจะยุตินโยบายการดำเนินนโยบายต่อ โดยมีการปรับปรุงแก้ไข หรือการมีนโยบายใหม่ โดยมีรายละเอียด (นพดล อุดมวิศวกุล, 2560, น. 10-11) ดังนี้

##### 1) การยุตินโยบาย

การยุตินโยบาย เป็นการล้มเลิกนโยบาย แผนงาน หรือ โครงการ ซึ่งโดยทั่วไป การยุตินโยบายเป็นผลมาจากผลลัพธ์ของการดำเนินนโยบายที่มีผลเสียมากกว่าผลได้ โดยปัญหาสำคัญของการยุตินโยบายคือ การทำให้กลุ่มเครือข่ายผู้ที่เคยได้รับผลประโยชน์จากนโยบายไม่ได้รับประโยชน์จนอาจนำมาสู่ความไม่พอใจต่อผู้ตัดสินใจทางนโยบาย โดยที่เงื่อนไขสำคัญที่นำไปสู่การยุตินโยบายคือ ปัญหาทางนโยบายได้เปลี่ยนแปลงไป ความรู้เดิมที่นำมาใช้ในการกำหนดนโยบายได้เปลี่ยนแปลงไป ทรัพยากรที่นำมาใช้ดำเนินนโยบายได้เปลี่ยนแปลงไป และความต้องการที่มีต่อตัวนโยบายได้เปลี่ยนแปลงไป

##### 2) การดำเนินนโยบายต่อโดยมีการแก้ไขปรับปรุง

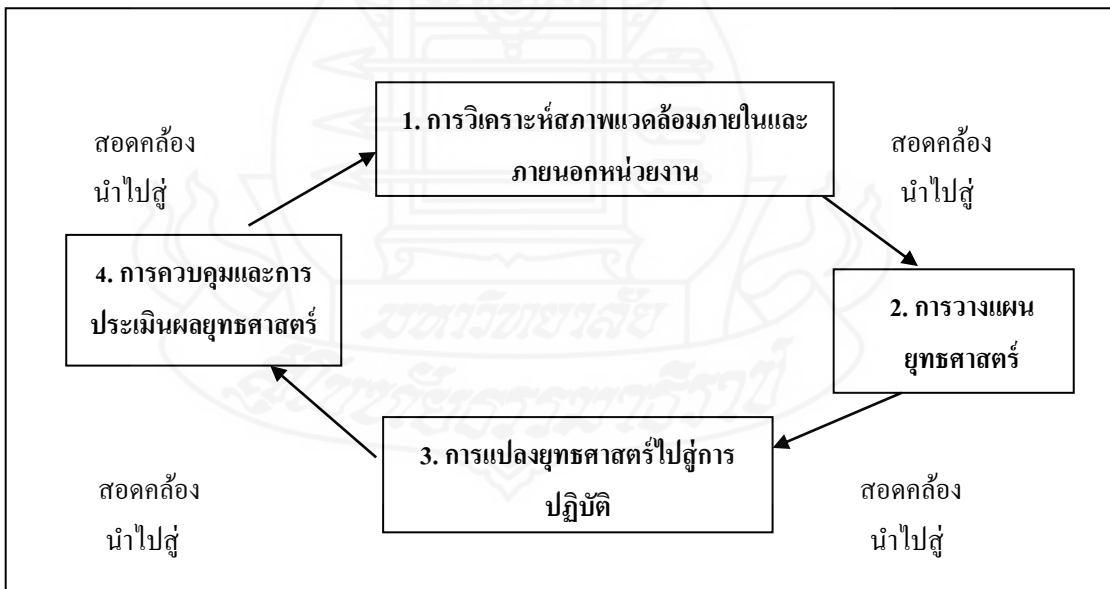
การดำเนินนโยบายต่อโดยมีการแก้ไขปรับปรุง เป็นการสืบต่อนโยบายแต่ทำให้มีนโยบายมีความเหมาะสมยิ่งขึ้น โดยปรับปรุง หรือขยายขอบเขตนโยบายให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งการสืบต่อนโยบายนอกจากจะรักษาผลประโยชน์ทางนโยบายที่เคยมีเอาไว้ได้แล้ว การแก้ไขอาจช่วยขยายผลประโยชน์จากนโยบายให้ครอบคลุมได้มากยิ่งขึ้น พร้อมกับแก้ไขข้อบกพร่องจากการประเมินผลและผลสะท้อนกลับได้

3) การมีนโยบายใหม่

การมีนโยบายใหม่จะเป็นการกำหนดนโยบายขึ้นมาใหม่เพื่อการแก้ไขหรือตอบสนองต่อปัญหาเดิม โดยอาจมีแนวทางที่ต่างออกไปจากเดิมหรือใช้กลไกที่ต่างไปจากเดิม

1.2 การบริหารยุทธศาสตร์

การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง “การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐและ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแยกสายเพื่อกำหนดทิศทางแนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบ และเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน” (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554, น.27) การบริหารยุทธศาสตร์มีลักษณะเป็นกระบวนการ ซึ่งหมายถึง มีขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับกฎหมาย กำหนดเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน (2) การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด (3) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และ (4) การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554, น.71-72) ดังนี้



ภาพที่ 2.2 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน  
ที่มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน

ที่มา: วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554, น. 73)

### 1.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน

เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน และ (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554, น.75-82) ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เป็นการตรวจสอบขีดความสามารถของหน่วยงานว่ามีจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ และมีจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไขมากขึ้นน้อยเพียงใด และถึงแม้สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานส่งเสริมหรือสนับสนุน แต่ถ้าสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานมีจุดอ่อนหรือขาดความพร้อม การดำเนินงานก็ไม่อาจประสบความสำเร็จได้ง่าย ในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานตาม 7S Model ของบริษัทแมคคินซี (McKinsey) หรือกรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework) หรือปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการประเมินผลภายในหน่วยงานที่มีตัวชี้วัดประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ (1) โครงสร้าง (Structure) ตัวอย่างตัวชี้วัดรอง เช่น หน่วยงานมีโครงสร้างที่กระจายอำนาจและสอดคล้องกับหลักประชาธิปไตย หน่วยงานมีโครงสร้างที่กะทัดรัดและคล่องตัว หน่วยงานมีโครงสร้างที่สนับสนุนการอำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน หน่วยงานมีโครงสร้างที่ให้ความสำคัญกับประชาชน หรือสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน และหน่วยงานมีโครงสร้างที่สนับสนุนการประสานงาน เป็นต้น (2) ระบบ (System) หรือระบบการปฏิบัติงาน (Working System) ของหน่วยงาน ตัวอย่างตัวชี้วัดรอง เช่น มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ หน่วยงานมีระบบบัญชีและการเงิน หน่วยงานมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ละระบบของหน่วยงานดำเนินงานอย่างสอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน และหน่วยงานมีระบบควบคุมติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานประจำ เป็นต้น (3) แบบหรือลักษณะการปฏิบัติงาน (Style) ตัวอย่างตัวชี้วัดรอง เช่น ผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานมีแบบหรือลักษณะการปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม ผู้บริหารของหน่วยงานมีแบบหรือลักษณะการปฏิบัติงานที่แสดงถึงการมีภาวะผู้นำหรือเป็นผู้บริหารมืออาชีพ บุคลากรของหน่วยงานมีแบบหรือลักษณะการปฏิบัติงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของวิชาความรู้ บุคลากรของหน่วยงานมีแบบหรือลักษณะการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม และผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานมีแบบหรือลักษณะการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับหลักคุณธรรม เป็นต้น (4) บุคลากร (Staff) ตัวอย่างตัวชี้วัดรอง เช่น หน่วยงานยึดถือระบบคุณธรรมในการรับบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ผู้บริหารของหน่วยงานวางตัวบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ผู้บริหารของหน่วยงานส่งเสริมหรือสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร ผู้บริหารของหน่วยงานลงโทษบุคลากรอย่างเข้มงวด และหน่วยงานสนับสนุนการประเมินผลบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น (5) ความชำนาญ (Skill) หรือความรู้ ความสามารถ

ตัวอย่างตัวชี้วัดรอง เช่น หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน และด้านบุคลากร เป็นจำนวนมาก หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความชำนาญพิเศษหรือมีขีดความสามารถโดดเด่นเป็นจำนวนมาก หน่วยงานพัฒนาหรือฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความชำนาญของบุคลากรเป็นประจำ และหน่วยงานเชิญบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหรือฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความชำนาญของบุคลากร หน่วยงานประเมินผลว่าบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความชำนาญได้นำความรู้จากการพัฒนาหรือฝึกอบรมไปปรับใช้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เป็นต้น (6) ยุทธศาสตร์ (Strategy) ตัวอย่างตัวชี้วัดรอง เช่น หน่วยงานมียุทธศาสตร์ในการดำเนินงานที่ชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้ง่าย หน่วยงานมียุทธศาสตร์ในการดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมหรือประชาชน หน่วยงานมีเป้าหมายหลักหรือภารกิจหลักที่อำนวยความสะดวกและให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ผู้บริหารของหน่วยงานนำยุทธศาสตร์ของหน่วยงานไปดำเนินงานในทางปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ผู้บริหารของหน่วยงานตรวจสอบหรือประเมินผลยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น และ (7) ค่านิยมร่วม (Shared Values) ตัวอย่างตัวชี้วัดรอง เช่น หน่วยงานมีอุดมการณ์หรือค่านิยมร่วมในการดำเนินงานในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารของหน่วยงานนำค่านิยมร่วมไปดำเนินงานในทางปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ผู้บริหารของหน่วยงานปลูกฝังค่านิยมร่วมของหน่วยงานแก่บุคลากรเป็นประจำ ค่านิยมร่วมของหน่วยงานเป็นไปในทิศทางที่อำนวยความสะดวกและให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ผู้บริหารของหน่วยงานติดตามตรวจสอบและประเมินผลค่านิยมร่วม รวมทั้งนำผลการประเมินไปปรับใช้ เป็นต้น (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554, น. 75-79)

2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน ก่อนที่หน่วยงานจะวางแผนยุทธศาสตร์ และดำเนินยุทธศาสตร์ควรจะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานด้วย ทั้งนี้ เพื่อประเมิน โอกาส (Opportunities) หรือข้อดีและข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) หรือข้อเสียด้วยการตรวจสอบสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน คือ การประเมินแจกแจง และวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่ส่งผลต่อหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและบุคคลภายในหน่วยงานได้ทราบและเข้าใจ เพื่อจะได้นำไปดำเนินการต่อไป กล่าวได้ว่ามีสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม หรือปัจจัยภายนอกหน่วยงานมากมายที่มีแนวโน้มส่งผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์หรือการกำหนดยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์แบบ PEST (PEST Analysis) ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน มาปรับใช้สำหรับเหตุผลที่นำ PEST มาปรับใช้ เพราะเป็นแบบที่กะทัดรัด ใช้กันอย่างแพร่หลายและครอบคลุมสาระสำคัญของสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน แต่ละด้านของ PEST ได้แก่ (1) การเมือง (Politics) ครอบคลุม



เรื่องการเมืองและกฎหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์นโยบายทางการเมือง กฎหมาย และกฎเกณฑ์ต่างๆ ของหน่วยงานภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานภายในหน่วยงาน เป็นต้นว่า รัฐบาล หรือหน่วยงานของรัฐ คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และพรรคการเมืองที่เป็นแกนนำของรัฐบาลที่น่าจะมีผลทั้งด้านบวกและด้านลบต่อการดำเนินงานของภายในหน่วยงาน เช่น นโยบายของรัฐบาล มติคณะรัฐมนตรี นโยบายของพรรคการเมืองที่เป็นแกนนำของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ความมั่นคงของประเทศและเสถียรภาพของรัฐบาล บทบาทของกลุ่มอิทธิพลและกลุ่มผลประโยชน์ทางการเมือง ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมือง พฤติกรรมทางการเมือง เป็นต้น (2) เศรษฐกิจ (Economy) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจทั้งระดับมหภาคและระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในประเทศและระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงานภายในหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ผลผลิตมวลรวมในประเทศ การค้าระหว่างประเทศและดุลการชำระเงิน อัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ อัตราการว่างงาน สถานะการจ้างงานและค่าแรง การลงทุนภาคเอกชน อัตราเพิ่มของระดับราคาและดัชนีราคา ราคาน้ำมันดิบ ภาษีอากรและการใช้จ่ายของรัฐบาล หนี้สาธารณะ เงินคงคลัง การเงินการธนาคาร เป็นต้น (3) สังคม (Society) เป็นการวิเคราะห์สภาพทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงโครงสร้างทางสังคมภายนอกที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงานภายในหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร จำนวนประชากร โครงสร้างของประชากร ขนบธรรมเนียมประเพณีและพฤติกรรมการประกอบอาชีพ คุณภาพชีวิต ลักษณะของชุมชนและการตั้งถิ่นฐาน การกระจายรายได้และความเป็นธรรมในสังคม สภาพของบ้านเมืองและลักษณะทางภูมิศาสตร์ โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ การคมนาคมและการติดต่อสื่อสารการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ระบบนิเวศน์และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น (4) เทคโนโลยี (Technology) เป็นการวิเคราะห์สภาพด้านเทคโนโลยีจากภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานภายในหน่วยงาน เช่น ระบบสื่อสาร โทรคมนาคมของประเทศ ระบบเครือข่ายภายในและระหว่างประเทศ การผลิตคิดค้นเทคโนโลยีของประเทศ ความรู้และวิทยาการด้านเทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงาน ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยี รวมถึงการเสริมสร้างประสิทธิภาพ การผลิต และการให้บริการ โดยใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัย การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน แยกเป็นภายในและภายนอกดังกล่าวแล้ว ยังมีตัวแบบ ตัวชี้วัด หรือกรอบแนวคิดที่นำมาปรับใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงานที่เรียกว่า สวอต (SWOT) หรือการวิเคราะห์แบบ สวอต (SWOT Analysis) อันเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

และปัจจัยภายนอกหน่วยงาน ที่ประกอบด้วยตัวชี้วัดหลัก 4 ปัจจัย ได้แก่ (1) จุดแข็ง (Strength) คือ ข้อดีหรือปัจจัยที่สนับสนุนภายในหน่วยงาน (2) จุดอ่อน (Weakness) คือ ข้อด้อยหรือปัจจัยที่ไม่สนับสนุนภายในหน่วยงาน (3) โอกาส (Opportunity) คือ ข้อดีหรือปัจจัยที่สนับสนุนภายนอกหน่วยงาน และ (4) ข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threat) คือ ข้อด้อยหรือปัจจัยที่ไม่สนับสนุนภายนอกหน่วยงาน (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554, น. 79-82)

3) *แนวคิดการวิเคราะห์สถานการณ์หน่วยงาน (SWOT Analysis)* เป็นการวิเคราะห์หา S - Strength (จุดแข็ง) เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน หมายถึงความสามารถและสถานการณ์ภายในหน่วยงานที่ส่งผลด้านบวก ซึ่งช่วยผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และสามารถ นำมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือเป็นสิ่งที่หน่วยงานทำได้ดี W - Weakness (จุดอ่อน) เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน หมายถึง จุดอ่อน ข้อจำกัดหรือความสามารถและสถานการณ์ภายในหน่วยงานที่ส่งผลด้านลบ O - Opportunity (โอกาส) ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ของหน่วยงานหรือสามารถนำมาพัฒนาให้เป็นผลดีต่อหน่วยงานในอนาคต T - Threat (ภัยคุกคาม) ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการที่เป็นประโยชน์ของหน่วยงาน หรือทำให้เกิดผลเสียหาย ผลกระทบในทางลบต่อหน่วยงาน การวิเคราะห์ SWOT อาจเรียกอีกอย่างว่า การทำ Situation Analysis เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยมีแนวทางการปฏิบัติในการวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) การศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง คือ ความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (Stakeholders) ส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน โดยศึกษาจากเอกสาร สัมภาษณ์ความคิดเห็น หรือจัดสัมมนาระดมความคิดเห็น สภาพการแข่งขัน ทั้งภายในและภายนอก โดยการศึกษาจาก เอกสาร วารสารรายงานประจำปี เว็บไซต์ของส่วนราชการอื่นที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ โดยศึกษาจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ โดยจัดสัมมนาระดมความคิดเห็น โอกาสในการปรับเปลี่ยนทรัพยากร และความเสี่ยงในด้านต่างๆ โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการจัดสัมมนาระดมความคิดเห็น (2) รวบรวมข้อมูลในแต่ละรายการตามข้อ (1) ไปใช้ในกระบวนการ วิเคราะห์ SWOT โดยจัดประชุมกลุ่มย่อยหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ทั้งในกลุ่มผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โดย พิจารณาให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญ เช่น นโยบายและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โครงสร้างการบริหาร วัฒนธรรม องค์กร บุคลากร งบประมาณ เทคโนโลยีเป็นต้น วิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยพิจารณาจากปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน

ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น นโยบาย ระดับชาติสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครองทั้งภายในและภายนอกประเทศ กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ ให้นำนักโดยพิจารณาจากจุดแข็ง/จุดอ่อนและโอกาส/ภัยคุกคาม (3) นำผลการวิเคราะห์ตามข้อ (2) ไปใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ ในส่วนของการกำหนดทิศทางองค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพองค์กรต่อไป (สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2557, น. 23-24)

### 1.2.2 การวางแผนยุทธศาสตร์

1) การวางแผนประกอบด้วย 5 ส่วน/ขั้นตอน ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์ (2) พันธกิจ (3) เป้าหมาย (4) ยุทธศาสตร์ และ (5) แผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด มีสาระสำคัญ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554: 90-98) ดังนี้ (1) วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพของความสำเร็จของหน่วยงานที่หน่วยงานต้องการจะเป็นหรือปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต เช่น 5 ปี หรือหมายถึง ตำแหน่งหรือภาพของหน่วยงานในอนาคต หรือเป็นความคาดหวังในอนาคตของหน่วยงานที่ต้องการจะเป็น หรือเป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของพันธกิจ โดยเป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่งที่หน่วยงานมุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือจะมีในอนาคต (2) พันธกิจ จึงหมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะต้องมีหรือทำตามอำนาจหน้าที่ให้เกิดขึ้นและประสบผลสำเร็จ (3) เป้าหมาย เป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ หรือจุดหมายปลายทาง หมายถึง การกำหนดสิ่ง หรือผลสำเร็จ หรือผลลัพธ์ที่ต้องการในอนาคตซึ่งหน่วยงานจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น เป็นข้อความที่กล่าวอย่างกว้างๆ ถึงผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากหน้าที่หลักของหน่วยงาน โดยระบุกลุ่มเป้าหมายหรือประชาชนผู้รับบริการ รวมทั้งผลประโยชน์ที่จะได้รับอย่างชัดเจน และจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ หน่วยงานย่อยภายในหน่วยงานควรมีเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน (4) ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์การพัฒนา ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน หรือประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทาง หรือวิธีการที่หน่วยงานดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ และ (5) แผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด แผนที่ทางยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนภาพ หรือแผนภูมิ สรุปภาพยุทธศาสตร์ทั้งหมด โดยแสดงถึงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงแต่ละขั้นตอนของแต่ละยุทธศาสตร์ในเชิงเหตุและผล อันจะก่อให้เกิดหรือนำไปสู่ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ส่วนตัวชี้วัด หมายถึง ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของหน่วยงานและบุคลากรที่สามารถประเมินผลและควบคุมผลงานได้

2) การวางแผนยุทธศาสตร์ ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์เริ่มจากการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยการทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย มีรายละเอียดดังนี้ (1) วิสัยทัศน์ นอกจากจะทำให้คนในองค์กรมีการรวมพลังมุ่งไปในทิศทางเดียวกันแล้วยังช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางทิศทางที่ดีด้วย

การกำหนดวิสัยทัศน์ควรให้มีความกระชับ ได้ใจความแลประกอบด้วยคุณลักษณะ ๓ ประการ คือ ต้องการทำอะไรให้สำเร็จ (ภารกิจ) ทำไม่จึงต้องทำตามให้สำเร็จ (วัตถุประสงค์) คาดหวังผลเช่นไร (Results) วิสัยทัศน์จะเป็นตัวบอกความคาดหวังในอนาคตข้างหน้าโดยมีหลักที่สำคัญ คือ แสดงจุดมุ่งมั่นที่ชัดเจนในระยะเวลาแน่นอน เช่น 3-5 ปี/หรือ 10 - 15 ปี มีเจตนารมณ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ยืดหยุ่น ง่าย เข้าใจง่าย จูงใจ ระดมพลังใจ สอดคล้องและสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานบังคับบัญชา (2) พันธกิจ หน่วยงานต้องวิเคราะห์ภารกิจประจำที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย และภารกิจยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับนโยบาย/ยุทธศาสตร์และเป้าหมายของชาติซึ่งจะเป็นงานที่ต้องพัฒนา งานประจำและงานใหม่ๆ ที่มุ่งเน้นเพื่อกำหนดพันธกิจการวิเคราะห์พันธกิจ (Mission Analysis) เป็นการ ตรวจสอบภารกิจหลัก ภารกิจยุทธศาสตร์และพันธกิจเดิมมาพิจารณาว่าพันธกิจใดคงเดิม ปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติม ดังนั้น การกำหนดพันธกิจต้องพิจารณา เอกลักษณะหรือจุดเด่นของ องค์กรผู้มีส่วนได้เสีย ผลสำเร็จที่ต้องการและวิธีการวัดผลสำเร็จ เครื่องมือหรือภาคีและ ผลกระทบ ต่อผู้มีส่วนได้เสีย (3) ประเด็นยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดประเด็นที่สำคัญ ประเด็นที่ต้องคำนึงถึงเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ ทั้งนี้ในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานนั้นจำเป็นต้องอ้างอิงที่จะต้องคำนึงถึง ประกอบด้วย นโยบายรัฐบาล แผนบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายเร่งด่วน ความจำเป็นเร่งด่วน และแผนงานอื่นของหน่วยงานบังคับบัญชา วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) และศักยภาพและความเป็นไปได้ของหน่วยงาน (4) เป้าประสงค์ การกำหนดเป้าประสงค์เป็นการระบุ บอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่หน่วยงานจะทำให้ได้หรือผลลัพธ์สุดท้าย (Impact) ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากสิ่งที่ทำ เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นมานี้ในทางปฏิบัติควรต้องสามารถวัดผลได้ตามสมควร โดยเป้าประสงค์ต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ การระบุเป้าประสงค์ออกมาเป็นตัวเลขที่ชัดเจนและวัดได้นับว่าเป็นสิ่งจำเป็น และสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้การวางแผนมีคุณภาพ การระบุเป้าประสงค์ออกเป็นเป้าหมายผลสำเร็จต่าง ๆ อย่าง ครบถ้วน และมีความชัดเจน ย่อมจะสามารถส่งผลสนับสนุนในองค์กร โดยส่วนรวมประสบผลสำเร็จเป็นไปตาม ที่ตั้งไว้โดยต้องคำนึงถึงกรอบการประเมินผลทั้ง ๔ มิติ คือ มิติประสิทธิผลตามพันธกิจ (มิติภายนอก) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (มิติภายนอก) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (มิติภายใน) และมิติด้านพัฒนาองค์กร (มิติภายใน) เป้าประสงค์ที่ดีควรจะต้องมีคุณลักษณะ สามารถวัดได้และตรวจนับได้ ความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จได้มีความคล่องตัวหรือปรับตัวได้และความสอดคล้อง เข้ากันได้กับแผนงานอื่น (5) การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย การวิเคราะห์ว่าอะไรเป็นสิ่งที่บอกว่าบรรลุผลลัพธ์สุดท้าย (Impact) ทั้งในเชิงปริมาณ (Output) และคุณภาพ (Outcome) ตัวชี้วัดในหน่วยงานราชการต้องกำหนดตัวชี้วัด ๒ ระดับ คือ ตัวชี้วัดระดับกระทรวง โดยตัวชี้วัดที่



ดีต้องมีลักษณะ เป็น การบริการที่ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด มีการเก็บข้อมูลเป็นประจำ สามารถควบคุมผลสัมฤทธิ์ได้ กำหนดเจ้าภาพชัดเจน วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าต้องการวัดอะไร ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน แบ่งได้เป็น ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านความคุ้มค่าและด้านเวลา ค่าเป้าหมาย ในการกำหนดค่าเป้าหมายมีวิธีได้หลายวิธีเช่น คิดใหม่ การประมาณการ เปรียบเทียบ เป้าหมายกับปีที่ผ่านมาเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่คล้ายคลึงกัน กลุ่มผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้เสีย สิ่งที่ต้องพัฒนาเพื่อให้ได้เป้าหมายที่สูงกว่า เป็นต้น เป้าหมายที่ดีควรต้องมีคุณลักษณะ กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างมากก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างค่อยเป็น ค่อยไปรักษาและป้องกันไม่ให้ผลงานต่ำกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (6) การกำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ หมายถึง สิ่งที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยจะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) เป็นสำคัญคือต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่งๆนั้น จะมีปัจจัยใดบ้าง ที่มีผลต่อความสำเร็จ และจะต้องทำอะไรจึงไปสู่จุดนั้นได้ (สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2557, น. 24-27)

### 3) ความหมายและคำจำกัดความของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่

(1) ยุทธศาสตร์ (Strategic) หมายถึง แนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงาน ดังนั้นจุดหมายจึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนดจุดหมายของหน่วยงานให้ชัดเจนเพื่อให้ยุทธศาสตร์ ที่ได้ออกมานั้นตรงตามความต้องการและดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

(2) วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึงสิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงาน “เป็น” ภายในกรอบเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจจะกำหนดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

(3) พันธกิจ (Mission) หมายถึงกรอบหรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดพันธกิจสามารถทำได้โดยนำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้ง มาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหนแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวก ถูกต้อง

(4) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนาต้องมุ่งเน้น ประเด็นยุทธศาสตร์นี้สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้นหน่วยงานต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด

(5) เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานปรารถนาบรรลุ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อ ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และได้รับประโยชน์อย่าง

(6) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่า



หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ ต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจนทั้งในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขต โดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำไปเป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมายในลำดับต่อไป (7) ค่าเป้าหมาย (Target) หมายถึง ตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดความสำเร็จที่หน่วยงานต้องการบรรลุขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนของการกำหนดหรือระบุไว้ในแผนงานนั้นๆ หน่วยงานต้องการทำอะไร ให้ได้เป็นจำนวนเท่าไรและภายในกรอบระยะเวลาเท่าใด จึงจะถือว่าบรรลุเป้าหมาย (8) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยกลยุทธ์นี้จะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่งๆนั้น มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จและเราจำเป็นต้องทำอย่างไร จึงจะไปสู่จุดนั้นได้โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นการตอบสนองประเด็นต่างๆ ได้แก่ ภารกิจของหน่วยงาน (Function - Based) ความต้องการของประชาชนในพื้นที่ (People - Centered/Area - Based) และเป็นการพัฒนาองค์กร/งาน (Organizational Development) (สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2557, น. 6-7)

#### ตารางที่ 2.1 ความหมายและคำจำกัดความของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

คำศัพท์	คำจำกัดความ
วิสัยทัศน์ (Vision)	สิ่งที่ยากจะให้หน่วยงานเป็นในวันข้างหน้า
พันธกิจ (Mission)	กรอบ ขอบเขตการดำเนินงาน
ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)	ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง มุ่งเน้น
เป้าประสงค์ (Goal)	อะไรคือสิ่งที่ต้องการบรรลุ
ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPI)	สิ่งที่จะเป็นตัวบอกว่าสามารถบรรลุเป้าประสงค์
ค่าเป้าหมาย (Target)	ตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดที่จะต้องไปให้ถึง
กลยุทธ์ (Strategy)	สิ่งที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์
โครงการ (Project)	กิจกรรมดำเนินการ/ปฏิบัติ

ที่มา: (สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2557, น. 7)

4) **ขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่** (1) ทบทวนบริบท/สถานภาพปัจจุบันของส่วนราชการ คือ การรวบรวมข้อมูลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ ทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา งานที่ได้รับมอบหมายและที่เกี่ยวข้อง ประสานหน่วยงานเจ้าภาพเพื่อกำหนดขอบเขต/เป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ ทบทวนความก้าวหน้าและติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมา ติดตามผลการเบิกจ่ายงบประมาณและตรวจสอบภาระงบประมาณต่าง ๆ ของส่วนราชการ ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายใต้บริบทของส่วนราชการ เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกรอบแนวคิดและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และกำหนดเป้าหมายและตรวจสอบความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์ (2) ทบทวนและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร คือ การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ คือ การรู้จักสถานภาพหรือสถานะของหน่วยงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ข้อมูลจากการวิเคราะห์จะมีประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงาน โดยอาศัยข้อมูลการวิเคราะห์ดังกล่าวเป็นพื้นฐาน ซึ่งจะทำให้หน่วยงานมีทิศทางและ เป้าประสงค์ที่ชัดเจนกว้างไกล การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ต้องมีการวิเคราะห์ 2 ส่วน คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ใช้แนวคิด PESTEL Analysis ส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้แต่มีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านวัฒนธรรม ปัจจัยด้านเทคโนโลยีปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านกายภาพ ปัจจัยด้านการเมืองและ กฎหมายสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ใช้แนวคิด McKinsey's 7S เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ปัจจัยทางด้านโครงสร้างของหน่วยงาน ปัจจัยด้านระบบบริการ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านการเงิน และปัจจัยด้านการบริหารจัดการ หลังจากดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในแล้ว สามารถนำผล การวิเคราะห์มาสรุปเพื่อประเมินสถานภาพหน่วยงานว่าสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนและ สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาสหรืออุปสรรค เครื่องมือที่สำคัญในการนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ได้แก่แนวคิดการวางแผนตามสถานการณ์ (Scenario Planning) เป็นการ ให้คนในองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารที่จะใช้ประโยชน์จากแผนยุทธศาสตร์ในการนำองค์กรและผู้ที่จะรับผิดชอบ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ได้วิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันทั้งภายใน ภายนอก คล้าย SWOT แต่ไม่จำเป็นต้องบอกว่าประเด็นนั้นเป็นจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสหรือภัยคุกคาม แต่ถือว่าเป็นเพียงปัจจัยที่อาจก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ซึ่งอาจเรียกว่าปัจจัยเชิงการเปลี่ยนแปลงหรือปัจจัยเชิงขับเคลื่อน (Change factors หรือ Driving Force) และจากปัจจัยเหล่านี้ให้จินตนาการภาพในอนาคต ทั้งความเป็นไปได้ในทางลบและความเป็นไปได้ในทางดีที่สุด (Possible Worst และ Possible Best) โดยต้องเน้นย้ำจากปัจจัยเหล่านี้จริง ๆ การวางแผนรับสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Scenario Planning) ต่างจากการทำนายหรือ

การพยากรณ์ (Forecasting) ตรงที่ภาพที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Scenario) จะได้จากการ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่สามารถเกิดขึ้น (What could be) ในอนาคตอย่างรอบคอบ โดยใช้ข้อเท็จจริงเป็นสำคัญ และมีภาพสรุปที่เป็นไปได้หลายทาง (Uncertain End) ในขณะที่การทำนายนั้น จะวิเคราะห์แนวโน้มที่น่าจะเกิดขึ้น (What should be) จากข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่ภาพสรุปที่มีลักษณะแน่ชัด (Certain End) แนวทางการจัดทำ Scenario Planning คือ การสร้างภาพอนาคตโดยสารสนเทศคุณภาพเพื่อที่จะค้นหาคำตอบจากหลายๆทาง หลังจากนั้นจึงนำไปเป็นปัจจัยเข้า (Input) ของการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ต่อไป คำถามเหล่านี้คือ อะไรคือปัจจัยที่มีความสำคัญต่อภารกิจของหน่วยงาน ในอนาคต ถ้าทุกอย่างดำเนินไปด้วยดีและมองในทางที่เป็นไปได้ อะไรคือสิ่งที่มองเห็นเกี่ยวกับภารกิจของ หน่วยงานในอนาคต ถ้าการดำเนินงานเป็นไปด้วยความผิดพลาด อะไรคือปัจจัยสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง ภารกิจของหน่วยงาน เมื่อมองเข้ามาภายในองค์กรแล้ว อะไรคือสิ่งที่คิดว่าควรจะต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้ ผลลัพธ์ที่ต้องการตามเป้าหมายภารกิจของหน่วยงาน เมื่อมองย้อนกลับไปที่ อะไรคือเหตุการณ์สำคัญที่ทำให้ ภารกิจของหน่วยงานเป็นอยู่เช่นในปัจจุบัน ถ้ามองไปในอนาคต อะไรคือสิ่งสำคัญที่ต้องทำโดยเร็วที่สุด เพื่อการพัฒนาผลงานตามภารกิจของหน่วยงาน ถ้าอุปสรรคต่างๆ ถูกขจัดออกไปหมดและสามารถกำหนดในสิ่งที่ทำอะไรคือสิ่งที่อยากจะมีหรือทำเพิ่มขึ้นตามภารกิจของหน่วยงาน (สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2557, น.19-21)

### 1.2.3 การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หรือการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ หน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานภาครัฐอาจกำหนดการดำเนินยุทธศาสตร์ดังกล่าวนี้ไว้เหมือนกันหรือแตกต่างกันได้ ในที่นี้ได้กำหนดการดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติไว้ 5 ขั้นตอน (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554, น99-102) ดังนี้

1) **ขั้นตอนการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจริง** เป็นการนำวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน มาติดประกาศหรือประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งประชาชนได้ทราบ และเข้าใจอย่างชัดเจนและต่อเนื่องในเวลาเดียวกัน ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับควรทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ของหน่วยงานให้ชัดเจนว่าหมายความว่าอะไร รวมทั้งปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์อย่างเคร่งครัด

2) **ขั้นตอนการนำพันธกิจไปปฏิบัติจริง** เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นพันธกิจไปเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับเข้าใจ และยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจัง เป็นการตอกย้ำและการเผยแพร่หน้าที่ตามที่ระบุไว้กฎหมายหรือกฎระเบียบที่หน่วยงานและบุคลากรของหน่วยงานจะต้องยึดถือปฏิบัติด้วย

3) **ขั้นตอนการนำเป้าหมายไปปฏิบัติจริง** เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นยุทธศาสตร์ไปเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับได้เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

4) **ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจริง** เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นยุทธศาสตร์หรือยุทธศาสตร์การพัฒนาไปเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับได้เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน โดยการประชาสัมพันธ์อาจทำภายในหน่วยงาน และในระบบเครือข่าย เช่น อินเทอร์เน็ตของหน่วยงานอย่างชัดเจนและเข้าใจด้วย

5) **ขั้นตอนการนำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดไปปฏิบัติจริง** เป็นการนำข้อมูลหรือข้อความที่เป็นแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดไปเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับได้เข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียว โดยอาจทำเป็นเอกสาร คู่มือ หรือแนวทางการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยและเผยแพร่ต่อผู้บริหาร บุคลากรทุกระดับ รวมทั้งประชาชนด้วย โดยประชาชนอาจใช้เอกสารดังกล่าวสำหรับเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของหน่วยงาน รวมทั้งใช้ในการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ หรือในกฎหมายทั้งนี้ ในแต่ละขั้นตอน ผู้บริหารและบุคลากรควรยึดถือและนำทั้ง 5 ขั้นตอนไปปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เช่น ผู้บริหารควรมีการประชุมปรึกษาหารือกันในเรื่องการบริหารยุทธศาสตร์อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง อีกทั้งผู้บริหารทุกระดับควรควบคุม ดูแล และสนับสนุนบุคลากรหรือผู้บังคับบัญชา พร้อมทั้งทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของการยึดถือและนำขั้นตอนดังกล่าวนี้ไปปฏิบัติจริงด้วย ในส่วนของหน่วยงานในการดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ควรดำเนินการ ได้แก่ (1) สนับสนุนด้วยการให้รางวัลตอบแทนและยกย่องผู้บริหาร และบุคลากรที่ยึดถือและปฏิบัติงานดังกล่าวอย่างจริงจังและต่อเนื่อง (2) จัดผู้บริหาร และบุคลากรเข้าอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ (3) พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (4) จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอสำหรับการบริหารยุทธศาสตร์ (5) บูรณาการงานหรือกิจกรรมระหว่างหน่วยงาน ด้วยการนำภาระงานของแต่ละหน่วยงานมาพิจารณาร่วมกัน ว่าแต่ละหน่วยงานมีโครงการใดบ้างเป็น โครงการต้นน้ำ (upstream) โครงการกลางน้ำ (midstream) และโครงการปลายน้ำ (downstream) จากนั้นจึงพิจารณาหาความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงของภาระงานต่อไป ทั้งนี้ เพื่อให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานตามภาระงานของตนได้อย่างครบถ้วน ครอบคลุม และเหมาะสม (6) สนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (7) แบ่งขอบเขตภาระงานของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความซ้ำซ้อน การก้าวท้าว และการเกี่ยงงานระหว่างกัน (8) หาจุดเชื่อมโยงระหว่างงานของแต่ละหน่วยให้ได้ด้วย เพื่อก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีของทุกหน่วยงาน (9) กำหนดให้มีการประเมินผลโดยหน่วยงาน

ภายในและภายนอกเป็นประจำ เช่น ทุก 6 เดือน และอาจมีประเมินผลซ้ำด้วยตามความจำเป็นและเหมาะสม (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554, น. 100-102)

6) **การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ** นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะเป็นความสามารถที่จะผลักดันการทำงานของกลไกที่สำคัญทั้งหมดให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การดำเนินงาน จะเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิด ค่านิยม เป้าหมาย รวมถึงวิธีการและกระบวนการทำงาน การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจะต้องทำให้หน่วยงานยอมรับแนวทาง แผนงาน โครงการงานนั้น และพร้อมที่นำแนวทางนั้นไปดำเนินการได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และวิธีการปฏิบัติงานของตน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการระดมสรรพกำลัง แสวงหาการสนับสนุนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติและ สร้างความเป็นปึกแผ่นให้เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วม ดังนั้น เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานจึงกำหนดแนวทางการนำแผนไปสู่การปฏิบัติโดยสังเขป ได้แก่ (1) ผู้บริหารต้องเข้าใจและผลักดันให้มีการดำเนินงานตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพและสม่ำเสมอ (2) ให้หน่วยงานจัดทำแผนระยะกลางและจัดทำแผนปฏิบัติการ/แผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) และดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์มีการกำกับติดตามและประเมินผลคุณภาพ ประสานงานกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้ (3) เร่งรัดให้หน่วยงานดำเนินงาน เพื่อเผยแพร่และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ให้เจ้าหน้าที่และบุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ มีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนอย่าง กว้างขวาง เพื่อให้การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความเป็นปึกแผ่น อย่างต่อเนื่อง (4) มีการกำหนดภารกิจความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อความสอดคล้องกับแผนงาน แผนงบประมาณ แผนอัตรากำลังและขจัดความซ้ำซ้อนของงาน (5) วางแนวทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติและผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและ(6) พัฒนาระบบการกำกับติดตามและการประเมินผลที่มุ่งเน้นการประเมินเพื่อการพัฒนา และปรับปรุงการดำเนินงาน โดยมีการพัฒนาตัวชี้วัดผลสำเร็จการดำเนินงาน ทั้งในด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ กำหนดระยะเวลาในการประเมิน โดยอาจเป็นราย ไตรมาสหรือ 6 เดือน/9 เดือน 12 เดือน ผู้ประเมิน และ แนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล (สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2557, น. 30)

#### 1.2.4 การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์

แบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) ความสำคัญของการควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ (2) ขอบเขตการควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ และ (3) กระบวนการควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554, น. 103-106) ดังนี้



1) *ความสำคัญของการควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์* ในระหว่างที่ผู้บริหาร หรือบุคลากรนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติตามกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ หรือนำไปปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการควบคุมและการประเมินผลดังกล่าว เช่น การกำหนดให้ผู้บริหาร หรือบุคลากรจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน และยังคงต้องมีการควบคุม กำกับ ติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน หากพบปัญหาอุปสรรคต่างๆ จะได้แก้ไขทันที่ นอกจากนี้ หน่วยงานภาครัฐควรจัดให้มีการประเมินผลสำเร็จของการบริหารยุทธศาสตร์เป็นระยะๆ ด้วย เช่น ทุก 3-5 ปี เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (feedback) สำหรับการปรับปรุงแก้ไขการบริหารยุทธศาสตร์ต่อไป ทั้งนี้ ในการประเมินผลการบริหารยุทธศาสตร์ทุกครั้งจะต้องมิใช่การประเมินผลด้วยความรู้สึก (subjective) แต่จะต้องประเมินผลด้วยการวัดหรือตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้ (objective) โดยนำตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของหน่วยงานและบุคลากรที่สามารถประเมินผลและควบคุมผลงานได้ (Key Performance Indicator หรือ KPI) มาใช้ในการควบคุมและตรวจสอบการบริหารยุทธศาสตร์เสมอ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554, น. 103)

2) *ขอบเขตการควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์* การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์นั้น ส่วนใหญ่เป็นการควบคุมและการประเมินผล หรือการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐว่าเป็นไปตามตัวชี้วัดตามที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนของการทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน หรือสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงานหรือไม่เพียงใด โดยตัวชี้วัดนั้นได้กำหนดมาจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และในขั้นตอนของการทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ได้กำหนดให้มีการระบุตัวชี้วัดดังกล่าวไว้แล้ว เพื่อจะได้นำมาใช้สำหรับการควบคุมและการประเมินผล ทั้งนี้ ไม่ได้มีการสร้างตัวชี้วัดอื่นขึ้นมาใช้สำหรับการควบคุมและการประเมินผลการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเพิ่มขึ้นอีก (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554, น. 103-104)

3) *กระบวนการควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์* เป็นกระบวนการของความพยายามอย่างเป็นระบบในการควบคุม ติดตาม วัดผล และประเมินผลกระบวนการยุทธศาสตร์ดังกล่าวว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่หน่วยงานได้กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด กระบวนการควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ แบ่งเป็น 7 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดตัวบุคคล หรือหน่วยงาน ที่จะทำการควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ เช่น กำหนดเป็นคณะกรรมการควบคุมและประเมินผล โดยคณะกรรมการดังกล่าวอาจแต่งตั้งคณะทำงานมาช่วยปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้ ตามแต่งตั้งคณะกรรมการดังกล่าวจะเป็นไปตามกฎหมายหรือกฎระเบียบของหน่วยงานนั้นๆ (2) การกำหนดประเด็น รูปแบบ วิธีดำเนินการ ระยะเวลา และตัวชี้วัด หรือตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของหน่วยงานและบุคลากรที่สามารถประเมินผล

และควบคุมผลงานได้ หรือ KPI ที่จะควบคุม ติดตาม วัดผล และประเมินผล สำหรับการบริหาร ยุทธศาสตร์ได้กำหนดตัวชี้วัดไว้แล้วในขั้นตอนของการจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยตัวชี้วัดดังกล่าวจะนำมาจากกรอบแนวคิดต่างๆ เช่น กรอบแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ และของแคปเพลน และนอร์ตัน เป็นต้น ในการกำหนดประเด็นหรือตัวชี้วัด ตามที่ได้ระบุอยู่ในขั้นตอนของการจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ของหน่วยงานนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับเนื่อ งาน แผนงานย่อย หรือแผนงาน หรือ โครงการของหน่วยงาน (3) การกำหนดมาตรฐานของผลการ ปฏิบัติงาน หรือการกำหนดมาตรฐานกลาง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการกำหนดโดยคณะกรรมการที่ทำ หน้าที่ควบคุมและประเมินผล หรืออาจกำหนดมาจากหน่วยเหนือ หรือจากส่วนกลาง (4) การขอให้ หน่วยงานที่รับผิดชอบจัดส่งผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้มายัง คณะกรรมการหรือคณะทำงานควบคุมและประเมินผล (5) การลงมือดำเนินการวัดผลหรือ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยการเปรียบเทียบระหว่าง ผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ หรือผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงของหน่วยงาน กับ มาตรฐานกลางที่คณะกรรมการได้กำหนดไว้ (6) การวิเคราะห์และการพิจารณาเพื่อหาสาเหตุ และความบกพร่อง ความผิดพลาดหรือความ เบี่ยงเบนจากมาตรฐานกลางของผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง หลังจากการรวบรวมผลการ ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการต่างๆ ของหน่วยงานย่อย รวมตลอดทั้งการรวบรวมความเห็นของ ประชาชนผู้รับบริการ และสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการบริหารมา ประกอบการพิจารณาแล้ว คณะกรรมการหรือคณะทำงานควบคุมและประเมินผลจะทำการ วิเคราะห์และพิจารณาข้อมูลทั้งหมดซึ่งรวมทั้งการเปรียบเทียบกับมาตรฐานกลางดังกล่าว ทั้งนี้ โดยปกติจะพบความบกพร่องหรือความผิดพลาดไม่มากก็น้อยอยู่เสมอ และ(7) การปรับปรุงแก้ไข ความบกพร่อง หรือความผิดพลาด เป็นการรายงานผลการประเมินของคณะกรรมการหรือ คณะทำงานควบคุมและประเมินผลต่อบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบเพื่อนำไปสู่การปรับปรุง แก้ไขต่อไป (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554, น. 105-106)

การติดตามและประเมินผล หลังจากทีทุกหน่วยงานได้ดำเนินการตามแผน ยุทธศาสตร์แล้ว จำเป็นต้องมีการกำกับติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบผลแลความก้าวหน้าใน การปฏิบัติงานว่าจะสามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยมีมาตรการ ได้แก่ (1) ทุกหน่วยงาน สร้างระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และ สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงเป็น ระบบเดียวกัน เพื่อให้สามารถเอื้อประโยชน์ร่วมกันได้ในทุกหน่วยงาน โดยจัดทำเกณฑ์ ชี้วัดความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ให้เป็นรูปธรรม (2) สร้างมาตรการเร่งรัด หากมี โครงการที่ดำเนินการช้ากว่าที่กำหนดและตรวจสอบคุณภาพอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ (3) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและนำข้อมูลที่ได้เป็นฐานในการ

วิเคราะห์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ครั้งต่อไป และ(4) มีการทบทวนและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์สม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (สำนักนโยบายและแผนสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2557, น. 30-31)

### 1.2.5 วงจรในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ภาครัฐ

วงจรในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2557, น. 4) ดังนี้

1) การวางแผน (Plan) ได้แก่ (1) แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (2) ศึกษา วิเคราะห์นโยบาย ยุทธศาสตร์ภารกิจ/พันธกิจของหน่วยงาน และ (3) จัดทำแผนยุทธศาสตร์ (ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กิจกรรม งบประมาณ)

2) การปฏิบัติตามแผน (Do) ได้แก่ (1) การแปลงเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ประจำปีไปสู่การปฏิบัติ (2) การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการเพื่อให้หน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน (3) การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในหน่วยงานทราบ และ (4) การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการของหน่วยงานตามวิธีการ/ขั้นตอนระยะเวลาที่กำหนดไว้

3) การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน (Check) ได้แก่ (1) วัดผลสำเร็จจากร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของงานหรือโครงการที่ส่วนราชการทำได้ในปีงบประมาณตามที่กำหนดไว้ และ (2) สรุปผลการติดตามและประเมินผล รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน พร้อมทั้งจัดทำรายงานแจกจ่ายและเผยแพร่ในรูปของเอกสาร และนำลงเว็บไซต์ของหน่วยงาน

4) การปรับปรุงแก้ไข (Act) ได้แก่ (1) ทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการในปีที่ผ่านมา เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน สำหรับกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานในปีต่อไป (2) ทบทวนตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย เพื่อให้เกิดความท้าทายในเชิงยุทธศาสตร์ และ(3) ทบทวนและปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

### 1.2.6 ตัวแบบการบริหารยุทธศาสตร์สู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ตัวแบบการบริหารยุทธศาสตร์โดยทั่วไปจำแนกได้ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนการวิเคราะห์สถานการณ์ ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ ขั้นตอนการดำเนินกลยุทธ์ และขั้นตอนการประเมินกลยุทธ์ การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์อย่างมีระบบ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ต้องมีความสอดคล้องกับ

สถานการณ์ การดำเนินกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับการดำเนินกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ (เสนห์ จุ้ยโต, 2560, น. 5-7) ดังนี้

1) ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานการณ์ เครื่องมือที่สำคัญของการวิเคราะห์สถานการณ์ คือ การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) โดยต้องมีทักษะการคิดวิเคราะห์สถานการณ์หรือปัจจัยสภาพแวดล้อมมีผลดีหรือผลเสียต่อองค์การ มีประเด็นการวิเคราะห์ได้แก่ (1) S = Strength หมายถึง จุดแข็ง เป็นปัจจัยภายในองค์กรที่มีความเข้มแข็งเหนือกว่าคู่แข่ง เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และความรู้ เป็นต้น (2) W = Weakness หมายถึง จุดอ่อน เป็นปัจจัยภายในองค์กรที่มีความอ่อนแอต่อยุทธศาสตร์คู่แข่ง เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และความรู้ เป็นต้น (3) O = Opportunity หมายถึง โอกาส เป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลบวกหรือผลดีเอื้ออำนวยต่อองค์การ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม โลกาภิวัตน์ ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ป้อนวัตถุดิบหรือเครือข่าย และผู้ควบคุม เป็นต้น และ (4) T = Threat หมายถึง สิ่งคุกคาม เป็นปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลลบหรือผลเสียเป็นอุปสรรคเงื่อนไขข้อจำกัดต่อองค์การ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม โลกาภิวัตน์ ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ป้อนวัตถุดิบหรือเครือข่าย และผู้ควบคุม เป็นต้น

2) ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ เครื่องมือสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจ การกำหนดค่านิยมหลัก และการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งวิสัยทัศน์ขององค์การจะหมายถึงการกำหนดว่าองค์กรจะเป็นอะไรในอนาคต

3) การดำเนินกลยุทธ์ เครื่องมือสำคัญของการดำเนินกลยุทธ์คือ การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทีมงานและการผนึกกำลังร่วมของทุกฝ่าย การจัดโครงสร้างและการออกแบบขององค์การสมัยใหม่ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้เกื้อหนุนต่อการดำเนินกลยุทธ์ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ

4) การประเมินกลยุทธ์ เครื่องมือสำคัญของการประเมินกลยุทธ์คือ ดัชนีสมดุล หรือ Balanced Scorecard (BSC)

### 1.2.7 การนำ *Balanced Scorecard* มาใช้ในองค์การภาครัฐของไทย

กรอบแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เรียกว่า Balanced Scorecard Model นี้ไม่เพียงแต่มีอิทธิพลต่อการจัดการในภาคธุรกิจเอกชนเท่านั้น แต่ยังสามารถเข้ามามีอิทธิพลอย่างมากต่อการจัดการภาครัฐ อย่างมากเช่นกัน โดยเฉพาะในการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐของไทย โดยนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดหลักในการวางแผนยุทธศาสตร์ในระยะยาวของทุกส่วนราชการ โดยที่ประเทศไทยโดยสำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้มีการนำมาใช้โดยนำมาปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย

โดยมีกระบวนการ ได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) (2) การกำหนดพันธกิจ (Mission) (3) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ที่ครอบคลุมมิติต่างๆ (4) การกำหนดเป้าประสงค์ (Goals) (5) การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) (6) การกำหนดเป้าหมาย (Target) (7) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และ (8) การกำหนดแผนงาน โครงการ (Initiative) (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2560, น. 18) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ในองค์การภาครัฐของไทยที่นำแนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้แล้ว กล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ทุกองค์การจะต้องมองไปใน 4 ปีข้างหน้า จากนั้นก็มาทบทวน/ปรับพันธกิจ (Mission) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ และเพื่อให้เป็นการบริหารงานขององค์การภาครัฐให้เป็นองค์การเชิงกลยุทธ์ (Strategy-Focused Organization) เหมือนกับที่แคปแลนและนอร์ตันได้กล่าวไว้ จะต้องมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หรือที่อาจเรียกสั้นๆ ว่ายุทธศาสตร์ ถือได้ว่าเป็นจุดเน้น (Focus) ขององค์การที่จะนำมาใช้ในระยะเวลาใน 4 ปีข้างหน้า และทุกประเด็นยุทธศาสตร์จะต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์ (Goals) ขึ้นมา เพื่อให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผลลัพธ์ (Outcome) ของแต่ละยุทธศาสตร์ใน 4 ปีข้างหน้า และเพื่อให้สามารถวัดผลลัพธ์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้ จะมีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) และค่าเป้าหมาย (Target) ที่จะนำมาใช้ตลอด 4 ปีขึ้นมาเช่นกัน และเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ขึ้นมาเพื่อที่จะนำมาใช้ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายใน 4 ปีข้างหน้า และสุดท้ายแปลงออกมาเป็นแผนงาน โครงการต่างๆ ขึ้นมารองรับ โดยทั้งหมดรวมเรียกว่าแผนงานยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติการ 4 ปี ถ้านำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกระบวนการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เสนอโดยแคปแลน และนอร์ตัน กับกระบวนการของการจัดการเชิง กลยุทธ์ที่ภาครัฐของไทยนำมาใช้สามารถแสดงได้ (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2560, น. 18-19)

### 1.2.8 การประเมินองค์การแบบดัชนีสมดุลในภาครัฐ

การประเมินองค์การแบบดัชนีสมดุลในภาครัฐคือ การประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (Performance Agreement) ซึ่งหน่วยงานราชการจะทำข้อตกลงไว้กับคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กรอบในการประเมินผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการมี 4 มุมมอง หรือมิติ (เสนห์ จุ้ยโต, 2560, น. 364-365) ดังนี้

- 1) มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินงานเพื่อประโยชน์สุขต่อประชาชนผู้รับบริการ
- 2) มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ แสดงการให้ความสำคัญกับลูกค้าในการให้บริการที่มีคุณภาพสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มารับบริการ



3) มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการเป็นการลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการและความคุ้มค่าของการใช้เงิน

4) มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร แสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกบการเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น การฝึกอบรม การเปลี่ยนแปลงองค์กรสมัยใหม่ การนำระบบ ICT มาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

### 1.2.9 ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การบริหารยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ

ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การบริหารยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากร (Man) ปัจจัยด้านงบประมาณ (Monkey) และปัจจัยด้านการบริหารงานทั่วไป (Management) (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554, น. 61-64) ดังนี้

1) ปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ (1) การที่ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานแต่งตั้งคณะทำงานขึ้นมาเฉพาะเพื่อรับผิดชอบในดำเนินการกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการยกร่าง การวางแผน การติดตาม และการประเมินผลการบริหารยุทธศาสตร์ การประสานแผนงานหรือโครงการกับฝ่ายต่างๆภายในหน่วยงาน และนอกหน่วยงาน อย่างเป็นเครือข่าย และ (2) การที่ผู้บริหารระดับสูงสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรฝ่ายต่างๆ หรือส่วนงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบทั้งในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเพิ่มความตั้งใจในการปฏิบัติงานรวมถึงคิดค้นสิ่งใหม่ๆ สำหรับการปฏิบัติงานและพัฒนา ระบบงานมีเกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ และเพื่อสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554, น. 61)

2) ปัจจัยด้านงบประมาณ การที่หน่วยงานจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการจัดสรรงบประมาณอย่างมากเพียงพอสำหรับเป็นงบลงทุนเพื่อการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งรวมทั้งระบบคอมพิวเตอร์ และเครือข่าย มาใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้อย่างทันเวลาและมากพอเพียงพอต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง งบประมาณทั้งจากภายนอกและภายในหน่วยงานเพื่อสนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์ ย่อมมีส่วนให้การบริหารยุทธศาสตร์และประสบผลสำเร็จเพิ่มมากขึ้น (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554, น. 62)

3) ปัจจัยด้านการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ (1) การที่ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานมีเจตจำนงที่แน่วแน่ และแสดงออกด้วยการสนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน และต่อเนื่อง ซึ่งรวมทั้งการประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างชัดเจน และการมอบหมายงานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ให้ผู้รับผิดชอบนำไปปฏิบัติ (2) การที่ผู้บริหารทุกระดับทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการสนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง (3) การที่ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนในการจัดระบบงานที่ทันสมัยและคล่องตัว

เพื่อรองรับการบริหารยุทธศาสตร์ (4) การที่ผู้บริหารระดับสูงแต่งตั้งบุคคล หรือคณะบุคคลให้ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างชัดเจน รวมถึงตลอดถึงการควบคุม และดูแลการบริหารยุทธศาสตร์ให้ดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (5) การที่ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนการประสานงาน หรือความร่วมมือมิใช่เฉพาะบุคลากรในหน่วยงานซึ่งรวมทั้งฝ่ายต่างๆ และส่วนงานต่างๆ เท่านั้น แต่จำเป็นต้องเป็นการประสานงานหรือความร่วมมือจากภายนอกหน่วยงานอย่างเป็นทางการหรืออย่างไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หน่วยงานของรัฐทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น สถาบันการเงิน สถาบันการศึกษา ภาคเอกชน ภาคประชาชน (6) การที่ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานแต่งตั้งคณะทำงาน หรือคณะกรรมการติดตามประเมินผลการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ทั้งระดับสูง หรือในภาพรวม และยุทธศาสตร์เฉพาะพื้นที่ โดยคณะทำงาน หรือคณะกรรมการดังกล่าวควรประกอบด้วยบุคลากรจากภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ทรงคุณวุฒิสาขาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งอำนาจหน้าที่ หรือภารกิจของหน่วยงานเป็นอย่างดี ส่วนในระดับพื้นที่อาจเป็นนักวิชาการจากสถาบันการศึกษาที่เป็นที่ยอมรับในระดับจังหวัด หรือภูมิภาค คณะทำงาน หรือคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นควรประเมินผลการบริหารยุทธศาสตร์ในทุกระดับอย่างน้อยปีละครั้ง (7) การที่ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้มีการประชาสัมพันธ์เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง และมากเพียงพอ (8) การที่ผู้บริหารระดับสูงจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีเสนอต่อรัฐสภา โดยควรระบุปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ แผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน (9) การที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรศาล หรือองค์กรตามรัฐธรรมนูญเห็นถึงความสำคัญและให้ความสำคัญกับการบริหารยุทธศาสตร์ควบคู่ไปกับการปฏิบัติหน้าที่ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง ย่อมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานประสบผลสำเร็จ (10) ความต่อเนื่องในการดำรงตำแหน่งของฝ่ายบริหารหรือผู้บริหารระดับสูง หากหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลง หรือโยกย้ายผู้บริหารระดับสูงบ่อยเกินไป วิสัยทัศน์ที่วางไว้อาจไม่ได้นำมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และยังแนวทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูงคนใหม่ที่ได้รับตำแหน่งแตกต่างไปจากคนเดิมแล้ว วิสัยทัศน์หรือยุทธศาสตร์ที่วางไว้ย่อมถูกละเลยไม่นำไปปฏิบัติต่อ (11) การสนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์ของฝ่ายการเมือง หรือนักการเมืองที่ควบคุมกำกับดูแลหน่วยงาน หากเมื่อใดที่มีการแทรกแซงจากนักการเมืองดังกล่าวย่อมทำให้การบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานล้มเหลวและหากนักการเมืองแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว ย่อมมีส่วนสำคัญทำให้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาของหน่วยงานต้องเปลี่ยนแปลง หรือคลาดเคลื่อนหักเหไปจากที่หน่วยงานได้กำหนดไว้โดย

ผู้บริหารระดับสูงบางส่วนอาจเกะติดนักการเมืองเพราะมีผลต่อการดำรงตำแหน่งของตนเอง และหากผู้บริหารระดับสูงคนใดปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงถึงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ได้กำหนดไว้ 3-5 ปี แต่กลับไปคำนึงถึงความต้องการหรือนโยบายเร่งด่วนของนักการเมืองแทน เช่นนี้ ย่อมทำให้การบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานประสบความสำเร็จได้ยาก (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554, น. 62-63)

4) *ปัจจัยภายนอก* ได้แก่ (1) การที่รัฐบาลหรือผู้นำประเทศมีนโยบายที่สนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์อย่างจริงจังและต่อเนื่องโดยสนับสนุนและแสดงออกทางสื่อมวลชนอย่างชัดเจนอย่างต่อเนื่องย่อมมีส่วนสำคัญให้การบริหารยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ (2) การเอื้ออำนาจของสถานการณ์บ้านเมือง หากบ้านเมืองสงบเรียบร้อยและมีการปกครองระบอบประชาธิปไตยอย่างแท้จริง ประชาชนมีสิทธิเสรีภาพ และบ้านเมืองมีการอำนวยความสะดวกตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ ย่อมเป็นปัจจัยที่มีส่วนเอื้ออำนาจต่อการนำการบริหารยุทธศาสตร์มาปรับใช้ในหน่วยของรัฐ หรือ แนวคิดของการบริหารยุทธศาสตร์สอดคล้องหรือเข้าด้วยกันได้เป็นอย่างดีกับการปกครองดังกล่าว (3) ความต่อเนื่องของการสนับสนุนแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2554, น. 63-64)

## 2. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในช่วงศตวรรษที่ 21 อันเป็นผลมาจากอิทธิพลของโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงกระแสความเป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมของประชาชน ประกอบกับปัญหาความล้มเหลวของภาครัฐและความไม่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลของระบบราชการในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ทำให้เกิดกระแสแนวความคิดใหม่ในการบริหารกิจการบ้านเมือง (Governance) ที่มุ่งเน้นในการปรับลดบทบาทและขนาดของภาครัฐลงและ/หรือการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานใหม่ โดยเฉพาะการใช้กลไกตลาดและกลไกที่ไม่ใช่ภาครัฐเข้ามาเป็นทางเลือกในการกำหนดนโยบายสาธารณะ และนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ หรือเปิดโอกาสให้ภาคส่วนหรือฝ่ายต่าง ๆ ในสังคม เช่น ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมืองมากขึ้น รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ ได้นำแนวความคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้เป็นนโยบายการปฏิรูปการบริหารงานภาครัฐหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองของตนในช่วงประมาณ 20-30 ปีที่ผ่านมาโดยเริ่มต้นในประเทศอังกฤษเมื่อประมาณปี ค.ศ. 1979 ซึ่งพรรคอนุรักษนิยมชนะการเลือกตั้งได้เข้ามาเป็นรัฐบาลเสียงข้างมาก และดำเนินนโยบายของตนอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ นางมากาเร็ต แทตเชอร์ จนถึงนายจอห์น เมเจอร์

รวมระยะเวลาประมาณ 16 ปี และได้ขยายต่อไปยังบรรดากลุ่มประเทศเวสมินสเตอร์ เช่น แคนาดา ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ รวมถึงประเทศอื่น ๆ ทั่วโลก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555, น. 3)

กระแสแนวความคิดใหม่ในการบริหารกิจการบ้านเมืองดังกล่าวเป็นผลมาจากอิทธิพลของสองชั่วโรงเรียนความคิดร่วมสมัย ได้แก่ (1) การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากเศรษฐศาสตร์ นิโคลาสติก และเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องของประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ คุณภาพ การรับผิดชอบต่อผลงาน และยังสามารถนำเสนอเครื่องมือหรือวิธีการสำหรับการใช้ในการปฏิรูปประเภทต่าง ๆ เช่น การตัดทอนงบประมาณการลดขนาดกำลังคนภาครัฐ การแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน การเปิดให้มีการแข่งขันหรือการทดสอบตลาด การลดกฎระเบียบและการควบคุม การทำให้มีความถูกต้องตามกฎหมายและการเปิดเสรีกลไกตลาดการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพโดยรวม การจัดทำข้อตกลงและวัตถุประสงค์ดำเนินงาน เป็นต้น (2) ประชาธิปไตยสมัยใหม่ ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากแนวความคิดเกี่ยวกับประชาธิปไตยโดยตรงประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ และหุนนุมนิยม โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องของสิทธิ เสรีภาพและการมีส่วนร่วมของประชาชน การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นและการเพิ่มอำนาจ (empowerment) ให้แก่ประชาชนความเปิดเผยโปร่งใส ความเสมอภาคและความเป็นธรรม และยังสามารถนำเสนอเครื่องมือหรือวิธีการสำหรับการใช้ในการปฏิรูปประเภทต่าง ๆ เช่น การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการ งบประมาณแบบมีส่วนร่วม การตรวจสอบ โดยภาคประชาชน เป็นต้น (ทศพร สิริสัมพันธ์, 2549)

## 2.1 หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

### 2.1.1 คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555

ได้มีมติเห็นชอบกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเสนอ โดยประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญ และ 10 หลักการย่อย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555, น. 19) ดังนี้

1) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วยหลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) และหลักการตอบสนอง (Responsiveness)

2) *ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value)* ประกอบด้วย หลักการระ  
รับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หลักนิติ  
ธรรม (Rule of Law) และหลักความเสมอภาค (Equity)

3) *ประชารัฐ (Participatory State)* ประกอบด้วย หลักการกระจายอำนาจ  
(Decentralization) และหลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented)

4) *ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility)*  
ประกอบด้วย หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)

### 2.1.2 ความหมายของหลักการย่อย หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี

ความหมายของหลักการย่อยของหลักธรรมาภิบาล (สำนักงานคณะกรรมการ  
พัฒนาระบบราชการ, 2555, น. 21-22) มีดังต่อไปนี้

1) *ประสิทธิภาพ (Efficiency)* หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้  
ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม  
ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระ  
ค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

2) *ประสิทธิผล (Effectiveness)* หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมี  
วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย  
ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่  
ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงาน  
อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานมีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึง  
มีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3) *การตอบสนอง (Responsiveness)* หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้อง  
สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้าง  
ความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริหาร  
และมีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม (สำนักงาน  
คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555, น. 21)

4) *การรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)* หมายถึง ในการ  
ปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบ  
การรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ใน



การตรวจสอบและการให้ข้อมูลที่โปร่งใส ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหา และผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

5) *ความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)* หมายถึง ในการปฏิบัติราชการ ต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น และเชื่อถือได้ ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปได้โดยง่าย

6) *หลักนิติธรรม (Rule of Law)* หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

7) *ความเสมอภาค (Equity)* หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิงถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555, น. 21)

8) *การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented)* หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

9) *การกระจายอำนาจ (Decentralization)* หมายถึง ในการปฏิบัติราชการ ควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555, น. 22)

10) *คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethic)* หมายถึง ในการปฏิบัติราชการ ต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐประมวลจริยธรรมพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ

ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่ (I – Integrity) ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (A – Activeness) ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวก และมีจิตบริการ (M – Morality) มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม (R – Responsiveness) คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง (E – Efficiency) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (A – Accountability) ตรวจสอบได้ (D – Democracy) ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย และ (Y – Yield) มุ่งผลสัมฤทธิ์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555, น. 22)

## 2.2 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พ.ศ. 2546

ได้กำหนดขอบเขตของคำว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” และวางแนวทางในการปฏิบัติราชการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้คือ เกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555, น. 10)

## 2.3 แนวทางสร้างธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นในประเทศไทยมีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ซึ่งการจัดระเบียบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันมีอยู่ 2 ระบบ คือ ระบบทั่วไปที่ใช้แก่ท้องถิ่นทั่วไป ในปัจจุบันมีอยู่ 3 รูปแบบ คือ องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาลและองค์การบริหารส่วนจังหวัดและระบบพิเศษที่ใช้เฉพาะท้องถิ่นบางแห่ง ปัจจุบันมีอยู่ ๒ รูปแบบ คือ กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยาซึ่งเจตนารมณ์ของการปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่บนพื้นฐานความคิดเพื่อพัฒนาระบบปกครองแบบประชาธิปไตย โดยเฉพาะความต้องการให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบชุมชนตนเอง และเท่ากับเป็นการเพิ่มความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการบริการสาธารณะให้ทั่วถึง และตรงกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นตามความจำเป็นในแต่ละท้องถิ่น หน่วยงาน องค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบริหารงานให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้และส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาล เช่น กรมส่งเสริมปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และสถาบันพระปกเกล้า ได้มีมาตรการ กลไกเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีการให้รางวัลแก่ท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารงานตามหลักความโปร่งใสและการมีส่วนร่วม

ของประชาชน เช่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้มีการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกา หลักเกณฑ์การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดไว้ในมาตรา 52 ที่กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องปฏิบัติ ตามหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดหลักสูตรการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีสำหรับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดทำโครงการประเมินผลและมอบรางวัลให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการจัดการบริหารจัดการที่ดีเป็นประจำทุกปี การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E -Auction) การโอนเงินเข้าบัญชี ผู้รับจ้างโดยตรง (E-Banking) การวางแผนระยะยาวเพื่อปลูกจิตสำนึกให้แก่นักเรียนในสถานศึกษา ที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน (Participation) ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยนำความต้องการจากเวทีประชาคมมาบรรจุไว้ในแผน การให้ประชาชนเข้าร่วมการรับฟังการพิจารณา ขอบประมาณของสภาท้องถิ่น การตั้งตัวแทนประชาคมเป็นกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง การคัดเลือก ผู้แทนประชาคมเป็นคณะดำเนินงานหอกระจายข่าว การประเมินความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมในท้องถิ่นเพื่อรับข้อ ร้องเรียนจากประชาชน และการมอบหมายให้ท้องถิ่นจังหวัดเป็นผู้เฝ้าระวังในเรื่องการบริหารงาน ด้วยความมีประสิทธิภาพและโปร่งใสน้อยปีละ 2 ครั้ง เป็นต้น การสร้างระบบการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล ให้เกิดขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็คือ บริหารกิจการ สาธารณะที่ก่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนผู้รับบริการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่ง จะยังคงให้มีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีเป็นหลักปฏิบัติ ซึ่งส่งผลต่อการสร้างภาพลักษณ์อันดี งามขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอง จนทำให้ประชาชนมีความยอมรับนับถือ และสามารถ เชื่อมั่นได้ว่า ผู้ที่ได้รับเลือกตั้งเข้ามาทำหน้าที่บริหารท้องถิ่น มีความตั้งใจเข้ามาทำงาน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนอย่างแท้จริง ไม่ใช่เข้ามาเพื่อตักตวงผลประโยชน์เพื่อตนเองและ พวกพ้องการสร้างธรรมาภิบาล คือ การสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาล เช่น หลักความโปร่งใสและหลักการมีส่วนร่วม เป็นต้น นอกจากนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำคัญคือระบบการควบคุมภายในที่ดี มีการวางระบบไว้อย่าง ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพิจารณาดำเนินการเสริมสร้าง ระบบที่ดีสร้างสภาพแวดล้อมภายในที่ดี และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรม จริยธรรมอย่างแท้จริง เสริมสร้างและพัฒนาทักษะอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน เช่นการสนับสนุน ในการฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจและความชำนาญในงานที่จะต้องปฏิบัติอย่างถูกต้อง การกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรใช้แบบผสมผสาน

คือเน้นทั้งการบริหารที่มีความโปร่งใส การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนผู้รับบริการมากที่สุด แนวทางการสร้างธรรมาภิบาลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนและองค์กรท้องถิ่น เช่นการประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบอย่างสะดวกและทั่วถึง การเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงาน และการจัดทำบริการสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น (เสนห์ จุ้ยโต, 2557, น. 126-128)

#### 2.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ มี 6 ปัจจัย ได้แก่ (1) ปัจจัยที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่น หมายถึง ความมีอำนาจบารมีในการสร้างการยอมรับศรัทธาจากประชาชนในท้องถิ่นของผู้บริหารท้องถิ่นด้วยการมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในการเป็นนักบริหารที่คืออย่างมีอาชีพภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่นในที่นี้มุ่งเน้นทั้งความเป็นคนดีและคนเก่งของผู้บริหารท้องถิ่น รวมทั้งมีสมรรถนะนักบริหารในการทำงานมาตรฐานสูงอย่างมีอาชีพด้วย (2) ปัจจัยที่ 2 วัฒนธรรมทางสังคม หมายถึง ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมอุดมการณ์ ที่มุ่งเน้นสังคมแห่งมิตรไมตรี สังคมแห่งการมีน้ำใจ ช่วยเหลือกัน เป็นสังคมที่สนับสนุนคนดี คนเก่งให้เป็นผู้นำท้องถิ่น คนที่ทุจริตคอร์รัปชันเราไม่นิยม เราไม่สนับสนุนต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ ในทางตรงกันข้ามถ้าวัฒนธรรมทางสังคมมุ่งเน้นระบบอุปถัมภ์ ระบบเครือญาติ ระบบพรรคพวก จะส่งผลทำให้การบริหารท้องถิ่นไร้ประสิทธิภาพ และขาดธรรมาภิบาลต่อไป ซึ่งเป็นสิ่งไม่ดีควรขจัดทิ้งไป (3) ปัจจัยที่ 3 วัฒนธรรมองค์กรการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหมายถึง กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องปลูกฝังความคิด ความเชื่อในธรรมาภิบาลใน 10 หลักการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักองค์กรแห่งการเรียนรู้ หลักบริหารจัดการ หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร นอกจากนี้ในการบริหารงานบุคคลของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร ด้านระบบคุณธรรม (Merit System) ระบบผลงาน (Performance System) และระบบสมรรถนะ (Competency System) (4) ปัจจัยที่ 4 ระบบการตรวจสอบถ่วงดุล หมายถึง การตรวจสอบถ่วงดุลจากภายนอกซึ่งประกอบด้วย องค์กรอิสระและองค์กรตามรัฐธรรมนูญ องค์กรภาครัฐ องค์กรภาคประชาชน องค์กรภาคประชาสังคม เพื่อคอยตรวจสอบการดำเนินงานธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในกรณีที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใดไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ต้องมีการ

ตรวจสอบโดยคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ศาลปกครอง คณะกรรมการสิทธิมนุษยชน กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐ และคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (5) ปัจจัยที่ 5 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง การระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) มาใช้ในการบริหารจัดการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ความเป็นเลิศ ซึ่งระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์จะทำให้การบริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ธรรมาภิบาลมากขึ้น การทำงานจะมีครบถ้วน ถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส และมีมาตรฐาน จะลดการทุจริตคอร์รัปชันน้อยลง และ(6) ปัจจัยที่ 6 พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง พนักงานประจำ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จของธรรมาภิบาลของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พนักงานต้องมีคุณธรรมจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม มีจิตอาสาพร้อมเสียสละเพื่อส่วนรวมอย่างแท้จริง พนักงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องมีสมรรถนะในการทำงานอย่างมืออาชีพ เช่น สมรรถนะด้านการคิดประดิษฐ์นวัตกรรมใหม่ สมรรถนะด้านการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม สมรรถนะด้านการจัดการความขัดแย้งในชุมชน สมรรถนะด้านการสร้างและบริหารเครือข่าย เป็นต้น (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2557, น. 265-267)

## 2.5 ประโยชน์จากการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ

ธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่สำคัญของทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน หรือภาคประชาชน เนื่องจากธรรมาภิบาลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อกัน และเป็นแนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรม ดังนั้นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการจึงมีประโยชน์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555, น. 25-26) ดังต่อไปนี้

### 2.5.1 ประโยชน์ต่อองค์กร

- 1) ทำให้การบริหารจัดการขององค์กรมีกลไกและกฎเกณฑ์ในการบริหารจัดการที่ดีมีระบบมีความโปร่งใส มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน อันนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือและศรัทธาต่อองค์กรนั้น ๆ
- 2) ทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว ทันทต่อสถานการณ์ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ทั้งภายในและภายนอก
- 3) ทำให้การดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าสูงสุดตามภารกิจขององค์กร



4) ทำให้เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพิ่มโอกาสในการระดมทุน/การเข้าสู่ตลาดทุนในระดับสากล เพิ่มโอกาสในการแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ เพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาว

### 2.5.2 ประโยชน์ต่อประชาชน/ผู้รับบริการ

1) ทำให้ระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการโดยรวมของหน่วยงานภาครัฐมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เสมอภาค และมีความยุติธรรมอย่างแท้จริง อันนำมาซึ่งความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ประชาชนและผู้รับบริการ

2) ทำให้ประชาชน/ผู้รับบริการได้รับการอำนวยความสะดวก รวดเร็ว ทันสมัยมีประสิทธิภาพ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชน/ผู้รับบริการได้มากขึ้น

3) ทำให้การบริหารงานของภาครัฐเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม มีคุณภาพ สามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อันส่งผลทำให้ประชาชน/ผู้รับบริการมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

### 2.5.3 ประโยชน์ต่อสังคม/ประเทศชาติ

1) ทำให้ระบบบริหารของภาครัฐมีความ โปร่งใส ยุติธรรม ก่อให้เกิดความเป็นธรรมในสังคม

2) ทำให้สังคมมีความเข้มแข็ง เกิดเป็นสังคมที่มีเสถียรภาพ ช่วยลด บรรเทา หรือแก้ปัญหาคาความรุนแรงในสังคม

3) ทำให้สามารถลดปัญหา การทุจริตคอร์รัปชั่น ส่งผลทำให้ช่วยลดงบประมาณค่าใช้จ่าย ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชั่นของประเทศ

4) ทำให้ทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขภายใต้ความร่วมมือกัน อันก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ

5) ทำให้ภาพลักษณ์ของหน่วยงานของประเทศเป็นที่ศรัทธา เชื่อมั่น และได้รับความไว้วางใจจากประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล อันส่งผลทำให้การพัฒนาของประเทศเป็นไปอย่างยั่งยืน เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ทำให้ประเทศชาติเจริญก้าวหน้า

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับเทศบาล กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาล และการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี

โดยเสนอเป็นหัวข้อย่อย ได้แก่ กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาล และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาลเมืองสระบุรี

#### 3.1 กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาล

กระบวนการในการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง จะประกอบไปด้วยกระบวนการและขั้นตอนตามหลักของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ แต่จะมีความแตกต่างจากรูปแบบที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนดให้ หน่วยงานราชการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ โดยนับแต่ได้มีประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา บทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมาก รัฐธรรมนูญให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดกรอบความเป็นอิสระในการปกครองตนเอง ตามเจตนารมณ์ของประชาชนและความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริการ การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเอง โดยเฉพาะ นอกจากนี้พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติให้มีองค์กรรับผิดชอบในการจัดทำแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือ คณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและกำหนดหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะที่จำเป็นแก่ท้องถิ่น ตลอดจนรายได้ของท้องถิ่นที่เพิ่มขึ้น และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดรูปแบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นอิสระมากขึ้น ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยุคหลังรัฐธรรมนูญฉบับปี พ.ศ. 2540 ประกาศใช้ จึงมีบทบาทอำนาจหน้าที่อย่างกว้างขวาง โดยมีเพียงจะมีหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะพื้นฐานแก่ประชาชนในท้องถิ่นเท่านั้นแต่ยังขยายบทบาท หน้าที่ออกไปรวมถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิต และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่นด้วย และเป็นองค์กรที่เปิดให้ประชาคมท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหารและการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้นในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การที่ท้องถิ่นจะพัฒนาไปในทิศทางใด จำเป็นต้องมีการกำหนด วิสัยทัศน์ หรือภาพในอนาคตและแปลงมา

สู่การปฏิบัติ ซึ่งตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการจัดทำและประสานแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2548 ได้กำหนดประเภทของแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ 2 ประเภท คือ (1) แผนยุทธศาสตร์การพัฒน เป็นแผนพัฒนาระยะยาว หมายถึงยุทธศาสตร์การพัฒน เศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งแสดงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาในอนาคต โดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนาอำเภอ (2) แผนพัฒนาสามปี หมายถึง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒน อันมีลักษณะเป็นการกำหนดรายละเอียดแผนงาน โครงการพัฒนาที่จัดทำขึ้นสำหรับปีงบประมาณแต่ละปี ซึ่งมีความต่อเนื่องและเป็นแผนก้าวนำครอบคลุมระยะเวลาสามปีโดยมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงเป็นประจำทุกปี ซึ่งการจัดทำแผนพัฒนาสามปี จะมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย โดยกฎหมายที่สำคัญอีกฉบับหนึ่ง คือ พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 และมาตรา 17 บัญญัติให้เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบลและการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปพิเศษมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง และองค์การบริหารส่วนจังหวัดซึ่งนอกจากจะมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเองแล้วยังมีอำนาจหน้าที่ในการประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนดอีกด้วย นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับแผนพัฒนาระดับต่างๆ ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาล แผนกระทรวงมหาดไทย แผนกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนาจังหวัดในระดับจังหวัด ตลอดจนยุทธศาสตร์การพัฒนอำเภอและแผนพัฒนาอำเภอในระดับอำเภอ ทั้งนี้ข้อสรุปกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาล (วิลัย ชัยสมภาร, 2558, น. 74-85) ดังนี้

### 3.1.1 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒน

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนของท้องถิ่น ซึ่งถือเป็นกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ในขั้นตอนแรก คือ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งเทศบาลในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง จะต้องมีจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนของท้องถิ่น โดยมีขั้นตอนดังนี้ (วิลัย ชัยสมภาร, 2558, น. 76-78)

1) การเตรียมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒน ในขั้นตอนนี้หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดแผนพัฒนาท้องถิ่น จะต้องพบผู้บริหารท้องถิ่นเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ ความสำคัญ แนวทางและขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒน แล้วจัดทำโครงการจัดทำ

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เสนอผ่านปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ผู้บริหารท้องถิ่นอนุมัติใน โครงการดังกล่าว แล้วแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อทราบ เพื่อดำเนินการตามห้วงเวลาและขั้นตอนที่กำหนดต่อไป

2) การรวบรวมข้อมูลและปัญหาสำคัญ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีการรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลข่าวสารให้ครบถ้วนทันสมัย ซึ่งได้แก่ข้อมูลเบื้องต้นในด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม ฯลฯ โดยข้อมูลควรแสดงแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงไป แสดงค่าเฉลี่ย ร้อยละ และการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการให้ความเห็น ซึ่งข้อมูลที่ควรจัดทำ ได้แก่ ข้อมูลประชากร อาชีพและรายได้สุขภาพ การศึกษา ทรัพยากร การคมนาคมขนส่ง การพาณิชย์ การลงทุนอุตสาหกรรม และข้อมูลงบประมาณ เป็นต้น และมีการรวบรวมปัญหาสำคัญของท้องถิ่นจะช่วยให้ในการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อแก้ไขปัญหา ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงควรรวบรวมปัญหาที่สำคัญไว้ โดยให้นำแผนชุมชนมาพิจารณาประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาด้วย

3) การวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพการพัฒนาของท้องถิ่นในปัจจุบัน เป็นการประเมินโดยวิเคราะห์ถึงโอกาส และภาวะคุกคามหรือข้อจำกัด อันเป็นสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนาด้านต่างๆของท้องถิ่น รวมทั้งการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของท้องถิ่น อันเป็นสภาวะแวดล้อมภายในท้องถิ่น ซึ่งทั้งหมดเป็นการประเมินสถานภาพของท้องถิ่นในปัจจุบัน โดยเป็นการตอบคำถามว่า “ปัจจุบันท้องถิ่นมีสถานภาพการพัฒนาอยู่จุดไหน” สำหรับใช้เป็นประโยชน์ในการกำหนดการดำเนินงานในอนาคตต่อไป โดยใช้เทคนิค SWOT analysis การพิจารณาถึงปัจจัยภายใน ได้แก่จุดแข็ง (S-Strength) จุดอ่อน (W-Weak) และปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส (O-Opportunity) และอุปสรรค (T-Threat)

4) การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจหลักการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง เป็นถ้อยแถลงที่ระบุถึงสภาพการณ์ในอนาคตซึ่งเป็น “จุดหมาย” ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า ส่วนภารกิจหลัก เป็นข้อความหรือถ้อยแถลงที่แสดงถึงลักษณะหรือขอบข่ายในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวกับลักษณะการบริหารและการจัดบริการสาธารณะ รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรหรือภาพลักษณ์ที่ต้องการนำเสนอ และปณิธานหรือปรัชญาในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นขอบเขตของบทบาทหน้าที่หลักหรือขอบเขตของกิจกรรมที่มุ่งเน้นเป็นพิเศษที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

5) การกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน จุดมุ่งหมายเพื่อการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง ขอบเขตหรือประเภทของกิจกรรมที่ควรค่าแก่การดำเนินงานทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม และขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

6) การกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาท้องถิ่น เป็นการกำหนดผลสำเร็จที่ต้องการ โดยดำเนินการหลังจากที่ทราบภารกิจหลักที่ท้องถิ่นจะต้องทำแล้ววางแผนเชิงยุทธศาสตร์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์หรือทิศทางโดยรวมของท้องถิ่นไปให้บรรลุความต้องการที่จะเป็นในอนาคต

7) การกำหนดและการบูรณาการแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น เมื่อได้ดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจหลัก วัตถุประสงค์โดยอาศัยพื้นฐานการวิเคราะห์ SWOT แล้วขั้นตอนต่อไปคือการกำหนดแนวทางการพัฒนาท้องถิ่นซึ่งแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น หมายถึง แนวคิดหรือวิธีการที่แยกย่อยอันบ่งบอกถึงลักษณะการเคลื่อนไหว ขององค์กรว่าจะก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคตได้อย่างไร อันเป็นการตอบคำถามว่า “ท้องถิ่นจะไปถึงจุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร” ดังนั้น แนวทางการพัฒนาท้องถิ่นจึงเป็นกรอบชี้แนะหรือส่วนหัวกระบวนการของชุดแผนงานซึ่งเป็นการกำหนดวิธีการหรือขั้นตอนที่ท้องถิ่นเลือกที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งวัตถุประสงค์รวมและวัตถุประสงค์เฉพาะส่วน

8) การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่น เป็นการกำหนดปริมาณหรือจำนวนสิ่งที่ต้องการให้บรรลุในแต่ละแนวทางการพัฒนาภายในเวลาที่กำหนด จึงมีความเฉพาะเจาะจงในผลที่คาดว่าจะได้รับเชิงปริมาณตามช่วงเวลาต่างๆ ของกระบวนการดำเนินงาน ในขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จในเชิงยุทธศาสตร์ไว้ด้วยเพื่อใช้ในกระบวนการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแผนพัฒนา

9) การอนุมัติและประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา คณะกรรมการสนับสนุนการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นจะนำผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1-8 มาจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามเค้าโครงที่กำหนด จากนั้นจะนำร่างแผนฯ เสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อพิจารณาและปรับปรุงก่อนนำเสนอต่อผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นเสนอคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นระดับอำเภอตรวจสอบวิเคราะห์และประสานแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอ ทั้งนี้ เพื่อให้มีการประสานและบูรณาการกัน ในมิติของพื้นที่และมิติทางด้านอำนาจหน้าที่ โดยจะพิจารณาระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกัน และระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับหน่วยงานอื่นในพื้นที่ด้วย จากนั้น คณะอนุกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นระดับอำเภอจะจัดทำความคิดเห็นเพื่อประกอบการ



พิจารณาให้ความเห็นชอบร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์บริการส่วนตำบล ในเขตอำเภอ แล้วนำเสนอคณะกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

### 3.1.2 การจัดทำแผนพัฒนาสามปี ซึ่งเป็นกรแปลงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์บริการปฏิบัติ

โดยการจัดทำแผนพัฒนาสามปี มีหลักคิดที่ว่า ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์บริการหนึ่ง ๆ จะมีแนวทางการพัฒนาได้มากกว่าหนึ่งแนวทาง และภายใต้แนวทางการพัฒนาหนึ่ง ๆ จะมีโครงการ/กิจกรรมได้มากกว่าหนึ่งโครงการ/กิจกรรมที่จะต้องนำมาดำเนินการ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการในแต่ละยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์บริการ ซึ่งจะมีผลต่อวัตถุประสงค์เป้าหมาย จุดมุ่งหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน และวิสัยทัศน์ในที่สุดนอกจากนั้น แผนพัฒนาสามปีเป็นแผนที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับงบประมาณรายจ่ายประจำปี กล่าวคือ องค์ประกอบของส่วนท้องถิ่นใช้การวางแผนพัฒนาเป็นเครื่องมือในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยนำโครงการ/กิจกรรมจากแผนพัฒนาสามปี ในปีที่จะจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ไปจัดทำงบประมาณ เพื่อให้กระบวนการจัดทำงบประมาณเป็นไปด้วยความรอบคอบ และผ่านกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยแผนพัฒนาสามปี มีลักษณะกว้างๆ (วิล ชัยสมภาร, 2558, น. 78-79) ดังต่อไปนี้

- 1) เป็นเอกสารที่แสดงความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์บริการ
- 2) เป็นเอกสารที่แสดงแนวทางการพัฒนาและวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน และมีลักษณะเฉพาะเจาะจงที่ดำเนินการ
- 3) เป็นเอกสารที่แสดงโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาศูนย์บริการที่จะดำเนินการเป็นห้วงระยะเวลาสามปี
- 4) เป็นเอกสารที่จะแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์บริการกับงบประมาณ รายจ่ายประจำปี

โดยขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของท้องถิ่น จะต้องทำการคัดเลือกยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์บริการที่จัดทำไว้ มีการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อประเมินผลการพัฒนาที่ผ่านมา การจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์บริการ การกำหนดแนวทางการพัฒนาในห้วงเวลาสามปี การกำหนดวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนา และการจัดทำรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาศูนย์บริการ โดยมีการกำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ งบประมาณ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัดความสำเร็จ จากนั้นจึงจัดทำร่างแผนพัฒนาสามปีเพื่อขออนุมัติและประกาศใช้ต่อไป

### 3.1.3 องค์ประกอบของแผนพัฒนาสามปี (วิไล ชัยสมภาร, 2558, น. 79-81) ดังต่อไปนี้

1) ส่วนที่ 1 บทนำ เพื่อให้ทราบถึงลักษณะของแผน วัตถุประสงค์ ขั้นตอนในการดำเนินการและประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาสามปี ประกอบด้วยลักษณะของแผนพัฒนาสามปี วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนพัฒนาสามปี ขั้นตอนในการจัดทำแผนพัฒนาสามปี และประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาสามปี

2) ส่วนที่ 2 สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ทราบถึงสภาพโดยทั่วไปขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ประกอบด้วยสภาพทั่วไปด้านโครงสร้างพื้นฐาน (ระบบบริการสาธารณสุข โภชนาการพื้นฐาน) ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านการเมือง การบริหาร โดยหากข้อมูลเชิงสถิติใดที่จะทำให้เห็นแนวโน้มของการพัฒนาได้อาจทำในรูปแบบการเปรียบเทียบข้อมูล เช่น การแยกแยะประชากรตามข้อมูลเพศและช่วงชั้นอายุ การเปรียบเทียบประชากรย้อนหลัง การเปรียบเทียบรายรับรายจ่ายย้อนหลัง การเปรียบเทียบข้อมูลทางการศึกษา ด้านการสาธารณสุขย้อนหลัง เป็นต้น

3) ส่วนที่ 3 ผลการพัฒนาท้องถิ่นในปีที่ผ่านมา เพื่อให้ทราบถึงผลการพัฒนาที่ผ่านมาว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้นำโครงการไปปฏิบัติมากน้อยเพียงใด และบรรลุวัตถุประสงค์การพัฒนาหรือไม่ ประกอบด้วยการประเมินผลการนำแผนพัฒนาไปปฏิบัติในเชิงปริมาณและการประเมินประสิทธิผลของแผนพัฒนาในเชิงคุณภาพ

4) ส่วนที่ 4 ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนา เพื่อให้ทราบถึงภาพรวมการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นในอนาคต และสามารถนำมาตรวจสอบแผนพัฒนาสามปีว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การพัฒนาท้องถิ่นเพียงใดหรือมีจุดเน้น ไปในทิศทางใด ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์การพัฒนา (2) ยุทธศาสตร์การพัฒนา (จากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น) (3) แนวทางการพัฒนาท้องถิ่น (จากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น) (4) นโยบายการพัฒนาจังหวัด (ถ้ามี) (5) นโยบายการพัฒนาอำเภอ (ถ้ามี) และ (6) นโยบายการพัฒนาของผู้บริหารท้องถิ่น

5) ส่วนที่ 5 ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาในช่วงสามปี เพื่อให้ทราบถึงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาว่า มียุทธศาสตร์ใดบ้าง เพื่อนำมาจัดทำแนวทางการพัฒนาให้สอดคล้องกัน ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การพัฒนาในช่วงสามปีที่ได้เรียงลำดับก่อน – หลัง และแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกันและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาของท้องถิ่นที่กำหนดไว้

6) ส่วนที่ 6 บัญชีโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนา และรายละเอียด โครงการกิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์การพัฒนาในแต่ละแนวทางการพัฒนา (2) เป้าหมายของแนวทางการพัฒนาทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ และ (3) รายละเอียดโครงการพัฒนา

### 7) ส่วนที่ 7 การติดตามและประเมินผลการนำแผนพัฒนาสามปีไปปฏิบัติ

เพื่อให้ทราบถึงแนวทางและกลไกในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาสามปีอันจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำแผนพัฒนาสามปีในปีต่อ ๆ ไป และเป็นการสร้างแนวทางการมีส่วนร่วมในท้องถิ่น ได้แก่ (1) องค์กรรับผิดชอบในการติดตามและประเมินผล ซึ่งตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการจัดทำและประสานแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2546 กำหนดให้มีคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งคณะกรรมการนี้อาจแต่งตั้งคณะทำงานขึ้นช่วยในการติดตาม และการประเมินผลได้ตามความเหมาะสมซึ่งควรแสดงไว้ในเอกสารแผนพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและต่อเนื่อง (2) การกำหนดวิธีการติดตามและประเมินผล เป็นการแสดงถึงวิธีการติดตามและประเมินผลโครงการ โดยการกำหนดรูปแบบที่จะใช้ในการติดตามและประเมินผลเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินกิจกรรมตามโครงการ อยู่ภายใต้ระยะเวลา และงบประมาณที่กำหนดไว้หรือไม่และผลของการดำเนินโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้หรือไม่ ทั้งนี้ การติดตามเป็นการตรวจสอบในระหว่างการดำเนินกิจกรรมตามโครงการ ในขณะที่การประเมินผลเป็นการตรวจสอบผลที่เกิดขึ้นเมื่อดำเนินโครงการแล้วเสร็จเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (3) การกำหนดช่วงเวลา ในการติดตามและประเมินผล คณะกรรมการติดตามและประเมินผลกำหนดช่วงเวลาในการติดตามประเมินผลโครงการโดยคำนึงถึงความเหมาะสมของแต่ละโครงการ ทั้งนี้ควรกำหนดช่วงเวลาในการติดตามและประเมินผลอย่างน้อยโครงการละ 1 ครั้ง และประเมินผลโครงการในภาพรวมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง แล้วรายงานผลและเสนอความเห็นซึ่งได้จากการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาต่อสภาท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่น คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น และประกาศผลการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบโดยทั่วกันนอกจากนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ ตามความที่กำหนดในระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำและประสานแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2546 สำหรับแผนปฏิบัติการนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อแสดงถึงรายละเอียดแผนงาน/โครงการพัฒนาและกิจกรรมที่ดำเนินการจริงทั้งหมดในพื้นที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประจำปีงบประมาณนั้น แผนปฏิบัติการเป็นเอกสารที่ระบุแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ทั้งหมดที่จะดำเนินการในปีงบประมาณนั้น ทำให้แนวทางในการดำเนินงานในปีงบประมาณนั้น ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความชัดเจนในการปฏิบัติมากขึ้น โดยจะจัดทำหลังจากการอนุมัติใช้แผนสามปี และการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งจะมีการประสานและบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานและการจำแนกรายละเอียดต่างๆของแผนงาน/โครงการในแผนปฏิบัติการจะทำให้การติดตามประเมินผลเมื่อสิ้นปีมีความสะดวกมากขึ้นอีกด้วย (วิไล ชัยสมภาร, 2558, น. 80-81)

### 3.1.4 การติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนสามปี

จุดมุ่งหมายสำคัญของการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์นั้น คือ การประเมินว่ามีการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างแท้จริงเพียงใด และได้ผลเป็นอย่างไรเพื่อที่จะสามารถวัดความสัมฤทธิ์ผลของแผนยุทธศาสตร์ได้ ในขณะที่เดียวกันก็สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฉบับต่อไปได้ ดังนั้นการที่จะประเมินผลแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาในภาพรวมได้จำเป็นต้องประเมินผลการปฏิบัติในแต่ละแนวทางการพัฒนาก่อนเพื่อนำไปสู่การวัดความสำเร็จของยุทธศาสตร์ ซึ่งจะแสดงให้เห็นได้ว่าการพัฒนาเป็นไปในแนวทางใดบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาที่ยั่งยืนและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์หรือไม่ โดยแนวทางและวิธีการขั้นตอนในการติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์และแผนสามปีประกอบไปด้วย (วิไล ชัยสมการ, 2558, น. 81-85)

1) การติดตาม (Evaluation) การติดตาม จะทำให้ทราบได้ว่าขณะนี้ได้มีการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์หรือแผนสามปีถึงระยะใดแล้ว สามารถติดตามได้ว่าการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์หรือแผนสามปีมีการดำเนินการในช่วงใด ตรงกำหนดระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ แผนปฏิบัติการก็จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการติดตามผลการดำเนินงาน

2) การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลแผนยุทธศาสตร์จำเป็นต้องมีเกณฑ์มาตรฐาน (Standard criteria) และตัวชี้วัด (Indicators) เพื่อใช้เป็นกรอบในการประเมินเพื่อให้เกิดความชัดเจน เป็นระบบมีมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับ โดยประกอบด้วยเกณฑ์ที่สำคัญใน 2 ระดับคือเกณฑ์การประเมินหน่วยงาน และเกณฑ์การประเมิน โครงการ ซึ่งเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดการประเมินผลหน่วยงานประกอบด้วย 7 เกณฑ์ 22 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) เกณฑ์สัมฤทธิ์ผลและการบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบาย (Achievement) เป็นการประเมินความสำเร็จโดยพิจารณาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ที่นำนโยบายไปปฏิบัติกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในนโยบาย โดยเป็นการประเมินผลขององค์กร 2 ส่วนคือ ผลในภาพรวมและระดับปฏิบัติการ ผลการดำเนินงานจะต้องเปิดเผยให้สาธารณชนทราบอย่างกว้างขวาง อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอและมีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน อาจเป็นทุกไตรมาส หรือผลการดำเนินงานประจำปีสัมฤทธิ์ผลรวมถึงการดำเนินงานที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว โดยมีตัวชี้วัดที่สำคัญ 2 ประการ คือ ผลผลิต (Outputs) ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ผลผลิตในภาพรวม (Overall outputs) เป็นการประเมินผลผลิตเทียบกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายรวมขององค์กรในสายตาของสมาชิกขององค์กรและประชาชนผู้รับบริการ การประเมินผลดังกล่าวมีลักษณะที่เป็นพลวัต (Dynamic) และมีปฏิสัมพันธ์กับสถานะแวดล้อมของภายนอกองค์กร ผลผลิตระดับปฏิบัติการ (Operation outputs) เป็นการประเมินผลโดยพิจารณาระดับการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ

โดยอาจพิจารณาจากผลผลิตต่อหน่วยกำลังคนระดับการบริการต่อหน่วยเวลา สัดส่วนของต้นทุน และตอบแทน สถานภาพทางการเงิน สินทรัพย์และหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดผลตอบแทน (Non-performing loan) คุณภาพของผลผลิตและบริการสาธารณะประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร ขององค์กร การประหยัดพลังงานและการรักษาภาวะแวดล้อม และผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นการพิจารณาผลที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากผลผลิตในภาพรวมและผลผลิตระดับปฏิบัติการ (2) เกณฑ์ ความเสมอภาคและความเป็นธรรมในสังคม ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ 4 ประการ คือ การเข้าถึง เน้นความสำคัญในเรื่องโอกาสของประชาชน โดยเฉพาะผู้ด้อยโอกาสในสังคมให้ได้รับบริการ สาธารณะ การจัดสรรทรัพยากร พิจารณาถึงความเป็นธรรมในการจัดสรรทรัพยากรให้กับ ประชาชน การกระจายผลประโยชน์ เน้นความเป็นธรรมในการกระจายผลประโยชน์หรือ ผลตอบแทนให้แก่สมาชิกในสังคม และความเสมอภาค เน้นความเป็นธรรมเพื่อให้หลักประกัน เรื่องสิทธิและโอกาสในการได้รับบริการสาธารณะโดยปราศจากอคติ ไม่แบ่งแยกกลุ่ม (3) เกณฑ์ ความสามารถและคุณภาพในการให้บริการ ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ประการ คือ สมรรถนะของ หน่วยงาน เป็นตัวชี้วัดความสามารถในการให้บริการและตอบสนองความต้องการของประชาชน กลุ่มเป้าหมาย ความทั่วถึงและเพียงพอ พิจารณาถึงความครอบคลุม ความเพียงพอ และความ ครบถ้วนของการให้บริการทั้งในด้านกลุ่มเป้าหมายที่รับบริการและระยะเวลาที่บริการ ความถี่ใน การให้บริการ เป็นตัวชี้วัดระดับการบริการต่อหน่วยเวลาว่ามีความสม่ำเสมอต่อภารกิจนั้นหรือไม่ และประสิทธิภาพการให้บริการ เป็นการชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กรที่มุ่งเน้นการบริการที่ รวดเร็ว ทันเวลา มีการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม ซึ่งในทางปฏิบัติจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานการ บริการไว้ เป็นแนวทาง (4) เกณฑ์ความรับผิดชอบต่อหน่วยงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ประการ คือ พันธกิจต่อสังคม เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงภารกิจของหน่วยงานที่มีต่อสังคมพิจารณาได้จาก วิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงานของหน่วยงาน ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ เป็นตัวชี้วัดถึงความ รับผิดชอบต่อประชากรกลุ่มเป้าหมาย การให้หลักประกันความเสี่ยง เป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญ เพื่อให้หลักประกันว่าประชาชนผู้รับบริการจะได้รับความคุ้มครอง และหรือการชดเชยจาก หน่วยงานหากมีความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และการยอมรับ ข้อผิดพลาด เป็นตัวชี้วัดถึงความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่จะ ยอมรับต่อสาธารณะชนในกรณีเกิดความผิดพลาดในการบริหารหรือการปฏิบัติงาน (5) เกณฑ์การ ตอบสนองความต้องการของประชาชนประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ 4 ประการ คือ การกำหนด ประเด็นปัญหา การกำหนดประเด็นปัญหาที่มาจากประชาชนผู้รับบริการและมีการพิจารณา จัดลำดับความสำคัญ การรับฟังความคิดเห็น เป็นตัวชี้วัดถึงระบบเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของประชาชนผู้รับบริการ มาตรการเชิงยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหา เป็นตัวชี้วัด



ถึงความพร้อมในการแก้ปัญหาให้กับประชาชนผู้รับบริการที่มีทั้งมาตรการระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งเปิดกว้างให้สาธารณชนได้รับทราบและมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและความรวดเร็วในการแก้ปัญหา เป็นตัวชี้วัดการตอบสนองในการแก้ไขปัญหา การให้ความสำคัญและการกำหนดมาตรการแก้ไขปัญหาด้วยความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพไม่ละเลยเพิกเฉยต่อปัญหา (6) เกณฑ์ความพึงพอใจของลูกค้า ประกอบด้วยตัวชี้วัด 2 ประการ คือ ระดับความพึงพอใจ เป็นตัวชี้วัดความเห็นของประชาชนที่มีต่อหน่วยงานซึ่งเกี่ยวข้องกับคุณภาพการปฏิบัติงาน และการยอมรับหรือคัดค้านเป็นตัวชี้วัดระดับการยอมรับมาตรการนโยบายของหน่วยงานซึ่งพิจารณาจากสัดส่วนการยอมรับหรือคัดค้าน เนื่องจากผลกระทบของนโยบายของหน่วยงาน (7) เกณฑ์ผลเสียหายต่อสังคม ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ 2 ประการ คือ ผลกระทบภายนอก เป็นตัวชี้วัดว่าหน่วยงานก่อให้เกิดผลกระทบซึ่งสร้างความเสียหายจากการดำเนินงานแก่ประชาชนหรือไม่ โดยอาจวัดจากขนาดและความถี่จากการเสียหายที่เกิดขึ้นและต้นทุนทางสังคม เป็นตัวชี้วัดผลเสียหายที่สังคมต้องแบกรับ เช่น ค่าใช้จ่ายในพื้นที่บูรณะความเสียหายที่เกิดขึ้น

สรุปได้ว่ากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาล ประกอบไปด้วย (1) การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา (2) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ด้วยการจัดทำแผนพัฒนาสามปีและแผนปฏิบัติการ และ (3) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและแผนพัฒนาสามปี รวมถึงการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการที่กำหนด ตั้งแต่การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งเน้นไปทางเทคนิค วิธีการ ด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน (วิไล ชัยสมภาร, 2558, น. 82-85)

### 3.1.5 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล

การประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของเทศบาลซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งนั้น ได้ยึดเอาหลักการของ Balanced Scorecard ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ นำมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการของไทย โดยสำนักมาตรฐานการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ได้กำหนดรูปแบบของการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการใน 4 มิติ (วิไล ชัยสมภาร, 2558, น. 127-128) ดังนี้

1) มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งให้ความสำคัญกับผลสำเร็จในการปฏิบัติราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ต่างๆที่กำหนดในแผนพัฒนาสามปี การบรรลุเป้าหมายตามเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

ของเทศบาลผลสำเร็จของการจัดเก็บรายได้ การบูรณาการในการจัดกิจกรรมหรือโครงการร่วมกับหน่วยงานอื่นและการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อเทศบาลและประชาชน

2) *มติที่ 2 มติด้านคุณภาพการให้บริการ* ซึ่งให้ความสำคัญกับประชาชน ผู้รับบริการ โดยกำหนดตัวชี้วัดในเรื่องระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ การให้บริการประชาชน ในวันหยุดราชการหรือนอกเวลาราชการ การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ ทั้งการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร การรับฟังความคิดเห็น การนำความคิดเห็นของประชาชนไปประกอบการบริหารงาน การมีที่ปรึกษาจากภาคประชาชนรวม ทั้งการติดตามตรวจสอบโดยภาคประชาชน

3) *มติที่ 3 มติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ* ซึ่งให้ความสำคัญกับความประหยัดและคุ้มค่าในการบริหารราชการ โดยกำหนดตัวชี้วัดในด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง ความสำเร็จของการจัดเก็บรายได้ ความสำเร็จของอัตราการเบิกจ่ายตามงบประมาณรายจ่ายประจำปี ด้านการประหยัดพลังงานไฟฟ้าและน้ำมัน ด้านความประหยัดและคุ้มค่าในการบริหารงานจัดการ โครงการหรืองานประจำ และด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

4) *มติที่ 4 มติด้านการพัฒนาองค์กร* ซึ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเรียนรู้ การเติบโตขององค์กรหรือการสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่า โดยกำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและสมรรถนะบุคลากร

นอกจากนี้ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ยังมีการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการและนิเทศองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี ตามบทบาทภารกิจในการส่งเสริมสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการพัฒนาและให้คำปรึกษาแนะนำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นเพื่อจัดบริการสาธารณะ ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ด้านการเงินการคลัง และด้านการบริหารจัดการ เพื่อให้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเข้มแข็งและมีศักยภาพในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบรวมถึงมีวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรหลักในการส่งเสริมสนับสนุนให้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ภายใต้หลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ตามประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ประเด็น คือ (1) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับขีดความสามารถของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้มีสมรรถนะสูง (2) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : เพิ่มประสิทธิภาพการบริการจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ตอบสนองความต้องการของประชาชน (3) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา

ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาล (4) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานการเงินและการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีอิสระและพึ่งพาตนเองได้ และ(5) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาประเทศ

### 3.2 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาลเมืองสระบุรี

เทศบาลเมืองสระบุรี ได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาสามปี (พ.ศ. 2560-2562) ขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเทศบาลโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การพัฒนาท้องถิ่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้แผนพัฒนาเป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางการดำเนินงานของเทศบาลในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบและต่อเนื่องในทุก ๆ ด้านอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งด้าน โครงสร้างพื้นฐาน ด้านการเมือง ด้านการบริหาร ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ โดยได้กำหนดประเด็นหลักในการพัฒนาและจัดทำรายละเอียดแผนงาน/โครงการ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริงการจัดทำแผนพัฒนาสามปี (พ.ศ.2560-2562) นี้ ได้ปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง เทศบาลเมืองสระบุรี (กองวิชาการและแผนงานเทศบาลเมืองสระบุรี, 2559) รายละเอียดดังนี้

#### 3.2.1 ลักษณะของแผนพัฒนาสามปี

แผนพัฒนาสามปี เป็นการแปลงยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ โดยมีหลักคิดที่ว่าภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนานี้ๆ จะมีแนวทางการพัฒนาได้มากกว่าหนึ่งแนวทางและภายใต้แนวทางการพัฒนาหนึ่งๆจะมีโครงการ/กิจกรรมได้มากกว่าหนึ่งโครงการ/กิจกรรมที่จะต้องนำมาดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการในแต่ละยุทธศาสตร์การพัฒนา ซึ่งจะมีผลต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการในแต่ละยุทธศาสตร์การพัฒนาซึ่งจะมีผลต่อวัตถุประสงค์เป้าหมายจุดมุ่งหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนและวิสัยทัศน์ในที่สุด และแผนพัฒนาสามปี เป็นแผนที่มีความสัมพันธ์กับงบประมาณรายจ่ายประจำปีกล่าวคือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้การวางแผนพัฒนาเป็นเครื่องมือในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยนำโครงการ/กิจกรรมจากแผนพัฒนาสามปีในปีที่จะจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีไปจัดทำงบประมาณ เพื่อให้กระบวนการจัดทำงบประมาณเป็นไปด้วยความรอบคอบและผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2548

“แผนพัฒนาสามปี” หมายถึง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา อันมีลักษณะเป็นการกำหนดรายละเอียดแผนงานโครงการพัฒนาที่จัดทำขึ้นสำหรับปีงบประมาณแต่ละปี ซึ่งมีความต่อเนื่องและเป็นแผนก้าวหน้าครอบคลุมระยะเวลาสามปีโดยมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงเป็นประจำทุกปี แผนพัฒนาสามปี มีลักษณะกว้างๆ ดังต่อไปนี้

- 1) เป็นเอกสารที่แสดงความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา
- 2) เป็นเอกสารที่แสดงแนวทางการพัฒนาและวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนและมีลักษณะเฉพาะเจาะจงที่ดำเนินการ
- 3) เป็นเอกสารที่แสดงโครงการ/กิจกรรมการพัฒนาค่าดำเนินการเป็นหัวข้อมระยะเวลาสามปี
- 4) เป็นเอกสารที่จะแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากับงบประมาณรายจ่ายประจำปี

### 3.2.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนพัฒนาสามปี

- 1) เพื่อแสดงความสัมพันธ์เชื่อมโยงและสอดคล้องกันระหว่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี
- 2) เพื่อแสดงแนวทางการพัฒนาในช่วงสามปีที่มีความสอดคล้องและสามารถสนองตอบต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
- 3) เพื่อจัดเตรียมโครงการพัฒนาต่างๆ ให้อยู่ในลักษณะที่พร้อมจะบรรจุในเอกสารงบประมาณรายจ่ายประจำปี และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 3.2.3 ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาสามปี

หลังจากที่ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและแนวทางการพัฒนาในแผนยุทธศาสตร์แล้ว ก็ต้องถึงขั้นตอนในการแปลงสู่การปฏิบัติโดยการจัดทำแผนพัฒนาสามปี ซึ่งได้กำหนดขั้นตอนการจัดทำเป็นแนวทางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปดำเนินการ 7 ขั้นตอนดังนี้

- 1) **ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการจัดทำแผน** คือ (1) หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดทำแผนพัฒนาเข้าพบผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ความสำคัญและความจำเป็นในการจัดทำแผนพัฒนาสามปี เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นทราบถึงภารกิจที่จะต้องดำเนินการต่อไป และดำเนินการเสนอโครงการจัดทำแผนพัฒนาสามปีผ่านปลัดเทศบาล ให้นายกเทศมนตรีหรืออนุมัติโครงการดังกล่าว และ (2) หน่วยงานที่รับผิดชอบแจ้งโครงการที่ได้รับอนุมัติให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

ได้แก่คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล  
หน่วยงานภายในของเทศบาล และประชาคม

2) **ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนา** คือ

(1) คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนา สรุปรุยุทธศาสตร์การพัฒนา และแนวทางการพัฒนาจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา พร้อมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ปัญหาความต้องการของเทศบาล รวมทั้งสรุปรุยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัด/อำเภอ และนโยบายของผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาเทศบาล (2) คณะกรรมการพัฒนาเทศบาล จัดการประชุมร่วมระหว่างคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลประชาคม และส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันพิจารณา โดยในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีในครั้งแรก ให้เวทีการประชุมร่วมกันดังกล่าว คัดเลือกยุทธศาสตร์การพัฒนา แนวทางการพัฒนาที่สมควรนำมาใช้เป็นแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาสามปี เพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาจัดทำโครงการ/กิจกรรมในแผนพัฒนาสามปีต่อไป (3) เมื่อได้แนวทางการพัฒนาแล้ว จัดเวทีการประชุมร่วมพิจารณาว่าจะมีโครงการ/กิจกรรมอะไรบ้างที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแนวทางการพัฒนาที่คัดเลือกมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนา และ(4) พิจารณากำหนดโครงการ/กิจกรรมบรรจุลงในแผนพัฒนาสามปี

3) **ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล** คือ (1) การเก็บรวบรวมข้อมูล คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล ดำเนินการสำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นต่อการจัดทำแผนพัฒนาสามปี นำมาวิเคราะห์แนวทางการพัฒนา โครงการ/กิจกรรมได้อย่างถูกต้อง โดยในการเก็บรวบรวมข้อมูลจะต้องเก็บข้อมูลภายในองค์กรและข้อมูลภายนอก เพื่อสามารถนำมาวิเคราะห์ SWOT (การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคได้)

(2) การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย 4 กิจกรรมหลัก คือ การประเมินผลการพัฒนาที่ผ่านมา การคัดเลือกยุทธศาสตร์การพัฒนา การจัดลำดับความสำคัญของแนวทางการพัฒนา และการตัดสินใจเลือกแนวทางการพัฒนาในช่วงสามปี

4) **ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนา** คือ

(1) หลังจากได้แนวทางการพัฒนาในช่วงสามปีแล้ว ให้ที่ประชุมร่วมกันพิจารณาคัดเลือกวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์การพัฒนา มาจัดทำเป็นวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนา โดยพิจารณาคัดเลือกวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์การพัฒนาจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาในช่วงสามปี โดยนำวัตถุประสงค์ดังกล่าวมาจัดทำเป็นวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนาในช่วงสามปี และ(2) ที่ประชุมจะร่วมกันพิจารณากำหนดโครงการ/กิจกรรมการพัฒนา ที่จะต้องดำเนินการตามแนวทางที่คัดเลือก



5) **ขั้นตอนที่ 5 การจัดทำรายละเอียดโครงการ/กิจกรรมการพัฒนา**  
คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล พิจารณาคัดเลือกโครงการที่สอดคล้องกับ  
แนวทางการพัฒนาในช่วงสามปี มาจัดทำรายละเอียดโครงการในด้านเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์  
งบประมาณ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยเน้นการศึกษารายละเอียดของ  
กิจกรรมที่จะดำเนินการในปีแรกของแผนพัฒนาสามปี เพื่อให้สามารถนำไปจัดทำงบประมาณ  
รายจ่ายประจำได้ต่อไป

6) **ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำร่างแผนพัฒนาสามปี** คือ (1) คณะกรรมการ  
สนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล จัดทำร่างแผนพัฒนาสามปี (2) คณะกรรมการ  
สนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล จัดเวทีประชาคม ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการพัฒนา  
เทศบาล ประชาคมท้องถิ่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอร่างแผนพัฒนาสามปีและรับฟัง  
ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แล้วนำไปปรับปรุงแผนพัฒนาสามปีให้สมบูรณ์ต่อไป และ  
(3) คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลนำร่างแผนพัฒนาสามปีที่ปรับปรุงแล้ว  
เสนอคณะกรรมการพัฒนาเทศบาลเพื่อพิจารณา

7) **ขั้นตอนที่ 7 การอนุมัติและประกาศใช้แผนพัฒนาสามปี** คือ  
(1) คณะกรรมการพัฒนาเทศบาลพิจารณาร่างแผนพัฒนาสามปี เพื่อเสนอผู้บริหารท้องถิ่น และ  
(2) ผู้บริหารเทศบาลพิจารณาอนุมัติร่างแผนพัฒนาสามปีและประกาศใช้แผนพัฒนาสามปี

### 3.2.4 ประโยชน์ของแผนพัฒนาสามปี

การจัดทำแผนพัฒนาสามปี เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่นได้พิจารณาอย่างรอบคอบ ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างแนวทางการดำเนินงานต่าง ๆ  
ที่อาจจะมีผลเชื่อมโยงและส่งผลกระทบทั้งในเชิงสนับสนุนและเป็นอุปสรรคต่อกัน เพื่อให้องค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นนำมาตัดสินใจกำหนดแนวทางการดำเนินงานและใช้ทรัพยากรการบริหาร  
ของท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สาธารณะสูงสุด

### 3.2.5 แนวทางพัฒนาหรือกลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา

#### 1) วิสัยทัศน์ของเทศบาลเมืองสระบุรี

เทศบาลเมืองสระบุรีน่าอยู่ มุ่งสู่การศึกษาชั้นนำ ธรรมภิบาลเพื่อประชาชน  
เปี่ยมล้นคุณภาพชีวิต

2) **พันธกิจการพัฒนาเทศบาลเมืองสระบุรี** คือ (1) พัฒนาและปรับปรุงถนน  
ไฟฟ้าสาธารณะ ทางเท้า ทางระบายน้ำ ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ (2) จัดระบบมุ่งเน้นงานด้านบริการ  
เพิ่มกำลังการผลิต ปรับปรุงระบบจ่ายน้ำประปา และเสริมสร้างประสิทธิภาพ คุณภาพให้มี  
น้ำประปาใช้ในการอุปโภค บริโภค อย่างเพียงพอและทั่วถึงตลอดเวลา (3) สนับสนุนการศึกษาให้

เป็นเลิศทางวิชาการ ควบคู่การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมเสริมสร้างจริยธรรม คุณธรรม และห่างไกลยาเสพติด (4) พัฒนาคุณภาพชีวิต การเฝ้าระวังป้องกันโรค ให้ความรู้ด้าน สุขภาพ จัดหาสถานที่นันทนาการให้เพียงพอ ดูแลผู้สูงอายุ ผู้พิการและผู้ด้อยโอกาสอย่างทั่วถึง (5) จัดระเบียบบ้านเมืองให้สะอาด เรียบร้อย ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน (6) รักษา วัฒนธรรมประเพณีอันดีงามให้ดำรงอยู่และสืบต่อไปแก่เด็กและเยาวชน (7) พัฒนาศักยภาพของคน และชุมชนให้เข้มแข็ง สามารถพึ่งพาตนเองได้ และมีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนา รู้จักการ แก้ไขปัญหาของชุมชน การมีส่วนร่วมในการบริการสาธารณะเพื่อให้ชุมชนน่าอยู่ มีคุณภาพชีวิตที่ดี รักท้องถิ่นของตนเอง (8) ปรับปรุงการจัดเก็บรายได้ให้มีประสิทธิภาพ ด้วยความโปร่งใส การใช้ ระบบ GIS เป็นเครื่องมือช่วยในการจัดเก็บ (9) จัดระบบการให้บริการประชาชนเสมอภาค สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง ได้รับความพึงพอใจในการรับบริการ (10) บริการข้อมูลข่าวสารด้าน Internet ให้พนักงานและประชาชนรับรู้ข่าวสารทันต่อเหตุการณ์ และความเคลื่อนไหวอื่นของโลก (11) ดำเนินการพัฒนาและส่งเสริมความรู้ให้แก่บุคลากรในการบริหารและปฏิบัติงานตามอำนาจ หน้าที่ (12) ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนการท่องเที่ยวอย่างเป็นระบบ (13) ดำเนินการป้องกัน และแก้ไขปัญหาเสพติดในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง (14) ดำเนินการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ให้แก่ประชาชนได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึงในพื้นที่ (15) ดำเนินการแก้ไขปัญหาการจราจรในเขต เมืองสระบุรี และ (16) ดำเนินการแก้ไขปัญหาน้ำท่วมขังในพื้นที่อย่างเป็นระบบ

3) จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา คือ (1) ด้าน โครงสร้างพื้นฐาน ดำเนินการ ปรับปรุงซ่อมแซมถนน ทางเท้า และวางระบบระบายน้ำที่ชำรุดเสียหายให้อยู่ในสภาพดี เพื่อให้ ประชาชนได้รับความสะดวกปลอดภัยในการสัญจรไปมา ดำเนินการก่อสร้างถนน ทางเท้า และ รางระบายน้ำในบริเวณที่จำเป็นและเหมาะสม ดำเนินการปรับปรุง ซ่อมแซมและติดตั้งไฟฟ้า สาธารณะให้ทั่วถึงดำเนินการปรับปรุง ซ่อมแซมและติดตั้งเสียงทางสายและเสียงไร้สายให้ทั่วถึง และดำเนินการปรับปรุง ซ่อมแซมระบบการผลิตน้ำประปาให้ได้มาตรฐานและทั่วถึง (2) ด้านเศรษฐกิจ ดำเนินการสนับสนุนและส่งเสริมให้ประชาชนมีอาชีพและรายได้เพียงพอที่จะ เลี้ยงตนเองและครอบครัวได้ ดำเนินการสนับสนุนให้ประชาชนมีอาชีพเสริมเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับ ตนเองและครอบครัว ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่างๆภายในชุมชน เพื่อให้เกิดรายได้ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดตั้งกลุ่มอาชีพต่างๆในชุมชน (3) ด้านสังคม คือ ดำเนินการสนับสนุน ส่งเสริมให้ประชาชนมีคุณธรรม จริยธรรม และสร้างความตระหนักในการรักษาวัฒนธรรม และ ประเพณีอันดีงาม ยกกระดับคุณภาพการศึกษาของประชาชนทุกระดับอย่างทั่วถึง ดำเนินการเพื่อให้ ประชาชนมีสุขอนามัยที่ดี ดำเนินการเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดของชุมชนอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการเพื่อรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ดำเนินการเพื่อให้

ประชาชนมีกิจกรรมนันทนาการอย่างมีคุณภาพและเพียงพอดำเนินการสงเคราะห์และดูแลผู้สูงอายุ ผู้พิการและผู้ด้อยโอกาสอย่างทั่วถึง ดำเนินการเสริมสร้างครอบครัวอบอุ่นและเข้มแข็งในชุมชน และดำเนินการแก้ไขปัญหาค่าครองชีพ การจราจรติดขัดในเขตเมือง สระบุรี (4) ด้านการจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จัดการด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ปลูกฝังจิตสำนึกให้ประชาชนรู้จักอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง จัดหาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจให้เพียงพอและเหมาะสมในพื้นที่ ดำเนินการรักษาความสะอาดและ ความเป็นระเบียบเรียบร้อยในชุมชน ดำเนินการปรับปรุงสภาพ ภูมิทัศน์ภายในเขตเทศบาลให้ สวยงาม “เมืองน่าอยู่” และ (5) ด้านการเมืองการบริหาร พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและ การจัดการอย่างต่อเนื่อง พัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรของอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบการให้บริการประชาชนให้ได้มาตรฐาน มีความสะดวกรวดเร็วและตอบสนองต่อความ ต้องการของประชาชนให้เกิดความพึงพอใจ ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่าง ประชาชน หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาครัฐวิสาหกิจและอื่นๆ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายการพัฒนา และส่งเสริมและสนับสนุนหลักการปกครองในระบอบประชาธิปไตย

4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลเมืองสระบุรี เมื่อได้กำหนดวิสัยทัศน์ การกิจหลัก วัตถุประสงค์การพัฒนามาแล้ว จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลเมือง สระบุรี ที่สนับสนุนและเชื่อมโยงกัน 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้าง พื้นฐานสาธารณูปโภค และสาธารณูปการ (2) ด้านการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิต ด้านการ สาธารณสุข การศึกษาและสังคมของประชาชน (3) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมและส่งเสริมพัฒนาการท่องเที่ยว (4) ด้านการพัฒนาเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน สังคม และเศรษฐกิจและ (5) ด้านการพัฒนาองค์กรและบุคลากรภาครัฐผู้การบริหารจัดการที่ดี

5) ประกาศเทศบาลเมืองสระบุรี เรื่อง กำหนดนโยบายความโปร่งใสและ ตรวจสอบได้ เทศบาลเมืองสระบุรีเป็นหน่วยงานสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีอำนาจ และหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 17) พ.ศ.2552 ข้อ 53 เพื่อให้การปฏิบัติราชการของเทศบาลเมืองสระบุรีมีระบบการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิ บาลตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พ.ศ. 2557 พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และ วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการ ทูจริตระยะ ที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) และนโยบายของรัฐบาล ข้อที่ 10 การส่งเสริมการบริหาร ราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาลและการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ กำหนดให้ปลูกฝังค่านิยมคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกในการรักษาศักดิ์ศรีความเป็นข้าราชการ

และความซื่อสัตย์สุจริต ควบคู่กับการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับและตอบสนองความต้องการ พร้อมอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในระบบราชการเทศบาลเมืองสระบุรี จึงได้กำหนดนโยบายความโปร่งใสและตรวจสอบได้ขึ้นเพื่อเป็นมาตรฐานและแนวทางปฏิบัติให้บุคลากรทุกคนพึงยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติควบคู่กับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอื่น ๆ ได้แก่ (1) ด้านความโปร่งใส คือ เปิดโอกาส ให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของหน่วยงานตามภารกิจหลักของหน่วยงาน ในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างจะต้องดำเนินการและส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใสในทุกขั้นตอนตามที่กฎหมายกำหนด ให้เปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างชัดเจนถูกต้อง และครบถ้วน รวมถึงการให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้เสียเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ของหน่วยงานได้โดยสะดวกรวดเร็ว และเมื่อมีการร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ไม่โปร่งใสหรือทุจริตต่อหน้าที่และต้องมีการสอบข้อเท็จจริงให้แล้วเสร็จโดยเร็ว พร้อมแจ้งผลการดำเนินการให้ผู้ร้องเรียนทราบ (2) ด้านความพร้อมรับผิด คือ ในการปฏิบัติงานการบริหารงานทุกขั้นตอนของเจ้าหน้าที่ต้องมีความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ อย่างครบถ้วนเคร่งครัด กล่าวหาผู้ที่รับผิดชอบในผลงานการปฏิบัติงานของตน และต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างเต็มใจและมีประสิทธิภาพและสร้างความเชื่อมั่นแก่สังคมว่าจะขับเคลื่อนหน่วยงานได้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (3) ด้านความปลอดจากการทุจริตในการปฏิบัติงาน คือ ไม่มีการเรียกรับเงิน สิ่งของ หรือผลประโยชน์อื่นใดจากผู้มีส่วนได้เสีย หากมีการร้องเรียนหรือข้อมูลว่ากระทำความผิดจะต้องย้ายออกจากพื้นที่ก่อน ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่ในการเอื้อประโยชน์ (4) ด้านวัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร คือ ให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความเข้าใจกับการกระทำที่เป็นประโยชน์ทับซ้อนหรือสามารถแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตน และผลประโยชน์ส่วนรวมได้ สร้างวัฒนธรรม เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมที่ไม่ทนต่อการทุจริต จนก่อเกิดวัฒนธรรมในการร่วมต่อต้านการทุจริตได้ ให้รางวัลกับผู้ตรวจสอบพบหรือแจ้งเบาะแสการทุจริตจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามทุจริต การตรวจสอบถ่วงดุลภายในหน่วยงาน และมีระบบติดตาม ตรวจสอบ และลงโทษผู้กระทำการทุจริตอย่างมีประสิทธิภาพ (5) ด้านคุณธรรมการทำงานในหน่วยงาน คือ ให้จัดทำคู่มือหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ชัดเจนและเป็นไปตามระเบียบขั้นตอน และมีระบบป้องกันและตรวจสอบเพื่อป้องกันการละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ ในการบริหารงานบุคคล จะต้องมีการสอนงานแลกเปลี่ยนความรู้และมอบหมายงานที่มีความเป็นธรรมเท่าเทียม มีการเสนอแนวความคิดที่แตกต่างและไม่เลือกปฏิบัติ และให้ความสำคัญแก่สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและส่งเสริมในการปฏิบัติงาน และ (6) ด้านการสื่อสารภายในหน่วยงาน คือ หน่วยงานต้องจัดทำข้อมูล วิธีการ การสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดเกี่ยวกับนโยบายทั้ง 5 ด้าน

ให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานรับทราบเพื่อให้เกิดความตระหนักและให้ความสำคัญถึงการปฏิบัติที่มีคุณธรรมและความโปร่งใส

7) *ประกาศเทศบาลเมืองสระบุรีเรื่อง นโยบายคุณธรรม และความโปร่งใส*

ตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พ.ศ. 2557 พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) และนโยบายของรัฐบาล ข้อ 10 การส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาลและการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ กำหนดให้ปลูกฝังค่านิยมคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกในการรักษาศักดิ์ศรีความเป็นข้าราชการและความซื่อสัตย์สุจริต ควบคู่กับการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริต และประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับและตอบสนองความต้องการ พร้อมอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในระบบราชการนั้น เทศบาลเมืองสระบุรีจึงได้กำหนดนโยบายคุณธรรมและความโปร่งใสเพื่อเป็นมาตรฐานแนวทางปฏิบัติ และค่านิยมสำหรับข้าราชการและบุคลากรขององค์กรให้ยึดถือ และปฏิบัติควบคู่กับ กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอื่น ๆ โดยมุ่งมั่นที่จะนำหน่วยงานให้ดำเนินงานตามภารกิจด้วยความโปร่งใสบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม ปราศจากการทุจริต เพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ ดังกล่าว จึงกำหนดแนวทางให้ส่วนราชการในสังกัดเทศบาลเมืองสระบุรีถือปฏิบัติและดำเนินการ ได้แก่ (1) บริหารงานและปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนด้วยการบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง เสมอภาค โปร่งใส และเป็นธรรม (2) ปลูกฝังค่านิยมและทัศนคติให้บุคลากรในสังกัด มีความรู้ความเข้าใจ ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิต (3) ดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง ส่งเสริมการดำเนินการให้เกิดความโปร่งใสในทุกขั้นตอน และเปิด โอกาสให้ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการปฏิบัติงานโดยเปิดเผยข้อมูลข่าวสารในการดำเนินกิจกรรมทุกรูปแบบ (4) ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนแจ้งข้อมูลข่าวสาร เบาะแสการทุจริต ร้องเรียนร้องทุกข์ผ่านศูนย์ดำรงธรรมของเทศบาลเมืองสระบุรี และ(5) กรณีพบการทุจริตจะดำเนินการสอบสวนและลงโทษขั้นสูงสุดกับผู้ที่ทุจริตอย่างจริงจัง

จากการที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปว่าแนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายสาธารณะสู่การปฏิบัติและการบริหารยุทธศาสตร์ แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และแนวคิดเกี่ยวกับเทศบาล กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาล และการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี ที่เกี่ยวข้องกับการงานวิจัย มีดังนี้



1) การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี” มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี และเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ของวิรัช วิรัชนิภาวรรณ ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน (2) การวางแผนยุทธศาสตร์ (3) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และ (4) การควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ ใช้เป็นตัวแปรตาม (Dependent Variables) เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ซึ่งเป็นการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1. และผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 10 ประการ ได้แก่ (1) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) (2) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) (3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) (4) หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) (5) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) (6) หลักนิติธรรม (Rule of Law) (7) หลักความเสมอภาค (Equity) (8) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) (9) หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาคำเห็นพ้อง (Participation/Consensus Oriented) (10) หลักคุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethic) ใช้เป็นตัวแปรอิสระ (Independent Variables) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ที่เป็นการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2.

2) ใช้ระเบียบวิธีที่จะใช้วัดตัวแปรที่ต้องการศึกษาในการวิจัยเรื่องนี้ ได้แก่ (1) การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเจริญก้าวหน้าของเทศบาลเมืองสระบุรี (2) การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน การวางแผนยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี (3) หลักธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของเทศบาลเมืองสระบุรี ประกอบด้วย 10 ประการ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การตอบสนอง การรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ ความเปิดเผย/โปร่งใส นิติธรรม ความเสมอภาค การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาคำเห็นพ้อง และคุณธรรม/จริยธรรม (4) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและยังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย (5) ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์มีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่

ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานมีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (6) การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม (7) ภาวะรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์สามารถตอบคำถามและชี้แจงได้ เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น (8) ความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency) หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเป็นไปโดยง่าย (9) นิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์ใช้อำนาจของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ (10) ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์ให้บริการอย่างเท่าเทียมกันไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย (11) การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็น ที่สำคัญ (12) การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์มีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและ

การดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (13) คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethic) หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์มีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่ ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ตรวจสอบได้ ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย และมุ่งผลสัมฤทธิ์ (14) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีมีหลักธรรมาภิบาล การตรวจสอบขีดความสามารถของหน่วยงานว่ามี จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม เพื่อนำมากำหนดเป็นวางแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนา และแนวทางการพัฒนาด้านต่าง ๆ (15) การวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีมีหลักธรรมาภิบาล การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ รวมทั้งแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด (16) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีมีหลักธรรมาภิบาล การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ คือการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ รวมทั้งแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด ไปปฏิบัติจริง (17) การควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีมีหลักธรรมาภิบาล การควบคุมและประเมินผล หรือตรวจสอบผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามตัวชี้วัดตามที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนของการทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์หรือสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหรือไม่เพียงใด (18) พนักงานเทศบาล หมายถึง ข้าราชการ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไปของเทศบาลเมืองสระบุรี

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณรงค์เดช อัมพร (2555: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ อำเภอปลาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน วัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการดำเนินการตามขั้นตอนการวางแผนและเนื้อหาของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2555-2559) ขององค์การบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ (2) วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคของการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2555-2559) ขององค์การบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ และ (3) เสนอแนวทางพัฒนาการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลเวียง

เหนือ ที่มีสอดคล้องกับหลักวิชาการ และเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กรและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากฝ่ายส่วนในท้องถิ่นกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารท้องถิ่นสมาชิกสภา องค์กรบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ และท้องถิ่นอำเภอปลาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน กลุ่มพนักงาน ส่วนตำบลและพนักงานจ้าง และกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยการสุ่มตัวอย่างแบบ เจาจง จำนวน 50 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้างและสนทนากลุ่ม และการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพการวางแผน ยุทธศาสตร์มีการเก็บรวบรวมข้อมูลค่อนข้างครบถ้วน มีการวิเคราะห์ศักยภาพ องค์กรบริหารส่วน ตำบลเวียงเหนือ โดยใช้เทคนิคสวอท วิสัยทัศน์มีความชัดเจน พันธกิจสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ ขององค์กรบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ วัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายมีความชัดเจนยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เป้าหมายและตัวชี้วัดสอดคล้องกับพันธกิจ รวมถึงการเผยแพร่ ยุทธศาสตร์ให้ประชาชนทราบปัญหา และ (2) อุปสรรคในการวางแผนยุทธศาสตร์ พบว่า การเก็บ รวบรวมข้อมูลยังขาดข้อมูลที่แสดงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ขาดกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมเชิงลึก ไม่มีผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดที่ชัดเจน ไม่มีแผนที่ทางยุทธศาสตร์รวมถึงบุคลากร ไม่มีส่วนร่วมการวางแผน (3) แนวทางพัฒนาการวางแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ ควรใช้เทคนิคการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมอื่นๆ ร่วมกับเทคนิค สวอท ควรจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ ควรใช้ภาษา ถิ่นในการสื่อสาร รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์

จรรยาศักดิ์ ชูรงค์ (2556, น. 190-191) ได้ศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการ บริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับ ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติ ในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลใน จังหวัดนครศรีธรรมราช (2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติ ในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช และ (3) เสนอแนะแนวทาง ดำเนินการที่จะส่งผลให้การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผลการศึกษาพบว่าระดับความสำเร็จ ของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัด นครศรีธรรมราช จากสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า “ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาล มาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70” จากการทดสอบสมมติฐานเพื่อประเมินระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติใน การบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งประเมินครอบคลุมหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ คือ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค

และหลักมุ่งเน้นฉันทามติการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อที่ 1 สำหรับการอภิปรายในประเด็นนี้ ผู้วิจัยจะทำการอภิปรายในภาพรวม โดยยึดผลการวิจัยเป็นหลัก ความสำเร็จเป็นเพราะเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีการปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ชัดเจน เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเกิดประโยชน์สูงสุด สามารถให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและใส่ใจต่อการแก้ปัญหาต่างๆ และมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่สาธารณะ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของผู้มีส่วนได้เสียและประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมคิดและเสนอแนะข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนงาน มีการกระจายงบประมาณไปยังส่วนต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม ให้ความสำคัญต่อสิทธิเสรีภาพของบุคลากรและประชาชนผู้มาติดต่อขอรับบริการ โดยให้บริการแก่ประชาชนอย่างเท่าเทียมกันและเต็มใจรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มที่มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องโดยตรงซึ่งสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 หมวด 4 มาตรา 74 วรรคหนึ่ง “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างของหน่วยงานราชการ หน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวมอำนวยความสะดวก และให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของการบริการกิจการบ้านเมืองที่ดี...” และยังสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ว่า “การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจ และทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน” อีกทั้งยังสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่ได้กำหนดขอบเขต แบบแผนและแนวทางการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen centered) ซึ่งการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล ได้แก่ การปฏิบัติราชการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลัก ดังต่อไปนี้ คือ (1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ (4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความเป็นจริง (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองต่อความต้องการ และ (7) มีการประเมินการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ



จรรยาภิกษุ (2556, น. 195-197) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลัก  
 ธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช  
 ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ กรณีที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่าง  
 ความชัดเจนของยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหาร  
 จัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากยุทธศาสตร์  
 เป็นแนวทางหรือวิธีการที่องค์กรหรือหน่วยงานจะดำเนินการเพื่อทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์  
 ที่กำหนดไว้บรรลุผล (จุมพล หนีพพานิช 2552:270) เป็นแบบแผนที่ชี้แนะพฤติกรรมปัจเจกบุคคล  
 หรือองค์การในการปฏิบัติการณ์ในปัจจุบันหรือในอนาคต ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์นั้นเป็นแผนที่ชี้แนะ  
 พฤติกรรมหรือปฏิบัติการของบุคคล องค์กรหรือกลุ่มคนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ  
 (ชลธิศ ธีระจิตติ, 2551, น. 189-190) และยังเป็นการตัดสินใจเพื่อกำหนดวิธีดำเนินงานให้  
 สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ที่เกิดขึ้นเพื่อใช้วิธีการดำเนินงานนั้นได้ถูกนำไปใช้ในการดำเนินงาน  
 ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นระยะเวลายาว (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์,  
 2552, น. 352) ดังนั้น ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ จึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลัก  
 ธรรมาภิบาลมาปฏิบัติ ในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช  
 สอดคล้องกับแนวคิดของ (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2548, น. 26) ที่แสดงเกี่ยวกับการบริหารเชิง  
 กลยุทธ์ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์จะทำให้้องค์การภาครัฐมียุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่ชี้ทิศทางของ  
 การบริหารองค์การในระยะยาวได้อย่างชัดเจน โดยทุกยุทธศาสตร์ที่ถูกกำหนดขึ้นมาจะถูกใช้เป็น  
 แรงขับเคลื่อนที่สำคัญมากเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ที่้องค์การได้กำหนดไว้ โดย้องค์การที่มีการนำ  
 แนวคิดที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ จะทำให้เกิดการทำงานในเชิงรุกที่จะมุ่งสร้างผลสำเร็จให้  
 เป็นไปตามเป้าประสงค์ของ้องค์การที่กำหนดไว้ในระยะยาว จะทำให้มีการประสานแผนต่างๆ  
 ใน้องค์การให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน จะทำให้เกิดการระดมสรรพกำลังของหน่วยงาน  
 ต่างๆและทรัพยากรต่างๆใน้องค์การตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นและสอดคล้องแนวคิดของ  
 (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2545, น. 11) ในเรื่องการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์  
 ว่าจะเป็นการตัดสินใจในกำหนดแนวทางดำเนินงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับ  
 สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งนำกลยุทธ์ไปใช้และควบคุมกลยุทธ์ ที่ถูกนำไปใช้เพื่อให้บรรลุผล  
 ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ (กึ่งพร ทองใบ, 2547, น. 23)  
 ที่เห็นว่าการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความแตกต่างจากการบริหารงานตามหน้าที่พื้นฐานทั่วไปที่  
 ยึดถือปฏิบัติต่อเนื่องกันมากมายใน้องค์การ โดยที่การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่  
 มุ่งเน้นความเป็นเลิศหรือความสำเร็จของกิจการ มีลักษณะเป็นกระบวนการอันต่อเนื่อง โดยเริ่มจาก  
 ความพยายามในการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในแง่มุมต่างๆ ที่จะมอิทธิพลหรือส่งผล

กระทบต่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโตแห่งการประกอบกิจการขององค์การธุรกิจหรือองค์การของภาครัฐรวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ (จิรวัดน์ อัครบวรและรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์, 2552, น. 127-128) ที่ชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) หรือยุทธศาสตร์ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์การอยู่ที่ไหน ในขณะนี้ องค์การมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอย่างไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์การรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ จากความสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวแล้ว แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความชัดเจนของยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ (เนาวรัตน์ พุ่มจันทร์, 2550) เรื่อง “ความสำคัญของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล : กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต “ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยกลยุทธ์ส่งผลต่อระดับความสำเร็จในการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาลในจังหวัดภูเก็ตและสอดคล้องกับงานวิจัยของ (สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2554) เรื่อง “ปัจจัยที่อิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความชัดเจนของยุทธศาสตร์มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จตุพร เสถียรคง (2557: บทคัดย่อ) ได้ศึกษารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์/ปัจจัยสู่ความสำเร็จ วัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด ประจำปี พ.ศ. 2555 และ พ.ศ. 2556 (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด และ (3) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ เพื่อกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศครบทุกด้าน ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ การศึกษาจากเอกสาร (Documentary study) และการวิจัยภาคสนาม (Field research) โดยเก็บจากผู้บริหารระดับสูง และคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด ประจำปี พ.ศ. 2555 และ พ.ศ. 2556 จำนวน 10 หน่วยงานผลการวิจัย พบว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด ประจำปี พ.ศ. 2555 และ พ.ศ. 2556 ทั้ง 10 หน่วยงาน มีรูปแบบที่คล้ายคลึงกัน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อนำมาเป็นข้อมูลสำหรับกำหนด

เป้าประสงค์และกลยุทธ์การดำเนินการ การนำกลยุทธ์มาปฏิบัติ มีการสื่อสารและปรับทัศนคติของบุคลากรให้เปิดใจรับความเปลี่ยนแปลงการให้ทุกฝ่ายทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ โดยเน้นการตรวจสอบ ประเมินหาข้อบกพร่องและนำมาปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด พบว่า ปัจจัยที่ส่งผล ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำและปัจจัยการบริหาร กล่าวคือ ผู้นำหน่วยงานทุกระดับให้การยอมรับและเล็งเห็นความสำคัญของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พร้อมให้การส่งเสริมสนับสนุน ผลักดันให้มีการพัฒนาคุณภาพงานโดยมีการส่งเสริมให้มีการนำหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพงาน โดยเน้นจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total quality management : TQM) โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้า มีการปรับปรุงแก้ไขตามวงจรเดมมิ่ง (PDCA) เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศเน้นการมีธรรมาภิบาล (Good governance) การทำงานเป็นทีม การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result based management : RBM) การประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรแบบสมดุล (Balanced scorecard) การสร้างขวัญและแรงจูงใจในการทำงานเพื่อนำไปสู่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) และการสร้างนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพงานสม่ำเสมอ หลักและวิธีการบริหารดังกล่าวจึงถือแนวทางการพัฒนาบริหารจัดการเพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาองค์กรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศครบทุกด้าน

ทิวาพร เมฆไหว (2558, น.104-105) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ วัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับผลการดำเนินงาน (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ (3) ศึกษาแนวทางที่ประสบความสำเร็จ เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านยุทธศาสตร์กับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับแนวคิด (Wheolen & Thomas, 2000: 4-5 อ้างในวารสารวิชาการบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2551, น. 11) เห็นว่า ผู้นำจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนพันธกิจไปสู่ความสำเร็จขององค์กร มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตและบริการในรูปแบบต่าง ๆ ต่อสาธารณชนเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายไปยังผลสัมฤทธิ์ ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานรวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ (พสุ เตชะรินทร์ และคณะ, 2548, น. 20) ที่เห็นว่า ยุทธศาสตร์ คือสิ่งที่องค์กรทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยความสำเร็จนั้นของแต่ละองค์กรก็ไม่เหมือนกัน ถ้าเป็นองค์กรเอกชนความสำเร็จจะอยู่ที่ตัวเลขทางการเงิน แต่ถ้าเป็น

หน่วยงานราชการ ความสำเร็จนั้นอยู่ที่การบรรลุวิสัยทัศน์ และยังคงสอดคล้องกับ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556) กรมชลประทาน ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เห็นว่า การขับเคลื่อนองค์กรด้วยแผนยุทธศาสตร์ โดยกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่ถ่ายทอดจากระดับกรมลงสู่ระดับสำนัก/กองและบุคคลด้วยกระบวนการจัดทำและรายงานผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการตามแผนยุทธศาสตร์ มีระบบติดตามผลด้วยระบบ online รวมทั้งติดตามผลตัวชี้วัดที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจและตื่นตัวในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด เกี่ยวกับเรื่องนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2557) กรมควบคุมโรคยังเห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญต่อกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่เน้นการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ และสร้างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา โดยมีคณะกรรมการบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์ กรมควบคุมโรคขับเคลื่อนและผลักดันการพัฒนางานด้านควบคุมโรคตามทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ไปสู่ปฏิบัติ รวมทั้งผู้บริหารได้ติดตามความก้าวหน้าและทบทวนผลการดำเนินงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการต่างๆ อย่างเป็นระบบ และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ (รุ่งนภา ตาอินทร์, 2551, น. 57-85) ศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าปัจจัยด้านกลยุทธ์ (Strategy) เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว โดยกล่าวว่า ในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์รวมขององค์การและแผนการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว เป็นการดำเนินงานที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และประชาชนในท้องถิ่น ในการร่วมคิดร่วมทำงานเพื่อต้องการพัฒนาองค์การและท้องถิ่นให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นจึงทำให้ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และประชาชนมีความเป็นหนึ่งเดียว มีเป้าหมายเดียวกัน เพราะรู้ว่าตนมีหน้าที่อะไร มีทิศทางและแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเกิดความต้องการของประชาชนโดยตรง รวมทั้งสอดคล้องกับ (นนทศักดิ์ เอกสันต์, 2555) ศึกษาการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชน กรณีศึกษา : องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองบัว อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์ พบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลบัว มีสถานภาพการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด McKinsey 7-S ภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่าสถานภาพการบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ มีผลการวิจัยอยู่ในระดับสูง โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ทั้งยังมีการทบทวนแผนกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ทิศทาง และแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับปัญหาและเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม จัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการดำเนินตามแผนกลยุทธ์ จึงมีการถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์



ขององค์กรให้บุคคลทราบ รวมถึงมีการติดตามกำกับควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์เพื่อวัดผลความก้าวหน้าตลอดจนอุปสรรคปัญหาต่างๆ

วิไล ชัยสมภาร (2558, น. 259-264 , 278-280, 284-285) ได้ศึกษาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน วัดอุปสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน (2) ศึกษาเปรียบเทียบระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการพนักงานเทศบาลในเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลในจังหวัดลำพูน (3) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน และ (4) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาและเพิ่มระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่ามีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ทั้ง 3 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งเมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรเข้าด้วยกันสามารถนำมาอธิบายถึงความผันแปรเรื่องระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้ร้อยละ 73 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน โดยจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรอิสระดังกล่าวสามารถนำมาอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งถูกพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรม และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งเป็นตัวแปรแรกๆที่เข้าสู่สมการถดถอยในส่วนของปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สอดคล้อง



ตามที่ธนาคารโลก (World Bank) นำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มาใช้ครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ.1989 ซึ่งเป็นหลักการสากลที่ได้รับการยอมรับจากสถาบันนานาชาติว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ จากแนวคิดดังกล่าวสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จึงมุ่งเน้นและให้ความสำคัญเกี่ยวกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ต่อการพัฒนาระบบราชการไทยอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง โดยในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) ได้ผลักดันการสร้างระบบราชการไทยให้เป็นกลไกของรัฐที่สำคัญต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีด้วยการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะข้าราชการให้สามารถเรียนรู้ปรับตัว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ในการอำนวยความสะดวกและการให้บริการประชาชนได้อย่างทันกาล โดยต้องยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล ด้วยการสร้างระบบธรรมาภิบาลสำหรับการกำกับดูแลตนเองที่ดี เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ถูกต้อง เป็นธรรม การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติราชการบรรลุเป้าประสงค์เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดของ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2552) ที่กล่าวว่าธรรมาภิบาลเป็นเรื่องของการวางระบบและกลไกเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในขณะที่อีกด้านหนึ่ง คือ เรื่องตัวบุคคล เป็นเรื่องของการสร้างจิตสำนึกในเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม ธรรมาภิบาลเน้นการวางระบบเพื่อควบคุมให้คนไม่ประพฤติปฏิบัติในสิ่งไม่ดีและให้ทำตามมาตรฐานที่ดี แต่จริยธรรมจะลึกกว่านั้น คือ เน้นการปลูกฝังจิตสำนึก ต้องไม่ประพฤติมิชอบและต้องประพฤติชอบทั้งสองเรื่องหรือสองด้านของเหรียญจะต้องไปด้วยกันจึงจะยั่งยืน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ (ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ, 2545) ซึ่งกล่าวว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล เป็นเรื่องของหลักการบริหารแนวใหม่ที่มุ่งเน้นหลักการ โดยมีใช้หลักการที่เป็นรูปแบบทฤษฎีการบริหารงานแต่เป็นหลักการทำงาน ซึ่งหากมีการนำมาใช้เพื่อการบริหารงานแล้วจะเกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือ ความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามที่ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กำหนดประกอบด้วย 4 หลักการสำคัญและ 10 หลักการย่อย ได้แก่ (1) หลักประสิทธิภาพ คือการปฏิบัติราชการที่ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่าต่อการลงทุนและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม (2) หลักประสิทธิผล คือปฏิบัติราชการให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (3) หลักการตอบสนอง คือ สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการ

ของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม (4) หลักการรับผิชอบ/ตรวจสอบได้ คือ สามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย (5) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส คือ การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบ (6) หลักนิติธรรม คือ การยึดถือ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด (7) หลักความเสมอภาค คือการให้บริการประชาชนทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ (8) หลักการกระจายอำนาจ คือ การปฏิบัติงานที่ต้องลดการควบคุมจากส่วนกลาง มีการมอบอำนาจ กระจายอำนาจ เพื่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน (9) หลักการมีส่วนร่วม/แสวงหาฉันทมติ คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ และหาข้อตกลงร่วมกัน และ (10) หลักคุณธรรม/จริยธรรม คือ การปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้ไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม ดังนั้น การกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน อาจเป็นเพราะ เห็นว่าการนำหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีทั้ง 10 ข้อ มาเป็นแนวปฏิบัติ จะส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ (สุนทร แพบทับ, 2554) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต โดยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ of ข้าราชการ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและปัจจัยด้านการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมถึงความสอดคล้องกับงานวิจัยของ (นาวิรัตน์ จำจด ,2551) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมการพัฒนาชุมชนในส่วนสังกัดส่วนกลาง โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในหน่วยงานสังกัดส่วนกลางของกรมการพัฒนาชุมชน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน วัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ of ข้าราชการ “I AM READY” และตัวแปรที่อยู่ในตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การของวรเชช จันทรศร โดยสามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรตามได้ร้อยละ 76.2 จุดแข็งที่เสริมให้การนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ คือหน่วยงานมีการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปรับใช้ในการทำงานพัฒนาชุมชน และหน่วยงานควรเปิดโอกาสให้ส่วนราชการ ประชาชน และเครือข่ายเข้ามาร่วมสนับสนุนการนำหลักการบริการกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ และมีข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยครั้งนี้ คือ ควรมีการผลักดันการนำหลักการบริหาร

กิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติให้เกิดรูปธรรมทั้งในส่วนของการวางแผน การปฏิบัติ และการติดตาม ประเมินผล รวมถึงควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และการพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งเป็นตัวแปรที่สองที่เข้าสู่สมการถดถอยในส่วนของปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ามีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน อาจเป็นเพราะมองว่าการดำเนินการตามกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ทำให้หน่วยงานสามารถกำหนดทิศทางการบริหารงานได้อย่างชัดเจน เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โรเบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton) ที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็น “องค์การเชิงกลยุทธ์หรือองค์การเชิงยุทธศาสตร์” (Strategy-Focused Organization) มากขึ้น ดังปรากฏในผลงานหนังสือเรื่อง The Strategy-Focused Organization ในปี ค.ศ.2001 โดยต้องแปลงกลยุทธ์ไปสู่การดำเนินงาน การปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น การทำให้กลยุทธ์มีลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องและการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้นำทางการบริหารขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ (พสุ เตชะรินทร์ และคณะ, 2548) ที่กล่าวว่า การบริหารยุทธศาสตร์ คือ การตอบคำถามที่สำคัญ 4 คำถาม ได้แก่ (1) ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน (2) ในอนาคตเราต้องการไปสู่จุดไหน (3) เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร และ (4) เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยนอะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดนั้น และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2553) ที่กล่าวว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการในการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์การ อยู่บนแนวคิดที่ว่า องค์การของเราไม่ได้อยู่เป็นเอกเทศโดยตัวของเราเอง แต่อยู่ภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสภาพแวดล้อมที่มากระทบกับองค์การนั้น บางครั้งก็เป็นโอกาส บางครั้งก็เป็นภัยคุกคาม นอกจากนี้ องค์การเองก็ต้องกำหนดจุดยืนขององค์การด้วย เพื่อวางยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนมากขึ้น โดยกล่าวว่า กระบวนการของการบริหารยุทธศาสตร์ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) เป็นเรื่องของการกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ Strategy Map (2) การนำไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการนำแผนยุทธศาสตร์ถ่ายทอดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการ รวมถึงการปรับแต่งองค์ประกอบทางด้าน การบริหารจัดการ ได้แก่ กระบวนการ โครงสร้าง เทคโนโลยี และคน (3) การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control) เป็นการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และการ ทบทวนสถานการณ์ เพื่อปรับแต่งยุทธศาสตร์ ซึ่งในกระบวนการของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ต้องอาศัย เครื่องมือทางการบริหารสอดคล้องตามที่ (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2553) กล่าวว่า เครื่องมือทางการบริหาร Balanced Scorecard ถูกพัฒนาขึ้นมาโดย โรเบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P.Norton) ใช้เป็นเครื่องมือในการการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรให้ออกมาเป็นตัวชี้วัดต่างๆ และผลักดันตัวชี้วัดเหล่านั้นให้ตอบสนองต่อเป้าหมายที่เป็นคุณค่าความสำเร็จของการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในธุรกิจ และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร รวมถึงการสร้างสมดุลในแต่ละด้าน และการส่งต่อตัวชี้วัดในแต่ละด้านลงไปในระดับต่างๆ ในองค์กร ซึ่งเมื่อคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการนำมาใช้ในการบริหารภาครัฐของไทย ได้เปลี่ยนแปลง 4 คุณค่าใหม่ เป็น (1) คุณค่าด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ (2) คุณค่าด้านคุณภาพการบริการ (3) คุณค่าด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และ (4) คุณค่าด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังพบว่า การปฏิบัติงานของเทศบาลซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ยังต้องคำนึงระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องที่กำหนดการดำเนินงานตามหลักของการบริหารยุทธศาสตร์ คือ พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 และมาตรา 17 บัญญัติให้เทศบาล องค์กรบริหารส่วนตำบลและการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปพิเศษมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง รวมถึงในระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการจัดทำและประสานแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 ได้กำหนดประเภทของแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ 2 ประเภท คือ (1) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเป็นแผนพัฒนาระยะยาว หมายความว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งแสดงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาในอนาคต โดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนาอำเภอ และ (2) แผนพัฒนาสามปีซึ่งเป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา อันมีลักษณะเป็นการกำหนดรายละเอียดแผนงาน โครงการพัฒนาที่จัดทำขึ้นสำหรับปีงบประมาณแต่ละปี ซึ่งมีความต่อเนื่องและแผนก้าวนำครอบคลุมระยะเวลาสามปีโดยมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงเป็นประจำทุกปี ซึ่งการจัดทำแผนพัฒนาสามปี จะมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นการกำหนดโครงการหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการในปีนั้นๆ พร้อมงบประมาณผู้รับผิดชอบ การที่กลุ่มตัวอย่างมองว่าปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ (สุรีพร กาญจนาวฤกษ์, 2553) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง ระดับผลสัมฤทธิ์การ



ปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรเขต 6 ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรเขต 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ปัจจัยด้านสมรรถนะ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน ซึ่งมีข้อเสนอแนะในการนำนโยบายและมาตรการต่างๆ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่ในสังกัดสำนักงานสรรพากรเขต 6 มีผลสัมฤทธิ์เพิ่มสูงขึ้น คือควรให้ความสำคัญในการนำหลักสมรรถนะ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงาน มาใช้เป็นกรอบในการบริหารการปฏิบัติงานของข้าราชการ(วิไล ชัยสมภาร, 2558, น. 259-264)

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ได้แก่ จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านบุคลากรและปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน มีจำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านสมรรถนะ (Competency) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) และปัจจัยด้านกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) โดยปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนมีผลสัมฤทธิ์เพิ่มสูงขึ้น และส่งผลให้ระดับผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนอยู่ในระดับที่มากกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.5 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ได้แก่ (1) หลักประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับสูงเทศบาลควรให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการ โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่าต่อการลงทุน และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและหน่วยงาน (2) หลักประสิทธิผล ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลควรปฏิบัติราชการให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยยึดถือการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล (3) หลักการตอบสนอง พนักงานเทศบาลควรปฏิบัติราชการโดยให้บริการที่มีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม (4) หลักการรับผิชอบ/ตรวจสอบได้ ผู้บริหารและพนักงานเทศบาล ควรมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติราชการ สามารถตอบคำถามและ



ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ (5) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลควรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบ (6) หลักนิติธรรม ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลควรยึดถือกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด (7) หลักความเสมอภาค ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลควรให้บริการประชาชนทุกคนอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ (8) หลักการกระจายอำนาจ ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลควรให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่ต้องการลดการควบคุมจากส่วนกลาง มีการมอบอำนาจ กระจายอำนาจ หรือกระจายความรับผิดชอบในการดำเนินงานให้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆอย่างเหมาะสม เพื่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน (9) หลักการมีส่วนร่วม/แสวงหาฉันทามติ ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลควรเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะหรือเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจร่วมหาข้อตกลงร่วมกัน (10) หลักคุณธรรม/จริยธรรม ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลควรปฏิบัติราชการด้วยจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมี คุณธรรมและจริยธรรม ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ได้แก่ (1) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลควรให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งในส่วนระบบการรวบรวมข้อมูลและปัญหาสำคัญของท้องถิ่น ทั้งในด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม เพื่อประเมินสถานภาพการพัฒนาของเทศบาลในปัจจุบัน โดยเป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาส และข้อจำกัดอันเป็นสถานะแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนาด้านต่างๆของเทศบาล รวมทั้งการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของเทศบาล อันเป็นสภาพแวดล้อมภายในเพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจในการพัฒนาเทศบาลที่ชัดเจน จากนั้นจึงกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา หรือเป็นการกำหนดขอบเขตหรือประเภทของกิจกรรมที่ควรดำเนินงานทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจหลักของเทศบาล รวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาที่ชัดเจนซึ่งเป็นการกำหนดผลสำเร็จที่ต้องการ และการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาเทศบาล ซึ่งเป็นการกำหนดปริมาณหรือจำนวนสิ่งที่ต้องการให้บรรลุในแต่ละแนวทางการพัฒนา ภายในเวลาที่กำหนด (2) การแปลงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารพนักงานเทศบาลควรให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล โดยจะต้องทำการคัดเลือกยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาที่จัดทำไว้ มีการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อประเมินผลการพัฒนาที่ผ่านมา การจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนา การกำหนดแนวทางการพัฒนาในห้วงเวลาสามปี การกำหนดวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนา และการจัดทำรายละเอียด โครงการ/กิจกรรมการพัฒนา

โดยมีการกำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ งบประมาณ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัดความสำเร็จ และการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยนำโครงการ/กิจกรรมจากแผนพัฒนาสามปี ในปีที่จะจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ไปจัดทำงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องตามแผนพัฒนาสามปี (3) การติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปี ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลควรให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาสามปี โดยจุดมุ่งหมายสำคัญของการประเมินผลแผนพัฒนาสามปี คือ การประเมินว่ามีการนำโครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติอย่างแท้จริงมากน้อยเพียงใด และได้ผลเป็นอย่างไรเพื่อที่จะสามารถวัดความสัมฤทธิ์ผลของแผนได้ ตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ในขณะเดียวกันก็สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนาสามปีฉบับต่อไปได้ และปัจจัยด้านกระบวนการทัศนวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (I AM READY) ได้แก่ (1) พนักงานเทศบาลควรทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) โดยการปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม มีจิตสำนึกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการและประชาชน และพร้อมจะรับผิดชอบเมื่อทำงานผิดพลาดก็ยินดีแก้ไข (2) พนักงานเทศบาลควรมีความขยันตั้งใจทำงาน (Activeness) โดยการปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ ไม่เกียจคร้าน ทำงานเชิงรุก (3) พนักงานเทศบาลควรมีคุณธรรม จริยธรรม (Morality) โดยการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง ยึดหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ ไม่ทำผิดระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ไม่เลือกปฏิบัติ (4) พนักงานเทศบาลควรปรับตัวให้รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลกสังคม (Relevancy) โดยต้องเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสังคมอยู่ตลอดเวลา รวมถึงสามารถนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้เป็นเลิศ (5) พนักงานเทศบาลควรปฏิบัติงานโดย มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึง การทำงานที่รวดเร็ว แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนดไว้และได้ผลคุ้มค่า (6) พนักงานเทศบาลควรปฏิบัติงาน โดยมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) การปรับปรุงกลไกการทำงานให้มีความโปร่งใส เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาตรวจสอบได้ มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน แผนการทำงานและการมอบหมายงานที่ชัดเจน สามารถจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานและระยะเวลาให้ผู้ติดต่อได้ทราบ เปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติงานหรือข้อมูลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบตามสมควร (7) พนักงานเทศบาลควรปฏิบัติงาน โดยมีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (Democracy) โดยยึดถือหลักการเคารพนับถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน

และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (8) พนักงานเทศบาลควรปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นผลงาน (Yield) ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานที่สามารถวัดหรือประเมินผลได้ อย่างเป็นรูปธรรม (วิไล ชัยสมภาร, 2558: 278-280)

เสน่ห์ จุ้ยโต (2557, น. 268-270) การวิจัยเรื่อง “ตัวแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ความเป็นเลิศ” เป็นการวิจัยประเภทวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ที่มุ่งเน้นพัฒนาตัวแบบธรรมาภิบาลสำหรับนำไปใช้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์กระบวนการ เทคนิคและปัจจัยแห่งความสำเร็จธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์การวิจัย (1) เพื่อสังเคราะห์งานวิจัยธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้ความเป็นเลิศ (2) เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้ความเป็นเลิศ (3) เพื่อพัฒนาตัวแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้ความเป็นเลิศ ผลการศึกษางานวิจัยธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้ความเป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า มีงานวิจัย 8 เรื่อง เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ การดำเนินงานธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน 6 หลักการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า มีงานวิจัย 1 เรื่อง เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจใน 10 หลักการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักองค์การแห่งการเรียนรู้ หลักการบริหารจัดการ หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีงานวิจัย 1 เรื่อง เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพใน 10 หลักการดังกล่าว ผลการศึกษาค้นคว้าปัญหาและแนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้ (1) ปัญหาหลักนิติธรรม คือ ขาดความรู้ความเข้าใจ แนวทางแก้ไข คือ การฝึกอบรม และการศึกษาเล่าเรียน (2) ปัญหาหลักคุณธรรม คือ ขาดศีลธรรมจริยธรรม แนวทางแก้ไข คือ การฝึกอบรม การจัดทำประมวลจริยธรรมนักการเมืองและพนักงานท้องถิ่น (3) ปัญหาหลักโปร่งใส คือ ขาดความโปร่งใสในการบริหารงานบุคคล แนวทางแก้ไข คือ สร้างตัวชี้วัดและดำเนินการตามตัวชี้วัดการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (4) ปัญหาหลักการมีส่วนร่วม คือ ขาดการมีส่วนร่วม ตรวจสอบควบคุมแนวทางแก้ไข คือ การสร้างกลไกการตรวจสอบ ภาคประชาชนให้มากขึ้น (5) ปัญหาหลักความรับผิดชอบ คือ ขาดความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่การงาน แนวทางแก้ไข คือ การฝึกอบรมสมรรถนะนักบริหารท้องถิ่นผู้ความเป็นเลิศ (6) ปัญหาหลักความคุ้มค่า คือ ขาดการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าแนวทางแก้ไข คือ การนำระบบงบประมาณแบบมุ่งผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้แก้ปัญหา (7) หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ขาดการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แนวทางแก้ไข คือ การนำกิจกรรมการบริหารความรู้มาใช้ (8) ปัญหาหลักองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ขาดการนำความรู้มา

ประยุกต์ใช้ แนวทางแก้ไข คือ การจัดกิจกรรมศูนย์การเรียนรู้ ห้องสมุดการเรียนรู้และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (9) ปัญหาหลักการบริหารจัดการ คือ ขาดการนำเทคนิคการจัดการสมัยใหม่มาใช้ แนวทางแก้ไข คือ นำเทคนิคการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เทคนิคการบริหารความเสี่ยง และเทคนิครางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ และ(10) ปัญหาหลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คือ ขาดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้ แนวทางแก้ไข คือ การนำระบบ e-Government GFMS และ e-Project มาประยุกต์ใช้

ผลการพัฒนาตัวแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ มีดังนี้ (1) กระบวนการพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ ให้ความรู้กระจ่างชัด เร่งรัดจัดทีมธรรมาภิบาล ดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม มุ่งจิตอาสาส่วนรวมพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ (2) เทคนิคการพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ มี 5 เทคนิค ได้แก่ ประเมินตนเอง เผยแพร่ธรรมาภิบาลผ่านสื่อทุกช่องทาง จัดประชุมเชิงปฏิบัติการปฎิญาธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาดูงาน หน่วยปฏิบัติที่ดีที่สุด ดำเนินการจัดประกวดรางวัลธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ และ (3) ปัจจัยแห่งความสำเร็จธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ มี 6 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่น วัฒนธรรมทางสังคม วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระบบการตรวจสอบถ่วงดุล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (เสนห์ จุ้ยโต, 2557, น. 270-271)

อภิปรายผล ผลการสังเคราะห์งานวิจัยธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ จากการศึกษาวิจัยธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) การดำเนินงานการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยครอบคลุมธรรมาภิบาลใน 6 หลักการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องต่อการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เน้น การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี อย่างไรก็ตาม มีงานวิจัย 1 เรื่องของ (ภิษญาภา สนิทพจน์, 2552, น. 2) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยใช้หลักทศธรรมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ที่ประกอบด้วยหลักการเดิม ๖ หลักการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า และได้เพิ่มเติมหลักการจัดการสมัยใหม่ อีก 4 หลักการ ประกอบด้วย หลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักองค์กรแห่งการเรียนรู้ หลักบริหารจัดการ หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยเชิงคุณภาพอีก 1 เรื่อง ของ (พระมหาศักฎา กนกอรียสิน, 2552, น. 3) ที่ศึกษา

ตัวแบบการใช้พุทธธรรมในการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี โดยใช้กรอบแนวคิดทศธรรม การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 10 หลักการ พร้อมนำเสนอหลักสูตรพุทธธรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในหลักการทั้ง 10 หลักการ (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2557, น. 271-272)

ผลการศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ความเป็นเลิศ จากการศึกษาปัญหาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า มีความแตกต่างกันในมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิ อย่างไรก็ตามก็ยังมีประเด็นปัญหาเหมือนกัน ส่วนใหญ่ก็คือ ตัวผู้บริหารท้องถิ่นเป็นปัญหาหลัก ที่ส่งผลต่อการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ความเป็นเลิศ กล่าวคือ ถ้าได้ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีธรรมาภิบาลก็จะทำให้การบริหารองค์กรประสบความสำเร็จ ถ้าได้ผู้บริหารท้องถิ่นที่ไร้ธรรมาภิบาลก็ยากที่จะทำให้การบริหารองค์กรประสบความสำเร็จได้ ปัญหาอีกส่วนหนึ่งจะเป็นเรื่องของหลักนิติธรรมที่มองกฎหมายในแง่มุมที่ต่างกัน ปัญหาคุณธรรมที่ยังขาดความ ดึงามในจิตใจของผู้บริหารท้องถิ่น ขาดจิตสาธารณะและขาดความรับผิดชอบต่อส่วนรวม แนวทางแก้ไขปัญหา จึงเสนอให้มีการฝึกอบรมและศึกษาเล่าเรียน มีการเพิ่มการดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการจัดการประกวดรางวัลธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้มหาวิทยาลัยร่วมมือกับกระทรวงมหาดไทยจัดโครงการ Good Governance Award สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งแนวทางแก้ไขปัญหาธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก็สอดคล้องต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลด้วยการฝึกอบรมเชิงระบบ โดยใช้ทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่ 5 ทฤษฎี (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2557, น. 272)

ผลการพัฒนาตัวแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ความเป็นเลิศ จากการศึกษาตัวแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ความเป็นเลิศที่เรียกว่าตัวแบบ 4-5-6 (4-5-6 Model) พบว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม มีเทคนิคการเปลี่ยนแปลงที่ดี และมีปัจจัยที่เกื้อหนุนความสำเร็จอย่างครบถ้วน ฉะนั้น ตัวแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ความเป็นเลิศ จึงตอบคำถามที่ว่า จะนำธรรมาภิบาลไปใช้อย่างไร คำตอบก็มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ ให้ความรู้ กระจำชัด เร่งรัดจัดทีมธรรมาภิบาล ดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม มุ่งจิตอาสาส่วนรวม พัฒนาท้องถิ่น ผู้ความเป็นเลิศ มี 5 เทคนิค ได้แก่ ประเมินตนเอง เผยแพร่ธรรมาภิบาลผ่านสื่อทุกช่องทาง จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ปลูกญาธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาดูงานหน่วยปฏิบัติ ที่ดีที่สุด ดำเนินการจัดประกวดรางวัลธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ความเป็นเลิศ มี 6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่น วัฒนธรรมทางสังคม วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระบบการตรวจสอบถ่วงดุล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2557, น. 273)



จากการที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสรุปว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย มีดังนี้

1. กรอบแนวคิดในการวิจัยของตัวแปรตาม คือ การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) (ณรงค์เดช อัมพร, 2555) ได้ศึกษาการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ อำเภอปลาย จังหวัดแม่ฮ่องสอนผลการวิจัยพบว่า สภาพการวางแผนยุทธศาสตร์มีการเก็บรวบรวมข้อมูลค่อนข้างครบถ้วน มีการวิเคราะห์ศักยภาพ องค์การบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ โดยใช้เทคนิคสวอท วิสัยทัศน์มีความชัดเจน พันธกิจสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ วัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายมีความชัดเจนยุทธศาสตร์สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เป้าหมายและตัวชี้วัดสอดคล้องกับพันธกิจ รวมถึงการเผยแพร่ยุทธศาสตร์ให้ประชาชนทราบปัญหา อุปสรรคในการวางแผนยุทธศาสตร์ พบว่า การเก็บรวบรวมข้อมูลยังขาดข้อมูลที่แสดงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ขาดกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงลึก ไม่มีผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดที่ชัดเจน ไม่มีแผนที่ทางยุทธศาสตร์รวมถึงบุคลากรไม่มีส่วนร่วมการวางแผน และ แนวทางพัฒนาการวางแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ ควรใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอื่นๆ ร่วมกับเทคนิคสวอท ควรจัดทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ ควรใช้ภาษาถิ่นในการสื่อสาร รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ (2) (ทิวาพร เมฆไหว, 2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อหาจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร การทบทวนแผนกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ทิศทาง และแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับปัญหา และเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม จัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการดำเนินตามแผนกลยุทธ์ จึงมีการถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรให้บุคคลทราบ รวมถึงมีการติดตามกำกับควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์ เพื่อวัดผลความก้าวหน้าตลอดจนอุปสรรคปัญหาต่างๆ (3) (วิไล ชัยสมภาร, 2558) ได้ศึกษาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการบริหารยุทธศาสตร์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ทำให้หน่วยงานสามารถกำหนดทิศทางการบริหารงานได้อย่างชัดเจน เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ และปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ได้แก่ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลควรให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งในส่วนระบบการรวบรวมข้อมูลและปัญหาสำคัญของท้องถิ่น ทั้งในด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม เพื่อประเมินสถานการณ์พัฒนาของเทศบาลในปัจจุบัน โดยเป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาส และข้อจำกัดอันเป็นสภาวะ

แวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนาต่างๆของเทศบาล รวมทั้งการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของเทศบาล อันเป็นสภาพแวดล้อมภายในเพื่อนำมาการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจในการพัฒนาเทศบาลที่ชัดเจน จากนั้นจึงกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา หรือเป็นการกำหนดขอบเขตหรือประเภทของกิจกรรมที่ควรดำเนินงานทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจหลักของเทศบาล รวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาที่ชัดเจนซึ่งเป็นการกำหนดผลสำเร็จที่ต้องการ และการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาเทศบาล ซึ่งเป็นการกำหนดปริมาณหรือจำนวนสิ่งที่ต้องการให้บรรลุ ในแต่ละแนวทางการพัฒนา ภายในเวลาที่กำหนด การแปลงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารพนักงานเทศบาลควรให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล โดยจะต้องทำการคัดเลือกยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาที่จัดทำไว้ มีการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อประเมินผลการพัฒนาที่ผ่านมา การจัดลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนา การกำหนดแนวทางการพัฒนาในห้วงเวลาสามปี การกำหนดวัตถุประสงค์ของแนวทางการพัฒนา และการจัดทำรายละเอียด โครงการ/กิจกรรมการพัฒนา โดยมีการกำหนดเป้าหมาย ผลผลิต ผลลัพธ์ งบประมาณ ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัดความสำเร็จ และการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยนำโครงการ/กิจกรรมจากแผนพัฒนาสามปี ในปีที่จะจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี ไปจัดทำงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องตามแผนพัฒนาสามปี และ การติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาสามปี ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลควรให้ความสำคัญกับการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาสามปี โดยจุดมุ่งหมายสำคัญของการประเมินผลแผนพัฒนาสามปี คือ การประเมินว่ามีการนำโครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติอย่างแท้จริงมากน้อยเพียงใด และได้ผลเป็นอย่างไร เพื่อที่จะสามารถวัดความสัมพันธ์ผลของแผนได้ ตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ในขณะเดียวกันก็สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนาสามปีฉบับต่อไปได้

การวิจัยดังกล่าวข้างต้น มีความสอดคล้องกับการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน (2) การวางแผนยุทธศาสตร์ (3) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และ (4) การควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์

2. กรอบแนวคิดการวิจัยของตัวแปรอิสระ คือ หลักธรรมาภิบาล ได้แก่ (จรรยาสุกดิ์ชูวงศ์, 2556) ได้ศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์มีอิทธิพล

ต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการเทศบาล ซึ่งหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 10 หลักการ ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักมุ่งเน้นฉันทามติ การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (วิไล ชัยสมภาร, 2558) ได้ศึกษาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ประกอบด้วย 10 ประการ มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้แก่ (1) หลักประสิทธิภาพ คือ การปฏิบัติราชการที่ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่าต่อการลงทุนและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม (2) หลักประสิทธิผล คือ ปฏิบัติราชการให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (3) หลักการตอบสนอง คือ สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม (4) หลักการรับผิดชอบต่อสังคม/ตรวจสอบได้ คือ สามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย (5) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส คือ การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบ (6) หลักนิติธรรม คือ การยึดถือ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด (7) หลักความเสมอภาค คือ การให้บริการประชาชนทุกคนอย่าง เท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ (8) หลักการกระจายอำนาจ คือ การปฏิบัติงานที่ต้องลดการควบคุมจากส่วนกลาง มีการมอบอำนาจกระจายอำนาจ เพื่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน (9) หลักการมีส่วนร่วม/แสวงหาฉันทามติ คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ และหาข้อตกลงร่วมกัน และ (10) หลักคุณธรรม/จริยธรรม คือ การปฏิบัติราชการต้องมิจิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อสังคมในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม

## 5. สรุปกรอบแนวคิดการศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่นำมาแสดงไว้แล้วในตอนต้น ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายสาธารณะสู่การปฏิบัติและการบริหารยุทธศาสตร์ แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แนวคิดเกี่ยวกับเทศบาล กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลและการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เหล่านี้ มาทำการสังเคราะห์ และบูรณาการเพื่อให้เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี” ในครั้งนี้ ดังนี้

ผู้ศึกษาใช้แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายสาธารณะสู่การปฏิบัติและการบริหารยุทธศาสตร์เป็นตัวแปรตาม (Dependent variable) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ทั้งนี้เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อที่ 1 ที่ว่าด้วยระดับความสำเร็จในการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี และผู้วิจัยได้เลือกเอาแนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ มาใช้เป็นตัวแปรอิสระ (Independent variable) สำหรับการวิจัยครั้งนี้

อย่างไรก็ตามเพื่อให้สามารถมองเห็นภาพชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปรายละเอียดของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่จะนำไปใช้ในการศึกษาค้นคว้าไว้ดังนี้

### 5.1 ตัวแปรอิสระ (Independent variable)

ที่นำมาปรับใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ที่ประกอบด้วย 10 ประการ ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ หลักความเปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ และหลักคุณธรรม/จริยธรรม โดยนำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษาวิเคราะห์ความสำเร็จและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี (เพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อที่ 1 และข้อที่ 2) มีรายละเอียดดังนี้

**5.1.1 ประสิทธิภาพ (Efficiency)** ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล้าสมัยและไม่มีความจำเป็น

**5.1.2 ประสิทธิภาพ (Effectiveness)** ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานมีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

**5.1.3 การตอบสนอง (Responsiveness)** ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และมีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

**5.1.4 ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)** ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

**5.1.5 ความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)** ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

**5.1.6 นิติธรรม (Rule of Law)** ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

**5.1.7 ความเสมอภาค (Equity)** ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีก ทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

**5.1.8 การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation / Consensus Oriented)** ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่



สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาหนทางหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง จะต้องมีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

**5.1.9 การกระจายอำนาจ (Decentralization)** ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

**5.1.10 คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethic)** ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้ เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรม สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐประมวลจริยธรรมพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่ ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ตรวจสอบได้ ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย และมุ่งผลสัมฤทธิ์

## 5.2 ตัวแปรตาม (Dependent variable)

ที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ กรอบแนวคิดการบริหารยุทธศาสตร์ของวิรัช วิรัชนิภาวรรณ ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน การวางแผนยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ โดยนำมาใช้ศึกษาระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน การบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี (เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ข้อที่ 1) มีรายละเอียดดังนี้

**5.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน** ได้แก่ การตรวจสอบขีดความสามารถของหน่วยงานว่ามี จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

**5.2.2 การวางแผนยุทธศาสตร์** ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ รวมทั้งแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด

**5.2.3 การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ** ได้แก่ การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ คือการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ รวมทั้งแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดไปปฏิบัติจริง

**5.2.4 การควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์** ได้แก่ การควบคุมและประเมินผล หรือตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ว่าเป็นไปตามตัวชี้วัดตามที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนของการทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์ของหน่วยงานหรือสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงานหรือไม่เพียงใด

ทั้งนี้ผู้ศึกษาจะได้นำเอาตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้ไปปรับใช้ในขั้นตอนของการสร้าง เครื่องมือการวิจัยสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาซึ่ง จะได้กล่าวถึงรายละเอียดต่าง ๆ ไว้ในบทที่ 3 ที่ว่าด้วยเรื่องวิธีดำเนินการศึกษา นอกจากนี้ ผู้วิจัยจะ นำเอาแนวคิดและทฤษฎีรวมทั้งผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งนำเสนอไว้แล้วในบทนี้ไปใช้ใน ขั้นตอนของการอภิปรายผล เพื่อนำไปสนับสนุนข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาให้มีน้ำหนักความ เชื่อถือมากยิ่งขึ้น ซึ่งในส่วนนี้จะได้กล่าวถึงรายละเอียดไว้ในบทที่ 5 ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการ อภิปรายผลต่อไป



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี และเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางและเป็นกรอบการศึกษาถึงการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี โดยผู้ศึกษาได้กำหนดขั้นตอนและวิธีดำเนินการดังนี้

1. รูปแบบการศึกษา
2. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)
3. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)
4. โครงสร้างของแบบสอบถาม

#### 1. รูปแบบการศึกษา

รูปแบบการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่เน้นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) วิเคราะห์จากแบบสอบถามปลายปิด โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี ได้จากการสุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วนจำนวนพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรีและการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการวิเคราะห์จากแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์ผู้บริหารของเทศบาลเมืองสระบุรี

#### 2. การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

##### 2.1 ประชากรที่ใช้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ พนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี ซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงาน

จ้างทั่วไป จำนวน 587 คน ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองสระบุรี (ข้อมูลโครงสร้างและอัตรากำลังในการบริหารงานของเทศบาลเมืองสระบุรี)

## 2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ พนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี ซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองสระบุรี จำนวน 587 คน ทำการสุ่มตัวอย่างมาจำนวน 238 คน โดยใช้หลักการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรมาตรฐานของทาโร ยามานะ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05 ดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

$$\text{โดย } n = \text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง}$$

$$N = \text{จำนวนประชากร}$$

$$e = \text{ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ไม่เกิน 0.05}$$

$$\text{ดังนั้น } 587 / (1 + (587)(0.0025))$$

$$\text{ได้ขนาดตัวอย่างตามสูตร } = 238 \text{ คน}$$

ผู้ศึกษาจึงมุ่งศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 238 คน

## 2.3 ทำการจัดกลุ่มตัวอย่าง

โดยใช้วิธีการแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ตามสูตรดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างแต่ละหน่วยงาน} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในหน่วยงาน}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

เมื่อเลือกตัวอย่างตามหน่วยงานและเทียบสัดส่วน เพื่อหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละหน่วยงานแล้ว จะได้กลุ่มตัวอย่างของแต่ละหน่วยงาน ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ลำดับที่	รายชื่อส่วนราชการ	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง (คน)
1.	บริหารงานเทศบาล	3	1
2.	สำนักปลัดเทศบาล	152	62
3.	สำนักการคลัง	57	15
4.	สำนักการช่าง	60	24
5.	สำนักการศึกษา	50	20
6.	สำนักสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	175	71
7.	กองวิชาการและแผนงาน	18	7
8.	สำนักการประปา	80	33
9.	กองสวัสดิการสังคม	12	5
	รวม	587	238

#### 2.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ผู้ศึกษาสร้างขึ้นจากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นแบบสอบถามปลายปิด ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Rating Scale) จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน เงินเดือน ประสบการณ์ทำงาน หน่วยงานที่สังกัด

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ประกอบด้วย 10 หลักการ ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้ หลักความ



เปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม/  
การมุ่งเน้นจันทามติ และหลักคุณธรรม/จริยธรรม

**ตอนที่ 3** ระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของ  
เทศบาลเมืองสระบุรี ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน  
การวางแผนยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผล  
ยุทธศาสตร์

เกณฑ์การให้คะแนนของความคิดเห็นต่อการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตาม  
หลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ผู้ศึกษาได้กำหนดระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ  
ตามหลักการของลิเคิร์ต (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2545. อ้างใน อุบล ใจตาง, 2555, น. 41) ดังนี้

- 5 หมายถึง ความคิดเห็นระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความคิดเห็นระดับมาก
- 3 หมายถึง ความคิดเห็นระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ความคิดเห็นระดับน้อย
- 1 หมายถึง ความคิดเห็นระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายผลการศึกษาโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) โดยยึดแนวทางเบสท์  
(Best.1970 อ้างใน อุบล ใจตาง, 2555, น. 41) ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.5 – 5.00 มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.5 – 4.49 มีความคิดเห็นในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.5 – 3.49 มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.5 – 2.49 มีความคิดเห็นในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.0 – 1.49 มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

## 2.5 การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

**2.5.1 ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง** กับการพัฒนาการบริหาร  
ยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการศึกษา  
และเป็นแนวทางในการออกแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา และมีความ  
เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

**2.5.2 ผู้ศึกษาดำเนินการสร้างข้อคำถามฉบับร่าง** แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา  
ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม

2.5.3 ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพและความเที่ยงตรง (Validity) ของเนื้อหาด้วยการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) พร้อมทั้งขอคำแนะนำเพิ่มเติม

2.5.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้ กับบุคคลที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง (try out) จำนวน 30 คน โดยเป็นพนักงานของเทศบาลเมืองแก่งคอย อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทำการวิเคราะห์ ซึ่งเกณฑ์ที่ยอมรับได้อยู่ที่ 0.7 ขึ้นไป

### 2.5.5 จัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปใช้เก็บข้อมูลต่อไป

## 2.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้กำหนดขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

2.6.1 ขอนหนังสือ จากสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชถึงนายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองสระบุรี เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากพนักงานของเทศบาลเมืองสระบุรี และสัมภาษณ์ผู้บริหารของเทศบาลเมืองสระบุรี

2.6.2 ส่งแบบสอบถาม ไปถึงผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกคนด้วยตนเอง

2.6.3 ให้ความเวลาในการตอบแบบสอบถาม ประมาณ 3 สัปดาห์ และดำเนินการเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

## 2.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

การประมวลผลข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในสถิติการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

2.7.1 วิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี โดยการวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยใช้สถิติพื้นฐานหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2.7.2 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี โดยการวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยใช้สถิติพื้นฐานหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

**2.7.3 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ ตามหลัก  
 ธรรมชาติของเทศบาลเมืองสระบุรี** โดยใช้สถิติ One Sample t-test และวิเคราะห์การถดถอยเชิง  
 พหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Step wise)

**2.7.4 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ ตามหลัก  
 ธรรมชาติ** โดยพิจารณาเนื้อหาแยกแยะคำตอบที่ได้มาทำการจัดกลุ่มคำตอบเพื่อหาข้อสรุปมา  
 เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมชาติของเทศบาลเมืองสระบุรี

### 3. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

การวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษา การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมชาติ  
 ของเทศบาลเมืองสระบุรี ในครั้งนี้ มีการวิจัยเชิงคุณภาพประกอบด้วย ผู้ศึกษาใช้การสัมภาษณ์  
 แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็น  
 ประสบการณ์และมุมมองของผู้ให้ข้อมูล แล้วนำมาตีความเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล (สุภาวงศ์  
 จันทวานิช, 2561, น. 13) ให้เกิดความเชื่อมโยงกับแนวคิดของการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์  
 ตามหลักธรรมชาติของเทศบาลเมืองสระบุรี ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนและระเบียบวิธี  
 วิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

#### 3.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร  
 ของเทศบาลเมืองสระบุรี จำนวน 3 คน ได้แก่ นายกเทศมนตรี และรองนายกเทศมนตรี

#### 3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อดำเนินการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้  
 ข้อมูลที่มีความเชี่ยวชาญ และสามารถอธิบายเกี่ยวกับเนื้อหาที่ทำการศึกษา (สุภาวงศ์ จันทวานิช, 2561,  
 น. 31) มีทั้งหมด 3 คน ได้แก่ นายกเทศมนตรี จำนวน 1 คน และรองนายกเทศมนตรี จำนวน 2 คน  
 โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) (สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์, 2552, น. 178)  
 เพื่อให้มีความเหมาะสมกับการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารเทศบาลเมืองสระบุรี ที่มีความรู้  
 ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมชาติ

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ในครั้งนี้ คือ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยการนำวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดนำไปใช้ในการสร้างแบบสัมภาษณ์ มีขั้นตอนและรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

**3.3.1 เตรียมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**กับการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Document Research) ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษา ค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ตำราและวารสารทางวิชาการ เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิด ในการเก็บข้อมูลภาคสนาม และนำมาวิเคราะห์สรุปผลของการศึกษา เพื่อการนำเสนอเป็นข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา และการตอบคำถามของการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้กรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี มีรายละเอียด ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายสาธารณะสู่การปฏิบัติและการบริหารยุทธศาสตร์ แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แนวคิดเกี่ยวกับเทศบาล กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาล และการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**3.3.2 นำข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมมาจากการสัมภาษณ์** ผู้บริหารเทศบาลเมืองสระบุรี ทั้ง 3 คนนั้น นำมาจัดให้เป็นระบบ โดยการนำข้อมูลมาทำการแยกประเภทตามเนื้อหา โดยการจัดทำเป็นรายชื่อ และข้อมูลที่เป็นความหมายเฉพาะตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ทำให้เกิดความผิดพลาดลดลงและเกิดความสะดวกรวดเร็ว

**3.3.3 การดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้** ผู้ศึกษาให้ความสำคัญกับความเชื่อถือได้ของข้อมูล (Reliability) และความตรงของเนื้อหา (Validity) เพื่อให้เกิดความถูกต้องในการตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

**3.3.4 ตอนที่ 4 แบบสอบถามปลายเปิด** เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้ หลักความเปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ และหลักคุณธรรม/จริยธรรม

**3.3.5 แบบสัมภาษณ์** แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารเทศบาลเมืองสระบุรีทั้งหมด 3 คน เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่เป็นการตอบคำถามแบบเจาะจง และการตอบคำถามตามความต้องการของผู้ให้ข้อมูล รายละเอียดของข้อมูลที่ใช้ในการสัมภาษณ์ประกอบด้วยเนื้อหาทั้งหมด 2 ส่วน คือ

1) แบบสัมภาษณ์ตอนที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์ข้อมูลส่วนบุคคล เป็นคำถามแบบเจาะจงทั้งหมด 4 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานในเทศบาลเมืองสระบุรี

2) แบบสัมภาษณ์ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ทั้งหมด 4 ข้อ เกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็น สภาพปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ของผู้บริหารเทศบาลเมืองสระบุรีที่มีต่อปัญหาดังกล่าว ผู้ให้ข้อมูลสามารถตอบคำถามได้ตามความต้องการ

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (สุภางค์ จันทวานิช, 2561, น. 75) โดยมีการเตรียมคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า และใช้การสังเกตไปพร้อมกัน โดยเลือกใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non Participant Observation) เนื่องจากไม่ต้องการให้การสัมภาษณ์ในครั้งนี้ มีผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของผู้ให้ข้อมูล (สุภางค์ จันทวานิช, 2561: 48) ผู้ศึกษาได้ดำเนินการโดยการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ จากผู้ให้ข้อมูลโดยตรง ทำให้ได้ข้อมูลปฐมภูมิที่มีความน่าเชื่อถือ และสามารถตอบคำถามของการศึกษาได้อย่างถูกต้องและตรงกับวัตถุประสงค์ในการศึกษา (สุภางค์ จันทวานิช, 2561: 45) นำมาสรุปผลเพื่อหาคำตอบของการตั้งสมมติฐานของการศึกษาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี คือ ปัจจัยประสิทธิภาพ ปัจจัยประสิทธิผล ปัจจัยการตอบสนอง ปัจจัยการรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้ ปัจจัยความเปิดเผย/โปร่งใส ปัจจัยนิติธรรม ปัจจัยความเสมอภาค ปัจจัยการกระจายอำนาจ ปัจจัยการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทมติ และปัจจัยคุณธรรม/จริยธรรม ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี

ผู้ศึกษาใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งได้มีการเตรียมคำถามในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าแล้ว และมีการกำหนดผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (สุภางค์ จันทวานิช, 2561, น. 79) เพื่อให้มีความเหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ผู้ศึกษาได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารเทศบาลเมืองสระบุรีที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ผู้ศึกษาได้ดำเนินการ



ขอหนังสือจากสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถึงนายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองสระบุรี เพื่อขออนุญาตในการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูล (เสนห์ จุ้ยโต, 2557, น. 155) การศึกษาการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ของผู้บริหารเทศบาลเมืองสระบุรีทั้งหมด 3 คน ได้แก่ นายกเทศมนตรี 1 คน และรองนายกเทศมนตรี 2 คน ทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ หากพบว่ามี การตอบคำถามและการให้ข้อมูล ไม่ครบถ้วน ผู้ศึกษาทำการตรวจสอบและดำเนินการสอบถามเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน มีความตรงประเด็นในเรื่องที่ทำการศึกษา และทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป และผู้ศึกษาได้มีการวางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูลก่อนการสัมภาษณ์ผู้บริหารเทศบาลเมืองสระบุรีทั้ง 3 คน เพื่อให้การสัมภาษณ์นั้น ดำเนินการไปด้วยดี

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผลข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดและสัมภาษณ์ผู้บริหารเทศบาลเมืองสระบุรีใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา โดยการแยกแยะคำตอบที่ได้มาทำการจัดกลุ่มคำตอบและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาข้อสรุปมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเทศบาลเมืองสระบุรีทั้งหมด 3 คน เป็นข้อมูลหลัก นำมาสร้างเป็นข้อสรุปแบบอุปนัย (induction) (เสนห์ จุ้ยโต, 2557, น. 129) โดยการนำแนวคิดทฤษฎีของการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลมาเชื่อมโยงกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อจัดทำเป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาให้มีความสอดคล้องและสามารถตอบคำถามของวัตถุประสงค์ในการศึกษา การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี โดยการนำข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากภาคสนาม มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาอธิบายผลที่ได้จากการศึกษา (เสนห์ จุ้ยโต, 2557, น. 135) สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการจัดเอกสารให้เป็นหมวดหมู่ แล้วนำมาตีความ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยที่ผู้ศึกษาจะไม่นำกรอบทางความคิดของตนเอง มาวิเคราะห์เพื่อใช้ในการศึกษา ในการเบี่ยงเบนคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ผลการศึกษาตามที่ผู้ศึกษาได้มีการตั้งสมมติฐานไว้ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ เป็นข้อมูลที่ได้จากผู้บริหารเทศบาลเมืองสระบุรี ไม่ได้เกิดจากการชี้แจงจากผู้ศึกษาแต่อย่างใด (สุภางค์ จันทวานิช, 2561, น. 80)

#### 4. โครงสร้างของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม มีโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรอิสระและตามตัวแปรตามและตัวบ่งชี้ ดังมีรายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรอิสระและตัวบ่งชี้

ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้
<p><b>ประสิทธิภาพ (Efficiency)</b> หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวกและลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น</p>	<p>ข้อที่ 1. เทศบาลมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด</p>
	<p>ข้อที่ 2. เทศบาลมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน</p>
	<p>ข้อที่ 3. เทศบาลมีการบริหารจัดการที่ได้ผลงานที่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับเป้าหมายงบประมาณ และเวลาที่ใช้ไป</p>
	<p>ข้อที่ 4. เทศบาลมีการแก้ไขปัญหาการทำงานหรือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าจากการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ</p>
	<p>ข้อที่ 5. เทศบาลใช้ทรัพยากรที่มีในพื้นที่มาใช้ในการปฏิบัติงาน</p>

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้
<p><b>ประสิทธิผล (Effectiveness)</b> หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์มีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานมีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>ข้อที่ 6. เทศบาลมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์</p> <p>ข้อที่ 7. เทศบาลมีผลการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายของแผนการปฏิบัติงานตามงบประมาณที่ได้รับ</p> <p>ข้อที่ 8. เทศบาลมีกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน</p> <p>ข้อที่ 9. เทศบาลมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p>
<p><b>การตอบสนอง (Responsiveness)</b> หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม</p>	<p>ข้อที่ 10. เทศบาลสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ</p> <p>ข้อที่ 11. เทศบาลสามารถตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างได้</p> <p>ข้อที่ 12. เทศบาลสามารถดำเนินการให้บริการแล้วเสร็จได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้</p> <p>ข้อที่ 13. เทศบาลสามารถสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจให้แก่ผู้บริการ</p>

## ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้
<p><b>ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)</b> หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรี บริหารยุทธศาสตร์สามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหา และผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น</p>	<p>ข้อที่ 14. เทศบาลสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติงาน</p> <p>ข้อที่ 15. เทศบาลมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ</p> <p>ข้อที่ 16. เทศบาลมีการแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนด</p> <p>ข้อที่ 17. เทศบาลมีความรับผิดชอบและตรวจสอบได้ต่อความคาดหวังของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p> <p>ข้อที่ 18. เทศบาลมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้น</p>
<p><b>ความเปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)</b> หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเป็นไปโดยง่าย</p>	<p>ข้อที่ 19. เทศบาลมีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ตรงไปตรงมา</p> <p>ข้อที่ 20. เทศบาลเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>ข้อที่ 21. เทศบาลมีการวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเป็นไปโดยง่าย</p> <p>ข้อที่ 22. เทศบาลสามารถให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานได้อย่างทั่วถึง และข้อมูลมีความถูกต้อง</p>

## ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวปั่งชี้
<p><b>นิติธรรม (Rule of Law)</b> หมายถึง เทศบาลเมือง สระบุรีบริหารยุทธศาสตร์ใช้อำนาจของ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการ ปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรมไม่ เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ</p>	<p>ข้อที่ 23. เทศบาลมีการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติอย่าง เคร่งครัดด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ</p> <p>ข้อที่ 24. เทศบาลมีการคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ</p> <p>ข้อที่ 25. เทศบาลมีการใช้อำนาจตามหลักนิติ ธรรมในการบริหารงานอย่างเหมาะสม</p>
<p><b>ความเสมอภาค (Equity)</b> หมายถึง เทศบาลเมือง สระบุรีบริหารยุทธศาสตร์ให้บริการอย่างเท่า เทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทาง เศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึง โอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการ สาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม</p>	<p>ข้อที่ 26. เทศบาลเผยแพร่และให้ความรู้ เกี่ยวกับ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆ ให้ประชาชนได้รับทราบสม่ำเสมอ</p> <p>ข้อที่ 27. เทศบาลมีการให้บริการแก่ ผู้รับบริการอย่างเสมอภาค</p> <p>ข้อที่ 28. เทศบาลมีการคำนึงถึงโอกาสความ เท่าเทียมของการเข้าถึงบริการสาธารณะของ กลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม</p>



## ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้
<p><b>การกระจายอำนาจ (Decentralization)</b> หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์มีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม</p>	<p>ข้อที่ 29. เทศบาลมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม</p> <p>ข้อที่ 30. เทศบาลมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม</p> <p>ข้อที่ 31. เทศบาลมีการกระจายอำนาจให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจในการให้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>
<p><b>การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทมติ (Participation/Consensus Oriented)</b> หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทมติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะ กลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ</p>	<p>ข้อที่ 32. เทศบาลมีการรับฟังความคิดเห็นเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมเสนอปัญหา แก้ไขปัญหาและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน</p> <p>ข้อที่ 33. เทศบาลมีความพยายามในการแสวงหาฉันทมติ หรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง</p> <p>ข้อที่ 34. เทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน</p> <p>ข้อที่ 35. เทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน</p>

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวบ่งชี้ แบบสอบถาม
<p><b>คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethic)</b> หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีบริหารยุทธศาสตร์มีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐประมวลจริยธรรมพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่ ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ตรวจสอบได้ ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย และมุ่งผลสัมฤทธิ์</p>	<p>ข้อที่ 36. เทศบาลมีบุคลากรที่มีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม</p> <p>ข้อที่ 37. เทศบาลมีผู้บริหารที่ยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง</p>

ตารางที่ 3.3 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรตามและตัวบ่งชี้

ตัวแปรตาม	ตัวบ่งชี้
<p>การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีมีหลักธรรมาภิบาล การตรวจสอบขีดความสามารถของหน่วยงานว่ามี จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม เพื่อนำมากำหนดเป็นวางแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนาและแนวทางการพัฒนา ด้านต่าง ๆ</p>	<p>ข้อที่ 38. เทศบาลใช้ประเด็นการมีส่วนร่วม และการพยายามแสวงหาฉันทามติในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อใช้การวางแผนยุทธศาสตร์</p> <p>ข้อที่ 39. เทศบาลใช้ประเด็นการมีส่วนร่วม และความพยายามแสวงหาฉันทามติในการวิเคราะห์หาโอกาสและภัยคุกคามเพื่อใช้การวางแผนยุทธศาสตร์</p>
	<p>ข้อที่ 40. เทศบาลใช้ประเด็นการให้บริการได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อใช้การวางแผนยุทธศาสตร์</p>
	<p>ข้อที่ 41. เทศบาลใช้ประเด็นการให้บริการได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการในการวิเคราะห์หาโอกาสและภัยคุกคามเพื่อใช้การวางแผนยุทธศาสตร์</p>
	<p>ข้อที่ 42. เทศบาลใช้ประเด็นการบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและเป็นธรรมในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อใช้การวางแผนยุทธศาสตร์</p>

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ตัวบ่งชี้
การวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีมีหลักธรรมาภิบาล การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ รวมทั้งแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด	<p>ข้อที่ 43. เทศบาลใช้ประเด็นการบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เครื่องครัดและเป็นธรรมเนียมในการวิเคราะห์หาโอกาสและภัยคุกคามเพื่อใช้การวางแผนยุทธศาสตร์</p> <p>ข้อที่ 44. เทศบาลใช้ประเด็นการประหยัดเกิดประสิทธิภาพที่คุ้มค่าลดขั้นตอนและระยะเวลาในการวางแผนยุทธศาสตร์</p> <p>ข้อที่ 45. เทศบาลใช้ประเด็นการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงานในการวางแผนยุทธศาสตร์</p> <p>ข้อที่ 46. เทศบาลใช้ประเด็นการบริการได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการในการวางแผนยุทธศาสตร์</p> <p>ข้อที่ 47. เทศบาลใช้ประเด็นการบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและเป็นธรรมเนียมในการวางแผนยุทธศาสตร์</p> <p>ข้อที่ 48. เทศบาลใช้ประเด็นการให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกในการวางแผนยุทธศาสตร์</p>

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ตัวบ่งชี้
<p>การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีมีหลักธรรมาภิบาล การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ คือการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ รวมทั้งแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดไปปฏิบัติจริง</p>	<p>ข้อที่ 49. เทศบาลใช้ประเด็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการในการวางแผนยุทธศาสตร์</p> <p>ข้อที่ 50. เทศบาลใช้ประเด็นการมีส่วนร่วมและความพยายามแสวงหาฉันทามติในการวางแผนยุทธศาสตร์</p>
	<p>ข้อที่ 51. เทศบาลใช้ประเด็นการบริการได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ</p>
	<p>ข้อที่ 52. เทศบาลใช้ประเด็นความรับผิดชอบ และสามารถตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงานในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ</p>
	<p>ข้อที่ 53. เทศบาลใช้ประเด็นการเปิดเผย โปร่งใสปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมาในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ</p>
	<p>ข้อที่ 54. เทศบาลใช้ประเด็นการบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและเป็นธรรมในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ</p>



## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ตัวบ่งชี้
<p>การควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีมีหลักธรรมาภิบาล การควบคุมและประเมินผลหรือตรวจสอบผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามตัวชี้วัดตามที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนของการทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์หรือสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหรือไม่เพียงใด</p>	<p>ข้อที่ 55. เทศบาลใช้ประเด็นการให้บริการอย่างเท่าเทียมกันไม่มีการแบ่งแยกในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ</p> <p>ข้อที่ 56. เทศบาลใช้ประเด็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ</p>
	<p>ข้อที่ 57. เทศบาลใช้ประเด็นการมีส่วนร่วมและความพยายามแสวงหานวัตกรรมในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ</p>
	<p>ข้อที่ 58. เทศบาลใช้ประเด็นการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ</p>
	<p>ข้อที่ 59. เทศบาลใช้ประเด็นการประหยัดเกิดประสิทธิภาพที่คุ้มค่าลดขั้นตอนและระยะเวลาในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์</p>
	<p>ข้อที่ 60. เทศบาลใช้ประเด็นการบรรลุมิติวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงานในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์</p>

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ตัวบ่งชี้
<p>การควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ หมายถึง เทศบาลเมืองสระบุรีมีหลักธรรมาภิบาล การควบคุมและประเมินผลหรือตรวจสอบผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามตัวชี้วัดตามที่ได้กำหนดไว้ในขั้นตอนของการทำแผนที่ทางยุทธศาสตร์หรือสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหรือไม่เพียงใด</p>	<p>ข้อที่ 61. เทศบาลใช้ประเด็นการให้บริการได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์</p> <p>ข้อที่ 62. เทศบาลใช้ประเด็นความรับผิดชอบ และสามารถตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงานในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์</p> <p>ข้อที่ 63. เทศบาลใช้ประเด็นการเปิดเผย โปร่งใสปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมาในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์</p> <p>ข้อที่ 64. เทศบาลใช้ประเด็นการบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด และเป็นธรรมในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์</p> <p>ข้อที่ 65. เทศบาลใช้ประเด็นการให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์</p> <p>ข้อที่ 66. เทศบาลใช้ประเด็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์</p>

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ตัวตั้ง
	ข้อที่ 67. เทศบาลใช้ประเด็นการมีส่วนร่วมและความพยายามแสวงหาฉันทามติในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์
	ข้อที่ 68. เทศบาลใช้ประเด็นการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติเชิงอนุมาน แสดงได้ดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	สถิติ
1. ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี มีมากกว่าร้อยละ 70	One Sample T-test
2. ปัจจัยประสิทธิภาพ ปัจจัยประสิทธิผล ปัจจัยการตอบสนอง ปัจจัยการระับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ ปัจจัยความเปิดเผย/โปร่งใส ปัจจัยนิติธรรม ปัจจัยความเสมอภาค ปัจจัยการกระจายอำนาจ ปัจจัยการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ และปัจจัยคุณธรรม/จริยธรรม อย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี	การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นต่อน (stepwise)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี ผู้ศึกษา  
ขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 4 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมา  
ภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี โดยใช้สถิติพื้นฐานหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการ  
บริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี โดยใช้สถิติพื้นฐานหาค่าเฉลี่ย  
( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยการพัฒนาการบริหาร  
ยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี โดยใช้สถิติเชิงอนุมานเพื่อทดสอบ  
สมมติฐานการวิจัย ได้แก่ t-test และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)  
แบบขั้นตอน (Stepwise)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาการบริหาร  
ยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี โดยการวิเคราะห์เนื้อหาแยกแยะคำตอบ  
ที่ได้มาทำการจัดกลุ่มคำตอบเพื่อหาข้อสรุปมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์  
ของเทศบาลเมืองสระบุรี

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมา- ภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

ผู้ศึกษาขอเสนอความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์  
ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ดังนี้

1.1 ความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมา-  
ภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

ขั้นตอนที่	การบริหารยุทธศาสตร์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน	3.93	0.671	มาก
2.	การวางแผนยุทธศาสตร์	3.99	0.699	มาก
3.	การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	3.96	0.695	มาก
4.	การควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์	3.97	0.690	มาก
รวม		3.96	0.689	มาก

จากตารางที่ 4.1 สรุปความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรีต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลในภาพรวม พบว่า โดยภาพรวมพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรีมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.96$ ) เมื่อพิจารณารายขั้นตอนพบว่า ความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมากที่สุด คือ การวางแผนยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 3.99$ ) รองลงมา คือการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 3.97$ ) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{x} = 3.96$ ) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ( $\bar{x} = 3.93$ ) ตามลำดับ

1.2 ความคิดเห็นของระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี จำนวน 4 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน การวางแผนยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน

ข้อที่	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
38.	เทศบาลใช้ประเด็นการมีส่วนร่วมและการพยายามแสวงหาฉันทามติในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์	3.94	0.640	มาก



ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อที่	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
39.	เทศบาลใช้ประเด็นการมีส่วนร่วมและการพยายามแสวงหานันทามติในการวิเคราะห์หาโอกาสและภัยคุกคามเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์	3.91	0.660	มาก
40.	เทศบาลใช้ประเด็นการบริการได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์	3.92	0.701	มาก
41.	เทศบาลใช้ประเด็นการบริการได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการในการวิเคราะห์หาโอกาสและภัยคุกคามเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์	3.95	0.722	มาก
42.	เทศบาลใช้ประเด็นการบังคับใช้กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและเป็นธรรมในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์	3.93	0.642	มาก
43.	เทศบาลใช้ประเด็นการบังคับใช้กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและเป็นธรรมในการวิเคราะห์หาโอกาสและภัยคุกคามเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์	3.95	0.664	มาก
<b>รวม</b>		3.93	0.671	มาก

จากตารางที่ 4.2 สรุปความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี ต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลในภาพรวม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน พบว่า โดยภาพรวมพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรีมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.93$ ) เมื่อพิจารณารายชั้นตอนพบว่า ความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมากที่สุด คือ เทศบาลใช้ประเด็นการบริการได้อย่างมีคุณภาพและ

ตอบสนองความต้องการในการวิเคราะห์หาโอกาสและภัยคุกคามเพื่อใช้การวางแผนยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 3.95$ ) และเทศบาลใช้ประเด็นการบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและเป็นธรรมในการวิเคราะห์หาโอกาสและภัยคุกคามเพื่อใช้การวางแผนยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 3.95$ ) รองลงมา คือเทศบาลใช้ประเด็นการมีส่วนร่วมและการพยายามแสวงหาฉันทามติในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อใช้การวางแผนยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 3.94$ ) เทศบาลใช้ประเด็นการบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและเป็นธรรมในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อใช้การวางแผนยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 3.93$ ) เทศบาลใช้ประเด็นการบริการได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อใช้การวางแผนยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 3.92$ ) และเทศบาลใช้ประเด็นการมีส่วนร่วมและการพยายามแสวงหาฉันทามติในการวิเคราะห์หาโอกาสและภัยคุกคามเพื่อใช้การวางแผนยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 3.91$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี  
การวางแผนยุทธศาสตร์

ข้อที่	การวางแผนยุทธศาสตร์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
44.	เทศบาลใช้ประเด็นการประหยัคเกิดประสิทธิภาพที่คุ้มค่าลดขั้นตอนและระยะเวลาในการวางแผนยุทธศาสตร์	4.00	0.729	มาก
45.	เทศบาลใช้ประเด็นการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงานในการวางแผนยุทธศาสตร์	3.99	0.712	มาก
46.	เทศบาลใช้ประเด็นการบริการได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการในการวางแผนยุทธศาสตร์	4.00	0.703	มาก
47.	เทศบาลใช้ประเด็นการบังคับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและเป็นธรรมในการวางแผนยุทธศาสตร์	4.00	0.666	มาก
48.	เทศบาลใช้ประเด็นการให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกในการวางแผนยุทธศาสตร์	3.97	0.680	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อที่	การวางแผนยุทธศาสตร์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
49.	เทศบาลใช้ประเด็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการในการวางแผนยุทธศาสตร์	3.98	0.687	มาก
50.	เทศบาลใช้ประเด็นการมีส่วนร่วมและความพยายามแสวงหาฉันทามติในการวางแผนยุทธศาสตร์	4.00	0.715	มาก
<b>รวม</b>		3.99	0.699	มาก

จากตารางที่ 4.3 สรุปความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี ต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลในภาพรวม การวางแผนยุทธศาสตร์พบว่า โดยภาพรวมพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรีมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.99$ ) เมื่อพิจารณารายชั้นตอนพบว่า ความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมากที่สุด คือเทศบาลใช้ประเด็นการประหยัดเกิดประสิทธิภาพที่คุ้มค่าลดขั้นตอนและระยะเวลาในการวางแผนยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 4.00$ ) เทศบาลใช้ประเด็นการบริการได้อย่างมีคุณภาพ และตอบสนองความต้องการในการวางแผนยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 4.00$ ) และเทศบาลใช้ประเด็นการมีส่วนร่วมและความพยายามแสวงหาฉันทามติในการวางแผนยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 4.00$ ) รองลงมา คือเทศบาลใช้ประเด็นการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงานในการวางแผนยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 3.99$ ) เทศบาลใช้ประเด็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการในการวางแผนยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 3.98$ ) และเทศบาลใช้ประเด็นการให้บริการอย่างเท่าเทียมกันไม่มีการแบ่งแยกในการวางแผนยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 3.97$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี  
การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

ข้อที่	การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
51.	เทศบาลใช้ประเด็นการบริการได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	4.03	0.714	มาก
52.	เทศบาลใช้ประเด็นความรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงานในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	4.01	0.714	มาก
53.	เทศบาลใช้ประเด็นการเปิดเผยโปร่งใสปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมาในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	3.97	0.726	มาก
54.	เทศบาลใช้ประเด็นการบังคับใช้กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและเป็นธรรมในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	3.99	0.687	มาก
55.	เทศบาลใช้ประเด็นการให้บริการอย่างเท่าเทียมกันไม่มีการแบ่งแยกในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	3.97	0.708	มาก
56.	เทศบาลใช้ประเด็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	3.88	0.683	มาก
57.	เทศบาลใช้ประเด็นการมีส่วนร่วมและความพยายามแสวงหาฉันทามติในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	3.96	0.639	มาก
58.	เทศบาลมีใช้ประเด็นการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ	3.91	0.693	มาก
<b>รวม</b>		3.96	0.695	มาก

จากตารางที่ 4.4 สรุปความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี ต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลในภาพรวม การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ พบว่า โดยภาพรวมพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรีมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.96$ ) เมื่อพิจารณารายชั้นตอนพบว่า ความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมากที่สุด คือ เทศบาลใช้ประเด็นการบริการได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{x} = 4.03$ ) รองลงมา คือเทศบาลใช้ประเด็นความรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงานในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{x} = 4.01$ ) เทศบาลใช้ประเด็นการบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและเป็นธรรมในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{x} = 3.99$ ) เทศบาลใช้ประเด็นการเปิดเผยโปร่งใสปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมาในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{x} = 3.97$ ) เทศบาลใช้ประเด็นการให้บริการอย่างเท่าเทียมกันไม่มีการแบ่งแยกในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{x} = 3.97$ ) เทศบาลใช้ประเด็นการมีส่วนร่วมและความพยายามแสวงหาฉันทมติในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{x} = 3.96$ ) เทศบาลมิใช่ประเด็นการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{x} = 3.91$ ) และเทศบาลใช้ประเด็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{x} = 3.88$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี การควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์

ข้อที่	การควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
59.	เทศบาลใช้ประเด็นการประหยัดเกิดประสิทธิภาพที่คุ้มค่าลดขั้นตอนและระยะเวลาในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์	3.91	0.709	มาก
60.	เทศบาลใช้ประเด็นการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงานในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์	3.89	0.689	มาก
61.	เทศบาลใช้ประเด็นการบริการได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์	3.98	0.636	มาก



ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อที่	การควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
62.	เทศบาลใช้ประเด็นความรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงานในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์	3.93	0.649	มาก
63.	เทศบาลใช้ประเด็นการเปิดเผยโปร่งใสปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมาในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์	4.03	0.693	มาก
64.	เทศบาลใช้ประเด็นการบังคับใช้กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและเป็นธรรมในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์	4.00	0.703	มาก
65.	เทศบาลใช้ประเด็นการให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์	3.98	0.749	มาก
66.	เทศบาลใช้ประเด็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์	3.98	0.669	มาก
67.	เทศบาลใช้ประเด็นการมีส่วนร่วมและความพยายามแสวงหาฉันทามติในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์	3.99	0.696	มาก
68.	เทศบาลใช้ประเด็นการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์	4.02	0.708	มาก
<b>รวม</b>		3.97	0.690	มาก

จากตารางที่ 4.5 สรุปความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี ต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลในภาพรวม การควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ พบว่า โดยภาพรวมพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรีมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.97$ ) เมื่อพิจารณารายชั้นตอนพบว่า ความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับมากที่สุด คือเทศบาลใช้ประเด็นการเปิดเผยโปร่งใสปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมาในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 4.03$ ) รองลงมา คือเทศบาลใช้ประเด็นการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 4.02$ ) เทศบาลใช้ประเด็นการบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัดและเป็นธรรมในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 4.00$ ) เทศบาลใช้ประเด็นการมีส่วนร่วมและความพยายามแสวงหานวัตกรรมดีในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 3.99$ ) เทศบาลใช้ประเด็นการบริการได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 3.98$ ) เทศบาลใช้ประเด็นการให้บริการอย่างเท่าเทียมกันไม่มีการแบ่งแยกในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 3.98$ ) เทศบาลใช้ประเด็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 3.98$ ) เทศบาลใช้ประเด็นความรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงานในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 3.93$ ) เทศบาลใช้ประเด็นการประหยัดเกิดประสิทธิภาพที่คุ้มค่าลดขั้นตอนและระยะเวลาในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 3.91$ ) และเทศบาลใช้ประเด็นการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงานในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 3.89$ ) ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

ผู้ศึกษาขอเสนอระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ตัวแปรอิสระ ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้ หลักความเปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ และหลักคุณธรรม/จริยธรรม โดยนำเสนอในภาพรวมและจำแนกเป็นรายหลักดังนี้

### 2.1 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ในภาพรวม

ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ในภาพรวม ประกอบด้วย หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้ หลักความเปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ และหลักคุณธรรม/จริยธรรม ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

หลักที่	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.	ประสิทธิภาพ	3.81	0.740	มาก
2.	ประสิทธิผล	4.01	0.675	มาก
3.	การตอบสนอง	4.04	0.693	มาก
4.	การรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้	4.02	0.671	มาก
5.	ความเปิดเผย/โปร่งใส	4.04	0.711	มาก
6.	นิติธรรม	4.02	0.699	มาก
7.	ความเสมอภาค	4.00	0.719	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

หลักที่	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
8.	การกระจายอำนาจ	3.94	0.721	มาก
9.	การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ	4.03	0.673	มาก
10.	คุณธรรม/จริยธรรม	4.08	0.683	มาก
	รวม	4.00	0.698	มาก

จากตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.00$ ) เมื่อพิจารณารายปัจจัย พบว่าปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับได้ดังนี้ หลักคุณธรรม/จริยธรรม ( $\bar{x} = 4.08$ ) หลักการตอบสนอง ( $\bar{x} = 4.04$ ) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส ( $\bar{x} = 4.04$ ) หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ ( $\bar{x} = 4.03$ ) หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ ( $\bar{x} = 4.02$ ) หลักนิติธรรม ( $\bar{x} = 4.02$ ) หลักประสิทธิผล ( $\bar{x} = 4.01$ ) หลักความเสมอภาค ( $\bar{x} = 4.00$ ) หลักการกระจายอำนาจ ( $\bar{x} = 3.94$ ) และ หลักประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 3.81$ )

## 2.2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี จำแนกรายหลักธรรมาภิบาล

2.2.1 ปัจจัยหลักประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี วิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐานหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x} = 3.81$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = 0.740) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 238 คน ปรากฏตามตารางดังนี้

ตารางที่ 4.7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักประสิทธิภาพของเทศบาลเมืองสระบุรี

ข้อที่	หลักประสิทธิภาพ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1.	เทศบาลมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด	3.75	0.759	มาก
2.	เทศบาลมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	3.71	0.767	มาก
3.	เทศบาลมีการบริหารจัดการที่ได้ผลงานที่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับเป้าหมายงบประมาณและเวลาที่ใช้ไป	3.84	0.731	มาก
4.	เทศบาลมีการแก้ไขปัญหาการทำงานหรือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าจากการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.91	0.703	มาก
5.	เทศบาลใช้ทรัพยากรที่มีในพื้นที่มาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.85	0.740	มาก
<b>รวม</b>		3.81	0.740	มาก

จากตารางที่ 4.7 สรุปความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ ตามหลักประสิทธิภาพของเทศบาลเมืองสระบุรี พบว่าโดยภาพรวมพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรีมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.81$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า พนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ เทศบาลมีการแก้ไขปัญหาการทำงานหรือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าจากการทำงานอย่างมี



ประสิทธิภาพ ( $\bar{x} = 3.91$ ) รองลงมา คือเทศบาลใช้ทรัพยากรที่มีในพื้นที่มาใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.85$ ) เทศบาลมีการบริหารจัดการที่ได้ผลงานที่คุ้มค่า เมื่อเทียบกับเป้าหมายงบประมาณและเวลาที่ใช้ไป ( $\bar{x} = 3.84$ ) เทศบาลมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ( $\bar{x} = 3.75$ ) และเทศบาลมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 3.71$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักประสิทธิผล  
ของเทศบาลเมืองสระบุรี

ข้อที่	หลักประสิทธิผล	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
6.	เทศบาลมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์	4.03	0.702	มาก
7.	เทศบาลมีผลการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายของแผนปฏิบัติงานตามงบประมาณที่ได้รับ	3.98	0.657	มาก
8.	เทศบาลมีกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐาน	4.00	0.672	มาก
9.	เทศบาลมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุง การปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4.03	0.668	มาก
<b>รวม</b>		4.01	0.675	มาก

จากตารางที่ 4.8 สรุปความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักประสิทธิผลของเทศบาลเมืองสระบุรี พบว่าโดยภาพรวมพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.01$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า พนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ เทศบาลมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ ( $\bar{x} = 4.03$ ) และเทศบาลมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุง การปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x} = 4.03$ ) รองลงมาคือ เทศบาลมีกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน ( $\bar{x} = 4.00$ ) และเทศบาลมีผลการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายของแผนปฏิบัติงานตามงบประมาณที่ได้รับ ( $\bar{x} = 3.98$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักการตอบสนอง  
ของเทศบาลเมืองสระบุรี

ข้อที่	หลักการตอบสนอง	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
10.	เทศบาลสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ	4.07	0.649	มาก
11.	เทศบาลสามารถตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างได้	3.95	0.718	มาก
12.	เทศบาลสามารถดำเนินการให้บริการแล้วเสร็จได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้	4.02	0.726	มาก
13.	เทศบาลสามารถสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจให้แก่ผู้รับบริการ	4.11	0.679	มาก
<b>รวม</b>		4.04	0.693	มาก

จากตารางที่ 4.9 สรุปความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักการตอบสนองของเทศบาลเมืองสระบุรี พบว่าโดยภาพรวมพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรีมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.04$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า พนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ เทศบาลสามารถสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจให้แก่ผู้รับบริการ ( $\bar{x} = 4.11$ ) รองลงมา คือ เทศบาลสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ ( $\bar{x} = 4.07$ ) เทศบาลสามารถดำเนินการให้บริการแล้วเสร็จได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ( $\bar{x} = 4.02$ ) และเทศบาลสามารถตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างได้ ( $\bar{x} = 3.95$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักภาวะรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ของเทศบาลเมืองสระบุรี

ข้อที่	หลักภาวะรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
14.	เทศบาลสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติงาน	4.08	0.661	มาก
15.	เทศบาลมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ	3.98	0.699	มาก
16.	เทศบาลมีการแสดงความรับผิดชอบต่อปฏิบัติงานและผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนด	4.03	0.687	มาก
17.	เทศบาลมีความรับผิดชอบต่อความคาดหวังของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.02	0.649	มาก
18.	เทศบาลมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆที่อาจเกิดขึ้น	4.00	0.659	มาก
<b>รวม</b>		4.02	0.671	มาก

จากตารางที่ 4.10 สรุปความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักภาวะรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ของเทศบาลเมืองสระบุรี พบว่าโดยภาพรวมพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรีมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.02$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า พนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือเทศบาลสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.08$ ) รองลงมา คือเทศบาลมีการแสดงความรับผิดชอบต่อปฏิบัติงานและผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนด ( $\bar{x} = 4.03$ ) เทศบาลมีความรับผิดชอบต่อความคาดหวังของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ( $\bar{x} = 4.02$ ) เทศบาลมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ( $\bar{x} = 4.00$ ) และเทศบาลมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ ( $\bar{x} = 3.98$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักความเปิดเผย/โปร่งใส  
ของเทศบาลเมืองสระบุรี

ข้อที่	หลักความเปิดเผย/โปร่งใส	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
19.	เทศบาลมีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ตรงไปตรงมา	4.03	0.737	มาก
20.	เทศบาลเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ	4.11	0.705	มาก
21.	เทศบาลมีการวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร เป็นไปโดยง่าย	4.00	0.709	มาก
22.	เทศบาลสามารถให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ของหน่วยงาน ได้อย่างทั่วถึง และข้อมูลมีความ ถูกต้อง	4.01	0.673	มาก
รวม		4.04	0.711	มาก

จากตารางที่ 4.11 สรุปความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักความเปิดเผย/โปร่งใสของเทศบาลเมืองสระบุรี พบว่าโดยภาพรวมพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรีมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.04$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า พนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ เทศบาลเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{x} = 4.11$ ) รองลงมา คือเทศบาลมีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ตรงไปตรงมา ( $\bar{x} = 4.03$ ) เทศบาลสามารถให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานได้อย่างทั่วถึง และข้อมูลมีความถูกต้อง ( $\bar{x} = 4.01$ ) และเทศบาลมีการวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเป็นไปโดยง่าย ( $\bar{x} = 4.00$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักนิทรรศรรมของเทศบาลเมืองสระบุรี

ข้อที่	หลักนิทรรศรรม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
23.	เทศบาลมีการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติอย่างเคร่งครัดด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ	4.00	0.746	มาก
24.	เทศบาลมีการคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ	4.00	0.703	มาก
25.	เทศบาลมีการใช้อำนาจตามหลักนิทรรศรรมในการบริหารงานอย่างเหมาะสม	4.00	0.684	มาก
26.	เทศบาลเผยแพร่และให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆ ให้ประชาชนได้รับทราบสม่ำเสมอ	4.07	0.662	มาก
<b>รวม</b>		4.02	0.699	มาก

จากตารางที่ 4.12 สรุปความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักนิทรรศรรมของเทศบาลเมืองสระบุรี พบว่า โดยภาพรวมพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรีมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.02$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า พนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือเทศบาลเผยแพร่และให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆ ให้ประชาชนได้รับทราบสม่ำเสมอ ( $\bar{x} = 4.07$ ) รองลงมา คือเทศบาลมีการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติอย่างเคร่งครัดด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ ( $\bar{x} = 4.00$ ) เทศบาลมีการคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ ( $\bar{x} = 4.00$ ) และเทศบาลมีการใช้อำนาจตามหลักนิทรรศรรมในการบริหารงานอย่างเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.00$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.13 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักความเสมอภาค  
ของเทศบาลเมืองสระบุรี

ข้อที่	หลักความเสมอภาค	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
27.	เทศบาลมีการให้บริการแก่ผู้บริการอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน	4.00	0.741	มาก
28.	เทศบาลมีการคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม	4.00	0.697	มาก
รวม		4.00	0.719	มาก

จากตารางที่ 4.13 สรุปความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักความเสมอภาคของเทศบาลเมืองสระบุรี พบว่าโดยภาพรวมพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรีมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.00$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า พนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเท่ากันคือเทศบาลมีการให้บริการแก่ผู้บริการอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ( $\bar{x} = 4.00$ ) และเทศบาลมีการคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม ( $\bar{x} = 4.00$ )

ตารางที่ 4.14 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักการกระจายอำนาจ  
ของเทศบาลเมืองสระบุรี

ข้อที่	หลักการกระจายอำนาจ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
29.	เทศบาลมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม	3.97	0.723	มาก
30.	เทศบาลมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่ภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม	3.92	0.736	มาก

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ข้อที่	หลักการกระจายอำนาจ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
31.	เทศบาลมีการกระจายอำนาจให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.94	0.703	มาก
	รวม	3.94	0.721	มาก

จากตารางที่ 4.14 สรุปความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักการกระจายอำนาจของเทศบาลเมืองสระบุรี พบว่า โดยภาพรวมพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรีมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.94$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า พนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดคือเทศบาลมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{x} = 3.97$ ) รองลงมา คือเทศบาลมีการกระจายอำนาจให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{x} = 3.94$ ) และเทศบาลมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่ภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม ( $\bar{x} = 3.92$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักการมีส่วนร่วม/  
การพยายามแสวงหาฉันทามติของเทศบาลเมืองสระบุรี

ข้อที่	หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
32.	เทศบาลมีการรับฟังความคิดเห็นเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมเสนอปัญหา แก้ไขปัญหาและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน	4.07	0.672	มาก
33.	เทศบาลมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง	4.02	0.656	มาก

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ข้อที่	หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
34.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินงาน	4.03	0.711	มาก
35.	เทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน	4.00	0.653	มาก
<b>รวม</b>		4.03	0.673	มาก

จากตารางที่ 4.15 สรุปความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติของเทศบาลเมืองสระบุรี พบว่าโดยภาพรวมพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรีมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.03$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า พนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือเทศบาลมีการรับฟังความคิดเห็นเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมเสนอปัญหา แก้ไขปัญหาและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{x} = 4.07$ ) รองลงมา คือเทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินงาน ( $\bar{x} = 4.03$ ) เทศบาลมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติ หรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{x} = 4.02$ ) และเทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ( $\bar{x} = 4.00$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักคุณธรรม/จริยธรรม  
ของเทศบาลเมืองสระบุรี

ข้อที่	หลักคุณธรรม/จริยธรรม	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
36.	เทศบาลมีบุคลากรที่มีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างดีมีศีลธรรมคุณธรรม และจริยธรรม	4.11	0.682	มาก
37.	เทศบาลมีผู้บริหารที่ยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง	4.06	0.685	มาก
<b>รวม</b>		4.08	0.683	มาก

จากตารางที่ 4.16 สรุปความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักคุณธรรม/จริยธรรมของเทศบาลเมืองสระบุรี พบว่าโดยภาพรวมพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรีมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.08$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า พนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือเทศบาลมีบุคลากรที่มีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างดีมีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม ( $\bar{x} = 4.11$ ) และรองลงมา คือเทศบาลมีผู้บริหารที่ยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ( $\bar{x} = 4.06$ ) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยการพัฒนาการบริหาร ยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

#### 3.1 การทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยว่า “ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี มีมากกว่าร้อยละ 70” ใช้การวิเคราะห์ one sample t-test โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$  ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี น้อยกว่าหรือเท่ากับ 70 ( $\mu \leq 70$ )

$H_a$  ค่าเฉลี่ยระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี มากกว่า 70 ( $\mu \geq 70$ )

ซึ่งการที่จะปฏิเสธ  $H_0$  จะต้องเข้าเงื่อนไข 2 ประการ คือ

1) Sig (2-tailed) < 0.5 และ

2

2)  $t > 0$

ส่วนผลการวิเคราะห์ one sample t-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ t-test เพื่อทดสอบสมมติฐานค่าเฉลี่ยของความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี มีมากกว่าร้อยละ 70

ตัวแปร	N	$\bar{x}$	S.P.	Std.Error Mean	T	Sig (2-tailed)	Sig (1-tailed)
ความสำเร็จในการ ดำเนินงานการบริหาร ยุทธศาสตร์ตามหลัก ธรรมาภิบาล	238	3.96	0.689	0.00732	37.00	0.000*	0.000*

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05



จากตารางที่ 4.17 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี เมื่อวิเคราะห์โดยใช้สถิติ t-test ได้ค่า sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า .05 (sig (2-tailed) < 0.05) แต่ค่าของ t เท่ากับ 37.00 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยืนยันสมมติฐาน  $H_a$  จึงสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี อยู่ในระดับมากกว่า ร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

3.2 การทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ว่า “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้ หลักความเปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ และหลักคุณธรรม/จริยธรรม ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี”

วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (stepwise) ซึ่งเป็นการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ ซึ่งได้กำหนดสมมติฐานว่าง ( $H_0$ ) และสมมติฐานทางเลือก ( $H_a$ ) ของการวิจัยไว้ดังนี้

$H_0$  ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้ หลักความเปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ และหลักคุณธรรม/จริยธรรม ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

$H_a$  ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้ หลักความเปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ และหลักคุณธรรม/จริยธรรม ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (stepwise) ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอนเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ  
ในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

ตัวแปรอิสระ หลักธรรมาภิบาล	ลำดับของ สมการ ถดถอยที่ 1	ลำดับของ สมการ ถดถอยที่ 2	ลำดับของ สมการ ถดถอยที่ 3	ลำดับของ สมการ ถดถอยที่ 4	ลำดับของ สมการ ถดถอยที่ 5	ลำดับของ สมการ ถดถอยที่ 6
ความเปิดเผย/ โปร่งใส (X5)	.702	.445	.261	.206	.172	.154
ประสิทธิผล (X2)		.384	.321	.251	.218	.210
การมีส่วนร่วม/การ พยายามแสวงหา นวัตกรรม (X9)			.295	.259	.202	.182
การกระจายอำนาจ (X8)				.230	.222	.175
คุณธรรม/จริยธรรม (X10)					.139	.124
นิติธรรม (X6)						.104
Constant	1.134	.633	.441	.410	.363	.329
R	.762	.820	.846	.857	.863	.866
R <sup>2</sup>	.581	.672	.715	.734	.746	.750
R <sup>2</sup> Change	.581	.091	.043	.019	.011	.004
Std. Error of the Estimate	.35030	.31057	.28994	.28065	.27517	.27347
F	326.592	240.374	195.744	160.876	135.947	115.358
Sig.(2-tailed)	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*	.000*

\*มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน พบว่าหลักความเปิดเผย/โปร่งใส เป็นตัวแปรลำดับแรกเข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปร ความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ได้ร้อยละ 58.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change= .581,  $p = .000$ ) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สอง คือ หลักประสิทธิผล มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 9.10 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change= .091,  $p = .000$ ) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สาม คือ หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาค้นหามติ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 4.30 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change= .043,  $p = .000$ ) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สี่ คือ หลักกระจายอำนาจ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.90 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change= .019,  $p = .000$ ) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่ห้า คือ หลักคุณธรรม/จริยธรรม มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.10 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change= .011,  $p = .000$ ) และตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่หก คือ หลักนิติธรรม มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.40 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change= .004,  $p = .000$ ) และเมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปรเข้าด้วยกัน ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ได้ร้อยละ 74.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change = .749,  $p = .000$ ) ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ยอมรับสมมติฐาน  $H_a$  นั่น คือ “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้ หลักความเปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาค้นหามติ และหลักคุณธรรม/จริยธรรม ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี” ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน โดยจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าปัจจัยตามหลักธรรมาภิบาลที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ได้แก่ หลักความเปิดเผย/โปร่งใส หลักประสิทธิผล หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาค้นหามติ หลักการกระจายอำนาจ หลักคุณธรรม/จริยธรรม และหลักนิติธรรม ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระของหลักธรรมาภิบาลในการอธิบายความผันแปรต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลและสามารถ

อธิบายความผันแปร เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ (1) ปัจจัยหลักประสิทธิผล (Beta= .210,p<.05) (2) ปัจจัยหลักหลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Beta= .182,p<.05) (3) ปัจจัยหลักการกระจายอำนาจ (Beta= .175,p<.05) (4) ปัจจัยหลักความเปิดเผย/โปร่งใส (Beta= .154,p<.05) (5) ปัจจัยหลักคุณธรรม/จริยธรรม (Beta= .124,p<.05) และ (6) ปัจจัยหลักนิติธรรม (Beta= .104,p<.05) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร คือ หลักประสิทธิผล หลักหลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ หลักการกระจายอำนาจ หลักความเปิดเผย/โปร่งใส หลักคุณธรรม/จริยธรรม และหลักนิติธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ถ้าเทศบาลเมืองสระบุรีมีการนำปัจจัยหลักประสิทธิผล หลักหลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ หลักการกระจายอำนาจ หลักความเปิดเผย/โปร่งใส หลักคุณธรรม/จริยธรรม และหลักนิติธรรม ไปใช้ในการการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรีจะทำให้ระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรีเพิ่มมากขึ้น

ทั้งนี้สามารถแสดงเป็นสมการถดถอยความผันแปรของตัวแปรตามได้ดังนี้

$$Y = 0.329 + 0.154X_5 + 0.210X_2 + 0.182X_9 + 0.175X_8 + 0.124X_{10} + 0.104X_6$$

โดยที่ Y คือ การบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี

$X_5$  คือ ปัจจัยหลักความเปิดเผย/โปร่งใส

$X_2$  คือ ปัจจัยหลักประสิทธิผล

$X_9$  คือ ปัจจัยหลักหลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ

$X_8$  คือ ปัจจัยหลักการกระจายอำนาจ

$X_{10}$  คือ ปัจจัยหลักคุณธรรม/จริยธรรม

$X_6$  คือ ปัจจัยหลักนิติธรรม

สรุปได้ว่า หลักความเปิดเผย/โปร่งใส หลักประสิทธิผล หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ หลักการกระจายอำนาจ หลักคุณธรรม/จริยธรรม และหลักนิติธรรม ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

4.1 ข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี ได้จากแบบสอบถามซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด ผลการวิจัยสรุป ได้ดังนี้

4.1.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี หลักประสิทธิภาพ ได้แก่ (1) ผลงานของเทศบาลต้องเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและประเทศชาติ (2) จัดทำโครงการรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ในเทศบาลใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด เหมาะสม นำกลับมาใช้ซ้ำ และผู้บริหารควรคิดหาแนวทางในการลดขั้นตอนการทำงานให้มากขึ้น (3) เทศบาลมีการบริหารจัดการที่ได้ผลงานที่คุ้มค่า (4) จัดให้มีวิธีการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนทุกกลุ่ม (5) การจัดการบริหารมีประสิทธิภาพดี สามารถนำไปต่อยอดและพัฒนาเพื่อนำมาแก้ไขปัญหาให้กับประชาชน

4.1.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี หลักประสิทธิผล ได้แก่ (1) ต้องใช้เวลาและทรัพยากรอย่างประหยัด และคุ้มค่า แต่ยังไม่แน่ใจว่าผลที่ได้จะเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ (2) ปฏิบัติงานโดยใช้ประสพการณ์ที่เคยทำ นำมาปรับปรุงและลดงบประมาณที่เคยใช้ให้มากที่สุด (3) เทศบาลมีการดำเนินการตามแบบแผนและการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ (4) ให้มีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

4.1.3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี หลักการตอบสนอง ได้แก่ (1) ให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความหวัง (2) การติดต่อประสานงานทุกด้านต้องรวดเร็วมีคุณภาพ และเอกสารต้องจัดระบบเพื่อประโยชน์ในการค้นหา เช่น นำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยจัดการงานเอกสาร เป็นต้น (3) เทศบาลสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ และสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชน (4) สร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจต่อผู้รับบริการ (5) เทศบาลสามารถดำเนินการให้บริการแก่ประชาชนที่มาใช้บริการได้อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน



#### 4.1.4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลัก

**ธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี หลักความรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้** ได้แก่ (1) แสดงความรับผิดชอบในหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ การรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ (2) ชี้แจงทำความเข้าใจในระบบ ระเบียบ ที่เป็นหน้าที่ของข้าราชการให้ทุกคนเข้าใจ สามารถให้บริการ หรือตอบคำถามได้แม้จะไม่ใช่ส่วน การงานที่ตนปฏิบัติอยู่ (3) เทศบาลมีการแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้แก่ประชาชน (4) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 4.1.5 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลัก

**ธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี หลักความเปิดเผย/โปร่งใส** ได้แก่ (1) เปิดเผยตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย (2) ต้องทำความเข้าใจกับพนักงานทุกคนว่าสิ่งไหนเปิดเผยได้ สิ่งไหน ไม่ควรเปิดเผย และหากเปิดเผยต้องเป็นรูปธรรม ตรวจสอบได้ (3) เทศบาลมีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และตรวจสอบได้ (4) มีกระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา สามารถชี้แจง ได้เมื่อมีข้อสงสัย

#### 4.1.6 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลัก

**ธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี หลักนิติธรรม** ได้แก่ (1) ใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม (2) ทำความเข้าใจกับพนักงานทุกคนในเรื่อง กฎหมายเบื้องต้น จะได้ว่ารู้หน้าที่และสิทธิของตน (3) เทศบาลมีการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดชอบ ด้วยกฎหมาย และไม่เลือกปฏิบัติ (4) การบริหารราชการด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ

#### 4.1.7 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลัก

**ธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี หลักความเสมอภาค** ได้แก่ (1) ต้องได้รับการปฏิบัติและ ได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ (2) ให้ระดับผู้บริหารมองพนักงานทุกคนให้มีความเสมอภาคกัน ทางด้านความคิด และการปฏิบัติงาน (3) เทศบาลมีการปฏิบัติงานในทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกันและไม่เลือกปฏิบัติ (4) การให้บริการได้อย่างเท่าเทียมกัน

#### 4.1.8 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลัก

**ธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี หลักกระจายอำนาจ** ได้แก่ (1) ถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองท้องถิ่น (2) อบรมชี้แจงทำ ความเข้าใจในอำนาจหน้าที่ของตน และผู้ร่วมงาน (3) เทศบาลมีการดำเนินการในรูปแบบกระจาย อำนาจ เพื่อให้ผลงานสำเร็จเป็นไปตามแผน (4) มีการมอบอำนาจ และความรับผิดชอบในการ ตัดสินใจ

**4.1.9 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลัก  
 ธรรมชาติของเทศบาลเมืองสระบุรี หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ** ได้แก่  
 (1) ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ ทำความเข้าใจ ร่วม  
 แสดงทรรศนะ และร่วมเสนอปัญหา (2) กระตุ้นให้พนักงานทุกท่านร่วมมือกับองค์กรได้มีส่วนร่วมใน  
 การออกความคิดเห็น (3) เทศบาลมีการให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในการ  
 พุดคุย และประเมินผลการปฏิบัติงาน (4) ให้มีส่วนร่วมคิดแนวทาง แก้ไขปัญหา ร่วมใน  
 กระบวนการตัดสินใจต่างๆ

**4.1.10 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลัก  
 ธรรมชาติของเทศบาลเมืองสระบุรี หลักคุณธรรม/จริยธรรม** ได้แก่ (1) การมีคุณงามความดีใน  
 การทำหน้าที่พลเมืองของสังคมประชาธิปไตย การทำหน้าที่ต่อประเทศชาติของประชาชนด้วย  
 คุณธรรมและจริยธรรมของบุคคลที่มีต่อสังคมประชาธิปไตย (2) พยายามประชาสัมพันธ์ถึงหลัก  
 คุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการให้พนักงานทราบสม่ำเสมอ (3) เทศบาลมีบุคลากรที่มี  
 จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ อย่างมีศีลธรรมและจริยธรรม (4) การใช้หลักธรรม  
 ปฏิบัติในการบริหารงานให้ได้ผลดี และการบริหารที่ดี

**4.1.11 แนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมชาติของ  
 เทศบาลเมืองสระบุรี** ได้แก่ (1) การบริหารจัดการที่ได้ผลงานที่คุ้มค่าและมีประสิทธิภาพดี  
 (2) การดำเนินการตามแบบแผนและการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ การติดตาม ประเมินผล และ  
 พัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (3) สร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจ รวมถึง  
 ตอบสนองความหวัง ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้  
 (4) เปิดเผยตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย (5) การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และ  
 ตรวจสอบได้ (6) ใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็น  
 ธรรม การให้บริการได้อย่างเท่าเทียมกัน (7) การมอบอำนาจ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจ  
 (8) มีส่วนร่วมคิดแนวทาง แก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจต่างๆ (9) มีบุคลากรที่มี  
 จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ อย่างมีศีลธรรมและจริยธรรม

**4.2 ความคิดเห็น สภาพปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาการ  
 บริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมชาติของเทศบาลเมืองสระบุรี จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร  
 ของเทศบาลเมืองสระบุรี**

การสัมภาษณ์ผู้บริหารซึ่งเป็นนายกเทศมนตรีและรองนายกเทศมนตรี  
 ของเทศบาลเมืองสระบุรี ในประเด็นที่เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม และแนวทาง  
 การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมชาติของเทศบาลเมืองสระบุรี สรุปได้ดังนี้

**4.2.1 จุดแข็งในการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี** ได้แก่ (1) มีโครงสร้างการบริหารและการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน (2) มีงบประมาณเป็นของตนเองที่สามารถบริหารจัดการได้เอง (3) มีนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจน (4) มีกฎหมายที่ให้อำนาจท้องถิ่นในการบริหารจัดการด้านต่างๆ (5) เทศบาลเมืองสระบุรีมีโครงสร้างการบริหารงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบแบ่งงานตามภารกิจ อำนาจหน้าที่ของแต่ละสำนัก/กอง อย่างชัดเจนเนื่องจากเป็นองค์กรที่ใหญ่ในระดับหนึ่ง (6) ผู้บริหารมีนโยบายจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในแต่ละด้านเพื่อให้เกิดการเชี่ยวชาญงานในแต่ละหน้าที่ (7) ส่วนมากบุคลากรมีความเชี่ยวชาญในหน้าที่ที่รับผิดชอบทำให้องค์กรได้รับการประเมินผ่านทุกปี เช่น ปี 2562 ได้รับรางวัลเป็นที่ 2 ในระดับจังหวัด (8) มีโครงสร้างการบริหารงาน สาขาการบังคับบัญชาที่ชัดเจน การทำงานการสั่งการได้รวดเร็วภายในเวลากำหนด (9) มีการแบ่งงานตามอำนาจหน้าที่รับผิดชอบความรู้ความสามารถ (10) บุคลากรขององค์กรมีความรู้ความสามารถได้รับการพัฒนาการฝึกอบรมตามมาตรฐานกำหนด

**4.2.2 จุดอ่อนในการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี** ได้แก่ (1) ระเบียบ กฎหมายบางประเด็นไม่เอื้อให้ท้องถิ่นดำเนินการแก้ไขปัญหาให้ประชาชน (2) บุคลากรบางส่วนคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม (3) เนื่องจากเป็นองค์กรใหญ่ ทำให้บุคลากรบางส่วนมีความรู้ความสามารถไม่เท่ากัน ทำให้การบริหารจัดการงานล่าช้า (4) การสร้างความร่วมมือในการเป็นหนึ่งใจเดียวกัน (5) หน่วยงานแออัดขาดพื้นที่สร้างสรรค์

**4.2.3 โอกาสในการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี** ได้แก่ (1) เป็นจุดเชื่อมต่อการเดินทางไปยังภูมิภาคต่างๆ ได้สะดวก (2) อยู่ใกล้กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นเมืองหลวง (3) นโยบายของรัฐบาลสอดคล้องกับนโยบายท้องถิ่น (4) มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยเป็นการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการ/คณะทำงานในด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถตรวจสอบความโปร่งใสในการบริหารงานของเทศบาลได้ (5) บุคลากรได้รับการอบรมเกือบทุกด้านอย่างต่อเนื่อง และมีเครื่องมือทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้การปฏิบัติหน้าที่เร็วและถูกต้อง (6) การเมืองมีการแข่งขันสูงในการสร้างชาติ ผลประโยชน์จะตกได้แก่ประชาชนจะเกิดการพัฒนา (7) ประชาชนสนใจให้ความร่วมมือดี

**4.2.4 ภัยคุกคามในการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี** ได้แก่ (1) จังหวัดสระบุรีมีมลภาวะทางอากาศซึ่งเป็นจังหวัดที่มีโรงงานอุตสาหกรรมมาก (2) ประชาชนไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาพื้นที่ของตน

(3) สถานที่สำนักงานเทศบาลมีพื้นที่จำกัดคับแคบแต่บุคลากรมีจำนวนมาก และสถานที่บริการประชาชนมีจำกัดส่งผลกระทบต่อประชาชนที่มาขอรับบริการ (4) การกระจายอำนาจที่แท้จริงคืออะไร องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นทำงานตามที่รับมอบหมายได้จริงหรือหรือมีหน้าที่เป็นผู้เก็บข้อมูลทุกอย่างให้ตามที่ร้องขอ หรือสั่งการเพื่อให้เป็นผลงานของหน่วยงานอื่น (5) มีการทุจริตคอร์รัปชัน ในเชิงนโยบายหรืออื่นๆแต่เห็นเป็นปกติสุข (6) ประชากรแหงขาดความรับผิดชอบและความร่วมมือ

**4.2.5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี** ได้แก่ (1) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาท้องถิ่นตามยุทธศาสตร์ของเทศบาล (2) บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการให้บริการและแก้ไขปัญหาให้แก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง (3) มีการติดตามประเมินผลโครงการที่จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโครงการ (4) บุคลากรมีความรู้ด้านระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ ทำการปฏิบัติงานมีความรวดเร็วและถูกต้อง (5) บุคลากรมีความตื่นตัวในการปฏิบัติงาน ทำให้ประชาชนได้รับบริการที่เสมอภาค รวดเร็ว มีความประทับใจ (6) ผู้บริหารมีคุณธรรม นำหลักธรรมาภิบาลมาบริหารจัดการจึงทำให้องค์กร รวมทั้งบุคลากรทุกระดับทำงานอย่างเต็มใจ และมีความสุขกับการทำงาน (7) เป็นหน่วยงานของรัฐที่มีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (8) หลักการทำงานของเทศบาลโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (9) ผู้นำขององค์กรมีความรู้ ความสามารถ (10) หลักการประสานงาน สร้างสรรค์การมีส่วนร่วมได้ดี (11) บุคลากรมีความรู้ วิริยะอุสาหะ และเข้มแข็ง

**4.2.6 แนวทางในการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี** ได้แก่ (1) ต้องเลือกผู้นำที่เป็นคนดี มีคุณธรรม มาบริหารเทศบาล (2) สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกองค์กรในการพัฒนาเทศบาล (3) ยึดประโยชน์สุขของประชาชนในท้องถิ่นเป็นที่ตั้งการวางยุทธศาสตร์การพัฒนา (4) สร้างชุมชนให้เข้มแข็งเพื่อเป็นรากฐานในการพัฒนาท้องถิ่นในทุกด้าน (5) เมื่อผู้บริหาร/คณะผู้บริหารมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ นำบุคลากรทุกระดับทำงานอย่างมีความสุข การปฏิบัติงานมีความรวดเร็ว ประชาชนมีความประทับใจในการได้รับบริการหรือแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง ตรงตามความต้องการ เป็นการส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (6) หากมีการนำหลักธรรมาภิบาลทั้ง 10 ประการ มาใช้ในการบริหารจัดการทุกอย่างได้ครบถ้วน สักคนนั้นๆ จะสงบสุข และได้รับบริการพัฒนาได้อย่างเสมอภาค มีความสุขทั้งภาคประชาชนและเจ้าหน้าที่ทุกระดับ (7) ควรมีหลักคุณธรรม/จริยธรรม บริหารยุทธศาสตร์แบบมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ซึ่งผู้ศึกษาจะนำเสนอผลการศึกษาแบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยมีประเด็นสำคัญสรุป ได้ดังนี้

#### 1. สรุปผลการศึกษา

##### 1.1 วัตถุประสงค์การศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

1.1.2 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

1.1.3 เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

##### 1.2 สมมติฐานการศึกษา

1.2.1 ระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี มีมากกว่าร้อยละ 70

1.2.2 ปัจจัยประสิทธิภาพ ปัจจัยประสิทธิผล ปัจจัยการตอบสนอง ปัจจัยการระดมความคิดเห็น/สามารถตรวจสอบได้ ปัจจัยความเปิดเผย/โปร่งใส ปัจจัยนิติธรรม ปัจจัยความเสมอภาค ปัจจัยการกระจายอำนาจ ปัจจัยการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ และปัจจัยคุณธรรม/จริยธรรม อย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี



### 1.3 วิธีดำเนินการศึกษาวิจัย

**1.3.1 ประชากร** กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี ซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองสระบุรี จำนวน 587 คน ทำการสุ่มตัวอย่างมาจำนวน 238 คน โดยใช้หลักการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05

**1.3.2 เครื่องมือการศึกษา** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ผู้ศึกษาสร้างขึ้นจากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นคำถามปลายปิดและปลายเปิด ประกอบด้วย 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน เงินเดือน ประสบการณ์การทำงานในเทศบาลเมืองสระบุรี และหน่วยงานที่สังกัด ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ซึ่งคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) มีลักษณะเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Rating Scale) ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด มีข้อคำถามทั้งสิ้น จำนวน 37 ข้อ ตอนที่ 3 ความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ซึ่งคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) มีลักษณะเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Rating Scale) ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด มีข้อคำถามทั้งสิ้น จำนวน 31 ข้อ และตอนที่ 4 แบบสอบถามปลายเปิด (Open – ended question) เกี่ยวกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี จำนวน 10 ข้อ และแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารเทศบาลเมืองสระบุรี ทั้งหมด 3 คน เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่เป็นการตอบคำถามแบบเจาะจง และการตอบคำถามตามความต้องการของผู้ให้ข้อมูล รายละเอียดของข้อมูลที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วยเนื้อหาทั้งหมด 2 ส่วน คือ แบบสัมภาษณ์ตอนที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์ข้อมูลส่วนบุคคล เป็นคำถามแบบเจาะจงทั้งหมด 4 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานในเทศบาลเมืองสระบุรี และแบบสัมภาษณ์ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ทั้งหมด 4 ข้อ เกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็น สภาพปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ของผู้บริหารเทศบาลเมืองสระบุรีที่มีต่อปัญหาดังกล่าว ผู้ให้ข้อมูลสามารถตอบคำถามได้ตามความต้องการ

**1.3.3 การตรวจสอบเครื่องมือ** ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการศึกษา และเป็นแนวทางในการออกแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาและมีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ดำเนินการสร้างข้อคำถามฉบับร่างแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพและความเที่ยงตรง (Validity) ของเนื้อหาด้วยการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) อยู่ระหว่าง 0.62-0.84 พร้อมทั้งขอคำแนะนำเพิ่มเติม นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขไปทดลองใช้กับบุคคลที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง (try out) จำนวน 30 คน โดยดำเนินการขอหนังสือจากสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชถึงนายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองแก่งคอย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการทดลองเครื่องมือวิจัยจากพนักงานของเทศบาลเมืองแก่งคอย อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ตามวิธีของครอนบาช (Cronbach) ทำการวิเคราะห์ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.940 ซึ่งได้ค่ามากกว่าตามเกณฑ์ที่ยอมรับได้อยู่ที่ 0.7 ขึ้นไป และจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปใช้เก็บข้อมูลต่อไป

**1.3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้ศึกษาได้กำหนดขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการขอหนังสือจากสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชถึงนายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองสระบุรี อำเภอเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล เพื่อการวิจัยจากพนักงานของเทศบาลเมืองสระบุรี ส่งแบบสอบถามไปถึงผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง และดำเนินการเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง จำนวน 238 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

**1.3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล** การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นการประมวลผลข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในสถิติการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 2 ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยใช้สถิติพื้นฐานหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทำการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี การวิเคราะห์แบบสอบถามตอนที่ 3 ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating scale)

5 ระดับ โดยใช้สถิติพื้นฐานหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี โดยใช้สถิติ One Sample t-test และวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) และการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี โดยการพิจารณาเนื้อหาแยกแยะคำตอบที่ได้มาทำการจัดกลุ่มคำตอบเพื่อหาข้อสรุปมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี และส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นผลข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา โดยการแยกแยะคำตอบที่ได้มาทำการจัดกลุ่มคำตอบและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อหาข้อสรุปมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

**1.3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ที่สำคัญคือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติช่วยในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

(1) สถิติเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาเพื่อนำเสนอในรูปแบบ คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สำหรับอธิบายความคิดเห็นระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

(2) สถิติเชิงอนุมาน แสดงการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ค่า T-test ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี มีมากกว่าร้อยละ 70

- การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Step Wise) ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานปัจจัยประสิทธิภาพ ปัจจัยประสิทธิผล ปัจจัยการตอบสนอง ปัจจัยการระับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ ปัจจัยความเปิดเผย/โปร่งใส ปัจจัยนิติธรรม ปัจจัยความเสมอภาค ปัจจัยการกระจายอำนาจ ปัจจัยการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ และปัจจัยคุณธรรม/จริยธรรม อย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้จากการนำข้อมูลจากแบบสอบถามแบบปลายเปิด (open end) รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นายกเทศมนตรีและรองนายกเทศมนตรี นำข้อมูลที่ได้มานำเสนอในลักษณะของการพรรณนาวิเคราะห์เนื้อหา

#### 1.4 สรุปผลการศึกษา

##### 1.4.1 ผลการศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96) เมื่อพิจารณาตามลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ดังนี้

1) การวางแผนยุทธศาสตร์ มีความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือเทศบาลใช้ประเด็นการประหยัดเกิดประสิทธิภาพที่คุ้มค่าลดขั้นตอนและระยะเวลาในการวางแผนยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00) เทศบาลใช้ประเด็นการบริการได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการในการวางแผนยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00) และเทศบาลใช้ประเด็นการมีส่วนร่วมและความพยายามแสวงหาฉันทามติในการวางแผนยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00) รองลงมา คือเทศบาลใช้ประเด็นการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงานในการวางแผนยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99) เทศบาลใช้ประเด็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการในการวางแผนยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98) และเทศบาลใช้ประเด็นการให้บริการอย่างเท่าเทียมกันไม่มีการแบ่งแยกในการวางแผนยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97) ตามลำดับ

2) การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ มีความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือเทศบาลใช้ประเด็นการเปิดเผยโปร่งใสปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา ในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03) รองลงมา คือเทศบาลใช้ประเด็นการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างดีมีคุณธรรมและจริยธรรมในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02) เทศบาลใช้ประเด็นการบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและเป็นธรรมในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00) เทศบาลใช้ประเด็นการมีส่วนร่วมและความพยายามแสวงหาฉันทามติในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99) เทศบาลใช้ประเด็นการบริการได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการในการควบคุมและประเมินผล

ยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98) เทศบาลใช้ประเด็นการให้บริการอย่างเท่าเทียมกันไม่มีการแบ่งแยกในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98) เทศบาลใช้ประเด็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98) เทศบาลใช้ประเด็นความรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงานในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93) เทศบาลใช้ประเด็นการประหยัดเกิดประสิทธิภาพที่คุ้มค่าลดขั้นตอนและระยะเวลาในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91) และเทศบาลใช้ประเด็นการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงานในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89) ตามลำดับ

3) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ มีความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือเทศบาลใช้ประเด็นการบริการได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03) รองลงมา คือเทศบาลใช้ประเด็นความรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงานในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01) เทศบาลใช้ประเด็นการบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและเป็นธรรมในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99) เทศบาลใช้ประเด็นการเปิดเผยโปร่งใสปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมาในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97) เทศบาลใช้ประเด็นการให้บริการอย่างเท่าเทียมกันไม่มีการแบ่งแยกในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97) เทศบาลใช้ประเด็นการมีส่วนร่วมและความพยายามแสวงหาหนทางดีในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96) เทศบาลมีใช้ประเด็นการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91) และเทศบาลใช้ประเด็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88) ตามลำดับ

4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน มีความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือเทศบาลใช้ประเด็นการบริการได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการในการวิเคราะห์หาโอกาสและภัยคุกคามเพื่อใช้การวางแผนยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95) และเทศบาลใช้ประเด็นการบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและเป็นธรรมในการวิเคราะห์หาโอกาสและภัยคุกคามเพื่อใช้การวางแผนยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95) รองลงมา คือเทศบาลใช้ประเด็นการมีส่วนร่วมและการพยายาม



แสวงหาฉันทามติในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94) เทศบาลใช้ประเด็นการบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและเป็นธรรมในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93) เทศบาลใช้ประเด็นการบริการได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92) และเทศบาลใช้ประเด็นการมีส่วนร่วมและการพยายามแสวงหาฉันทามติในการวิเคราะห์หาโอกาสและภัยคุกคามเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91) ตามลำดับ

#### **1.4.2 ผลการศึกษาความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี**

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ประกอบด้วยหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้ หลักความเปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ และหลักคุณธรรม/จริยธรรม ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี ในภาพรวมอยู่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00) เมื่อพิจารณารายปัจจัยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ หลักคุณธรรม/จริยธรรม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08) รองลงมา คือ หลักการตอบสนอง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04) หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03) หลักการรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02) หลักนิติธรรม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02) หลักประสิทธิผล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01) หลักความเสมอภาค (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00) หลักการกระจายอำนาจ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94) และลำดับสุดท้าย คือ หลักประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81) และเมื่อพิจารณารายปัจจัยแต่ละหลักธรรมาภิบาล จากมากไปหาน้อย พบว่า ดังนี้

1) หลักคุณธรรม/จริยธรรม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อหลักคุณธรรม/จริยธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ เทศบาลมีบุคลากรที่มีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11) รองลงมา คือ เทศบาลมีผู้บริหารที่ยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06)

2) หลักการตอบสนอง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อหลักการตอบสนองในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ เทศบาลสามารถสร้างความเชื่อมั่น ใ้วางใจให้แก่ผู้รับบริการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11) รองลงมา คือ เทศบาลสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07) เทศบาลสามารถดำเนินการให้บริการแล้วเสร็จได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02) และเทศบาลสามารถตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างได้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95) ตามลำดับ

3) หลักการเปิดเผย/โปร่งใส กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อหลักความเปิดเผย/โปร่งใส ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ เทศบาลเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11) รองลงมา คือเทศบาลมีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ตรงไปตรงมา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03) เทศบาลสามารถให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานได้อย่างทั่วถึง และข้อมูลมีความถูกต้อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01) และเทศบาลมีการวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเป็นไปโดยง่าย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00) ตามลำดับ

4) หลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อหลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ เทศบาลมีการรับฟังความคิดเห็นเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมเสนอปัญหา แก้ไขปัญหาและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07) รองลงมา คือเทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03) เทศบาลมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติ หรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02) และเทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00) ตามลำดับ

5) หลักการรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อหลักการรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ เทศบาลสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08) รองลงมา คือเทศบาลมีการแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03) เทศบาลมีความรับผิดชอบและตรวจสอบได้ต่อความคาดหวังของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02) เทศบาลมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆ

ที่อาจเกิดขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00) และเทศบาลมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98) ตามลำดับ

6) หลักนิติธรรม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อหลักนิติธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ เทศบาลเผยแพร่และให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆ ให้ประชาชนได้รับทราบสม่ำเสมอ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07) รองลงมา คือเทศบาลมีการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติอย่างเคร่งครัดด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00) เทศบาลมีการคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00) และเทศบาลมีการใช้อำนาจตามหลักนิติธรรมในการบริหารงานอย่างเหมาะสม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00) ตามลำดับ

7) หลักประสิทธิผล กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อหลักประสิทธิผล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ เทศบาลมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03) และเทศบาลมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุง การปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03) รองลงมาคือ เทศบาลมีกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00) และเทศบาลมีผลการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายของแผนปฏิบัติงานตามงบประมาณที่ได้รับ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98) ตามลำดับ

8) หลักความเสมอภาค กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อหลักความเสมอภาค ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดเท่ากัน คือ เทศบาลมีการให้บริการแก่ผู้บริการอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00) และเทศบาลมีการคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00)

9) หลักการกระจายอำนาจ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อหลักการกระจายอำนาจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ เทศบาลมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97) รองลงมา คือเทศบาลมีการกระจายอำนาจให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจในการให้บริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94) และเทศบาลมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่ภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92) ตามลำดับ

10)หลักประสิทธิภาพ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อหลักประสิทธิภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ เทศบาลมีการแก้ไขปัญหาการทำงานหรือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าจากการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91) รองลงมา คือเทศบาลใช้ทรัพยากรที่มีในพื้นที่มาใช้ในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85) เทศบาลมีการบริหารจัดการที่ได้ผลงานที่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับเป้าหมายงบประมาณและเวลาที่ใช้ไป (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84) เทศบาลมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75) และเทศบาลมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71) ตามลำดับ

#### 1.4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลัก ธรรมชาติของเทศบาลเมืองสระบุรี

ผลการทดสอบสมมติฐาน สรุปได้ดังนี้

1) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมชาติของเทศบาลเมืองสระบุรี มีมากกว่าร้อยละ 70

สรุปได้ว่า ระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมชาติของเทศบาลเมืองสระบุรี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากับ 3.96 เมื่อวิเคราะห์โดยใช้สถิติ t-test ได้ค่า sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 (sig.(2-tailed) < 0.05) แต่ค่าของ t เท่ากับ 37.00 ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  และยืนยันสมมติฐาน  $H_a$  จึงสรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมชาติของเทศบาลเมืองสระบุรี อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน

2) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยประสิทธิภาพ ปัจจัยประสิทธิผล ปัจจัยการตอบสนอง ปัจจัยการรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้ ปัจจัยความเปิดเผย/โปร่งใส ปัจจัยนิติธรรม ปัจจัยความเสมอภาค ปัจจัยการกระจายอำนาจ ปัจจัยการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ และปัจจัยคุณธรรม/จริยธรรม อย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมชาติของเทศบาลเมืองสระบุรี

สรุปได้ว่าผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2 พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมชาติของเทศบาลเมืองสระบุรี ได้แก่ ความเปิดเผย/โปร่งใส ประสิทธิผล การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ การกระจายอำนาจ คุณธรรม/จริยธรรม และนิติธรรม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมชาติของเทศบาลเมืองสระบุรี ได้แก่ ความเปิดเผย/โปร่งใส ( $R^2$  Change = .581) ประสิทธิผล ( $R^2$  Change = .091) การมีส่วนร่วม/

การพยายามแสวงหาฉันทามติ ( $R^2$  Change= .043) การกระจายอำนาจ ( $R^2$  Change= .019) คุณธรรม/จริยธรรม ( $R^2$  Change= .011) และนิติธรรม ( $R^2$  Change= .004)

3) การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ ว่าปัจจัยประสิทธิภาพ ปัจจัยประสิทธิผล ปัจจัยการตอบสนอง ปัจจัยการรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้ ปัจจัยความเปิดเผย/โปร่งใส ปัจจัยนิติธรรม ปัจจัยความเสมอภาค ปัจจัยการกระจายอำนาจ ปัจจัยการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ และปัจจัยคุณธรรม/จริยธรรม อย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี โดยทดสอบข้อมูลตามสมมติฐานหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการวิเคราะห์แบบขั้นตอนซึ่งมีทั้ง 6 ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอย ดังนี้

(1) หลักความเปิดเผย/โปร่งใส เป็นตัวแปรลำดับแรกที่เข้าสู่สมการถดถอยมีความสามารถในการอธิบายความผันแปร ความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ได้ร้อยละ 58.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change= .581,  $p = .000$ )

(2) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สอง คือ หลักประสิทธิผล มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 9.10 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change= .091,  $p = .000$ )

(3) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สาม คือ หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 4.30 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change= .043,  $p = .000$ )

(4) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สี่ คือ หลักกระจายอำนาจ มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.90 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change= .019,  $p = .000$ )

(5) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่ห้า คือ หลักคุณธรรม/จริยธรรม มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 1.10 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change= .011,  $p = .000$ )

(6) ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่หก คือ หลักนิติธรรม มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มได้ร้อยละ 0.40 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change= .004,  $p = .000$ )



(7) เมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปรเข้าด้วยกัน ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ได้ร้อยละ 74.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ( $R^2$  Change= .749,  $p = .000$ )

(8) เมื่อเปรียบเทียบน้ำหนักในการอธิบายของตัวแปรอิสระของหลักธรรมาภิบาล ในการอธิบายความผันแปรต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ระหว่างตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลและสามารถอธิบายความผันแปร เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ (1) ปัจจัยหลักประสิทธิผล (Beta= .210, $p < .05$ ) (2) ปัจจัยหลักหลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Beta= .182, $p < .05$ ) (3) ปัจจัยหลักการกระจายอำนาจ (Beta= .175, $p < .05$ ) (4) ปัจจัยหลักความเปิดเผย/โปร่งใส (Beta= .154, $p < .05$ ) (5) ปัจจัยหลักคุณธรรม/จริยธรรม (Beta= .124, $p < .05$ ) และ (6) ปัจจัยหลักนิติธรรม (Beta= .104, $p < .05$ ) โดยพบว่าตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร คือ หลักประสิทธิผล หลักหลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ หลักการกระจายอำนาจ หลักความเปิดเผย/โปร่งใส หลักคุณธรรม/จริยธรรม และหลักนิติธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ถ้าเทศบาลเมืองสระบุรีมีการนำปัจจัยหลักความเปิดเผย/โปร่งใส หลักประสิทธิผล หลักหลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ หลักการกระจายอำนาจ หลักคุณธรรม/จริยธรรม และหลักนิติธรรม มาเป็นกรอบหลักในการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรีจะทำให้ระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรีเพิ่มมากขึ้น

#### **1.4.4 ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี จากการศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี**

ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ของกลุ่มตัวอย่างพนักงานเทศบาลเมืองสระบุรี เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ได้แก่ (1) การบริหารจัดการที่ได้ผลงานที่คุ้มค่าและมีประสิทธิภาพดี (2) การดำเนินการตามแบบแผนและการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ การติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (3) สร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความหวัง ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ (4) เปิดเผยตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย (5) การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และตรวจสอบได้

(6) ใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม การให้บริการได้อย่างเท่าเทียมกัน (7) การมอบอำนาจ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจ (8) มีส่วนร่วมคิดแนวทาง แก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจต่างๆ และ(9) มีบุคลากรที่มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ อย่างมีศีลธรรมและจริยธรรม

#### **1.4.5 ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของเทศบาลเมืองสระบุรี**

ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของเทศบาลเมืองสระบุรี ได้แก่ (1) เลือกผู้นำที่เป็นคนดี มีคุณธรรมมาบริหารสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกองค์กรในการพัฒนาเทศบาล (2) ยึดประโยชน์สุขของประชาชนในท้องถิ่นเป็นที่ตั้งการวางยุทธศาสตร์การพัฒนา (3) สร้างชุมชนให้เข้มแข็งเพื่อเป็นรากฐานในการพัฒนาท้องถิ่นในทุกด้าน ผู้บริหารมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการทำให้บุคลากรทุกระดับทำงานอย่างมีความสุข (4) การปฏิบัติงานมีความรวดเร็ว ประชาชนมีความประทับใจในการได้รับบริการหรือแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง ตรงตามความต้องการ เป็นการส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (5) ควรนำหลักธรรมาภิบาลทั้ง 10 ประการ มาใช้ในการบริหารจัดการทุกอย่างได้ครบถ้วน สังกมนี้ๆ จะสงบสุข และได้รับบริการพัฒนาได้อย่างเสมอภาค มีความสุขทั้งภาคประชาชนและเจ้าหน้าที่ทุกระดับ และ (6) ควรนำหลักคุณธรรม/จริยธรรม มาบริหารยุทธศาสตร์แบบมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม

## 2. อภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษา การบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

### 2.1 ระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

ผลการศึกษาในภาพรวมพบว่า พนักงานเทศบาลเมืองสระบุรีมีความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชั้นตอนพบว่า ความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การวางแผนยุทธศาสตร์ รองลงมา คือการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ตามลำดับ ซึ่งพอจะสรุปได้ว่าเทศบาลเมืองสระบุรีมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554) ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญทำให้การบริหารยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากร (Man) ปัจจัยด้านงบประมาณ (Monkey) และปัจจัยด้านการบริหารงานทั่วไป (Management) คือ ปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ (1) การที่ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานแต่งตั้งคณะทำงานขึ้นมาเฉพาะเพื่อรับผิดชอบในดำเนินการกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการยกร่าง การวางแผน การติดตาม และการประเมินผลการบริหารยุทธศาสตร์ รวมถึงการประสานแผนงานหรือโครงการกับฝ่ายต่างๆภายในหน่วยงาน และนอกหน่วยงาน อย่างเป็นเครือข่าย และ(2) การที่ผู้บริหารระดับสูงสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรฝ่ายต่างๆหรือส่วนงานต่างๆ ที่รับผิดชอบทั้งในและภายนอกหน่วยงานเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเพิ่มความตั้งใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงคิดถึงคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ สำหรับการปฏิบัติงานและพัฒนาระบบงานมีเกี่ยวข้องกับการบริหารยุทธศาสตร์ และเพื่อสร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน ปัจจัยด้านงบประมาณ การที่หน่วยงานจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับกาจัดสรรงบประมาณอย่างมากเพียงพอสำหรับเป็นงบลงทุน เพื่อการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งรวมทั้งระบบคอมพิวเตอร์ และเครือข่าย มาใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้อย่างทันเวลาและมากพอเพียงพอต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เมื่อเป็นเช่นนี้ งบประมาณ ทั้งจากภายนอกและภายในหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์ ย่อมมีส่วนให้การบริหารยุทธศาสตร์และประสบผลสำเร็จเพิ่มมากขึ้น และปัจจัยด้านการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ (1) การที่ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานมีเจตจำนงที่แน่วแน่ และแสดงออกด้วยการสนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ซึ่งรวมทั้งการประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างชัดเจน และการมอบหมาย

งานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ให้ผู้รับผิดชอบนำไปปฏิบัติ (2) การที่ผู้บริหารทุกระดับทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการสนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง (3) การที่ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนในการจัดระบบงานที่ทันสมัยและคล่องตัวเพื่อรองรับการบริหารยุทธศาสตร์ (4) การที่ผู้บริหารระดับสูงแต่งตั้งบุคคล หรือคณะบุคคลให้ทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างชัดเจน รวมตลอดถึงการควบคุม และดูแลการบริหารยุทธศาสตร์ให้ดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (5) การที่ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนการประสานงาน หรือความร่วมมือมิใช่เฉพาะบุคลากรในหน่วยงานซึ่งรวมทั้งฝ่ายต่าง ๆ และส่วนงานต่าง ๆ เท่านั้น แต่จำเป็นต้องเป็นการประสานงานหรือความร่วมมือจากภายนอกหน่วยงานอย่างเป็นเครือข่ายด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หน่วยงานของรัฐทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น สถาบันการเงิน สถาบันการศึกษา ภาคเอกชน ภาคประชาชน (6) การที่ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานแต่งตั้งคณะทำงาน หรือคณะกรรมการติดตามประเมินผลการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ทั้งระดับสูง หรือในภาพรวม และยุทธศาสตร์เฉพาะพื้นที่ โดยคณะทำงาน หรือคณะกรรมการดังกล่าวควรประกอบด้วยบุคลากรจากภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ทรงคุณวุฒิสายาต่างๆที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ หรือภารกิจของหน่วยงานเป็นอย่างดี ส่วนในระดับพื้นที่อาจเป็นนักวิชาการจากสถาบันการศึกษาที่เป็นที่ยอมรับในระดับจังหวัด หรือภูมิภาค คณะทำงาน หรือคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นควรประเมินผลการบริหารยุทธศาสตร์ในทุกระดับอย่างน้อยปีละครั้ง (7) การที่ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้มีการประชาสัมพันธ์เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง และมากเพียงพอ (8) การที่ผู้บริหารระดับสูงจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยควรระบุปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้อง วัสดุทัศนัย พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ แผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน (9) การที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เห็นถึงความสำคัญและให้ความสำคัญกับการบริหารยุทธศาสตร์ควบคู่ไปกับความมีอิสระในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง ย่อมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานประสบผลสำเร็จ (10) ความต่อเนื่องในการดำรงตำแหน่งของฝ่ายบริหารหรือผู้บริหารระดับสูง หากหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลง หรือโยกย้ายผู้บริหารระดับสูงบ่อยเกินไป วัสดุทัศนัยที่วางไว้อาจไม่ได้นำมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และยิ่งแนวทางการบริหารของผู้บริหารระดับสูงคนใหม่ที่มารับตำแหน่งแตกต่างไปจากคนเดิมแล้ว วัสดุทัศนัยหรือยุทธศาสตร์ที่วางไว้ ย่อมถูกละเลยไม่นำไปปฏิบัติต่อ (11) การสนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์ของฝ่ายการเมือง หรือนักการเมืองที่ควบคุมกำกับดูแลหน่วยงาน หากเมื่อใดที่มีการแทรกแซงจากนักการเมืองดังกล่าวย่อมทำให้การบริหารยุทธศาสตร์

ของหน่วยงานล้มเหลวและหากนักการเมืองแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน ย่อมมีส่วนสำคัญทำให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาของหน่วยงานต้องเปลี่ยนแปลง หรือคลาดเคลื่อนหักเหไปจากที่หน่วยงานได้กำหนดไว้ โคนผู้บริหารระดับสูงบางส่วนอาจเกาะติดนักการเมืองเพราะมีผลต่อการดำรงตำแหน่งของตนเอง และหากผู้บริหารระดับสูงคนใดปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงถึงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่ได้กำหนดไว้ 3-5 ปี แต่กลับไปคำนึงถึงความต้องการหรือนโยบายเร่งด่วนของนักการเมืองแทน เช่นนี้ ย่อมทำให้การบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานประสบความสำเร็จได้ยาก

ทั้งนี้ระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี สามารถอภิปราย รายชั้นตอน ทั้ง 4 ชั้นตอน ได้ดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ผลการศึกษา พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเทศบาลเมืองสระบุรี มีการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม โดยใช้ประเด็นการมีส่วนร่วมและการพยายามแสวงหาฉันทามติ การให้บริการได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการ และการบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและเป็นธรรม ใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์

2) การวางแผนยุทธศาสตร์ผลการศึกษา พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเทศบาลเมืองสระบุรี มีการวางแผนยุทธศาสตร์โดยใช้ประเด็น การประหยัดเกิดประสิทธิภาพที่คุ้มค่าลดขั้นตอนและระยะเวลา การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงาน การให้บริการได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการ การบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและเป็นธรรม การให้บริการอย่างเท่าเทียมกันไม่มีการแบ่งแยก การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการ และการมีส่วนร่วมและการพยายามแสวงหาฉันทามติ ใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์

3) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ผลการศึกษา พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเทศบาลเมืองสระบุรี มีการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยใช้ประเด็นการให้บริการได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการ ความรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงาน การเปิดเผยโปร่งใสปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา การบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและเป็นธรรม การให้บริการอย่างเท่าเทียมกันไม่มีการแบ่งแยก การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการ และการมีส่วนร่วมและการพยายามแสวงหาฉันทามติ และการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม ใช้ในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ



4) การควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเทศบาลเมืองสระบุรีมีการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์โดยใช้ประเด็นการประหยัคเกิดประสิทธิภาพที่คุ้มค่าลดขั้นตอนและระยะเวลา การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงาน การให้บริการ ได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการ ความรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงาน การเปิดเผยโปร่งใสปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา การบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและเป็นธรรม การให้บริการอย่างเท่าเทียมกันไม่มีการแบ่งแยก การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการ และการมีส่วนร่วมและการพยายามแสวงหานันทามติ และการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม ใช้ในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์

## 2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

ผลการศึกษาในภาพรวมพบว่า พนักงานเทศบาลเมืองสระบุรีมีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ประกอบด้วยหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการระับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ หลักความเปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นนันทามติ และหลักคุณธรรม/จริยธรรม ในภาพรวมอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณารายปัจจัยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ หลักคุณธรรม/จริยธรรม รองลงมาคือ หลักการตอบสนอง หลักความเปิดเผย/โปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหานันทามติ หลักการระับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ หลักนิติธรรม หลักประสิทธิผล หลักความเสมอภาค หลักการกระจายอำนาจ และลำดับสุดท้าย คือ หลักประสิทธิภาพ

ซึ่งพอที่จะสรุปได้ว่า เทศบาลเมืองสระบุรีมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับแนวคิดของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549) ที่กล่าวว่ากระแสแนวความคิดใหม่ในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นผลมาจากอิทธิพลของสองขั้วโรงเรียนความคิดร่วมสมัย ได้แก่ (1) การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากเศรษฐศาสตร์ นิโคลาสสิก และเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องของประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ คุณภาพ การระับผิดชอบต่อผลงาน และยังสามารถเสนอเครื่องมือหรือวิธีการสำหรับการใช้ในการปฏิรูปประเภทต่าง ๆ เช่น การตัดทอนงบประมาณการลดขนาดกำลังคนภาครัฐ การแปรรูปกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน การเปิดให้มีการแข่งขันหรือการทดสอบตลาด การลดกฎระเบียบและการควบคุม การทำให้มีความถูกต้องตาม

กฎหมายและการเปิดเสรีกลไกตลาดการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารคุณภาพโดยรวม การจัดทำข้อตกลงและวัดผลการดำเนินงาน เป็นต้น (2) ประชาธิปไตยสมัยใหม่ ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากแนวความคิดเกี่ยวกับประชาธิปไตยโดยตรงประชาธิปไตยแบบปรึกษาหารือ และชุมชนนิยม โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องของสิทธิ เสรีภาพและการมีส่วนร่วมของประชาชน การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นและการเพิ่มอำนาจ (empowerment) ให้แก่ประชาชนความเปิดเผยโปร่งใส ความเสมอภาคและความเป็นธรรม และยังได้นำเสนอเครื่องมือหรือวิธีการสำหรับใช้ในการปฏิรูปประเภทต่าง ๆ เช่น การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการงบประมาณแบบมีส่วนร่วม การตรวจสอบ โดยภาคประชาชน เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของเสน่ห์ จุ้ยโต (2557) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหมายถึง กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องปลูกฝังความคิดความเชื่อในธรรมาภิบาลใน 10 หลักการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักองค์การแห่งการเรียนรู้ หลักบริหารจัดการ หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร นอกจากนี้ในการบริหารงานบุคคลของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์การด้านระบบคุณธรรม (Merit System) ระบบผลงาน (Performance System) และระบบสมรรถนะ (Competency System) สอดคล้องกับงานวิจัยของ จรุงศักดิ์ ชุงศ์ (2556) ได้ศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่าระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชจากสมมติฐานการวิจัย ที่ว่า “ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70” จากการทดสอบสมมติฐานเพื่อประเมินระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งประเมินครอบคลุมหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ คือ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการะรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักมุ่งเน้นจันทามติ การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิไล ชัยสมภาร (2558) ได้ศึกษาผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน พบว่าปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูนตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่ามีอย่างน้อย 1 ปัจจัย จากกลุ่มปัจจัยด้านการจัดการ

ภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ทั้ง 3 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งเมื่อรวมตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปรเข้าด้วยกัน สามารถนำมาอธิบายถึงความผันแปรเรื่องระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้ร้อยละ 73 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กลุ่มปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM) และปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มีอิทธิพลต่อ ระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน โดยจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ปัจจัยด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปัจจัยด้านการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรอิสระดังกล่าวสามารถนำมาอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งถูกพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรม และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน ซึ่งเป็นตัวแปรแรกที่เข้าสู่สมการถดถอย ในส่วนของปัจจัยด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของเสนห์ จุ้ยโต (2557) การวิจัยเรื่อง “ตัวแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สู่ความเป็นเลิศ” เป็นการวิจัยประเภทวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ที่มุ่งเน้นพัฒนาตัวแบบธรรมาภิบาลสำหรับนำไปใช้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์กระบวนการ เทคนิคและปัจจัยแห่งความสำเร็จธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์การวิจัย (1) เพื่อสังเคราะห์งานวิจัยธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ (2) เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ (3) เพื่อพัฒนาตัวแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ ผลการศึกษางานวิจัยธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่ามีงานวิจัย 8 เรื่อง เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจการดำเนินงาน ธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน 6 หลักการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักโปร่งใส หลักความ

รับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า มีงานวิจัย 1 เรื่อง เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจใน 10 หลักการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักองค์การแห่งการเรียนรู้ หลักการบริหารจัดการ หลักเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร มีงานวิจัย 1 เรื่อง เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพใน 10 หลักการ ดังกล่าวผลการศึกษา ปัญหาและแนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้ (1) ปัญหาหลักนิติธรรม คือ ขาดความรู้ความเข้าใจ แนวทางแก้ไข คือ การฝึกอบรม และการศึกษาเล่าเรียน (2) ปัญหาหลักคุณธรรม คือ ขาดศีลธรรมจริยธรรม แนวทางแก้ไข คือ การฝึกอบรม การจัดทำประมวลจริยธรรมนักการเมืองและพนักงานท้องถิ่น (3) ปัญหาหลักโปร่งใส คือ ขาดความโปร่งใสในการบริหารงานบุคคล แนวทางแก้ไข คือ สร้างตัวชี้วัดและดำเนินการตามตัวชี้วัดการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (4) ปัญหาหลักการมีส่วนร่วม คือ ขาดการมีส่วนร่วมตรวจสอบควบคุมแนวทางแก้ไข คือ การสร้างกลไกการตรวจสอบ ภาคประชาชนให้มากขึ้น (5) ปัญหาหลักความรับผิดชอบ คือ ขาดความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่การงาน แนวทางแก้ไข คือ การฝึกอบรมสมรรถนะนักบริหารท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ (6) ปัญหาหลักความคุ้มค่า คือ ขาดการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า แนวทางแก้ไข คือ การนำระบบงบประมาณแบบมุ่งผลงานตามยุทธศาสตร์มาใช้แก้ปัญหา (7) หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ขาดการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แนวทางแก้ไข คือ การนำกิจกรรมการบริหารความรู้มาใช้ (8) ปัญหาหลักองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ขาดการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ แนวทางแก้ไข คือ การจัดกิจกรรมศูนย์การเรียนรู้ ห้องสมุดการเรียนรู้และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (9) ปัญหาหลักการบริหารจัดการ คือ ขาดการนำเทคนิคการจัดการสมัยใหม่มาใช้ แนวทางแก้ไข คือ นำเทคนิคการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เทคนิคการบริหารความเสี่ยง และเทคนิครางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ และ (10) ปัญหาหลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คือ ขาดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้ แนวทางแก้ไข คือ การนำระบบ e-Government GFMS และ e-Project มาประยุกต์ใช้

ทั้งนี้ ปัจจัยประสิทธิภาพ ปัจจัยประสิทธิผล ปัจจัยการตอบสนอง ปัจจัยภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ ปัจจัยความเปิดเผย/โปร่งใส ปัจจัยนิติธรรม ปัจจัยความเสมอภาค ปัจจัยการกระจายอำนาจ ปัจจัยการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ และปัจจัยคุณธรรม/จริยธรรม สามารถอภิปรายรายละเอียดหลักธรรมาภิบาล ได้ดังนี้

1) ประสิทธิภาพ ผลการศึกษา พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเทศบาลเมืองสระบุรี มีการใช้จ่ายตามแผนงบประมาณเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการทำงาน มีการลดขั้นตอนการให้บริการ

เพื่ออำนวยความสะดวก และมีระบบติดตามประเมินความคุ้มค่าเพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินงาน ใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์

2) ประสิทธิภาพ ผลการศึกษา พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเทศบาลเมืองสระบุรี มีการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนดำเนินงานประจำปี มีการกำหนดจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน มีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีการนำผลการดำเนินงานที่ผ่านมา มาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์

3) การตอบสนอง ผลการศึกษา พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเทศบาลเมืองสระบุรี มีการให้บริการในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัว และรวดเร็วในการให้บริการในการดำเนินงาน และสามารถตอบสนองตามความคาดหวังความต้องการของประชาชนที่แตกต่างกันได้เหมาะสม ใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์

4) ภาวะรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ ผลการศึกษา พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเทศบาลเมืองสระบุรี มีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน มีความกระตือรือร้นและใส่ใจ ต่อการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและรับผิดชอบต่อร่วมกัน มีระบบการควบคุมตรวจสอบที่น่าเชื่อถือ และมีการตรวจสอบควบคุมการดำเนินงาน ใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์

5) ความเปิดเผย/โปร่งใส ผลการศึกษา พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเทศบาลเมืองสระบุรี มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่สาธารณะ มีขั้นตอนในการดำเนินงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ มีการปรับปรุงระบบสารสนเทศให้สะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร มีการกระจายข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง และเปิดโอกาสให้สาธารณะสามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้ ใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์

6) นิติธรรม ผลการศึกษา พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเทศบาลเมืองสระบุรี มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ ของการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน มีการปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับให้มีความทันสมัย และให้ความสำคัญต่อสิทธิ เสรีภาพของบุคลากรและประชาชน ใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์

7) ความเสมอภาค ผลการศึกษา พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเทศบาลเมืองสระบุรี มีการให้บริการแก่ผู้รับบริการอย่างเสมอภาค มีการบังคับใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ และมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาแต่ละพื้นที่อย่างเสมอภาค ใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์



8) การกระจายอำนาจ ผลการศึกษา พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเทศบาลเมืองสระบุรี มีการกระจายงบประมาณไปยังส่วนงานต่างๆ อย่างเป็นธรรม มีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และมีการมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์

9) การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหานวัตกรรม ผลการศึกษา พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเทศบาลเมืองสระบุรี มีการรับฟังความคิดเห็นและข้อตกลงของกลุ่มที่มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อการดำเนินงานหรือการให้บริการ และมีการตอบสนองความคิดเห็นและข้อตกลงของกลุ่มที่มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อการดำเนินงานหรือการให้บริการ ใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์

10) คุณธรรม/จริยธรรม ผลการศึกษา พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะเทศบาลเมืองสระบุรี มีผู้บริหารที่ยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง และมีบุคลากรที่มีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นที่ไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม ใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์

### 2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อตามสมมติฐานการวิจัยการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

2.3.1 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่าระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี อยู่ในระดับมากกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี สอดคล้องกับงานวิจัยของจรูญศักดิ์ ชูวงศ์ (2556) ได้ศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่าระดับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ กรณีที่พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความชัดเจนของยุทธศาสตร์กับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จ เนื่องจากยุทธศาสตร์เป็นแนวทางหรือวิธีการที่องค์กรหรือหน่วยงาน จะดำเนินการเพื่อทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้บรรลุผล สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่ได้กำหนด

ขอบเขต แบบแผนและแนวทางการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ ธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen centered) ซึ่งการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล ได้แก่ การปฏิบัติราชการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลัก คือ (1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ (3) มีประสิทธิภาพและเกิด ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ (4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความเป็นจริง (5) มีการปรับปรุง ภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและ ได้รับการตอบสนอง ต่อความต้องการ และ (7) มีการประเมินการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ และสอดคล้องกับ นพดล อุดมวิศวกุล, (2560) แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายสาธารณะสู่การ ปฏิบัติมีกระบวนการที่สำคัญได้แก่ กระบวนการก่อรูปและการกำหนดนโยบายสาธารณะ กระบวนการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ กระบวนการประเมินผลนโยบายสาธารณะ และ กระบวนการพิจารณาผลสะท้อนกลับของนโยบายสาธารณะ

**2.3.2 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2** พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร ยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ได้แก่ ความเปิดเผย/โปร่งใส ประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ การกระจายอำนาจ คุณธรรม/จริยธรรม และนิติธรรม ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของ เทศบาลเมืองสระบุรี สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555) ดังนี้ (1) ความเปิดเผย/โปร่งใส ได้แก่ ในการ ปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การ เข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย (2) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการต้องมี วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานมีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึง มีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (3) การมีส่วนร่วม/ การพยายามแสวงหาฉันทามติ ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วม เสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการ ดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติ หรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบ

โดยตรงจะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ (4) การกระจายอำนาจ ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (5) คุณธรรม/จริยธรรม ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐประมวลจริยธรรมพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (IAM READY) ได้แก่ (I – Integrity) ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (A – Activeness) ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ (M – Morality) มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม (R – Responsiveness) คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง (E – Efficiency) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (A – Accountability) ตรวจสอบได้ (D – Democracy) ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย และ (Y – Yield) มุ่งผลสัมฤทธิ์ และ (6) หลักนิติธรรม ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ และสอดคล้องกับ เสน่ห์ จุ้ยโต (2557) การวิจัยเรื่อง “ตัวแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สู่ความเป็นเลิศ” เป็นการวิจัยประเภทวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ที่มุ่งเน้นพัฒนาตัวแบบธรรมาภิบาล สำหรับนำไปใช้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ กระบวนการ เทคนิคและปัจจัยแห่งความสำเร็จธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าดังนี้ (1) ปัญหาหลักนิติธรรม คือ ขาดความรู้ความเข้าใจ (2) ปัญหาหลักคุณธรรม คือ ขาดศีลธรรม จริยธรรม (3) ปัญหาหลักโปร่งใส คือ ขาดความโปร่งใสในการบริหารงานบุคคล (4) ปัญหาหลักการมีส่วนร่วม คือ ขาดการมีส่วนร่วม ตรวจสอบควบคุม (5) ปัญหาหลักความรับผิดชอบ คือ ขาดความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่การงาน (6) ปัญหาหลักความคุ้มค่า คือ ขาดการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า (7) หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ขาดการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (8) ปัญหาหลักองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ขาดการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ (9) ปัญหาหลักการบริหารจัดการ คือ ขาดการนำเทคนิคการจัดการสมัยใหม่มาใช้ และ (10) ปัญหาหลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คือ ขาดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้

2.4 การวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ได้แก่ หลักความเปิดเผย/โปร่งใส หลักประสิทธิผล หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ หลักการกระจายอำนาจ หลักคุณธรรม/จริยธรรม และหลักนิติธรรม

สามารถนำมาอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งถูกพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรม และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 2.4.1 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยหลักความเปิดเผย/โปร่งใส กับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

ปัจจัยหลักความเปิดเผย/โปร่งใส เป็นตัวแปรลำดับแรก ที่เข้าสู่สมการถดถอย ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555) ประโยชน์จากการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่สำคัญของทุกองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นภาครัฐ ภาคเอกชน หรือภาคประชาชน เนื่องจากธรรมาภิบาลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อกัน และเป็นแนวทางในการจัดระเบียบ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถอยู่ร่วมกัน ได้อย่างสงบสุข ตั้งอยู่ในความถูกต้อง เป็นธรรม ดังนั้นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการจึงมีประโยชน์ต่อองค์กร ได้แก่ (1) ทำให้การบริหารจัดการขององค์กรมีกลไกและกฎเกณฑ์ในการบริหารจัดการที่ดีมีระบบมีความโปร่งใส มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน อันนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือ และศรัทธาต่อองค์กร (2) ทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว ทันต่อสถานการณ์ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ทั้งภายในและภายนอก (3) ทำให้การดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดความคุ้มค่าสูงสุดตามภารกิจขององค์กร (4) ทำให้เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพิ่มโอกาสในการแสวงหาพันธมิตร เพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กรในระยะยาวประโยชน์ต่อประชาชน/ผู้รับบริการ ได้แก่ (1) ทำให้ระบบการตัดสินใจ และการบริหารจัดการโดยรวมของหน่วยงานภาครัฐมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เสมอภาค และมีความยุติธรรมอย่างแท้จริง อันนำมาซึ่งความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ประชาชนและผู้รับบริการ (2) ทำให้ประชาชน/ผู้รับบริการได้รับการอำนวยความสะดวก รวดเร็ว ทันสมัยมีประสิทธิภาพ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชน/ผู้รับบริการได้มากขึ้น (3) ทำให้การบริหารงานของภาครัฐเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม มีคุณภาพ สามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อันส่งผลทำให้ประชาชน/ผู้รับบริการมีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี และประโยชน์ต่อสังคม/ประเทศชาติ ได้แก่ (1) ทำให้ระบบบริหารของภาครัฐมีความโปร่งใส ยุติธรรม ก่อให้เกิดความเป็นธรรมในสังคม (2) ทำให้สังคมมีความเข้มแข็ง เกิดเป็นสังคมที่มีเสถียรภาพ ช่วยลดบรรเทา หรือแก้ปัญหาความรุนแรง

ในสังคม (3) ทำให้สามารถลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ส่งผลทำให้ช่วยลดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันของประเทศ (4) ทำให้ทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขภายใต้ความร่วมมือกัน อันก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ และ (5) ทำให้ภาพลักษณ์ของหน่วยงานของประเทศเป็นที่ศรัทธา เชื่อมั่น และได้รับความไว้วางใจ จากประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล อันส่งผลทำให้การพัฒนาของประเทศเป็นไปอย่างยั่งยืน เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ทำให้ประเทศชาติเจริญก้าวหน้า และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555) ความเปิดเผย/โปร่งใส ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

#### 2.4.2 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยหลักประสิทธิผล กับความสำเร็จ

##### ในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

ปัจจัยหลักประสิทธิผล เป็นตัวแปรลำดับที่สอง ที่เข้าสู่สมการถดถอย ซึ่งสอดคล้องกับเทปกส์ดี บุญยรัตพันธุ์ (2560) กรอบแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เรียกว่า Balanced Scorecard Model นี้ไม่เพียงแต่มีอิทธิพลต่อการจัดการในภาคธุรกิจเอกชนเท่านั้น แต่ยังสามารถเข้ามามีอิทธิพลอย่างมากต่อการจัดการภาครัฐ อย่างมากเช่นกัน โดยเฉพาะในการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐของไทย โดยนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดหลักในการวางแผนยุทธศาสตร์ ในระยะยาวของทุกส่วนราชการ โดยที่ประเทศไทยโดยสำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้มีการนำมาใช้โดยนำมาปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย โดยมีกระบวนการ ได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) (2) การกำหนดพันธกิจ (Mission) (3) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ที่ครอบคลุมมิติต่างๆ (4) การกำหนดเป้าประสงค์ (Goals) (5) การกำหนดตัวชี้วัด (KPI) (6) การกำหนดเป้าหมาย (Target) (7) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และ (8) การกำหนดแผนงาน โครงการ (Initiative) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ในองค์การภาครัฐของไทยที่นำแนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้แล้ว กล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์การจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ทุกองค์การจะต้องมองไปใน 4 ปี ข้างหน้า จากนั้นก็มาทบทวน/ปรับพันธกิจ (Mission) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ และเพื่อให้เป็นการบริหารงานขององค์การภาครัฐให้เป็นองค์การเชิงกลยุทธ์ (Strategy-Focused Organization) เหมือนกับที่แคลปแลนและนอร์ตันได้กล่าวไว้จะต้องมีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หรือที่อาจเรียกสั้นๆ ว่ายุทธศาสตร์ ถือได้ว่าเป็นจุดเน้น (Focus) ขององค์การที่จะ



นำมาใช้ในระยะเวลาใน 4 ปีข้างหน้า และทุกประเด็นยุทธศาสตร์จะต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์ (Goals) ขึ้นมา เพื่อให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผลลัพธ์ (Outcome) ของแต่ละยุทธศาสตร์ใน 4 ปีข้างหน้า และเพื่อให้สามารถวัดผลลัพธ์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้ จะมีการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) และค่าเป้าหมาย (Target) ที่จะนำมาใช้ตลอด 4 ปีขึ้นมาเช่นกัน และเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ขึ้นมาเพื่อที่จะนำมาใช้ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายใน 4 ปีข้างหน้า และสุดท้ายแปลงออกมาเป็นแผนงาน โครงการต่างๆ ขึ้นมารองรับ โดยทั้งหมดรวมเรียกว่าแผนงานยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติการ 4 ปี ถ้านำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกระบวนการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เสนอโดยแคปแลน และนอร์ตัน กับกระบวนการของการจัดการเชิง กลยุทธ์ที่ภาครัฐของไทยนำมาใช้สามารถแสดงได้ และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555) ประสิทธิภาพ ได้แก่ ในการปฏิบัติการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานมีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

#### **2.4.3 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยหลัก** หลักการมีส่วนร่วม/ การพยายามแสวงหาฉันทามติ **กับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี**

ปัจจัยหลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ เป็นตัวแปรลำดับที่สาม ที่เข้าสู่สมการถดถอย ซึ่งสอดคล้องกับเสนห์ จุ้ยโต (2557) การปกครองท้องถิ่นในประเทศไทยมีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน ซึ่งการจัดระเบียบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันมีอยู่ 2 ระบบ คือ ระบบทั่วไปที่ใช้แก่ท้องถิ่นทั่ว ๆ ไป ในปัจจุบันมีอยู่ 3 รูปแบบ คือ องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาลและองค์การบริหารส่วนจังหวัดและระบบพิเศษที่ใช้เฉพาะท้องถิ่นบางแห่ง ปัจจุบันมีอยู่ ๒ รูปแบบ คือ กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยาซึ่งเจตนารมณ์ของการปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่บนพื้นฐานความคิดเพื่อพัฒนาระบบปกครองแบบประชาธิปไตย โดยเฉพาะความต้องการให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบตนเอง และเท่ากับเป็นการเพิ่มความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการบริการสาธารณะให้ทั่วถึง และตรงกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นตามความจำเป็นในแต่ละท้องถิ่น หน่วยงาน องค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบริหารงานให้มีความโปร่งใสตรวจสอบได้และส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาล เช่น กรมส่งเสริม

ปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และสถาบันพระปกเกล้า ได้มีมาตรการกลไกเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีทำให้รางวัลแก่ท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารงานตามหลักความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน เช่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้มีการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาหลักเกณฑ์การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดไว้ในมาตรา 52 ที่กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การจัดหลักสูตรการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีสำหรับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดทำโครงการประเมินผลและมอบรางวัลให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการจัดการบริหารจัดการที่ดีเป็นประจำทุกปี การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E -Auction) การโอนเงินเข้าบัญชีผู้รับจ้างโดยตรง (E-Banking) การวางแผนระยะยาวเพื่อปลูกจิตสำนึกให้แก่นักเรียนในสถานศึกษาที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน (Participation) ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นโดยนำความต้องการจากเวทีประชาคมมาบรรจุไว้ในแผน การให้ประชาชนเข้าร่วมการรับฟังการพิจารณางบประมาณของสภาท้องถิ่น การตั้งตัวแทนประชาคมเป็นกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง การคัดเลือกผู้แทนประชาคมเป็นคณะกรรมการดำเนินงานหอกระจายข่าว การประเมินความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมในท้องถิ่นเพื่อรับข้อร้องเรียนจากประชาชน และการมอบหมายให้ท้องถิ่นจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบงานในเรื่องการบริหารงานด้วยความมีประสิทธิภาพและโปร่งใสน้อยปีละ 2 ครั้ง เป็นต้น การสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล ให้เกิดขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็คือ บริหารกิจการสาธารณะที่ก่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนผู้รับบริการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งจะยังคงให้มีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีเป็นหลักปฏิบัติ ซึ่งส่งผลต่อการสร้างภาพลักษณ์อันดีงามขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอง จนทำให้ประชาชนมีความยอมรับนับถือ และสามารถเชื่อมั่นได้ว่า ผู้ที่ได้รับเลือกตั้งเข้ามาทำหน้าที่บริหารท้องถิ่น มีความตั้งใจเข้ามาทำงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนอย่างแท้จริง ไม่ใช่เข้ามาเพื่อตักตวงผลประโยชน์เพื่อตนเองและพวกพ้องการสร้างธรรมาภิบาล คือ การสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล เช่น หลักความโปร่งใสและหลักการมีส่วนร่วม เป็นต้น และแนวทางการสร้างธรรมาภิบาลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนและองค์กรท้องถิ่น เช่นการ

ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบอย่างสะดวกและทั่วถึง การเปิดเผยข้อมูล ข่าวสาร การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงาน และการจัดทำบริการสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555) การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจะต้อง ไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

#### **2.4.4 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยหลักการกระจายอำนาจ กับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี**

ปัจจัยหลักการกระจายอำนาจ เป็นตัวแปรลำดับที่สี่ ที่เข้าสู่สมการถดถอย ซึ่งสอดคล้องกับวิไล ชัยสมภาร (2558) กระบวนการในการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลซึ่งเป็นองค์ประกอบส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง จะประกอบไปด้วยกระบวนการและขั้นตอนตามหลักของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ แต่จะมีความแตกต่างจากรูปแบบที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กำหนดให้ หน่วยงานราชการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เนื่องจากองค์ประกอบส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ โดยนับแต่ได้มีประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา บทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์ประกอบส่วนท้องถิ่นได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมาก รัฐธรรมนูญให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจให้แก่องค์ประกอบส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดกรอบความเป็นอิสระในการปกครองตนเอง ตามเจตนารมณ์ของประชาชนและความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริการ การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ นอกจากนี้พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์ประกอบส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติให้มีองค์การรับผิดชอบในการจัดทำแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์ประกอบส่วนท้องถิ่นคือ คณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์ประกอบส่วนท้องถิ่นและกำหนดหน้าที่ขององค์ประกอบส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะที่จำเป็นแก่ท้องถิ่น ตลอดจนรายได้ของท้องถิ่นที่เพิ่มขึ้น และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดรูปแบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นอิสระมากขึ้น ดังนั้น องค์ประกอบส่วนท้องถิ่นยุคหลังรัฐธรรมนูญฉบับปี พ.ศ. 2540 ประกาศใช้

จึงมีบทบาท อำนาจหน้าที่อย่างกว้างขวาง โดยมีเพียงจะมีหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะพื้นฐานแก่ประชาชนในท้องถิ่นเท่านั้นแต่ยังขยายบทบาท หน้าที่ออกไปรวมถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิต และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่นด้วย และเป็นองค์กรที่เปิดให้ประชาคมท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหารและการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น ในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การที่ท้องถิ่นจะพัฒนาไปในทิศทางใด จำเป็นต้องมีการกำหนด วิสัยทัศน์ หรือภาพในอนาคตและแปลงมาสู่การปฏิบัติ ซึ่งตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการจัดทำและประสานแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2548 ได้กำหนดประเภทของแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ 2 ประเภท คือ (1) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา เป็นแผนพัฒนาระยะยาว หมายถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งแสดงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาในอนาคต โดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนาอำเภอ (2) แผนพัฒนาสามปี หมายถึง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา อันมีลักษณะเป็นการกำหนดรายละเอียดแผนงาน โครงการพัฒนาที่จัดทำขึ้นสำหรับปีงบประมาณแต่ละปี ซึ่งมีความต่อเนื่องและเป็นแผนก้าวหน้าครอบคลุมระยะเวลาสามปีโดยมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงเป็นประจำทุกปี ซึ่งการจัดทำแผนพัฒนาสามปี จะมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยโดยกฎหมายที่สำคัญอีกฉบับหนึ่ง คือ พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 และ มาตรา 17 บัญญัติให้เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบลและการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปพิเศษมีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555) การกระจายอำนาจ ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการควรมีการมอบอำนาจ และกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการ โอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

#### **2.4.5 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยหลักคุณธรรม/จริยธรรม กับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี**

ปัจจัยหลักคุณธรรม/จริยธรรม เป็นตัวแปรลำดับที่ห้า ที่เข้าสู่สมการถดถอย ซึ่งสอดคล้องกับเสนห์ จุ้ยโต (2557) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ มี 6 ปัจจัย ได้แก่ (1) ปัจจัยที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่น หมายถึง

ความมีอำนาจบารมีในการสร้างการยอมรับศรัทธาจากประชาชนในท้องถิ่นของผู้บริหารท้องถิ่น ด้วยการมีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในการเป็นนักบริหารที่ดีอย่างมืออาชีพภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่นในที่นี้มุ่งเน้นทั้งความเป็นคนดีและคนเก่งของผู้บริหารท้องถิ่น รวมทั้งมีสมรรถนะนักบริหารในการทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพด้วย (2) ปัจจัยที่ 2 วัฒนธรรมทางสังคม หมายถึง ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมอุดมการณ์ ที่มุ่งเน้นสังคมแห่งมิตรไมตรี สังคมแห่งการมีน้ำใจช่วยเหลือกัน เป็นสังคมที่สนับสนุนคนดี คนเก่งให้เป็นผู้นำท้องถิ่น คนที่ทุจริตคอร์รัปชันเราไม่นิยม เราไม่สนับสนุน ต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ ในทางตรงกันข้ามถ้าวัฒนธรรมทางสังคมมุ่งเน้นระบบอุปถัมภ์ ระบบเครือญาติ ระบบพรรคพวก จะส่งผลทำให้การบริหารท้องถิ่นไร้ประสิทธิภาพ และขาดจรรยา ภิบาลต่อไป ซึ่งเป็นสิ่งไม่ดีควรจัดตั้งไป (3) ปัจจัยที่ 3 วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่ในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องปลูกฝังความคิด ความเชื่อในธรรมาภิบาลใน 10 หลักการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักองค์การแห่งการเรียนรู้ หลักบริหารจัดการ หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร นอกจากนี้ในการบริหารงานบุคคลของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์การ ด้านระบบคุณธรรม (Merit System) ระบบผลงาน (Performance System) และระบบสมรรถนะ (Competency System) (4) ปัจจัยที่ 4 ระบบการตรวจสอบถ่วงดุล หมายถึง การตรวจสอบถ่วงดุลจากภายนอกซึ่งประกอบด้วย องค์กรอิสระและองค์กรตามรัฐธรรมนูญ องค์กรภาครัฐ องค์กรภาคประชาชน องค์กรภาคประชาสังคม เพื่อคอยตรวจสอบการดำเนินงานธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในกรณีที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใดไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ต้องมีการตรวจสอบโดยคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ศาลปกครอง คณะกรรมการสิทธิมนุษยชน กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตภาครัฐ และคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (5) ปัจจัยที่ 5 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง การระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) มาใช้ในการบริหารจัดการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์จะทำให้การบริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สู่ธรรมาภิบาลมากขึ้น การทำงานจะมีครบถ้วน ถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส และมีมาตรฐาน จะลดการทุจริตคอร์รัปชันน้อยลง และ(6) ปัจจัยที่ 6 พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง พนักงานประจำ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จของธรรมาภิบาลของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พนักงาน



ต้องมีคุณธรรมจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม มีจิตอาสาพร้อมเสียสละเพื่อส่วนรวมอย่างแท้จริง พนักงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องมีสมรรถนะในการทำงานอย่างมืออาชีพ เช่น สมรรถนะด้านการคิดประดิษฐ์นวัตกรรมใหม่ สมรรถนะด้านการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม สมรรถนะด้านการจัดการความขัดแย้งในชุมชน สมรรถนะด้านการสร้างและบริหารเครือข่าย เป็นต้น และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555) คุณธรรม/จริยธรรม ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ (I AM READY) ได้แก่ (I – Integrity) ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (A – Activeness) ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ (M – Morality) มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม (R – Responsiveness) คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง (E – Efficiency) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (A – Accountability) ตรวจสอบได้ (D – Democracy) ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย และ (Y – Yield) มุ่งผลสัมฤทธิ์

#### **2.4.6 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยหลักนิติธรรม กับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี**

ปัจจัยหลักนิติธรรมเป็นตัวแปรลำดับที่หก ที่เข้าสู่สมการถดถอย ซึ่งสอดคล้องกับประกาศเทศบาลเมืองสระบุรี เรื่อง กำหนดนโยบายความโปร่งใสและตรวจสอบได้ เทศบาลเมืองสระบุรีเป็นหน่วยงานสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีอำนาจและหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 17) พ.ศ.2552 ข้อ 53 เพื่อให้การปฏิบัติราชการของเทศบาลเมืองสระบุรีมีระบบการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนุญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พ.ศ. 2557 พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตระยะ ที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) และนโยบายของรัฐบาล ข้อที่ 10 การส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาลและการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ กำหนดให้ปลูกฝังค่านิยมคุณธรรมจริยธรรม และจิตสำนึกในการรักษาคีร์ริความ เป็นข้าราชการและความซื่อสัตย์สุจริต ควบคู่กับการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับและตอบสนองความต้องการ พร้อมอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในระบบราชการเทศบาลเมืองสระบุรี จึงได้กำหนดนโยบายความ

โปร่งใสและตรวจสอบได้ขึ้นเพื่อเป็นมาตรฐานและแนวทางปฏิบัติให้บุคลากรทุกคนพึงยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติควบคู่กับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอื่น ๆ ได้แก่ (1) ด้านความโปร่งใส คือ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของหน่วยงานตามภารกิจหลักของหน่วยงาน ในการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างจะต้องดำเนินการและส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใสในทุกขั้นตอนตามที่กฎหมายกำหนด ให้เปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างชัดเจนถูกต้อง และครบถ้วน รวมถึงการให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้เสียเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ของหน่วยงานได้โดยสะดวกรวดเร็ว และเมื่อมีการร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ที่ไม่โปร่งใสหรือทุจริตต่อหน้าที่และต้องมีการสอบข้อเท็จจริงให้แล้วเสร็จโดยเร็ว พร้อมแจ้งผลการดำเนินการให้ผู้ร้องเรียนทราบ (2) ด้านความพร้อมรับผิด คือ ในการปฏิบัติงานการบริหารงานทุกขั้นตอนของเจ้าหน้าที่ต้องมีความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ อย่างครบถ้วนเคร่งครัด กล่าวหาผู้ที่รับผิดชอบในผลงานการปฏิบัติงานของตน และต้องปฏิบัติตามหน้าที่อย่างเต็มใจและมีประสิทธิภาพและสร้างความเชื่อมั่นแก่สังคมว่าจะขับเคลื่อนหน่วยงานได้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (3) ด้านความปลอดจากการทุจริตในการปฏิบัติงาน คือ ไม่มีการเรียกรับเงินสิ่งของ หรือผลประโยชน์อื่นใดจากผู้มีส่วนได้เสีย หากมีการร้องเรียนหรือชี้มูลว่ากระทำความผิดจะต้องย้ายออกจากพื้นที่ก่อน ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่ในการเอื้อประโยชน์ (4) ด้านวัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร คือ ให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความเข้าใจกับการกระทำที่เป็นประโยชน์ทับซ้อนหรือสามารถแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตน และผลประโยชน์ส่วนรวมได้ สร้างวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดวัฒนธรรมที่ไม่ทนต่อการทุจริต จนก่อเกิดวัฒนธรรมในการร่วมต่อต้านการทุจริตได้ให้รางวัลกับผู้ตรวจสอบพบหรือแจ้งเบาะแสการทุจริตจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามทุจริต การตรวจสอบถ่วงดุลภายในหน่วยงาน และมีระบบติดตาม ตรวจสอบ และลงโทษผู้กระทำการทุจริตอย่างมีประสิทธิภาพ (5) ด้านคุณธรรมการทำงานในหน่วยงาน คือ ให้จัดทำคู่มือหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ชัดเจนและเป็นไปตามระเบียบขั้นตอน และมีระบบป้องกันและตรวจสอบเพื่อป้องกันการละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ ในการบริหารงานบุคคล จะต้องมีการสอนงานแลกเปลี่ยนความรู้และมอบหมายงานที่มีความเป็นธรรม เท่าเทียม มีการเสนอแนวความคิดที่แตกต่างและไม่เลือกปฏิบัติ และให้ความสำคัญแก่สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและส่งเสริมในการปฏิบัติงาน และ (6) ด้านการสื่อสารภายในหน่วยงาน คือ หน่วยงานต้องจัดทำข้อมูล วิธีการสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดเกี่ยวกับนโยบายทั้ง 5 ด้าน ให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานรับทราบเพื่อให้เกิดความตระหนักและให้ความสำคัญถึงการปฏิบัติที่มีคุณธรรมและความโปร่งใส และประกาศเทศบาลเมืองสระบุรีเรื่อง นโยบายคุณธรรม และความโปร่งใส ตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พ.ศ. 2557 พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ

พ.ศ. 2540 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตระยะ ที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) และนโยบายของรัฐบาล ข้อ 10 การส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาลและการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ กำหนดให้ปลูกฝังค่านิยมคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกในการรักษาคดีศรีความเป็นข้าราชการและความซื่อสัตย์สุจริต ควบคู่กับการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับและตอบสนองความต้องการ พร้อมอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในระบบราชการนั้น เทศบาลเมืองสระบุรีจึงได้กำหนดนโยบายคุณธรรมและความโปร่งใสเพื่อเป็นมาตรฐานแนวทางปฏิบัติ และค่านิยมสำหรับข้าราชการและบุคลากรขององค์กรให้ยึดถือ และปฏิบัติควบคู่กับ กฎ ระเบียบ และข้อบังคับอื่น ๆ โดยมุ่งมั่นที่จะนำหน่วยงานให้ดำเนินงานตามภารกิจด้วยความโปร่งใสบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมปราศจากการทุจริต เพื่อให้บรรลุเจตนารมณ์ ดังกล่าว จึงกำหนดแนวทางให้ส่วนราชการในสังกัดเทศบาลเมืองสระบุรีถือปฏิบัติและดำเนินการ ได้แก่ (1) บริหารงานและปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนด้วยบริการที่รวดเร็ว ถูกต้อง เสมอภาค โปร่งใส และเป็นธรรม (2) ปลูกฝังค่านิยมและทัศนคติให้บุคลากรในสังกัด มีความรู้ ความเข้าใจ ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการปฏิบัติงาน และการดำเนินชีวิต (3) ดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง ส่งเสริมการดำเนินการให้เกิดความโปร่งใสในทุกขั้นตอน และเปิดโอกาสให้ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน โดยเปิดเผยข้อมูลข่าวสารในการดำเนินกิจกรรมทุกรูปแบบ (4) ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนแจ้งข้อมูลข่าวสาร เบาะแสการทุจริต ร้องเรียนร้องทุกข์ผ่านศูนย์ดำรงธรรมของเทศบาลเมืองสระบุรี และ(5) กรณีพบการทุจริตจะดำเนินการสอบสวนและลงโทษขั้นสูงสุดกับผู้ที่ทุจริตอย่างจริงจัง และสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555) หลักนิติธรรม ได้แก่ ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ

**2.5** ในส่วนของการไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ และหลักความเสมอภาค กับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี สามารถอธิบายได้ดังนี้

**2.5.1** *หลักประสิทธิภาพ* ไม่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี อาจเป็นเพราะพนักงานเทศบาล

มีความเห็นว่า ได้ปฏิบัติราชการที่ให้ความสำคัญอยู่แล้วเกี่ยวกับ การแก้ไขปัญหาการทำงานหรือแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าจากการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ทรัพยากรที่มีในพื้นที่มาใช้ในการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการที่ได้ผลงานที่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับเป้าหมายงบประมาณและเวลาที่ใช้ไป การใช้ ทรัพยากรอย่างประหยัด และเทศบาลมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

**2.5.2 หลักการตอบสนอง** ไม่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร ยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี อาจเป็นเพราะพนักงานเทศบาลมีความเห็น ว่าได้ปฏิบัติราชการที่ให้ความสำคัญอยู่แล้วเกี่ยวกับ การสามารถสร้างความเชื่อมั่น ไว้วางใจให้แก่ ผู้รับบริการ สามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการให้บริการแล้วเสร็จได้ภายใน ระยะเวลาที่กำหนดไว้ และสามารถตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้เสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างได้

**2.5.3 หลักการรับผิชอบ/สามารถตรวจสอบได้** ไม่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จใน การบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี อาจเป็นเพราะพนักงานเทศบาล มีความเห็นว่าได้ปฏิบัติราชการที่ให้ความสำคัญอยู่แล้วเกี่ยวกับ การสามารถตอบคำถามและชี้แจง ได้เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติงาน การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและผลงานต่อ เป้าหมายที่กำหนด ความรับผิดชอบและตรวจสอบได้ต่อความคาดหวังของบุคลากรและผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง การจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใดๆที่อาจเกิดขึ้น และการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อ สาธารณะ

**2.5.4 หลักความเสมอภาค** ไม่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร ยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี อาจเป็นเพราะพนักงานเทศบาลมีความเห็น ว่าได้ปฏิบัติราชการที่ให้ความสำคัญอยู่แล้วเกี่ยวกับ การให้บริการแก่ผู้บริการอย่างเสมอภาคเท่า เทียมกัน และมีการคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคล ผู้ด้อยโอกาสในสังคม

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ โดยแบ่งข้อเสนอแนะออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ซึ่งมีจำนวน 6 ปัจจัย ได้แก่ หลักความเปิดเผย/โปร่งใส หลักประสิทธิภาพ หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ หลักการกระจายอำนาจ หลักคุณธรรม/จริยธรรม และหลักนิติธรรม ดังนั้น เพื่อให้ความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรีเพิ่มสูงขึ้น และส่งผลให้ระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรีอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

**3.1.1 หลักความเปิดเผย/โปร่งใส** ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลต้องรักษาและพัฒนาความมุ่งมั่นที่ การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ตรงไปตรงมา สามารถให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานได้อย่างทั่วถึง และข้อมูลมีความถูกต้อง มีการวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเป็นไปโดยง่าย เปิดเผยตรงไปตรงมาชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และตรวจสอบได้

**3.1.2 หลักประสิทธิภาพ** ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลต้องรักษาและพัฒนาความมุ่งมั่นที่ การพัฒนาผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ มีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีผลการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายของแผนปฏิบัติงานตามงบประมาณที่ได้รับ ยึดประโยชน์สุขของประชาชนในท้องถิ่นเป็นที่ตั้งในการวางยุทธศาสตร์การพัฒนา การปฏิบัติงานมีความรวดเร็ว ประชาชนมีความประทับใจในการได้รับบริการหรือแก้ไขปัญหาได้ ถูกต้อง ตรงตามความต้องการ มีการดำเนินการตามแบบแผนและการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ การติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความหวัง ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้



**3.1.3 หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ** ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลต้องรักษาและพัฒนาความมุ่งมั่นที่ การรับฟังความคิดเห็นเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมเสนอปัญหา แก้ไขปัญหาและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน การให้โอกาสผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินงาน ความพยายามในการแสวงหาฉันทามติ หรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน มีส่วนร่วมคิดแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมในกระบวนการตัดสินใจต่างๆ และเลือกผู้นำที่เป็นคนดี มีคุณธรรมมาบริหารสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกองค์กรในการพัฒนาเทศบาล

**3.1.4 หลักการกระจายอำนาจ** ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลต้องรักษาและพัฒนาความมุ่งมั่นที่ การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม การกระจายอำนาจให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจในการให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่ภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม

**3.1.5 หลักคุณธรรม/จริยธรรม** ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลต้องรักษาและพัฒนาความมุ่งมั่นที่ การพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างดีอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม ผู้บริหารให้ยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง มีบุคลากรที่มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบอย่างมีศีลธรรมและจริยธรรม และควรนำหลักคุณธรรม/จริยธรรม มาบริหารยุทธศาสตร์แบบมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างดีอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม

**3.1.6 หลักนิติธรรม** ผู้บริหารและพนักงานเทศบาลต้องรักษาและพัฒนาความมุ่งมั่นที่ การเผยแพร่และให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆ ให้ประชาชนได้รับทราบสม่ำเสมอ การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติอย่างเคร่งครัดด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ การคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่างๆ และการใช้อำนาจตามหลักนิติธรรมในการบริหารงานอย่างเหมาะสม และใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม การให้บริการได้อย่างเท่าเทียมกัน

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาเกี่ยวกับปัญหา และอุปสรรคในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อเทศบาลต่อไป

3.2.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของแต่ละเทศบาลเพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในลักษณะเดียวกันหรือแตกต่างกันอย่างไร เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขในการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ต่อไป

3.2.3 ควรศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของแต่ละเทศบาล เพื่อนำมาจัดระดับของเทศบาลในการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ต่อไป





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ และคณะ. (2558). การวางแผนกำลังคนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. การจัดการสมัยใหม่. 13(2), 47-58.
- จิราภรณ์ วรรณนุรณ. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- จตุพร เสถียรคง. (2557). กลยุทธ์แห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐของไทย. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- จรรยาศักดิ์ ชูวงศ์. (2556). การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2560). การประเมินการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. การจัดการสมัยใหม่. 15(1), 55 – 72.
- ชลธิศ ชีระจิตติ. (2558). ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หน่วยที่ 9. (พิมพ์ครั้งที่ 9). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ถวิลวดี บุรีกุล. (2558). ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หน่วยที่ 10. (พิมพ์ครั้งที่ 9). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ณรงค์เดช อัมพร. (2555). การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลเวียงเหนือ อำเภอป่าฝาง จังหวัดแม่ฮ่องสอน. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ทิวาพร เมฆไหว. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-3 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.

- ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2540). การปฏิรูปภาคราชการสู่สภาพที่พึงปรารถนา : ทำอย่างไร  
ใครรับผิดชอบ. *วารสารข้าราชการ*, ปีที่ 42 ฉบับที่ 2 , หน้า 24-43.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2557). ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์  
สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่ 15. (พิมพ์ครั้งที่ 10).  
นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2557). ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ สาขา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่ 7. (พิมพ์ครั้งที่ 10).  
นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2560). การจัดการเชิงกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือ Balance Scorecard กับการ  
ประยุกต์ใช้ในภาครัฐของไทย. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 15(1), 11-21.
- \_\_\_\_\_. (2557). ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ สาขา  
วิทยาการจัดการ. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่ 15. (พิมพ์ครั้งที่ 10).  
นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2557). ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ สาขา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่ 11. (พิมพ์ครั้งที่ 10).  
นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2553). ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์การ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่ 5. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี :  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นิภาพร เฉียนเลียน. (2555). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาล  
ยุติธรรมภาค 8. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).*  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- นันทวัน อินทชาติ เฉลิมพงษ์ มีสมนัย และ ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2558). การใช้หลักธรรมาภิบาล  
ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัด  
นครราชสีมา. *การจัดการสมัยใหม่*. 13(2), 117-126.
- นพดล อุดมวิศวกุล. (2560). การเข้าสู่วาระนโยบายสาธารณะ. (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี :  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นฤมล อุตะเถา. (2552). *การศึกษารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่นในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.



- นาวิรัตน์ จำจด. (2551). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติ : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมพัฒนาชุมชนในสังกัดส่วนกลาง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- เนาวรัตน์ พุ่มจันทร์. (2550). *ความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปใช้ในการบริหารงานเทศบาล : กรณีศึกษาเทศบาลจังหวัดภูเก็ต*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- บุญชนะ ดวงฉวี. (2558). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในอำเภอวิเศษชัยชาญ จังหวัดอ่างทอง*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. (2547). *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : จีรวัดน์ เอ็กซ์เพรส.
- ปกรณ์ ศิริประกอบ. (2558). 3 พาราไดม์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ : แนวคิด ทฤษฎี และการนำไปปฏิบัติจริง. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยะนิตย์ โอนพรรัตน์วิบูล. (2558). *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หน่วยที่ 4*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปรีชา มณีชนโชค. (2555). *การบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. (2548). *Strategy Map แผนที่ยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ : ก.พลการพิมพ์ (1996). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิทยาการจัดการ. (2559). *ในประมวลสาระชุดวิชาการศึกษาค้นคว้าอิสระ*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2557). *ในประมวลสาระชุดวิชาการระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2553). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.

- วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ. (2557). ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน่วยที่ 13. (พิมพ์ครั้งที่ 10). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วรรณ ชิตชิตกุล จำเนียร ราชแพทยาคม และจีระ ประทีป. (2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาตำบล (พ.ศ. 2557 – 2559) ขององค์การบริหารส่วนตำบลเจดีย์หัก อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี. การจัดการสมัยใหม่. 13(2), 103 – 116.
- วรชัย สิงห์ฤกษ์ และประสพชัย พสุนนท์. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการของชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทยจำกัด. การจัดการสมัยใหม่ 14(1), 67-75.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2561). การบริหารจัดการยุคดิจิทัล. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : โฟร์เพช.  
 \_\_\_\_\_ . (2558). “แนวคิดและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ” ในเอกสารประมวลชุดวิชาการบริหารยุทธศาสตร์ หน่วยที่ 1 (พิมพ์ครั้งที่ 3) นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.  
 \_\_\_\_\_ . (2558). “การบริหารยุทธศาสตร์ของต่างประเทศ” ในเอกสารประมวลชุดวิชาการบริหารยุทธศาสตร์ หน่วยที่ 2 (พิมพ์ครั้งที่ 3) นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.  
 \_\_\_\_\_ . (2554). แนวคิดและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ ใน*ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารยุทธศาสตร์*. (หน่วยที่1) นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.  
 \_\_\_\_\_ . (2552). แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ การประยุกต์และการพัฒนา. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : โฟร์เพช.
- วิไล ชัยสมภาร และเทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2559). ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน. การจัดการสมัยใหม่. 14(1), 153-167.
- วิไล ชัยสมภาร. (2558). *ผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของพนักงานเทศบาลในจังหวัดลำพูน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย. (2558). การบริหารจัดการองค์การตามทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศิริพงษ์ ดดาวัลย์ ณ อรุณยา. (2555). แนวความคิดและทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 3).  
เชียงใหม่ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ธนุชนพรีนติ้ง.
- ศุภชัย ยาวะประภาส และปิยกร หวังมหาพร. (2558). ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หน่วยที่ 2. (พิมพ์ครั้งที่ 9).  
นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2554). นโยบายสาธารณะ. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ :  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์. (2558). ระเบียบวิธีวิจัย สำหรับรัฐประศาสนศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 15)  
กรุงเทพฯ: เสมอธรรม.
- สุนทร เทบทับ. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงาน  
จ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- สุวิทย์ คำมูล. (2551). การนำนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปปฏิบัติในสำนักงานเขต  
กรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต ไม่ได้  
ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- สุภางศ์ จันทวานิช. (2561). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- สุริยกานต์ มาลาวัลย์. (2554). ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล  
ปางหมู อำเภอมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน. (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐ  
ประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,  
นนทบุรี.
- สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ใน  
การบริหารจัดการของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดในเขตภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือ. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต  
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- สายลม ปิ่นรัตน์. (2551). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักการบริหารกิจการที่ดีไป  
ปฏิบัติ : กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2552). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อมรินทร์บุ๊คเซ็นเตอร์.

- สร้อยพัทธ์ เอี้ยวเจริญ. (2555). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2560). *วิถีใหม่การบริหารยุทธศาสตร์สู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2559). *องค์การสมัยใหม่สู่องค์กรสมรรถนะสูง*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2558). *เครื่องมือการจัดการองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2557). *มิติใหม่การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ทฤษฎีและงานวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2557). *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หน่วยที่ 6*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2555). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- \_\_\_\_\_. (2548). *คู่มือการนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- อุบล ใจตาง. (2555). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- อรรวรรณ ทิพาสุทธิ. (2551). *การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารและบริการของเรือนจำพิเศษธนบุรี และทัณฑสถานหญิงธนบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี
- อร่าม ศิริพันธ์. (2553). *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์การ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หน่วยที่ 4*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2553). *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์การ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช หน่วยที่ 2*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

Donald Kettl. (2000). The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance. Washington,D.C.: Bookings Institution Press.  
World Bank, Governance and Development (Washington, D.C.: The World Bank, 1992)







ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม



แบบสอบถามเลขที่ 

--	--	--

วัน/เดือน/ปีที่สอบถาม...../...../.....

**แบบสอบถามการวิจัย****เรื่อง การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี****คำชี้แจง**

แบบสอบถาม เรื่อง การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี ผลการศึกษาในครั้งนี้เป็นข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการนำไปใช้ในการศึกษา การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

แบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบด้วยรายละเอียดของสาระสำคัญ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

**แบบสอบถามตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**แบบสอบถามตอนที่ 2** ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

**แบบสอบถามตอนที่ 3** ระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

**แบบสอบถามตอนที่ 4** เป็นข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาเพื่อการตอบแบบสอบถามนี้ ข้อมูลที่ท่านให้ในการตอบแบบสอบถามเพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จะไม่ส่งผลกระทบต่อตัวท่านและหน่วยงาน ผู้ศึกษาจะเก็บรักษาข้อมูลทั้งหมดไว้เป็นความลับ และจะนำผลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ ไปใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น

นายเอกธัช ทันจันทร์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารการปกครอง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

**แบบสอบถาม ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**เรื่อง การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง  หรือเติมข้อความในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

**ส่วนที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 30 ปี

2. 31 -40 ปี

3. 41 – 50 ปี

4. 51 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรี

3. ปริญญาโท

4. ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งงาน

1. พนักงานเทศบาลสามัญ

2. ลูกจ้างประจำ

3. พนักงานจ้างตามภารกิจ

4. พนักงานจ้างทั่วไป

5. เงินเดือน

1. ต่ำกว่า 10,000 บาท

2. 10,001 – 20,000 บาท

3. 20,001 – 30,000 บาท

4. 30,001 ขึ้นไป

6. ประสบการณ์การทำงานในเทศบาลเมืองสระบุรี

1. ต่ำกว่า 5 ปี

2. 5 – 10 ปี

3. 11 – 15 ปี

4. 16 – 20 ปี

5. 21 ปี ขึ้นไป

## 7. หน่วยงานที่สังกัด

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. บริหารงานเทศบาล     | <input type="checkbox"/> 2. สำนักปลัดเทศบาล              |
| <input type="checkbox"/> 3. สำนักงานคลัง        | <input type="checkbox"/> 4. สำนักการช่าง                 |
| <input type="checkbox"/> 5. สำนักการศึกษา       | <input type="checkbox"/> 6. สำนักสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม |
| <input type="checkbox"/> 7. กองวิชาการและแผนงาน | <input type="checkbox"/> 8. สำนักการประปา                |
| <input type="checkbox"/> 9. กองสวัสดิการสังคม   |  |

แบบสอบถามตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล  
ของเทศบาลเมืองสระบุรี

เรื่อง การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง  ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด  
เพียงช่องเดียวเท่านั้น

โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้และแสดงความคิดเห็นว่าเทศบาลของท่านได้ใช้หลัก  
ธรรมาภิบาล ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การตอบสนอง ภาวะรับผิดชอบ/  
ความสามารถตรวจสอบได้ ความเปิดเผย/โปร่งใส นิติธรรม ความเสมอภาค การกระจาย  
อำนาจ การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ และคุณธรรม/จริยธรรม ในการบริหาร  
ยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลมากน้อยเพียงใด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
<b>หลักประสิทธิภาพ</b>					
1. เทศบาลมีการใช้ทรัพยากรอย่าง ประหยัด					
2. เทศบาลมีการลดขั้นตอนและ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน					



ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3. เทศบาลมีการบริหารจัดการที่ได้ผล งานที่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับเป้าหมาย งบประมาณ และเวลาที่ใช้ไป					
4. เทศบาลมีการแก้ไขปัญหาการ ทำงาน หรือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าจาก การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
5. เทศบาลใช้ทรัพยากรที่มีในพื้นที่มา ใช้ในการปฏิบัติงาน					
<b>หลักประสิทธิผล</b>					
6. เทศบาลมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์เชิง ยุทธศาสตร์					
7. เทศบาลมีผลการปฏิบัติงานที่บรรลุ วัตถุประสงค์/เป้าหมายของแผนการ ปฏิบัติงานตามงบประมาณที่ได้รับ					
8. เทศบาลมีกระบวนการปฏิบัติงานอย่าง เป็นระบบและมีมาตรฐาน					
9. เทศบาลมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
<b>หลักการตอบสนอง</b>					
10. เทศบาลสามารถให้บริการได้อย่าง มีคุณภาพ					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
11. เทศบาลสามารถตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างได้					
12. เทศบาลสามารถดำเนินการให้บริการแล้วเสร็จได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้					
13. เทศบาลสามารถสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจให้แก่ผู้บริการ					
<b>หลักการรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้</b>					
14. เทศบาลสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติงาน					
15. เทศบาลมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ					
16. เทศบาลมีการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติงานและผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนด					
17. เทศบาลมีความรับผิดชอบต่อความคาดหวังของบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
18. เทศบาลมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้น					
<b>หลักเปิดเผย/โปร่งใส</b>					
19. เทศบาลมีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตตรงไปตรงมา					
20. เทศบาลเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ					
21. เทศบาลมีการวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเป็นไปโดยง่าย					
22. เทศบาลสามารถให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานได้อย่างทั่วถึง และข้อมูลมีความถูกต้อง					
<b>หลักนิติธรรม</b>					
23. เทศบาลมีการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติอย่างเคร่งครัดด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ					
24. เทศบาลมีการคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
25. เทศบาลมีการใช้อำนาจตามหลักนิติธรรมในการบริหารงานอย่างเหมาะสม					
26. เทศบาลเผยแพร่และให้ความรู้เกี่ยวกับ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆ ให้ประชาชนได้รับทราบสม่ำเสมอ					
<b>หลักความเสมอภาค</b>					
27. เทศบาลมีการให้บริการแก่ผู้บริการอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน					
28. เทศบาลมีการคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคม					
<b>หลักการกระจายอำนาจ</b>					
29. เทศบาลมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม					
30. เทศบาลมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจให้แก่ ภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
31. เทศบาลมีการกระจายอำนาจให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างควมพึงพอใจในการให้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
<b>หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ</b>					
32. เทศบาลมีการรับฟังความคิดเห็น เปิดโอกาส ให้ประชาชนมีส่วนร่วม เสนอปัญหา แก้ไขปัญหาและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน					
33. เทศบาลมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติ หรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง					
34. เทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินงาน					
35. เทศบาลเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน					



ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>คุณธรรม/จริยธรรม</b>					
36. เทศบาลมีบุคลากรที่มีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม					
37. เทศบาลมีผู้บริหารที่ยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง					



แบบสอบถามตอนที่ 3 ระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

เรื่อง การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง □ ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวเท่านั้น

โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้และแสดงความคิดเห็นว่าเทศบาลของท่านได้ดำเนินการบริหารยุทธศาสตร์โดยใช้ประเด็นของหลักธรรมาภิบาลในการบริหารยุทธศาสตร์ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน การวางแผนยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์ มากน้อยเพียงใด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
<b>การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน</b>					
38. เทศบาลใช้ประเด็นการมีส่วนร่วมและการพยายามแสวงหาพันธมิตรในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์					
39. เทศบาลใช้ประเด็นการมีส่วนร่วมและความพยายามแสวงหาพันธมิตรในการวิเคราะห์หาโอกาสและภัยคุกคามเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
40. เทศบาลใช้ประเด็นการให้บริการได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์					
41. เทศบาลใช้ประเด็นการบริการอย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการในการวิเคราะห์หาโอกาสและภัยคุกคามเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์					
42. เทศบาลใช้ประเด็นการบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและเป็นธรรมในการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์					
43. เทศบาลใช้ประเด็นการบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและเป็นธรรมในการวิเคราะห์หาโอกาสและภัยคุกคามเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์					
<b>การวางแผนยุทธศาสตร์</b>					
44. เทศบาลใช้ประเด็นการประหยัดเกิดประสิทธิภาพที่คุ้มค่าลดขั้นตอนและระยะเวลาในการวางแผนยุทธศาสตร์					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
45.เทศบาลใช้ประเด็นการบรรลुวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติการในการวางแผนยุทธศาสตร์					
46. เทศบาลใช้ประเด็นการบริการได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการในการวางแผนยุทธศาสตร์					
47. เทศบาลใช้ประเด็นการบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและเป็นธรรมในการวางแผนยุทธศาสตร์					
48. เทศบาลใช้ประเด็นการให้บริการอย่างเท่าเทียมกันไม่มีการแบ่งแยกในการวางแผนยุทธศาสตร์					
49. เทศบาลใช้ประเด็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการในการวางแผนยุทธศาสตร์					
50. เทศบาลใช้ประเด็นการมีส่วนร่วมและความพยายามแสวงหาเงินทุนในการวางแผนยุทธศาสตร์					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
<b>การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ</b>					
51. เทศบาลใช้ประเด็นการบริการได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ					
52. เทศบาลใช้ประเด็นความรับผิดชอบ และสามารถตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงานในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ					
53. เทศบาลใช้ประเด็นการเปิดเผยโปร่งใสปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมาในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ					
54. เทศบาลใช้ประเด็นการบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและเป็นธรรมในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ					
55. เทศบาลใช้ประเด็นการให้บริการอย่างเท่าเทียมกันไม่มีการแบ่งแยกในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ					
56. เทศบาลใช้ประเด็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
57.เทศบาลใช้ประเด็นการมีส่วนร่วมและความพยายามแสวงหาฉันทามติในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ					
58.เทศบาลใช้ประเด็นการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ					
<b>การควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์</b>					
59. เทศบาลใช้ประเด็นการประหยัดเกิดประสิทธิภาพที่คุ้มค่าลดขั้นตอนและระยะเวลาในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์					
60. เทศบาลใช้ประเด็นการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงานในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์					
61. เทศบาลใช้ประเด็นการบริการได้อย่างมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์					
62. เทศบาลใช้ประเด็นความรับผิดชอบและสามารถตรวจสอบได้ในการปฏิบัติงานในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์					



ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด (5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
63. เทศบาลใช้ประเด็นการเปิดเผยโปร่งใสปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมาในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์					
64. เทศบาลใช้ประเด็นการบังคับใช้กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัดและเป็นธรรมในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์					
65. เทศบาลใช้ประเด็นการให้บริการอย่างเท่าเทียมกันไม่มีการแบ่งแยกในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์					
66. เทศบาลใช้ประเด็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์					
67. เทศบาลใช้ประเด็นการมีส่วนร่วมและความพยายามแสวงหาหน้ตามติในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์					
68. เทศบาลใช้ประเด็นการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมในการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์					

แบบสอบถามตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตาม  
หลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

1. หลักประสิทธิภาพ

.....  
.....  
.....  
.....

2. หลักประสิทธิผล

.....  
.....  
.....  
.....

3. หลักการตอบสนอง

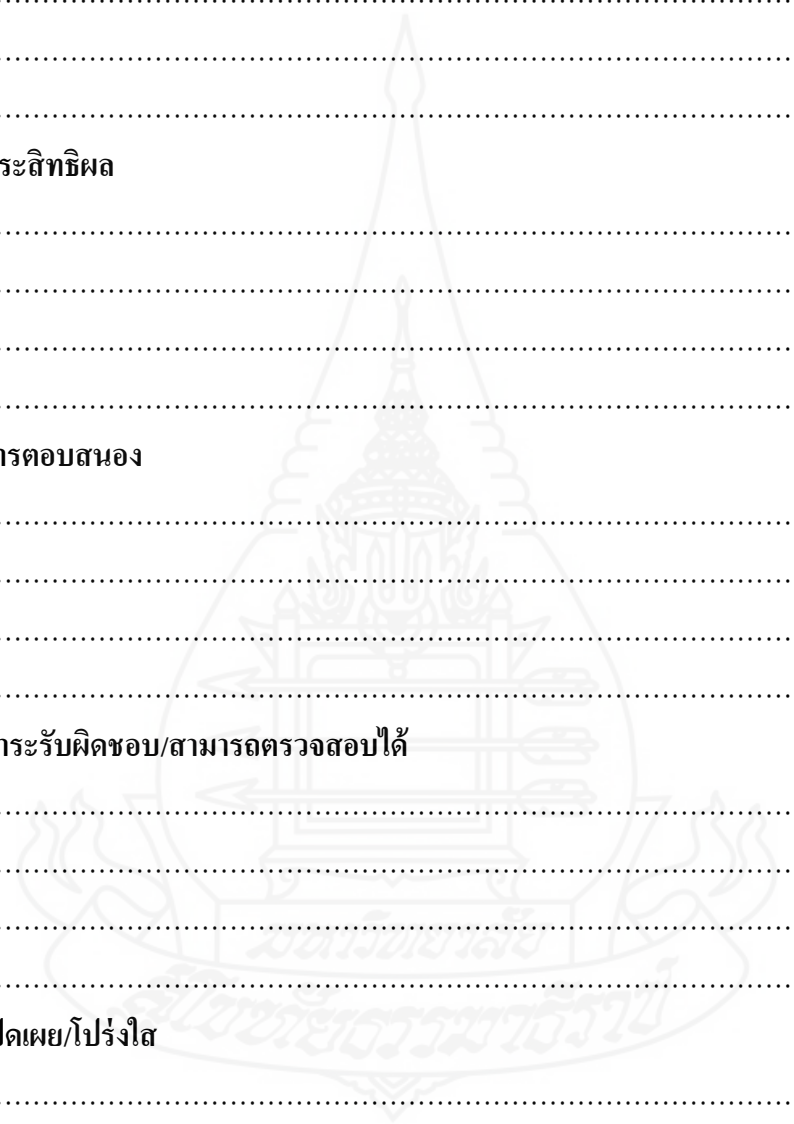
.....  
.....  
.....  
.....

4. หลักการรับฟังข้อคิดเห็น/สามารถตรวจสอบได้

.....  
.....  
.....  
.....

5. หลักเปิดเผย/โปร่งใส

.....  
.....  
.....  
.....



**6. หลักนิติธรรม**

.....  
.....  
.....  
.....

**7. หลักความเสมอภาค**

.....  
.....  
.....  
.....

**8. หลักการกระจายอำนาจ**

.....  
.....  
.....  
.....

**9. หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ**

.....  
.....  
.....  
.....

**10. หลักคุณธรรม/จริยธรรม**

.....  
.....  
.....  
.....

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถามนี้



ภาคผนวก ข  
แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์เลขที่

--	--	--

วัน/เดือน/ปีที่สัมภาษณ์...../...../.....

**แบบสัมภาษณ์****เรื่อง การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี****คำชี้แจง**

แบบสัมภาษณ์ เรื่อง การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี ผลการศึกษาในครั้งนี้เป็นข้อมูลเพื่อเป็นประโยชน์ สำหรับการนำไปใช้ในการศึกษา การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ

1. เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

แบบสัมภาษณ์นี้ใช้สำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหารของเทศบาลเมืองสระบุรี เพื่อศึกษาการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี แบบสัมภาษณ์นี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นการสัมภาษณ์ที่เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล จำนวน 4 ข้อ

**ตอนที่ 2** เป็นการสัมภาษณ์ที่เกี่ยวกับความคิด สภาพปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี จำนวน 4 ข้อ

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาเพื่อการตอบแบบสัมภาษณ์นี้ ข้อมูลที่ท่านให้ในการตอบแบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จะไม่ส่งผลกระทบต่อตัวท่าน และหน่วยงาน ผู้ศึกษาจะเก็บรักษาข้อมูลทั้งหมดไว้เป็นความลับ และจะนำผลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์นี้ มาใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น

นายเอกธนัช ทันจันทร์

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

### ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

เรื่อง การพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง  หรือเติมข้อความในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

#### 1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

#### 2. อายุ

1. 20 - 30 ปี

2. 31 - 40 ปี

3. 41 - 50 ปี

4. 51 ปี ขึ้นไป

#### 3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรี

3. ปริญญาโท

4. ปริญญาเอก

#### 4. ประสบการณ์การทำงานในเทศบาลเมืองสระบุรี

1. ต่ำกว่า 5 ปี

2. 6 - 10 ปี

3. 11 - 15 ปี

4. 16 - 20 ปี

5. 21 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์ที่เกี่ยวกับความคิดเห็น สภาพปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะทางการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี

1. ท่านคิดว่าในภาพรวมแล้วในการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรีของท่านมีสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่มีจุดแข็งและจุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....



2. ท่านคิดว่าในภาพรวมแล้วในการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรีของท่านมีสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่มีเป็น โอกาสและภัยคุกคามในเรื่องใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าในภาพรวมแล้วในการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรีของท่านมีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาล

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าในภาพรวมแล้วมีประเด็นใดบ้างที่เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารยุทธศาสตร์ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสระบุรี ควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่กรุณาใช้เวลาอันมีค่าตอบแบบสัมภาษณ์นี้



ภาคผนวก ก

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

### ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้พัฒนาเครื่องมือที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัย เป็นลักษณะแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ซึ่งได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษามีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเพื่อนำไปใช้จริง ผู้ศึกษาได้ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ทำการตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาตลอดจนการใช้ภาษา และดำเนินการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การศึกษา ดังรายนามต่อไปนี้

1. อาจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม  
ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.  
วุฒิการศึกษา Ph.D (Politics and Public Administration) University of Pune,  
India  
ร.บ. (การบริหารทรัพยากรมนุษย์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์  
ศศ.บ. (ภาษาศาสตร์) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
2. อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์  
ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.  
วุฒิการศึกษา Ph.D Urban Affairs and Applied Policy  
(The University of Akron, U.S.A.)  
MPA. Public Administration and Urban Studios  
(The University of Akron, U.S.A.)  
ศศ.บ. (รัฐศาสตร์ – บริหารรัฐกิจ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
3. นางสาวณัฐภา พรหมรส  
ตำแหน่ง หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ (นักบริหารงานทั่วไป ระดับต้น)  
วุฒิการศึกษา รัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง



**ภาคผนวก ง**

หนังสือขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย



ที่ อว 0602.17/บ 748

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๓๑ กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย	1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ	จำนวน 1 ชุด
	2. แบบสอบถาม	จำนวน ชุด
	3. แบบสัมภาษณ์	จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายเอกธนิช ทันจันทร์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การพัฒนาการบริหาร  
ยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล  
และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.นพดล  
อุดมวิศวกุล ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และ  
สอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
พิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว  
หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์  
081-554-2917

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี  
และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-6

โทรสาร. 02-5033612



ที่ อว 0602.17/บ 748

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

31 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย	1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ	จำนวน 1 ชุด
	2. แบบสอบถาม	จำนวน ชุด
	3. แบบสัมภาษณ์	จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายเอกธนะ ทันจันทร์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การพัฒนาการบริหาร  
ยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล  
และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.นพดล  
อุดมวิศกุล ไว้นั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และ  
สอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
พิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว  
หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์  
081-554-2917

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี  
และขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
รักษาการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-6

โทรสาร. 02-5033612





เลขที่หนังสือ	1673
วันที่	10 ก.ย. 2562
ปี	๒๕๖๒

ที่ อว 0602.17/บ 448

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

31 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวณัฐภา พรหมรส

(หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ (นักบริหารงานทั่วไป ระดับต้น))

- |                  |                                |             |
|------------------|--------------------------------|-------------|
| สิ่งที่ส่งมาด้วย | 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ | จำนวน 1 ชุด |
|                  | 2. แบบสอบถาม                   | จำนวน 1 ชุด |
|                  | 3. แบบสัมภาษณ์                 | จำนวน 1 ชุด |

เนื่องด้วย นายเอกธัญ ทันจันทร์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การพัฒนาการบริหาร  
ยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล  
และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.นพดล  
อุดมวิศกุล ไว้นั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และ  
สอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
พิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว  
หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์  
081-554-2917

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี  
และขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลเมืองเก่า (ผ่านปลัดเทศบาล)

-เพื่อโปรดทราบ

(นางสาวณัฐภา พรหมรส)

ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่งานธุรการ

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

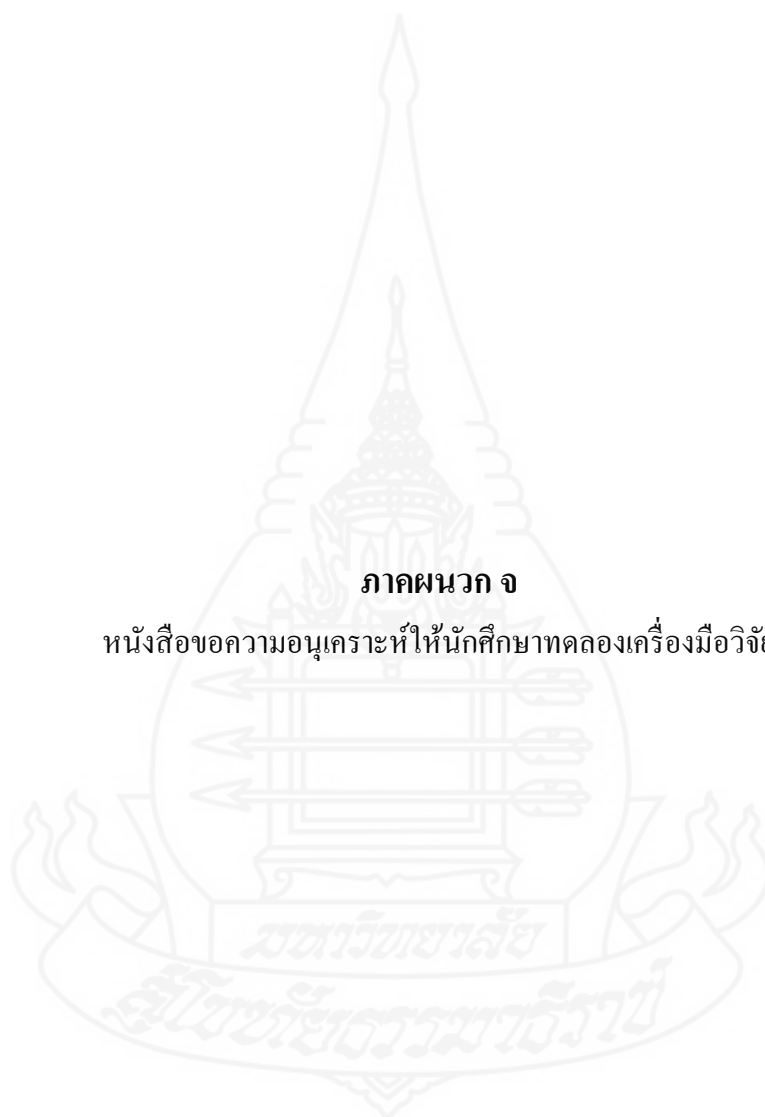
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-6

โทรสาร. 02-5033612

(นายสินชัย สมศักดิ์)  
ปลัดเทศบาลตำบลเมืองเก่า

(นายศุภรัตน์ อรรถพันธ์)  
นายกเทศมนตรีตำบลเมืองเก่า



**ภาคผนวก จ**

หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย



ที่ อว 0602.17/บ 749

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

31 กรกฎาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีเมืองแก่งคอย

สิ่งที่ส่งมาด้วย	1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ	จำนวน 1 ชุด
	2. แบบสอบถาม	จำนวน ชุด
	3. แบบสัมภาษณ์	จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายเอกธนิช หันจันทร์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การพัฒนาการบริหาร  
ยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.นพดล อุดมวิศวกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา  
ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยจากท่าน ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัย  
ที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษา  
โดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 081-554-2917

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
รักษาการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-6

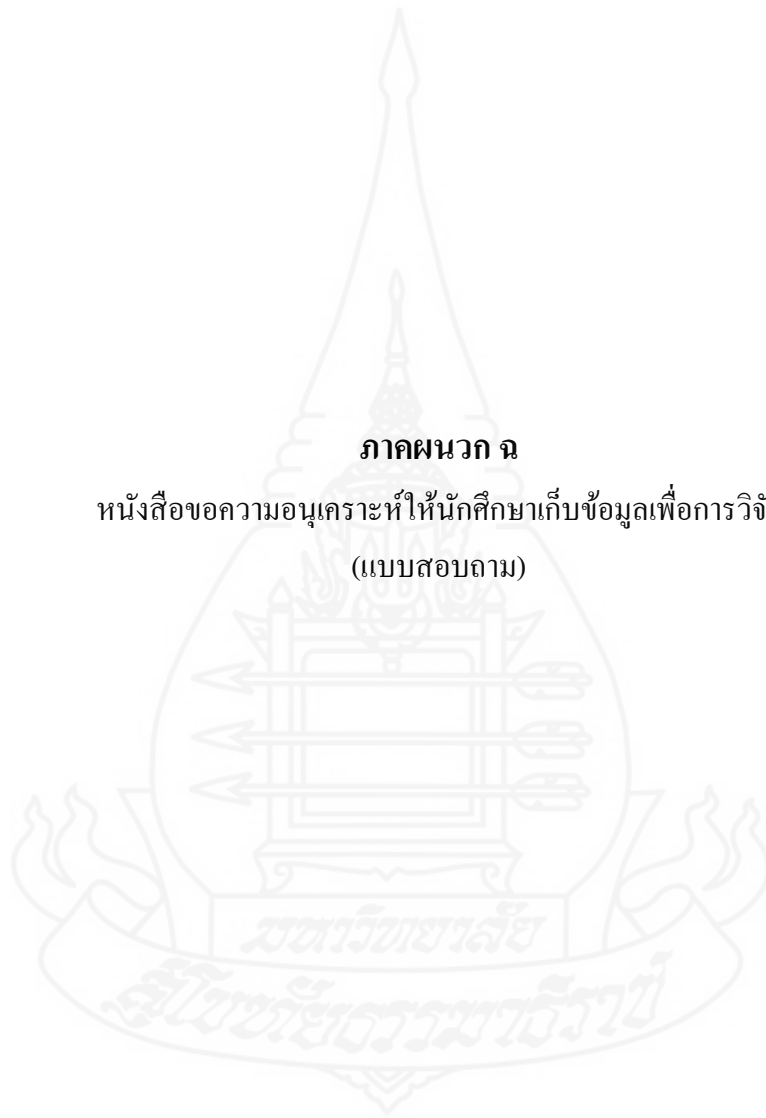
โทรสาร. 02-5033612

รับมอบ  
วันที่  
๑๓/๗/๖๒

036257912

**ภาคผนวก ฉ**

หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
(แบบสอบถาม)



นศ. ภาว. กอว. วิชา. ๒๕๖๒  
เลขที่รับที่ 1132 วันที่ 11 S.A. 2562 13.09.2017 S.A. 2562  
ส่งถึง... ด่านโทรคมนาคม

เทศบาลเมืองสระบุรี  
รับที่ 2999  
วันที่ 11 8 06  
เวลา 11-27

nov/17  
S.A. 2562  
ที่ อว 0602.17/บ 1218



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

13 พฤศจิกายน 2562

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีเมืองสระบุรี

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
- 2. แบบสัมภาษณ์ จำนวน 3 ชุด
- 3. แบบสอบถาม จำนวน 250 ชุด

เนื่องด้วย นายเอกธัญ ทันจันทร์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การพัฒนาการบริหาร  
ยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี" ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.นพดล อุดมวิศกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา  
ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล  
ทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเข้าสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถามรายละเอียด  
เพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 081-554-2917

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

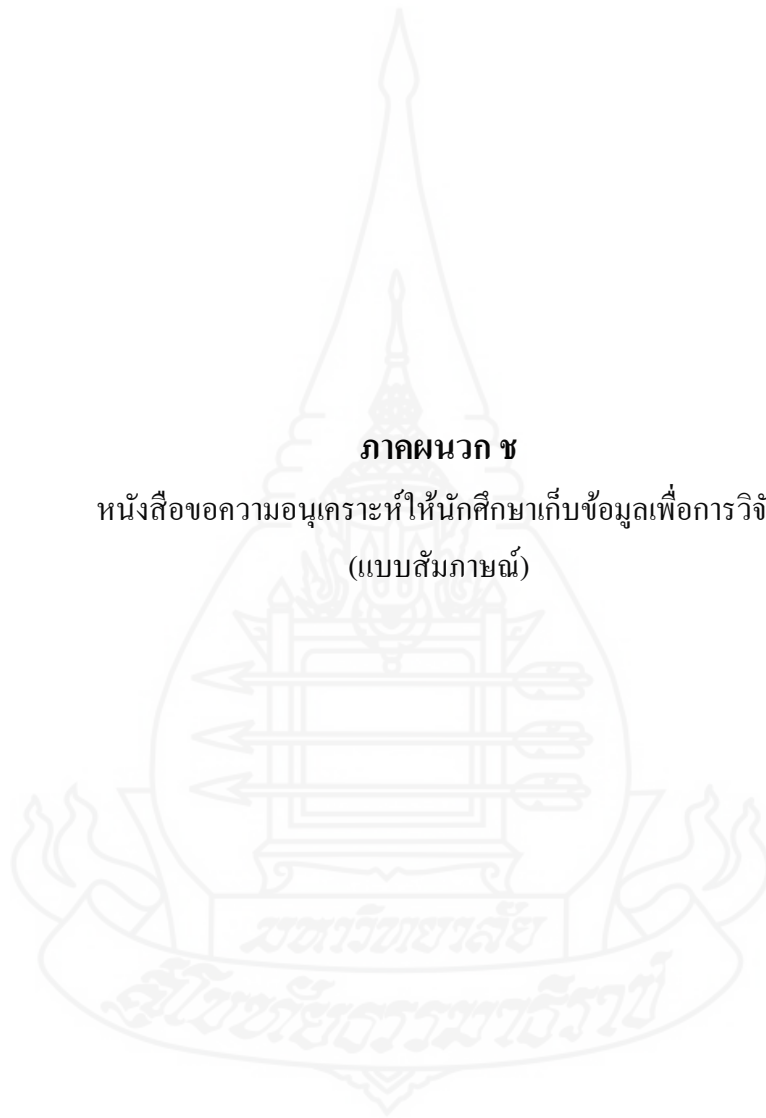
ขอแสดงความนับถือ

*(Signature)*  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-6  
โทรสาร. 02-5033612

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
(แบบสัมภาษณ์)





กรมการศึกษานอกโรงเรียน  
 เลขที่ 1132 วันที่ 1 ส.ค. 2562  
 จังหวัด นครศรีธรรมราช

เทศบาลเมืองสระบุรี  
 รับที่ 2994  
 วันที่ 11/8/62  
 เวลา 11-27

11 ส.ค. 2562

ที่ อว 0602.17/บ 1218



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
 ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
 จังหวัดนนทบุรี 11120

13 พฤศจิกายน 2562

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีเมืองสระบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย	1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ	จำนวน 1 ชุด
	2. แบบสัมภาษณ์	จำนวน 3 ชุด
	3. แบบสอบถาม	จำนวน 250 ชุด

เนื่องด้วย นายเอกธัช ทันจันทร์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
 วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การพัฒนาการบริหาร  
 ยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองสระบุรี" ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.นพดล อุดมวิศวกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา  
 ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

ในกรณีนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูล  
 ทำการวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเข้าสัมภาษณ์อีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถามรายละเอียด  
 เพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 081-554-2917

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-6

โทรสาร. 02-5033612

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายเอกธนะ ทันจันทร์
วัน เดือน ปีเกิด	28 เมษายน 2516
สถานที่เกิด	อำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร
ประวัติการศึกษา	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมโยธา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
สถานที่ทำงาน	สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดสระบุรี กรมโยธาธิการและผังเมือง
ตำแหน่ง	วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ

