

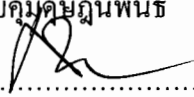
แผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

คำเกิง วัฒนวีร์

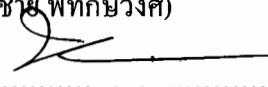
คู่มือฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกาย และการกีฬา
คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา
สิงหาคม 2559
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ได้พิจารณา
คุษฎีนิพนธ์ของ คำเกิง วัฒนวิรุ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา
ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ดร.ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์)

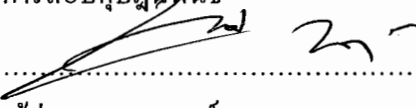
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤพนธ์ วงศ์คุรุภัทร)

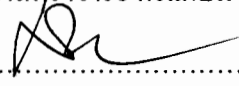
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พูลพงษ์ สุขสว่าง)

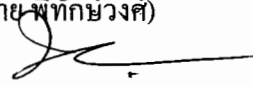
คณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์

.....ประธาน


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษม นครเขตต์)

.....กรรมการ

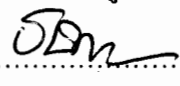
(ดร.ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤพนธ์ วงศ์คุรุภัทร)


.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พูลพงษ์ สุขสว่าง)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนิดา จุลวนิชย์พงษ์)

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬานอนุมัติให้รับคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา
ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.....คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา

(ดร.ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์)

วันที่ ๑๑ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๙

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนคชฎินิพนธ์ปริญญาเอกในประเทศ
ภายใต้โครงการส่งเสริมการวิจัยในอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2554
ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก คณะกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์ ได้แก่ ดร.ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤพนธ์ วงศ์จตุรภัทร และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พลพงศ์ สุขสว่าง อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ซึ่งกรุณาให้ความรู้ คำแนะนำ คำปรึกษาและตรวจสอบ แก้ไขรายละเอียดข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจนแนวทางการจัดทำคุษฎีนิพนธ์เพื่อความสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความเมตตาของอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษม นครเขตต์ ประธานคณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนิศา จุลวนิชย์พงษ์ คณะกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ผู้ซึ่งกรุณาให้คำแนะนำ ตลอดจนตรวจสอบและแก้ไขคุษฎีนิพนธ์อย่างละเอียด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาตรวจสอบความสอดคล้องและความตรงเชิงเนื้อหา เพื่อความเหมาะสมของเครื่องมือ และความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

การวิจัยในครั้งนี้มีอาจสำเร็จลงได้ หากขาดความร่วมมืออันดีจากบุคลากรชมรมกีฬาฟุตบอล และชมรมปั่นจักรยานของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ผู้นำชุมชนด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ และผู้บริหารชุมชน ที่มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการวิจัย ขอขอบพระคุณ คณะผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายที่ได้ให้การสนับสนุน ให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนอำนวยความสะดวกในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลจนทำให้การวิจัยในครั้งนี้ลุล่วงด้วยดี

ขอขอบคุณสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่สนับสนุนทุนวิจัยปริญญาเอกในประเทศ ภายใต้โครงการส่งเสริมการวิจัยในอุดมศึกษาประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ในครั้งนี้ รวมทั้งคณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ทุกท่านของคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รุ่งพี

รุ่งน้อม และเพื่อน ๆ นิสิตปริญญาเอกกลุ่มการบริหารและการจัดการการออกกำลังกายและการกีฬา สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา ทุกท่านที่ให้กำลังใจและความเอื้ออาทรอย่างดียิ่ง

คุณค่าและประโยชน์ของคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าประสบความสำเร็จด้านการศึกษาและการทำงาน

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณ สมาชิกครอบครัวทุกท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณแม่พรทิพย์ จันทาพูน (เสียชีวิตขณะที่ผู้วิจัยกำลังศึกษา) และคุณพ่อชัยทัต วัฒนวิรุ์ รวมถึงญาติสนิท ลุง ป้า น้ำ อา ทั้งหลายตลอดจนคุณพรนภา วัฒนวิรุ์ ภรรยา เด็กชายชวัลวิทย์ วัฒนวิรุ์ และเด็กชายอภิมุข วัฒนวิรุ์ ลูกชาย ทั้งสอง ที่เป็นกำลังใจและสนับสนุนผู้วิจัยมาโดยตลอด จนสามารถทำให้คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

คำเกิง วัฒนวิรุ์

53810226: สาขาวิชา: วิทยาศาสตร์การออกกำลังกาย และการกีฬา; ปร.ด.

(วิทยาศาสตร์การออกกำลังกาย และการกีฬา)

คำสำคัญ: กลยุทธ์/ ความร่วมมือ/ กีฬาเพื่อสุขภาพ

คำเก็ง วัฒนวิรุ์: แผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (THE STRATEGIC PLAN IN COOPERATION WITH THE COMMUNITY IN PROMOTING SPORT FOR HEALTH OF CHIANG RAI RAJABHAT UNIVERSITY) คณะกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์: ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์, ค.ด., นฤพนธ์ วงศ์ตุรภัทร, Ph.D., พูลพงษ์ สุขสว่าง, ค.ด. 169 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ (SWOT Analysis) 2) การสร้างและพัฒนาแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ โดยการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) จำนวน 2 รอบ รอบที่ 1 เพื่อให้ได้ทิศทางในการปฏิบัติ รอบที่ 2 เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้ครอบคลุมและมีความสมบูรณ์ และ 3) การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากการทำประชาพิจารณ์ (Public hearings)

ผลการวิจัยพบว่า แผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน 2) กลยุทธ์การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพ 3) กลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนด้านกิจกรรมกีฬาเพื่อสุขภาพอย่างยั่งยืน และ 4) กลยุทธ์การบูรณาการทรัพยากรดำเนินการ

53810226: MAJOR: EXERCISE AND SPORT SCIENCE; Ph.D.
(EXERCISE AND SPORT SCIENCE)

KEYWORDS: STRATEGIC/ COOPERATION/ SPORT FOR HEALTH

DAMKOENG VADHANAVIRA: THE STRATEGIC PLAN IN COOPERATION WITH THE COMMUNITY IN PROMOTING SPORT FOR HEALTH OF CHIANG RAI RAJABHAT UNIVERSITY. ADVISORY COMMITTEE: SAKCHAI PITAKWONG, Ed.D., NARUEPON VONGJATURAPAT, Ph.D., POONPONG SUKSAWANG, Ph.D. 169 P. 2016.

The main purpose of this research was to study a strategic plan in cooperation with the community in promoting sport for health of Chiang Rai Rajabhat University. This study was conducted using a qualitative research methodology. The research procedure was divided into 3 stages, 1) analyzing the current situation, 2) developing and creating a strategic plan by using focus group discussions (2 times first: to obtain the practice direction and the second to develop a comprehensive and completed strategic plan), and 3) receiving opinions and suggestions by using public hearings.

The research findings showed that strategic plan in cooperation with the community in promoting sport for health of Chiang Rai Rajabhat University composed of 4 strategies as follows: 1) developing network in partnership with the community in promoting sport for health, 2) promoting the construction of innovation in playing sport for health, 3) cooperating the sustainability with community in sports for health activity, and 4) integrating of process resources.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	จ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
ขอบเขตของการศึกษาวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
ตอนที่ 1 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ระยะ 4 ปี.....	10
ตอนที่ 2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ.....	31
ตอนที่ 3 ทฤษฎีความร่วมมือและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์.....	51
ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	92
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	110
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	110
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	114
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	115
การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย.....	121
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	122

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	123
ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ราชภัฏเชียงรายกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ.....	123
ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและสร้างแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้าน การส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.....	126
ขั้นตอนที่ 3 การร่วมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ จัดทำกรประชุมพิจารณา โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน.....	128
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	135
สรุปผลการวิจัย.....	135
อภิปรายผลการวิจัย.....	138
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	142
บรรณานุกรม.....	144
ภาคผนวก.....	154
ภาคผนวก ก.....	155
ภาคผนวก ข.....	157
ภาคผนวก ค.....	159
ภาคผนวก ง.....	161
ภาคผนวก จ.....	163
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	169

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3-1 ข้อมูลผู้เข้าร่วมรับฟัง แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ จำแนกตามอำเภอ.....	113
4-1 กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และผู้รับผิดชอบโครงการ.....	131
4-2 กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และผู้รับผิดชอบโครงการ.....	132
4-3 กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และผู้รับผิดชอบโครงการ.....	133
4-4 กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และผู้รับผิดชอบโครงการ.....	134

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
2-1 แบบจำลองการส่งเสริมสุขภาพของเพนเดอร์.....	36
2-2 การบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร.....	69
2-3 การวิเคราะห์พันธกิจและกิจการ.....	84
2-4 การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-ภัยอุปสรรคขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์ ที่เหมาะสมในระดับหน่วยงาน.....	86
2-5 เมตริกซ์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยอุปสรรค.....	88
3-1 แนวทางการวิเคราะห์สถานการณ์.....	117
3-2 ขั้นตอนการวิจัย.....	120
4-1 กลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.....	127

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันรัฐบาลไทยได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนา ด้านการกีฬาที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรบุคคลของประเทศ โดยมีแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนากีฬา ดังนั้น กีฬาจึงนับเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รูปแบบหนึ่ง ทุกประเทศที่เจริญแล้วมองเห็นความสำคัญของการกีฬาเป็นอย่างมาก ซึ่งได้พยายามให้ประชาชนมีโอกาเล่นกีฬามากที่สุด การพัฒนากีฬาให้มีความเจริญก้าวหน้าจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยั่งยืน เพราะนอกจากจะทำให้ประชาชนได้ออกกำลังกายและเล่นกีฬาเพื่อส่งเสริมสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจ แล้วความเจริญด้านการกีฬายังเป็นสิ่งที่แสดงถึงความเจริญก้าวหน้าของประเทศ ทั้งด้านคุณภาพของคนในสังคม และความเจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2555; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2554)

โดยเป็นที่ยอมรับทั่วไปว่าสถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทและหน้าที่สำคัญในการจัดการศึกษาและสร้างความตระหนักในเรื่องคุณภาพชีวิตให้กับชุมชน และมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ทั้งนี้ สถาบันอุดมศึกษามีพันธกิจหลัก 4 ประการ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการและชุมชน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งพันธกิจดังกล่าวมีความเกี่ยวเนื่องและสัมพันธ์กัน ดังนั้น การกำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาอุดมศึกษา จึงต้องมุ่งเน้นการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติการกิจกรรมอุดมศึกษาทุกด้าน และเชื่อมโยงไปสู่การตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศด้วย (แนวทางการพัฒนาเครือข่ายอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547) มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่จัดตั้งขึ้นเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นเสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้การศึกษาส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอนวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547, 2547) ตามมาตรา 7 นอกจากนี้ ยังมีภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามมาตรา 8 คือ เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และนักการเมืองท้องถิ่น ให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย มีคุณธรรม จริยธรรม และ

ความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547, 2547) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทและหน้าที่ในการพัฒนาและส่งเสริมการศึกษา รวมทั้งผลิตบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ และจากการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2557-2560) พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายมีประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาอยู่ 7 ด้าน โดยทุกประเด็นยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญในการทำงานร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนในทุก ๆ ด้าน เช่น การแก้ไขปัญหาสุขภาพจิตในชุมชน และจากแผนรายงานประจำปี พ.ศ. 2553-2557 พบว่า ในรอบ 5 ปี มหาวิทยาลัยฯ มีโครงการบริการวิชาการแก่สังคม ด้านสุขภาพร่วมกับชุมชนในรูปแบบการบูรณาการ จำนวน 17 โครงการ จากทั้งหมด 1,034 โครงการ เช่น วิทยาลัยการแพทย์พื้นบ้านและการแพทย์ทางเลือก มีการดำเนินการกิจกรรมเพื่อบริการชุมชน คือ ส่งเสริมสุขภาพชุมชนด้วยการแพทย์แผนไทยและสมุนไพรร่วมกับการฝึกประสบการณ์วิชาชีพนักศึกษา จัดทำสื่อการเรียนรู้สมุนไพรผ่านงานบริการวิชาการชุมชน และสำนักวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ ที่มีการดำเนินงานด้านการบริการเพื่อสุขภาพในชุมชน คือ อบรมเพศศึกษารอบด้านแก่ชุมชน อบรมให้ความรู้และตรวจสุขภาพประชาชน (กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 2553, 2554, 2555, 2556, 2557) แสดงให้เห็นว่าโครงการเกี่ยวกับความร่วมมือกับชุมชนด้านการส่งเสริมสุขภาพมีน้อย และหน่วยงานภายในได้ดำเนินการในลักษณะแต่ละหน่วยงานจัดทำโครงการเอง เพราะไม่มีแผนนำไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริงร่วมกันภายใต้นโยบายของมหาวิทยาลัย จึงทำให้โครงการความร่วมมือกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพขาดความต่อเนื่อง จากการศึกษาแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬาจังหวัดเชียงราย (พ.ศ. 2555-2559) พบว่า ชุมชนในจังหวัดเชียงรายมีโครงการส่งเสริมและสนับสนุนการแข่งขันกีฬาชุมชนในทุกตำบล โดยได้ดำเนินการจัดกิจกรรมด้วยตนเองและพบปัญหาที่เกี่ยวกับการกีฬาในพื้นที่ของชุมชน คือ สถานที่ อุปกรณ์ไม่เพียงพอและขาดคุณภาพ บุคลากรด้านการกีฬาขาดความรู้ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬาและจิตวิทยาการกีฬา หน่วยงานภาครัฐและเอกชนไม่มีบทบาทเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาด้านกีฬาอย่างเต็มที่ ขาดการส่งเสริมด้านนโยบายและการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง รวมถึงขาดการสานต่อนโยบาย แผนงาน และโครงการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงปัญหาสุขภาพจิต ดังนั้น เพื่อความต่อเนื่องของนโยบายมหาวิทยาลัยภายใต้โครงการบริการวิชาการแก่สังคมด้านการส่งเสริมสุขภาพ และเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาที่พบในชุมชน ทำให้ต้องสร้างแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกันระหว่างชุมชน

กัฒมมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ ซึ่งเป็นประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญต่อชุมชน เพราะกีฬามีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคม ทำให้ประชาชนในทุกกลุ่มอายุมีสุขภาพที่แข็งแรง จิตใจ และอารมณ์แจ่มใส เพราะการเล่นกีฬาจะทำให้ผู้เล่นมีร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์ มีน้ำใจเป็นนักกีฬา มีระเบียบวินัย ที่สำคัญยังช่วยทำให้เยาวชนและประชาชนในชุมชนห่างไกลจากยาเสพติด ซึ่งกลยุทธ์การส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยแก้ไขปัญหายาเสพติดในชุมชนได้เป็นอย่างดีและยั่งยืน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน และแผนกลยุทธ์ยังช่วยแก้ไขปัญหาก็เกี่ยวกับการกีฬาในพื้นที่ของชุมชน ด้านวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านการบริหารจัดการ รวมถึงด้านนโยบาย แผนงานและโครงการ ที่ไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเชียงราย, 2555, หน้า 30-31)

จากข้อมูลดังกล่าวมาข้างต้น ทำให้ทราบถึงจำนวนโครงการกิจกรรมการเสริมสร้างสุขภาพยังมีจำนวนไม่มากนัก การดำเนินการยังเป็นต่างคนต่างดำเนินการ ขาดความต่อเนื่องรวมทั้งการสนับสนุนที่กระจัดกระจาย ขาดการบูรณาการ ซึ่งหากมีการบูรณาการที่เกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งการจัดทำให้เกิดการบูรณาการความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ซึ่งสามารถใช้แนวคิดทฤษฎีความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่นกับชุมชน รูปแบบและแนวคิดความร่วมมือ (Holsti, 1995) รูปแบบความร่วมมือ (Jeans, 1995) แนวคิดทฤษฎีการส่งเสริมสุขภาพของ Pender, Murdaugh and Parson (2002) ร่วมกับแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) โดยพิจารณาจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในองค์กร และโอกาส-อุปสรรคจากภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing organizational direction) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) โดยพิจารณาออกแบบเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เช่น การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) 4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กรและวัฒนธรรมขององค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์ 5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ ยังได้สร้างความร่วมมือกับชุมชนในการแก้ปัญหาด้านการส่งเสริม การสนับสนุน และการให้ความรู้ รวมถึงการทวิจัยร่วมกันในเรื่องที่เกี่ยวกับการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของคนในชุมชนให้มีความต่อเนื่องและยั่งยืน เพื่อ

พัฒนาแผนกลยุทธ์ให้เกิดความเหมาะสม อันนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ดังนั้น ความสำคัญของความร่วมมือกันระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายกับชุมชน โดยให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดเป้าหมาย การวางแผนตามสภาพแวดล้อม การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อให้การขับเคลื่อนของกลยุทธ์และแผนงาน ได้รับบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายสู่ความสำเร็จร่วมกัน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัย เรื่องแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากองมหาวิทยาลัยที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. มีแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
2. มีแนวทางที่ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ
3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปประยุกต์การดำเนินงานส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ จากความร่วมมือของหน่วยงานต่าง ๆ ได้

ขอบเขตของการศึกษาวิจัย

ขอบเขตเนื้อหา

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันของความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย จากการศึกษาเอกสาร รายงาน และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
2. การสร้างแผนกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนใช้แนวคิดทฤษฎีความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ท้องถิ่นกับชุมชน รูปแบบและแนวคิดความร่วมมือ (Holsti, 1995) รูปแบบความร่วมมือ (Jeans, 1995) แนวคิดทฤษฎีการส่งเสริมสุขภาพของ Pender et al. (2002) ร่วมกับแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานที่มีบทบาทความรับผิดชอบในพันธกิจบริการวิชาการแก่ชุมชนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

1.2 กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 3 คน ได้แก่

1.2.1 เป็นผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย จำนวน 1 คน

1.2.2 เป็นผู้อำนวยการพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย จำนวน 1 คน

1.2.3 เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย จำนวน 1 คน

2. การศึกษาสภาพแวดล้อม

2.1 ประชากรกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาสภาพแวดล้อม เป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายที่มีตำแหน่งบริหารในระดับผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี ผู้อำนวยการ ประธานโปรแกรมวิชา และเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงาน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับพันธกิจ และผู้แทนชุมชนที่เคยได้รับรางวัลการส่งเสริมกีฬาหรือการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ

2.2 กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 10 คน ได้แก่

2.2.1 เป็นคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

2.2.2 เป็นผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

2.2.3 เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานฝ่ายพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

2.2.4 เป็นรองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

2.2.5 เป็นประธานโปรแกรมวิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

2.2.6 เป็นประธานโปรแกรมวิชารัฐประศาสนศาสตร์ หรือผู้แทนที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ สำนักวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

2.2.7 เป็นผู้ช่วยคณบดีฝ่ายงานบริหาร คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
เชียงใหม่

2.2.8 เป็นผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ หรือ
ผู้แทนที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ

2.2.9 เป็นผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏเชียงใหม่ หรือ ผู้แทนที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ

2.2.10 เป็นผู้แทนชุมชนที่เคยได้รับรางวัลการส่งเสริมกีฬาหรือการออกกำลังกาย
เพื่อสุขภาพประจำปี พ.ศ. 2558 จำนวน 1 คน

3. การกำหนดทิศทางการปฏิบัติ และพัฒนาแผนกลยุทธ์ จากการสนทนากลุ่ม (Focus
group discussion)

3.1 ประชากรกลุ่มเป้าหมาย คือ เป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ใน
ตำแหน่งผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ จำนวน 2 คน เป็นผู้แทนจากชุมชน
ในระดับตำบล จำนวน 2 คน คือ ผู้ที่ได้รับรางวัลการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ กับผู้ที่มีประสบการณ์
ด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในระดับตำบลอย่างน้อย 5 ปี และเป็นผู้บริหารงานกีฬาในระดับ
จังหวัดที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ จำนวน 2 คน

กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 6 คน ได้แก่

3.1.1 เป็นผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน หรือผู้แทนที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำนวน 1 คน

3.1.2 เป็นผู้อำนวยการกองมาตรฐานวิชาการและประกันคุณภาพ หรือผู้แทนที่
เกี่ยวข้องกับพันธกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ จำนวน 1 คน

3.1.3 เป็นผู้แทนชุมชนในระดับตำบลที่ได้รับรางวัลการส่งเสริมกีฬาหรือการ
ออกกำลังกายเพื่อสุขภาพจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ประจำปี พ.ศ. 2558 จำนวน 1 คน

3.1.4 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการส่งเสริมกีฬาหรือการออกกำลังกายเพื่อ
สุขภาพในระดับตำบล อย่างน้อย 5 ปี จำนวน 1 คน

3.1.5 เป็นผู้อำนวยการศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทยจังหวัดเชียงใหม่ หรือผู้แทน
ที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ จำนวน 1 คน

3.1.6 เป็นผู้อำนวยการสำนักงานท่องเที่ยวและกีฬา จังหวัดเชียงใหม่ หรือผู้แทน
ที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ จำนวน 1 คน

4. การร่วมรับฟังและแสดงความคิดเห็น

4.1 ประชากรกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมรับฟังและแสดงความคิดเห็น โดยกระบวนการจัดการประชาพิจารณ์ (Public hearings) เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน ได้แก่ ผู้นำชุมชนด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในระดับตำบล ผู้บริหารงานชุมชนในระดับตำบลหรือในระดับหมู่บ้าน ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในพื้นที่จังหวัดเชียงราย

4.2 กลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมการประชาพิจารณ์เป็นผู้นำชุมชนจากอำเภอต่าง ๆ ตำบล และชุมชน จำนวน 18 อำเภอ โดยการแจ้งผ่านเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำอำเภอแต่ละอำเภอและผู้นำการออกกำลังกายในชุมชนให้เข้าร่วม รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ผ่านทางเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ก่อนวันจัดทำประชาพิจารณ์ 15 วัน

นิยามศัพท์เฉพาะ

แผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ หมายถึง แผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ที่มีแนวทางหรือวิธีทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ภารกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร (มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย) ในช่วง 5 ปี นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560-2564 ซึ่งมีกลยุทธ์เฉพาะแผนงานบริการวิชาการแก่ชุมชน และแผนงานการพัฒนาท้องถิ่นโดยมีองค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ระดับองค์กร แผนงาน และโครงการ

ความร่วมมือ หมายถึง การเชื่อมโยงกันระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายกับชุมชน เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม เพื่อปฏิบัติการกิจในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพร่วมกัน อย่างเป็นระบบและมีโครงสร้างความสัมพันธ์อย่างชัดเจน

ชุมชน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มาอยู่รวมกันในระดับหมู่บ้าน ระดับตำบลที่แบ่งตามประกาศขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่จังหวัดเชียงราย โดยมีการทำกิจกรรม การเรียนรู้ การติดต่อสื่อสาร การร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกัน มีวัฒนธรรม ความเชื่อ และกิจกรรมอันหลากหลายที่คล้ายคลึงกัน ตลอดถึงมีความรู้สึกเป็นเจ้าของชุมชนที่ตนเองอยู่ มีความร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชน อยู่ภายใต้การปกครองเดียวกัน

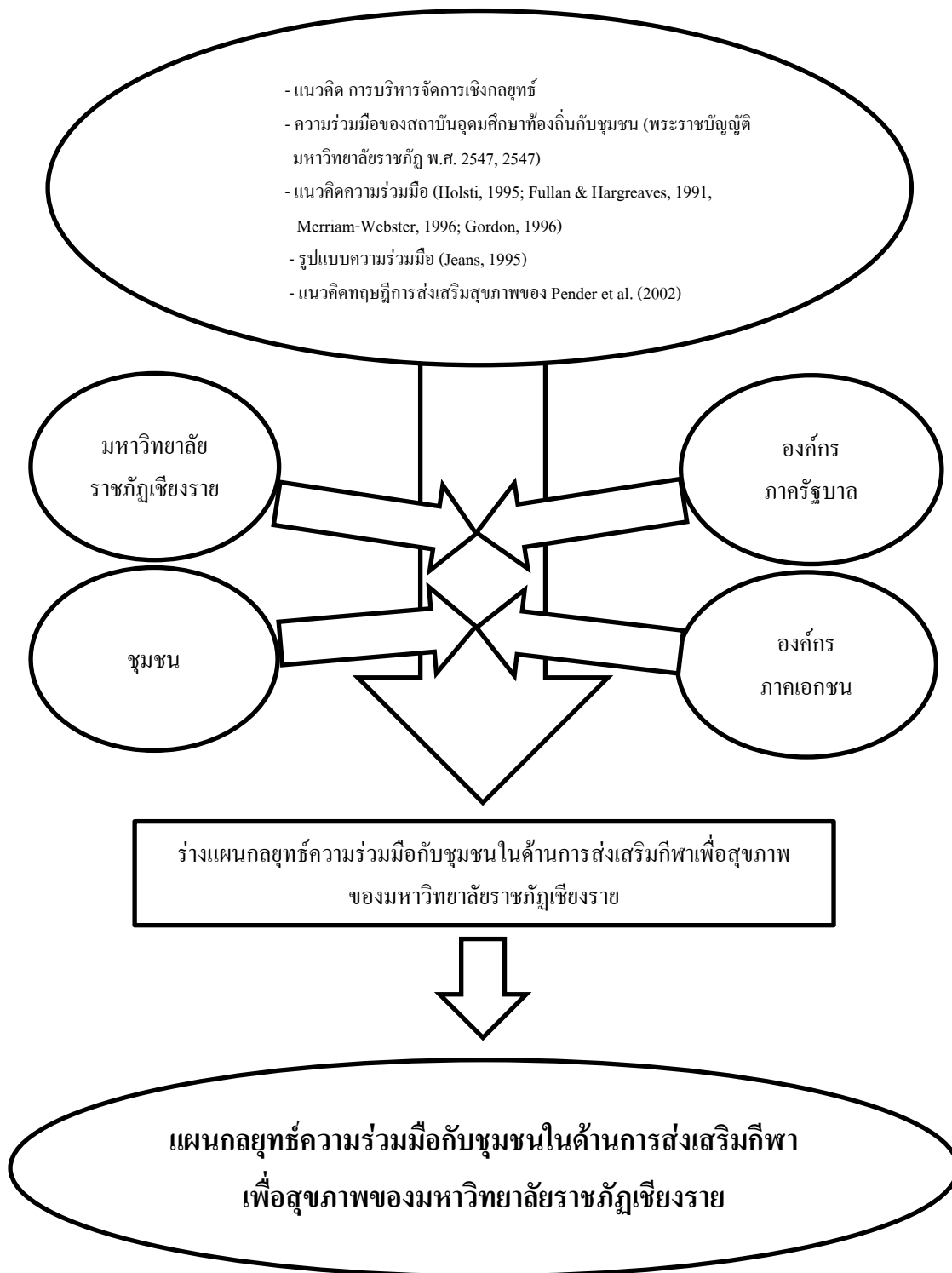
กีฬาเพื่อสุขภาพ หมายถึง การเล่นกีฬาและการออกกำลังกายที่มีจุดประสงค์ในการพัฒนาสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจ

การส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้ประชาชน เพิ่มสมรรถนะในการควบคุม และปรับปรุงสภาพร่างกายตนเองในการบรรลุซึ่งสุขภาวะอันสมบูรณ์ ทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสังคม ด้วยการเล่นกีฬาและการออกกำลังกาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาที่เปิดการสอนระดับอนุปริญญา ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก โดยนัยแห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏพ.ศ. 2547 กำหนดให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็น “สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น”

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่องการพัฒนาแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ประกอบด้วย นโยบายและพระราชบัญญัติที่เกี่ยวกับการอุดมศึกษา แนวคิดทฤษฎีความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่นกับชุมชน รูปแบบและแนวคิดความร่วมมือ (Holsti, 1995) รูปแบบความร่วมมือ (Jeans, 1995) แนวคิดทฤษฎีการส่งเสริมสุขภาพของ Pender et al. (2002) และแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การพัฒนากลยุทธ์ และการพัฒนาตัวชี้วัดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของความร่วมมือกับชุมชนในการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยต่อไป ซึ่งประกอบกันเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยของงานชิ้นนี้



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง แผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนด้านการส่งเสริมกีฬา เพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากแนวคิด ทฤษฎี ตำรา วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2557-2560)

ตอนที่ 2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขภาพ

ตอนที่ 3 ทฤษฎีความร่วมมือและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ระยะ 4 ปี

(พ.ศ. 2557-2560)

ปรัชญา

“สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น”

วิสัยทัศน์

“เป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง”

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตตามคุณภาพบัณฑิตระดับอุดมศึกษา มีคุณลักษณะตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ประเทศชาติ และประชาคมอาเซียน

2. มุ่งสร้างองค์ความรู้สู่ความเป็นผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่น บนฐานของการวิจัยรับใช้สังคม

3. ให้โอกาสทางการศึกษา ส่งเสริมการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นและกลุ่มชาติพันธุ์

4. ยกระดับการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพหรือสูงกว่า

5. ประสาน และสร้างเครือข่ายความร่วมมือการพัฒนาตามภารกิจหลัก เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางของเครือข่ายการพัฒนาในอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

6. สร้างความสำนึกรักท้องถิ่นและประเทศ ส่งเสริมวัฒนธรรมประชาธิปไตย และดำรงความเป็นเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมล้านนา

7. ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ดำเนินการป้องกันแก้ไขปัญหาเสพติดในสถานศึกษาและชุมชน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อจัดการศึกษาให้บัณฑิตมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษา เป็นที่ยอมรับของประเทศและประชาคมอาเซียน

2. เพื่อสร้างความเป็นผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัย

3. เพื่อเปิดโอกาสทางการศึกษา พัฒนาคุณภาพชีวิต และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของคนในท้องถิ่นและกลุ่มชาติพันธุ์

4. เพื่อผลิตและพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพหรือสูงกว่า

5. เพื่อเป็นศูนย์กลางเครือข่ายในการพัฒนาท้องถิ่นและอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

6. เพื่อส่งเสริมให้เกิดความตระหนักและรักท้องถิ่น ส่งเสริมวัฒนธรรมประชาธิปไตย รักษาเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมล้านนา

7. เพื่อแก้ปัญหาหลักของชุมชนและสังคม โดยใช้กระบวนการวิจัย และการดำเนินงานตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

เป้าหมาย

1. บัณฑิตของมหาวิทยาลัยมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษา และตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

2. มีงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนา เกิดประโยชน์ต่อท้องถิ่น และสังคมอย่างยั่งยืน

3. ประชาชนในท้องถิ่นและกลุ่มชาติพันธุ์ได้รับการยกระดับคุณภาพชีวิต และเกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ผ่านกระบวนการจัดการศึกษา และบริการวิชาการ

4. คูและบุคลากรทางการศึกษามีมาตรฐานตามวิชาชีพ และเป็นผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่น

5. เกิดความร่วมมือที่ผ่านกระบวนการตกลงร่วมกัน (MOU) ในการดำเนินงานพัฒนาท้องถิ่นและอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

6. เกิดมาตรฐานทางวัฒนธรรมที่ถูกนำไปปฏิบัติ เพื่อดำรงรักษาความเป็นเอกลักษณ์ของล้านนาเกิดความสำนึกรักท้องถิ่น และมีวัฒนธรรมประชาธิปไตย

7. ประชาชนในท้องถิ่นและกลุ่มชาติพันธุ์ได้รับการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามโครงการ และกิจกรรมอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

8. นักเรียน นักศึกษา และประชาชนในท้องถิ่น มีความรู้ ความเข้าใจในการป้องกัน และ แก้ไขปัญหายาเสพติด

อัตลักษณ์บัณฑิตของมหาวิทยาลัย

“มีความเป็นผู้นำ ใฝ่รู้ ใฝ่งาน คิดได้ ทำเป็น สร้างงานได้ และมีจิตสาธารณะ”

คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์

1. มีความเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม
2. มีความรู้ ใฝ่รู้ และทักษะทางปัญญา
3. มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบและจิตสาธารณะ
4. มีทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
5. เป็นบัณฑิตที่เป็นนักปฏิบัติการณ์ที่มีคุณภาพและสามารถสร้างงานได้

เอกลักษณ์มหาวิทยาลัย

“พัฒนาท้องถิ่นตามแนวทางพระราชดำริ และต่อต้านยาเสพติด”

ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามเกณฑ์

มาตรฐานอุดมศึกษาและเสริมสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนานักศึกษาให้ขึ้นไปตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยและ มาตรฐานอุดมศึกษา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 เร่งรัดการพัฒนาผลผลิตและคุณภาพงานวิจัย เพื่อยกระดับ การพัฒนาท้องถิ่น และอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างนวัตกรรมบริการให้บริการวิชาการแก่สังคม ที่สอดคล้องกับ บริบทและความต้องการของท้องถิ่น และกลุ่มชาติพันธุ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 อนุรักษ์ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อคงความเป็นเอกลักษณ์ ล้านากลุ่มชาติพันธุ์ และสร้างมูลค่าเพิ่มทางวัฒนธรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ส่งเสริมการดำเนินงานตามแนวพระราชดำริเพื่อความเข้มแข็ง ของชุมชน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 พัฒนาระบบและกลไกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ องค์กรสู่ความเป็นสากล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: ยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน อุดมศึกษา และเสริมสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน

เป้าประสงค์:

1. ประชาชนในท้องถิ่นและอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงได้รับโอกาสทางการศึกษา
2. การผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพ และได้มาตรฐานตามเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษา เพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

3. บุคลากรสายผู้สอนมีความเชี่ยวชาญและจรรยาบรรณในสาขาวิชาชีพ

ตัวชี้วัด:

1. ร้อยละของจำนวนนักศึกษาเป็นไปตามกลุ่มเป้าหมายของประชาชนในเขตภาคเหนือตอนบนและอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

2. ร้อยละหลักสูตรของมหาวิทยาลัยมีอาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิตามกรอบมาตรฐานอุดมศึกษา

3. จำนวนหลักสูตรที่สอดคล้องกับพันธกิจและเครือข่ายกลยุทธ์ (เครือข่ายวิชาการ)

4. ความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพ และการทวนสอบผลสัมฤทธิ์

5. ร้อยละความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการผลิตบัณฑิต

6. ร้อยละของอาจารย์มีโอกาสได้เข้าร่วมศึกษา ค้นคว้า เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับตนเอง

7. สัดส่วนของสาขาวิชาที่มีอาจารย์ประจำต่อจำนวนนักศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์

มาตรฐานอุดมศึกษา

8. ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ

9. ร้อยละของอาจารย์ที่สอบผ่านเกณฑ์การทดสอบความรู้ความสามารถด้าน

ภาษาอังกฤษ

10. จำนวนหลักสูตรที่พัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ

11. ร้อยละของการมีงานทำของบัณฑิต

เป้าหมาย:

1. นักศึกษาเป็นไปตามกลุ่มเป้าหมายของประชาชนในเขตภาคเหนือตอนบน และอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง ร้อยละ 80

2. หลักสูตรของมหาวิทยาลัยมีอาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิตามกรอบมาตรฐานอุดมศึกษา ร้อยละ 100

3. หลักสูตรที่สอดคล้องกับพันธกิจและเครือข่ายเชิงกลยุทธ์ (เครือข่ายวิชาการ)

จำนวน 5 หลักสูตร

4. ความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพ และการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ ไม่น้อยกว่า 3.51

5. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการผลิตบัณฑิต ร้อยละ 80

6. อาจารย์มีโอกาสดำเนินการเข้าร่วมศึกษา ค้นคว้า เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับตนเอง ร้อยละ 100

7. สัดส่วนของสาขาวิชาที่มีอาจารย์ประจำต่อจำนวนนักศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์ มาตรฐานอุดมศึกษา

8. อาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ ร้อยละ 60

9. อาจารย์ที่สอบผ่านเกณฑ์การทดสอบความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ ร้อยละ 80

10. จำนวนหลักสูตรที่พัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศไม่น้อยกว่า 5 หลักสูตร

11. บัณฑิตมีงานทำ ร้อยละ 80

กลยุทธ์:

1. ให้โอกาสทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษา (แนวทางการดำเนินงาน)

1.1 ให้โอกาสทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษา

2. พัฒนาระบบกลไกการรับนักศึกษา (แนวทางการดำเนินงาน)

2.1 พัฒนาระบบการรับนักศึกษา โดยมีระบบและกลไกเพื่อจูงใจคนดี และคนเก่งให้ เข้ามาศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย

3. ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้ตอบสนองความต้องการของ ท้องถิ่นประเทศ อนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง และประชาคมอาเซียน (แนวทางการดำเนินงาน)

3.1 ปรับเปลี่ยนระบบการลงทะเบียนจากรูปแบบหลักสูตรชุด “ปีน โดโมเดล” เป็น ระบบที่ยึดนักศึกษาเป็นศูนย์กลาง

3.2 ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ประเทศ เครือข่ายเชิงกลยุทธ์ และแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ และเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน อุดมศึกษา

3.3 เตรียมความพร้อม เพื่อพัฒนาหลักสูตร 8 สาขาวิชา ตามข้อตกลงการยอมรับ ร่วมกันของอาเซียน (แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล นักบัญชี วิศวกร สถาปนิก ช่างสำรวจ และ ท่องเที่ยว) และข้อตกลงร่วมระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

3.4 ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน รองรับนักศึกษาที่มาจาก
สาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งมีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง

4. พัฒนาหลักสูตรเพื่อสร้างความเป็นเลิศในสาขาวิชาที่มีศักยภาพ เพื่อให้เป็นจุดเด่น
และจุดเน้นของมหาวิทยาลัย (แนวทางการดำเนินงาน)

4.1 พัฒนาหลักสูตรใหม่

4.2 พัฒนาห้องปฏิบัติการ

4.3 จัดหาครุภัณฑ์การศึกษา

4.4 เสริมสร้างความเข้มแข็งของสาขาวิชาที่มีลักษณะความเป็นเฉพาะตนของ
มหาวิทยาลัย เช่น สาขาวิชาการสอนภาษาจีน สาขาวิชาการแพทย์แผนไทย สาขาวิชาการจัดการ
ท่องเที่ยว สาขาวิชาการบริการโรงแรม สาขาวิชาการจัดการท่องเที่ยวและการบริการ
สาขาวิชาวิศวกรรมโลจิสติกส์ สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์ สาขาวิชาการสื่อสารสื่อใหม่
สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การอาหาร สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ประยุกต์ (การจัดการอาหารและบริการ)
และสาขาวิชาภาษาจีน เป็นต้น

5. ยกระดับการผลิตบัณฑิตสายครุศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ (แนวทางการดำเนินงาน)

5.1 ก่อตั้ง “วิทยาลัยฝึกหัดครู” ขึ้นในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ที่จะทำหน้าที่ใน
การผลิตและพัฒนาครูตามมาตรฐานวิชาชีพ

5.2 ก่อตั้ง “คณะศึกษาและการฝึกอบรม” ที่จะพัฒนาการศึกษาสาขาวิชาอื่น ๆ
ที่ไม่เกี่ยวกับการผลิตครู

5.3 พัฒนาคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ให้มีความเข้มแข็งที่เป็นวิทยาศาสตร์
บริสุทธิ์ (Pure science) และสามารถประยุกต์ใช้เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น

6. พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอนให้บัณฑิตมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน
อุดมศึกษา (แนวทางการดำเนินงาน)

6.1 ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

6.2 ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนแบบคู่ขนานกับระดับอุดมศึกษา (Pre
university)

6.3 ปรับระบบอาจารย์ที่ปรึกษา

6.4 นำระบบช่วยสอน (CAI) มาใช้เสริมสมรรถนะการเรียนการสอน เช่น ระบบ
E-learning และพัฒนาการเรียนการสอนผ่านระบบ IT

6.5 พัฒนาระบบการเทียบโอนรายวิชาและหน่วยกิตการเรียน

6.6 พัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนการสอน

7. พัฒนาสมรรถนะอาจารย์สู่การเป็นมืออาชีพระดับสากล (แนวทางการดำเนินงาน)

- 7.1 พัฒนาระบบกลไกการคัดเลือกอาจารย์ ภายใต้ระบบที่เป็นธรรมตามเกณฑ์
มาตรฐานระดับชาติและสากล
- 7.2 พัฒนาสมรรถนะของอาจารย์ให้มีความลุ่มลึกในศาสตร์ของตน
- 7.3 ยกกระดับความสามารถทางภาษาของอาจารย์ในการสื่อสารในระดับอนุภูมิภาค
น้ำโขง และอาเซียน
- 7.4 พัฒนาสมรรถนะของอาจารย์ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ในการจัดการเรียน
การสอน
- 7.5 ปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนให้มีความเป็นมืออาชีพ
- 7.6 ปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงานของอาจารย์ให้มีความเป็นสากล
- 7.7 พัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการเชิงวิชาการร่วมกับเครือข่าย
ระดับชาติและระดับนานาชาติ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: พัฒนานักศึกษาให้ขึ้นไปตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยและ
มาตรฐานอุดมศึกษา

เป้าประสงค์:

1. บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาเป็นผู้นำ ใฝ่รู้ สู้งาน คิดได้ ทำเป็น สร้างงานได้ และมีจิต
สาธารณะ
 2. บัณฑิตมีคุณธรรมและจริยธรรม มีสมรรถนะระดับสากลสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 3. บัณฑิตมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานอุดมศึกษา
- ตัวชี้วัด:
1. ร้อยละของบัณฑิตที่ประกอบอาชีพอิสระหรืออาชีพเสริม
 2. ร้อยละความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษา
ด้านองค์ประกอบตามอัตลักษณ์
 3. ความพึงพอใจของนายจ้าง ผู้ประกอบการ และผู้ใช้บัณฑิต
 4. ร้อยละของนักศึกษาที่มีทักษะและประสบการณ์ในการพัฒนาท้องถิ่น
 5. ร้อยละของนักศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การทดสอบความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ
 6. ร้อยละของนักศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การทดสอบความรู้ความสามารถด้านภาษาไทย
 7. ร้อยละความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษา
ด้านกิจกรรมพัฒนานักศึกษา

8. ร้อยละความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาด้านสถานศึกษา 3 ดี

9. ร้อยละของนักศึกษาที่มีความรู้ด้านภาษาจีน

10. ร้อยละของนักศึกษาที่มีความรู้ด้านภาษาพม่า

เป้าหมาย:

1. ร้อยละของบัณฑิตที่ประกอบอาชีพอิสระหรืออาชีพเสริม ร้อยละ 10

2. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาด้าน
อัตลักษณ์ร้อยละ 80

3. ความพึงพอใจของนายจ้าง ผู้ประกอบการ และผู้ใช้บัณฑิต ร้อยละ 80

4. นักศึกษาที่มีทักษะและประสบการณ์ในการพัฒนาท้องถิ่น ร้อยละ 60

5. นักศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การทดสอบความรู้ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ ร้อยละ 60

6. นักศึกษาที่ผ่านเกณฑ์การทดสอบความรู้ความสามารถด้านภาษาไทย ร้อยละ 60

7. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาด้าน
กิจกรรมพัฒนานักศึกษา ร้อยละ 80

8. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาด้าน
สถานศึกษา 3 ดี ร้อยละ 80

9. นักศึกษาที่มีความรู้ด้านภาษาจีน ร้อยละ 2

10. นักศึกษาที่มีความรู้ด้านภาษาพม่า ร้อยละ 1

กลยุทธ์:

1. สร้างศักยภาพนักศึกษาให้เป็นไปตามอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย (แนวทางการ
ดำเนินงาน)

1.1 พัฒนากิจกรรมให้บัณฑิตของมหาวิทยาลัยมีความเป็นผู้นำ ใฝ่รู้ สู้งาน คิดได้ ทำ
เป็นสร้างงานได้ และมีจิตสาธารณะ

1.2 สนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรม เพื่อให้เกิดคุณลักษณะจิตสาธารณะ และการ
ธำรงไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

1.3 พัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบปริญญาคู่

1.4 พัฒนาการเรียนการสอนวิชาโท

1.5 เสริมสร้างความเข้มแข็งของสหกิจศึกษา

1.6 เสริมสร้างความเข้มแข็งของศูนย์บ่มเพาะผู้ประกอบการรุ่นเยาว์

1.7 สอดแทรกรายวิชาการสร้างงานด้วยตนเองให้กับนักศึกษา

- 1.8 เสริมสร้างทักษะการใช้ภาษาไทยที่ถูกต้อง
2. สนับสนุนการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดี และประชาธิปไตย (แนวทางการดำเนินงาน)
 - 2.1 จัดกิจกรรมสำคัญทางศาสนา เพื่อส่งเสริมความเป็นคนดีของสังคม
 - 2.2 มีการยกย่องเชิดชูเกียรตินักศึกษาที่ทำความดี
 - 2.3 สนับสนุนกิจกรรมชมรมที่เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมเพื่อการใช้ชีวิตที่ถูกต้อง
 - 2.4 สร้างบัณฑิตของมหาวิทยาลัยรุ่นใหม่ให้มีความรักและศรัทธาในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
3. สนับสนุนการดำเนินกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ท้องถิ่นให้กับนักศึกษา และมีสมรรถนะสากล (แนวทางการดำเนินงาน)
 - 3.1 พัฒนาบัณฑิตของมหาวิทยาลัยให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ ด้วยกระบวนการเรียนการสอนในชั้นเรียน (In class) และชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self access)
 - 3.2 ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมด้านการพัฒนาความรู้ และการสร้างประสบการณ์ในการพัฒนาท้องถิ่น
 - 3.3 ส่งเสริมและพัฒนาทักษะในการใช้ภาษาต่างประเทศ และความรู้ความเข้าใจในพหุวัฒนธรรมให้กับนักศึกษา
 - 3.4 แลกเปลี่ยนนักศึกษากับสถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ
 - 3.5 จัดสหกิจศึกษาในต่างประเทศ
 - 3.6 พัฒนาศูนย์ภาษาต่างประเทศให้ยกระดับขีดความสามารถในการพัฒนาภาษาของบัณฑิต อย่างน้อย 3 ภาษา (ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน และภาษาพม่า)
 - 3.7 สนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรมไทย และภูมิปัญญาท้องถิ่นล้านนา
4. พัฒนาประสิทธิภาพงานกิจการนักศึกษาของมหาวิทยาลัย (แนวทางการดำเนินงาน)
 - 4.1 พัฒนาระบบการบริหารงานกิจการนักศึกษา
 - 4.2 พัฒนาหอพักนักศึกษาของมหาวิทยาลัยให้มีความเหมาะสมกับการใช้ชีวิตในรั้วมหาวิทยาลัย
 - 4.3 พัฒนาสถานที่จัดกิจกรรมนักศึกษาอย่างเพียงพอ
 - 4.4 ส่งเสริมให้นักศึกษามีสุขภาพอนามัยที่ดี ห่างไกลจากยาเสพติด

4.5 พัฒนาระบบการให้คำปรึกษา โดยเฉพาะในเรื่องการเรียน การใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัย การประกอบอาชีพ และเรื่องส่วนตัว

4.6 พัฒนาระบบการจัดสรรทุนการศึกษา โดยลงสู่นักศึกษาที่มีปัญหาอย่างแท้จริง

4.7 พัฒนาความสัมพันธ์กับศิษย์เก่า

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3: เร่งรัดการพัฒนาผลผลิตและคุณภาพงานวิจัย เพื่อยกระดับการพัฒนาท้องถิ่นและอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

เป้าประสงค์:

1. ผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม ในการนำไปใช้ประโยชน์ แก่ท้องถิ่น ประเทศ และอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

2. เน้นผลิตงานวิจัยรับใช้สังคมที่บูรณาการองค์ความรู้ในชั้นเรียนกับชุมชน

ตัวชี้วัด:

1. ร้อยละของงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ หรืองานวิจัยรับใช้สังคม

2. ร้อยละงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์และเผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำ

นานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำ

3. ร้อยละความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาด้านการวิจัย

เป้าหมาย:

1. งานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ หรืองานวิจัยรับใช้สังคม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของจำนวนอาจารย์ประจำในแต่ละปี

2. งานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์และเผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติต่อจำนวนอาจารย์ประจำไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของงานวิจัยในแต่ละปี

3. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาด้านการวิจัยไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

กลยุทธ์:

1. เพิ่มจำนวนและระดับการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัย (แนวทางการดำเนินงาน)

1.1 พัฒนากระบวนการ ส่งเสริม สนับสนุนงานวิจัยให้ได้รับการตีพิมพ์และเผยแพร่ในระดับชาติและนานาชาติอย่างครบวงจร

1.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการนำเสนอ และตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยและผลงานวิชาการในเวทีระดับชาติและนานาชาติ

- 1.3 สร้างแรงจูงใจในการตีพิมพ์ เผยแพร่ผลงานวิจัยและผลงานวิชาการในระดับชาติ และนานาชาติ
2. ส่งเสริมการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาท้องถิ่นและสังคม อย่างยั่งยืน (แนวทางการดำเนินงาน)
 - 2.1 พัฒนาระบบการในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในชุมชนหรือท้องถิ่น เิงนโยบาย เิงพาณิชย์ หรือเิงประโยชน์ทางสาธารณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของภูมิปัญญาในชุมชน การเพิ่มทุนทางสังคมและวัฒนธรรม
3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการวิจัยกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชน เพื่อนำผลงานวิจัยไปสร้างมูลค่าเพิ่ม (แนวทางการดำเนินงาน)
 - 3.1 พัฒนาระบบฐานข้อมูลงานวิจัยให้เข้าถึงและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในท้องถิ่น ประเทศ และอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง
 - 3.2 สร้างเครือข่ายการวิจัยในท้องถิ่น ประเทศ และอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง
 - 3.3 ส่งเสริมการทำวิจัยร่วมกับสถาบันทั้งในและต่างประเทศ
4. ส่งเสริมการบูรณาการงานวิจัยกับการเรียนการสอน และการบริการวิชาการแก่สังคม (แนวทางการดำเนินงาน)
 - 4.1 ส่งเสริมพัฒนางานวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์ วิทยาศาสตร์ประยุกต์
 - 4.2 เชื่อมโยงการวิจัยของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา (ป.โท และ ป.เอก) กับการบริการวิชาการแก่สังคม
 - 4.3 ส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนการสอน โดยใช้การวิจัยเป็นฐานและบูรณาการกับปัญหาของท้องถิ่น
5. พัฒนาบุคลากรด้านการวิจัย (แนวทางการดำเนินงาน)
 - 5.1 ให้ความรู้แก่บุคลากรในการเขียนโครงการวิจัย
 - 5.2 สนับสนุนการทำวิจัย และส่งเสริมการแสวงหาแหล่งทุนวิจัย
 - 5.3 ส่งเสริมให้บุคลากรเผยแพร่งานวิจัยในฐานข้อมูลหรือฐานข้อมูลที่มีการรับรอง
 - 5.4 ส่งเสริมให้บุคลากรเขียนรายงานการวิจัยและนำเสนองานวิจัยในระดับชาติและนานาชาติ
 - 5.5 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการบริหารจัดการงานวิจัย
6. พัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการงานวิจัย (แนวทางการดำเนินงาน)
 - 6.1 ปรับปรุงระบบกลไกการบริหารจัดการงานวิจัย การผลิตงานวิจัย การพัฒนา งานวิจัย ประกอบด้วย การวางแผน การสนับสนุน การติดตามและประเมินผล

6.2 สร้างผู้มีความรู้ ความสามารถในการวิจัย และบริหาร โครงการ (เมธีวิจัย)

6.3 ยกกระดับสถาบันวิจัยและพัฒนา ให้เป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการ และเป็นคลังข้อมูลในการวิจัย

7. สนับสนุนการวิจัยรับใช้สังคมที่ประชาชนมีส่วนร่วม (แนวทางการดำเนินงาน)

7.1 ดำเนินงานวิจัยแบบมีส่วนร่วม (PAR)

7.2 ดำเนินงานวิจัยเพื่อพัฒนา (R&D)

7.3 สนับสนุนการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ โดยนำงานวิจัยรับใช้สังคมมาเป็นหลักฐานในการวิจัย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4: สร้างนวัตกรรมทำให้บริการวิชาการแก่สังคม ที่สอดคล้องกับบริบท และความต้องการของท้องถิ่น และกลุ่มชาติพันธุ์

เป้าประสงค์:

1. มีนวัตกรรมที่ให้บริการวิชาการแก่สังคมอย่างมีคุณภาพ
2. ครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการส่งเสริมวิทยฐานะให้ได้คุณภาพและมาตรฐานทางวิชาชีพ โดยใช้นวัตกรรมที่เหมาะสม
3. ชุมชนและสังคมเป้าหมายได้รับการบริการวิชาการแก่สังคมอย่างทั่วถึง
4. มีเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา และเครือข่ายในท้องถิ่น ชุมชนหรือสถานประกอบการ

ตัวชี้วัด:

1. จำนวนโครงการบริการวิชาการแก่สังคมที่นำนวัตกรรมมาใช้ในการให้บริการ
2. จำนวนโครงการความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. จำนวนโครงการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชนหรือสถานประกอบการ
4. จำนวนชุมชนที่ได้รับการพัฒนาร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่น และชุมชนหรือสถานประกอบการ
5. จำนวนโครงการความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา และเครือข่ายในท้องถิ่น ชุมชนหรือสถานประกอบการ
6. ร้อยละความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม

เป้าหมาย:

1. โครงการบริการวิชาการแก่สังคมที่นำนวัตกรรมมาใช้ในการให้บริการ จำนวน 20 โครงการ
 2. โครงการความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 6 กลุ่มเป้าหมาย
 3. โครงการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชนหรือสถานประกอบการ ไม่น้อยกว่า 5 กลุ่มเป้าหมายหลัก
 4. ชุมชนที่ได้รับการพัฒนาร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่น และชุมชนหรือสถานประกอบการ จำนวน 7 ชุมชน
 5. โครงการความร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา และเครือข่ายในท้องถิ่น ชุมชนหรือสถานประกอบการ จำนวน 2 โครงการ
 6. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ร้อยละ 80
- กลยุทธ์:
1. เน้นการใช้นวัตกรรมในการบริการวิชาการแก่สังคม เพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชน 5 กลุ่มหลัก (แนวทางการดำเนินงาน)
 - 1.1 พัฒนากระบวนการสร้าง และการถ่ายทอด ปรับปรุงพัฒนาเทคโนโลยี รวมทั้งการใช้นวัตกรรมการให้บริการวิชาการแก่ผู้รับผิดชอบ และผู้รับบริการ
 - 1.2 ติดตามและประเมินผลการใช้นวัตกรรม
 2. ส่งเสริมวิทยฐานะครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้คุณภาพและมาตรฐานทางวิชาชีพ (แนวทางการดำเนินงาน)
 - 2.1 ส่งเสริมวิทยฐานะของครูและบุคลากรทางการศึกษา
 3. พัฒนารูปแบบการให้บริการวิชาการแก่สังคมที่มีประสิทธิภาพ (แนวทางการดำเนินงาน)
 - 3.1 เพิ่มช่องทางผ่าน Website/ วิทยุ/ วิทยุทัศน์/ ชุดการเรียนรู้
 - 3.2 จัดตั้ง “ศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง” เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนทุกระดับ ทั้ง Degree and non-degree program
 - 3.3 พัฒนาระบบพี่เลี้ยง ระบบติดตามประเมินผล และการให้ข้อมูลย้อนกลับ
 - 3.4 ประเมินผลกระทบหรือผลลัพธ์ที่เกิดประโยชน์และสร้างคุณค่า
 - 3.5 สนับสนุนส่งเสริมให้หน่วยงานเข้าถึงแหล่งทุนภายนอก เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริการวิชาการแก่สังคม

3.6 พัฒนาศูนย์ภาษาต่างประเทศให้ยกระดับขีดความสามารถในการพัฒนาความรู้ด้านภาษาแก่ประชาชนในท้องถิ่น อย่างน้อย 2 ภาษา

3.7 ให้บริการวิชาการแก่สังคมที่ต่อยอดจากการวิจัย

4. สนับสนุนการให้บริการวิชาการแก่ชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่น และกลุ่มชาติพันธุ์มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และเกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ (แนวทางการดำเนินงาน)

4.1 ให้บริการวิชาการ เพื่อการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาท้องถิ่นในประเด็นต่าง ๆ เช่น การแปรรูปสินค้าเกษตร การค้าชายแดน การท่องเที่ยว การสาธารณสุข สิ่งแวดล้อม และแรงงาน

4.2 สร้างศักยภาพของคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาในการบริการวิชาการแก่สังคม

4.3 ส่งเสริมการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นและกลุ่มชาติพันธุ์

4.4 เผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานบริการวิชาการแก่สังคม

4.5 ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาต่อเนื่อง เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต

4.6 ยกระดับสำนักการศึกษาต่อเนื่องและบริการวิชาการ ให้เป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการและเป็นคลังข้อมูลในการให้บริการวิชาการ

5. ส่งเสริมการบูรณาการงานบริการวิชาการแก่สังคมกับการเรียนการสอน และการวิจัย (แนวทางการดำเนินงาน)

5.1 สร้างการมีส่วนร่วมและเรียนรู้ร่วมกันในการบริการวิชาการแก่สังคมและการวิจัยระหว่างอาจารย์ นักศึกษา และชุมชน

6. สร้างเครือข่ายความร่วมมือของสถาบันอุดมศึกษาในการให้บริการวิชาการแก่สังคม (แนวทางการดำเนินงาน)

6.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษาต่อเนื่องและบริการวิชาการแก่สังคม เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาท้องถิ่นในอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

6.2 จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่าย

6.3 จัดประชุมนานาชาติ (International conference) เพื่อการเสนอ “มหาวิทยาลัยทางเลือกเพื่อการพัฒนาประชาชนกลุ่มประเทศอาเซียน”

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5: อนุรักษ์ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อคงความเป็นเอกลักษณ์ล้านนา กลุ่มชาติพันธุ์ และสร้างมูลค่าเพิ่มทางวัฒนธรรม

เป้าประสงค์:

1. เป็นศูนย์อนุรักษ์และการเรียนรู้ด้านภาษา ศิลปะและวัฒนธรรม กลุ่มประเทศอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงรวมถึงส่งเสริม อัตลักษณ์วัฒนธรรมไทย ท้องถิ่นล้านนา และชาติพันธุ์
2. เป็นแหล่งส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มทางด้านวัฒนธรรม
3. เกิดมาตรฐานทางวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของล้านนา

ตัวชี้วัด:

1. จำนวนผู้เข้าใช้บริการ/ เข้ารับการส่งเสริมจากศูนย์การเรียนรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรม
2. จำนวนโครงการหรือผลิตภัณฑ์ทางด้านศิลปะและวัฒนธรรมที่ได้รับการส่งเสริมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม
3. จำนวนผลการรวบรวมงานวิจัย งานวิชาการที่เกี่ยวกับภาษาล้านนาและชาติพันธุ์
4. ร้อยละความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

เป้าหมาย:

1. จำนวนผู้เข้าใช้บริการ/ เข้ารับการส่งเสริมจากศูนย์การเรียนรู้ด้านศิลปะและวัฒนธรรมไม่น้อยกว่าปีละ 2,000 คน
2. จำนวนโครงการหรือผลิตภัณฑ์ทางด้านศิลปะและวัฒนธรรมที่ได้รับการส่งเสริมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ไม่น้อยกว่าปีละ 10 โครงการต่อผลิตภัณฑ์
3. จำนวนผลการรวบรวมงานวิจัย งานวิชาการที่เกี่ยวกับภาษาล้านนาและชาติพันธุ์ จำนวน 2 ผลงาน
4. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ร้อยละ 80

กลยุทธ์:

1. พัฒนาระบบบริหารจัดการงานทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (แนวทางการดำเนินงาน)
 - 1.1 เปลี่ยนกรอบความคิดในการทำงานของศูนย์วัฒนธรรมล้านนา เป็น “สถาบันวัฒนธรรมล้านนา”
 - 1.2 พัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการเรียนรู้ด้านภาษา ศิลปะและวัฒนธรรมไทย ท้องถิ่นล้านนาและชาติพันธุ์ให้ครอบคลุมและเข้าถึงง่าย

1.3 ยกย่องนักศิลปะและวัฒนธรรม ให้เป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการและเป็นคลังข้อมูลในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

1.4 ส่งเสริมการเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์งานศิลปวัฒนธรรมไปสู่สาธารณะทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

2. ส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม เพื่อดำรงรักษาความเป็นเอกลักษณ์ของล้านนา และชาติพันธุ์ (แนวทางการดำเนินงาน)

2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมทางภาษา ศิลปะและวัฒนธรรม ที่แสดงอัตลักษณ์ วัฒนธรรมไทย ท้องถิ่น ล้านนา และชาติพันธุ์

2.2 สร้างเครือข่ายทางด้านศิลปะและวัฒนธรรมในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง

2.3 ส่งเสริมการแต่งกายที่สะท้อนความเป็นล้านนา

2.4 ส่งเสริมทำนุบำรุงกิจกรรมทางศาสนา เช่น การบรรพชาภาคฤดูร้อน

3. ส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มทางด้านวัฒนธรรม (แนวทางการดำเนินงาน)

3.1 ส่งเสริมการดำเนินงาน โครงการหรือผลิตภัณฑ์ทางด้านศิลปะและวัฒนธรรมในเชิงพาณิชย์

3.2 คัดเลือกหรือคัดสรรผลงานทางภาษา ศิลปะและวัฒนธรรมที่โดดเด่น เพื่อนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่ม

3.3 ใช้วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาท้องถิ่น

4. วิจัยและสร้างสรรค์เพื่อสร้างมาตรฐานทางด้านวัฒนธรรม ที่เป็นเอกลักษณ์ของล้านนา (แนวทางการดำเนินงาน)

4.1 ดำเนินงาน โครงการวิจัย งานสร้างสรรค์ หรือกิจกรรมทางด้านวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของล้านนา รวมทั้งศิลปวัฒนธรรมของล้านนาที่หายไป

4.2 ส่งเสริม สนับสนุนให้ปราชญ์ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการดำเนินงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์

4.3 สนับสนุนแหล่งทุนเพื่อวิจัยหรือสร้างสรรค์มาตรฐานทางวัฒนธรรม ที่เป็นเอกลักษณ์ของล้านนา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6: ส่งเสริมการดำเนินงานตามแนวพระราชดำริเพื่อความเข้มแข็งของชุมชน

เป้าประสงค์:

แนวพระราชดำริได้รับการส่งเสริม สืบสาน เพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

ตัวชี้วัด:

1. จำนวนโครงการที่ดำเนินงานตามแนวพระราชดำริ
2. มีหอเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช
3. ร้อยละความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษา

ตามเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

เป้าหมาย:

1. โครงการที่ดำเนินงานตามแนวพระราชดำริ จำนวน 6 โครงการ
2. จัดตั้งหอเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ภายในปี พ.ศ.

2558

3. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาตามเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ร้อยละ 80

กลยุทธ์:

1. สร้างพันธมิตรในการทำงานร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชน ท้องถิ่น ใน
 2. การสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน (แนวทางการดำเนินงาน)
 - 1.1 ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานพัฒนาที่เกี่ยวข้อง
 - 1.2 จัดอบรม เพื่อถ่ายทอดกระบวนการและแนวคิดตามแนวพระราชดำริให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและชุมชน
 2. ปรับกระบวนการทำงานกับท้องถิ่นในการแก้ไขปัญหา โดยใช้แนวทางตามแนวพระราชดำริมาเป็นฐานในการพัฒนา และป้องกันยาเสพติด (แนวทางการดำเนินงาน)
 - 2.1 ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรของมหาวิทยาลัย ให้มีการเรียนรู้ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาของชุมชนและการทำงานร่วมกับชุมชน
 - 2.2 สร้างกิจกรรมร่วมกับชุมชนในการปฏิบัติงานตามแนวพระราชดำริและการป้องกันยาเสพติด
 - 2.3 กำหนดนโยบายมหาวิทยาลัยที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกับชุมชนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
3. บูรณาการการดำเนินงานตามแนวพระราชดำริสู่การเรียนการสอนและการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ (แนวทางการดำเนินงาน)
 - 3.1 บูรณาการการเรียนการสอนและการวิจัยโดยใช้แนวพระราชดำริเป็นฐาน
 - 3.2 นำนักศึกษาเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัด โครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันยาเสพติดในสถานศึกษาและชุมชน

3.3 จัดสร้างหอเฉลิมพระเกียรติโดยการนำองค์ความรู้ตามแนวทางพระราชดำริ (Follow in the royal foot steps) มาจัดนิทรรศการเผยแพร่แก่ประชาชน เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ ในอุดมการณ์การศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และเป็นแหล่งเรียนรู้ให้นักศึกษาในมหาวิทยาลัย ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7: พัฒนาระบบและกลไกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ องค์การสู่ความเป็นสากล

เป้าประสงค์:

1. ใช้ระบบธรรมาภิบาลขององค์กรภาครัฐในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย
2. มีรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยที่เหมาะสมในอนาคต
3. มีวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วมที่เป็นสากล

ตัวชี้วัด:

1. ระดับความสำเร็จของระบบบริหารจัดการที่ดีและมีธรรมาภิบาล
2. ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย
3. ระดับพฤติกรรมในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วม
4. ระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษา

ด้านปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน

5. ร้อยละความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษา

ด้านการบริหารและการจัดการ

6. ระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษา

ด้านการเงินและงบประมาณ

7. ร้อยละความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษา

ด้านระบบ และกลไกการประกันคุณภาพ

8. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

ทางกายภาพ

เป้าหมาย:

1. ระดับความสำเร็จของระบบบริหารจัดการที่ดีและมีธรรมาภิบาล ไม่น้อยกว่า 3.51
2. ความพึงพอใจของบุคลากรต่อรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัย ร้อยละ 80
3. ระดับพฤติกรรมในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วม ไม่น้อยกว่า 3.51
4. ระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษา

ด้านปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินงาน ไม่น้อยกว่า 4 คะแนน

5. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพศึกษาด้าน

การบริหาร และการจัดการ ร้อยละ 80

6. ระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาด้านการเงิน และงบประมาณ ไม่น้อยกว่า 4 คะแนน

7. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตามตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาด้านและกลไกการประกันคุณภาพ ร้อยละ 80

8. ความสำเร็จของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ ร้อยละ 80

กลยุทธ์:

1. พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรภาครัฐ (แนวทางการดำเนินงาน)

1.1 จัดระบบบริหารจัดการ โดยนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินงาน

1.2 จัดระบบบริหารจัดการในงานสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้มีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ

1.3 ส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรทุกด้านร่วมกันเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า

1.4 จัดให้มีระบบสื่อสารองค์กรเชิงรุกอย่างทั่วถึงและหลากหลายรูปแบบ

1.5 มีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

1.6 มีระบบตรวจสอบและประเมินองค์กร และผู้บริหารทุกระดับ

1.7 สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

1.8 ส่งเสริมและสนับสนุนในการทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

2. ปรับโครงสร้างและหน้าที่ของมหาวิทยาลัยให้ได้รับการพัฒนาที่เหมาะสม เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN) (แนวทางการดำเนินงาน)

2.1 ปรับโครงสร้างและระบบงานต่าง ๆ ให้เกิดความคล่องตัว และได้มาตรฐานรองรับประชาคมอาเซียน

2.2 สร้างวิสัยทัศน์ ความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักในความเป็นพลเมืองอาเซียนของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทุกระดับ

2.3 ปรับระบบการบริหารจัดการศึกษาให้รองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

2.4 ปรับปรุงกฎระเบียบเพื่อการรับนักศึกษาต่างชาติ (Oversea student)

3. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ (แนวทางการดำเนินงาน)

3.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน โดยการจัดทำแผนแม่บท (Master plan) ที่ว่าด้วย

ภูมิทัศน์ (Landscape) และภูมิสถาปัตยกรรม (Landscape architecture) และสาธารณูปโภค (Infrastructure)

3.2 จัดบริการรถไฟฟ้าฟรีในมหาวิทยาลัย โดยการจัดทำลานจอดรถรวม (Car park) ของนักศึกษา

3.3 สร้างกิจกรรมต้นแบบตามโครงการพัฒนาพลังงานทางเลือก โดยใช้โรงงานผลิตไฟฟ้าจากชีวมวลรวม เพื่อตอบสนองต่ออุดมการณ์มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

3.4 สร้างความเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green university) ที่มีการบูรณาการอนุรักษ์ด้านพลังงาน และสิ่งแวดล้อมเข้าไปในการเรียนการสอน การวิจัย และในทุกกิจกรรมของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการทำงานในบรรยากาศที่มีความปลอดภัย เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และประหยัดพลังงาน อันก่อให้เกิดผลดีต่อสิ่งแวดล้อม และชุมชนของชาติ

4. พัฒนาทรัพยากรบุคคล ระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ (แนวทางการดำเนินงาน)

4.1 สร้างและรณรงค์ให้อาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยรู้และเข้าใจในอุดมการณ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

4.2 ปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจที่ดี

4.3 สร้างจรรยาบรรณของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา

4.4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือ (MOU) เพื่อการพัฒนาคณาจารย์

4.5 มีการยกย่องเชิดชูบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น

4.6 พัฒนาระบบการประเมินบุคลากรให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

4.7 สร้างเจตคติและค่านิยมที่ดีตามภาระหน้าที่ (Public mind) เช่น ด้านการเรียน การสอน การวิจัย (Research mind) การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

5. พัฒนาระบบการเงิน งบประมาณ และการจัดสรรในรูปแบบใหม่ที่ก่อให้เกิดความคล่องตัว (แนวทางการดำเนินงาน)

5.1 พัฒนาระบบเพื่อสร้างความสมดุลทางการเงิน และงบประมาณ

5.2 ปรับปรุงระบบงานการเงินและงบประมาณที่เน้นการบริหาร ความโปร่งใส ถูกต้องตรวจสอบได้ และคุ้มค่า เพื่อเพิ่มพูนประโยชน์ของเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

5.3 พัฒนาระบบการดำเนินงานเพื่อลดขั้นตอนการดำเนินงานด้านการเงินและงบประมาณ

5.4 แสวงหารายได้จากทรัพยากรที่มีอยู่ของมหาวิทยาลัย เช่น การดำเนินกิจกรรม Campus tour การให้เอกชนมาลงทุนดำเนินกิจการภายในมหาวิทยาลัย การลงทุนในลักษณะแฟรนไชส์ (Franchise) และมหาวิทยาลัยประกอบกิจการเอง

- 5.5 จัดให้มีคณะกรรมการที่ทำหน้าที่บริหารจัดการทางการเงินให้เกิดประโยชน์ตอบแทนสูงสุดตามหลักเศรษฐศาสตร์
- 5.6 ส่งเสริมให้หัวหน้าหน่วยงานในมหาวิทยาลัย มีสมรรถนะในการบริหารจัดการทางการเงิน
6. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ (แนวทางการดำเนินงาน)
- 6.1 สร้างระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System: MIS)
- 6.2 นำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ
7. สร้างวัฒนธรรมขององค์กรเชิงคุณภาพและองค์กรแห่งการเรียนรู้ (แนวทางการดำเนินงาน)
- 7.1 นำระบบการจัดการความรู้ (KM) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย
- 7.2 สร้างระบบการกำกับติดตามกระบวนการทำงาน (Monitoring system)
- ในทุกระบบงานของมหาวิทยาลัย
- 7.3 พัฒนาระบบการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยให้มีคุณภาพและมาตรฐานชัดเจนยิ่งขึ้น
8. การวิจัยสถาบัน (แนวทางการดำเนินงาน)
- 8.1 ดำเนินการวิจัยสถาบันด้านการบริการวิชาการแก่สังคม
- 8.2 ดำเนินการวิจัยสถาบันด้านทรัพยากรการเรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวก
- 8.3 ดำเนินการวิจัยสถาบันด้านความต้องการของนายจ้าง
- 8.4 ดำเนินการวิจัยสถาบันด้านความต้องการเรียนต่อ
- 8.5 ดำเนินการวิจัยสถาบันด้านการพัฒนาหลักสูตร
- 8.6 ดำเนินการวิจัยสถาบันด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ
9. นำหลักการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการป้องกันและแก้ไขปัญหา (แนวทางการดำเนินงาน)
- 9.1 วิเคราะห์ความเสี่ยง
- 9.2 ประเมินผลกระทบความเสี่ยง
- 9.3 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- 9.4 ประเมินแผนบริหารความเสี่ยง
10. พัฒนาระบบกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการการศึกษากับภาคธุรกิจ
- 10.1 พัฒนาระบบสหกิจศึกษา เชื่อมโยงกับการผลิตบัณฑิต

- 10.2 พัฒนาระบบวิจัยตามความต้องการของท้องถิ่น
- 10.3 พัฒนาระบบการเป็นที่ปรึกษาในภาคธุรกิจ
- 10.4 พัฒนาระบบการรับงานศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ
- 10.5 พัฒนาระบบการให้เอกชนเข้ามาร่วมพัฒนาหลักสูตรของมหาวิทยาลัย
- 11. พัฒนาหน่วยงานภายในที่มีศักยภาพเพื่อการเป็นส่วนงานภายในที่สอดคล้องกับการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย
 - 11.1 วิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงาน
 - 11.2 พัฒนาแผนการดำเนินงานของหน่วยงาน
 - 11.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความพร้อมต่อการเป็นส่วนงานภายในที่สอดคล้องกับการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย

จากการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2557-2560) ผู้วิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายมีประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาอยู่ 7 ด้าน โดยในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ก็จะให้ความสำคัญในการทำงานร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนในทุก ๆ ด้าน เช่น การแก้ไขปัญหาเสพติดในชุมชน แต่การดำเนินงานด้านสุขภาพในรูปแบบของความร่วมมือกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพยังไม่มี ความชัดเจนที่เป็นรูปธรรม เพราะกีฬาที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคม ซึ่งทำให้ประชาชนในทุกกลุ่มอายุมีสุขภาพที่แข็งแรง จิตใจ และอารมณ์แจ่มใส เพราะการเล่นกีฬาจะทำให้ผู้เล่นมีร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์ มีน้ำใจเป็นนักกีฬา มีระเบียบวินัย ที่สำคัญยังช่วยทำให้เยาวชนและประชาชนในชุมชนห่างไกลจากยาเสพติด ซึ่งกลยุทธ์การส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยแก้ไขปัญหาเสพติดในชุมชนได้เป็นอย่างดีและยั่งยืน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญในการสร้างแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

ตอนที่ 2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ

การส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพเป็นบทบาทที่สำคัญอีกบทบาทหนึ่ง ที่ต้องการองค์ความรู้ในการนำมาออกแบบกิจกรรม หรือวางแผนให้บุคคล ชุมชนได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสู่การส่งเสริมสุขภาพตนเอง ทฤษฎีการส่งเสริมสุขภาพของ Pender et al. (2002) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการนำมาประยุกต์ใช้มาก โดยเฉพาะเกี่ยวกับการส่งเสริมกีฬาและการออกกำลังกาย การปรับเปลี่ยนวิถีชีวิต ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของบุคคล และประสบการณ์ของบุคคล (Individual characteristics and experiences) การคิดรู้และอารมณ์ที่จำเพาะต่อพฤติกรรม (Behavioral specific

cognitions and affect) และพฤติกรรมที่ได้ (Behavioral outcome) การรู้ตัวแปรที่เป็นปัจจัยต่อการเกิดพฤติกรรมจะเป็นประโยชน์ต่อการออกแบบกิจกรรมเพื่อสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรม จากทฤษฎีนี้แสดงให้เห็นว่าแต่ละบุคคลมีลักษณะและความเฉพาะของปัจจัยที่จะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

รายละเอียดทฤษฎี

1. คุณลักษณะของบุคคล และประสบการณ์ของบุคคล (Individual characteristics and experiences) เป็นส่วนที่ต้องให้ความสำคัญและประเมินในเบื้องต้นเพื่อวิเคราะห์หาปัจจัยที่จะนำมาสู่การออกแบบกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพมี 2 ส่วน ดังนี้

1.1 พฤติกรรมเดิมที่เกี่ยวข้อง (Prior related behavior) พฤติกรรมเดิมเป็นผลทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ในการปฏิบัติพฤติกรรมสุขภาพ ผลโดยตรงจากพฤติกรรมสุขภาพเดิม ทำให้เกิดเป็นลักษณะนิสัย จนทำเป็นอัตโนมัติ และเพิ่มพูนการกระทำซ้ำ ๆ กลายเป็นพฤติกรรมถาวร อธิบาย เช่นเดียวกับทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม พฤติกรรมเดิมมีผลโดยอ้อมต่อพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพ โดยผ่านการรับรู้ถึงความสามารถของตน ประโยชน์ อุปสรรค และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผล Bandura ได้บอกว่าการปฏิบัติจริงและการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นส่วนสำคัญของทักษะหรือความสามารถ สิ่งที่เคยเรียนรู้ว่ามีอุปสรรคจะเกิดความต้องการที่จะเอาชนะ พฤติกรรมจะเกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึก เมื่อมีเหตุการณ์ที่ซ้ำเดิมบุคคลจะดึงประสบการณ์มาใช้ และมีส่วนช่วยเสริมให้บุคคลมองเห็นประโยชน์ของพฤติกรรม สอนให้รู้ถึงวิธีการเอาชนะความยากลำบาก

1.2 ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal factors) ปัจจัยส่วนบุคคลเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการคาดหมายพฤติกรรม มีการจัดกลุ่มดังนี้ ชีววิทยา สังคม วัฒนธรรม จิตวิทยา ด้านชีววิทยา ได้แก่ เพศ อายุ ลักษณะรูปร่าง สภาวะวัยรุ่น วัยหมดประจำเดือน ความแข็งแรง ความสามารถออกกำลังกาย ด้านจิตวิทยา ประกอบด้วย แรงจูงใจ ความสามารถส่วนบุคคล การรับรู้สภาวะสุขภาพ การให้คำจำกัดความของสุขภาพ ด้านสังคมวัฒนธรรม ได้แก่ ตัวแปรด้านเชื้อชาติ การศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจ เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม ลักษณะบางอย่างของบุคคลเปลี่ยนไม่ได้ ดังนั้น จึงไม่นำมาเป็นส่วนที่จะกระทำเพื่อเพิ่มพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพ

2. การคิดรู้และอารมณ์ที่จำเพาะต่อพฤติกรรม (Behavioral specific cognitions and affect) เป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องค้นหาและพัฒนาให้เป็นแรงเสริมต่อการเกิดความมุ่งมั่นในการกระทำปฏิบัติพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพ

2.1 การรับรู้ถึงประโยชน์ของการกระทำ (Perceived benefits of action) การรับรู้ถึงประโยชน์ทำให้เกิดพฤติกรรม ทั้งในด้าน Intrinsic และ Extrinsic เช่น ด้าน Intrinsic ได้แก่ เพิ่มความตื่นตัว ลดความรู้สึกอ่อนล้า ด้าน Extrinsic ได้แก่ การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ทำให้เกิดแรงจูงใจที่สำคัญขณะที่ Intrinsic ทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

2.2 การรับรู้อุปสรรคของการกระทำ (Perceived barriers to action) การรับรู้ถึงอุปสรรคซึ่งรวมทั้งจินตนาการ หรือความจริง เช่น หาได้ยาก ไม่สะดวกใช้แพง ทำยาก หรือใช้เวลานานมาก อุปสรรคดังกล่าวมองเป็นตัวกั้นเป็นเครื่องกีดขวาง เช่น การสูบบุหรี่ การกินอาหารที่มีไขมันสูง

2.3 การรับรู้ความสามารถของตน (Perceived self-efficacy) แบนดูรา ให้คำจำกัดความ Self-efficacy ว่าเป็น การตัดสินใจความสามารถของบุคคลในการจัดการให้สำเร็จ การที่บุคคลรับรู้ว่าตนเองมีทักษะ และสามารถจัดการได้จะทำให้มีความต้องการปฏิบัติซึ่งตัดสินอยู่บนฐานของข้อมูล 4 ประการ

2.3.1 การที่จะบรรลุสู่พฤติกรรมเกี่ยวข้องกับมาตรฐานของตนเอง หรือการประเมินจากบุคคลอื่น

2.3.2 การมีประสบการณ์จากการสังเกต การปฏิบัติของบุคคลอื่น และการประเมินตนเองและได้รับข้อมูลย้อนกลับ

2.3.3 การได้รับคำพูดสนับสนุนว่าสามารถทำได้

2.3.4 สภาพร่างกาย เช่น ความวิตกกังวล กลัว รุ่มง่าม ความสงบ

2.4 กิจกรรมและความเกี่ยวเนื่องผลที่ได้ (Activity-related affect) สภาพความรู้สึกก่อน ระหว่าง หรือภายหลัง กิจกรรม ขึ้นกับคุณสมบัติสิ่งที่มีกระตุ้นความรู้สึกอาจมากหรือน้อยอยู่ที่ระดับความรู้ ความทรงจำ และเกี่ยวกับความคิด พฤติกรรม ซึ่งมี 3 องค์ประกอบ คือ สิ่งเร้า การปฏิบัติ และสิ่งแวดล้อมมีงานวิจัยที่พบว่า ถ้ามีความรู้สึกสนุก ร่าเริง มีแนวโน้มที่จะปฏิบัติ แต่ถ้ารู้สึกไม่น่ายินดี มีความรู้สึกอึดอัด ก็จะไม่นำปฏิบัติ แต่อย่างไรก็ตาม ในบางงานวิจัยพบว่า ทั้ง 2 ความรู้สึกอาจทำให้เกิดพฤติกรรมได้ โดยสัมพันธ์กับความสมดุลระหว่าง 2 ความรู้สึก ก่อน ระหว่างและหลังการปฏิบัติ

2.5 อิทธิพลความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal influences) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นอิทธิพลสำคัญ ซึ่งครอบครัว เพื่อน และผู้ให้บริการทางด้านสาธารณสุข คือ แหล่งแรกของอิทธิพลดังกล่าว การสนับสนุนทางสังคม แบบสำหรับปฏิบัติและบรรทัดฐานของสังคม (การคาดหวังของคนอื่น) จะทำให้บุคคลตัดสินใจว่าจะปฏิบัติกิจกรรมนั้น ๆ หรือไม่

2.6 อิทธิพลของสถานการณ์ (Situational influences) การรับรู้บริบทของสถานการณ์ รวมถึงการรับรู้ว่ามีสิ่งที่มีต่อการปฏิบัติ จากงานของ Kaplan and Kaplan ที่พยายามรักษาภาพธรรมชาติสิ่งแวดล้อม มาจากการตระหนักว่าสิ่งแวดล้อมมีผลต่อสุขภาพและพฤติกรรมสุขภาพ ความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับสถานการณ์ไม่รู้สึกแปลกแยก ความรู้สึกมั่นใจปลอดภัย สภาพ

แวดล้อมที่น่าสนใจ จะทำให้เกิดพฤติกรรม ยกตัวอย่างเช่น สิ่งแวดล้อมไม่สุขภาพดี จะส่งผลให้บุคคลไม่สุขภาพดี

3. ผลลัพธ์ของพฤติกรรม (Behavioral outcome) เป็นผลจากความเกี่ยวเนื่องจาก 2 ส่วน คือ คุณลักษณะของบุคคล และประสบการณ์ของบุคคล การคิดรู้และอารมณ์ที่จำเพาะต่อพฤติกรรม โดยจะทำให้เกิดความมุ่งมั่น และพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพ และเกี่ยวข้องกับความต้องการ ความชอบของบุคคลดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ความยึดมั่นต่อแผนปฏิบัติ ประกอบด้วย 1. การยึดมั่นที่จะดำเนินการกระทำเฉพาะในเวลา สถานที่ และบุคคล 2. แยกแยะกลยุทธ์ในการที่จะปฏิบัติ การปฏิบัติบนข้อตกลงด้วยความเข้าใจ มีรางวัลที่เห็นชัดเจนกลยุทธ์ในการปฏิบัติ สามารถเลือกได้โดยปฏิบัติตามความชอบ หรือตามที่บุคคลนั้นถนัด หรือปฏิบัติได้ง่าย การยอมรับที่จะทำแต่ไม่มีกลยุทธ์สนับสนุน ส่วนมากมักจะล้มเหลวในการสร้างพฤติกรรม

3.2 ความต้องการ ความชอบที่เกิดขึ้นขณะนั้น (Immediate competing demands and preferences) การที่จะเลือกพฤติกรรมใดปฏิบัติมี 2 ประเด็น คือ Competing demands หมายถึง ประเด็นที่ 1 บุคคลสามารถเอาชนะได้บ้าง เช่น จากสภาพแวดล้อม เช่น ในงาน ครอบครัว ล้มเหลวที่จะตอบสนองความต้องการมีผลต่อตนเองและผู้อื่น และประเด็นที่ 2 Competing preferences หมายถึง บุคคลมีพลังอำนาจในการที่จะควบคุมเล็กน้อย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถ การจัดการ เช่น ความชอบในการที่จะกินอาหารไขมันสูง แทนที่จะเลือกไขมันต่ำ ต้องการพลังและความสามารถในการจัดการสูง แต่ละบุคคลมีความแตกต่างในความสามารถที่จะดำรงไว้ หรือหลีกเลี่ยง บุคคลบางคนอาจจะสามารถโน้มน้าวง่าย การที่จะต่อสู้กับความชอบ ความต้องการ การจัดการที่ดี และมีความสามารถในการควบคุม

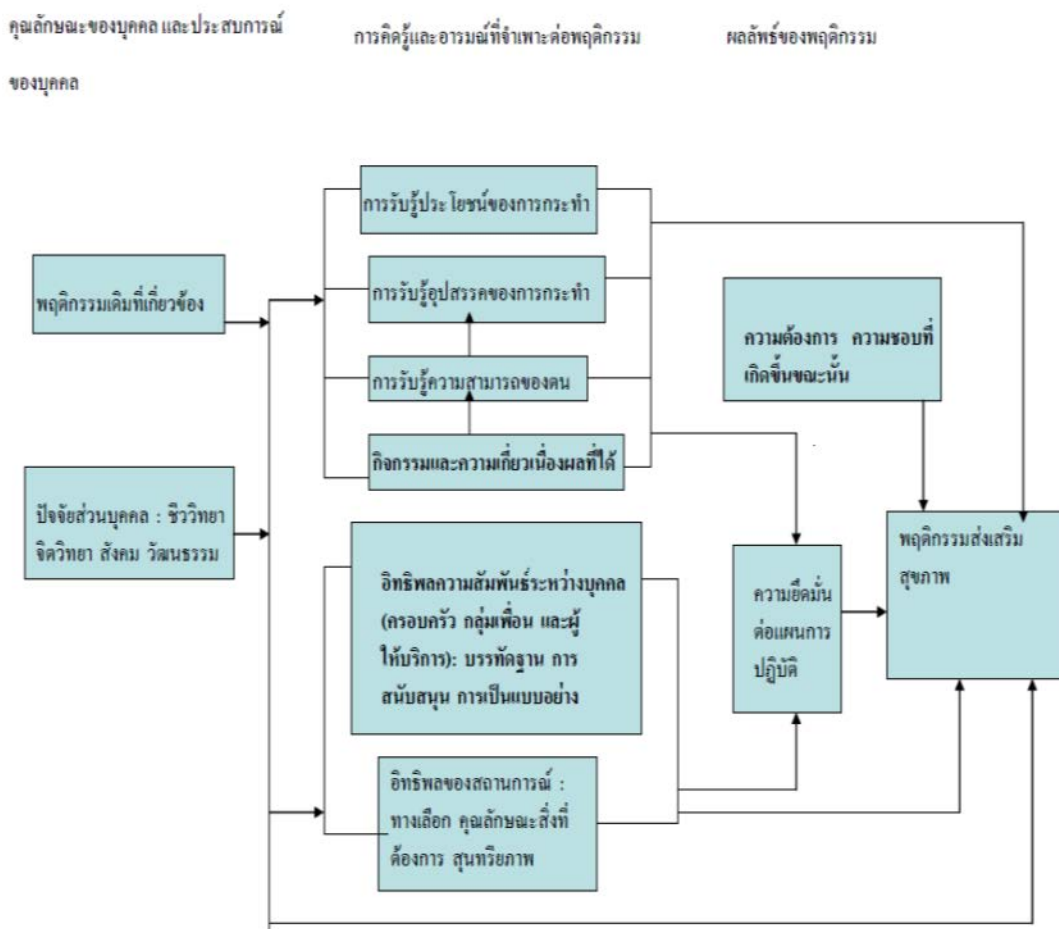
4. พฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพ (Health promoting behavior) พฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพ เป็นเป้าหมายที่ต้องการได้รับสูงสุด โดยบูรณาการเป็นวิถีสุขภาพในการดำรงอยู่ ผลคือ ทำให้เกิดสุขภาพที่ดี ในแต่ละแนวคิดมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้น การนำมาประยุกต์ใช้ตามกระบวนการจะเริ่มต้นด้วยการประเมินเพื่อระบุปัญหา ปัจจัยที่เอื้อต่อการออกแบบกิจกรรมเพื่อการส่งเสริมสุขภาพต่อไป และการจะใช้ทฤษฎีใดนั้นความเข้าใจเกี่ยวกับข้อตกลงเบื้องต้นของทฤษฎี และข้อความที่เป็นจริงของทฤษฎี เพื่อนำมาเป็นหลักคิดในการออกแบบกิจกรรมกีฬาเพื่อการส่งเสริมสุขภาพต่อไป

นิยามของเพนเดอร์

ความเข้าใจต่อการให้นิยามของนักทฤษฎี จะทำให้เข้าใจเป้าหมายชัดเจนมากขึ้น จากนิยามของเพนเดอร์ ที่นิยามว่า “สุขภาพ หมายถึง ความต้องการสูงสุดของมนุษย์ และต้องใช้ความ

พยายามในการสร้างพฤติกรรม การมีความสามารถดูแลตนเอง และสัมพันธภาพที่น่าพึงพอใจกับบุคคลอื่น ขณะที่มีการปรับตัวเพื่อให้การคงอยู่ของ โครงสร้างและความกลมกลืนกับสิ่งแวดล้อมที่สัมพันธ์” จะเห็นว่าสุขภาพเป็นสิ่งที่บุคคลต้องสร้างด้วยตนเอง และสิ่งแวดล้อมมีความสำคัญ สัมพันธ์ใกล้ชิดกับการเกิดสุขภาพดี

สำหรับนิยามของ บุคคล และสิ่งแวดล้อม เพนเดอร์มิได้ระบุโดยตรง แต่จากการวิเคราะห์ ทฤษฎีส่งเสริมสุขภาพของเพนเดอร์ สามารถสรุปได้ว่า เพนเดอร์ เชื่อว่าบุคคลมีพฤติกรรมจากการคิดรู้ ภายใต้ประสบการณ์ พื้นฐานที่เป็นคุณลักษณะของแต่ละบุคคล และผลลัพธ์ที่เกิดทั้ง โดยตรงและโดยอ้อม โดยมีสิ่งแวดล้อมทั้งด้านกายภาพ สิ่งแวดล้อมที่เกิดจากสัมพันธภาพ ระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยกำหนด และค้นหาปัจจัย เงื่อนไข อุปสรรค ของพฤติกรรมที่เป็นเป้าหมายที่ต้องการเพื่อนำมากำหนดกิจกรรมในการส่งเสริมการคิดรู้ การปรับเปลี่ยนบริบท สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเกิดพฤติกรรม โดยเพนเดอร์ได้ให้สัจพจน์เป็นแนวทางการออกแบบกิจกรรมไว้ข้างต้น ดังนั้น กิจกรรมคือการค้นหาปัจจัย เงื่อนไข อุปสรรค ของพฤติกรรมที่เป็นเป้าหมายที่ต้องการเพื่อนำมากำหนดกิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพต่อไป



ภาพที่ 2-1 แบบจำลองการส่งเสริมสุขภาพของเพนเดอร์ (ปรับปรุง ค.ศ. 2002)

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีส่งเสริมสุขภาพของเพนเดอร์ สามารถนำแนวคิด ของทฤษฎี ออกแบบกิจกรรมการได้โดยเฉพาะการส่งเสริมสุขภาพ Pender (2002) ได้เสนอว่าความมุ่งให้ ความสำคัญกับการส่งเสริมสิ่งแวดล้อมให้มากยิ่งขึ้น เพราะสิ่งแวดล้อม คือ ปัจจัยสำคัญต่อสุขภาพ ของบุคคล แนวทางการประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมพฤติกรรมสุขภาพ สามารถนำปัจจัยที่กำหนดใน แบบจำลองส่งเสริมสุขภาพของเพนเดอร์เป็นกรอบในการประเมิน ตำรวจ พฤติกรรมสุขภาพของ บุคคล หรือการพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมสุขภาพ โดยใช้กรอบดังกล่าวมาศึกษาหาปัจจัยที่มีผลต่อ การส่งเสริมสุขภาพ เช่น การสำรวจพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพของผู้สูงอายุในชุมชนเขตความ รับผิดชอบสถานีอนามัยเสาหิน (วิภาพร สิทธิศาสตร์ และสุชาดา สนวนุ่ม, 2550) นอกจากนี้ สามารถนำแนวคิดย่อยในแบบจำลองเป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรม เช่น การจัดระบบ สนับสนุนที่เอื้อต่อการมีพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพ ยกตัวอย่างเช่น การกำหนดให้ทุกที่ ทุกเวลา

สามารถเล่นกีฬาและออกกำลังกายได้ เป็นต้น การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมศักยภาพให้บุคคลรับรู้สมรรถนะแห่งตน และรู้สึกสนุกต่อการมีพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพนั้น ๆ เช่น การอบรม การจัดค่ายอาหารสำหรับป้องกันโรคอ้วนในวัยเด็ก เป็นต้น และจากแนวคิดความยึดมั่นต่อแผนปฏิบัติสามารถนำมาออกแบบกิจกรรมในการสร้างพันธสัญญาในการเล่นกีฬาและการออกกำลังกาย เป็นต้น หรือในกรณีอิทธิพลบรรทัดฐานสังคมสามารถประยุกต์ใช้โดยการจัดณรงค์เพื่อสร้างบรรทัดฐาน เช่น รณรงค์การรับประทานข้าว ผักเกษตรอินทรีย์ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การศึกษาเพื่อกำหนดปัจจัยในแต่ละประเด็น แต่ละกลุ่ม เป็นขั้นตอนประเมินที่สำคัญ ในกรณีประยุกต์ใช้เพื่อการส่งเสริมสุขภาพบุคคลมีแนวทางที่เพนเดอร์ให้แนวปฏิบัติ 9 องค์ประกอบ ในการประเมินได้แก่ (Pender et al., 2002, p. 119)

1. การประเมินแบบแผนสุขภาพ
2. การประเมินความพร้อมด้านร่างกาย
3. การประเมินด้านอาหาร
4. การประเมินพฤติกรรมเสี่ยง
5. การทบทวนความเครียดในวิถีชีวิต
6. การประเมินสุขภาพในมิติจิตวิญญาณ
7. การทบทวนระบบสนับสนุนทางสังคม
8. การทบทวนความเชื่อด้านสุขภาพ
9. การประเมินวิถีชีวิต

จากผลการประเมินดังกล่าว ซึ่งต้องมีเครื่องมือการประเมินที่เหมาะสมในแต่ละวัย สอดคล้องกับวัฒนธรรม นำมาสู่การวางแผนการพยาบาลเพื่อการส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งเพนเดอร์กำหนดไว้ 9 ขั้นตอน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต้องมีส่วนร่วมทั้งผู้รับบริการ และพยาบาล (Pender et al., 2002, p. 149) ดังนี้

1. การทบทวนและสรุปข้อมูลจากการประเมิน
2. การสร้างความเข้มแข็งและเสริมสมรรถนะของผู้รับบริการ
3. การระบุเป้าหมายสุขภาพ และพฤติกรรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลง
4. การระบุผลลัพธ์พฤติกรรมและสุขภาพที่บ่งชี้ว่าแผนประสบความสำเร็จตามมุมมองของผู้รับบริการ
5. การวางแผนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มาจากฐานความชอบของผู้รับบริการ ภายใต้ระยะของการเปลี่ยนแปลง องค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ และหลักฐานเชิงประจักษ์เกี่ยวกับวิธีการที่เลือก

6. แสดงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง และระบุแรงจูงใจเพื่อเปลี่ยนแปลงจากมุมมองของผู้รับบริการ

7. ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม และปฏิสัมพันธ์ ที่เอื้อหรือเป็นอุปสรรค ต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

8. กำหนดกรอบเวลาในการปฏิบัติ

9. ยึดมั่นต่อแผนปฏิบัติ และสนับสนุนสิ่งที่เป็นความจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายของผู้รับบริการ

ในการวางแผนการส่งเสริมสุขภาพสิ่งสำคัญคือต้องเป็นสิ่งที่พัฒนาจากการมีส่วนร่วมทั้งผู้รับบริการ และบุคลากรที่ดูแล ซึ่งจะเห็นได้ว่าการวางแผนที่ดีมาจากการประเมินที่ดีเพราะหากไม่สามารถประเมินวิถีชีวิต ความชอบ ไม่ชอบ ความเชื่อ เป้าหมาย มุมมองต่อการกำหนดเป้าหมายเพื่อการส่งเสริมสุขภาพนั้น ๆ และการให้ข้อมูลที่มาจากการวิเคราะห์ จากองค์ความรู้ที่มีการพิสูจน์ชัดเจนรองรับจะช่วยให้การตัดสินใจปฏิบัติของผู้รับบริการ และจะต้องมีแผนสนับสนุนที่สอดคล้องกับระยะการเปลี่ยนแปลงเป็นความจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินซ้ำเป็นระยะเพื่อพิจารณาหาปัจจัยสนับสนุนเพิ่มเติม ให้ผู้รับบริการยึดมั่นกับแผนปฏิบัติจนบรรลุแผนที่วางไว้

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ทฤษฎีการส่งเสริมสุขภาพของเพนเดอร์ ฉบับปี ค.ศ. 1996 เป็นทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนาจากทฤษฎีทางสังคมและมีการศึกษาวิจัยมาอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะด้านการส่งเสริมการออกกำลังกาย การสร้างแบบแผนการดำเนินชีวิต ทฤษฎีการส่งเสริมสุขภาพของเพนเดอร์ มองคนอย่างเป็นองค์รวม ให้ความสำคัญกับบริบทที่เกี่ยวข้องไว้ชัดเจน จึงเป็นทฤษฎีที่เหมาะสมในการนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาทำวิจัยเรื่อง แผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ต่อไป

การส่งเสริมสุขภาพกับชุมชน

จากกฎบัตรออกตดาวา ข้อ 3 ที่มุ่งเสริมสร้างกิจกรรมชุมชนเป็นการสนับสนุนให้ชุมชนพึ่งตนเอง แสดงให้เห็นว่า การส่งเสริมสุขภาพที่จะได้ผล มีประสิทธิภาพและยั่งยืนนั้น จะต้องสร้างให้ชุมชนมีความเข้มแข็งในการจัดการกับปัญหาของตน คัดเลือกกิจกรรมที่เห็นว่าเหมาะสมต่อการเรียนรู้ของคนในชุมชน ดำเนินกิจกรรมทั้งหลายทั้งปวงโดยชุมชน และเพื่อชุมชน และถ้าหากกิจกรรมเหล่านั้นส่งผลกระทบต่อคนหมู่มากในวงกว้างและในทางที่ดี เช่น ค่านิยม การเล่นกีฬา และการออกกำลังกาย การรับประทานอาหาร จะยิ่งเป็นประโยชน์และช่วยให้ชุมชนเข้มแข็งมากขึ้น

ความหมายของชุมชน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2544, หน้า 24) กล่าวว่าชุมชน (Community) เป็นการจัดองค์กรทางสังคมรูปแบบหนึ่ง โดยทั่วไปจะให้ความหมายไว้ 2 ลักษณะ ลักษณะแรก หมายถึง กลุ่มคนที่อยู่รวมกันตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ เช่น ชุมชนหมู่บ้าน ชุมชนแออัด เป็นต้น ลักษณะที่สอง หมายถึง กลุ่มคนที่รวมตัวกัน ณ ที่แห่งใดแห่งหนึ่งเพื่อทำกิจกรรมบางอย่างร่วมกันโดยมีโครงสร้างและวัตถุประสงค์การดำเนินงานของสมาชิกที่ชัดเจนและต่อเนื่อง เช่น ชุมชน นักวิชาการ ชุมชนศาสนา เป็นต้น โดยสมาชิกในชุมชนทั้งสองจะมีความตระหนักในเอกลักษณ์ของชุมชน และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน

พิสมัย จันทวิมล (2541, หน้า 12) กล่าวว่าชุมชน (Community) เป็นกลุ่มจำเพาะของประชากรซึ่งส่วนมากอาศัยอยู่ภายใต้พื้นที่ภูมิศาสตร์ที่มีขอบเขตแน่ชัด มีวัฒนธรรม มีค่านิยม และธรรมเนียมปฏิบัติร่วมกัน โดยถูกจัดเข้าอยู่ในโครงสร้างของสังคมบนพื้นฐานของสัมพันธภาพที่ชุมชนได้พัฒนาร่วมกันมาในช่วงเวลาหนึ่ง สมาชิกของชุมชนได้รับการรับรองเอกลักษณ์ของตนทั้งในส่วนตัวและสังคม ในเรื่องความเชื่อถือ ค่านิยม และธรรมเนียมปฏิบัติ ทั้งที่พัฒนามาโดยชุมชนตั้งแต่อดีตกาลและที่อาจจะได้รับการปรับเปลี่ยนในอนาคต พวกเขาได้แสดงให้เห็นถึงความรับรู้ในเอกลักษณ์ร่วมของกลุ่ม และความต้องการพื้นฐานที่มีร่วมกัน รวมทั้งเจตจำนงในการได้มาซึ่งความต้องการนั้น ในสังคมต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศที่พัฒนาแล้วปัจเจกบุคคลอาจจะไม่ได้เป็นสมาชิกของชุมชนเดียว หรือชุมชนใดชุมชนหนึ่งอย่างเด่นชัด หากอาจจะรักษาความเป็นสมาชิกภาพของหลายชุมชน บนพื้นฐานการจำแนกอันหลากหลาย เช่น ภูมิศาสตร์ อาชีพ ความสนใจทางสังคมและการพักผ่อนหย่อนใจ

ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม (2541) ให้ความหมายคำว่าชุมชน องค์กรชุมชน และประชาสังคม เพื่อแยกแยะให้เห็นประเด็น ดังนี้

ชุมชน (Community) หมายถึง กลุ่มคนที่มีวิถีชีวิตเกี่ยวพันกันมีการติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกันอย่างเป็นปกติต่อเนื่อง อันเนื่องมาจากการอยู่ในพื้นที่ร่วมกัน หรือการมีอาชีพร่วมกัน หรือการประกอบกิจกรรมซึ่งมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือการมีวัฒนธรรม ความเชื่อ ความสนใจร่วมกัน

องค์กรชุมชน (Community organization) หมายถึง องค์กร หรือกลไกการจัดการที่ชุมชนจัดตั้งขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งที่เป็นนิติบุคคล และไม่เป็นนิติบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันมีการเรียนรู้ การจัดการ และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

ประชาคม (Civil society) หมายถึง สังคมที่ประชาชนทั่วไปมีบทบาทสำคัญในการจัดการเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับวิถีชีวิตของประชาชน โดยอาศัยองค์กร กลไก กระบวนการ และกิจกรรม

อันหลากหลายที่ประชาชนจัดขึ้น หรือหมายถึง ส่วนของสังคมที่ไม่ใช่ภาครัฐที่ดำเนินงาน โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย และไม่ใช่ภาครัฐกิจที่ดำเนินงานโดยมุ่งหวังกำไร

ลีลาภรณ์ นาคทรพรพ (2541, หน้า 236) กล่าวถึง ความเป็นชุมชนว่าคู่ได้จากกิจกรรม หรือการเคลื่อนไหวของกลุ่มคนที่รวมตัวกันว่ามีลักษณะอย่างไร เพราะลำพังเพียงการรวมตัวกันของคนในหมู่บ้าน หรือพื้นที่หนึ่งพื้นที่ใดไม่เพียงพอที่จะกล่าวว่านั้นคือชุมชน ต้องพิจารณาถึง วัตถุประสงค์ กิจกรรม การมีส่วนร่วมของคนในกลุ่ม และการจัดการกลุ่ม หรือองค์กรนั้น ๆ ด้วย

การส่งเสริมกีฬาและการออกกำลังกาย

การส่งเสริมกีฬาและการออกกำลังกาย คือ การสนับสนุนปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการเล่นกีฬาและการออกกำลังกาย ดังนี้ (กรมอนามัย, 2555)

1. ตัวบุคคล การสนับสนุนให้มีการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายมากขึ้น อาจทำได้หลายวิธี เช่น บันทึกรการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายของตนเอง หรือการให้การศึกษาความรู้เกี่ยวกับการเล่นกีฬาและออกกำลังกายไม่ว่าจะเป็นสื่อทางด้านต่าง ๆ เช่น แผ่นพับ โทรทัศน์ สื่อทางคอมพิวเตอร์

2. การสนับสนุนโดยใช้บุคคลรทางารแพทย์ วิธีที่ใช้ เช่น ให้คำปรึกษาสั้น ๆ ถึงประโยชน์และข้อแนะนำให้ปฏิบัติ การติดตามการโทรศัพท์ให้คำแนะนำ หรือกระตุ้นเตือน สนับสนุนให้มีการเล่นกีฬาและการออกกำลังกาย และสนับสนุนให้มีการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายเพิ่มขึ้น รวมทั้งการให้บุคลากรให้คำปรึกษาเพิ่มเติม ในเรื่องเกี่ยวกับการเล่นกีฬาและการออกกำลังกาย

3. การสนับสนุนในที่ทำงาน วิธีที่ใช้ เช่นการสัมมนาในเรื่องที่เกี่ยวกับการเล่นกีฬาและการออกกำลังกาย รวมถึงการจัดกิจกรรมอื่น ๆ เสริม เช่น การออกจดหมายเวียน การจัดนิทรรศการ จัดให้มีการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายในที่ทำงาน สนับสนุนให้มีการจัดสถานที่ให้เหมาะสมในที่ทำงาน การให้ความรู้สนับสนุนในรูปแบบของเอกสารที่ทำงานส่งจดหมาย และ/ หรือ โทรศัพท์ ติดตาม จัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพ และแนะนำวิธีการเล่นกีฬาและการออกกำลังกาย รวมทั้งการใช้วิธีที่เป็นแรงจูงใจ ดึงดูดใจ และกระตุ้น เช่น การแข่งขันมีรางวัลจูงใจ และจัดเวลาให้สำหรับการเล่นกีฬาและการออกกำลังกาย เป็นต้น

4. การสนับสนุนโดยการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม วิธีที่ใช้ เช่น การติดตั้งป้ายเชิญชวน และสนับสนุนให้มีการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายเพิ่มขึ้น มีการใช้แรงจูงใจ ผลตอบแทน จัดหาสถานที่ให้สะดวกในการเล่นกีฬาและการออกกำลังกาย เช่น การจัดกลุ่มการเล่นกีฬาและการออกกำลังกาย นอกจากนี้ ปัจจัยการส่งเสริมการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม ก็คือ การปรับปรุงสภาพสิ่งแวดล้อมให้ปลอดภัย และเพียงพอ

5. การสนับสนุนโดยการใช้สื่อสารมวลชน เป็นการมุ่งเน้นประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อต่าง ๆ เช่น โฆษณา สิ่งพิมพ์ รายการโทรทัศน์

วิธีการเล่นกีฬาและออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ

การเล่นกีฬาและออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ มีประโยชน์ต่อสุขภาพ ช่วยส่งเสริมสุขภาพ และป้องกันโรค ดังนั้น จึงต้องเน้นไปในทางด้านการเคลื่อนไหวร่างกาย การเล่นกีฬาและการออกกำลังกายยังส่งเสริมพัฒนาองค์ประกอบทั้งห้าด้าน คือ ความทนทานของระบบหายใจและไหลเวียนโลหิต ความแข็งแรงของกล้ามเนื้อ ความทนทานของกล้ามเนื้อ ความอ่อนตัว และสัดส่วนร่างกาย ซึ่งสมาคมและหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสุขภาพ ได้กำหนดหลักเกณฑ์การเล่นกีฬาและการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพที่คล้ายคลึงกัน ประกอบด้วย หลักเกณฑ์ 4 ด้าน คือ ความถี่ ความแรง ความนาน และประเภทของการออกกำลังกาย ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความถี่ของการออกกำลังกาย (Frequency of exercise) เป็นการกำหนดจำนวนวันหรือจำนวนครั้งของการออกกำลังกายต่อสัปดาห์ ปี ค.ศ. 1990 วิทยาลัยเวชศาสตร์การกีฬาแห่งสหรัฐอเมริกา (ACSM) ให้คำแนะนำโดยใช้ความถี่จำนวน 3-5 ครั้งต่อสัปดาห์ แต่ต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอเพื่อผลดีต่อสุขภาพช่วยเผาผลาญพลังงาน (ACSM, 1990 อ้างถึงใน ปิยะนุช รักพานิช, 2545) และ ปี ค.ศ. 1996 สมาคมโรคหัวใจแห่งสหรัฐอเมริกา (American Heart Association: AHA) ได้กำหนดมาตรฐานที่สอดคล้องกัน แต่ต้องเป็นการออกกำลังกายแบบแอโรบิก ส่วนศูนย์ป้องกันและควบคุมโรคแห่งสหรัฐอเมริกา (Center for Disease Control and Prevention: CDC) ให้คำแนะนำเพิ่มเติมว่าต้องพิจารณาระดับความแรง ความนานร่วมด้วย คือ เมื่อออกกำลังกายโดยใช้ระยะเวลาสั้น และใช้ความแรงอย่างหนัก ความถี่ที่ลดลงเป็น 3 ครั้งต่อสัปดาห์ ในทางตรงกันข้ามเมื่อออกกำลังกายระดับเบา หรือปานกลางอาจต้องใช้ความถี่ในการออกกำลังกายเพิ่มมากขึ้นหรือทุกวัน

2. ความเข้มข้น/ ความหนักของการออกกำลังกาย (Intensity of exercise) เป็นการกำหนดขนาดของการออกกำลังกายซึ่งแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพร่างกาย และความสามารถของแต่ละบุคคล เนื่องจากอัตราการเต้นของหัวใจเป็นตัวบ่งชี้การทำงานของระบบหัวใจและหลอดเลือด ระหว่างการออกกำลังกาย เป็นค่าที่บ่งบอกความแรงของการออกกำลังกาย ดังนั้น วิทยาลัยเวชศาสตร์การกีฬาแห่งสหรัฐอเมริกา (ACSM) จึงใช้อัตราการเต้นหัวใจสูงสุด (Maximum Heart Rate: MHR) เป็นตัวสะท้อนความแรงของการออกกำลังกาย แต่เนื่องจากอัตราการเต้นของหัวใจสูงสุดในขณะออกกำลังกายเต็มที่ แปรตามอายุที่นับเป็นปี (วีระศักดิ์ แก้วทรัพย์, 2551) ดังนั้น จึงมีหลักการคำนวณจากอัตราการเต้นหัวใจสูงสุด (MHR) หรืออัตราการเต้นหัวใจสำรอง (Maximum Heart Rate Reserve: MRR) ดังนี้

อัตราการเต้นของหัวใจสูงสุด = 220 - อายุ (ปี)

อัตราการเต้นของหัวใจสำรอง = 220 - อายุ (ปี) - อัตราการเต้นหัวใจขณะพัก
และอัตราการเต้นหัวใจสูงสุดสามารถเบี่ยงเบนจาก
ค่าที่คำนวณได้ บวกหรือลบ 10

ตัวอย่าง เช่น บุคคลอายุ 50 ปี มีอัตราการเต้นหัวใจสูงสุดเท่ากับ $220 - 50 = 170$ ครั้งต่อ
นาที (หรืออยู่ในช่วง 160-180 ครั้งต่อนาที) เพราะฉะนั้น ถ้าต้องการออกกำลังกายให้ได้ความแรง
ระดับปานกลางที่ร้อยละ 65 ของอัตราการเต้นของหัวใจสูงสุด (MHR) จึงเท่ากับ $170 \times 0.65 = 110$
ครั้งต่อนาที นอกจากนี้ สามารถประเมินความแรงของการออกกำลังกาย โดยการประเมิน
ความรู้สึกเหนื่อยของ Sitzman (2003) ซึ่งปี ค.ศ. 1997 สมาคมโรคหัวใจแห่งสหรัฐอเมริกา (AHA)
ให้คำแนะนำเพื่อประเมินความแรงที่เหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อสุขภาพหลังจากหยุด
ออกกำลังกาย ว่าต้องมีความรู้สึกค่อนข้างเหนื่อยถึงเหนื่อย ส่วนหลักเกณฑ์มาจากวิทยาลัยเวชศาสตร์
แห่งสหรัฐอเมริกา (ACSM) มีความแตกต่างกัน โดยกำหนดความแรงที่เหมาะสม คือ ผู้ออกกำลังกาย
ต้องเริ่มรู้สึกเหนื่อยถึงค่อนข้างเหนื่อย แต่สามารถพูดคุยกับคนข้างเคียงได้ เป็นความแรงระดับ
ปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราการเต้นของหัวใจสูงสุดเท่ากับร้อยละ 55-69

3. ความนานของการออกกำลังกาย (Time or duration of exercise) คือ ช่วงเวลาของ
การออกกำลังกายในแต่ละครั้ง คิดจากเวลาเป็นนาที เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อร่างกายควรใช้เวลา
ประมาณ 15-60 นาที ต่อการออกกำลังกายในแต่ละครั้ง (เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย, 2554) สำหรับ
รูปแบบการออกกำลังกายแบบต่อเนื่อง หรือการออกกำลังกายเป็นช่วง ๆ (สั้นที่สุด 8-10 นาทีสะสม
ทั้งวัน) ระยะเวลาขึ้นอยู่กับความแรง ถ้าความแรงระดับปานกลางหรือต่ำต้องใช้เวลาอย่างน้อย 30
นาที หรือมากกว่าตรงกันข้ามผู้ที่ใช้ความแรงระดับหนัก หรือเพื่อฝึกฝนเป็นนักกีฬาควรปฏิบัติอย่าง
น้อย 20 นาที อย่างน้อย 3 วันต่อสัปดาห์ แต่อย่างไรก็ตาม เพื่อความปลอดภัย ก่อนการออกกำลังกาย
จึงแบ่งระยะเวลาการปฏิบัติประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

3.1 ระยะเวลาอบอุ่นร่างกาย (Warm up phase) เป็นวิธีกายบริหารร่วมกับยืดเหยียดและ
เสริมสร้างความแข็งแรงของกล้ามเนื้อ และความอ่อนตัวของข้อ อุนหภูมิที่เพิ่มขึ้นในกล้ามเนื้อจาก
การอบอุ่นร่างกาย จะช่วยให้เม็ดเลือดแดงปล่อยออกซิเจนให้แก่เนื้อเยื่อมากขึ้น ทั้งยัง ช่วยเพิ่มอัตรา
การแพร่ของก๊าซออกซิเจนและคาร์บอนไดออกไซด์ ลดความหนืดของเลือด กล้ามเนื้อเรียบของ
หลอดเลือดคลายตัวทำให้เลือดไหลไปสู่กล้ามเนื้อมากขึ้น จึงเป็นการผ่อนคลายเนื้อและลดความ
เสี่ยงจากการบาดเจ็บเนื่องจากการออกกำลังกาย ช่วยเพิ่มปฏิกิริยาตอบสนองของประสาททำให้
การเคลื่อนไหวเร็วขึ้น ที่สำคัญเมื่อออกกำลังกายอย่างหนักในทันทีอาจทำให้เลือดไปเลี้ยงหัวใจไม่
เพียงพอ สำหรับการอบอุ่นร่างกายมีทั้งการยืดเหยียดเป็นการยืดกล้ามเนื้อและเอ็นของข้อต่าง ๆ

ป้องกันเส้นใยกล้ามเนื้อฉีกขาด ส่วนการออกกำลังกายชนิดคาร์ดิโอ (หมายถึง การบริหารแบบมือเปล่า) ควรทำหลังจากการยืดร่างกาย เพราะจะมีผลต่อการเพิ่มอุณหภูมิ แนะนำว่าควรใช้เวลา นาน 5-10 นาที เท่านั้น และกิจกรรมที่เป็นทางการ คือ การออกกำลังกายเพียงเบา ๆ ที่เป็นท่าที่ ต้องการใช้งานจริง ตัวอย่างเช่น ในการอบอุ่นร่างกายในการวิ่งก็ควรจะได้วิ่งจริง หรือมีความหนัก ที่น้อย สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการอบอุ่นร่างกาย ก็คือ อุณหภูมิสภาพแวดล้อม หากอากาศร้อนจะใช้ ระยะเวลาสั้นในการอบอุ่นร่างกาย ส่วนอากาศเย็นจะใช้ระยะเวลามากขึ้น โดยจากเข้าไปเร็ว จาก เบาลงไปหนัก (เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย, 2554; ปิยะนุช (วงษ์วานิช) รักพานิชณิษฐ์, 2550; นฤมล ลีลาญวัฒน์, 2553; มงคล แผงสาเคน, 2549)

3.2 ระยะเวลาออกกำลังกาย (Exercise phase) เป็นระยะการออกกำลังกายหลังจาก การอบอุ่นร่างกายแล้ว ระยะเวลาขึ้นอยู่กับความเหมาะสมตามประเภทของการออกกำลังกายและ สภาพร่างกายของแต่ละบุคคล ส่วนใหญ่ระยะเวลาที่ใช้ในการออกกำลังกายเพื่อเพิ่มความแข็งแรง ของกล้ามเนื้อและเกิดผลดีต่อสุขภาพ คือ 20-60 หรือออกกำลังกายโดยใช้เวลาต่อเนื่อง 20-30 นาที (เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย, 2554; ปิยะนุช (วงษ์วานิช) รักพานิชณิษฐ์, 2550; นฤมล ลีลาญวัฒน์, 2553; มงคล แผงสาเคน, 2549)

3.3 ระยะเวลาผ่อนคลาย (Cool down phase) เป็นระยะหลังจากออกกำลังกายอย่างเต็มที่ เมื่อหยุดออกกำลังกายจะค่อย ๆ ผ่อนคลายร่างกาย เพื่อเป็นการยืดกล้ามเนื้อ และความอ่อนตัวของ กล้ามเนื้อ ปรับร่างกายให้เข้าสู่ภาวะปกติ และยังทำให้หายเหนื่อยเร็วขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากในระยะ ที่ออกกำลังกายอย่างเต็มที่ที่มีเลือดมาเลี้ยงกล้ามเนื้อเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น หากหยุดออกกำลังกายทันที โดยไม่ผ่อนคลายเป็นร่างกาย หัวใจจะสูบฉีดเลือดออกน้อยลงอย่างรวดเร็ว สมองอาจได้รับเลือด ไปเลี้ยงไม่เพียงพอจึงทำให้เกิดอาการหน้ามืด นอกจากนั้น การผ่อนคลายเป็นการช่วย เคลื่อนย้ายสารตกค้าง อันเนื่องมาจากการเผาผลาญระหว่างการทำงานของกล้ามเนื้อ เช่น กรด แลคติก และ โปแทสเซียม จึงช่วยลดอาการปวดกล้ามเนื้อหลังจากการออกกำลังกายได้อีกด้วย โดยใช้ระยะเวลาผ่อนคลายประมาณ 5-15 นาที (เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย, 2554; ปิยะนุช (วงษ์วานิช) รักพานิชณิษฐ์, 2550; นฤมล ลีลาญวัฒน์, 2553; มงคล แผงสาเคน, 2549)

4. ประเภทของการออกกำลังกาย (Type of exercise) การออกกำลังกายสามารถปฏิบัติ ได้หลายวิธีและหลายประเภท การออกกำลังกายแต่ละประเภทก็ให้ผลประโยชน์ต่อร่างกายที่ แตกต่างกันไป การออกกำลังกายเพื่อสุขภาพที่แข็งแรง จะต้องประกอบไปด้วย ความทนทานของ ระบบหายใจและไหลเวียนโลหิต ความแข็งแรงและความทนทานของกล้ามเนื้อ ความอ่อนตัว และ สัดส่วนร่างกาย ดังนั้น จึงแบ่งประเภทการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพที่แข็งแรงเป็น 4 ประเภท ใหญ่ ๆ ดังนี้

4.1 การออกกำลังกายเพื่อความทนทานของระบบหายใจและระบบไหลเวียนโลหิต คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกันของระบบหายใจ และระบบไหลเวียนเพื่อนำออกซิเจนไปเลี้ยงกล้ามเนื้ออย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึง ร่างกายสามารถใช้กล้ามเนื้อมัดใหญ่ได้อย่างต่อเนื่อง คำแนะนำการออกกำลังกายเพื่อความทนทานของระบบหายใจและระบบไหลเวียนโลหิตเป็นสิ่งที่ค่อนข้างสำคัญที่สุดของความสมบูรณ์แข็งแรงของร่างกาย เพราะช่วยลดความเสี่ยงจากการเป็นโรคหัวใจ การออกกำลังกายประเภทนี้ได้แก่ การออกกำลังกายแบบใช้ออกซิเจน หรือการออกกำลังกายแบบแอโรบิก (Aerobic exercise) หมายถึง การออกกำลังกายที่มีการเคลื่อนไหวของกล้ามเนื้อมัดใหญ่ ๆ (ปิยะนุช (วงษ์วานิช) รักษาณิชนิษฐ์, 2550) ทำซ้ำ ๆ เป็นจังหวะอย่างต่อเนื่อง ความแรงของการเคลื่อนไหวอยู่ในระดับเบาถึงปานกลาง พอที่จะให้กล้ามเนื้อใช้ออกซิเจนอย่างต่อเนื่อง ระบบที่ใช้ออกซิเจนต้องเป็นการออกกำลังกายที่ใช้กล้ามเนื้อมัดใหญ่อย่างต่อเนื่องเกิน 2 นาที แต่ให้ผลดีเพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในร่างกายไปกระตุ้นการทำงานของหัวใจและปอด ควรออกกำลังกายเป็นเวลาไม่ต่ำกว่า 20 นาที การออกกำลังกายแบบใช้ออกซิเจนเป็นการออกกำลังกายที่ใช้พลังงานจากการสลายกลัยโคเจน ซึ่งเป็นต้นตอของแหล่งพลังงานที่กล้ามเนื้อสะสมไว้ เนื่องจากปฏิกิริยาการสร้างเอทีพีในระบบแอโรบิกอยู่ในรูปแบบกระบวนการไกลโคไลซิส ซึ่งเป็นการใช้คาร์โบไฮเดรตในรูปของไกลโคเจน และกลูโคสและยังนำไขมันที่มีสะสมอยู่ในร่างกายในรูปของกลีเซอรอล และโปรตีนในรูปของกรดอะมิโน มาใช้เป็นพลังงานได้เช่นกัน ในขณะที่ใช้พลังงานแบบแอโรบิก พบว่า เมื่อเริ่มต้นของการออกกำลังกาย มีการเผาผลาญกลูโคสประมาณร้อยละ 60 ในขณะที่เผาผลาญไขมันเพียงร้อยละ 40 และอัตรานี้ค่อย ๆ เปลี่ยนตรงข้ามกัน คือ ค่อย ๆ ใช้ไขมันมากขึ้นและใช้กลูโคสน้อยลงจนถึงประมาณนาทีที่ 20 ของการออกกำลังกาย จึงใช้สารทั้งสองอย่างเท่า ๆ กัน แต่จากนาที 20 ขึ้นไป เริ่มใช้ไขมันมากกว่ากลูโคสเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ กลูโคสน้อยลงไปเรื่อย ๆ ด้วยเช่นกัน (ธีระศักดิ์ อภาวัฒนาศกุล, 2552) และถ้าต้องการให้สุขภาพแข็งแรงก็ควรออกกำลังกายต่อไปให้ได้ 30-60 นาที ขึ้นอยู่กับชนิดของการออกกำลังกาย นาทีต่อครั้ง เป็นจำนวน 3 ครั้งต่อสัปดาห์ เพื่อสมรรถภาพทางร่างกาย (Fitness) ให้ร่างกายในการใช้ออกซิเจนได้เพิ่มขึ้นนั่นเอง และทางการศึกษาก็พบว่าระยะเวลาเหมาะสมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการใช้ออกซิเจนสูงสุด คือ 30 นาที โดยไม่รวมระยะเวลาการอบอุ่นร่างกายและการผ่อนคลาย มีผลทำให้อัตราการเต้นของหัวใจเพิ่มขึ้นระหว่างร้อยละ 60-80 ของอัตราการเต้นหัวใจสูงสุด (Edlin et al., 2002) เป้าหมายสำคัญของการออกกำลังกายแบบนี้ คือ ผู้ออกกำลังกายมีสมรรถภาพและสุขภาพดี รูปร่างได้สัดส่วน มีความแข็งแรงและความทนทานของระบบต่าง ๆ ในร่างกาย ตัวอย่างการออกกำลังกายแบบแอโรบิก เช่น เดินเร็ว วิ่ง เต้นรำ ปั่นจักรยาน ฟุตบอล เต้นแอโรบิก บาสเกตบอล รำมวยจีน และว่ายน้ำ ฯลฯ หรือเป็นการฝึกที่ต้องมีความหนักของการออกกำลังกาย

ระดับสูง การออกกำลังกายประเภทนี้ เช่น การวิ่งระยะสั้น 100 เมตร หรือ 200 เมตร ดีเทนนิสหรือแบดมินตัน เพราะเป็นการออกกำลังกายที่ไม่ต่อเนื่อง คือ วิ่ง ๆ หยุด ๆ การออกกำลังกายชนิดนี้ไม่มีผลดีมากนักต่อหัวใจและปอด

4.2 การออกกำลังกายเพื่อเพิ่มความแข็งแรงและความทนทานของกล้ามเนื้อ ความแข็งแรงของกล้ามเนื้อ เป็นความสามารถของกล้ามเนื้อหรือกลุ่มกล้ามเนื้อที่ออกแรงต้านอย่างสูงสุดด้วยการหดตัวหรือเกร็งกล้ามเนื้อต่อความต้านทาน ซึ่งวัดโดยการออกแรงเต็มที่หนึ่งครั้ง ในขณะที่ความทนทานของกล้ามเนื้อ เป็นความสามารถของกล้ามเนื้อมัดหนึ่งมัดใด หรือกลุ่มกล้ามเนื้อในการหดตัวซ้ำ ๆ กันในท่าซ้ำ ๆ ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง หากความแข็งแรง ความทนทานของกล้ามเนื้อไม่เพียงพอก็ไม่สามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้ตามต้องการ สามารถแบ่งประเภทการออกกำลังกายดังกล่าว ได้ 2 แบบ คือ แบบไม่เคลื่อนที่ และแบบเคลื่อนที่

4.2.1 การฝึกแบบไม่เคลื่อนที่ (Isometric training) เกี่ยวข้องกับการหดเกร็งของกล้ามเนื้อโดยไม่มีเคลื่อนที่ของส่วนร่างกายที่ออกกำลังกาย หรือเป็นแรงกด แรงดัน ดึง ที่กระทำกับสิ่งของที่อยู่กับที่ กล้ามเนื้อจะไม่มีเปลี่ยนแปลงความยาวและเพิ่มขนาด เช่น การใช้มือทั้งสองข้างดันหรือใช้อุปกรณ์เชือก การฝึกความแข็งแรงแบบไม่เคลื่อนที่นั้นต้องออกแรงเกร็งให้มากที่สุด โดยเกร็งค้างไว้ประมาณ 6-10 วินาที สามารถปฏิบัติได้หลาย ๆ ครั้ง ในแต่ละวัน

4.2.2 การฝึกแบบเคลื่อนที่ (Dynamic) เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงความยาวของกล้ามเนื้อ มีการหดตัวของกล้ามเนื้อแบบสั้นเข้า (Concentric contraction) และกล้ามเนื้อหดแบบยืดออก (Eccentric contraction) โดยการยกน้ำหนักหรือการหย่อนตัวแบบขึ้นลง แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ ไอโซโทนิคเทรนนิ่ง (Isotonic training) เกี่ยวข้องกับการใช้น้ำหนักรูปแบบบาร์เบล คัมเบล รวมทั้งน้ำหนักหรือส่วนของร่างกาย เช่น การฝึกยกน้ำหนัก การบริหารกล้ามเนื้อโดยใช้น้ำหนักหรือส่วนของร่างกาย แรงที่กระทำต่อกล้ามเนื้อจะเปลี่ยนไปตามความเร็วมุมข้อต่อ และความยาวของกล้ามเนื้อ (ธีระศักดิ์ อภาวิฒนาสกุล, 2552)

ไอโซไคเนติกเทรนนิ่ง (Isokinetic training) เป็นการออกกำลังกายของหนัก หรือต้านวัตถุ โดยใช้เครื่องมือ เป็นการนำหลักการและ ข้อดีทั้งจากการฝึกแบบไม่เคลื่อนที่ และไอโซโทนิค (Isotonic) เข้ามาผสมผสานกับการเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่องด้วยความเร็วคงที่ และปรับน้ำหนักหรือแรงต้านให้เหมาะสมกับกล้ามเนื้อตลอดช่วงการเคลื่อนที่ (ธีระศักดิ์ อภาวิฒนาสกุล, 2552)

4.3 การออกกำลังกายเพื่อความอ่อนตัว เป็นความสามารถในการเคลื่อนไหวของข้อต่ออย่างอิสระตลอดช่วงของการเคลื่อนไหวโดยปราศจากความตึงจนเกินไปของกล้ามเนื้อและเนื้อเยื่ออื่น ๆ รอบข้อต่อนั้น เป็นการยืดเหยียดกล้ามเนื้อเพื่อสร้างความอ่อนตัวซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการอ่อนตัว คือ กล้ามเนื้อ เส้นเอ็น (Tendons) เอ็น (Ligaments) และกระดูก การออกกำลังกายเพื่อ

ความอ่อนตัว เป็นสิ่งจำเป็นเพราะจะช่วยป้องกันการบาดเจ็บของกล้ามเนื้อ และดำรงรักษา กล้ามเนื้อข้อต่อไม่ให้เสื่อมเร็ว การออกกำลังกายประเภทดังกล่าวมักปฏิบัติในระยยะอบอุ่นร่างกาย และระยยะผ่อนคลายร่างกายมี 3 วิธี ซึ่งสามารถทำได้ทั้งในแบบปฏิบัติเอง (Active) และผู้อื่นกระทำ ให้ (Passive) คือ

4.3.1 การยืดเหยียดกล้ามเนื้อแบบค้างไว้ (Static stretch) ปฏิบัติได้โดยยืดหรือ เหยียดกล้ามเนื้อหรือสัดส่วนของร่างกายอย่างช้า ๆ และยืดให้มากที่สุด เมื่อใกล้จุดสิ้นสุดของ การเคลื่อนไหวหรือจุดที่รู้สึกว่าจะตึงพอสมควร หยุดค้างไว้เท่านั้นประมาณ 10-30 วินาที และ ผ่อนคลายเป็นวิธีที่มีความปลอดภัยที่สุดเนื่องจากเป็นวิธีที่ควบคุมได้มากกว่า ใช้พลังงานน้อย เป็นวิธีที่มีเวลาเพียงพอต่อความไวต่อการรับรู้ความรู้สึก มีการพัฒนาความยาวของเนื้อเยื่อ และถ้ายืดเป็นเวลามากพอเกิดการคลายตัวของกล้ามเนื้อ จากการกระตุ้นประสาททอลใจเทนเดอน ออร์แกน เป็นการฟื้นฟูการบาดเจ็บจากการขาดออกหรืออาการกล้ามเนื้อตึง (ธีระศักดิ์ อภาวัฒนาสกุล, 2552)

4.3.2 การยืดเหยียดกล้ามเนื้อแบบกระตุก (Ballistic stretch) เป็นการเคลื่อนไหว กระตุกขึ้นลงด้วยความเร็ว เช่น การก้มลงแตะเท้า แล้วเคลื่อนไหวกระตุกหรือกระแทกขึ้นลงเป็น จังหวะ มีโอกาสเกิดการบาดเจ็บของกล้ามเนื้อ ได้มาก การยืดวิธีดังกล่าวมีความสำคัญที่เกี่ยวกับการ ฟีกเฉพาะเจาะจง เพราะเหมาะกับการพัฒนาความอ่อนตัวแบบเคลื่อนที่ซึ่งจำเป็นในกีฬา บางประเภท เช่น บัลเลต คาราเต้ และลดความน่าเบื่อได้มากกว่าวิธีอื่น (ธีระศักดิ์ อภาวัฒนาสกุล, 2552)

4.3.3 การยืดเหยียดกล้ามเนื้อแบบกระตุ้นระบบประสาทกล้ามเนื้อ (Proprioceptive Neuromuscular Facilitation: PNF) เป็นการยืดเหยียดที่ประกอบด้วย การหดตัว คลายตัว และ ยืดเหยียดใช้สำหรับการฟีกเพื่อสุขภาพและฟื้นฟูสมรรถภาพ การยืดกล้ามเนื้อแบบนี้จำเป็นต้องมี ผู้ช่วยหรือนักกายภาพบำบัด หรือผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ เพื่อช่วยในการหดตัวและการคลายตัวของ กล้ามเนื้อ วิธีนี้นิยมใช้ในการกีฬา (ธีระศักดิ์ อภาวัฒนาสกุล, 2552)

4.4 การออกกำลังกายเพื่อสัดส่วนของร่างกาย เป็นการออกกำลังกายเพื่อควบคุม สัดส่วน หรือร้อยละของไขมันไม่ให้มีมากหรือน้อยจนเกินไป โดยการเคลื่อนไหวออกกำลังกาย แบบประเภทฟีกความทนทานของระบบหายใจ และไหลเวียนโลหิต หรือการออกกำลังกาย แบบแอโรบิก เพื่อให้มีการเผาผลาญพลังงานเพิ่มมากขึ้น ควรใช้พลังงานวันละ 200-300 กิโลแคลอรี ต่อวัน หรืออย่างน้อยประมาณ 1,500 กิโลแคลอรีต่อสัปดาห์ ควรเป็นการออกกำลังกายแบบ ต่อเนื่อง และเพิ่มเติมด้วยการออกกำลังกายประเภทฟีกความแข็งแรงของกล้ามเนื้อด้วย ร่วมกับการ ควบคุมอาหาร

การออกกำลังกายตามคำแนะนำที่เหมาะสม

Exercise prescription คือ การออกกำลังกายตามคำแนะนำที่เหมาะสม มีการกำหนด Intensity duration และ Frequency ที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความปลอดภัยและได้ประโยชน์สูงสุด โดยการออกกำลังกายจะแตกต่างกันออกไปในแต่ละบุคคลตามเพศ วัย อายุ สภาวะทางสุขภาพ หลักการโดยทั่วไปของ Exercise prescription ประกอบด้วย

1. การประเมินสถานะทางสุขภาพ ซึ่งแพทย์จะเป็นผู้ตรวจร่างกาย และประเมินว่าเป็นโรคอะไร สามารถออกกำลังกายได้มากน้อยเพียงใด สิ่งที่เป็นข้อจำกัดของการออกกำลังกาย

2. สมรรถภาพทางกาย ก่อนที่จะออกกำลังกายควรจะมีการวัดสมรรถภาพทางกาย เพื่อไว้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าสมรรถภาพทางกายอยู่ในระดับใด ควรออกกำลังกายเพื่อเพิ่มส่วนใด เช่น เพิ่มความแข็งแรงของกล้ามเนื้อ หรือเพื่อเพิ่มความทนทานของหัวใจและหลอดเลือด การวัดสมรรถภาพสามารถบอกความสามารถของระบบต่าง ๆ เหล่านี้ได้ และยังเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดและเปรียบเทียบถึงความก้าวหน้าได้หลังจากที่ออกกำลังกายไปสักระยะ เพื่อประเมินผลจากการออกกำลังกายตามคำแนะนำหรือข้อกำหนดในครั้งแรก การวัดสมรรถภาพทางกายสามารถที่จะวัดได้เป็นช่วง ๆ เช่น 3 เดือน วัด 1 ครั้ง หรือ 1 เดือน วัด 1 ครั้ง และใช้ข้อมูลที่วัดได้ไปปรับระดับของการออกกำลังกายให้เหมาะสม ซึ่งการวัดสมรรถภาพทางกายประกอบด้วย

- 2.1 การวัดความดันโลหิต (Blood pressure)
- 2.2 อัตราการเต้นของหัวใจขณะพัก (Resting heart rate)
- 2.3 ความแข็งแรงของกล้ามเนื้อ (Muscular strength)
- 2.4 ความยืดหยุ่น (Flexibility)
- 2.5 สมรรถภาพปอด (Lung function)
- 2.6 ส่วนประกอบของร่างกาย เช่น ไขมัน, ไขมัน, ไ้ไขมัน (Body composition)
- 2.7 ความทนทานของหัวใจและปอด (Cardiorespiratory endurance)

3. ชนิดของการออกกำลังกาย การออกกำลังกายที่ดีจะต้องประกอบไปด้วย การออกกำลังกายที่เป็น Aerobic คือ การออกกำลังกายที่นานพอให้มีการใช้ออกซิเจนไปช่วยในการสร้างพลังงานให้กับร่างกาย ซึ่งต้องมากกว่า 3 นาที นอกจากการออกกำลังกายเพื่อเพิ่มความทนทานและเพิ่มความแข็งแรงแล้ว ความยืดหยุ่น (Flexibility) ควรจะมีการเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน

4. ความถี่ของการออกกำลังกาย (Frequency) ในครั้งแรกที่เริ่มต้นออกกำลังกาย ควรออกกำลังกายที่มีความถี่ 2 ถึง 3 ครั้งต่อสัปดาห์ เมื่อร่างกายมีความแข็งแรงเพิ่มขึ้น ทราบได้จากการวัดสมรรถภาพ จึงเพิ่มความถี่ขึ้นเป็น 3 ถึง 5 ครั้งต่อสัปดาห์ หรือออกกำลังกายทุกวัน

5. ระยะเวลาในการออกกำลังกาย (Duration) ระยะเวลาของการออกกำลังกายในแต่ละครั้งจะต้องให้นานพอเพื่อให้กล้ามเนื้อใช้พลังงานจากออกซิเจน ในขณะที่เริ่มออกกำลังกายจะใช้พลังงานจากขบวนการ Glycolysis และ Creatine phosphate ที่สร้างพลังงานจากขบวนการไม่ใช้ออกซิเจน หลังจากนั้น จึงจะใช้พลังงานจากกระบวนการที่ใช้ออกซิเจนจากการสร้างพลังงานใน Mitochondria ซึ่งได้แก่ Kreb's cycle และ Oxidative phosphorelate

6. ความหนักของการออกกำลังกาย (Intensity) ความหนักของการออกกำลังกายจะใช้ VO2 max (Maximum oxygen consumption) เป็นตัวกำหนดแต่การหาค่า VO2 max ทำได้ในห้องทดลองเท่านั้น ดังนั้น การกำหนดความหนักของการออกกำลังกายจึงใช้อัตราการเต้นของหัวใจ (Heart rate) จากการศึกษาของ Warberton, Nicol and Bredin (2006) ในการกำหนดความหนักของการออกกำลังกายโดยใช้ Maximum heart rate (HR max) ซึ่งหาได้จากสมการ ในเพศชายจะใช้ 220 - อายุ ในเพศหญิงจะใช้ 226 - อายุ ซึ่งค่าที่ได้จะเป็นตัวกำหนดความหนัก คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ โดยแบ่งได้ดังนี้

6.1 Light-intensity exercise (45-54% HR max)

6.2 Moderate-intensity exercise (55-69% HR max)

6.3 High-intensity exercise (70-89% HR max)

ตัวอย่างการคำนวณ ถ้าเพศชายอายุ 45 ปี ต้องการออกกำลังกายที่ระดับ Moderate-intensity exercise การคำนวณอัตราการเต้นของหัวใจที่ใช้ทำได้โดย

$$\text{HR max (220 - อายุ)} = (220 - 45 = 175 \text{ bpm.})$$

$$55\% \text{ of HR max} = 55\% \times 175 = 96 \text{ bpm.}$$

$$69\% \text{ of HR max} = 69\% \times 175 = 121 \text{ bpm.}$$

อัตราการเต้นหัวใจ Training range = 96 ถึง 121 bpm. นอกจากนี้ Warberton et al. (2006) ยังเสนอการใช้ Heart rate reserve ในการกำหนดความหนักของการออกกำลังกาย ซึ่งข้อดีของการใช้ Heart rate reserve ก็โดยการนำ Maximum heart rate และ Resting heart rate มาใช้ในการคำนวณหาอัตราการเต้นของหัวใจในการออกกำลังกาย ซึ่งได้มาจากสมการนี้

$$\text{HRR} = [(\text{HR max} - \text{HR rest}) \times \% \text{ ของระดับการออกกำลังกาย}] + \text{HR rest}$$

ตัวอย่างเช่น เพศชายอายุ 45 ปี มี Resting heart rate = 80 bpm ต้องการออกกำลังกายในระดับ Moderate intensity

$$\text{HR max (220 - อายุ)} = (220 - 45 = 175 \text{ bpm})$$

$$\text{HR rest} = 80 \text{ bpm}$$

$$\text{HRR} = [(\text{HR max} - \text{HR rest}) \times 40\% \text{ หรือ } 59\%] + \text{HR rest}$$

$$40\% \text{ ของ HRR} = (175 - 80) \times 0.40 + 80 = 118 \text{ bpm}$$

$$59\% \text{ ของ HRR} = (175 - 80) \times 0.59 + 80 = 136 \text{ bpm}$$

อัตราการเต้นของหัวใจขณะออกกำลังกาย Training range = 118 ถึง 136 bpm การใช้ HRR ในการกำหนดความหนักของการออกกำลังกายมีข้อดี คือ การใช้ HR rest มาคำนวณเพราะว่า HR rest ของแต่ละคนไม่เท่ากัน ดังนั้น จึงดีกว่าที่จะใช้ Heart rate reserve เป็นตัวกำหนดความหนักของการออกกำลังกายเพิ่ม Cardiovascular endurance และ Muscular endurance

Cardiovascular endurance คือ ความสามารถของหัวใจและหลอดเลือดในการส่งเลือดไปเลี้ยงร่างกายอย่างเพียงพอในขณะออกกำลังกายอย่างหนักเป็นเวลานาน Muscular endurance คือความสามารถของกล้ามเนื้อในการออกกำลังกายเป็นระยะเวลานาน จากการศึกษาของ Duncan et al. (2005) ได้ศึกษา Prescribing exercise ที่ระดับความหนัก และความถี่ต่าง ๆ โดยศึกษาในผู้ใหญ่ อายุ 30-69 ปี ที่นั่งทำงานอยู่กับที่ (Sedentary lifestyle) จำนวน 492 คน แบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

1. ออกกำลังกายปานกลาง (45% - 55% HRR) ความถี่ต่ำ (3-4 วันต่อสัปดาห์)
2. ออกกำลังกายปานกลาง (45% - 55% HRR) ความถี่สูง (5-7 วันต่อสัปดาห์)
3. ออกกำลังกายอย่างหนัก (65% - 75% HRR) ความถี่ต่ำ (3-4 วันต่อสัปดาห์)
4. ออกกำลังกายอย่างหนัก (65% - 75% HRR) ความถี่สูง (5-7 วันต่อสัปดาห์)
5. กลุ่มที่ให้เฉพาะคำแนะนำโดยผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มทดลองออกกำลังกาย 24 เดือน และวัด

ค่า VO₂ max และระดับของ HDL และระดับของคลอเรสเตอรอล จากการทดลองสรุปได้ว่า ผลที่ได้มีความสำคัญในการให้คำแนะนำการออกกำลังกายในคนที่มี Sedentary lifestyle ที่ระดับความหนักของการออกกำลังกายและความถี่ของการออกกำลังกายที่แตกต่างกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการเพิ่มขึ้นของ Cardiorespiratory fitness โดยผ่านการออกกำลังกายตามคำแนะนำของการออกกำลังกายในระดับปานกลาง (45-55% HRR) 5-7 วันต่อสัปดาห์ ผู้ที่มี Cardiorespiratory fitness ต่ำจะสัมพันธ์กับมีคุณภาพชีวิตที่ต่ำด้วย (Sloan, Sawada, Martin, Church & Blair, 2009) ในผู้ป่วย Heart failure ก็สามารถที่จะเพิ่ม Cardiovascular endurance ได้เช่นกัน จากการศึกษาของ Papathanasiou, Tsamis, Georgiadou and Adamopoulos (2008) ได้ศึกษาประโยชน์ของการออกกำลังกายแบบ Exercise prescription ในผู้ป่วยที่เป็น Heart failure โดยจะเพิ่ม Cardiovascular endurance ตั้งแต่ Phase II ของการทำ Rehabilitation โดยเพิ่ม Exercise capacity มากกว่า 5-6 METs โดยการออกกำลังกายที่มีความหนักในช่วง 40-70 เปอร์เซ็นต์ VO₂ max หรือ 50-70 เปอร์เซ็นต์ HRR 3-5 ครั้งต่อสัปดาห์ 20-

40 นาทีต่อครั้ง และใน Phase III exercise capacity มากกว่า 5-6 METs เช่นกันกับ Phase II แต่ความหนักของการออกกำลังกายเพิ่มขึ้นเป็น 60-80 เปอร์เซ็นต์ VO₂ max หรือ 60-80 เปอร์เซ็นต์ HRR 30-50 นาทีต่อครั้ง 4-5 ครั้งต่อสัปดาห์ โดยการออกกำลังกายในระยะยาวจะทำให้เพิ่ม Cardiorespiratory และ Muscular fitness เพิ่ม Total physical capacity และเพิ่มคุณภาพชีวิตของผู้ป่วย Heart failure

Haskell et al. (2007) ได้แนะนำเกี่ยวกับการออกกำลังกายเพื่อเพิ่มความแข็งแรงและทนทานของกล้ามเนื้อในอายุตั้งแต่ 25 ถึง 65 ปี โดยจะต้องออกกำลังกายแบบ Moderate intensity เป็นเวลาอย่างน้อย 30 นาที 5 วันต่อสัปดาห์ หรือออกกำลังกายอย่างหนักเป็นเวลาอย่างน้อย 20 นาที 3 วันต่อสัปดาห์ ดังนั้น จากการศึกษาที่ผ่านมาจึงพอสรุปได้ว่า ในการเพิ่ม Cardiovascular endurance และ Muscular endurance จะต้องออกกำลังกายแบบ Moderate intensity (45-59% HRR) อย่างน้อย 30 นาทีต่อครั้ง และ 3-5 วันต่อสัปดาห์ (Grandys et al., 2008)

การประเมินความหนักเบาของการออกกำลังกาย

ความหนักของการออกกำลังกาย คือ พลังงานที่ใช้ในการออกกำลังกาย จะขึ้นกับชนิดของการออกกำลังกาย และระยะเวลาที่ออกกำลังกาย เราสามารถแบ่งการออกกำลังกายได้เป็น

ออกกำลังกายอย่างเบา

ออกกำลังกายอย่างปานกลาง

ออกกำลังกายอย่างหนัก

1. เราอาจจะประเมินความหนักของการออกกำลังกาย โดยการทดสอบการพูด (Talk test) ออกกำลังกายชนิดเบา สามารถร้องเพลงขณะออกกำลังกายได้ การออกกำลังกายปานกลาง สามารถพูดจาโต้ตอบได้ในขณะออกกำลังกาย และการออกกำลังกายอย่างหนัก ไม่สามารถพูดโต้ตอบได้อย่างปกติ

2. การวัดอัตราการเต้นของหัวใจ อัตราการเต้นของหัวใจเป้าหมายคำนวณได้จากการนำเลข 220 ลบด้วยอายุ เช่น คนอายุ 40 ปี อัตราการเต้นของหัวใจเป้าหมายเท่ากับ 220-40 เท่ากับ 180

การออกกำลังกายระดับปานกลางหัวใจจะเต้นอยู่ระหว่างร้อยละ 50-70 ของอัตราการเต้นเป้าหมาย เช่น คนอายุ 40 ปี หากออกกำลังกายระดับปานกลาง หัวใจจะเต้นอยู่ระหว่าง 90-126 ครั้งต่อนาที คนที่ออกกำลังกายอย่างหนัก หัวใจจะเต้นมากกว่าร้อยละ 70-85 ของอัตราการเต้นเป้าหมาย เช่น คนอายุ 40 ปี หัวใจต้องเต้นเกิน 126-153 ครั้งต่อนาที เมื่อท่านหยุดออกกำลังกายให้รีบคลำชีพจรทันทีที่ข้อมือหรือที่คอ นับชีพจรจำนวนชีพจรใน 60 วินาที หรือนับชีพจร 30 วินาที คูณ 2 จะได้ชีพจรขณะนั้นการนับให้นับชีพจรครั้งแรกเป็น 0 ครั้งต่อไปจึงนับ 1 ถ้ายังน้อยกว่าเป้าหมายค่อยเพิ่มความหนัก หรือเพิ่มเวลาการออกกำลังกาย ถ้ามากกว่าเป้าหมายให้ลดความหนักของการออกกำลังกาย

3. การทดสอบโดยใช้แบบประเมินที่เรียกว่า Borg Rating of Perceived Exertion (RPE) วิธีการนี้ทำโดยใช้ความรู้สึกของผู้ออกกำลังกายขณะออกกำลังกาย เช่น การเต้นของหัวใจ อัตราการหายใจ ปริมาณเหงื่อที่ออก อาการปวดเมื่อยกล้ามเนื้อ เมื่อออกกำลังกายจะประเมินว่ากำลังอยู่ในช่วงอะไร การออกกำลังกายระดับปานกลางจะอยู่ในช่วง 12-14 วิธีการนี้จะทำให้เราประเมินได้ว่าเราออกกำลังกายหนักแค่ไหน หากยังไม่ถึงเกณฑ์เราก็สามารถเร่ง หรือหากมากเกินไปก็สามารถลดการออกกำลังกายลง ได้มีการศึกษาความสัมพันธ์ของ Scale กับอัตราการเต้นของหัวใจ พบว่าหากเราประเมินว่าเรากำลังอยู่ในระดับ 12 ก็ให้เอา 10 คูณก็จะได้อัตราการเต้นของหัวใจ 12×10 เท่ากับ 120

ตอนที่ 3 ทฤษฎีความร่วมมือและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

ทฤษฎีความร่วมมือ (Cooperation theory)

ผู้ให้คำนิยามและความหมายของความร่วมมือ คือ Holsti (1995) โดยได้อธิบายไว้ว่าความร่วมมือ (Cooperation) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ทำร่วมกันหรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง หรือเป็นการร่วมทำงานกับคนอื่นในทางต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน โดยมีลักษณะของความร่วมมือ ดังนี้

- ความร่วมมือเป็นลักษณะของการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน
- ความร่วมมือเป็นการช่วยเหลือบุคคลอื่น หรือช่วยเหลือซึ่งกันและกันในทางสร้างเสริม
- ความร่วมมือเป็นการยอมรับการกระทำของบุคคลอื่นและของตนเอง ความร่วมมือเป็นการกระทำที่เห็นพ้องต้องกันและเพิ่มกำลังในทางปฏิบัติ

Holsti (1995) กล่าวว่า ความร่วมมือระหว่างรัฐเกิดขึ้นอย่างมีเหตุและผล โดยเขาได้ให้เหตุผลที่นำไปสู่การร่วมมือของรัฐหรือการทำให้รัฐเกิดความร่วมมือระหว่างกันไว้ 5 เหตุผล คือ

1. รัฐต้องการลดต้นทุนในการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของรัฐ (Reducing costs) คือ รัฐนั้น ๆ ต้องสร้างความร่วมมือกับอีกรัฐหนึ่ง เพื่อทำให้เกิดการแบ่งเบาภาระต้นทุนในกิจกรรมหนึ่ง และเพื่อไม่ให้รัฐต้องรับภาระแต่เพียงผู้เดียว เช่น การลดมูลค่าการซื้อขายในทางเศรษฐกิจ หรือในเรื่องความมั่นคงทางด้านการทหาร เช่น การลดต้นทุนในการผลิตทหาร หรือการซื้อขายอาวุธ เป็นต้น

2. รัฐต้องการเพิ่มประสิทธิภาพในกิจกรรมบางอย่าง (Increasing efficiency) คือ เนื่องจากรัฐต้องดำเนินกิจกรรมบางอย่างตามลำพังจะทำให้ไม่มีประสิทธิภาพ แต่เมื่อรัฐได้สร้างความร่วมมือกับอีกรัฐอื่น ๆ ที่สมควรจะสร้างความร่วมมือด้วยแล้ว ก็จะทำให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมากกว่าการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ เพียงรัฐเดียว ตัวอย่างของความร่วมมือในลักษณะนี้ เช่น

การขนส่งการคมนาคมร่วมกัน การลงทุนทางการค้าร่วมกัน การปฏิรูปการศึกษาร่วมกัน เป็นต้น

3. รัฐต้องการแก้ไขปัญหาระหว่างรัฐหรือภัยคุกคามร่วมกัน (Common threats or problem) คือ ในบางเรื่องหรือบางกิจกรรมที่เป็นปัญหาของรัฐ รัฐนั้น ๆ จะไม่สามารถที่จะจัดการปัญหาเพียงลำพังได้ เพราะปัญหาระหว่างรัฐหรือภัยคุกคามในบางเรื่องนั้น ก็จำเป็นที่จะต้องหาวิธีแก้หรือหาทางออกของปัญหาร่วมกัน จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาระหว่างรัฐต่าง ๆ นั้นได้ โดยความร่วมมือในลักษณะนี้จะเป็นแบบทวิภาคี เช่น การแก้ปัญหามลพิษร่วมกัน การแก้ปัญหามลภาวะโลกร้อนร่วมกัน การต่อต้านกลุ่มก่อการร้ายร่วมกัน การปราบปรามยาเสพติดร่วมกัน การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติร่วมกัน เป็นต้น

4. รัฐต้องการจะลดผลเสียที่จะเกิดจากการกระทำเพียงฝ่ายเดียวของรัฐ (Reduce the negative costs) คือ รัฐจำเป็นต้องร่วมมือกับรัฐอื่น ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการปฏิบัติในกิจกรรมบางอย่างร่วมกันหรือเพื่อลดการต่อต้านจากรัฐอื่นเพื่อสามารถรักษาสมาคมของกิจกรรมนั้น ๆ ไว้ได้

5. รัฐต้องการสร้างผลประโยชน์แห่งชาติของตน โดยจะทำการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับรัฐอื่น (Reciprocity) คือ ความร่วมมือในลักษณะนี้จะเป็นแบบต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ร่วมกัน และมีความสมานฉันท์ร่วมกัน โดยผลประโยชน์ที่นำมาแลกเปลี่ยนนั้น ไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องเดียวกันเสมอไป เช่น ประเทศหนึ่งอาจจะนำผลประโยชน์ทางด้านเศรษฐกิจมาแลกเปลี่ยนกับผลประโยชน์ทางด้านความมั่นคงกับอีกรัฐหนึ่ง เป็นต้น (Holsti, 1995, pp. 362-363)

สำหรับการสร้างความร่วมมือนั้น Holsti (1995) กล่าวถึงแนวทางการปฏิบัติไว้ ดังนี้

1. ชี้ให้เห็นประโยชน์ร่วมกัน ทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องมีความรู้สึกต้องงานตรงกัน ด้วยการรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องและทำความเข้าใจถึงผลงานที่จะเป็นประโยชน์ร่วมกัน การชักจูงให้เห็นประโยชน์ของส่วนรวมอาจจะใช้ไม่ได้กับคนบางคน จึงต้องชี้ให้เห็นประโยชน์ทางอ้อมที่ผู้เกี่ยวข้องในการประสานงานจะได้รับด้วย

2. ผูกมิตรไมตรีต่อกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีน้ำใจที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยวิธีการให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมแสดงความคิดเห็นถึงปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ให้งานได้และเน้นย้ำถึงความสำเร็จร่วมกัน

3. แนะนำกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกัน มีความสามารถที่ทัดเทียมกันด้วยการพิจารณาความสามารถของผู้ร่วมปฏิบัติในการประสานงาน ทั้งทางด้านความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถเฉพาะด้านหรือความถนัดในงาน และให้ข้อเสนอแนะที่จะเป็นแนวทางทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความสามารถในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน เพื่อจะได้ทำงานไปด้วยกันได้

4. การสื่อสารที่ดี ทำได้ด้วยประสบการณ์ร่วมกันหรือสร้างสภาวะคล้ายคลึงด้วยการร่วมกันคิด หากสามารถร่วมกันคิดวางแผนการปฏิบัติร่วมกัน ได้ตั้งแต่ต้นก็จะช่วยให้กรอบแห่งการอ้างอิง (Frame of reference) ร่วมกันทำงานอยู่ในวงประสบการณ์ที่มีสภาวะคล้ายคลึงกัน

5. เพิ่มความใกล้ชิด ทำให้มีการพบปะหรืออยู่เสมอเพื่อให้เกิดความไว้วางใจกันเพราะความใกล้ชิด จะช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและถ่ายทอดความรู้สึกถึงกัน ยิ่งใกล้ชิดกันมากเท่าใดก็จะเกิดความคุ้นเคยและเข้าใจกันมากยิ่งขึ้น หากมีความหวังดีต่อกันมีเจตนาที่บริสุทธิ์และจริงใจก็จะเพิ่มความเชื่อถือไว้วางใจกันมากยิ่งขึ้น

1. แนวคิดเกี่ยวกับความร่วมมือ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความร่วมมือนั้น มีความหมายของความร่วมมือ ดังนี้ (Merriam-Webster, 1996)

1.1 ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) มาจากรากศัพท์ col = ร่วม labor = แรงงาน ความร่วมมือร่วมใจหมายถึงการปฏิบัติงานร่วมกันหรือลงแรงร่วมกันในลักษณะต่าง ๆ อันเริ่มต้นจากสถานะที่ขาดความสัมพันธ์มาก่อน การจะให้เกิดความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนได้นั้นจำเป็นต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นเป็นเบื้องต้นของการทำงานร่วมกัน

1.2 ความร่วมมือ (Co-operation) มาจากรากศัพท์ Co-op = สหกรณ์ Operate = ทำงาน ความร่วมมือหมายถึงการทำงานร่วมกับคนอื่น เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน

1.3 ความร่วมมือในฐานะหุ้นส่วน (Partnership) มาจากรากศัพท์ Partner = หุ้นส่วน หรือเป็นส่วนหนึ่ง (Part) ของส่วนรวม และ Ship = สถานภาพ ความร่วมมือในฐานะหุ้นส่วน หมายถึงการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดในฐานะหุ้นส่วนแม้ว่าไม่มีความผูกพันหรือพันธสัญญามาก่อน หุ้นส่วนแต่ละฝ่ายมีสิทธิหรือความรับผิดชอบเหมือนกัน มีความเสมอภาค เฉลี่ยทักษะและมีการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน

1.4 ความร่วมมือแบบพันธมิตร (Alliance) มาจากรากศัพท์ Ally = พันธมิตร - ance = ปัจจัย (Suffix) ทำให้เป็นคำนาม หมายถึง สถานภาพความร่วมมือแบบพันธมิตร หมายถึงการปฏิบัติงานร่วมกันแบบพันธมิตรในลักษณะที่รวมตัวกันอย่างใกล้ชิด โดยมีพื้นฐานเชื่อมโยงที่มีความผูกพันหรือพันธสัญญาระหว่างพันธมิตร เป็นความภาคภูมิใจส่วนบุคคลที่เกิดขึ้นจากคุณลักษณะ และคุณสมบัติที่สืบสานพัฒนาาร่วมกันมา

Gordon (1996) กล่าวว่า ความร่วมมือ (Collaboration) เป็นความร่วมมือร่วมใจที่เน้นการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดความพอใจสูงสุดทั้งสองฝ่าย ความร่วมมือจะประสบความสำเร็จ เมื่อถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เป็นธรรมดาแต่ต้องแสดงความไว้วางใจและกระตุ้นความรู้สึก รวมถึงเจตคติของผู้ร่วมงานให้เห็นความสำคัญของสิทธิ และความร่วมมือของผู้ร่วมงานให้ได้ เรียนรู้และใช้ข้อมูลเพื่อนำไปสู่ข้อยุติร่วมกัน

พจนานุกรมเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยของเมอร์เรียน เวบสเตอร์ ปี ค.ศ. 1996 (Merriam Webster, 1996) ระบุว่า ความร่วมมือ (Collaboration) มีลักษณะ 3 ประการ คือ ประการแรกเป็น

ความร่วมมือโดยการเข้าไปทำงานกับคนอื่น ประการที่สองเป็นความร่วมมือกับองค์กรหรือสถาบัน โดยไม่มีความสัมพันธ์กันมาก่อน และประการสุดท้าย ความสัมพันธ์ของความร่วมมือเกิดขึ้น โดยการให้ความช่วยเหลือ หรือตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

Fullan and Hargreaves (1991) ได้อธิบายว่า วัฒนธรรมความร่วมมือไม่เป็นลักษณะทางการ ทั้งการประชุมพบปะหรือการสั่งอย่างเป็นทางการจะไม่มีลักษณะที่จะทำงานเป็นเฉพาะกิจ แต่จะเป็นการทำงานอย่างประสานสัมพันธ์ของบุคลากร โดยมุ่งหวังให้เกิดคุณภาพอย่างกว้างขวาง มีเจตคติที่ดี และพฤติกรรมที่ดีงามที่ปฏิบัติเป็นประจำ คำว่าการช่วยเหลือ การสนับสนุน ความเชื่อใจไว้วางใจและความเปิดเผย เป็นสิ่งที่สร้างความสัมพันธ์นี้ภายใต้ข้อผูกพันของคุณค่าของแต่ละบุคคล และคุณค่าของกลุ่มคนเหล่านั้น

สรุปความร่วมมือ (Co-operation) เป็นความร่วมมือโดยมีผลประโยชน์และอาจมีหรือไม่มีพันธสัญญาร่วมกัน เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ทำร่วมกันหรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง หรือเป็นการร่วมทำงานกับคนอื่นในทางต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน ความร่วมมือเป็นการกระทำที่เห็นพ้องต้องกันและเพิ่มกำลังในทางปฏิบัติ ในขณะที่ความร่วมมือ (Collaboration) เป็นความร่วมมือที่อาจไม่มีผลประโยชน์และไม่มีพันธสัญญาผูกมัด ส่วนความร่วมมือในฐานะหุ้นส่วน (Partnership) เป็นความร่วมมือใกล้ชิดที่น่าจะมีผลประโยชน์ร่วม และอาจมีหรือไม่มีสัญญาต่อกัน สำหรับความร่วมมือแบบพันธมิตร (Alliance) เป็นความร่วมมือใกล้ชิดที่มีพันธสัญญาระหว่างกัน

ในงานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า ความร่วมมือ (Co-operation) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ทำร่วมกันหรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง หรือเป็นการร่วมทำงานกับคนอื่นในทางต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน

2. รูปแบบความร่วมมือ (Collaborative model)

Fullan and Hargreaves (1991) ให้ความคิดเห็นว่า ความร่วมมือมีองค์ประกอบ ดังนี้

2.1 กรอบโครงสร้าง ประกอบด้วย ขบวนการประชาธิปไตย ความเข้มของความเป็นผู้นำ ทิศทางและวิสัยทัศน์ จุดหมายร่วม ความรับผิดชอบร่วม บทบาท ขบวนการพัฒนานโยบาย ขั้นตอนการพัฒนานโยบาย การประสานงาน การวางแผน การรับฟังความคิดเห็น ความจริงใจ ความเปิดเผย และการสื่อสารสม่ำเสมอ

2.2 กรอบทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ศูนย์กลางของการสอนและการเรียน ความเข้มของการสื่อสาร คุณค่าและความเกี่ยวข้องของการพัฒนา บิคารมารดาในฐานะหุ้นส่วนร่วมกัน ทีมงาน ชุมชน และสถาบันอุดมศึกษาในฐานะครู ความซื่อสัตย์ การสนับสนุน ยกย่องไว้วางใจ

การยอมรับ ความร่วมมือ การเรียนรู้สม่ำเสมอ การปรับปรุงสม่ำเสมอ ความสัมพันธ์และทัศนคติต่อกันในทางบวก การผนึกกำลังของชุมชนและสถาบันอุดมศึกษา

2.3 กรอบทางการเมือง ประกอบด้วย การไม่มีระบบเจ้าขุนมูลนาย อำนาจร่วม ความเปิดเผย เอกฉันท์ กฎส่วนใหญ่ ร่วมรับผิดชอบ การใช้อำนาจ การใช้อิทธิพล การกระจายความขัดแย้ง เห็นด้วยกับพฤติกรรมทางการเมือง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การไม่เห็นด้วยไม่ใช่การทำลาย การไม่มีกลุ่มเล็ก การเจรจา การรวมกลุ่ม เครือข่าย ความจริงใจ ความเปิดเผย และการสื่อสารสม่ำเสมอ

2.4 กรอบทางสัญลักษณ์ ประกอบด้วย ความเชื่อ ค่านิยม เจตคติ พฤติกรรมโดยรวม การร่วมตีความ สัญลักษณ์ ประเพณี และพิธีการ

Gordon (1996) กล่าวว่า ความร่วมมือประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดปัญหา และทรัพยากรที่จะใช้และผูกพันที่จะมีส่วนร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทาง กฎแห่งพื้นฐานจะต้องกำหนดขั้นตอน และกลุ่มย่อยที่จะทำงาน เพื่อแสวงหาข้อมูลร่วมกัน แสวงหาทางเลือก และกำหนดข้อตกลงร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติการ หลักการที่จะทำงานร่วมกับหน่วยสนับสนุนภายนอก รวมทั้งการจัดองค์ประกอบในการที่จะตรวจสอบการปฏิบัติ

Jeans (1995) เสนอรูปแบบความร่วมมือ (Collaborative model) มี 4 รูปแบบ ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา คือ

- รูปแบบการปรึกษา (Consultative model) สถาบันอุดมศึกษาจะต้องแสวงหาที่ปรึกษาและข้อคิดเห็นจากกลุ่มต่าง ๆ เช่น กระทรวงศึกษาธิการ สมาคม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสถาบันอุดมศึกษามีสิทธิอันชอบธรรมที่จะรับหรือปฏิเสธในคำปรึกษาเหล่านั้นในการพัฒนาองค์การ

- รูปแบบหน้าที่ (Functional model) สถาบันอุดมศึกษามีพันธกิจหลัก 4 ประการ คือ การสอน การวิจัย การบริการชุมชน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยรูปแบบความร่วมมือกับชุมชนที่ชัดเจน คือ การบริการชุมชน

- รูปแบบปฏิบัติการ (Operational model) สถาบันอุดมศึกษาต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและหน่วยงานภายนอก ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ควรเป็นไปอย่างดี เช่น มีการส่งข้อมูลข่าวสารถึงกันอย่างสม่ำเสมอ

- รูปแบบบูรณาการ (Integrative model) รูปแบบนี้มีสมมติฐานว่าสถาบันอุดมศึกษาและชุมชนสามารถร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ เอกชน ประชาชน ในการบูรณาการทรัพยากรเพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการที่เป็นอยู่ได้

ในงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยจึงใช้ความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่นกับชุมชนในรูปแบบบูรณาการ (Integrative model) เพื่อร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชนให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายและชุมชน

3. นโยบายความร่วมมือของสถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่น (มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย) กับชุมชน โดยนัยแห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 กำหนดให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็น “สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” นอกจากนั้น ยังกำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามมาตรา 8 ดังต่อไปนี้ (1) แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล (2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย และมีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าวจะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ (3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและชาติ (4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงาน พัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม (5) เสริมสร้างความรู้ความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิต และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง (6) ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (7) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้าน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน และ (8) ศึกษาวิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547, 2547) ในสถานการณ์ที่ประเทศประสบปัญหาวิกฤตการณ์ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยราชภัฏมีบทบาทเพื่อมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาดังกล่าว จึงมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง อาจกล่าวได้ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏคือ ความหวังหนึ่งของสังคมและการประกาศปณิธาน “สนองพระราชปณิธานสืบสานพระราชดำริในการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” เพราะความเจริญหรือความเสื่อมของท้องถิ่น คือตัวชี้วัดที่ชัดเจนถึงระดับการพัฒนา ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏต้องสามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติหน้าที่ทุกด้าน ลงสู่การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น โดยต้องมีระบบการบริหารจัดการที่

ส่งเสริมให้คณาจารย์ได้ออกไปสัมผัสกับความเป็นจริงของท้องถิ่น และเปิดโอกาสให้คนในท้องถิ่น ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างเต็มที่ ดังนี้

1. ด้านการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถจัดการเรียนการสอน ให้เอื้อต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน โดยการนำเอาสภาพปัญหาของท้องถิ่นมาบรรจุไว้เป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหา และเชิญผู้รู้ในท้องถิ่นมาช่วยในการสอนหรือขอให้แหล่งข้อมูลเพิ่มเติม รวมถึงสามารถที่จะออกไปจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในท้องถิ่นได้ด้วย การจัดการเรียนการสอน โดยวิธีนี้ จะทำให้ทั้งคณาจารย์และนักศึกษามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับชุมชน และในขณะเดียวกัน คนในชุมชนก็สามารถจะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากคณาจารย์และนักศึกษาด้วย การเรียนการสอนในลักษณะดังกล่าวนี้จะช่วยให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถพัฒนาองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี

2. ด้านการวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถศึกษาวิจัย ให้เอื้อต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนได้เป็นอย่างดี โดยการใช้วิธีการวิจัยแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้คนในชุมชน ได้ร่วมกำหนดเรื่องที่จะวิจัย และมีบทบาทอย่างสำคัญในการศึกษา ที่สำคัญก็คือ เรื่องที่ศึกษานั้น ควรจะเป็นปัญหาที่มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชน โดยตรง เพราะจะทำให้คนในชุมชนร่วมมือในการศึกษาอย่างมีความหมาย โดยที่ผลจากการศึกษาก็จะเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนโดยตรงด้วย

3. ด้านบริหารทางวิชาการ ในยุคที่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จากทั่วโลกแพร่สะพัดไปในชุมชนอย่างรวดเร็วและรุนแรง เช่นในปัจจุบันนี้ ย่อมเป็นหน้าที่โดยตรงของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่จะต้องช่วยให้คนในท้องถิ่นสามารถบริโภคข่าวสารต่าง ๆ นั้นอย่างฉลาด รวมทั้งต้องช่วยให้คนในท้องถิ่นมีความรู้ ความเข้าใจเท่าทันความเปลี่ยนแปลงที่หลั่งไหลเข้ามาสู่ท้องถิ่นด้วย ทั้งนี้ เพื่อจะช่วยให้สามารถเลือกรับข่าวสารและความเปลี่ยนแปลงอย่างถูกต้องเหมาะสมบนรากฐานแห่งวิถีชีวิตอันดีงามของท้องถิ่น เป้าหมายสำคัญของการบริหารทางวิชาการจึงอยู่ที่การเสริมสร้างความเข้มแข็งทางความรู้และความคิดให้กับคนในท้องถิ่น เพราะความเข้มแข็งทางความรู้และความคิดคือ พื้นฐานของการเสริมสร้างความเข้มแข็งในด้านอื่น ๆ ทั้งหมด

4. ด้านการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ในเมื่อการเรียนการสอนของราชภัฏเชื่อมอยู่กับท้องถิ่น การฝึกประสบการณ์วิชาชีพก็ต้องสัมพันธ์กับสภาพความเป็นจริงของท้องถิ่นด้วย โดยการส่งนักศึกษาออกไปฝึกงานตามหน่วยงานต่าง ๆ ในท้องถิ่น เช่น ในโรงเรียน สำนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นต้น นักศึกษาจะได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถในสถานการณ์จริง และได้เผชิญกับสภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงาน และทุกคนในท้องถิ่นโดยตรง เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่จะทำให้เกิดความแข็งแกร่งทั้งในด้านทฤษฎีและด้านปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

คนในท้องถิ่นเองก็จะได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากนักศึกษา ส่วนนักศึกษาเองก็จะได้รับทราบปัญหาและความเป็นจริงของการปฏิบัติงานในท้องถิ่น รวมทั้งเรียนรู้วิธีประยุกต์ใช้ความรู้ให้เหมาะสมกับความเป็นจริงของท้องถิ่นจากประสบการณ์ของคนในท้องถิ่นนั้น ๆ ด้วย หากมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศสามารถเชื่อมโยงการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าวข้างต้นลงสู่ท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้เกิดระบบการเรียนรู้ร่วมกันของคนในท้องถิ่นอย่างกว้างขวาง พลังแห่งการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างชาวราชภัฏกับชาวบ้านนี้เอง จัดเป็นพลังสร้างสรรค์ความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นในท้องถิ่นทั่วประเทศได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และติดตามประเมินผลในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น จุดสำคัญอยู่ที่ต้องกระตุ้นให้คนในท้องถิ่นเกิดความตื่นตัวในอันที่จะร่วมมือกันแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตด้วยตัวเอง ความตื่นตัวของคนในท้องถิ่นจะเกิดขึ้นได้มากหรือน้อยย่อมต้องอาศัยการสร้างกระแสจากภายนอกเข้าไปปลุกเร้า ทั้งนี้ หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น อันได้แก่ กรมการปกครอง กรมพัฒนาชุมชน และสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ ต้องผนึกและประสานกำลังกันเพื่อธำรงค้ำให้คนในท้องถิ่นทั่วประเทศเกิดความตื่นตัว และเกิดความมุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหาและพัฒนาท้องถิ่นด้วยภูมิปัญญาของตนเอง โดยในส่วนของมหาวิทยาลัยราชภัฏย่อมสามารถจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างกระแสความตื่นตัวให้กับคนในท้องถิ่นได้โดยการจัดเวทีทางวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเปิดโอกาสให้คนในชุมชนได้เผยแพร่ผลการดำเนินงาน หรือเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างท้องถิ่น รวมถึงเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน ที่พร้อมจะเข้าไปสนับสนุนการดำเนินงานของคนในท้องถิ่น ในการจัดเวทีทางวิชาการดังกล่าวนี้ เปิดโอกาสให้ชาวราชภัฏเรียนรู้เกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงของท้องถิ่นได้อย่างลึกซึ้งและกว้างขวาง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนในโปรแกรมวิชาต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ รวมถึงจะเป็นข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัยและการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนด้วย กล่าวได้ว่าการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเข้าไปมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนนั้น เป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการให้กับมหาวิทยาลัยราชภัฏเองในขณะเดียวกันด้วย

นอกจากการจัดเวทีทางวิชาการแล้ว มหาวิทยาลัยราชภัฏย่อมสามารถจะสนับสนุนการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น โดยการช่วยติดตามประเมินผลการดำเนินงานได้อีกทางหนึ่ง ทั้งนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถใช้นักศึกษาเครือข่ายชุมชนและบุคลากรเครือข่ายชุมชนที่ฝังตัวอยู่ในหมู่บ้านต่าง ๆ เป็นกลไกสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งจะช่วยให้สามารถติดตามการดำเนินงานได้อย่างใกล้ชิดมากที่สุด และข้อมูลที่ได้อีกก็จะต้องแม่นยำมากที่สุดด้วย ประกอบกับมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งมีวิทยาการเครือข่ายชุมชนอยู่แล้ว ก็ย่อมจะใช้วิทยาการ

เครือข่ายชุมชน เป็นผู้ประสานงานการติดตามประเมินผลการดำเนินงานในภาคสนามได้เป็นอย่างดี ข้อมูลที่ได้จากการติดตามประเมินผลในภาคสนามนี้ สามารถใช้ประโยชน์ในการจัดเวทีทางวิชาการได้โดยตรง รวมทั้งสามารถใช้ประโยชน์ในการวางแผนให้การสนับสนุนการดำเนินงานของคนในท้องถิ่นได้อย่างถูกต้องอีกด้วย

สรุปว่า สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ได้มีนโยบายความร่วมมือกับชุมชนในด้านต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การวิจัยท้องถิ่น การบริหารทางวิชาการ การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ดังนั้น แผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย จึงได้ใช้ความร่วมมือ (Co-operation) แบบบูรณาการ (Integrative model) เพื่อความร่วมมือกันหรือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นำไปสู่เป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน โดยให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายและชุมชน ตามนโยบายความร่วมมือของสถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่นกับชุมชน

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)

1. ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด

กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการ จะทำให้นักบริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์กรรวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลว

จะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้น ทั้งกลยุทธ์และนักบริหารที่ผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic decision making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่น ๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมด ซึ่งมีลักษณะ (กรมนักเรียนนายเรืออากาศศึกษาพระองค์, ม.ป.ป.) ดังนี้ คือ

1. เป็นกระบวนการของการบริหารองค์กรโดยรวม
 2. เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว
 3. เป็นการตัดสินใจที่อาศัยชั้นเชิง ไม่มีวิธีการที่สำเร็จรูป
 4. ต้องอาศัยความร่วมมือ พันธะผูกพัน (Commitment) และทรัพยากรในองค์กร
 5. มีทิศทางที่ชัดเจนต่อทางเลือกต่าง ๆ และแสดงให้เห็นทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกัน
- ความหมายเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์**

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) หมายถึง การจัดการธุรกิจอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตไว้ ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรคที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนในองค์กรสำหรับกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจ แล้วกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สามารถนำไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุทิศทางตามที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นการบริหาร โดยคำนึงถึง 1) ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร 2) ลักษณะธุรกิจในอนาคต 3) สภาพแวดล้อม 4) การจัดสรรทรัพยากร 5) การปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ, 2553, หน้า 28)

กรมนักเรียนนายเรืออากาศศึกษาพระองค์ (ม.ป.ป.) ได้อธิบาย คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นมีความหมายที่แตกต่างกันบ้างในรายละเอียด แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมีความหมายคล้ายคลึงกัน ดังนี้

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ที่มีมานาน โดยคำว่า กลยุทธ์ หรือ Strategic มีที่มาจากคำว่า Strategia ในภาษากรีกซึ่งหมายความว่า Generalship โดยคำว่ายุทธศาสตร์มักจะถูกนำมาใช้ในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และการทหาร และได้เข้าสู่แวดวงการศึกษาในเวลาต่อมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ให้นักศึกษาได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ และต้องการให้เกิดการนำไปสู่การจัดทำนโยบายทางธุรกิจที่นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคต

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) โดยทั่วไป หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์การในระยะสั้น และระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาส หรืออุปสรรคแก่องค์การได้ องค์การจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ เพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อนในการที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากอุปสรรคหรือใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่นั้นได้ ดังนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการบริหาร โดยคำนึงถึง

1. ลักษณะการดำเนินงานขององค์การ
2. ลักษณะธุรกิจในอนาคต
3. สภาพแวดล้อม
4. การจัดสรรทรัพยากร
5. การปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) หมายถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานของผู้บริหาร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลิวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งการกำหนดแนวทางและทิศทางในการดำเนินงานนั้น จำเป็นจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดวิธีการทำงานเพิ่มเติมจากเดิม หรือที่เรียกว่า “กลยุทธ์” พร้อมทั้งจัดทำกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการให้สอดคล้องในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางขององค์กรที่จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุด การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย กิจกรรมที่เป็นองค์ประกอบขั้นพื้นฐาน 4 กิจกรรม คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) 2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) 4) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic control and evaluation) ซึ่งกิจกรรมทั้ง 4 กิจกรรม นี้มีความสัมพันธ์และเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน

ซาโรจน์ โอปัททชัยวิน (2548) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ว่าเป็น ชุดของการตัดสินใจ และการกระทำที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ ในการจัดสร้างแผน และการปฏิบัติตามแผนที่ได้ออกแบบมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท

2. แนวคิดและหลักการในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจ

เชิงกลยุทธ์จะมีผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการวางแผนการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคและบดบังโอกาสในการก้าวหน้าขององค์กรได้ ฉะนั้น องค์กรจึงต้องพิจารณาถึงจุดแข็งที่มีอยู่แล้วนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และพิจารณาถึงจุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาแนวทางขจัดจุดอ่อนเหล่านั้นเสีย ในแนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น จะมีความแตกต่างไปจากการจัดการโดยทั่วไป ซึ่งมักจะศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารตามกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ และเน้นหนักไปที่การจัดการและการบริหารภายในองค์กร แต่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์กร หรือสถานะแวดล้อมภายนอกด้านต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการแข่งขัน คำนี้ถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว และสถานะการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม การจัดการกลยุทธ์ยังคำนึงถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงประสานหน่วยต่าง ๆ ในองค์กรให้สามารถบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรได้ อย่างไรก็ตามนี้มีหลักสำคัญ ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ ดังนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กร และช่วยให้นักบริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสถานะความเปลี่ยนแปลงได้

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากมีการเตรียมรับมือสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์กรค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการนำแนวทางในการดำเนินองค์กรที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหาร

4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร เนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้ และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผน กลยุทธ์จึงมีความสำคัญโดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้น ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของ นักบริหาร และความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ จะเป็นสิ่ง สะท้อนศักยภาพและและสะท้อนของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

5. การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จะช่วยสร้าง ประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถ ทางการบริหารของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายใน องค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการ เตรียมพร้อม เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง นอกจากนี้แล้ว การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายใน การดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิด ความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้ง จะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์กรใน ส่วนต่าง ๆ

3. องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ

1. การกำหนดทิศทาง (Direction setting)
2. การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment scanning)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)
4. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy implementation)
5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)

1. การกำหนดทิศทาง (Direction setting) ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบใน การดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้ง ยังแสดงถึง ความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรกองค์กรจะต้อง ระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของ

บริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์การเป็นองค์การแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแบบใด ทั้งนี้ เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์การ จะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมาย และสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้ว ภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย

เป้าหมาย (Gold) คือ การบอกถึงสิ่งที่องค์การปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้ การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร

2. การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment scanning)

ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น จะประกอบไปด้วย การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสี่ออต (SWOT Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength-S) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness-W) การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity-O) การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat-T)

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การ (Internal analysis)

การวิเคราะห์ภายในขององค์การนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) การวิเคราะห์ (Value chain) และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) ซึ่งจะทำให้้องค์การมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core competency)

2.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor)

สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ลักษณะของกิจการ ตำแหน่งทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั่วไป และการพัฒนาองค์การ

2.1.2 การวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม (Value chain) เป็นการพยายามเชื่อมโยง

กิจกรรมหลัก และกิจกรรมย่อยขององค์การ โดยการพยายามจัดกิจกรรมย่อยให้สนับสนุนกิจกรรมหลัก เพื่อจะสร้างคุณค่าที่สนองตอบกับค่านิยมของลูกค้า โดยสายงานหลักจะทำหน้าที่ในการผลิตกิจกรรมพื้นฐาน ประกอบไปด้วย การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การตลาด และการให้บริการลูกค้า ส่วนสายงานสนับสนุนจะทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี การการจัดซื้อวัตถุดิบ เนื่องจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม จะทำให้องค์การได้รับรู้ถึง

ค่านิยมของลูกค้าได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงค่านิยมของลูกค้าเข้าสู่กิจกรรมทุกกิจกรรมขององค์กร

2.1.3 การวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) และระบบการดำเนินงาน เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบของกิจการ และลูกค้า เข้าด้วยกัน โดยมีกระบวนการหลักของกิจการ เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการและเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนทางธุรกิจของกิจการ

จุดแข็ง: ลักษณะหรือองค์ประกอบของกิจการที่มีสมรรถนะเหนือกว่า

จุดอ่อน: ลักษณะหรือองค์ประกอบของกิจการที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ (External analysis)

สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ แต่อาจจะไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับกิจการ โดยตรงแต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป มีตัวแบบในการพิจารณา คือ PEST Environment ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political environment: P) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic environment: E) สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological environment: S) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology environment: T) สภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อกิจการได้ ยกตัวอย่างเช่น หากรัฐออกกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ ก็จะส่งผลดีต่อโอกาสในการดำเนินงานของกิจการ หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็วอาจส่งผลให้สินค้ามีความล้าสมัยอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task environment) ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E.Poter) ได้เสนอตัวแบบการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน โดยใช้ตัวแบบที่ชื่อ The five competitive force ซึ่งจะช่วยให้เราทราบถึงสมรรถภาพคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ทราบความต้องการของลูกค้า สามารถสร้างความร่วมมือกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ การระมัดระวังไม่ให้ลูกค้าหันไปให้ความสนใจสินค้าทดแทน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นตัวแบบที่ช่วยในการวิเคราะห์คู่แข่งได้เป็นอย่างดี

การวิเคราะห์คู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (New entrance) ผู้ที่เข้ามาใหม่มีความมุ่งหวังที่จะเข้ามามีส่วนร่วม หรือมีส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้น จึงเป็นภาวะที่คุกคาม ซึ่งจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอุปสรรคที่เข้ามา และภาวการณ์ตอบโต้ของกิจการ โดยสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อผู้ที่เข้ามาใหม่

การวิเคราะห์ผู้ซื้อ (Buyer) ผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ และภาคเอกชน จะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า เนื่องจากองค์กรจะต้องเผชิญกับอำนาจการต่อรองของลูกค้า ในเรื่องของปริมาณ คุณภาพ และราคา

การวิเคราะห์ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier) ผู้จัดส่งวัตถุดิบจะมีความสำคัญเนื่องจากองค์กรจะต้องเผชิญกับพลังการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบเช่นเดียวกับลูกค้า ดังนั้น ผู้บริหารทั้งองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน จะต้องปรับกลยุทธ์เพื่อรับมือกับพลังการต่อรองนั้น

การวิเคราะห์สินค้าทดแทน (Substitute) การมีสินค้าหรือบริการทดแทนทำให้องค์กรต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้า ราคา และบริการที่นำเสนอให้กับลูกค้า เนื่องจากการละเลยความสำคัญดังกล่าวจะทำให้องค์กรเสียเปรียบต่อคู่แข่งได้

การวิเคราะห์คู่แข่ง (Rival) คู่แข่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่นักบริหารจะต้องคำนึงถึง เนื่องจากนักบริหารจะต้องใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญกับคู่แข่งจะหมายถึงความพ่ายแพ้

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกนี้จะทำให้ทราบถึงโอกาสหรืออุปสรรคทางธุรกิจขององค์กร

โอกาส: การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มาทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง

อุปสรรค: เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่องค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอะไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้ จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เช่น Boston consulting group matrix, McKinsey 7-S framework เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันได้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

4.1 ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources allocation)

4.2 ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

4.3 ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

4.4 การกระจายกลยุทธ์ (Strategic deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

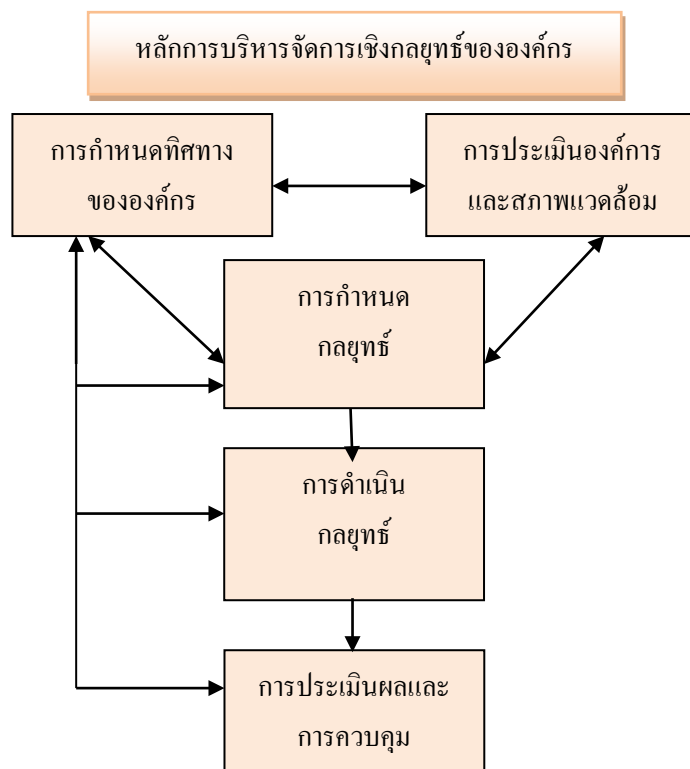
ดังนั้น เพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์กร โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจาก

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual goals) จากนั้น จะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุด เข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการนั่นเอง ความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ ผู้บริหารควรมีการมอบหมายและกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น มักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้ การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย ดังภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 การบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

4. การวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่น

ก. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน ความหมาย ความสำคัญ และประโยชน์ของการวางแผน

ฮาโรลด์ คูนต์ (Harold Koontz) และซีริล โอดอนเนลล์ (Cyril O'Donnell) กล่าวว่า การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้กระทำ การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคตตามที่ต้องการและทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามต้องการ (Koontz & O'Donnell, 1968 อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2543)

ฟรีเมอนต์ อี.คาสต์ (Fremont E. Kast) และเจมส์ อี. โรเซนวิก (Janmes E. Resenzwig) อธิบายว่า การวางแผน คือ กระบวนการของการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น (Kast & Rosenzwig, 1970 อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2543)

นิยามดังกล่าว สามารถแยกองค์ประกอบของการวางแผนได้ 7 ประการ คือ (อนันต์ เกตุวงศ์, 2543)

1. เป็นกระบวนการ หมายถึง กิจกรรมที่ต่อเนื่องกันซึ่งเกิดขึ้นในหน่วยเดียวกัน กิจกรรมนี้ต้องการทั้งทรัพยากรและพลังงานเพื่อให้กิจกรรมดำเนินไปได้

2. เป็นการเตรียมงาน การวางแผนเป็นกระบวนการของการเตรียมการในการตัดสินใจ เพื่อให้ได้รับการอนุมัติและดำเนินการ โดยองค์กรอื่น ๆ แม้ว่าหน่วยงานหนึ่งมีหน้าที่วางแผน มีอำนาจอนุมัติและดำเนินการตามแผนก็ตาม กระบวนการดังกล่าวนี้คงยังมีอยู่ต่างหาก โดยเฉพาะ

3. เป็นชุดหนึ่งของการตัดสินใจที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นระบบ

4. เป็นการตัดสินใจเพื่อมุ่งสู่การกระทำเป็นสำคัญ ไม่ได้มุ่งไปสู่วัตถุประสงค์อย่างอื่น แต่การวางแผนก็มีผลงานระดับสอง (Secondary results) อื่นหลาย ๆ อย่าง เช่น การพัฒนาการบริหาร การพัฒนาการตัดสินใจ และการฝึกอบรมให้คนทำงานร่วมกัน เป็นต้น

5. เป็นการมุ่งสู่อนาคต มีการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคต ความไม่แน่นอน และเงื่อนไขต่าง ๆ

6. เป็นการมุ่งสู่การทำให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ กระบวนการวางแผนจะไม่สามารถดำเนินไปได้ ถ้าขาดวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ เพราะวัตถุประสงค์จะเป็นตัวกำหนดทิศทาง จุดหมายปลายทางของกระบวนการดังกล่าว

7. ใช้วิธีการที่ก่อให้เกิดผลงานสูง จุดสำคัญอันหนึ่งในกระบวนการวางแผน ก็คือการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการกับเป้าหมาย เพื่อเลือกวิธีการกระทำที่ก่อให้เกิดผลตามเป้าหมายมากที่สุด

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าการวางแผน ก็คือ การตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ คือ จะทำอะไร (What) ทำไมจึงต้องทำ (Why) ใครบ้างที่จะเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (Where) และจะกระทำกันอย่างไร (How) ซึ่งจะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลจำนวนหนึ่ง การวางแผนเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากเหตุผลต่อไปนี้ (อนันต์ เกตุวงศ์, 2543)

1. การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร จึงเป็นที่เข้าใจได้ว่าในทางวิชาการนั้นยอมรับการวางแผนว่าสำคัญมาก

2. การวางแผนและแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ ทั้งเป็นที่เชื่อว่าจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานด้วย แผนจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานและองค์กร

3. แผนและการวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทาง และความรู้สึกลงในเรือของความมุ่งหมาย สำหรับองค์การให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รู้ แผนเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างดี จึงสามารถป้องกันมิให้มีการตัดสินใจแบบเพื่อแก้ปัญหาแต่ละครั้งไปเท่านั้นด้วย

4. แผนและการวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคตและเห็นโอกาสที่จะแสวงประโยชน์หรือกระทำการต่าง ๆ ให้สำเร็จตามมุ่งหมายได้ ทั้งยัง ทำให้มองเห็นปัญหาอุปสรรคและภัยคุกคามต่าง ๆ เพื่อจะได้หาทางป้องกัน ตลอดจนการลดภาวะความเสี่ยงต่าง ๆ ได้ด้วย

5. การตัดสินใจที่มีเหตุผล ในการวางแผนนั้นจะมีการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า ซึ่งมีเวลาพอที่จะใช้หลักทฤษฎี แนวความคิด และหลักการ ประกอบกับตัวเลข สถิติ และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณา จึงทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมและมีเหตุมีผลและเป็นประโยชน์ตามต้องการ หรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น

6. การวางแผนเป็นเรื่องการเตรียมการไว้ก่อนล่วงหน้า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามความต้องการแล้ว กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องกระทำเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบังเกิดผลตามเป้าหมายนั้น ๆ จะต้องได้รับการพิจารณา และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนของการกระทำ ทรัพยากรที่ต้องใช้ เวลา สถานที่ และการควบคุมดูแลการทำงานต่าง ๆ ทั้งหมดจะต้องมีการพิจารณาทดลองและทดสอบอย่างละเอียด ถูกต้องเหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อให้แผนมีความสมบูรณ์ถูกต้องแล้วจึงนำไปปฏิบัติ ดังนั้น สารสำคัญดังกล่าวเกี่ยวกับการวางแผนจึงเป็นเครื่องประกันความเป็นไปได้ของการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี

7. การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้มาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอตามธรรมชาติ เมื่อมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากขึ้น มนุษย์มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นไปตามความต้องการมากขึ้น การวางแผนจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่มนุษย์อาศัยเพื่อใช้ในการเตรียมการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในอนาคต และทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความเป็นไปได้อย่างดียิ่งขึ้น

8. การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนา ตามหลักการวางแผน ขั้นแรกจะต้องมีการกำหนด วัตถุประสงค์ และวัตถุประสงค์จะเป็นหลักของการตัดสินใจในทุกเรื่องที่จะกระทำต่อไป กล่าวอีก นัยหนึ่งก็คือ การตัดสินใจใด ๆ ที่เกี่ยวข้องก็เพื่อที่จะทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ เพราะการกำหนดวัตถุประสงค์แล้วจะต้องมีการกระทำเพื่อให้เกิดผล ดังนั้น การมีการวางแผนย่อมหมายถึง การมีวัตถุประสงค์ มีเป้าหมาย มีการตัดสินใจที่มีเหตุผล มีผล มีการกระทำตามแผนและให้บังเกิดผลตามต้องการได้

การวางแผนและแผนมีประโยชน์สำคัญทั้งต่อผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องดังนี้ (อนันต์ เกตุวงศ์, 2543)

1. การป้องกันมิให้เกิดปัญหาในอนาคต ประโยชน์สำคัญยิ่งของแผนและการวางแผน ได้แก่ การป้องกันมิให้ปัญหาสำคัญเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ การจะใช้ประโยชน์ด้านนี้ของแผนได้มากน้อยนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการพิจารณาถึงสภาพหรือสถานะของเหตุการณ์ในอนาคต และอาจต้องอาศัยความรู้ความสามารถในการทำงานเหตุการณ์ในอนาคตด้วย

2. การทำให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจ การวางแผนและแผนจะเป็นหลักหรือแนวทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับการตัดสินใจ และการปฏิบัติงานรวมทั้งผลงานที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาหาความรู้ในเรื่องดังกล่าวได้จากแผนล่วงหน้า ก่อนการกระทำ จะเกิดขึ้นว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร ทำที่ไหน ทำเมื่อใด และใครบ้างจะเป็นผู้ร่วมงาน ตลอดจนใช้เครื่องมือขนาดไหน ประเภทใด เป็นต้น จึงทำให้ผู้ทำงานเกิดความมั่นใจและแน่ใจว่า สิ่งที่เขาจะทำนั้นจะต้องสำเร็จ และเขาจะต้องทำได้

3. การทำให้งานมีความเป็นไปได้ การทำงานให้สำเร็จเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติทั้งหลายตระหนัก ทั้งนี้ เพราะการคิดกับการกระทำนั้นมีความยากง่ายแตกต่างกันมาก โดยทั่วไปแล้ว การกระทำยากกว่าการคิด การปฏิบัติตามแผนนั้นมีความยากลำบากกว่าการวางแผนมากหลายเท่า ดังนั้น การวางแผนเท่านั้นที่จะช่วยทำให้การกระทำมีความเป็นไปได้มากยิ่งขึ้น และจะต้องเป็นไปอย่างมีความสอดคล้องกับสัมพันธ์กันเป็นระบบทุกส่วนทุกด้าน โดยอาศัยการประสานร่วมมือกัน ซึ่งสามารถรู้ได้ล่วงหน้าจากแผน

4. การวางแผนก่อนให้เกิดการประหยัด การวางแผนมีส่วนทำให้มีการเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมที่สุดก่อนจะนำไปใช้ อาจมีการทดลอง ประเมินผล และทดสอบผลดีผลเสียแล้ว รวมทั้งวิธีการและขั้นตอนอื่น ๆ ของการวางแผน พอจะกล่าวได้ว่าทำให้เกิดการประหยัดทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางบุคคล เงิน วัสดุ และเวลา ซึ่งจะมีการใช้อย่างเหมาะสมพอดี หรือได้สัดส่วนกับผลงานที่กำหนดไว้

5. ก่อให้เกิดความสะดวกและง่ายในการบริหาร เนื่องจากการวางแผนมีส่วนทำให้การทำงานเป็นระบบ จึงก่อให้เกิดความสะดวกและง่ายในการควบคุมการทำงาน มีความร่วมมือกัน มีการประสานงานกัน และมีการทำงานที่สอดคล้องสัมพันธ์กันทุกส่วนทุกด้าน

6. ป้องกันปัญหาทางด้านโครงสร้างและบริหาร เมื่อมีการวางแผนย่อมบอกได้ว่าเป็นการเริ่มต้นงานได้ดี การปฏิบัติงานจะเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดองค์การ การแบ่งงานกันทำตามความรู้เฉพาะด้านและตามความสามารถของแต่ละบุคคลจึงเป็น

การป้องกันปัญหาทางด้านบริหารบางประการ กล่าวคือ การทำงานซ้ำซ้อนกันโดยไม่จำเป็น การแข่งขันกันทำระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น

7. ขวัญกำลังใจ และความรับผิดชอบสูง การมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน การแบ่งงานอย่างถูกต้อง การประสานงานกันในระดับการวางแผนมีส่วนทำให้ผู้มีหน้าที่ในการปฏิบัติตามแผนมีความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่จะต้องทำ สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ทำงานมีขวัญกำลังใจ ตลอดจนความมั่นใจในการทำงานให้สำเร็จได้ดีขึ้น ข้อยกจำกัด และองค์ประกอบของแผน

การวางแผนและแผนที่ย่อมมีจุดอ่อนหรือข้อจำกัด ซึ่งสามารถประมวลได้ดังต่อไปนี้ (อนันต์ เกตุวงศ์, 2543)

1. ข้อจำกัดเกี่ยวกับการทำนายอนาคต การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคต มีการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ล่วงหน้า และในการตัดสินใจแต่ละเรื่องแต่ละครั้งจะต้องอาศัยตัวเลข ข้อมูลมาประกอบการพิจารณา และบางครั้งหรือบ่อยครั้งที่ไม่สามารถหาข้อมูลได้ จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการพยากรณ์หรือทำนายตามหลักการ การทำนายนี้ย่อมมีโอกาสผิดพลาดได้ ด้วยเหตุผลหลายประการ และยิ่งทำนายอนาคตระยะยาวมากเท่าใด แนวโน้มจะผิดพลาดก็มักจะมีความมากตามไปด้วย ดังนั้น ถ้าการวางแผนเรื่องใดที่จะต้องอาศัยข้อมูลที่ได้จากการพยากรณ์มากเท่าใด โอกาสผิดพลาดก็ย่อมมีมากด้วย และยิ่งทำนายได้ไม่ค่อยถูกต้อง ความบกพร่องของการตัดสินใจก็จะมีมากขึ้นไปอีก จึงถือว่าเป็นข้อจำกัดที่สำคัญของการวางแผน

2. ข้อจำกัดเกี่ยวกับตัวเลขและข้อมูล การตัดสินใจในการวางแผนส่วนใหญ่จะต้องอาศัยตัวเลข สถิติ ข้อมูล และข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ถ้าผู้ตัดสินใจ ไม่มีข้อมูล หรือมีข้อมูลที่ผิดพลาด บกพร่องหรือไม่ถูกต้องและลำเอียง ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตามย่อมทำให้การตัดสินใจและการวางแผนในเรื่องนั้นผิดพลาดบกพร่องตามไปด้วย และจะต้องกระทบถึงแผนใหญ่ทั้งหมดด้วยไม่มากก็น้อย ดังนั้น การตัดสินใจที่ต้องใช้ข้อมูลจึงจำเป็นต้องใช้ความระมัดระวังและตรวจสอบให้ดีเสียก่อน

3. แนวปฏิบัติของแผนปิดกั้นการใช้ดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติ ในแต่ละแผนและโครงการจะมีการกำหนดระเบียบปฏิบัติ แนวทางหรือหลักปฏิบัติ รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานไว้ ส่วนแผนโครงการใดจะกำหนดไว้อย่างละเอียดเพียงใด ขึ้นอยู่กับความประสงค์ของผู้วางแผน

4. ข้อจำกัดเกี่ยวกับค่านิยมของผู้บริหาร ซึ่งไม่สนใจกับเหตุการณ์ในอนาคตไม่พยายามมองไปข้างหน้าและไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง (McFarland, 1974 อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2543) จึงไม่นิยมคิดวางแผนและกระทำการใด ๆ ที่จะเป็นการป้องกันมิให้เกิดปัญหาในอนาคตและไม่คิด

ที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต แต่มักจะทำงานและให้ความสำคัญกับสิ่งต่าง ๆ ในปัจจุบัน หรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

5. ข้อจำกัดในการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม แผนระยะยาวที่มีเวลาดำเนินการมากกว่าสองปีขึ้นไปหรือแผนระยะใดก็ตาม หากจะต้องนำไปปฏิบัติในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมจะเป็นไปโดยทั้งหมดหรือบางส่วนก็ตามอาจกระทบถึงแผนได้

6. ข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลา การวางแผนเป็นงานที่ต้องใช้ทรัพยากรทั้งคน เงิน วัสดุ และการจัดการที่จำเป็นอีกอย่าง ก็คือ ต้องใช้เวลา ปัญหาที่พบเห็นส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของกรณีเวลาน้อยไม่พอเพียงที่จะใช้ในการวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบ ทำให้การวางแผนต้องรีบเร่ง และได้แผนที่ไม่สมบูรณ์ถูกต้อง ปัญหาต่าง ๆ จะตามมาในขั้นของการปฏิบัติตามแผน

7. ข้อจำกัดในเรื่องความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้วางแผน ปัญหานี้ค่อนข้างจะกว้างและมีลักษณะทั่ว ๆ ไป ทั้งนี้ เพราะการวางแผนต้องอาศัยผู้มีความรู้และประสบการณ์ในแต่ละด้านมีส่วนร่วมในการวางแผน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่ต้องกำหนดว่าจะทำอะไร ส่วนงานด้านอื่น เช่น จะทำอะไร ทำไมจึงต้องทำ ทำเมื่อใด ทำที่ไหน และใครจะเป็นผู้ทำ รวมทั้งการควบคุมประสานงานนั้น สามารถใช้ผู้บริหารที่มีความรู้ทางด้านวางแผนและการบริหารทั่ว ๆ ไป ฉะนั้น บุคคลทั้งสองประเภทจะต้องมีความรู้และประสบการณ์พอสมควรและจำต้องมีฝ่ายช่วยเหลือทางด้านข้อมูลหรือสารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจและการพยากรณ์อนาคตอย่างพร้อมเพรียงด้วย

เพรสตัน พี. เลอ เบรอตัน (Preston P. Le Breton) และเดล เอ. เฮนนิ่ง (Dale A. Henning) (Breton & Henning อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2543) ได้กล่าวถึงรูปแบบของแผนไว้ ดังนี้

1. ชื่อของแผน
2. ชื่อบุคคลที่สั่งให้ทำการวางแผน
3. ชื่อบุคคลที่อนุมัติแผน
4. ชื่อของบุคคลที่ทำการวางแผน
5. ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของแผน
6. ประเด็นปัญหาที่สำคัญ
7. กระบวนการขั้นตอนของการกระทำ
8. ผลที่คาดว่าจะได้รับ
9. ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้
10. หลักฐานสนับสนุนหรือเหตุผล

11. วันเดือนปี ของการเสนอ อนุมัติ และการปฏิบัติตามแผนและวันสิ้นสุดของส่วนต่าง ๆ ของแผน

มิติ โครงสร้าง และระดับของแผน

อนันต์ เกตุวงศ์ (2543) กล่าวว่า มิติของแผน ได้แก่ การพิจารณาและวิเคราะห์แผนในด้านต่าง ๆ เพื่อที่จะได้ทราบว่าแผนหนึ่ง ๆ มีลักษณะอย่างไร มิติที่สำคัญที่ควรจะต้องกล่าวถึงเพื่อการวิเคราะห์ เปรียบเทียบแผน ทำการวางแผน และดำเนินการตามแผนให้ถูกต้องตามความต้องการ มีดังนี้ คือ

1. ความซับซ้อน (Complexity) ความซับซ้อนก่อให้เกิดความยากง่าย ถ้าแผนมีส่วนประกอบมาก มีความสลับซับซ้อน มีลักษณะซึ่งจะต้องใช้ปัจจัยทางเทคนิคมาก การวางแผนและการปฏิบัติการตามแผนก็ย่อมจะมีความซับซ้อนตามไปด้วย แผนบางประการกระทำโดยนักบริหารแต่ละคน และมักจะทำควบคู่ไปกับงานประจำ แต่แผนที่มีลักษณะซับซ้อน ต้องใช้ผู้วางแผนที่มีความสามารถสูงหลาย ๆ คนในองค์กร ซึ่งมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เฉพาะด้าน โดยทำหน้าที่ในด้านที่แต่ละคนถนัด ถ้าต้องการใช้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาก มีลักษณะทางเทคนิคเข้ามาช่วยหลายอย่าง แผนย่อมมีความซับซ้อนยิ่งขึ้น

2. ความสำคัญ (Significance) ในแต่ละองค์กรหรือหน่วยงานย่อมมีหน่วยงานย่อยลงไปอีก ซึ่งมีจำนวนและระดับแตกต่างกันออกไปตามขนาดเล็ใหญ่ขององค์กรนั้น ๆ แผนงานก็เช่นเดียวกันย่อมมีแผนย่อย ส่วนประกอบของแผนและระดับของแผนด้วย ความสำคัญของแผนในองค์กรจึงมีความแตกต่างกัน อันขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน และ “ความสำคัญมากน้อยของแผนใดแผนหนึ่ง มีอิทธิพลเหนือกระบวนการวางแผนทั้งหมด” แผนใดมีความสำคัญมากย่อมช่วยให้กิจกรรมการวางแผนและการดำเนินการตามแผนเป็นไปได้อย่างมีผลมากตามไปด้วย เนื่องจากแผนมีหลายประเภทและหลายระดับ ความสำคัญจึงมีมากน้อยแตกต่างกันออกไป แผนที่น่าจะมีความสำคัญมากที่สุดคง ได้แก่ แผนที่สามารถช่วยให้วัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นบรรลุความสำเร็จได้ดีที่สุด กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ความสำคัญของแผนขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร อย่างไรก็ตาม กล่าวโดยทั่วไปแล้ว สามารถนำมาพิจารณาว่าแผนไหนมีความสำคัญหรือไม่ อาจดูได้จากหลักเกณฑ์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) งบประมาณทั้งหมดที่ใช้ในการเตรียมการวางแผนและการดำเนินการตามแผน หากรวมค่าใช้จ่ายดังกล่าวสูงก็ย่อมเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่าแผนนั้นมีความสำคัญ 2) ผลที่คาดว่าจะได้จากการใช้แผน โดยปกติแผนที่กำหนดขึ้นก็เพื่อที่จะให้มีผลงานตามความต้องการขององค์กร และ 3) ลักษณะและส่วนประกอบที่มีความสำคัญต่อการพิจารณา ความสำคัญของแผนด้านนี้เน้นหนักมาทางด้านการบริหารและกลไกต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการวางแผน รวมทั้งการปฏิบัติตามแผน

3. ความครอบคลุม (Comprehensiveness) หมายถึง ขอบเขตของแผนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือองค์การซึ่งเป็นไปได้ทั้งทางตั้งและทางราบ หรือทั้งสองทางพร้อม ๆ กัน ดังนั้น องค์กรของความครอบคลุมมากน้อยของแผนจึงขึ้นอยู่กับจำนวนหน่วยงานและองค์การที่เกี่ยวข้อง ถ้ามีหน่วยงานเกี่ยวข้องมาก ความครอบคลุมก็ย่อมมีมาก

4. ความสมบูรณ์ (Completeness) หมายถึง แนวความคิดเกี่ยวกับความสมบูรณ์ ครอบคลุมถึงทุกส่วนของแผน รวมทั้งข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณาตัดสินใจ รายละเอียดของวิธีการปฏิบัติ และผลที่คาดว่าจะได้รับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสมบูรณ์ในเรื่องส่วนประกอบต่าง ๆ คำแนะนำสำหรับผู้ปฏิบัติตามแผนและข้อกำหนดของการควบคุมแผน สาเหตุที่ทำให้แผนขาดความสมบูรณ์นั้นที่สำคัญมีอยู่ 2 ประการ คือ 1) การขาดแคลนปัจจัยที่สำคัญของแผน เช่น งบประมาณ เวลา ตัวเลข ข้อมูล และตัวบุคคลผู้วางแผนและดำเนินการตามแผน 2) ลักษณะและส่วนประกอบของแผน นั่นก็คือ ความยาก ความซับซ้อน ขอบเขต และลักษณะที่ต้องใช้ความรู้ทางเทคนิคของแผน หากแผนมีความซับซ้อน มีส่วนประกอบมากมาย การทำงานก็ย่อมจะยากขึ้น ความสมบูรณ์ถูกต้องก็มีน้อยลง

5. ความจำเพาะ (Specificity) ได้แก่ ข้อความที่แน่ชัดว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร จะกระทำให้มีประสิทธิภาพแค่ไหน รวมทั้งความแน่ชัดในเรื่องเครื่องมือเครื่องใช้เทคนิคต่าง ๆ เกี่ยวกับการวัดผลและการประเมินผลงาน ส่วนประกอบที่สำคัญบางประการที่แสดงให้เห็นถึงความจำเพาะของแผนก็คือ 1) เวลา ได้แก่ เวลาเริ่มต้นและเวลาสิ้นสุดของส่วนต่าง ๆ ของแผน รวมทั้งเวลาดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ของแผนทุกด้านว่ากำหนดไว้เฉพาะหรือกำหนดไว้โดยประมาณให้มีการยืดหยุ่นได้ 2) ปริมาณและคุณภาพของส่วนประกอบทั้งหลายและเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุดิบ วัสดุของใช้ที่จะต้องหามาและจะต้องผลิต ได้กำหนดมาตรฐานและลักษณะไว้เฉพาะมากน้อยเพียงใด 3) การกำหนดความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผน การประสานงานและการควบคุมของแผนทุกด้าน

6. เวลา (Time) เวลาเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งในการวางแผน และเป็นตัวแปรที่สำคัญทั้งของการวางแผนและการดำเนินการตามแผน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็นส่วนสำคัญอย่างน้อย 4 ส่วน คือ 1) เวลาในการเตรียมแผน 2) เวลาที่ต้องคอยเพื่อให้ส่วนสำคัญของแผนกระทำเสร็จเสียก่อน 3) เวลาที่ใช้ในการดำเนินการตามแผนทั้งหมด และ 4) เวลาในอนาคตระยะยาว

นอกจากนี้ เวลายังเป็นเครื่องกำหนดหรือเป็นหลักในการแยกประเภทของแผนได้ด้วย โดยปกติจะกำหนดเป็นแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และแผนระยะยาว คือ ตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป ถึง 10 ปี หรือ 20 ปี ก็อาจเป็นไปได้ ปัญหาสำคัญเกี่ยวกับเวลาในอนาคตก็คือ การคาดการณ์ต่าง ๆ

ทางด้านสภาพแวดล้อม เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และอุดมการณ์ต่าง ๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงในวันข้างหน้า

7. ความอ่อนไหวหรือความยืดหยุ่น (Flexibility) แผนซึ่งจะมีประโยชน์และคุณค่ามากสำหรับองค์กรหรือหน่วยงาน ควรจะเป็นแผนที่สะท้อนให้เห็นการบริหารในแนวทางที่ดีที่สุด คือสามารถสนองให้เกิดผลแก่วัตถุประสงค์สูงสุดด้วย ดังได้กล่าวแล้วว่า มีปัจจัยของแผนมากมายหลายประการ ที่มีลักษณะอ่อนไหวยืดหยุ่นได้หรือขึ้นอยู่กับสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

8. ความถี่ (Frequency) ความถี่ในที่นี้หมายถึงจำนวนครั้งของการเตรียมแผน แผนบางประเภทมีการนำไปปฏิบัติอยู่เสมอซ้ำ ๆ กัน ซึ่งมักจะเป็นแผนด้านบริหารงาน เช่น แผนการจัดซื้อวัสดุสิ่งของ และแผนการฝึกอบรมข้าราชการ เป็นต้น แต่แผนบางอย่างนำไปปฏิบัติเพียงครั้งเดียวหรือสองสามครั้งในระยะเวลาไม่บ่อยนัก เช่น แผนการจัดองค์การ แผนการแบ่งงาน ด้วยเหตุนี้เองมิติของความถี่จึงเข้ามามีบทบาทในเรื่องของการวางแผนด้วย ยิ่งไปกว่านั้นอาจเป็นไปได้ที่วางแผนเกี่ยวกับกำลังคนของหน่วยงานอื่นจะนำเอามาใช้กำกับกำลังคนของหน่วยงานเราได้หรือไม่ อย่างไร เป็นต้น

9. ลักษณะปกปิด (Confidential nature) ลักษณะปกปิดของแผนเป็นมิติที่สำคัญอีกประการหนึ่งเพราะแผนงานบางประเภทต้องปกปิด หากเปิดเผยให้ผู้อื่นนอกเหนือไปจากเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้องทราบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายตรงข้ามทราบแล้ว จะทำให้แผนนั้นสูญเสียคุณค่าไปทันที ลักษณะปกปิดของแผนนี้มิได้หมายความว่าแผนนั้นจะต้องปกปิดโดยตลอดเสมอไป เพราะแผนบางอย่างอาจมีความจำเป็นต้องปกปิดเฉพาะในขั้นของการวางแผนเท่านั้น เมื่อนำแผนออกไปปฏิบัติการปกปิดจะหมดไปทันที ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะและประเภทของแผน

10. การปฏิบัติอย่างเป็นทางการ (Formality) ความเป็นทางการของแผนจะมีมากน้อยเพียงใด หรือต้องการให้เป็นทางการมากแค่ไหน สามารถพิจารณาจากขั้นต่าง ๆ ของกระบวนการวางแผน รวมทั้งแบบฟอร์มของการเตรียมข้อเสนอ การรับรองหรือเหตุผลสนับสนุนแผนเพื่อเสนอให้ผู้บังคับบัญชาอนุมัติ ซึ่งแยกพิจารณาได้ดังนี้ 1) การริเริ่มแผน 2) การเตรียมแผน การรวบรวมจัดทำและวิเคราะห์ตัวเลขหรือข้อมูล รวมทั้งปัญหาต่าง ๆ 3) การอนุมัติแผน การอนุมัติหรือการทำแผนก็อาจไม่จำเป็นต้องเป็นลายลักษณ์อักษรหรือกระทำกันด้วยวาจาก็ได้ 4) การดำเนินการตามแผน และ 5) การควบคุมแผน การควบคุมนี้จะเริ่มตั้งแต่นั้นสูงสุดคือ ผู้อนุมัติแผนลดหลั่นกันลงไปตามสายการบังคับบัญชา ดังนั้น แผนที่มีลักษณะซับซ้อน มีความสำคัญ มีขอบเขตกว้างขวาง การควบคุมก็ย่อมต้องมีหลักเกณฑ์ที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยปกติจะเป็นรูปของการรายงานว่าได้ปฏิบัติไปอย่างไร ได้ผลมากน้อยแค่ไหน มีปัญหาอะไรบ้าง เป็นไปตามเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่

ดังนั้น แผนที่เป็นทางการมักจะมีลักษณะซับซ้อน ยุ่งยาก มีความสำคัญ มีขอบเขตกว้างขวาง มีหน่วยงานร่วมด้วยหลายหน่วย และมักจะเป็นแผนระยะยาว เป็นต้น

11. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Authorization) งานที่สำคัญอย่างยิ่งของนักบริหารก็คือ การวางแผน นักบริหารจึงมักมีส่วนร่วมในกิจกรรมวางแผนอยู่เสมอไม่ว่าจะเป็นแผนบริหารหรือแผนงานด้านอื่น ๆ บทบาทของนักบริหารจะแตกต่างกันไป อันขึ้นอยู่กับแผนแต่ละประเภท อันพิจารณาได้จากขั้นตอนของการวางแผน คือ เริ่มตั้งแต่การริเริ่มวางแผนไปจนถึงการอนุมัติแผนขั้นสุดท้าย บางครั้งแผนบางประเภทต้องการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในตัวของมันเอง เช่น แผนที่มีลักษณะเป็นความลับสุดยอด ซึ่งประสงค์จะตรวจสอบประวัติของบุคคล อาจต้องการอำนาจดังกล่าวจากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงเสียก่อนหรือแผนที่มีความสำคัญ มีความซับซ้อนและต้องการงบประมาณเป็นจำนวนมากอาจต้องการให้มีคณะกรรมการประเมินตรวจสอบและรับรองก่อนที่มีการอนุมัติ ในบางกรณีผู้มีอำนาจอนุมัติหรือนักบริหารชั้นสูงอาจมอบอำนาจดังกล่าวให้ผู้วางแผนโดยทั้งหมดก็ได้

12. ความง่ายในการควบคุม (Ease of control) การควบคุมในที่นี้เปรียบเสมือนการวัดการกระทำ โดยอาศัยมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นเครื่องเทียบ เมื่อการวางแผนเสร็จเรียบร้อยแล้วจะมีการมอบหมายงานให้ดำเนินไปตามแผน ในการดำเนินการตามแผนนี้จะต้องมีการควบคุมเพื่อให้งานดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ และเพื่อทราบว่าจะมีปัญหา อุปสรรคอะไรเกิดขึ้นบ้าง เป็นไปตามความประสงค์ที่กำหนดไว้เพียงใด ในขณะที่เดียวกัน อาจจะช่วยในการปรับปรุงแก้ไขบางส่วนของแผนให้เหมาะสม หรือเข้ากับสถานการณ์อีกด้วย ทั้งนี้ เพราะเหตุว่าแผนงานทุกแผนมักจะขึ้นอยู่กับข้อกำหนดเบื้องต้นหรือข้อสมมุติในอนาคต

13. ความง่ายในการดำเนินการตามแผน (Ease of implementation) เมื่อมีการอนุมัติแผนขั้นสุดท้ายแล้ว งานขั้นต่อไปก็คือการดำเนินการตามแผน ถึงแม้ว่าการดำเนินการตามแผนจะมีความสำคัญมากก็ตาม แต่จะได้ผลมากเพียงใดนั้น ยังขึ้นอยู่กับเตรียมการวางแผนและส่วนประกอบต่าง ๆ ของแผน ถ้าการวางแผนไม่ดีพอ หรือส่วนหนึ่งส่วนใดของแผนบกพร่องย่อมจะทำให้เกิดปัญหาในขั้นการนำแผนไปปฏิบัติได้ อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่พอจะชี้ให้เห็นได้ว่าแผนจะดำเนินการไปยากหรือง่ายสามารถสังเกตได้จากลักษณะของแผนด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ความยากของเรื่อง 2) ลักษณะทางเทคนิคของแผน แผนใดมีลักษณะที่มีเทคนิควิเศษและต้องอาศัยทรัพยากรทางด้านเทคนิคมาก กล่าวคือ ต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้เฉพาะด้าน ผู้เชี่ยวชาญสาขาต่าง ๆ ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้มากมาย การดำเนินการตามแผนก็ย่อมจะมีความยากตามมา 3) กระบวนการของแผน 4) ปัญหาด้านจิตวิทยา ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้เป็นเรื่องของมิติซึ่งผู้วางแผนควรจะต้องรู้และใช้ให้เป็นประโยชน์ทั้งในการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การประเมินผล และ

การวิเคราะห์แผน เพื่อความมุ่งหมายต่าง ๆ กัน

Cleland and King (1978 อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2543) ได้แบ่งแผนเป็น 4 ระดับ คือ

1. แผนภารกิจ (Mission plan) เป็นแผนระดับสูงสุดขององค์การซึ่งจะระบุวัตถุประสงค์หลักขององค์การไว้กว้าง ๆ และระบุนโยบายขององค์การไว้ อันจะเป็นแนวทางหรือหลักการของแผนในระดับต่ำ ๆ ลงไป บางครั้งเรียกว่า แผนกลยุทธ์ (Strategic plan)

2. แผนพัฒนาขององค์การ (Corporate development plan) แผนระดับนี้จะกำหนดกิจกรรมที่สำคัญและจำเป็นใหม่ ๆ และกำหนดแนวทางที่จะนำองค์การไปสู่ความก้าวหน้าตามแผนกลยุทธ์ แผนนี้จะต้องทราบความต้องการของสิ่งแวดล้อมเพื่อองค์การจะได้จัดทำ และจัดบริการให้ได้อย่างสอดคล้องกันในอนาคต แผนพัฒนานี้จะเป็นหลักให้กับแผนอีก 3 แบบ คือ

2.1 แผนการปลดเปลื้อง (Divestment plan) แผนนี้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการปลดเปลื้องส่วนประกอบที่สำคัญขององค์การ เช่น ผลผลิต บริการทรัพย์สิน และการมีสภาพอยู่ต่อไปขององค์การ โดยการกำหนดเทคนิคต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้เพื่อกู้เงินลงทุน ผลงาน ผลผลิต บริการการลงทุน และกิจกรรมที่เสี่ยงมากหรือไม่ค่อยจะดีออกไป อันเป็นการทำให้คุณภาพของงานและองค์การอยู่ในระดับมาตรฐาน และโครงการไหนไม่ดีควรยกเลิกไป

2.2 แผนพัฒนาเปลี่ยนแปลง (Diversification plan) แผนนี้อธิบายถึงการพัฒนาผลผลิตบริการและตลาดใหม่ ๆ เพื่อจะรวมเข้ากันหรือทดแทนผลผลิตในรุ่นปัจจุบัน แผนนี้จะให้เลือกว่าจะผลิตอะไรใหม่บ้าง (New product areas) และกำหนดว่าจะเริ่มทำการผลิตเมื่อใด โดยการร่วมกับองค์การอื่นหรือโดยการศึกษาวิจัยภายในองค์การ (In-house research) และการพัฒนาซึ่งเป็นการเสริมสร้างความสามารถที่มีอยู่ให้สูงขึ้น

2.3 แผนการวิจัยและพัฒนา (Research and development plan) แผนนี้จะศึกษาค้นคว้าเพื่อริเริ่มผลิตสินค้าสิ่งของและกระบวนการต่าง ๆ ใหม่ ๆ สำหรับความต้องการที่มีอยู่หรือบุกเบิกตลาดใหม่เพื่อผลผลิตและกระบวนการที่มีอยู่ มีการทำวิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์ (Basic and applied research) เพื่อการพัฒนา และเป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับทุกส่วนขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการผลิต การตลาด การเงิน และการบริหาร

3. แผนระดับปฏิบัติการ (Operation plan) แผนนี้ทำหน้าที่เหมือนกับแผนพัฒนาองค์การคือ สนับสนุนแผนกลยุทธ์ แผนระดับนี้เกี่ยวข้องกับเรื่องการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ในปัจจุบัน และเป็นกรอบหรือแนวทางเพื่อการปฏิบัติงาน การผลิตและบริการที่จำหน่ายอยู่ในตลาดขณะนั้น แผนระดับนี้จะมีอยู่ในแต่ละส่วนงานหลัก

4. แผนโครงการ (Project plan) โครงการเป็นแผนระดับล่างสุดที่มีความจำเพาะ คือ มีขึ้นเพื่อกระทำงานแต่ละเรื่องแต่ละอย่าง และเป็นพื้นฐานรองรับงานทุกด้าน จึงมีอยู่ในทุกระดับ

ขององค์กร เนื่องจากเป็นแผนระดับพื้นฐานและเป็นตัวชี้สำคัญของความสำเร็จของงานขององค์กร ดังนั้น โครงการจึงมีระยะเวลาปฏิบัติการทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาวเป็นแผนที่ต้องใช้ทรัพยากรทุกอย่าง มีตารางการทำงาน และใช้เทคนิคเฉพาะด้านมาก

ส่วน Anthony (1965 อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2543) ได้แบ่งการวางแผนขององค์กรออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับกลยุทธ์ (Strategic plan) ระดับบริหารหรือบริหารระดับกลาง (Management control plan) และระดับปฏิบัติการหรือระดับต่ำ (Operational control plan) ซึ่งพออธิบายได้ ดังนี้

1. ระดับกลยุทธ์ การพยากรณ์อนาคตมีลักษณะส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีความแน่นอนและสามารถที่จะวัดความเสี่ยงได้บางส่วน สภาพแวดล้อมของแผนจะเกี่ยวข้องกับการเมือง กฎหมาย สังคม และการเงินการคลังด้วย สำหรับมาตรการในการตัดสินใจในส่วนใหญ่จะมีลักษณะอดีตวิสัย และมีการใช้วิธีการด้านคุณภาพอย่างมากในการตัดสินใจ

2. ระดับบริหารหรือบริหารระดับกลาง การพยากรณ์อนาคตจะมีลักษณะส่วนใหญ่เป็นความเสี่ยง โดยมีความแน่นอนและความไม่แน่นอนพอ ๆ กัน การวางแผนจะมีวัตถุประสงค์และนโยบายระดับกลยุทธ์เป็นกรอบและแนวทาง การตัดสินใจมีการใช้เทคนิคและวิธีการเชิงปริมาณมากขึ้น

3. ระดับปฏิบัติการหรือระดับต่ำ โดยปกติจะมีความเสี่ยงและมีความแน่นอนอยู่ด้วยพอสมควร การวางแผนจะต้องยึดวัตถุประสงค์ นโยบาย แนวปฏิบัติ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ รวมทั้งงบประมาณจากส่วนบนอย่างไม่มีปัญหา ส่วนการตัดสินใจนั้นนอกจากจะต้องยึดหลักเกณฑ์ของแผนระดับบริหารแล้ว จะต้องอาศัยกฎเกณฑ์เชิงปริมาณเพื่อการตัดสินใจค่อนข้างมาก

ข. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) มาจากรากศัพท์ภาษากรีก คือ Strategos ซึ่งเกิดจากคำสองคำรวมกันระหว่าง Stratos หมายถึงกองทัพ (Army) และ Agein หมายถึงนำหน้า (Lead) ความหมายโดยรวมหมายถึง “Leading the total organization” หรือ “การนำทางให้องค์กรโดยรวม” (Greenley, 1989)

ริงชีย์ สันติวงษ์ (2540) อธิบายว่าการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) และการจัดการกลยุทธ์ (Strategic management) เกี่ยวข้องกับการบริหารคือเกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร และการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหาร ส่วนที่แตกต่างกัน คือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการคิดวิเคราะห์เพื่อการวางแผน ส่วนการจัดการกลยุทธ์จะมีน้ำหนัก เนื้อหาและความลึกมากกว่า ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์จะเป็นงานทางด้านการวิเคราะห์เพื่อการวางแผนก่อนจะลงมือทำ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารกลยุทธ์หรือการจัดการกลยุทธ์

Goodstein, Noaln and Pfeiffer (1993) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการ ขององค์กร คือ องค์กรจะก้าวไปทางใด (What are you going?) สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้าง (What is the environment?) และองค์กรจะต้องทำอย่างไรบ้างจึงจะไปถึงเป้าหมายได้ (How do you get there?) โดยสรุปว่าการวางแผนกลยุทธ์คือแบบจำลองของการบริหารกลยุทธ์ (Strategic management)

Kotler and Murphy (1981) ได้นำแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มี 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (Environmental analysis) องค์กรประกอบที่ควรวิเคราะห์ (Keller, 1986) มีดังนี้ คือ

1. ธรรมชาติของสถาบัน คุณค่า ความคาดหวัง และปณิธานของสถาบันควรจะต้องคิดวิเคราะห์ว่า 10 ปี ข้างหน้า สถาบันควรจะเป็นอย่างไร
2. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของสถาบัน ประกอบด้วย บุคลากร งบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวก หลักสูตร ลักษณะทางกายภาพของสถาบันอุดมศึกษา ในอนาคตจะพัฒนาอย่างไร
3. วิเคราะห์ความสามารถของผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ต้องเป็นความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) ของผู้นำในแต่ละระดับ
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต จะต้องวิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อองค์กรใน 4 ด้าน ได้แก่ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Goal formulation) เมื่อประเมินจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแล้ว จะวิเคราะห์เพื่อกำหนดทิศทางในการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งมีภารกิจ และวัตถุประสงค์ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic formulation) เพื่อนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก มาจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สามารถแก้ไขจุดอ่อนและข้อจำกัด ให้เป็นจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนา ซึ่งเป็นกลยุทธ์ระดับสถาบันอุดมศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 การออกแบบองค์กร (Organization design) เพื่อให้มีการจัดองค์การให้เอื้อต่อภารกิจ วัตถุประสงค์ บุคลากร และวัฒนธรรมองค์กรของสถาบันอุดมศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 การออกแบบระบบการปฏิบัติงาน (System design) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรมี 6 ขั้นตอน (ศรีวงศ์ สุมิตร, 2538 อ้างถึงใน พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์, 2540) ดังนี้

1. การพิจารณาโอกาสและอุปสรรค (Opportunities and threats) หมายถึง การตรวจสอบให้ทราบถึงโอกาสและอุปสรรคที่องค์กรประสบอยู่ โดยการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุม

โยงไปถึงทุกเรื่องนับตั้งแต่ต้นนโยบายขององค์กร สถานะการแข่งขัน จากนั้น จะต้องมีการประมาณการ ขนาดของการเสี่ยงของสิ่งที่เป็นโอกาสและเป็นอุปสรรคด้วยพร้อมกัน โดยจะต้องคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งประเมินถึงผลกระทบของสิ่งที่จะเกิดขึ้นดังกล่าวด้วย ถ้าหากเหตุการณ์ใดคาดหมายได้แน่ชัดว่าจะมีทางเกิดขึ้นได้มาก แต่จะกระทบองค์กรเพียงเล็กน้อยก็จะมีผลทำให้การเสี่ยง หรืออุปสรรคขององค์กรมีไม่มากนัก ในทางตรงกันข้ามถ้าเหตุการณ์ใดมีโอกาสเกิดขึ้นได้มากพอประมาณแต่จะมีผลกระทบต่อองค์กรได้มากก็จะทำให้ระดับการเสี่ยงหรืออุปสรรคตามองค์กรอยู่ในระดับสูงไปด้วย

2. การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่ หมายถึง การประเมินความเข้มแข็ง (จุดแข็ง: Strength) และความอ่อนแอ (จุดอ่อน: Weakness) ขององค์กร โดยต้องดูว่าจุดแข็งขององค์กรที่มีอยู่คืออะไร บุคลากรที่มีอยู่และทรัพยากรอื่น ๆ มีมากน้อยและมีคุณภาพอย่างไร กลยุทธ์ที่ดี ย่อมจะต้องสร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่และต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้เหลือน้อยที่สุด

3. การพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ คือ การรวมเอาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโอกาสและอุปสรรคของสภาพแวดล้อมขององค์กรมาพิจารณาร่วมกับข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ โดยวิธีการจับคู่เงื่อนไขระหว่างโอกาสและความสามารถหรือจุดแข็งที่มีอยู่ เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ข้อดีหรือผลดีต่อการทำงานขององค์กรมากที่สุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีระดับการเสี่ยงน้อยที่สุด

กระบวนการในขั้นตอนของการพัฒนากลยุทธ์นี้ เป็นกระบวนการเกี่ยวข้องกับการที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งต้องอาศัยการคิดที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้าง มีการมองการณ์ไกลที่จะสามารถมองเห็นถึงสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับองค์กรด้วย

4. การกำหนดกลยุทธ์หลัก เป็นกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ทำให้ยากและต้องใช้ดุลยพินิจอย่างสูง ทั้งนี้ เพราะการที่ผู้บริหารองค์กรยังไม่สามารถมีข้อมูลที่สมบูรณ์

5. การดำเนินตามกลยุทธ์ คือ ขั้นตอนการนำเอากลยุทธ์ที่ได้พัฒนาแล้วมาดำเนินการ โดยการพัฒนาแผนงานต่าง ๆ ขึ้น เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้

6. การประเมินกลยุทธ์ เป็นสิ่งจำเป็นต้องกระทำตลอดเวลาเพื่อป้องกันมิให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ล้าสมัย ไม่เข้ากับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ นอกจากนี้ การจัดให้มีการพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ที่ใช้ อยู่เสมอย่อมจะทำให้สามารถเห็นถึงจุดอ่อนที่พึงต้องแก้ไขได้ตลอดเวลา และสามารถปรับกลยุทธ์ได้แต่เนิ่น ๆ เครื่องมือสำคัญในการใช้ประเมินกลยุทธ์ คือ “เป้าหมาย”

พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2542) กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม โดยเริ่มจากกระบวนการบริหารและการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment analysis)
2. การพิจารณาการวิเคราะห์ธุรกิจ (Corporate analysis)
3. เลือกลงยุทธ์และจัดวางกลยุทธ์ (Generating strategic alternatives)
4. กำหนดนโยบายและแผนงาน/ โครงการตามกลยุทธ์ (Action plan)
5. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Implementation)

นอกจากนี้ ได้เสนอขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการโดยใช้คำว่า

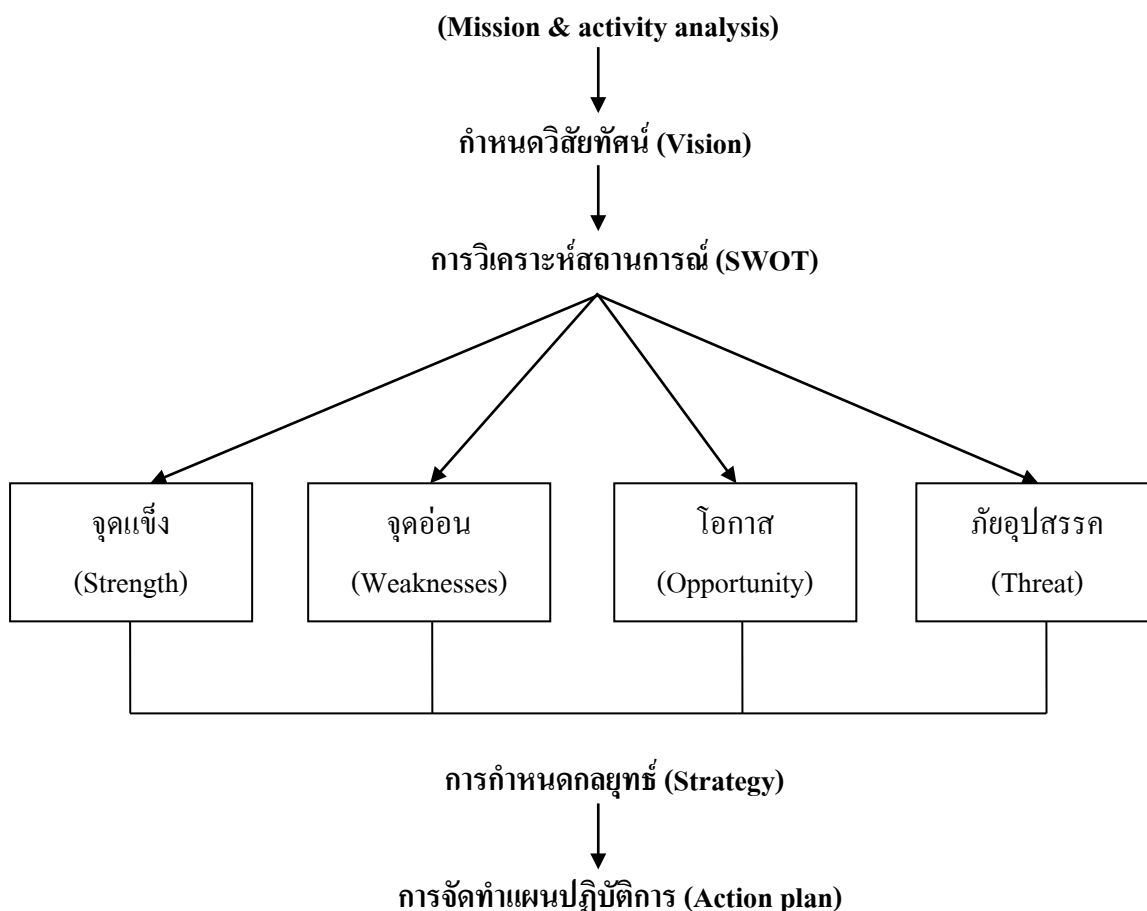
“MVOSA” ซึ่งประกอบด้วย

M = Mission	พันธกิจ
V = Vision	วิสัยทัศน์
O = Obstacle	อุปสรรค
S = Strategy	กลยุทธ์
A = Action plan	แผนปฏิบัติการ

การวิเคราะห์พันธกิจและกิจกรรม เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ โดยการวิเคราะห์สถานการณ์

(SWOT Analysis) นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และการจัดทำแผนปฏิบัติการ แสดงในภาพที่ 2-3

การวิเคราะห์พันธกิจและกิจกรรม



ภาพที่ 2-3 การวิเคราะห์พันธกิจและกิจการ (พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์, 2542)

ค. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

Certo and Peter (1991) ได้เสนอว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental analysis) โดยพิจารณาจุดแข็ง-จุดอ่อน ภายในองค์กร และโอกาส-อุปสรรค จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นที่ 2 การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing organizational direction) ในขั้นตอนนี้จะมีการจัดวางทิศทางขององค์กรภาครัฐจะมีมุมมอง ดังนี้ คือ พิจารณาพันธกิจ (Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กร และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) โดยพิจารณาออกแบบ เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) การวิเคราะห์คำถามวิกฤติ (Critical question) เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

ขั้นที่ 5 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จขององค์กร

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ “ต่อเนื่อง” จากขั้นตอนที่ 1 ไปจนถึงขั้นตอนที่ 5 และมีการ “ทบทวน” โดยเวียนกลับมาขั้นตอนที่ 4 จนถึงขั้นตอนที่ 1 โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งองค์กรจะต้องเผชิญ และปรับกลยุทธ์ให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมตามกาลเวลาโดยอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer: CEO) ในกรณีองค์กรขนาดเล็ก หรือในรูปของคณะกรรมการอำนาจการพร้อมกับหัวหน้างานบริหารและหัวหน้างานของหน่วยงานย่อยอื่น ๆ ในกรณีที่องค์กรขนาดใหญ่ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2546)

เครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและนำข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพองค์กรภายในมาใช้ประโยชน์นั้น มีเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งผู้บริหารขององค์กรสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดอ่อนภายใน มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาส-ภัยอุปสรรค เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นองค์กรควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT ผู้บริหารขององค์กรมักจะเผชิญกับสถานการณ์ใน 4 รูปแบบ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539) รายละเอียดในภาพที่ 2-4

โอกาส

จุดอ่อน	สถานการณ์ที่ 3 “กลยุทธ์การพลิกฟื้น สถานการณ์”	สถานการณ์ที่ 1 “กลยุทธ์เชิงรุก”	จุดแข็ง
	สถานการณ์ที่ 2 “กลยุทธ์การป้องกันตัว”	สถานการณ์ที่ 4 “กลยุทธ์การแตกตัว”	

ภัยอุปสรรค

ภาพที่ 2-4 การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-ภัยอุปสรรคขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในระดับหน่วยงาน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539, หน้า 56)

ผู้บริหารขององค์กรมักจะเผชิญกับสถานการณ์ใน 4 รูปแบบ ดังแผนภาพที่ 1 ดังนี้

1. สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนามากที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างที่จะมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์กรในหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive strategy) เพื่อดึงจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้าง มาปรับใช้ และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

2. สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับภัยอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์กร คือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหายุ่งยากภายในต่าง ๆ

3. สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส)

สถานการณ์นี้เปรียบเสมือนกรณีเครื่องหมายคำถาม เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหายุ่งยากภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์กร คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

4. สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-ภัยอุปสรรค)

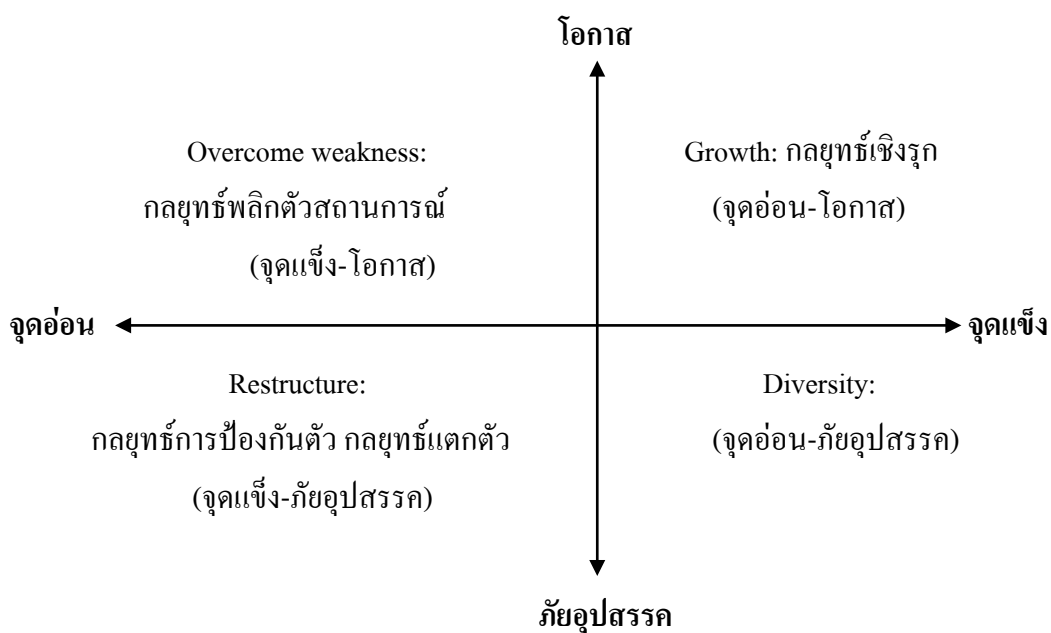
สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้น แทนที่ผู้บริหารขององค์กรจะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารขององค์กรสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือกระจายกิจการ (Diversification strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่น ๆ แทนในการกำหนดกลยุทธ์นั้น มีเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและสามารถนำข้อมูลที่ได้รับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในมาใช้ประโยชน์ มีวิธีการที่สำคัญดังนี้

SWOT เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสิ่งแวดล้อมภายใน โอกาสและภัยอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร (SWOT Analysis, 2000)

- S = Strengths คือ จุดแข็งหรือจุดดีขององค์กร
- W = Weaknesses คือ จุดอ่อนหรือจุดด้อยขององค์กร
- O = Opportunities คือ โอกาสจากสิ่งแวดล้อมภายนอก
- T = Threats คือ ภัยอุปสรรคจากสิ่งแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน โอกาสและภัยอุปสรรค การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจจะเสนอแนะว่าองค์กรควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร (สมยศ นาวิการ, 2537) การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์กรอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อนำข้อมูลการวิเคราะห์องค์กรไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยอุปสรรคขององค์กร เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์กรสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยอุปสรรคที่ได้จากการประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้ โดยนำจุดแข็ง จุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายในมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาสและภัยอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์นั้นองค์กรควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปการวิเคราะห์ SWOT นี้ ผู้บริหารองค์กรจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังแสดงในภาพที่ 2-5 (SWOT Analysis, 2000)



ภาพที่ 2-5 เมตริกซ์แสดงความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยอุปสรรค
(SWOT Analysis, 2000)

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-อุปสรรค (การวิเคราะห์ SWOT) ในการกำหนดกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่นที่เน้นความร่วมมือกับชุมชน

ง. การพัฒนากลยุทธ์

Shirley (1988 อ้างถึงใน ไพเราะ ไตรติลานันท์, 2549) ได้สรุปเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ ดังนี้

1. พิจารณาปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส (Opportunities) ภัยอุปสรรค (Threats) และข้อจำกัด (Constraint) โดยต้องพิจารณาทั้งด้านบวกและด้านลบ ตามสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ภูมิหลัง (Demographic) การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี และสถานะการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งล้วนมีผลกระทบต่อสถาบันอุดมศึกษาทั้งสิ้น เพราะแต่ละสถาบันซึ่งอยู่ในพื้นที่ต่างกันย่อมจะได้รับประสบการณ์ในเรื่องเดียวกันนั้นแตกต่างกัน

2. การประเมินค่าปัจจัยภายใน คือ จุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กรใน 6 ด้าน ได้แก่

2.1 บุคลากร

2.2 เงิน

2.3 คุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวก

2.4 โปรแกรมการศึกษา

2.5 ภาพลักษณ์ขององค์กร

2.6 คุณลักษณะขององค์กร

3. ค่านิยมของบุคคลซึ่งเป็นตัวกำหนดวิกฤตในการพิจารณาการตอบสนองของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อแผนกลยุทธ์โดยรวม เพื่อให้รู้ว่าสิ่งใดที่องค์กรสามารถทำได้ และสิ่งใดที่ไม่ได้ ซึ่งในการวางแผนกลยุทธ์นั้น ผู้บริหารจะต้องมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่กว้างไกล (Strategic vision) ใน 5 ด้าน คือ

1. ภารกิจพื้นฐานของสถาบัน
2. กลุ่มเป้าหมายที่บริการ ได้แก่ นักศึกษา ชุมชน นายจ้าง และสถาบันอื่น ๆ
3. การผสมผสาน โปรแกรมการศึกษา
4. ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ โดยเทียบกับสถาบันอื่นในด้านสภาพแวดล้อมการบริหารนักศึกษา การเรียนการสอน และกิจการพิเศษ

5. วัตถุประสงค์หลักของสถาบัน ซึ่งกำหนดจากการวิเคราะห์ภารกิจพื้นฐานของสถาบัน กลุ่มเป้าหมายที่บริการ โปรแกรมการศึกษา และการได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ

ส่วนแนวทางพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดของธงชัย สันติวงษ์ (2540) นั้นได้เสนอว่า ต้องกำหนดจากพื้นฐาน 3 อย่าง ได้แก่

1. แรงกดดันจากภายนอก
2. แรงกดดันจากภายใน
3. วัตถุประสงค์ของสถาบัน

นอกจากนี้ ในการวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพนั้น นอกจากจะต้องมีการรวบรวมข้อมูลที่มาพอจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญอีก 3 ประการ คือ ลักษณะของความเป็นผู้นำอย่างสูงของผู้บริหาร การบริหารงบประมาณขององค์กร และการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์

จ. การพัฒนาตัวชี้วัด

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546) ได้เสนอ 6 ขั้นตอน ในการพัฒนาตัวชี้วัด โดยกล่าวถึงหลักการทางวิชาการในการจัดทำตัวชี้วัดของหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ตัวชี้วัดมีลำดับชั้นตามโครงสร้างยุทธศาสตร์

โครงสร้างแผนงบประมาณในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ กำหนดลำดับชั้นจากบนลงล่าง (Cascading) แบ่งเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. ระดับยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ที่กำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนพร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จของรัฐบาลที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในทางที่พึงปรารถนาเรียกว่า “National policy indicator” หรือ “Impact indicator” ในระดับรัฐบาล
2. ระดับยุทธศาสตร์กระทรวง ที่กำหนดเป้าหมายการให้บริการสาธารณะเฉพาะด้านที่ชัดเจน พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จของกระทรวงที่มีต่อผลประโยชน์ของกลุ่มสังคมที่เป็นเป้าหมาย เรียกว่า “Ministerial policy indicator” หรือ “Impact indicator” เช่นกัน แต่อยู่ในระดับกระทรวง
3. ระดับกลยุทธ์ระดับกรม ที่กำหนดเป้าหมายการให้บริการระดับกรมที่ชัดเจน พร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จของหน่วยงานที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการและลักษณะผลประโยชน์เฉพาะ หรือผลลัพธ์ “Outcome indicator”
4. ระดับกิจกรรมที่กำหนดกิจกรรมหลักนำส่งผลผลิตที่ชัดเจนพร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จเมื่อสิ้นสุดกระบวนการจัดทำกิจกรรมหลัก เรียกว่า “Output indicator”
 - ขั้นตอนที่ 2 กำหนดประเด็นของตัวชี้วัดก่อนเขียนตัวชี้วัด
 - หลักการกำหนดประเด็นของตัวชี้วัดก่อนเขียนตัวชี้วัด มีดังนี้
 1. ระดับยุทธศาสตร์ชาติ ให้กำหนดประเด็นตัวชี้วัดความสำเร็จของรัฐบาลที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในทางที่พึงปรารถนา เช่น “GDP” และ “คุณภาพชีวิต” ฯลฯ
 2. ระดับยุทธศาสตร์กระทรวง ให้กำหนดประเด็นตัวชี้วัดความสำเร็จของกระทรวงที่มีต่อผลประโยชน์ของกลุ่มสังคมที่เป็นเป้าหมาย เช่น “GDP ภาคเกษตร” “GDP ภาคอุตสาหกรรม” “สุขภาพดี” “สติปัญญาดี” และ “มลภาวะไม่เกินมาตรฐาน” ฯลฯ
 3. ระดับกลยุทธ์ของกรม ให้กำหนดประเด็นตัวชี้วัดความสำเร็จของกรมที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการและลักษณะผลประโยชน์เฉพาะ เช่น “ผู้ป่วยที่มารับการรักษามีอาการดีขึ้น” “เยาวชนไทยอ่านออกเขียนได้ทุกคน” และ “มลภาวะทางอากาศในเขต...ลดลง” ฯลฯ
 4. ระดับกิจกรรมนำส่งผลผลิต ให้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จจากการจัดทำกิจกรรมด้วยการใช้คำกริยารูปธรรม “รักษาผู้ป่วยตามมาตรฐานโรงพยาบาล” “จัดการเรียนการสอนให้เด็กวัยประถมศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐาน” และ “ควบคุมการปล่อยควันดำและควันขาวของยานพาหนะไม่เกินเกณฑ์มาตรฐานกลาง” ฯลฯ
 - ขั้นตอนที่ 3 กำหนดตัวชี้วัดด้วยสูตร 2Q2T1P และ QQCT
 - หลักการเขียนตัวชี้วัดในระดับยุทธศาสตร์ชาติ ระดับยุทธศาสตร์กระทรวง และระดับกลยุทธ์ของกรม ควรมีองค์ประกอบ 2Q+2T+1P คือ ปริมาณ (Quantity) คุณลักษณะ (Quality) เวลา (Time) กลุ่มเป้าหมาย (Target group) และสถานที่ (Place) มีรายละเอียดดังนี้

1. การเขียนตัวชี้วัดในระดับผลผลิต ควรมีองค์ประกอบ QQCT คือ ปริมาณ (Quantity) คุณลักษณะ (Quality) ต้นทุน (Cost) และเวลา (Time)

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบคุณสมบัติของตัวชี้วัดด้วยสูตร VARS

หลักการทดสอบคุณลักษณะที่ดีของตัวชี้วัด มีดังนี้

1. ความสมเหตุสมผลที่อธิบายได้ (Validity)
2. ความมีอยู่ของข้อมูล (Availability of data)
3. ความเชื่อถือได้ของข้อมูล (Reliability of data)
4. ความเคลื่อนไหวของผลที่เกิดขึ้น (Sensitivity) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปริมาณหรือ

คุณภาพของการดำเนินกิจกรรม

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดค่าของตัวชี้วัด

หลักการกำหนดค่าของตัวชี้วัดแสดงเป็นตัวเลขใน 6 ลักษณะ ดังนี้

1. จำนวน (Number)
2. ร้อยละ (Percentage)
3. สัดส่วน (Proportion)
4. อัตราส่วน (Ratio)
5. อัตรา (Rate)
6. ค่าเฉลี่ย (Average or mean)

ขั้นตอนที่ 6 กำหนดเกณฑ์ของตัวชี้วัด หลักการกำหนดเกณฑ์ของตัวชี้วัด มี 4 แบบ ดังนี้

1. เกณฑ์สัมบูรณ์
2. เกณฑ์มาตรฐานเชิงวิทยาศาสตร์
3. เกณฑ์มาตรฐานเชิงนโยบาย
4. เกณฑ์การเคลื่อนไหวเชิงพัฒนา หรือเกณฑ์เทียบเคียง

ผู้วิจัยสรุปว่า การวางแผนและแผนมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตามต้องการและเป็นระบบ เช่น ถ้าต้องการจะทำอะไร ก็ควรจะต้องรู้ว่าผลที่ต้องการจะได้รับคืออะไร แล้วจึงกระทำไปบังเกิดสิ่งนั้น ผู้วางแผนและผู้ปฏิบัติตามแผนจะต้องมองเห็นภาพทั้งหมดของสิ่งที่ต้องการ หรือผลที่คาดว่าจะได้รับทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ และแน่นอนที่สุด ผลผลิตนี้จะต้องเป็นประโยชน์ที่ตอบสนองและสอดคล้องกับส่วนอื่น ๆ อย่างเป็นระบบด้วย และจะสมบูรณ์ยิ่งขึ้นถ้าเป็นระบบอย่างครบวงจร

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความร่วมมือ พบว่ามีผู้ทำการศึกษาไว้ ดังนี้
ด้านการวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา

พงษ์พัชรินทร์ พุฒวัฒน์ (2545) ศึกษาวัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์จำนวน 1,424 คน จากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพาและมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ยังไม่เอื้อต่อการทำวิจัยของอาจารย์ อาจารย์ส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับงานสอนมากกว่า งานวิจัย ส่วนกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐประกอบด้วย กลยุทธ์ด้านนโยบาย การวิจัย ด้านการบริหารงานวิจัย ด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการวิจัย และด้านผลงานวิจัย โดยนำเสนอกลยุทธ์ในภาพรวมทุกสาขาวิชาและกลยุทธ์เฉพาะสาขาวิชา โดยมุ่งเน้นพัฒนาวัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์ใน 2 ระดับ คือ พัฒนาตัวอาจารย์เพื่อให้เกิดทัศนคติและค่านิยมที่ดีต่อการทำวิจัย ให้การวิจัยเป็นวิถีชีวิตของอาจารย์มหาวิทยาลัย และพัฒนาในระดับสถาบันเพื่อให้เกิดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำวิจัยของอาจารย์

สุเมธ แสงนาทร (2547) ได้ทำการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า 1. นโยบายบัณฑิตวิทยาลัยต้องแข็งแกร่งทางวิชาการ 2. ต้องใช้ทรัพยากรและแหล่งข้อมูลร่วมกัน 3. การพัฒนาหลักสูตรต้องพัฒนาหลักสูตรสหสาขาวิชาการร่วมกัน 4. พัฒนาให้คณะอาจารย์ศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก และเพิ่มศักยภาพอาจารย์ร่วมกัน 5. ส่งเสริมให้นักศึกษาทุกวิชาทำวิทยานิพนธ์เพื่อสร้างนักวิชาการในท้องถิ่น 6. การบริหารทางวิชาการควรมีการฝึกอบรมและบริการงานวิจัย 7. ด้านหลักสูตรนานาชาติ ควรเปิดสอนหลักสูตรสังคมศาสตร์ภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เป็นกลุ่มประเทศสี่แยกอินโดจีน 8. ด้านงานศิลปวัฒนธรรม เน้นส่งเสริมการวิจัยศิลปวัฒนธรรมในภาคเหนือตอนล่าง 9. ด้านประกันคุณภาพ เน้นมาตรฐานหลักสูตรอาจารย์และมีการประเมินผลอย่างจริงจัง 10. ด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ เน้นผลการวิจัยของนิสิตปัจจุบันและที่สำเร็จไปแล้ว เพื่อให้เกิดการพัฒนาสังคมอย่างแท้จริง

ทรงพล โสภณ (2546) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ พบว่ามีกลยุทธ์ 5 ด้าน คือ กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกอาจารย์ กลยุทธ์การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเสริม กลยุทธ์การพัฒนาอาชีพ กลยุทธ์การพัฒนาบทบาทหัวหน้างานและกลยุทธ์การพัฒนาการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ซึ่งในแต่ละกลยุทธ์จะประกอบด้วย

กลยุทธ์รอง 4 ด้าน คือ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์ปรับตัว กลยุทธ์พลิกฟื้น และกลยุทธ์ประคองตัว รวมทั้งกำหนดกลวิธีในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดกลยุทธ์ต่าง ๆ

สายฝน เสกขุนทด (2546) ได้พัฒนาแผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารของสถาบันราชภัฏราชนครินทร์ พบว่า สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับปริญญาตรี ได้สนับสนุนให้สถาบันราชภัฏแต่ละแห่งมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อสนับสนุนพันธกิจทุกด้านของสถาบัน จากการวิจัยได้กลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ด้านวิจัย กลยุทธ์ด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชนและกลยุทธ์ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมทุกกลยุทธ์สามารถนำไปสนับสนุนให้สถาบันราชภัฏราชนครินทร์เป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำของภูมิภาค ที่เน้นการนำเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีความทันสมัย เพื่อให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

ศุภลักษณ์ วิริยะสุมน (2547) วิจัยเรื่องการนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น พบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏมีพันธกิจ 8 ด้าน คือ 1. การจัดการศึกษา 2. การวิจัย 3. การบริการวิชาการแก่ชุมชน 4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 5. การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 6. การผลิตและพัฒนาคู 7. การปรับปรุง พัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี และ 8. การบริหารจัดการสถาบัน ซึ่งปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานตามพันธกิจระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการผลิตและพัฒนาคู และด้านการจัดการศึกษา ส่วนอีก 6 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง อาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่มีการปฏิบัติงานด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชนในระดับปานกลาง และให้ความสนใจในการทำวิจัยน้อยกว่าการสอน เพราะมีภาระงานสอนมากตลอดจนทุนสนับสนุนมีน้อย และมหาวิทยาลัยราชภัฏมีแบบวัฒนธรรมองค์การ 3 แบบ ผสมผสานกัน คือ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย วัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมแบบปรับตัว

เอก เกิดเต็มภูมิ (2550) ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา สถาบันการพลศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา สถาบันการพลศึกษา เพื่อเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันกับภาพที่พึงประสงค์ การวิเคราะห์พัฒนา และตรวจสอบแผนกลยุทธ์ศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา ในสถาบันการพลศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่เป็นจุดอ่อนและเป็นปัญหาของศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา สถาบันการพลศึกษา คือ ขาดโครงสร้างการบริหารงาน ขาดบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา แต่ละสาขา การขาดกระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรของศูนย์ฯ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดถึง

จุดคุ้มทุน รวมทั้งขาดการจัดทำแผนกลยุทธ์และระบบการประกันคุณภาพ จุดแข็ง ได้แก่ บุคลากรของศูนย์ มีความรู้และประสบการณ์ของการเป็นผู้ฝึกสอนและเป็นนักกีฬาระดับทีมชาติในกีฬาชนิดต่าง ๆ ความพร้อมด้านอาคารสถานที่ อุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์การกีฬา ด้านการทดสอบและประเมินสมรรถภาพทางกาย มีสนามกีฬาที่มีความเป็นมาตรฐานสากล ชนิดต่าง ๆ โอกาสในปัจจุบัน คือ สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา สถาบันการวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการกีฬาแห่งประเทศไทย มีความประสงค์ที่จะทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับสถาบันการพลศึกษา เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งร่วมกันพัฒนาองค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์การกีฬา ทั้งนี้ จากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคนำไปสู่การจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ยุทธศาสตร์หลัก 4 ยุทธศาสตร์ 10 แผนงาน และ 51 โครงการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านวิชาการและงานวิจัย ด้านการบริการสังคม ด้านเครือข่ายความร่วมมือ และยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการ โดยที่สถาบันการพลศึกษาสามารถประกาศเป็นนโยบายและสามารถนำกลยุทธ์และกลวิธีต่าง ๆ ไปปรับปรุงใช้ให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันของศูนย์วิทยาศาสตร์ ในสถาบันการพลศึกษาประจำวิทยาเขตต่าง ๆ ได้

ด้านความร่วมมือ

พยุศักดิ์ จันทรสุนทร (2543) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบความร่วมมือระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษา กับสถาบันอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาวิชาชีพครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบความร่วมมือระหว่าง โรงเรียนมัธยมศึกษา กับสถาบันอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อพัฒนารูปแบบความร่วมมือระหว่าง โรงเรียนมัธยมศึกษา กับสถาบันอุดมศึกษา และเพื่อตรวจสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบ ในลักษณะกรณีศึกษาระหว่าง โรงเรียนมัธยมศึกษา กับสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยนำเสนอตามลำดับขั้นตอนการวิจัยดังนี้ ตอนที่ 1 การอ่านวิเคราะห์เอกสารได้ภาพเด่น โดแกรมแสดงสภาพจริงและปัญหา วัฒนธรรม ยุทธศาสตร์ กิจกรรม เงื่อนไข ข้อจำกัด แนวทางและเป้าหมายการพัฒนาความร่วมมือ ตอนที่ 2 ผู้วิจัยนำเสนอรูปแบบที่ 1 โดยการวิเคราะห์ภาพลักษณ์ (Profiles) ของตัวแปรความร่วมมือ พบว่า ภาพลักษณ์ตัวแปรที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน (Homogeneous) และมีความเห็นพ้องต้องกันที่สุด มีจำนวน 10 ตัวแปร คือ (1) การพัฒนาบุคลากร โดยการพัฒนาและการเรียนรู้ (2) การพัฒนาให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการเป็นทีม (3) การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม (4) การร่วมกันจัดทำหลักสูตรรายวิชาพื้นฐานให้เหมาะสมกับท้องถิ่น (5) การร่วมพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนมีความฉลาดทางอารมณ์และการคิด (6) การบูรณาการความผูกพันทางจริยธรรมร่วมกัน (7) การพัฒนาเทคนิคการสอน (8) การพัฒนาความร่วมมือเกิดขึ้นจากตำแหน่งจริง (9) การสร้างความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน และ (10) การส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกันในการพัฒนาความชำนาญพิเศษ ผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบที่ 2 โดยการวิเคราะห์

ภาพลักษณ์ของตัวแปรที่เหลือ ประกอบขึ้นจากตัวแปรที่มีภาพลักษณ์หลากหลาย (Heterogeneous) แต่ก็มีค่าความพ้องต้องกันสูงเพิ่มเติมจากรูปแบบแรกอีก 38 ตัวแปร รวมเป็น 48 ตัวแปร องค์ประกอบของรูปแบบที่ 2 ประกอบด้วย (ก) กิจกรรมความร่วมมือด้านหลักสูตร 4 ตัวแปร ด้านการเรียนการสอน 6 ตัวแปร (ข) ยุทธศาสตร์ระดับเอกัตบุคคล 5 ตัวแปร ระดับทีม 9 ตัวแปร ระดับองค์กร 9 ตัวแปร (ค) เงื่อนไขและข้อจำกัดการใช้ยุทธศาสตร์ 2 ตัวแปร (ง) แนวทางการพัฒนาความร่วมมือ 4 ตัวแปร และ (จ) ผลลัพธ์ของความร่วมมือที่มีต่อวิชาชีพครู ด้านความรับผิดชอบต่อวิชาชีพครู 5 ตัวแปร และด้านความรู้วิชาชีพครู 4 ตัวแปร ตอนที่ 3 ทดสอบรูปแบบ โดยกรณีศึกษาระหว่างโรงเรียนแม่แตงกับสถาบันราชภัฏเชียงใหม่ โดยเน้นให้อาจารย์ในสถาบันราชภัฏ เป็นฝ่ายก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการทดสอบพัฒนาการด้านความรู้ทางวิชาชีพครูในกลุ่มโรงเรียนแม่แตงที่ร่วมโครงการ โดยใช้ t-test ของการทดสอบก่อนและหลัง พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงว่ารูปแบบนี้ส่งผลให้ครูในโรงเรียนแม่แตงมีความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพครูสูงขึ้น ในด้านความรับผิดชอบของครู พบว่า มีการพัฒนาขึ้นจากการสังเกตและการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยได้รูปแบบความร่วมมือระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษา กับสถาบันอุดมศึกษา 2 รูปแบบ รูปแบบที่ 1 เป็นความร่วมมือที่สามารถดำเนินการได้ทันที ซึ่งไม่มีเงื่อนไขและข้อจำกัด โดยดำเนินการความร่วมมือที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ กิจกรรมความร่วมมือพร้อมกับแนวทางการพัฒนาความร่วมมือ จะเกิดผลการพัฒนาวิชาชีพครูด้านความรับผิดชอบ รูปแบบที่ 2 เป็นความร่วมมือที่ดำเนินการอย่างสมบูรณ์แบบทั้งในเรื่องยุทธศาสตร์ กิจกรรมความร่วมมือ พร้อมกับการดำเนินการตามแนวทางการร่วมมือ โดยมีเงื่อนไขและข้อจำกัด โดยจะเกิดผลพัฒนาวิชาชีพครูทั้งความรู้วิชาชีพครูและความรับผิดชอบวิชาชีพครู

สุชาติ ชินะจิตร (2540) ได้กล่าวถึง บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการให้บริการทางวิชาการ เพื่อให้ความรู้ด้านการฝึกอบรม ดังนี้ (1) การศึกษาต่อเนื่อง เป็นการให้การศึกษาหลังจากจบการศึกษา เป็นการเพิ่มเติมความรู้ในสาขาที่เรียนมาและประกอบอาชีพอยู่ แต่ต้องการความทันสมัย ความก้าวหน้าในวิทยาการ (2) การศึกษาตลอดชีวิต (Life-long education) เป็นการศึกษาที่ต้องทำไปตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาคนให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสรรพความรู้ (3) การศึกษาใหม่ (Re-education) เป็นการศึกษาในสาขาวิชาที่ต่างจากที่เรียนมา เพราะการเปลี่ยนแปลงของโลกและวิทยาการ ทำให้มีความจำเป็นที่ต้องติดตามหาความรู้เพิ่มเติม เช่น วิศวกรเรียนศาสตร์ทางการบริหาร เป็นต้น (4) การให้การศึกษาอันเป็นประโยชน์แก่สังคมทั่วไป เป็นการให้ความรู้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ ซึ่งมีระดับและความต้องการในลักษณะต่าง ๆ กัน

อุทัย ดุลยเกษม (2540) ได้วิจัยเรื่องพัฒนารอบความคิดและเครื่องชี้วัดเพื่อการวิจัยเกี่ยวกับระบบการศึกษากับชุมชน ในภาคปฏิบัติและในขอบเขตที่กว้างขึ้นต่อไปในอนาคต รวมทั้ง

หาแนวทางในการส่งเสริมสนับสนุนให้สถาบันการศึกษาทุกระดับ โดยเฉพาะโรงเรียนได้ทำงานร่วมกันกับชุมชน และใช้กระบวนการทำงานร่วมกัน เหล่านั้นเป็นเครื่องมือทำให้โรงเรียนและชุมชนเข้มแข็งขึ้น เนื้อหาการศึกษาวิเคราะห์ครอบคลุม 7 ประเด็น คือ 1) ลักษณะที่สำคัญของชุมชนที่เข้มแข็งและอ่อนแอ 2) ปัจจัยที่กำหนดความเข้มแข็งและอ่อนแอของชุมชน 3) ระบบการศึกษากับความเข้มแข็งของชุมชน 4) ปัจจัยและเงื่อนไขที่ทำให้โรงเรียนสามารถทำงานร่วมกับชุมชน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน 5) กระบวนการเกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 6) เครื่องชี้วัดผลการดำเนินงาน 7) ข้อเสนอแนะในการวิจัยผลการศึกษา พบว่า ลักษณะอันแสดงถึงความเข้มแข็งหรืออ่อนแอของชุมชน ประกอบด้วย ความเป็นปึกแผ่นของชุมชนที่แสดงออกในลักษณะความร่วมมือร่วมใจ การช่วยเหลือในกิจกรรมทั้งส่วนตัวและส่วนรวม ระดับการพึ่งพิงภายนอก ความสามารถในการควบคุมและแก้ปัญหาของชุมชน ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพของชุมชนอย่างต่อเนื่อง ระดับความเข้มแข็งหรืออ่อนแอของแต่ละชุมชนนั้นขึ้นอยู่กับว่าชุมชนแต่ละแห่งมีปัจจัยความเข้มแข็งอยู่มากน้อยเพียงใด และยังขึ้นกับเงื่อนไขทางประวัติศาสตร์ (อายุ) ของชุมชน พื้นที่ตั้งชุมชน ทรัพยากรของท้องถิ่น ระดับการติดต่อกับภายนอก การเข้าถึงของอำนาจรัฐ ศักยภาพของบุคคลในชุมชนแต่ละแห่ง เพราะเงื่อนไขเหล่านี้ เป็นปัจจัยกำหนดระดับความเข้มแข็งหรือภูมิคุ้มกันของชุมชน จากปัจจัยภายนอกที่เข้ามากระทบการศึกษาเป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ภายใต้เงื่อนไขของการทำหน้าที่พัฒนาปัจเจกชน ชุมชน (สังคม) สิ่งแวดล้อมของชุมชน (ธรรมชาติ) ได้อย่างบูรณาการและโดยต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การจัดการศึกษาในระบบโรงเรียน ได้ทำให้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งภายในชุมชนที่เคยเป็นศูนย์กลางของการสร้าง สังคม และถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิกของชุมชน (เช่น วัด “ผู้รู้” ชุมชน อาชีพ เป็นต้น) ได้อ่อนแอลงเป็นอันมาก หากแหล่งความรู้ของรัฐในชุมชน คือ โรงเรียน ยอมรับว่าชุมชนมีแหล่งความรู้อื่น ๆ อยู่ด้วยก็จะเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นในการสร้างความสัมพันธ์ร่วมมือระหว่างระบบโรงเรียนกับแหล่งความรู้อื่น ๆ อันจะนำไปสู่การสร้างเสริมความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนและโรงเรียนในระยะยาวความร่วมมือของโรงเรียนและชุมชนควรเกิดขึ้นบนพื้นฐานการร่วมมือ ร่วมคิด ร่วมทำ ในลักษณะ “หุ้นส่วน” ในรูปของกระบวนการ คือ มีการเคลื่อนไหวและการเรียนรู้ จากการดำเนินการโดยแสวงหาระบบหรือกลไกที่จะสร้างความคิดเห็น ความเข้าใจร่วมกันระหว่างโรงเรียนและชุมชน ที่มีผลต่อการจัดการศึกษา เพื่อสร้างเสริมเข้มแข็งของชุมชน การวิเคราะห์ วางแผน และแสวงหาแนวทางที่นำไปสู่การร่วมมือในการจัดการศึกษาหรือกิจกรรม ที่ช่วยพัฒนาความสามารถของบุคคลที่ทำให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง และเกิดบูรณาการทางการศึกษา จัดกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติและพัฒนาการเรียนรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง แสวงหาแนวทางการขยายกิจกรรมไปสู่ชุมชนเพื่อขยายความคิดกิจกรรมไปสู่ชุมชนและแสวงหารูปแบบและระบบของความร่วมมือและความสัมพันธ์กับภาคี

อื่น ๆ ภายนอกชุมชน ที่จะพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่นเพื่อความเข้มแข็งของบุคคล โรงเรียน และชุมชน

Macroff (1983) ได้เสนอหลัก 5 ประการ เพื่อความสำเร็จในความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและสถาบันอุดมศึกษา โดยมุ่งหวังที่ความสำเร็จการเรียนรู้ของนักเรียน ภายใต้หลักการของพันธมิตรทางวิชาการ ดังนี้ (1) ในการเป็นหุ้นส่วนกัน จะต้องมีการส่งข่าวสารต่อกันระหว่างผู้ที่เป็นหุ้นส่วน และการส่งข่าวสารเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ จะต้องมีการเจรจาโต้ตอบ พิจารณาร่วมกันในสาระของข่าวสารนั้น ๆ ด้วย (2) จะต้องจัดความเป็นทางการแบบดั้งเดิมที่สร้างความแตกต่างออกไป (3) รูปแบบความสัมพันธ์ของพันธมิตร เป็นรูปแบบของความเป็นหุ้นส่วนของความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมแบบยั่งยืนอันหมายถึงร่วมแก้ไขปัญหาที่ยาวนานไม่ใช่เป็นการเฉพะ และการพัฒนาการทางปัญญาของตนเองควบคู่กันไป (4) รางวัลของความเป็นพันธมิตร ไม่ใช่เป็นความสำเร็จของวัตถุประสงค์หรือการแก้ไข ปัญหาเท่านั้น เป็นรางวัลที่อยู่ในรูปแบบของความรู้สึกที่เกิดขึ้นต่อพันธมิตรที่ได้รับการยอมรับในความสามารถ ในคุณค่าแห่งตนที่ได้กระทำในสิ่งที่ตนเองเกิดคุณค่าเชิงคุณธรรมที่ได้มีการเสียสละต่อสาธารณชนนอกเหนือไปจากนั้น (5) ลักษณะของความร่วมมือแบบพันธมิตร มีลักษณะของการมุ่งไปสู่การปฏิบัติ ไม่ใช่เพื่อการเน้นกลไก (ไม่ใช่ดหุ่ย) ความล่าช้า (Red tape) เป็นศัตรูของความร่วมมือแบบพันธมิตร ดังนั้น ทุกอย่างจะต้องง่ายต่อการปฏิบัติซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญ

อุมาพร บุญเพชร (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา สำนักงานเขตหนองจอก สังกัด กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก 2) ความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา 4 ฝ่ายสำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก 3) พฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษาแต่ละฝ่าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นความสัมพันธ์พฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความสามารถในการบริหารกับความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันทางลบ

พิสิฐ เทพไกรวัล (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วยกระบวนการสร้างเครือข่าย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขึ้นตระหนักถึงความจำเป็นในการสร้างเครือข่าย

2) ชั้นประสานหน่วยงาน/ องค์กรเครือข่าย 3) ชั้นสร้างพันธมิตรสัญญาร่วมกัน 4) ชั้นบริหารจัดการเครือข่าย 5) ชั้นพัฒนาความสัมพันธ์ และ 6) ชั้นรักษาความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบของเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ได้แก่

- 1) ลักษณะหรือกิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของเครือข่าย 2) ขอบข่ายและภารกิจการบริหารจัดการสถานศึกษา 3) เทคนิค/ วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย 4) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ของเครือข่าย 5) คุณลักษณะที่ดีของผู้นำเครือข่าย และ
- 6) การปฏิบัติงานของเครือข่ายและการสะท้อนผล

เกียรติพงศ์ คำไทย (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของครูในโรงเรียนศูนย์ปฏิบัติการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า 1) ครูในโรงเรียนศูนย์ปฏิบัติการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ครูที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาและไม่ใช่คณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียน ศูนย์ปฏิบัติการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยครูที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนมากกว่าครูที่ไม่ใช่คณะกรรมการสถานศึกษา

ยุพดี โสทธิพันธุ์ และคณะ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการความร่วมมือในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรทีมสุขภาพในการบริหารผู้ป่วยผ่าตัด โรงพยาบาลทั่วไปภาคใต้ สรุปผลการศึกษา พบว่า ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจใด เป็นความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดตลอดกระบวนการ ตั้งแต่ ร่วมคิด และร่วมปฏิบัติ ความร่วมมือในทางความคิด เช่น ความมุ่งมั่น ความพร้อมและการได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ ส่วนความร่วมมือในการปฏิบัติสามารถสังเกตได้จากร่วมกำหนดนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน กำหนดกลไกหรือแผนปฏิบัติที่เชื่อมโยงและต่อเนื่อง เตรียมความพร้อมเพื่อสร้างความร่วมมือที่ดีระหว่างบุคลากรตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงาน ทำความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนและสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ จัดให้มีทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์การแพทย์ต่าง ๆ ที่จำเป็นอย่างเพียงพอ มีการพัฒนาบุคลากรและสร้างความสัมพันธ์เพื่อสร้างความร่วมมือ รวมทั้งจัดการกับปัญหา อุปสรรคที่ขัดขวางการพัฒนาความร่วมมือ ในส่วนของบุคลากรก็ต้องมีการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับทีมอย่างมีคุณภาพมาตรฐาน ขอบเขตวิชาชีพ เพื่อให้โรงพยาบาลเป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งความร่วมมือ อันเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จและตามเป้าหมาย ที่วางไว้

บุญส่ง ปัทมพงศ์พร (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการจัดบริการสาธารณสุขขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ผลการศึกษา

ด้านความต้องการเครือข่ายความร่วมมือในการจัดบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก มีความคาดหวัง ที่จะร่วมมือกัน ดำเนินการจัดบริการสาธารณะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ และเกิดความคุ้มค่าของการ ใช้ทรัพยากร โดยอาศัยทรัพยากรที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอยู่ นำมาใช้ร่วมกันให้เกิดความ คุ้มค่า สัมฤทธิ์ผล ทั้ง 4 ด้าน คือ การออกแบบเครือข่าย การประสานงานในเครือข่าย การติดตามผล และการเสริมสร้างประสิทธิภาพทรัพยากรโดยภาพรวมมีระดับมาก โดยด้านที่มีความต้องการมากที่สุด คือ ด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพทรัพยากร มีระดับความพร้อมที่จะร่วมมือกันดำเนินการ จัดบริการสาธารณะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ และเกิดความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร ใน 4 ด้าน คือ การออกแบบเครือข่าย การประสานงานในเครือข่าย การติดตามผล และการ เสริมสร้างประสิทธิภาพทรัพยากรบุคคลโดยภาพรวมมีระดับขีดความสามารถมาก โดยด้านที่มี ขีดความสามารถ มากที่สุด คือด้านการประสานงานในเครือข่าย

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2553, บทคัดย่อ) ได้ ศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของบุคลากร กองการ เจ้าหน้าที่ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารงานโดยยึด วัตถุประสงค์และด้านระบบบริหารการประกันคุณภาพมีระดับการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับด้านการเพิ่มคุณค่างานและด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก ผลการ เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการบริหารงานของบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ที่มีเพศ อายุ ระดับ การศึกษา ประเภทตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีส่วนร่วมในการ บริหารงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านการส่งเสริมการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ

สุปราณี ขวัญบุญจันทร์ (2534, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการการบริการ การออกกำลังกายของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ ศึกษาความต้องการการออกกำลังกายของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร กลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความ ต่างต่าง โดยใช้ ค่าที (t-test) และค่าเอฟ (F-test) และทดสอบความแตกต่างของคะแนนเป็นรายคู่ โดยวิธีทดสอบ ของนิวแมน-คูลส์ (New Man-Kuel method) ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ ประสานมิตร มีความต้องการบริการการออกกำลังกายในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านสถานที่ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ ต้องการสถานที่ออกกำลังกาย ตั้งอยู่ในทำเลที่เหมาะสมอยู่ใกล้ไปมาสะดวก อุปกรณ์พลศึกษาที่เพียงพอ ตามสัดส่วนกับจำนวน ผู้ใช้บริการและอุปกรณ์กีฬาที่มีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน
2. ด้านกิจกรรมการออกกำลังกาย ได้แก่ ต้องการกิจกรรมประเภทเทเบิลเทนนิส วัยน้ำ แบดมินตัน เปตอง กีฬา ภายบริหาร เทนนิส และกิจกรรมเข้าจังหวะ
3. ด้านทดสอบสมรรถภาพทางกาย ได้แก่ อุปกรณ์ที่ใช้ในการทดสอบสมรรถภาพทางกายมีเพียงพอและได้มาตรฐาน มีการทดสอบสมรรถภาพทางกายของบุคลากรเป็นประจำ และสถานที่สำหรับฝึกกิจกรรมสร้างเสริมสมรรถภาพทางกาย
4. ด้านบุคลากรผู้ให้บริการ ได้แก่ ความต้องการบุคลากรที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีบุคลิกภาพที่ดีมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ
5. ด้านวิชาการ ได้แก่ ต้องการหนังสือ ตำรา เอกสาร หรือคู่มือ เกี่ยวกับหลักการ ออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ เพื่อให้สมาชิกได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมอยู่เสมอ โดยทั่วถึงกัน สมาชิกมีการประเมินผลการออกกำลังกายของตนเองเป็นประจำ เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป และมีภาพยนตร์หรือเทปโทรทัศน์เกี่ยวกับกีฬาเสมอ ๆ
6. ด้านช่วงเวลาในการออกกำลังกาย ได้แก่ ต้องการออกกำลังกายในวันเสาร์ อาทิตย์ และวันศุกร์ โดยวันธรรมดาต้องการออกกำลังกายในช่วงเวลา 16.30-18.30 น. และวันเสาร์ วันอาทิตย์ ต้องการออกกำลังกายในช่วงเวลา 8.00-10.00 น. และ 16.30-18.30 น.
7. การเปรียบเทียบความต้องการบริการการออกกำลังกายรวมทั้ง 5 ด้าน คือ สถานที่ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก กิจกรรมการออกกำลังกาย การทดสอบสมรรถภาพทางกาย บุคลากรผู้ให้บริการ และวิชาการ ของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ระหว่างบุคลากรชายกับหญิง ปรากฏว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
8. การเปรียบเทียบความต้องการการออกกำลังกายรวมทั้ง 5 ด้าน คือ สถานที่ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก กิจกรรมการออกกำลังกาย การทดสอบสมรรถภาพทางกาย บุคลากรผู้ให้บริการและวิชาการ ของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ระหว่างบุคลากรที่เป็นโสดกับสมรส ปรากฏว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .019. การเปรียบเทียบความต้องการบริการการออกกำลังกายรวมทั้ง 5 ด้าน คือ สถานที่ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก กิจกรรมการออกกำลังกาย การทดสอบสมรรถภาพทางกายบุคลากรผู้ให้บริการและวิชาการของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร จำนวนตามอายุ ปรากฏว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และนำผลมาทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า บุคลากรที่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี มีความแตกต่างกับบุคลากรที่มีอายุ

ระหว่าง 41-50 ปี 31-40 ปี และ 21-30 ปี มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่าบุคลากรที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีความแตกต่างกับบุคลากรที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี และ 21-30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ควรมีหน่วยงานใหม่ขึ้นมารับผิดชอบการจัดการและการให้บริการการออกกำลังกาย โดยหน่วยใหม่นี้จะเปิดรับบุคลากรให้เป็นสมาชิกและเก็บเงินจากสมาชิกด้วย นอกจากนี้ ต้องมีหน้าที่ดูแลรักษาสถานที่อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก และควรจะต้องมีครูฝึกที่ชำนาญ

ปีทมา รอดทั้ง (2540) ได้ศึกษา “การใช้เวลาว่างด้วยการเล่นกีฬา และการออกกำลังกายของประชาชน ในเขตภาคเหนือตอนล่าง” โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเพื่อเปรียบเทียบการใช้เวลาว่างด้วยการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายของประชาชนในเขตภาคเหนือตอนล่าง เกี่ยวกับสภาพความต้องการรับบริการด้านสถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและบุคลากรผู้ให้บริการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นประชาชนที่ใช้เวลาว่าง ด้วยการเล่นกีฬาและการออกกำลังกาย ในเขตภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า

1. ประชาชนส่วนมากที่ใช้เวลาว่างด้วยการเล่นกีฬา และการออกกำลังกาย มีอายุระหว่าง 15-25 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ไม่ได้ประกอบอาชีพ และยังไม่มียาได้
2. ประชาชนส่วนมากได้รับข่าวสารความรู้เกี่ยวกับการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายทางโทรทัศน์ เล่นกีฬาและออกกำลังกายทั้งในวันธรรมดาและวันหยุดมากที่สุดใช้เวลา 1-2 วันต่อสัปดาห์ และใช้เวลาในแต่ละครั้ง 15-30 นาที ในช่วงเวลา 16.00-19.00 น. ใช้สนามกีฬาของโรงเรียนหรือของหมู่บ้านเป็นที่เล่นกีฬาและออกกำลังกายมากที่สุด กิจกรรมในร่มที่นิยมมากที่สุดคือ วอลเลย์บอล กิจกรรมกลางแจ้งที่นิยมมากที่สุดคือ วิ่งเหยาะ แต่กีฬาที่สนใจมากที่สุดคือ ฟุตบอล
3. ประชาชนมีจุดมุ่งหมายของการเล่นกีฬาและออกกำลังกาย เพื่อให้มีสุขภาพดีมากที่สุด
4. ประชาชนมีปัญหาในการเล่นกีฬาและออกกำลังกายด้านสถานที่ คือ สถานที่ไม่เพียงพอ ด้านอุปกรณ์ คือ อุปกรณ์ไม่เพียงพอ ปัญหาส่วนตัวของประชาชนอยู่ในระดับมากที่สุดคือ เวลาว่างไม่เพียงพอที่จะใช้ในการเล่นกีฬาและออกกำลังกาย
5. ความต้องการรับบริการในการเล่นกีฬาและออกกำลังกายของประชาชนในเขตภาคเหนือตอนล่าง ด้านสถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และด้านบุคลากร ผู้ให้บริการอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 2 ด้าน

6. จากการทดสอบค่าที่ พบว่า ความต้องการด้านสถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก ระหว่างประชาชนชายกับประชาชนหญิง มีความต้องการไม่แตกต่างกัน และความต้องการด้านบุคลากรผู้ให้บริการ โดยรวม ไม่มีความแตกต่างกัน ยกเว้นความต้องการให้มีบุคลากรคอยให้คำแนะนำในการเล่นกีฬาและออกกำลังกาย และให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลความปลอดภัยในบริเวณสนามกีฬาและสถานที่ออกกำลังกาย พบว่า ประชาชนหญิงมีความต้องการมากกว่าประชาชนชาย

7. จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว พบว่า

7.1 ความต้องการด้านสถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและบุคลากรผู้ให้บริการระหว่างกลุ่มอายุ ทุกข้อไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่โดยวิธีเชฟเฟ (Scheffe) พบว่า ประชาชนกลุ่มอายุ 15-25 ปี กับประชาชนกลุ่มอายุ 26-35 ปี และประชาชนกลุ่มอายุ 15-25 ปี กับประชาชนกลุ่มอายุ 50 ปี ขึ้นไป มีความต้องการด้านความต้องการให้มีห้องเก็บและยืมอุปกรณ์ โดยเฉพาะ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7.2 ความต้องการด้านสถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและบุคลากรผู้ให้บริการ ระหว่างระดับการศึกษาไม่มีความแตกต่างกัน

7.3 ความต้องการด้านสถานที่ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและบุคลากรผู้ให้บริการ ระหว่างกลุ่มอาชีพไม่มีความแตกต่างกัน

วัชรินทร์ ชีทอง และคณะ (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมการออกกำลังกายการเล่นกีฬา และคูกีฬาของประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ 5 จังหวัด ของสถานบันการพลศึกษา วิทยาเขตศรีสะเกษ จากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการออกกำลังกายการเล่นกีฬา และคูกีฬาของประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ 5 จังหวัด ของสถานบันการพลศึกษา วิทยาเขตศรีสะเกษ 1) ประชาชนเล่นกีฬาและออกกำลังกายส่วนใหญ่เป็นประชาชนในเขตเทศบาลและนอกเขตเทศบาล 2) ประชาชนที่เล่นกีฬาและออกกำลังกาย ส่วนใหญ่เพื่อสุขภาพ เพื่อความสนุกสนาน เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพทางร่างกาย เพื่อการแข่งขัน และเพื่อสังสรรค์ สมาคม 3) สถานที่ออกกำลังกายและเล่นกีฬาเป็นประจำในบริเวณบ้านหรือใกล้บ้าน สนามกีฬาของสถานศึกษา ลานกีฬาขององค์การบริหารส่วนตำบล ลานกีฬาเอนกประสงค์ ลานวัดหรือลานกีฬา และเวลาที่ชอบออกกำลังกายและเล่นกีฬา คือ เวลา 17.00-19.00 น. และเวลา 15.00-17.00 น. 4) ประชาชนได้รับประโยชน์จากการออกกำลังกายและเล่นกีฬามาก คือ กล้ามเนื้อแข็งแรง สนุกสนานคลายเครียด สมรรถภาพทางกายดีขึ้น นอนหลับได้ดี รูปร่างดีขึ้น และหัวใจ ปอด หลอดเลือดดีขึ้น 5) ประชาชนที่ออกกำลังกายและเล่นกีฬา มีการปฏิบัติตนในการออกกำลังกาย และเล่นกีฬามากที่สุด คือ การอบอุ่นร่างกาย การออกกำลังกายอย่างน้อย 30 นาที เล่นจนรู้สึกเหนื่อย แต่งกายให้เหมาะสม และเล่นหลังรับประทานอาหารแล้วอย่างน้อย 2 ชั่วโมง 6) ประชาชนที่คูกีฬา จะคูกีฬาเป็นครั้งคราวมากที่สุด ดูตามโอกาส ดูทุกวัน และดูการ

แข่งขันนัดสำคัญ 7) กีฬาที่ประชาชนดูและเล่นเป็น 5 อันดับแรก ได้แก่ ฟุตบอล วอลเลย์บอล เซปัก ตะกร้อ มวยไทย และบาสเกตบอล 8) ประชาชนที่ดูกีฬาเป็น ดูจากการถ่ายทอดทางโทรทัศน์ดูจาก สนามกีฬา ดูจากภาพยนตร์กีฬา ดูจากหนังสือพิมพ์ ดูจากนิตยสารกีฬา และดูจากวิดีโอ/ วีซีดี 9) ประชาชนที่ไม่ออกกำลังกายและเล่นกีฬา ให้เหตุผลในการ ไม่ออกกำลังกายและเล่นกีฬา ไม่มีเวลา ไม่สนใจ ไม่มีอุปกรณ์กีฬา เสียเวลาทำงาน

จูริรัตน์ เพชรทอง (2540) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพของข้าราชการตำรวจภูธร จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการศึกษาพบว่า ในข้าราชการตำรวจระดับสัญญาบัตร ตัวแปรในกลุ่มปัจจัยร่วม ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ปัจจัยทางด้านความรู้ การรับรู้ ได้แก่ ค่านิยมทัศนคติ การรับรู้ความสามารถตน การรับรู้ประโยชน์และการรับรู้อุปสรรคในการปฏิบัติพฤติกรรมสุขภาพ ปัจจัยทางด้านสิ่งชักนำให้ปฏิบัติ ได้แก่ ข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ และการได้รับคำแนะนำสนับสนุนจากบุคคลมีความสามารถในการร่วมทำนายพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพ และตัวแปรที่สามารถทำนายได้ดีที่สุด คือ การรับรู้อุปสรรคในการปฏิบัติพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพ

ไพโรจน์ พรหมพันใจ (2540) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพของคณงานโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 มีดังนี้ ปัจจัยนำ ได้แก่ เพศ ค่านิยมการรับรู้ภาวะสุขภาพ ปัจจัยเอื้อ ได้แก่ รายได้ ระยะเวลา และปัจจัยเสริม ได้แก่ การได้รับข่าวสารจากสื่อหรือบุคคลต่าง ๆ และการได้รับแรงสนับสนุนทางสังคมเมื่อวิเคราะห์การจำแนกพหุ (MCA) พบว่า ตัวแปรในกลุ่มปัจจัยนำสามารถทำนายพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพได้สูงสุด ร้อยละ 19.70 รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยเอื้อและปัจจัยเสริม ร้อยละ 11.0 และ 10.90 ตามลำดับ

อุบลรัตน์ รุ่งเรืองศิลป์ (2540) ศึกษาพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพของนักศึกษาวิทยาลัยอาชีวศึกษา จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการศึกษาพบว่า นักศึกษามีการปฏิบัติพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพในระดับปานกลางมากที่สุดร้อยละ 76.8 รองลงมาในระดับมาก ร้อยละ 11.8 และระดับน้อย ร้อยละ 11.4 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) คือ ปัจจัยร่วม ได้แก่ สาขาวิชาที่ศึกษา พื้นที่ ที่พักอาศัย การศึกษาของบิดา มารดา อาชีพของบิดา มารดา รายได้ของครอบครัว ดัชนีมัธยมปลาย แบบแผนการใช้บริการสุขภาพและการมีแหล่งบริการ สุขภาพ ปัจจัยด้านสังคมวิทยา ได้แก่ ค่านิยม และการรับรู้อุปสรรคเกี่ยวกับพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพและสิ่งชักนำให้ปฏิบัติ ได้แก่ การได้รับคำแนะนำและสนับสนุนจากบุคคลและการได้รับข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ เมื่อวิเคราะห์จากการจำแนกพหุ พบว่า ปัจจัย 3 กลุ่ม สามารถทำนายพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพได้ร้อยละ 34.1

ปริญญา ดาสา (2544) ได้ศึกษาพฤติกรรมการออกกำลังกายและการรับรู้อุปสรรคต่อ

การออกกำลังกายของอาจารย์สตรี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า อาจารย์สตรีใน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ร้อยละ 83.45 มีพฤติกรรมการออกกำลังกาย แต่มีเพียงร้อยละ 4.55 ที่มี พฤติกรรมการออกกำลังกายที่มีประสิทธิภาพ และร้อยละ 95.45 ยังมีพฤติกรรมการออกกำลังกาย ที่ไม่มีประสิทธิภาพตามหลักการออกกำลังกาย ในเรื่องระยะเวลาอบอุ่นร่างกาย ความถี่ และพบว่า การรับรู้อุปสรรคต่อการออกกำลังกายโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ ส่วนการรับรู้อุปสรรคต่อการ ออกกำลังกายรายด้าน ได้แก่ การใช้เวลาในการออกกำลังกาย สภาพแวดล้อมของการออกกำลังกาย การขาดการสนับสนุนจากครอบครัวหรือสังคม และความพร้อมของร่างกาย อยู่ในระดับต่ำทุกด้าน และพฤติกรรมการออกกำลังกายไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้อุปสรรคต่อการออกกำลังกาย

สุชาดา ภัยเหล็ก และสม โฉน นานาภากุล (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมการ ออกกำลังกายเพื่อสุขภาพของประชาชนวัยแรงงาน ในเขตเทศบาลนครขอนแก่น ผลการศึกษา พบว่า เหตุผลหลักที่ออกกำลังกาย คือ เพื่อสุขภาพที่แข็งแรง เพิ่มสมรรถภาพทางร่างกาย เหตุผลรอง คือ เพื่อพักผ่อน คลายเครียด เหตุผลหลักที่ไม่ออกกำลังกาย คือ ไม่มีเวลา กิจกรรมการออกกำลังกาย 5 ลำดับแรก ได้แก่ วิ่ง วิ่งเหยาะ แบดมินตัน เดิน และกายบริหาร ผู้ออกกำลังกายน้อยกว่าครึ่งหนึ่ง ออกกำลังกายตามข้อเสนอแนะของการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ ผู้ออกกำลังกายที่อบอุ่นร่างกายมี เพียงร้อยละ 54.0 กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 76.52 ต้องการให้มีการจัดสวนสุขภาพหรือสถานที่สำหรับ ออกกำลังกายมากขึ้น

สุธี คำคง (2544) ได้ศึกษาข้อมูลพฤติกรรมด้านสุขภาพของประชาชนจังหวัดตรัง โดย เก็บข้อมูลกับประชาชนจังหวัดตรัง โดยมีวัตถุประสงค์การทำวิจัยเพื่อศึกษาพฤติกรรมการออกกำลังกาย ของประชาชนจังหวัดตรัง ผลการวิจัยพบว่า

1. ประชาชนจังหวัดตรัง มีพฤติกรรมการออกกำลังกายที่เหมาะสมกับสภาพร่างกายและ อายุ ได้ออกกำลังกายไม่น้อยกว่า 3 วันต่อสัปดาห์ โดยออกกำลังกายเพื่อส่งเสริมสุขภาพและเพื่อ ความเพลิดเพลิน
2. เพศกับพฤติกรรมการออกกำลังกาย มีความสัมพันธ์กัน คือ เพศชายมีพฤติกรรมการออกกำลังกายที่เหมาะสมมากกว่าเพศหญิง
3. การประกอบอาชีพกับพฤติกรรมการออกกำลังกายมีความสัมพันธ์กัน ส่วนใหญ่มี อาชีพที่ต้องการเคลื่อนไหว ใช้แรงกายมาก ได้แก่ ผู้มีอาชีพ เกษตรกรรม อาชีพรับจ้างใช้ แรงงาน ก่อสร้าง
4. การมีสถานที่ออกกำลังกายกับพฤติกรรมการออกกำลังกาย มีความสัมพันธ์กัน คือ กลุ่มประชาชนที่มีสถานที่สำหรับออกกำลังกาย จะมีพฤติกรรมการออกกำลังกายที่เหมาะสม มากกว่ากลุ่มประชาชนที่ไม่มีสถานที่สำหรับออกกำลังกาย

5. การมีอุปกรณ์สำหรับออกกำลังกายกับพฤติกรรมการออกกำลังกาย มีความสัมพันธ์กัน คือ กลุ่มประชาชนที่มีอุปกรณ์สำหรับออกกำลังกาย จะมีพฤติกรรมการออกกำลังกายที่เหมาะสมมากกว่ากลุ่มประชาชนที่ไม่มีอุปกรณ์สำหรับออกกำลังกาย

วีระพันธ์ อนันตพงศ์ (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพด้านการออกกำลังกายของนักศึกษาวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพด้านการออกกำลังกายของนักศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกนักศึกษาตามระดับพฤติกรรม พบว่า มีพฤติกรรมระดับดีร้อยละ 35.5 ระดับปานกลางร้อยละ 61.5 และระดับไม่ดีร้อยละ 3.0 และผลการทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพด้านการออกกำลังกาย ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ เจตคติเกี่ยวกับการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ การรับรู้เกี่ยวกับโรคอันเนื่องมาจากภาวะการออกกำลังกาย การใช้การรับรู้การสนับสนุนจากบุคคลกลุ่ม องค์กรที่เกี่ยวข้อง และแหล่งที่ให้ประโยชน์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ

สุนารี เจตสิทธิ์ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการออกกำลังกายของนิสิตคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการออกกำลังกายของนิสิตคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 120 คน ศึกษาระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2553 ถึง มกราคม พ.ศ. 2554 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุดและค่าต่ำสุด และใช้สถิติ สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's correlation) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 70.83 ดัชนีมวลกายอยู่ระหว่าง 18.5-22.9 กิโลกรัมต่อตาราง ร้อยละ 65.83 ถือว่าอยู่ในระดับปกติ เคยรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับการออกกำลังกาย ร้อยละ 97.5 และเวลาว่าง ดูโทรทัศน์หรือฟังเพลง ร้อยละ 93.33 และส่วนใหญ่ออกกำลังกาย ร้อยละ 60.83 การออกกำลังกาย ออกกำลังกายสัปดาห์ละครั้ง ร้อยละ 54.82 เวลาในการออกกำลังกาย ประมาณ 30 นาที ร้อยละ 36.99 จุดประสงค์ในการออกกำลังกาย พบว่า ส่วนใหญ่ออกกำลังกาย เพื่อสุขภาพ ร้อยละ 57.53 ด้านความรู้ด้านนิสิตส่วนใหญ่มีความรู้ในระดับปานกลาง ร้อยละ 52.50 ด้านทัศนคติส่วนใหญ่อยู่ในระดับดี ร้อยละ 66.67 และด้านพฤติกรรมการปฏิบัติตน อยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 89.17 ด้านความสัมพันธ์พบว่าความรู้ไม่มีความสัมพันธ์กันกับพฤติกรรมการออกกำลังกายที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ $P \leq 0.05$ ($P = 0.115$)

ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการออกกำลังกาย มีดังนี้ คือ

เอี่ยมเดือน ทองจ๋าม (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการส่งเสริมการออกกำลังกายออกกำลังกายในผู้ป่วยโรคเบาหวานชนิดที่ 2 ที่มีภาวะซึมเศร้า โรงพยาบาล

ศรัณยูเรื่อง ผลการวิจัยพบว่า ก่อนเข้าร่วมโครงการผู้ป่วยจำนวน 11 คน มีพฤติกรรมไม่ออกกำลังกายมาก่อน และจำนวน 1 คน เคยมีพฤติกรรมการออกกำลังกายอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอแต่หยุดออกกำลังกายก่อนเข้าร่วมโครงการประมาณ 1 ปี หลังจากได้รับการให้การศึกษาเพื่อสร้างแรงจูงใจในการออกกำลังกายเป็นระยะเวลา 9 สัปดาห์ ผู้ป่วยมีพฤติกรรมการออกกำลังกายเพิ่มขึ้นทั้ง 12 คน โดยมีพฤติกรรมการออกกำลังกายอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพจำนวน 5 คน และมีพฤติกรรมการออกกำลังกายอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอแต่ไม่มีประสิทธิภาพจำนวน 7 คน เนื่องจากผู้ป่วยมีข้อจำกัดทางด้านร่างกาย และข้อจำกัดด้านเวลาในการออกกำลังกาย เพราะระหว่างการดำเนินโครงการอยู่ในช่วงฤดูการทำงานสำหรับค่าคะแนนของภาวะซึมเศร้าก่อนเข้าร่วมโครงการผู้ป่วยมีภาวะซึมเศร้าขั้นปานกลางจำนวน 7 คน ภาวะซึมเศร้าขั้นรุนแรงจำนวน 3 คน ภาวะซึมเศร้าขั้นรุนแรงมากจำนวน 2 คน ในระยะติดตามผล พบว่าภาวะซึมเศร้าลดลงจนไม่มีภาวะซึมเศร้าจำนวน 10 คน ภาวะซึมเศร้าลดลงจากขั้นรุนแรงมากเป็นภาวะซึมเศร้าขั้นปานกลางจำนวน 1 คน ภาวะซึมเศร้าลดลงจากขั้นรุนแรงเป็นภาวะซึมเศร้าขั้นปานกลางจำนวน 1 คน

นอกจากนี้ อัญชุลี ประคำทอง (2552) ยังได้ศึกษา การบำบัดเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการส่งเสริมการออกกำลังกายเพื่อเพิ่มสมรรถภาพทางกายในผู้ป่วยจิตเวช กรณีศึกษาโรงพยาบาลมหาสารคาม ผลการศึกษาพบว่า การได้รับการบำบัดเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจการออกกำลังกายผู้ป่วยจิตเวชทั้ง 14 คน มีพฤติกรรมการออกกำลังกายโดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) กลุ่มออกกำลังกายสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ 4 คน 2) กลุ่มออกกำลังกายสม่ำเสมอ แต่ไม่มีประสิทธิภาพจำนวน 4 คน 3) กลุ่มออกกำลังกายไม่สม่ำเสมอจำนวน 6 คน ผู้ป่วยที่เข้าร่วมโครงการมีสมรรถภาพทางกายเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น มีดัชนีมวลกาย ไชมันคลอเลสเทอรอล ที่มีค่าเฉลี่ยเปลี่ยนแปลงลดลง

ปวีณา ปัจฉิมเขตต์ และพุ่มพวง ดอกเนียม (2550) ได้ศึกษาพฤติกรรมสร้างสุขภาพด้านการออกกำลังกายของประชาชนวัยผู้ใหญ่ตอนกลาง ตำบลยางน้ำกัดเหนือ อำเภอหนองหญ้าปล้อง จังหวัดเพชรบุรี พบว่า 1) พฤติกรรมการสร้างสุขภาพแบบในวิถีชีวิตประจำวันการรับรู้ประโยชน์ของการออกกำลังกายอยู่ในระดับมาก 2) พฤติกรรมการสร้างสุขภาพด้านการออกกำลังกายในภาพรวมแบบมีแบบแผน แล่งจูงใจให้ออกกำลังกายในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3) ประชาชนวัยผู้ใหญ่ตอนกลางมีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการออกกำลังกายในระดับปานกลาง 4) ประชาชนวัยผู้ใหญ่ตอนกลาง ที่มีเพศและอายุที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการสร้างสุขภาพด้านการออกกำลังกายไม่แตกต่างกัน 5) ประชาชนวัยผู้ใหญ่ตอนกลาง ที่มีระดับการศึกษา รายได้ อาชีพที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมการสร้างสุขภาพด้านการออกกำลังกายในระดับปานกลาง

ประวิทย์ เขียวอ่อน และสิริวรรณ กุลลาบแก้ว (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการป้องกันการดื่มเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ของนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

พบว่า 1) พฤติกรรมการป้องกันการดื่มเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์และแรงสนับสนุนทางสังคมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความรู้สุกมีคุณค่าในตนเองความตระหนักถึงผลของการดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์อยู่ในระดับมาก 2) พฤติกรรมการป้องกันการดื่มเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์เมื่อจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา และพฤติกรรมการดื่มเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ของบุคคลในครอบครัว มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 3) ความตระหนักถึงผลของการดื่มเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ แรงสนับสนุนทางสังคมและความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง สามารถร่วมทำทนายพฤติกรรมการป้องกันการดื่มเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ของนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ยังมีผู้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับการส่งเสริมการออกกำลังกายไว้ดังนี้ คือ สุวัฒน์ ตรีนอก (2550) ได้ทำการศึกษาสภาพการดำเนินงานด้านการกีฬา นันทนาการ และการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า สภาพการดำเนินงานด้านการกีฬาขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดขอนแก่น โดยรวมมีการดำเนินการด้านการวางแผน ร้อยละ 82.96 ด้านการจัดองค์กรดำเนินการร้อยละ 85.23 ด้านบุคลากรดำเนินการร้อยละ 75.23 ด้านการอำนวยความสะดวกมีการดำเนินการร้อยละ 84.86 ด้านการประสานงานมีการดำเนินการร้อยละ 76.5 ด้านการรายงานผลดำเนินการร้อยละ 84.08 ด้านการจัดงบประมาณมีการดำเนินการร้อยละ 81.78 ส่วนสภาพการดำเนินการด้านการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า โดยรวมมีการดำเนินการด้านการวางแผน ร้อยละ 66.96 ด้านการจัดองค์กรมีการดำเนินการร้อยละ 76.02 ด้านบุคลากรมีการดำเนินการร้อยละ 65.22 ด้านการอำนวยความสะดวกมีการดำเนินการร้อยละ 74.28 ด้านการประสานงานมีการดำเนินการร้อยละ 67.34 ด้านการรายงานผลมีการดำเนินการร้อยละ 73.15 และด้านการจัดงบประมาณมีการดำเนินการร้อยละ 77.62

นอกจากนี้ ประจักษ์ อุณาศรี (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การส่งเสริมการออกกำลังกายขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองขาม อำเภออาจสามารถ จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกชมรมออกกำลังกายตำบลหนองขาม มีความรู้เกี่ยวกับการออกกำลังกายเฉลี่ยโดยรวมคิดเป็นร้อยละ 98.7 ปัจจัยเอื้อเฉลี่ยโดยรวมคิดเป็นร้อยละ 64.5 มีความต้องการการสนับสนุนด้านอุปกรณ์ในการออกกำลังกาย คิดเป็นร้อยละ 58.0 และปัจจัยเสริมเฉลี่ยโดยรวมคิดเป็นร้อยละ 72.0 หมู่บ้านมีนโยบายให้สมาชิกออกกำลังกายอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรคิดเป็นร้อยละ 56.0 ส่วนกลุ่มอื่น ๆ มีความรู้เกี่ยวกับการออกกำลังกายเฉลี่ยโดยรวมคิดเป็นร้อยละ 97.9 ปัจจัยเอื้อเฉลี่ยโดยรวมคิดเป็นร้อยละ 64.5 แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าปัจจัยเอื้อที่เป็นสถานที่ออกกำลังกายสะดวกคิดเป็นร้อยละ 23.0 และปัจจัยเสริมเฉลี่ยโดยรวมคิดเป็นร้อยละ 40.0 กลุ่มนี้ในหมู่บ้านมีนโยบายให้สมาชิก

ออกกำลังกายอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรคิดเป็นร้อยละ 11.8 ทศนคติต่อการออกกำลังกาย พบว่าสมาชิกชมรมออกกำลังกายเห็นด้วยกับการออกกำลังกายร้อยละ 85.6 มีการออกกำลังกายเป็นประจำร้อยละ 76.0 สมาชิกชมรมมีส่วนร่วมในการจัดหาอุปกรณ์การออกกำลังกาย และต้องการให้องค์การบริหารส่วนตำบลช่วยเหลือในการจัดหาสถานที่ออกกำลังกาย

กาหลง เย็นจิตต์ (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการดำเนินการศูนย์กีฬาตำบลของ กกท. แห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการดำเนินศูนย์กีฬาตำบลให้มีเอกภาพและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกีฬาอย่างเป็นระบบ และมีการกระจายอำนาจการกีฬาสู่ระดับท้องถิ่นอย่างทั่วถึง ในการพัฒนาตามแผนกลยุทธ์กีฬาแห่งชาติ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาการกีฬาพื้นฐาน 2) ด้านการพัฒนาการกีฬาเพื่อมวลชน 3) ด้านการพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ 4) ด้านการพัฒนาการกีฬาเพื่ออาชีพ 5) ด้านการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการกีฬา 6) ด้านการบริหารจัดการกีฬา

ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเสนอรูปแบบการดำเนินงานศูนย์ กีฬาตำบล ตามแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 ดังนี้ ด้านการพัฒนากีฬาขั้นพื้นฐาน ควรจะมีอาสาสมัครด้านการกีฬาของตำบล ด้านการพัฒนากีฬาเพื่อมวลชน ควรมีสโมสรกีฬามากขึ้น ด้านการพัฒนาความเป็นเลิศ ควรจัดให้มีการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง ด้านอาชีพ ควรจัดให้กีฬาในตำบลเป็นอาชีพมากขึ้น ด้านการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ควรจัดตั้งศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาในตำบล เพื่อพัฒนานักกีฬา และผู้ให้บริการ และทางด้านการบริหารการกีฬา ควรจัดให้มีโครงสร้างศูนย์กีฬาตำบลใหม่ที่ประกอบด้วย ประธานองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นประธาน และมีคณะกรรมการ ประกอบด้วย ผู้แทนจากหมู่บ้าน ผู้แทนการกีฬาแห่งประเทศไทย ประจำตำบล ผู้แทนจากกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงสาธารณสุข ชมรมกีฬาทุกชมรม และกรรมการอาสาจากการแต่งตั้งของประธาน ให้ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นกรรมการและเลขานุการศูนย์กีฬาตำบล และเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่ด้านกีฬาของตำบล เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการศูนย์กีฬาตำบล

Juncker, Anderson and Mueller (1975 อ้างถึงใน กิติพงษ์ ขัติยะ, 2557, หน้า 8) ทำการสำรวจเกี่ยวกับชุมนุมชนกีฬาที่นิยมในสหรัฐอเมริกาและแคนาดา โดยใช้แบบสอบถามไปยังสถานที่ต่าง ๆ มากกว่า 2,000 แห่ง พบว่า ในอเมริกาเหนือ มีชุมนุมกีฬาถึงหมื่นชุมนุม เพราะเขาเชื่อว่า ชุมชนกีฬาเป็นกลุ่มบุคคลที่รวมกันด้วย จุดมุ่งหมายอันเดียวกัน คือ เพื่อขยายและส่งเสริมความสนใจในการเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมพลศึกษา และกิจกรรมอื่น ๆ กีฬาที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือ ฟุตบอล คาราเต้ แล่นเรือ สกียูโด ฟันดาบ ยิมนาสติก และรักบี้

Colibaba, Dacica and Bichescu (2011) ได้ศึกษาแผนกลยุทธ์สำหรับกิจกรรมเฉพาะ เช่น การปีนเขา ปั่นจักรยาน เต้นแอโรบิก กิจกรรมทางน้ำ ฯลฯ “The sports for all” ณ Caras-Severin

county วิจัยนี้เพื่อศึกษาและประยุกต์ใช้โครงการพัฒนากลยุทธ์เพื่อกิจกรรมเฉพาะของ “The sports for all” ซึ่งได้พิจารณาเป็นวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนกับการส่งเสริมกีฬาโดยความต้องการของกลุ่มลูก้าตามอายุ และมีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของประชากร รวมถึงคุณภาพชีวิตใน Caras-Severin county โดยมีการวิเคราะห์และชี้ผลกระทบที่เป็นปัญหาแก่องค์กร เช่น ความสัมพันธ์ระดับท้องถิ่น สภาพเศรษฐกิจ การเงิน ภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อม รวมถึงผู้สนับสนุน และคู่วิวัฒนาการของกิจกรรมต่อ The sports for all ผลก็คือ มีการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของคนเข้าร่วมกิจกรรมนี้จากร้อยละ 10 ในปี ค.ศ. 2010 และร้อยละ 20 ในปี ค.ศ. 2011 เมื่อเปรียบเทียบกับปี ค.ศ. 2008 สรุปผลจากการสำรวจทัศนคติของคนด้านอายุ ประสิทธิภาพ และสถิติของประชากรต่อกิจกรรมเฉพาะ The sports for all นั้น ผู้ตอบต้องการให้มีการส่งเสริมแผนกลยุทธ์ระดับ DJS Caras-Severin county และการจัดการอย่างมีส่วนร่วมเพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย โดยนำเทคนิควิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มาใช้สำรวจข้อมูล การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) และการรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) และการจัดประชาพิจารณ์ (Public hearing) มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน วิธีการดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบัน เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายที่เป็นผู้บริหารงานด้านความรับผิดชอบในพันธกิจบริการวิชาการแก่ชุมชนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย และเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานที่มีบทบาทความรับผิดชอบในพันธกิจบริการวิชาการแก่ชุมชนของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ในประเด็นเรื่องบทบาทของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายในพันธกิจบริการวิชาการแก่ชุมชนด้านความร่วมมือกับชุมชน เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายโดยการสัมภาษณ์ (กึ่งมีโครงสร้าง) กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน

1.1 กลุ่มตัวอย่างเป็นการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 3 คน จากประชากรจำนวน 15 คน ได้แก่

1.1.1 เป็นผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย จำนวน 1 คน

1.1.2 เป็นผู้อำนวยการพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย จำนวน 1 คน

1.1.3 เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย จำนวน 1 คน

2. ประชากรกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายที่มีตำแหน่งบริหารในระดับผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี ผู้อำนวยการ ประธานโปรแกรมวิชา และเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงาน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับพันธกิจ และผู้แทนชุมชนที่เคยได้รับรางวัลการส่งเสริมกีฬาหรือการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ

2.1 กลุ่มตัวอย่างเป็นการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 10 คน จากประชากร จำนวน 50 คน ได้แก่

2.1.1 เป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจการพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม จำนวน 9 คน (รายชื่อ ภาคผนวก ซ) โดยมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

2.1.1.1 เป็นคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

2.1.1.2 เป็นผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

2.1.1.3 เป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานฝ่ายพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

2.1.1.4 เป็นรองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

2.1.1.5 เป็นประธาน โปรแกรมวิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

2.1.1.6 เป็นประธาน โปรแกรมวิชารัฐประศาสนศาสตร์ หรือผู้แทนที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ สำนักวิชาการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

2.1.1.7 เป็นผู้ช่วยคณบดีฝ่ายงานบริหาร คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

2.1.1.8 เป็นผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย หรือผู้แทนที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ

2.1.1.9 เป็นผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

2.2 เป็นผู้แทนชุมชนในระดับตำบลที่ได้รับรางวัลการส่งเสริมกีฬาหรือการออกกำลังกาย เพื่อสุขภาพจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงรายประจำปี พ.ศ. 2558 จำนวน 1 คน (รายชื่อ ภาคผนวก ข)

ขั้นตอนที่ 2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการกำหนดทิศทางการปฏิบัติ และพัฒนาแผนกลยุทธ์จากการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 6 คน (รายชื่อ ภาคผนวก ฉ)

การกำหนดทิศทางการปฏิบัติ และพัฒนาแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย โดยเน้นการมีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) จำนวน 2 รอบ ขั้นตอนนี้ได้ดำเนินการโดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน (ชาย โปธิสิตา, 2552, หน้า 224-250) โดยมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ร่วมสนทนากลุ่ม ดังนี้

1. ประชากรกลุ่มเป้าหมาย คือ เป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายในตำแหน่งผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ จำนวน 2 คน เป็นผู้แทนจากชุมชนในระดับตำบล จำนวน 2 คน คือ ผู้ที่ได้รับรางวัลการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ กับผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในระดับตำบลอย่างน้อย 5 ปี และเป็นผู้บริหารงานกีฬาในระดับจังหวัดที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ จำนวน 2 คน ได้แก่

1.1 กลุ่มตัวอย่างเป็นการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 6 คน จากประชากร จำนวน 24 คน ได้แก่

1.1.1 ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน หรือผู้แทนที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย จำนวน 1 คน

1.1.2 ผู้อำนวยการกองมาตรฐานวิชาการและประกันคุณภาพ หรือผู้แทนที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย จำนวน 1 คน

1.1.3 เป็นผู้แทนชุมชนในระดับตำบลที่ได้รับรางวัลผู้นำชุมชนด้านการส่งเสริมกีฬาหรือการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงรายประจำปี พ.ศ. 2558 จำนวน 1 คน

1.1.4 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการส่งเสริมกีฬาหรือการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพในระดับอำเภออย่างต่อเนื่อง อย่างน้อย 5 ปี จำนวน 1 คน

1.1.5 ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาแห่งประเทศไทยจังหวัดเชียงราย หรือผู้แทนที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ จำนวน 1 คน

1.1.6 ผู้อำนวยการสำนักงานท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเชียงราย หรือผู้แทนที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ จำนวน 1 คน

ขั้นตอนที่ 3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมรับฟัง แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ (รายชื่อ ภาคผนวก ก)

โดยกระบวนการจัดทำการประชุมพิจารณา (Public hearings) โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน เกี่ยวกับ “แผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย” โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เพื่อเป็นตัวแทนกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้นำชุมชนด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในระดับตำบล ผู้บริหารงานชุมชนในระดับตำบลหรือในระดับหมู่บ้าน ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในพื้นที่จังหวัดเชียงราย โดยมีการกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

- ประชากรกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมรับฟังและแสดงความคิดเห็นโดยกระบวนการจัดทำประชุมพิจารณา (Public hearings) เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน ได้แก่ 1. ผู้นำชุมชนด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในระดับตำบล 2. ผู้บริหารงานชุมชนในระดับตำบลหรือในระดับหมู่บ้าน และ 3. ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในพื้นที่จังหวัดเชียงราย

- กลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมการประชุมพิจารณาเป็นผู้นำชุมชนจากอำเภอต่าง ๆ ตำบล และชุมชน จำนวน 18 อำเภอ โดยการแจ้งผ่านเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำอำเภอแต่ละอำเภอและผู้นำการออกกำลังภายในชุมชนให้เข้าร่วม รวมทั้ง การประชาสัมพันธ์ผ่านทางเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ก่อนวันจัดทำประชุมพิจารณา 15 วัน ได้ผู้เข้าร่วมทั้งหมด 127 คน จาก 16 อำเภอ นำเสนอ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3-1 ข้อมูลผู้เข้าร่วมรับฟัง แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ จำแนกตามอำเภอ

ข้อมูลผู้เข้าร่วมรับฟัง แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ จำแนกตามอำเภอ	
ชื่ออำเภอ	จำนวน/ คน
อำเภอเมือง	69
อำเภอเชียงของ	7
อำเภอแม่ลาว	5
อำเภอเวียงแก่น	4

ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

ข้อมูลผู้เข้าร่วมรับฟัง แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ จำแนกตามอำเภอ	
อำเภอพญาเม็งราย	5
อำเภอแม่สรวย	6
อำเภอแม่สาย	10
อำเภอเทิง	5
อำเภอเวียงป่าเป้า, อำเภอป่าแดด, อำเภอพาน, อำเภอเวียงชัย, อำเภอแม่จัน, อำเภอเชียงแสน, อำเภอเวียงเชียงรุ้ง และอำเภอแม่ฟ้าหลวง (จำนวน 8 อำเภอ ๆ ละ 2 คน)	16
รวม 16 อำเภอ	127

ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมรับฟัง แสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ จำแนกตามอำเภอ ได้ดังนี้ 1. อำเภอเมืองเชียงราย จำนวน 69 คน 2. อำเภอเชียงของ จำนวน 7 คน 3. อำเภอแม่ลาว จำนวน 5 คน 4. อำเภอเวียงแก่น จำนวน 4 คน 5. อำเภอพญาเม็งราย จำนวน 5 คน 6. อำเภอแม่สรวย จำนวน 6 คน 7. อำเภอแม่สาย จำนวน 10 คน 8. อำเภอเทิง จำนวน 5 คน 9. อำเภอเวียงป่าเป้า, อำเภอป่าแดด, อำเภอพาน, อำเภอเวียงชัย, อำเภอแม่จัน, อำเภอเชียงแสน, อำเภอเวียงเชียงรุ้ง และอำเภอแม่ฟ้าหลวง จำนวนอำเภอละ 2 คน รวมทั้งหมดจำนวน 16 คน สรุป มีผู้นำชุมชนด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในระดับอำเภอ ตำบล และชุมชน เข้าร่วมทำการประชาพิจารณ์ จำนวน 16 อำเภอ จำนวน 127 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีดังนี้

1. เครื่องมือกรอบการสัมภาษณ์ (กึ่งมีโครงสร้าง)
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) โดยใช้แบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2546, หน้า 179-180)
3. เครื่องมือที่ใช้บันทึกข้อมูลในการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) โดยใช้แบบบันทึกการประชุมสำหรับการสนทนากลุ่มสร้างโดยผู้วิจัย

4. เครื่องมือที่ใช้บันทึกในกระบวนการจัดทำการศึกษาประชาชน (Public hearings) โดยใช้แบบบันทึกการศึกษาประชาชนสร้างโดยผู้วิจัย พร้อมการสังเกต และการบันทึกเสียง

การสร้างเครื่องมือ

ศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ ประกอบด้วย กรอบการสัมภาษณ์ แบบบันทึกการประชุม สำหรับการสนทนากลุ่ม และแบบบันทึกสำหรับการศึกษาประชาชน

การหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือไปหาคุณภาพโดยวิธีการอ้างอิงจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) ให้ตรวจสอบหรือการวิพากษ์วิจารณ์โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถในศาสตร์สาขานั้น ๆ เป็นอย่างดีและเป็นที่ยอมรับ ความสำคัญของวิธีการนี้ คือ จุดการวิพากษ์วิจารณ์ ได้แก่ ค่านิยม มโนทัศน์ที่ได้จากประเพณีหรือจิตพิสัยการทำงานประจำจากทฤษฎีโดยตรง และโดยอ้อมเกี่ยวกับธรรมชาติของมาตรฐานในการประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ จุดการวิพากษ์วิจารณ์เหล่านี้สะสมอยู่ในตัวผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งพื้นฐานการศึกษาและการฝึกฝนของผู้ทรงคุณวุฒิด้วย ลักษณะดังกล่าว ผู้ทรงคุณวุฒิจึงถือว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งในการวิจัย (Eisner, 1976) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นนักวิชาการ ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งทางวิชาการ มีความเชี่ยวชาญด้านการกีฬาและการออกกำลังกาย ในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย จำนวน 2 คน
2. เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ด้านการบริหาร มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกและมีความรู้ด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย จำนวน 2 คน
3. เป็นนักวิชาการ ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาแผนชุมชนในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย จำนวน 1 คน

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันของความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย กับชุมชนด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ

1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสารแผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ และแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายโดยการสัมภาษณ์ (กึ่งมีโครงสร้าง) กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ได้แก่

- 1.1 ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม
- 1.2 ผู้อำนวยการพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม

1.3 เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม

2. การประชุมระดมสมอง (Brainstorming) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ประชากรกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ประกอบไปด้วยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 10 คน ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้

2.1 เป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจการพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม จำนวน 9 คน (รายชื่อ ภาคผนวก ซ)

2.1.1 คณบดีคณะครุศาสตร์

2.1.2 ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม

2.1.3 เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานฝ่ายพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม

2.1.4 รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาคณะครุศาสตร์

2.1.5 ประธานโปรแกรมวิชาพลศึกษา

2.1.6 ผู้แทนประธาน โปรแกรมวิชารัฐประศาสนศาสตร์

2.1.7 ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายงานบริหารคณะครุศาสตร์

2.1.8 ผู้แทนผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา

2.1.9 ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.2 เป็นผู้แทนชุมชนในระดับตำบลที่ได้รับรางวัลการส่งเสริมกีฬาหรือการออกกำลังกาย เพื่อสุขภาพจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงรายประจำปี พ.ศ. 2558 จำนวน 1 คน

การประเมินสถานภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย สภาพปัจจุบันของความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายกับชุมชนในการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths: S) สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses: W) สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities: O) สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยอุปสรรค (Threats: T) (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2542) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ การวิเคราะห์ตำแหน่งในสถานภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย เพื่อประเมินสถานภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์เพียงใด ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยได้จัดทำตารางเมตริก ดังนี้

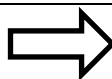
1. จับคู่ จุดแข็งหลัก-โอกาสหลัก (Strengths-Opportunities: SO) คิดหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้ กลยุทธ์ที่ใช้ในช่องของ SO คือ ใช้จุดแข็งเพื่อได้รับโอกาสมากที่สุด

2. จับคู่ จุดแข็งหลัก-ภาวะคุกคามหลัก (Strengths-Threats: ST) คิดหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้ กลยุทธ์ในช่อง ST คือ การใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม

3. จับคู่ จุดอ่อนหลัก-โอกาสหลัก (Weaknesses-Opportunities: WO) คิดหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้ กลยุทธ์ในช่องของ WO คือ การลดจุดอ่อนเพื่อเพิ่มโอกาส

4. จับคู่ จุดอ่อนหลัก-ภาวะคุกคามหลัก (Weaknesses-Threats: WT) คิดหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้ กลยุทธ์ในช่องของ WT คือ การลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม

5. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย เช่น เลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability strategies) หรือเลือกกลยุทธ์การสร้างเจริญเติบโต (Growth strategies) หรือเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment strategies) ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เพียงหนึ่งหรือสองกลยุทธ์ที่จะเกิดผลสูงสุด กำหนดเป็นกลยุทธ์หลักที่สอดคล้องกับแผนงานบริการวิชาการ แก่ชุมชน และแผนงานการพัฒนาท้องถิ่น

สภาพแวดล้อมภายใน 		จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
		1. โครงสร้างและนโยบาย (S1) 3. บุคลากร (M1) 5. วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ (M3)	2. ลักษณะและบริการ (S2) 4. การเงิน (M2) 6. การบริหารจัดการ (M4)
สภาพแวดล้อมภายนอก 		โอกาส (O)	WO
		1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (S) 2. ด้านเทคโนโลยี (T) 3. ด้านเศรษฐกิจ (E) 4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (P)	คำถาม (Question marks) กลยุทธ์ปรับปรุงส่วนน้อย (Improvement strategies)
ภาวะคุกคามหรือข้อจำกัด (T)		WT	WT
		ดาวรุ่ง (Star) กลยุทธ์เจริญเติบโต (Growth strategies)	สุนัขจิ้งจอก (Dog) กลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment strategies)
		วัวแม่ลูกอ่อน (Cash cow) กลยุทธ์คงสภาพ (Stability strategies)	

ภาพที่ 3-1 แนวทางการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)

จากภาพที่ 3-1 กำหนดให้สภาพแวดล้อมภายนอก รวมใช้ตัวย่อ 2S4M ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural factors: S) ด้านเทคโนโลยี (Technological factors:

T) ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors: E) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal factors: P) รวมใช้ตัวย่อ STEP ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย โครงสร้างและนโยบาย (Structure and Policy: S1) การให้บริการ (Service and products: S2) บุคลากร (Manpower: M1) การเงิน (Money: M2) วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ (Materials: M3) และการบริหารจัดการ (Management: M4) เมื่อได้ข้อมูลครั้งนี้เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลทั้ง 2 ส่วน มาเขียนกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร แผนงาน และโครงการ ตลอดจนจัดทำกรอบแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย เพื่อพัฒนาร่างแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ในวันพุธที่ 20 เมษายน พ.ศ. 2559 ณ ห้องประชุม สำนักวิทยบริการเทคโนโลยีและสารสนเทศ เวลา 09.00-16.00 น.

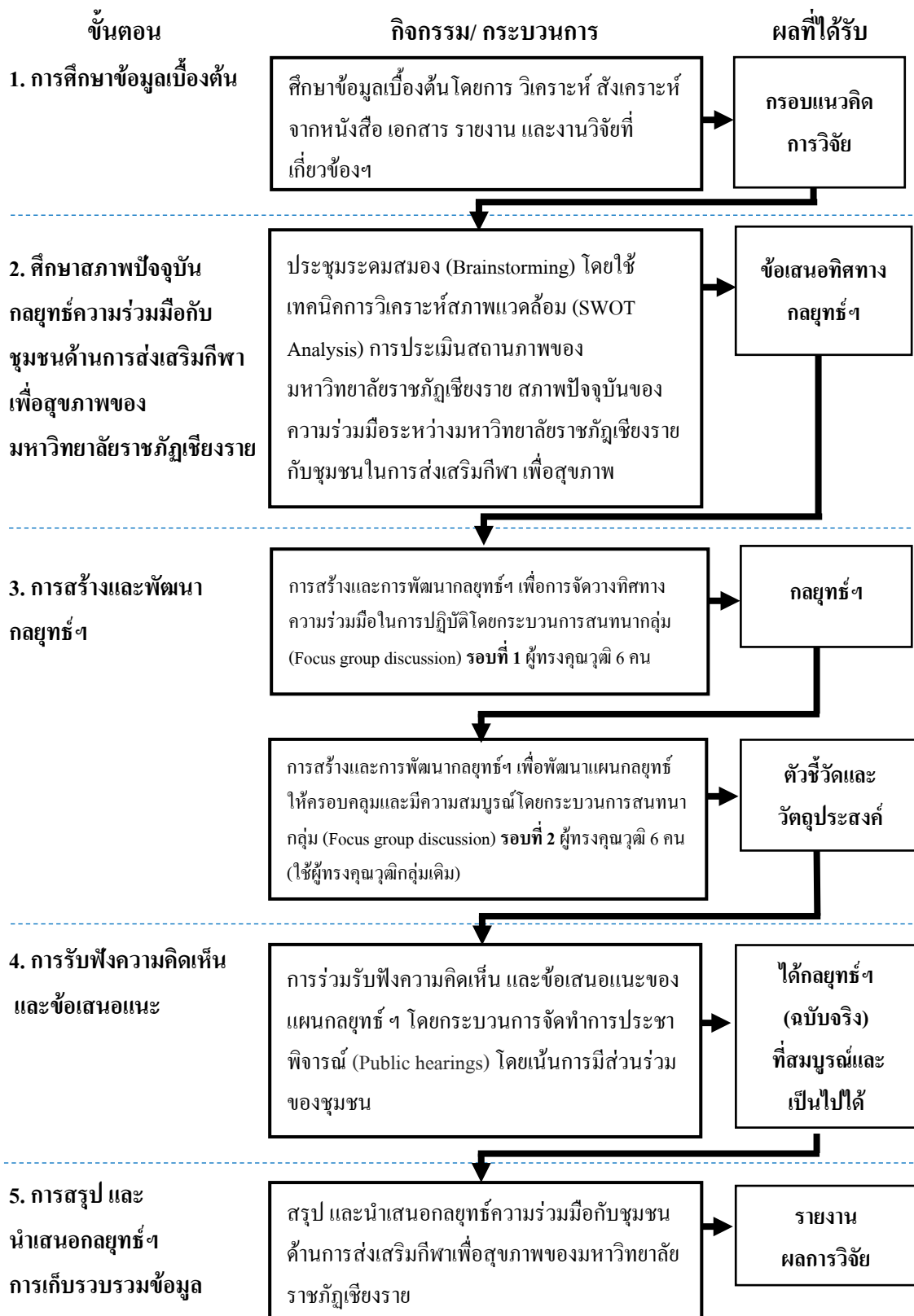
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและพัฒนาแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย โดยเน้นการมีส่วนร่วม ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) จำนวน 2 รอบ ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยนำข้อเสนอทิศทางการกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายไปดำเนินการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) รอบที่ 1 เพื่อการจัดวางทิศทางความร่วมมือในการปฏิบัติ ในวันพุธที่ 4 พฤษภาคม พ.ศ. 2559 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องประชุมเล็ก 228 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ประกอบด้วย (รายชื่อ ภาคผนวก ฉ)

1. ผู้แทนจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย จำนวน 2 คน ได้แก่
 - 1.1 ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน หรือผู้แทนที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย จำนวน 1 คน
 - 1.2 ผู้อำนวยการกองมาตรฐานวิชาการและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย จำนวน 1 คน
2. ผู้แทนจากชุมชนระดับตำบล จำนวน 2 คน ได้แก่
 - 2.1 เป็นผู้แทนชุมชนในระดับตำบลที่ได้รับรางวัลการส่งเสริมกีฬาหรือการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงรายประจำปี พ.ศ. 2558 จำนวน 1 คน
 - 2.2 ผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการส่งเสริมกีฬาหรือการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพในระดับตำบล อย่างน้อย 5 ปี จำนวน 1 คน
3. ผู้แทนจากภาคเอกชนหรือรัฐวิสาหกิจ จำนวน 1 คน ได้แก่
 - ผู้อำนวยการศูนย์การกีฬาแห่งประเทศไทยจังหวัดเชียงราย จำนวน 1 คน
4. ผู้แทนจากภาครัฐบาล จำนวน 1 คน ได้แก่

ผู้อำนวยการสำนักงานท่องเที่ยว และกีฬา จังหวัดเชียงราย จำนวน 1 คน

หลังจากการดำเนินการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) รอบที่ 1 ผู้วิจัย นำแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงราย มาดำเนินการปรับแก้ให้เป็นกลยุทธ์ที่ชัดเจน หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) รอบที่ 2 โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มเดิม เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้ครอบคลุมและมีความสมบูรณ์ (รายชื่อ ภาคผนวก ญ) ในวันพุธที่ 18 พฤษภาคม พ.ศ. 2559 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องประชุมเล็ก 228 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

ขั้นตอนที่ 3 การรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้จัดทำการประชาพิจารณ์ (Public hearings) โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน ในวันเสาร์ที่ 11 มิถุนายน พ.ศ. 2559 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องประชุมพิภูลทอง มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย โดยการแจ้งผ่านเจ้าหน้าที่พลศึกษาประจำอำเภอแต่ละอำเภอและผู้นำการออกกำลังกายในชุมชนให้เข้าร่วม รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ผ่านทางเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ก่อนวันจัดทำประชาพิจารณ์ 15 วัน



ภาพที่ 3-2 ขั้นตอนการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันของความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายกับชุมชนด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1.1 จากการศึกษาสถานการณ์ปัจจุบันของความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย 2557-2558

1.2 จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

1.3 จากการประชุมระดมสมอง (Brainstorming) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ประชากรกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ประกอบไปด้วยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 10 คน ในวันพุธ ที่ 20 เมษายน 2559 ณ ห้องประชุมสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ เวลา 09.00-16.00 น. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

2. การสร้างและพัฒนาแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) จำนวน 2 รอบ คือ

รอบที่ 1 เพื่อสร้างและพัฒนาแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ในการจัดวางทิศทางความร่วมมือในการปฏิบัติ ในวันพุธที่ 4 พฤษภาคม พ.ศ. 2559 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องประชุมเล็ก 228 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้การบันทึกภาพ และการสรุปผลการสนทนากลุ่ม

รอบที่ 2 เพื่อสร้างและพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้ครอบคลุมและมีความสมบูรณ์พร้อมนำไปปฏิบัติ ในวันพุธที่ 18 พฤษภาคม พ.ศ. 2559 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องประชุมเล็ก 228 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้การบันทึกภาพ และการสรุปผลการสนทนากลุ่ม

3. การรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

จากการจัดทำกรประชุมประชาพิจารณ์ (Public hearings) โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้นำในระดับตำบล/ ผู้นำระดับหมู่บ้าน/ ผู้นำชุมชน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ เกี่ยวกับ “แผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้าน

การส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย” ในวันเสาร์ที่ 11 มิถุนายน พ.ศ. 2559 เวลา 09.00-12.00 น. ณ ห้องประชุมพิภุททอง มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยใช้การบันทึกเสียง บันทึกภาพ และจดบันทึกการประชุณาพิจารณา

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเนื้อหาเชิงคุณภาพ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) สถานการณ์ปัจจุบันของความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ จากหนังสือ เอกสารแผนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย พ.ศ. 2557-2558 ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) การจัดกลุ่มข้อมูลเป็นประเด็นและเสนอเป็นความเรียง

2. การวิเคราะห์ข้อมูลการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ทั้ง 2 รอบ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) การจัดกลุ่มข้อมูลเป็นประเด็นและเสนอเป็นความเรียง

3. การวิเคราะห์ข้อมูลการจัดทำประชุณาพิจารณา (Public hearings) ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) การจัดกลุ่มข้อมูลเป็นประเด็นและเสนอเป็นความเรียง เขียนเชิงบรรยายตามลักษณะการเขียนแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงรายกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ (SWOT Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและพัฒนาแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนด้านการส่งเสริมกีฬา เพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

ขั้นตอนที่ 3 การร่วมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของแผนกลยุทธ์ความร่วมมือ กับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย จากการประชาพิจารณ์ (Public hearings)

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ราชภัฏเชียงรายกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ

1. จากการศึกษาสภาพปัจจุบันของความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายกับ ชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายมีแผนกลยุทธ์หรือ แผนยุทธศาสตร์ที่ระบุวิสัยทัศน์และพันธกิจ การบริการวิชาการแก่ชุมชนในภาพรวม เนื่องจาก มหาวิทยาลัยต้องการให้บุคลากรนำองค์ความรู้ไปเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน ส่งเสริม การเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น รวมไปถึงการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของ คณาจารย์ที่ทำงานร่วมกับชุมชน แต่ไม่มีความชัดเจนเรื่องความร่วมมือด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อ สุขภาพ ด้านวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย คือ เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ มี บทบาทชี้นำ เป็นศูนย์กลางการบริการทางวิชาการ มีความเชี่ยวชาญในการผลิตและพัฒนาครู และ มีแนวทางปฏิบัติ คือ ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ มีคุณธรรม มีจิตสำนึกสาธารณะต่อท้องถิ่นและ ประเทศชาติ ถ่ายทอดเทคโนโลยีโดยผสมผสานศาสตร์สากลกับภูมิปัญญาท้องถิ่น ผลิตครูให้มี มาตรฐานและส่วนที่สอดคล้องกับความร่วมมือกับชุมชน ได้แก่ การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และท้องถิ่นด้วยการวิจัย สร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อแก้ปัญหาชุมชน ส่วนพันธกิจด้านการบริการ วิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายมีลักษณะงานที่หลากหลายรูปแบบ มีลักษณะ 4 ประการ คือ จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เน้นการพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีมาตรฐาน วิจัย และสร้างสรรค์

ให้บริการวิชาการแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ส่งเสริมวิชาชีพครู สืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ดำเนินการที่เป็นอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยทางเลือกใหม่ มหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ที่ก้าวข้ามพื้ระบบการสร้างข้อจำกัดทางโอกาสความเสมอภาค และความยุติธรรม และเป็นเครือข่ายของการพัฒนาท้องถิ่นร่วมกับหน่วยงานของรัฐ เอกชน และประชาชนที่ข้ามพื้พรมแดน

ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายมีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสในการพัฒนาในทุกด้าน เพราะจังหวัดเชียงรายเป็นสังคมเอื้ออาทรประชาชนมีความสามัคคี และมีส่วนร่วม ส่วนปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อนที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนา คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายไม่มีความร่วมมือที่ชัดเจนในด้านการส่งเสริมการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน จึงทำให้งานด้านการบริการวิชาการกับชุมชนอาจทำไม่ได้เต็มที่ และมหาวิทยาลัยไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงด้านการบริการการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน

2. ข้อมูลชุมชนในจังหวัดเชียงรายด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ

จากการศึกษาแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬา จังหวัดเชียงราย (พ.ศ. 2555-2557) ผู้วิจัย พบว่า การส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในระดับจังหวัด และแนวทางการพัฒนากีฬาของอำเภอ และชุมชนในจังหวัดเชียงรายที่ผ่านมา ยังไม่มีประเด็นหรือโครงการใดที่แสดงถึงความร่วมมือกันระหว่างชุมชนในจังหวัดกับมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ ดังนั้น เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและเสริมสร้างสังคมที่สงบสุข และเพื่อเสริมสร้างสุขภาพของประชาชนอย่างครบวงจรและมีคุณภาพ ผู้วิจัยจึงเห็นว่าชุมชนในจังหวัดเชียงรายควรร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ เพื่อช่วยในการดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ให้การบริหารจัดการภายในชุมชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพด้วยความร่วมมือกันระหว่างชุมชนกับมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงปัญหาและความต้องการของประชาชนในชุมชนเป็นหลัก การจัดทำแผนงาน/โครงการ ซึ่งเกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแสดงความคิดเห็นในระดับชุมชน หมู่บ้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญก่อน-หลัง ดังนั้น การพัฒนาชุมชน ท้องถิ่นร่วมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย จึงต้องกำหนดประเด็นหลักการพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาในแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาร่วมกัน รวมทั้งสอดคล้องกับปัญหาความต้องการของชุมชน โดยนำข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาจากหน่วยงานต่าง ๆ และข้อมูลในแผนชุมชนมาพิจารณาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ต่อไป

3. ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติงานพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ผลการสัมภาษณ์ สรุปได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย เป็นมหาวิทยาลัยที่มีกฎหมายกำหนดชัดเจนมีหน้าที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนในทุก ๆ ด้าน ปัจจุบัน พบว่า มีความร่วมมือกับชุมชนมาก เพราะว่ามีแนวทางด้านการพัฒนากำลังคนในการฝึกอบรม แต่การศึกษาเพื่อพัฒนาในส่วนที่ทำความต้องการของชุมชน ยังมีค่อนข้างจำกัด ถ้าองค์กรบริหารส่วนตำบล เทศบาลตำบลหรือชุมชนให้ความร่วมมือมากจะดียิ่งขึ้น สำหรับกิจกรรมในการส่งเสริมกีฬาและการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพโดยตรงยังไม่มี ที่ทำอยู่ยังไม่มีชัดเจน ซึ่งจุดแข็งของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย คือ เป็นมหาวิทยาลัยสำหรับชุมชนที่จัดตั้งมานาน และเป็นวิทยาลัยครูเดิม ผ่านกระบวนการในการผลิตครู เพื่อทำงานในโรงเรียน รวมทั้งผู้ปกครอง โดยเน้นการศึกษาที่สร้างความรู้ความเข้าใจที่จะตระหนักถึงปัญหาของชุมชน ส่วนจุดอ่อน คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย เติบโตอย่างรวดเร็วขาดอาจารย์ที่จะรองรับในการขยายสาขา คณะวิชาที่เพิ่มขึ้น คณาจารย์โดยวุฒิ ตำแหน่งวิชาการยังจำกัด ซึ่งอาจใช้ความเชี่ยวชาญได้ไม่เต็มที่ และยังมีปัญหาทางด้านเทคโนโลยี อุปกรณ์ที่จำกัด ตลอดจนภาระงานของอาจารย์มีมาก สอนทั้งภาคปกติ ภาคพิเศษ จึงทำให้บริการวิชาการกับชุมชนอาจทำไม่ได้เต็มที่ ในอนาคตจะมีแผนกลยุทธ์เพื่อดูว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ควรจะทบทวนบทบาทหน้าที่อย่างไร ในเรื่องของปัญหาทางสังคม ปัญหาการส่งเสริมกีฬาและการออกกำลังกาย เพื่อสุขภาพซึ่งควรจะทำอย่างจริงจัง

สรุป ข้อมูลสภาพความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ จากการวิเคราะห์เอกสาร และจากการวิเคราะห์กรอบการสัมภาษณ์ผู้บริหารงานฝ่ายพัฒนาและบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย โดยข้อมูลที่ได้ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายมีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสในการพัฒนาในทุกด้าน กล่าวคือ จังหวัดเชียงรายเป็นสังคมเอื้ออาทรประชาชนมีความสามัคคีและมีส่วนร่วม ส่วนปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อนที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนา คือ อาจารย์มีภาระงานสอนมากทั้งภาคปกติและภาคพิเศษ จึงทำให้งานด้านการบริการวิชาการกับชุมชนอาจทำไม่ได้เต็มที่ และ โครงการที่แสดงถึงความร่วมมือกันในการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายกับชุมชนมีน้อย หน่วยงานภายในได้ดำเนินการในลักษณะแต่ละหน่วยงานจัดทำโครงการเองเพราะมหาวิทยาลัยไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ และไม่มีแผนนำไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริง ร่วมกันภายใต้นโยบายของมหาวิทยาลัย จึงทำให้โครงการความร่วมมือกันระหว่างมหาวิทยาลัยฯ กับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพขาดความต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและสร้างแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริม กีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

ผู้วิจัยนำผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 มาใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินการขั้นตอนที่ 2 โดยการ
พัฒนาและสร้างแผนกลยุทธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายและชุมชนในการส่งเสริมกีฬา
เพื่อสุขภาพในชุมชน จากการสนทนากลุ่ม (Focus group) จำนวน 2 รอบ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน
(รายชื่อ ภาคผนวก ฉ) โดยมีการเตรียมการจัดวางทิศทางการร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย
ราชภัฏเชียงรายกับชุมชนในการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชนกำหนดเป็น วิสัยทัศน์ พันธกิจ
วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ระดับองค์กร 4 กลยุทธ์ แผนงาน จำนวน 4 แผนงาน และโครงการจำนวน 7
โครงการ สรุปได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนในการส่งเสริมกีฬาเพื่อ
สุขภาพในชุมชน

พันธกิจ (Mission)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย เป็นมหาวิทยาลัยของชุมชนที่สร้างเครือข่ายด้านการ
ส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ เสริมสร้างศักยภาพในการบริหารจัดการผู้นำชุมชน องค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เกิดความการร่วมมือในการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชนอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ (Objectives)

เพื่อเป็นศูนย์กลางความร่วมมือด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน

กลยุทธ์ระดับองค์กร 4 กลยุทธ์ แผนงาน จำนวน 4 แผนงาน และโครงการจำนวน 7
โครงการ นำเสนอได้ดังนี้



ภาพที่ 4-1 กลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

สรุป แผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย มี 4 กลยุทธ์ 4 แผนงาน และ 7 โครงการ

ผู้วิจัยนำเสนอกลยุทธ์ตามลำดับความสำคัญของการประเมินสถานภาพ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 คือ กลยุทธ์การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน มีแผนงาน 1 แผนงาน คือ ส่งเสริมเครือข่ายพหุภาคี และมีโครงการ 2 โครงการ คือ 1. การพัฒนาเครือข่ายพหุภาคี ระหว่าง มหาวิทยาลัย-ชุมชน-ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง-หน่วยงานเอกชน-สื่อมวลชน และ 2. อบรมให้ความรู้กับเยาวชนและประชาชนในชุมชนด้านการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน

กลยุทธ์ที่ 2 คือ กลยุทธ์การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพ โดยมีแผนงาน 1 แผนงาน คือ ส่งเสริมการจัดทำนวัตกรรมกิจกรรมใหม่ ๆ ด้านการส่งเสริมการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน และมีโครงการ 3 โครงการ คือ 1. สร้างและพัฒนานวัตกรรม กิจกรรมด้านการส่งเสริมการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน 2. ฝึกอบรมผู้นำชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีทัศนคติที่ดีต่อการส่งเสริมการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน และ 3. ฝึกอบรมเยาวชนและประชาชนในชุมชนให้มีแรงจูงใจ ทัศนคติที่ดีในการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน

กลยุทธ์ที่ 3 คือ กลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนด้านกิจกรรมกีฬาเพื่อสุขภาพอย่างยั่งยืน โดยมีแผนงาน 1 แผนงาน คือ ส่งเสริมและสนับสนุนความร่วมมือกับชุมชนด้านการจัดกิจกรรมการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน และมีโครงการ 1 โครงการ คือ จัดกิจกรรมการส่งเสริม และสนับสนุนความร่วมมือกับชุมชนแบบบูรณาการด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชนอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 4 คือ กลยุทธ์การบูรณาการทรัพยากรดำเนินการ โดยมีแผนงาน 1 แผนงาน คือ การบูรณาการงานด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกับชุมชนเพื่อส่งเสริมการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน และมีโครงการ 1 โครงการ คือ จัดตั้งศูนย์ประสานงานด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชนให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนแบบบูรณาการร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย-ชุมชน-ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง-หน่วยงานเอกชน-สื่อมวลชน

ขั้นตอนที่ 3 การร่วมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้จัดทำ การประชาพิจารณ์ (Public hearings) โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน

การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ เป็นการเข้าร่วมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายที่ร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ โดยการประชาพิจารณ์ ผู้วิจัยทำการนำเสนอแผนกลยุทธ์พร้อมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

ของแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงราย ผลการพิจารณาการรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ สรุปดังนี้

ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของแผนกลยุทธ์ฯ มีจำนวน 127 คน จำแนกได้ดังนี้ ผลของข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของแผนกลยุทธ์ฯ มีจำนวน 127 คน พบว่า มีผู้นำชุมชนด้านสุขภาพ ผู้บริหารชุมชน เข้าร่วมจำนวน 127 คน แบ่งออกเป็นเพศชาย จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 36.2 เพศหญิง จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 63.8 เป็นผู้บริหาร จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 เป็นผู้นำชุมชนด้านการออกกำลังกาย จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 92.9 ส่วนผลความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่อแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงราย พบว่า ทุกกลยุทธ์มีความเป็นไปได้ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เข้าร่วมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่อแผนกลยุทธ์ฯ กล่าวโดยสรุปมี 7 ข้อ ดังนี้

1. ควรพิจารณาการจัดทำโครงการในลักษณะบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านทรัพยากร และระยะเวลาที่เหมาะสม เพราะประชาชนในชุมชนควรเป็นผู้ได้รับประโยชน์ในการที่มหาวิทยาลัยให้บริการวิชาการเชิงรุกแก่ชุมชน
2. ให้ประเมินความต้องการของชุมชน และความพร้อมของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ตรงกับความต้องการของชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการร่วมคิด ร่วมทำ
3. มหาวิทยาลัยควรเสริมบทบาทท้องถิ่น คือ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งเป็นผู้นำชุมชน เพราะตำบล หมู่บ้าน ถือเป็นความมั่นคงของชาติและสามารถช่วยทำให้เยาวชนและประชาชนในชุมชนได้มีส่วนร่วมในการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพเพิ่มมากขึ้น
4. ชุมชนต้องการให้มีการส่งเสริมสุขภาพร่วมกับชุมชนอย่างจริงจังและจริงจัง ทำให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง อยากให้สร้างชุมชนออนไลน์ เช่น สร้างกลุ่ม Line/ Facebook การจัดกิจกรรมส่งเสริมกีฬาอย่างต่อเนื่องก็จะเกิดผลดีต่อชุมชน
5. กลยุทธ์มีความเป็นไปได้ทุกกลยุทธ์แต่ต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดกับชุมชน เป็นแผนกลยุทธ์ที่ดีที่ส่งเสริมให้ชุมชน ถ้าเกิดขึ้นจริงก็จะเป็นโครงการนำร่องในทางที่ดี อยากให้ทำทุก ๆ หมู่บ้านทุก ๆ ตำบลในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ เพื่อให้เยาวชนห่างไกลจากยาเสพติดและผู้สูงอายุจะได้ร่างกายแข็งแรง อยากให้มหาวิทยาลัยจัดวิทยากรให้กับชุมชนเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขภาพ โครงการนี้ถ้าเข้าสู่ชุมชนความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนก็จะดีมาก
6. กลยุทธ์ทั้ง 4 หัวข้อสามารถเป็นไปได้แต่ในการดำเนินงานควรประสานทางเทศบาล/อบต. จัดเข้าแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น เมื่อเข้าสู่แผนแล้วควรจัดนักศึกษาที่เรียนทางด้าน

กีฬาหรือดูแลด้านสุขภาพเข้าไปให้ความรู้แก่เยาวชนประชาชนอย่างต่อเนื่อง โดยให้นักศึกษาปีที่ 2 เข้าไปฝึกประสบการณ์ด้วย (รับผิดชอบแต่ละตำบล) โดยใช้วิธีรุ่นพี่สอนรุ่นน้องในปีต่อ ๆ ไป

7. การส่งเสริมการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพเป็นสิ่งที่ดี เป็นความต้องการของชุมชน คือ อยากให้มหาวิทยาลัยช่วยส่งเสริมสนับสนุนการเล่นกีฬาของเยาวชนและผู้สูงอายุให้สม่ำเสมอต่อเนื่องตลอดไป

ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะจากการประชาพิจารณ์ดังรายละเอียดแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงราย ดังต่อไปนี้

แผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

1. วิสัยทัศน์

เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ

2. พันธกิจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย เป็นมหาวิทยาลัยของชุมชนท้องถิ่นที่เน้นสร้างเครือข่ายพหุภาคี ด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ เสริมสร้างศักยภาพในการบริหารจัดการผู้นำชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความร่วมมือในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพอย่างยั่งยืน

3. วัตถุประสงค์

3.1 เพื่อเป็นศูนย์กลางความร่วมมือ ด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน

3.2 เพื่อนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาสนับสนุนงานด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน ซึ่งได้แก่ การพัฒนาเครือข่ายชมรมแบบออนไลน์ ระบบฐานข้อมูล และระบบองค์ความรู้ด้านส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ

3.3 เพื่อส่งเสริมการดำเนินกิจกรรม โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ

4. กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และผู้รับผิดชอบโครงการ นำเสนอดังต่อไปนี้

4.1 กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน

ตารางที่ 4-1 กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และผู้รับผิดชอบโครงการ

ชื่อกลยุทธ์	แผนงาน	โครงการ	ผู้รับผิดชอบโครงการ
1. กลยุทธ์การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน	1.1 ส่งเสริมเครือข่ายพหุภาคี	1.1.1 พัฒนาเครือข่ายพหุภาคี ระหว่างมหาวิทยาลัย-ชุมชน-ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง-หน่วยงานเอกชน-สื่อมวลชน	- กองพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม - โปรแกรมวิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ - สำนักวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ - สำนักวิชาการพัฒนาสังคม - วิทยาลัยการแพทย์พื้นบ้าน ฯลฯ
		1.1.2 อบรมให้ความรู้กับเยาวชนและประชาชนในชุมชนด้านการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน	- กองพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม - โปรแกรมวิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์

กลยุทธ์ที่ 1 คือ กลยุทธ์การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน มีแผนงาน 1 แผนงาน คือ ส่งเสริมเครือข่ายพหุภาคี และมีโครงการ 2 โครงการ คือ 1. โครงการการพัฒนาเครือข่ายพหุภาคี ระหว่างมหาวิทยาลัย-ชุมชน-ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง-หน่วยงานเอกชน-สื่อมวลชน โดยมีผู้รับผิดชอบโครงการ คือ กองพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม โปรแกรมวิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ สำนักวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ สำนักวิชาการพัฒนาสังคม วิทยาลัยการแพทย์พื้นบ้าน ฯลฯ และ 2. อบรมให้ความรู้กับเยาวชนและประชาชนในชุมชน ด้านการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน โดยมีผู้รับผิดชอบโครงการ คือ กองพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม โปรแกรมวิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์

4.2 กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพ

ตารางที่ 4-2 กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และผู้รับผิดชอบโครงการ

ชื่อกลยุทธ์	แผนงาน	โครงการ	ผู้รับผิดชอบโครงการ
2. กลยุทธ์การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพ	2.1 ส่งเสริมการจัดทำนวัตกรรมกิจกรรมใหม่ ๆ ด้านการส่งเสริมการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน	2.1.1 สร้างและพัฒนานวัตกรรม กิจกรรมด้านการส่งเสริมการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน	- กองพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม - โปรแกรมวิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ ฯลฯ
		2.1.2 ฝึกอบรมผู้นำชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีทัศนคติที่ดีต่อการส่งเสริมการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน	- กองพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม - โปรแกรมวิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ ฯลฯ
		2.1.3 ฝึกอบรมเยาวชนและประชาชนในชุมชน ให้มีแรงจูงใจ ทัศนคติที่ดีในการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน	- กองพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม - โปรแกรมวิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ ฯลฯ

กลยุทธ์ที่ 2 คือ กลยุทธ์การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพ โดยมีแผนงาน 1 แผนงาน คือ ส่งเสริมการจัดทำนวัตกรรมกิจกรรมใหม่ ๆ ด้านการส่งเสริมการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน และมีโครงการ 3 โครงการ คือ 1. สร้างและพัฒนานวัตกรรม กิจกรรมด้านการส่งเสริมการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน 2. ฝึกอบรมผู้นำชุมชนและองค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่น ให้มีทัศนคติที่ดีต่อการส่งเสริมการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน และ 3. ฝึกอบรมเยาวชนและประชาชนในชุมชน ให้มีแรงจูงใจ ทัศนคติที่ดีในการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน โดยทั้ง 3 โครงการมีผู้รับผิดชอบ คือ กองพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม และ โปรแกรมวิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ ฯลฯ

4.3 กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนด้านกิจกรรมกีฬาเพื่อสุขภาพอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 4-3 กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และผู้รับผิดชอบโครงการ

ชื่อกลยุทธ์	แผนงาน	โครงการ	ผู้รับผิดชอบโครงการ
3. กลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนด้านกิจกรรมกีฬาเพื่อสุขภาพอย่างยั่งยืน	3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนความร่วมมือกับชุมชนด้านการจัดกิจกรรมการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน	3.1.1 จัดกิจกรรมการส่งเสริม และสนับสนุนความร่วมมือกับชุมชนแบบบูรณาการด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชนอย่างต่อเนื่อง	- กองพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม - โปรแกรมวิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ ฯลฯ

กลยุทธ์ที่ 3 คือ กลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนด้านกิจกรรมกีฬาเพื่อสุขภาพอย่างยั่งยืน โดยมีแผนงาน 1 แผนงาน คือ ส่งเสริมและสนับสนุนความร่วมมือกับชุมชนด้านการจัดกิจกรรมการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน และมีโครงการ 1 โครงการ คือ จัดกิจกรรมการส่งเสริม และสนับสนุนความร่วมมือกับชุมชนแบบบูรณาการด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชนอย่างต่อเนื่อง โดยมีผู้รับผิดชอบโครงการ คือ กองพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม และ โปรแกรมวิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ และ ฯลฯ

4.4 กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์การบูรณาการทรัพยากรดำเนินการ

ตารางที่ 4-4 กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และผู้รับผิดชอบโครงการ

ชื่อกลยุทธ์	แผนงาน	โครงการ	ผู้รับผิดชอบโครงการ
4. กลยุทธ์ การบูรณาการ ทรัพยากร ดำเนินการ	4.1 การบูรณาการ งานด้านการส่งเสริม และสนับสนุนการใช้ ทรัพยากรร่วมกับ ชุมชนเพื่อส่งเสริม การเล่นกีฬาเพื่อ สุขภาพในชุมชน	4.1.1 จัดตั้งศูนย์ ประสานงานด้านการ ส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ ในชุมชนให้เกิดขึ้น อย่างยั่งยืนแบบ บูรณาการร่วมกัน ระหว่างมหาวิทยาลัย- ชุมชน-ส่วนราชการที่ เกี่ยวข้อง-หน่วยงาน เอกชน-สื่อมวลชน	- กองพัฒนาและบริการ วิชาการแก่สังคม - โปรแกรมวิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ - สำนักวิชาวิทยาศาสตร์ สุขภาพ - สำนักวิชาการพัฒนา สังคม - วิทยาลัยการแพทย์ พื้นบ้าน ฯลฯ

กลยุทธ์ที่ 4 คือ กลยุทธ์การบูรณาการทรัพยากรดำเนินการ โดยมีแผนงาน 1 แผนงาน คือ การบูรณาการงานด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกับชุมชนเพื่อส่งเสริมการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน และมีโครงการ 1 โครงการ คือ จัดตั้งศูนย์ประสานงานด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชนให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนแบบบูรณาการร่วมกัน ระหว่างมหาวิทยาลัย-ชุมชน-ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง-หน่วยงานเอกชน-สื่อมวลชน โดยมีผู้รับผิดชอบโครงการ คือ กองพัฒนาและบริการวิชาการแก่สังคม โปรแกรมวิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์ สำนักวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ สำนักวิชาการพัฒนาสังคม วิทยาลัยการแพทย์พื้นบ้าน ฯลฯ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย เป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มาใช้การสำรวจข้อมูล การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) และการรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) และการจัดประชาพิจารณ์ (Public hearing) มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิจัย ทำให้ได้แผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย โดยการสร้างแผนจากการมีส่วนร่วมของชุมชน ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ โดยวิธีการประชุมระดมสมอง (Brainstorming) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ขั้นตอนที่ 2) การพัฒนาและสร้างแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย โดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) และ ขั้นตอนที่ 3) การร่วมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้จัดทำ การประชาพิจารณ์ (Public hearing) โดยมีการสรุปผล ได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายกับชุมชนด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ

สภาพปัจจุบันของความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายกับชุมชนด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายมีวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย “เป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง” มีประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาอยู่ 7 ด้าน โดยในทุกประเด็นยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญในการทำงานร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนในทุก ๆ ด้าน แต่พบว่าโครงการที่แสดงถึงความร่วมมือกันในการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายกับชุมชนมีน้อย และหน่วยงานภายในได้ดำเนินการในลักษณะแต่ละหน่วยงานจัดทำโครงการเอง เพราะมหาวิทยาลัยฯ ไม่มี

หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ และไม่มีแผนนำไปสู่การปฏิบัติที่แท้จริงร่วมกันภายใต้นโยบายของมหาวิทยาลัยฯ จึงทำให้โครงการความร่วมมือกันระหว่างมหาวิทยาลัยฯ กับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพขาดความต่อเนื่อง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ว่าการพัฒนาคุณภาพชีวิตและเสริมสร้างสังคมที่สงบสุข และเพื่อเสริมสร้างสุขภาพของประชาชนอย่างครบวงจรและมีคุณภาพ ชุมชนในจังหวัดเชียงรายควรร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ เพื่อช่วยในการดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้การบริหารจัดการภายในชุมชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ ในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพด้วยความร่วมมือกันระหว่างชุมชนกับมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงปัญหาและความต้องการของประชาชนในชุมชนเป็นหลัก การจัดทำแผนงาน/โครงการ ซึ่งเกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแสดงความคิดเห็นในระดับชุมชน หมู่บ้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญก่อน-หลัง ดังนั้นความร่วมมือกันระหว่างชุมชนกับมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย จึงต้องกำหนดประเด็นหลักการพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาในแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาร่วมกัน รวมทั้งสอดคล้องกับปัญหาความต้องการของชุมชน โดยนำข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาจากหน่วยงานต่าง ๆ และข้อมูลในแผนชุมชนมาพิจารณาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายต่อไป

2. พัฒนาและสร้างแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

ส่วนกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ และการกำหนดทิศทาง ด้านแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย จากการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เพื่อให้การนำกลยุทธ์ต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน และมีความเป็นไปได้ ผู้วิจัยจึงสรุปประเด็นให้สอดคล้องตามแผนงานหลักของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ได้ดังนี้ กลยุทธ์ระดับองค์กร 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน 2) กลยุทธ์การส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพ 3) กลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนด้านกิจกรรมกีฬาเพื่อสุขภาพอย่างยั่งยืน และ 4) กลยุทธ์การบูรณาการทรัพยากรดำเนินการ มีแผนงาน 4 แผนงาน ประกอบด้วย 1) ส่งเสริมเครือข่ายพหุภาคี 2) ส่งเสริมการจัดทำนวัตกรรมกิจกรรมใหม่ ๆ ด้านการส่งเสริมการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน 3) ส่งเสริมและสนับสนุนความร่วมมือกับชุมชนด้านการจัดกิจกรรมการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน และ 4) การบูรณาการงานด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกับชุมชนเพื่อส่งเสริมการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน และมีโครงการ 7 โครงการ ประกอบด้วย 1) พัฒนาเครือข่าย

พหุภาคี ระหว่างมหาวิทยาลัย-ชุมชน-ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง-หน่วยงานเอกชน-สื่อมวลชน

- 2) อบรมให้ความรู้กับเยาวชนและประชาชนในชุมชนด้านการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน
- 3) สร้างและพัฒนานวัตกรรม กิจกรรมด้านการส่งเสริมการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน
- 4) ฝึกอบรมผู้นำชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีทัศนคติที่ดีต่อการส่งเสริมการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน
- 5) ฝึกอบรมเยาวชนและประชาชนในชุมชนให้มีแรงจูงใจ ทัศนคติที่ดีในการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน
- 6) จัดกิจกรรมความร่วมมือกับชุมชนด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชนอย่างต่อเนื่อง และ
- 7) จัดตั้งศูนย์ประสานงานด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชนให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนแบบบูรณาการร่วมกัน ระหว่างมหาวิทยาลัย-ชุมชน-ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง-หน่วยงานเอกชน-สื่อมวลชน

3. การร่วมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้จัดทำ

การประชาพิจารณ์ (Public hearings) โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน

การดำเนินงานในขั้นตอนนี้เป็นการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ของแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายที่ร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ โดยการประชาพิจารณ์ (Public hearings) ผู้วิจัยนำเสนอแผนกลยุทธ์พร้อมแบบแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ผลการพิจารณาความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของแผนกลยุทธ์ฯ สรุปได้ดังนี้ 1) ควรพิจารณาการจัดทำโครงการในลักษณะบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านทรัพยากร และระยะเวลาที่เหมาะสม เพราะประชาชนในชุมชนควรเป็นผู้ได้รับประโยชน์ในการที่มหาวิทยาลัยให้บริการวิชาการเชิงรุกแก่ชุมชน 2) ให้ประเมินความต้องการของชุมชน และความพร้อมของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ตรงกับความต้องการของชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการร่วมคิด ร่วมทำ 3) มหาวิทยาลัยควรเสริมบทบาทท้องถิ่น คือ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งเป็นผู้นำชุมชน เพราะตำบล หมู่บ้าน ถือเป็นความมั่นคงของชาติและสามารถช่วยทำให้เยาวชนและประชาชนในชุมชนได้มีส่วนร่วมในการเล่นกีฬาและการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพเพิ่มมากขึ้น 4) ชุมชนต้องการให้มีการส่งเสริมสุขภาพร่วมกับชุมชนอย่างจริงจังและจริงใจ ทำให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง อยากให้สร้างชุมชนออนไลน์ เช่น สร้างกลุ่ม Line/ Facebook การจัดกิจกรรมส่งเสริมกีฬาอย่างต่อเนื่อง ก็จะเกิดผลดีต่อชุมชน 5) กลยุทธ์มีความเป็นไปได้ทุกกลยุทธ์ แต่ต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดกับชุมชน เป็นแผนกลยุทธ์ที่ดีที่ส่งเสริมให้ชุมชน ถ้าเกิดขึ้นจริงก็จะเป็นโครงการนำร่องในทางที่ดี อยากให้ทำทุก ๆ หมู่บ้านทุก ๆ ตำบลในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ เพื่อให้เยาวชนห่างไกลจากยาเสพติดและผู้สูงอายุจะได้ร่างกายแข็งแรง อยากให้มหาวิทยาลัยจัดวิทยากรให้กับ

ชุมชนเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขภาพ โครงการนี้ถ้าเข้าสู่ชุมชนความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนก็จะดีมาก 6) กลยุทธ์ทั้ง 4 หัวข้อ สามารถเป็นไปได้แต่ในการดำเนินงานควรประสานทางเทศบาล/ อบต. จัดเข้าแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น เมื่อเข้าสู่แผนแล้วควรจัดนักศึกษาที่เรียนทางด้านกีฬาหรือดูแลด้านสุขภาพเข้าไปให้ความรู้แก่เยาวชนประชาชนอย่างต่อเนื่อง โดยให้นักศึกษาปีที่ 2 เข้าไปฝึกประสบการณ์ด้วย (รับผิดชอบแต่ละตำบล) โดยใช้วิธีรุ่นพี่สอนรุ่นน้องในปีต่อไป และ 7) การส่งเสริมการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพเป็นสิ่งที่ดีเป็นความต้องการของชุมชน คือ อยากให้มหาวิทยาลัยช่วยส่งเสริมสนับสนุนการเล่นกีฬาของเยาวชนและผู้สูงอายุให้สม่ำเสมอต่อเนื่องตลอดไป

จากการจัดทำแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย พบว่า ได้กลยุทธ์ระดับองค์กร 4 กลยุทธ์ มีแผนงาน จำนวน 4 แผนงาน และมีโครงการทั้งสิ้น 7 โครงการ ทั้งนี้ การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การประยุกต์ใช้ในกรณีมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย มีเงื่อนไขของความสำเร็จ ดังนี้ 1. ควรเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักของบุคลากรทุกระดับในเรื่องความสำคัญของความร่วมมือกับชุมชน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ 2. ควรแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่ระบุไว้ และกำหนดให้มีผู้บริหารเป็นบุคคลผู้รับผิดชอบหลัก และ 3. การเชื่อมโยงและบูรณาการทุกระบบในการพัฒนาด้านความร่วมมือกับชุมชนเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพต่อไป

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. สภาพความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ จากการวิเคราะห์เอกสาร และจากการวิเคราะห์กรอบการสัมภาษณ์ผู้บริหารงาน ฝ่ายพัฒนาและบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย มีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสในการพัฒนาในทุกด้าน ส่วนปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อนที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนา คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายไม่มีความร่วมมือที่ชัดเจนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน มหาวิทยาลัยฯ ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ และอาจารย์มีภาระงานสอนมากทั้งภาคปกติ และภาคพิเศษ จึงทำให้งานด้านการบริการวิชาการกับชุมชน อาจทำไม่ได้เต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของศุภลักษณ์ วิริยะสุนน (2547) ที่ว่า

มหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่มีการปฏิบัติงานด้านการบริการวิชาการแก่ชุมชนในระดับปานกลาง และอาจารย์ส่วนใหญ่ให้ความสนใจในการทำวิจัยน้อยกว่าการสอน เพราะมีภาระงานสอนมาก ตลอดจนทุนสนับสนุนมีน้อย ส่วนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญอันดับแรกที่จะทำให้กระบวนการวางแผน ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุพานี สฤษฏ์วานิช (2553) ที่กล่าวว่า หัวใจสำคัญที่จะทำให้กระบวนการวางแผนประสบความสำเร็จ จะต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่ถูกต้อง เหมาะสมและเพียงพอ โดยต้องติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน วิเคราะห์และใช้ข้อมูลเพื่อการคาดการณ์ หรือพยากรณ์ เพื่อใช้ประโยชน์จากข้อมูลต่าง ๆ เหล่านั้น ในการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง และ กลยุทธ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสม ซึ่งผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย แสดงให้เห็นว่า แนวโน้มกลยุทธ์อยู่ในตำแหน่งที่ลดจุดอ่อน เพื่อเพิ่ม โอกาส หรือกลยุทธ์ส่งเสริม ปรับปรุง เร่งรัด เพื่อสร้างโอกาสในการขยายงานหรือสร้างความเจริญเติบโตในอนาคต ซึ่ง สอดคล้องกับการวิจัยของสายฝน เสกขุนทด (2546) ที่ผลการประเมินสถานภาพของมหาวิทยาลัย ราชภัฏราชนครินทร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกัน ซึ่งมีการ กระตุ้นชุมชน สังคมให้มาช่วยแก้ไขปัญหาคือ เป็นการสร้างกระแสและพลังขับเคลื่อนทางสังคม ซึ่งเป็นเรื่องจำเป็นและต้องตระหนักการสร้างภูมิคุ้มกันและเฝ้าระวัง สร้างครอบครัว ชุมชน ให้ เข้มแข็ง ส่งเสริมความเข้มแข็งของเครือข่ายต่าง ๆ ดังนั้น สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมืองและ สังคมจึงเป็น โอกาสให้มีการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชนขึ้น เพื่อให้การนำกลยุทธ์ต่าง ๆ ไปสู่ การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน และมีความเป็นไปได้ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายควรที่จะปรับปรุง สมรรถนะภายในองค์กร โดยการแก้ไขจุดอ่อนด้านความร่วมมือกับชุมชน ในด้านการส่งเสริมกีฬา เพื่อสุขภาพ เพราะชุมชนมีความต้องการให้อาจารย์และนักศึกษาร่วมเป็นวิทยากรให้ความรู้เยาวชน และประชาชนในด้านการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพ (ข้อมูลจากแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนากีฬาจังหวัดเชียงราย พ.ศ. 2555-2559) ซึ่งสอดคล้องกับสุชาติา ชินะจิตร (2540) ได้ กล่าวถึง บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาในการให้บริการทางวิชาการอันเป็นประโยชน์แก่สังคม ทั่วไป เป็นการให้ความรู้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ ซึ่งมีระดับและความต้องการในลักษณะต่าง ๆ กัน ดังนั้น ในการวางแผนกลยุทธ์จึงควรให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน นอกจากจะ ทำให้ได้รับข้อมูลและความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนแล้วยังทำให้เกิดความเข้าใจ และ เห็นพ้องต้องกัน ตลอดจนยอมรับในแผนที่ได้ร่วมกันจัดทำ

2. การสร้างและพัฒนาแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อ สุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย พบว่า การพัฒนาและการจัดวางทิศทางของแผนกลยุทธ์ ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ทำให้

เกิดองค์ความรู้เชิงวิชาการ ผลการวิจัยจะขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการกำหนดนโยบายและการดำเนินงานในการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ โดยความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายและชุมชน โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ร่วมกัน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ชุมชน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ตื่นตัว ตระหนักถึงความสำคัญและมีพฤติกรรมเชิงบวกต่อการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพ และเพื่อเป็นรูปแบบการพัฒนาการจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการ “ส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ” ได้อย่างเหมาะสม ร่วมกันสร้างวัฒนธรรม สร้างสังคม ที่อยู่ร่วมกันอย่างมีสันติสุข แต่ทั้งนี้ ในขั้นตอนการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ โดยการกำหนดประเด็นกลยุทธ์จะให้ประสบความสำเร็จ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องนำขั้นตอนต่าง ๆ มาพิจารณาร่วมกันและมีระบบการติดตามประเมินผลเพื่อทราบผลสะท้อนกลับสามารถปรับประยุกต์ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น และสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรต่อไปในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990, p. 121) ที่มองว่าการสร้างวิสัยทัศน์ และพันธกิจร่วมกัน จะเป็นการทำความเข้าใจร่วมกันในการตั้งเป้าหมายและมองอนาคตไปในทิศทางเดียวกัน โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างภาพอนาคตของหน่วยงาน และมุ่งไปสู่ความต้องการร่วมของสมาชิกทั่วองค์กร เพื่อให้สมาชิกได้ตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงอนาคตขององค์กร และยินยอมข้อผูกพันในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันขององค์กร และสมาชิกทุกคนจะได้รับการพิจารณาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนภณ ชรรmgrักษ์ (2556) กล่าวว่า การกำหนดทิศทางกลยุทธ์จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ จะต้องมีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการระดมสมองแสดงความคิดเห็นเพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งในการบริหารจัดการในองค์กรกีฬาให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร นั้นจะต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่ซึ่งมีองค์ประกอบ คือ การเตรียมการวางแผน (Pre-plan position) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว (ประภิต หงส์แสนยาธรรม, 2552; ภาคภูมิ รัตนโรจน์กุล, 2554) ซึ่งผู้วิจัยมองว่า บุคลากรสามารถสร้างวิสัยทัศน์ของหน่วยงานตนเองร่วมกันทุกระดับ จนสามารถหล่อหลอมรวมกันกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยฯ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น บุคลากรปฏิบัติเชิงรุกสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยฯ บุคลากรทุกคนจะมีพันธะสัญญาต่อสิ่งที่ตนเองแบ่งปันเรียนรู้ร่วมกัน บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนา

มหาวิทยาลัยฯตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง และบุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ตรงกันทั้งมหาวิทยาลัยฯ ซึ่งจะสอดคล้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอีกด้วย

3. การร่วมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้จัดทำ

การประชาพิจารณ์ (Public hearings) โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน ผลการพิจารณาการร่วมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ สรุปดังนี้ 1) ควรพิจารณาการจัดทำโครงการในลักษณะบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในด้านทรัพยากรและระยะเวลาที่เหมาะสม เพราะประชาชนในชุมชนควรเป็นผู้ได้รับประโยชน์ในการที่มหาวิทยาลัยให้บริการวิชาการเชิงรุกแก่ชุมชน 2) ให้ประเมินความต้องการของชุมชน และความพร้อมของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ตรงกับความต้องการของชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการร่วมคิด ร่วมทำ 3) มหาวิทยาลัยควรเสริมบทบาทท้องถิ่น คือ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งเป็นผู้นำชุมชน เพราะตำบล หมู่บ้าน ถือเป็นความมั่นคงของชาติและสามารถช่วยทำให้เยาวชนและประชาชนในชุมชนได้มีส่วนร่วมในการเล่นกีฬา และการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพเพิ่มมากขึ้น 4) ชุมชนต้องการให้มีการส่งเสริมสุขภาพร่วมกับชุมชนอย่างจริงจังและจริงใจ ทำให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง อยากให้สร้างชุมชนออนไลน์ เช่น สร้างกลุ่ม Line/ Facebook การจัดกิจกรรมส่งเสริมกีฬาอย่างต่อเนื่องก็จะเกิดผลดีต่อชุมชน 5) กลยุทธ์มีความเป็นไปได้ทุกกลยุทธ์แต่ต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดกับชุมชน เป็นแผนกลยุทธ์ที่ดีที่ส่งเสริมให้ชุมชน ถ้าเกิดขึ้นจริงก็จะเป็นโครงการนำร่องในทางที่ดี อยากให้ทำทุก ๆ หมู่บ้านทุก ๆ ตำบลในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ เพื่อให้เยาวชนห่างไกลจากยาเสพติดและผู้สูงอายุจะได้ร่างกายแข็งแรง อยากให้มหาวิทยาลัยจัดวิทยากรให้กับชุมชนเกี่ยวกับการส่งเสริมสุขภาพ โครงการนี้ถ้าเข้าสู่ชุมชนความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนก็จะดีมาก 6) กลยุทธ์ทั้ง 4 หัวข้อสามารถเป็นไปได้แต่ในการดำเนินงานควรประสานทางเทศบาล/ อบต. จัดเข้าแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น เมื่อเข้าสู่แผนแล้วควรจัดนักศึกษาที่เรียนทางด้านกีฬาหรือดูแลด้านสุขภาพเข้าไปให้ความรู้แก่เยาวชนประชาชนอย่างต่อเนื่องโดยให้นักศึกษาปีที่ 2 เข้าไปฝึกประสบการณ์ด้วย (รับผิดชอบแต่ละตำบล) โดยใช้วิธีรุ่นพี่สอนรุ่นน้องในปีต่อไป 7) การส่งเสริมการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพเป็นสิ่งที่ดีเป็นความต้องการของชุมชน คือ อยากให้มหาวิทยาลัยช่วยส่งเสริมสนับสนุนการเล่นกีฬาของเยาวชนและผู้สูงอายุให้สม่ำเสมอต่อเนื่องตลอดไป ซึ่งการจัดทำการประชาพิจารณ์ (Public hearings) โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนได้สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุภาพร แพรวพินิต (2546, บทคัดย่อ) พบว่า รูปแบบความร่วมมือที่ได้คือ การใช้ชุมชนเป็นฐานความคิดแบบที่มีสถานศึกษาและชุมชนร่วมมือกันจัดการศึกษา (Contracted instruction) และรูปแบบความร่วมมือที่มุ่งสร้างจิตสาธารณะ (Service learning) ซึ่งประกอบด้วย 9 ยุทธศาสตร์หลัก ดังนี้ 1) การบริหารจัดการ 2) เทคนิคการรวบรวมข้อมูล 3) การเลือก

โครงการทดลอง 4) วิจัยที่ส่งผลกระทบต่อชุมชน 5) ความมุ่งมั่นกระตือรือร้น 6) การสร้างเครือข่ายชุมชน 7) การสร้างแรงจูงใจ 8) การเลือกผู้ช่วยนักวิจัย และ 9) การใช้วิสัยทัศน์แบบบูรณาการ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า แผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ซึ่งผ่านการพิจารณา และการร่วมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ โดยวิธีการจัดทำการประชุมพิจารณาจากกรณีมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย สมควรที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายกับชุมชนจะได้ใช้เป็นแนวทางประกอบการปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยฯ โดยกำหนดให้มีผู้บริหารของมหาวิทยาลัยฯ เป็นผู้รับผิดชอบหลัก เพื่อการดำเนินงานให้มหาวิทยาลัยฯบรรลุวัตถุประสงค์ ภารกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ตามแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพต่อไป

1.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ควรมีนโยบายการวางแผนความร่วมมือกับผู้นำชุมชนในพื้นที่ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพราะจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพให้เกิดประโยชน์ร่วมกับชุมชนต่อไป

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

2.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายและผู้นำชุมชนควรมีการร่วมดำเนินงานและมีการกำกับติดตามที่เป็นระบบโดยการมีส่วนร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายกับชุมชนในพื้นที่เพื่อการปรับปรุงแก้ไขตามสถานการณ์จริงเพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกับชุมชน

2.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายควรมีการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติโดยกำหนดแนวทางการดำเนินงานเป็น 3 ระยะ กล่าวคือ ระยะเริ่มต้น มหาวิทยาลัยฯควรสร้างความเข้าใจอันดีกับหน่วยงานและชุมชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างแนวร่วมในการดำเนินงาน และจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อรองรับงบประมาณประจำปี พร้อมทั้งกำหนดมาตรการใช้ผลผลิตจากมหาวิทยาลัยฯและจัดประชาสัมพันธ์ให้ทุกฝ่ายรับทราบโดยทั่วกัน ระยะที่สอง มหาวิทยาลัยฯ ต้องจัดหาทรัพยากรในการบริหารที่เกี่ยวข้องทุกด้านอย่างเหมาะสม และจัดทำระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งเริ่มทดลองโครงการนำร่องเพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน เพื่อการแก้ไขปรับปรุง ระยะที่สาม มหาวิทยาลัยฯดำเนินโครงการอย่าง

เป็นทางการ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาเครือข่ายพหุภาคีระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน ส่วนราชการ ที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานเอกชน และสื่อมวลชน 2) การอบรมให้ความรู้กับเยาวชนและประชาชนใน ชุมชนด้านการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน 3) การสร้างและพัฒนานวัตกรรมกิจกรรมด้าน การส่งเสริมการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน 4) การฝึกอบรมผู้นำชุมชนและองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นให้มีทัศนคติที่ดีต่อการส่งเสริมการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน 5) การฝึกอบรมเยาวชน และประชาชนในชุมชนให้มีแรงจูงใจ ทัศนคติที่ดีในการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชน 6) การจัด กิจกรรมความร่วมมือกับชุมชนด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชนอย่างต่อเนื่อง และ 7) การจัดตั้งศูนย์ประสานงานด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพในชุมชนให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนแบบ บูรณาการร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานเอกชน และ สื่อมวลชน เป็นต้น เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ บรรลุวัตถุประสงค์ ภารกิจ และ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ตามแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ ต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการทำวิจัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ กับชุมชน ภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรในการบริหารที่เกี่ยวกับการดำเนินการความร่วมมือกับชุมชน ในด้าน การส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

2. มหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ สามารถนำไปเป็นแนวทางในการศึกษาเพื่อหา แนวทางในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพร่วมกัน เพื่อให้สอดคล้องกับ พันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งทั่วประเทศ และเพื่อเป็นการขยายเครือข่ายพหุภาคีด้าน การส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพให้ครอบคลุมทั่วประเทศต่อไป

บรรณานุกรม

- กรมนักเรียนนายเรืออากาศศึกษาพระองค์. (ม.ป.ป.). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management)*. เข้าถึงได้จาก <http://www.aircadetwing.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=5376485&Ntype=4>
- กรมอนามัย. (2555). *แนวทางการส่งเสริมการออกกำลังกายสำหรับศูนย์สุขภาพ*. เข้าถึงได้จาก <http://dopah.anamai.moph.go.th/upload/printer/22-09-10-09-23-16-F.pdf>
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2555). *แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2555-2559)*. กรุงเทพฯ: นิเวศมิตรการพิมพ์.
- กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2553). *การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง*. เข้าได้ถึงจาก <http://president.ru.ac.th/3human/research.html>
- กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. (2553). *แผนรายงานประจำปี มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (พ.ศ. 2553)*. เชียงราย: กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. (2554). *แผนรายงานประจำปี มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (พ.ศ. 2554)*. เชียงราย: กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. (2555). *แผนรายงานประจำปี มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (พ.ศ. 2555)*. เชียงราย: กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. (2556). *แผนรายงานประจำปี มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (พ.ศ. 2556)*. เชียงราย: กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. (2557). *แผนรายงานประจำปี มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (พ.ศ. 2557)*. เชียงราย: กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. (2557). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2557-2560)*. เข้าได้ถึงจาก http://plan.crru.ac.th/plan_web/download_plan/plan_infor_univ/4Y.pdf

- กาหลง เย็นจิตต์. (2548). *การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานศูนย์กีฬาตำบลของการกีฬาแห่งประเทศไทย*. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กิติพงษ์ ชัดิยะ. (2557). *ความต้องการจัดกิจกรรมจิตสาธารณะของนักศึกษา มหาวิทยาลัยแม่โจ้*. กรุงเทพฯ: ฐานข้อมูลโครงสร้างพื้นฐานภาครัฐด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2544). *ชุมชนนิยม: ฝ่าวิกฤตชุมชนล่มสลาย*. กรุงเทพฯ: ชักเชส มีเดีย.
- เกียรติพงษ์ คำไทย. (2554). *การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของครูในโรงเรียนศูนย์ปฏิรูปการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- จูริรัตน์ เพชรทอง. (2540). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพของข้าราชการตำรวจภูธรจังหวัดสุพรรณบุรี*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสุขศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2552). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ทรงพล โสภณ. (2546). *การพัฒนาแผนกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลในสถาบันราชภัฏ*. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย. (2554). *หนังสือเรียนวิชาพื้นฐาน กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษา และพลศึกษา ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3*. กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ชนกชน ธรรมรักษ์. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยฟาโรฮิสเตอร์น.
- ธีระศักดิ์ อภาวิฒนาสกุล. (2552). *หลักวิทยาศาสตร์ในการฝึกกีฬา*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส.
- นฤมล ลีลาวัฒน์. (2553). *สรีรวิทยาของการออกกำลังกาย = Physiology of exercise*. ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- บุญส่ง ปัทมพงศ์พร. (2555). *แนวทางพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการจัดบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก*. เข้าถึงได้จาก http://kucon.lib.ku.ac.th/cgi-bin/KUCON.exe?rec_id=013171&database=KUCON&search_type=link&table=mo na&back_path=/KUCON/ mona&lang=thai&format_name=TFMON
- ประกิต หงส์แสนยาธรรม. (2552). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมาคมกีฬาจังหวัด. คุยถิ่นนิพนธ์ปรัชญาคุยถิ่นบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา, คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ประจักษ์ อุณาศรี. (2551). *การส่งเสริมการออกกำลังกายขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองขาม อำเภออาจสามารถ จังหวัดร้อยเอ็ด. การศึกษาวิจัยอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- ประวิทย์ เจียวอ่อน และสิริวรรณ กุหลาบแก้ว. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการป้องกันการดื่มเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์ของนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาสาธารณสุขชุมชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.*
- ปริญญา ดาสา. (2544). *พฤติกรรมการออกกำลังกายและการรับรู้อุปสรรคต่อการออกกำลังกายของอาจารย์สตรี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- ปวีณา ปัจฉิมเขตต์ และพุ่มพวง ดอกเนียม. (2550). *พฤติกรรมสร้างสุขภาพด้านการออกกำลังกายของประชาชนวัยผู้ใหญ่ตอนกลาง ตำบลยางน้ำก๊าดเหนือ อำเภอหนองหญ้าปล้อง จังหวัดเพชรบุรี. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาสาธารณสุขชุมชน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.*
- ปัทมา รอดทั้ง. (2540). *การใช้เวลาว่างด้วยการเล่นกีฬา และการออกกำลังกายของประชาชนในเขตภาคเหนือตอนล่าง. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาสุขศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.*
- ปิยะนุช (วงษ์วานิช) รักพานิชณิษฐ์. (2550). *Fitness over 30 เพิ่มความฟิต พิษิต โรค (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: คีบบีเอ.*
- ปิยะนุช รักพานิช. (2545). *โปรแกรมการออกกำลังกายที่บ้านสำหรับผู้ป่วยโรคหัวใจหลอดเลือด. วารสารส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม, 7(2), 26-33.*

- พงษ์พัชรินทร์ พุฒวัฒนะ. (2545). กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมวิจัยของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษา
ของรัฐ. คุษณินพนธ์ปรัชญาคุษณินบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พยุสศักดิ์ จันทร์สุรินทร์. (2543). การพัฒนารูปแบบความร่วมมือระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษา
กับสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู. คุษณินพนธ์ปรัชญาคุษณินบัณฑิต,
สาขาวิชาอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547. (2547, 1 มิถุนายน). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 121
ตอนพิเศษ 23 ก.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2542). การวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม. ใน เอกสารประกอบการอบรมการ
วางแผน. ม.ป.ป.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย. (2540). การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิดการ
บริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิสมัย จันทวิมล. (2541). นิยามศัพท์ส่งเสริมสุขภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: สถาบันระบบ
สาธารณสุข.
- พิสิฐ เทพไกรวัล. (2554). การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษา ใน
โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก. คุษณินพนธ์ปรัชญาคุษณินบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม. (2541). ประชาคมตำบล: หมายเหตุจากบัณฑิต. กรุงเทพฯ: สถาบันชุมชน
ท้องถิ่นพัฒนา.
- ไพเราะ ไตรดิลาพันธ์. (2549). การพัฒนาแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่นที่เน้นความ
ร่วมมือกับชุมชนเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการป้องกันการติดยาเสพติด กรณีศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรคุษณินบัณฑิต, สาขาวิชา
อุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ พรหมพันใจ. (2540). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพของคณงาน
โรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต,
สาขาวิชาสุขศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.

- ภาคภูมิ รัตนโรจน์กุล. (2554). *รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์กีฬาเป็นน้ำฝนเพื่อการท่องเที่ยวเชิงนิเวศในประเทศไทย*. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา, คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มงคล แผงสาเคน. (2549). *การออกกำลังกายด้วยการเหยียดยืคกล้ามเนื้อเพื่อสุขภาพ และกีฬา*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พริตติ้งเฮ้าส์.
- ยุพดี โสทธิพันธุ์ และคณะ. (2549). *กระบวนการความร่วมมือในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรทีมสุขภาพในการบริการผู้ป่วยผ่าตัดโรงพยาบาลทั่วไปภาคใต้*. *วารสารสงขลานครินทร์เวช*, 24(6), 483-491.
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์ และคณะ. (2553). *Strategic management*. กรุงเทพฯ: ดั่งทรัพย์ การพิมพ์.
- ลีลาภรณ์ นาคทรพร. (2541). *แนวคิดเกี่ยวกับเครื่องชี้วัดคุณภาพชีวิตและสังคม: ระดับกลุ่ม/ชุมชน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- วัชรินทร์ จีทอง และคณะ. (2540). *พฤติกรรมของการออกกำลังกาย การเล่นกีฬาและการดูกีฬาของประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบ 5 จังหวัด ของสถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตศรีสะเกษ*. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2542). *การบริหารแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐบาล*. กรุงเทพฯ: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2546). *การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- วิภาพร สิทธิศาสตร์ และสุชาดา สนวนุ่ม. (2550). *พฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพของผู้สูงอายุในชุมชนเขตความรับผิดชอบของสถานีอนามัยบ้านเสาหิน ตำบลวัดพริก อำเภอเมืองจังหวัดพิษณุโลก*. พิษณุโลก: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พุทธชินราช สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.
- วีระพันธ์ อนันตพงศ์. (2545). *พฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพด้านการออกกำลังกายของนักศึกษาวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา*. พิษณุโลก: วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร.

วีระศักดิ์ แก้วทรัพย์. (2551). ผลของโปรแกรมการออกกำลังกายแบบแอโรบิกที่ความหนัก

60-75 % MHR ต่อสมรรถภาพทางกายของเด็กอ้วน (*Effect of aerobic exercise intensity at 60-75 % MHR on physical fitness in obese children*).

การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ศุภลักษณ์ วิริยะสุนน. (2547). การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น. คุยฎินิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมยศ นาวิการ. (2537). การติดต่อสื่อสารองค์กร. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

สายฝน เสกขุนทด. (2546). การพัฒนาแผนกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ของสถาบันราชภัฏราชนครินทร์. คุยฎินิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2548). การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.

สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเชียงราย. (2555). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากีฬา จังหวัดเชียงราย ปี พ.ศ. 2555-2559. เชียงราย: สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา จังหวัดเชียงราย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559). กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.

สุชาดา ชินะจิตร. (2540). บนเส้นทางอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุชาดา ภัยเหล็กี่ และสมโชน นาดากุล. (2544). พฤติกรรมการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ ของประชาชนวัยแรงงานในเขตเทศบาลนครขอนแก่น. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สุธี คำคง. (2544). พฤติกรรมด้านสุขภาพของประชาชนจังหวัดตรัง โดยเก็บข้อมูลกับประชาชน จังหวัดตรัง. เข้าถึงได้จาก <http://203.157.230.14/Hed/ps06.Htm>

สุนารี เจตสิทธิ์. (2553). พฤติกรรมการออกกำลังกายของนิสิตคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. การศึกษาอิสระสาธารณสุขศาสตรบัณฑิต, สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์, คณะสาธารณสุขศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- สุปราณี ขวัญบุญจันทร์. (2534). *ความต้องการการบริการการออกกำลังกายของบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิด และทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาพร แพรวพนิต. (2546). *ยุทธศาสตร์และรูปแบบความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชน: กรณีศึกษา ศูนย์กลางสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. ศูนย์นิพนธ์ศึกษาศาสตร์ศูนย์บัณฑิต, สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล*.
- สุเมธ แสงนาทร. (2547). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยภาคเหนือตอนล่าง. ศูนย์นิพนธ์ปรัชญาศูนย์บัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- สุวิรัช ตรีนอก. (2550). *การศึกษาสภาพการดำเนินงานด้านการกีฬา นันทนาการและการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาพลศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น*.
- อนันต์ เกตุวงศ์. (2543). *หลักและเทคนิคการวางแผน (พิมพ์ครั้งที่ 8)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อัญชลี ประคำทอง. (2552). *การบำบัดเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการส่งเสริมการออกกำลังกายเพื่อเพิ่มสมรรถภาพทางกายในผู้ป่วยจิตเวช กรณีศึกษา โรงพยาบาลมหาสารคาม. การศึกษาอิสระพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพยาบาลสุขภาพจิตและจิตเวช, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น*.
- อุทัย คุลเกษม. (2540). *พัฒนากรอบความคิดและเครื่องมือเพื่อการวิจัยเกี่ยวกับระบบการศึกษา กับชุมชน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- อุบลรัตน์ รุ่งเรืองศิลป์. (2540). *ศึกษาพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพของนักศึกษาวิทยาลัยอาชีวศึกษา จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาสุขศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล*.
- อุมาพร บุญเพชร. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับความร่วมมือของบุคลากรในสถานศึกษา สำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา*.
- เอก เกิดเต็มภูมิ. (2550). *การวางแผนกลยุทธ์ศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬาสถาบันการพลศึกษา. วารสารวิชาการสถาบันการพลศึกษา, 1(1), 35-40*.

- เอี่ยมเดือน ทองจ๋าม. (2552). *การเสริมสร้างแรงจูงใจในการส่งเสริมการออกกำลังกายออกกำลังกายในผู้ป่วยโรคเบาหวานชนิดที่ 2 ที่มีภาวะซึมเศร้าโรงพยาบาลศรีบุญเรือง*. การศึกษาอิสระพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพยาบาลสุขภาพจิตและจิตเวช, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1991). *Strategic management: Concept and applications*. New York: McGraw-Hill.
- Colibaba, D. E., Dacica, L., & Bichescu, A. (2011). Strategic development project for specific activities of “the sports for all” in Caras-Severin County. *Journal of Social Sciences*, 7(3), 326.
- Duncan, G. E., Anton, S. D., Sydeman, S. J., Newton, R. L., Corsica, J. A., Durning, P. E., Ketterson, T. U., Martin, A. D., Limacher, M. C., & Perri, M. G. (2005). Prescribing exercise at varied levels of intensity and frequency. *Arch Intern Med*, 165, 2362-2369.
- Edlin, G., Golanty, E., & Bromn, K. M. (2002). *Physical activity for health and well-being in health and wellness* (7th ed.). Sudbury, Massachusetts: Jones and Bartlett.
- Eisner, E. (1976). Educational connoisseur and criticism: Their form and function in educational evaluation. *Journal of Aesthetic Education*, 39(2), 192-193.
- Fullan, M. G., & Hargreaves, A. (1991). *What's worth fighting for? working together for your school*. Toronto: McGraw-Hill.
- Goodstein, L. D., Noaln, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1993). *Applied strategic planning: How to develop a plan that really works*. California: Pfeiffer.
- Gordon, J. (1996). *Organizational behavior: A diagnostic approach* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Grandys, M., Majerczak, J., Duda, K., Zapart-Bukowska, J., Sztefko, K., Zoladz, J. A. (2008). The effect of endurance training on muscle strength in young, healthy men in relation to hormonal status. *J. Physiol and Pharmacol*, 57, 87-103.
- Greenley, G. E. (1989). *Strategic management*. United Kingdom: Prentice-Hall.

- Haskell, W. L., Lee, I. M., Pate, R. R., Powell, K. E., Blair, S. N., Franklin, B. A., Macera, C. A., Heath, G. W., Thompson, P. D., & Brauman, A. (2007). Physical activity and public health update recommendation for adult from the American collage of sports medicine and the American heart association. *Circulation, 116*, 1081-1093.
- Holsti, K. J. (1995). *International politics a framework analysis* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Jears, B. (1995). The meanings of collaboration. In *Paper presented in an international on teacher development for new Asia*. Thailand: UNESCO-ACEID and UNICEF Associated with ONEC.
- Keller, G. (1986). *Academic strategy*. Balimore: The Johns Hopkins University.
- Kotler, P., & Murphy, P. E. (1981). Strategic planning for higher education. *Journal of Higher Education, 52*, 470-489.
- Maeroff, G. I. (1983). *School and college: Partnerships in education*. Princeton, NJ: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Merriam-Webster. (1996). *Merriam Webster's collegiate dictionary 10*. Boston, Massachusetts: Merriam-Webster.
- Papathanasiou, G., Tsamis, N., Georgiadou, P., & Adamopoulos, S. (2008). Beneficial effects of physical training and methodology of exercise prescription in patients with heart failure. *Hellenic, J. Cardiol, 49*, 267-277.
- Pender, N. J., Murdaugh, C. L., & Parsons, M. A. (2002). *Health promotion in nursing practice* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sitzman, K. (2003). Physical activity guidelines. *American Association of Occupational HealthNurses, 51*(9), 404.
- Sloan, R. A., Sawada, S. S., Martin, C. K., Church, T., & Blair, S. N. (2009). Associations between cardiorespiratory fitness and health-related quality of life. *Health and Quality of Life Outcome, 7*, 47.

SWOT Analysis. (2000). *SWOT Analysis*. Retrieved from <http://www.mindtools.com/swot.html>

Warberton, D. E., Nicol, C. W., & Bredin, S. D. (2006). Prescribing exercise as preventive therapy. *CMAJ*, 74, 961-974.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบรายงานผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย



แบบรายงานผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย
คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา

๑. ชื่อวิทยานิพนธ์

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ (ภาษาไทย) แผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ (ภาษาอังกฤษ) The Strategic Plan in Cooperation with the Community in Promoting Sport for Health of Chiang Rai Rajabhat University.

๒. ชื่อนิสิต นายดำเกิง วัฒนวีร์

หลักสูตร หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา วิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา

ภาคปกติ ภาคพิเศษ

รหัสประจำตัว ๕๓๘๑๐๒๒๖ กลุ่มวิชา การบริหารและการจัดการการออกกำลังกายและการกีฬา

๓. หน่วยงานที่สังกัด : คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา

๔. ผลการพิจารณาของคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย:

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา ได้พิจารณารายละเอียดวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวข้างต้นแล้ว ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ

- ๑) การเคารพในศักดิ์ศรี และสิทธิของมนุษย์ที่ใช้เป็นตัวอย่างการวิจัย
- ๒) วิธีการที่เหมาะสมในการได้รับความยินยอมจากกลุ่มตัวอย่างก่อนเข้าร่วมโครงการวิจัย โครงการวิจัย (Informed consent) รวมทั้งการปกป้องสิทธิประโยชน์และรักษาความลับของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย
- ๓) การดำเนินการวิจัยอย่างเหมาะสม เพื่อไม่ก่อความเสียหายต่อสิ่งที่ศึกษาวิจัย ไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่มีชีวิต หรือไม่มีชีวิต

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มีมติเห็นชอบ ดังนี้

รับรองโครงการวิจัย

ไม่รับรอง

๕. วันที่ให้การรับรอง : ๔.....เดือน ...เมษายน... พ.ศ. ...๒๕๕๙....

ลงนาม.....

(ดร.ศักดิ์ชาย พิทักษ์วงศ์)

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เข้าการประชุมระดมสมอง (Brainstorming)
โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

-สำเนา-

รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมระดมสมอง (Brainstorming)
 โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)
 เรื่องแผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ
 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
 ณ ห้องประชุมสำนักบริการวิชาการและพัฒนาสังคม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ลายเซ็น	ตำแหน่ง	หมายเหตุ
1	ดร. ประสิทธิ์ อริศ		คณบดี	
2	อ. นิตยา วัฒน		ผ.ส.น. ไร่แม่ฟ้าหลวง	
3	อ. ธีรเดช แก้วอภัย		รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา	
4	อ. อัญญา พูลศักดิ์		ผ.ส. คณบดีคณะศึกษาศาสตร์	
5	อ. ธีรเดช ศรีไชย		ผ.ส. ฝ่ายบริหาร	
6	อ. อ. วิภาณี ชัยอนุพันธ์		คณบดีคณะมนุษยศาสตร์	
7	อ. อ. วิภาณี ชัยอนุพันธ์		อ.ร.ท. อ.ร.อ. วิชาธร	
8	อ. วิภาณี ชัยอนุพันธ์		ผ.ส. คณะศึกษาศาสตร์	
9	อ. ประยุทธ์ อิมจิตร		อ. วิชาธร อ.ร.ท. อ.ร.อ.	
10	อ. วิภาณี ชัยอนุพันธ์		คณบดีคณะศึกษาศาสตร์	
11	ผ.ส. ดร. นพรัตน์ อริศ		ผ.ส. สำนักวิทยบริการ	

หมายเหตุ ลำดับที่ 10 เป็นผู้วิจัย

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้เข้ารับการสนทนากลุ่มครั้งที่ 1

-สำเนา-

รายชื่อผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus group) การสร้างและการพัฒนากลยุทธ์ รอบที่ 1
 ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน และโครงการ
 วันพุธ ที่ 4 พฤษภาคม 2559 เวลา 09.00 – 12.00 น. ห้องประชุมเล็ก 228 คณะครุศาสตร์
 มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ลายเซ็น	ตำแหน่ง	หมายเหตุ
1	พิภพ ดวงมา	พิภพ	ผอ.รพ.ศ. - MPAO	
2	สมบัติเกียรติ อุ่นแก้ว	สมบัติ	ผอ. ส/สว. บัณฑิตวิทยาลัย	
3	ศิลาภรณ์ คุ้มแก้ว	ศิลา	ผู้ช่วยอธิการบดี รพ.ศ. - MPAO	ย้ายไปอยู่พระบาท
4	ผศ. อานาจรัตน์ นงนวลใจกล้า	อาน	ผอ. กอสมการงานวิชาการและประกันคุณภาพ	
5	อมร อัญมณี	อมร	ผอ. - กทม. 55	
6	ปภาสณิชา ทนเชียม	ปภา	ผอ. สห. ท่อวิทยาสถาภักดิ์ ราชภัฏเชียงราย	
7	อระวิทย์ ศิริทอง	อระ	รณวิตร. นวัตกรรมและแผน (รพ.ศ.)	

หมายเหตุ ลำดับที่ 2 เป็นผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้เข้ารายการสนทนากลุ่มครั้งที่ 2

-สำเนา-

รายชื่อผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus group) การสร้างและการพัฒนากลยุทธ์ รอบที่ 2
 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการสนทนากลุ่มรอบที่ 1
 วัน พุธ ที่ 18 พฤษภาคม 2559 เวลา 09.00 – 12.00 น. ห้องประชุมเล็ก 228 คณะครุศาสตร์
 มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ลายเซ็น	ตำแหน่ง	หมายเหตุ
1	สีกพร ตวงมา		รองคณ. วิทยาลัย	
๑.	สุมิตร์ ธรรมใจ		ผอ.ศูนย์ ป.ม. เชียง	
๓.	ผศ. ดร. ทวี นนทรวิลา		ผอ. กองบริหารงานพิเศษ	ประเด็นคุณภาพ
4.	อมร อายวัน		ผอ. กท. ๕๕	
5.	สิทธย์ รัตนกุล		ผู้ประสานงานโครงการวิจัย	เป็นประโยชน์
6.	วิภาดา วัฒนชัย		ผอ. หอ. ก่อตั้งวิทยาลัยราชภัฏ	
7	วระวิทย์ สวัสดิ์		งานบริหารแผนงาน (วิทยากร)	

หมายเหตุ ลำดับที่ 2 เป็นผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

ภาคผนวก จ

รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมพิจารณาเรื่อง
แผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
วันเสาร์ที่ 11 มิถุนายน พ.ศ. 2559 เวลา 09.00-12.00 น.
ณ ห้องประชุมพิบูลทอง มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

-สำเนา-

รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมวิชาการเรื่อง
แผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
ณ ห้องประชุมพิบูลทอง มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ที่อยู่	หมายเหตุ
1.	น.ส. อรุณ ใจดี	199 8.5 ต.เมืองเก่า อ.เมืองน	
2.	น.ส. นันทิยา ใจดี	302 25 ต.เมืองเก่า อ.เมืองน	
3.	น.ส. นันทิยา ใจดี	98 000 ต.เมืองเก่า อ.เมืองน	
4.	นาง อรุณ ใจดี	59 25.9 ต.เมืองเก่า อ.เมืองน	
5.	น.ส. นันทิยา ใจดี	35 2.3 ต.เมืองเก่า อ.เมืองน	
6.	น.ส. นันทิยา ใจดี	90 25.9 ต.เมืองเก่า อ.เมืองน	
7.	น.ส. นันทิยา ใจดี	203 2.1 ต.เมืองเก่า อ.เมืองน	
8.	นาย อรุณ ใจดี	14/7 ต.เมืองเก่า อ.เมืองน	
9.	นาย อรุณ ใจดี	106 25.9 ต.เมืองเก่า อ.เมืองน	
10.	นาง อรุณ ใจดี	30 2.14 ต.เมืองเก่า อ.เมืองน	
11.	นาง อรุณ ใจดี	105 2.14 ต.เมืองเก่า อ.เมืองน	
12.	นาง อรุณ ใจดี	61 2.14 ต.เมืองเก่า อ.เมืองน	
13.	นาง อรุณ ใจดี	262/2 14 ต.เมืองเก่า อ.เมืองน	
14.	นาง อรุณ ใจดี	174 2.14 ต.เมืองเก่า อ.เมืองน	
15.	นาง อรุณ ใจดี	164 2.14 ต.เมืองเก่า อ.เมืองน	
16.	นาง อรุณ ใจดี	182 2.14 ต.เมืองเก่า อ.เมืองน	
17.	นาง อรุณ ใจดี	905 1.6 ต.เมืองเก่า อ.เมืองน	
18.	นาง อรุณ ใจดี	01/14 ต.เมืองเก่า อ.เมืองน	
19.	นาง อรุณ ใจดี	37 2.14 ต.เมืองเก่า อ.เมืองน	
20.	นาง อรุณ ใจดี	48 2.14 ต.เมืองเก่า อ.เมืองน	
21.	นาง อรุณ ใจดี	106 — —	
22.	นาง อรุณ ใจดี	91 — —	
23.	นาง อรุณ ใจดี	80/25 — —	
24.	นาง อรุณ ใจดี	207/25.4 ต.เมืองเก่า อ.เมืองน	
25.	นาง อรุณ ใจดี	227/9 2.6 ต.เมืองเก่า อ.เมืองน	
26.	นาง อรุณ ใจดี	111/208 2.6 ต.เมืองเก่า อ.เมืองน	

-สำเนา-

รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมพิจารณาเรื่อง
แผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
ณ ห้องประชุมพิภพทอง มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ที่อยู่	หมายเหตุ
27.	หลวงภรณ์เทวี มีนทาลิน	86 หมู่ 14 ไร่แก้ว	0831540171
28.	นาง นันทพงศ์ วรรณ	35 หมู่ 1	082-9871973
29.	ส.ล.ม. ตัญญา 1300	71 หมู่ 12 บ้านดู่	
30.	ดวงดี อ้นทิวลา	47 หมู่ 14 บ้านดู่	
31.	นางสาว...		
32.	นางสาว วิมลสิงห์	4 หมู่ 14 บ้านดู่	
33.	นางสาว ธีรชัชวาล	206 หมู่ 14	
34.	ส.ล.ม. นามวิไล	53 หมู่ 14	
35.	นางสาว อัญญา	7. หมู่ 9	
36.	นางสาว อัญญา	1 หมู่ 5	ไม่มี
37.	อ.วิมล งาม	228 / 6	อ.วิมล
38.	นางสาว อัญญา อัญญา	235 / 12	ไม่มี
39.	นาย อัญญา อัญญา	34 หมู่ 2 ต.บ้านดู่ อ.แม่สาย	ไม่มี
40.	อ.วิมล อัญญา	271 หมู่ 14	อ.วิมล
41.	นางสาว อัญญา อัญญา	190 / 14	ไม่มี
42.	นางสาว อัญญา อัญญา	12 หมู่ 5 บ้านดู่	ไม่มี
43.	นางสาว อัญญา อัญญา	224 หมู่ 13 หมู่ 11	ไม่มี
44.	นางสาว อัญญา อัญญา	168 หมู่ 5 หมู่ 11	ไม่มี
45.	อ.วิมล อัญญา	531 หมู่ 10 ม.บ้านดู่ อ.แม่สาย	
46.	อ.วิมล อัญญา	221 หมู่ 20 ม.บ้านดู่ อ.แม่สาย	ไม่มี
47.	นางสาว อัญญา อัญญา	200 / 1 หมู่ 1 ม.บ้านดู่ อ.แม่สาย	ไม่มี
48.	นางสาว อัญญา อัญญา	256 / 1 หมู่ 10 ม.บ้านดู่ อ.แม่สาย	084-251872
49.	นางสาว อัญญา อัญญา	353 หมู่ 10 ม.บ้านดู่	094-637306
50.	นางสาว อัญญา อัญญา	52 หมู่ 10 ม.บ้านดู่	0618045924
51.	นางสาว อัญญา อัญญา	310 หมู่ 22 ม.บ้านดู่	0848037372
52.	นางสาว อัญญา อัญญา	290 หมู่ 10 ม.บ้านดู่	

-สำเนา-

รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมวิชาการเรื่อง
แผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
ณ ห้องประชุมพิภพทอง มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ที่อยู่	หมายเหตุ
53.	ทศ. อิกญา นวลอินทร์	244 ม.1 ต.ป่าแฝก อ.แม่ฟ้าหลวง	
54.	พ.อ. ทักษิณ สิงห์ตา	178/3 ซ. 5 ต. 5 ต. 5 อ. 5	9.11.2557
55.	นาง วิภา ปัทมวิจิตร	32	
56.	นางทองใบ นันทาอินทร์	20/14 ม. 14 ต. 14 อ. 14	15.12.57
57.	นางศศิธร กิ่งแก้ว	27 ซ. 14 ต. 14 อ. 14	
58.	ทอง/พิน มาวงง	5 ม. 14 ต. 14 อ. 14	
59.	น.ส. กนกอรอน กิ่งแก้ว	31/1 ต. 14 อ. 14	9.18.57
60.	นางรัตนาภา อังกร	214 ซ. 5 ต. 14 อ. 14	9.18.57
61.	นาง นนดี นวลอินทร์	120 ซ. 19 ต. 14 อ. 14	9.18.57
62.	น.ส. อรุณรัตน์ สิงห์ตา	41/6 ซ. 2 ต. 14 อ. 14	
63.	นาง อรุณรัตน์ นวลอินทร์	107 ซ. 17 ต. 14 อ. 14	
64.	น.ส. 60 ม. 10 อ. 10	59. ซ. 10 ต. 14 อ. 14	9.18.57
65.	นาง อรุณรัตน์ นวลอินทร์	100 ซ. 19 ต. 14 อ. 14	
66.	นาง อรุณรัตน์ นวลอินทร์	6 ซ. 6	
67.	น.ส. อรุณรัตน์ นวลอินทร์	197 ซ. 9 ต. 14 อ. 14	9.18.57
68.	อ. อรุณรัตน์ นวลอินทร์	ซ. 16	
69.	น.ส. อรุณรัตน์ นวลอินทร์	198 ซ. 7 ต. 14 อ. 14	
70.	นาย ทนงค์	114 ซ. 5 ต. 14 อ. 14	
71.	ประจักษ์ อรุณรัตน์	52 ซ. 10 ต. 14 อ. 14	
72.	นางอรุณ นวลอินทร์	163 ม. 10 ต. 14 อ. 14	
73.	น.ส. อรุณรัตน์ นวลอินทร์	121/5 ซ. 19 ต. 14 อ. 14	9.18.57
74.	นางอรุณ นวลอินทร์	121/5 ซ. 19 ต. 14 อ. 14	9.18.57
75.	น.ส. อรุณรัตน์ นวลอินทร์	301/10 ต. 14 อ. 14	9.18.57
76.	นางอรุณ นวลอินทร์	342/3 ต. 14 อ. 14	9.18.57
77.	น.ส. อรุณรัตน์ นวลอินทร์	343 ซ. 13 ต. 14 อ. 14	9.18.57
78.	นาง อรุณรัตน์ นวลอินทร์	132 ซ. 6 ต. 14 อ. 14	9.18.57

-สำเนา-

รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมพิจารณาเรื่อง
แผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
ณ ห้องประชุมพิภพทอง มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ที่อยู่	หมายเหตุ
79.	นศ. นพพร อึ้งฟอง	162 ม.5 ต.ป่าต๋อง อ.แม่สรวย	
80.	นศ. อธิษฐ์ นาคโคก	157 ม.9 ต.บ้านดู่ อ.เวียง	
81.	นางสาว อัญญา อึ้งฟอง	65 ม.14 ต.บ้านดู่ อ.เวียง	
82.	นาง สายลดาภรณ์ วงศ์ใจ	231 ม.14 ต.บ้านดู่	
83.	นาย ลี อดิเรก	19 ม.14 ต.บ้านดู่	
84.	นศ. วิชัย อธิษฐ์	25 ม.14 ต.บ้านดู่	
85.	นศ. อธิษฐ์ อธิษฐ์	25.14 ต.บ้านดู่	
86.	นางสาว วิจัย เกตุวา	250 ม.1 ต.บ้านดู่	
87.	นางสาว อัญญา อธิษฐ์	124 ม.14 ต.บ้านดู่	
88.	นางสาว อธิษฐ์ อธิษฐ์	36 ม.6 ต.บ้านดู่	
89.	ส.น.อ. อธิษฐ์ อธิษฐ์	37 ม.25 ต.บ้านดู่ อ.แม่สรวย	
90.	นาง อธิษฐ์ อธิษฐ์	111 ม.2 ต.บ้านดู่	
91.	น.อ. อธิษฐ์ อธิษฐ์	80 ม.10 ต.บ้านดู่ อ.แม่สรวย	
92.	นางสาว อธิษฐ์ อธิษฐ์	40 ม.2 ต.บ้านดู่ อ.แม่สรวย	
93.	นาย อธิษฐ์ อธิษฐ์	206 ม.6 ต.บ้านดู่ อ.แม่สรวย	
94.	นศ. อธิษฐ์ อธิษฐ์	24/1 ม.7 ต.บ้านดู่	
95.	นศ. อธิษฐ์ อธิษฐ์	24 ม.16 ต.บ้านดู่ อ.แม่สรวย	
96.	นางสาว อธิษฐ์ อธิษฐ์	29 ม.5 ต.บ้านดู่ อ.แม่สรวย	
97.	นางสาว อธิษฐ์ อธิษฐ์	117 ม.12 ต.บ้านดู่	
98.	นางสาว อธิษฐ์ อธิษฐ์	205 ม.4 ต.บ้านดู่	
99.	นศ. อธิษฐ์ อธิษฐ์	204 ม.3 ต.บ้านดู่ อ.แม่สรวย	
100.	นศ. อธิษฐ์ อธิษฐ์	379 ม.10 ต.บ้านดู่	
101.	นางสาว อธิษฐ์ อธิษฐ์	29 ม.10 ต.บ้านดู่	
102.	นางสาว อธิษฐ์ อธิษฐ์	95 ม.10 ต.บ้านดู่	
103.	นางสาว อธิษฐ์ อธิษฐ์	189 ม.10 ต.บ้านดู่	
104.	นางสาว อธิษฐ์ อธิษฐ์	190 ม.10 ต.บ้านดู่	

-สำเนา-

รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมนัดเรื่อง
แผนกลยุทธ์ความร่วมมือกับชุมชนในด้านการส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
ณ ห้องประชุมทีลูกทอง มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ที่อยู่	หมายเหตุ
105	นายอานนท์ ใจสูง	150 หมู่ 8 ต.บ้าน อ.แม่สรวย	
106	11891006 ดิษณวดี	113 หมู่ 6 ต.นางสาว	
107	11891007 ศึกษาศาสนา	276 หมู่ 5 ต.นางสาว	
108	11891008 ธีรพัฒน์ ธีรพัฒน์	381 หมู่ 5 ต.นางสาว	
109	11891009 201/1109	73/1 หมู่ 5 ต.นางสาว	
110	น.ส. สมใจภา ธรรมพร	679 ม. 2 ต.บ้าน อ.แม่สรวย	
111	น.ส. ปวีณา นิมิตต์	70/1 ม. 13 ต.บ้าน อ.แม่สรวย	
112	น.ส. สติพร คุ้มใจ	7/1 ม. 4 ต.บ้าน อ.แม่สรวย	
113	น.ส. วชิรวิทย์ นานา	994 ม. 4 ต.บ้าน อ.แม่สรวย อ.แม่สรวย	
114	น.ส. นันทิยา จันทร์ปัญญา	954 ม. 4 ต.บ้าน อ.แม่สรวย อ.แม่สรวย	
115	นาย กิ่งแก้ว	77/2 ม. 6 ต.บ้าน อ.แม่สรวย อ.แม่สรวย	
116	ศ.อ.อ. ศิริกานดา นานา	858 ม. 4 ต.บ้าน อ.แม่สรวย อ.แม่สรวย	
117	ดิษณวดี ใจสูง	1 ม. 4 ต.บ้าน อ.แม่สรวย	
118	อุไรรัตน์ ธรรม	391 ม. 4 ต.บ้าน อ.แม่สรวย	
119	นันทิยา นานา	44 ม. 6 ต.บ้าน อ.แม่สรวย	
120	นาย นันต์ นานา	291 ม. 6 ต.บ้าน อ.แม่สรวย	
121	นาย อภิชาติ ธรรม	14/2/16 14/2/16 ม. 6	
122	นาย อภิชาติ ธรรม	181 ม. 5 ต.บ้าน อ.แม่สรวย อ.แม่สรวย	
123	นาย อภิชาติ นานา	196 ม. 6 ต.บ้าน อ.แม่สรวย	
124	นาย อภิชาติ นานา	40 ม. 8 ต.บ้าน อ.แม่สรวย	
125	น.ส. นันทิยา นานา	380 ม. 10 ต.บ้าน อ.แม่สรวย	น.ส. นันทิยา นานา 7
126	นาย อภิชาติ นานา	116 หมู่ 7 ต.บ้าน	
127	นาย อภิชาติ นานา	163 ม. 10 ต.บ้าน อ.แม่สรวย	
128			
129			
130			