



รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

การพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์
ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร
The Development of Participation Process in Strategies Planning of
King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang – Chumphon
Campus.

ปรัชญ์ชนิน ศิลป์เสวตร์

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน 142081
วันเดือนปี 21 เม.ย. 2559

b. ๐๐๒๗๔๖๗
i.....

ได้รับทุนสนับสนุนงานวิจัยจากเงินรายได้ ประจำปีงบประมาณ 2555
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร

ชื่อโครงการ (ภาษาไทย) การพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร
 แหล่งเงิน ทุนอุดหนุนการวิจัยจากเงินรายได้ วิทยาเขตชุมพร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
 ประจำปีงบประมาณ 2555 จำนวนเงินที่ได้รับการสนับสนุน 30,000 บาท
 ระยะเวลาทำการวิจัย 1 ปี ตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2554 ถึง 30 กันยายน 2555
 นางปรัชญ์ชนิน ศิลป์เสวตร์ หัวหน้าโครงการ สังกัด งานแผนงาน ส่วนบริหารงานทั่วไป
 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร 2) หาแนวทางเพื่อพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ผู้มีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ผู้มีส่วนร่วมในกระบวนการฯ มีค่าร้อยละที่ไม่สูงมากนัก คือ ไม่ถึงร้อยละ 70 ได้แก่ กระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์หรือ SWOT Analysis และกระบวนการกำหนดทิศทางองค์กร (กำหนดวิสัยทัศน์) ในขณะที่ผู้ไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการฯ มีค่าร้อยละที่ถือว่าสูงมาก คือ เกือบร้อยละ 70 ซึ่งล้วนแต่เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมาก ได้แก่ กระบวนการกำหนดทิศทางองค์กร (กำหนดภารกิจ) กระบวนการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งหวัง/ให้ความสำคัญที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์สำหรับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์ กระบวนการกำหนดกลยุทธ์/สิ่งที่จะกระทำให้บรรลุเป้าประสงค์

โดยควรให้หน่วยงานหรือกลุ่มบุคคล (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรด้วย ได้แก่ ศิษย์เก่า ผู้ว่าราชการจังหวัดชุมพร นายก อบจ. นายกเทศบาล นายก อบต. หอการค้าจังหวัดชุมพร ตัวแทนผู้ประกอบการบริเวณโดยรอบวิทยาเขตชุมพร กำนัน-ผู้ใหญ่บ้าน ตัวแทนภาคประชาชนในพื้นที่โดยรอบวิทยาเขตชุมพร สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดชุมพร และผู้ประกอบการตามลำดับ รวมถึงกลุ่มองค์กรอิสระต่าง ๆ มูลนิธิระดับนานาชาติ หรือองค์กรแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศเพื่อการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ AEC ผู้แทนจากสโมสรนักศึกษา หรือองค์กรนักศึกษาในปีปัจจุบัน หรือผู้แทนจากกลุ่มโรงเรียนของเขตพื้นที่การศึกษา หรือวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อตอบโจทย์ความต้องการผู้ที่จะเข้าศึกษาต่อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ปัญหา และความต้องการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดทักษะการฝึกปฏิบัติ ขาดประสบการณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ ขาดความยินดีและความเต็มใจในการเข้าร่วมกระบวนการจัดทำแผนฯ ขาดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูง ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรในทุกกระบวนการ ขาดสิ่งจูงใจที่จะกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม งบประมาณสำหรับโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนามีจำกัด รวมทั้งบุคลากรส่วนใหญ่ไม่ทราบว่าสถาบันฯ แม้ กำหนดให้ทุกหน่วยงานภายในสถาบันฯ ต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี และตามการประกันคุณภาพการศึกษาในองค์ประกอบที่ 1 (ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนดำเนินโครงการ) ขาดเอกสาร คู่มือ หรือการประชุมเพื่อซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้วยรูปแบบการให้ความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจน และเข้าใจง่าย ขาดช่องทางและรูปแบบการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาฯ ที่ครอบคลุม ทัวถึง และต่อเนื่อง

3. แนวทางการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร คือ เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และประสบการณ์ให้แก่ผู้ที่มีส่วนสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร โดยการจัดอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการหรือขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ ด้วยการส่งไปฝึกอบรมหลักสูตรเข้มข้นเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ และเสริมสร้างทักษะ และประสบการณ์สำหรับถ่ายทอดให้กับบุคลากรภายในองค์กรต่อไป สรรหาวิธีการและรูปแบบสำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เข้าใจง่ายและมีประสิทธิภาพ พร้อมกับจัดเตรียมเอกสาร และคู่มือให้เพียงพอ พิจารณาเพิ่มงบประมาณสำหรับโครงการที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้อง เหมาะสม เชิญผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้ครอบคลุมทุกมิติ รวมทั้ง หาวิธีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรภายในหน่วยงานสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ตลอดจนบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ได้ทราบ และเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร อย่างแพร่หลาย และเกิดความเข้าใจตรงกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Research Title : The Development of Participation Process in Strategic Planning of King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang – Chumphon Campus.

Researcher. : Mrs.Prachanin Silpsavate .

Faculty : Chumphon Campus, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang.

Department : The Planning Division, the General Administration Division, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang – Chumphon Campus.

Abstract

This research was done with the goal to develop the participation process in the Strategic Planning of King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang - Chumphon Campus. The main objectives of this research are:

1) To study the current condition, the obstacles, and the demands to develop the participation process of the strategic planning of King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang - Chumphon Campus.

2) To find methods to develop the participation process of the Strategic Planning of King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang - Chumphon Campus.

The results of the research are found to be as follows:

1. The state of the participation process in the Strategic Planning of King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang - Chumphon Campus. The participants responsible for the Strategic Planning of King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang - Chumphon Campus. The participants involved in the process have an unimpressive percentage which is less than 70 percent which are : the process of strategy factors analysis or SWOT Analysis and the process of determination of organizational direction (to determine vision). Meanwhile, the non-participants involved in the process have the percentage that is considerably very high which is almost 70 percent. All are very significant to the process. These are; the process of determination of organizational direction (to determine mission), the process of analysis of the anticipating strategic issues/ emphasis on the importance to fulfill the vision, the process of determination of the objective of every single strategic issue, the process of determination of the indicators and goals of each objective, and the process of determination of tactics and/or methods that will help achieve the goals.

Wherewith the institutes or group of individuals (the stakeholders) should also get involve in the Strategic Planning or the Development Planning of King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang – Chumphon Campus. These are the alumni, the Governor of Chumphon, the Chief Executive of the PAO, Mayor, the Chief Executive of the SAO, the Chumphon Chamber of Commerce, the representatives of entrepreneurs located around the Chumphon campus, the Village Chiefs – Headmen, the representatives of civilian section located around the Chumphon campus, the Members of the House of

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่หรือใช้งานทางการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Representatives - Chumphon Province, and legal guardians respectively. This includes the independent organizations, the international foundations, the international exchange programs preparing for AEC, the representatives from the student club or the current student organization, or the representatives from schools within an educational service area or colleges to help answer and educate individuals who want to further their education.

2. The problems and the needs to develop the Participation Process of Strategic Planning of King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang – Chumphon Campus are: the majority of people, who are responsible for the strategic planning or the development planning of King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang – Chumphon Campus, lack the knowledge and understanding; lack the practical skills; lack the experience in the process of strategic planning; lack the pleasant and willingness to participate in the planning process; lack the clear purposeful policy in making a strategic plan from senior executives; lack the participation on the part of the staff in strategic planning of King Mongkut's Institute of Technology – Chumphon Campus in every step of the process; lack the motivation that will urge the participation; and the budget of the strategic planning or the development planning project was limited. All, including the majority of staff, who do not know that the main campus instructs that all of the offices in every institute must do the strategic planning as certified by the Government Annual Plan, and the Quality Assurance in Education, Element 1 (Philosophy, Resolution, Objectives, and Project Plan); lack documents, manuals, or meetings to help understand the strategic planning clearly and easily; lack procedures and good publicity on the Strategic Planning or the Development Planning that will cover extensively, thoroughly, and continually.

3. The guidelines to develop the Participation Process of the Strategic Planning of King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang – Chumphon Campus are: increasing knowledge, understanding, skills, and experience to those who are essentially involved in the Strategic Planning of King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang – Chumphon Campus by organizing a training(s) to educate the participants of the Strategic Planning of King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang – Chumphon Campus. Especially, the development of staff who are directly responsible for the strategic planning by urging them to attend an intensive training to gain more knowledge, skills, and experience so they can teach other staff within the organization. By finding methods and procedures that will make strategic planning easier and more efficient, along with, preparing sufficient documents and manuals. Consider increasing the budget that will be appropriate and decent for the Strategic Planning project. Inviting those involve in the strategic planning from both inside and outside the organization (the stakeholders) to participate in the Strategic Planning covering all dimensions. Including finding ways to publicize to the staff within the organization of King Mongkut's Institute of Technology – Chumphon Campus

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนสื่อออนไลน์

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

along with individuals or organizations outside (the stakeholders) to acknowledge and widely understand the Strategic Planning of King Mongkut's Institute of Technology – Chumphon Campus and unite at the same understanding.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่องนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ต้องขอขอบคุณสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ตลอดจนคณะผู้บริหาร และคณะกรรมการกลั่นกรองโครงการวิจัยวิทยาเขตชุมพรทุกท่าน ที่พิจารณาสนับสนุนทุนอุดหนุนการวิจัยงบประมาณเงินรายได้ประจำปี พ.ศ. 2555 เพื่อให้ผู้วิจัยได้มีโอกาสทำงานวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์เทียมพบ ก้านเหลือง ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และให้ยืมตำราเพื่อการค้นคว้า ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่ให้ความกรุณาตอบแบบสอบถาม และให้ความช่วยเหลือผู้วิจัยตลอดมา

สุดท้ายนี้ คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากงานวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยเรื่องนี้จะเป็ประโยชน์ต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร สถาบันการศึกษาอื่น และผู้นำไปใช้ประโยชน์ทุกท่าน ตลอดจนบุคลากรสายงานแผนงานทุกองค์กร เพื่อการพัฒนางาน และพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

ปรัชญ์ชนิน ศิลป์เสวตร์



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
1.5 หน่วยงานที่นำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์.....	4
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
บทที่ 2 แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วม.....	5
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์.....	21
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	48
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	48
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	48
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	49
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	50
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	51
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	51
4.2 สภาพการมีส่วนร่วมในกระบวนการการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร.....	52
4.3 ปัญหาและความต้องการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร.....	58
4.4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร.....	61
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	63
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	63
5.2 อภิปรายผล.....	66

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	69
บรรณานุกรม.....	71
ภาคผนวก.....	76
ประวัตินักวิจัย.....	86



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ตารางแบบฟอร์มวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	33
2.2 ตารางแบบฟอร์มวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน.....	35
2.3 ตารางแบบฟอร์มการวิเคราะห์ห้องค์กร (SWOT Analysis).....	36
2.4 ตารางแบบฟอร์มการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร.....	37
2.5 ตารางแบบฟอร์มการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร.....	37
2.6 ตารางแบบฟอร์มคะแนน SWOT matrix.....	38
4.1 ตารางจำนวนและร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	51
4.2 ตารางสภาพการมีส่วนร่วมในกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยทาง ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ หรือ SWOT Analysis.....	53
4.3 ตารางการมีส่วนร่วมในกระบวนการการกำหนดทิศทางองค์กร.....	56
4.4 ตารางการมีส่วนร่วมในกระบวนการการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่มุ่งหวัง/ให้ความสำคัญที่จะบรรลุวิสัยทัศน์.....	57
4.5 ตารางการมีส่วนร่วมในกระบวนการการกำหนดเป้าประสงค์สำหรับ แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์.....	57
4.6 ตารางการมีส่วนร่วมในกระบวนการการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์.....	58
4.7 ตารางการมีส่วนร่วมในกระบวนการการกำหนดกลยุทธ์/สิ่งที่จะทำให้ บรรลุเป้าประสงค์.....	58
4.8 ปัญหา และความต้องการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร.....	59

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 ภาพวงจรการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม.....	13
2.2 ภาพกราฟกำหนดตำแหน่งเพื่อค้นหาศักยภาพการพัฒนาขององค์กร.....	39



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แผนกลยุทธ์ ถือเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสำหรับการบริหารองค์กร มีระบบ มีทิศทาง มีระเบียบแบบแผน ช่วยให้เกิดการตัดสินใจและการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาจะสามารถบริหารจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ และบริหารบุคคล ให้ประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการจัดการศึกษาของชาติให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล พร้อมทั้งใช้เป็นกรอบช่วยให้เกิดการร่วมมือกันของบุคลากรทุกระดับ ในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดการประสานงานกัน เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน และช่วยองค์กรให้สามารถปรับกลไกการดำเนินงานให้มีความคล่องตัว สอดคล้องกับสถานการณ์

ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) จึงเป็นการกำหนดกรอบการทำงาน และการวางแผนอย่างมียุทธศาสตร์ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างวัตถุประสงค์เชิงนโยบายกับเป้าหมายในระดับปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งเป็นกระบวนการที่ชี้ นำให้สมาชิกในองค์กรกำหนด วิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาแนวทางการปฏิบัติที่จำเป็น และดำเนินการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้กำหนดอนาคตด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนแบบใหม่ที่ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง สามารถรับกับความไม่ต่อเนื่องของสภาวะแวดล้อมได้ และมีการปรับทรัพยากรหรือความสามารถขององค์กรให้พอเหมาะกับการเปลี่ยนแปลงขณะนั้นเพื่อให้้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งในการวางแผนกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงคำถามที่ต่อถามค่าตอบ 3 ประการ คือ ในปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างไร ในอนาคตต้องการไปที่ใด และทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น (บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล, 2546)

รวมถึงพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องแสดงผลการปฏิบัติราชการ โดยประเด็นที่สำคัญ คือ ส่วนราชการต้องจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ การดำเนินงาน ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก และมีระบบการประเมินติดตามผลอย่างเป็นรูปธรรม ระบบการบริหารงานมีความรวดเร็ว คล่องตัว และมีผลการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างเหมาะสม โดยกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับองค์กร (นิชา สร้อยผึ้ง, 2548)

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ซึ่งเป็นส่วนงานวิชาการหนึ่งในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ตามประกาศสถาบันฯ เรื่อง การจัดตั้งส่วนงานในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พ.ศ. 2551 มีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ แต่ไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ ตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น การบริหารงานสิ้นสุดที่สภาสถาบันฯ เป็นส่วนใหญ่แบบเบ็ดเสร็จในตัว เพื่อให้มีการพัฒนาสถาบัน และมีความเป็นอิสระในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ทั้งการบริหารงานบุคคล บริหารงบประมาณและทรัพย์สิน และบริหารวิชาการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อีกทั้ง พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พ.ศ. 2551 ประกอบกับมติสภาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังในคราวประชุม ครั้งที่ 4/2551 เมื่อวันที่ 21 พฤษภาคม 2551 ได้มีประกาศสถาบันฯ เรื่อง การจัดตั้งส่วนงานในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พ.ศ. 2551 ข้อ 4 (3.8) ว่า “วิทยาเขตชุมพร มีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ ทางด้านวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร และหรือตามที่สภาสถาบันกำหนด รวมทั้งการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม” และจากการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติงานประจำปี ตัวชี้วัดที่ 1.1 ประเด็นที่ 1 “กำหนดให้หน่วยงานต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายของสถาบันโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถาบัน และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการประจำส่วนงาน โดยเป็นแผนเชื่อมโยงกับปรัชญา หรือปณิธาน และพระราชบัญญัติสถาบัน ตลอดจนสอดคล้องกับจุดเน้นของสถาบัน กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) และแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2551 - 2554)”

ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ควรได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการตัดสินใจ กำหนดทิศทาง วิธีการ และบทบาทขององค์กร ซึ่งวิธีการหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมดังกล่าว คือกระบวนการระดมสมองอย่างมีส่วนร่วม บุคลากรทุกคนจึงควรเข้าใจเรื่องแผนกลยุทธ์ในทิศทางเดียวกัน จึงจะทำให้แผนกลยุทธ์ได้ถูกใช้เป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร เริ่มมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 เรื่อยมา จากการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในสถาบันฯ วิทยาเขตชุมพรเอง และภายหลังได้รับการสนับสนุนจากอธิการบดี และสภาสถาบัน โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการจัดทำแผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพร ระยะ 10 ปี มาช่วยกำกับดูแลการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพร ร่วมกับคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ของวิทยาเขตชุมพร จนกระทั่งแผนพัฒนาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร เสร็จสมบูรณ์ และได้รับอนุมัติแผนจากสภาสถาบัน เมื่อปี พ.ศ. 2555 ซึ่งตลอดระยะเวลาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของวิทยาเขตชุมพร พบปัญหาอุปสรรคในหลาย ๆ ด้าน เช่น นโยบายจากผู้บริหารระดับสูงของวิทยาเขตชุมพรยังไม่มี ความชัดเจนในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร บุคลากรของวิทยาเขตชุมพรยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และขาดประสบการณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์เท่าที่ควร อีกทั้งขาดจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยการไม่ให้ความสำคัญ และไม่เห็นความจำเป็นในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนประจำปีต่าง ๆ ขององค์กรเท่าที่ควร รวมถึงการมีภาระหน้าที่ประจำที่มากมายของแต่ละคน เป็นต้น

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความสำคัญ โดยต้องการที่จะศึกษาและพัฒนาระบบการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร สำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์ครั้งต่อไปในอนาคต อันจะทำให้แผนกลยุทธ์ที่ได้มีประสิทธิภาพจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร สืบต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร
2. เพื่อหาแนวทางการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร โดยมีขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

พัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร จากกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนพัฒนาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ที่ผ่านมา ประกอบด้วย

- 1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หรือ SWOT Analysis
- 1.2 การกำหนดทิศทางองค์กร
 - 1.2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์
 - 1.2.2 การกำหนดพันธกิจ
- 1.3 การวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งหวัง/ให้ความสำคัญที่จะบรรลุวิสัยทัศน์
- 1.4 การกำหนดเป้าประสงค์สำหรับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์
- 1.5 การกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์
- 1.6 การกำหนดกลยุทธ์/สิ่งที่จะกระทำให้บรรลุเป้าประสงค์

2. ขอบเขตด้านประชากร

ผู้วิจัยศึกษาจากบุคลากร ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร แบบเจาะจง จากผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน (เฉพาะระดับปฏิบัติการ) จำนวน 80 คน

3. ขอบเขตระยะเวลา

กำหนดระยะเวลา 1 ปี โดยเริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคม 2554 ถึงเดือนกันยายน 2555

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบปัญหา และความต้องการจะพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร
2. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ได้แนวทางและวิธีการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ อันจะเป็นประโยชน์และเอื้อต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ของวิทยาเขตชุมพร ต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร แบบมีส่วนร่วม ได้รับการพัฒนาสำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์ครั้งต่อไปในอนาคต ทำให้ได้แผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขปัญหาความต้องการของบุคลากรวิทยาเขตชุมพรได้อย่างแท้จริง และบรรลุเป้าหมาย

4. องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นประโยชน์ต่อสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา/วิทยาลัย/โรงเรียน หรือองค์กรในรูปแบบอื่น ในการที่จะนำบทเรียนจากการดำเนินการวิจัยและพัฒนาครั้งนี้ ไปเป็นบทเรียนสำหรับการส่งเสริมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ๆ

หน่วยงานที่นำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร
2. สถาบันการศึกษาอื่น หรือบุคลากรสายงานแผนงานทุกองค์กร เพื่อการพัฒนางาน และพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

นิยามศัพท์เฉพาะ

การพัฒนา หมายถึง การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่ดีกว่าเดิม อย่างเป็นระบบ หรือการทำให้ดีขึ้นกว่าสภาพเดิมที่เป็นอยู่อย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบทางด้านคุณภาพระหว่างสภาพการณ์ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน

กระบวนการมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการให้บุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับเรื่อง (สิ่ง) ใดเรื่อง (สิ่ง) หนึ่ง เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมคิด และตัดสินใจร่วมกัน กระทำให้เรื่อง (สิ่ง) นั้นบรรลุเป้าหมาย โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง เพื่อการพัฒนา หรือแก้ไขปัญหา ร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสม

แผนกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจวางแผนอย่างมีระบบ มีทิศทาง มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคต โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้ได้เป้าประสงค์ตามพันธกิจ (Mission) ขององค์กรและทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาวได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วม
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วม

การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร มีรูปแบบและกระบวนการหลากหลายขั้นตอน ฉะนั้น การมีส่วนร่วมในการดำเนินการของทุกคนในองค์กรเพื่อให้องค์กรมีเครื่องมือในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ และบริหารบุคคลให้ประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการจัดการศึกษาของชาติให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล พร้อมทั้งใช้เป็นกรอบช่วยให้เกิดการร่วมมือกันของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดการประสานงานกันเพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน และช่วยองค์กรให้สามารถปรับกลไกการดำเนินงานให้มีความคล่องตัวสอดคล้องกับสถานการณ์อีกด้วย

1.1 แนวคิดกระบวนการมีส่วนร่วม

ในปัจจุบัน แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมได้รับความนิยมและเป็นที่ยอมรับกันมากขึ้นว่ามีความสำคัญ โดยเฉพาะเมื่อกล่าวถึงการพัฒนาจะต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมด้วยเสมอ ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้จะทำให้บุคคลที่อยู่ในสถานการณ์หรือการดำเนินงานได้รับสวัสดิการที่ดีขึ้น และการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องผูกพันกับงานหรือองค์กร ในหลาย ๆ สถานการณ์การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความคิดได้มากกว่า เนื่องจากการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ระดมความคิด และร่วมมือปรายกัน เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทำให้การต่อต้านลดลง ในขณะเดียวกันทำให้เกิดการยอมรับกันมากขึ้น ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจต่องานมากขึ้น

โดยการศึกษาเป็นภารกิจของทุกคน และสังคมต้องให้ความสนใจระดมสรรพกำลังและทรัพยากรทั้งหลายทั้งปวงร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนและสถาบันต่าง ๆ ในสังคมด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการที่ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ จากแนวคิดสำคัญ 3 ประการ (บุญตั้ง อุ่นแก้ว, 2537) คือ

1. ความสนใจและความกังวลร่วมกัน เกิดจากความสนใจและความห่วงกังวลส่วนบุคคลซึ่งบังเอิญเห็นพ้องด้วยกัน กลายเป็นความสนใจและความห่วงกังวลร่วมกันของส่วนรวม
2. ความเดือดร้อนและความไม่พึงพอใจร่วมกันที่มีต่อสถานการณ์ที่เป็นอยู่นั้น ผลักดันให้มุ่งไปสู่การรวมกลุ่มวางแผนและลงมือกระทำร่วมกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การตกลงใจร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลงกลุ่ม หรือชุมชน ไปในทิศทางที่พึงสนองตอบความเห็นของคนส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้น

ซึ่งปัจจุบัน แนวคิดการมีส่วนร่วมของประชาชนในงานพัฒนา (People Participation for Development) ได้รับการยอมรับและใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในงานพัฒนาทุกภาคส่วน หรือในลักษณะเบญจภาคี ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน นักวิชาการ และประชาชน รวมพลังกันแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น

1.2 ความหมายของการมีส่วนร่วม

ได้มีผู้ให้ความหมายของแนวคิดของการมีส่วนร่วมไว้หลายมิติ ดังต่อไปนี้

Bertcher (1994) ให้ความหมายการมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นการให้ประชาชนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินงาน ปฏิบัติงาน และรับผลประโยชน์ของการพัฒนานั้น ๆ การมีส่วนร่วมในการพัฒนานั้นเป็นการกระตุ้นให้ประชาชนตระหนักถึงสถานการณ์ของเขา ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายใต้การกำหนดและการดำเนินการของประชาชนเอง

Erwin (อ้างใน ยุพาพร รูปงาม, 2545) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมว่า เป็นกระบวนการให้บุคคลเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิดตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของบุคคล แก้ไขปัญหาร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสม และสนับสนุน ติดตามการปฏิบัติงานขององค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

The International Association for Public Participation (2006 อ้างถึงใน เกรย์ตัน, เจมส์ แอล., 2551) ได้ให้คำจำกัดความของการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยมีการให้ความหมายของคำนิยามหลักของการมีส่วนร่วมของประชาชน 7 ข้อดังนี้

1. ประชาชนควรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ อันเกี่ยวข้องกับการกระทำที่มีผลกระทบต่อชีวิตของพวกเขา
2. การมีส่วนร่วมของประชาชนหมายถึงรวมถึงคำสัญญา ที่จะเปิดโอกาสให้ข้อเสนอแนะของประชาชนมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ
3. กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนสื่อสารเข้าใจถึงจุดสนใจ (Interests) ต่าง ๆ ของผู้มีส่วนร่วมและสนองตอบความต้องการในกระบวนการของผู้มีส่วนร่วมทั้งหมด
4. กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนแสวงหาและเอื้อให้เกิดการเข้าร่วมของประชาชนที่จะได้รับผลกระทบ
5. กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน นำผู้มีส่วนร่วมเข้าร่วมพิจารณาว่าพวกเขาจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร
6. กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ช่วยให้ผู้เข้าร่วมมีข้อมูลที่พวกเขาต้องการเพื่อใช้ในการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง
7. กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนสื่อสารกับผู้เข้าร่วม ถึงวิธีการที่ความคิดเห็นของพวกเขาจะมีผลต่อการตัดสินใจอย่างไร

จามะรี เชียงทอง (2549) กล่าวว่า พจนานุกรมอังกฤษฉบับ Oxford (Oxford English Dictionary:OED) ได้ให้คำนิยาม “การมีส่วนร่วม (Participation)” ไว้ว่า เป็นการมีส่วนร่วม (ร่วมกับคนอื่น) ในการกระทำบางอย่างหรือบางเรื่อง หากอธิบายความหมายของการมีส่วนร่วม (Participation) ในทาง

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิชาการ จะหมายถึงความเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจ ความรู้สึกนึกคิดของแต่ละคนที่มีต่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของกลุ่ม เป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยทำให้เกิดความสำเร็จ เกิดความรับผิดชอบต่อกิจกรรมร่วมกันด้วยการเข้าไปเกี่ยวข้อง (Involvement) เข้าไปช่วยเหลือ (Contribution) และมีความรับผิดชอบ (Responsibility) ซึ่งจะเกิดขึ้นทุกระดับของสายบังคับบัญชาใน 3 ลักษณะ คือ มีการช่วยเหลือ มีการให้อำนาจ และมีขอบเขตภาระงาน

เจเลียว บุรีภักดี และคณะ (2545) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง การเข้าร่วมอย่างแข็งขันของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกขั้นตอนของโครงการพัฒนาชนบท การมีส่วนร่วมต้องเป็นไปในรูปที่ผู้รับการพัฒนาเข้ามามีส่วนกระทำให้เกิดการพัฒนา มิใช่เป็นผู้รับการพัฒนาตลอดไป

ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ (2551) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชน ว่าเป็นกระบวนการซึ่งประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแสดงทัศนะและเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน รวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบการพิจารณากำหนดนโยบายและการตัดสินใจของรัฐ

ทวีศักดิ์ นพเกสร (2542) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า เป็นการเกี่ยวข้องด้านจิตใจและอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องนั้นเป็นเหตุเร้าใจให้ทำการบรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น กับทำให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อกลุ่มดังกล่าวด้วย ซึ่งจะต้องมีเงื่อนไขของการมีส่วนร่วมกลุ่มอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. ประชาชนต้องมีอิสรภาพที่จะมีส่วนร่วม
2. ประชาชนสามารถที่จะมีส่วนร่วม
3. ประชาชนต้องเต็มใจที่จะมีส่วนร่วม

ทำนอง ภูเกิตพิมพ์ (2551) การมีส่วนร่วม หมายถึง การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสภาพความคิด ความเชื่อ และความยึดมั่นของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยงาน แต่ละองค์กร อีกทั้ง ยังขึ้นอยู่กับกาลเวลาแต่ละยุคแต่ละสมัยอีกด้วย การมีส่วนร่วมเป็นหัวใจของการเสริมสร้างพลังการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Teamwork) ที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนา เพราะการมีส่วนร่วมทำให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนร่วมเข้าใจสถานการณ์และอุทิศตนมากยิ่งขึ้นเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2546) ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมว่า คือการที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่ไม่เคยได้เข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ หรือเข้าร่วมการตัดสินใจ หรือเคยมาเข้าร่วมด้วยเล็กน้อยได้เข้าร่วมด้วยมากขึ้น เป็นไปอย่างมีอิสรภาพ เสมอภาค มิใช่มีส่วนร่วมอย่างผิวเผิน แต่เข้าร่วมด้วยอย่างแท้จริงยิ่งขึ้น และการเข้าร่วมนั้นต้องเริ่มตั้งแต่ขั้นแรกจนถึงขั้นสุดท้ายของโครงการ

นเรศ สงเคราะห์สุข (2541) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนในลักษณะที่เป็นกระบวนการพัฒนาตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ ได้แก่ การวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินงาน การบริหารจัดการ การติดตามและประเมินผล ตลอดจนการจัดสรรผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น

ยุพาพร รูปงาม (2545) ให้ความหมายการมีส่วนร่วม (participation) ซึ่งสอดคล้องกับบอรรณพ อุ่นอก (2538) ว่าเป็นผลมาจากการเห็นพ้องกันในเรื่องของความต้องการ และทิศทางของการเปลี่ยนแปลงและความเห็นพ้องต้องกัน จะต้องมากจนเกิดความคิดริเริ่มโครงการเพื่อการปฏิบัติการ กล่าวคือ จะต้องเป็นการเห็นพ้องต้องกันของคนส่วนใหญ่ที่เข้าร่วมปฏิบัติการนั้น ๆ เหตุผลเบื้องต้นของการที่มีคนมาร่วมกันได้ ควรจะต้องมีการตระหนักว่าปฏิบัติการทั้งหมด หรือการกระทำทั้งหมดที่ทำโดยกลุ่ม หรือในนาม

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลุ่มนั้น กระทำผ่านองค์กร (organization) ดังนั้น องค์กรจะต้องเป็นเสมือนตัวนำให้บรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงได้

วันชัย วัฒนศัพท์ (2543) การมีส่วนร่วมของประชาชน คือ กระบวนการซึ่งนำเอาความห่วงกังวล ความต้องการ และความเชื่อหรือค่านิยมของสาธารณชนเข้ามาประกอบการตัดสินใจของรัฐบาล การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการสื่อสารสองทาง โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้น และได้รับการสนับสนุนจากสาธารณชน

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2545) ได้ให้แนวคิดว่าการมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการทำงาน จะทำให้เกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องผูกพันกับงานหรือองค์กร ความรู้สึกผูกพันเกี่ยวข้องหากมีการตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันแล้ว จะเป็นผลให้เกิดข้อผูกมัดหรือสิ่งที่ตกลงใจร่วมกัน

แสวง รัตนมงคลมาศ (2541) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการซึ่งประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในขั้นตอนต่าง ๆ ของกิจกรรมของสังคมและประชาชนที่เข้าร่วมได้ใช้ความพยายามบางอย่างส่วนตัว เช่น ความคิด ความรู้ ความสามารถ แรงงาน ตลอดจนทรัพยากรของตนในการแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ กำหนดนโยบาย หรือด้านการดำเนินงานตามนโยบายในการร่วมกำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินการ และการที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมีเหตุผล 3 ประการด้วยกัน คือ

1. มีจุดร่วมในอุดมการณ์เดียวกัน (Common Ideology)
2. มีจุดร่วมในผลประโยชน์ (Common Interest)
3. บุคลิกภาพส่วนบุคคล (Personality)

อรทัย ก๊กผล (2549) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การที่ประชาชนเข้าไปร่วมกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อผลประโยชน์ของประชาชนโดยรวมอย่างแท้จริง ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานของการที่ประชาชนจะต้องมีอิสระในทางความคิด มีความรู้ความสามารถในการกระทำ และมีความเต็มใจที่จะเข้าร่วมต่อกิจกรรมนั้น ๆ โดยที่การมีส่วนร่วมของประชาชนจะต้องมีลักษณะการเข้าร่วมอย่างครบวงจรตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุด

จากความหมายของการมีส่วนร่วมดังกล่าว สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการดำเนินการของบุคคล หรือกลุ่มคนส่วนใหญ่ที่เห็นพ้องกันในเรื่องของความต้องการ และทิศทางของการเปลี่ยนแปลง จนเกิดความคิดริเริ่มโครงการเพื่อการปฏิบัติการ ผ่านองค์กร (organization) โดยเข้าไปมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นจนจบด้วยความสมัครใจ เน้นการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างแข็งขันเพื่อพัฒนา หรือแก้ไขปัญหา ร่วมกับการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของตนเองและส่วนรวมในทุกด้าน อันจะนำไปสู่การพึ่งตนเองได้

1.3 รูปแบบการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม

จินตนา สุจจานันท์ (2549) ได้แบ่งประเภทของการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้เป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมที่แท้จริง (Genuine Participation) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งจบโครงการ เริ่มตั้งแต่ร่วมศึกษาปัญหาและความต้องการ ร่วมหาวิธีแก้ปัญหา ร่วมวางนโยบายและแผนงาน ร่วมตัดสินใจการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ และร่วมปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ และร่วมประเมินผลโครงการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การมีส่วนร่วมที่ไม่แท้จริง (Nongenuine Participation) เป็นการมีส่วนร่วมเพียงบางส่วน โดยเฉพาะเข้าร่วมในการปฏิบัติตามโครงการที่ได้มีการกำหนดไว้แล้ว เช่นการเข้าเป็นสมาชิก หรือการร่วมเสียดสละแรงงาน

เจเลียว บุรีภักดี และคณะ (2545) กล่าวถึงรูปแบบการมีส่วนร่วมมีลักษณะดังนี้

1. การมีส่วนร่วมแบบชายขอบ (marginal participation) เป็นการมีส่วนร่วมที่เกิดจากความสัมพันธ์เชิงอำนาจไม่เท่าเทียมกัน ฝ่ายหนึ่งรู้สึกด้อยอำนาจกว่า หรือมีทรัพยากรหรือความรู้ด้อยกว่า

2. การมีอำนาจแบบบางส่วน (partial participation) รัฐเป็นผู้กำหนดนโยบายโดยที่รัฐไม่รู้จักความต้องการของชาวบ้าน ดังนั้น การมีส่วนร่วมก็เพียงแสดงความคิดเห็นในการดำเนินกิจกรรมบางส่วนเท่านั้น

3. การมีส่วนร่วมแบบสมบูรณ์ (full participation) เป็นการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนตั้งแต่การกำหนดปัญหา ความต้องการ การตัดสินใจในแนวทางการแก้ปัญหา และความเท่าเทียมกันของทุกฝ่าย

1.4 การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (participatory learning) ว่าเป็นกระบวนการทรงคนะในการพัฒนาที่พยายามส่งเสริมให้คนเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อเกิดพลังอย่างสร้างสรรค์ทั้งทางความคิด การทำงาน เพื่อให้เกิดแนวทางใหม่ในการพัฒนาของทุกฝ่าย โดยเฉพาะบทบาทภาครัฐที่จะไม่เป็นผู้สั่งการอีกต่อไป แต่จะต้องทำบทบาทเป็นผู้จัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับคนในชุมชนได้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และเกิดการเรียนรู้จากการพูดคุยแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น โดยมีหลักการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งประกอบด้วยหลักการเรียนรู้พื้นฐาน คือ การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning) เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนสร้างความรู้จากประสบการณ์เดิม และกระบวนการกลุ่ม (group process) เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่จะทำให้คนได้มีส่วนร่วมสูงสุด (maximum participation) และบรรลุงานสูงสุด

1.5 กระบวนการ / ขั้นตอนการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม เป็นแนวคิดเชิงระบบที่มีกระบวนการหรือขั้นตอนหลายประการ ซึ่งมีผู้เสนอความคิดเห็นไว้หลายคน เช่น Shadid, W.A. & Van KoinGsveld, P.S. (1992) กล่าวว่า กระบวนการของการมีส่วนร่วมมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการกำหนดความต้องการและจัดลำดับความสำคัญ การวางแผนและการตัดสินใจปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เป็นการมีส่วนร่วมในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการดำเนินงาน เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหารงานและประสานงาน และการขอความช่วยเหลือ เป็นต้น

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ในส่วนที่เกี่ยวกับผลประโยชน์

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล การมีส่วนร่วมในการประเมินผลนั้นสิ่งสำคัญที่จะต้องสังเกตก็คือ ความเห็นชอบ และความคาดหวัง ซึ่งมีอิทธิพลสามารถแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ได้

Cohen and U[hoff. (1980) ได้กำหนดการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

- เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ซึ่งประกอบด้วยการริเริ่มตัดสินใจ การดำเนินการตัดสินใจกำหนดนโยบายจากความต้องการ และการตัดสินใจปฏิบัติการอาจจะเป็นการตัดสินใจในช่วงระยะเวลาเริ่มแรก การตัดสินใจในช่วงของกิจกรรม หรือการตัดสินใจในช่วงการดำเนินกิจกรรม

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม (Implementation) ซึ่งอาจเป็นไปในรูปของการเข้าร่วมโครงการโดยให้การสนับสนุนด้านการบริหาร การประสานความร่วมมือ รวมทั้งการลงมือปฏิบัติกรด้วยแรงงาน แรงเงิน และการสนับสนุนทรัพยากรอื่น ๆ

3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) เป็นการร่วมกันที่จะรับผิดชอบต่อผลที่จะเกิดขึ้น หรือการมีส่วนร่วมต่อผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในทุก ๆ ด้าน

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) เป็นการร่วมกันควบคุม ตรวจสอบผลการดำเนินงาน ตลอดจนเข้าไปแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

โกวิท พวงงาม (2545) ได้สรุปถึงการมีส่วนร่วมที่แท้จริงของประชาชนในการพัฒนาควรจะมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา กล่าวคือถ้าหากยังไม่สามารถทราบถึงปัญหา และไม่เข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาของตนเป็นอย่างดีแล้ว การดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาย่อมไร้ประโยชน์ เพราะจะไม่เข้าใจและมองไม่เห็นถึงความสำคัญของการดำเนินงานเหล่านั้น

2. การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินกิจกรรม การวางแผนการดำเนินงานเป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้รู้จักวิธีการคิด การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล รู้จักการนำเอาปัจจัยข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผน

3. การมีส่วนร่วมในการลงทุนและการปฏิบัติงาน จะทำให้สามารถคิดต้นทุนดำเนินงานได้ด้วยตนเอง ทำให้ได้เรียนรู้การดำเนินกิจกรรมอย่างใกล้ชิด

4. การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลงาน ถ้าหากการติดตามงานและประเมินผลงานขาดการมีส่วนร่วมแล้ว ย่อมจะไม่ทราบด้วยตนเองว่างานที่ทำไปนั้นได้รับผลดี หรือได้รับประโยชน์หรือไม่อย่างไร การดำเนินกิจกรรมอย่างเดียวกันในโอกาสต่อไป จึงอาจจะประสบความสำเร็จยากลำบาก

นภาพรณ์ หะวรานนท์ และคณะ (2543) กล่าวว่า จากการศึกษาเพื่อหาคำตอบอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียน เพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจากปรากฏการณ์ในชุมชน พบกระบวนการมีส่วนร่วมมี 8 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐานก่อนร่วมดำเนินการ
2. การสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนในชุมชน
3. การสร้างเครือข่ายของกลุ่มผู้มีส่วนร่วม
4. การสร้างกิจกรรม
5. การต่อรองเพื่อการดำเนินการ
6. การร่วมกันดำเนินการ
7. การร่วมกันประเมินผลการดำเนินการ
8. การร่วมกันรับผลประโยชน์จากการดำเนินการ

บัณฑิต อ่อนดำ (อ้างถึงใน พิซชา บัวแย้ม, 2547) ได้กำหนดขั้นตอนในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาไว้อย่างชัดเจน ซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 1 การมีส่วนร่วมในขั้นการริเริ่มการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหา/สาเหตุของปัญหาภายในชุมชน ตลอดจนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดความต้องการของชุมชน และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการของชุมชนด้วย

ขั้นตอนที่ 2 การมีส่วนร่วมในขั้นการวางแผนในการพัฒนา เป็นขั้นตอนของการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ของโครงการ วิธีการ ตลอดจนแนวทางการดำเนินงาน และทรัพยากรที่จะใช้

ขั้นตอนที่ 3 การมีส่วนร่วมในขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา เป็นส่วนที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์ให้กับชุมชน โดยได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณ เทคโนโลยี ฯลฯ จากองค์กรภาคีพัฒนา

ขั้นตอนที่ 4 การมีส่วนร่วมในขั้นตอนรับผลประโยชน์จากการพัฒนา ซึ่งเป็นทั้งการได้รับผลประโยชน์ทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ

ขั้นตอนที่ 5 การมีส่วนร่วมในขั้นประเมินผลการพัฒนา เป็นการประเมินว่าการที่ประชาชนเข้าร่วมพัฒนาได้ดำเนินการสำเร็จตามวัตถุประสงค์เพียงใด การประเมินอาจประเมินแบบย่อย (Formative Evaluation) เป็นการประเมินผลความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ หรืออาจประเมินผลรวม (Summative Evaluation) ซึ่งเป็นการประเมินผลสรุปรวมยอด

สถาบันวิจัยสังคม และสถาบันวิจัยสภาวะแวดล้อม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2545) ได้จัดประเภทของการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยอิงพัฒนาการของโครงการพัฒนาเป็นเกณฑ์ กล่าวคือ กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ประกอบด้วยภารกิจสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

ภารกิจที่ 1 การมีส่วนร่วมในการวางแผน (Participation in Planning) อันได้แก่ การที่ประชาชนมีบทบาทในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนโครงการ นับตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน การกำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผลโครงการ

ภารกิจที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม (Participation in Implementation) อันได้แก่ การสนับสนุนด้านทรัพยากรต่าง ๆ และการประสานความร่วมมือในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ

ภารกิจที่ 3 การมีส่วนร่วมในการใช้ประโยชน์ (Participation in Utilization) อันได้แก่ การนำเอากิจกรรมต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยเฉพาะในด้านการเพิ่มระดับการพึ่งตนเอง และการควบคุมทางสังคม

ภารกิจที่ 4 การมีส่วนร่วมในการได้รับประโยชน์ (Participation in Benefit-Sharing) อันได้แก่ การแจกจ่ายผลประโยชน์ต่าง ๆ ในการพัฒนาอย่างยุติธรรม

ภารกิจที่ 5 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Participation in Evaluation) อันได้แก่ การให้ประชาชนได้รับทราบถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อร่วมกันหาทางแก้ไขในลำดับต่อไป

นอกจากนี้สำนักมาตรฐานการศึกษา, สำนักงานสภาพัฒนาการศึกษาระดับสูง, กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา และทบวงมหาวิทยาลัย (2545) ยังได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในขั้นตอนของการพัฒนา 5 ขั้น คือ

1. ขั้นมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาในชุมชน ตลอดจนกำหนดความต้องการของชุมชน และมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ

2. ขั้นมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนา โดยประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัตถุประสงค์ของโครงการ กำหนดวิธีการและแนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนกำหนดทรัพยากรและแหล่งทรัพยากรที่ใช้

3. ชั้นมีส่วนร่วมในการดำเนินงานพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์โดยการสนับสนุนทรัพยากร วัสดุอุปกรณ์และแรงงาน หรือเข้าร่วมบริหารงาน ประสานงาน และดำเนินการขอความช่วยเหลือจากภายนอก

4. ชั้นการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์จากการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ที่พึงได้จากการพัฒนา หรือยอมรับผลประโยชน์อันเกิดจากการพัฒนาทั้งด้านวัตถุและจิตใจ

5. ชั้นการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการพัฒนา เป็นขั้นที่ประชาชนเข้าร่วมประเมินว่าการพัฒนาที่ได้กระทำไปนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์เพียงใด

1.6 ประโยชน์ของการมีส่วนร่วมในการพัฒนา

การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาย่อมก่อให้เกิดการพึ่งตนเองได้ในที่สุด เนื่องจากเกิดการเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหา และสร้างความเจริญให้กับชุมชนหรือหมู่บ้านของตนผ่านกิจกรรมกระบวนการทำงานตามโครงการ เป็นการสะท้อนถึงความจริงใจของรัฐที่มีต่อการสนับสนุนให้ประชาชนมีเสรีภาพในการตัดสินใจและกำหนดชะตากรรมของท้องถิ่นของตน เป็นช่องทางสะท้อนปัญหาความต้องการที่แท้จริงของท้องถิ่นได้ถูกต้องตรงประเด็น เป็นการสร้างฉันทามติร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความชอบธรรมในการตัดสินใจ เนื่องจากเป็นการสร้างข้อตกลงที่เกิดจากการยอมรับร่วมกันภายในกลุ่ม เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคล เพราะในกระบวนการมีส่วนร่วมย่อมจะต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อคิดเห็นระหว่างกัน ดังนั้นการมีส่วนร่วมของประชาชนจึงเป็นเสมือนเวทีในการเรียนรู้ที่มีประโยชน์อย่างมาก เป็นการสนับสนุนการพัฒนาความรักท้องถิ่นและความรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของผลงาน

การมีส่วนร่วม มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารและการทำงานของผู้บริหารและหน่วยงานเป็นอย่างมาก ซึ่ง สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2545) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมมีประโยชน์หลายประการ คือ

1. การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดการระดมความคิดและอภิปรายร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดความคิดที่หลากหลาย ทำให้การปฏิบัติมีความเป็นไปได้มากกว่าการคิดเพียงคนเดียว

2. การมีส่วนร่วมมีผลทางจิตวิทยา คือทำให้เกิดการต่อต้านน้อยลง ในขณะที่เดียวกันก็จะเกิดการยอมรับมากขึ้น

3. การมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดีกว่า สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

4. การมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้เกี่ยวข้องมีโอกาสได้ใช้ความสามารถทักษะในการทำงานร่วมกัน เกิดความมีน้ำใจและความจงรักภักดีต่อหน่วยงานมากขึ้น

5. การมีส่วนร่วมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้นและส่งเสริมการปรับปรุงและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

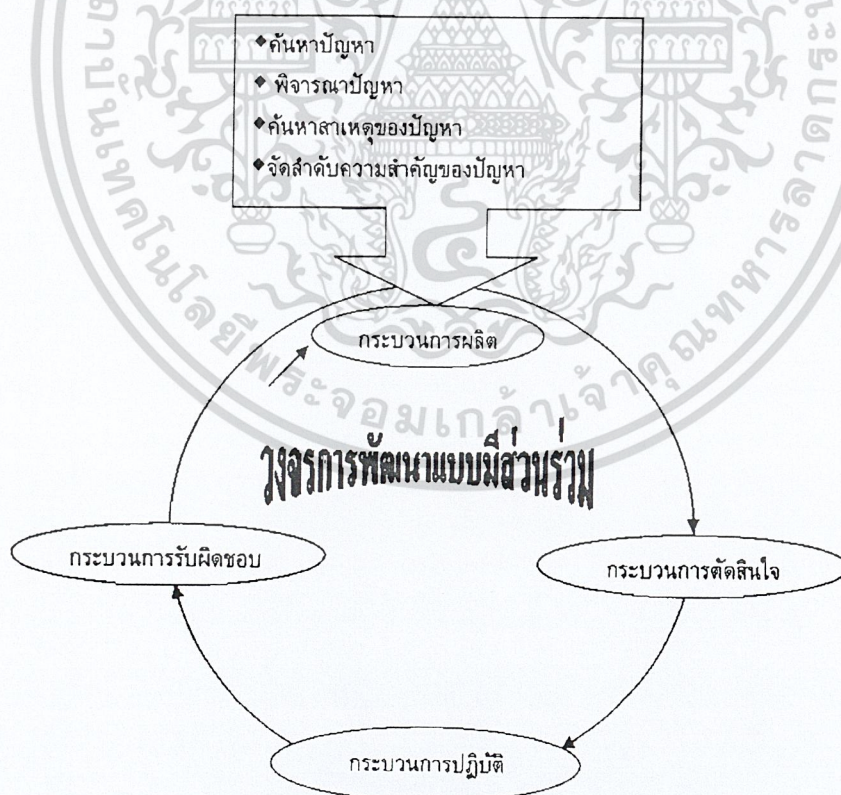
1.7 ปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

บุคลากรในองค์กรอาจมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรได้ ทั้งการมีส่วนร่วมโดยตรง มีการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง หรือการมีส่วนร่วมทางอ้อมผ่านตัวแทนที่เข้าไปทำงานแทนตน การมีส่วนร่วมมีประสิทธิภาพต่อการดำเนินงานเป็นทีม แต่ก็มีข้อจำกัดในตัวเอง คือ ในทางปฏิบัติทำได้ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยาก และอาจล้มเหลวได้ง่ายหากนำมาใช้ไม่เหมาะสม ดังนั้นหากต้องการให้เกิดการมีส่วนร่วมในระดับสูง ควรคำนึงถึงปัจจัยดังนี้ คือ การสร้างเสริมบรรยากาศของความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรโดยตรง มีความจริงใจต่อกัน ควรยึดเกณฑ์โดยใช้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรมาตัดสินมากกว่าการใช้เกณฑ์ของแต่ละบุคคล ผู้บริหารควรช่วยเหลือ เข้าใจ และตระหนักถึงข้อจำกัดของบุคลากรแต่ละคน ควรมีนโยบายที่จะพัฒนาบุคลากร ควรมีการฝึกฝนอบรมบุคลากร มีการปรับระบบงานให้เหมาะสมกับบุคลากร มากกว่าที่จะบังคับให้บุคลากรปรับตัวให้เหมาะสมกับงานและผู้บริหาร ควรกระจายอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากรมีการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบท ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ เพศ สถานภาพในครอบครัว ระดับการศึกษา ระดับสังคม อาชีพ รายได้ แหล่งที่มาของรายได้ลักษณะการจ้างงาน ระยะเวลา และระยะทางจากโครงการปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม เช่น ความสลับซับซ้อนทางเทคโนโลยี ความต้องการทรัพยากร ผลประโยชน์ที่จับต้องได้ ความเป็นไปได้ของผลประโยชน์ ความรวดเร็วของผลประโยชน์ที่ได้รับ ผลประโยชน์ที่จัดสรรได้ การเชื่อมต่อโครงการ ความยืดหยุ่นของโครงการ ความสะดวกในการเข้าไปบริหารจัดการ ความครอบคลุมของการบริหารจัดการ ปัจจัยทางกายภาพ การเมือง สังคม วิวัฒนาการต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรอาจมีข้อจำกัดในตัวเอง ดังนั้น จึงควรคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม เช่น ผู้บริหาร บุคลากร นโยบาย สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 วงจรการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม

ที่มา : เฉลียว บุรีภักดิ์ และคณะ (2545)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรศึกษาเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอความคิดเห็นและผลการศึกษาวิจัย มีดังนี้

William W. Reeder (1974) ได้อธิบายถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ โดยมีความเชื่อว่าปัจจัยภายนอก คือ สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการตัดสินใจ แต่บุคคลจะแปลงสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมเหล่านั้นมาสู่ตัวบุคคลในรูปของความเชื่อ (Beliefs) และความไม่เชื่อ (Disbeliefs) ซึ่งจะเป็เหตุผลที่จะทำให้บุคคลตัดสินใจเลือกกระทำพฤติกรรมซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน คือ

1. ปัจจัยที่ดึงดูดให้เกิดการกระทำ

1.1 เป้าประสงค์ (Goals) การกระทำทุกอย่างต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ อาจเป็นความเชื่อ ความรู้สึก แลกเปลี่ยนของทางราชการ และอาจจะเป็นจากเงื่อนไขที่ตนเอง หรือคนอื่นเป็นผู้กำหนดให้เป็นไปตามแนวทางการปรารถนา

1.2 ความเชื่อ (Belief Orientation) เป็นความคิดหรือความรู้สึกที่เกิดขึ้นเองโดยปราศจากการอ้างอิงใด ๆ ความเชื่อนี้จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ เพราะคนส่วนมากจะเลือกกระทำความเชื่อพื้นฐานที่เขามีอยู่ดั้งเดิม

1.3 ค่านิยม (Value Standards) เป็นระบบหนึ่งของความเชื่อ การดำรงชีวิตอยู่ในสังคมนั้น ๆ จะต้องสร้างเงื่อนไขในการดำรงชีวิต การที่จะทำหรือไม่ทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งมีพื้นฐานมาจากสังคมนั้นตัดสินใจแล้วว่ดีหรือเลว

1.4 นิสัยและขนบธรรมเนียม (Habits And Custom) เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นมาจากความรับผิดชอบภายในกลุ่ม ซึ่งคนในสังคมจะยอมรับด้วยความเต็มใจเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมและมีเหตุผล การกระทำที่แสดงออกมาเช่นนี้เป็นเพราะความเคยชิน และเป็นประเพณีดั้งเดิมยึดถือมานาน

2. ปัจจัยผลักดันให้เกิดการกระทำ

2.1 ความคาดหวัง (Expectations) เป็นความรู้สึกภายในตัวเรา หรือที่เกิดจากตัวบุคคลกลุ่ม และสังคม ที่ได้คิดหรือหวังให้ตัวเราควรมีความเชื่อ มีความรู้สึก หรือแสดงการกระทำออกมาตามที่ต้องการ

2.2 ข้อผูกพัน (Commitments) เมื่อมีการรวมกลุ่มกิจกรรมพิเศษขึ้นในสังคม ก็จะมีข้อผูกพันที่สมาชิกในกลุ่มจะต้องทำตามสัญญาหรือข้อผูกพันตามที่กลุ่มได้ตั้งขึ้น

2.3 การบังคับ (Force) เป็นความรู้สึกของคนที่จะต้องกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่มีทางเลือก อาจจะถูกบังคับโดยกฎหมายหรือกฎหมายก็ได้ การบังคับนี้จะรุนแรงกว่าการสมัครใจทำเอง

3. ปัจจัยสนับสนุน

3.1 โอกาส (Opportunity) เป็นความเชื่อของคนที่คิดว่าตนเองอยู่ในสถานการณ์ที่สามารถจะเลือกกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ตามโอกาสที่ตนมีอยู่ แต่บางคนก็ไม่มีโอกาสที่จะเลือกกระทำได้ เพราะสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย

3.2 ความสามารถ (Ability) การที่คนยอมรับว่าตนเองมีขีดความสามารถเพียงใดที่จะสามารถกระทำสิ่งที่ตนต้องการให้สำเร็จลุล่วงไปได้

3.3 การสนับสนุน (Support) เป็นส่วนหนึ่งของการช่วยเหลือหรือต่อต้านซึ่งเกิดจากตัวบุคคลหรือกลุ่มให้ความสนับสนุนด้านความคิดเห็น หรือเป็นแรงกระตุ้นให้คนกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดลงไป เนื่องจากเขารู้สึกว่ามีผู้สนับสนุนให้เขาทำ

เลือกสรรและเลือกสิ่งที่สิ่งนั้นทำให้บุคคลใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในขณะที่ Roger (อ้างใน อภิธรรม ช่างเกวียน ,2540) กล่าวว่าปัจจัยอีกตัวหนึ่งที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลตัดสินใจเข้าร่วมกระทำกิจกรรมใหม่ ๆ ในชุมชน หรือยอมรับสิ่งใหม่ ๆ คือการติดต่อสื่อสารและลักษณะส่วนตัวของบุคคลนั้น ๆ

1. ปัจจัยช่องทางการสื่อสาร เป็นวิธีการที่ผู้ส่งข่าวสารใน 2 ลักษณะ คือ

1.1 ช่องทางสื่อสารมวลชน (Mass Media Channel) เป็นวิถีทางในการถ่ายทอดข่าวสารที่เกี่ยวกับการสื่อสาร เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วารสาร และสื่อประเภทอื่น ๆ เช่น ภาพยนตร์ วิทยุ โทรทัศน์ ซึ่งมีความสำคัญในการเพิ่มความรู้ แพร่กระจายข่าวสาร และสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคลได้

1.2 ช่องทางสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Channel) เป็นการติดต่อระหว่างบุคคลเพื่อถ่ายทอดข่าวสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้มากกว่าสื่อประเภทอื่น ๆ

2. ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะส่วนตัว (Personal Characteristic) ประกอบด้วย อายุ สถานภาพทางสังคม ฐานะทางเศรษฐกิจ รายได้ และความสามารถเฉพาะอย่าง รวมถึงระดับการศึกษา

นอกจากนี้ มีปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนในประเด็นอื่น ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับกลไกของภาครัฐ ทั้งในระดับนโยบาย มาตรการ และการปฏิบัติที่เอื้ออำนวยในการสร้างหรือเปิดช่องทางการมีส่วนร่วมของประชาชน จำเป็นที่จะต้องทำให้การพัฒนาเป็นระบบเปิด มีความเป็นประชาธิปไตย มีความโปร่งใส รับฟังความคิดเห็นของประชาชนและมีการตรวจสอบได้

2. ปัจจัยด้านประชาชน ที่มีสำนึกต่อปัญหาและประโยชน์ร่วม มีสำนึกต่อความสามารถและภูมิปัญญาในการจัดการปัญหาซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ ซึ่งรวมถึงการสร้างพลังเชื่อมโยงรูปกลุ่มองค์กร เครือข่ายและประชาสังคม

3. ปัจจัยด้านนักพัฒนาและองค์กรพัฒนา ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทในการส่งเสริม กระตุ้น สร้างจิตสำนึก และผู้เอื้ออำนวยกระบวนการพัฒนา สนับสนุนข้อมูลข่าวสารและทรัพยากรและร่วมเรียนรู้กับสมาชิกชุมชน

ปารีชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2543) กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ 4 ปัจจัย ประกอบด้วย

1. ปัจจัยเกี่ยวกับกลไกภาครัฐทั้งในระบบนโยบาย มาตรการ และระดับการปฏิบัติที่เอื้ออำนวยหรือเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา สนับสนุนกิจกรรมที่สอดคล้องกับเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมของแต่ละท้องถิ่น มีการติดตามผลและการให้การสนับสนุนในภายหลัง

2. ด้านประชาชน มีสำนึกต่อปัญหาและประโยชน์ร่วม สำนึกต่อความสามารถและภูมิปัญญาในการจัดการปัญหา ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์และการเรียนรู้ รวมทั้งมีการสร้างพลังเชื่อมโยงในกลุ่ม องค์กร เครือข่าย และประชาชน

3. ปัจจัยด้านนักพัฒนา และองค์กรพัฒนา มีบทบาทในการกระตุ้น ส่งเสริม เอื้ออำนวยกระบวนการพัฒนาสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร และทรัพยากร ตลอดจนร่วมเรียนรู้กับสมาชิกกลุ่ม

4. ปัจจัยจูงใจ คือ การได้รับผลประโยชน์จากการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนา หรือโครงการได้สนองตอบความต้องการของประชาชน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โต สมบูรณ์ (2543) กล่าวสรุปปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมว่า ส่วนใหญ่มาจากความผูกพันในชุมชน การต้องการความช่วยเหลือ หรือการพัฒนาชุมชนตนเอง และแรงจูงใจจากผู้นำชุมชน หรืออื่น ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมต่อชุมชนของตนเอง การทำงานเพื่อให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยเงื่อนไขที่สำคัญคือ

1. การมีส่วนร่วมนั้นต้องเกิดจากความเต็มใจที่จะเข้าร่วม เพราะจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในการแก้ปัญหาในเรื่องนั้น ๆ

2. กระบวนการมีส่วนร่วมนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานเสรีภาพ อิสระภาพ ที่จะตัดสินใจว่าจะเลือกในการมีส่วนร่วมหรือไม่ ข้อสำคัญคือการมีส่วนร่วมนั้นต้องไม่เกิดจากการบังคับใด ๆ (อรรถัย ก๊กผล, อ้างในสถาบันพระปกเกล้า, 2536)

ปัจจัยในการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนตามความเห็นของ ปรัชญา เวสารัชช์ (2528) ตามที่ได้กำหนดเป็นแนวทางในการวิจัย เรื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจกรรมเพื่อการพัฒนาชนบทดังนี้

1. ปัจจัยในตัวบุคคล ซึ่งเป็นแรงผลักดันหรือจูงใจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลเอง อาจเป็นความรู้สึก ความคิด ความคาดหวัง ความต้องการ ความสำนึก ที่มีส่วนทำให้บุคคลเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมกิจกรรม

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ แรงผลักดันทางสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง

2.1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ หรือที่มนุษย์สร้างขึ้น อันสามารถแตะต้องสัมผัสได้ เช่น ภาวะน้ำท่วม ฝนแล้ง ถนนหนทางไม่ดี ลักษณะขาดแคลนสาธารณสุข เป็นต้น

2.2 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ได้แก่ ลักษณะการผลิต การจำหน่าย การประกอบอาชีพ เทคโนโลยีการผลิต ภาวะว่างงาน ความรู้ในการผลิต บทบาทพ่อค้าคนกลาง ราคาสินค้า ภาวะหนี้สิน เป็นต้น

2.3 สภาพแวดล้อมทางสังคม ได้แก่ ลักษณะทางวัฒนธรรม ประเพณี กระบวนการทางสังคม โครงสร้างทางสังคม (เช่น การแบ่งกลุ่ม การแบ่งชนชั้นในสังคม) บทบาทผู้นำในชุมชน สถานภาพทางสังคม ซึ่งอาจมีผลส่งเสริมหรืออาจเป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วม

2.4 สภาพแวดล้อมทางการเมือง การปกครอง และความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ รูปแบบลักษณะทางการเมือง การปกครอง บทบาทข้าราชการ ปัญหาโจรผู้ร้าย ผู้ก่อการร้าย นโยบาย และแนวทางปฏิบัติของรัฐบาลในการบริหารและปกครอง เป็นต้น

การที่จะให้ประชาชนมีส่วนร่วม นอกจากการปลูกฝังจิตสำนึกแล้ว จะต้องมีการส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ซึ่งควรพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยเกี่ยวกับกลไกของภาครัฐ ทั้งในระดับนโยบาย มาตรการ และการปฏิบัติที่เอื้ออำนวยรวมทั้งการสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมของประชาชน จำเป็นที่จะต้องทำให้การพัฒนาเป็นระบบเปิด มีความเป็นประชาธิปไตย มีความโปร่งใส รับฟังความคิดเห็นของประชาชน และมีการตรวจสอบได้

2. ปัจจัยด้านประชาชนที่มีจิตสำนึกต่อปัญหาและประโยชน์ร่วม จิตสำนึกต่อความสามารถและภูมิปัญญาในการจัดการปัญหาซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ ซึ่งรวมถึงการสร้างพลังเชื่อมโยงในรูปกลุ่มองค์กร เครือข่ายและประชาสังคม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ปัจจัยด้านนักพัฒนาและองค์กรพัฒนา ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทในการส่งเสริม กระตุ้นสร้างจิตสำนึก เอื้ออำนวยกระบวนการพัฒนา สนับสนุนข้อมูลข่าวสารและทรัพยากร และร่วมเรียนรู้กับสมาชิกชุมชน

ไพบูลย์ เจริญทรัพย์ (2534) กล่าวถึงปัจจัยที่สำคัญของการมีส่วนร่วม ดังนี้

1. นักพัฒนาต้องมีความเข้าใจในเนื้อหา และกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมของประชาชน
2. ประชาชนต้องเป็นผู้ตัดสินใจเริ่มกิจกรรมของตนเอง
3. การได้รับการสนับสนุนด้านเทคนิค วิทยาการ ข้อมูลข่าวสาร การประสานงาน และอุปกรณ์

ที่จำเป็น ซึ่งสอดคล้องกับ อคิน รพีพัฒน์ (2531) ที่กล่าวถึงปัจจัยด้านนักพัฒนาจะต้องมีบทบาทเป็นผู้สนับสนุนข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีให้กับชุมชน นอกจากนี้ จะต้องคำนึงถึงผู้นำท้องถิ่นและผลประโยชน์ ด้วย

สมศักดิ์ ศรีสันติสุข (2536) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการพัฒนา คือ

1. ปัจจัยด้านบุคคล หมายถึง ความพร้อมของบุคคลที่จะเข้าไปทำงาน และให้ประชาชนมีส่วนร่วม เป็นการยอมรับศักดิ์ศรีของประชาชน การมีความเชื่อและเคารพในตัวประชาชน การให้โอกาสแสดงความคิดเห็น รวมถึงการกระตุ้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

2. ปัจจัยด้านการบริหาร ควรมีความยืดหยุ่นในการนำระเบียบราชการมาปฏิบัติ

3. ปัจจัยด้านโครงสร้างชุมชน ประกอบด้วย

- 3.1 ลักษณะความสัมพันธ์ของชุมชน ถ้าเป็นชุมชนที่มีลักษณะปฐมภูมิ จะมีการมีส่วนร่วมดีกว่าชุมชนที่มีประชาชนมาจากหลายแห่งหรือที่มีความสัมพันธ์กันแบบทุติยภูมิ

- 3.2 โครงสร้างของประชากรชุมชน

- 3.3 วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม

- 3.4 ค่านิยมของชุมชน

- 3.5 คุณภาพของประชากร เช่น ฐานะ รายได้ การศึกษา ถ้าดีจะมีความตื่นตัว

- 3.6 โครงสร้างของอำนาจ หมายถึง บุคคล หรือกลุ่ม ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มในชุมชน เช่น ผู้นำชุมชน ซึ่งโดยมากมักมีฐานะดี มีความรู้ และประสบการณ์มากกว่า

- 3.7 ลักษณะการตั้งถิ่นฐานของชุมชน ถ้าชุมชนตั้งถิ่นฐานเป็นกลุ่มจะทำให้มีโอกาสทำกิจกรรมร่วมกันมากกว่าชุมชนที่กระจัดกระจาย

- 3.8 ทรัพยากรและสภาพแวดล้อมของชุมชน ชุมชนที่มีทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่ดีจะทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและความต้องการของชุมชนดีกว่าชุมชนที่ขาดทรัพยากรและมีสภาพแวดล้อมที่ไม่ดี

องค์การอนามัยโลก (World Health Organization) (อ้างใน ไชยชนะ สุทธิวรชัย, 2535) ได้เสนอปัจจัยพื้นฐานในการระดมการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ 2 ประการ คือ

1. ปัจจัยของสิ่งจูงใจ จากสภาพความเป็นจริงการเข้าร่วมในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ทั้งในแง่การเข้าร่วมแรง ร่วมทรัพยากร หรืออื่น ๆ จะมีเหตุผล 2 ประการ คือ การมองเห็นว่าตนจะได้ผลประโยชน์ตอบแทนในสิ่งที่ตนทำไป ซึ่งถือเป็นเรื่องของการกระตุ้นให้เกิดสิ่งจูงใจเป็นตัวนำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ปัจจัยโครงสร้างของช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วม แม้ว่าคนส่วนมากจะเห็นประโยชน์ของการเข้าร่วมในกิจกรรมการพัฒนา แต่ไม่อาจจะเข้ากิจกรรมได้ เนื่องจากไม่เห็นช่องทางของการเข้าร่วมหรือเข้าร่วมแล้วไม่ได้รับผลดังที่คาดหวังไว้ เพราะการเข้ามามีส่วนร่วมกันนั้น มิได้มีการจัดรูปแบบความสัมพันธ์ที่เหมาะสม เช่น ภาวะผู้นำ กฎระเบียบแบบแผน ลักษณะการทำงาน เงื่อนไขการเข้าร่วม เป็นต้น ดังนั้นพื้นฐานทางด้านโครงสร้างของช่องทางในการเข้าร่วม จึงควรมีลักษณะดังนี้

2.1 เปิดโอกาสให้ทุก ๆ คน และทุก ๆ กลุ่มในชุมชน มีโอกาสเข้าร่วมในการพัฒนาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง โดยการเข้าร่วมอาจจะอยู่ในรูปของการมีตัวแทน หรือการเข้าร่วมโดยตรง

2.2 ควรมีเวลากำหนดที่ชัดเจน เพื่อผู้เข้าร่วมจะสามารถกำหนดเงื่อนไขของตนเองได้ตามสภาพเป็นจริงของตน

2.3 กำหนดลักษณะของกิจกรรมที่แน่นอนว่าจะทำอะไร

หลักการสำคัญของการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน มีดังนี้ (ชิต นิลพานิช และกุลธนาพงศธร, 2532)

1. หลักการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างทางราชการกับประชาชนโดยยึดถือความศรัทธาของประชาชนที่มีต่อหน่วยงานหรือต่อบุคคล

2. หลักการจัดความขัดแย้ง ความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์และความคิดจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานพัฒนาเป็นอย่างมาก เพราะจะทำให้งานหยุดชะงักและล้มเหลว

3. หลักการสร้างอุดมการณ์และค่านิยมในด้านความขยัน ความอดทน การร่วมมือ การซื่อสัตย์ และการพึ่งตนเอง เพราะอุดมการณ์เป็นเรื่องที่จะจูงใจประชาชนให้ร่วมสนับสนุนนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงาน และอาจก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

4. การให้การศึกษ้อบรมอย่างต่อเนื่อง เป็นการส่งเสริมให้คนมีความรู้ความคิดของตนเอง ช่วยให้ประชาชนมั่นใจในตนเองมากขึ้น การให้การศึกษ้อบรม โดยให้ประชาชนมีโอกาสทดลองคิด ปฏิบัติ จะช่วยให้ประชาชนสามารถคุ้มครองตนเองได้ รู้จักวิเคราะห์เห็นคุณค่าของงาน และนำไปสู่การเข้าร่วมในการพัฒนา

5. หลักการทำงานเป็นทีม สามารถนำมาใช้ในการแสวงหาความร่วมมือในการพัฒนาได้ดี

6. หลักการสร้างพลังชุมชน การรวมกลุ่มกันทำงานจะทำให้เกิดพลังในการทำงานและทำให้งานเกิดประสิทธิภาพ

อรรถัย ก๊กผล (2552) ในการทำงานเพื่อให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขหรือหลักการที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การมีส่วนร่วมต้องเกิดจากความเต็มใจและตั้งใจที่จะเข้าร่วม เพราะจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในการแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจในเรื่องนั้น

2. กระบวนการมีส่วนร่วมนั้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค และขีดความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะเข้ามามีส่วนร่วม

3. การมีส่วนร่วมต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของเสรีภาพ อิสรภาพที่จะตัดสินใจว่าจะเลือกหรือจัดให้มีการมีส่วนร่วมหรือไม่ ข้อสำคัญคือ การมีส่วนร่วมนั้นต้องไม่เกิดจากการบังคับหรือขู่เข็ญจากผู้ที่เหนือกว่า

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา ต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเป็นฝ่ายตัดสินใจกำหนดปัญหาความต้องการของตนเองอย่างแท้จริงมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับ สามารถเอกลำความเห็นเป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กำหนดการดำรงชีวิตได้ด้วยตนเองให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และสามารถพัฒนาศักยภาพของประชาชน/ชุมชน ในด้านภูมิปัญญา ทักษะ ความรู้ความสามารถ การจัดการ และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ โดยมีส่วนร่วมในกระบวนการอย่างเป็นอิสระ เน้นการทำงานในรูปกลุ่มหรือองค์กรชุมชนที่มีวัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมอย่างชัดเจน ไม่มีการบังคับ มีเสรีภาพ มีความเสมอภาค โดยจะต้องกระตุ้นให้ประชาชนรับรู้ข่าวสาร รวมทั้งให้ความรู้ ต้องมีความเคารพ มีความเชื่อ สร้างจิตสำนึกให้ทุกคนร่วมตระหนักในปัญหา ร่วมแก้ปัญหา และร่วมรับประโยชน์ร่วมกัน

1.8 ปัญหาอุปสรรคที่มีต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน

วิวัฒน์ หามนตรี (2554) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการจัดทำแผนพัฒนาแบบมีส่วนร่วมของ องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอ่างทอง จากการศึกษาประเด็นปัญหาในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า

1. ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ และเจ้าหน้าที่ อบต. ขาดความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนกระบวนการในการจัดทำแผน ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ ประโยชน์และความสำคัญในการจัดทำแผน การจัดทำแผนเน้นโครงสร้างพื้นฐาน เล่นพรรคเล่นพวก ไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ไม่อบรมให้ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนแก่เจ้าหน้าที่ ประชาชน และผู้เกี่ยวข้อง

2. เจ้าหน้าที่ ข้าราชการกระทรวง ขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่มีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ในการจัดทำแผน การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความกระตือรือร้น ไม่เสียสละ ไม่อุทิศตนอุทิศเวลา ทำตัวเหินห่างไม่ใกล้ชิดประชาชน รวมทั้งเจ้าหน้าที่มีน้อย โยกย้ายบ่อยครั้ง

3. ผู้นำชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่เห็นประโยชน์ความสำคัญ ไม่เข้าใจขั้นตอนกระบวนการในการจัดทำแผน ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ ขาดจิตสำนึก ขาดความรับผิดชอบ ขาดวิสัยทัศน์ ขาดการมีส่วนร่วม ขาดประสบการณ์ ขาดความคิดเชิงระบบ ไม่กล้าตัดสินใจ แยกแยกขัดแย้ง ขาดความสามัคคีแสวงหาประโยชน์ คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม

4. ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผน ไม่รู้จักสิทธิหน้าที่ บทบาท ไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำแผนและการมีส่วนร่วม ขาดจิตสำนึก ไม่กระตือรือร้น มีความขัดแย้ง แบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่กล้าแสดงออก ไม่เสียสละเวลา การจัดทำแผนหลายหน่วยงานต่างคนต่างทำ ข้ำซ้อนทำให้ประชาชนเบื่อหน่าย เวลาในการประชุมไม่เหมาะสม ไร้ร้อน โครงการส่วนใหญ่เน้นโครงสร้างพื้นฐาน

5. งบประมาณมีจำกัด โครงการมีมาก ไม่สามารถดำเนินการแก้ไขได้ทุกโครงการ ทำให้ประชาชนเบื่อหน่าย เสนอของงบประมาณโครงการไม่ได้ตามที่ขอ การนำแผนโครงการไปปฏิบัติไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ประชาชนขาดความรู้ความเข้าใจในการพึ่งพาตนเอง การจัดทำแผนและโครงการในลักษณะของงบประมาณโครงการที่ชุมชนทำเองมีน้อย

สมชาติ ประสมพีร์ (2548) ศึกษาการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาชนบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี จากการศึกษาประเด็นปัญหาในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรีที่สำคัญตามลักษณะกลุ่มปัญหา ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัญหาเกี่ยวกับคน ได้แก่

1.1 การขาดความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี ไม่เห็นความสำคัญเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด

1.3 บุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมีน้อย ขาดความรู้ และขาดทักษะในการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจ

จากลักษณะกลุ่มปัญหาดังกล่าว สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ชัยยุทธ รัตนปทุมวรรณ (2544) ที่เสนอว่า การจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การจัดเวทีประชาคม และการนิเทศติดตามผล เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะพัฒนาความรู้ การมีส่วนร่วมของประชาคมในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลได้ดีขึ้น และทำให้ปัญหาของประชาคมในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลลดน้อยลง ซึ่งสามารถนำกระบวนการนี้ไปประยุกต์ใช้กับการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลอื่น ๆ ต่อไป

2. ปัญหาเกี่ยวกับเงิน ได้แก่

2.1 ไม่มีค่าตอบแทนหรือเบี้ยประชุมให้กับผู้มีส่วนร่วม (บุคลากรภายนอก) ในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี

2.2 งบประมาณสำหรับโครงการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี มีจำกัด รวมทั้งงบประมาณที่จัดสรรสำหรับการพัฒนาก็มีจำกัด

จากลักษณะกลุ่มปัญหาดังกล่าว ถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะกระตุ้นให้ผู้มีส่วนร่วม ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ได้ตระหนัก และเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี

3. ปัญหาเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ ได้แก่

3.1 วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี มีจำกัด และไม่ทันสมัย

3.2 การขาดเอกสารคู่มือในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี

จากลักษณะกลุ่มปัญหาดังกล่าว ถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่จะกระตุ้นให้ผู้มีส่วนร่วม ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ได้มีเครื่องมือ และวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย รวมทั้งมีข้อมูลและความพร้อมสำหรับการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี

4. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ได้แก่

4.1 ขาดรูปแบบการจัดทำแผนพัฒนาฯ ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี และต่อเนื่อง

4.2 หน่วยงานต่าง ๆ ไม่เห็นความสำคัญเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี

4.3 หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาฯ ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาฯ ให้เกิดความเข้าใจง่าย

จากลักษณะกลุ่มปัญหาดังกล่าว ถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่กระตุ้นให้ผู้มีส่วนร่วมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร และหน่วยงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรีเอง เกิดความเข้าใจและตระหนักในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรีเพิ่มขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

2.1 ความหมายของแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นการมุ่งเน้น หรือผลักดันเพื่อให้องค์กรหรือกิจการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ วิธีการมุ่งเน้นหรือผลักดันทำได้โดยการจัดสรรทรัพยากรลงไปในงานใดงานหนึ่ง โดยหวังว่างานที่มุ่งเน้นนั้นจะนำพาองค์กรหรือกิจการไปสู่ความสำเร็จได้จะต้องมีการจัดทำแผนและการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

Bateman and Snell (1999) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกฝ่ายขององค์กร ในการกำหนดและปฏิบัติตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร หรือเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันในการกำหนด (Formulating) การปฏิบัติการ (Implementing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งเป็นแผนหลัก เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่กำหนด เป็นการประสมประสานการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) และการจัดการ (Management) เข้าด้วยกัน การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องที่ผู้จัดการทุกคนจะได้รับการกระตุ้นให้คิดอย่างมีกลยุทธ์ โดยมุ่งที่ระยะยาว ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนประเด็นปัญหาเกี่ยวกับยุทธวิธีในระยะสั้นและการดำเนินงานด้วยกระบวนการนี้ ผู้บริหารระดับสูงต้องพิจารณาสถานการณ์ในระยะยาวขององค์การจากที่ชนะในวงกว้าง เพื่อวางแผนความสามารถ ทรัพยากรภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องสามารถออกแบบกลยุทธ์ขององค์การ (Organizational strategy) ซึ่งหมายถึง แผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด กลยุทธ์ไม่ใช่การวางแผนที่คงที่ เนื่องจากต้องมีการพัฒนาเมื่อนำไปปฏิบัติ ตลอดจนกลยุทธ์ต้องมีการปรับตัวตามเวลา เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ต้องมีการปรับตัวตามเวลาสำคัญในกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ เราจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงส่วนประกอบและระดับของกลยุทธ์ไว้เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่อไป

Goodstein and others (1993) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการขององค์กร คือ องค์กรจะก้าวไปทางใด (What are you going?) สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอะไรบ้าง (What is the environment?) และองค์กรจะต้องทำอะไรบ้าง จึงจะไปถึงเป้าหมายนั้นได้ (How do you get there?) และสรุปว่าการวางแผนกลยุทธ์ คือการจำลองการบริหารกลยุทธ์

Strickland (1977) ให้ความหมายว่า แผนกลยุทธ์ เป็นข้อความบ่งบอกถึงภารกิจขององค์กร ทิศทางในอนาคต ผลงานของกลุ่มเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งข้อตกลงร่วมกันของผู้บริหารเกี่ยวกับทิศทางที่ควรเป็นไป มีการระบุสิ่งที่จะไปให้ถึง และกระบวนการที่สำคัญต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนกับคนในองค์กร

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ คือ เครื่องมือที่จะช่วยชี้นำ ตรวจสอบ และปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงาน การปรับระบบการบริหารจัดการ และการติดตามการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร และเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการบริหารจัดการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการตัดสินใจในปัจจุบันอย่างมีระบบ ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต และไม่ใช่เป็นเรื่องของการตัดสินใจทำอะไรในอนาคต แต่เป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่จะส่งผลต่อไปในอนาคต หรือช่วยผู้บริหารลดความเสี่ยงในเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2547) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง และกลยุทธ์เป็นวิธีการที่ดีที่สุด ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรเลือกในการขับเคลื่อนตัวเองจากสภาพที่เป็นอยู่ ไปสู่จุดหมายในอนาคต ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรในการที่จะเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกด้วย การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนในลักษณะองค์รวมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการแก้ไข เพื่อการป้องกันปัญหา เพื่อการรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาว และสิ่งสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ก็คือสิ่งที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ต้องเป็นสิ่งที่ทำได้จริง

ระพีพันธ์ โปธิศรี (2542) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ เป็นแผนที่ผู้บริหารที่มีอำนาจสูงสุดในองค์กร จะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรก้าวเดินไปในอนาคตอย่างมั่นใจ ซึ่งไม่ใช่เป็นเพียงการรวบรวมข้อมูล หรือระดมสมอง แล้วเขียนแผนออกมา

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2537) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เน้นที่การสร้างภาพพจน์ และสอดคล้องระหว่างกิจการกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละช่วงเวลา การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนต่อเนื่องและมีผลกระทบถึงกัน ขั้นตอนที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ คือ การกำหนดภารกิจหรือจุดมุ่งหมายของกิจการ การกำหนดวัตถุประสงค์ และการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ ในการที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่จะกระทบกับธุรกิจ เป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไข ต้องป้องกันปัญหา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

สุรินทร์ สุมนาพันธ์ (2547) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดทิศทางวัตถุประสงค์ระยะยาวของส่วนราชการ โดยมีเนื้อหาครอบคลุมแนวทางการดำเนินงาน การประเมินผลความสำเร็จ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรของส่วนราชการ ซึ่งจะส่งเสริมและสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ดังนั้น แผนกลยุทธ์ จึงเป็นแผนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในยุคโลกาภิวัตน์ และเป็นเครื่องมือที่ช่วยชี้นำการดำเนินงานขององค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยชี้นำแนวทางการติดตามความก้าวหน้า และช่วยปรับแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

อุทัย บุญประเสริฐ (2537) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) หมายถึงวิธีการหรือวิธีดำเนินการหรือเทคนิคการปฏิบัติ ซึ่งเป็นวิธีการอันแยกขาดในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ เป็นกลวิธีซึ่งได้ผ่านการคัดเลือก ผ่านการคิด การไตร่ตรอง อย่างรอบคอบ และได้พิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นวิธีที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพสูง

กลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ รองศาสตราจารย์ ดร.พสุ เดชะรินทร์ และคณะ ได้ให้คำนิยามไว้ในหนังสือเรื่อง Strategy Map : แผนที่ยุทธศาสตร์ว่า สิ่งที่ต้องกระทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งยุทธศาสตร์เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สแกนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไม่ใช่งานประจำ แต่หมายถึงการพัฒนางานประจำหรือการสร้างงานใหม่ ทั้งนี้การที่องค์กรจะดำเนินการไปสู่ความสำเร็จได้ จำเป็นต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่เรียกว่าการบริหารยุทธศาสตร์ หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ และมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน ซึ่งตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละองค์กรก็จะไม่เหมือนกัน ถ้าเป็นองค์กรเอกชนความสำเร็จอาจอยู่ที่ตัวเลขทางการเงิน ในขณะที่ถ้าเป็นหน่วยราชการ ความสำเร็จจะอยู่ที่การบรรลุวิสัยทัศน์ สรุปได้ว่า “แผนกลยุทธ์” คือ การตัดสินใจวางแผนอย่างมีระบบ มีทิศทาง มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคต โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามพันธกิจ (Mission) ขององค์กร และทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาวได้ ส่วน “การวางแผนกลยุทธ์” นั้น เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายระยะยาวขององค์กร (Long Range Goals) การเลือกวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุจุดหมายนั้น ทั้งนี้ การวางแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นแผนของผู้บริหารระดับสูงจะมีความเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนของผู้บริหารหรือแผนงานระดับล่าง (แผนกลยุทธ์คืออะไร, ออนไลน์ 2556 : 23 กุมภาพันธ์)

นอกจากนี้ การที่จะกระทำให้แผนกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยการบริหารเชิงกลยุทธ์มาขับเคลื่อนแผนด้วย ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ การตอบคำถามที่สำคัญ 4 ประการให้ได้ครบและสมบูรณ์ ซึ่งได้แก่

1. ปัจจุบัน เราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now?) ซึ่งเครื่องมือที่น่าจะตอบคำถามนี้ได้ดีคือ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค หรือที่รู้จักกันว่า SWOT Analysis
2. ในอนาคตเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to be?) ซึ่งก็คือการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และทิศทางขององค์กร
3. เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร (How do we get there?) ซึ่งก็คือ การกำหนดยุทธศาสตร์หรือประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) และ
4. เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยนอะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change in order to get there?) ซึ่งก็คือการแปลงยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Execution) นั่นเอง

กล่าวโดยสรุปว่า แผนกลยุทธ์ คือ การตัดสินใจวางแผนอย่างมีระบบ มีทิศทาง มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเพื่อส่งผลให้องค์กรสามารถไปสู่จุดหมายในอนาคต โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ทั้งนี้ การกำหนดกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรในการที่จะเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก เพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ตามพันธกิจ (Mission) ขององค์กร และทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาวได้

2.2 ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารระดับสูงมองไปข้างหน้าภายใต้สภาวะทรัพยากรโดยเฉพะจะงบประมาณที่จำกัด รูปแบบในการดำเนินกิจกรรมจากปัจจุบันสู่นอนาคต กลไกวิธีการ ต้องสามารถทำให้องค์กรคงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นแผนกลยุทธ์จึงมีลักษณะเป็นแผนระยะยาวเพื่อกำหนดทิศทางร่วมกันในการทำงานและการพัฒนาองค์กรในภาพรวม ทำให้การดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และสนองความต้องการของคนใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งยังเป็นเครื่องมือที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่รวดเร็ว ทันเหตุการณ์ ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ จึงมีดังนี้

1. เป็นรูปแบบการวางแผน ที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบท และสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ
2. เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกกระดับ มีความเป็นตัวเองมากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กรโดยองค์กรและเพื่อองค์กร ไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ
3. เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ
4. เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน
5. เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์รูปแบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่นำข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร และงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ ที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนการพัฒนาที่ยั่งยืน

พิมลจรรย์ นามวัฒน์ (2542) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ช่วยพัฒนาการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารในทุกกระดับ ให้มีการติดต่อกันตลอดทั้งองค์การ นอกจากนี้การรวมข้อมูลจากส่วนสำคัญ ๆ ทั้งหมดขององค์การเพื่อกำหนดกลยุทธ์ ยังทำให้ผู้บริหารทุกคนเข้าใจการดำเนินงานขององค์การโดยส่วนรวมทั้งหมดได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สามารถมองเห็นโอกาสใหม่ ๆ ขององค์การได้ดีกว่าการจัดทำแผนประเภทอื่น ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนต่างจัดทำแผนของตนเองโดยลำพัง

สุภาพร พิศาลบุตร (2543) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการพิจารณาเริ่มจากวิสัยทัศน์ขององค์การ ที่ต้องการจะให้เป็นไปอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต จึงต้องมีการเสาะแสวงหาโอกาส และวิธีการ ที่จะทำให้บรรลุถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การวางแผนต้องคำนึงถึงคำถามที่ต้องการหาคำตอบ 3 ประการ คือ ปัจจุบันอยู่ที่ใด อนาคตต้องการจะไปที่ไหน และทำอย่างไรจึงจะไปถึง

2.3 องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการปรับปรุงแก้ไข ดังนั้น องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์นั้นจะต้องมีความถูกต้องเหมาะสม โดยนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

David Fred R. (1997) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ (Keys to formulating strategies) ประกอบด้วย ภารกิจของธุรกิจ (Business mission) ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal)

1. วัตถุประสงค์ (Objectives) จุดมุ่งหมาย (Purpose) นโยบาย (Policies) และกลยุทธ์ (Strategies) โอกาส และอุปสรรคจากภายนอก (External opportunities and treats)
2. จุดแข็ง และจุดอ่อนจากภายใน (Internal strengths and weaknesses)
3. การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้บังเกิดผล

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. การมุ่งอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินต่อไป และการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการทางทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่แต่การเป็นเพียงการวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้า และเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้อง

2. การมุ่งเน้นจุดหมายรวมขององค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุทิศทางที่ต้องการ

3. มุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวนและจัดวางกลยุทธ์ใหม่

4. การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์กรมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะแผนงาน/โครงการ และกิจกรรมใด ๆ ที่เกิดขึ้น มักมีผลต่อเนื่องไปอีกนาน

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2543) กล่าวถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

1. มีการวิเคราะห์เปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เพื่อหาโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Treat) เพื่อให้ปรับตัวได้ทัน และเตรียมพร้อมในการรองรับ และได้ประโยชน์สูงสุดจากการเปลี่ยนแปลง

2. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน กล่าวคือ วิเคราะห์องค์กร บุคลากร การเงิน คอมพิวเตอร์ เพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็ง

3. เป็นการวางแผนที่มีระยะยาว อันเป็นแผนทิศทางที่มีลักษณะเป็นนามธรรม (Abstract) แผนระยะกลาง และระยะสั้นซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrete) โดยมีการกำหนดเงื่อนไข และแนวทางในการดำเนินงานที่วัดได้ การดำเนินแผนระยะสั้นจะเป็นทิศทางสู่การบรรลุเป้าหมายระยะกลาง และการบรรลุเป้าหมายระยะกลางก็จะไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้เป็นระยะยาว

4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนและขั้นตอนอย่างเป็นระบบ (Systematic) โดยทุก ๆ ส่วนจะสัมพันธ์และผูกพันต่อกันอย่างมีโครงสร้าง ทุกอนุของเวลาที่เสียไป และทุก ๆ ส่วนของกิจกรรมที่ทำ จะสัมพันธ์และเสริมสร้างเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. การวางแผนกลยุทธ์ จะต้องเป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้ (Realistic) มิใช่การวางแผนประเภทวิมานในอากาศ หรือเป็นแผนที่อยากได้ มากกว่าแผนที่ทำได้

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อให้ทราบถึงทรัพยากรและความสามารถต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อจะได้นำไปสร้างให้องค์กรบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.4 ปัจจัยที่ทำให้การวางแผนกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้การวางแผนกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ดังนี้คือ

1. ผู้บริหารองค์กรเห็นความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ และให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง
2. การมีส่วนร่วมและการยอมรับจากบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร จะช่วยให้เกิดความผูกพันและนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
3. ผู้ดำเนินการวางแผน ช่วยให้การระดมการวางแผนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยช่วยให้ขั้นตอนเป็นไปตามกำหนด หรือราบรื่น และกระตุ้นให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ แสดงความคิดเห็นอิสระสร้างสรรค์ ลดความขัดแย้งทางความคิดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น แล้วหาข้อสรุปให้ได้
4. ควรจัดงานเอกสาร (Paper Work) เกี่ยวกับการวางแผนให้เหลือเท่าที่จำเป็น ใช้เวลาส่วนใหญ่กับการคิดวางแผนเป็นหลัก แผนต่าง ๆ เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เข้าใจง่าย พร้อมทั้งนำมาเผยแพร่
5. ไม่ควรยึดกระบวนการต่าง ๆ ตายตัว ควรให้การจัดทำแผนเป็นไปอย่างคล่องตัว โดยมุ่งเน้นเนื้อหาสาระ สามารถเชื่อมโยงระหว่างสิ่งแวดล้อม สมรรถนะองค์กร กับการจัดวางทิศทางกลยุทธ์ได้
6. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ถ้าต้องใช้ดุลยพินิจก็ควรต้องใช้เทคนิค SWOT ประกอบ ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณหรือคุณภาพ มาสนับสนุน

2.5 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์นั้น มีกระบวนการที่นักวิชาการบางส่วนเห็นว่าเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น จึงได้เสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ตามลำดับ ดังนี้

Dess and Miller (1993) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการย่อย ๆ อีก 3 ส่วน คือ

1.1 เป้าหมาย (Goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์กรเพื่อให้เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์

1.2 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย จุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ดังนี้ โอกาสและอุปสรรคภายนอก (External opportunities and threats) เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้าน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สังคม ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขันและเหตุการณ์ สามารถสร้างประโยชน์และอันตรายให้กับองค์กรได้ในอนาคต จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal strengths and weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กรซึ่งทำให้มีลักษณะดีและไม่ดี ประกอบด้วย การจัดการศึกษา การเงิน การบัญชี กระบวนการเรียนการสอน การปฏิบัติตามแผน การวิจัย การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ มีจุดแข็งหรือจุดอ่อนเกิดขึ้น องค์กรสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อน และจุดแข็งจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผลถือเกณฑ์ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Co-operate level strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์กรที่พยายามจะสร้างสิ่งต่อไปนี้และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function level strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับการแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value chain) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้กับผู้รับบริการ

2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง ประกอบด้วย การประสานประสาน (Integration) หมายถึง การที่บุคคลในหน่วยงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์กร (Organization structure) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ซึ่งผู้บริหารจะกำหนดโครงสร้างขององค์กร

3. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผนและการปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) หมายถึง ความสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ มีการจัดการการประสานประสาน และเปลี่ยนแปลง

Thompson and Strickland (1995) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Formulation of Vision, Mission Statement, Goal and Objective) เป็นการกำหนดจุดหมาย 5 ประการดังนี้

1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Organization's vision) เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทาง ข้อความภารกิจ เป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ควรจะอธิบายถึงรายละเอียดขององค์กร ขอบเขตของการปฏิบัติ ความต้องการ (Need) และค่านิยมเบื้องต้นขององค์กร

1.2 การกำหนดข้อความภารกิจ (Mission statement) เป็นของเขตของงานในองค์กรซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อภาพรวมและดำเนินการวินิจฉัยออกมาเขียนเป็นเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์กรออกมา

1.3 กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Goal and objective) เป็นข้อความอย่างกว้างของจุดมุ่งหมายของโรงเรียน ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) เป็นจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

1.4 การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรต้อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พยายามให้เกิดขึ้น โดยส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์กรต้องการให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย

1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objective) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นข้อความเฉพาะอย่างที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อม

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) หมายถึงการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์ คือ การกำหนดโครงสร้างขององค์กร การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม และการจัดวัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยม

4. การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Evaluation and strategic control) การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่อการดำเนินงานหรือไม่

Wheelen and Hunger (2002) กล่าวว่า รูปแบบพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment) สภาพแวดล้อมขององค์กร หมายถึง แรงผลักดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กร ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External environment) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันประกอบด้วย

2.1 อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (Threat of new entrants)

2.2 อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (The bargaining power of suppliers)

2.3 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (The bargaining power of buyers)

2.4 อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สามารถใช้ทดแทนได้ (The threat of substitute products or services)

2.5 ระดับการแข่งขันระหว่างธุรกิจเดิม (The degree of rivalry among existing competitors)

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation) คือการนำข้อมูล และความรู้ต่าง ๆ จากการศึกษาทิศทางขององค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมิน และคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) คือการนำกลยุทธ์ที่ได้จัดทำ และคัดเลือกไว้ในขั้นตอนที่ 3 มาปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่มีลำดับขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกันสอดคล้องสัมพันธ์กัน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ในการเตรียมการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 2 ประเด็นคือ

1.1 การกำหนดแนวทางการวางแผนกลยุทธ์ การเตรียมการวางแผนกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่จะกำหนดแนวทาง หรือเลือกประยุกต์วิธีการวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร จะสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกคนจะพิจารณาและทำความเข้าใจความตกลงร่วมกัน

1.1.1 วัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์รองของแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องเกิดจากการระดมสมองของผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร ให้มีความเข้าใจสถานการณ์ มีการเสนอและยอมรับข้อเสนอแนะต่าง ๆ ขององค์กรร่วมกัน

1.1.2 ลักษณะของแผนกลยุทธ์ จะเน้นความสำคัญที่กระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน ทั้งมีการขึ้นนำการดำเนินงานซึ่งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่จะต้องรู้ และเข้าใจขอบข่ายการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรอย่างแท้จริง และจะต้องมีความคาดหวังถึงอนาคตขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องและเหมาะสมกับการดำเนินงาน

1.1.3 เงื่อนไขในการกำหนดทางเลือกของแผนกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่จะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขต่าง ๆ ทั้งทางสมมติฐานทางวิชาการและแนวคิดทางวิชาการ

1.1.4 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) คือการหาข้อมูลเกี่ยวกับโอกาส ภัยคุกคาม จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร จากสถานะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งเป็นภาวะการณ์ปัจจุบันที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทำให้องค์กรสามารถประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน และสภาพการณ์ในอนาคตตามเป้าหมายได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมสามารถวิเคราะห์ได้หลายครั้งในภาวะการณ์ที่ต่างกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์อย่างแท้จริง

1.1.5 ปัจจัยสนับสนุนและผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และระยะเวลาในการดำเนินงาน และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์

1.1.6 การกำหนดเครือข่ายและแนวทางการประสานงาน คือการกำหนดเลือกสรรผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดแนวทางและวิธีการวางแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงการประสานงานกับองค์กร และผู้เชี่ยวชาญจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.2 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดแผนกลยุทธ์ หรือแนวทางการดำเนินงานขององค์กร ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา โดยทั่วไปการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน คือการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร โดยพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผู้บริหาร องค์กร วิธีการบริหารจัดการ บุคลากร งบประมาณ และวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

ส่วนการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอก คือการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคาม โดยพิจารณาจากปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายรัฐบาล การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย และเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมแต่ละภารกิจ เพื่อพิจารณาว่าองค์กรตกอยู่ในสถานการณ์ใด จะทำให้สามารถประมวลสถานะแวดล้อม เพื่อการเลือกแนวทางและกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก จำเป็นต้องลำดับความสำคัญ เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์จะคำนึงถึงข้อจำกัดทางทรัพยากร องค์กรจะเลือกสรรทรัพยากรและยุทธศาสตร์ที่มีสภาวะแวดล้อมเอื้อต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร และคุ้มค่าแก่การพัฒนา

2. ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ประเด็น ดังนี้

2.1 การกำหนดเป้าประสงค์ร่วม คือ เป้าหมายปลายทางที่กลุ่ม หรือองค์กรกำหนดร่วมกัน และเป็นตัวนำพาให้คนมาทำงานร่วมกันเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ เนื้อหาการยกร่างเป้าประสงค์มีประเด็นหลัก ๆ 3 ประเด็น คือ

2.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งให้เห็นถึงความคาดหวังในอนาคตขององค์กรจะต้องมีการทบทวนข้อมูล สถานการณ์ การพิจารณาสภาวะแวดล้อมหลากหลายด้านอย่างมีเหตุผล การรวบรวมข้อเสนอวิสัยทัศน์กลุ่มย่อย และการยกร่างวิสัยทัศน์

2.1.2 การกำหนดภารกิจ โดยเริ่มจากผู้บริหารองค์กร ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันหารือ ซึ่งอาจจะมีคำถามที่ช่วยให้ชัดเจนขึ้น เช่น บทบาทที่มีต่อสังคมคืออะไร ซึ่งต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมด้วย ต่อจากนั้นควรพิจารณาความเป็นไปได้ และความสมเหตุสมผล ประการสุดท้าย การร่างภารกิจขององค์กรโดยระบุถึงเงื่อนไขและค่านิยมหลักที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

2.1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์หลัก มักทำโดยการยกร่างวัตถุประสงค์ขึ้นมาก่อนว่า องค์กรต้องการจะทำอะไร แค่นั้น เมื่อไร ซึ่งมักมีพื้นฐานมาจากความต้องการส่วนตัวของผู้กำหนดวัตถุประสงค์ แต่โดยทั่วไปวัตถุประสงค์หลักควรมีคุณสมบัติดังนี้ คือ แปลงจากวิสัยทัศน์ของแผนกลยุทธ์บอกถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะดำเนินการ ควรเป็นข้อความสั้น ๆ ชัดเจน และเป็นเป้าหมายในอนาคตที่สามารถประเมินผลได้

2.2 การกำหนดกลยุทธ์ และการกำหนดแผนงาน/โครงการ ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม มีความเป็นไปได้ผ่านการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการ ตลอดจนการกำกับดูแลดำเนินงานอย่างเหมาะสมขององค์กร ในขั้นนี้จะแบ่งเป็น 3 ประเด็น คือ การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์ การกำหนดแผนงาน/โครงการ และการร่างผังความสัมพันธ์ของแผนงาน/โครงการ

2.3 การกำหนดกลไกผลักดันการดำเนินการ กลไกผลักดันการดำเนินงานเป็นเครื่องมือที่จำเป็นต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าไว้ การวางแผนกลยุทธ์ยังต้องเสนอแนะในส่วนของเครื่องมือหรือกลไกด้วย การกำหนดกลไกผลักดันการดำเนินการเป็นการประเมินสภาวะแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) เพื่อทบทวนกลไก กฎ ระเบียบ ฯลฯ ขององค์กรว่าเป็นอย่างไร

3. ขั้นการติดตามประเมินผล ซึ่งการติดตามประเมินผล คือกระบวนการวิเคราะห์เงื่อนไขและสถานการณ์ขององค์กร ทั้งก่อนการปฏิบัติงาน ระหว่างการปฏิบัติงาน และภายหลังสิ้นสุดโครงการ เมื่อเริ่มเข้าสู่ขั้นการติดตามประเมินผล ผู้ประเมินต้องกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลให้ชัดเจนเพื่อใช้ประกอบในการกำหนดข้อมูล ตัวชี้วัด ดัชนี ตลอดจนวิธีการที่จะติดตามประเมินผล รวมทั้งการกำหนดดัชนีและเกณฑ์มาตรฐานเพื่อประเมินความสำเร็จของแผน ประกอบด้วย 4 ประเด็น ดังนี้

3.1 ประเภทของการติดตามประเมินผล แบ่งเป็น ก่อนการปฏิบัติงาน ระหว่างการปฏิบัติงาน และภายหลังสิ้นสุดโครงการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2 เครื่องมือและเทคนิคในการติดตามประเมินผล ประกอบด้วย ตัวชี้วัดการประเมินผล ซึ่งต้องให้ค่าหรือบอกคุณลักษณะที่ชัดเจน และเงื่อนไขด้านเวลาและสถานที่ ซึ่งต้องระบุสถานภาพที่จะวัดเพื่อเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์

3.3 การประเมินผลผลลัพธ์การดำเนินงาน ผู้ประเมินต้องใช้เครื่องมือ และเทคนิควิธีที่เหมาะสม ซึ่งแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ผลการดำเนินงาน (Output) และผลกระทบ (Outcome) ซึ่งผลการดำเนินงานจะแบ่งการประเมินเป็น 2 ระยะเช่นกัน คือ ผลกระทบระยะสั้น และผลกระทบระยะยาว

3.4 การติดตามประเมินผลมีความสำคัญเบื้องต้น คือการวิเคราะห์ให้ได้ดัชนีซึ่งจะใช้เป็นตัววัดค่าความก้าวหน้าและผลสำเร็จของแผนงาน ประเมินผลที่ดีต่อการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน

ภิญโญ นิลจันทร์ (2547) กล่าวถึงการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ว่าเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (SWOT Analysis) วิธีการวิเคราะห์จะมีการแบ่งเทคนิคการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ออกเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) และปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในเป็นการวิเคราะห์บริบท (Contextual Analysis) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ดังนั้น กระบวนการวิเคราะห์จึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรควรจะมีการประชุมชี้แจงให้ทุกคนทราบถึงเหตุผลความจำเป็น ตลอดจนทักษะที่จำเป็น ที่ต้องใช้ในการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคิดนอกกรอบ (Lateral Thinking) ตามแนวปฏิบัติที่เคยดำเนินการมาก่อน

การวางแผนกลยุทธ์เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย ขั้นตอนการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพขององค์กร การนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ หรือสังเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการจัดวางทิศทางขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ว่าควรจะทำอะไร เพื่อให้ได้ตามทิศทางที่กำหนดไว้ ข้อสังเกตในการดำเนินการวางแผนเชิงกลยุทธ์แต่ละขั้นตอนประกอบด้วย (การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ, หน้า 174-187)

1. การวางแผนกลยุทธ์

1.1 การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพขององค์กร

การศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพขององค์กรแต่ละประเภทย่อมแตกต่างกันไป สถานการณ์เดียวกันอาจส่งผลในเชิงลบกับบางองค์กร และอาจส่งผลในเชิงบวกกับบางองค์กร เช่น เกิดวิกฤติเศรษฐกิจในประเทศไทย ส่งผลลบให้แก่ธุรกิจโดยทั่วไปเพราะผู้ซื้อมีกำลังซื้อลดลง มีแนวโน้มที่จะลดการใช้จ่ายลง ดังนั้นประเด็นที่ต้องรวบรวมเพื่อนำไปวิเคราะห์อย่างน้อยควรพิจารณาถึง

1.1.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กร เช่น ปีที่จัดตั้งและเหตุผลในการจัดตั้งองค์กร หน้าที่และความรับผิดชอบ

1.1.2 งาน / โครงการ ตลอดจนตัวชี้วัดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน / โครงการ

1.1.3 แหล่งที่มาของรายรับขององค์กร

1.1.4 ระบบกระบวนการจัดทำแผนแม่บท / แผนระยะยาว รวมทั้งแผนปฏิบัติงานประจำปีในระยะเวลาที่ผ่านมา โดยเฉพาะกระบวนการวางแผน กระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงาน กระบวนการประเมินผลงาน/โครงการ และกระบวนการปรับแผน

1.1.5 บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดนโยบาย และการแปลงนโยบายสู่แผนงานและงาน/โครงการ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับล่าง และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ

1.1.6 อิทธิพลของนักการเมือง สื่อมวลชน องค์กรพัฒนาเอกชน และประชาชนทั่วไปที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ขั้นตอนต่อไปในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การศึกษาด้านสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร และการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งเป็นเนื้อหาในลักษณะวิเคราะห์ (Analysis) จากนั้นจึงนำเอาผลการวิเคราะห์มาทำการสรุปเนื้อหาในลักษณะสังเคราะห์ (Synthesis) เพื่อประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต

1.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

เมื่อรวบรวมข้อมูลอย่างเพียงพอต่อความต้องการขององค์กรแล้ว ข้อมูลที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกจะได้รับการวิเคราะห์ว่าเอื้อต่อการดำเนินงานขององค์กร จัดว่าเป็น โอกาส สภาพแวดล้อมที่ส่งผลในด้านลบแก่องค์กร จัดว่าเป็น ภัยอุปสรรค

สภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป และการวิเคราะห์อุตสาหกรรม โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปอาจพิจารณาจากสภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สภาพสังคม การเมือง และกฎหมาย และการวิเคราะห์อุตสาหกรรมอาจพิจารณาจากแรงผลักดัน 5 ประการของ Michael E. Porter คือ การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ภาวะคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ อำนาจต่อรองของผู้ขาย หรืออาจพิจารณาอำนาจต่อรองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ด้วย

ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมเป็นสิ่งจำเป็นในการตัดสินใจขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ข้อมูลที่องค์กรควรศึกษาเพื่อประกอบการตัดสินใจจัดวางทิศทางขององค์กรหรือกำหนดแผนกลยุทธ์ อย่างน้อยควรประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับ

1. สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยอาจพิจารณาถึงสถานภาพของอุตสาหกรรมว่ามีการพัฒนามาถึงขั้นใดแล้ว เพิ่งเป็นช่วงเริ่มต้นเกิดอุตสาหกรรมใหม่ที่สามารถดึงดูดความสนใจของผู้บริโภคให้ซื้อสินค้าหรือบริการในราคาสูง หรืออยู่ในช่วงที่มีการแข่งขันรุนแรงแล้ว มีคู่แข่งมารายหรือกำลังอยู่ในช่วงถดถอย หรือมีคู่แข่งหลายราย อาจศึกษาสภาพการแข่งขันโดยพิจารณาถึง Strategic Group ว่าตำแหน่งทางการตลาดของคู่แข่งแต่ละรายแบ่งเป็นกลุ่มได้หรือไม่ อย่างไร

2. ผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรกลุ่มต่าง ๆ องค์กรควรพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรโดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม เช่น

2.1 ลูกค้าและตลาด ข้อมูลที่ควรพิจารณา เช่น กลุ่มของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการขององค์กร ความต้องการสินค้าและบริการของลูกค้า ลักษณะและพฤติกรรมของผู้ซื้อสินค้าและรับบริการ การยอมรับของผู้ซื้อสินค้าหรือผู้รับบริการต่อองค์กร ปริมาณการสั่งซื้อ ความถี่ในการใช้บริการ โอกาสในการเลือกซื้อสินค้าและบริการ รายได้ของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 ผู้ขายวัสดุ ผู้ส่งมอบ *ข้อมูลที่ควรพิจารณา* เช่น จำนวนผู้ขายวัสดุ ผู้ส่งมอบที่สามารถส่งมอบวัสดุ หรือบริการให้แก่องค์กรได้ ลักษณะเฉพาะของวัสดุหรือบริการที่ได้รับจากผู้ส่งมอบ ปริมาณและคุณภาพของวัสดุ ความตรงต่อเวลาในการส่งวัสดุ ความซื่อสัตย์ของผู้ขายวัสดุ

2.3 พนักงาน *ข้อมูลที่ควรพิจารณา* เช่น ปริมาณแรงงานในแต่ละสาขาวิชา ทักษะของเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ อัตราเงินเดือนที่กำหนดในตลาด ค่าจ้างรายวันขั้นต่ำที่กำหนดโดยกฎหมาย การพัฒนาความรู้ ทักษะและศักยภาพของบุคลากร

2.4 กลุ่มสังคมผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ *ข้อมูลที่ควรพิจารณา* ข้อมูลทางด้านกายภาพ เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม สังคมวัฒนธรรม และการเมือง ตลอดจนชุมชนผู้รับผลกระทบจากโครงการ งานต่าง ๆ ขององค์กรทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

2.5 กลุ่มบุคคลผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการได้รับการบริการ และความพร้อมในการให้บริการทั้งในระดับชาติ และระดับท้องถิ่น รวมทั้งทัศนคติของผู้รับบริการต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น นโยบายของรัฐบาล การกระจายอำนาจสู่ระดับท้องถิ่น การรักษาพยาบาลตามหลักสุขภาพตีถ้วนหน้า การต่อต้านของกลุ่มผลประโยชน์ หรือองค์กรอิสระต่าง ๆ

โอกาส (OPPORTUNITY)	ภาวะคุกคาม (THREAT)
สังคมและวัฒนธรรม (1) (2)	สังคมและวัฒนธรรม (1) (2)
เทคโนโลยี (1) (2)	เทคโนโลยี (1) (2)
เศรษฐกิจ (1) (2)	เศรษฐกิจ (1) (2)
การเมืองและกฎหมาย (1) (2)	การเมืองและกฎหมาย (1) (2)

ตารางที่ 2.1 แบบฟอร์มวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ที่มา : หนังสือ “การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ”,
รศ.ดร.วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ

1.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ข้อมูลที่เป็นสภาพแวดล้อมภายใน จะได้รับการวิเคราะห์ว่าเอื้อต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น การมีทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบทำให้ค่าขนส่งต่ำกว่าคู่แข่ง จัดว่าเป็นจุดเด่น สภาพแวดล้อมที่ส่งผลในด้านลบแก่องค์กร เช่น อัตราการลาออกของพนักงานสูงทำให้ต้องเสีย
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ในการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทรัพยากรในการสรรหาและพัฒนาพนักงานสูง จัดว่าเป็น จุดด้อย ทั้งนี้การจะระบุว่าเป็นจุดด้อยหรือจุดเด่นควรเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันด้วย ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสามารถใช้วิธีดังนี้

1.2.2.1 การวิเคราะห์โดย VRIO Framework โดยพิจารณาถึงทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ เช่น สิทธิทรัพย์สิน ความชำนาญ กระบวนการ ทักษะ ความรู้ แล้ววิเคราะห์ว่าทรัพยากรเหล่านั้น VRIO หรือไม่

1) V (Value) หมายถึง ทรัพยากรนั้นมีคุณค่าในการรับรู้ของลูกค้า เช่น พนักงานขององค์กรบริการได้อย่างสุภาพรวดเร็ว สำนักงานใกล้บริเวณที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายสะดวกต่อการบริการ

2) R (Rareness) หมายถึง ทรัพยากรนั้นหายากในคู่แข่ง เช่น พนักงานที่มีทักษะชำนาญงาน เทคโนโลยีที่ทันสมัย ฐานข้อมูลที่ครบถ้วนเป็นปัจจุบัน

3) I (Imitability) หมายถึง ทรัพยากรนั้นถูกเลียนแบบจากคู่แข่งได้ยาก เช่น เทคโนโลยีการผลิตที่เป็นความรูเฉพาะขององค์กร ผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบลอกเลียนได้ยาก

4) O (Organization) หมายถึง ทรัพยากรนั้นได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ หรือได้รับการนำไปใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

หากวิเคราะห์พบว่าทรัพยากรเป็นไปตามเกณฑ์ข้างต้น แสดงว่าเป็นจุดเด่นขององค์กร แต่ถ้าไม่เป็นไปตามเกณฑ์ข้างต้นเลยแสดงว่าเป็นจุดด้อยขององค์กร

1.2.2.2 การวิเคราะห์โดย Value-Chain โดยพิจารณาว่าการส่งต่องานระหว่างกันมีความเชื่อมโยงกัน เช่นเดียวกับห่วงโซ่ที่แต่ละห่วงก็สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการ จนท้ายสุดคือส่งมอบถึงมือผู้บริโภค

จุดแข็ง/จุดเด่น	จุดอ่อน/จุดด้อย
โครงสร้างองค์กรและนโยบาย (1) (2) (3)	โครงสร้างองค์กรและนโยบาย (1) (2) (3)
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (1) (2) (3)	ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (1) (2) (3)
บุคลากร (1) (2) (3)	บุคลากร (1) (2) (3)
ประสิทธิภาพทางการเงิน (1) (2) (3)	ประสิทธิภาพทางการเงิน (1) (2) (3)
วัสดุอุปกรณ์ (1) (2) (3)	วัสดุอุปกรณ์ (1) (2) (3)
การบริหารจัดการ (1) (2) (3)	การบริหารจัดการ (1) (2) (3)

ตารางที่ 2.2 แบบฟอร์มวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
 ที่มา : หนังสือ “การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ”,
 รศ.ดร.วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ

1.2.3 การประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบัน

ในขั้นตอนนี้ ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กรจะถูกนำมาสังเคราะห์ (Synthesis) เพื่อประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบัน โดยเริ่มต้นจากการประเมินความรุนแรงเชิงบวกและเชิงลบของผลกระทบ จากสภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไปที่มีต่อองค์กร ในขณะเดียวกัน ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรก็จะถูกนำมาสังเคราะห์เพื่อประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบัน โดยประเมินสมรรถนะเชิงเด่นและเชิงด้อยในด้านต่าง ๆ ของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์กร ได้แก่ ด้านโครงสร้างและนโยบายขององค์กร ด้านบุคลากร ด้านการปฏิบัติการ ด้านการเงิน และด้านการส่งเสริมและเผยแพร่

ต่อจากนั้น ผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร จะถูกนำมาพิจารณาเพื่อประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบัน ว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด และภาวะการณ์ดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายในมากกว่ากัน ข้อสำคัญเกี่ยวกับวิธีการสังเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ การกำหนดให้สถานการณ์ที่พึงประสงค์ขององค์กรที่มีต่อตัวองค์กรเองและมีต่อสังคมในภาพรวมเป็น Dependent Variable ส่วนชุดของตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอก และชุดของตัวแปรสภาพแวดล้อมภายในเป็น Independent Variables ซึ่งจะต้องทำการศึกษาความเชื่อมโยงเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในชุดตัวแปรนั้น แล้วชั่งน้ำหนัก (Trade-off) ว่าตัวแปรใดเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด และเป็นตัวแปรร่วมให้กับตัวแปรอื่น ๆ โดยอธิบายปรากฏการณ์ที่เป็นผลที่ได้รับโดยตรง และได้รับผลกระทบจากปัจจัยสาเหตุด้วยการใช้ Causal Model หรือใช้ความเชื่อมโยงทางตรรกะ (Logical Linkage) ผลการประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันจะถูกนำไปประกอบการพิจารณาทางเลือกยุทธ์ที่เหมาะสม พร้อมกับการกำหนดภารกิจขององค์กรต่อไป

ขั้นตอนและแบบฟอร์มการวิเคราะห์องค์กร (SWOT Analysis)

1. วิเคราะห์องค์กรโดย SWOT Analysis เพื่อตอบคำถามว่า “ปัจจุบันหน่วยงานมีศักยภาพการพัฒนายู่จุดไหน” (ตามตารางวิเคราะห์ 2.3)

	ปัจจัยภายใน	S	W
ปัจจัยภายนอก	O	O (SO) รุกไปข้างหน้า	(WO) พัฒนา
T	T (ST) สร้างพันธมิตร	(WT) ปรับเปลี่ยน	

ตารางที่ 2.3 แบบฟอร์มการวิเคราะห์องค์กร (SWOT Analysis)

ที่มา : ออนไลน์ www.bcnu.ac.th/strategy/Images/document/form01.pdf, 28 มีนาคม 2556

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.1 วิเคราะห์ปัจจัยภายใน หาจุดแข็ง (strength) และจุดอ่อน (Weakness) โดยใช้กรอบของ 4 M ตามตารางวิเคราะห์ 2.4

ปัจจัย	การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength)	การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknees)
1. คน (Man)		
2. เงิน (Money)		
3. วัสดุหรือวัตถุดิบ (Materal)		
4. วิธีปฏิบัติงาน (Method)		

ตารางที่ 2.4 แบบฟอร์มการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร

ที่มา : ออนไลน์ www.bcnu.ac.th/strategy/Images/document/form01.pdf, 28 มีนาคม 2556

1.2 วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก หาโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) โดยใช้กรอบของ PEST (ตามตารางวิเคราะห์ 2.5)

ปัจจัย	โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
1. นโยบาย / การเมือง (Policy)		
2. ภาวะเศรษฐกิจ (Economic)		
3. สภาพสังคม ความเชื่อ วัฒนธรรม (Social)		
4. เทคโนโลยี (Technology)		

ตารางที่ 2.5 แบบฟอร์มการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร

ที่มา : ออนไลน์ www.bcnu.ac.th/strategy/Images/document/form01.pdf, 28 มีนาคม 2556

1.3 แต่ละกลุ่มเลือกอันดับสูงสุดของ SWOT มาประเภทละ 5 อันดับ แล้วนำเสนอผลงานกลุ่มย่อย

1.4 สรุปเป็น SWOT ขององค์กร โดยเลือกมาประเภทละ 5 อันดับ เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย S1-S5 , W1-W5 , O1-O5 , T1-T5 (ตามตารางที่ 2.6)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5 ให้คะแนนโดยจับเป็นคู่ๆ ระหว่าง S คู่กับ W และ O คู่กับ T โดยมีคะแนนรวมคู่ละ 10 คะแนน S1 คู่กับ W1 , O1 คู่กับ T1 เป็นต้น (ตามตารางที่ 2.6)

ลำดับจุดแข็ง	คะแนน	ลำดับจุดอ่อน	คะแนน	รวม
S ₁		W ₁		
S ₂		W ₂		
S ₃		W ₃		
S ₄		W ₄		
S ₅		W ₅		
คะแนนรวม S ₁ - S ₅		คะแนนรวม W ₁ - W ₅		

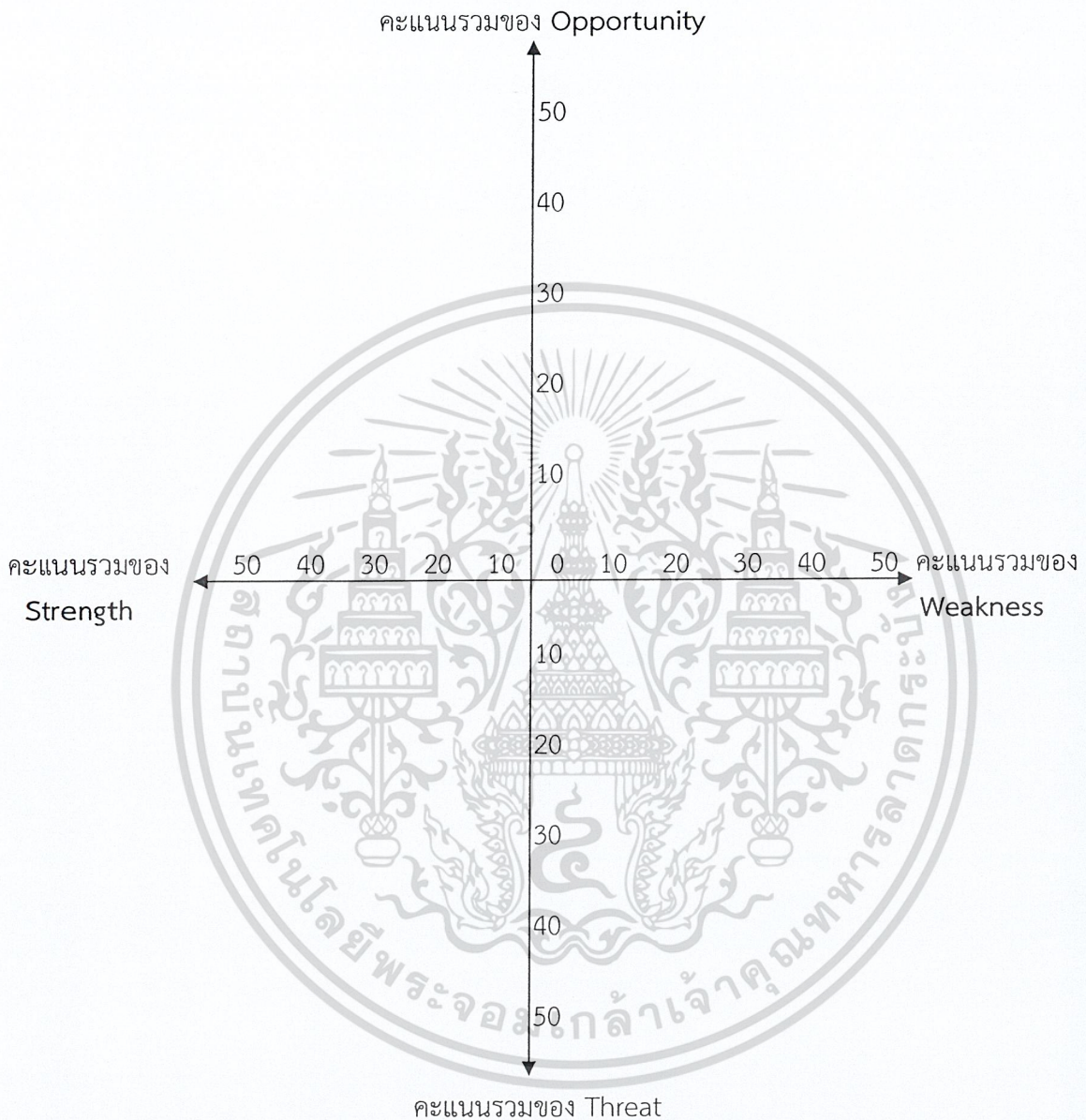
ลำดับโอกาส	คะแนน	ลำดับอุปสรรค	คะแนน	รวม
O ₁		T ₁		
O ₂		T ₂		
O ₃		T ₃		
O ₄		T ₄		
O ₅		T ₅		
คะแนนรวม O ₁ - O ₅		คะแนนรวม T ₁ - T ₅		

ตารางที่ 2.6 แบบฟอร์มตารางคะแนน SWOT matrix

ที่มา : ออนไลน์ www.bcnu.ac.th/strategy/Images/document/form01.pdf, 28 มีนาคม 2556

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.6 นำค่าคะแนนที่ได้มากำหนดตำแหน่งในกราฟ เพื่อค้นหาศักยภาพในการพัฒนาองค์กร (ตามภาพที่ 2.2)



ภาพที่ 2.2 กราฟกำหนดตำแหน่งเพื่อค้นหาศักยภาพการพัฒนาขององค์กร
ที่มา : ออนไลน์ www.bcnu.ac.th/strategy/Images/document/form01.pdf, 28 มีนาคม 2556

2. ทบทวน และกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กร และกลุ่มย่อย
 3. กำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic) ขององค์กร โดยใช้แนวทางของ SWOT matrix
- เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรทำงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิเคราะห์กำหนดตำแหน่งองค์กร

สถานการณ์สี่แบบและตำแหน่งขององค์กร

สถานการณ์ (Situations)	ตำแหน่ง (Positions)
<p>1. SO Strategies เป็นสถานการณ์ที่ได้เปรียบมากที่สุดเพราะประกอบไปด้วยโอกาสจากปัจจัยภายนอกและจุดแข็งขององค์กร หรืออาจใช้คำย่อว่า กลยุทธ์ “ภายนอกเอื้อและภายในเด่น” ถือเป็นสถานการณ์ดาวรุ่ง (Public sector star)</p>	<p>สถานการณ์แบบผู้แสวงหา (Prospector)</p> <p>โอกาสที่มองเห็น Opportunity</p> <p>ความเข้มแข็ง Strength</p> <p>ความอ่อนแอ Weakness</p> <p>ความเสียหายที่มองเห็น Threat</p>
<p>2. ST Strategies เป็นสถานการณ์ที่มีอุปสรรคจากภายนอก แต่ภายในองค์กรยังมีจุดแข็งอยู่ หรืออาจใช้คำย่อว่า กลยุทธ์ “ภายนอกจุดแต่ภายในเด่น” ถือเป็นสถานการณ์แม่วัวให้นม (Cash cows)</p>	<p>สถานการณ์แบบผู้เปลี่ยนแปลง (Reactor)</p> <p>โอกาสที่มองเห็น Opportunity</p> <p>ความเข้มแข็ง Strength</p> <p>ความอ่อนแอ Weakness</p> <p>ความเสียหายที่มองเห็น Threat</p>
<p>3. WT Strategies เป็นส่วนที่ต้องดำเนินกลยุทธ์โดยมีความระมัดระวังมากที่สุด เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องดำเนินการเพื่อแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรและเป็นการหลบหลีกอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก ซึ่งถือได้ว่ากลยุทธ์ในส่วนนี้เป็นส่วนที่เสียเปรียบมากที่สุด หรืออาจใช้คำย่อว่ากลยุทธ์ “ภายนอกจุดและภายในด้อย” ถือเป็นสถานการณ์ที่อาจถูกเก็บใส่ลิ้นชัก (Back drawer issues) หรือสุนัข (Dog)</p>	<p>สถานการณ์แบบผู้ป้องกัน (Defender)</p> <p>โอกาสที่มองเห็น Opportunity</p> <p>ความเข้มแข็ง Strength</p> <p>ความอ่อนแอ Weakness</p> <p>ความเสียหายที่มองเห็น Threat</p>
<p>4. WO Strategies เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ความได้เปรียบในโอกาสจากปัจจัยภายนอกมาปิดจุดอ่อนขององค์กรหรืออาจใช้คำย่อว่า กลยุทธ์ “ภายนอกเอื้อแต่ภายในด้อย” ถือเป็นสถานการณ์กล่องร้อนทางการเมือง (Political hot box) หรือปัญหาภายในที่ต้องหาทางแก้ไข (Question) โดยการพัฒนาองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ภายในองค์กร</p>	<p>สถานการณ์แบบผู้วิเคราะห์ (Analyzer)</p> <p>โอกาสที่มองเห็น Opportunity</p> <p>ความเข้มแข็ง Strength</p> <p>ความอ่อนแอ Weakness</p> <p>ความเสียหายที่มองเห็น Threat</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.3 การจัดวางทิศทางขององค์กร

การจัดวางทิศทางขององค์กร เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์กรจะเดินไปให้ถึง ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ในภาพรวมขององค์กร

วิสัยทัศน์ คือ ภาพความสำเร็จที่องค์กรอยากเห็นในอนาคต (To Be) ทั้งผู้บริหารองค์กรและบุคลากรภายในองค์กรที่ต้องการจะเห็นร่วมกัน และมีความมุ่งมั่นที่จะไปสู่ความสำเร็จนั้นในทางปฏิบัติ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา และเป็นภาพความสำเร็จที่ได้รับการยอมรับจากผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้องจากภายนอก

ภารกิจ คือ สิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง (What to Do) กำหนดบทบาทขององค์กรที่ตั้งใจจะทำในระยะเวลาที่กำหนด โดยคำนึงถึงสินค้าหรือบริการขององค์กร ผู้รับบริการ เทคโนโลยี หรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงาน และความรับผิดชอบต่อองค์กรที่มีต่อสาธารณะ

วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร (Corporate Goal หรือ Organizational Objective) เป็นข้อความที่ระบุผลประโยชน์ที่มีต่อกลุ่มเป้าหมาย (For Whom) หรือผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังจะให้เกิดจากการดำเนินงานตามภารกิจ

1.4 การกำหนดกลยุทธ์

หลังจากจัดวางทิศทางขององค์กรแล้ว องค์กรต้องหาวิถีทางที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุทิศทางที่จัดวางไว้ จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์

1.4.1 ข้อควรระวังในการกำหนดกลยุทธ์

1.4.1.1 การกำหนดกลยุทธ์ซึ่งเป็นการประมวผล และใช้ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ที่วิเคราะห์ว่าเป็น โอกาส ภัยอุปสรรค จุดเด่น หรือจุดด้อยขององค์กรนั้น ควรตระหนักอยู่เสมอว่าข้อมูลเหล่านั้นอาจสามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์ได้หลากหลาย

1.4.1.2 กลยุทธ์ต้องสามารถรองรับ และมีความเพียงพอกับทิศทางที่กำหนดไว้ ทั้งวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ตลอดจนวัตถุประสงค์แต่ละด้านขององค์กร ดังนั้น ภายหลังจากกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกที่อาจเป็นไปได้ทั้งหมดแล้ว ต้องเลือกเฉพาะกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในทิศทางที่กำหนด

1.4.1.3 กลยุทธ์แต่ละระดับต้องรองรับและสอดคล้องกัน

2. การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ผ่านมา ได้ผ่านกระบวนการคิดและวิเคราะห์แล้วว่า จะเป็นแนวทางที่นำมาให้องค์กรมุ่งหน้าไปสู่ทิศทางที่วางไว้ ซึ่งการจะดำเนินการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงสิ่งที่องค์กรได้ดำเนินการไว้หรือกำลังดำเนินการอยู่เดิม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย หรือเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง ย่อมขึ้นอยู่กับทิศทางที่องค์กรวางไว้และกลยุทธ์ที่องค์กรเลือก

การปรับเปลี่ยนภายในองค์กรเพื่อให้เอื้อต่อการปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ ประกอบด้วย

2.1 การปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างขององค์กร

2.2 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร

2.3 การปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน กิจกรรมที่บุคลากรรับผิดชอบตามแผนกลยุทธ์

จะเห็นว่าหากทิศทางขององค์กร และกลยุทธ์กำหนดไว้ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร เช่น เลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียวและจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่น อาจไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรมาก หรือเลือกกลยุทธ์การสร้างเติบโต (Growth Strategy) โดยขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่น ๆ เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากแผนงานเดิม หรือเพิ่มงาน/โครงการใหม่ที่หน่วยงานมีสมรรถนะเพียงพอที่จะจัดทำ หรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ที่จะช่วยให้งาน/โครงการเดิมมีความสมบูรณ์มากขึ้น ในกรณีภาครัฐอาจส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยการจ้างเหมา หรือเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) โดยยกเลิกแผนงานที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือตัดงาน/โครงการที่หมดความจำเป็นออกไป ซึ่งในกรณีภาครัฐอาจลดกิจกรรมบางประเภทในงาน/โครงการที่ยังคงต้องทำอยู่ หรือโอนงานให้เอกชนไปทำในลักษณะ Privatization เป็นต้น

กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นยังไม่มีรายละเอียดมากพอที่ผู้รับมอบหมาย หรือผู้รับผิดชอบจะสามารถลงมือปฏิบัติได้ จำเป็นต้องกระจายงานออก โดยทั่วไปจะกระจายกิจกรรมออกในรูปของแผนปฏิบัติงาน ผู้จัดแผนปฏิบัติงานมักเป็นผู้บริหารในระดับที่รับผิดชอบที่รูปแบบลักษณะของแผนปฏิบัติการ อาจแตกต่างกันไป แต่อย่างน้อยควรระบุข้อมูลที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงาน ได้แก่

1. รายละเอียดของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ โดยมีรายละเอียดที่ชัดเจนเพียงพอสำหรับผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม มีลำดับก่อนหลังที่สะดวกต่อการดำเนินงานและสมเหตุสมผล
2. ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละกิจกรรม โดยขอบเขตของกิจกรรมที่รับผิดชอบไม่ซ้ำซ้อนกัน และไม่มีกิจกรรมใดที่ขาดผู้รับผิดชอบ
3. ช่วงเวลาที่ดำเนินการ โดยปกติเพื่อลดความสะดวกในการนำไปใช้งาน มักจัดทำในรูปแบบของ Gantt Chart เพื่อให้เห็นช่วงเวลาดำเนินกิจกรรม การเหลื่อมซ้อนของช่วงเวลา เนื่องจากบางกิจกรรมอาจดำเนินการในช่วงเวลาเดียวกันแต่คนละผู้รับผิดชอบ หรือบางกิจกรรมต้องรอให้อีกกิจกรรมหนึ่งเสร็จสิ้นก่อนจึงดำเนินการได้
4. ข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็น เช่น งบประมาณรวม งบประมาณสำหรับแต่ละกิจกรรม ตัวชี้วัดสำหรับแผน ตัวชี้วัดของกิจกรรม เป้าหมายของแผน เป้าหมายของแต่ละกิจกรรม อุปกรณ์ หรือทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับแต่ละกิจกรรม การติดตามผลการดำเนินการ เป็นต้น

หลังจากกำหนดแผนปฏิบัติการจากผู้รับผิดชอบแล้ว จะมีการเสนอขออนุมัติดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดการสอดประสานกันระหว่างแผนปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร และเกิดการมุ่งเน้นในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามแต่ละแผนอย่างเหมาะสมทั้งกำลังคน เวลา งบประมาณ เทคโนโลยี อุปกรณ์ ผู้เชี่ยวชาญ และอื่น ๆ

ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องตามที่ระบุในแผนปฏิบัติงานทั้งหมด ต้องได้รับการสื่อสารถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานแต่ละกิจกรรมอย่างเหมาะสมและเพียงพอ เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานได้สมบูรณ์

สำหรับบางองค์กรร่วมสมัยนิยมใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในการกระจายงานให้เกิดความสอดคล้อง และมุ่งเน้นไปตามทิศทางที่วางไว้ โดยทั่วไปจะพิจารณาจากมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และสุดท้ายคือ ด้านองค์กรและการเรียนรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การควบคุมเชิงกลยุทธ์

การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานกับแผนที่วางไว้ เพื่อให้องค์กรทราบสถานภาพของการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ โดยทั่วไปในการกำหนดกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ จะมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและเป้าหมายไว้ล่วงหน้า ระหว่างการกำหนดแผนปฏิบัติงานควรมีรายละเอียดของกิจกรรมการติดตามผล บรรจุเป็นกิจกรรมหนึ่งของแผนปฏิบัติงานด้วย หรือบางแห่งอาจจัดทำแผนสำหรับการติดตามเพื่อควบคุมต่างหาก ตลอดจนประเมินผลระหว่างแผนงาน (In-process Evaluation) และเมื่อสิ้นสุดแผนงาน (Post-project Evaluation)

การประเมินความสำเร็จของแผนงานอาจเปรียบเทียบกับ

1. ผลสำคัญของแต่ละขั้นตอน เช่น หากต้องดำเนินกิจกรรมการรวบรวม และศึกษาความต้องการของลูกค้าให้เสร็จสิ้นภายในเดือนเมษายน ก่อนที่จะดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้ จะต้องติดตามผลก่อนว่า ก่อนสิ้นเดือนเมษายนมีแนวโน้มว่าจะรวบรวมและศึกษาได้ทันตามกำหนดหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคใดที่ทำให้ไม่สามารถรวบรวมข้อมูลได้ตามกำหนด ผู้รับผิดชอบจะได้แก้ไขและป้องกันปัญหา

2. วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงาน ในการดำเนินการตามขั้นตอนของกิจกรรมที่ระบุในแผนปฏิบัติงาน สามารถทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดหรือไม่ อย่างไร ถ้าไม่ต้องดำเนินการจะป้องกันและแก้ไขอย่างไร เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาได้ก่อน

3. เป้าหมายของกลยุทธ์ จากการดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายของแผนปฏิบัติงานแล้ว ทำให้บรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์ องค์กรอาจมีแผนปฏิบัติงานรองรับกลยุทธ์ 5 แผนปฏิบัติงาน โดยแต่ละแผนปฏิบัติงานจะมีวัตถุประสงค์ของแผนงานนั้น ๆ ซึ่งเมื่อดำเนินการจนบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละแผนปฏิบัติงานแล้ว สามารถทำให้บรรลุตามเป้าหมายของกลยุทธ์หรือไม่

4. การทบทวนการบรรลุตามวัตถุประสงค์ระดับองค์กร ภารกิจขององค์กร และวิสัยทัศน์ขององค์กร ตลอดจนปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เปลี่ยนแปลงไป

สรุป

การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นเพื่อให้องค์กรมีทิศทางที่ชัดเจนและมุ่งทำในสิ่งที่เห็นว่าจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ทิศทางที่วางไว้ได้ บนพื้นฐานของข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่รวบรวมและวิเคราะห์โดยผู้บริหารขององค์กร หรือจากการระดมสมองของคณะทำงาน ดังนั้นทุกองค์ประกอบของการจัดการ ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร ภารกิจขององค์กร วัตถุประสงค์กลยุทธ์ แผนปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย ตัวชี้วัด ล้วนแล้วสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ได้ ซึ่งประเด็นที่สำคัญของการจัดการไม่ใช่เพียงแค่การวางแผนกลยุทธ์ที่สมบูรณ์นั้น แต่ต้องสามารถผลักดันให้เกิดการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งบางครั้งจำเป็นต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างมาก เพื่อให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ แรงด้านการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมและทัศนคติของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะพนักงานภายในองค์กรอาจจะมากจนไม่สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ ดังนั้น ผู้นำองค์กรต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจและตระหนักถึงผลดีที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ให้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกิดการสนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อผลักดันให้เกิดการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยมีการติดตามผลและทบทวนสถานการณ์เป็นระยะ ๆ

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยของ วรางคณา วัฒนโย (2540) พบว่า การจัดทำแผนพัฒนาชุมชน โดยวิธีการมีส่วนร่วมของประชาชน สามารถทำให้มองปัญหาได้รอบด้าน มองปัญหาได้ตรงจุด เพราะประชาชนเหล่านี้จะเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรง การแก้ปัญหาจึงทำได้ตรงจุด และพบว่า การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามแผนที่ร่วมกันจัดทำขึ้นเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้รับรู้ และเข้าใจถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามแผน ความร่วมมือที่จะตามมาจะมีมาก ทำให้การปฏิบัติตามแผนประสบผลสำเร็จในที่สุด นอกจากนี้ การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามแผน ยังเป็นการตรวจสอบและประเมินผลแผนโดยประชาชนอีกทางหนึ่งด้วย

กานต์ เสกขุนทด (2545) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน นำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา ผลการศึกษา พบว่า 1) การศึกษาสภาพสถานศึกษา ปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ไม่สามารถแยกประเด็นปัญหาให้ตรงปัจจัยหลักได้ ส่วนปัจจัยภายในที่เป็นปัญหาคือ บุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา และการประเมินสถานภาพสถานศึกษา ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ วิทยากรที่ให้ความรู้ขาดประสบการณ์ในการประเมินสถานภาพสถานศึกษา 2) การกำหนดทิศทางการศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์ผู้บริหารและคณะครูเป็นผู้กำหนด ปัญหาที่พบมากที่สุด คือ บุคลากรขาดความรู้ ขาดประสบการณ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน ปัญหาที่พบมากที่สุด คือ การใช้คำสำนวนที่ใช้ในการเขียนพันธกิจไม่รัดกุม การกำหนดเป้าประสงค์ ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ เป้าประสงค์ที่ได้ไม่มีความเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ การกำหนดผลผลิตหลักที่ครอบคลุมเป้าหมายและครอบคลุมตัวชี้วัดด้านปริมาณและด้านคุณภาพ ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญประสบการณ์ในการกำหนดผลผลิตหลัก 3) การกำหนดกลยุทธ์ ปัญหาที่พบมากที่สุด คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ และขาดประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ 4) การกำหนดตัวชี้วัด ปัญหาที่พบมากที่สุดคือ ขณะอบรมวิทยากรไม่ได้เน้นความสำคัญของตัวชี้วัด

วิวัฒน์ หามนตรี (2554) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการจัดทำแผนพัฒนาแบบมีส่วนร่วมขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอ่างทอง โดยการศึกษาแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล 2) ศึกษาปัจจัยสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน 3) พัฒนารูปแบบการจัดทำแผนพัฒนาแบบมีส่วนร่วม 4) นำรูปแบบการจัดทำแผนแบบมีส่วนร่วมที่พัฒนาไปทดลองใช้และประเมินผลการใช้แผน การศึกษาพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดอ่างทอง จัดทำแผนตามกระบวนการ และปฏิบัติการจัดทำแผนตามระเบียบของกระทรวงมหาดไทย แต่ยังคงขาดการดำเนินการเชิงคุณภาพ ขาดความรู้ และขาดข้อมูลเชิงลึกในการจัดทำแผน ขาดวิสัยทัศน์การทำแผนยุทธศาสตร์ของชุมชนและขาดการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ชุมชนเข้ากับกระบวนการทำแผนขององค์การบริหารส่วนตำบล ปัจจัยสนับสนุนการทำแผนพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การเรียนรู้การทำงานร่วมกัน การสื่อสารประชาสัมพันธ์ คุณภาพของผู้นำชุมชน การมีเครือข่ายบุคคล และเครือข่ายองค์กร สำหรับการพัฒนารูปแบบการจัดทำแผนแบบมีส่วนร่วม ใช้วิธีการ 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) ขั้นเตรียมการ 2) ขั้นการเรียนรู้ร่วมกัน 3) ขั้นสำรวจและเก็บข้อมูล 4) ขั้นวิเคราะห์ข้อมูล 5) ขั้นยกร่างแผน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6) ชั้นประชาพิจารณ์แผนและใช้แผน 7) ชั้นติดตามและประเมินผล ทั้งนี้การจัดทำแผนพัฒนาทั้ง 7 ขั้นตอน ต้องมาจากปัญหาที่แท้จริงตามบริบทของชุมชน มีปัจจัยสนับสนุนให้ประชาชน แกนนำชุมชน ผู้นำท้องถิ่นมีส่วนร่วม ได้รับการสนับสนุนจาก อบต. ตลอดจนองค์กรภายนอก และมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ ความรู้ความเข้าใจขั้นตอนในการจัดทำแผน ส่วนการนำรูปแบบแผนพัฒนาแบบมีส่วนร่วมไปทดลองปฏิบัติ พบว่า ผู้มีส่วนร่วมได้ปฏิบัติตามขั้นตอนการทำแผน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ได้แผนพัฒนาต้นแบบที่มา จากปัญหาของชุมชน การเรียนรู้ร่วมกันทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดทำ แผนพัฒนาอย่างมีคุณภาพและเห็นความสำคัญของการเก็บและรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำแผน

วันทิน ยศบันเทิง (2549) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนา หมู่บ้านจัดการสุขภาพ หมู่ที่ 3 บ้านแม่ระมาด อำเภอแม่ระมาด จังหวัดตาก ผลการวิจัยพบว่า การมี ส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาหมู่บ้านฯ ในภาพรวมอยู่ในระดับการดำเนินงานน้อย แต่เมื่อพิจารณาราย มิติพบว่า มิติที่อยู่ในระดับการดำเนินงานน้อย คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่จะทำ และวิธีการ ทำ (มติการวางแผน) เนื่องจากที่ผ่านมาเจ้าหน้าที่ของรัฐจะเป็นผู้คิดให้ ชุมชนจะเป็นผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง สำหรับการมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์ตามความจำเป็นพื้นฐาน (มติการรับประโยชน์) ชุมชนจะให้ความสำคัญเฉพาะสิ่งที่เกิดขึ้นทันทีทันใด การจัดการสุขภาพที่ต้องให้เฝ้าระวังหรือสร้างเสริมสุขภาพจะให้ความสำคัญน้อย ส่วนการดำเนินงานที่มีอยู่ในระดับที่มาก คือ ด้านการดำเนินงาน (มติการดำเนินงาน) แต่ ก็นับเป็นการดำเนินงานที่มีลักษณะเข้าร่วมในกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นผู้ชี้แนะหรือร้องขอ อาจมีการ สั่งการโดยตรง หรือผ่านแกนนำในชุมชนเป็นผู้รับคำสั่งจากหน่วยงาน หรือจากส่วนกลาง ที่กำหนดให้ ปฏิบัติการมีส่วนร่วมในชุมชนได้ตระหนักและกำหนดแนวทางการมีส่วนร่วมดังกล่าวได้ ก็จะส่งผลให้การ พัฒนาการจัดการสุขภาพยั่งยืน และจะทำให้ชุมชนมีสุขภาพดีได้ตามเจตจำนงขั้นพื้นฐาน

ปัญหาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาหมู่บ้านจัดการสุขภาพ คือ ด้านการเข้าร่วมในการ ตัดสินใจในเรื่องที่จะทำ และวิธีการทำ ขาดการสร้าง ความเข้าใจ การประสานงาน ความร่วมมือ ความ ต่อเนื่อง ด้านการดำเนินงาน ปัญหาคือ ไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรม ไม่มีความต่อเนื่อง ขาดการประสานงาน ขาดความร่วมมือ ขาดสิ่งจูงใจ ไม่เหมาะสมตรงตามวิถีชีวิต ไม่ตรงตามความต้องการ ด้านการรับประโยชน์ ตามความจำเป็นขั้นพื้นฐาน การรับบริการสุขภาพในชุมชนที่ไม่เหมาะสม และสิทธิ์ในการรับบัตรประกัน สุขภาพ โดยแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาหมู่บ้านฯ สรุปคือ ต้องสร้างเครือข่าย แกนนำชุมชน การประสานงานเครือข่าย การพัฒนาศักยภาพเครือข่าย การร่วมประชุมเพื่อให้ชุมชนร่วม วิเคราะห์หาแนวทางในการส่งเสริมสุขภาพของคนในชุมชน การจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องโดยให้ชุมชน กำหนดรูปแบบกิจกรรมด้วยชุมชนเอง

สมชาติ ประสมเพชร (2548) ได้ศึกษาการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนพัฒนาชนบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี โดยการวิจัยและพัฒนาครั้งนี้เป็นการสร้างโอกาสให้ ผู้ที่มีส่วนสำคัญเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรีทุกฝ่าย มาเรียนรู้ร่วมกัน โดยใช้ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี คือ การเตรียมการในการจัดทำ แผนพัฒนา การรวบรวมข้อมูลและปัญหาสำคัญ การวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดวิสัยทัศน์ การพัฒนา ท้องถิ่น การกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น การกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาท้องถิ่น การ กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและแนวทางการพัฒนา การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่น และการ อนุมัติและประกาศใช้แผนพัฒนาท้องถิ่น เป็นกรอบการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนา ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี ผู้มีส่วนรวมที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี มีส่วนร่วมในบางขั้นตอน คือ ขั้นตอนการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา ท้องถิ่น ขั้นตอนการอนุมัติและประกาศใช้แผนพัฒนาท้องถิ่น และขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจหลักการพัฒนาท้องถิ่น และขาดการมีส่วนร่วมในหลายขั้นตอนของการจัดทำแผนพัฒนาของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ คือ ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลและปัญหาสำคัญ ขั้นตอนการกำหนด ยุทธศาสตร์การพัฒนาและแนวทางการพัฒนา ขั้นตอนการเตรียมการจัดทำแผน ขั้นตอนการวิเคราะห์ ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพการพัฒนาท้องถิ่น และขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่น

2. ปัญหาอุปสรรคและความต้องการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วน จังหวัดลพบุรี คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ ส่วนใหญ่ขาด ความรู้ ขาดความเข้าใจ ขาดการอบรม ขาดทักษะ และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการจัดทำแผนพัฒนาของ องค์การบริหารส่วนจังหวัด ขาดการมีส่วนร่วมในหลายขั้นตอน ขาดสิ่งจูงใจที่จะกระตุ้นให้เกิดการมี ส่วนร่วม และงบประมาณมีจำกัด อีกทั้ง ไม่มีค่าตอบแทนหรือเบี้ยประชุมให้กับกรรมการ ตลอดทั้งเอกสาร คู่มือเกี่ยวกับการจัดทำแผนมีไม่เพียงพอ ขาดรูปแบบการจัดทำแผนที่ชัดเจน และขาดการประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ต่อเนื่องและแพร่หลาย

3. ดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนพัฒนาของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี

3.1 ด้านความรู้ เกณฑ์การชี้วัด (ดัชนี) ความสำเร็จ (KPI) ของการพัฒนาความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี คือ คะแนนทดสอบ ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ หลังการ ฝึกอบรมต้องมากกว่าร้อยละ 75 และมากกว่าคะแนนทดสอบก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

3.2 ด้านการมีส่วนร่วม เกณฑ์การชี้วัด (ดัชนี) ความสำเร็จ (KPI) ของการพัฒนาการมี ส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี คือ คะแนน ทดสอบการมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ หลังการฝึกอบรมต้องมากกว่าร้อยละ 75 และมากกว่าคะแนนทดสอบก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

4. แนวทาง และวิธีการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การ บริหารส่วนจังหวัดลพบุรี คือ การเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อระบบการ จัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี ให้แก่ผู้ที่มีส่วนสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำ แผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี โดยการจัดอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับขั้นตอน การจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ ทั้ง 9 ขั้นตอน รวมทั้งจัดเตรียมเอกสาร รูปแบบ และ คู่มือที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาให้เพียงพอ

5. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนา ขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดลพบุรี คือ การฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วน จังหวัดลพบุรี โดยใช้เทคนิคและวิธีการอบรมในลักษณะบรรยาย ตอบข้อซักถาม ส่วนแนวทางและวิธีการ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับ อนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พัฒนาด้านอื่น ๆ เช่น การประสานกับส่วนกลางเรื่องงบประมาณ ค่าตอบแทนหรือเบี้ยประชุม รูปแบบการจัดทำแผนพัฒนา และการประชาสัมพันธ์เรื่องเกี่ยวกับแผนพัฒนา ผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในเรื่องนั้น ๆ ควรพิจารณาและดำเนินการพัฒนาตามความเร่งด่วนและความเหมาะสมต่อไป

6. การพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนา ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี มีผลทำให้ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรีได้พัฒนาความรู้ความเข้าใจทักษะ และมีทัศนคติที่ดีต่องานการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ เพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนามากขึ้น นอกจากนี้ ประสพการณ์จากการวิจัยและพัฒนาครั้งนี้ ก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนา ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดฯ ทุกฝ่ายสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาดำเนินการในเรื่องอื่น ๆ ต่อไปได้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) เพื่อการพัฒนาระบบการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน (เฉพาะระดับปฏิบัติการ) ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร จำนวน 80 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน (เฉพาะระดับปฏิบัติการ) ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร โดยผู้วิจัยทำการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ทั้งหมด 80 คน โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 64 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80 ของกลุ่มตัวอย่าง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร กับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการพัฒนาระบบการมีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) ซึ่งถามเกี่ยวกับ สถานะของบุคลากร หน่วยงานที่สังกัดในวิทยาเขตชุมพร ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานในวิทยาเขตชุมพร

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการมีส่วนร่วม ในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร แบ่ง 6 กระบวนการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หรือ SWOT Analysis
2. การกำหนดทิศทางองค์กร
 - 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์
 - 2.2 การกำหนดพันธกิจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งหวัง/ให้ความสำคัญที่จะบรรลุวิสัยทัศน์
4. การกำหนดเป้าประสงค์สำหรับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์
5. การกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์
6. การกำหนดกลยุทธ์/สิ่งที่จะกระทำให้บรรลุเป้าประสงค์

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นระดับปัญหาและความต้องการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร จำนวน 19 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- | | | | |
|---------|---------|----------------------------|------------|
| ระดับ 5 | หมายถึง | มีปัญหาและความต้องการพัฒนา | มากที่สุด |
| ระดับ 4 | หมายถึง | มีปัญหาและความต้องการพัฒนา | มาก |
| ระดับ 3 | หมายถึง | มีปัญหาและความต้องการพัฒนา | ปานกลาง |
| ระดับ 2 | หมายถึง | มีปัญหาและความต้องการพัฒนา | น้อย |
| ระดับ 1 | หมายถึง | มีปัญหาและความต้องการพัฒนา | น้อยที่สุด |

และคำถามปลายเปิด สำหรับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร จำนวน 1 ข้อ

วิธีการสร้างแบบสอบถาม มีขั้นตอนการสร้างดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผลจากการระดมความคิดของผู้ที่เข้าร่วมในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 – 2555 จนกระทั่งแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาสถาบันฯ วิทยาเขตชุมพร ได้รับอนุมัติจากสภาสถาบัน เมื่อปี พ.ศ. 2555
2. สร้างแบบสอบถาม และนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้อาจารย์ซึ่งมีความรู้ความสามารถเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของเนื้อหา ความเหมาะสม และความสอดคล้องของข้อคำถาม และนำมาปรับปรุงแก้ไข
3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขแล้วมาจัดพิมพ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามด้วยตนเอง จากผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน (เฉพาะระดับปฏิบัติการ) ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร แบบเจาะจงบุคคล ทั้งหมด 80 คน/ฉบับ

3.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และความถูกต้องในแต่ละฉบับ พบว่าจำนวนแบบสอบถามที่ส่งแจกไปทั้งหมด 80 คน/ฉบับ ผู้วิจัยได้รับข้อมูลกลับคืนครบและสมบูรณ์ จำนวน 64 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80 ของกลุ่มตัวอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามที่รวบรวมได้ นำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS ดังนี้

1. ข้อมูลที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ เป็นแบบตรวจสอบรายการวิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ (Percentage)

2. ข้อมูลที่เกี่ยวกับสภาพการมีส่วนร่วม ในกระบวนการการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร วิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ (Percentage)

3. ข้อมูลที่เกี่ยวกับปัญหา และความต้องการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร วิเคราะห์โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (X) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

4.50 – 5.00	หมายถึง	มีปัญหาและความต้องการพัฒนาฯ มากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	มีปัญหาและความต้องการพัฒนาฯ มาก
2.50 – 3.39	หมายถึง	มีปัญหาและความต้องการพัฒนาฯ ปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	มีปัญหาและความต้องการพัฒนาฯ น้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง	มีปัญหาและความต้องการพัฒนาฯ น้อยที่สุด

และข้อมูลที่เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากแบบสอบถามปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา เพื่อสรุปเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร เพิ่มเติมจากการวิเคราะห์ทางสถิติ

บทที่ 4 ผลการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ครึ่งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน คือ ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม สภาพการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ปัญหาและความต้องการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร และคำถามปลายเปิดสำหรับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันฯ วิทยาเขตชุมพร ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประชากรที่ศึกษา จำนวน 64 คน จากแบบสอบถามที่ได้รับคืนกลับมา จำแนกตามสถานะบุคลากร หน่วยงานที่สังกัดในวิทยาเขตชุมพร ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานในวิทยาเขตชุมพร มีผลการศึกษาดังนี้คือ

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (N = 64)	ร้อยละ
สถานะบุคลากร		
ผู้บริหาร	2	3.1
ข้าราชการ/พนักงาน สาย ก	21	32.8
ข้าราชการ/พนักงาน สาย ข ค	37	57.8
ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน	4	6.3
หน่วยงานที่สังกัดในวิทยาเขตชุมพร		
ส่วนบริหารงานทั่วไป	26	40.6
ส่วนวิทยบริการ	11	17.2
ส่วนบริหารธุรกิจ	6	9.4
ส่วนวิชาการ	21	32.8
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	3.1
ปริญญาตรี	24	37.5
ปริญญาโท	29	45.3
ปริญญาเอก	9	14.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (N = 64)	ร้อยละ
ประสบการณ์การทำงานในวิทยาเขตชุมพร		
น้อยกว่า 1 ปี	2	3.1
1 - 3 ปี	6	9.4
3 - 5 ปี	5	7.8
5 ปี ขึ้นไป	51	79.7

จากตารางที่ 4.1 ประชากรที่ศึกษา จำนวน 64 คน จากแบบสอบถามที่ได้รับคืนกลับมา จำแนกตามสถานะบุคลากร พบว่า ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ/พนักงาน สาย ช ค จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 57.8 รองลงมาเป็นข้าราชการ/พนักงาน สาย ก จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 32.8 และลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 ส่วนที่เป็นผู้บริหารมีจำนวนน้อยที่สุด คือ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1

จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัดในวิทยาเขตชุมพร พบว่า ส่วนใหญ่สังกัดส่วนบริหารงานทั่วไป จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 40.6 รองลงมาสังกัดส่วนวิชาการ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 32.8 และสังกัดส่วนวิทยบริการ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 17.2 ส่วนที่สังกัดส่วนบริหารธุรกิจมีจำนวนน้อยที่สุด คือ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 9.4

จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 45.3 รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 และจบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1 ส่วนที่จบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีจำนวนน้อยที่สุด คือ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1

จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในวิทยาเขตชุมพร พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในวิทยาเขตฯ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 79.7 รองลงมาประสบการณ์ฯ 1 - 3 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 9.4 และประสบการณ์ฯ 3 - 5 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8 ส่วนประสบการณ์ฯ น้อยกว่า 1 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด คือ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1

2. สภาพการมีส่วนร่วมในกระบวนการการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร

จากการสอบถามผู้เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร จำนวน 64 คน เกี่ยวกับสภาพการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ตามกระบวนการการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันฯ คือ 1) การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ หรือ SWOT Analysis 2) การกำหนดทิศทางองค์กร 3) การวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งหวังหรือให้ความสำคัญที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ 4) การกำหนดเป้าประสงค์สำหรับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ 5) การกำหนดตัวชี้วัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์ 6) การกำหนดกลยุทธ์/สิ่งที่จะกระทำให้บรรลุเป้าประสงค์ ผลการศึกษาปรากฏรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.2 สภาพการณ์มีส่วนร่วมในกระบวนการการวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์หรือ SWOT Analysis

การมีส่วนร่วม	จำนวน (N = 64)	ร้อยละ
1. ท่านมีส่วนร่วมในขั้นตอนการเตรียมการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพร		
1.1 ร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเบื้องต้น และระดมสมองบุคลากรทุกส่วน ฝึกปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์	43	67.2
1.2 ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ในขั้นตอนนี้	21	32.8
2. ท่านคิดว่าควรส่งเสริมให้ภาคส่วนใด หรือบุคคลใด (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)		
2.1 -ผู้ว่าราชการจังหวัด	49	76.6
-ไม่เลือกตอบข้อนี้	15	23.4
2.2 -สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดชุมพร	34	53.1
-ไม่เลือกตอบข้อนี้	30	46.9
2.3 -หอการค้าจังหวัดชุมพร	44	68.8
-ไม่เลือกตอบข้อนี้	20	31.3
2.4 -กำนัน - ผู้ใหญ่บ้าน	38	59.4
-ไม่เลือกตอบข้อนี้	26	40.6
2.5 -นายก อบจ. หรือ นายกเทศบาล หรือ นายก อบต.	47	73.4
-ไม่เลือกตอบข้อนี้	17	26.6
2.6 -ตัวแทนภาคประชาชนในพื้นที่วิทยาเขตชุมพร	35	54.7
-ไม่เลือกตอบข้อนี้	29	45.3
2.7 -ศิษย์เก่า	54	84.4
-ไม่เลือกตอบข้อนี้	10	15.6
2.8 -ผู้ปกครอง	22	34.4
-ไม่เลือกตอบข้อนี้	42	65.6

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.2 สภาพการมีส่วนร่วมในกระบวนการการวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ หรือ SWOT Analysis (ต่อ)

การมีส่วนร่วม	จำนวน (N = 64)	ร้อยละ
2.9 -ตัวแทนผู้ประกอบการบริเวณโดยรอบวิทยาเขตชุมพร -ไม่เลือกตอบข้อนี้	40 24	62.5 37.5
2.10 -อื่น ๆ เช่น กลุ่มองค์กรอิสระต่าง ๆ หรือมูลนิธิระดับ นานาชาติ หรือองค์กรแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศ (เนื่องจากจะเข้าสู่ AEC) ผู้แทนจากสโมสรนักศึกษา/ องค์การนักศึกษาในปีปัจจุบัน/ผู้แทนจากกลุ่มโรงเรียน ของเขตพื้นที่การศึกษา/วิทยาลัยต่าง ๆ -ไม่เลือกตอบข้อนี้	2 62	3.1 96.9
3. ท่านมีส่วนร่วมในขั้นตอนศึกษาสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ วิทยาเขตชุมพร (จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค) SWOT)		
3.1 ร่วมระดมความคิดเห็น และรวบรวมข้อมูล สภาพแวดล้อม (SWOT) วิทยาเขตชุมพร	44	68.8
3.2 ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ในขั้นตอนนี้	20	31.3
4. ท่านมีส่วนร่วมในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมทาง ยุทธศาสตร์วิทยาเขตชุมพร (จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และ อุปสรรค) SWOT) จากการรวบรวมข้อมูล		
4.1 ร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม(SWOT) วิทยาเขตชุมพร	40	62.5
4.2 ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ในขั้นตอนนี้	24	37.5
5. ท่านมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนพัฒนาของ วิทยาเขตชุมพร เพราะเหตุใด		
5.1 ร่วมดำเนินการโดยเป็นคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ วิทยาเขตชุมพร ตามคำสั่งแต่งตั้ง	28	43.8
5.2 มีส่วนร่วมช่วยดำเนินการด้วยความสมัครใจ	23	35.9
5.3 ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ	13	20.3

จากตารางที่ 4.2 สภาพการมีส่วนร่วมในกระบวนการการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร กระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์หรือ SWOT Analysis พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในขั้นตอนการเตรียมการ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สแกนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า -
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จัดทำแผนกลยุทธ์ / แผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพร โดยการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเบื้องต้น และระดมสมองบุคลากรทุกส่วนฝึกปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 67.2 ส่วนผู้ที่ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ในขั้นตอนนี้มีเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 32.8

สำหรับภาคส่วนใด หรือบุคคลใด (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่วิทยาเขตชุมพรคิดว่าควรให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่า

- คิดว่าควรเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดชุมพร เป็นส่วนใหญ่ จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 76.6 ส่วนผู้ที่ไม่เลือกตอบผู้ว่าราชการจังหวัดชุมพร มีเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 23.4
- คิดว่าควรเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดชุมพร เป็นส่วนใหญ่ จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 53.1 ส่วนผู้ที่ไม่เลือกตอบสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร มีเพียงส่วนน้อย จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 46.9
- คิดว่าควรเป็นหอการค้าจังหวัดชุมพร เป็นส่วนใหญ่ จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 68.8 ส่วนผู้ที่ไม่เลือกตอบหอการค้าจังหวัดชุมพร มีเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3
- คิดว่าควรเป็นกำนัน-ผู้ใหญ่บ้าน เป็นส่วนใหญ่ จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 59.4 ส่วนผู้ที่ไม่เลือกตอบกำนัน-ผู้ใหญ่บ้าน มีเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 40.6
- คิดว่าควรเป็นนายก อบจ. หรือนายกเทศบาล หรือนายก อบต. เป็นส่วนใหญ่ จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 73.4 ส่วนผู้ที่ไม่เลือกตอบนายก อบจ. หรือนายกเทศบาล หรือนายก อบต. มีเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 26.6
- คิดว่าควรเป็นตัวแทนภาคประชาชนในพื้นที่วิทยาเขตชุมพร เป็นส่วนมาก จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 54.7 ส่วนผู้ที่ไม่เลือกตอบตัวแทนภาคประชาชนในพื้นที่วิทยาเขตชุมพร มีเพียงส่วนน้อย จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 45.3
- คิดว่าควรเป็นศิษย์เก่า เป็นส่วนมาก จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 84.4 ส่วนผู้ที่ไม่เลือกตอบศิษย์เก่า มีเพียงส่วนน้อย จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 15.6
- คิดว่าควรเป็นผู้ปกครอง มีเพียงส่วนน้อย จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 34.4 ส่วนผู้ที่ไม่เลือกตอบผู้ปกครอง มีเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 65.6
- คิดว่าควรเป็นตัวแทนผู้ประกอบการบริเวณโดยรอบวิทยาเขตชุมพร เป็นส่วนมาก จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 ส่วนผู้ที่ไม่เลือกตอบตัวแทนผู้ประกอบการบริเวณโดยรอบวิทยาเขตชุมพร มีเพียงส่วนน้อย จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5
- คิดว่าอื่น ๆ นอกเหนือจากภาคส่วน หรือบุคคล ที่กล่าวมาข้างต้น มีเพียงส่วนน้อย จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.1 คือ กลุ่มองค์กรอิสระต่าง ๆ หรือมูลนิธิระดับนานาชาติ หรือองค์กรแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศ (เนื่องจากจะเข้าสู่ AEC) ผู้แทนจากสโมสรนักศึกษาหรือองค์กรนักศึกษาในปัจจุบัน หรือผู้แทนจากกลุ่มโรงเรียนของเขตพื้นที่การศึกษาหรือวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อตอบโจทยความต้องการของผู้ที่จะเข้าศึกษาต่อ โดยจะทำให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมและสมบูรณ์ ส่วนผู้ที่ไม่เลือกตอบข้อนี้ มีเป็นส่วนใหญ่ จำนวนมากถึง 62 คน คิดเป็นร้อยละ 96.9

ส่วนร่วมในขั้นตอนศึกษาสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์วิทยาเขตชุมพร (จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค) SWOT) จากการร่วมระดมความคิดเห็น และรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างถูกต้องแท้จริง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีส่วนร่วมระดมความคิดเห็น และเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อม (SWOT) วิทยาเขตชุมพร จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 68.8 มีเป็นส่วนน้อยที่ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ในขั้นตอนนี้ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3

ส่วนร่วมในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์วิทยาเขตชุมพร (จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค) SWOT) จากการรวบรวมข้อมูล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีส่วนร่วมวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อม (SWOT) วิทยาเขตชุมพร จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 รองลงมาไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ในขั้นตอนนี้ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5

สำหรับเหตุผลการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาของวิทยาเขตชุมพร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ร่วมดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาของวิทยาเขตชุมพร เนื่องจากตนเองร่วมเป็นคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์วิทยาเขตชุมพรตามคำสั่งแต่งตั้ง จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 43.8 รองลงมามีส่วนร่วมดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาของวิทยาเขตชุมพรด้วยความสมัครใจ จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 35.9 และมีเพียงส่วนน้อยที่ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ในขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาของวิทยาเขตชุมพรเลย จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 20.3

ตารางที่ 4.3 การมีส่วนร่วมในกระบวนการการกำหนดทิศทางองค์กร

การมีส่วนร่วม	จำนวน (N = 64)	ร้อยละ
1. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของวิทยาเขตชุมพรสำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพร ใดบ้าง		
1.1 ร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)	33	51.6
1.2 ไม่เลือกตอบข้อนี้	31	48.4
2.1 ร่วมในการกำหนดภารกิจ (Mission)	21	32.8
2.2 ไม่เลือกตอบข้อนี้	43	67.2
3.1 ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ทั้งสิ้น	30	46.9
3.2 ไม่เลือกตอบข้อนี้	34	53.1
4.1 ร่วมโดยวิธีอื่น ๆ	0	0
4.2 ไม่เลือกตอบข้อนี้	64	100

จากตารางที่ 4.3 สภาพการมีส่วนร่วมในกระบวนการการกำหนดทิศทางของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร การกำหนดทิศทางองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามมีส่วนร่วมใดบ้างในการกำหนดทิศทางของวิทยาเขตชุมพรในการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพร โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีส่วนร่วม ดังนี้

- ส่วนมากมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 51.6 ส่วนผู้ที่ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ มีเพียงส่วนน้อย จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 48.4 ซึ่งจำนวนผู้มีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการนี้มีจำนวนที่ใกล้เคียงกัน

- ส่วนมากไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจ จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 67.2 ส่วนผู้ที่มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจ มีเพียงส่วนน้อย จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 32.8

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ทั้งสิ้น กับการกำหนดทิศทางองค์กร มีเป็นส่วนมาก จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 53.1 ส่วนผู้ที่ไม่เลือกตอบข้อนี้ มีเพียงส่วนน้อย จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 46.9 ซึ่งจำนวนผู้มีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการนี้มีจำนวนใกล้เคียงกัน

- มีส่วนร่วมโดยวิธีอื่น ๆ ไม่มีผู้เลือกตอบข้อนี้ คิดเป็นร้อยละ 0 ส่วนผู้ที่ไม่เลือกตอบข้อนี้ จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 4.4 การมีส่วนร่วมในกระบวนการการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งหวัง/ให้ความสำคัญที่จะบรรลุวิสัยทัศน์

การมีส่วนร่วม	จำนวน (N = 64)	ร้อยละ
1. การวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งหวังหรือให้ความสำคัญที่จะบรรลุวิสัยทัศน์		
1.1 ร่วมในการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์หรือให้ความสำคัญที่จะบรรลุวิสัยทัศน์	23	35.9
1.2 ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ทั้งสิ้น	41	64.1

จากตารางที่ 4.4 สภาพการมีส่วนร่วมในกระบวนการการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร การวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งหวังหรือให้ความสำคัญที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากไม่มีส่วนร่วมใด ๆ จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 64.1 ส่วนผู้ที่มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งหวังหรือให้ความสำคัญที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ มีเพียงส่วนน้อย จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 35.9

ตารางที่ 4.5 การมีส่วนร่วมในกระบวนการการกำหนดเป้าประสงค์สำหรับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

การมีส่วนร่วม	จำนวน (N = 64)	ร้อยละ
1. การกำหนดเป้าประสงค์สำหรับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์		
1.1 ร่วมในการกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์	21	32.8
1.2 ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ทั้งสิ้น	43	67.2

จากตารางที่ 4.5 สภาพการมีส่วนร่วมในกระบวนการการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร การกำหนดเป้าประสงค์สำหรับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าประสงค์สำหรับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 67.2 และมีเพียงส่วนน้อยที่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าประสงค์สำหรับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 32.8

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 การมีส่วนร่วมในกระบวนการการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

การมีส่วนร่วม	จำนวน (N = 64)	ร้อยละ
1. การกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์		
1.1 ร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในแต่ละเป้าประสงค์	23	35.9
1.2 ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ทั้งสิ้น	41	64.1

จากตารางที่ 4.6 สภาพการมีส่วนร่วมในกระบวนการการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์ จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 64.1 และมีเพียงส่วนน้อยที่มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์ จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 35.9

ตารางที่ 4.7 การมีส่วนร่วมในกระบวนการการกำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะกระทำให้บรรลุเป้าประสงค์

การมีส่วนร่วม	จำนวน (N = 64)	ร้อยละ
1. การกำหนดกลยุทธ์/สิ่งที่จะกระทำให้บรรลุเป้าประสงค์		
1.1 ร่วมในการกำหนดกลยุทธ์/สิ่งที่จะกระทำให้บรรลุเป้าประสงค์	23	35.9
1.2 ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ทั้งสิ้น	41	64.1

จากตารางที่ 4.7 สภาพการมีส่วนร่วมในกระบวนการการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร การกำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะกระทำให้บรรลุเป้าประสงค์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะกระทำให้บรรลุเป้าประสงค์ จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 64.1 และมีเพียงส่วนน้อยที่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะกระทำให้บรรลุเป้าประสงค์ จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 35.9

3. ปัญหา และความต้องการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร

ปัญหา และความต้องการพัฒนา กระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ร่วมเสนอปัญหา และความต้องการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วม ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ซึ่งจากการสอบถามผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 64 คน พบปัญหา และความต้องการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ผลการศึกษาดังมีรายละเอียดดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.8 ปัญหา และความต้องการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร

ปัญหาและความต้องการ	(\bar{X})	S.D.	ระดับปัญหา
1. เอกสาร/คู่มือ/การประชุมเพื่อซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร	3.32	0.87	ปานกลาง
2. การกำหนดเป็นนโยบายเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์/การพัฒนา วิทยาเขตชุมพร จากคณะผู้บริหาร	3.75	0.92	มาก
3. ความต้องการเข้าร่วมในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร ด้วยความยินดี และเต็มใจ	3.78	0.86	มาก
4. รูปแบบการให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนพัฒนา ที่ทั่วถึง ชัดเจน และเข้าใจง่าย	3.62	0.84	มาก
5. ความรู้พื้นฐานในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ของบุคลากรทุกระดับ	3.75	1.02	มาก
6. ทักษะการฝึกปฏิบัติหรือประสบการณ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ ของบุคลากรทุกระดับ	3.81	0.95	มาก
7. ความสอดคล้องของระยะเวลาในการดำเนินการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร	3.10	1.18	ปานกลาง
8. การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร	3.31	0.81	ปานกลาง
9. การยอมรับข้อมูลแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร ร่วมกันของบุคลากรทุกระดับของวิทยาเขตชุมพร	3.32	0.92	ปานกลาง
10. ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นในกระบวนการการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร	2.84	1.18	ปานกลาง
11. ครอบคลุมตัวแทนทุกส่วนงาน สำหรับการแต่งตั้ง คณะกรรมการหรือคณะทำงาน การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร	3.01	1.24	ปานกลาง
12. การใช้ฉันทามติร่วมกันของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อยอมรับ ผลการวิเคราะห์ในแต่ละกระบวนการของการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร	3.04	1.17	ปานกลาง
13. ตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จ และโอกาสประสบผลสำเร็จในทางปฏิบัติ	3.32	0.85	ปานกลาง
14. ความเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและประเมินได้ของการกำหนดจุดมุ่งหมาย	3.37	0.84	ปานกลาง
15. จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร	3.57	1.03	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.8 ปัญหา และความต้องการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร (ต่อ)

ปัญหาและความต้องการ	\bar{X}	S.D.	ระดับปัญหา
16. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร	3.62	0.95	มาก
17. ช่องทางการเผยแพร่ หรือรูปแบบการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร	3.45	0.77	ปานกลาง
18. บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ทราบว่าสถาบันฯ กำหนดให้ทุกหน่วยงานภายในสถาบันฯ จะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ ในข้อที่ 1 และตามการประกันคุณภาพการศึกษา ในองค์ประกอบที่ 1 ตัวบ่งชี้ที่ 1	3.50	0.99	มาก
19. ประสิทธิภาพในการติดต่อประสานงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง/บุคลากรวิทยาเขตชุมพรทั้งหมด เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร	3.31	0.95	ปานกลาง
รวม	3.41	0.96	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 เมื่อพิจารณาระดับปัญหา และความต้องการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้ร่วมเสนอปัญหาและความต้องการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ซึ่งจากการตอบแบบสอบถามผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ จำนวน 64 คน พบปัญหาและความต้องการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ในภาพรวม พบว่า มีค่าระดับปัญหาและความต้องการอยู่ในระดับ ปานกลาง ($X = 3.41$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ปัญหาและความต้องการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ในระดับมาก ได้แก่ ทักษะการฝึกปฏิบัติหรือประสบการณ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ของบุคลากรทุกระดับ มีค่าระดับปัญหาและความต้องการเฉลี่ยสูงสุด ($X = 3.81$) รองลงมา คือ ความต้องการเข้าร่วมในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร ด้วยความยินดี และเต็มใจ มีค่าระดับปัญหาและความต้องการ ($X = 3.78$) การกำหนดเป็นนโยบายเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร จากคณะผู้บริหาร และความรู้พื้นฐานในการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์ ของบุคลากรทุกระดับ พบว่า มีค่าระดับปัญหาเท่ากัน คือ ($X = 3.75$) รูปแบบการให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา ที่ทั่วถึง ชัดเจน และเข้าใจง่าย รวมทั้งการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร พบว่า มีค่าระดับปัญหาเท่ากัน คือ ($X = 3.62$) จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพร ($X = 3.57$) บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ทราบว่าสถาบันกำหนดให้ทุกหน่วยงานภายในสถาบันฯ จะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ ในข้อที่ 1 และตามการประกันคุณภาพการศึกษา ในองค์ประกอบที่ 1 ตัวบ่งชี้ที่ 1 ($X = 3.50$) เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ทางการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตามลำดับ ส่วนปัญหาและความต้องการพัฒนากระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ในระดับปานกลาง ได้แก่ ช่องทางการเผยแพร่ หรือรูปแบบการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร ($X = 3.45$) ความเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและประเมินได้ของการกำหนดจุดมุ่งหมาย ($X = 3.37$) เอกสาร/คู่มือ/การประชุมเพื่อซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร การยอมรับข้อมูลแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพรร่วมกันของบุคลากรทุกระดับของวิทยาเขตชุมพร รวมทั้งตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จ และโอกาสประสบผลสำเร็จในทางปฏิบัติ พบว่า มีค่าระดับปัญหาเท่ากัน คือ ($X = 3.32$) การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร รวมถึงประสิทธิภาพในการติดต่อประสานงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือบุคลากรวิทยาเขตชุมพรทั้งหมด เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร พบว่า มีค่าระดับปัญหาเท่ากัน คือ ($X = 3.31$) ความสอดคล้องของระยะเวลาในการดำเนินการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร ($X = 3.10$) การใช้ฉันทามติร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อยอมรับผลการวิเคราะห์ในแต่ละกระบวนการของการจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพร ($X = 3.04$) ครอบคลุมตัวแทนทุกส่วนงานสำหรับการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร ($X = 3.01$) และควมมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพร ($X = 2.84$) ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร

1. ผู้บริหารควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการจัดทำยุทธศาสตร์
2. ผู้บริหารและองค์กรควรมีการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ทำไว้ มีการ implement ในองค์กรอย่างจริงจัง
3. ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาขององค์กร และควรศึกษาทำความเข้าใจกับการจัดทำแผนอย่างรอบด้าน และมีทักษะความรู้ในเชิงยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งติดตามผลสัมฤทธิ์ในการขับเคลื่อนการทำงานของคณะกรรมการ หรือคณะทำงานการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาองค์กร เป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อผลสัมฤทธิ์ที่มุ่งหวังอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
4. จัดหาวิทยากรการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาองค์กร ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์จากภายนอก มาทำการฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจ และฝึกปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาให้กับผู้บริหารและบุคลากรขององค์กร
5. การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา ควรจัดทำ workshop นอกสถานที่ โดยสอดแทรกกิจกรรมละลายพฤติกรรมเพื่อลดตัวตนของผู้มีส่วนร่วม เนื่องจาก แต่ละสายงานมีเวลาการปฏิบัติงานที่ไม่ตรงกัน หากจัดทำแผนฯ ภายในองค์กรอาจทำให้การมีส่วนร่วมเกิดขึ้นได้ยาก และขาดแรงจูงใจ
6. การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา ควรมีความต่อเนื่อง พร้อมกับให้ความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนหรือกระบวนการจัดทำ และประโยชน์ของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาองค์กร อีกทั้งเน้นย้ำการลงมือปฏิบัติ (workshop) แก่บุคลากร เพราะบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เห็นความสำคัญ เพราะยังมองเป็นเรื่องไกลตัว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. ควรจัดทำช่องทางการสื่อสารในเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่มากขึ้น และได้รับข่าวสารใหม่ ๆ เกี่ยวกับการทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง

8. สร้างแรงจูงใจในกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง มิใช่ทำโดยหน้าที่ หรือทำตามคำสั่ง สำหรับบุคลากรที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาองค์กร ควรให้มีผลตอบแทนเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี เพื่อกระตุ้น สร้างแรงจูงใจ และสำนึกความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลจากแบบสอบถามผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร สรุปการอภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัย เรื่อง การพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร แสวงหาแนวทางกระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ รวมทั้งพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ซึ่งกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร แบบเจาะจงจากผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน (เฉพาะระดับปฏิบัติการ) จำนวน 64 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม โดยวิเคราะห์ค่าสถิติการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคำถามปลายเปิดสำหรับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ผลการวิจัยเป็น ดังนี้

1. สภาพการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ปรากฏว่าผู้มีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร มีส่วนร่วมในบางกระบวนการ และขาดการมีส่วนร่วมในบางกระบวนการ ดังนี้

1.1 กระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ หรือ SWOT Analysis พบว่าส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในขั้นตอนการเตรียมการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพร โดยการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเบื้องต้น และระดมสมองบุคลากรทุกส่วนฝึกปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ ร้อยละ 67.2 ส่วนที่มีส่วนร่วมน้อย คือ ไม่มีส่วนร่วมในการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเบื้องต้น และร่วมระดมสมองบุคลากรทุกส่วน รวมทั้งฝึกปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ พบว่าส่วนใหญ่เป็นผู้มีส่วนสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ถึงร้อยละ 32.8

โดยภาคส่วน หรือบุคคล (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่เห็นว่าควรให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาของวิทยาเขตชุมพรด้วย ส่วนมากเห็นควรให้เป็นศิษย์เก่า รองลงมา ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัดชุมพร นายก อบจ.หรือนายกเทศบาลหรือนายก อบต. หอการค้าจังหวัดชุมพร ตัวแทนผู้ประกอบการบริเวณโดยรอบวิทยาเขตชุมพร กำนัน-ผู้ใหญ่บ้าน ตัวแทนภาคเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประชาชนในพื้นที่โดยรอบวิทยาเขตชุมพร ตามลำดับ และอันดับสุดท้าย ได้แก่ สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร จังหวัดชุมพร มีเพียงส่วนน้อยที่เห็นว่าควรเป็น ผู้ปกครอง และอื่น ๆ เช่น กลุ่มองค์กรอิสระต่าง ๆ หรือ มูลนิธิระดับนานาชาติ หรือองค์กรแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศ (เพื่อการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ AEC) ผู้แทนจากสโมสรนักศึกษา หรือองค์กรนักศึกษาในปีปัจจุบัน หรือผู้แทนจากกลุ่มโรงเรียนของเขตพื้นที่ การศึกษา หรือวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อตอบโจทยความต้องการผู้ที่เข้าศึกษาต่อ

การศึกษาสภาพแวดล้อม และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ วิทยาเขตชุมพร (จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค) SWOT) จากการร่วมระดมความคิดเห็น การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ SWOT พบว่า ส่วนใหญ่มีส่วนร่วมระดมความคิดเห็น รวบรวมข้อมูล และร่วมวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม (SWOT) วิทยาเขตชุมพร ร้อยละ 68.8 มีส่วนน้อย คือ ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ในขั้นตอน การศึกษาสภาพแวดล้อม และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์วิทยาเขตชุมพร (จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค) SWOT) พบว่าส่วนใหญ่เป็นผู้มีส่วนสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ถึงร้อยละ 34.3 ซึ่งเหตุผล ของการเข้ามามีส่วนร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาของวิทยาเขตชุมพร พบว่า ส่วนมากเป็น คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์วิทยาเขตชุมพรตามคำสั่งแต่งตั้ง ร้อยละ 43.8 รองลงมา คือ มีส่วนร่วม ด้วยความสมัครใจ ร้อยละ 35.9 และมีส่วนร่วมน้อย คือไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือ แผนพัฒนาของวิทยาเขตชุมพรเลย ถึงร้อยละ 20.3

1.2 การกำหนดทิศทางการองค์กร พบว่า ส่วนมากมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ร้อยละ 51.6 มีส่วนน้อยคือไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พบว่าส่วนใหญ่เป็นผู้มีส่วนสำคัญในการจัดทำแผน กลยุทธ์หรือแผนพัฒนาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ถึง ร้อยละ 48.4 ข้อสังเกต คือ จำนวนผู้มีส่วนร่วมและผู้ไม่มีส่วนร่วมพบว่ามีจำนวนที่ใกล้เคียงกันมาก

สำหรับการมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจ พบว่า ส่วนมากไม่มีส่วนร่วมในการ กำหนดภารกิจ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้มีส่วนสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาของสถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ถึงร้อยละ 67.2 ในขณะที่ส่วนน้อยที่มีส่วนร่วมใน การกำหนดภารกิจ เพียงร้อยละ 32.8

ส่วนผู้ที่ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ทั้งสิ้นกับการกำหนดทิศทางการองค์กร มีเป็นส่วนน้อย ร้อยละ 46.9 มีส่วนมากที่ไม่เลือกตอบข้อนี้ ถึงร้อยละ 53.1 ข้อสังเกต คือ จำนวนผู้ไม่มีส่วนร่วมและผู้ไม่เลือกตอบ ข้อนี้พบว่ามีจำนวนที่ใกล้เคียงกันมาก

1.3 การวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งหวังหรือให้ความสำคัญที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ พบว่า ส่วนมากไม่มีส่วนร่วมใด ๆ พบว่าส่วนใหญ่เป็นผู้มีส่วนสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาของ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ถึงร้อยละ 64.1 ในขณะที่ส่วน น้อยที่มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งหวังหรือให้ความสำคัญที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ เพียง ร้อยละ 35.9

1.4 การกำหนดเป้าประสงค์สำหรับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ พบว่า ส่วนมากไม่มีส่วนร่วม ในการกำหนดเป้าประสงค์สำหรับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้มีส่วนสำคัญในการจัดทำ แผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ถึงร้อยละ 67.2 ในขณะที่ส่วนน้อยที่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าประสงค์สำหรับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เพียงร้อยละ 32.8

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5 การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์ พบว่า ส่วนมากไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้มีส่วนสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ถึงร้อยละ 64.1 ในขณะที่ส่วนน้อยที่มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์เพียงร้อยละ 35.9

1.6 การกำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะกระทำให้บรรลุเป้าประสงค์ พบว่า ส่วนมากไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะกระทำให้บรรลุเป้าประสงค์ พบว่าส่วนใหญ่เป็นผู้มีส่วนสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ถึงร้อยละ 64.1 ในขณะที่ส่วนน้อยที่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะกระทำให้บรรลุเป้าประสงค์ เพียงร้อยละ 35.9

2. ปัญหา และความต้องการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร จากผลการวิเคราะห์ในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง

สำหรับปัญหาและความต้องการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมฯ ในระดับมาก เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ ได้แก่ บุคลากรทุกระดับขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดทักษะการฝึกปฏิบัติ และขาดประสบการณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ ขาดความยินดีและความเต็มใจในการเข้าร่วมกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพร ผู้บริหารขาดนโยบายที่ชัดเจนเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพร ขาดรูปแบบการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา ที่ทั่วถึง ชัดเจน และเข้าใจง่าย ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพร ทำให้บุคลากรที่เข้าร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพร มีจำนวนน้อย รวมทั้งบุคลากรส่วนใหญ่ไม่ทราบว่าสถาบันฯ แม้ กำหนดให้ทุกหน่วยงานภายในสถาบันฯ ต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ ในข้อที่ 1 และการประกันคุณภาพการศึกษา ในองค์ประกอบที่ 1 ตัวบ่งชี้ที่ 1

ส่วนปัญหา และความต้องการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมฯ ในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์รายข้อ พบว่า ขาดช่องทางการเผยแพร่ และรูปแบบการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพรที่ครอบคลุม ทั่วถึง และต่อเนื่อง แผนพัฒนาหรือแผนกลยุทธ์ไม่สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ขาดเอกสาร คู่มือ หรือการประชุมเพื่อซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพร ที่ชัดเจน ทั่วถึง และเข้าใจง่าย ขาดการยอมรับข้อมูลแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพรร่วมกันของบุคลากรทุกระดับ ตัวชี้วัดความสำเร็จและโอกาสประสบความสำเร็จในทางปฏิบัติยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพรยังเป็นเรื่องยาก ขาดประสิทธิภาพในการติดต่อประสานงานให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือบุคลากรวิทยาเขตชุมพรทั้งหมดเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพรได้ ระยะเวลาในการดำเนินการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพรขาดความสอดคล้อง การใช้ฉันทามติร่วมกันของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อยอมรับผลการวิเคราะห์ในแต่ละกระบวนการของการจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพรยังขาดการยอมรับ การแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพรไม่ครอบคลุมตัวแทนทุกส่วนงาน รวมถึงความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพรยังไม่ชัดเจน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร

1. ผู้บริหารควรมีนโยบายที่ชัดเจนในการจัดทำยุทธศาสตร์
2. ผู้บริหารและองค์กรควรมีการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ทำไว้ มีการ implement ในองค์กรอย่างจริงจัง
3. ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาขององค์กร และควรศึกษาทำความเข้าใจกับการจัดทำแผนอย่างรอบด้าน และมีทักษะความรู้ในเชิงยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งติดตามผลสัมฤทธิ์ในการขับเคลื่อนการทำงานของคณะกรรมการ หรือคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาองค์กร เป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อผลสัมฤทธิ์ที่มุ่งหวังอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
4. จัดหาวิทยากรการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาองค์กร ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์จากภายนอก มาทำการฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจ และฝึกปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาให้กับผู้บริหารและบุคลากรขององค์กร
5. การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา ควรจัดทำ workshop นอกสถานที่ โดยสอดแทรกกิจกรรมละลายพฤติกรรมเพื่อลดตัวตนของผู้มีส่วนร่วม เนื่องจาก แต่ละสายงานมีเวลาการปฏิบัติงานที่ไม่ตรงกัน หากจัดทำแผนฯ ภายในองค์กรอาจทำให้การมีส่วนร่วมเกิดขึ้นได้ยาก และขาดแรงจูงใจ
6. การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา ควรมีความต่อเนื่อง พร้อมกับให้ความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนหรือกระบวนการจัดทำ และประโยชน์ของการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาองค์กร อีกทั้งเน้นย้ำการลงมือปฏิบัติ (workshop) แก่บุคลากร เพราะบุคลากรส่วนใหญ่ไม่เห็นความสำคัญ เพราะยังมองเป็นเรื่องไกลตัว
7. ควรจัดทำช่องทางการสื่อสารในเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่มากขึ้น และได้รับข่าวสารใหม่ ๆ เกี่ยวกับการทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง
8. สร้างแรงจูงใจในกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง มิใช่ทำโดยหน้าที่ หรือทำตามคำสั่ง สำหรับบุคลากรที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาองค์กร ควรให้มีผลตอบแทน ประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี เพื่อกระตุ้น สร้างแรงจูงใจ และสำนึกความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน

อภิปรายผล

จากการศึกษาการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. สภาพการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร พบว่า สภาพการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร การมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนายังมีน้อยในทุก ๆ กระบวนการ คือ กระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ หรือ SWOT Analysis กระบวนการกำหนดทิศทางองค์กร กระบวนการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งหวังหรือให้ความสำคัญที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์สำหรับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์ กระบวนการกำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะกระทำให้บรรลุเป้าประสงค์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยาเขตชุมพร ขาดความตระหนักในการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง ส่วนใหญ่จะมีส่วนร่วมในบางกระบวนการเท่านั้น ซึ่งการไม่มีส่วนร่วมหรือไม่เห็นความสำคัญเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาขององค์กร อาจมีสาเหตุมาจากผู้ที่มีส่วนร่วมขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา หรือบุคลากรที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนามีน้อยและขาดโอกาสไปเรียนรู้หรือฝึกอบรมด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือการจัดทำแผนพัฒนาจากภายนอก จึงขาดความรู้และขาดทักษะในการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจ ขาดการเชิญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของวิทยาเขตชุมพร เช่น ศิษย์เก่า ผู้ว่าราชการจังหวัดชุมพร นายกอบจ. นายกเทศบาล นายก อบต. หอการค้าจังหวัดชุมพร สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดชุมพร ตัวแทนผู้ประกอบการบริเวณโดยรอบวิทยาเขตชุมพร กำนัน-ผู้ใหญ่บ้าน และตัวแทนภาคประชาชนในพื้นที่โดยรอบวิทยาเขตชุมพร ขาดเอกสาร คู่มือ หรือรูปแบบการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาองค์กรที่เข้าถึงและเข้าใจง่าย ขาดการประชาสัมพันธ์หรือการเผยแพร่ข่าวสาร ข้อมูลการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาองค์กรที่ครอบคลุมทั่วถึงและต่อเนื่อง หรืออาจเกิดจากการติดภารกิจการสอน ประชุม หรือเวลาการปฏิบัติงานประจำของผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาที่ไม่ตรงกัน จึงทำให้ไม่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในหลาย ๆ กระบวนการของการจัดทำแผนฯ ได้ ทั้งนี้ การที่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา ไม่ได้มาร่วมกันพิจารณาวางแผนตามกระบวนการจัดทำแผนทุกขั้นตอนนั้น จะทำให้ขาดความมีส่วนร่วม หรือความรู้สึกเป็นเจ้าของที่จะต้องร่วมกันพัฒนางานวางแผนของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร อย่างจริงจัง

ดังนั้น นโยบายที่ชัดเจนในการจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กรจากผู้บริหาร รวมถึงการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนกลยุทธ์ / แผนพัฒนาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร เป็นระยะอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จึงน่าจะเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการปลูกจิตสำนึกให้ผู้ที่มีส่วนร่วมการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ได้ทบทวนและเกิดความตระหนักในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง แล้วเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร โดยการส่งเสริมให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรได้เรียนรู้และได้พัฒนาตนเอง ทั้งนี้ กิจกรรมดังกล่าวควรเป็นการจัดกิจกรรมภายนอกองค์กร โดยเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาองค์กรโดยเฉพาะจากภายนอก มาให้ความรู้ความเข้าใจ รวมถึงสร้างประสบการณ์ด้วยการเน้นย้ำการฝึกทักษะเชิงปฏิบัติการในแต่ละกระบวนการหรือขั้นตอนแก่ผู้บริหารและบุคลากรในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาองค์กร บนพื้นฐานที่เชื่อมั่นว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนา ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร มีศักยภาพเพียงพอที่จะพัฒนางานวางแผนขององค์กรได้ถ้าได้รับการเสริมพลัง (empowerment) ได้อย่างเหมาะสม

2. ปัญหากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร สามารถอภิปรายผลการวิจัยตามลักษณะกลุ่มปัญหา ดังนี้คือ

2.1 ปัญหาเกี่ยวกับคน ได้แก่

2.1.1 ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร

2.1.2 ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ไม่เห็นความสำคัญเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1.3 บุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนามีน้อยและขาดโอกาสการไปฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดทำแผนจากหน่วยงานภายนอก จึงทำให้ขาดความรู้และขาดทักษะในการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจ

2.2 ปัญหาเกี่ยวกับเงิน ได้แก่ งบประมาณสำหรับโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร มีจำกัด

2.3 ปัญหาเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ ได้แก่ การขาดเอกสาร คู่มือ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ที่ชัดเจน เข้าถึง และเข้าใจง่าย

2.4 ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ได้แก่

2.1.1 ขาดรูปแบบการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาฯ ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี และต่อเนื่อง

2.1.2 บุคลากรทุกสายงาน ทุกระดับ ทุกหน่วยงาน ภายในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ไม่เห็นความสำคัญเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร

2.1.3 หน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำแผน ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาฯ ให้เกิดความชัดเจน และเข้าใจง่าย

3. แนวทางการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ซึ่งได้แบ่งแนวทางและวิธีการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของกลุ่มปัญหา ดังนี้คือ

3.1 คน คือ การฝึกอบรมให้ความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยระดับวิทยาเขต และเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) มาประชุมเพื่อกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ระดับวิทยาเขต รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำแผนด้วยการส่งไปฝึกอบรมเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์

3.2 เงิน ได้แก่ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ควรพิจารณาเพิ่มงบประมาณสำหรับโครงการที่เกี่ยวกับการจัดทำแผน ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ให้สอดคล้อง เหมาะสม และรองรับกับการจัดโครงการนอกสถานที่ และรองรับกับค่าใช้จ่ายสำหรับการเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก

3.3 วัสดุ อุปกรณ์ ได้แก่ การพิจารณาเพิ่มวัสดุ อุปกรณ์ และจัดหาเครื่องมือที่ทันสมัยสำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ให้เพียงพอและพร้อมสำหรับความต้องการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ระดับวิทยาเขต

3.4 การบริหารจัดการ ได้แก่ การสรรหาวิธีการและรูปแบบสำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัย ระดับวิทยาเขต ให้เข้าใจง่ายและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งหาวิธีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรภายในหน่วยงานสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ตลอดจนบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ได้ทราบ และเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร อย่างแพร่หลาย และเกิดความเข้าใจตรงกัน ซึ่งเป็นผลดีต่อการมีส่วนร่วมในโอกาสต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากลักษณะของกลุ่มปัญหา และแนวทางการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ชำต้น ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกระตุ้นให้ผู้ที่มีส่วนร่วมภายในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร เกิดความเข้าใจและตระหนักในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาขององค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ สมชาติ ประสมเพ็ชร (2548)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร จากผลการวิจัยสภาพการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ปัญหากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแนวทางการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย ระดับวิทยาเขต เพื่อส่งเสริมหน่วยงาน หรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง และส่งเสริมการเรียนรู้ ดังนี้

1. ควรมีนโยบายที่ชัดเจนจากผู้บริหารสำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร และควรจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่บุคลากรทุกระดับ ทุกสายงาน เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร แบบมีส่วนร่วม เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ให้ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ระดับวิทยาเขต รวมถึงต้องเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องจากภายนอกองค์กร (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ของมหาวิทยาลัยด้วย

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ควรจัดฝึกอบรมหลักสูตรการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยแบบเข้มข้น (intensive courses) ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร โดยขอความร่วมมือสนับสนุนวิทยากรจากสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในหลักสูตรการฝึกอบรม หรือไปฝึกอบรมตามสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ที่จัดฝึกอบรม เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์

2. ควรเพิ่มงบประมาณ สำหรับการดำเนินโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ให้สอดคล้อง เหมาะสม และเพียงพอสำหรับการจัดโครงการนอกสถานที่ และสำหรับการเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก

3. ควรเพิ่มวัสดุอุปกรณ์ให้ทันสมัย และจัดเตรียมคู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยระดับวิทยาเขต ให้พอเพียงต่อความต้องการ

4. ควรจัดระบบการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทุกระดับภายในหน่วยงาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ทราบถึงความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ โดยอาจเป็นรูปแบบของการอบรมปลูกจิตสำนึก หรือการเผยแพร่เป็นเอกสารแจกเพื่อประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง เพื่อสร้างความเข้าใจตรงกัน ซึ่งจะเป็ผลดีต่อการมีส่วนร่วมในโอกาสต่อไป

ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์ต้องทำงานเชิงรุก ต้องจัดให้มีการประชุมวางแผนครบทุกหน่วยงาน ทุกสายงานทุกครั้ง โดยทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง และต้องหาวิธีการให้บุคลากรทุกสายงานทุกหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมด้วยความเต็มใจ ซึ่ให้เห็นถึงประโยชน์ และความสำคัญของการจัดทำแผน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลยุทธ์ฯ ต้องมีการรวบรวมข้อมูลอย่างครอบคลุมเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผน ควรสร้างแรงจูงใจ และสร้างจิตสำนึกของบุคลากรทุกระดับ ทุกสายงาน ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ในการมีส่วนร่วม เสียสละเพื่อส่วนรวม รวมทั้งในการเข้าร่วมประชุมและเข้าร่วมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ให้บุคลากรรวมถึงให้สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ฯ ทั้งในด้านรูปธรรมและนามธรรม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ วิวัฒน์ หามนตรี (2554)

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยขั้นต่อไป

2.1 ควรทำการวิจัยในช่วงเริ่มต้นของกระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ตั้งแต่ขั้นตอนแรกไปจนถึงขั้นตอนสุดท้าย และเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญ ๆ เพื่อให้เห็นผลของการมีส่วนร่วมที่ชัดเจนมากขึ้น เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยหลังจากได้เกิดกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร เรียบร้อยแล้ว

2.2 ควรเชิญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์สถาบันฯ วิทยาเขตชุมพรด้วย และสอบถาม รวมถึงสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบันฯ วิทยาเขตชุมพร เพื่อให้เห็นภาพของกระบวนการมีส่วนร่วมที่มาจากหลากหลายเป็นกลุ่มใหญ่ขึ้น

บรรณานุกรม

- กานต์ เสกขุนทด. (2545). การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน
นำร่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประม
ศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โกวิทย์ พวงงาม. (2545). การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน. ม.ป.ท.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). การพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐบนอินเทอร์เน็ต (HRDe-
learning) หลักสูตรการวางแผนกลยุทธ์. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : <http://www.ocsc.go>.
- เคอร์ตัน, เจมส์ แอล. (2551). คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชน : การตัดสินใจที่ดีกว่าโดยให้ชุมชนมี
ส่วนร่วม. แปลโดย วันชัย วัฒนศัพท์, ถวิลวดี บุรีกุล และเมธิศา พงษ์ศักดิ์ศรี. นนทบุรี : สถาบัน
พระปกเกล้า
- จามะรี เชียงทอง. 2549. สังคมวิทยาการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส. พรินต์ติ้ง เฮาส์.
- จินตนา สุขจรรย์นธ์. (2549). การศึกษาและพัฒนาชุมชน. กรุงเทพฯ : โอ. เอส. พรินต์ติ้งเฮาส์.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันวิจัยสังคม และสถาบันวิจัยสภาวะแวดล้อม. (2545). โครงการพัฒนาการ
ดำเนินงานการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เฉลียว บุรีภักดี และคนอื่น ๆ. (2545). ชุดวิชาการวิจัยชุมชน. กรุงเทพฯ : เอส.อาร์.พรินต์ติ้งแมสโปรดักส์.
- ชัยยุทธ์ รัตน์ปทุมสุวรรณ. (2544). การพัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาคมในการจัดทำแผนพัฒนา
องค์การบริหารส่วนตำบล. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
th/project-e-train-strategy-3.asp. (2547, มิถุนายน 1).
- ชิต นิลพานิช และกุลธนา ธนาพงศธร. (2532). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา ชนบท. ใน
เอกสารการสอนชุดวิชาความรู้ทั่วไปสำหรับการพัฒนาระดับตำบล หมู่บ้าน (พิมพ์ครั้งที่ 3,
หน่วยที่ 8). นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- ไชยชนะ สุทธิวรชัย. (2535). ปัจจัยของการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชุมชน ศึกษาเฉพาะ
กรณีอำเภอพานทอง จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- โต สมบูรณ์. (2543). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการควบคุมอาชญากรรมด้านยาเสพติดและการ
พนันในจังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิม
พระเกียรติ.
- ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ. (2551). คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชน : การตัดสินใจที่ดีกว่าโดยให้ชุมชน
มีส่วนร่วม. นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการวางแผนกลยุทธ์หรือการปฏิรูป. กรุงเทพฯ :
กราฟิคฟอร์แมท.
- ทวีศักดิ์ นพเสกร. (2542). วิฤตสังคมไทย 2540 กับบทบาทวิทยากร กระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อจัด
เวทีประชาคม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อาสาสมัครชาติแดน กรมการปกครอง.
- ทำนอง ภูเกิตพิมพ์. (2551). บทความ:แนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชน.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- นภาพรณ์ หะวรานนท์ และคนอื่น ๆ. (2543). ลักษณะและเงื่อนไขการมีส่วนร่วม รวมทั้งกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนและโรงเรียนเพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจากปรากฏการณ์ในชุมชน. โครงการปริญญาเอกพัฒนศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ.
- นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. (2546). การมีส่วนร่วม หลักการพื้นฐาน เทคนิคและกรณีตัวอย่าง. กรุงเทพฯ : 598 Print.
- นิชา สร้อยฝั่ง. (2548). การพัฒนาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของห้องปฏิบัติการโรงพยาบาลอินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์. (2527). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นเรศ สงเคราะห์สุข. (2541). กระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- บุญตั้ง อุ่นแก้ว. (2537). การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษานอกโรงเรียนของคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชนบทระดับตำบล ในจังหวัดเพชรบูรณ์. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บุญวา ธรรมพิทักษ์กุล. (2546). การวางแผนกลยุทธ์และกระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.ie.chula.ac.th/2004/staff/member.php?ID=FIEBTP-8k>. [2547, พฤษภาคม 19].
- แบบฟอร์มการวิเคราะห์ห้องค์กร (SWOT Analysis). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : www.bunu.ac.th/strategy/Images/document/form01.pdf. [2556 มีนาคม 28].
- ปรัชญา เวสารัชช์. (2528). แนวคิดในการพัฒนาชนบทปัญหาชนบทไทยในเอกสารการสอนหน่วยที่ 1-7 (หน้า 25-35) นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร และคนอื่น ๆ. (2543). กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- แผนกลยุทธ์คืออะไร. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://sci.hcu.ac.th/attach/news_1316658612_Strategic.pdf. [2556, กุมภาพันธ์ 23]
- พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, สถาบันเทคโนโลยี (2551). ประกาศสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เรื่อง การจัดตั้งส่วนงานในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พ.ศ. 2551. ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 125 ตอนพิเศษ 117 ง. ข้อ 4 (3.8), 26.
- พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, สถาบันเทคโนโลยี (2551). พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พ.ศ. 2551. ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 125 ตอนที่ 45 ก.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balance Scorecard และ Key Performance Indicator. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชชา บัวแย้ม. (2547). กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการวิเคราะห์ชุมชนด้านกายภาพโดยใช้เทคนิคการประเมินชุมชนอย่างรวดเร็วในระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ด้วยมือ : กรณีศึกษาดำบลท่าช้าง กิ่งอำเภอสว่างวีระวงศ์ จังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- พิมลจรรย์ นามวัฒน์. (2542). การวางแผนและการควบคุมงานบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 17. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ไพบูลย์ เจริญทรัพย์. (2534). การส่งเสริมและการพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชน. กรุงเทพมหานคร : บริษัท นวกนก จำกัด.
- ภิญโญ นิลจันทร์. (2547). การเขียนแผนกลยุทธ์เครือข่ายบริการสุขภาพโรงพยาบาลอินทร์บุรี. ม.ป.ท. (อวดสำเนา)
- ยุพาพร รูปงาม. (2545). การมีส่วนร่วมของข้าราชการสำนักงานงบประมาณ ในการปฏิรูประบบราชการ. ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ระพินทร์ โพธิ์ศรี. (2542, ธันวาคม). การวางแผนกลยุทธ์ : การวางแผนพัฒนาสถาบันราชภัฏ. วารสารครุศาสตร์. 1(3) : 64-66 (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก : http://www.library.rii.ac.th/article/htmlfile/vichakan_39.pdf. (2547, พฤษภาคม 21).
- วรางคณา วัฒนโย. (2540). การจัดทำแผนพัฒนาชุมชนโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน : กรณีศึกษา สุขาภิบาลเจ้าเจ็ด จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2548). การวางแผนกลยุทธ์ ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- วันชัย วัฒนศัพท์. (2543). กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- วันทิน ยศบันเทิง. (2549). ผลจากการศึกษาแนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาหมู่บ้านจัดการสุขภาพ. กรุงเทพฯ : วิญญูชน
- วิวัฒน์ หามนตรี. (2554). การพัฒนารูปแบบการจัดทำแผนพัฒนาแบบมีส่วนร่วมขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดอ่างทอง. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. (2537). คิด...เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สมชาติ ประสมเพ็ชร. (2548). การพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดลพบุรี. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2543). การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อมรินทร์.
- สมศักดิ์ ศรีสันติสุข. (2536). หลักการวิเคราะห์และปฏิบัติงานชุมชน. (พิมพ์ครั้งที่ 2) ขอนแก่น:โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2545). รูปแบบการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา. วารสารวิชาการ, 5 (4), 9-10.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2543). หลักการวางแผน. กรุงเทพฯ:ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- สุรินทร์ สุมนาพันธ์. (ออนไลน์). ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดทำแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการและการตรวจสอบสัมฤทธิ์ผลของงาน. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://www.Sobcroo.com/e-4.htm>. (2547, กันยายน 26).
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. (2547, มิถุนายน 13). การจัดทำแผนกลยุทธ์ ทำกันอย่างไร. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก <http://www.stou.ac.th/thai/Schools/ScaQuestion.GID=827>. (2547, มิถุนายน 16).
- แสวง รัตนมงคลมาศ. (2541). การระดมมวลชนและการมีส่วนร่วมของมวลชน การจัดตั้งขององค์การ การนำและการตัดสินใจทางสังคม. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- สำนักมาตรฐานการศึกษา, สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา และทบวงมหาวิทยาลัย. (2545). ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดวิชาการวิจัยชุมชน. กรุงเทพฯ : เอส. อาร์. พรินต์ติ้ง.
- อคิน รพีพัฒน์. (2531). “การมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาชนบทในสภาพสังคมและวัฒนธรรมไทย” ในการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ศักดิ์โสภณาการพิมพ์.
- อรรถัย ก๊กผล. (2549). การบริหารจัดการการมีส่วนร่วมของประชาชนในองค์กรปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรรถัย ก๊กผล. (2552). คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชนสำหรับนักบริหารท้องถิ่น. นนทบุรี : วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2537). การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เอส ดี เพรส.
- อำภรณ์ ช่างเกวียน. (2540). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาป่าชายเลนชุมชน ตำบลเขาไม้แก้ว อำเภอสัตหีบ จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร กรุงเทพฯ.
- Bateman, Thomas S. and Scott A. Snell. (1999). *Management, Building Competitive Advantage*. International Edition : McGraw-Hill, Inc.
- Bertcher, H. J. (1994). *Group Participation Techniques for Leaders and Members*. London : Sage.
- Cohen, John M. & Uphoff, N.T. (1980). *Participation's Place in Rural Development : Seeking Clarity through specificity*. *World Development*. 8(3), 213-235.
- David, Fred R. (1997). *Strategic management*. 6th ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Dess, Gregory G., and Alex Miller. (1993). *Strategic management*. Singapore : McGraw-Hill, Inc.
- Goodstein Leonard D., Noaln Timothy M. and Pfeiffer J. William. (1993). *Applied Strategic Planning : How to Develop a Plan that Replay Works*. California : P Feiffer Company.
- Roger, Everett M. (1973). *Communication Strategies for Family Planning*. New York : The Free Press.
- Shadid, W.A. & Van KoinGsveld, P.S. (1992). *Islamic Primary School*. In W.A.R. Shadid & P.S. Van Koning Sveld (Eds.) *Islam in Dutch Socity Current Developments and Future*, (pp. 107-122). Prospeets KoK Pharos : Publishing Hose Kamper.
- Strickland, Bonnie F. (1977). *Personality Variables in Social Behavior*. New York : John Wiley & Sons.
- Thompson, Arthur A. Jr. and A.J. Strickland. (1995). *Strategic management : Concept and Cases*, 8th ed. (New York : Business.
- Wheelen, Thomas L. and David J. Hunger. (2002). *Strategic Management and Business Policy*. 8th ed. New Jersey : Prentice - Hall.
- William Erwin. (1976). *Participation Management: Concept Theory and Implementation*. Atlanta G. : Georgia State University.
- เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

William W. Reeder. (1974). Some Aspects of the Informal Social Participation of Farm Families in New York State. Cornell University. (Unpublished Ph.D.Dissertation).



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับครูใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง การพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร และเพื่อหาแนวทางการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ฉะนั้นข้อมูลและความคิดเห็นของท่าน จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร โปรดตอบแบบสอบถามทุกข้อให้ตรงกับความจริงมากที่สุด ผู้วิจัยจะเก็บคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ และขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่อย่างใด

แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการมีส่วนร่วม ของผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา และความต้องการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร

ขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ มา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาเขตชุมพร เพื่อการพัฒนาระบบการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดให้ข้อมูล หรือทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ให้ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. สถานะบุคลากร

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> ผู้บริหาร | <input type="radio"/> ข้าราชการ/พนักงาน สาย ก |
| <input type="radio"/> ข้าราชการ/พนักงาน สาย ข ค | <input type="radio"/> ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน |

2. หน่วยงานที่สังกัดในวิทยาเขตชุมพร

- | | |
|---|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> ส่วนบริหารงานทั่วไป | <input type="radio"/> ส่วนวิทยบริการ |
| <input type="radio"/> ส่วนบริหารธุรกิจ | <input type="radio"/> ส่วนวิชาการ |

3. ระดับการศึกษา

- | | |
|--|---------------------------------|
| <input type="radio"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี | <input type="radio"/> ปริญญาตรี |
| <input type="radio"/> ปริญญาโท | <input type="radio"/> ปริญญาเอก |

4. ประสบการณ์การทำงานในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร

- | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> น้อยกว่า 1 ปี | <input type="radio"/> 1 - 3 ปี |
| <input type="radio"/> 3 - 5 ปี | <input type="radio"/> 5 ปี ขึ้นไป |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาเขตชุมพร เพื่อการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร

คำชี้แจง กรุณาให้ข้อมูลสภาพการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ตรงตามสภาพความเป็นจริง

การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ หรือ SWOT Analysis

1. ท่านมีส่วนร่วมในขั้นตอนการเตรียมการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพร
 - ร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเบื้องต้น และระดมสมองบุคลากรทุกส่วน ฝึกปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์
 - ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ในขั้นตอนนี้
 - ร่วมโดยวิธีอื่น ๆ (โปรดระบุ).....
2. ท่านคิดว่าควรส่งเสริมให้ภาคส่วนใด/บุคคลใด (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
 - ผู้ว่าราชการจังหวัดชุมพร
 - สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดชุมพร
 - หอการค้าจังหวัดชุมพร
 - กำนัน - ผู้ใหญ่บ้าน
 - นายก อบจ. / นายกเทศบาล / นายก อบต.
 - ตัวแทนภาคประชาชนในพื้นที่วิทยาเขตชุมพร
 - ศิษย์เก่า
 - ผู้ปกครอง
 - ตัวแทนผู้ประกอบการบริเวณโดยรอบวิทยาเขตชุมพร
 - อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาเขตชุมพร เพื่อการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร

3. ท่านมีส่วนร่วมในขั้นตอนศึกษาสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์วิทยาเขตชุมพร (จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค) SWOT) ซึ่งเป็นการระดมความคิดเห็น และรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างถูกต้องแท้จริง
- ร่วมระดมความคิดเห็น และรวบรวมข้อมูล สภาพแวดล้อม (SWOT) วิทยาเขตชุมพร
- ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ในขั้นตอนนี้
- ร่วมโดยวิธีอื่น ๆ (โปรดระบุ).....

4. ท่านมีส่วนร่วมในขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์วิทยาเขตชุมพร (จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส อุปสรรค) (SWOT) จากการรวบรวมข้อมูล
- ร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) วิทยาเขตชุมพร
- ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ในขั้นตอนนี้
- ร่วมโดยวิธีอื่น ๆ (โปรดระบุ).....

5. ท่านมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนพัฒนาของวิทยาเขตชุมพรเพราะเหตุใด
- ร่วมดำเนินการโดยเป็นคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ วิทยาเขตชุมพร ตามคำสั่งแต่งตั้ง
- มีส่วนร่วมช่วยดำเนินการด้วยความสมัครใจ
- ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ

การกำหนดทิศทางองค์กร

6. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของวิทยาเขตชุมพร สำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร ไต่บ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- ร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
- ร่วมในการกำหนดภารกิจ (Mission)
- ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ทั้งสิ้น
- ร่วมโดยวิธีอื่น ๆ (โปรดระบุ).....

การวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งหวัง/ให้ความสำคัญที่จะบรรลุวิสัยทัศน์

7. การวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งหวัง/ให้ความสำคัญที่จะบรรลุวิสัยทัศน์
- ร่วมในการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ / ให้ความสำคัญที่จะบรรลุวิสัยทัศน์
- ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ทั้งสิ้น
- ร่วมโดยวิธีอื่น ๆ (โปรดระบุ).....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาเขตชุมพร เพื่อการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร

การกำหนดเป้าประสงค์สำหรับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

8. การกำหนดเป้าประสงค์สำหรับแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

- ร่วมในการกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์
- ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ทั้งสิ้น
- ร่วมโดยวิธีอื่น ๆ (โปรดระบุ).....

การกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์

9. การกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์

- ร่วมในการกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในแต่ละเป้าประสงค์
- ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ทั้งสิ้น
- ร่วมโดยวิธีอื่น ๆ (โปรดระบุ).....

การกำหนดกลยุทธ์/สิ่งที่จะกระทำให้บรรลุเป้าประสงค์

10. การกำหนดกลยุทธ์/สิ่งที่จะกระทำให้บรรลุเป้าประสงค์

- ร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ / สิ่งที่จะกระทำให้บรรลุเป้าประสงค์
- ไม่มีส่วนร่วมใด ๆ ทั้งสิ้น
- ร่วมโดยวิธีอื่น ๆ (โปรดระบุ).....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาเขตชุมพร เพื่อการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร

ส่วนที่ 3 : เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นระดับปัญหา และความต้องการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร

คำชี้แจง แบบสอบถามส่วนนี้มี...ข้อ กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ โดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร ตรงตามสภาพความเป็นจริง โดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังนี้ คือ

- 5 หมายถึง ระดับปัญหา มากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับปัญหา มาก
- 3 หมายถึง ระดับปัญหา ปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับปัญหา น้อย
- 1 หมายถึง ระดับปัญหา น้อยที่สุด

ข้อที่	ปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์	ระดับปัญหา				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
1	เอกสาร/คู่มือ/การประชุมเพื่อซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร					
2	การกำหนดเป็นนโยบายเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์/การพัฒนา วิทยาเขตชุมพร จากคณะผู้บริหาร					
3	ความต้องการเข้าร่วมในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร ด้วยความยินดี และเต็มใจ					
4	รูปแบบการให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนพัฒนา ที่ทั่วถึง ชัดเจน และเข้าใจง่าย					
5	ความรู้พื้นฐานในการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์ของบุคลากรทุกระดับ					
6	ทักษะการฝึกปฏิบัติ/ประสบการณ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์ ของบุคลากรทุกระดับ					
7	ความสอดคล้องของระยะเวลาในการดำเนินการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนพัฒนาวิทยาเขตชุมพร					
8	การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรวิทยาเขตชุมพร เพื่อการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร

ข้อที่	ปัญหาในการจัดทำแผนกลยุทธ์	ระดับปัญหา				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
9	การยอมรับข้อมูลแผนกลยุทธ์/แผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร ร่วมกัน ของบุคลากรทุกระดับของวิทยาเขตชุมพร					
10	ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร					
11	ครอบคลุมตัวแทนทุกส่วนงาน สำหรับการแต่งตั้งคณะกรรมการ /คณะทำงาน การจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร					
12	การใช้ฉันทามติร่วมกันของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อยอมรับผลการวิเคราะห์ในแต่ละกระบวนการของการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร					
13	ตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จ และโอกาสประสบผลสำเร็จในทางปฏิบัติ					
14	ความเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดและประเมินได้ของการกำหนดจุดมุ่งหมาย					
15	จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร					
16	การมีส่วนร่วมของบุคลากรในด้านการร่วมคิด และร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร					
17	ช่องทางการเผยแพร่ หรือรูปแบบการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนพัฒนา วิทยาเขตชุมพร					
18	บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ทราบว่าสถาบันฯ กำหนดให้ทุกหน่วยงานภายในสถาบันฯ จะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ ในข้อที่ 1 และตามการประกันคุณภาพการศึกษา ในองค์ประกอบที่ 1 ตัวบ่งชี้ที่ 1					
19	ประสิทธิภาพในการติดต่อประสานงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง /บุคลากรวิทยาเขตชุมพรทั้งหมด เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์/แผนพัฒนา ของวิทยาเขตชุมพร					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ประวัตีย่อผู้วิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อมูลประวัติผู้วิจัย

ประวัติคณะผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล.....นางปรัชญ์ชนิน ศิลป์เสวตร์ (ชื่อ-สกุล เดิม มนต์นภา เรืองบุบผา).....

เพศ ชาย หญิง วันเดือนปีเกิด.....20....พฤศจิกายน.....2513.....อายุ.... 42.....ปี

สถานภาพ โสด สมรส

ตำแหน่งปัจจุบัน นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

ประวัติการศึกษา

อักษรย่อปริญญา	สาขาวิชา	สถาบันที่จบ	ปีที่จบ
รปม.	นโยบายสาธารณะ (นโยบายสาธารณะ)	มหาวิทยาลัยบูรพา	2548
บธ.บ	การบริหารธุรกิจ (การจัดการ)	มหาวิทยาลัยกรุงเทพ	2537

สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ (แตกต่างจากวุฒิการศึกษา)

รางวัลด้านวิชาการ/ด้านวิจัย/งานสร้างสรรค์ (ด้านศิลปะ หรืออื่นๆ) ที่ได้รับ

ปี พ.ศ.	ชื่อรางวัล	สถาบันที่ให้
-	-	-

ทุนการศึกษาและทุนวิจัยที่เคยได้รับ

ปี พ.ศ.	ทุนการศึกษาและทุนวิจัย	สถาบันที่ให้
2548	มนต์นภา เรืองบุบผา. คุณลักษณะของอิทธิกรบดีที่พึงประสงค์ เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ : ศึกษากรณีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง	ปัญหาพิเศษ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
2550	วิษระ ศิลป์เสวตร์ และมนต์นภา ศิลป์เสวตร์. การประเมินผล การป้องกันและแก้ไขปัญหาคอขวดอุบัติเหตุทางถนนของจังหวัด ชุมพร	สถาบันพระปกเกล้า
2550	วิษระ ศิลป์เสวตร์ และมนต์นภา ศิลป์เสวตร์. การศึกษาความเคลื่อนไหวทางการเมืองและพฤติกรรมกรรมการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร 2550	สถาบันพระปกเกล้า
2555	การพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร	งบประมาณเงินรายได้ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์

ผลงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ (ระดับชาติและนานาชาติ)

.....

.....

การเสนอผลงานวิชาการ

.....

.....

ผลงานสิทธิบัตร/สิ่งประดิษฐ์/งานสร้างสรรค์ (ศิลปะ หรืออื่น ๆ)

.....

.....

อื่น ๆ

.....

.....



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้