

ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์:

กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

Factors Affecting the Participation of Personnel in the Strategic Planning Process:

A Case Study of Chiang Rai Rajabhat University

เกศกานดา เชื้อสะอาด

kate_plan@hotmail.com

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)

สำนักวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

ดร. ปเนต มโนมัยวิบูลย์

Panate.man@mfu.ac.th

ศูนย์วิจัยและฝึกอบรมด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

สำนักวิชาวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วม และปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ประชากร คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย จำนวน 1,059 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการคำนวณจากสูตรของทาโร ยามาเน (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 320 คน แบ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยการแบ่งชั้น (Stratified Sampling) และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายจากรายชื่อของบุคลากรแต่ละหน่วยงาน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม โดยใช้สถิติ คือ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ t-test และ F-test (ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 61.90) สังกัดหน่วยงานจัดการศึกษา (ร้อยละ 60.90) เป็นบุคลากรสายงานสนับสนุนวิชาการ (ร้อยละ 50.00) มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 57.20) ยังไม่เคยได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (ร้อยละ 69.10) และไม่เคยผ่านการฝึกอบรมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (ร้อยละ 79.70)

ระดับการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ทั้งในภาพรวม และในแต่ละด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ด้านการกำหนดเป้าหมาย และทิศทางของหน่วยงาน และด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน อยู่ในระดับน้อยทั้งหมด

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรที่มีปัจจัย 4 ด้านแตกต่างกัน ประกอบด้วย ด้านสายงาน ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และประสบการณ์การฝึกอบรมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ มีส่วนร่วมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งในภาพรวมและรายข้อย่อย โดยบุคลากรที่มีปัจจัย 4 ด้านแตกต่างกันมีแนวโน้มจะมี ส่วนร่วมมากกว่า ส่วนตัวแปรเพศ และหน่วยงานไม่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โดยรวมสามารถสรุปได้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน อยู่ในระดับน้อย ส่วนใหญ่ดำเนินการโดยผู้บริหารหน่วยงานและบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านแผนยุทธศาสตร์ ดังนั้น ผู้บริหารควรให้กับบุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมให้มากขึ้น โดยเฉพาะบุคลากรรุ่นใหม่ เนื่องจากในอนาคตอาจก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยเพื่อทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุราชการ และควรมีการแต่งตั้งบุคลากรทุกระดับเข้าร่วมเป็นคณะทำงานฝ่ายต่าง ๆ หรือเชิญเข้าร่วมประชุมระดมความคิดเห็นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งควรมีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยการจัดส่งเข้ารับการฝึกอบรมจากหน่วยงานภายนอก หรือเชิญวิทยากรภายนอกที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญมาให้ความรู้ เพื่อที่จะได้นำความรู้ไปใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และทำให้แผนยุทธศาสตร์ที่ได้ ร่วมกันจัดทำประสบความสำเร็จในการนำไปสู่การปฏิบัติ

คำสำคัญ: การมีส่วนร่วม/การจัดทำแผนยุทธศาสตร์/มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

ABSTRACT

The objectives of this research were to examine the levels of and the factors influencing staff participation in the strategic planning process at Chiang Rai Rajabhat University. The population was 1,059 Chiang Rai Rajabhat University staff. The subject of this study was selected using Taro Yamane Formula. The 320 people were divided into groups and randomly selected using Stratified and Random Sampling Technique. The subject was selected from the lists of people who work in every division of the organization. The research instrument was a questionnaire. Collected data were presented using the following statistics: frequency, percentage, mean, and standard deviation by using t-test and F-test (ANOVA).

The result of this study indicated as follows: Most of the subject were female (61.90%) who work in Education Management Unit (60.90%) and Academic Support Unit (50.00%). They have worked for 6 years (57.20%). The majority have never been nominated to be strategic planning committee (69.10%) or trained to conduct strategic planning (79.70%).

The overall of levels of personnel participation was low. The participation in each aspect of departments' environment, objective setting of department, and strategic setting of department was also low.

There were significant differences between people who work in different duties, experiences, have been nominated to be strategic planning committees, and have been trained to conduct strategic planning. Hence, the four factors affected personnel participation in the strategic planning process of Chiang Rai Rajabhat University. There was no evidence that the other two factors, gender and department, would affect personnel participation.

In overall, it could be concluded that most of the personnel showed low level of the participation in formulating the strategic plan of the organization unit. Most of the time, this activity was undertaken by the administrators and the staff in charge of the strategic plan. So, the administrators should increase more participation from personnel at every level especially the young generations because, in the future, these people would advance their career into the administrator position replacing those who are retired. There should be an appointment of personnel at all levels to be part of working committee in different assignments or inviting them to attend the meeting to formulate the strategic plan. There should also be an encouragement of personnel to attend the strategic plan development training by supporting them to attend the

training organized outside the campus or inviting the expert trainers to deliver the training inside the campus so that the personnel could bring the knowledge to formulate the strategic plan for their organization unit and they could bring the co-constructed strategic plan for effective and successful implementation and operation.

Keywords: Participation/Strategic Planning Process/Chiang Rai Rajabhat University

บทนำ

ปัจจุบันการมีส่วนร่วมของประชาชนถือเป็นหลักการสากลที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญและจำเป็นในสังคมประชาธิปไตย กฎหมายรัฐธรรมนูญซึ่งเป็นกติกาสถาบันสูงสุดของประเทศสะท้อนเจตนารมณ์ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างชัดเจน รวมถึงการปฏิรูปการบริหารงานภาครัฐภายใต้แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแบบมีส่วนร่วม และแนวคิดธรรมาภิบาลก็ตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของประชาชน (อรทัย ก๊กผล, 2552)

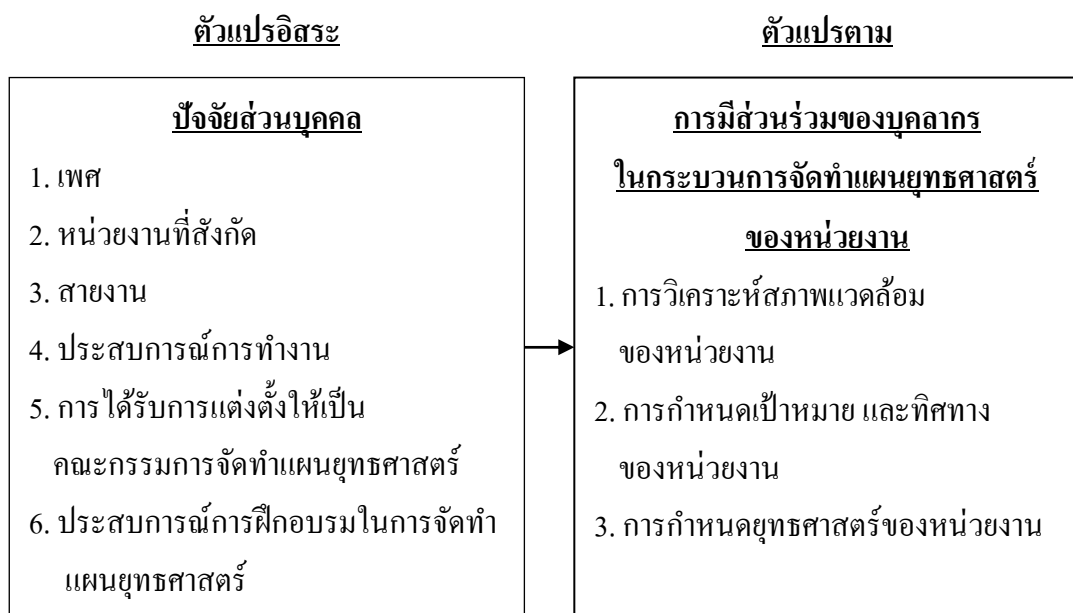
มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้รับการยกฐานะจากสถาบันราชภัฏมาเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ซึ่งปัจจุบันกำลังก้าวเข้าสู่ทศวรรษที่ 2 ได้เห็นความสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มาจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถปรับตัวให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงได้กำหนดให้เป็นวาระสำคัญที่จะต้องมีการปรับทิศทางและเป้าหมายให้มีจุดเน้น จุดเด่น เพื่อการก้าวเข้าสู่การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นเลิศในฐานะมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (สำนักงานที่ประชุมอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏ, 2557) และมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อใช้เป็นกลไกของการบริหารและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา จึงได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาหน่วยงาน ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2557 – 2560) (มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 2557ก)

โดยหัวใจสำคัญที่จะทำให้แผนยุทธศาสตร์ที่จัดทำไว้นำไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ บังเกิดผลตามที่ต้องการ คือการที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และให้ความร่วมมือในการนำแผนไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและทิศทางที่กำหนดไว้ (สุพานี สฤษฏีวานิช, 2553) และตามหลักการสากลก็เห็นว่าการมีส่วนร่วมมีความสำคัญ และจำเป็นในสังคมประชาธิปไตย และจากการที่ผู้วิจัยในฐานะผู้ปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์นโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย เห็นว่าในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานบางหน่วยงานไม่ได้เกิดจากการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จึงเป็นผลทำให้แผนยุทธศาสตร์ที่จัดทำไว้ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงตามเป้าหมาย และทิศทางที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และพัฒนากระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในระยะต่อไปให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

กรอบแนวคิดในการศึกษา



เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งได้สร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดในการศึกษา เพื่อสอบถามบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย ประกอบด้วยบุคลากรสายงานวิชาการ สายงานบริหาร และสายงานสนับสนุนวิชาการ โดยมีข้อมูล 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1: เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ หน่วยงานที่สังกัด สายงาน ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และประสบการณ์การฝึกอบรมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

ส่วนที่ 2: เป็นแบบสอบถามที่ใช้วัดระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แต่ละข้อคำถามมีคำตอบให้เลือก 4 ระดับ คือ มีส่วนร่วมมากที่สุด มาก

น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละระดับ คือ 4, 3, 2 และ 1 ประกอบด้วยคำถาม 3 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ด้านการกำหนดเป้าหมายและทิศทางของหน่วยงาน และด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

ส่วนที่ 3: เป็นคำถามแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ในการศึกษาโดยอิสระครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ โปรแกรมสำเร็จรูปช่วยคำนวณ และใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) เพื่อทราบและอธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง สถิติที่ใช้ในการศึกษา คือ ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าอัตราร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ t-test และ F-test (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.050

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ หน่วยงานที่สังกัด สายงาน ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และประสบการณ์การฝึกอบรมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) วิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยใช้ค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) และสรุปเป็นค่าร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์ข้อมูลระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ มากที่สุด มาก น้อย และน้อยที่สุด โดยนำการตอบแบบสอบถามมากำหนดคะแนนการตอบ คือ มากที่สุด กำหนดให้ 4 คะแนน มาก กำหนดให้ 3 คะแนน น้อย กำหนดให้ 2 คะแนน และน้อยที่สุด กำหนดให้ 1 คะแนน

3. วิเคราะห์ข้อมูลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีสรุปสังเคราะห์ข้อความจากคำถามปลายเปิด และนำเสนอในรูปเชิงพรรณนา

4. ทดสอบความแตกต่างทางสถิติตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

ผลการศึกษา

ผลการศึกษาจากประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 61.90 สังกัดหน่วยงานจัดการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 60.90 เป็นบุคลากรสายงานสนับสนุนวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 50.00 มีประสบการณ์การทำงาน ตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 57.20 และในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่เคยได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 69.10 และไม่เคยผ่านการฝึกอบรมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 79.70

ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 1 จำนวนค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ภาพรวมทุกด้าน

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลความหมาย
1. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน	2.45	0.783	น้อย
2. ด้านการกำหนดเป้าหมายและทิศทางของหน่วยงาน	2.42	0.856	น้อย
3. ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	2.40	0.835	น้อย
ภาพรวมทุกด้าน	2.42	0.789	น้อย

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ด้านการกำหนดเป้าหมายและทิศทางของหน่วยงาน และด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42 จากคะแนนเต็ม 4.00 ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน อยู่ในระดับน้อย โดยด้านที่บุคลากรมีส่วนร่วมมากที่สุด คือ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.45 รองลงมา คือ ด้านการกำหนดเป้าหมายและทิศทางของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42 และด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.40 ตามลำดับ จำแนกตามรายละเอียดแต่ละด้านได้ดังนี้

1. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน

การมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.45 สำหรับ

ผลการพิจารณาในรายข้อย่อย พบว่า อยู่ในระดับน้อยทั้งหมด โดยเรียงลำดับระดับการมีส่วนร่วมจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เพื่อให้รู้จุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงาน มีระดับการมีส่วนร่วมมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50 มีส่วนร่วมในการนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน (โอกาส และภัยคุกคาม) และภายในหน่วยงาน (จุดแข็ง และจุดอ่อน) มากำหนดเป็นกลยุทธ์เบื้องต้นของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.44 มีส่วนร่วมวางแผนในการจัดประชุมเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.44 มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.43 และมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเพื่อให้รู้โอกาสที่ดีและภัยคุกคามที่อาจจะมาถึงของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.41 ตามลำดับ

2. ด้านการกำหนดเป้าหมายและทิศทางของหน่วยงาน

การมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ด้านการกำหนดเป้าหมายและทิศทางของหน่วยงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42 สำหรับผลการพิจารณาในรายข้อย่อย พบว่า อยู่ในระดับน้อยทั้งหมด โดยเรียงลำดับระดับการมีส่วนร่วมจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.45 มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน และค่าเป้าหมายของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.43 มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42 มีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42 และมีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญาของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.40 ตามลำดับ

3. ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

การมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.40 สำหรับผลการพิจารณาในรายข้อย่อย พบว่า อยู่ในระดับน้อยทั้งหมด โดยเรียงลำดับระดับการมีส่วนร่วมจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์แต่ละกลยุทธ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์หลักแต่ละด้านของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.41 มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนปฏิบัติการตามประเด็นยุทธศาสตร์หลักแต่ละด้านของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.41 มีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์เบื้องต้นที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาทบทวนและกำหนดเป็นกลยุทธ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์หลักแต่ละด้านของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.41 มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของแต่ละวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในประเด็นยุทธศาสตร์หลักแต่ละด้านของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.40 และมีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หลักแต่ละด้านตามพันธกิจของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.39 ตามลำดับ

ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
 ตารางที่ 2 สรุปผลปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

การมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	เพศ	หน่วยงานที่สังกัด	ประสบการณ์การทำงาน	การแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการ	ประสบการณ์การฝึกอบรม	สายงาน
ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	✗	✗	✓	✓	✓	✓
มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน	✗	✗	✓	✓	✓	✓
มีส่วนร่วมวางแผนในการจัดประชุมเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน	✗	✗	✓	✓	✓	✓
มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเพื่อให้รู้โอกาสที่ดี และภัยคุกคามที่อาจจะมาถึงของหน่วยงาน	✗	✗	✓	✓	✓	✓
มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เพื่อให้รู้จุดแข็ง และจุดอ่อนของหน่วยงาน	✗	✗	✓	✓	✓	✓
มีส่วนร่วมในการนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน (โอกาส และภัยคุกคาม) และภายในหน่วยงาน (จุดแข็ง และจุดอ่อน) มากำหนดเป็นกลยุทธ์เบื้องต้นของหน่วยงาน	✗	✗	✓	✓	✓	✓
ด้านการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง	✗	✗	✓	✓	✓	✓
มีส่วนร่วมในการกำหนดปรัชญาของหน่วยงาน	✗	✗	✓	✓	✓	✓
มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	✗	✗	✓	✓	✓	✓
มีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจของหน่วยงาน	✗	✗	✓	✓	✓	✓
มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงาน	✗	✗	✓	✓	✓	✓
มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน และค่าเป้าหมายของหน่วยงาน	✗	✗	✓	✓	✓	✓

การมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	เพศ	หน่วยงานที่สังกัด	ประสบการณ์การทำงาน	การแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการ	ประสบการณ์การฝึกอบรม	สายงาน
ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์	×	×	✓	✓	✓	✓
มีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หลักแต่ละด้านตามพันธกิจของหน่วยงาน	×	×	✓	✓	✓	✓
มีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์เบื้องต้นที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาทบทวน และกำหนดเป็นกลยุทธ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์หลักแต่ละด้านของหน่วยงาน	×	×	✓	✓	✓	✓
มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์แต่ละกลยุทธ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์หลักแต่ละด้านของหน่วยงาน	×	×	✓	✓	✓	✓
มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของแต่ละวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในประเด็นยุทธศาสตร์หลักแต่ละด้านของหน่วยงาน	×	×	✓	✓	✓	✓
มีส่วนร่วมในการกำหนด แผนปฏิบัติการตามประเด็นยุทธศาสตร์หลักแต่ละด้านของหน่วยงาน	×	×	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ. × หมายถึง มีผลต่อการมีส่วนร่วมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.050

✓ หมายถึง มีผลต่อการมีส่วนร่วมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.050

จากตารางที่ 2 พบว่า โดยภาพรวมมีปัจจัยส่วนบุคคล 2 ด้าน ประกอบด้วยด้านเพศ และหน่วยงานที่สังกัด มีส่วนร่วมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับต่ำกว่า 0.050 ทั้งในภาพรวมและรายข้อย่อย ทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ด้านการกำหนดเป้าหมายและทิศทางของหน่วยงาน และด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

และมีปัจจัยส่วนบุคคล 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านประสบการณ์การทำงาน การได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประสบการณ์ฝึกอบรมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และสายงาน มีส่วนร่วมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับต่ำกว่า 0.050 ทั้งในภาพรวมและรายข้อย่อย ทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ด้านการกำหนดเป้าหมายและทิศทางของหน่วยงาน และด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

อภิปรายผล

1. ระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

จากผลการศึกษา พบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน อยู่ในระดับน้อยทุกด้าน ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับผลการศึกษาของสุริพร สุกพันธ์ (2550) ที่ศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน คณะกรรมการสถานศึกษา และประธานนักเรียนในการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา อยู่ในระดับน้อย รวมทั้งสอดคล้องกับข้อมูลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่บุคลากรได้ให้ไว้ในแบบสอบถามปลายเปิดที่ระบุว่าไม่ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ส่วนใหญ่ดำเนินการโดยบุคลากรสายสนับสนุนที่รับผิดชอบงานด้านแผนยุทธศาสตร์และผู้บริหารหน่วยงาน จะมีส่วนร่วมในขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่ดำเนินการในลักษณะผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปีเท่านั้น ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่จัดทำออกมานั้นเป็นความคิดของบุคลากรกลุ่มเดียวที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และเคยมีประสบการณ์ฝึกรอบรวมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มาก่อน ซึ่งบุคลากรบางท่านมีประสบการณ์การทำงานน้อยเพิ่งเข้ามาทำงานในปีแรก จึงไม่ได้รับรู้และมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน แสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนใหญ่ขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และอาจส่งผลให้แผนยุทธศาสตร์ที่จัดทำไว้นำไปใช้ปฏิบัติล้มเหลวในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของไฮเนซ สตีเฟน จี (2547) ที่กล่าวว่า ในการเริ่มต้นวันแรกสำหรับช่วงแรกของการวางแผนในการจัดทำแผน (Plan to Plan) จะเป็นการกล่าวสรุปโดยผู้บริหารระดับสูง ซึ่งก็เท่ากับว่าเปิดโอกาสให้กับทุกคนที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ได้รับข้อมูลและแนวทางอย่างชัดเจน ขั้นตอนนี้มักถูกละเลยมองข้ามไป ทั้งนี้อาจเป็นผลให้กระบวนการวางแผนรวมถึงการนำแผนไปใช้ปฏิบัติต้องล้มเหลวในที่สุด โดยในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่จะประสบความสำเร็จได้ทุกคนในองค์กรต้องให้การสนับสนุนในสิ่งที่จะร่วมกันสร้างให้เกิดขึ้น

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

จากผลการศึกษา พบว่า มีปัจจัย 2 ด้าน ประกอบด้วย ปัจจัยด้านเพศ และหน่วยงานที่สังกัดของบุคลากร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับต่ำกว่า 0.05 แสดงว่าปัจจัยทั้งสองด้านไม่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ส่วนปัจจัยอีก 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านสายงาน ประสบการณ์การทำงาน การได้รับ

การแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และประสบการณ์การฝึกอบรมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับต่ำกว่า 0.050 แสดงว่าปัจจัยทั้ง 4 ด้าน มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

สายงานที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน พบว่าผู้บริหารหน่วยงานมีส่วนร่วมมากที่สุด รองลงมา คือ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และสายวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่บุคลากรได้ให้ไว้ในแบบสอบถามปลายเปิดที่ระบุว่าไม่ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ส่วนใหญ่ดำเนินการโดยบุคลากรสายสนับสนุนที่รับผิดชอบงานด้านแผนยุทธศาสตร์และผู้บริหารของหน่วยงาน โดยจะมีส่วนร่วมในขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติที่ดำเนินการในลักษณะผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปีเท่านั้น ซึ่งในขั้นตอนของการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอาจประสบความล้มเหลวได้ ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้มากที่สุด ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดของเอกชัย บุญยาทิษฐาน (2553) กล่าวว่า ศาสตร์เรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เป็นศาสตร์เชิงรุกจะมีขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ (1) การวางแผน (2) การนำแผนไปปฏิบัติ และ (3) การควบคุมและประเมินผล โดยใน 3 ขั้นตอนนี้กระบวนการที่สำคัญมากและต้องทำให้ดีให้ถูกต้อง คือกระบวนการวางแผน รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของโคเฮน และอัทซอพ (1980) กล่าวว่า ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน ลำดับแรก คือการเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ และการตัดสินใจปฏิบัติการ

ประสบการณ์ทำงานของบุคลากรที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน พบว่า มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป แสดงว่าบุคลากรที่มีอายุงานระหว่าง 1-5 ปี เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานน้อย ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่บุคลากรได้ให้ไว้ในแบบสอบถามปลายเปิดที่ระบุว่าบุคลากรบางท่านมีประสบการณ์การทำงานน้อยเพิ่งเข้ามาทำงานในปีแรก จึงไม่ได้รับรู้และมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน และเมื่อพิจารณาข้อมูลบุคลากรจากสารสนเทศ ประจำปีการศึกษา 2557 มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (2557ข) พบว่า บุคลากรที่มีอายุงานระหว่าง 1-5 ปี ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีอายุระหว่าง 30 – 40 ปี ซึ่งถือว่าเป็นบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถทั้งในทางวิชาการและวิชาชีพ และอาจจะสามารถก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยในอนาคต จึงควรให้บุคลากรกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้มากขึ้น

บุคลากรที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานมากที่สุดพบว่า ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่เคยได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่บุคลากรได้ให้ไว้ในแบบสอบถามปลายเปิดที่ระบุว่าแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่จัดทำออกมาเป็นความคิดของบุคลากรกลุ่มเดียวที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ดังนั้นควรให้บุคลากรทุกระดับในหน่วยงานเข้ามาเป็นคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดของพิบูลย์ไชยคุณ (2545) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของบุคคลในกิจกรรมต่าง ๆ อาจมีส่วนร่วมในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งก็ได้ โดยแบ่งรูปแบบของการมีส่วนร่วมไว้ 5 รูปแบบ คือ (1) เป็นสมาชิก (2) เป็นสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุม (3) เป็นสมาชิกผู้ปรึกษา (4) เป็นกรรมการ และ (5) เป็นผู้นำหรือประธาน

บุคลากรที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานมากที่สุดพบว่า ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์ฝึกรวมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่บุคลากรได้ให้ไว้ในแบบสอบถามปลายเปิดที่ระบุว่าบุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามหลักวิชาการที่ถูกต้อง อยากให้หน่วยงานที่รับผิดชอบระดับมหาวิทยาลัยหรือระดับหน่วยงานจัดอบรมหรือส่งเข้ารับการฝึกอบรมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อจะได้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมมากขึ้น

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

1. บุคลากรยังมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอยู่ในระดับน้อย ส่วนใหญ่ดำเนินการ โดยผู้บริหารหน่วยงานและบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านแผนยุทธศาสตร์ ดังนั้น ผู้บริหารควรเพิ่มการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้กับบุคลากรทุกระดับให้มากขึ้น เพราะหัวใจสำคัญที่จะทำให้แผนยุทธศาสตร์ที่จัดทำไว้นำไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ บังเกิดผลตามที่ต้องการ คือการที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จของการพัฒนาองค์กร และทำให้องค์กรได้รับข้อมูลและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผน อีกทั้งทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ ยอมรับ และให้ความร่วมมือในการนำแผนที่ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและทิศทางที่กำหนดไว้

2. บุคลากรที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไป บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานช่วง 1-5 ปีแรกมีส่วนร่วมน้อย และเมื่อพิจารณาข้อมูลบุคลากรจากสารสนเทศ ประจำปีการศึกษา 2557

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (2557ข) พบว่า บุคลากรที่มีอายุงานระหว่าง 1-5 ปี ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีอายุระหว่าง 30 - 40 ปี ซึ่งถือว่าเป็นบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความสามารถทั้งในทางวิชาการและวิชาชีพ และอาจจะสามารถก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยในอนาคตเพื่อทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุราชการ จึงควรให้บุคลากรกลุ่มนี้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้มากขึ้น เพื่อสร้างคนรุ่นใหม่ให้สามารถเรียนรู้ และมีประสบการณ์ในเรื่องการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ต่อสู้อุปสรรคและเข้าใจในการบริหารองค์กร

3. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์หน่วยงานส่วนใหญ่จัดทำโดยคนกลุ่มเดียวที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ดังนั้น จึงควรให้บุคลากรกลุ่มอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมด้วย เช่น การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการทำงานฝ่ายต่าง ๆ หรือเชิญเข้าร่วมประชุมระดมความคิดเห็นในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมมากขึ้น

4. บุคลากรที่มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์ฝึกรวมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกรวมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งจะเห็นได้จากข้อมูลที่ได้รับจากข้อเสนอแนะและความต้องการของบุคลากรที่อยากให้องค์กรที่สังกัดหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลด้านนโยบายและแผนของมหาวิทยาลัยมีการจัดฝึกรวมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยการเชิญวิทยากรจากหน่วยงานภายนอกที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญมาให้ความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงานมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรืออาจจะส่งเข้ารับการฝึกรวมจากหน่วยงานภายนอกที่จัดฝึกรวมหลักสูตรด้านแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งในขั้นตอนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ระดับมหาวิทยาลัยลงสู่หน่วยงานต่าง ๆ หน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลด้านนโยบายและแผนระดับมหาวิทยาลัยควรมีการจัดทำคู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และจัดประชุมชี้แจงทำความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อจะได้นำไปใช้เป็นแนวทางจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มีทิศทางและรูปแบบเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและทิศทางที่กำหนดไว้

5. การจัดฝึกรวม หรือการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกรวมในเรื่องแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ควรเน้นการฝึกรวมเรื่องกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องตามหลักวิชาการก่อนเป็นลำดับแรก เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ทำให้แผนยุทธศาสตร์ที่จัดทำไว้ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงตามเป้าหมายและทิศทางที่กำหนดไว้ โดยกลุ่มเป้าหมายที่ควรได้รับการฝึกรวมควรเป็นผู้บริหารหน่วยงาน และ

บุคลากรที่รับผิดชอบดูแลงานด้านนโยบายและแผนของหน่วยงาน เนื่องจากจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้และถ่ายทอดต่อในหน่วยงานของตนเองได้ แล้วจึงค่อยพัฒนาบุคลากรกลุ่มอื่นต่อไป เช่น กลุ่มบุคลากรสายวิชาการ และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

6. จากผลการศึกษาผู้วิจัยเห็นว่าในบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงรายยังมีปัจจัยอื่นนอกเหนือจากปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัย ที่น่าจะมีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน คือ ปัจจัยด้านนโยบายของผู้บริหารหน่วยงานที่ควรปรับนโยบายและทิศทาง การบริหารงานที่เน้นให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานให้มากขึ้น ไม่ควรเฉพาะเจาะจงบุคลากรกลุ่มที่เป็นระดับผู้บริหารหน่วยงาน หรือประธานหลักสูตร/สาขาวิชาเท่านั้น แต่ควรให้ตัวแทนบุคลากรทุกระดับ หรือทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานร่วมด้วย เช่น การเชิญเข้าร่วมประชุม การให้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ ฯลฯ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารหน่วยงานสามารถได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารที่จะนำไปสู่บรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย บุคลากรได้แสดงออกในรูปของพฤติกรรมร่วมของผลประโยชน์ร่วมกัน และนำไปสู่ความคิดริเริ่ม ตอบสนองความเห็นของคนส่วนใหญ่ที่จะดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ ร่วมกัน

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามกฎกระทรวงศึกษาธิการกับหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามมติสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย เพื่อที่จะสามารถนำมาเปรียบเทียบว่าบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานคล้ายกันหรือแตกต่างกันอย่างไร

2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย เพื่อจะทำให้ทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนยุทธศาสตร์ที่จัดทำไว้ไปสู่การปฏิบัติ และนำมาปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

รายการอ้างอิง

- โคเฮน และอ็พซอพ. (1980). *Word Development*, 8 (13), 10-12. อ้างถึงในรัตนา พุ่มไพศาล. (2544). ผลของการใช้แนวคิดการทำงานแบบร่วมมือในการดำเนินงานการศึกษานอกระบบโรงเรียน (หน้า 54). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547. (2547, 14 มิถุนายน). ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 121 ตอนพิเศษ 23 ก, หน้า 2-3.
- พิบูลย์ ไชยคุณ. (2545). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ในเขตป่าสงวนแห่งชาติป่าแควระบบ-สี่ัค: ศึกษาเฉพาะกรณี โครงการปรับปรุงป่าสงวนแห่งชาติป่าแควระบบสี่ัค*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. (2557ก). *แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย พ.ศ. 2557 – 2560*. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. (2557ข). *สารสนเทศ ประจำปีการศึกษา 2557*. เชียงราย: เชียงใหม่ ดอควิเมนทารี ดีไซน์.
- วสันต์ ศรีนุกูล. (2556). *ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนชุมชน: กรณีศึกษาบ้านสะพานหิน องค์การบริหารส่วนตำบลนาบอน อำเภอคำม่วง จังหวัดกาฬสินธุ์*. การศึกษาโดยอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, เชียงราย.
- สำนักงานที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ. (2557). *แผนยุทธศาสตร์เพื่อยกคุณภาพมาตรฐานมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่คุณภาพเป็นเลิศ ระยะ 10 ปี (พ.ศ. 2558-2567)*. เพชรบุรี: เพชรภูมิการพิมพ์.
- สุพานี สฤษฏีวานิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิด และทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุริพร สุกพันธ์. (2550). *การศึกษาการดำเนินงานตามกระบวนการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3 ตามทัศนะของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง*. การศึกษาโดยอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, เชียงราย.
- อรทัย กักผล. (2552). *คู่มือ คู่มือ การมีส่วนร่วมของประชาชนสำหรับผู้บริหารท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: ส เจริญ การพิมพ์.
- เอกชัย บุญยาพิชฐาน. (2553). *คู่มือการวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

ไชนิช, สตีเฟน จี. (2547). *การจัดทำแผนกลยุทธ์* (แปลจาก Strategic Planning. โดยสุภาวดี
วิริยะประพันธ์) กรุงเทพฯ: Be Bright Books (ในเครือเอ็กซ์เปอร์เน็ทบุ๊กส์).