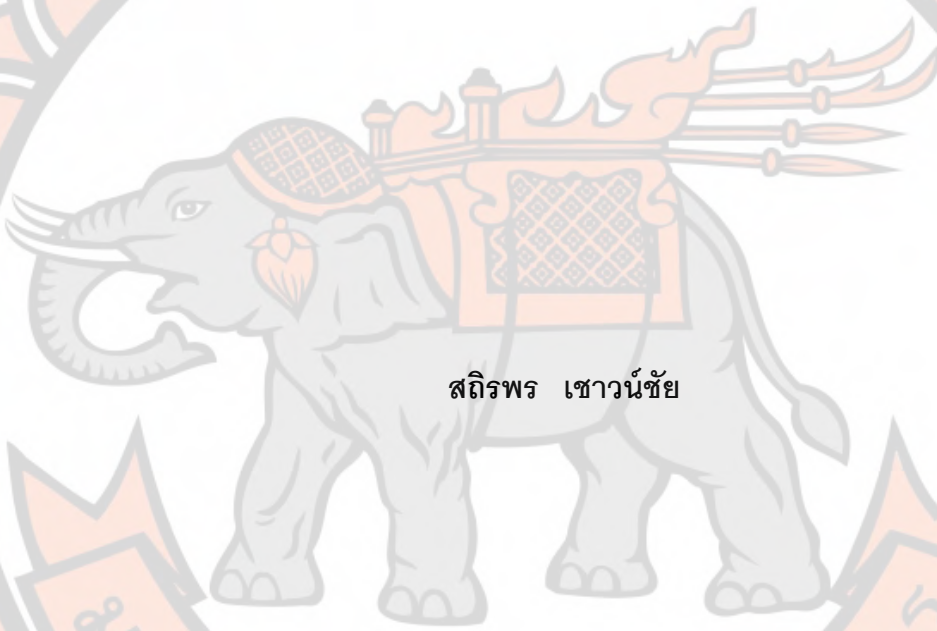


กลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด



สตีพร เซาว์นชัย

มหาวิทยาลัยนเรศวร


วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุष्ฎิบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

เมษายน 2561

ลิขสิทธิ์เนของมหาวิทยาลัยนเรศวร



วิทยานิพนธ์นี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากงบประมาณแผ่นดิน สำหรับนิสิตบัณฑิตศึกษา
ประจำปีงบประมาณ 2561 ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
และทุนอุดหนุนการวิจัยคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

มหาวิทยาลัยนเรศวร

ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาของ รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาติทรุประชีวิน ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้สละเวลาอันมีค่าให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัย เป็นผู้จุดประกายแนวคิดในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ พร้อมทั้งให้คำแนะนำตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ และขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์อันประกอบไปด้วย ดร.อภิปต์ย์ คลี่สุนทร ประธานสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทศิริลา และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา แซ่มซ้อย ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องของ วิทยานิพนธ์ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์และทรงคุณค่า

กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรณศรี และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนุชา กอนพ่วง อาจารย์ประจำสาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ที่ช่วยให้คำแนะนำที่ดีด้วยความห่วงใยแก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาของการศึกษา

ขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในตรวจสอบหาคุณภาพ เครื่องมือ สัมภาษณ์ และสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบร่างกลยุทธ์สำหรับการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอบพระคุณคณะกรรมการบริหารสโมสรลูกเสือที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบ แบบสอบถามและแบบประเมินต่างๆ

ขอบคุณพี่น้องนิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 14 ที่มีความห่วงใย และสนับสนุนการวิจัยในครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วง และพี่น้องสมาคมสโมสรลูกเสือจังหวัดพิษณุโลก ผู้ที่เปิดโอกาสให้กับผู้วิจัยได้ทำงานด้านลูกเสือ จนทำให้เกิดเป็นวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร และคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย นเรศวร ที่ได้สนับสนุนอุดหนุนการทำวิจัยในครั้งนี้

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ของผู้วิจัยที่ให้กำลังใจและให้ การสนับสนุนในทุกๆ ด้านอย่างดีที่สุดเสมอมา

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงจะมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศแด่ผู้มี พระคุณทุกๆ ท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารกิจการของ สโมสรลูกเสือจังหวัดต่อไป

สถิรพร เชาวนิชัย

ชื่อเรื่อง	กลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด
ผู้วิจัย	สตีพร เชาวนชัย
ประธานที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. ฉลอง ชาตรุประชีวิน
ประเภทสารนิพนธ์	วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2560
คำสำคัญ	กลยุทธ์ การบริหาร สโมสรลูกเสือ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน กำหนดแนวทางของประเด็นกลยุทธ์ และแนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด 2) เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด และ 3) เพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด วิธีดำเนินการวิจัย การศึกษาสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของสโมสรลูกเสือจังหวัด ด้วยการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็น กับคณะกรรมการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด จำนวน 260 คน แล้วนำข้อมูลจากการศึกษาสภาพแวดล้อมมาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ด้วยดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จัดทำประเด็นกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดด้วยการวิเคราะห์ SWOT Analysis แล้วจึงสัมภาษณ์แนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 คน จากนั้นจึงนำกลยุทธ์ที่ได้ยกร่าง ตรวจสอบความเหมาะสมด้วยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน แล้วประเมินความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์กับคณะกรรมการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด จำนวน 72 คน

ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินงานกิจการของสโมสรลูกเสือจังหวัด อยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ของการดำเนินงานกิจการของสโมสรลูกเสือจังหวัด อยู่ในระดับมาก ด้านการจัดการทรัพยากร มีดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด และ ด้านการจัดหาสมาชิก มีดัชนีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด จัดทำประเด็นกลยุทธ์ได้ 5 ประเด็น 20 กลยุทธ์

2. กลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ประกอบด้วย 4 ประเด็นกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 12 กลยุทธ์ 39 กลวิธี และ 46 ตัวชี้วัด ได้แก่

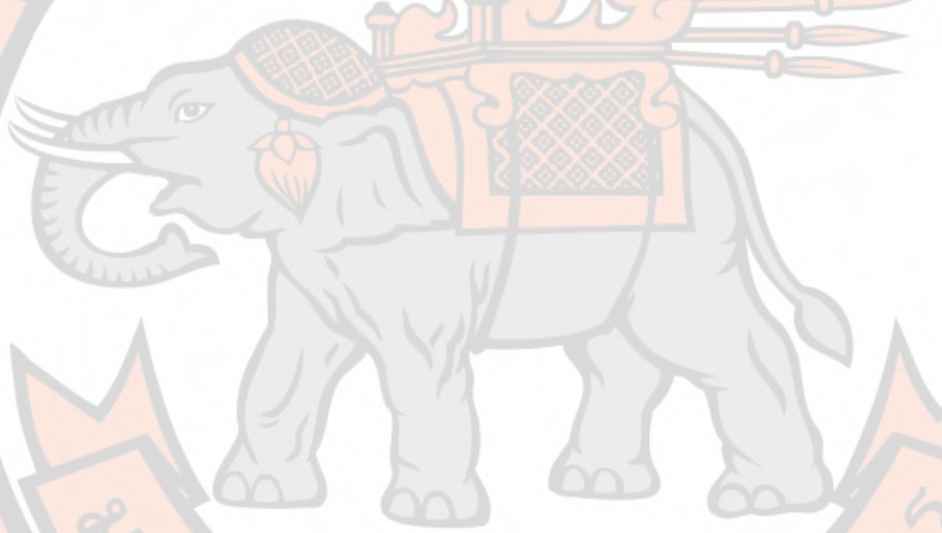
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ 22 กลวิธี และ 25 ตัวชี้วัด

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ 8 กลวิธี 10 ตัวชี้วัด

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรลูกเสือ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ 4 กลวิธี 5 ตัวชี้วัด

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาความเป็นพลเมืองของลูกเสือและบุคลากรทางการลูกเสือ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ 5 กลวิธี 6 ตัวชี้วัด

3. ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด พบว่า ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก



Title STRATEGIES FOR ADMINISTERING A PROVINCIAL SCOUT CLUB

Author Sathiraporn Chaowachai

Advisor Associate Professor Chalong Chatrurachewin, Ph.D.

Academic Paper Thesis Ed.D. in Education Administration, Naresuan University, 2017

Keywords Strategies Administration Scout club

ABSTRACT

The purposes of this research are 1) to explore needs assessment, find the approaches for set strategic issues, and find the administrative approaches for a provincial scout club, 2) to create strategies for administering a provincial scout club, and 3) to evaluate the feasibility and the usefulness of these administrative strategies. The research procedures were as follows. First, 260 committee member's needs assessment of administering a provincial scout club were explored. Then, the data were analyzed by using (PNI_{Modifid}) in order to find their strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Next, the strategic issues for administering a provincial scout club were set by drawing on SWOT Analysis. Then, the interviews regarding the strategies for administering a provincial scout club were conducted with 4 experts. After that, these strategies were checked and approved for their appropriateness by 9 experts, using a group discussion. Then, their feasibility and the usefulness of these strategies were evaluated by 72 administrative committee members of a provincial scout club.

The findings are as follows.

1. The current condition and the desirable condition of the operation of a provincial scout club was at a high level. Moreover, the desirable condition of the operation of a provincial scout club was at a high level in terms of their property management in which it showed the highest need; however, in terms of finding members, it showed the least need. 5 strategic issues and 20 strategies were set.

2. Regarding strategies for administering a provincial scout club, there were 4 strategic issues which were divided into 12 strategies, 39 approaches, and 46 indicators as shown below.

The strategic issue 1 focused on the development of administrative systems of the scout club. It consisted of 5 strategies, 22 approaches, and 25 indicators.

The strategic issue 2 focused on the promotion of scout club's members to be able to work effectively. It consisted of 8 approaches and 10 indicators.

The strategic issue 3 focused on the creation of the participation in arranging activities of the scout club. It consisted of 4 approaches and 5 indicators.

The strategic issue 4 focused on the promotion of the participation in developing the citizenship of the scout and related staff. It consisted of 5 approaches and 6 indicators.

3. The feasibility and the usefulness of strategies for administering a provincial scout club was at a high level.



มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่ได้รับการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์.....	16
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การ.....	43
แนวคิดเกี่ยวกับกิจการลูกเสือ และสโมสรถูกเสือจังหวัด.....	66
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	79
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	84
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพแวดล้อม การกำหนดแนวทางของประเด็น กลยุทธ์ และแนวทางในการบริหารสโมสรถูกเสือจังหวัด.....	85
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารสโมสรถูกเสือจังหวัด.....	94
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ การบริหารสโมสรถูกเสือจังหวัด.....	97

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย.....	99
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อม การกำหนดแนวทางของประเด็น กลยุทธ์ และแนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด.....	99
ตอนที่ 2 ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด.....	154
ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของ กลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด.....	198
5 บทสรุป.....	228
สรุปผลการวิจัย.....	229
อภิปรายผลการวิจัย.....	237
ข้อเสนอแนะ.....	243
บรรณานุกรม.....	244
ภาคผนวก.....	255
ประวัติผู้วิจัย.....	313

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงแสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	100
2 แสดงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีความต้องการจำเป็นของ การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดในภาพรวม.....	101
3 แสดงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีความต้องการจำเป็นใน การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดด้านการบริหารกิจการของสโมสรลูกเสือ.....	102
4 แสดงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีความต้องการจำเป็นใน การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดด้านการจัดหาสมาชิก.....	106
5 แสดงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีความต้องการจำเป็นใน การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดด้านการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับ ธรรมเนียมของลูกเสือ.....	109
6 แสดงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีความต้องการจำเป็นใน การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดด้านการจัดประชุมสมาชิกสโมสร.....	113
7 แสดงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีความต้องการจำเป็นใน การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดด้านการจัดการทรัพย์สิน.....	116
8 แสดงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของด้านการบริหารกิจการของ สโมสรลูกเสือ.....	120
9 แสดงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของด้านการจัดหาสมาชิก.....	122
10 แสดงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของด้านการจัดกิจกรรมที่สอดคล้อง กับธรรมเนียมของลูกเสือ.....	123
11 แสดงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของด้านการจัดประชุมสมาชิกสโมสร....	125
12 แสดงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของด้านการจัดการทรัพย์สิน.....	127
13 แสดง SWOT Matrix ด้านการบริหารกิจการของสโมสรลูกเสือ.....	129
14 แสดง SWOT Matrix ด้านการจัดหาสมาชิก.....	133
15 แสดง SWOT Matrix ด้านการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสือ.....	136
16 แสดง SWOT Matrix ด้านการจัดประชุมสมาชิกสโมสร.....	141

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
17 แสดง SWOT Matrix ด้านการจัดการทรัพยากร.....	144
18 แสดงแสดงสรุปผลการสัมภาษณ์แนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ตามประเด็นกลยุทธ์กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 ท่าน.....	149
19 แสดงประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ กลวิธี และตัวชี้วัดของร่างกลยุทธ์การบริหารสโมสร ลูกเสือจังหวัด.....	159
20 แสดงผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือ จังหวัด.....	167
21 แสดงประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ กลวิธี และตัวชี้วัดของกลยุทธ์การบริหารสโมสร ลูกเสือจังหวัด.....	193
22 แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบประเมิน.....	198
23 แสดงระดับความเป็นไปได้และระดับความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหาร สโมสรลูกเสือจังหวัด ในภาพรวม.....	199
24 แสดงระดับความเป็นไปได้และระดับความเป็นประโยชน์ของกลวิธีและตัวชี้วัดกลยุทธ์ การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบ การบริหารสโมสรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 1.1 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการ บริหารสโมสรลูกเสือ.....	201
25 แสดงระดับความเป็นไปได้และระดับความเป็นประโยชน์ของกลวิธีและตัวชี้วัดกลยุทธ์ การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบ การบริหารสโมสรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ในการบริหารสโมสรลูกเสือ.....	203
26 แสดงระดับความเป็นไปได้และระดับความเป็นประโยชน์ของกลวิธีและตัวชี้วัดกลยุทธ์ การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบ การบริหารสโมสรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 1.3 ติดตามการบริหารสโมสรลูกเสือ ให้เป็นไปตามข้อบังคับฯ.....	206

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

27	แสดงระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลวิธีและตัวชี้วัดกลยุทธ์ การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบ การบริหารสโมสรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 1.4 จัดการประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือ ให้มีประสิทธิภาพ และทันต่อการเปลี่ยนแปลง.....	208
28	แสดงระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลวิธีและตัวชี้วัดกลยุทธ์ การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบ การบริหารสโมสรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 1.5 จัดระบบการจัดการทรัพย์สิน ของสโมสรลูกเสือ.....	211
29	แสดงระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลวิธีและตัวชี้วัดกลยุทธ์ การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิก สโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนา ศักยภาพของสมาชิกสโมสรให้มีความรู้และความสามารถในการจัดกิจกรรม ลูกเสือ.....	214
30	แสดงระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลวิธีและตัวชี้วัดกลยุทธ์ การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสร ลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 2.2 เผยแพร่การ ทำงานของสโมสรลูกเสือให้เป็นที่รู้จัก.....	216
31	แสดงระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลวิธีและตัวชี้วัดกลยุทธ์ การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิก สโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาการจัดหาสมาชิกสโมสรให้สอดคล้องกับการทำงานของสโมสร.....	218
32	แสดงระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลวิธีและตัวชี้วัดกลยุทธ์ การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมใน การจัดกิจกรรมลูกเสือของสโมสรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างการมีส่วนร่วม จากทุกฝ่ายในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ.....	220

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง

หน้า

- 33 แสดงระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลวิธีและตัวชี้วัดกลยุทธ์
การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมใน
การจัดกิจกรรมลูกเสือของสโมสรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างแรงจูงใจให้
ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัดกิจกรรมทางลูกเสือ..... 222
- 34 แสดงระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลวิธีและตัวชี้วัดกลยุทธ์
การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วม
พัฒนาความเป็นพลเมืองของลูกเสือและบุคลากรทางการลูกเสือ
กลยุทธ์ที่ 4.1 เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนให้มีความสามารถ
ในการพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ..... 224
- 35 แสดงระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลวิธีและตัวชี้วัดกลยุทธ์
การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วม
พัฒนาความเป็นพลเมืองของลูกเสือและบุคลากรทางการลูกเสือ
กลยุทธ์ที่ 4.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียนในการพัฒนา
ความเป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ..... 226

สารบัญภาพ

ภาพ

หน้า

1	แสดงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	21
2	แสดงองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	22
3	แสดงการสร้างทางเลือกโดยใช้ SWOT Matrix.....	35
4	แสดงการสร้างทางเลือกโดยใช้ SWOT Matrix โดยพิจารณาจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ในระดับต่างๆ	36
5	แสดงกระบวนการวางแผน.....	50
6	แสดงกระบวนการควบคุม.....	59
7	แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	83
8	แสดงขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย.....	84
9	แสดงร่างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด.....	155
10	แสดงกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด.....	190

มหาวิทยาลัยนเรศวร

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กิจการลูกเสือเป็นกิจการเป็นขบวนการทางการศึกษาสำหรับเยาวชน ที่ก่อตั้งขึ้นโดย ลอร์ด เบเดน เพาเวลล์ (Robert Stephenson Smyth Baden Powell) ที่ได้ นำเด็กจำนวน 20 คน ไปทดลองอยู่ค่ายพักแรมที่เกาะบราวน์ซี (Brownsea Island) ประเทศอังกฤษ เป็นเวลา 9 วัน หลังจากนั้นได้เขียนหนังสือชื่อ “การลูกเสือสำหรับเด็กชาย” (Scouting for boys) ขึ้น เพื่อเป็นการขยายกิจการลูกเสือให้เป็นที่แพร่หลาย ต่อมา พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 6) ได้ขอจัดตั้งและรับเอากิจการลูกเสือเข้ามาเผยแพร่ในประเทศไทย เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2454 จัดเป็นประเทศลำดับที่ 3 ต่อจากประเทศอังกฤษ ถือได้ว่าพระองค์ท่าน เป็นผู้พระราชทานกำเนิดลูกเสือไทย จนทำให้กิจการลูกเสือมีความเจริญก้าวหน้ามาจนถึงทุกวันนี้ (สมมาต สังขพันธ์, 2551, หน้า 12-13)

กิจกรรมลูกเสือในประเทศไทย เป็นกิจกรรมบังคับ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 ในกลุ่มกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ซึ่งจะส่งเสริมทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีวิตนั้น กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนจะเป็นส่วนที่ช่วยสนับสนุนให้ผู้เรียนได้นำองค์ความรู้จากการเรียนตามหลักสูตรทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้มาบูรณาการเข้ากับประสบการณ์ของตนเองด้วยการจัดกิจกรรมของครู เพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นคนดี มีคุณธรรมจริยธรรม มีวินัย มีจิตสำนึกที่ดีงาม (สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, 2553, หน้า 2) กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 ประกอบด้วยกิจกรรม 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) กิจกรรมแนะแนว เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง สามารถคิดตัดสินใจแก้ปัญหา วางแผนชีวิตในปัจจุบัน การปรับตัวอย่างเหมาะสม รู้จักเข้าใจตนเองและผู้อื่น 2) กิจกรรมนักเรียน เป็นกิจกรรมที่พัฒนาความมีวินัย ความเป็นผู้นำผู้ตาม ความรับผิดชอบ การทำงานร่วมกับผู้อื่น การแก้ปัญหา การช่วยเหลือแบ่งปัน เน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ประกอบด้วย กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร และกิจกรรมชุมนุม ชมรม และ 3) กิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเป็นอาสาสมัครในการบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม ชุมชน และท้องถิ่นตามความสนใจ เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อความดี ความเสียสละต่อสังคม และการมีจิตสาธารณะด้วย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, หน้า 16) ซึ่งกิจกรรมลูกเสือเป็นขบวนการพัฒนาเยาวชนที่จะช่วยส่งเสริมให้การศึกษาของประเทศไทยได้รับ

การพัฒนา อีกทั้งเป็นกิจกรรมที่ได้รับการยอมรับจากทั่วโลก ในการที่มีส่วนช่วยปลูกฝังและพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนด้วยกิจกรรมและวิธีการต่างๆ ให้ผู้เรียนสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (จุฬารัตน์ สาระวิที, 2554, หน้า 2) โดยผ่านกระบวนการเรียนการสอนแบบเรียนปนเล่น ผ่านการลงมือกระทำ ที่สอดคล้องกับความต้องการของวัยของเด็กในแต่ละระดับชั้น (วรรณภา พรหมถาวร และเจษฎาภรณ์ วิริยะสกุลธรรณ์, 2554, หน้า 2-3) ตามพระราชบัญญัติลูกเสือ พ.ศ. 2551 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของคณะลูกเสือแห่งชาติ เพื่อเป็นแนวทางในการฝึกอบรมเด็กและเยาวชน ในมาตรา 8 ดังนี้ “คณะลูกเสือแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาลูกเสือทั้งทางกาย สติปัญญา จิตใจ และศีลธรรม ให้เป็นพลเมือง มีความรับผิดชอบ และช่วยสร้างสรรค์สังคมให้เกิดความสามัคคี มีความเจริญก้าวหน้า ทั้งนี้ เพื่อความสงบสุข และความมั่นคงของประเทศชาติ” จะเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์ของคณะลูกเสือแห่งชาติยังมีสอดคล้องกับการพัฒนาทักษะชีวิตของเยาวชนในศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีความคิดสร้างสรรค์ แก้ปัญหาเป็น มีความเป็นผู้นำ มีความรับผิดชอบ สามารถเอาตัวรอด และใช้ชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข นอกจากนี้แล้วกิจกรรมลูกเสือยังช่วยส่งเสริมให้ประเทศชาติเกิดความมั่นคงและเจริญก้าวหน้า ประชาชนมีคุณภาพและมีวินัยอันดี มีคุณธรรมนำความรู้ มีความขยันขันแข็งในการทำงานใช้สติปัญญาในทางที่ถูกต้อง และรู้จักพึ่งพาตนเองด้วย (จรวัยพร ธรณินทร์, 2550)

การจัดการเรียนการสอนลูกเสือจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ครูผู้สอนลูกเสือต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการลูกเสือ แนวทางการจัดการเรียนการสอนลูกเสือ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ครูผู้สอนไม่สามารถเข้าใจได้จากการศึกษาด้วยตนเอง จึงจำเป็นต้องเข้ารับการศึกษาผู้กำกับลูกเสือ โดยเป็นแนวทางที่กำหนดโดยสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ ซึ่งสำนักงานลูกเสือแห่งชาติได้กำหนดแนวทางการฝึกอบรมวิชาผู้บังคับบัญชาลูกเสือที่จะไปทำหน้าที่ผู้กำกับลูกเสือไว้ 5 ชั้น ได้แก่ 1) ชั้นความรู้ทั่วไป 2) ชั้นความรู้เบื้องต้น 3) ชั้นฝึกหัดงาน 4) ชั้นความรู้ขั้นสูง และ 5) ชั้นปฏิบัติการและประเมินผล โดยผู้ที่สนใจจะต้องเข้ารับการศึกษาตั้งแต่ชั้นที่ 1 ไปจนถึงชั้นสูงสุดคือชั้นที่ 5 และในการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการศึกษาเมื่อผ่านการฝึกอบรมจะได้รับเครื่องหมายที่แสดงถึงคุณวุฒิ ดังนี้ ชั้นที่ 2 ชั้นความรู้เบื้องต้น จะได้รับห่วงสวมผ้าผูกคอกิลเวลล์ และชั้นที่ 5 จะได้รับผ้าผูกคอกิลเวลล์ และเครื่องหมายวูดแบดจ์ 2 ท่อน ซึ่งเป็นคุณวุฒิทางลูกเสือที่สูงที่สุดของผู้บังคับบัญชาลูกเสือที่ทำหน้าที่ผู้กำกับลูกเสือในโรงเรียน อุดุลย์รัตน์ นิยมเจริญ (2553, หน้า 111-117) พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการวางแผนการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือให้เข้ารับการศึกษาในระดับต่างๆ ตามความต้องการของผู้บังคับบัญชาลูกเสือคนนั้นๆ อีกทั้งโรงเรียน

ยังช่วยสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมด้วย ส่วน คำรวิทย์ ปทุมมาศ (2555, หน้า 51-52) พบว่า ในโรงเรียนขนาดต่างๆ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนยังมีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้มีคุณวุฒิสูงขึ้น ตรงตามประเภทของลูกเสือที่ตนเองได้รับมอบหมาย ให้จัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งหากครูผู้สอนกิจกรรมลูกเสือมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการจัดการเรียนการสอนลูกเสือแล้ว จะช่วยให้การพัฒนาลูกเสือในโรงเรียนเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของคณะลูกเสือแห่งชาติด้วย

ปัจจุบันพบว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบในกำหนดนโยบายเกี่ยวกับลูกเสือ ได้แก่ สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ สำนักงานลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจกรรมนักเรียน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักพัฒนากิจกรรมนักเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวางแผนงานและการดำเนินกิจกรรมยังไม่สามารถประสานให้ไปในแนวทางเดียวกัน จนสามารถขับเคลื่อนกิจกรรมลูกเสือให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ (สุชาติ เต่าสุวรรณ, 2557, หน้า 137-138) เนื่องจากหน่วยงานดังกล่าว มีโครงสร้างการบริหารที่แตกต่างกัน บุคลากรที่จะทำหน้าที่กำกับดูแลการจัดกิจกรรมทางลูกเสือยังไม่เพียงพอกับความต้องการ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ เช่น ภาคเอกชน หรือหน่วยงานอิสระเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ เพื่อขยายผลตามวัตถุประสงค์ของคณะลูกเสือแห่งชาติ ดังนั้น จึงได้มีหน่วยงานอิสระเกี่ยวกับลูกเสือ นั่นคือ สโมสรลูกเสือ ซึ่งเป็นการรวมตัวของกลุ่มบุคคลที่มีความสนใจในกิจการลูกเสือได้รวมตัวกัน ตามข้อบังคับของคณะลูกเสือแห่งชาติว่าด้วยการก่อตั้งสโมสรลูกเสือ (ฉบับที่ 17) พ.ศ. 2545 ซึ่งเป็นหน่วยงานในการควบคุมของสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ มาทำหน้าที่ประสานงานและจัดกิจกรรมทางลูกเสือของแต่ละจังหวัด รวมทั้งการจัดการฝึกอบรมวิชาผู้กำกับลูกเสือให้แก่ครูผู้สอนในโรงเรียนและบุคคลทั่วไปที่มีความสนใจในกิจการลูกเสือ ให้มีความรู้ความเข้าใจและทักษะในกระบวนการลูกเสือ โดยได้รับการอนุญาตแต่งตั้งจากสำนักงานลูกเสือแห่งชาติในการจัดตั้งสโมสร และสำนักงานลูกเสือจังหวัดในการอนุญาตเปิดการฝึกอบรมได้ โดยที่สโมสรลูกเสือที่ได้จัดตั้งขึ้นในแต่ละจังหวัดนั้น เกิดจากผู้บังคับบัญชาลูกเสือที่มีอุดมการณ์ร่วมกันและมีความศรัทธาต่อกิจการลูกเสืออย่างแท้จริง เป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นระยะเวลานาน และมีกลุ่มคนที่มีความเข้มแข็งในการทำงานร่วมกัน (ศิษฏนนท์ คุ้มจันทร์, 2555, หน้า 55)

สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ ได้จัดทำรายงานการดำเนินงานของสโมสรลูกเสือทั่วประเทศ ในปี พ.ศ. 2558 พบว่า มีสโมสรลูกเสือที่จัดตั้งขึ้นทั้งหมด 183 สโมสร จำแนกเป็นส่วนกลาง จำนวน 62 สโมสร และส่วนภูมิภาค จำนวน 121 สโมสร ซึ่งในภาคเหนือมีสโมสรลูกเสือ ทั้งหมด 36 สโมสร

ส่วนใหญ่จะเป็นสโมสรลูกเสือที่เพิ่งได้รับการจัดตั้ง ตามข้อบังคับของคณะลูกเสือแห่งชาติ พ.ศ. 2545 ซึ่งการดำเนินงานของสโมสรลูกเสือเกิดจากการรวมตัวกันของบุคคลตั้งแต่ 30 คนขึ้นไป โดยการส่งเสริมของสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ และสำนักงานลูกเสือจังหวัดให้มีการจัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ให้สมาชิกยึดมั่นและปฏิบัติตามคำปฏิญาณและกฎของลูกเสือ 2) ให้สมาชิกรับรู้คุณค่าของกฎของลูกเสือไปเผยแพร่ในชุมชน และ 3) ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนกระบวนการทางลูกเสือ และกิจการของคณะลูกเสือแห่งชาติ โดยมีคณะกรรมการบริหารสโมสรที่ประกอบด้วย นายกสโมสร อุปนายก เลขาธิการ นายทะเบียน เภรบุญญิก ปฎิคม ประชาสัมพันธ์ และกรรมการกลาง เป็นผู้ที่มีหน้าที่หลักในการบริหารงานตามภารกิจของสโมสร ได้แก่ การบริหารกิจการของสโมสรให้เกิดความเจริญก้าวหน้า การจัดหาสมาชิกเพิ่มเติม การจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสือ และการจัดให้มีการประชุมสมาชิกอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง บุคคลที่ส่วนในการดำเนินงานของสโมสรส่วนใหญ่จะเป็นวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมวิชาผู้กำกับลูกเสือ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดการดำเนินงานดังกล่าวข้างต้น ปัจจุบันโรงเรียนต่างๆ มีความจำเป็นในการขอความร่วมมือจากสโมสรลูกเสือในการช่วยสนับสนุนจัดการฝึกอบรมลูกเสือในโรงเรียน เช่น การวางแผนกำหนดการฝึกอบรมลูกเสือแต่ละประเภท การจัดกิจกรรมวันสำคัญต่างๆ และการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือในระดับต่างๆ ด้วย (สมบัติเดชบำรุง, 2556, หน้า 283-285) นอกจากนี้ยังพบว่า สโมสรลูกเสือต่างๆ นั้นยังมีการบริหารงานของสโมสรตามภารกิจที่กำหนดไว้ตามข้อบังคับคณะลูกเสือแห่งชาติฯ ที่ยังไม่เป็นรูปธรรม ทำให้การดำเนินงานตามภารกิจ ยังไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม รวมถึงยังไม่ตอบสนองกับการดำเนินกิจกรรมลูกเสือในแต่ละจังหวัด

จากการดำเนินงานของสโมสรลูกเสือ ได้ดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ สำนักงานลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจกรรมนักเรียน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักพัฒนากิจกรรมนักเรียน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานลูกเสือจังหวัด และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่างๆ โดยออกมาในลักษณะของโครงการและกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่ได้กำหนดเป็นกลยุทธ์ที่ชัดเจน จึงทำให้ขาดการทำงานที่เป็นระบบ ทั้งนี้ กลยุทธ์ถือเป็นเครื่องมือในการจัดการที่มีระเบียบแบบแผนทิศทางที่ชัดเจน ช่วยให้เกิดการตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นแผนงานหลักที่แสดงภาระงาน แนวโน้มของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหาร (สมศรี สุวานะวุฒิกุล, 2555, หน้า 4) และยังเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจในการดำเนินการ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรนั้นๆ ด้วย (Gareth R. Jones & Jennifer M. George, 2016, p.217)

ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ของสโมสรลูกเสือจะช่วยให้มีแนวทาง วิธีดำเนินการ ตัวชี้วัดที่มีความเป็นระบบ มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติ มาใช้เป็นตัวกำหนดแนวทางในการบริหารกิจการของสโมสรลูกเสือ ซึ่งจะช่วยให้มีการจัดการที่เป็นระบบ มีทิศทาง มีระเบียบแบบแผนที่จะช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจภาพรวมของความต้องการขององค์กร และความสามารถในปัจจุบัน ทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ช่วยให้มีการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรต่างๆ เป็นไปอย่างเหมาะสม

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปถึงปัญหาของสโมสรลูกเสือได้ว่าการดำเนินงานของหน่วยงานเกี่ยวกับลูกเสือยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรที่จะทำหน้าที่จัดกิจกรรมลูกเสือยังไม่เพียงพอต่อความต้องการ การบริหารงานของสโมสรลูกเสือยังไม่เป็นรูปธรรม ขาดความต่อเนื่อง ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม และยังไม่ตอบสนองต่อการดำเนินกิจกรรมลูกเสือของแต่ละจังหวัด นอกจากนี้ยังขาดกลยุทธ์ในการบริหารสโมสรลูกเสือที่ชัดเจน ดังนั้น ผู้วิจัยในฐานะผู้บังคับบัญชาลูกเสือที่เป็นสมาชิกของสโมสรลูกเสือ จึงมีความสนใจที่จะพัฒนากลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด โดยใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของสโมสรลูกเสือ เพื่อเป็นแนวทางในการช่วยการดำเนินงานตามภารกิจของสโมสรลูกเสือให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนของลูกเสือในโรงเรียนให้เป็นที่ตามวัตถุประสงค์ของคณะลูกเสือแห่งชาติ และส่งผลให้ลูกเสือได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีทักษะชีวิตในศตวรรษที่ 21 อีกด้วย

คำถามวิจัย

1. ความต้องการจำเป็น การกำหนดแนวทางของประเด็นกลยุทธ์ และแนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดในปัจจุบันมีลักษณะเป็นอย่างไร
2. กลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดมีองค์ประกอบอะไรบ้าง
3. ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดอยู่ในระดับใด

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็น กำหนดแนวทางของประเด็นกลยุทธ์ และแนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด
2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

3. เพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสโมสรรลูกเสือจังหวัด

ประโยชน์ที่รับการวิจัย

1. ได้กลยุทธ์สำหรับเป็นแนวทางในการบริหารงานสำหรับสโมสรรลูกเสือจังหวัดต่างๆ ในส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้บังคับบัญชาลูกเสือและลูกเสือในโรงเรียน และช่วยให้การพัฒนาลูกเสือในโรงเรียนเป็นไปอย่างเป็นรูปธรรมด้วย

2. สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ สำนักการลูกเสือยุวกาชาดและกิจการนักเรียน ได้แนวทางในการขับเคลื่อนการทำงานของสโมสรรลูกเสือจังหวัดให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และสอดคล้องกับภารกิจของสโมสรรลูกเสือที่กำหนดไว้ในข้อบังคับฯ รวมถึงการสนับสนุนการดำเนินงานด้านต่างๆ ด้วย

ขอบเขตการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็น การกำหนดแนวทางของประเด็นกลยุทธ์ และแนวทางในการบริหารสโมสรรลูกเสือจังหวัด

การศึกษาความต้องการจำเป็น การกำหนดแนวทางของประเด็นกลยุทธ์ และแนวทางในการบริหารสโมสรรลูกเสือจังหวัด ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 3 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1.1 การศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรรลูกเสือจังหวัด

การศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรรลูกเสือจังหวัด ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสโมสรรลูกเสือจังหวัด ตามภารกิจของสโมสรรลูกเสือที่กำหนดไว้ในข้อบังคับฯ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ นายกสโมสรร อุปนายก เลขาธิการ คณะกรรมการบริหาร และสมาชิกของสโมสรรลูกเสือในเขตภาคเหนือ สโมสรรละ 20 คน จำนวน 36 สโมสรร รวมทั้งหมด 720 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นายกสโมสรร อุปนายก เลขาธิการ คณะกรรมการบริหาร และสมาชิกของสโมสรรลูกเสือในเขตภาคเหนือ สโมสรรละ 20 คน จำนวน 13 สโมสรร รวมทั้งหมด 260 คน ซึ่งได้มาด้วยการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) โดยใช้สโมสรรลูกเสือเป็นหน่วยในการสุ่ม เพื่อให้ได้ตัวแทนที่ดีของสโมสรรลูกเสือจังหวัดในเขตภาคเหนือ

1.1.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

ขั้นที่ 1.2 การกำหนดแนวทางของประเด็นกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

การกำหนดแนวทางของประเด็นกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1.2.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1.1 ได้แก่ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) มาวิเคราะห์เป็นสภาพแวดล้อมภายใน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอก คือ โอกาส อุปสรรค โดยผู้วิจัยได้จัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{Modified} ออกเป็น 2 กลุ่ม โดยนำค่าดัชนี PNI_{Modified} สูงสุด บวกด้วยค่าดัชนี PNI_{Modified} ต่ำสุด แล้วนำผลบวกมาหารด้วย 2 จะได้ค่า PNI_{Modified} เฉลี่ย แล้วแบ่งกลุ่มข้อมูลเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

- 1) กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{Modified} ต่ำกว่าหรือเท่ากับ PNI_{Modified} เฉลี่ย จัดเป็นจุดแข็ง และโอกาส
- 2) กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{Modified} สูงกว่า PNI_{Modified} เฉลี่ย จัดเป็นจุดอ่อน และอุปสรรค

1.2.2 ผู้วิจัยจัดทำแนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์ในการบริหารกิจการของสโมสรลูกเสือจังหวัด โดยการวิเคราะห์ SWOT Matrix ดังนี้

- 1) เรียงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ตามค่าดัชนี PNI_{Modified}
- 2) สร้างตาราง SWOT Matrix
- 3) จับคู่ จุดแข็ง – โอกาส (SO) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เสริมจุดแข็ง และโอกาส
- 4) จับคู่ จุดแข็ง – อุปสรรค (ST) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เสริมจุดแข็ง และหลีกเลี่ยงอุปสรรค
- 5) จับคู่ จุดอ่อน – โอกาส (WO) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อน และเสริมโอกาส
- 6) จับคู่ จุดอ่อน – อุปสรรค (WT) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงอุปสรรค
- 7) พิจารณาเลือกกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์ที่จะส่งผลสูงสุดต่อประเด็นกลยุทธ์

1.2.3 นำแนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ที่จัดทำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความเหมาะสมของประเด็นกลยุทธ์อีกครั้ง

1.2.4 ปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสมตามข้อเสนอแนะ

ตัวแปรที่ศึกษา

แนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์การบริหารสโมสรรุกเสื่อจังหวัด

ชั้นที่ 1.3 การศึกษาแนวทางในการบริหารสโมสรรุกเสื่อจังหวัดตามประเด็นกลยุทธ์

1.3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกิจการลูกเสื่อ และการบริหารกิจการลูกเสื่อ ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายการบริหารสโมสรรุกเสื่อจังหวัด จำนวน 4 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนในการกำหนดนโยบายการบริหารสโมสรรุกเสื่อจังหวัด การฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสื่อ และทำกิจกรรมต่างๆ ของสโมสรรุกเสื่อ โดยกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้น ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารกิจการลูกเสื่อของสำนักงานลูกเสื่อแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระทรวงศึกษาธิการ หรือ
2. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการให้การฝึกอบรมหรือบริหารหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสื่อในระดับต่างๆ เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือ
3. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และเกี่ยวข้องกับการจัดการฝึกอบรมลูกเสื่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ หรือ
4. เป็นผู้ที่มีคุณวุฒิทางลูกเสื่อระดับหัวหน้าผู้ให้การฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสื่อ (L.T.) หรือ
5. เป็นสมาชิกสังกัดสโมสรรุกเสื่อจังหวัดหรือสำนักงานลูกเสื่อแห่งชาติ

1.3.2 ตัวแปรที่ศึกษา

แนวทางในการบริหารสโมสรรุกเสื่อจังหวัดตามประเด็นกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารสโมสรรุกเสื่อจังหวัด

การสร้างกลยุทธ์การบริหารสโมสรรุกเสื่อจังหวัด ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 2.1 การยกร่างกลยุทธ์การบริหารสโมสรรุกเสื่อจังหวัด

การยกร่างกลยุทธ์การบริหารสโมสรรุกเสื่อจังหวัด ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.1.1 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความต้องการจำเป็นมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการบริหารโมสรลูกลือจังหวัด และจัดทำแนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์ SWOT Matrix

2.1.2 ผู้วิจัยสัมภาษณ์แนวทางการบริหารโมสรลูกลือจังหวัด ตามแนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ที่ได้ศึกษาในข้อ 2.1.1

2.1.3 ผู้วิจัยนำข้อมูลในข้อ 2.1.1 และ 2.2.2 มาจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารโมสรลูกลือจังหวัด ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ กลวิธี และตัวชี้วัด

2.1.4 ผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์การบริหารโมสรลูกลือจังหวัดที่สร้างขึ้น นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของการใช้ภาษา

2.1.5 ผู้วิจัยนำข้อเสนอจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปดำเนินการปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารโมสรลูกลือจังหวัด

ตัวแปรที่ศึกษา

ร่างกลยุทธ์การบริหารโมสรลูกลือจังหวัด

ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารโมสรลูกลือจังหวัด

การตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารโมสรลูกลือ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ในการจัดทำกลยุทธ์ การบริหารโมสรลูกลือจังหวัด และการให้การฝึกอบรมวิชาผู้กำกับลูกเสือ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นอาจารย์ระดับอุดมศึกษาหรือนักวิชาการที่มีประสบการณ์ในการจัดทำกลยุทธ์ การบริหารจัดการ และการวางแผนการบริหารองค์การด้วยกลยุทธ์ จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 2 เป็นผู้คณะกรรมการบริหารโมสรลูกลือจังหวัด ที่มีประสบการณ์ในการบริหารโมสรลูกลือจังหวัด ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 3 คน

กลุ่มที่ 3 เป็นวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมวิชาผู้กำกับลูกเสือและฝึกอบรมลูกเสือของสำนักงานลูกเสือแห่งชาติหรือสโมสรลูกลือจังหวัด จำนวน 3 คน

2.2.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารโมสรลูกลือจังหวัด

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือ
เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่ผู้วิจัย
สร้างขึ้น ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ นายกสโมสร 1 คน และคณะกรรมการบริหารของสโมสร
ลูกเสือ 1 คน จะได้เป็นสโมสรละ 2 คน จำนวน 36 สโมสร คิดเป็น 72 คน ได้มาโดยการเลือกแบบ
เจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นตัวแทนของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ
การบริหารและการดำเนินกิจกรรมของสโมสรลูกเสือจังหวัด

3.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **กลยุทธ์** หมายถึง แผนการดำเนินงานหรือรูปแบบเพื่อจะช่วยให้องค์การไปสู่
เป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยการจัดการทรัพยากรการบริหารที่ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ
องค์การ จนทำให้เกิดความได้เปรียบกับองค์การอื่น

2. **สโมสรลูกเสือจังหวัด** หมายถึง หน่วยงานอิสระที่เกิดจากการรวมตัวของ
ผู้บังคับบัญชาลูกเสือ หรือผู้ที่สนใจในกิจการลูกเสือ เพื่อกระทำกิจกรรมเกี่ยวกับลูกเสือในจังหวัด
ต่างๆ ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามข้อบังคับคณะลูกเสือแห่งชาติว่าด้วยการก่อตั้งสโมสรลูกเสือ (ฉบับที่ 17)
พ.ศ. 2545

3. **การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด** หมายถึง การดำเนินกิจกรรมของสโมสรลูกเสือ
จังหวัดที่ได้กำหนดภารกิจไว้ตามข้อบังคับคณะลูกเสือแห่งชาติว่าด้วยการก่อตั้งสโมสรลูกเสือ
(ฉบับที่ 17) พ.ศ. 2545 โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อทำให้เกิดผลตาม
ความต้องการ ประกอบด้วย

3.1 การบริหารกิจการของสโมสรลูกเสือ หมายถึง การจัดกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับ
ลูกเสือให้เกิดการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ของคณะลูกเสือแห่งชาติ กฎ คำปฏิญาณ นโยบายของ
คณะลูกเสือแห่งชาติและการดำเนินการฝึกอบรมวิชาผู้กำกับลูกเสือ

3.2 การจัดหาสมาชิก หมายถึง การกำหนดวิธีดำเนินการให้การรับสมัครสมาชิก
การขาดจากการเป็นสมาชิก และการจัดทำทะเบียนสมาชิกให้เป็นปัจจุบัน

3.3 การจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสือ หมายถึง การจัดกิจกรรมในวันสำคัญของลูกเสือ ได้แก่ วันคล้ายวันสถาปนาคณะลูกเสือแห่งชาติ และวันคล้ายวันสวรรคตของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว พระผู้พระราชทานกำเนิดลูกเสือไทย

3.4 การจัดประชุมสมาชิกสโมสร หมายถึง การกำหนดให้มีการประชุมสมาชิกสโมสรอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง การจัดทำรายงานการประชุม รายงานการดำเนินกิจกรรมที่จัดขึ้น แต่ละปีเพื่อรายงานต่อผู้อำนวยการลูกเสือจังหวัด

3.5 การจัดการทรัพย์สิน หมายถึง การจัดการสิ่งของ ทรัพย์สิน บัญชีต่างๆ ของสโมสรลูกเสือให้เป็นปัจจุบันให้สามารถตรวจสอบได้อย่างถูกต้อง

4. กลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด หมายถึง แผนการดำเนินงานหรือรูปแบบการดำเนินงานของสโมสรลูกเสือจังหวัด ที่สอดคล้องกับภารกิจของสโมสรลูกเสือจังหวัด ทำให้สโมสรลูกเสือจังหวัดมีแนวทางในการดำเนินงานจนเกิดความได้เปรียบกับองค์กรอื่น และช่วยสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานลูกเสือภายในจังหวัด

5. ความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด หมายถึง ความแตกต่างของสภาพปัจจุบันในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดกับสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับคณะลูกเสือแห่งชาติว่าด้วยการก่อตั้งสโมสรลูกเสือ (ฉบับที่ 17) พ.ศ. 2545 ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วยรูปแบบ 2S4M และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสโมสรด้วยรูปแบบ PEST ประกอบด้วย

5.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วยรูปแบบ 2S4M หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสโมสรลูกเสือจังหวัด และสโมสรลูกเสือจังหวัดสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย

5.1.1 ด้านโครงสร้างและนโยบาย (Structure: S1) ได้แก่ โครงสร้าง นโยบายระบบงานของสโมสรลูกเสือจังหวัด

5.1.2 ด้านผลผลิตและบริการ (Product and Service: S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการของสโมสรลูกเสือจังหวัด คุณภาพการให้บริการ และคุณภาพที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของสโมสรลูกเสือจังหวัด

5.1.3 ด้านบุคลากร (Man: M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรของสโมสรลูกเสือจังหวัด

5.1.4 ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรของสโมสรลูกเสือจังหวัด

5.1.5 ด้านวัสดุและทรัพยากร (Material: M3) ได้แก่ ความเพียงพอ และคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ของสโมสรลูกเสือจังหวัด

5.1.6 ด้านบริหารจัดการ (Management: M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ การประชาสัมพันธ์ของสโมสรลูกเสือจังหวัด

5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยรูปแบบ PEST หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสโมสรลูกเสือจังหวัด และสโมสรลูกเสือจังหวัดไม่สามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย

5.2.1 ด้านการเมือง (Politics: P) หมายถึง เสถียรภาพของรัฐบาล นโยบาย และกฎระเบียบที่ออกมาควบคุมการบริหารงาน นโยบาย และการตัดสินใจระดับหน่วยงาน บังคับบัญชา กลุ่มผลประโยชน์ และผลกระทบของกฎหมาย และนโยบายที่มีต่อการบริหารงานของสโมสรลูกเสือ

5.2.2 ด้านเศรษฐกิจ (Economics: E) หมายถึง สภาพเศรษฐกิจของประเทศ ที่มีผลต่อการจัดสรรงบประมาณ และการบริหารงานขององค์กร สถานภาพทางการเงินของหน่วยงาน บังคับบัญชา ภาระทางการเงินที่หน่วยงานบังคับบัญชาต้องรับผิดชอบต่อสโมสรลูกเสือ

5.2.3 ด้านสังคม (Social : S) หมายถึง วัฒนธรรมทางสังคม ขนาดและคุณภาพของประชากร ปัญหาและความต้องการของประชาชน ระบบนิเวศวิทยาทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบริหารสโมสรลูกเสือ

5.2.4 ด้านเทคโนโลยี (Technology: T) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าของนวัตกรรม การโทรคมนาคม และเครื่องมือสมัยใหม่ที่ส่งผลต่อการบริหารสโมสรลูกเสือ

6. สภาพแวดล้อมของสโมสรลูกเสือจังหวัด หมายถึง สภาพการดำเนินงานภายในและภายนอกของสโมสรลูกเสือจังหวัดที่เป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคตามขอบข่ายการบริหารกิจการของสโมสรลูกเสือ ซึ่งพิจารณาได้จากค่าประเด็นที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) ดังนี้

6.1 **สภาพแวดล้อมภายใน** หมายถึง จุดแข็ง และจุดอ่อนในการดำเนินงานของ สโมสรลูกเสือจังหวัด วิเคราะห์ด้วยรูปแบบ 2S4M ซึ่งประเด็นที่มีค่าดัชนี PNI_{Modified} ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ PNI_{Modified} เฉลี่ย จัดเป็นจุดแข็ง ส่วนประเด็นที่มีค่าดัชนี PNI_{Modified} สูงกว่า PNI_{Modified} เฉลี่ย จัดเป็นจุดอ่อน

6.2 **สภาพแวดล้อมภายนอก** หมายถึง โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงานของ สโมสรลูกเสือจังหวัด วิเคราะห์ด้วยรูปแบบ PEST ซึ่งประเด็นที่มีค่าดัชนี PNI_{Modified} ต่ำกว่าหรือ เท่ากับ PNI_{Modified} เฉลี่ย จัดเป็นโอกาส ส่วนประเด็นที่มีค่าดัชนี PNI_{Modified} สูงกว่า PNI_{Modified} เฉลี่ย จัดเป็นอุปสรรค

7. **ความเหมาะสมของกลยุทธ์** หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อ ร่างกลยุทธ์การบริหารกิจการของสโมสรลูกเสือที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องและถูกต้องตามหลัก วิชาการ เพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการบริหารกิจการของสโมสรลูกเสือได้

8. **ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์** หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องและ สภาพความเป็นจริงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ของนายกสโมสรลูกเสือ และคณะกรรมการบริหาร เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือ

9. **ความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์** หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้อง และสภาพความเป็นจริงที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ของนายกสโมสรลูกเสือ และคณะกรรมการ บริหาร เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

1.1 ความหมายของกลยุทธ์

1.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์

1.2.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

1.2.2 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

1.2.3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

1.3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

1.3.1 ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1.3.2 ความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1.3.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ

1) ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

2) ตัวแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

3) ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

4) ตัวแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1.3.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การด้วยการศึกษาความต้องการ

จำเป็น

1) ความหมายของการศึกษาความต้องการจำเป็น

2) ความสำคัญของการศึกษาความต้องการจำเป็น

3) เทคนิคการศึกษาความต้องการจำเป็น


4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การด้วยการศึกษาความต้องการ

จำเป็น

1.4 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

1.4.1 การวิเคราะห์ SWOT

1.4.2 การกำหนดประเด็นกลยุทธ์ด้วย SWOT Matrix

- 
- 1.4.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
 - 1.4.4 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์
 - 1.5 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์
 - 1.5.1 การกำหนดวิสัยทัศน์
 - 1.5.2 การกำหนดพันธกิจ
 - 1.5.3 การกำหนดเป้าประสงค์
 - 1.5.4 การกำหนดประเด็นกลยุทธ์
 - 1.5.5 การกำหนดตัวชี้วัด
 2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การ
 - 2.1 ความหมายของการบริหาร
 - 2.2 ความสำคัญของการบริหาร
 - 2.3 องค์ประกอบของการบริหาร
 - 2.4 กระบวนการบริหาร
 - 2.4.1 ความสำคัญของกระบวนการบริหาร
 - 2.4.2 การวางแผน
 - 2.4.3 การจัดองค์การ
 - 2.4.4 การอำนวยการ
 - 2.4.5 การควบคุม
 - 2.4.6 การบริหารองค์การแบบมีส่วนร่วม
 - 2.4.7 การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารองค์การ
 - 2.5 ทรัพยากรในการบริหาร
 3. แนวคิดเกี่ยวกับกิจการลูกเสือ และสโมสรลูกเสือจังหวัด
 - 3.1 ประวัติของกิจการลูกเสือโลกและลูกเสือไทย
 - 3.2 วัตถุประสงค์ของคณะลูกเสือแห่งชาติ
 - 3.3 กฎ และคำปฏิญาณของลูกเสือ
 - 3.4 การดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรทางการลูกเสือ
 - 3.5 ข้อบังคับฯ ว่าด้วยสโมสรลูกเสือ
 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

ความหมายของกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้แตกต่างกัน ดังนี้
 สูดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556, หน้า 10) ได้สรุปความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนหรือวิธีการในการดำเนินงานขององค์การที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งจะต้องมีความสอดคล้องระหว่างทรัพยากรภายในองค์การและความสามารถขององค์การ พร้อมทั้งคำนึงถึงโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ

พิชิต เทพวรรณ (2554, หน้า 52-53) กล่าวว่า กลยุทธ์ ถือได้ว่าเป็นแผนงานหลักขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552, หน้า 16) ได้สรุปความหมายของกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบหรือแผนการที่มุ่งสร้างองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ โดยการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

พลุ เดชะรินทร์ (2552, หน้า 53) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์ หมายถึง สิ่งที่องค์การทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยความสำเร็จของแต่ละองค์การนั้นแตกต่างกัน ความสำเร็จ

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์ หมายถึง การมุ่งเน้นหรือทุ่มเททรัพยากรไปในเรื่องใด แล้วสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จ หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จึงจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน และคิดกลยุทธ์ที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างฉลาดและสมเหตุสมผล

James Brian Quinn (1996, p. 3) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบหรือแผนที่แสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวของเป้าหมาย (Goals) นโยบาย (Policy) และกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ (Action) ซึ่งมององค์การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

Stephen P. Robbins (1989, p. 121) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การ รวมถึงการกำหนดกิจกรรมและการจัดสรรทรัพยากร เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ ดังกล่าว

Merriam – Webster (1987, p. 1165) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์ (Strategy) เป็นศาสตร์และศิลป์ในการนำการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และทหารสนับสนุนนโยบายการพัฒนาประเทศในยามสงบและยามสงคราม ส่วนอีกนัยหนึ่งหมายความว่า เป็นศาสตร์และศิลป์ในการใช้กำลังทหารทำการรบกับข้าศึกให้ได้ชัยชนะ หรือเป็นการนำแผนและวิธีการต่าง ๆ ไปใช้

จากความหมายของกลยุทธ์ สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนการดำเนินงานหรือรูปแบบ เพื่อจะช่วยให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยการจัดการทรัพยากรการบริหารที่ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร จนทำให้เกิดความได้เปรียบกับองค์กรอื่น

การบริหารเชิงกลยุทธ์

ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556, หน้า 18-19) ได้สรุปความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแนวทางในการดำเนินขององค์กรในระยะยาว เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556, หน้า 47) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดและนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์เข้ามาช่วย

พิชิต เทพวรรณ (2554, หน้า 60-61) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยกำหนดทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถจัดทำแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553, หน้า 9) ได้สรุปความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการบริหารองค์กรโดยรวม ที่เน้นการสร้างอนาคตขององค์กรในระยะยาว มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก และเน้นการสร้างกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาวและยั่งยืน

ณัฐฐพันธ์ เขจรนันท์ (2552, หน้า 17) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่า องค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมยศ นาวิการ (2546, หน้า 1) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ระยะยาว

เสนาะ ตีเขาวี (2546, หน้า 2) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและดำเนินการ เพื่อให้ได้ผลตามที่องค์การกำหนดไว้ อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ตลอดไป

Richard L. Daft (2012, p.212) ได้กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจและการดำเนินงานด้วยการสร้างและปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ต้องการให้เกิดการแข่งขันที่เหนือกว่า เพื่อเป้าความสำเร็จขององค์การนั้นๆ

จากความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารขององค์การโดยการวิเคราะห์สถานการณ์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และใช้ข้อมูลสำคัญต่างๆ มาประกอบการตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย วางแนวทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างยั่งยืน รวมทั้งมีพัฒนาการและความสามารถในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

สุพานี สฤษฐวานิช (2553, หน้า 10) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะมีความสำคัญต่อองค์การ ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับองค์การให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่ง ใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มี ใช้จุดแข็งขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด จนทำให้องค์การสามารถอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้
2. ช่วยให้องค์การโดยรวม มีทิศทางดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่สำคัญที่องค์การจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์การนั้นๆ ประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไปได้
3. ทำให้องค์การสามารถสร้างผลตอบแทน (Returns) ที่เหนือกว่าคู่แข่งได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้ได้
4. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ คือ องค์การจะบรรลุทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล (Effectiveness) คือ บริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
5. ช่วยทำให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive คือ คาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดหรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับและป้องกันตัว (Reactive and Defensive) ทำให้องค์การสามารถปรับตัวได้ดีกว่า และ/หรือฉกฉวยโอกาสได้ดีกว่าหรือได้ก่อนคู่แข่ง

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552, หน้า 19-20) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

1. กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) ในเรื่องกำหนด ระบบของการประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร จะช่วยทำให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ จนส่งผลให้การจัดสรรทรัพยากรการดำเนินงานเป็นเอกภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness) การบริหารเชิงกลยุทธ์มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร จะทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจในภาพรวม และศักยภาพของธุรกิจ รวมถึงอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ จะช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร และช่วยเตรียมความพร้อมและศักยภาพแก่สมาชิกในองค์กร ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางการเปลี่ยนแปลงของการแข่งขันระหว่างองค์กรด้วย

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556, หน้า 37-41) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้องค์กรดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีการดำเนินการในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ ผู้บริหารจะมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ดีกว่า นอกจากนี้แล้วยังช่วยกำหนดทิศทางการบริหารที่ชัดเจนอีกด้วย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2548, หน้า 15) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. กิจการมีความเข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น
2. มุ่งเป้าหมายไปสู่ความสำคัญของกลยุทธ์ได้แม่นยำมากขึ้น
3. ปรับความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้ผู้บริหารมีความตื่นตัวที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ช่วยกำหนดทิศทางในการบริหารที่ชัดเจน และปรับการบริหารเป็นเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ ซึ่งอาจทำให้เกิดการเสียเปรียบคู่แข่งชั้นด้วย

จากความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ คือ ทำให้ผู้บริหารมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และเข้าใจถึงอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อองค์การ รวมทั้งมีการคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ต่างๆ ในอนาคต ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานจึงมีความชัดเจน การวางแผนทางการดำเนินงานเป็นไปในเชิงรุกมากกว่า เชิงรับ ทำให้องค์การสามารถปรับตัวและฉกฉวยโอกาสได้ดีกว่าหรือได้ก่อนคู่แข่งชั้น ตลอดจนมีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์การนั้นๆ ประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไปได้

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ศาสตราจารย์ สุธศรีวงศ์ (2559, หน้า 27) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์ (Strategic Formulation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และการควบคุมองค์การและประเมินผล (Controlling and Evaluation) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้

รังสรรค์ มณีเล็ก (2545, หน้า 13-14) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) และการกำหนดกลยุทธ์ (Strategies Formulation)
2. การนำกลยุทธ์ไปใช้ (Strategies Implement)
3. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control)

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2554, หน้า 32-33) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อนภายในหน่วยงาน และโอกาส อุปสรรคจากภายนอกหน่วยงาน ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมาและที่จะเป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต

2. การจัดวางทิศทางของหน่วยงาน (Establishing Organizational Direction) โดยพิจารณาจากภารกิจของหน่วยงาน (Organizational Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการ

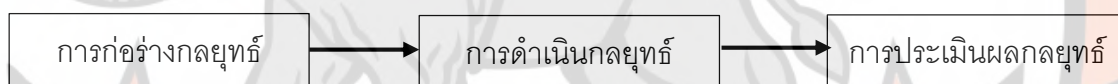
มีหน่วยงาน และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน (Organizational Objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีหน่วยงาน

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ

4. การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงโครงสร้างหน่วยงาน (Organizational Structure) และวัฒนธรรมของหน่วยงาน (Organizational Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จของหน่วยงาน

นฤมล สุ่นสวัสดิ์ (2553, หน้า 15-16) กล่าวว่า กระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยการดำเนินการ ดังนี้



ภาพ 1 แสดงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา: นฤมล สุ่นสวัสดิ์, 2553, หน้า 16

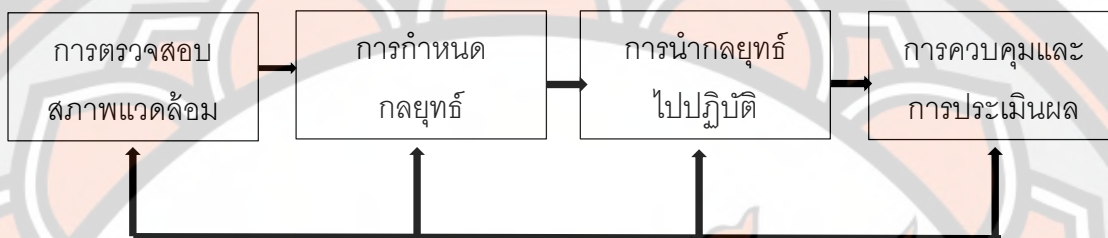
จากภาพ 1 พบว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การก่อร่างกลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายใน เช่น การจัดการ การผลิต การเงิน การบัญชี ซึ่งจะเป็นการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีต่อองค์การ วิเคราะห์คู่แข่งชั้น พร้อมกับการกำหนดทิศทางขององค์การที่จะเป็นไปในอนาคตด้วยแผนกลยุทธ์ ที่จะบ่งบอกรายละเอียดเชื่อมโยงให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. การดำเนินกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างขององค์การ การกำหนดสายการบังคับบัญชา การจัดสรรทรัพยากร การสนับสนุน กำหนดความรับผิดชอบ การมอบหมายงาน เฉพาะอย่าง

3. การประเมินผลกลยุทธ์ เป็นการเฝ้าตรวจติดตาม วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนด

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556, หน้า 19-21) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย องค์ประกอบพื้นฐาน 4 ส่วน ดังนี้



ภาพ 2 แสดงองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่มา: สุดใจ วันอุดมเดชาชัย, 2556, หน้า 20

จากภาพ 2 พบว่า องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถแบ่งองค์ประกอบเป็น 4 ส่วน ได้แก่ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการควบคุมและการประเมินผล (Evaluation and Control) โดยองค์ประกอบทั้ง 4 ส่วน มีความสัมพันธ์กันเป็นกระบวนการต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินการขององค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ และบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ด้วย

พลู เดชะรินทร์ (2549, หน้า 11) กล่าวว่า องค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดกลยุทธ์ให้ชัดเจน (Strategy Formulation) โดยเป็นกลยุทธ์ที่สะท้อนภาพผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ รวมทั้งเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจง่าย หลังจากนั้นก็เป็น การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ให้เกิดสัมฤทธิ์ผล โดยจะต้องมีการกระบวนการในการวัดและประเมินผล (Strategy Measurement and Evaluation) การดำเนินงานตามกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบว่า กลยุทธ์ที่วางไว้มีความเหมาะสมหรือไม่ รวมทั้งการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้นเป็นไปตามแนวทางที่วางไว้หรือยัง ผลที่ได้รับจากการทบทวนและประเมินกลยุทธ์นั้น จะถูกนำไปเป็นข้อมูลสำหรับปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และแนวทางการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติให้เหมาะสมต่อไป

Angelo Kinicki & Brain K. Williams (2008, p.181) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 กระบวนการ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของ

องค์การ 2) สร้างกลยุทธ์ขององค์การในระดับต่างๆ 3) จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานต่างๆ 4) การนำแผนต่างๆ ไปใช้ และ 5) การควบคุมกลยุทธ์

จากการศึกษาแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งต้องมีความชัดเจนในเรื่องของวัตถุประสงค์และรายละเอียดทิศทาง แผนงาน หรือรูปแบบการดำเนินงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจได้โดยง่าย ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยดำเนินงานตามทิศทาง แผนงาน หรือรูปแบบที่กำหนดไว้ และขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เป็นการเฝ้าตรวจ ติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีเครื่องมือในการประเมินผลว่าผลที่ได้รับบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้สามารถนำไปใช้ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดการวางแผนกลยุทธ์เป็นแนวทางในการทำวิจัยครั้งนี้

การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2560, หน้า 134) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ ไว้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อให้ทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรมีความชัดเจน เหมาะสมกับศักยภาพขององค์กรและบริบทสังคมโลก ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งนำองค์กรให้ก้าวสู่วิสัยทัศน์

วันชัย มีชาติ (2559, หน้า 115) ได้สรุปความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ ไว้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายรวมขององค์การ และวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2558, หน้า 7) สรุปความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ไว้ว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบร่วมกันของคนในองค์การ เพื่อกำหนดวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การ

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2554, หน้า 62) กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการจัดวางกิจกรรมและทรัพยากรอย่างเหมาะสมเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน เมื่อนำไปปฏิบัติสามารถทำให้มั่นใจที่จะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

จิตติ รัศมีธรรมโชติ (2553, หน้า 17-18) กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแผนกลยุทธ์ในการบริหารองค์การ ในการกำหนดองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ระดับองค์การ ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ อย่างไรก็ตาม องค์การต้องเพิ่มบางขั้นตอน เข้าไปในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถกำหนดองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง เช่น ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ องค์การจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งหมายถึง การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน (Strength and Weakness) ขององค์การ รวมทั้งโอกาสและอุปสรรค (Opportunity and Threat) ที่ดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมขององค์การ ซึ่งเรียกรวมๆ ว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ก่อน ดังนั้นโดยทั่วไปแล้ว การวางแผนกลยุทธ์ จะต้องมีการวิเคราะห์ SWOT ก่อนเสมอ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553, หน้า 9) กล่าวว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นขั้นตอนการวางแผนสำคัญ ที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะบอกทิศทางขององค์การ และภารกิจเพื่อบอกขอบเขตของกิจกรรมที่จะทำ และวัตถุประสงค์หลักซึ่งเป็นการกำหนดในสิ่งที่องค์การต้องการ หลังจากนั้น จึงกำหนดกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์ที่จะใช้ในการแข่งขัน

จากความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายในการบริหารองค์การด้วยกลยุทธ์ ซึ่งผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้การดำเนินการขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับเป้าหมาย และสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นๆ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ

กระบวนการแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงโอกาสและอุปสรรคที่องค์การต้องประสบในอนาคต ที่จะส่งผลกระทบต่อดำเนินงานขององค์การ (สุดใจ วันอุดมเดชาชัย, 2556, หน้า 118) และทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์การ ซึ่ง เนตรวิมล ภาวิราช (2556, หน้า 47) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ การศึกษาองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะเป็นไปได้เหมาะสมที่สุดกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นขั้นตอนสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่จะทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจริง (ณัฐพรพันธ์ เขจรนันท์, 2552, หน้า 36) อันจะเป็นผลทำให้กลยุทธ์ที่เกิดขึ้นสามารถทำไปใช้ได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น สามารถแบ่งสภาพแวดล้อมได้ 2 อย่าง ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนี้จะช่วยทำให้ผู้บริหารได้เข้าใจสภาพขององค์กร จุดดี จุดเด่น เพื่อจะได้กำหนดทิศทางได้เหมาะสมกับสภาพที่ค้นพบด้วย

นอกจากนี้ สาคร สุขศรีวงศ์ (2559, หน้า 66) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะช่วยให้สามารถทำความเข้าใจเหตุและผลของสภาพแวดล้อมต่างๆ อย่างลึกซึ้ง และยังช่วยให้สามารถทราบสถานการณ์ที่เป็นจริงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถปรับองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือนำองค์กรไปสู่สภาพแวดล้อมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์กรมากกว่า

ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สาคร สุขศรีวงศ์ (2559, หน้า 67) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร และองค์กรไม่สามารถควบคุมได้ (Uncontrollable Factors) ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้น จำแนกเป็นโอกาสและอุปสรรค ผู้วิเคราะห์จึงจำเป็นต้องพิจารณาให้เห็นชัดเจนว่า ปัจจัยใดที่เป็นโอกาสสร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กร ปัจจัยใดบ้างที่เป็นอุปสรรคทำให้องค์กรเสียเปรียบ และปัจจัยเหล่านั้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไรบ้าง

วิชิต อุ๋ฮั่น (2551, หน้า 69) สรุปความหมายของสภาพแวดล้อมภายนอก ไว้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอก (The External Environment) หมายถึง การวิเคราะห์เหตุการณ์หรือปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญ ที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ แต่ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อทั้งทางบวก และทางลบต่อการดำเนินธุรกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะรวมถึงการวิเคราะห์คู่แข่งชั้น และปัจจัยต่างๆ ที่ธุรกิจควบคุมไม่ได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2548, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของ สภาพแวดล้อมภายนอกไว้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environments) หมายถึง แรงผลักดันที่อยู่ภายนอกขององค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ (Uncontrollable) ซึ่งส่งผลกระทบต่อศักยภาพของการบริหารองค์กร และความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ตัวแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร มีแนวคิดหรือตัวแบบที่สามารถนำมาวิเคราะห์ได้อย่างหลากหลาย ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้ตัวแบบ PEST Analysis มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ศิริรัตน์ ชูณหคล้าย (2558, หน้า 43-44) กล่าวว่า องค์ประกอบของตัวแบบ PEST มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. การเมือง (Politics: P) หมายถึง เสถียรภาพของรัฐบาล นโยบาย และกฎระเบียบที่ออกมาควบคุมการบริหารงาน นโยบาย และการตัดสินใจระดับหน่วยงานบังคับบัญชา กลุ่มผลประโยชน์ และผลกระทบของกฎหมาย และนโยบายที่มีต่อการบริหารงานขององค์การ

2. เศรษฐกิจ (Economics: E) หมายถึง สภาพเศรษฐกิจของประเทศที่มีผลต่อการจัดสรรงบประมาณ และการบริหารงานขององค์การ สถานภาพทางการเงินของหน่วยงานบังคับบัญชา ภาวะทางการเงินที่หน่วยงานบังคับบัญชาต้องรับผิดชอบต่อองค์การ

3. ลักษณะทางสังคม (Social Relations: S) หมายถึง วัฒนธรรมทางสังคม ขนาดและคุณภาพของประชากร ปัญหาและความต้องการของประชาชน ระบบนิเวศวิทยา ทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบริหารราชการ

4. เทคโนโลยี (Technology: T) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าของนวัตกรรม การโทรคมนาคม และเครื่องมือสมัยใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารราชการ

นฤมล สุ่นสวัสดิ์ (2553, หน้า 126) กล่าวว่า การวิเคราะห์ PEST Analysis จะมีการวิเคราะห์ปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ได้แก่

1. การเมือง (Political: P) เป็นพื้นที่ที่องค์การและกลุ่มผลประโยชน์ต่อสู้กันเพื่อให้ได้มาซึ่งความสนใจ ทรัพยากรและเสียงในการตราและตรวจตราตัวบทกฎหมาย ข้อบังคับที่ชี้ให้มีปฏิสัมพันธ์กัน นอกจากนี้ยังอาจเกี่ยวกับกฎหมายภาษีอากร กฎหมายแรงงาน เป็นต้น

2. เศรษฐกิจ (Economic: E) หมายถึง ลักษณะและทิศทางของเศรษฐกิจ ณ ที่องค์การแข่งขันหรืออาจแข่งขันนั้น ตัวประกอบบางอย่างในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เช่น อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย การได้ดุลการค้า การเสียดุลการค้า เป็นต้น

3. สังคม (Social: S) เป็นส่วนที่เกี่ยวกับเจตคติของสังคม คุณค่าทางวัฒนธรรม เนื่องจากเจตคติและคุณค่าก่อรูปเป็นเสาหลักของสังคม มักเป็นตัวขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงและสภาพทางเทคโนโลยี การเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ และความเป็นประชาธิปไตย

4. เทคโนโลยี (Technology: T) หมายถึง สถาบันและกิจกรรมเกี่ยวกับการสร้างความรู้ใหม่ แล้วแปลความรู้นั้นเป็นผลผลิตใหม่ๆ สินค้าใหม่ๆ กระบวนการใหม่ๆ และวัสดุอุปกรณ์ใหม่ๆ เป็นการสร้างนวัตกรรมทางสินค้า การปรับใช้ความรู้ เน้นการสนับสนุนเงินอุดหนุนการวิจัยและพัฒนา เทคโนโลยีการสื่อสารใหม่ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การ

ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

สาคร สุขศรีวงศ์ (2559, หน้า 66-67) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน คือ การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กร และองค์การสามารถควบคุมได้ (Controllable Factors) ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน แบ่งออกเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ผู้วิเคราะห์จำเป็นต้องพิจารณาให้เห็นชัดเจนว่า ปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดแข็ง ซึ่งหมายถึงข้อได้เปรียบขององค์กร ปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดอ่อน ขององค์กร ซึ่งเป็นข้อเสียเปรียบ พร้อมกับพิจารณาว่าปัจจัยเหล่านั้นส่งผลกระทบต่อองค์กร อย่างไรบ้าง

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2558, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน คือ การวิเคราะห์สภาพความเป็นจริง ขององค์กร ว่าจะมีปัจจัยอะไรเป็นจุดแข็งจุดอ่อน เพื่อชี้ให้เห็นปัจจัยภายในที่ช่วยให้ การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ หรือปัจจัยที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

กิงพร ทองใบ (2549, หน้า 23) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Environment) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร, ระบบและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน, บรรยากาศการทำงาน และทรัพยากร การบริหารซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร จะทำให้ผู้บริหารทราบจุดแข็งและ จุดอ่อนในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผู้บริหารโดยทั่วไปจะพยายามปรับปรุงลักษณะเด่นของ การดำเนินการให้เพิ่มขึ้น และพยายามลดจุดอ่อนต่างๆ ให้ลดลง ด้วยการกำหนดขอบเขต การดำเนินงานขององค์กรอย่างเหมาะสม ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร

ตัวแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้วยรูปแบบ 2S4M ทั้งนี้เนื่องจากสโมสรลูกเสือเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็ก โครงสร้างขององค์กรยังไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร ดังนั้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในซึ่งเป็นการศึกษาการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ขององค์กร จึงใช้ (2S) ควบคู่กับการวิเคราะห์ทรัพยากรการจัดการ (4M) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ธร สุนทรายุทธ (2557, หน้า 127-128) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการศึกษปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานขององค์กร และองค์การสามารถควบคุม ปัจจัยเหล่านี้ได้ ด้านการวิเคราะห์ 2S4M ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างและนโยบาย (Structure: S1) ได้แก่ โครงสร้าง นโยบาย ระบบงานของ องค์กร

2. ด้านผลผลิตและบริการ (Product and Service: S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการในองค์กร คุณภาพการให้บริการ และคุณภาพที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในองค์กร

3. ด้านบุคลากร (Man: M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

4. ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรขององค์กร

5. ด้านวัสดุและทรัพยากร (Material: M3) ได้แก่ ความเพียงพอ และคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในองค์กร

6. ด้านบริหารจัดการ (Management: M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการขององค์กร การประชาสัมพันธ์

จากการศึกษาแนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญเป็นการตัดสินใจร่วมกันอย่างเป็นระบบของคนในองค์กร มีวิธีการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอนซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน (Strength and Weakness) รวมทั้งโอกาสและอุปสรรค (Opportunity and Threat) ที่ดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมขององค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะบอกทิศทาง ภารกิจเพื่อบอกขอบเขตของกิจกรรมที่จะทำ มีการจัดวางกิจกรรมและทรัพยากรอย่างเหมาะสม เป็นขั้นตอนที่ชัดเจน และเมื่อนำไปปฏิบัติสามารถมั่นใจได้ว่าจะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรด้วยการศึกษาความต้องการจำเป็น

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรต่างๆ นั้น มีวิธีการวิเคราะห์ที่หลากหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรนั้นๆ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเทคนิคของการศึกษาความต้องการจำเป็นมาเป็นแนวทางในการศึกษา ทั้งนี้ เนื่องจากการศึกษาความต้องการจำเป็นนั้นเป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการวางแผนสำหรับโครงการใหม่ และเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการวางแผนให้เกิดความน่าเชื่อถือ (เชอร์ อินโย, 2555, หน้า 54) ซึ่งการศึกษาความต้องการจำเป็น ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ดังนี้

ความหมายของการศึกษาความต้องการจำเป็น

พรวิทย์ จันทรศิริสิริ (2560, หน้า 88) ได้สรุปความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น ไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบที่ใช้ในการตัดสินใจ เพื่อแก้ไขปัญหาจากสภาพที่เป็นจริงไปยังสภาพที่พึงประสงค์ โดยมีการกำหนด

ความแตกต่างของสภาพที่มุ่งหวังกับสภาพที่เป็นจริง แล้วทำการเรียงลำดับความสำคัญของความแตกต่าง และเลือกสิ่งที่ต้องการจำเป็นที่สุดมาแก้ไข

สุวิมล ว่องวานิช (2558, หน้า 62) ได้สรุปความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น ไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการประเมิน เพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นกับสภาพที่ควรจะเป็น โดยระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด และประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่ามีลักษณะเช่นใด จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ประเมินและสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่ามีลักษณะเช่นใด

จากความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการในการกำหนดความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ป็นจริงกับสภาพที่พึงประสงค์ แล้วนำผลความแตกต่างมาเรียงลำดับความสำคัญที่ต้องการดำเนินการพัฒนาต่อไป

ความสำคัญของการศึกษาความต้องการจำเป็น

พิชิต ฤทธิจรูญ (2557, หน้า 364-365) ได้สรุปความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น ไว้ดังนี้

1. การมีโอกาสได้รับทราบความต้องการจำเป็นที่แท้จริงหรือปัญหาที่แท้จริง จะเพิ่มโอกาสความสำเร็จของการบริหารจัดการโครงการ
2. การเรียงลำดับปัญหาหรือความต้องการจำเป็นเร่งด่วน ก่อนและหลังตามหลักการหรือแนวปฏิบัติในการประเมินความต้องการจำเป็น จะช่วยให้การแก้ปัญหาไม่สูญเปล่า องค์กรจะสามารถทุ่มเทงบประมาณหรือทรัพยากรในการแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด
3. การวิเคราะห์ปัญหาหรือความต้องการจำเป็นแล้วได้ข้อสรุปเกี่ยวกับปัญหาที่ชัดเจน จะทำให้บุคลากรในองค์กรมองเห็นจุดเน้นในการแก้ปัญหาที่ตรงกัน จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีเป้าหมายที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
4. การวิเคราะห์ปัญหาหรือความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการกลุ่มต่างๆ แล้วพบว่าประสบปัญหาหรือมีความต้องการแตกต่างกัน จะช่วยให้การกำหนดโครงการบริการ ตรงกับความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการมากยิ่งขึ้น เป็นการสนองความต้องการแบบเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ สามารถพัฒนาระดับคุณภาพของผลผลิตหรือคุณภาพของการบริการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น
5. ผลที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็น ทำให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนสภาพบริบทที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่การวางแผน การกำหนดแนวทางการพัฒนา องค์กรให้สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นและสนองต่อความต้องการของผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้น

มากที่สุด กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็นสามารถไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ เพื่อการวางแผนโครงการที่มีความเฉพาะของกลุ่มบุคคล ใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจ ผลที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็น ทำให้ทราบปัญหาที่ต้องแก้ไข ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมาย และการตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ไขปัญหาที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ เป็นการสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับโครงการ

6. ทำให้ได้ข้อมูลนำไปกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายของการดำเนินงาน ซึ่งสามารถใช้เป็นหลักเทียบในการดำเนินงาน ข้อมูลดังกล่าวเป็นประโยชน์มากต่อการวางแผนการประเมินหรือโครงการ เนื่องจากมีวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่ชัดเจน และมั่นใจได้ว่าวัตถุประสงค์ดังกล่าวสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานนั้นอย่างแท้จริง

7. การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นเครื่องมือการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถกำหนดแผนงานที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ป้องกันการสูญเสียทรัพยากรกับการดำเนินงานที่ไม่ได้ผ่านการวิเคราะห์การดำเนินงานมาอย่างแท้จริง

8. การประเมินความต้องการจำเป็นสามารถให้คำตอบกับบุคคลทั่วไปได้ว่า ทรัพยากรที่ลงทุนไปจะถูกนำไปใช้ในการพัฒนางานอะไรบ้าง และสร้างความมั่นใจว่าสิ่งที่ได้ปฏิบัติจะสนองความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง เนื่องจากมีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่รองรับการตัดสินใจวางแผนการพัฒนางานองค์กร เป็นการป้องกันปัญหาการลงทุนที่ไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริง

9. การประเมินความต้องการจำเป็น หากได้มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ จะทำให้ได้ข้อมูลที่ชี้ความต้องการและสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง จึงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยเป็นเกราะป้องกันไม่ให้เกิดการใช้อำนาจทางการเมือง ในการวางแผนการดำเนินงานในทิศทางที่ไม่พึงประสงค์ ในทางตรงกันข้ามกระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นจะทำให้เกิดความมั่นใจกับทุกฝ่ายและเป็นการปกป้องการตัดสินใจว่าเป็นไปอย่างโปร่งใส ยุติธรรม

เทคนิคการศึกษาความต้องการจำเป็น

การศึกษาความต้องการจำเป็นด้วยการใช้เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่ (Dual-Response Format) มีลักษณะเป็นแบบสอบถามที่มีข้อคำถามในมาตราประมาณค่า โดยจะระบุข้อมูลของสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น มีเทคนิคการวิเคราะห์ด้วยการหลายวิธี สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุง (PNI_{modified}) ซึ่งเป็นสูตรที่ปรับปรุงโดย นางลักษณ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช (สุวิมล ว่องวานิช, 2558,

หน้า 279) เป็นการหาค่าของผลต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวัง (D =Degree of Success) กับค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น (I =Importance) แล้วหารด้วยค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวัง (D) เพื่อควบคุมขนาดของความถี่การจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไป และให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม โดยใช้สูตร $PNI_{\text{modified}} = (I-D)/D$ ในการแปลความหมายค่า PNI_{modified} นั้น จะหมายถึงการนำค่าดังกล่าวมาคำนวณเป็นร้อยละ เพื่อแสดงความต้องการจำเป็นที่ต้องได้รับการส่งเสริม ซึ่งค่า PNI_{modified} มีค่ามากเท่าใด จะแสดงถึงความจำเป็นที่ต้องได้รับการส่งเสริมมากกว่าด้านที่มีค่า PNI_{modified} น้อยกว่าเสมอ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การด้วยการศึกษาความต้องการจำเป็น

ในการศึกษาความต้องการจำเป็นนั้น ผลที่ได้รับจากการศึกษา จะทำให้ผู้ศึกษาได้ทราบถึงความต้องการในการส่งเสริมหรือพัฒนาจากข้อมูลที่แท้จริง ทั้งนี้ สามารถนำข้อมูลจากการศึกษาความต้องการจำเป็นมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ จะเห็นได้จากงานวิจัยของ รับขวัญ ภูเขาแก้ว (2557, หน้า 64) และสุพรรณิทธิ์ สัตตธนชัยภัทร (2557, หน้า 91) ที่ได้พัฒนากลยุทธ์ด้วยการศึกษาความต้องการจำเป็น แล้วนำค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ กำหนดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค แล้วนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปสร้างตาราง SWOT เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ต่อไปในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในนั้น จะต้องหาค่า PNI_{Modified} ที่สูงที่สุด นำมาลบกับ PNI_{Modified} ที่ต่ำที่สุด จะได้ระยะห่างของความต้องการจำเป็น เพื่อนำมาจัดกลุ่มออกเป็น 2 กลุ่ม โดยกลุ่มที่มีค่า PNI_{Modified} ต่ำจัดเป็นจุดแข็ง ส่วนกลุ่มที่มีค่า PNI_{Modified} สูงจัดเป็นจุดอ่อน ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้น จะใช้หลักการเช่นเดียวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแต่แตกต่างกันที่กลุ่มที่มีค่า PNI_{Modified} ต่ำจัดเป็นโอกาส ส่วนกลุ่มที่มีค่า PNI_{Modified} สูงจัดเป็นอุปสรรค

นอกจากนี้ พรทิพย์ จับจิตต์ (2559), อุษณีย์ ธีระพัชรรังษี (2559) และ ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์ (2557) ยังได้พัฒนากลยุทธ์ด้วยการศึกษาความต้องการจำเป็น แล้วนำค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ กำหนดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค แล้วนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปสร้างตาราง SWOT เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์เช่นกัน สำหรับการวิเคราะห์จะดำเนินการโดยจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็นตามค่าดัชนี PNI_{Modified} จากนั้นกำหนดจุดแข็งจุดอ่อนซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในขององค์การด้วยการนำค่าดัชนี PNI_{Modified} ที่สูงที่สุดบวกกับค่าดัชนี PNI_{Modified} ที่ต่ำที่สุด แล้วหารค่าดังกล่าวด้วย 2 จะได้ค่า PNI_{Modified} เฉลี่ย ถือเป็นค่ากลางของการพิจารณา แล้วแปลผลจากการพิจารณาค่า PNI_{Modified} ที่ต่ำกว่าหรือเท่ากับค่า PNI_{Modified} เฉลี่ย จัดเป็นจุดแข็ง ส่วนค่า PNI_{Modified} ที่สูงกว่า

ค่า $PNI_{Modified}$ เฉลี่ยนั้น จะจัดเป็นจุดอ่อน ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนั้น จะใช้หลักการเช่นเดียวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน แต่แตกต่างกันที่กลุ่มที่มีค่า $PNI_{Modified}$ ต่ำกว่าหรือเท่ากับค่า $PNI_{Modified}$ เฉลี่ย จัดเป็นโอกาส ส่วนกลุ่มที่มีค่า $PNI_{Modified}$ สูงค่า $PNI_{Modified}$ เฉลี่ย จัดเป็นอุปสรรค

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้นำค่า $PNI_{Modified}$ ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมากำหนดเป็นจุดแข็งจุดอ่อนด้วยการค่าหา $PNI_{Modified}$ เฉลี่ย แล้วพิจารณากลุ่มที่ต่ำกว่าหรือเท่ากับ $PNI_{Modified}$ เฉลี่ยเป็นจุดแข็ง และกลุ่มที่สูงกว่า $PNI_{Modified}$ เฉลี่ย เป็นจุดอ่อน ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมากำหนดเป็นโอกาสและอุปสรรค ด้วยการพิจารณากลุ่มที่ต่ำกว่าหรือเท่ากับ $PNI_{Modified}$ เฉลี่ยเป็นโอกาส และกลุ่มที่สูงกว่า $PNI_{Modified}$ เฉลี่ย เป็นอุปสรรค

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร (SWOT Analysis) ถือเป็นเครื่องมือที่ได้เหมาะสมในการจัดทำกลยุทธ์ (Samuel C. Certo & S. Trevis Certo, 2016, p.193) ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวมาจากตัวย่อของคำ 4 คำ คือ S – Strength หรือ จุดแข็ง, W – Weakness หรือ จุดอ่อน, O – Opportunity หรือ โอกาส และ T – Threat หรือ อุปสรรค ซึ่งการวิเคราะห์ SWOT เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ผู้มีหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ จะต้องดำเนินการวิเคราะห์ก่อนการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้แล้วการวิเคราะห์ SWOT จะช่วยหาคำตอบให้กับองค์กรได้ 2 ประการหลัก คือ สภาพปัจจุบันขององค์กรเป็นอย่างไร และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรต่อไป จะมุ่งไปทางใด (อารีย์ แก้วสกุลพันธ์, 2553, หน้า 37)

ชัยเสฏฐ์ พรหมศิริ (2557, หน้า 274-275) กล่าวว่า การวิเคราะห์สถานการณ์หรือการวิเคราะห์ SWOT จะช่วยทำให้ผู้บริหารสรุปข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องและสำคัญจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก ประกอบด้วย

1. จุดแข็ง (Strengths) เป็นคุณลักษณะด้านบวกภายในองค์กร สามารถใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมายและผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
2. จุดอ่อน (Weaknesses) เป็นคุณลักษณะภายในที่อาจขัดขวางผลการดำเนินงานขององค์กร
3. โอกาส (Opportunities) เป็นคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้
4. อุปสรรค (Threats) เป็นคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมภายนอกที่อาจขัดขวางองค์กรจากการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2558, หน้า 24-25, 42) ได้ให้ความหมายของกาวิเคราะห์ปัจจัยของ SWOT แต่ละตัว ประกอบด้วย

1. จุดแข็ง (Strength) หมายถึง ส่วนที่ดี ส่วนที่องค์การทำได้ดี ส่วนที่เป็น ความเข้มแข็งขององค์การ ส่วนที่เป็นความสามารถพิเศษขององค์การ เช่น โครงสร้างชัดเจน (สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์ภารกิจงาน และอัตรากำลัง) การมีชื่อเสียง ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ บุคลากรมีความพร้อม มีความรู้ มีทักษะและความสามารถพิเศษ การบริหารงานมีประสิทธิภาพ มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย องค์การมีผลงานที่ดีจนเป็นที่ประทับใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง องค์การได้รับการจัดสรรงบประมาณจำนวนที่เพียงพอ ผู้บริหารระดับต้นได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารระดับสูง องค์การมีระบบการบริหารที่ดี มีทีมบริหารโครงการที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ทั้งหมดนี้จะต้องเป็นจุดแข็งที่มีความสอดคล้องกับทิศทางใหม่ขององค์การ เป็นจุดแข็งที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

2. จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง ส่วนที่ไม่ดี ส่วนที่เป็นอุปสรรค ส่วนที่ล้าหลังทำให้องค์การเสียหาย ส่วนที่ทำให้ภาพลักษณ์ขององค์การเสียหาย ปัจจัยนี้มีลักษณะตรงข้ามกับจุดแข็ง เช่น บุคลากรขาดความรู้และความชำนาญ ไม่มีระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ระบบการบริหารงานไม่ทันสมัย ขาดระบบและกลไกการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์การไม่ยืดหยุ่น ไม่มีการกระจายอำนาจ ขาดวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้ ฯลฯ ทั้งหมดนี้เป็นจุดอ่อนที่องค์การไม่สามารถตอบสนองทิศทางใหม่ และการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้

3. โอกาส (Opportunity) หมายถึง สภาพการณ์ที่จะทำให้เกิดการได้เปรียบ ได้ประโยชน์หรือช่องทางที่ทำให้การปฏิบัติงานมีความสะดวก เช่น การได้รับการจัดสรรงบประมาณและบุคลากรเพียงพอ การกำหนดนโยบายและกฎหมายของรัฐที่ทำให้การปฏิบัติงานและการบังคับใช้กฎหมายขององค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประชากร มีการศึกษาสูงทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารงานของรัฐ ประชากรมีรายได้สูงขึ้น ทำให้หน่วยงานของรัฐให้การช่วยเหลือน้อยลงหรือมองไปถึงการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของประเทศที่ทันสมัย ระบบการเมืองที่มีเสถียรภาพประเทศมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ซึ่งจะส่งผลดี และให้โอกาสที่ดีต่อการดำเนินงานขององค์การ

4. อุปสรรค (Threats) หมายถึง สิ่งแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อองค์การ เช่น ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเสียเปรียบ เสียประโยชน์ เสียสิทธิ ซึ่งอาจนำไปสู่การดำเนินงานที่ขาดประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลที่ทำให้ความสำคัญของหน่วยงานลดลง การยุบเลิกส่วนราชการ การลดอัตรากำลัง การตัดลดงบประมาณจากสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ

การจัดทำกลยุทธ์ด้วย SWOT Matrix

การกำหนดประเด็นกลยุทธ์เป็นการดำเนินการที่ต่อเนื่องมาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร นั่นคือ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ผลดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่กำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors) โดยนำผลจากการวิเคราะห์ดังกล่าวมาจับคู่ในรูปของแมทริกซ์ นิยมเรียกกันว่า TOWS Matrix หรือ SWOT Matrix นั่นเอง

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557, หน้า 275) กล่าวว่า เมื่อผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT แล้ว ผู้บริหารจะต้องนำเอาการวิเคราะห์ภายในและภายนอกมาพิจารณา ร่วมกัน เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับอุปสรรค จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับอุปสรรค เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ ด้วยวิธีการ ที่เรียกว่า TOWS Matrix ซึ่งเป็นผลของความสัมพันธ์แต่ละคู่ ไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ 4 ประเภท ได้แก่

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy – maxi – maxi) องค์กรส่วนมากต้องการที่จะยืนอยู่บนตำแหน่งที่สามารถใช้ประโยชน์ได้จากจุดแข็งและโอกาสที่มี โดยการใช้จุดแข็งจากทรัพยากรที่มีในการสร้างความได้เปรียบจากตลาด เพื่อผลิตภัณฑ์และบริการของตน

2. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy – maxi – min) กลยุทธ์นี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของจุดแข็งที่องค์กรสามารถรับมือกับอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ นำจุดแข็งมาใช้ป้องกันหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรค

3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy – mini – maxi) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามลดจุดอ่อนและเพิ่มโอกาส นำโอกาสมากำจัดจุดอ่อน หรือมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กร

4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy – mini – mini) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามลดทั้งจุดอ่อนและอุปสรรค

ขั้นตอนในการทำ SWOT Matrix เป็นการนำเอาผลจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis มาใช้ในการสร้างทางเลือกในกำหนดกลยุทธ์ (วิชิต อุ๋อัน, 2551, หน้า 109-112) ดังนี้

1. สร้างทางเลือกด้วยการใช้ SWOT Matrix โดยแยกเป็นทั้งหมด 9 ช่อง
2. โดยแบ่งเป็นช่องหลัก 4 ช่อง คือ ช่องที่ 2 และ 3 จะเป็นปัจจัยภายในช่องที่ 4 และ 5 จะเป็นปัจจัยภายนอก นอกจากนี้ช่องทางเลือกกลยุทธ์อีก 4 ช่อง ได้แก่ ช่องที่ 6 กลยุทธ์ SO ช่องที่ 7 กลยุทธ์ WO ช่องที่ 8 กลยุทธ์ ST และช่องที่ 9 กลยุทธ์ WT ดังภาพ 3

(ช่องที่ 1)	(ช่องที่ 2) ปัจจัยภายใน จุดแข็ง (S)	(ช่องที่ 3) ปัจจัยภายใน จุดอ่อน (W)
(ช่องที่ 4) ปัจจัยภายนอก โอกาส (O)	(ช่องที่ 6) กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	(ช่องที่ 7) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)
(ช่องที่ 5) ปัจจัยภายนอก อุปสรรค (T)	(ช่องที่ 8) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)	(ช่องที่ 9) กลยุทธ์เชิงรับ (WT)

ภาพ 3 แสดงการสร้างทางเลือกโดยใช้ SWOT Matrix

ที่มา: วิจิต อุอิน, 2551, หน้า 109

3. ระบุปัจจัยภายในที่สำคัญที่สุด 3 อันดับ โดยแยกเป็น จุดแข็ง 3 อันดับที่สำคัญที่สุด และจุดอ่อน 3 อันดับที่สำคัญที่สุด
4. ระบุปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่สุด 3 อันดับ โดยแยกเป็น โอกาส 3 อันดับ ที่สำคัญที่สุด และอุปสรรค 3 อันดับที่สำคัญที่สุด
5. จับคู่จุดแข็งและโอกาส เพื่อสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ โดยเขียนผลลัพธ์ลงในช่อง 6
6. จับคู่จุดอ่อนและโอกาส เพื่อสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ โดยเขียนผลลัพธ์ลงในช่อง 7
7. จับคู่จุดแข็งและอุปสรรค เพื่อสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์โดยเขียนผลลัพธ์ลงในช่อง 8
8. จับคู่จุดอ่อนและอุปสรรค เพื่อสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์โดยเขียนผลลัพธ์ลงในช่อง 9 ดังภาพ 4

(ช่องที่ 1) ปัจจัยภายใน จุดแข็ง (S) จุดแข็ง อันดับ1..... จุดแข็ง อันดับ2..... จุดแข็ง อันดับ3.....	(ช่องที่ 2) ปัจจัยภายใน จุดอ่อน (W) จุดอ่อน อันดับ1..... จุดอ่อน อันดับ2..... จุดอ่อน อันดับ3.....	(ช่องที่ 3) ปัจจัยภายใน จุดอ่อน (W) จุดอ่อน อันดับ1..... จุดอ่อน อันดับ2..... จุดอ่อน อันดับ3.....
(ช่องที่ 4) ปัจจัยภายนอก โอกาส (O) โอกาส อันดับ1..... โอกาส อันดับ2..... โอกาส อันดับ3.....	(ช่องที่ 6) กลยุทธ์เชิงรุก (SO) เป็นการนำจุดแข็ง มาสร้างเป็นโอกาส	(ช่องที่ 7) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) เป็นการนำโอกาส มาลดจุดอ่อน
(ช่องที่ 5) ปัจจัยภายนอก อุปสรรค (T) อุปสรรค อันดับ1..... อุปสรรค อันดับ2..... อุปสรรค อันดับ3.....	(ช่องที่ 8) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) นำจุดแข็งมาจัดอุปสรรค ที่จะเกิดขึ้น	(ช่องที่ 9) กลยุทธ์เชิงรับ (WT) หาวิธีการลดจุดอ่อน หลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกิดขึ้น

ภาพ 4 แสดงการสร้างทางเลือกโดยใช้ SWOT Matrix โดยพิจารณาจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ในระดับต่างๆ

ที่มา: วิจิต คุ้ม, 2551, หน้า 111

9. เมื่อนำปัจจัยต่างๆ มาจับคู่กันแล้ว ผู้บริหารองค์กรจะได้แนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ ในช่องทางเลือกกลยุทธ์ ในช่องที่ 6, 7, 8 และ 9 จะถูกนำมาใช้ทั้งหมดหรือบางส่วนก็ได้ นอกจากนี้ ในการกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ SWOT Matrix ผู้วิเคราะห์อาจจะตั้งคำถามเพื่อกำหนดกลยุทธ์ จากกลยุทธ์แต่ละ Matrix (เอกชัย บุญญาภิษฐาน, 2553, หน้า 110) ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO) คือ คุณจะใช้ประโยชน์จากจุดแข็งภายในที่มีอยู่อย่างไร เพื่อนำเอาโอกาสที่ดีจากภายนอกมาใช้ กลยุทธ์ประเภทนี้ยังมีความจำเป็นมากขึ้นไปอีก หากโอกาสจากภายนอกนั้น มีระยะเวลาเพียงสั้นๆ
2. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) คือ คุณจะใช้ประโยชน์จากจุดแข็งภายในที่มีอยู่อย่างไร เพื่อลดทอน หรือหลีกเลี่ยงจากภัยคุกคามภายนอก
3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) คือ คุณจะนำโอกาสที่ดีจากภายนอก เพื่อนำมาลดจุดอ่อน แล้วทำให้เป็นจุดแข็งภายในได้อย่างไร คุณสามารถใช้กลยุทธ์นี้ในการวางแผนปรับปรุงระยะยาว
4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT) คือ คุณจะลดจุดอ่อนภายใน และหลีกเลี่ยงภัยคุกคามจากภายนอกได้อย่างไร ซึ่งภัยคุกคามเหมือนเชื้อโรคจากภายนอก หากคุณไม่มีภูมิคุ้มกัน ซึ่งหมายถึงร่างกายคุณอ่อนแอ คุณก็จะไม่สามารถต่อสู้กับเชื้อโรคได้ กลยุทธ์นี้จะช่วยทำให้คุณเข้มแข็งขึ้น

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

วันชัย มีชาติ (2559, หน้า 123) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การอย่างมาก การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเป็นกระบวนการในการทำงานขององค์การ และเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การในมิติต่างๆ

ศิริรัตน์ ชูณหคาลัย (2558, หน้า 91) ได้ให้ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การนำกิจกรรมรายละเอียดของโครงการภายใต้แผน และแผนงานต่างๆ ไปจัดลำดับความสำคัญในสิ่งที่จะต้องดำเนินงานในแต่ละปี เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี สำหรับจัดทำคำเสนอของงบประมาณดำเนินการ เพื่อให้แผนกลยุทธ์สามารถปฏิบัติและสามารถสร้างผลงานขององค์การให้สะท้อนความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

จิตติ รัศมีธรรมโชติ (2553, หน้า 18) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนของการดำเนินกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้แผนกลยุทธ์ นั่นคือ การทำกิจกรรมต่างๆ และ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่กิจกรรมเหล่านั้น ตามวิธีการและนโยบายที่กำหนดขึ้น เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับกิจกรรมนั้นๆ

จากความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนการดำเนินงานขององค์การภายใต้แผนกลยุทธ์ที่องค์การได้กำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวจะช่วยให้นโยบายที่องค์การกำหนดไว้บรรลุเป้าหมาย และมีแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ต้องการ เพื่อตอบสนององกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น

การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2560, หน้า 201-202) กล่าวว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Control and Evaluation) เป็นขั้นตอนการติดตามผลลัพธ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อประเมินว่าผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคใด ในกรณีไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ดำเนินการปรับปรุงและแก้ไขให้ถูกต้อง รวมทั้งควบคุมให้ปฏิบัติตามแนวทางที่ได้ปรับปรุงด้วย

สาคร สุขศรีวงศ์ (2559, หน้า 248) กล่าวว่า การประเมินกลยุทธ์ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ เมื่อองค์การได้นำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติแล้ว จำเป็นต้องกำหนดวิธีการควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ ตลอดจนประเมินผล เพื่อตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่นำไปใช้นั้น บรรลุผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงไร ประสบปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้าง จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หรือไม่ จำเป็นต้องปรับปรุงวิธีการในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่ ตลอดจนมีข้อเสนอแนะอื่นใดที่ควรจัดบันทึกเพื่อใช้ให้เป็นประโยชน์กับองค์การในอนาคตต่อไป

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2553, หน้า 9) กล่าวว่า การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) จะเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญอยู่ จะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

อารีย์ แผ้วสกุลพันธ์ (2553, หน้า 150) ได้ให้ความหมายของการควบคุมกลยุทธ์ ไว้ว่า การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) หมายถึง กระบวนการในการประเมิน การดูแลติดตามการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ เพื่อหาทางปรับปรุงการดำเนินงาน และเพื่อให้กลยุทธ์เหมาะสมและสอดคล้องกับพันธกิจ (Mission) ขององค์การ การควบคุมนี้จะดำเนินงานทั้งในช่วงที่กลยุทธ์ดำเนินการอยู่ และหลังจากการดำเนินการสิ้นสุดลง

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2552, หน้า 135) กล่าวว่า การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคน เป็นการตรวจสอบถึงความก้าวหน้าขององค์การในการดำเนินกลยุทธ์ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ตามแผนงานที่วางไว้ ตลอดจนเป็นการกระตุ้นและจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากความหมายของการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ สรุปได้ว่า การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เป็นกระบวนการสุดท้ายในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการติดตามการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตรวจสอบ และประเมินกลยุทธ์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้ แล้วจึงดำเนินการปรับปรุง

แก้ไขให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยกระตุ้นและจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ด้วย

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

การกำหนดวิสัยทัศน์

บุษยา วีระกุล (2558, หน้า 178) ได้ให้ความหมายของ วิสัยทัศน์ ไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง เป้าหมายในอนาคตที่ถูกกำหนดขึ้น ด้วยปัจจัยประกอบต่างๆ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ถูกคาดหวังว่าดีขึ้นหรือก้าวหน้าขึ้นกว่าเดิม

พลุ เดชะรินทร์ และคณะ (2553, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของ วิสัยทัศน์ ไว้ว่า วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์การ เป็นการบ่งชี้ถึงทิศทางที่สถานศึกษาต้องการที่จะมุ่งไป โดยจะอธิบายถึงความปรารถนา หรือความทะเยอทะยานสำหรับอนาคตขององค์การนั้นๆ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552, หน้า 176) ให้ความหมายของ วิสัยทัศน์ ไว้ว่า วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ทิศนะหรือการพิจารณากำหนดทิศทางในอนาคตของธุรกิจ เพื่อกำหนดแนวความคิดถึงสิ่งที้องค์การต้องการและพยายามปฏิบัติ โดยยึดคำถามที่ว่า “เราต้องการให้องค์การของเราเป็นอย่างไรในอนาคต”

วิสัยทัศน์ที่ดี จะเป็นข้อความที่เรียบง่าย เห็นภาพที่ต้องการเป็น เป็นข้อความปัจจุบันที่บอกให้เห็นภาพที่สำเร็จ มีความท้าทาย บันดาลใจ ดึงดูดใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประโยชน์ของวิสัยทัศน์ จะช่วยให้คนในองค์การเห็นภาพแห่งโอกาส และความท้าทาย สร้างแรงบันดาลใจ ให้เห็นภาพในอนาคตเป็นภาพและทิศทางเดียวกัน

ดิเรก วีระภูธร (2558, หน้า 31) ให้ความหมายของ วิสัยทัศน์ ไว้ว่า วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น (โดยมิได้กำหนดวิธีการไว้) เป็นข้อความที่กำหนดพันธกิจ เป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่งที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต

การกำหนดพันธกิจ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2552, หน้า 176) ได้ให้ความหมายของพันธกิจ ไว้ว่า พันธกิจ (Mission) หมายถึง จุดมุ่งหมายเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์การ ซึ่งพันธกิจจะเป็นเครื่องกำหนดการดำเนินงานขององค์การ โดยพันธกิจจะเป็นเครื่องกำหนดทิศทางขององค์การก่อนจะมีการกำหนดกลยุทธ์ โดยยึดคำถามที่ว่า “เราทำธุรกิจอะไร”

นฤมล สุนสวัสดิ์ (2553, หน้า 90) กล่าวว่า พันธกิจ (Mission) เป็นงานที่องค์การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ทำให้บรรลุภาพอนาคตหรือวิสัยทัศน์

พันธกิจที่ดี ต้องสามารถตอบคำถามว่าองค์กรจะดำเนินงานอย่างไร เพื่อให้ผล
การปฏิบัติงานเป็นจริงตามวิสัยทัศน์

ประโยชน์ของพันธกิจ จะช่วยระบุจุดหมาย เพื่อสามารถออกแบบงานและ
ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน เป็นเกณฑ์ที่จะแบ่งปันทรัพยากรให้เหมาะสม เพื่อการตัดสินใจ
ให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556, หน้า 25) ได้สรุปความหมายของพันธกิจ ไว้ว่า พันธกิจ
(Mission) หมายถึง การกำหนดขอบเขตการดำเนินขององค์กรในอนาคต ที่มีการระบุ
ความมุ่งหมายระยะยาวของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกกลุ่ม

พันธกิจที่ดี ต้องช่วยตอบคำถามว่า เราคือใคร เราทำอะไร และเราอยากจะเป็นอะไร
ในอนาคต

บุญเกียรติ ชิวตระกูลกิจ (2547, หน้า 7-8) กล่าวว่า พันธกิจ (Mission) เป็นสิ่งที่องค์กร
ตั้งใจที่จะให้บรรลุภายในขอบเขตที่ชัดเจน หลังจากที่ประเมินสถานการณ์และกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว
ซึ่งพันธกิจที่ดี จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ เราทำผลิตภัณฑ์ (Product) อะไร
และเราขายผลิตภัณฑ์นั้นให้กับตลาด (Market) ไດ ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าว จะทำให้เราทราบว่า
ใครคือคู่แข่งชั้นของธุรกิจของเรานั้นเอง

ดิเรก ธีระภูธร (2558, หน้า 31) ได้ให้ความหมายของ พันธกิจ ไว้ว่า พันธกิจ (Mission)
หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องทำในลักษณะอาณัติ
(Mandate) หรือตามกฎหมาย เพื่อให้้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ หรือเป็นภารกิจ
ตามยุทธศาสตร์ตามแผนชาติ เป็นต้น

การกำหนดเป้าประสงค์

พลุ เดชะรินทร์ และคณะ (2553, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของเป้าประสงค์ ไว้ว่า
เป้าประสงค์ (Goals) หมายถึง เป้าหมายต่างๆ ที่ต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นกลยุทธ์ ภายใต้
กรอบการประเมินผล

ณัฐรุพันธ์ เขจรนันท์ (2552, หน้า 177) ได้ให้ความหมายของเป้าประสงค์ ไว้ว่า
เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึง จุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมขององค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอด
(Survive) การเจริญเติบโต (Growth) การทำกำไร (Profitability) และการสร้างความมั่นคง
ทางเศรษฐกิจ

ดิเรก ธีระภูธร (2558, หน้า 31-32) ได้ให้ความหมายของ เป้าประสงค์ ไว้ว่า เป้าประสงค์
(Goal) หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือ
ผลลัพธ์ ผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุถึง โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กล่าว อย่างกว้างๆ

ถึงผลลัพธ์ของบริการอันเนื่องมาจากหน้าที่หลักขององค์กร โดยจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ และหน่วยงานย่อยในองค์กรควรมีเป้าประสงค์ของตนเองที่ชัดเจนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดี คือ

1. ขยายหลักการ สาระสำคัญที่ระบุในวิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น
2. ระบุถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้
3. ระบุคุณค่า ผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับกลุ่มเป้าหมาย
4. ต้องเป็นรูปธรรม คือ สามารถแปลงให้เป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมายและกระจายงาน
5. ต้องเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังคนที่มีอยู่จริง
6. ต้องสามารถจัดการกับเรื่องต่างๆ ได้หลายๆ เรื่องพร้อมๆ กันในคราวเดียว
7. ต้องเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยขององค์กร

การกำหนดประเด็นกลยุทธ์

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2558, หน้า 51) ได้ให้ความหมายของประเด็นกลยุทธ์ ไว้ว่า ประเด็นกลยุทธ์ หมายถึง ประเด็นหลักที่องค์กรต้องดำเนินการพัฒนาให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก ซึ่งแต่ละประเด็นกลยุทธ์ต้องกำหนดตัวชี้วัดหลัก (Key Performance Indicator – KPI) ควบคู่กันด้วย

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2553, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของประเด็นกลยุทธ์ ไว้ว่า ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Issues) หมายถึง ประเด็นหลักในการพัฒนา หรือประเด็นหลักที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ โดยมีที่มาจากแนวทางการหลักในการบรรลุวิสัยทัศน์ นโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร และความคาดหวังจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กร

พิชาย รัตนดิถ ฌ ภูเกิต (2552, หน้า 126-128) กล่าวว่า การกำหนดประเด็น กลยุทธ์ (Identifying the Strategic Issues) เป็นหัวใจของการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องจากประเด็นกลยุทธ์ เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับคำถามเชิงนโยบายหรือความท้าทายที่มีผลต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ค่านิยม การบริการ กลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น ซึ่งประเด็นกลยุทธ์จะช่วยแสดงให้เห็นถึงตัวตนที่แท้จริงขององค์กร อะไรที่องค์กรทำ และทำด้วยเหตุผลใด ทั้งนี้การกำหนดประเด็นกลยุทธ์ ควรประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ประเด็นกลยุทธ์ ควรได้รับการอธิบายให้กะทัดรัดและกระชับภายในหนึ่งย่อหน้า ควรถูกร่างในลักษณะคำถาม ซึ่งองค์กรสามารถดำเนินการในเชิงบวกเพื่อตอบได้ หากองค์กร

ไม่อาจทำอะไรได้กับประเด็นนี้ สิ่งที่ดีที่สุด คือ ไม่ควรคำนึงถึงในฐานะที่เป็นประเด็นสำหรับองค์กร เพราะองค์กรมีทรัพยากรจำกัดที่ไม่ควรสูญเสียไปกับประเด็นกลยุทธ์ที่ไม่อาจเกิดผลสำเร็จได้

2. ควรเขียนปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้ประเด็นกลยุทธ์กลายเป็นประเด็น ที่มีความท้าทาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรระบุให้เห็นถึงการเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งจะช่วยให้ประเด็นกลยุทธ์นั้น มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3. หากมีประเด็นกลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสม แต่ไม่ได้รับการคัดเลือกมาเป็นประเด็น กลยุทธ์หลัก ควรมีการระบุถึงเหตุผลในการเลือกพิจารณา เพื่อช่วยให้ผู้บริหารได้ มีการตัดสินใจ ในการพิจารณาทบทวนประเด็นกลยุทธ์อีกครั้งหนึ่ง ซึ่งประเด็นที่ไม่ได้รับการคัดเลือกนั้น อาจเป็น ประเด็นที่มีคุณค่าต่อองค์กรหรือสร้างความเสียหายแก่องค์กรก็เป็นได้

การกำหนดตัวชี้วัด

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2558, หน้า 52) ได้ให้ความหมายของตัวชี้วัดหลัก ไว้ว่า ตัวชี้วัดหลัก (Key Performance Indicator – KPI) หมายถึง สิ่งที่องค์กรต้องการจะบรรลุ โดยพิจารณาจาก ประเด็นกลยุทธ์ว่า ความสำเร็จตามประเด็นกลยุทธ์แต่ละข้อมีใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ และ ได้รับประโยชน์อย่างไร ซึ่ง KPI อาจมีลักษณะเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น เมื่อมีการดำเนินกลยุทธ์นั้นๆ

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2553, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของตัวชี้วัด ไว้ว่า ตัวชี้วัด (Indicators) หมายถึง เครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุแต่ละ เป้าประสงค์ ซึ่งจะต้องสามารถวัดผลและกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จได้ โดยทุกเป้าหมาย ต้องมีตัวชี้วัด

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2548, หน้า 34-36) กล่าวว่า ตัวชี้วัดที่ดีควรประกอบด้วย ปัจจัยดังนี้

1. มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร
2. ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวชี้วัดที่มีความสำคัญ จะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรที่เรียกว่า Performance Indicators และตัวชี้วัดที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยผิดพลาดที่เรียกว่า Danger Indicators
3. ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ (Lead Indicators) และผล (Lag Indicators)
4. ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย
5. ตัวชี้วัดที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานรับผิดชอบทุกตัว และควรเป็นตัวชี้วัด ที่องค์กรสามารถควบคุมได้อย่างน้อย ร้อยละ 80 ทั้งนี้ เนื่องจากถ้าภายในองค์กรประกอบด้วย

ตัวชี้วัดที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวชี้วัดนั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถที่แท้จริงขององค์การ

6. เป็นตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ และเป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป

7. จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากร สามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ดี ในการใช้ตัวชี้วัดให้เกิดประโยชน์นั้น ไม่ใช่ใช้ตัวชี้วัดเมื่อต้องการประเมินผลเท่านั้น แต่ควรจะใช้ตัวชี้วัดในการติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่สำคัญสำหรับองค์การ

8. ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ นั่นคือ ตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงานต้องไม่ก่อให้เกิดการแย่งทรัพยากรหรือผลงานกันให้เกิดผลตามตัวชี้วัด แต่ต้องร่วมมือกันระดมทรัพยากรที่ดี เพื่อการช่วยเหลือและบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดนั้นๆ

สรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารสโมสรรถเสือจังหวัด จะเป็นแผนการดำเนินงานเพื่อช่วยให้สโมสรรถเสือบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการศึกษาความต้องการจำเป็น ในการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสโมสรรถเสือจังหวัด แล้ววิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสโมสรรถเสือจังหวัดด้วยดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{Modified}) เพื่อนำไปสู่การกำหนดประเด็นกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ SWOT Matrix แล้วนำไปสู่กระบวนการวางแผนกลยุทธ์การบริหารสโมสรรถเสือจังหวัดที่ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ กลวิธี และตัวชี้วัด เพื่อเป็นแนวทางให้สโมสรรถเสือจังหวัดได้ใช้บริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การ

ความหมายของการบริหาร

การบริหารองค์การมักจะมีคำเรียกกัน 2 คำ ระหว่าง การบริหาร (Administration) กับการจัดการ (Management) ซึ่งการบริหารมักจะนำมาใช้ในการบริหารราชการหรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ส่วนการจัดการมักจะนำมาใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน แต่อย่างไรก็ดีคำว่า การบริหาร และการจัดการ สามารถใช้แทนกันได้และมีความหมายเหมือนกัน (สมคิด บางโม, 2558, หน้า 59) ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการบริหารกิจการของสโมสรรถเสือ ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของการบริหารจากนักวิชาการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ศาสตราจารย์ (2559, หน้า 26) ได้สรุปความหมายของการบริหาร ไว้ว่า การบริหารหมายถึง การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ผ่านกิจกรรมต่างๆ ทางการจัดการ ซึ่งรวมถึงกิจกรรมหลัก 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำ และการควบคุมองค์การ

วรินทร์ บุญยั้ง (2558, หน้า 34) ได้สรุปความหมายของการบริหาร ไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบ เพื่อใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลร่วมกับบุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน

สมคิด บางโม (2558, หน้า 59) ได้ให้ความหมายของการบริหาร ไว้ว่า การบริหาร คือ ศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์การและนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

จรุณี แก้วเอี่ยม (2557, หน้า 2) ได้สรุปความหมายของการบริหาร ไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานกับคนและโดยคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ

ภารดี อนันต์นาวิ (2557, หน้า 1) ได้สรุปความหมายของการบริหาร ไว้ว่า การบริหาร เป็นกิจกรรมของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีการร่วมมือกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

จอมพล มงคลวนิช (2556, หน้า 22) ได้สรุปความหมายของการบริหาร ไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สัมมา ธรนิธย์ (2556, หน้า 37) ได้ให้ความหมายของการบริหาร ไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยอาศัยกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การควบคุม และการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

อรัญญา ภาณุศานต์ (2556, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของการบริหาร ไว้ว่า การบริหาร (Management) หมายถึง การดำเนินการจัดสรรทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

Andrew W. Ghillyer (2012, p.4) กล่าวว่า การบริหาร เป็นกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร เกี่ยวกับการจัดการ การสื่อสาร การมอบหมายงาน การวางแผน การฝึกหัด การจูงใจ การจ่ายค่าตอบแทน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์หรือผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

จากความหมายของการบริหาร สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ที่ร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์การ

ความสำคัญของการบริหาร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคนในองค์กรที่จะช่วยพัฒนาองค์กรให้มุ่งไปสู่ความมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

สัมมา ธรนิธย์ (2556, หน้า 38) กล่าวว่า กระบวนการบริหาร เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารทุกองค์การ ที่จะต้องเลือกนำมาใช้ ซึ่งมีอยู่หลากหลายวิธีในปัจจุบันตามความจำเป็น และเหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อความสำเร็จขององค์กรนั้นๆ กระบวนการบริหาร เป็นลำดับขั้นตอนการดำเนินงานที่ต่อเนื่องเป็นวัฏจักรที่หมุนเวียนตลอดเวลา และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันทุกทิศทาง

สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 43-44) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหาร ไว้ว่า การบริหารมีคุณค่ายิ่งต่องานกิจกรรมหรือภารกิจที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จไปด้วยดี ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งความสำคัญของการบริหารสามารถจำแนกได้ ดังนี้

1. ช่วยให้เกิดการลงมือปฏิบัติงาน เนื่องจากการบริหารมีกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญยิ่ง คือ การตัดสินใจ
2. ช่วยก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันของบุคคล เพื่อให้งานนี้ปฏิบัติได้บรรลุไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
3. ช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่มบุคคล ประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากต้องมีการแบ่งงานกันทำและการทำงานประสานสัมพันธ์กัน
4. ช่วยให้เกิดประโยชน์กับตนเอง ผู้อื่น และสังคมโดยรวม เนื่องด้วยการบริหารเป็นกรรมวิธีที่บุคคลได้นำไปใช้ทางการบริหาร
5. ช่วยก่อให้เกิดการประหยัด เนื่องด้วยการปฏิบัติงานจะต้องมีปัจจัยต่างๆ เข้าไปสนับสนุน ช่วยให้งานได้ประสบความสำเร็จ สำหรับปัจจัยต่างๆ เช่น การใช้งบประมาณ แรงงาน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร เวลา เป็นต้น เพราะก่อนจะใช้ต้องมีวางแผนก่อนว่าจะใช้อย่างไร เท่าไร และในเวลาใดจึงจะเหมาะสม
6. ช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล หมายความว่า การทำงานที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นการทำงานที่ลงทุนน้อยที่สุดในปัจจัยทางการบริหาร แต่ได้ผลตอบแทนสูงสุด และทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติมีความพึงพอใจมากที่สุด ส่วนการทำงานที่มีประสิทธิผล คือ เมื่อมีการทำงานเสร็จแล้วผลงานปรากฏออกมาตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดได้
7. ช่วยก่อให้เกิดความเป็นธรรมและความสามัคคี เนื่องด้วยการบริหาร คือ การแบ่งงานกันทำตามความรู้ ความสามารถ ความถนัด และประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่มารวมกลุ่มกัน

ทำงาน มีการจัดสรรอย่างทั่วถึงทั้งงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ รวมถึงการจัดสรรผลประโยชน์อย่างทั่วถึงอีกด้วย ส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันและไม่รู้สึกแตกแยกต่อกัน

8. ช่วยให้องค์กรหรือหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพราะการบริหารมีเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอ

9. ช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์ตามมา หมายความว่า การบริหารเป็นการปฏิบัติงาน (Implementation) ที่เกิดจากการนำนโยบาย (Policy Determination) ของฝ่ายการเมือง หากการบริหารดำเนินการตอบสนองนโยบายของฝ่ายการเมือง แล้วการเมืองให้การสนับสนุนงบประมาณมากขึ้น จึงทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานทั้งในระบบบริหารและระบบปฏิบัติการ

จากความสำคัญของการบริหาร สรุปได้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ และเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นว่า การบริหารมีความสำคัญและมีประโยชน์อย่างยิ่งในการช่วยก่อให้เกิดการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจเป็นการจุดประกายให้มีการเริ่มต้นในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการดำเนินการตามลำดับ เพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและบังเกิดประสิทธิผลในงานนั้น เนื่องด้วยผู้ปฏิบัติงานได้มองเห็นคุณค่าของการบริหาร

องค์ประกอบของการบริหาร

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2559, หน้า 6-7) กล่าวว่า กระบวนการบริหารจัดการ เป็นขั้นตอนต่อเนื่องของหน้าที่การจัดการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ตามลำดับ

สมคิด บางโม (2558, หน้า 71) ได้สรุปแนวคิดของกระบวนการบริหารว่า กระบวนการบริหาร ควรมี 4 ขั้นตอน คือ PODC ได้แก่ การวางแผนงาน (Planning: P) การจัดองค์การ รวมทั้งการจัดคนเข้าทำงาน (Organizing: O) การอำนวยการหรือการชี้แนะ (Directing) และการควบคุมติดตามผลการทำงาน (Controlling)

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร (2557, หน้า 4) กล่าวว่า การบริหารองค์การประเภทต่างๆ ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนล่วงหน้า ในการประสานภารกิจทุกด้านที่เกิดขึ้นร่วมกัน ให้องค์กรสามารถเคลื่อนตัวไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต้องมีระบบงานที่ดีซึ่งได้แก่ขั้นตอนการปฏิบัติงาน จึงจะประสานหน้าที่ต่างๆ ได้ นอกจากนี้ยังต้องมีผู้รับผิดชอบหน้าที่ต่างๆ และมีการติดตามจนปรากฏความสำเร็จตามที่ต้องการ จึงเกิดองค์ประกอบของการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุม

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556, หน้า 12-13) กล่าวว่า องค์ประกอบหรือหน้าที่ของการบริหารจัดการ (Management Functions) ประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) และการควบคุม (Controlling) องค์ประกอบทั้ง 4 นี้ต้องมีการติดต่อสื่อสารที่ดีในแต่ละกิจกรรม เพื่อให้พนักงานทุกระดับได้รับทราบเกี่ยวกับหน้าที่ของการจัดการองค์การที่สามารถเชื่อมโยงและประสานงานของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

วรรณารถ แสงมณี (2553, หน้า 10-11) กล่าวว่า กระบวนการบริหารประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดรูปองค์การ (Organizing) การอำนวยการหรือการนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

Gareth R. Jones & Jennifer M. George (2016, p.5) กล่าวว่า การบริหารองค์การจะประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำองค์การ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ทั้งบุคลากรและทรัพยากรขององค์การ เพื่อให้องค์การเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากองค์ประกอบของการบริหาร สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งผู้วิจัยจะนำองค์ประกอบดังกล่าวมาใช้เป็นแนวคิดในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด และเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

กระบวนการบริหาร

กระบวนการบริหาร ถือเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญที่จะทำให้การบริหารองค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การวางแผน (Planning)

ความหมาย

วันชัย มีชาติ (2559, หน้า 150) ได้สรุปความหมายของการวางแผน ไว้ว่า การวางแผน เป็นกระบวนการทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ และการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

สมคิด บางโม (2558, หน้า 79) ได้ให้ความหมายของการวางแผน ไว้ว่า การวางแผน คือ การกำหนดเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้า โดยการศึกษารายละเอียดต่างๆ และเลือกแนวทางปฏิบัติที่จะเกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร (2557, หน้า 4) กล่าวว่า การวางแผน (Planning) เป็นการพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน รวมทั้งพิจารณาข้อจำกัดต่างๆ และทำการกำหนดล่วงหน้าถึงวิธีการปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติ ทรัพยากรที่ต้องการ เวลาที่แล้วเสร็จ และผลที่ได้

นิรมล กิติกุล (2551, หน้า 63) ได้สรุปความหมายของการวางแผน ไว้ว่า การวางแผน คือ การหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยต่างๆ ที่มีอยู่ให้เกิดผลตามเป้าหมายมากที่สุด หรือเป็นกระบวนการในการตัดสินใจล่วงหน้า เพื่อเลือกแนวทางสำหรับอนาคตว่าจะทำอะไร อย่างไร เมื่อใด และใครเป็นผู้นำ

ความสำคัญ

วันชัย มีชาติ (2559, หน้า 150-151) ได้สรุปความสำคัญของการวางแผน ไว้ว่า การวางแผน มีความสำคัญดังนี้

1. แผนเป็นเครื่องมือในการประสานงานขององค์การ ในองค์การขนาดใหญ่ จะมีผู้ปฏิบัติงานจำนวนมาก การวางแผนจะแสดงถึงกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และบอกว่าใครควรรับผิดชอบในส่วนใด

2. แผนเป็นเครื่องมือและแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรในองค์การ การวางแผนจะบอกว่าภารกิจใดที่องค์การจะต้องดำเนินการ มีการเลือกทางเลือกและแนวทางในการดำเนินการ รวมทั้งการกำหนดแผนในระดับแผนปฏิบัติการ ซึ่งองค์การจะสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของแผนได้

3. แผนเป็นแนวทางในการจัดระบบการควบคุมตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานขององค์การว่าบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ การวางแผนและการควบคุมจึงเป็นขั้นตอนคู่แฝดในการบริหารงานขององค์การ

4. การวางแผนเป็นเครื่องกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงานในองค์การ การวางแผนจะบ่งบอกทิศทางในอนาคตขององค์การ ซึ่งจะทำให้ผู้ที่ทำงานในองค์การเห็นแนวทางการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังเป็นเครื่องกระตุ้นจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว นอกจากนี้แผนยังจะมีส่วนช่วยในการกระตุ้นให้เกิดความพยายามในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการในการทำงานนั้นอยู่แล้ว

สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 117-118) กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผน ไว้ว่า การวางแผนที่ดีเท่ากับสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผน ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคต
2. ช่วยให้ผู้บริหารได้มองเห็นความเชื่อมโยงประสานสัมพันธ์ของการใช้ทรัพยากรทางการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

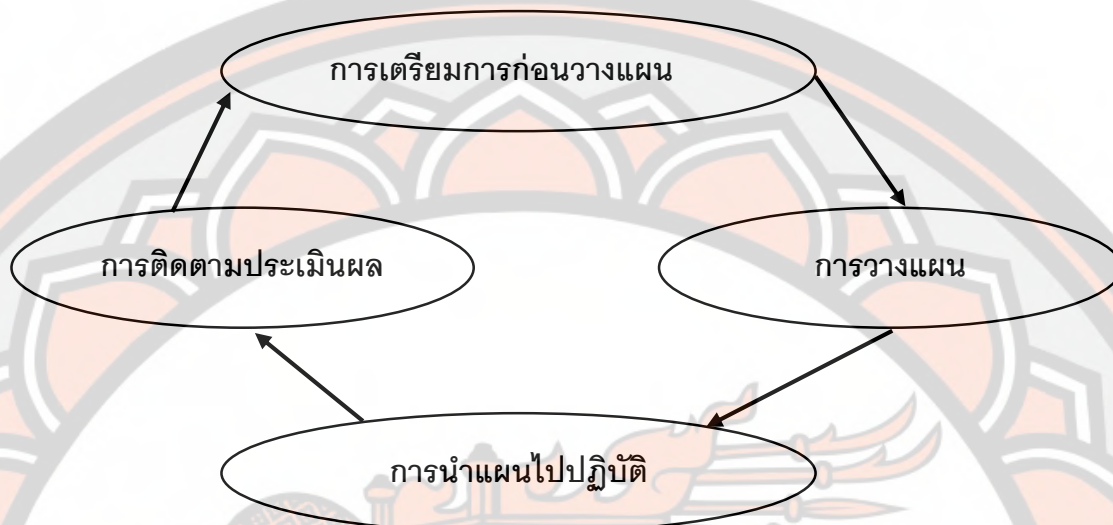
3. ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ตรงตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามกรอบของงานและงานเสร็จทันเวลา
4. ช่วยให้เกิดการประหยัดเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหาร เนื่องด้วยการวางแผนเป็นการช่วยลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติลงได้มาก
5. ช่วยป้องกันการเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน เนื่องด้วยการวางแผนเป็นการคาดการณ์ว่าในการปฏิบัติงาน จะเกิดปัญหาอะไรบ้างก็หาวิธีป้องกันไว้ก่อน

กระบวนการวางแผน

สมคิด บางโม (2558, หน้า 86-88) ได้ให้ความหมายของกระบวนการวางแผน ไว้ว่า กระบวนการวางแผน หมายถึง ขั้นตอนในการวางแผนตั้งแต่ต้นจนจบว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ก่อนหลังอย่างไร โดยทั่วไปประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเตรียมการก่อนวางแผน ได้แก่ การจัดตั้งหน่วยงานหรือบุคคลเพื่อรับผิดชอบในการวางแผน กำหนดวิธีการวางแผนว่ามีขั้นตอนอย่างไร จะต้องทำอะไรบ้าง และการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากรบริหาร สถิติต่างๆ และปัญหาต่างๆ
2. การวิเคราะห์ข้อมูลและปัญหา คือ การศึกษางานที่ปฏิบัติมาแล้วว่ามีปัญหาอะไรบ้าง ด้านใดที่จะต้องแก้ไขให้อยู่ในสภาพที่พึงประสงค์ ต้องการให้เกิดสิ่งใหม่อะไรบ้าง และองค์การมีเป้าหมายอะไร
3. การกำหนดแผนงานและโครงการต่างๆ คือ การเขียนแผน ซึ่งประกอบด้วยแผนงาน โครงการ และกิจกรรม ที่มีการกำหนดเป้าหมายของแผนงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และกำหนดเป้าหมายของโครงการให้สัมพันธ์กับแผนงานด้วย รวมทั้งกำหนดวิธีดำเนินกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ เวลาในการปฏิบัติ วิธีประเมินผล ค่าใช้จ่าย และทรัพยากร ที่จำเป็นต่อการดำเนินการ
4. การปฏิบัติตามแผน คือ การนำแผนออกปฏิบัติ ซึ่งต้องใช้กระบวนการบริหารต่างๆ ได้แก่ การจัดระบบงาน การวางตัวบุคคล การอำนวยความสะดวก การตรวจนิเทศ และการควบคุมงาน
5. การประเมินผล คือ การตรวจสอบการดำเนินงานตามแผน เมื่อมีการดำเนินการไประยะหนึ่งแล้ว ซึ่งการประเมินที่นิยมทำ คือ ประเมินในระยะครึ่งเวลาของแผนและในเวลาที่สิ้นสุดของแผน เพื่อให้รู้จุดอ่อน จุดแข็ง ข้อบกพร่อง อุปสรรคต่างๆ จะได้แก้ไขปรับปรุงแผนให้ดีขึ้นต่อไป

สัมมา รธนิตย์ (2556, หน้า 42-43) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนเป็นวิธีการในการวางแผนที่จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ ในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องกันไป เป็นวัฏจักรตามลำดับขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพ 5 กระบวนการวางแผน

ที่มา: สัมมา รัตนีย์, 2556, หน้า 43

จากภาพกระบวนการวางแผน สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการก่อนวางแผน ประกอบด้วย การจัดหน่วยงานวางแผน การกำหนดผู้รับผิดชอบด้านการวางแผน การจัดระบบและวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา การกำหนดนโยบายและแผนงานการวางแผน
2. ขั้นการวางแผน ประกอบด้วย ขั้นตอนในการจัดทำแผน แผนงาน และโครงการในการดำเนินงาน ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดแนวทางแก้ไขหรือมาตรการ กำหนดกิจกรรมและขั้นตอนในการปฏิบัติ การกำหนดงบประมาณ การกำหนดเวลา การกำหนดกำลังคน และการกำหนดวิธีการประเมิน
3. ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การเตรียมการนำแผนไปปฏิบัติ ลงมือปฏิบัติตามแผน
4. ขั้นการติดตามและประเมินผล ประกอบด้วย การนิเทศ ติดตาม ควบคุม กำกับและประเมินผล ตลอดจนการเก็บรวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือการปรับแผน และจัดทำแผนใหม่ต่อไป

การจัดองค์การ (Organizing)

ความหมาย

สมคิด บางโม (2558, หน้า 107) ได้ให้ความหมายของการจัดองค์การ ไว้ว่า การจัดองค์การ หมายถึง การจัดแบ่งองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ ให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์การ พร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ระหว่างองค์การย่อยไว้ด้วย ทั้งนี้ เพื่ออำนาจความสะดวกในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ชนงกรณ์ กุณทลบุตร (2557, หน้า 5) กล่าวว่า การจัดองค์การ เป็นการกำหนดระบบการทำงานของหน้าที่ต่างๆ ในองค์การ เพื่อการประสานงานที่ดีในการจัดองค์การนั้น รวมถึงแต่การกำหนดหมวดหมู่ของงาน การกำหนดวิธีการสื่อสารระหว่างฝ่ายต่างๆ การวางแผนทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ

สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 123) สรุปความหมายของการจัดองค์การ ไว้ว่า การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานให้ประสานสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ภายใต้กฎระเบียบแบบแผน เพื่อให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญ

สาคร สุขศรีวงศ์ (2559, หน้า 126-127) กล่าวว่า การจัดองค์การที่ดี จะส่งผลให้เกิดประโยชน์และความสำเร็จกับองค์การ 4 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกในองค์การ คือ การที่พนักงานได้ทำงานที่ตนรับผิดชอบอย่างเต็มที่ เกิดการพัฒนาทักษะในการทำงาน เกิดความเชี่ยวชาญในสิ่งที่ตนเองรับผิดชอบ และเมื่อทำงานสำเร็จก็ย่อมนำไปสู่ความมั่นใจในการทำงาน ตลอดจนความภาคภูมิใจในการทำงาน และความภาคภูมิใจที่สมาชิกในองค์การเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ
2. ความก้าวหน้าทางหน้าที่การงานของสมาชิกในองค์การ คือ เมื่อสมาชิกทำงานได้ดี มีผลงาน องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามประสงค์ ผลลัพธ์ถัดไปที่เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์การ คือ มีโอกาสก้าวหน้าได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงานของตนเอง
3. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ คือ การจัดองค์การที่ดีย่อมจะส่งเสริมให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในเชิงสร้างสรรค์ การสื่อสาร การสั่งการ การรายงานผลการดำเนินงาน ตลอดจนการนำเสนอปัญหาเพื่อการพิจารณาตัดสินใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างชัดเจนราบรื่นไม่ติดขัด การประสาน การขอความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การเป็นไปโดยสะดวกรวดเร็ว สิ่งต่างๆ เหล่านี้ ย่อมส่งเสริมและเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การให้ดียิ่งขึ้น

4. ความสำเร็จขององค์การ คือ การที่พนักงานแต่ละคนสามารถทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการบริหารที่เหมาะสม ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จทั้งในด้านประสิทธิภาพทางการบริหารจัดการที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การจัดองค์การและการมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม ยังช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์การประสบผลสำเร็จได้อย่างยั่งยืน สมคิด บางโม (2558, หน้า 108) กล่าวว่า การจัดองค์การมีความจำเป็น และก่อให้เกิดประโยชน์หลายด้าน ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อองค์การ

- 1.1 การจัดโครงสร้างองค์การที่ดีและเหมาะสม จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ และเจริญก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อยๆ
- 1.2 ทำให้งานไม่ซับซ้อน ไม่มีแผนงานมากเกินไป เป็นการประหยัดต้นทุนไปด้วย
- 1.3 องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ง่าย ตามความจำเป็น

2. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

- 2.1 การบริหารงานง่าย สะดวก รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไร มีหน้าที่ทำอะไร
- 2.2 แก้ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนได้ง่าย
- 2.3 ทำให้ทำงานไม่คั่งค้าง ณ จุดใด สามารถติดตามแก้ไขได้ง่าย
- 2.4 การมอบอำนาจทำได้ง่าย ขจัดปัญหาการเกี่ยงกันทำงานหรือบิดความรับผิดชอบ

3. ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน

- 3.1 ทำให้รู้อำนาจหน้าที่ และขอบข่ายการทำงานของตนว่ามีเพียงใด
- 3.2 การแบ่งงานให้พนักงานอย่างเหมาะสม ช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจ ไม่เกิดความรู้สึกว่างานมากหรือน้อยเกินไป
- 3.3 เมื่อพนักงานรู้อำนาจหน้าที่และขอบเขตงานของตน ย่อมก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน
- 3.4 พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ของตนต่อฝ่ายอื่นๆ ทำให้สามารถติดต่อกันได้ดียิ่งขึ้น

องค์ประกอบในการจัดองค์การ

ชนงกรณ์ กุณทลบุตร (2557, หน้า 80-82) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหาร ประกอบด้วย 13 องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะช่วยให้เข้าใจกระบวนการจัดองค์การทั้งระบบ และสามารถจัดองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) หมายถึง การจัดแบ่งงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ต่างๆ ออกให้เห็นเป็นรูปธรรม รวมทั้งการกำหนดรูปแบบ การสื่อสารและประสานงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบขอบเขตการทำงานของตน ความรับผิดชอบ และอำนาจในการตัดสินใจต่างๆ
2. ผังองค์การ (Organization Chart) เป็นการแสดงส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์การให้เห็นในรูปผัง และแสดงลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา (Chain of Command)
3. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) หมายถึง สายการสั่งการและรายงาน การปฏิบัติงานตามลำดับชั้น ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าใครมีอำนาจในการสั่งการใคร และใครจะต้อง รายงานไปยังผู้ใด
4. อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง อำนาจในการตัดสินใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็นทางการ อำนาจหน้าที่เกิดจากกฎขององค์การ ซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละหน้าที่ในองค์การ และขึ้นอยู่กับ ลำดับชั้นในสายการบังคับบัญชาด้วย
5. หลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command) เป็นหลักการขั้นพื้นฐาน ที่ว่า ผู้ปฏิบัติงานควรมีหัวหน้าเพียงคนเดียว เพื่อมิให้เกิดความสับสนในการรับคำสั่งและ รายงานผล หรือการให้คำปรึกษาแนะนำต่างๆ
6. จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา (Span of Control) หมายถึง ขอบเขตการควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละตำแหน่งและแต่ละระดับ ขอบเขตของการควบคุมที่มีประสิทธิภาพของ แต่ละระดับ แต่ละชนิดงานอาจไม่เท่ากันด้วย
7. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ภาระของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละ ตำแหน่งงาน ในการที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดขึ้น
8. การมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบ (Delegation) อำนาจหน้าที่และความ รับผิดชอบเป็นสิ่งที่สามารถมอบหมายได้ ซึ่งการมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบไปยังระดับ ที่ต่ำกว่าในสายการบังคับบัญชาเป็นสิ่งจำเป็นมากในการบริหารองค์การ
9. การกระจายอำนาจและการรวมอำนาจ (Centralization and Decentralization) การที่ภารกิจขององค์การธุรกิจมีขอบเขตกว้างขวางนั้น บางธุรกิจอาจมีสาขากระจายไปทั่วประเทศ หรือทั่วโลก ทำให้เป็นการไม่เหมาะสมที่อำนาจการตัดสินใจต่างๆ จะรวมอยู่ที่ศูนย์กลาง (Centralization) จึงต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังระดับต่างๆ ตามความเหมาะสม (Decentralization)

10. ฝ่ายปฏิบัติงาน (Line) หมายถึง พนักงานฝ่ายปฏิบัติการโดยตรง ตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานที่จะมีผลเป็นรูปธรรมต่อเป้าหมายขององค์การ

11. ฝ่ายที่ปรึกษา (Staff) หมายถึง ฝ่ายที่มีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จ แต่เป็นด้านที่ให้คำปรึกษา เช่น ฝ่ายตรวจสอบภายใน ฝ่ายประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

12. การขยายความรับผิดชอบงานในระดับเดิม (Job Enlargement) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการมอบหมายงานเพิ่มขึ้น แต่เป็นงานในระดับเดียวกับที่เคยทำมาก่อน

13. การขยายความรับผิดชอบงานในระดับสูงกว่าเดิม (Job Enrichment) หมายถึง การมอบหมายงานในระดับที่สูงกว่าเดิมให้พนักงาน

สุธรรม รัตนโชติ (2552, หน้า 386-387) หลักการออกแบบองค์การ ควรจัดโครงสร้างดังนี้

1. แบ่งงานทั้งหมดออกเป็นงานเล็กหลายๆ งาน โดยแบ่งตามกิจกรรมของงาน จากกิจกรรมหลายๆ กิจกรรม ไปเป็นกิจกรรมขนาดเล็กหรือกิจกรรมเดี่ยว หรือแบ่งกิจกรรมโดยรวมเป็นกิจกรรมเฉพาะ (Specialized Activities)

2. รวมงานของบุคคล (Individual Jobs) ไปเป็นงานของกลุ่มคน (Group Jobs) โดยที่งานของกลุ่มคนต้องมีความเป็นเนื้อเดียวกัน (Homogeneity) และงานของบุคคลมีความแตกต่างกันหรือไม่เป็นเนื้อเดียวกัน (Heterogeneity)

3. กำหนดขนาดที่เหมาะสมของงานให้ขึ้นต่อผู้ควบคุมงาน (Supervisor) แต่ละคน เป็นความกว้างของการควบคุม (Spans of Control)

4. กำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority) ให้กับงานแต่ละงาน ซึ่งอำนาจหน้าที่ หมายถึง สิทธิในการควบคุมของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ตามความกว้างของการควบคุม ความรุนแรงของการใช้อำนาจหน้าที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับระดับของการจัดการ จะใช้ความรุนแรงสูงในกรณีที่เป็นงานที่ต้องการบริหาร (Managerial Job) และจะใช้ความรุนแรงน้อยในกรณีที่เป็นงานที่ไม่ต้องการการบริหาร (Non-managerial Job) เช่น งานการผลิตสินค้าต้องการใช้อำนาจหน้าที่สูงกว่างานวิชาการ ซึ่งไม่ต้องการอำนาจหน้าที่ในการควบคุมมากนัก เป็นต้น

การจัดโครงสร้างองค์การเพื่อตอบสนองกลยุทธ์

การจัดโครงสร้างองค์การเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ (Organizing for Strategic Response) เป็นการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับองค์การที่มีการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ และใช้กำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันกับองค์การอื่นๆ ทั้งนี้อาจจัดโครงสร้างขององค์การได้หลายรูปแบบ (ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, 2557, หน้า 97-99) ดังนี้

1. การกำหนดโครงสร้างสำหรับธุรกิจที่กิจการมีความชำนาญ (Organizing for Core Competency) หมายถึง การกำหนดโครงสร้างหลักขององค์กรที่มีสาขาหรือกลุ่มหรือบริษัทย่อยๆ ให้สามารถควบคุมบริษัทต่างๆ ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันได้ เพื่อลดการแข่งขันกับบริษัทย่อยๆ ของตนเอง และเพิ่มความสามารถให้กับบริษัทในการแข่งขันกับบริษัทอื่นๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกันได้ การจัดโครงสร้างองค์กรในลักษณะนี้ จะต้องคำนึงถึงความสามารถขององค์กรหลัก ให้มีความรู้ ความชำนาญ และเป็นผู้นำในธุรกิจนั้นๆ นอกจากนี้ สิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงคือ การจัดสรรทรัพยากรด้านต่างๆ รวมถึงการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติต่างๆ ให้มีความสอดคล้องกัน

2. องค์กรแบบเครือข่าย (The Network Organization) หมายถึง การปรับองค์กรให้มีลักษณะเป็นตัวกลาง (Broker) ในการประสานหน้าที่ต่างๆ เข้าด้วยกัน ทำให้เสมือนว่าหาบริษัทที่มีตัวตนไม่พบ (Virtual Business Organization) ดังนั้น โครงสร้างองค์กรขององค์กรลักษณะนี้ จะดูเหมือนไม่มีหน้าที่ต่างๆ มากนัก เนื่องจากหน้าที่ต่างๆ อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กรธุรกิจภายนอก (Outsourcing) นั่นเอง

3. การจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นการจัดโครงสร้างองค์กร เพื่อส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ภายในองค์กร และส่งเสริมให้พนักงานสามารถนำสิ่งใหม่ๆ ไปใช้ในชีวิตรการทำงานประจำวันได้ ซึ่งโครงสร้างองค์กรลักษณะนี้ จะต้องเพิ่มการกระจายอำนาจ เพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ จากระดับล่าง และส่งเสริมความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในขณะที่เดียวกันจะต้องมีระบบที่รองรับการพัฒนาความคิดใหม่ๆ ไปสู่ความเป็นจริงด้วย

การอำนวยการ (Directing)

ความหมาย

สาคร สุขศรีวงศ์ (2559, หน้า 155) ได้ให้ความหมายของการอำนวยการ ไว้ว่า การอำนวยการ หมายถึง การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารร่วมกับการจูงใจในการทำให้สมาชิกขององค์กรทำงานของตนอย่างเต็มที่ ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำและการจูงใจ จึงจะช่วยให้การทำงานที่อำนวยการ นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

สมคิด บางโม (2558, หน้า 165) ได้ให้ความหมายของ การอำนวยการ ไว้ว่า การอำนวยการ หมายถึง กิจกรรมทุกอย่างที่มุ่งผลักดันให้พนักงานทำตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การสั่งการ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การชี้แนะสอนงาน การจูงใจให้พนักงาน การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และการประสานงาน

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร (2557, หน้า 142) ได้ให้ความหมายของการอำนวยการ ไว้ว่า การอำนวยการ (Directing) หมายถึง กระบวนการในการมีผู้นำ (Leader) เพื่อทำการรับผิดชอบ

การปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละฝ่าย เพื่อให้งานทุกชนิดสำเร็จลุล่วง และทำให้งานแต่ละชนิดสามารถสานกันได้ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

ความสำคัญ

สัมมา ธรนิธย์ (2556, หน้า 50) กล่าวว่า การอำนวยการ มีความสำคัญเนื่องจากเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญ และจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยความเรียบร้อย การอำนวยการเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ การสั่งการหรือสั่งงาน การเสนอแนะ การให้คำปรึกษา การกระตุ้นส่งเสริม การสร้างขวัญและกำลังใจ การใช้อิทธิพลและการใช้ภาวะผู้นำในการดำเนินงาน เพื่อสร้างความสำเร็จและความก้าวหน้าในการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

นิรมล กิติกุล (2551, หน้า 155) กล่าวว่า การอำนวยการ มีความสำคัญต่อองค์การดังต่อไปนี้

1. เป็นการส่งเสริมและกระตุ้นใ้มน้ำใจใ้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานอย่างดี
2. เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
3. เป็นการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นการลดความขัดแย้งและสามารถเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้น

ภาวะผู้นำ

ภารดี อนันต์นาวิ (2557, หน้า 77) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สันติ บุญภิรมย์ (2557, หน้า 20) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ศิลปะของบุคคลหนึ่งที่สามารถใ้มน้ำวใ้บุคคลหนึ่งหรือบุคคลหลายคนได้แสดงพฤติกรรมของตนเองตามกระบวนการที่ผู้นำประสงค์ ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพื่อให้บรรลุไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของส่วนรวมหรือของผู้นำอย่างไม่มีเงื่อนไขเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2557, หน้า 181) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันใ้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

ความสำคัญของผู้นำ

จรูญี แก้วเอี่ยม (2557, หน้า 99) กล่าวว่า ความสำคัญของผู้นำ คือ การนำองค์การไปสู่เป้าหมายตามที่วางไว้ ซึ่งผู้นำต้องมีความสามารถในการจูงใจผู้ร่วมงาน และมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการสร้างมิตรภาพ มีจิตใจกว้าง เพราะองค์ประกอบดังกล่าวจะช่วยในการสร้างความน่าเชื่อถือและความศรัทธาของผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานและองค์การ

การควบคุม (Controlling)

ความหมาย

สาคร สุขศรีวงศ์ (2559, หน้า 187) ได้ให้ความหมายของการควบคุม ไว้ว่า การควบคุม หมายถึง การติดตามตรวจสอบการทำงานในส่วนต่างๆ ขององค์การ เพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น เป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด องค์การที่มีระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีกระบวนการควบคุมที่ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ ที่จำเป็น ได้แก่ การกำหนดขอบเขตและสิ่งที่ต้องการควบคุม การกำหนดมาตรฐาน/เป้าหมาย การวัดผลการเปรียบเทียบผลกับมาตรฐาน/เป้าหมาย และหากผลที่ได้รับไม่เป็นไปตามที่กำหนด จึงต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข จากนั้นจึงจัดเก็บข้อมูล เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการควบคุมในขั้นตอนต่างๆ

ชนงกรณ์ กุณทลบุตร (2557, หน้า 127) ได้ให้ความหมายของการควบคุม ไว้ว่า การควบคุม (Controlling) หมายถึง การติดตามผลการปฏิบัติงานเมื่อระยะเวลาผ่านไป เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานที่ได้ดำเนินไป ตรงตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนหรือไม่ เพื่อหาทางปรับปรุงสิ่งต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนหรือดีกว่าแผนที่กำหนด

เนตรพัฒน์ ยาวีราช (2556, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของการควบคุม ไว้ว่า การควบคุม (Controlling) หมายถึง หน้าที่ทางการจัดการสำหรับผู้บริหารในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการวัดผลการทำงานในองค์การ รวมทั้งการวัดผลการทำงานในปัจจุบัน เพื่อให้มีมาตรฐาน มีการเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้ เพื่อปรับปรุงแก้ไขผลการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ลดการสูญเสียสิ้นเปลือง เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความสำคัญของการควบคุม

ชนงกรณ์ กุณทลบุตร (2557, หน้า 176) กล่าวว่า การควบคุมจะเป็นหน้าที่ที่แสดงผลความสำเร็จในการบริหารจัดการทั้งระบบ และการควบคุมจะเกิดขึ้นทุกตำแหน่งหน้าที่ ตั้งแต่งานบริหารระดับ กลาง ต่ำ จนถึงระดับพนักงานที่ทำงาน ซึ่งวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุม อาจแตกต่างกันตามลักษณะของงาน

สัมมา ธรณีย์ (2556, หน้า 54-55) กล่าวว่า การควบคุม ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ดังนี้

1. ทำให้งานต่างๆ มีความสอดคล้องกันไม่ว่าจะเป็นงานของแต่ละคนหรืองานของแต่ละกลุ่มและรวม ตลอดถึงงานของแต่ละหน่วยงานสอดคล้องกัน นอกจากนั้น งานตามแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวขององค์กรที่สอดคล้องกับอีกด้วย
2. ทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จสมบูรณ์ทั้งเป้าหมายหลัก เป้าหมายรอง เกิดขึ้นอย่างสอดคล้องเหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพหรือด้วยค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุด
3. ทำให้วิธีการปฏิบัติตามนโยบายและกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆ ขององค์กรดำเนินไปในแนวเดียวกันตลอดทั้งระบบ ในปัจจุบันการดำเนินการตามกฎหมายเกณฑ์นั้นว่ามีความสำคัญไม่เพียงแต่มีความจำเป็นต่อการทำงานว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำงานตามตารางที่กำหนด ขณะเดียวกันการกำหนดกฎเกณฑ์ จะต้องเหมาะสมกับสิทธิขั้นพื้นฐานของมนุษย์ชนอีกด้วย กล่าวคือ จะต้องปฏิบัติโดยเท่าเทียมกัน และไม่ละเมิดสิทธิส่วนบุคคลอีกด้วย

กระบวนการควบคุม

ชนงกรณ์ กุณทลบุตร (2557, หน้า 180-181) กล่าวว่า กระบวนการควบคุม ประกอบด้วย ขั้นตอน 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน (Define Objective of The Evaluation) เนื่องจากการประเมินเพื่อควบคุมเกิดขึ้นได้กับหลายลักษณะงาน เช่น การประเมินความสำเร็จขององค์กรธุรกิจโดยรวม การประเมินความสำเร็จของแต่ละฝ่าย ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามหน้าที่ เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการผลิต ฝ่ายบริหาร หรือแม้กระทั่งการประเมินผลการปฏิบัติงานของตงงาน ทำให้ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินแต่ละครั้ง เพื่อให้ทราบถึงความต้องการผลลัพธ์ในขั้นสุดท้ายจากการประเมิน
2. การกำหนดมาตรฐานของความสำเร็จ (Define Standard of Success) หมายถึง การกำหนดจุดอ้างอิง (Benchmarking) ของปัจจัยที่จะวัด เช่น ถ้าจะประเมินคนงานคนหนึ่ง โดยกำหนดจุดอ้างอิงว่าคนงานหนึ่งคนคนหนึ่งกองได้เสร็จในเวลาหนึ่งชั่วโมง เมื่อประเมินมีหินสองกอง และมีคนงานสี่คน หมายความว่า คนงานกลุ่มดังกล่าวควรเสร็จในเวลาหนึ่งชั่วโมง เป็นต้น
3. การกำหนดเครื่องมือที่ใช้ประเมิน (Define Evaluation Tool) การประเมินแต่ละงานจะต้องมีเครื่องมือที่จะใช้ในการวัด เช่น การประเมินประสิทธิภาพของเครื่องจักรก็จะต้องมีเครื่องมือชนิดต่างๆ มาวัด ในขณะที่ถ้าจะทำการประเมินประสิทธิภาพทางการบริหาร ก็จะต้อง

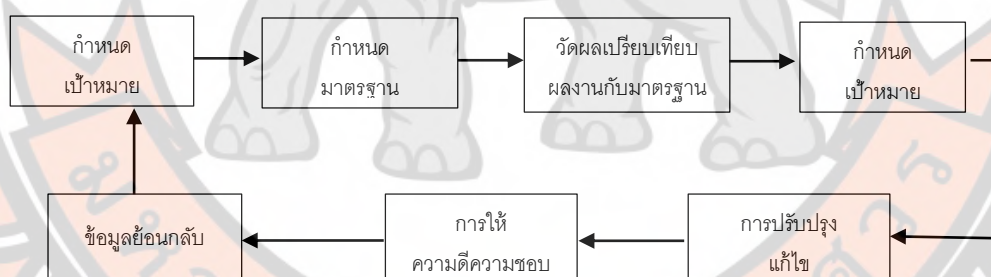
มีรายงานชนิดต่างๆ เป็นเครื่องมือในการวัด เครื่องมือในการประเมินเหล่านี้ ต้องมีการออกแบบ ขึ้นมาอย่างเหมาะสมต่อการวัด จึงจะสะท้อนความเป็นจริง และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้

4. ทำการประเมิน (Evaluation Implementation) หมายถึง การนำเครื่องมือต่างๆ ไปใช้ในการประเมินตามแผนการประเมินที่กำหนดขึ้น ในทางปฏิบัติแล้วการประเมินควรจะต้องได้รับการยอมรับจากพนักงาน มิฉะนั้นมักจะมีการต่อต้านเกิดขึ้น

5. ทำการเปรียบเทียบ (Comparing) เป็นการนำผลการประเมินมาเปรียบเทียบกับ จุดอ้างอิงที่กำหนดขึ้นในตอนต้น ซึ่งถ้าเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินถูกออกแบบหรือกำหนดอย่างดี จะสะท้อนความเป็นจริงและสามารถนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้ง่าย

6. นำผลที่ได้ไปใช้ในการวางแผนแก้ปัญหาหรือพัฒนา (Develop Resolution or Development Plan and Implement The Plan) เป็นขั้นตอนสุดท้ายซึ่งการนำผลไปใช้ นอกจากจะนำไปใช้ในด้านที่ผลประเมินแสดงออกมาแล้ว ยังสามารถปรับปรุงระบบและเครื่องมือที่ใช้ ประเมินอีกด้วย

นิรมล กิติกุล (2551, หน้า 182-183) ได้สรุปกระบวนการควบคุม ไว้ดังนี้



ภาพ 4 แสดงกระบวนการควบคุม

ที่มา: นิรมล กิติกุล, 2551, หน้า 183

1. การกำหนดเป้าหมายในการควบคุม โดยการกำหนดเป้าหมายให้แน่นอนชัดเจนว่า ต้องการอะไร อย่างไร

2. การกำหนดมาตรฐาน คือ กำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานในการวัดมักจะกำหนด ในลักษณะมาตรฐานของผลงาน เช่น รูปร่าง ความคงทน ต้นทุนการผลิต จำนวน เวลา และ มาตรฐานการปฏิบัติงาน

3. การวัดผลงาน และเปรียบเทียบมาตรฐานกับผลงาน โดยพิจารณาถึงวิธีการวัดผล เช่น จะวัดบ่อยแค่ไหน ใครเป็นคนวัด วิธีวัดทำอะไร

4. การจัดให้มีระบบการรายงาน เพื่อจะได้มีข้อมูลต่างๆ และผลการปฏิบัติงาน ทุกขั้นตอน

5. การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อค้นพบว่าการปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้ ก็ดำเนินการแก้ไขสิ่งที่ไม่ดีให้ดีขึ้น และหาทางป้องกันมิให้เกิดขึ้นอีกต่อไป

6. การให้ความดีความชอบ เมื่อวัดผลงานออกมากและทราบว่าผลการปฏิบัติงานแต่ละคนทำได้ดีหรือต่ำกว่ามาตรฐาน เพื่อเป็นการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ทำดีต่อไป ก็จะทำให้รางวัลหรือความดีความชอบ แต่ถ้าต่ำกว่ามาตรฐานก็จะมีโทษหรือตักเตือนเป็นรายๆไป

7. ข้อมูลย้อนกลับ เมื่อผลการปฏิบัติงานมีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้น ให้ย้อนกลับไปดูขั้นตอนต่างๆ ที่กล่าวมาว่ามีข้อบกพร่องที่ส่วนใดและหาทางแก้ไขต่อไป

ประเภทของการควบคุม

ศาสตราจารย์ (2559, หน้า 191) กล่าวว่า การควบคุมองค์การ สามารถแบ่งตามกระบวนการทำงานหรือกระบวนการผลิตสินค้า/บริการขององค์การ โดยองค์การสามารถจัดให้มีการควบคุมแต่ละขั้นตอน ได้แก่

1. การควบคุมก่อนปฏิบัติงาน (Preventive Control) คือ การควบคุมเพื่อป้องกันก่อนการปฏิบัติงาน โดยส่วนใหญ่แล้วการควบคุมก่อนปฏิบัติงานเป็นการควบคุมปัจจัยการผลิต (Input) ในการทำงาน ก่อนนำปัจจัยการผลิตเข้าสู่กระบวนการผลิตหรือกระบวนการปฏิบัติงาน

2. การควบคุมขณะปฏิบัติงาน (Concurrent Control) คือ การควบคุมการทำงานให้ เป็นไปตามมาตรฐาน หรือแผนงานที่กำหนดหรือไม่ โดยอาจกำหนดจุดตรวจ (Check Point) เป็นระยะๆ ตลอดสายการปฏิบัติงาน เพื่อการแก้ไขข้อบกพร่องอย่างทัน่วงที

3. การควบคุมหลังการปฏิบัติงานหรือการควบคุมผลผลิต (Post Action/Output Control) คือ การควบคุมเพื่อพิจารณาว่าผลผลิตขององค์การเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ ผู้บริหารสามารถควบคุมผลผลิตได้โดยสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชารายงานผลการปฏิบัติงาน สุ่มตรวจผลผลิต ให้ลูกค้าประเมินผลคุณภาพและความพึงพอใจจากการใช้บริการ และการพิจารณาผลการดำเนินงานจากงบการเงินของกิจการ เป็นต้น ภายหลังจากการควบคุมโดยการตรวจสอบดังกล่าวแล้ว ยังจำเป็นต้องทำรายงานผล (Feedback) เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบข้อบกพร่องและนำไปพิจารณาแก้ไขต่อไป

วันชัย มีชาติ (2559, หน้า 301-303) และพัชลินี ชมพุดำ (2552, หน้า 219-220) กล่าวว่า การควบคุมองค์การเป็นระบบย่อยในระบบทั้งหมดขององค์การ ซึ่งแบ่งการควบคุมออกเป็น 3 ส่วน คือ สิ่งนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output) ดังนั้น การควบคุมองค์การ จึงประกอบด้วย การควบคุมส่วนต่างๆ ดังนี้

1. การควบคุมปัจจัยนำเข้า หรือการควบคุมก่อนดำเนินการ (Feed forward Control) เป็นการควบคุมปัจจัยนำเข้าขององค์การ เพื่อให้องค์การมั่นใจได้ว่าปัจจัยและทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานจะมีคุณภาพและปริมาณเพียงพอที่จะก่อให้เกิดผลงานตามที่องค์การต้องการ เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น การควบคุมในขั้นตอนนี้ มุ่งที่จะป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นมากกว่าแก้ไข ซึ่งองค์การจะใช้ต้นทุนต่ำกว่าการรอให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยตามแก้ไขปัญหานั้น การควบคุมประเภทนี้ องค์การจะต้องมีระบบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง จึงจะทำให้สามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นและหาทางป้องกันได้

2. การควบคุมกระบวนการในการปฏิบัติงาน (Concurrent Control) การควบคุมประเภทนี้เป็นการควบคุมที่กระบวนการในการปฏิบัติงานขององค์การและเกิดขึ้นในขณะที่องค์การมีการดำเนินการอยู่ เป็นการควบคุมโดยผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานผ่านสายบังคับบัญชา และการอำนาจการ ซึ่งหัวหน้าจะติดตามและตรวจสอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เพื่อติดตามสภาพการทำงานว่ามีปัญหาเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานหรือไม่ หากมีปัญหาเกิดขึ้น องค์การจะได้ดำเนินการแก้ไขได้ทันท่วงที ไม่ปล่อยให้ปัญหาลูกกลมหรือขยายวงกว้างขึ้น องค์การจะสามารถตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันกับสถานการณ์ การควบคุม ในขั้นตอนนี้เป็นการติดตามตรวจสอบการทำงานขององค์การ

3. การควบคุมหลังการดำเนินการ (Feedback Control) เป็นรูปแบบการควบคุมที่เกิดขึ้นหลังจากมีการดำเนินการต่างๆ ไปแล้ว การควบคุมในขั้นตอนนี้ปัญหาต่างๆ จะเกิดขึ้นแล้ว องค์การจะต้องเข้าไปแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น การควบคุมในลักษณะนี้จะให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนกิจกรรมในอนาคตให้ดีขึ้น

การบริหารองค์การแบบมีส่วนร่วม

เป็นรูปแบบการบริหารองค์การแบบหนึ่ง ที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีบทบาทในการวางแผน แสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ รับผิดชอบ ปฏิบัติงาน ตลอดจนประเมินผล โดยใช้ความคิดสร้างและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การตั้งไว้

ลักษณะของการบริหารองค์การแบบมีส่วนร่วม

จรุณี แก้วเอี่ยม (2557, หน้า 230) ได้กล่าวถึงลักษณะของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1. เป็นกระบวนการของการให้ผู้ที่บังคับบัญชามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ
2. เป็นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของบุคคล
3. ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาของการบริหาร
4. การบริหารโดยการมีส่วนร่วมตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดการแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ผู้บริหารมีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ต้องการให้ผู้ที่บังคับบัญชามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์การ มิใช่เพียงแต่ห่วงใยหรือสัมผัสปัญหาเท่านั้น

ประโยชน์ของการบริหารองค์การแบบมีส่วนร่วม

จรูณี เก้าเอี้ยน (2557, หน้า 231) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารองค์การแบบมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความคิดได้มากกว่า เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ระดมความคิดและอภิปรายร่วมกัน ดังนั้น การที่จะได้ความคิดดี ๆ ในการปฏิบัติงาน จึงมีความเป็นไปได้มากกว่าการคิดเพียงคนเดียว
2. การมีส่วนร่วมในการบริหาร มีผลเชิงจิตวิทยา คือ ทำให้การต่อต้านลดน้อยลง ในขณะที่เดียวกันก็จะเกิดการยอมรับมากขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นวิธีที่ผู้บริหารสามารถใช้ทดสอบดูว่าสิ่งที่ตนเองรู้ตรงกับสิ่งที่ผู้ร่วมงานรู้หรือไม่
3. เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารแบบเปิด สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
4. ผู้ร่วมงานจะมีโอกาสได้ใช้ความสามารถและทักษะในการทำงานร่วมกัน เกิดความมีน้ำใจ (Team Spirit) และความจงรักภักดีต่อองค์การ (Loyalty) มากขึ้น
5. การมีส่วนร่วมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้น ส่งเสริมให้การปรับปรุงงานมีความเป็นไปได้สูงขึ้น ตลอดจนผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นด้วยรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารองค์การ

ดิเรก ธีระภูธร (2558, หน้า 99) กล่าวว่า ในการบริหารองค์การนั้น ผู้บริหารมักจะประสบปัญหาต่างๆ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ดังนั้น ผู้บริหารองค์การควรแก้ปัญหาเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีไปใช้ ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ความสามารถ มีความเข้าใจในเรื่องเทคโนโลยี
2. ผู้บริหารจะต้องสื่อสารให้ผู้ร่วมงาน ตลอดจนชุมชนตระหนักถึงความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และความจำเป็นที่จะต้องมีการนำเทคโนโลยีมาใช้

3. ผู้บริหารจะต้องเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม และมีการนิเทศภายใน
4. ผู้บริหารจะต้องพยายามให้มีเทคโนโลยีในรูปแบบของวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นให้เพียงพอ
5. ผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดแก่บุคลากรในความรับผิดชอบของตน

นอกจากนี้แล้ว ในการนำเทคโนโลยีไปใช้ในองค์กร ควรมีข้อคำนึงถึง ดังนี้

1. ด้านการบริหารบุคลากร ควรส่งเสริมในด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีสื่อสารให้ผู้บริหารและบุคลากรที่รับผิดชอบสารสนเทศเกิดทักษะ มีความรู้ความชำนาญในด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และควรสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ภารกิจเกิดผลดีต่อการบริหารองค์กร
2. ด้านงบประมาณ ควรได้รับการสนับสนุนในการจัดซื้อวัสดุครุภัณฑ์ คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสื่อสาร สนับสนุนการซ่อมแซมบำรุงครุภัณฑ์ในการสร้างห้องปฏิบัติการข้อมูลสารสนเทศ
3. การปฏิบัติงานสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน ควรใช้เทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมาช่วยในทุกๆ ด้าน จะช่วยให้การปฏิบัติงานสารสนเทศเกิดความถูกต้อง รวดเร็ว ข้อมูลเป็นปัจจุบันและช่วยให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ เพิ่มมากขึ้นด้วย

ทรัพยากรในการบริหาร

นฤมล สุ่นสวัสดิ์ (2553, หน้า 162-163) กล่าวว่า ทรัพยากรการบริหารประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุดิบ (Material) และเครื่องจักร (Machine) มีดังนี้

1. คน (Man) บางทีเรียกว่า Manpower กำลังคนเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร การทำหน้าที่ต่างๆ ขององค์กรอาศัยความรู้ความสามารถของคนที่มีความรู้ความสามารถจึงจะผลิตสินค้าได้คุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า คนเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) อันเกี่ยวตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหา การพัฒนาบุคคล (Human Resource Development) จนถึง การให้ผลตอบแทน (Compensation) การลาจากกัน หรือการเลิกจ้าง

2. เงิน (Money) เงิน เป็นสื่อกลางแห่งการแลกเปลี่ยน สามารถทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิภาพได้ เงินเป็นเรื่องการได้มาซึ่งเงิน และการใช้ไปซึ่งเงิน จึงเกี่ยวข้องกับ การกำหนดราคา การมีรายได้และกำไร อันเป็นหน้าที่ของการตลาด (Marketing) เงินเกี่ยวกับความสามารถนำเงินไปลงทุนให้ก่อดอกออกผล ไปจัดหาทรัพยากรอื่นๆ เข้ามาช่วยในการจัดการ

นอกจากนั้นยังเกี่ยวกับการแบ่งสรรเงินแก่ลูกค้า แก่รัฐบาล แก่ผู้ถือหุ้น และการช่วยเหลือเกื้อกูลสังคม

3. วัตถุดิบ (Material) วัตถุดิบ เป็นส่วนประกอบสำคัญในการผลิตสินค้า หากปัจจัยนำเข้ามีคุณภาพ หากองค์การมีวัตถุดิบอื่นที่ผู้ซื้อนำมา มีวัตถุดิบหายาก องค์การสามารถเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบนั้นได้ ย่อมเป็นความได้เปรียบขององค์การ ความสามารถในการได้มาซึ่งวัตถุดิบ เช่น อยู่ใกล้แหล่งวัตถุดิบ ราคาเหมาะสม องค์การสามารถเข้าถึงง่าย ทำให้สามารถทำงานได้สะดวก

4. เครื่องจักร (Machine) รวมทั้งอุปกรณ์ในการผลิต การผลิตที่มีวิธีการ (Method) ที่ถูกต้องเหมาะสม ทำให้ผลผลิตออกมาได้รวดเร็ว ประหยัด ตรงตามที่ถูกค่าต้องการ เครื่องจักรยังมีความหมายถึง อุปกรณ์ เครื่องไม้เครื่องมือ รวมถึงวิธีการ วิธีคิด เทคโนโลยีในการผลิต การวางแผน การจัดระบบ การบริหารสารสนเทศ จัดกระบวนการในการผลิต และหมายถึง ซอฟต์แวร์ (Software) ซึ่งเป็นสิ่งที่ฝังตัวอยู่ในเครื่องจักร การจัดการการผลิต (Production Management) ซึ่งมีความหมายถึง การใช้เครื่องจักร อุปกรณ์ วิธีการผลิตจะก่อให้เกิดผลิตภาพ ทรัพยากรภายในองค์การกับขีดความสามารถที่นำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550, หน้า 26-28) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญของทรัพยากรในการบริหารจากอดีตถึงปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ ดังนี้

1. ปัจจัย 4M's เป็นปัจจัยทรัพยากรพื้นฐานในการบริหารองค์การสมัยอดีตประกอบด้วย
 - 1.1 คน (Men) จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นผู้ปฏิบัติภารกิจให้กับองค์การได้มากที่สุด
 - 1.2 เงิน (Money) เงินทุนที่ใช้ในการจัดหาทรัพยากรหรือสนับสนุนการใช้ทรัพยากรจะต้องมีเพียงพอและก่อให้เกิดสภาพคล่องในการบริหารจัดการตลอดเวลา
 - 1.3 วัสดุ-อุปกรณ์ (Material) หมายถึง อุปกรณ์เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน ทั่วๆ ไปที่เป็นส่วนสนับสนุนการดำเนินงาน จะต้องมีเพียงพอและทันสมัย
 - 1.4 การจัดการ (Management) ต้องมีรูปแบบที่ทำให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ปัจจัย 7M's เป็นปัจจัยทรัพยากรพื้นฐานในการบริหารองค์การเมื่อมีวิวัฒนาการทางด้านวิทยาการและการบริหารมากขึ้น ประกอบด้วย
 - 2.1 คน (Men) ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และปฏิบัติภารกิจให้กับองค์การได้มากที่สุด

2.2 เงิน (Money) เงินทุนที่ใช้ในการจัดหาทรัพยากรหรือสนับสนุนการใช้ทรัพยากรจะต้องมีเพียงพอและก่อให้เกิดสภาพคล่องในการบริหารจัดการตลอดเวลา

2.3 วัสดุ-อุปกรณ์ (Material) หมายถึง อุปกรณ์เครื่องใช้ในการปฏิบัติงานทั่วๆ ไปที่เป็นส่วนสนับสนุนการดำเนินงาน จะต้องเพียงพอและทันสมัย

2.4 การจัดการ (Management) ต้องมีหลักและวิธีการปฏิบัติงานที่ดีทันสมัยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

2.5 เครื่องจักร (Machine) ต้องมีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง

2.6 วิธีปฏิบัติ (Method) เป็นเทคนิควิธีการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ ที่ทำให้งานประสบผลสำเร็จมากขึ้น

2.7 ขวัญและกำลังใจ (Moral) คือ หาวิธีการสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้บังคับบัญชาร่วมมือปฏิบัติงานเกิดความอบอุ่นในการปฏิบัติงานและอยู่ในองค์การตลอดไป

3. ปัจจัย 6P เป็นการเสริมแรงให้การดำเนินงานที่เกี่ยวกับทรัพยากรในการบริหารองค์การ ประกอบด้วย

3.1 ทรัพยากรบุคคล (People) คือ บุคคลหลากหลายสาขาวิชาซึ่งมีความรู้ความสามารถ ประสพการณ์ ความพร้อมในด้านต่างๆ ทั้งร่างกายและจิตใจที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นคุณภาพของคนเป็นหลัก

3.2 จุดหมาย (Purpose) คือ วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่ต้องกำหนดขึ้นให้เหมาะสมสอดคล้องกับงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและความต้องการของผู้บริหารเป็นสำคัญ

3.3 กระบวนการ (Process) คือ ขั้นตอนการปฏิบัติ ซึ่งเป็นภารกิจที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดให้มีลักษณะเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติ โดยให้เกิดการประสานงานที่ดีต่อกัน

3.4 การกำหนดราคา (Price) คือ ราคาสินค้าที่ถูกกำหนดออกมา และสามารถสร้างกลไกทางการตลาดได้อย่างเหมาะสม ซึ่งถือว่าเป็นส่วนที่ทำให้องค์การมั่นคง และอยู่รอดได้

3.5 สถานที่ (Place) คือ สถานที่ปฏิบัติงานที่มีความพร้อมและสามารถที่จะเอื้ออำนวยความสะดวก ความสะดวกสบายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานได้ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้าง ความพึงพอใจในการทำงานได้อีกทางหนึ่ง

3.6 ผลผลิต (Product) คือ ผลผลิตที่องค์กรต้องให้การยืนยันหรือรับรอง ในด้านคุณภาพ รวมถึงรูปลักษณะของผลผลิตที่จะนำออกสู่ตลาด ซึ่งจะทำให้ผลต่อองค์การ ในด้านรายได้และชื่อเสียงตามมา

จากแนวคิดการบริหารข้างต้น สรุปได้ว่า ถ้าสโมสรลูกเสือจังหวัดได้คำนึงถึงองค์ประกอบ ของการบริหาร แล้วจัดกระบวนการบริหารให้ครบถ้วน รวมถึงการสร้างการมีส่วนร่วม และ นำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในการบริหารทันเกิดความทันสมัย จะช่วยให้การบริหารสโมสรลูกเสือ จังหวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์และภารกิจที่กำหนดไว้ใน ข้อบังคับของคณะลูกเสือแห่งชาติด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับกิจการลูกเสือ และสโมสรลูกเสือจังหวัด

ประวัติของกิจการลูกเสือโลกและลูกเสือไทย

สารานุกรม 100 ปี ลูกเสือไทย เล่มที่ 1 (สำนักการลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียน, 2554, หน้า 23-24) ได้สรุปเกี่ยวกับประวัติของกิจการลูกเสือโลกไว้ว่า จากประสบการณ์การเป็น ทหารของลอร์ด เบเดน เพาเวลล์ (Robert Stephenson Smyth Baden Powell: B.P.) เขาได้เขียน หนังสือคู่มือการสอดแนม (Aid to Scouting) จนได้รับความนิยมอย่างมาก จึงมีแนวคิดในการนำ เด็กมาฝึกเพื่อช่วยในการทำสงคราม โดยในวันที่ 1-9 สิงหาคม พ.ศ. 2450 B.P. ได้นำเด็กชาย อายุระหว่าง 9-15 ปี จำนวน 20 คน ไปอยู่ค่ายพักแรมที่เกาะบราวน์ซี ทางตอนใต้ของประเทศ อังกฤษ ในการทำกิจกรรมได้จัดให้เด็กทำกิจกรรมกลางแจ้ง การอยู่ค่ายพักแรม วิชาเชิงพราน การช่วยเหลือตนเอง การช่วยเหลือผู้อื่น การศึกษาภูมิประเทศและธรรมชาติ ในการอยู่ค่ายพักแรม สูดยอดของกิจกรรมต่างๆ ในแต่ละวันจะมารวมอยู่ที่การชุมนุมรอบกองไฟ ซึ่ง B.P. ถือว่าเป็นหัวใจ ของกิจกรรมทั้งหลาย จบการชุมนุมรอบกองไฟส่วนใหญ่ B.P. จะเล่านิทานที่เป็นเรื่องราว การผจญภัยในชีวิตจริงของตนเอง หลังจากการอยู่ค่ายพักแรมแล้ว พบว่า พฤติกรรมของเด็ก เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น มีความรับผิดชอบ มีระเบียบวินัย ช่วยเหลือตนเองและบิดามารดา จนได้ รับคำชื่นชม ทำให้ B.P. เกิดแรงบันดาลใจในการนำประสบการณ์ดังกล่าว มาเขียนเป็นคู่มือ การฝึกอบรมเด็กและเยาวชน ชื่อว่า “การลูกเสือสำหรับเด็กชาย” (Scouting for Boys) ในปี พ.ศ. 2451 จนเป็นที่มาของการลูกเสือในปัจจุบัน ถือได้ว่า B.P. เป็นผู้ก่อกำเนิดกิจการลูกเสือ ซึ่ง B.P. ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการลูกเสือ คือ การพัฒนาอุปนิสัยใจคอของเด็กๆ ในช่วง ที่เหมาะสม คือ ช่วงที่พวกเขามีความพร้อมทั้งทางร่างกาย และจิตใจ ที่จะรับการชี้นำจากผู้อื่นใน การพัฒนาตัวของเขาเอง เพื่อให้เป็นคนดีและสมาชิกที่มีคุณค่าของสังคมของประเทศไทยต่อไป

โดยความหมายของ Scouting จึงเกิดขึ้นในความหมายของการฝึกอบรมเด็กและเยาวชน ให้สามารถช่วยเหลือตนเอง ช่วยเหลือผู้อื่น รักชาติบ้านเมือง เป็นพลเมืองดี เป็นต้น

ส่วนกิจการลูกเสือไทยนั้น สมมาต สังขพันธ์ (2551, หน้า 4-5) กล่าวว่า การก่อตั้งลูกเสือไทย เป็นพระมหากรุณาธิคุณของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ที่มีพระราชประสงค์ให้พสกนิกรมีความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และทรงส่งเสริมความเข้มแข็งให้แก่ประชาชนในการช่วยเหลือป้องกันภัยอันอาจเกิดขึ้นกับประเทศชาติ โดยโปรดเกล้าฯ ให้ตั้งกองเสือป่า เพื่อฝึกผู้ชายไทยที่ไม่ได้เป็นทหารให้รู้จักวิธีการรบ ให้สามารถป้องกันบ้านเมืองเมื่อยามมีภัยได้ และพระองค์ทรงมีพระประสงค์ในการปลูกฝังความรักชาติให้แก่เยาวชน โดยเฉพาะเด็กชายไทยที่จะเป็นกำลังของบ้านเมืองในอนาคต จึงได้พระราชทานกำเนิดกิจการลูกเสือขึ้น ในวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2454 ณ โรงเรียนมหาดเล็กหลวง (วชิราวุธวิทยาลัยในปัจจุบัน) เป็นกองลูกเสือกองแรกของไทย และลูกเสือคนแรกของไทย คือ นายชีพ บุนนาค นักเรียนโรงเรียนมหาดเล็กหลวง การลูกเสือของประเทศไทยถือว่าเป็นประเทศกลุ่มที่ 3 ที่กำเนิดลูกเสือโลกต่อจากประเทศอังกฤษ นอกจากนี้ พระองค์ยังได้ทรงพระราชนิพนธ์บทละครพูดเรื่อง หัวใจนักรบ เพื่อส่งเสริมกิจการลูกเสือ ทรงพยายามชี้ให้ได้ไทยดำเนินชีวิตในทางที่ดีงาม จึงพระราชทานคำขวัญเป็นคติประจำใจให้ลูกเสือได้ยึดถือ คือ เสียชีพอย่าเสียสัตย์ และรับสั่งว่า คติประจำใจนี้ ไม่ใช่ยึดถือแต่ในขณะที่แต่งเครื่องแบบลูกเสือเท่านั้น ลูกเสือทุกคนจะต้องยึดถือเป็นคติประจำใจไม่ว่าจะอยู่ในเครื่องแต่งตัวอย่างไร

วัตถุประสงค์ของคณะลูกเสือแห่งชาติ

พระราชบัญญัติลูกเสือ พ.ศ. 2551 มาตรา 4 ได้กล่าวถึงลูกเสือ และบุคลากรทางลูกเสือไว้ว่า ลูกเสือ หมายความว่า เด็กและเยาวชนทั้งชายและหญิง ที่สมัครเข้าเป็นลูกเสือทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา ส่วนลูกเสือที่เป็นหญิงให้เรียกว่า เนตรนารี และ บุคลากรทางการลูกเสือ หมายความว่า ผู้บังคับบัญชาลูกเสือ ผู้ตรวจการลูกเสือ กรรมการลูกเสือ อาสาสมัครลูกเสือ และเจ้าหน้าที่ลูกเสือ

และมาตรา 8 ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของคณะลูกเสือแห่งชาติ ไว้ว่า คณะลูกเสือแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาลูกเสือทั้งทางกาย สติปัญญา จิตใจ และศีลธรรม ให้เป็นพลเมืองดี มีความรับผิดชอบ และช่วยสร้างสรรค์สังคมให้เกิดความสามัคคี และมีความเจริญก้าวหน้า ทั้งนี้เพื่อความสงบสุข และความมั่นคงของประเทศชาติ ตามแนวทางดังต่อไปนี้

1. ให้มีนิสัยในการสังเกต จดจำ เชื่อฟัง และพึ่งตนเอง
2. ให้ซื่อสัตย์สุจริต มีระเบียบวินัยและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
3. ให้รู้จักบำเพ็ญตนเพื่อสาธารณะประโยชน์

4. ให้รู้จักทำการฝีมือ และฝึกฝนให้ทำกิจการต่างๆ ตามความเหมาะสม
5. ให้รู้จักรักษาและส่งเสริมจารีตประเพณี วัฒนธรรม และความมั่นคงของประเทศชาติ

กฎ และคำปฏิญาณของลูกเสือ

จากพระราชบัญญัติลูกเสือ พ.ศ. 2551 ได้กำหนดความหมายของลูกเสือ และบุคลากรทางการลูกเสือ สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ และกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดประเภทของลูกเสือให้นักเรียนที่เรียนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 เป็นลูกเสือสำรอง ระดับประถมศึกษาปีที่ 4-6 เป็นลูกเสือสามัญ ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 เป็นลูกเสือสามัญรุ่นใหญ่ ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 ระดับอาชีวศึกษา เป็นลูกเสือวิสามัญ ซึ่งลูกเสือสำรอง จะมีคำปฏิญาณ 2 ข้อ และกฎ 2 ข้อ ส่วนลูกเสือสามัญ ลูกเสือสามัญรุ่นใหญ่ ลูกเสือวิสามัญ และบุคลากรทางการลูกเสือ จะมีคำปฏิญาณ 3 ข้อ และกฎ 10 ข้อ นอกจากนี้คติพจน์ ก็ยังแตกต่างกันอีกด้วย สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ (2558, หน้า 74-76) ได้ให้ความหมายของคำปฏิญาณ กฎ และคติพจน์ ไว้ดังนี้

คำปฏิญาณ หมายถึง การให้คำมั่นสัญญากับตนเองว่าจะประพฤติปฏิบัติตามคำพูดที่กล่าวไว้ทุกประการด้วยความสุจริต

กฎ หมายถึง ข้อกำหนดหรือแนวทางที่ถูกตั้งขึ้นหรือเขียนมา เมื่อนำไปประพฤติปฏิบัติแล้ว เป็นการสร้างนิสัยที่ดีแก่ตนเองและส่วนรวม

คติพจน์ หมายถึง ถ้อยคำหรือข้อความหรือคำพูดที่เป็นคติสอนให้คนเราได้ยึดถือและปฏิบัติเพื่อตนเองและส่วนรวม

คำปฏิญาณ กฎ และคติพจน์ของลูกเสือสำรอง

คำปฏิญาณของลูกเสือสำรอง คือ

ข้าสัญญาว่า

1. ข้าจะจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
2. ข้าจะยึดมั่นในกฎของลูกเสือสำรอง และบำเพ็ญประโยชน์ต่อผู้อื่นทุกวัน

กฎของลูกเสือสำรอง คือ

1. ลูกเสือสำรองทำตามลูกเสือรุ่นพี่
2. ลูกเสือสำรองไม่ทำตามใจตนเอง

คติพจน์ของลูกเสือสำรอง คือ ทำดีที่สุด

คำปฏิญาณ กฎ ของลูกเสือสามัญ ลูกเสือสามัญรุ่นใหญ่ ลูกเสือวิสามัญ และบุคลากรทางการลูกเสือ

คำปฏิญาณ คือ

ด้วยเกียรติของข้า ข้าสัญญาว่า

1. ข้าจะจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
2. ข้าจะช่วยเหลือผู้อื่นทุกเมื่อ
3. ข้าจะปฏิบัติตามกฎของลูกเสือ

กฎของลูกเสือ คือ

1. ลูกเสือมีเกียรติเชื่อถือได้
2. ลูกเสือมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และซื่อตรงต่อผู้มีพระคุณ
3. ลูกเสือมีหน้าที่กระทำตนให้เป็นประโยชน์ และช่วยเหลือผู้อื่น
4. ลูกเสือเป็นมิตรของคนทุกคน และเป็นพี่น้องกับลูกเสืออื่นทั่วโลก
5. ลูกเสือเป็นผู้สุภาพเรียบร้อย
6. ลูกเสือมีความเมตตากรุณาต่อสัตว์
7. ลูกเสือเชื่อฟังคำสั่งของบิดา มารดา และผู้บังคับบัญชาด้วยความเคารพ
8. ลูกเสือมีใจร่าเริงและไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก
9. ลูกเสือเป็นผู้มัธยัสถ์
10. ลูกเสือประพฤติชอบด้วยกาย วาจา ใจ

คติพจน์ของลูกเสือสามัญ คือ จงเตรียมพร้อม

คติพจน์ของลูกเสือสามัญรุ่นใหญ่ คือ มองไกล

คติของของลูกเสือวิสามัญ คือ บริการ

คติพจน์ของบุคลากรทางการลูกเสือ คือ เสียชีพอย่าเสียสัตย์

การดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรทางการลูกเสือ

สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ ได้ออกระเบียบคณะกรรมการบริหารลูกเสือแห่งชาติ ว่าด้วยการฝึกอบรมบุคลากรทางการลูกเสือ พ.ศ. 2556 ซึ่งการฝึกอบรมบุคลากรทางการลูกเสือ มี 2 ระดับ คือ การฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือ และการฝึกอบรมผู้ให้การฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือ แบ่งออกเป็น 5 ชั้น โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมีอายุไม่ต่ำกว่า 18 ปี บริบูรณ์ และเข้ารับการฝึกอบรมตามลำดับชั้น ได้แก่

ชั้นที่ 1 ชั้นความรู้ทั่วไป (General Information Course) มีวัตถุประสงค์ เพื่อจูงใจบุคลากรทางการลูกเสือ และผู้สนใจในกิจการลูกเสือให้มีความเข้าใจในกระบวนการลูกเสือ วัตถุประสงค์ และสาระสำคัญของการลูกเสือ ใช้เวลาฝึกอบรม 1 วัน

ขั้นที่ 2 ขั้นความรู้เบื้องต้น (Basic Unit Leader Training Course) มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการฝึกอบรมลูกเสือแต่ละประเภท การวางแผนกำหนด การฝึกอบรมลูกเสือแต่ละประเภท และสามารถทำหน้าที่รองผู้กำกับกองลูกเสือตามประเภทนั้นๆ ใช้เวลาฝึกอบรม 3 วัน โดยอยู่ประจำ ณ ค่ายฝึกอบรม และแยกตามประเภทของลูกเสือ

ขั้นที่ 3 ขั้นฝึกหัดงาน (In-Service Training) มีวัตถุประสงค์ เพื่อนำความรู้ที่ได้เรียน มาแล้วจากขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 ไปใช้ในการฝึกอบรมลูกเสือ โดยให้มีการศึกษาหาความรู้ภาคปฏิบัติ เพิ่มเติมจากการไปดูงาน แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด และประสบการณ์กับผู้บังคับบัญชาลูกเสือ อื่น ทำให้เกิดความเข้าใจและความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ โดยมีระยะเวลาดำเนินการฝึกหัดงาน หลังจากที่ได้ผ่านการฝึกอบรมขั้นความรู้เบื้องต้น และมีระยะเวลาดำเนินงานไม่น้อยกว่าสี่เดือน

ขั้นที่ 4 ขั้นความรู้ขั้นสูง (Advanced Unit Leader Training Course) มีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นการพัฒนาต่อเนื่องกันทั้งในด้านการเป็นผู้นำและทักษะที่จำเป็นในการฝึกอบรมลูกเสือ สามารถทำหน้าที่ผู้กำกับกองลูกเสือหรือรองผู้กำกับกองลูกเสือ ใช้เวลาฝึกอบรม 7 วัน โดยอยู่ประจำ ณ ค่ายฝึกอบรม และแยกตามประเภทของลูกเสือ

ขั้นที่ 5 ขั้นปฏิบัติการและประเมินผล (Application and Evaluation) มีวัตถุประสงค์ เพื่อนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาจากการฝึกอบรมตั้งแต่ขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 4 ไปใช้ในการฝึกอบรมลูกเสือ พัฒนาตนเองให้มีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น และได้รับการประเมินผล ขั้นสุดท้าย ซึ่งการเข้ารับการฝึกอบรมในขั้นนี้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีคุณวุฒิวูดแบดจ์ (W.B.) และมีสิทธิประดับเครื่องหมายวูดแบดจ์ 2 ท่อนด้วย ซึ่งต้องดำเนินการหลังจากผ่านการฝึกอบรม ในขั้นความรู้ขั้นสูง อย่างน้อย 4 เดือน แต่ไม่เกิน 2 ปีนับจากวันสิ้นสุดการฝึกอบรมขั้นความรู้ขั้นสูง นั้น และมีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ ที่มีความรู้ความสามารถ และเป็นแบบอย่างที่ดี ทำหน้าที่ตรวจประเมิน และรายงานผลกลับไปยังสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ เพื่ออนุมัติคุณวุฒิและให้มีสิทธิประดับเครื่องหมายวูดแบดจ์ 2 ท่อนต่อไป

อนึ่ง ในการดำเนินการจัดการฝึกอบรมในขั้นที่ 1 ขั้นที่ 2 และขั้นที่ 4 นั้น ผู้รับผิดชอบ ในส่วนกลาง ได้แก่ สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ สำนักงานลูกเสือกรุงเทพมหานคร สมาคมสโมสร ลูกเสือ หรือสโมสรลูกเสือ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ได้รับอนุญาตจากสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ ส่วนภูมิภาค ได้แก่ สำนักงานลูกเสือจังหวัด สำนักงานลูกเสือเขตพื้นที่การศึกษา สมาคมสโมสร ลูกเสือ หรือสโมสรลูกเสือ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ได้รับอนุญาตจากสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ โดยสำนักงานลูกเสือจังหวัดเป็นผู้กำหนดเลขรุ่น และเมื่อเสร็จการฝึกอบรมแล้วให้ผู้อำนวยการ

ฝึกอบรมรายงานผลไปยังหน่วยงานต้นสังกัด ภายใน 15 วัน และหน่วยงานต้นสังกัดรายงานต่อไปยังสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ ภายใน 30 วัน

การกำหนดวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมนั้น สำหรับการฝึกอบรมในชั้นที่ 1 และชั้นที่ 2 ผู้อำนวยการฝึกอบรม (Course Leader) ได้แก่ บุคลากรทางการลูกเสือที่มีคุณวุฒิหัวหน้าผู้ให้การฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือ (L.T.) หรือมีวุฒิผู้ช่วยหัวหน้าผู้ให้การฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือ (A.L.T.) และได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการฝึกอบรมจากหน่วยงานที่รับผิดชอบขออนุมัติจัดการฝึกอบรม และการฝึกอบรมในชั้นที่ 4 นั้น ผู้อำนวยการฝึกอบรม (Course Leader) เป็นบุคลากรทางการลูกเสือที่มีคุณวุฒิหัวหน้าผู้ให้การฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือ (L.T.) ส่วนคณะผู้ให้การฝึกอบรมในชั้นที่ 1 ชั้นที่ 2 และชั้นที่ 4 ประกอบด้วย ผู้ที่ได้ผ่านการฝึกอบรมชั้นหัวหน้าผู้ให้การฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือ (L.T.C.) หรือชั้นผู้ช่วยหัวหน้าผู้ให้การฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือ (A.L.T.C.) นอกจากนี้ยังอาจเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณวุฒิดูดแบดจ์ (W.B.) หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นวิทยากรตามที่เห็นสมควร

2. การฝึกอบรมผู้ให้การฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือแบ่งออกเป็น 2 ชั้น ได้แก่

ชั้นที่ 1 การฝึกอบรมบุคลากรทางการลูกเสือ ชั้นผู้ช่วยหัวหน้าผู้ให้การฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือ (Assistant Leader Trainers Course: A.L.T.C.) มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบหลักการสำคัญของการลูกเสือ และนโยบายของคณะลูกเสือแห่งชาติ นำไปใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรทางการลูกเสือ รับนโยบายขององค์การลูกเสือโลกเกี่ยวกับด้านวิชาการ การฝึกอบรม การบริหารงานลูกเสือ เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและเจตคติ ใช้เวลาฝึกอบรม 7 วัน โดยอยู่ประจำ ณ ค่ายฝึกอบรม

คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นบุคลากรทางการลูกเสือที่ได้รับเครื่องหมายดูดแบดจ์ 2 ท่อนมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปี และระหว่างสองปีนั้นได้ทำการฝึกอบรมลูกเสือได้ผลดี หรือเข้าร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสืออย่างต่อเนื่อง และได้รับเชิญจากผู้อำนวยการฝึกอบรมวิชาผู้กำกับลูกเสือ ให้เข้าร่วมเป็นคณะผู้ให้การฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือชั้นความรู้เบื้องต้นหรือชั้นความรู้ชั้นสูงไม่น้อยกว่า 3 ครั้ง ซึ่งผู้อำนวยการฝึกอบรมรับรองผลการปฏิบัติหน้าที่ และเป็นผู้มีคุณลักษณะเหมาะสมที่จะเป็นผู้อำนวยการฝึกอบรมวิชาผู้กำกับลูกเสือชั้นความรู้เบื้องต้น

ในการจัดการฝึกอบรมนั้น ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน ได้แก่ สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ สำนักงานลูกเสือกรุงเทพมหานคร สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ได้รับอนุญาตจากสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ โดยสำนักงานลูกเสือแห่งชาติเป็นผู้กำหนดเลขรุ่น และแต่งตั้งผู้อำนวยการฝึกอบรม ที่มีคุณวุฒิหัวหน้าผู้ให้การฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือ (L.T.)

คณะวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรม เป็นผู้ที่ได้ผ่านการฝึกอบรมชั้นหัวหน้าผู้ให้การฝึกอบรมผู้กำกับ ลูกเสือ (L.T.C.) หรือชั้นผู้ช่วยหัวหน้าผู้ให้การฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือ (A.L.T.C.) นอกจากนี้ ยังอาจเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นวิทยากรตามที่เห็นสมควร

การแต่งตั้งให้มีคุณวุฒิผู้ช่วยหัวหน้าผู้ให้การฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือ (Assistant Leader Trainers Course: A.L.T.) จะมีสิทธิระดับเครื่องหมายวูดแบดจ์ 3 ท่อน จะต้อง มีคุณสมบัติ คือ ผ่านการฝึกอบรมชั้นผู้ช่วยหัวหน้าผู้ให้การฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือ มาแล้ว ไม่น้อยกว่าหนึ่งปี และในระหว่างนั้นได้รับแต่งตั้งหรือได้รับเชิญให้อยู่ในคณะผู้ให้การฝึกอบรม ผู้กำกับลูกเสือชั้นความรู้เบื้องต้น หรือชั้นความรู้ชั้นสูง หรือชั้นผู้ช่วยหัวหน้าผู้ให้การฝึกอบรม ผู้กำกับลูกเสือ ไม่น้อยกว่า 6 ครั้ง หรือได้รับแต่งตั้งหรือได้รับเชิญให้อยู่ในคณะผู้ให้การฝึกอบรม ผู้กำกับลูกเสือชั้นความรู้เบื้องต้น หรือชั้นความรู้ชั้นสูง หรือชั้นผู้ช่วยหัวหน้าผู้ให้การฝึกอบรม ผู้กำกับลูกเสือ ไม่น้อยกว่า 3 ครั้ง และเป็นผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมลูกเสือ เช่น วิทยานายหมู่ลูกเสือ วิชาอยู่ค่ายพักแรม หรืออื่นๆ ไม่น้อยกว่า 3 ครั้ง ซึ่งรวมกันไม่น้อยกว่า 6 ครั้ง เมื่อมีคุณสมบัติ ครบถ้วนตามที่กล่าวข้างต้นแล้ว จึงทำรายงานเสนอไปยังผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการสำนักงาน ลูกเสือแห่งชาติ ผู้อำนวยการลูกเสือกรุงเทพมหานคร ผู้อำนวยการลูกเสือจังหวัด หรือหน่วยงาน ต้นสังกัดแล้วแต่กรณี เพื่อเสนอให้เลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติอนุมัติและแต่งตั้ง ให้มีคุณวุฒิผู้ช่วยหัวหน้าผู้ให้การฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือ (A.L.T.) และมีสิทธิระดับเครื่องหมาย วูดแบดจ์ 3 ท่อนด้วย

ขั้นที่ 2 การฝึกอบรมบุคลากรทางการลูกเสือ ชั้นหัวหน้าผู้ให้การฝึกอบรมผู้กำกับ ลูกเสือ (Leader Trainers Course: L.T.C.) มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบหลักการสำคัญของการ การลูกเสือ นโยบายของคณะลูกเสือแห่งชาติ และองค์การลูกเสือโลก ใช้ในการฝึกอบรมบุคลากร ทางการลูกเสือ รับนโยบายขององค์การลูกเสือโลกเกี่ยวกับด้านวิชาการ การวางแผนการฝึกอบรม การบริหารงานลูกเสือ และสร้างภาวะผู้นำให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการบริหาร จัดการ และมีอุดมการณ์ในกิจการลูกเสือ ใช้เวลาฝึกอบรม 7 วัน โดยอยู่ประจำ ณ ค่ายฝึกอบรม

คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นบุคลากรทางการลูกเสือที่ได้รับเครื่องหมาย วูดแบดจ์ 3 ท่อนมาแล้วไม่น้อยกว่าหนึ่งปี และเป็นผู้อำนวยการฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือชั้นความรู้ เบื้องต้นอย่างน้อย 2 ครั้ง ได้รับแต่งตั้งหรือได้รับเชิญจากผู้อำนวยการฝึกอบรมวิชาผู้กำกับลูกเสือ ให้เข้าร่วมเป็นคณะผู้ให้การฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือชั้นความรู้ชั้นสูงไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง ซึ่งผู้อำนวยการฝึกอบรมรับรองผลการปฏิบัติหน้าที่ และเป็นผู้มีคุณลักษณะเหมาะสมที่จะเป็น ผู้อำนวยการฝึกอบรมวิชาผู้กำกับลูกเสือชั้นความรู้ชั้นสูงอีกทั้งจะได้รับความเห็นชอบ

จากสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ สำนักงานลูกเสือจังหวัด หรือหัวหน้าหน่วยงานต้นสังกัดแล้วแต่กรณี โดยความเห็นชอบของผู้ตรวจการลูกเสือฝ่ายพัฒนาบุคลากร ให้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

ในการจัดการฝึกอบรมนั้น ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน ได้แก่ สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ สำนักงานลูกเสือกรุงเทพมหานคร สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ได้รับอนุญาตจากสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ โดยสำนักงานลูกเสือแห่งชาติเป็นผู้กำหนดเลขรุ่น และแต่งตั้งผู้อำนวยการฝึกอบรม ที่มีคุณสมบัติหัวหน้าผู้ให้การฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือ (L.T.) คณะวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรม เป็นผู้ที่ได้ผ่านการฝึกอบรมชั้นหัวหน้าผู้ให้การฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือ (L.T.C.) นอกจากนี้ยังอาจเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นวิทยากรตามที่เห็นสมควร

การแต่งตั้งให้มีคุณสมบัติหัวหน้าผู้ให้การฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือ (Leader Trainers Course: L.T.) จะมีสิทธิประดับเครื่องหมายวูดแบดจ์ 4 ท่อน จะต้องมีความสมบูรณ์ คือผ่านการฝึกอบรมชั้นหัวหน้าผู้ให้การฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือ มาแล้วไม่น้อยกว่าหนึ่งปี และในระหว่างนั้น ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือชั้นความรู้เบื้องต้น (B.T.C.) ไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง หรือ ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือชั้นความรู้เบื้องต้น (B.T.C.) ไม่น้อยกว่า 1 ครั้ง และเป็นผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมลูกเสือ เช่น วิทยานายหมู่ลูกเสือ วิชาอยู่ค่ายพักแรม หรืออื่นๆ ไม่น้อยกว่า 1 ครั้ง ซึ่งรวมกันไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง และ ยังได้รับแต่งตั้งหรือได้รับเชิญให้อยู่ในคณะผู้ให้การฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือชั้นความรู้ขั้นสูง หรือ ชั้นผู้ช่วยหัวหน้าผู้ให้การฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือ รวมกันไม่น้อยกว่า 4 ครั้ง เมื่อมีความสมบูรณ์ครบถ้วนตามที่กล่าวข้างต้นแล้ว จึงทำรายงานเสนอไปยังผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ ผู้อำนวยการลูกเสือกรุงเทพมหานคร ผู้อำนวยการลูกเสือจังหวัด หรือหน่วยงานต้นสังกัดแล้วแต่กรณี จากนั้นสำนักงานลูกเสือแห่งชาติเป็นผู้เสนอรายชื่อผู้เห็นสมควรได้รับวูดแบดจ์ 4 ท่อน ไปยังผู้ตรวจการลูกเสือฝ่ายพัฒนาบุคลากร เพื่อเสนอให้เลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติอนุมัติ และแต่งตั้งให้มีคุณสมบัติหัวหน้าผู้ให้การฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือ (L.T.) และมีสิทธิประดับเครื่องหมายวูดแบดจ์ 4 ท่อนด้วย

ข้อบังคับฯ ว่าด้วยสโมสรรลูกเสือ

สโมสรรลูกเสือ ก่อตั้งโดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 18 (7) แห่งพระราชบัญญัติลูกเสือ พ.ศ. 2507 และข้อบังคับคณะลูกเสือแห่งชาติ ว่าด้วยการปกครอง หลักสูตร และวิชาพิเศษลูกเสือ พ.ศ.2509 ข้อที่ 271 ว่าด้วยสมาคมลูกเสือเก่า คณะกรรมการบริหารลูกเสือแห่งชาติ ดังนั้น สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ จึงได้ออกข้อบังคับว่าด้วย การก่อตั้งสโมสรรลูกเสือ พ.ศ. 2545 (ฉบับที่ 17) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. คำจำกัดความ
 - 1.1 ลูกเสือ หมายถึง บรรดาลูกเสือทั้งปวง ผู้บังคับบัญชาลูกเสือ ผู้ตรวจการลูกเสือ กรรมการลูกเสือ เจ้าหน้าที่ลูกเสือ และลูกเสือชาวบ้าน
 - 1.2 สโมสรลูกเสือ หมายถึง การรวมตัวของบุคคลที่เป็นลูกเสือ ทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา เพื่อกระทำการลูกเสือ
 - 1.3 สมาชิก หมายถึง ผู้ที่มีสถานภาพเป็นสมาชิกของสโมสรลูกเสือ
2. การก่อตั้งสโมสรลูกเสือ
 - 2.1 ให้สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ และสำนักงานลูกเสือจังหวัด ส่งเสริมให้มีการก่อตั้งสโมสรลูกเสือให้แพร่หลาย
 - 2.2 ลูกเสือรวมตัวกันตั้งแต่ 30 คนขึ้นไปสามารถก่อตั้งสโมสรลูกเสือได้ ซึ่งอาจใช้ชื่อ หมู่บ้าน ตำบล อำเภอ จังหวัด หรือชื่ออื่นใดที่ไม่ขัดต่อความสงบเรียบร้อย และศีลธรรมอันดีของประชาชน เป็นชื่อสโมสรลูกเสือได้ และอาจกำหนดให้มีเครื่องหมายสโมสรลูกเสือได้
 - 2.3 สโมสรลูกเสือมีวัตถุประสงค์การก่อตั้ง เพื่อ
 - 2.3.1 ให้สมาชิกยึดมั่นและปฏิบัติตามคำปฏิญาณและกฎของลูกเสือ
 - 2.3.2 ให้สมาชิกรักษาคำปฏิญาณและกฎของลูกเสือไปเผยแพร่ในชุมชน
 - 2.3.3 ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนกระบวนการลูกเสือ และกิจการของคณะลูกเสือแห่งชาติ
 - 2.3.4 สโมสรลูกเสืออาจกำหนดวัตถุประสงค์เพิ่มเติมเป็นการเฉพาะแต่ละสโมสรได้ โดยวัตถุประสงค์นั้นต้องไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง ไม่เป็นอันตรายต่อความมั่นคงของประเทศชาติ ไม่ขัดต่อความสงบเรียบร้อย และศีลธรรมอันดีของประชาชน
3. เมื่อลูกเสือรวมตัวกัน และประสงค์จะก่อตั้งสโมสรลูกเสือให้ประชุมกัน เพื่อกำหนดชื่อ สโมสรลูกเสือ และที่ตั้งอันเป็นสถานที่ติดต่อ ดำเนินการเลือกตั้งคณะกรรมการ บริหารสโมสร โดยให้ถือเสียงข้างมากของสมาชิกที่มาร่วมประชุม แล้วส่งรายงานการประชุมต่อผู้อำนวยการลูกเสือจังหวัด สำหรับสโมสรลูกเสือที่จะจัดตั้งในกรุงเทพมหานครให้ส่งรายงานการประชุมต่อเลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ และให้เลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ รายงานการก่อตั้งสโมสรลูกเสือต่อคณะกรรมการบริหารลูกเสือแห่งชาติ
4. เมื่อผู้อำนวยการลูกเสือจังหวัด ได้รับแจ้งการก่อตั้งสโมสรลูกเสือในเขตพื้นที่ปกครอง ให้พิจารณา แล้วประกาศการก่อตั้งสโมสรลูกเสือ ณ จังหวัดนั้นๆ ภายใน 30 วันแล้วรายงาน

ต่อผู้อำนวยการลูกเสือจังหวัด ผู้อำนวยการลูกเสือจังหวัดรายงานต่อเลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ ให้เลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ รายงานการก่อตั้งสโมสรลูกเสือต่อ คณะกรรมการบริหารลูกเสือแห่งชาติ

5. ตำแหน่งหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารสโมสรลูกเสือ

5.1 นายกสโมสร ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าในการบริหารกิจการของสโมสร เป็นตัวแทนของสโมสร ในการติดต่อกับบุคคลภายนอก และทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมต่างๆ ของสโมสร รวมทั้งเป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ นโยบาย และระเบียบข้อบังคับของสโมสร

5.2 อุปนายก ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยนายกสโมสรในการบริหารงานของสโมสร ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ นายกสโมสรมอบหมาย และทำหน้าที่แทนเมื่อนายกสโมสรไม่อยู่ หรือไม่สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้

5.3 เลขาธิการ ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการของสโมสรทั้งหมด เป็นผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ของสโมสรในการปฏิบัติกิจการของสโมสร และปฏิบัติตามคำสั่งของนายกสโมสร ตลอดจนทำหน้าที่เป็นเลขานุการในการประชุมต่างๆ ของสโมสร

5.4 นายทะเบียน ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานทะเบียนสมาชิก ให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสโมสร และกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

5.5 ทรัพย์สิน ทำหน้าที่เกี่ยวกับการเงิน การบัญชี บัญชีทรัพย์สินของสโมสร จัดทำบัญชีรายรับ - รายจ่าย บัญชีงบดุลของสโมสร และเก็บเอกสารหลักฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อการตรวจสอบ

5.6 ปฏิคม ทำหน้าที่เกี่ยวกับการต้อนรับแขกของสโมสร เป็นหัวหน้าในการจัดเตรียมสถานที่ต่าง ๆ และเตรียมสถานที่ประชุมของสโมสร

5.7 ประชาสัมพันธ์ ทำหน้าที่เผยแพร่การดำเนินกิจกรรม และชื่อเสียงเกียรติคุณของสโมสร แก่สมาชิกและบุคคลโดยทั่วไปให้เป็นที่แพร่หลาย

5.8 กรรมการกลาง ทำหน้าที่โดยปฏิบัติงานตามมติของที่ประชุมสโมสร

5.9 ตำแหน่งนอกจากนี้อาจกำหนดเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นและความเหมาะสมของแต่ละสโมสร

6. วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการบริหารสโมสรลูกเสือ

6.1 คณะกรรมการบริหารสโมสรลูกเสือมีวาระการดำรงตำแหน่ง คราวละไม่เกิน 2 ปี นายกสโมสรลูกเสือจะดำรงตำแหน่งติดต่อกันได้ไม่เกิน 3 วาระ

6.2 กรรมการบริหารสโมสรลูกเสือ พ้นจากตำแหน่งเมื่อครบวาระ ตาย ลาออก หรือมีความประพฤติเสื่อมเสียและคณะกรรมการบริหารสโมสรลูกเสือมีมติให้พ้นจากตำแหน่ง โดยมีคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่ของคณะกรรมการบริหารสโมสรลูกเสือ

7. คุณสมบัติของสมาชิกและกรรมการบริหารสโมสรลูกเสือ

7.1 สมาชิกของสโมสรลูกเสือมี 3 ประเภท ได้แก่ สมาชิกสามัญสมาชิกวิสามัญ และสมาชิกกิตติมศักดิ์

7.2 สมาชิกสามัญ ได้แก่บุคคลที่เป็นหรือเคยเป็นลูกเสือ และมีคุณสมบัติ ดังนี้

7.2.1 เป็นผู้ที่มีอายุไม่ต่ำกว่า 20 ปี

7.2.2 เป็นผู้มี ความประพฤติเรียบร้อย

7.2.3 ไม่เป็นโรคที่สังคมรังเกียจ

7.3 สมาชิกวิสามัญ มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

7.3.1 เป็นผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 20 ปี

7.3.2 เป็นผู้มี ความประพฤติเรียบร้อย

7.3.3 ไม่เป็นโรคที่สังคมรังเกียจ

7.4 สมาชิกกิตติมศักดิ์ ได้แก่ บุคคลผู้ทรงเกียรติ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือ ผู้ที่มีอุปการคุณแก่สโมสรลูกเสือ ซึ่งคณะกรรมการลงมติให้เชิญเข้าเป็นสมาชิกของสโมสร

7.5 กรรมการบริหารของสโมสรลูกเสือต้องมีคุณสมบัติดังนี้

7.5.1 เป็นสมาชิกสามัญ

7.5.2 มีอายุไม่ต่ำกว่า 25 ปีบริบูรณ์

7.5.3 ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย คนวิกลจริต คนไร้ความสามารถหรือเสมือนไร้ความสามารถ

8. การดำเนินงานของสโมสรลูกเสือ

8.1 คณะกรรมการบริหารสโมสรลูกเสือเป็นตัวแทนของสมาชิกสโมสรลูกเสือ และเป็นผู้ดำเนินงาน

8.1.1 บริหารกิจการของสโมสรลูกเสือให้มีความเจริญก้าวหน้า สามารถจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาลูกเสือ ทั้งทางร่างกาย สติปัญญา สังคม จิตใจ และศีลธรรมให้เป็นพลเมืองดี ตามกฎ และคำปฏิญาณของลูกเสือ และนโยบายของคณะลูกเสือแห่งชาติ

8.1.2 จัดหาสมาชิกเพิ่ม กำหนดวิธีการรับสมัคร การขาดจากสมาชิกภาพ และการจัดทำทะเบียนสมาชิก

8.1.3 จัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสือ โดยเฉพาะวันสำคัญของคณะลูกเสือแห่งชาติ เป็นต้นว่า วันสถาปนาคณะลูกเสือแห่งชาติ และวันคล้ายวันสวรรคตของพระผู้พระราชทานกำเนิดลูกเสือแห่งชาติ

8.1.4 จัดให้มีการประชุมสมาชิกอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และจัดทำรายงานการประชุมรวมทั้งกิจกรรมที่ได้จัดขึ้นในแต่ละปี รายงานต่อผู้อำนวยการลูกเสืออำเภอเป็นประจำทุกรอบปีของการบริหาร

8.1.5 จัดทำข้อกำหนดเกี่ยวกับการจัดการสโมสร การบัญชี และทรัพย์สินของสโมสร

8.1.6 การรายงานใดๆ ตามข้อบังคับนี้ กระทำโดยนายกสโมสรลูกเสือด้วยความสุจริตภายในหลักการที่ว่า “ลูกเสือมีเกียรติเชื่อถือได้”

8.2 นายกสโมสรลูกเสือมีหน้าที่เสนอรายชื่อสมาชิกของสโมสรผ่าน ผู้อำนวยการลูกเสือจังหวัด ถึงเลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ ตามความเหมาะสม

8.3 สโมสรลูกเสืออาจมีรายได้ดังต่อไปนี้

8.3.1 เงินค่าสมัครเป็นสมาชิกสโมสรลูกเสือ

8.3.2 เงินค่าบำรุงตามที่สโมสรลูกเสือกำหนด

8.3.3 เงินและทรัพย์สินซึ่งมีผู้อุทิศให้สโมสรลูกเสือ โดยปราศจากภาวะผูกพัน

8.3.4 เงินรายได้อื่นซึ่งไม่ขัดต่อวัตถุประสงค์ของคณะลูกเสือแห่งชาติ

8.3.5 รายได้จากการดำเนินกิจกรรมที่เหมาะสมกับกิจการลูกเสือ

8.3.6 เงินอุดหนุนจากหน่วยงานของรัฐ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และงบประมาณแผ่นดิน

8.3.7 ดอกผลจากทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้สโมสรลูกเสือ

8.4 ให้สำนักงานลูกเสือจังหวัด หรือสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ มีหน้าที่ ส่งเสริมสนับสนุน ควบคุมดูแล ให้สโมสรลูกเสื่อดำเนินกิจกรรมของสโมสรลูกเสือ ตามข้อบังคับคณะลูกเสือแห่งชาติ ว่าด้วยการก่อตั้งสโมสรลูกเสือ (ฉบับที่ 17) พ.ศ. 2545

9. จริยธรรมของสมาชิกสโมสรลูกเสือ

9.1 จักต้องจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

9.2 จักต้องเคร่งครัดต่อการปฏิบัติตนตามคำปฏิญาณและกฎของลูกเสือ

9.3 จักต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการรักษาไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมประเพณีลูกเสือ

9.4 จักต้องมีอุดมการณ์ในการทำงานเพื่อประเทศชาติ ชุมชนและช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ ด้วยความรับผิดชอบเสียสละ ซื่อสัตย์ สุจริต เพื่อช่วยเหลือผู้อื่น ชุมชนและประเทศชาติ

9.5 จักต้องร่วมกิจกรรมของลูกเสืออย่างสม่ำเสมอโดยถือเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติอย่างไม่ควรหลีกเลี่ยง เว้นแต่มีเหตุสุดวิสัย

10. การสิ้นสุดของสโมสรลูกเสือ

10.1 ให้สโมสรลูกเสือสิ้นสุดลงด้วยเหตุดังต่อไปนี้

10.1.1 เมื่อสมาชิกมีมติด้วยคะแนนเสียงสองในสามของสมาชิกทั้งหมดให้เลิกกิจการของสโมสรลูกเสือ

10.1.2 เมื่อปรากฏว่าการดำเนินกิจการของสโมสรลูกเสือขัดต่อวัตถุประสงค์และอุดมการณ์ของลูกเสือ หรือกฎหมายหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน หรืออาจเป็นอันตรายต่อความสงบสุขของประชาชนหรือความมั่นคงของรัฐ

10.1.3 เมื่อสโมสรลูกเสือไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ ไม่ว่าด้วยเหตุใดๆ ให้ผู้อำนวยการลูกเสือจังหวัด โดยมติที่ประชุมเสียงข้างมากของคณะกรรมการลูกเสือจังหวัด มีอำนาจสั่งให้สโมสรลูกเสือสิ้นสุดลง เมื่อได้รับรายงานหรือทราบเหตุตามวรรคหนึ่ง ให้ผู้อำนวยการลูกเสืออำเภอประกาศการสิ้นสุดของสโมสรลูกเสือนั้น ณ จังหวัดนั้นๆ

10.2 เมื่อสโมสรลูกเสือสิ้นสุดการดำเนินกิจการ ให้เงินและทรัพย์สินทั้งหมดตกเป็นของคณะลูกเสือแห่งชาติ

10.3 ให้ผู้อำนวยการลูกเสือจังหวัด ที่สโมสรลูกเสือที่สิ้นสุดการดำเนินกิจการตั้งอยู่ ทำหน้าที่ตรวจสอบทรัพย์สินของสโมสรลูกเสือที่สิ้นสุดการดำเนินกิจการ และตกเป็นทรัพย์สินของคณะลูกเสือแห่งชาติ แล้วนำเสนอให้แก่คณะลูกเสือแห่งชาติ ภายใน 60 วัน นับตั้งแต่วันเลิกกิจการการส่งมอบทรัพย์สินของสโมสรลูกเสือที่สิ้นสุดการดำเนินกิจการ ให้เสนอผ่านผู้อำนวยการลูกเสือจังหวัด หรือผู้อำนวยการลูกเสือกรุงเทพมหานครและเลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ

10.4 ให้เลขาธิการคณะกรรมการบริหารลูกเสือแห่งชาติ รายงานการสิ้นสุดของสโมสรลูกเสือต่อคณะกรรมการบริหารลูกเสือแห่งชาติ

สรุปได้ว่า กิจการลูกเสือมีความเป็นอันยาวนานกว่า 100 ปี โดยมีที่มาจากประเทศอังกฤษ โดยลอร์ด เบเคน โพลด์ แล้วขยายต่อมายังประเทศไทยด้วยพระมหากรุณาธิคุณของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว เพื่อส่งเสริมให้เยาวชนได้เกิดการพัฒนาตามวัตถุประสงค์

ของคณะลูกเสือแห่งชาติ รวมถึงความรักต่อชาติบ้านเมือง ด้วยการขยายผลจากหน่วยงานทางลูกเสือ คือ สโมสรลูกเสือจังหวัด ที่จะได้นำเอาขบวนการลูกเสือถ่ายทอดแก่ผู้บังคับบัญชาลูกเสือ ด้วยการฝึกอบรม แล้วขยายผลต่อไปยังลูกเสือในโรงเรียนต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์การบริหาร และการบริหารสโมสรของหน่วยงานต่างๆ ดังนี้

สุบิน ไชยยะ (2557) ได้ทำวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย เพื่อเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตของนิสิตนักศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารอบแนวคิดสภาพ ปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และพัฒนากลยุทธ์การบริหาร ด้วยการวิจัยแบบผสมผสานกับห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชน จำนวน 97 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า กรอบแนวคิดการบริหาร ประกอบด้วย การบริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยในด้านนโยบายและระบบการบริหารทรัพยากรการเรียนรู้ บริการส่งเสริมการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ สมรรถนะและบทบาทของนักวิชาชีพสารสนเทศ สภาพปัจจุบันของการบริหารในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บริหารส่งเสริมการเรียนรู้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สมรรถนะและบทบาทของนักวิชาชีพสารสนเทศ และสภาพที่พึงประสงค์การบริหารมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสภาพปัจจุบันทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ นโยบายและระบบการบริหาร ส่วนกลยุทธ์การบริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัย เพื่อเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตของนิสิตนักศึกษา มี 5 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์การพัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตในยุคดิจิทัล 2) กลยุทธ์การส่งเสริมการใช้คลังปัญญาสถาบันเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตของนิสิตนักศึกษา 3) กลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมการสอนการรู้สารสนเทศดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของนิสิตนักศึกษา 4) กลยุทธ์การจัดการสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 5) กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิตของนักวิชาชีพสารสนเทศ

ศมากร พาน้อย (2557) ได้ทำวิจัยเรื่องการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารเครือข่ายโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหาร และนำเสนอกลยุทธ์การบริหารเครือข่ายโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้วยวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน กับ เครือข่ายโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 80 เครือข่าย ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารเมื่อวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายใน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โครงสร้างการบริหาร เมื่อวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอก ในภาพรวมอยู่ในระดับ

มาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สภาพเทคโนโลยี ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร เมื่อวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายใน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โครงสร้างการบริหาร เมื่อวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สภาพเทคโนโลยีในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เช่นกัน ในการวิเคราะห์การบริหารเครือข่าย พบว่า จุดแข็ง คือ การติดตามประเมินผล จุดอ่อน คือ ระบบสารสนเทศ โอกาส คือ นโยบายของรัฐบาลและสภาพเทคโนโลยี และภาวะคุกคาม คือ สภาพเศรษฐกิจและสภาพสังคม ส่วนกลยุทธ์การบริหารเครือข่ายโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มี 4 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) ปฏิรูปการบริหารเพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศของเครือข่ายโรงเรียน 2) ขับเคลื่อนการบริหารเพื่อพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลของเครือข่ายโรงเรียน 3) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการวางแผนงานเครือข่ายโรงเรียน และ 4) ยกกระดับโครงสร้างการบริหารเพื่อพัฒนาเครือข่ายโรงเรียน

ภาวินี ชุ่มใจ (2559) ได้ทำวิจัยเรื่องพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์และตรวจสอบเพื่อยืนยันความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติขององค์ประกอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย ด้วยวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน กับแฟนคลับสโมสรรฟุตบอล จำนวน 1,000 คน และผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์รวม 27 คน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบคุณค่าสโมสรรฟุตบอล มี 7 ด้าน ประกอบด้วย อัตลักษณ์ ภาพลักษณ์ความโดดเด่นเป็นที่รู้จัก ความภาคภูมิใจและความผูกพัน การตระหนักรู้ สันทิพย์ การรับรู้ คุณภาพประสิทธิภาพ และการสื่อสารและเครือข่าย แล้วนำมากลยุทธ์เป็นกลยุทธ์ 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง 2) กลยุทธ์มุ่งที่ความแตกต่าง 3) กลยุทธ์ผู้นำต้นตุน 4) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และ 5) กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ส่วนความเป็นได้ในทางปฏิบัติ พบว่า กลยุทธ์ที่สร้างขึ้น มีความเป็นไปได้ถึงแนวทางการบริหารจัดการ การดำเนินกิจกรรมของสโมสรรฟุตบอลอาชีพในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ซึ่งทำให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจกับสโมสรรฟุตบอลอาชีพอื่นๆ

ปภาวรินทร์ ดีดีเม้ง (2559) ได้ทำวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการสร้างรายได้ของสโมสรรฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการสร้างรายได้ของสโมสรรฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีกไปใช้ ด้วยการวิจัยแบบผสมผสาน กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

รวม 27 คน ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์หลักของการบริหาร มี 4 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์การวางแผน 2) กลยุทธ์การจัดองค์กร 3) กลยุทธ์การนำไปปฏิบัติ และ 4) กลยุทธ์การควบคุมและการตรวจสอบ กลยุทธ์ย่อย ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงสำรวจ มี 7 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ 1) กลยุทธ์การบริหารบุคลากรและสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ 2) กลยุทธ์การควบคุมและติดตามผลการบริหารในการหารายได้ให้เป็นที่ไปตามแผน 3) กลยุทธ์การวางแผนในการบริหารจัดการในการสร้างรายได้ 4) กลยุทธ์ส่วนประสมราคาสินค้าและบริการในกระบวนการให้บริการ 5) กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดกับแฟนคลับ 6) กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการ และ 7) กลยุทธ์ช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการของสโมสร ส่วนผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ พบว่า มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ได้

ชัชวีย์ พุ่มสงวน (2556) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย ด้วยวิธีการวิจัยผสมผสาน กับผู้จัดการทีมผู้จัดการทั่วไป เลขานุการ เจ้าหน้าที่สโมสร ทีมงานผู้ฝึกสอน นักฟุตบอล ของ 3 สโมสร โดยใช้แนวคิดการวิเคราะห์แบบ PRIMO-F มาใช้เป็นกรอบในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า ด้านบุคลากรมีการแบ่งหน้าที่ในการทำงานอย่างชัดเจน บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการทำงานตามหน้าที่ของตน และมีประสบการณ์ในงานที่ทำด้วย ด้านทรัพยากร มีความพร้อมของสถานที่ที่ใช้ในการฝึกซ้อม อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกมีมาตรฐาน ด้านนวัตกรรมและความคิด มีช่องทางการสื่อสารกับผู้ที่ให้ความสนใจสโมสร และได้นำเทคโนโลยีทางด้านวิทยาศาสตร์การกีฬา มาช่วยเป็นส่วนให้สโมสรประสบความสำเร็จ ด้านการตลาด มีการจัดทำสินค้าที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายราคาจะแตกต่างกันตามความนิยมของแต่ละสโมสร มีช่องทางการจัดจำหน่ายหลากหลาย รวมถึงมีการส่งเสริมการตลาดที่แตกต่างกันออกไป ด้านปฏิบัติการ มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจนสั่งงานเป็นลำดับขั้นตอน มีการวางแผนกลยุทธ์ของสโมสร และระบบการติดตามตรวจสอบที่สามารถประเมินผลได้อย่างชัดเจน และ ด้านการเงิน ในทุกปีจะมีการวางแผนการเงินและกำหนดการใช้งบประมาณในการดำเนินการที่ชัดเจน และเพิ่มงบประมาณในปีถัดไปให้มากขึ้น ซึ่งเป็นด้านที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริหาร เนื่องจากส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของสมาชิกในสโมสร และมีการตรวจสอบด้านการเงิน งบดุลต่างๆ ตามกฎเกณฑ์สมาพันธ์ฟุตบอลได้กำหนดไว้

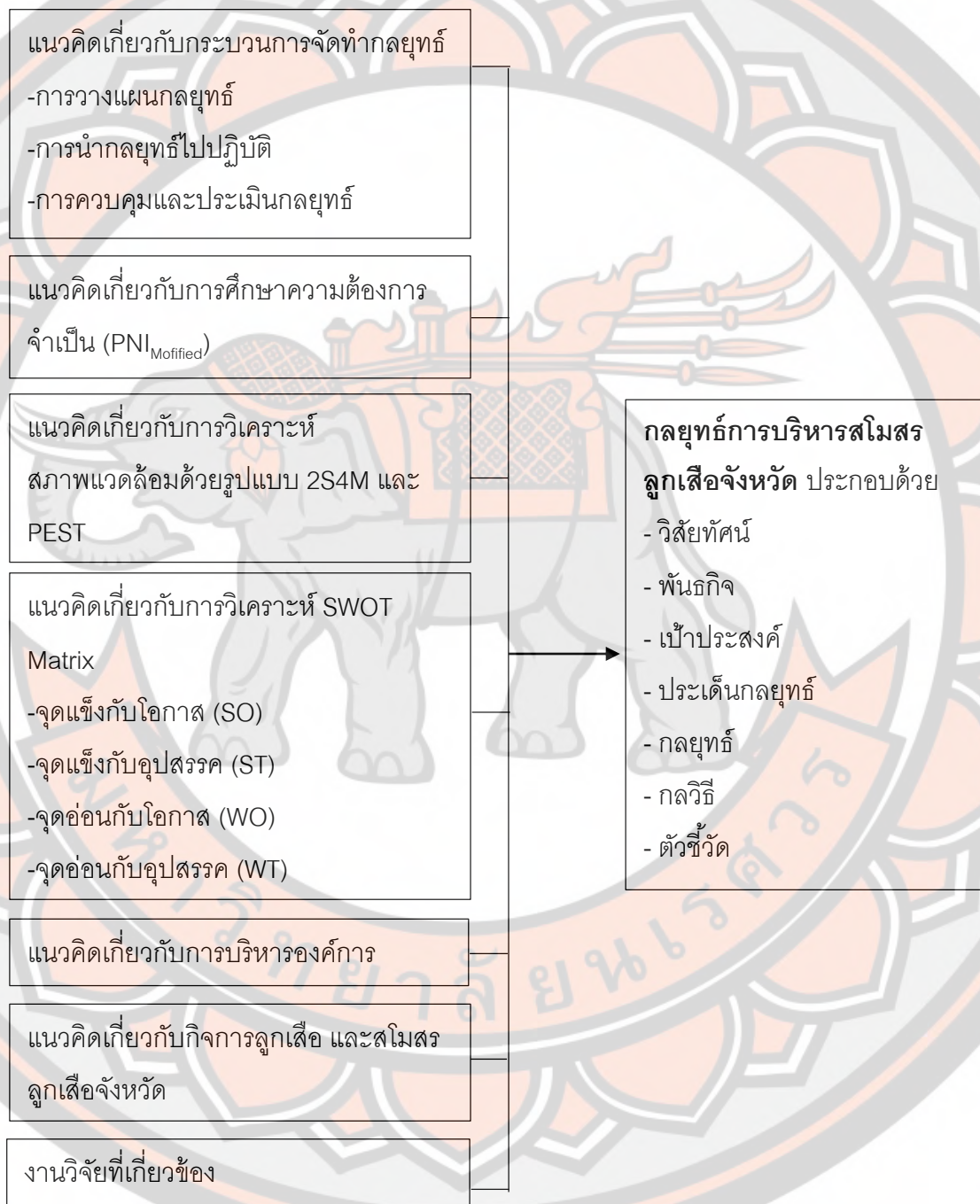
พีชานนท์ ระนาด (2557) ได้ทำวิจัยเรื่องรูปแบบในการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาของสโมสรนักศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบในการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาของ

สโมสรนักศึกษาวิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ กับกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ กรรมการสโมสรนักศึกษา ตัวแทนนักศึกษา และคณาจารย์ บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน กิจกรรมพัฒนานักศึกษา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบในการพัฒนานักศึกษากิจการปกครองท้องถิ่น เป็นไปตามรูปแบบ REAL คือ R = Ready to work พร้อมทำงาน E = Engagement มีส่วนร่วม มีจิตผูกพันกับองค์กร A = Assertiveness กล้าแสดงออก L = Life-long Learner การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และคุณลักษณะอัตลักษณ์ คือ ผู้นำการรับใช้ทางสังคม (Servant Leadership) วิธีการดำเนินการให้เกิดตามรูปแบบ คือ การทำความเข้าใจความเข้าใจและข้อตกลงร่วมกันของสโมสรนักศึกษา และบุคคลที่เกี่ยวข้องในการพัฒนานักศึกษา ซึ่งบุคคลเหล่านั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมถึงทัศนคติที่ตรงกัน มีการจัดตั้งทีมงานที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจ ร่วมมือกันเป็นอันหนึ่งอันเดียว เพื่อจะไปให้ถึงจุดหมายเดียวกัน

เสาวนีย์ บุญบุญ (2558) ได้ทำวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการแฟนคลับสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการ และนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการแฟนคลับสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ด้วยการวิจัยผสมผสาน กับผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การใช้เทคนิคเดลฟาย และการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการแฟนคลับสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการด้านการจัดการแฟนคลับ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การจัดการบุคลากร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการรายงาน 2) การบริหารจัดการด้านการสร้างอัตลักษณ์และกิจกรรมแฟนคลับ ได้แก่ การสร้างอัตลักษณ์ และการจัดกิจกรรมให้แก่แฟนคลับ 3) การบริหารจัดการด้านการสื่อสาร ได้แก่ ช่องทางการสื่อสาร การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และการตอบสนองการรับข้อมูล และ 4) การบริหารจัดการด้านการควบคุมและสร้างฐานข้อมูลแฟนคลับ ประกอบด้วย การควบคุม และการจัดทำฐานข้อมูล

สรุปได้ว่า การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ผู้วิจัยนำแนวคิดของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ การศึกษาความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยรูปแบบ 2S4M, PEST แล้วจัดทำประเด็นกลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ SWOT Matrix แล้วนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การ กิจกรรมลูกเสือ สโมสรลูกเสือ มาเป็นแนวคิดหลักในการวิจัยครั้งนี้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ดังนี้

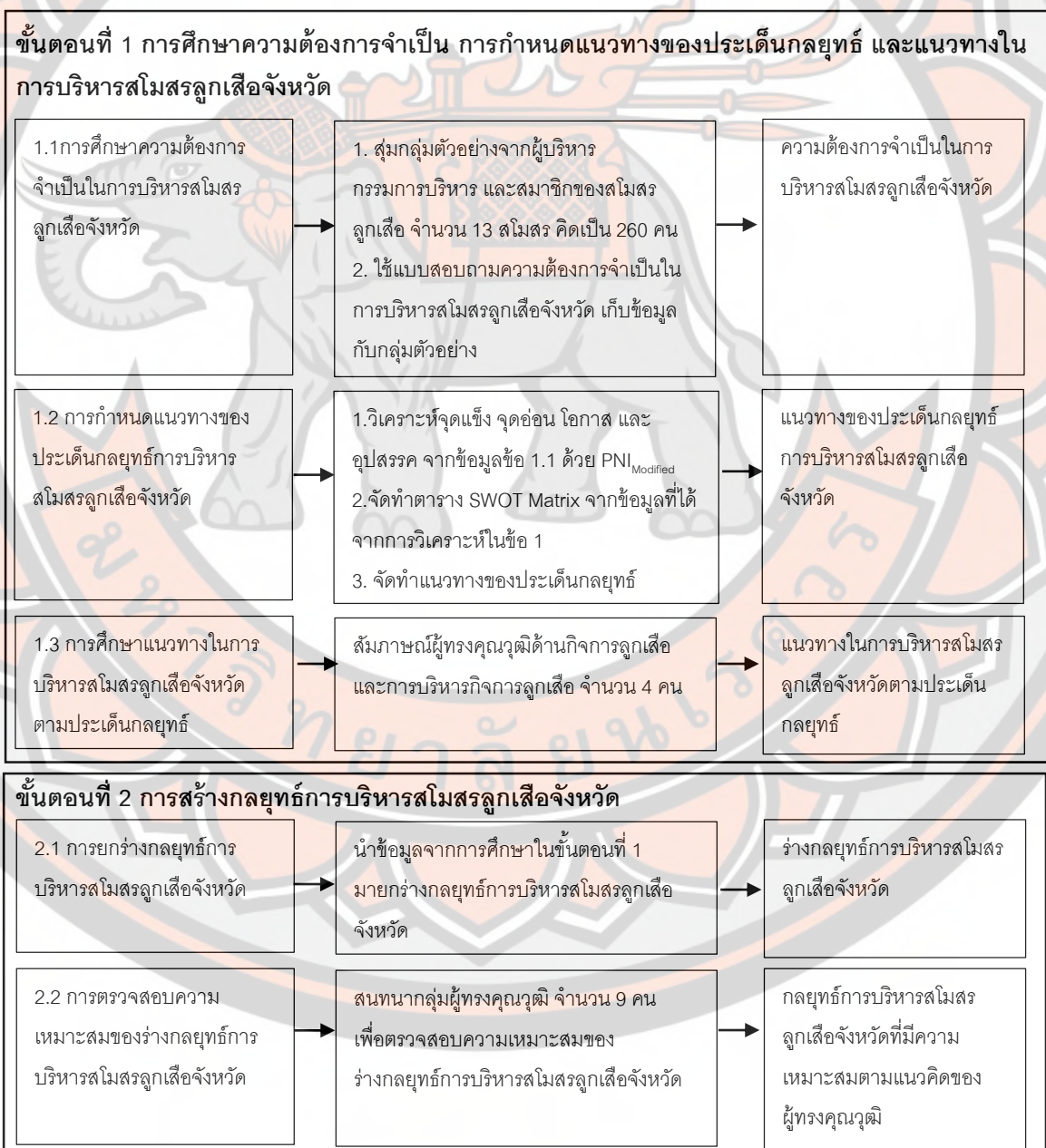


ภาพ 7 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

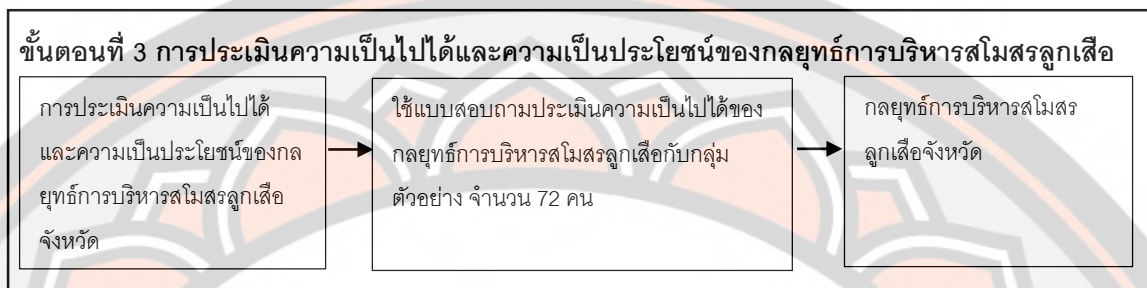
บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน แสดงได้ดังภาพนี้



ภาพ 8 แสดงขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย



ภาพ 8 (ต่อ)

จากภาพ ผู้วิจัยสามารถนำเสนอเป็นขั้นตอนสำหรับกรวิจัย ได้ดังนี้
 ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็น การกำหนดแนวทางของประเด็นกลยุทธ์ และ
 แนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 3 ชั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ได้แก่ นายกสโมสร อุปนายก เลขาธิการ คณะกรรมการบริหาร และสมาชิกของสโมสรลูกเสือในเขตภาคเหนือ สโมสรละ 20 คน จำนวน 36 สโมสร รวมทั้งหมด 720 คน โดยที่สโมสรลูกเสือในเขตภาคเหนือ (อ้างอิงจากทะเบียนสถิติการขอจดทะเบียนสโมสรลูกเสือ ของสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ พ.ศ. 2559) ประกอบด้วยสโมสรลูกเสือ ดังนี้

1. จังหวัดเชียงราย จำนวน 1 สโมสร ได้แก่ สโมสรลูกเสือเม็งรายมหาราชเชียงราย
 2. จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 6 สโมสร ได้แก่ สโมสรลูกเสือเชียงใหม่ล้านนา, สโมสรลูกเสือวิสามานวยชिरาพายัพ, สโมสรลูกเสือนานาชาติเชียงใหม่, สโมสรผู้บังคับบัญชาลูกเสือเวียงพิงค์, สมาคมผู้บังคับบัญชาลูกเสือเชียงใหม่, สมาคมสโมสรลูกเสือจังหวัดเชียงใหม่
 3. จังหวัดพะเยา จำนวน 1 สโมสร ได้แก่ สโมสรลูกเสือจังหวัดพะเยา
 4. จังหวัดน่าน จำนวน 1 สโมสร ได้แก่ สโมสรลูกเสือจังหวัดน่าน
 5. จังหวัดแพร่ จำนวน 1 สโมสร ได้แก่ สมาคมสโมสรลูกเสือจังหวัดแพร่
 6. จังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 1 สโมสร ได้แก่ สโมสรผู้บังคับบัญชาลูกเสืออำเภอ
- ปาย
7. จังหวัดลำปาง จำนวน 1 สโมสร ได้แก่ สโมสรลูกเสือขุนตาน
 8. จังหวัดลำพูน จำนวน 3 สโมสร ได้แก่ สโมสรลูกเสือจามเทวี, สโมสรลูกเสือหริภุญชัย, สมาคมผู้บังคับบัญชาลูกเสือลำพูน

9. จังหวัดอุดรดิตถ์ จำนวน 2 สโมสร ได้แก่ สโมสรลูกเสือพระยาพิชัยดาบหักจังหวัดอุดรดิตถ์, สมาคมสโมสรลูกเสือจังหวัดอุดรดิตถ์
10. จังหวัดตาก จำนวน 1 สโมสร ได้แก่ สโมสรลูกเสือจังหวัดตาก
11. จังหวัดพิษณุโลก จำนวน 3 สโมสร ได้แก่ สโมสรลูกเสือนครสวรรค์, สมาคมสโมสรลูกเสือจังหวัดพิษณุโลก, สมาคมลูกเสือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2
12. จังหวัดสุโขทัย จำนวน 2 สโมสร ได้แก่ สมาคมสโมสรลูกเสือจังหวัดสุโขทัย, สมาคมสโมสรลูกเสือลุ่มน้ำยม
13. จังหวัดเพชรบูรณ์ จำนวน 1 สโมสร ได้แก่ สมาคมสโมสรลูกเสือผาเมืองเพชรบูรณ์
14. จังหวัดพิจิตร จำนวน 2 สโมสร ได้แก่ สมาคมสโมสรลูกเสือจังหวัดพิจิตร, สมาคมสโมสรลูกเสือผู้บังคับบัญชาลูกเสือจังหวัดพิจิตร
15. จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 1 สโมสร ได้แก่ สมาคมสโมสรลูกเสือจังหวัดกำแพงเพชร
16. จังหวัดนครสวรรค์ จำนวน 7 สโมสร ได้แก่ สโมสรผู้บังคับบัญชาลูกเสือนครสวรรค์, สโมสรลูกเสือพิทักษ์ราษฎร์นครสวรรค์, สโมสรลูกเสือเพื่อการท่องเที่ยวนครสวรรค์, สโมสรลูกเสือบรรเทาสาธารณภัยเบื้องต้นนครสวรรค์, สโมสรลูกเสือวัฒนธรรมนครสวรรค์, สโมสรลูกเสือรักษาดินแดนนครสวรรค์, สมาคมสโมสรลูกเสือจังหวัดนครสวรรค์
17. จังหวัดอุทัยธานี จำนวน 2 สโมสร ได้แก่ สโมสรลูกเสือห้วยขาแข้งอุทัยธานี, สมาคมสโมสรลูกเสือจังหวัดอุทัยธานี

กลุ่มตัวอย่าง

ได้แก่ นายกสโมสร 1 คน อุปนายก 1 คน เลขานุการ 1 คน คณะกรรมการบริหาร 7 คน และสมาชิกของสโมสรลูกเสือในเขตภาคเหนือ 10 คน รวมสโมสรละ 20 คน จำนวน 13 สโมสร รวมทั้งหมด 260 คน ซึ่งได้มาด้วยการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Random Sampling) โดยใช้สโมสรลูกเสือเป็นหน่วยในการสุ่ม เพื่อให้ได้ตัวแทนที่ดีของสโมสรลูกเสือจังหวัดในเขตภาคเหนือ การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง เมื่อกำหนดขนาดความคลาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05 โดยการเปิดตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (สุวิมล ติรกานันท์, 2557, หน้า 179) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 254 คน ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสุ่มกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 260 คน ซึ่งได้สโมสรลูกเสือที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. จังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ สโมสรลูกเสือนานาชาติเชียงใหม่, สโมสรผู้บังคับบัญชาลูกเสือเวียงพิงค์

2. จังหวัดแพร่ ได้แก่ สมาคมสโมสรลูกเสือจังหวัดแพร่
3. จังหวัดแม่ฮ่องสอน ได้แก่ สโมสรผู้บังคับบัญชาลูกเสืออำเภอป่าาย
4. จังหวัดลำปาง ได้แก่ สโมสรลูกเสือจังหวัดขุนตาน
5. จังหวัดลำพูน ได้แก่ สโมสรลูกเสือจามเทวี
6. จังหวัดอุตรดิตถ์ ได้แก่ สโมสรลูกเสือพระยาพิชัยดาบหักจังหวัดอุตรดิตถ์
7. จังหวัดตาก ได้แก่ สโมสรลูกเสือจังหวัดตาก
8. จังหวัดพิษณุโลก ได้แก่ สมาคมสโมสรลูกเสือจังหวัดพิษณุโลก
9. จังหวัดสุโขทัย ได้แก่ สมาคมสโมสรลูกเสือลุ่มน้ำยม
10. จังหวัดเพชรบูรณ์ ได้แก่ สมาคมสโมสรลูกเสือผาเมืองเพชรบูรณ์
11. จังหวัดกำแพงเพชร ได้แก่ สมาคมสโมสรลูกเสือจังหวัดกำแพงเพชร
12. จังหวัดนครสวรรค์ ได้แก่ สโมสรผู้บังคับบัญชาลูกเสือนครสวรรค์

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเก็บข้อมูลกับนายกสโมสร อุปนายก เลขาธิการ คณะกรรมการบริหาร และสมาชิกของสโมสรลูกเสือในเขตภาคเหนือ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการบริหารกิจการของสโมสรลูกเสือ (สภาพแวดล้อมภายใน ข้อ 1-18, สภาพแวดล้อมภายนอก ข้อ 19-24)
2. ด้านการจัดหาสมาชิก (สภาพแวดล้อมภายใน ข้อ 1-11, สภาพแวดล้อมภายนอก ข้อ 12-14)
3. ด้านการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสือ (สภาพแวดล้อมภายใน ข้อ 1-13, สภาพแวดล้อมภายนอก ข้อ 14-20)
4. ด้านการจัดประชุมสมาชิกสโมสร (สภาพแวดล้อมภายใน ข้อ 1-14, สภาพแวดล้อมภายนอก ข้อ 14-17)

5. ด้านการจัดการทรัพยากรสิ้น (สภาพแวดล้อมภายใน ข้อ 1-11, สภาพแวดล้อมภายนอก ข้อ 13-16)

มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของสโมสรลูกเสือจังหวัด เป็นแบบปลายเปิด (Open Form)

2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.1 ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการศึกษาความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในด้วยรูปแบบ 2S4M สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยรูปแบบ PEST

2.2.2 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการดำเนินงานกิจการของสโมสรลูกเสือจังหวัด

2.2.3 กำหนดประเด็นในการสร้างแบบสอบถามตามภารกิจของสโมสรลูกเสือที่กำหนดไว้ในข้อบังคับฯ 5 ด้าน ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 2S4M และสภาพแวดล้อมภายนอก PEST

2.2.4 ร่างข้อคำถามตามประเด็นที่กำหนดไว้ในข้อ 2.2.3 แล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.5 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.6 ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ดังนี้

1) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยที่เกณฑ์ในการพิจารณาค่าความสอดคล้อง มีดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดไม่ตรงตามเนื้อหา/จุดประสงค์

ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 5 ท่าน แบ่งออกเป็น ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการบริหารกิจการลูกเสือ และด้านการสร้างเครื่องมือวิจัย ได้แก่

1) รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา อาจารย์ภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์

2) รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศิริ อาจารย์ภาควิชาบริหาร และพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์

3) นายสุชน วิเชียรสรรค์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารกิจการลูกเสือ

4) นายกิจจา กล้าวิเศษ รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนจุฬารัตน์ราชวิทยาลัย จังหวัดเชียงราย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสโมสรลูกเสือ

5) ดร.วรมน วิตะเสวีระ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดนครสวรรค์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสโมสรลูกเสือ

2) นำผลที่ได้จากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญ ไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (Item Objective Congruence : IOC) (วรรณิ แกมเกตุ, 2555, หน้า 220-221) โดยใช้สูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	คือ	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา
	$\sum R$	คือ	ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญ
	N	คือ	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องของข้อคำถามกับเนื้อหา ดังนี้

ถ้า $IOC \geq 0.50$ ถือว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา

ถ้า $IOC < 0.50$ ถือว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

ผลการหาค่า IOC พบว่า ข้อคำถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00

3) ปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมตามค่า IOC และ ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง

2.2.7 นำแบบสอบถามไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) กับคณะกรรมการ บริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (Try out) จำนวน 30 คน วิเคราะห์ข้อมูลกับ โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient Method) ผลการหาค่าความเชื่อค้ำมั่น พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.89

2.2.8 ได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล ดังนี้

3.1 ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ส่งแบบสอบถามพร้อมกับหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล ไปยัง สโมสรลูกเสือที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3.3 ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 260 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.4 รวบรวมแบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร สโมสรลูกเสือจังหวัด โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.3 แปลความหมายของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร สโมสรลูกเสือจังหวัด โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

4.50 – 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.4 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการดำเนินงานของสโมสรลูกเสือจังหวัด โดยใช้วิธี $PNI_{modified}$ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2558, หน้า 279) ด้วยสูตร ดังนี้

$$PNI_{modified} = (I-D)/D$$

โดยที่ D หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันข้อนั้นๆ

I หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์ข้อนั้นๆ

4.5 จัดลำดับความต้องการจำเป็นของการดำเนินงานของสโมสรลูกเสือจังหวัด

ขั้นที่ 1.2 การกำหนดแนวทางของประเด็นกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

การกำหนดแนวทางของประเด็นกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความต้องการจำเป็นในบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1.1 ได้แก่ ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{Modified}$) มาวิเคราะห์เป็นสภาพแวดล้อมภายใน คือ จุดแข็ง จุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอก คือ โอกาส อุปสรรค โดยผู้วิจัยได้จัดกลุ่มค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ออกเป็น 2 กลุ่ม โดยนำค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูงสุดบวกด้วยค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ต่ำสุด แล้วนำผลบวกมาหารด้วย 2 จะได้ค่า $PNI_{Modified}$ เฉลี่ย แล้วแบ่งกลุ่มข้อมูลเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1.1 กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ $PNI_{Modified}$ เฉลี่ย จัดเป็นจุดแข็ง และโอกาส

1.2 กลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูงกว่า $PNI_{Modified}$ เฉลี่ย จัดเป็นจุดอ่อน และอุปสรรค

2. ผู้วิจัยจัดทำแนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดซึ่งประเด็นกลยุทธ์ จะต้องพิจารณาและตัดสินใจเลือกใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ส่วนกลยุทธ์จะกระทำในขอบเขตของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค การจัดทำแนวทางกำหนดประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์ดังกล่าว โดยการวิเคราะห์ SWOT Matrix ดังนี้

2.1 เรียงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ตามค่าดัชนี $PNI_{Modified}$

2.2 สร้างตาราง SWOT Matrix

2.3 จับคู่ จุดแข็ง – โอกาส (SO) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เสริมจุดแข็งและโอกาส

2.4 จับคู่ จุดแข็ง – อุปสรรค (ST) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เสริมจุดแข็งและหลีกเลี่ยง

อุปสรรค

2.5 จับคู่ จุดอ่อน – โอกาส (WO) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อนและเสริมโอกาส

2.6 จับคู่ จุดอ่อน – อุปสรรค (WT) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยง

อุปสรรค

2.7 พิจารณาเลือกกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์ที่จะส่งผลสูงสุดต่อประเด็นกลยุทธ์

3. นำแนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์ที่จัดทำเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความเหมาะสมของประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์อีกครั้ง

4. ปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสมตามข้อเสนอแนะ

ขั้นที่ 1.3 การศึกษาแนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดตามประเด็นกลยุทธ์

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

แหล่งข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกิจการลูกเสือ และการบริหารกิจการลูกเสือ ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนในการกำหนดนโยบายการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด การฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือและทำกิจกรรมต่างๆ ของสโมสรลูกเสือ โดยกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้น ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารกิจการลูกเสือของสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระทรวงศึกษาธิการ หรือ
2. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการให้การฝึกอบรมหรือบริหารหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือในระดับต่างๆ เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือ
3. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และเกี่ยวข้องกับการจัดการฝึกอบรมลูกเสือทั้งในประเทศและต่างประเทศ หรือ
4. เป็นผู้ที่มีคุณวุฒิทางลูกเสือระดับหัวหน้าผู้ให้การฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือ (L.T.) หรือ
5. เป็นสมาชิกสังกัดสโมสรลูกเสือจังหวัดหรือสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกิจการลูกเสือ และการบริหารกิจการลูกเสือ ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด จำนวน 4 คน ได้แก่

1. ดร.คงศักดิ์ เจริญรักษ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสภาลูกเสือไทย ผู้ตรวจการลูกเสือประจำสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ อดีตเลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ
 2. ดร.สมยศ พรหมจันทร์ ผู้ตรวจการลูกเสือประจำสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ ผู้อำนวยการค่ายลูกเสือจังหวัดศรีสะเกษ (ห้วยคล้า)
 3. นายอมร ชุมศรี ผู้ตรวจการลูกเสือประจำสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ ฝ่ายวิชาการ
 4. นายพิพาก กุลหินตั้ง ผู้ตรวจการลูกเสือประจำสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ
- นายกสมาคมสโมสรลูกเสือจังหวัดชัยภูมิ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสัมภาษณ์แนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดตามประเด็นกลยุทธ์ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดตามประเด็นกลยุทธ์ มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi – Structure Interview) เพื่อสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับ

แนวทางการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ตามประเด็นกลยุทธ์ที่ได้จากการศึกษาในชั้นตอนที่ 1.2 แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ตามประเด็นกลยุทธ์

2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.1 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา สังเคราะห์เอกสาร เกี่ยวกับการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด และแนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการเขียนประเด็นคำถามในแบบสัมภาษณ์

2.2.2 เขียนประเด็นคำถามเกี่ยวกับแนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดที่สอดคล้องกับประเด็นกลยุทธ์ จำนวน 5 ประเด็นกลยุทธ์ ที่ได้จากการศึกษาในชั้นที่ 1.2 แล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.3 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.4 นำแบบสัมภาษณ์ไปปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล ดังนี้

3.1 ขอลงชื่อจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์

3.2 ผู้วิจัยติดต่อนัดหมายกับผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์เป็นรายบุคคล นัดวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์

3.3 ดำเนินการสัมภาษณ์ในประเด็นที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ณ ค่ายลูกเสือวชิราวุธ จังหวัดชลบุรี ระหว่างวันที่ 17 – 18 กันยายน พ.ศ. 2560

3.4 วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ มาจัดกระทำกับข้อมูลและสรุปข้อมูล ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

การสร้างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 2.1 การยกร่างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

การยกร่างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความต้องการจำเป็นมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด และจัดทำแนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์โดยการวิเคราะห์ SWOT Matrix
2. ผู้วิจัยสัมภาษณ์แนวทางการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ตามแนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ที่ได้ศึกษาในข้อ 2.1.1
3. ผู้วิจัยนำข้อมูลในข้อ 2.1.1 และ 2.2.2 มาจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ กลวิธี และตัวชี้วัด
4. ผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดที่สร้างขึ้น นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของการใช้ภาษา
5. ผู้วิจัยนำข้อเสนอจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปดำเนินการปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

ชั้นที่ 2.2 การตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

การตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ในการจัดทำกลยุทธ์ การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด และการให้การฝึกอบรมวิชาผู้กำกับลูกเสือ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นอาจารย์ระดับอุดมศึกษาหรือนักวิชาการที่มีประสบการณ์ในการจัดทำกลยุทธ์ การบริหารจัดการ และการวางแผนการบริหารองค์การด้วยกลยุทธ์ จำนวน 3 คน ได้แก่

1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

1.2 รองศาสตราจารย์ ดร.เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย อาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

1.3 ดร.จิตราภรณ์ ไยศิลป์ อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี

กลุ่มที่ 2 เป็นผู้คณะกรรมการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ที่มีประสบการณ์ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ไม่น้อยกว่า 10 ปีจำนวน 3 คน

2.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดำรงสวิทย์ ปทุมมาศ คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ นายกสมาคมสโมสรลูกเสือพ่อขุนผาเมือง

2.2 นายสรารัฐ สุขมล อดีตอาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร นายกสมาคมสโมสรลูกเสือจังหวัดกำแพงเพชร

2.3 นายทัน จันทรคุ้ม อดีตครูโรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคม นายกสมาคมสโมสรลูกเสือจังหวัดพิษณุโลก

กลุ่มที่ 3 เป็นวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมวิชาผู้กำกับลูกเสือและฝึกอบรมลูกเสือของสำนักงานลูกเสือแห่งชาติหรือสโมสรลูกเสือจังหวัด จำนวน 3 คน

3.1 นายอุดม เรือศรีจันทร์ อดีตผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนวัดพระบรมธาตุ ผู้อำนวยการค่ายลูกเสือจังหวัดกำแพงเพชร

3.2 นายสามารถ กอนออยู่ อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนวัดกระบังมั่งคดาราม

3.3 นายสุชน วิเชียรสรรพค์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ โครงร่างวิทยานิพนธ์ และร่างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 2.1 และแบบตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) และบันทึกความคิดเห็นเพิ่มเติม (Open Form)

2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.1 กำหนดประเด็นการสนทนากลุ่ม จากร่างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดที่ได้จัดทำขึ้น ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ กลวิธี และตัวชี้วัด

2.2.2 จัดทำแบบตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด จากประเด็นการสนทนากลุ่มที่ได้กำหนดไว้ในข้อ 2.2.1

2.2.3 นำข้อมูลทั้งหมดนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.4 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.5 นำแบบตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดที่มีความสมบูรณ์ เก็บข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่มต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ในการทำหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

3.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มถึงผู้ทรงคุณวุฒิทางไปรษณีย์ พร้อมกับแนบโครงร่างวิทยานิพนธ์ ร่างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด และแบบตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

3.3 ผู้วิจัยประสานผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อแจ้งและยืนยันการเข้าร่วมการสนทนากลุ่มอีกครั้งทางโทรศัพท์

3.4 การตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในวันจันทร์ที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2560 ณ ห้องประชุมศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.พนัส หันนาคินทร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ในการนี้มีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม จำนวน 9 คน ประธานการประชุม ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง และผู้จัดบันทึกการสนทนากลุ่ม ได้แก่ นางอุไร ปัญญาสิทธิ์ ทั้งนี้ในก่อนการดำเนินการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้นำเสนอความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และผลการวิจัยจากนั้น เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมการสนทนากลุ่มได้อภิปรายซักถาม และให้ข้อเสนอแนะ ตลอดจนความคิดเห็นเพิ่มเติมในการวิจัยด้วย และระหว่างการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้ทำการบันทึกการสนทนากลุ่ม เพื่อเป็นข้อมูลนำเสนองานวิจัย และประกอบกรอภิปรายผลการวิจัย

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม มาจัดกระทำกับข้อมูลและสรุปข้อมูล ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) อีกทั้งนำข้อเสนอแนะต่างๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาหาฉันทามติ (Consensus) ถ้ากรณีการสนทนากลุ่มสามารถสรุปมติได้ ก็ถือว่าเป็นมติของผู้ทรงคุณวุฒิ แต่ถ้าไม่สามารถหาข้อยุติได้ ผู้วิจัยจะทำการรวบรวมข้อมูลและส่งกลับไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง แล้วจึงนำมาปรับปรุงแก้ไขร่างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหาร สโมสรลูกเสือจังหวัด

การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือ
จังหวัด ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ นายกสโมสร 1 คน และคณะกรรมการบริหารของสโมสรลูกเสือ
1 คน จะได้เป็นสโมสรละ 2 คน จำนวน 36 สโมสร คิดเป็น 72 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง
(Purposive Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นตัวแทนของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหาร
และการดำเนินกิจกรรมของสโมสรลูกเสือจังหวัด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสโมสร
ลูกเสือ ผู้วิจัยใช้แบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสโมสร
ลูกเสือจังหวัด ซึ่งได้มาจากกลยุทธ์ กลวิธี และตัวชี้วัดที่ผ่านการปรับปรุงจากการสนทนากลุ่มของ
ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 72 คน แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบประเมิน มีลักษณะเป็น
แบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์
การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.1 นำกลยุทธ์ กลวิธี และตัวชี้วัดที่ผ่านการปรับปรุงจากการสนทนากลุ่มของ
ผู้ทรงคุณวุฒิ มาจัดทำเป็นข้อคำถามแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.2 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.3 นำแบบประเมินไปปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ เพื่อนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล ดังนี้

3.1 ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร เพื่อขอความอนุเคราะห์
เก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ส่งแบบประเมินพร้อมกับหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล ไปยัง
กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

3.3 ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 72 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.4 รวบรวมแบบประเมินเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.3 แปลความหมายของความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ไปใช้ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ในแต่ละด้าน โดยมีเกณฑ์ของกลยุทธ์ กลวิธี และตัวชี้วัดจะต้องมีค่าเฉลี่ย ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าไม่เกิน 1.00 ส่วนเกณฑ์การแปลความหมาย มีดังนี้

4.50 – 5.00 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ กลวิธี และตัวชี้วัดไปใช้ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด อยู่ในระดับมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ กลวิธี และตัวชี้วัดไปใช้ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด อยู่ในระดับมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ กลวิธี และตัวชี้วัดไปใช้ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด อยู่ในระดับปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ กลวิธี และตัวชี้วัดไปใช้ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ กลวิธี และตัวชี้วัดไปใช้ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด อยู่ในระดับน้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารลูกเสือจังหวัด ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิจัย ได้ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็น การกำหนดแนวทางของประเด็นกลยุทธ์ และแนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

ตอนที่ 2 ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็น การกำหนดแนวทางของประเด็นกลยุทธ์ และแนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

ผลการศึกษาความต้องการจำเป็น การกำหนดแนวทางของประเด็นกลยุทธ์ และแนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

การศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดด้วยการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 260 คน ผลการวิจัยแสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม แสดงได้ดังตาราง 1 ดังนี้

ตาราง 1 แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ที่	รายการ	ความถี่	ร้อยละ
1	เพศ		
	- ชาย	206	79.23
	- หญิง	54	20.77
2	วุฒิทางลูกเสือ		
	- B.T.C.	2	0.76
	- A.T.C./W.B.	62	23.85
	- A.L.T.C./A.L.T.	115	44.23
	- L.T.C./L.T.	81	31.16
3	ตำแหน่งทางลูกเสือ		
	- รองผู้กำกับ/ผู้กำกับกองลูกเสือ	12	4.61
	- รองผู้กำกับ/ผู้กำกับกลุ่มลูกเสือ	92	35.38
	- รองผู้อำนวยการ/ผู้อำนวยการลูกเสือโรงเรียน	39	15.00
	- เจ้าหน้าที่ลูกเสือ	8	3.07
	- ผู้ช่วย/รอง/ผู้ตรวจการลูกเสือประจำสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ	109	41.94
4	ตำแหน่งในการบริหารสโมสรลูกเสือ		
	- นายกสโมสร	13	5.00
	- อุปนายก	13	5.00
	- เลขาธิการ	13	5.00
	- คณะกรรมการบริหาร	39	15.00
	- สมาชิกสโมสร	182	70.00
5	ประสบการณ์ในการทำงานในสโมสรลูกเสือจังหวัด		
	- ไม่เกิน 3 ปี	16	6.15
	- 3-6 ปี	96	36.92
	- 7-9 ปี	62	23.85
	- 10-12 ปี	37	14.23
	- มากกว่า 12 ปี	49	18.85

จากตาราง 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศชาย จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 79.23 เพศหญิง จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 20.77 ส่วนใหญ่มีวุฒิทางลูกเสือ A.L.T.C./A.L.T. จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 44.23 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งผู้ช่วย/รอง/ผู้ตรวจการลูกเสือประจำ

สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 41.94 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งสมาชิกของสโมสรลูกเสือ จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 70.00 และมีประสบการณ์ในการทำงานในสโมสรลูกเสือจังหวัด 3-6 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 36.92

1.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด แสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2 แสดงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดในภาพรวม

ที่	รายการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		\bar{X}	SD.	ระดับ	\bar{X}	SD.	ระดับ		
1	ด้านการบริหารกิจการของสโมสรลูกเสือ	3.80	0.57	มาก	4.46	0.52	มาก	0.148	4
2	ด้านการจัดหาสมาชิก	3.76	0.61	มาก	4.41	0.54	มาก	0.147	5
3	ด้านการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสือ	3.81	0.58	มาก	4.49	0.51	มาก	0.151	3
4	ด้านการจัดประชุมสมาชิกสโมสร	3.78	0.57	มาก	4.48	0.54	มาก	0.156	2
5	ด้านการจัดการทรัพย์สิน	3.77	0.63	มาก	4.48	0.56	มาก	0.158	1
	รวม	3.78	0.54	มาก	4.46	0.49	มาก	0.152	-

จากตาราง 2 พบว่า ในภาพรวมของสภาพปัจจุบันในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสือ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) รองลงมา ได้แก่ ด้านการบริหารกิจการของสโมสรลูกเสือ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) ส่วนภาพรวมของสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสือ อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ด้าน

การจัดประชุมสมาชิกสโมสร และด้านการจัดการทรัพย์สินอยู่ในระดับมากเช่นกัน ($\bar{X} = 4.48$) ส่วนผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด พบว่า ในภาพรวมดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) เท่ากับ 0.152 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดการทรัพย์สิน มีดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.158$) และ ด้านการจัดหาสมาชิก มีดัชนีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.147$)

ตาราง 3 แสดงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีความต้องการจำเป็น ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดด้านการบริหารกิจการของสโมสรลูกเสือ

ที่	ด้านการบริหารกิจการ ของสโมสรลูกเสือ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		\bar{X}	SD.	ระดับ	\bar{X}	SD.	ระดับ		
1	การจัดโครงสร้าง การบริหารและแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหาร เป็นไปตามข้อบังคับฯ	3.99	0.66	มาก	4.49	0.67	มาก	0.111	22
2	การศึกษาข้อมูล เพื่อใช้ในการวางแผน ดำเนินการของสโมสร	3.76	0.75	มาก	4.43	0.66	มาก	0.151	11
3	การวางแผนการ ฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาลูกเสือ อย่างต่อเนื่อง	3.87	0.78	มาก	4.52	0.66	มากที่สุด	0.144	12
4	การจัดกิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับลูกเสือ อย่างต่อเนื่อง	3.95	0.73	มาก	4.48	0.66	มาก	0.118	21
5	มีผู้ให้ความสนใจ เข้าร่วมกิจกรรมทาง ลูกเสือที่สโมสรจัดขึ้น	3.79	0.74	มาก	4.39	0.72	มาก	0.137	16
6	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม พึงพอใจในกิจกรรม ทางลูกเสือที่สโมสร จัดขึ้น	3.92	0.71	มาก	4.53	0.66	มากที่สุด	0.135	17

ตาราง 3 (ต่อ)

ที่	ด้านการบริหารจัดการ ของสโมสรลูกเสือ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		\bar{X}	SD.	ระดับ	\bar{X}	SD.	ระดับ		
7	การจัดกิจกรรมทาง ลูกเสือของสโมสร ยึดแนวทางตาม วัตถุประสงค์ของ คณะลูกเสือแห่งชาติ	4.13	0.79	มาก	4.57	0.64	มากที่สุด	0.096	24
8	การวางแผนในการ จัดการงบประมาณใน การบริหารกิจการของ สโมสร	3.81	0.81	มาก	4.40	0.74	มาก	0.134	18
9	การใช้งบประมาณใน การจัดกิจกรรมของ สโมสรมีอย่างเพียงพอ	3.72	0.91	มาก	4.47	0.73	มาก	0.168	4
10	การระดมทรัพยากร เพื่อสนับสนุนกิจการ ของสโมสร	3.70	0.87	มาก	4.42	0.69	มาก	0.163	6
11	การปฏิบัติหน้าที่ของ คณะกรรมการบริหาร สโมสรเป็นไปตามที่ ได้รับมอบหมาย	3.80	0.75	มาก	4.44	0.72	มาก	0.144	12
12	คณะกรรมการบริหาร สโมสรมีภาวะผู้นำ ในการบริหารงาน	3.96	0.69	มาก	4.53	0.67	มากที่สุด	0.126	19
13	การปฏิบัติงานของ สโมสรเป็นไปตาม แผนปฏิบัติการที่ได้ จัดทำขึ้น	3.99	0.67	มาก	4.53	0.63	มากที่สุด	0.119	20

ตาราง 3 (ต่อ)

ที่	ด้านการบริหารกิจการ ของสโมสรลูกเสือ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		\bar{X}	SD.	ระดับ	\bar{X}	SD.	ระดับ		
14	การเลือกตั้ง คณะกรรมการบริหาร สโมสรเป็นไปด้วย ความโปร่งใส	4.05	0.78	มาก	4.55	0.61	มากที่สุด	0.110	23
15	การสรุปรายงานผล ปรับปรุง และการ เผยแพร่ผลงานการ ดำเนินการของสโมสร	3.73	0.84	มาก	4.44	0.63	มาก	0.160	8
16	สำนักงานลูกเสือ แห่งชาติ ส่งเสริมให้ สโมสรจัดกิจกรรมทาง ลูกเสือ	3.87	0.76	มาก	4.52	0.59	มากที่สุด	0.144	12
17	สำนักงานลูกเสือ จังหวัด มีส่วนร่วมใน การจัดการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาลูกเสือ	3.79	0.88	มาก	4.49	0.63	มาก	0.156	9
18	มีหน่วยงานต่างๆ ให้ความร่วมมือใน การพัฒนาบุคลากร ร่วมกับสโมสรลูกเสือ อย่างสม่ำเสมอ	3.77	0.79	มาก	4.39	0.70	มาก	0.141	15
19	หน่วยงานภายนอก ให้การสนับสนุน งบประมาณแก่สโมสร ลูกเสือ	3.53	0.88	มาก	4.42	0.66	มาก	0.201	2
20	ผู้มีจิตศรัทธาต่อ กิจการลูกเสือร่วม บริจาคเงินเข้าสโมสร ลูกเสือ	3.42	1.04	ปาน กลาง	4.35	0.70	มาก	0.214	1

ตาราง 3 (ต่อ)

ที่	ด้านการบริหารกิจการ ของสโมสรลูกเสือ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		\bar{X}	SD.	ระดับ	\bar{X}	SD.	ระดับ		
21	หน่วยงาน องค์กร ผู้นำชุมชน ประชาชน ให้ความร่วมมือในการ บริหารจัดการและ กิจกรรมกับสโมสร	3.59	0.83	มาก	4.48	0.68	มาก	0.199	3
22	หน่วยงานภายนอก มอบหมายให้สโมสร ลูกเสือจัดกิจกรรมทาง ลูกเสือ	3.78	0.73	มาก	4.46	0.69	มาก	0.152	10
23	ความก้าวหน้า ทางเทคโนโลยี มีบทบาทในการช่วย ประชาสัมพันธ์สโมสร ลูกเสือ	3.69	0.75	มาก	4.40	0.68	มาก	0.161	7
24	ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีมีบทบาทใน การสนับสนุนการ บริหารงานของสโมสร ลูกเสือ	3.68	0.85	มาก	4.42	0.67	มาก	0.167	5
	รวม	3.80	0.57	มาก	4.46	0.52	มาก	0.148	-

จากตาราง 3 พบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบันของการในการบริหารสโมสรลูกเสือ
จังหวัดด้านการบริหารกิจการของสโมสรลูกเสือ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณาเป็นราย
ข้อพบว่า การจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรยึดแนวทางตามวัตถุประสงค์ของคณะลูกเสือ
แห่งชาติ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) รองลงมา ได้แก่ การเลือกตั้งคณะกรรมการบริหารสโมสร
เป็นไปด้วยความโปร่งใส อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) ส่วนภาพรวมของสภาพที่พึงประสงค์ในการ
บริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ด้านการบริหารกิจการของสโมสรลูกเสือ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$)
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรยึดแนวทางตามวัตถุประสงค์

ของคณะลูกเสือแห่งชาติ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$) รองลงมา ได้แก่ การเลือกตั้ง คณะกรรมการบริหารสโมสรเป็นไปด้วยความโปร่งใส อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$) ส่วน ผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ด้านการบริหารกิจการของ สโมสรลูกเสือ พบว่า ในภาพรวมดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) เท่ากับ 0.148 เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ พบว่า ผู้มีจิตศรัทธาร่วมบริจาคเงินเข้าสโมสรลูกเสือ มีดัชนีความต้องการจำเป็น มากที่สุด (PNI_{modified} = 0.214) และการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรมียืดแนวทางตาม วัตถุประสงค์ของคณะลูกเสือแห่งชาติมีดัชนีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด (PNI_{modified} = 0.096)

ตาราง 4 แสดงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีความต้องการจำเป็น ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดด้านการจัดหาสมาชิก

ที่	ด้านการจัดหา สมาชิก	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		\bar{X}	SD.	ระดับ	\bar{X}	SD.	ระดับ		
1	มีการวางแผนการ จัดหาและรับสมัคร สมาชิก	3.71	0.90	มาก	4.42	0.67	มาก	0.161	3
2	มีการวางแผนพัฒนา สมาชิกสโมสรให้มี คุณภาพ	3.80	0.76	มาก	4.43	0.67	มาก	0.142	10
3	สโมสรมีจำนวน สมาชิกเพียงพอต่อ การจัดกิจกรรมทาง ลูกเสือ	3.89	0.72	มาก	4.44	0.69	มาก	0.124	14
4	การจัดหาสมาชิก สโมสรเป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพ	3.73	0.80	มาก	4.43	0.65	มาก	0.158	5
5	สมาชิกสโมสรให้ ความร่วมมือเป็น อย่างดีกับการจัด กิจกรรมทางลูกเสือ ของสโมสร	3.84	0.73	มาก	4.40	0.66	มาก	0.127	13

ตาราง 4 (ต่อ)

ที่	ด้านการจัดหา สมาชิก	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		\bar{X}	SD.	ระดับ	\bar{X}	SD.	ระดับ		
6	สมาชิกสโมสรช่วย แนะนำผู้ที่สนใจให้ สมัครเข้ามาเป็น สมาชิก	3.67	0.98	มาก	4.40	0.65	มาก	0.166	2
7	สมาชิกสโมสร มีการจ่ายค่าบำรุง สโมสรเป็นปัจจุบัน	3.86	0.69	มาก	4.46	0.65	มาก	0.135	12
8	มีสวัสดิการต่างๆ เป็นที่พึงพอใจของ สมาชิกสโมสร	3.77	0.72	มาก	4.36	0.71	มาก	0.135	11
9	ที่ตั้งของสโมสร เหมาะสม และ เพียงพอสำหรับ ให้บริการกับสมาชิก	3.76	0.73	มาก	4.44	0.68	มาก	0.153	6
10	มีระบบการจัดทำ ทะเบียนสมาชิก สโมสรที่เป็นปัจจุบัน	3.70	0.74	มาก	4.40	0.67	มาก	0.159	4
11	สมาชิกสโมสรได้รับ การสนับสนุนให้เข้ารับ การอบรมต่างๆ	3.75	0.75	มาก	4.39	0.67	มาก	0.146	9
12	หน่วยงานภายนอก สนับสนุนให้บุคลากร ในสังกัดสมัครเป็น สมาชิกสโมสร	3.70	0.70	มาก	4.34	0.66	มาก	0.147	7
13	หน่วยงานภายนอก สนับสนุนงบประมาณ ให้บุคลากรสมัครเป็น สมาชิกสโมสร	3.65	0.82	มาก	4.38	0.66	มาก	0.167	1

ตาราง 4 (ต่อ)

ที่	ด้านการจัดหาสมาชิก	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		\bar{X}	SD.	ระดับ	\bar{X}	SD.	ระดับ		
14	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยให้สโมสรประชาสัมพันธ์การรับสมัครสมาชิกได้เพิ่มขึ้น	3.77	0.77	มาก	4.42	0.60	มาก	0.147	8
	รวม	3.76	0.61	มาก	4.41	0.54	มาก	0.147	-

จากตาราง 4 พบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบันในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดด้านการจัดหาสมาชิก อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สโมสรมีจำนวนสมาชิกเพียงพอต่อการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) รองลงมา ได้แก่ สมาชิกสโมสรมีการจ่ายค่าบำรุงสโมสรเป็นปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) ส่วนภาพรวมของสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ด้านการจัดหาสมาชิก อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สมาชิกสโมสรมีการจ่ายค่าบำรุงสโมสรเป็นปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$) รองลงมา ได้แก่ สโมสรมีจำนวนสมาชิกเพียงพอต่อการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ และที่ตั้งของสโมสรเหมาะสม และเพียงพอสำหรับให้บริการกับสมาชิก อยู่ในระดับมากเท่ากัน ($\bar{X} = 4.44$) ส่วนผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดด้านการจัดหาสมาชิก พบว่า ในภาพรวมดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) เท่ากับ 0.147 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หน่วยงานภายนอกสนับสนุนงบประมาณให้บุคลากรสมัครเป็นสมาชิกสโมสร มีดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด (PNI_{modified} = 0.167) และ สโมสรมีจำนวนสมาชิกเพียงพอต่อการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ มีดัชนีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด (PNI_{modified} = 0.124)

ตาราง 5 แสดงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีความต้องการจำเป็น
ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดด้านการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับ
ธรรมเนียมของลูกเสือ

ที่	ด้านการจัดกิจกรรม ที่สอดคล้องกับ ธรรมเนียมของลูกเสือ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		\bar{X}	SD.	ระดับ	\bar{X}	SD.	ระดับ		
1	สโมสรวางแผนการจัด กิจกรรมที่สอดคล้อง กับธรรมเนียมของ ลูกเสืออย่างต่อเนื่อง ทุกปี	3.91	0.79	มาก	4.55	0.61	มากที่สุด	0.141	15
2	การมอบหมายหน้าที่ รับผิดชอบสำหรับ สมาชิกสโมสรในการ จัดกิจกรรมในวัน สำคัญทางลูกเสือมี ความเหมาะสม	3.86	0.74	มาก	4.50	0.63	มากที่สุด	0.142	14
3	มีการจัดกิจกรรมในวัน สำคัญทางลูกเสือที่ ถูกต้องตามหลัก ปฏิบัติ	3.91	0.76	มาก	4.46	0.64	มาก	0.123	18
4	สมาชิกสโมสรให้ ความร่วมมือในการ ดำเนินกิจกรรมในวัน สำคัญทางลูกเสือ	3.90	0.75	มาก	4.48	0.65	มาก	0.129	16
5	สมาชิกสโมสรมี ความรู้เกี่ยวกับการจัด กิจกรรมในวันสำคัญ ทางลูกเสือ	3.94	0.74	มาก	4.48	0.65	มาก	0.121	19

ตาราง 5 (ต่อ)

ที่	ด้านการจัดกิจกรรม ที่สอดคล้องกับ ธรรมเนียมของลูกเสือ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		\bar{X}	SD.	ระดับ	\bar{X}	SD.	ระดับ		
6	มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ของสมาชิก สโมสรเกี่ยวกับปัญหา ที่พบในการจัด กิจกรรมในวันสำคัญ ทางลูกเสือ	3.79	0.72	มาก	4.53	0.57	มากที่สุด	0.163	8
7	การจัดสรร งบประมาณสนับสนุน การจัดกิจกรรมใน วันสำคัญทางลูกเสือ มีอย่างเพียงพอ	3.68	0.76	มาก	4.46	0.64	มาก	0.175	3
8	สโมสรบริหารจัดการ งบประมาณในการจัด กิจกรรมในวันสำคัญ ทางลูกเสือได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	3.73	0.84	มาก	4.51	0.62	มากที่สุด	0.173	6
9	มีวัสดุอุปกรณ์ที่พร้อม สำหรับการจัดกิจกรรม ในวันสำคัญทาง ลูกเสือ	3.81	0.75	มาก	4.49	0.64	มาก	0.151	11
10	มีอาคารสถานที่ ที่ให้ความสะดวกหรือ เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรมในวัน สำคัญทางลูกเสือ	3.76	0.81	มาก	4.52	0.62	มากที่สุด	0.168	7
11	มีการประชาสัมพันธ์ ให้ผู้สนใจเข้าร่วม กิจกรรมในวันสำคัญ ทางลูกเสือ	3.71	0.85	มาก	4.49	0.63	มาก	0.174	5

ตาราง 5 (ต่อ)

ที่	ด้านการจัดกิจกรรม ที่สอดคล้องกับ ธรรมเนียมของลูกเสือ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		\bar{X}	SD.	ระดับ	\bar{X}	SD.	ระดับ		
12	การจัดกิจกรรมใน วันสำคัญทางลูกเสือ ของสโมสร บรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนด ไว้	3.82	0.72	มาก	4.51	0.61	มากที่สุด	0.153	10
13	มีการสรุปรายงานการ จัดกิจกรรมในวัน สำคัญทางลูกเสือ	3.80	0.77	มาก	4.46	0.67	มาก	0.148	12
14	โรงเรียนต่างๆ ขอ ความร่วมมือจาก สโมสรลูกเสือในการ จัดกิจกรรมในวัน สำคัญทางลูกเสือ	3.95	0.77	มาก	4.52	0.62	มากที่สุด	0.126	17
15	สำนักงานลูกเสือ จังหวัด สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา ขอ ความร่วมมือจาก สโมสรลูกเสือในการ จัดกิจกรรมในวัน สำคัญทางลูกเสือ	3.96	0.81	มาก	4.48	0.65	มาก	0.116	20
16	หน่วยงานภายนอกให้ การสนับสนุน งบประมาณในการจัด กิจกรรมในวันสำคัญ ทางลูกเสือแก่สโมสร	3.69	0.86	มาก	4.47	0.64	มาก	0.174	4
17	ลูกเสือชาวบ้านมีส่วน ร่วมในการจัดกิจกรรม ในวันสำคัญทาง ลูกเสือร่วมกับสโมสร	3.66	0.86	มาก	4.46	0.64	มาก	0.179	2

ตาราง 5 (ต่อ)

ที่	ด้านการจัดกิจกรรม ที่สอดคล้องกับ ธรรมเนียมของลูกเสือ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		\bar{X}	SD.	ระดับ	\bar{X}	SD.	ระดับ		
18	หน่วยงานภายนอก เห็นความสำคัญใน การจัดกิจกรรมในวัน สำคัญทางลูกเสือ	3.87	0.67	มาก	4.54	0.61	มากที่สุด	0.148	13
19	ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีมีส่วนช่วย ให้สโมสรลูกเสือ ประชาสัมพันธ์การจัด กิจกรรมในวันสำคัญ ทางลูกเสือ	3.73	0.74	มาก	4.43	0.66	มาก	0.158	9
20	ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีช่วยให้ สโมสรลูกเสือสามารถ บริหารการจัดกิจกรรม ในวันสำคัญทาง ลูกเสือได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.65	0.78	มาก	4.47	0.65	มาก	0.183	1
	รวม	3.81	0.58	มาก	4.49	0.51	มาก	0.151	-

จากตาราง 5 พบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบันในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดด้านการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสืออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สำนักงานลูกเสือจังหวัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอความร่วมมือจากสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนต่างๆ ขอความร่วมมือจากสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ ($\bar{X} = 3.95$) ส่วนภาพรวมของสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ด้านการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสือ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สโมสรวางแผนการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสืออย่างต่อเนื่องทุกปี อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.55$) รองลงมา ได้แก่ หน่วยงานภายนอกเห็นความสำคัญใน

การจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$) ส่วนผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ด้านการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสือ พบว่า ในภาพรวมดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) เท่ากับ 0.151 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยให้สโมสรลูกเสือสามารถบริหารจัดการกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.183$) และ สำนักงานลูกเสือจังหวัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอความร่วมมือจากสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ มีดัชนีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.116$)

ตาราง 6 แสดงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดด้านการจัดประชุมสมาชิกสโมสร

ที่	ด้านการจัดประชุมสมาชิกสโมสร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		\bar{X}	SD.	ระดับ	\bar{X}	SD.	ระดับ		
1	มีการกำหนดแผนการ ประชุมสมาชิกสโมสร ไว้ล่วงหน้า	3.74	0.72	มาก	4.49	0.63	มาก	0.167	4
2	สโมสรมีการ มอบหมายหน้าที่ รับผิดชอบในการจัด กิจกรรมการประชุม สมาชิก	3.85	0.72	มาก	4.51	0.65	มากที่สุด	0.146	12
3	สมาชิกสโมสรเข้าร่วม การประชุมอย่าง สม่ำเสมอ	3.78	0.70	มาก	4.48	0.63	มาก	0.156	9
4	การจัดประชุมสมาชิก สโมสรได้ข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์ในการ พัฒนาสโมสร	3.86	0.66	มาก	4.52	0.64	มากที่สุด	0.146	14

ตาราง 6 (ต่อ)

ที่	ด้านการจัดประชุม สมาชิกสโมสร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		\bar{X}	SD.	ระดับ	\bar{X}	SD.	ระดับ		
5	มีการสร้างบรรยากาศ ที่ส่งเสริมการทำงาน ร่วมกันเพื่อจะนำไปสู่ ความสำเร็จของการ ดำเนินงานของสโมสร	3.82	0.74	มาก	4.50	0.66	มากที่สุด	0.151	11
6	สมาชิกสโมสรมีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ จำเป็นต่อการตัดสินใจ ในการดำเนินงาน	3.85	0.78	มาก	4.51	0.65	มากที่สุด	0.146	13
7	สโมสรจัดสรร งบประมาณในการจัด ประชุมสมาชิกสโมสร	3.76	0.74	มาก	4.50	0.65	มากที่สุด	0.164	6
8	สโมสรบริหารจัดการ งบประมาณในการจัด ประชุมสมาชิกสโมสร ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.74	0.70	มาก	4.47	0.65	มาก	0.163	7
9	สโมสรมีสถานที่ เพียงพอสำหรับการ ประชุมสมาชิกสโมสร	3.83	0.82	มาก	4.48	0.67	มาก	0.145	15
10	สโมสรมีเครื่องอำนวยความสะดวก ที่พร้อม สำหรับการประชุม สมาชิกสโมสร	3.75	0.78	มาก	4.49	0.69	มาก	0.165	5
11	การจัดทำรายงานการ ประชุม และการ รายงานผลการ ดำเนินงานของสโมสร	3.69	0.82	มาก	4.49	0.68	มาก	0.178	2

ตาราง 6 (ต่อ)

ที่	ด้านการจัดประชุม สมาชิกสโมสร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		\bar{X}	SD.	ระดับ	\bar{X}	SD.	ระดับ		
12	สมาชิกสโมสรมีโอกาส เสนอความคิดเห็น อย่างอิสระในการ ประชุม	3.90	0.81	มาก	4.48	0.66	มาก	0.129	17
13	สโมสรมีการบริหาร จัดการในการประชุม สมาชิกสโมสรได้อย่าง มีประสิทธิภาพ	3.80	0.69	มาก	4.48	0.64	มาก	0.152	10
14	สำนักงานลูกเสือ แห่งชาติสนับสนุนให้ จัดประชุมสมาชิก สโมสรอย่างต่อเนื่อง	3.69	0.72	มาก	4.45	0.66	มาก	0.171	3
15	หน่วยงานภายนอกให้ การสนับสนุน งบประมาณในการจัด ประชุมสมาชิกสโมสร	3.52	0.97	มาก	4.35	0.76	มาก	0.191	1
16	หน่วยงานภายนอกให้ การสนับสนุนสถานที่ ในการจัดประชุม สมาชิกสโมสร	3.84	0.65	มาก	4.48	0.66	มาก	0.143	16
17	ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีช่วยติดต่อ และส่งข้อมูลข่าวสาร แก่สมาชิก	3.80	0.68	มาก	4.53	0.61	มากที่สุด	0.161	8
	รวม	3.78	0.57	มาก	4.48	0.54	มาก	0.156	-

จากตาราง 6 พบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบันในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดด้านการจัดประชุมสมาชิกสโมสร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สมาชิกสโมสรมีโอกาสเสนอความคิดเห็นอย่างอิสระในการประชุม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) รองลงมา

ได้แก่ การจัดประชุมสมาชิกสโมสรได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาสโมสร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) ส่วนในภาพรวมของสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดด้านการจัดประชุมสมาชิกสโมสร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยติดต่อและส่งข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$) รองลงมา ได้แก่ การจัดประชุมสมาชิกสโมสรได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาสโมสร อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$) ส่วนผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ด้านการจัดประชุมสมาชิกสโมสร พบว่า ในภาพรวมดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) เท่ากับ 0.156 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนงบประมาณในการจัดประชุมสมาชิกสโมสร มีดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.191$) และ สมาชิกสโมสรมีโอกาสเสนอความคิดเห็นอย่างอิสระในการประชุม มีดัชนีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.129$)

ตาราง 7 แสดงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และดัชนีความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดด้านการจัดการทรัพย์สิน

ที่	ด้านการจัดการทรัพย์สิน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		\bar{X}	SD.	ระดับ	\bar{X}	SD.	ระดับ		
1	มีแผนการจัดการทรัพย์สินและหารายได้อย่างเป็นระบบ	3.75	0.76	มาก	4.48	0.69	มาก	0.163	5
2	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง ตรวจสอบพัสดุตามระเบียบราชการ	3.68	0.81	มาก	4.53	0.64	มาก	0.188	1
3	สโมสรมีวัสดุอุปกรณ์ มีความคงทนแข็งแรง และเพียงพอต่อการใช้งาน	3.81	0.74	มาก	4.52	0.64	มาก	0.157	8
4	สมาชิกสโมสร มีความพึงพอใจในการให้บริการเรื่องวัสดุอุปกรณ์และทรัพย์สิน	3.86	0.70	มาก	4.52	0.60	มากที่สุด	0.146	12

ตาราง 7 (ต่อ)

ที่	ด้านการจัดการ ทรัพย์สิน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		\bar{X}	SD.	ระดับ	\bar{X}	SD.	ระดับ		
5	สโมสรมีการคัดเลือก เหรียญกษาปณ์ของสโมสร ตามคุณสมบัติ ที่เหมาะสม	3.87	0.68	มาก	4.47	0.65	มาก	0.134	14
6	สโมสรมีผู้รับผิดชอบ ดูแลจัดเก็บวัสดุ ครุภัณฑ์	3.79	0.77	มาก	4.47	0.67	มาก	0.152	10
7	มีคณะกรรมการ ตรวจสอบการใช้งบประมาณของ สโมสรอย่างถูกต้อง โปร่งใส	3.81	0.81	มาก	4.46	0.68	มาก	0.146	13
8	สโมสรมีการหารายได้ เพิ่มเติมเพื่อจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์	3.79	0.77	มาก	4.45	0.66	มาก	0.148	11
9	มีการจัดทำทะเบียน ควบคุมวัสดุครุภัณฑ์ ของสโมสร	3.79	0.77	มาก	4.49	0.64	มาก	0.156	9
10	มีการติดตาม ควบคุม ดูแล การใช้วัสดุ อุปกรณ์ให้เกิด ประโยชน์และคุ้มค่า	3.76	0.77	มาก	4.47	0.63	มาก	0.159	6
11	สโมสรรายงาน ทรัพย์สินต่างๆ ให้สมาชิกของสโมสร ได้รับทราบ	3.88	0.72	มาก	4.46	0.62	มาก	0.130	15

ตาราง 7 (ต่อ)

ที่	ด้านการจัดการ ทรัพย์สิน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI modified	อันดับ
		\bar{X}	SD.	ระดับ	\bar{X}	SD.	ระดับ		
12	สมาชิกสโมสรสามารถ ตรวจสอบ ติดตาม การบริหารการเงินของ สโมสร	3.94	0.77	มาก	4.50	0.61	มาก	0.124	16
13	สำนักงานลูกเสือ แห่งชาติมีนโยบาย ส่งเสริมการจัดการ ทรัพย์สินของสโมสร	3.68	0.87	มาก	4.52	0.64	มากที่สุด	0.186	2
14	หน่วยงานภายนอก สนับสนุนงบประมาณ ในการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ของสโมสร	3.62	1.03	มาก	4.44	0.69	มาก	0.185	3
15	หน่วยงานภายนอกได้ รับทราบเกี่ยวกับบัญชี การเงินของสโมสร	3.59	1.04	มาก	4.40	0.65	มาก	0.184	4
16	ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีช่วย สนับสนุนการบริหาร ระบบบัญชีการเงิน ของสโมสร	3.74	0.90	มาก	4.45	0.68	มาก	0.171	6
	รวม	3.77	0.63	มาก	4.48	0.56	มาก	0.158	-

จากตาราง 7 พบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบันในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดด้านการจัดการทรัพย์สิน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สมาชิกสโมสรสามารถตรวจสอบ ติดตามการบริหารการเงินของสโมสร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) รองลงมา ได้แก่ สโมสรรายงานทรัพย์สินต่างๆ ให้สมาชิกของสโมสรได้รับทราบอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) ส่วนภาพรวมของสภาพที่พึงประสงค์สโมสรลูกเสือจังหวัด ด้านการจัดการทรัพย์สิน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง ตรวจสอบ

พัสดุตามระเบียบราชการ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$) รองลงมา ได้แก่ สำนักงานลูกเสือแห่งชาติมีนโยบายส่งเสริมการจัดการทรัพย์สินของสโมสร อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$) ส่วนผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ด้านการจัดการทรัพย์สิน พบว่า ในภาพรวมดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) เท่ากับ 0.158 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง ตรวจสอบพัสดุตามระเบียบราชการ มีดัชนีความต้องการจำเป็น มากที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.188$) และ สมาชิกสโมสรสามารถตรวจสอบติดตามการบริหารการเงินของสโมสร มีดัชนีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.124$)

1.2 ผลการกำหนดแนวทางของประเด็นกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

1.2.1 ผลวิเคราะห์ที่สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส อุปสรรค ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ในขั้นตอนที่ 1.1 พบว่าสามารถกำหนดสภาพแวดล้อมภายใน จากการพิจารณาค่า PNI_{Modified} สูงสุด เท่ากับ 0.188 และค่า PNI_{Modified} ต่ำสุด เท่ากับ 0.096 จะได้ค่า PNI_{Modified} ที่เป็นค่ากลางของสภาพแวดล้อมภายใน การดำเนินงานของสโมสรลูกเสือจังหวัด เท่ากับ 0.142 ซึ่งข้อคำถามที่มีค่า PNI_{Modified} ต่ำกว่าค่ากลางที่กำหนด จัดเป็นกลุ่มต่ำ คือจุดแข็ง และข้อคำถามที่มีค่า PNI_{Modified} สูงกว่าค่ากลางที่กำหนด จัดเป็นกลุ่มสูง คือจุดอ่อน ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกของการดำเนินงานของสโมสรลูกเสือจังหวัด จากการพิจารณาค่า PNI_{Modified} สูงสุด เท่ากับ 0.214 และค่า PNI_{Modified} ต่ำสุด เท่ากับ 0.116 จะได้ค่า PNI_{Modified} ที่เป็นค่ากลางของสภาพแวดล้อมภายนอกการดำเนินงานของสโมสรลูกเสือจังหวัด เท่ากับ 0.165 ซึ่งข้อคำถามที่มีค่า PNI_{Modified} ต่ำกว่าค่ากลางที่กำหนด จัดเป็นกลุ่มต่ำ คือโอกาส และข้อคำถามที่มีค่า PNI_{Modified} สูงกว่าค่ากลางที่กำหนด จัดเป็นกลุ่มสูง คือ อุปสรรค ซึ่งสามารถแสดงด้วยตารางดังต่อไปนี้

ตาราง 8 แสดงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของด้านการบริหารกิจการ
ของสโมสรลูกเสือ

ที่	ด้านการบริหารกิจการของสโมสรลูกเสือ	ความต้องการ จำเป็น		วิเคราะห์ สภาพ	
		PNI _{Modified}	กลุ่ม	แวดล้อม	
1	การจัดโครงสร้างการบริหารและแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารเป็นไปตามข้อบังคับฯ	0.111	ต่ำ	จุดแข็ง	S
2	การศึกษาข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนดำเนินการของสโมสร	0.151	สูง	จุดอ่อน	W
3	การวางแผนการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสืออย่างต่อเนื่อง	0.144	สูง	จุดอ่อน	W
4	การจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับลูกเสืออย่างต่อเนื่อง	0.118	ต่ำ	จุดแข็ง	S
5	มีผู้ให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมทางลูกเสือที่สโมสรจัดขึ้น	0.137	ต่ำ	จุดแข็ง	S
6	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมพึงพอใจในกิจกรรมทางลูกเสือที่สโมสรจัดขึ้น	0.135	ต่ำ	จุดแข็ง	S
7	การจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรยึดแนวทางตามวัตถุประสงค์ของคณะลูกเสือแห่งชาติ	0.096	ต่ำ	จุดแข็ง	S
8	การวางแผนในการจัดการงบประมาณในการบริหารกิจการของสโมสร	0.134	ต่ำ	จุดแข็ง	S
9	การใช้งบประมาณในการจัดกิจกรรมของสโมสรมีอย่างเพียงพอ	0.168	สูง	จุดอ่อน	W
10	การระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนกิจการของสโมสร	0.163	สูง	จุดอ่อน	W
11	การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารสโมสรเป็นไปตามที่ได้รับมอบหมาย	0.144	สูง	จุดอ่อน	W
12	คณะกรรมการบริหารสโมสรมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน	0.126	ต่ำ	จุดแข็ง	S
13	การปฏิบัติงานของสโมสรเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่ได้จัดทำขึ้น	0.119	ต่ำ	จุดแข็ง	S
14	การเลือกตั้งคณะกรรมการบริหารสโมสรเป็นไปด้วยความโปร่งใส	0.110	ต่ำ	จุดแข็ง	S
15	การสรุปรายงานผล ปรับปรุง และการเผยแพร่ผลงานการดำเนินการของสโมสร	0.160	สูง	จุดอ่อน	W

ตาราง 8 (ต่อ)

ที่	ด้านการบริหารกิจการของสโมสรลูกเสือ	ความต้องการ จำเป็น		วิเคราะห์ สภาพ แวดล้อม	
		PNI _{Modified}	กลุ่ม		
16	สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ ส่งเสริมให้สโมสรจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	0.144	สูง	จุดอ่อน	W
17	สำนักงานลูกเสือจังหวัด มีส่วนร่วมในการจัดการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือ	0.156	สูง	จุดอ่อน	W
18	มีหน่วยงานต่างๆ ให้ความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรร่วมกับสโมสรลูกเสืออย่างสม่ำเสมอ	0.141	สูง	จุดอ่อน	W
19	หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนงบประมาณแก่สโมสรลูกเสือ	0.201	สูง	อุปสรรค	T
20	ผู้มีจิตศรัทธาต่อกิจการลูกเสือร่วมบริจาคเงินเข้าสโมสรลูกเสือ	0.214	สูง	อุปสรรค	T
21	หน่วยงาน องค์กร ผู้นำชุมชน ประชาชน ให้ความร่วมมือในการบริหารจัดการและกิจกรรมกับสโมสร	0.199	สูง	อุปสรรค	T
22	หน่วยงานภายนอกมอบหมายให้สโมสรลูกเสือจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	0.152	ต่ำ	โอกาส	O
23	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีบทบาทในการช่วยประชาสัมพันธ์สโมสรลูกเสือ	0.161	ต่ำ	โอกาส	O
24	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีบทบาทในการสนับสนุนการบริหารงานของสโมสรลูกเสือ	0.167	สูง	อุปสรรค	T

จากตาราง 8 พบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกเป็นจุดแข็ง จำนวน 9 ข้อ จุดแข็งสูงสุด ได้แก่ การจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรยึดแนวทางตามวัตถุประสงค์ของคณะลูกเสือแห่งชาติ (PNI_{modified} = 0.096) รองลงมา ได้แก่ การจัดโครงสร้างการบริหารและแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารเป็นไปตามข้อบังคับฯ (PNI_{modified} = 0.111) จุดอ่อน จำนวน 9 ข้อ จุดอ่อนสูงสุด ได้แก่ การใช้งบประมาณในการจัดกิจกรรมของสโมสรอย่างเพียงพอ (PNI_{modified} = 0.168) รองลงมา ได้แก่ การระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนกิจการของสโมสร (PNI_{modified} = 0.163) ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จำแนกเป็นโอกาส จำนวน 2 ข้อ โอกาสสูงสุด ได้แก่ หน่วยงานภายนอกมอบหมายให้สโมสรลูกเสือจัดกิจกรรมทางลูกเสือ (PNI_{modified} = 0.152)

รองลงมา ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีบทบาทในการช่วยประชาสัมพันธ์สโมสรลูกเสือ (PNI_{modified} = 0.161) อุปสรรค จำนวน 4 ข้อ อุปสรรคสูงสุด ได้แก่ ผู้มีจิตศรัทธาต่อกิจการลูกเสือ ร่วมบริจาคเงินเข้าสโมสรลูกเสือ (PNI_{modified} = 0.214) รองลงมา ได้แก่ หน่วยงานภายนอก ให้การสนับสนุนงบประมาณแก่สโมสรลูกเสือ (PNI_{modified} = 0.201)

ตาราง 9 แสดงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของด้านการจัดหาสมาชิก

ที่	ด้านการจัดหาสมาชิก	ความต้องการ จำเป็น		วิเคราะห์ สภาพ	
		PNI _{Modified}	กลุ่ม	จุดอ่อน	จุดแข็ง
1	มีการวางแผนการจัดหาและรับสมัครสมาชิก	0.161	สูง	จุดอ่อน	W
2	มีการวางแผนพัฒนาสมาชิกสโมสรให้มีคุณภาพ	0.142	สูง	จุดอ่อน	W
3	สโมสรมีจำนวนสมาชิกเพียงพอต่อการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	0.124	ต่ำ	จุดแข็ง	S
4	การจัดหาสมาชิกสโมสรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	0.158	สูง	จุดอ่อน	W
5	สมาชิกสโมสรให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีกับการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสร	0.127	ต่ำ	จุดแข็ง	S
6	สมาชิกสโมสรช่วยแนะนำผู้ที่สนใจให้สมัครเข้ามาเป็นสมาชิก	0.166	สูง	จุดอ่อน	W
7	สมาชิกสโมสรมีการจ่ายค่าบำรุงสโมสรเป็นปัจจุบัน	0.135	ต่ำ	จุดแข็ง	S
8	มีสวัสดิการต่างๆ เป็นที่พึงพอใจของสมาชิกสโมสร	0.135	ต่ำ	จุดแข็ง	S
9	ที่ตั้งของสโมสรเหมาะสม และเพียงพอสำหรับให้บริการกับสมาชิก	0.153	สูง	จุดอ่อน	W
10	มีระบบการจัดทำทะเบียนสมาชิกสโมสรที่เป็นปัจจุบัน	0.159	สูง	จุดอ่อน	W
11	สมาชิกสโมสรได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการอบรมต่างๆ	0.146	สูง	จุดอ่อน	W
12	หน่วยงานภายนอกสนับสนุนให้บุคลากรในสังกัดสมัครเป็นสมาชิกสโมสร	0.147	ต่ำ	โอกาส	O
13	หน่วยงานภายนอกสนับสนุนงบประมาณให้บุคลากรสมัครเป็นสมาชิกสโมสร	0.167	สูง	อุปสรรค	T
14	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยให้สโมสรประชาสัมพันธ์ การรับสมัครสมาชิกได้เพิ่มขึ้น	0.147	ต่ำ	โอกาส	O

จากตาราง 9 พบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกเป็นจุดแข็ง จำนวน 4 ข้อ จุดแข็งสูงสุด ได้แก่ สโมสรมีจำนวนสมาชิกเพียงพอต่อการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ (PNI_{modified} = 0.124) รองลงมา ได้แก่ สมาชิกสโมสรให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีกับการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสร (PNI_{modified} = 0.127) จุดอ่อน จำนวน 7 ข้อ จุดอ่อนสูงสุด ได้แก่ สมาชิกสโมสรช่วยแนะนำผู้ที่สนใจให้สมัครเข้ามาเป็นสมาชิก (PNI_{modified} = 0.166) รองลงมา ได้แก่ มีการวางแผนการจัดหาและรับสมัครสมาชิก (PNI_{modified} = 0.161) ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จำแนกเป็นโอกาส จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ หน่วยงานภายนอกสนับสนุนให้บุคลากรในสังกัดสมัครเป็นสมาชิกสโมสร และ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยให้สโมสรประชาสัมพันธ์การรับสมัครสมาชิกได้เพิ่มขึ้น (PNI_{modified} = 0.147) อุปสรรค จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ หน่วยงานภายนอกสนับสนุนงบประมาณให้บุคลากรสมัครเป็นสมาชิกสโมสร (PNI_{modified} = 0.167)

ตาราง 10 แสดงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของด้านการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสือ

ที่	ด้านการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสือ	ความต้องการจำเป็น		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		PNI _{Modified}	กลุ่ม		
1	สโมสรวางแผนการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสืออย่างต่อเนื่องทุกปี	0.141	ต่ำ	จุดแข็ง	S
2	การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบสำหรับสมาชิกสโมสรในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือมีความเหมาะสม	0.142	สูง	จุดอ่อน	W
3	มีการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือที่ถูกต้องตามหลักปฏิบัติ	0.123	ต่ำ	จุดแข็ง	S
4	สมาชิกสโมสรให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.129	ต่ำ	จุดแข็ง	S
5	สมาชิกสโมสรมีความรู้เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.121	ต่ำ	จุดแข็ง	S
6	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิกสโมสรเกี่ยวกับปัญหาที่พบในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.163	สูง	จุดอ่อน	W
7	การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ มีอย่างเพียงพอ	0.175	สูง	จุดอ่อน	W

ตาราง 10 (ต่อ)

ที่	ด้านการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับ ธรรมเนียมของลูกเสือ	ความต้องการ จำเป็น		วิเคราะห์ สภาพ แวดล้อม	
		PNI _{Modified}	กลุ่ม		
8	สโมสรบริหารจัดการงบประมาณในการจัดกิจกรรม ในวันสำคัญทางลูกเสือได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.173	สูง	จุดอ่อน	W
9	มีวัสดุอุปกรณ์ที่พร้อมสำหรับการจัดกิจกรรมในวันสำคัญ ทางลูกเสือ	0.151	สูง	จุดอ่อน	W
10	มีอาคารสถานที่ ที่ให้ความสะดวกหรือเอื้อต่อ การปฏิบัติงานการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.168	สูง	จุดอ่อน	W
11	มีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้สนใจเข้าร่วมกิจกรรม ในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.174	สูง	จุดอ่อน	W
12	การจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือของสโมสร บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	0.153	สูง	จุดอ่อน	W
13	มีการสรุปรายงานการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.148	สูง	จุดอ่อน	W
14	โรงเรียนต่างๆ ขอความร่วมมือจากสโมสรลูกเสือในการจัด กิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.126	ต่ำ	โอกาส	O
15	สำนักงานลูกเสือจังหวัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอความร่วมมือจากสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรม ในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.116	ต่ำ	โอกาส	O
16	หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนงบประมาณในการจัด กิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือแก่สโมสร	0.174	สูง	อุปสรรค	T
17	ลูกเสือชาวบ้านมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญ ทางลูกเสือร่วมกับสโมสร	0.179	สูง	อุปสรรค	T
18	หน่วยงานภายนอก เห็นความสำคัญในการจัดกิจกรรม ในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.148	ต่ำ	โอกาส	O
19	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีส่วนช่วยให้สโมสรลูกเสือ ประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.158	ต่ำ	โอกาส	O
20	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยให้สโมสรลูกเสือสามารถ บริหารการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	0.183	ต่ำ	โอกาส	O

จากตาราง 10 พบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกเป็นจุดแข็ง จำนวน 4 ข้อ จุดแข็งสูงสุด ได้แก่ สมาชิกสโมสรมีความรู้เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ (PNI_{modified} = 0.121) รองลงมา ได้แก่ มีการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือที่ถูกต้องตามหลักปฏิบัติ (PNI_{modified} = 0.123) จุดอ่อน จำนวน 9 ข้อ จุดอ่อนสูงสุด ได้แก่ การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือมีอย่างเพียงพอ (PNI_{modified} = 0.175) รองลงมา ได้แก่ มีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้สนใจเข้าร่วมกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ (PNI_{modified} = 0.174) ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จำแนกเป็นโอกาส จำนวน 5 ข้อ โอกาสสูงสุด ได้แก่ สำนักงานลูกเสือจังหวัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอความร่วมมือจากสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ (PNI_{modified} = 0.116) รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนต่างๆ ขอความร่วมมือจากสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ (PNI_{modified} = 0.126) อุปสรรค จำนวน 2 ข้อ อุปสรรคสูงสุด ได้แก่ ลูกเสือชาวบ้านมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือร่วมกับสโมสร (PNI_{modified} = 0.179) รองลงมา ได้แก่ หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนงบประมาณในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือแก่สโมสร (PNI_{modified} = 0.174)

ตาราง 11 แสดงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของด้านการจัดประชุมสมาชิก สโมสร

ที่	ด้านการจัดประชุมสมาชิกสโมสร	ความต้องการจำเป็น		วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
		PNI _{Modified}	กลุ่ม		
1	มีการกำหนดแผนการประชุมสมาชิกสโมสรไว้ล่วงหน้า	0.167	สูง	จุดอ่อน	W
2	สโมสรมีการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมการประชุมสมาชิก	0.146	สูง	จุดอ่อน	W
3	สมาชิกสโมสรเข้าร่วมการประชุมอย่างสม่ำเสมอ	0.156	สูง	จุดอ่อน	W
4	การจัดประชุมสมาชิกสโมสรได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาสโมสร	0.146	สูง	จุดอ่อน	W
5	มีการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานของสโมสร	0.151	สูง	จุดอ่อน	W
6	สมาชิกสโมสรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นต่อการตัดสินใจในการดำเนินงาน	0.146	สูง	จุดอ่อน	W
7	สโมสรจัดสรรงบประมาณในการจัดประชุมสมาชิกสโมสร	0.164	สูง	จุดอ่อน	W

ตาราง 11 (ต่อ)

ที่	ด้านการจัดประชุมสมาชิกสโมสร	ความต้องการ จำเป็น		วิเคราะห์ สภาพ แวดล้อม	
		PNI _{Modified}	กลุ่ม	จุดอ่อน	W
8	สโมสรบริหารจัดการงบประมาณในการจัดประชุมสมาชิก สโมสรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.163	สูง	จุดอ่อน	W
9	สโมสรมีสถานที่เพียงพอสำหรับการประชุมสมาชิกสโมสร	0.145	สูง	จุดอ่อน	W
10	สโมสรมีเครื่องอำนวยความสะดวกที่พร้อมสำหรับ การประชุมสมาชิกสโมสร	0.165	สูง	จุดอ่อน	W
11	การจัดทำรายงานการประชุม และการรายงานผล การดำเนินงานของสโมสร	0.178	สูง	จุดอ่อน	W
12	สมาชิกสโมสรมีโอกาสเสนอความคิดเห็นอย่างอิสระ ในการประชุม	0.129	ต่ำ	จุดแข็ง	S
13	สโมสรมีการบริหารจัดการในการประชุมสมาชิกสโมสร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.152	สูง	จุดอ่อน	W
14	สำนักงานลูกเสือแห่งชาติสนับสนุนให้จัดประชุมสมาชิก สโมสรอย่างต่อเนื่อง	0.171	สูง	อุปสรรค	T
15	หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนงบประมาณ ในการจัดประชุมสมาชิกสโมสร	0.191	สูง	อุปสรรค	T
16	หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนสถานที่ ในการจัดประชุมสมาชิกสโมสร	0.143	ต่ำ	โอกาส	O
17	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยติดต่อและส่งข้อมูล ข่าวสารแก่สมาชิก	0.161	ต่ำ	โอกาส	O

จากตาราง 11 พบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกเป็นจุดแข็ง จำนวน 1 ข้อ จุดแข็งสูงสุด ได้แก่ สมาชิกสโมสรมีโอกาสเสนอความคิดเห็นอย่างอิสระในการประชุม (PNI_{modified} = 0.129) จุดอ่อน จำนวน 12 ข้อ จุดอ่อนสูงสุด ได้แก่ การจัดทำรายงานการประชุม และการรายงานผลการดำเนินงานของสโมสร (PNI_{modified} = 0.178) รองลงมา ได้แก่ มีการกำหนดแผนการประชุมสมาชิกสโมสรไว้ล่วงหน้า (PNI_{modified} = 0.167) ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จำแนกเป็นโอกาส จำนวน 2 ข้อ โอกาสสูงสุด ได้แก่ หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนสถานที่ในการจัดประชุมสมาชิกสโมสร (PNI_{modified} = 0.143) รองลงมา ได้แก่ ความก้าวหน้าทาง

เทคโนโลยีช่วยติดต่อและส่งข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก ($PNI_{\text{modified}} = 0.161$) อุปสรรค จำนวน 2 ข้อ อุปสรรคสูงสุด ได้แก่ หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนงบประมาณในการจัดประชุมสมาชิก สโมสร ($PNI_{\text{modified}} = 0.191$) รองลงมา ได้แก่ สำนักงานลูกเสือแห่งชาติสนับสนุนให้จัดประชุมสมาชิกสโมสรอย่างต่อเนื่อง ($PNI_{\text{modified}} = 0.171$)

ตาราง 12 แสดงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของด้านการจัดการทรัพย์สิน

ที่	ด้านการจัดการทรัพย์สิน	ความต้องการ จำเป็น		วิเคราะห์ สภาพ	
		PNI_{Modified}	กลุ่ม	แวดล้อม	
1	มีแผนการจัดการทรัพย์สินและหารายได้อย่างเป็นระบบ	0.163	สูง	จุดอ่อน	W
2	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง ตรวจสอบพัสดุตามระเบียบราชการ	0.188	สูง	จุดอ่อน	W
3	สโมสรมีวัสดุอุปกรณ์มีความคงทนแข็งแรง และเพียงพอต่อการใช้งาน	0.157	สูง	จุดอ่อน	W
4	สมาชิกสโมสรมีความพึงพอใจในการให้บริการเรื่องวัสดุ อุปกรณ์และทรัพย์สิน	0.146	สูง	จุดอ่อน	W
5	สโมสรมีการคัดเลือกเหรียญของสโมสรตามคุณสมบัติที่เหมาะสม	0.134	ต่ำ	จุดแข็ง	S
6	สโมสรมีผู้รับผิดชอบดูแลจัดเก็บวัสดุครุภัณฑ์	0.152	สูง	จุดอ่อน	W
7	มีคณะกรรมการตรวจสอบการใช้งานงบประมาณของสโมสรอย่างถูกต้องโปร่งใส	0.146	สูง	จุดอ่อน	W
8	สโมสรมีการหารายได้เพิ่มเติมเพื่อจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์	0.148	สูง	จุดอ่อน	W
9	มีการจัดทำทะเบียนควบคุมวัสดุครุภัณฑ์ของสโมสร	0.156	สูง	จุดอ่อน	W
10	มีการติดตาม ควบคุม ดูแล การใช้วัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า	0.159	สูง	จุดอ่อน	W
11	สโมสรรายงานทรัพย์สินต่างๆ ให้สมาชิกของสโมสรได้รับทราบ	0.130	ต่ำ	จุดแข็ง	S
12	สมาชิกสโมสรสามารถตรวจสอบ ติดตามการบริหารการเงินของสโมสร	0.124	ต่ำ	จุดแข็ง	S
13	สำนักงานลูกเสือแห่งชาติมีนโยบายส่งเสริมการจัดการทรัพย์สินของสโมสร	0.186	สูง	อุปสรรค	T

ตาราง 12 (ต่อ)

ที่	ด้านการจัดการทรัพย์สิน	ความต้องการ จำเป็น		วิเคราะห์ สภาพ	
		PNI _{Modified}	กลุ่ม	แวดล้อม	สภาพ
14	หน่วยงานภายนอกสนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ของสโมสร	0.185	สูง	อุปสรรค	T
15	หน่วยงานภายนอกได้รับทราบเกี่ยวกับบัญชีการเงินของสโมสร	0.184	สูง	อุปสรรค	T
16	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยสนับสนุนการบริหารระบบบัญชีการเงินของสโมสร	0.159	ต่ำ	โอกาส	O

จากตาราง 12 พบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกเป็นจุดแข็ง จำนวน 3 ข้อ จุดแข็งสูงสุด ได้แก่ สมาชิกสโมสรสามารถตรวจสอบ ติดตามการบริหารการเงินของสโมสร (PNI_{modified} = 0.124) รองลงมา ได้แก่ สโมสรรายงานทรัพย์สินต่างๆ ให้สมาชิกของสโมสร ได้รับทราบ (PNI_{modified} = 0.130) จุดอ่อน จำนวน 9 ข้อ จุดอ่อนสูงสุด ได้แก่ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง ตรวจสอบพัสดุตามระเบียบราชการ (PNI_{modified} = 0.188) รองลงมา ได้แก่ มีแผนการจัดการทรัพย์สินและหารายได้อย่างเป็นระบบ (PNI_{modified} = 0.163) ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จำแนกเป็นโอกาส จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยสนับสนุนการบริหารระบบบัญชีการเงินของสโมสร (PNI_{modified} = 0.159) อุปสรรค จำนวน 3 ข้อ อุปสรรคสูงสุด ได้แก่ สำนักงานลูกเสือแห่งชาติมีนโยบายส่งเสริมการจัดการทรัพย์สินของสโมสร (PNI_{modified} = 0.186) รองลงมา ได้แก่ หน่วยงานภายนอกสนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ของสโมสร (PNI_{modified} = 0.185)

1.2.2 ผลการกำหนดแนวทางของประเด็นกลยุทธ์ และกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดโดยการวิเคราะห์ SWOT Matrix

จากผลการศึกษาสภาพแวดล้อมในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด จำแนกเป็นสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส อุปสรรค ในขั้นที่ 1.2.1 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวไปวิเคราะห์ SWOT Matrix โดยเรียงลำดับจุดแข็งและโอกาสจากค่า PNI_{Modified} ต่ำไปหาสูง ส่วนจุดอ่อนและอุปสรรค เรียงลำดับจากค่า PNI_{Modified} สูงไปหาต่ำ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้วิจัยได้นำค่า PNI_{Modified} ไปกำหนดแนวทางของประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์

นั้น พบว่า แนวทางของประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์ในการบริหารสโมสรลูกเสือ ผู้วิจัยสามารถกำหนดได้ผลดังตาราง 13 – 17

ตาราง 13 แสดง SWOT Matrix ด้านการบริหารกิจการของสโมสรลูกเสือ

กลยุทธ์เชิงรุก		จุดแข็ง (Strengths: S)	
SO			
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาการบริหารสโมสรลูกเสือ			
	7	การจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสร ยึดแนวทางตามวัตถุประสงค์ของคณะลูกเสือแห่งชาติ	0.096
	14	การเลือกตั้งคณะกรรมการบริหาร สโมสรเป็นไปด้วยความโปร่งใส	0.110
	1	การจัดโครงสร้างการบริหารและแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารเป็นไปตาม ข้อบังคับฯ	0.111
	4	การจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับลูกเสือ อย่างต่อเนื่อง	0.118
	13	การปฏิบัติงานของสโมสรเป็นไปตาม แผนปฏิบัติการที่ได้จัดทำขึ้น	0.119
	12	คณะกรรมการบริหารสโมสรมีภาวะ ผู้นำในการบริหารงาน	0.126
	8	การวางแผนในการจัดการงบประมาณ ในการบริหารกิจการของสโมสร	0.134
	6	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมพึงพอใจในกิจกรรม ทางลูกเสือที่สโมสรจัดขึ้น	0.135
	5	มีผู้ให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมทาง ลูกเสือที่สโมสรจัดขึ้น	0.137
โอกาส (Opportunities: O)		กลยุทธ์ (Strategy)	
22	หน่วยงานภายนอกมอบหมายให้สโมสร ลูกเสือจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	0.152	ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสโมสรลูกเสือ
23	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีบทบาทใน การช่วยประชาสัมพันธ์สโมสรลูกเสือ	0.161	

ตาราง 13 (ต่อ)

กลยุทธ์เชิงป้องกัน		จุดแข็ง (Strengths: S)	
		ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาการบริหารสโมสรลูกเสือ	
	7	การจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรยึดแนวทางตามวัตถุประสงค์ของคณะลูกเสือแห่งชาติ	0.096
	14	การเลือกตั้งคณะกรรมการบริหารสโมสรเป็นไปด้วยความโปร่งใส	0.110
	1	การจัดโครงสร้างการบริหารและแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารเป็นไปตามข้อบังคับฯ	0.111
	4	การจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับลูกเสืออย่างต่อเนื่อง	0.118
	13	การปฏิบัติงานของสโมสรเป็นไปตามแผนปฏิบัติการที่ได้จัดทำขึ้น	0.119
	12	คณะกรรมการบริหารสโมสรมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน	0.126
	8	การวางแผนในการจัดการงบประมาณในการบริหารกิจการของสโมสร	0.134
	6	ผู้เข้าร่วมกิจกรรมพึงพอใจในกิจกรรมทางลูกเสือที่สโมสรจัดขึ้น	0.135
	5	มีผู้ให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมทางลูกเสือที่สโมสรจัดขึ้น	0.137
อุปสรรค (Threats: T)		กลยุทธ์ (Strategy)	
20	ผู้มีจิตศรัทธาต่อกิจการลูกเสือร่วมบริจาคเงินเข้าสโมสรลูกเสือ	0.214	พัฒนาการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการบริหารสโมสรลูกเสือ
19	หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนงบประมาณแก่สโมสรลูกเสือ	0.201	
21	หน่วยงาน องค์กร ผู้นำชุมชน ประชาชน ให้ความร่วมมือในการบริหารจัดการและกิจกรรมกับสโมสร	0.199	
24	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีบทบาทในการสนับสนุนการบริหารงานของสโมสรลูกเสือ	0.167	

ตาราง 13 (ต่อ)

กลยุทธ์เชิงแก้ไข		จุดอ่อน (Weaknesses: W)	
		ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาการบริหารสโมสรลูกเสือ	
	9	การใช้งบประมาณในการจัดกิจกรรมของสโมสรมีอย่างเพียงพอ	0.168
	10	การระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนกิจการของสโมสร	0.163
	15	การสรุปรายงานผล ปรับปรุง และการเผยแพร่ผลงานการดำเนินการของสโมสร	0.160
	17	สำนักงานลูกเสือจังหวัด มีส่วนร่วมในการจัดการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือ	0.156
	2	การศึกษาข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนดำเนินการของสโมสร	0.151
	3	การวางแผนการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสืออย่างต่อเนื่อง	0.144
	11	การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารสโมสรเป็นไปตามที่ได้รับมอบหมาย	0.144
	16	สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ ส่งเสริมให้สโมสรจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	0.144
	18	มีหน่วยงานต่างๆ ให้ความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรร่วมกับสโมสรลูกเสืออย่างสม่ำเสมอ	0.141
โอกาส (Opportunities: O)		กลยุทธ์ (Strategy)	
22	หน่วยงานภายนอกมอบหมายให้สโมสรลูกเสือจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	0.152	เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสโมสรลูกเสือ
23	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีบทบาทในการช่วยประชาสัมพันธ์สโมสรลูกเสือ	0.161	

ตาราง 13 (ต่อ)

กลยุทธ์เชิงรับ		จุดอ่อน (Weaknesses: W)	
		ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาการบริหารสโมสรลูกเสือ	
		9 การใช้งบประมาณในการจัดกิจกรรมของสโมสรมืออย่างเพียงพอ	0.168
		10 การระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนกิจการของสโมสร	0.163
		15 การสรุปรายงานผล ปรับปรุง และการเผยแพร่ผลงานการดำเนินการของสโมสร	0.160
		17 สำนักงานลูกเสือจังหวัด มีส่วนร่วมในการจัดการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือ	0.156
		2 การศึกษาข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนดำเนินการของสโมสร	0.151
		3 การวางแผนการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสืออย่างต่อเนื่อง	0.144
		11 การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารสโมสรเป็นไปตามที่ได้รับมอบหมาย	0.144
		16 สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ ส่งเสริมให้สโมสรจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	0.144
		18 มีหน่วยงานต่างๆ ให้ความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรร่วมกับสโมสรลูกเสืออย่างสม่ำเสมอ	0.141
อุปสรรค (Threats: T)		กลยุทธ์ (Strategy)	
20	ผู้มีจิตศรัทธาต่อกิจการลูกเสือร่วมบริจาคเงินเข้าสโมสรลูกเสือ	0.214	ติดตามการบริหารสโมสรลูกเสือให้เป็นไปตามข้อบังคับฯ
19	หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนงบประมาณแก่สโมสรลูกเสือ	0.201	
21	หน่วยงาน องค์กร ผู้นำชุมชน ประชาชน ให้ความร่วมมือในการบริหารจัดการและกิจกรรมกับสโมสร	0.199	
24	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีบทบาทในการสนับสนุนการบริหารงานของสโมสรลูกเสือ	0.167	

ตาราง 14 แสดง SWOT Matrix ด้านการจัดหาสมาชิก

กลยุทธ์เชิงรุก		จุดแข็ง (Strengths: S)	
<h1>SO</h1>		ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
		3	สโมสรมีจำนวนสมาชิกเพียงพอต่อการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ 0.124
		5	สมาชิกสโมสรให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีกับการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสร 0.127
		7	สมาชิกสโมสรมีการจ่ายค่าบำรุงสโมสรเป็นปัจจุบัน 0.135
		8	มีสวัสดิการต่างๆ เป็นที่พึงพอใจของสมาชิกสโมสร 0.135
โอกาส (Opportunities: O)		กลยุทธ์ (Strategy)	
12	หน่วยงานภายนอกสนับสนุนให้บุคลากรในสังกัดสมัครเป็นสมาชิกสโมสร 0.147	พัฒนาศักยภาพของสมาชิกสโมสรให้มีความรู้และความสามารถในการจัดกิจกรรมลูกเสือ	
14	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยให้สโมสรประชาสัมพันธ์การรับสมัครสมาชิกได้เพิ่มขึ้น 0.147		
กลยุทธ์เชิงป้องกัน		จุดแข็ง (Strengths: S)	
<h1>ST</h1>		ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
		3	สโมสรมีจำนวนสมาชิกเพียงพอต่อการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ 0.124
		5	สมาชิกสโมสรให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีกับการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสร 0.127
		7	สมาชิกสโมสรมีการจ่ายค่าบำรุงสโมสรเป็นปัจจุบัน 0.135
		8	มีสวัสดิการต่างๆ เป็นที่พึงพอใจของสมาชิกสโมสร 0.135
อุปสรรค (Threats: T)		กลยุทธ์ (Strategy)	
13	หน่วยงานภายนอกสนับสนุนงบประมาณให้บุคลากรสมัครเป็นสมาชิกสโมสร 0.167	เผยแพร่การทำงานของสโมสรลูกเสือให้เป็นที่รู้จัก	

ตาราง 14 (ต่อ)

กลยุทธ์เชิงแก้ไข		จุดอ่อน (Weaknesses: W)	
		ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
		2	มีการวางแผนพัฒนาสมาชิกสโมสรให้มีคุณภาพ 0.142
		11	สมาชิกสโมสรได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับกิจกรรมต่างๆ 0.146
		9	ที่ตั้งของสโมสรเหมาะสม และเพียงพอสำหรับให้บริการกับสมาชิก 0.153
		4	การจัดหาสมาชิกสโมสรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 0.158
		10	มีระบบการจัดทำทะเบียนสมาชิกสโมสรที่เป็นปัจจุบัน 0.159
		1	มีการวางแผนการจัดหาและรับสมัครสมาชิก 0.161
		6	สมาชิกสโมสรช่วยแนะนำผู้ที่สนใจให้สมัครเข้ามาเป็นสมาชิก 0.166
โอกาส (Opportunities: O)		กลยุทธ์ (Strategy)	
12	หน่วยงานภายนอกสนับสนุนให้บุคลากรในสังกัดสมัครเป็นสมาชิกสโมสร	0.147	เพิ่มช่องทางการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดหาสมาชิกสโมสร
14	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยให้สโมสรประชาสัมพันธ์การรับสมัครสมาชิกได้เพิ่มขึ้น	0.147	

ตาราง 14 (ต่อ)

กลยุทธ์เชิงรับ		จุดอ่อน (Weaknesses: W)	
		ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
6	สมาชิกสโมสรช่วยแนะนำผู้ที่สนใจให้สมัครเข้ามาเป็นสมาชิก	0.166	
1	มีการวางแผนการจัดการและรับสมัครสมาชิก	0.161	
10	มีระบบการจัดทำทะเบียนสมาชิกสโมสรที่เป็นปัจจุบัน	0.159	
4	การจัดหาสมาชิกสโมสรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	0.158	
9	ที่ตั้งของสโมสรเหมาะสม และเพียงพอสำหรับให้บริการกับสมาชิก	0.153	
11	สมาชิกสโมสรได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการอบรมต่างๆ	0.146	
2	มีการวางแผนพัฒนาสมาชิกสโมสรให้มีคุณภาพ	0.142	
16	สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ ส่งเสริมให้สโมสรจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	0.144	
18	มีหน่วยงานต่างๆ ให้ความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรร่วมกับสโมสรลูกเสืออย่างสม่ำเสมอ	0.141	
อุปสรรค (Threats: T)		กลยุทธ์ (Strategy)	
13	หน่วยงานภายนอกสนับสนุนงบประมาณให้บุคลากรสมัครเป็นสมาชิกสโมสร	0.167	พัฒนาการจัดการสมาชิกสโมสรให้สอดคล้องกับการทำงานของสโมสร

ตาราง 15 แสดง SWOT Matrix ด้านการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสือ

กลยุทธ์เชิงรุก		จุดแข็ง (Strengths: S)		
<h1>SO</h1>		ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรลูกเสือ		
		5	สมาชิกสโมสรมีความรู้เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.121
		3	มีการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือที่ถูกต้องตามหลักปฏิบัติ	0.123
		4	สมาชิกสโมสรให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.129
		1	สโมสรวางแผนการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสืออย่างต่อเนื่องทุกปี	0.141
โอกาส (Opportunities: O)		กลยุทธ์ (Strategy)		
15	สำนักงานลูกเสือจังหวัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอความร่วมมือจากสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.116	ส่งเสริมความสามารถของสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	
14	โรงเรียนต่างๆ ขอความร่วมมือจากสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.126		
18	หน่วยงานภายนอก เห็นความสำคัญในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.148		
19	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีส่วนช่วยให้สโมสรลูกเสือประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.158		
20	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยให้สโมสรลูกเสือสามารถบริหารจัดการกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.183		

ตาราง 15 (ต่อ)

กลยุทธ์เชิงป้องกัน		จุดแข็ง (Strengths: S)		
<h1>ST</h1>		ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรลูกเสือ		
		5	สมาชิกสโมสรมีความรู้เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.121
		3	มีการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือที่ถูกต้องตามหลักปฏิบัติ	0.123
		4	สมาชิกสโมสรให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.129
		1	สโมสรวางแผนการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสืออย่างต่อเนื่องทุกปี	0.141
อุปสรรค (Threats: T)		กลยุทธ์ (Strategy)		
17	ลูกเสือชาวบ้านมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือร่วมกับสโมสร	0.179	สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	
16	หน่วยงานภายนอก ให้การสนับสนุนงบประมาณในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือแก่สโมสร	0.174		

ตาราง 15 (ต่อ)

กลยุทธ์เชิงแก้ไข		จุดอ่อน (Weaknesses: W)	
		ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรลูกเสือ	
7	การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือมีอย่างเพียงพอ	0.175	
11	มีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้สนใจเข้าร่วมกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.174	
8	สโมสรบริหารจัดการงบประมาณในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.173	
10	มีอาคารสถานที่ ที่ให้ความสะดวกหรือเอื้อต่อการปฏิบัติงานการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.168	
6	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิกสโมสรเกี่ยวกับปัญหาที่พบในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.163	
12	การจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือของสโมสร บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	0.153	
9	มีวัสดุอุปกรณ์ที่พร้อมสำหรับการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.151	
13	มีการสรุปรายงานการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.148	
2	การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบสำหรับสมาชิกสโมสรในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือมีความเหมาะสม	0.142	
โอกาส (Opportunities: O)		กลยุทธ์ (Strategy)	
15	สำนักงานลูกเสือจังหวัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอความร่วมมือจากสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.116	ระดมงบประมาณเข้ามาช่วยในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
14	โรงเรียนต่างๆ ขอความร่วมมือจากสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.126	
18	หน่วยงานภายนอก เห็นความสำคัญในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.148	
19	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีส่วนช่วยให้สโมสรลูกเสือประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.158	

ตาราง 15 (ต่อ)

กลยุทธ์เชิงแก้ไข		จุดอ่อน (Weaknesses: W)	
<h1>WO</h1>		ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรลูกเสือ	
		โอกาส (Opportunities: O)	กลยุทธ์ (Strategy)
20	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยให้สโมสรลูกเสือสามารถบริหารจัดการกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.183	ระดมงบประมาณเข้ามาช่วยในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ตาราง 15 (ต่อ)

กลยุทธ์เชิงรับ		จุดอ่อน (Weaknesses: W)	
		ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรลูกเสือ	
	7	การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ มีอย่างเพียงพอ	0.175
	11	มีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้สนใจเข้าร่วมกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.174
	8	สโมสรบริหารจัดการงบประมาณในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.173
	10	มีอาคารสถานที่ ที่ให้ความสะดวกหรือเอื้อต่อการปฏิบัติงานการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.168
	6	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสมาชิกสโมสรเกี่ยวกับปัญหาที่พบในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.163
	12	การจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือของสโมสร บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	0.153
	9	มีวัสดุอุปกรณ์ที่พร้อมสำหรับการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.151
	13	มีการสรุปรายงานการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ	0.148
	2	การมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบสำหรับสมาชิกสโมสรในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือมีความเหมาะสม	0.142
อุปสรรค (Threats: T)		กลยุทธ์ (Strategy)	
17	ลูกเสือชาวบ้านมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือร่วมกับสโมสร	0.179	สร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัดกิจกรรมทางลูกเสือ
16	หน่วยงานภายนอก ให้การสนับสนุนงบประมาณในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือแก่สโมสร	0.174	

ตาราง 16 แสดง SWOT Matrix ด้านการจัดประชุมสมาชิกสโมสร

กลยุทธ์เชิงรุก		จุดแข็ง (Strengths: S)	
<h1>SO</h1>		ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 จัดประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	
		12 สมาชิกสโมสรมีโอกาสเสนอความคิดเห็นอย่างอิสระในการประชุม	0.129
โอกาส (Opportunities: O)		กลยุทธ์ (Strategy)	
16	หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนสถานที่ในการจัดประชุมสมาชิกสโมสร	0.143	ร่วมระดมความคิดในการพัฒนาสโมสรลูกเสือ
17	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยติดต่อและส่งข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก	0.161	
กลยุทธ์เชิงป้องกัน		จุดแข็ง (Strengths: S)	
<h1>ST</h1>		ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 จัดประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	
		12 สมาชิกสโมสรมีโอกาสเสนอความคิดเห็นอย่างอิสระในการประชุม	0.129
อุปสรรค (Threats: T)		กลยุทธ์ (Strategy)	
15	หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนงบประมาณในการจัดประชุมสมาชิกสโมสร	0.191	เสริมสร้างความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ในการจัดประชุมสมาชิกสโมสร
14	สำนักงานลูกเสือแห่งชาติสนับสนุนให้จัดประชุมสมาชิกสโมสรอย่างต่อเนื่อง	0.171	

ตาราง 16 (ต่อ)

กลยุทธ์เชิงแก้ไข		จุดอ่อน (Weaknesses: W)	
		ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 จัดประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	
11	การจัดทำรายงานการประชุม และการรายงานผลการดำเนินงานของสโมสร	0.178	
1	มีการกำหนดแผนการประชุมสมาชิกสโมสรไว้ล่วงหน้า	0.167	
10	สโมสรมีเครื่องอำนวยความสะดวกที่พร้อมสำหรับการประชุมสมาชิกสโมสร	0.165	
7	สโมสรจัดสรรงบประมาณในการจัดประชุมสมาชิกสโมสร	0.164	
8	สโมสรบริหารจัดการงบประมาณในการจัดประชุมสมาชิกสโมสรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.163	
3	สมาชิกสโมสรเข้าร่วมการประชุมอย่างสม่ำเสมอ	0.156	
13	สโมสรมีการบริหารจัดการในการประชุมสมาชิกสโมสรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.152	
5	มีการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานของสโมสร	0.151	
2	สโมสรมีการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมการประชุมสมาชิก	0.146	
4	การจัดประชุมสมาชิกสโมสรได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาสโมสร	0.146	
6	สมาชิกสโมสรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นต่อการตัดสินใจในการดำเนินงาน	0.146	
9	สโมสรมีสถานที่เพียงพอสำหรับการประชุมสมาชิกสโมสร	0.145	
โอกาส (Opportunities: O)		กลยุทธ์ (Strategy)	
16	หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนสถานที่ในการจัดประชุมสมาชิกสโมสร	0.143	ปรับปรุงการประชุมสมาชิกสโมสรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
17	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยติดต่อและส่งข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก	0.161	

ตาราง 16 (ต่อ)

กลยุทธ์เชิงรับ		จุดอ่อน (Weaknesses: W)	
		ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 จัดประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	
	11	การจัดทำรายงานการประชุม และการรายงานผลการดำเนินงานของสโมสร	0.178
	1	มีการกำหนดแผนการประชุมสมาชิกสโมสรไว้ล่วงหน้า	0.167
	10	สโมสรมีเครื่องอำนวยความสะดวกที่พร้อมสำหรับการประชุมสมาชิกสโมสร	0.165
	7	สโมสรจัดสรรงบประมาณในการจัดประชุมสมาชิกสโมสร	0.164
	8	สโมสรบริหารจัดการงบประมาณในการจัดประชุมสมาชิกสโมสรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.163
	3	สมาชิกสโมสรเข้าร่วมการประชุมอย่างสม่ำเสมอ	0.156
	13	สโมสรมีการบริหารจัดการในการประชุมสมาชิกสโมสรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.152
	5	มีการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานของสโมสร	0.151
	2	สโมสรมีการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมการประชุมสมาชิก	0.146
	4	การจัดประชุมสมาชิกสโมสรได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาสโมสร	0.146
	6	สมาชิกสโมสรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นต่อการตัดสินใจในการดำเนินงาน	0.146
	9	สโมสรมีสถานที่เพียงพอสำหรับการประชุมสมาชิกสโมสร	0.145
อุปสรรค (Threats: T)		กลยุทธ์ (Strategy)	
15	หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนงบประมาณในการจัดประชุมสมาชิกสโมสร	0.191	ขับเคลื่อนการประชุมสมาชิกสโมสรอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงาน
14	สำนักงานลูกเสือแห่งชาติสนับสนุนให้จัดประชุมสมาชิกสโมสรอย่างต่อเนื่อง	0.171	

ตาราง 17 แสดง SWOT Matrix ด้านการจัดการทรัพย์สิน

กลยุทธ์เชิงรุก		จุดแข็ง (Strengths: S)		
SO		ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการจัดการทรัพย์สินของสโมสรลูกเสือ		
		12	สมาชิกสโมสรสามารถตรวจสอบ ติดตามการบริหารการเงินของสโมสร	0.124
		11	สโมสรรายงานทรัพย์สินต่างๆ ให้สมาชิกของสโมสรได้รับทราบ	0.130
		5	สโมสรมีการคัดเลือกเหรียญของสโมสรตามคุณสมบัติที่เหมาะสม	0.134
โอกาส (Opportunities: O)		กลยุทธ์ (Strategy)		
16	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยสนับสนุนการบริหารระบบบัญชีการเงินของสโมสร	0.159	สร้างระบบการจัดการทรัพย์สินของสโมสร	
กลยุทธ์เชิงป้องกัน		จุดแข็ง (Strengths: S)		
ST		ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการจัดการทรัพย์สินของสโมสรลูกเสือ		
		12	สมาชิกสโมสรสามารถตรวจสอบ ติดตามการบริหารการเงินของสโมสร	0.124
		11	สโมสรรายงานทรัพย์สินต่างๆ ให้สมาชิกของสโมสรได้รับทราบ	0.130
		5	สโมสรมีการคัดเลือกเหรียญของสโมสรตามคุณสมบัติที่เหมาะสม	0.134
อุปสรรค (Threats: T)		กลยุทธ์ (Strategy)		
13	สำนักงานลูกเสือแห่งชาติมีนโยบายส่งเสริมการจัดการทรัพย์สินของสโมสร	0.186	วางแผนการจัดการทรัพย์สินของสโมสร	
14	หน่วยงานภายนอกสนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ของสโมสร	0.185		
15	หน่วยงานภายนอกได้รับทราบเกี่ยวกับบัญชีการเงินของสโมสร	0.184		

ตาราง 17 (ต่อ)

กลยุทธ์เชิงแก้ไข		จุดอ่อน (Weaknesses: W)	
		ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการจัดการทรัพย์สินของสโมสรลูกเสือ	
	2	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง ตรวจรับพัสดุตามระเบียบราชการ	0.188
	1	มีแผนการจัดการทรัพย์สินและหารายได้ อย่างเป็นระบบ	0.163
	10	มีการติดตาม ควบคุม ดูแล การใช้วัสดุ อุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า	0.159
	3	สโมสรมีวัสดุอุปกรณ์มีความคงทนแข็งแรง และเพียงพอต่อการใช้งาน	0.157
	9	มีการจัดทำทะเบียนควบคุมวัสดุครุภัณฑ์ของ สโมสร	0.156
	6	สโมสรมีผู้รับผิดชอบดูแลจัดเก็บวัสดุครุภัณฑ์	0.152
	8	สโมสรมีการหารายได้เพิ่มเติมเพื่อจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์	0.148
	4	สมาชิกสโมสรมีความพึงพอใจในการ ให้บริการเรื่องวัสดุอุปกรณ์และทรัพย์สิน	0.146
	7	มีคณะกรรมการตรวจสอบการใช้ งบประมาณของสโมสรอย่างถูกต้องโปร่งใส	0.146
โอกาส (Opportunities: O)		กลยุทธ์ (Strategy)	
16	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยสนับสนุน การบริหารระบบบัญชีการเงินของสโมสร	0.159	ปรับปรุงการจัดการทรัพย์สินของสโมสรให้มีความถูกต้องและ โปร่งใส

ตาราง 17 (ต่อ)

กลยุทธ์เชิงรับ		จุดอ่อน (Weaknesses: W)	
		ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการจัดการทรัพย์สินของสโมสรลูกเสือ	
	2	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง ตรวจรับพัสดุตามระเบียบราชการ	0.188
	1	มีแผนการจัดการทรัพย์สินและหารายได้ อย่างเป็นระบบ	0.163
	10	มีการติดตาม ควบคุม ดูแล การใช้วัสดุ อุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า	0.159
	3	สโมสรมีวัสดุอุปกรณ์มีความคงทนแข็งแรง และเพียงพอต่อการใช้งาน	0.157
	9	มีการจัดทำทะเบียนควบคุมวัสดุครุภัณฑ์ ของสโมสร	0.156
	6	สโมสรมีผู้รับผิดชอบดูแลเก็บวัสดุ ครุภัณฑ์	0.152
	8	สโมสรมีการหารายได้เพิ่มเติมเพื่อจัดซื้อ วัสดุอุปกรณ์	0.148
	4	สมาชิกสโมสรมีความพึงพอใจในการ ให้บริการเรื่องวัสดุอุปกรณ์และทรัพย์สิน	0.146
	7	มีคณะกรรมการตรวจสอบการใช้ งบประมาณของสโมสรอย่างถูกต้องโปร่งใส	0.146
อุปสรรค (Threats: T)		กลยุทธ์ (Strategy)	
13	สำนักงานลูกเสือแห่งชาติมีนโยบายส่งเสริมการ จัดการทรัพย์สินของสโมสร	0.186	ติดตามการจัดการทรัพย์สินของสโมสรให้เกิดความคุ้มค่า
14	หน่วยงานภายนอกสนับสนุนงบประมาณใน การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ของสโมสร	0.185	
15	หน่วยงานภายนอกได้รับทราบเกี่ยวกับบัญชี การเงินของสโมสร	0.184	

จากตาราง SWOT Matrix ข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางของประเด็นกลยุทธ์ได้ 5 ประเด็น 20 กลยุทธ์ ดังนี้

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาการบริหารสโมสรลูกเสือ ประกอบด้วย

กลยุทธ์ที่ 1.1 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสโมสรลูกเสือ

กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการบริหารสโมสรลูกเสือ

กลยุทธ์ที่ 1.3 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสโมสรลูกเสือ

กลยุทธ์ที่ 1.4 ติดตามการบริหารสโมสรลูกเสือให้เป็นไปตามข้อบังคับฯ

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาศักยภาพของสมาชิกสโมสรให้มีความรู้และความสามารถในการจัดกิจกรรมลูกเสือ

กลยุทธ์ที่ 2.2 เผยแพร่การทำงานของสโมสรลูกเสือให้เป็นที่รู้จัก

กลยุทธ์ที่ 2.3 เพิ่มช่องทางการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดหาสมาชิกสโมสร

กลยุทธ์ที่ 2.4 พัฒนาการจัดหาสมาชิกสโมสรให้สอดคล้องกับการทำงานของสโมสร

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรลูกเสือ ประกอบด้วย

กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริมความสามารถของสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ

กลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ

กลยุทธ์ที่ 3.3 ระดมงบประมาณเข้ามาช่วยในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือให้เกิด

ประสิทธิภาพสูงสุด

กลยุทธ์ที่ 3.4 สร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัดกิจกรรมทางลูกเสือ

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 จัดการประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

กลยุทธ์ที่ 4.1 ร่วมระดมความคิดในการพัฒนาสโมสรลูกเสือ

กลยุทธ์ที่ 4.2 เสริมสร้างความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ในการจัดประชุมสมาชิก

สโมสร

กลยุทธ์ที่ 4.3 ปรับปรุงการประชุมสมาชิกสโมสรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

กลยุทธ์ที่ 4.4 ขับเคลื่อนการประชุมสมาชิกสโมสรอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ

ในการบริหารงาน

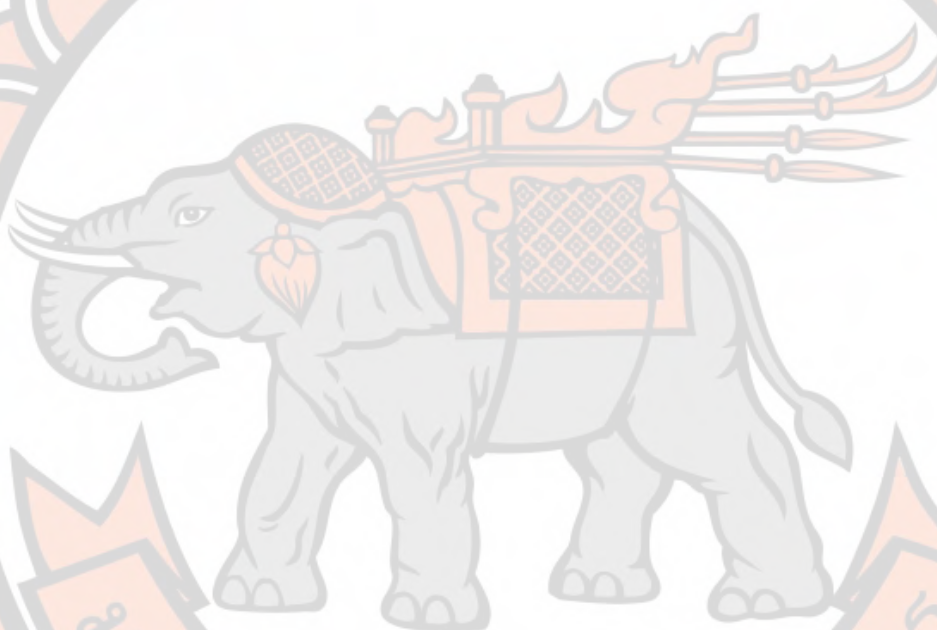
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการจัดการทรัพย์สินของสโมสรลูกเสือ ประกอบด้วย

กลยุทธ์ที่ 5.1 สร้างระบบการจัดการทรัพย์สินของสโมสร

กลยุทธ์ที่ 5.2 วางแผนการจัดการทรัพย์สินของสโมสร

กลยุทธ์ที่ 5.3 ปรับปรุงการจัดการทรัพย์สินของสโมสรให้มีความถูกต้องและโปร่งใส

กลยุทธ์ที่ 5.4 ติดตามการจัดการทรัพย์สินของสโมสรให้เกิดความคุ้มค่า



สหภาพวิฑฒณญญวณ

1.3 ผลการศึกษาแนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดตามประเด็น กลยุทธ์

การศึกษาแนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดตามประเด็นกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกิจการลูกเสือ และการบริหารกิจการลูกเสือ ที่มีบทบาทในการกำหนด นโยบายการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด จำนวน 4 คน ซึ่งผลการสัมภาษณ์แนวทางในการบริหาร สโมสรลูกเสือจังหวัดตามประเด็นกลยุทธ์ สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ ได้ดังนี้

ตาราง 18 แสดงสรุปผลการสัมภาษณ์แนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ตามประเด็นกลยุทธ์กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 ท่าน

ประเด็นกลยุทธ์	สรุปผลการสัมภาษณ์แนวทางในการบริหารสโมสร
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาการบริหารสโมสรลูกเสือ	
กลยุทธ์ที่ 1.1 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสโมสรลูกเสือ	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดให้มีวัสดุอุปกรณ์เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ต ที่ใช้งานได้อย่างเหมาะสม 2. จัดระบบข้อมูลสารสนเทศของสโมสรให้ถูกต้องอยู่เสมอ 3. คณะกรรมการบริหารสโมสรใช้การติดต่อสื่อสารด้วยสื่อเทคโนโลยี และระบบอินเทอร์เน็ต 4. กำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดูแลเทคโนโลยีของสโมสร
กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการบริหารสโมสรลูกเสือ	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์เพื่อเชิญชวนให้หน่วยงานต่างๆ เข้ามาร่วมกิจกรรมกับสโมสร 2. จัดกิจกรรมส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานร่วมกันของสมาชิกสโมสรและกิจกรรมที่ร่วมกับหน่วยงานภายนอก 3. กำหนดให้คณะกรรมการบริหารสโมสรเป็นตัวแทนที่มาจากภาครัฐ เอกชน ส่วนท้องถิ่น
กลยุทธ์ที่ 1.3 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสโมสรลูกเสือ	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำแผนการใช้ทรัพยากรของสโมสรให้เกิดความคุ้มค่า 2. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างของสโมสรอย่างต่อเนื่อง 3. แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับติดตามการใช้ทรัพยากรต่างๆ ของสโมสรให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า

ตาราง 18 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์	สรุปผลการสัมภาษณ์แนวทางในการบริหารสโมสรฯ
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 (ต่อ)	
กลยุทธ์ที่ 1.4 ติดตามการบริหารสโมสรลูกเสือให้เป็นไปตามข้อบังคับฯ	<ol style="list-style-type: none"> จัดระบบการบริหารสโมสรให้มีความชัดเจน เป็นไปตามข้อบังคับคณะลูกเสือแห่งชาติ จัดประชุมคณะกรรมการบริหารสโมสรอย่างน้อยเดือนละครั้ง จัดโครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับคณะกรรมการบริหารสโมสร แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบติดตามการทำงานของสโมสร
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาศักยภาพของสมาชิกสโมสรให้มีความรู้และความสามารถในการจัดกิจกรรมลูกเสือ	<ol style="list-style-type: none"> จัดทำแผนการพัฒนาสมาชิกสโมสร ตามความสนใจ จัดอบรมให้ความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพในการจัดกิจกรรมลูกเสือแก่สมาชิกของสโมสร จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ทางลูกเสือจากหน่วยงานภายนอก/ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสโมสร
กลยุทธ์ที่ 2.2 เผยแพร่การทำงานของสโมสรลูกเสือให้เป็นที่รู้จัก	<ol style="list-style-type: none"> คัดเลือกคณะกรรมการบริหารสโมสรที่มีประสบการณ์เป็นคณะกรรมการลูกเสือของจังหวัดหรือลูกเสือเขตพื้นที่ เผยแพร่กิจกรรมของสโมสรผ่านสื่อต่างๆ เช่น โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ข่าวสารต่างๆ รวมถึงสื่อออนไลน์ จัดทำแผนการส่งเสริมการจัดการฝึกอบรมบุคลากรทางการลูกเสือทุกระดับ
กลยุทธ์ที่ 2.3 เพิ่มช่องทางการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดหาสมาชิกสโมสร	<ol style="list-style-type: none"> ใช้เทคโนโลยีต่างๆ เช่น Facebook Line ประชาสัมพันธ์เพื่อรับสมัครสมาชิก นอกเหนือจากการใช้เอกสาร จัดทำ Application หรือ google form เพื่อเป็นช่องทางการรับสมัครสมาชิก
กลยุทธ์ที่ 2.4 พัฒนาการจัดหาสมาชิกสโมสรให้สอดคล้องกับการทำงานของสโมสร	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดแผนงาน ขั้นตอน กิจกรรมการรับสมัครสมาชิกของสโมสร ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสโมสรขณะมีการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของหน่วยงานต่างๆ กำหนดสวัสดิการของสมาชิกที่จะได้รับการเป็นสมาชิกของสโมสร

ตาราง 18 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์	สรุปผลการสัมภาษณ์แนวทางในการบริหารสโมสรฯ
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรลูกเสือ	
กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริมความสามารถของสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำหลักสูตรการอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือและลูกเสือในโรงเรียนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของคณะลูกเสือแห่งชาติและนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ 2. วางแผนจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาลูกเสือและผู้บังคับบัญชาลูกเสือให้เป็นพลเมืองที่ดีของสังคม 3. จัดทำหลักสูตรที่หลากหลายสำหรับการพัฒนาเยาวชนและผู้สนใจด้วยกระบวนการทางลูกเสือ
กลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำโครงการเชิญชวนหน่วยงานต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน 2. กำหนดบุคลากรทำหน้าที่ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ 3. แต่งตั้งบุคคลทำหน้าที่ประสานงานเพื่อช่วยเหลือการจัดกิจกรรมลูกเสือในโรงเรียน
กลยุทธ์ที่ 3.3 ระดมงบประมาณเข้ามาช่วยในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	<ol style="list-style-type: none"> 1. วางแผนการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรเพื่อหารายได้สำหรับใช้ในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ 2. จัดกิจกรรมระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ เพื่อเป็นทุนในการสนับสนุนการทำกิจกรรมทางลูกเสือ
กลยุทธ์ที่ 3.4 สร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำแผนกิจกรรมทางลูกเสือตามความถนัดของสโมสรและความสนใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม 2. จัดทำแผนการจัดกิจกรรมทางลูกเสือเพื่อส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรได้รับรางวัลทางลูกเสือด้านต่างๆ เช่น ผู้บังคับบัญชาลูกเสือดีเด่น หรือวิทยฐานะที่สูงขึ้น 3. กำหนดบุคลากรทำหน้าที่ดูแลงานด้านการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิกสโมสร รวมถึงลูกเสือในโรงเรียนด้วย

ตาราง 18 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์	สรุปผลการสัมภาษณ์แนวทางในการบริหารสโมสรฯ
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 จัดการประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	
กลยุทธ์ที่ 4.1 ร่วมระดมความคิดในการพัฒนาสโมสรลูกเสือ	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดให้มีการประชุมสมาชิกสโมสรตามระเบียบข้อบังคับของสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ 2. วางแผนพัฒนาสโมสร โดยนำแนวคิดที่ได้จากการจัดประชุมสมาชิกสโมสร
กลยุทธ์ที่ 4.2 เสริมสร้างความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ในการจัดประชุมสมาชิกสโมสร	<ol style="list-style-type: none"> 1. เชิญบุคคลภายนอกเข้าร่วมการประชุมเพื่อรับทราบกิจกรรมของสโมสร 2. ขอรับการสนับสนุนห้องประชุม/สถานที่ในการประชุมที่มีความเหมาะสม จากหน่วยงานต่างๆ
กลยุทธ์ที่ 4.3 ปรับปรุงการประชุมสมาชิกสโมสรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำรายงานการประชุมสมาชิกสโมสรและเผยแพร่ผ่านทางอินเทอร์เน็ต 2. กำหนดการประชุมวิสามัญ นอกเหนือจากการประชุมสมาชิกปกติ เพื่อพัฒนางานด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง 3. กำหนดผู้รับผิดชอบการจัดประชุมสมาชิกสโมสรอย่างชัดเจน
กลยุทธ์ที่ 4.4 ขับเคลื่อนการประชุมสมาชิกสโมสรอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดปฏิทินการจัดประชุมสมาชิกสโมสรล่วงหน้า 2. จัดเตรียมเครื่องอำนวยความสะดวกให้พร้อมสำหรับการประชุม เช่น ไมโครโฟน โปรเจคเตอร์ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น 3. จัดสวัสดิการให้กับผู้เข้าร่วมการประชุมสมาชิกสโมสร เช่น ค่าพาหนะ อาหารกลางวัน อาหารว่าง เป็นต้น
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการจัดการทรัพย์สินของสโมสรลูกเสือ	
กลยุทธ์ที่ 5.1 สร้างระบบการจัดการทรัพย์สินของสโมสร	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการเงิน/พัสดุของสโมสรให้สอดคล้องกับระเบียบราชการ 2. จัดทำรายงานการใช้งบประมาณจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และทรัพย์สินของสโมสรให้เป็นปัจจุบัน 3. แต่งตั้งและมอบหมายผู้รับผิดชอบในการบริหารทรัพย์สินที่มีความเหมาะสม
กลยุทธ์ที่ 5.2 วางแผนการจัดการทรัพย์สินของสโมสร	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของสโมสร 2. เผยแพร่รายงานทรัพย์สินของสโมสรต่อหน่วยงานต่างๆ 3. มอบหมายผู้รับผิดชอบในการดูแลวัสดุอุปกรณ์ของสโมสรให้ชัดเจน

ตาราง 18 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์	สรุปผลการสัมภาษณ์แนวทางในการบริหารสโมสรฯ
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 (ต่อ)	
กลยุทธ์ที่ 5.3 ปรับปรุงการจัดการทรัพย์สินให้มีความถูกต้องและโปร่งใส	<ol style="list-style-type: none"> 1. วางแผนการจัดซื้ออุปกรณ์ต่างๆ ของสโมสรที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการ 2. มีการตรวจสอบบัญชีทรัพย์สินของผู้ตรวจสอบบัญชี 3. จัดอบรมให้ความรู้ในการจัดการทรัพย์สินแก่คณะกรรมการบริหารและเจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ
กลยุทธ์ที่ 5.4 ติดตามจัดการทรัพย์สินของสโมสรให้เกิดความคุ้มค่า	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำทะเบียนควบคุมทรัพย์สินต่างๆ ของสโมสร 2. แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ของสโมสร 3. แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบและติดตามการบริหารทรัพย์สินของคณะกรรมการบริหารสโมสร

จากสรุปผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิตั้งตาราง 18 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำเป็นกลวิธีและตัวชี้วัดตามประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์ เพื่อยกร่างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดต่อไป

ตอนที่ 2 ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

การสร้างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการสร้างกลยุทธ์ได้ดังนี้

2.1 ผลการยกร่างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการกำหนดแนวทางของประเด็นกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด และผลจากการสัมภาษณ์แนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด มายกร่างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ กลวิธี และตัวชี้วัด ได้ผลดังภาพ 9



สหภาพวิฑฒยาลัฒนเรศวาร

(ร่าง) กลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

วิสัยทัศน์	สโมสรลูกเสือเป็นหน่วยงานหลักที่มุ่งประสานความร่วมมือในการพัฒนาและส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของจังหวัด				
พันธกิจ	1.พัฒนาการบริหารสโมสรลูกเสือ	2.ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของสมาชิกสโมสร	3.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	4.จัดประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการ	5.จัดระบบการบริหารทรัพยากรให้มีที่เหมาะสม
เป้าประสงค์	1.สโมสรลูกเสือมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ	2.สโมสรลูกเสือมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น และสมาชิกของสโมสรลูกเสือนี้อาศัยภาพในการทำงานเกี่ยวกับลูกเสือ	3.สโมสรลูกเสือได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อส่งเสริมให้การจัดกิจกรรมทางลูกเสือเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	4.สโมสรลูกเสือจัดประชุมสมาชิกสโมสรได้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	5.สโมสรลูกเสือมีระบบการบริหารทรัพยากรที่โปร่งใสและตรวจสอบได้
ประเด็นกลยุทธ์	1.มุ่งพัฒนาการบริหารสโมสรลูกเสือ	2.ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรลูกเสือ	4.จัดการประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	5.พัฒนาการจัดการทรัพยากรของสโมสรลูกเสือ
กลยุทธ์	1.1ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสโมสรลูกเสือ	2.1พัฒนาศักยภาพของสมาชิกสโมสรให้มีความรู้และความสามารถในการจัดกิจกรรมลูกเสือ	3.1ส่งเสริมความสามารถของสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	4.1ร่วมระดมความคิดเห็นในการพัฒนาสโมสรลูกเสือ	5.1สร้างระบบการจัดการทรัพยากรของสโมสร
	1.2พัฒนาการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการบริหารสโมสรลูกเสือ	2.2เผยแพร่การทำงานของสโมสรลูกเสือให้เป็นที่รู้จัก	3.2สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	4.2เสริมสร้างความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ในการจัดประชุมสมาชิกสโมสร	5.2วางแผนการจัดการทรัพยากรของสโมสร
	1.3เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสโมสรลูกเสือ	2.3เพิ่มช่องทางการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดหาลูกเสือ	3.3ระดมงบประมาณเข้ามาช่วยในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	4.3ปรับปรุงการประชุมสมาชิกสโมสรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	5.3ปรับปรุงการจัดการทรัพยากรของสโมสรให้มีความถูกต้องและโปร่งใส
	1.4ติดตามการบริหารสโมสรลูกเสือให้เป็นไปตามข้อบังคับฯ	2.4พัฒนาการจัดหาลูกเสือให้สอดคล้องกับการทำงานของสโมสร	3.4สร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	4.4ขับเคลื่อนการประชุมสมาชิกสโมสรอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงาน	5.4ติดตามการจัดการทรัพยากรของสโมสรให้เกิดความคุ้มค่า

ภาพ 9 แสดงร่างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

จากภาพ 9 แสดงร่างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ซึ่งมีทั้งหมด 5 ประเด็น แบ่งออกเป็น 20 กลยุทธ์ 57 กลวิธี และ 66 ตัวชี้วัด มีรายละเอียด ดังนี้

วิสัยทัศน์

สโมสรลูกเสือเป็นหน่วยงานหลักที่มุ่งประสานความร่วมมือในการพัฒนาและส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของจังหวัด

พันธกิจ

1. พัฒนาการบริหารสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพ
2. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของสมาชิกสโมสร
3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ
4. จัดประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง
5. จัดระบบการบริหารทรัพยากรที่มีความเหมาะสม

เป้าประสงค์

1. สโมสรลูกเสือมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ
2. สโมสรลูกเสือมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น และสมาชิกของสโมสรลูกเสือมีศักยภาพในการทำงานเกี่ยวกับลูกเสือ
3. สโมสรลูกเสือได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพื่อส่งเสริมให้การจัดกิจกรรมทางลูกเสือเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. สโมสรลูกเสือจัดประชุมสมาชิกสโมสรได้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง
5. สโมสรลูกเสือมีระบบการบริหารทรัพยากรที่โปร่งใสและตรวจสอบได้

กลยุทธ์

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาการบริหารสโมสรลูกเสือ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 14 กลวิธี และ 17 ตัวชี้วัด ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1.1 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสโมสรลูกเสือ (4 กลวิธี 5 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการบริหารสโมสรลูกเสือ (3 กลวิธี 5 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 1.3 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสโมสรลูกเสือ (4 กลวิธี 5 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 1.4 ติดตามการบริหารสโมสรลูกเสือให้เป็นไปตามข้อบังคับฯ (3 กลวิธี 3 ตัวชี้วัด)

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 10 กลวิธี 12 ตัวชี้วัด ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาศักยภาพของสมาชิกสโมสรให้มีความรู้และความสามารถในการจัดกิจกรรมลูกเสือ (2 กลวิธี 3 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 2.2 เผยแพร่การทำงานของสโมสรลูกเสือให้เป็นที่รู้จัก (3 กลวิธี 4 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 2.3 เพิ่มช่องทางการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดหามาชิกสโมสร (2 กลวิธี 2 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 2.4 พัฒนาการจัดหามาชิกสโมสรให้สอดคล้องกับการทำงานของสโมสร (3 กลวิธี 3 ตัวชี้วัด)

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรลูกเสือ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 11 กลวิธี 13 ตัวชี้วัด ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริมความสามารถของสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ (3 กลวิธี 4 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ (3 กลวิธี 4 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 3.3 ระดมงบประมาณเข้ามาช่วยในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (2 กลวิธี 2 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 3.4 สร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของร่วมกันจัดกิจกรรมทางลูกเสือ (3 กลวิธี 3 ตัวชี้วัด)

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 จัดการประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 10 กลวิธี 10 ตัวชี้วัด ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 4.1 ร่วมระดมความคิดเห็นในการพัฒนาสโมสรลูกเสือ (2 กลวิธี 2 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 4.2 เสริมสร้างความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ในการจัดประชุมสมาชิกสโมสร (2 กลวิธี 2 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 4.3 ปรับปรุงการประชุมสมาชิกสโมสรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (3 กลวิธี 3 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 4.4 ขับเคลื่อนการประชุมสมาชิกสโมสรอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงาน (3 กลวิธี 3 ตัวชี้วัด)

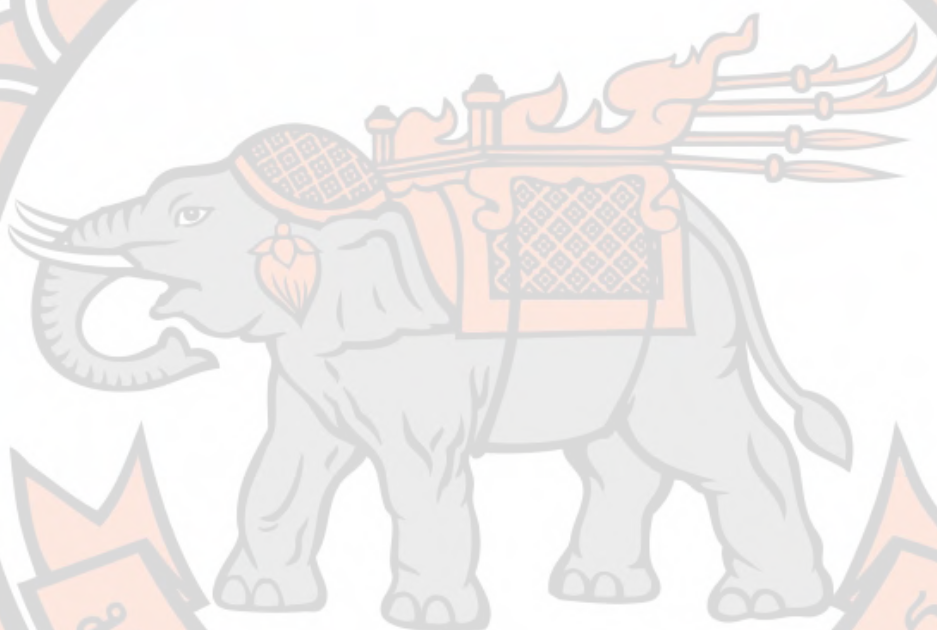
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการจัดการทรัพย์สินของสโมสรลูกเสือ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 12 กลวิธี 14 ตัวชี้วัด ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 5.1 สร้างระบบการจัดการทรัพย์สินของสโมสร (3 กลวิธี 3 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 5.2 วางแผนการจัดการทรัพย์สินของสโมสร (3 กลวิธี 3 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 5.3 ปรับปรุงการจัดการทรัพย์สินของสโมสรให้มีความถูกต้องและโปร่งใส (3 กลวิธี 5 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 5.4 ติดตามการจัดการทรัพย์สินของสโมสรให้เกิดความคุ้มค่า (3 กลวิธี 3 ตัวชี้วัด)



มหาวิทยาลัยพระนคร

จากการร่างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดของ กลวิธีและตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียดดังตาราง 19

ตาราง 19 แสดงประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ กลวิธี และตัวชี้วัดของร่างกลยุทธ์การบริหาร สโมสรลูกเสือจังหวัด

กลยุทธ์	กลวิธี	ตัวชี้วัด
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาการบริหารสโมสรลูกเสือ		
กลยุทธ์ที่ 1.1 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสโมสรลูกเสือ (4กลวิธี 5ตัวชี้วัด)	1. กำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบเกี่ยวกับเทคโนโลยีของสโมสร	1. จำนวนผู้รับผิดชอบการดูแลเทคโนโลยีของสโมสร
	2. จัดกิจกรรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการบริหารสโมสรใช้การติดต่อสื่อสารด้วยสื่อเทคโนโลยี และระบบอินเทอร์เน็ต	2.1 โครงการ/กิจกรรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการบริหารสโมสร 2.2 ระดับความพึงพอใจของคณะกรรมการที่ติดต่อการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีและระบบอินเทอร์เน็ต
	3. จัดให้มีวัสดุอุปกรณ์เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ต ที่ใช้งานได้อย่างเหมาะสม	3. จำนวนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และความพร้อมในการใช้งานของระบบอินเทอร์เน็ตที่ใช้งานได้
	4. จัดระบบข้อมูลสารสนเทศของสโมสรให้ถูกต้องอยู่เสมอ	4. ระดับคุณภาพของข้อมูลสารสนเทศของสโมสร
กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการบริหารสโมสรลูกเสือ (3กลวิธี 5ตัวชี้วัด)	1. กำหนดให้คณะกรรมการบริหารสโมสรเป็นตัวแทนที่มาจากภาครัฐ เอกชน ส่วนท้องถิ่น เพื่อวางแผนและประเมินการบริหารสโมสร	1. จำนวนตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆ ที่เข้ามามีบทบาทในการวางแผนและประเมินการบริหารสโมสร
	2. จัดกิจกรรมส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานร่วมกันของสมาชิกสโมสรและกิจกรรมที่ร่วมกับหน่วยงานภายนอก	2.1 จำนวนกิจกรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือร่วมกันของสมาชิกสโมสร 2.2 จำนวนกิจกรรมของสโมสรที่ร่วมกับหน่วยงานภายนอก
	3. จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์เพื่อเชิญชวนให้หน่วยงานต่างๆ เข้ามาร่วมกิจกรรมกับสโมสร	3.1 จำนวนกิจกรรมประชาสัมพันธ์เชิญชวนหน่วยงานต่างๆ 3.2 จำนวนหน่วยงานที่เข้ามาร่วมกิจกรรมกับสโมสร

ตาราง 19 (ต่อ)

กลยุทธ์	กลวิธี	ตัวชี้วัด
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 (ต่อ)		
กลยุทธ์ที่ 1.3 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสโมสรลูกเสือ (4กลวิธี 5ตัวชี้วัด)	1. จัดทำแผนการใช้งบประมาณของสโมสรให้เกิดความคุ้มค่า	1. ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนการใช้งบประมาณของสโมสร
	2. จัดโครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับคณะกรรมการบริหารสโมสร	2.1 ระดับความพึงพอใจของคณะกรรมการบริหารสโมสรที่มีต่อการจัดโครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำ 2.2 ร้อยละของคณะกรรมการบริหารสโมสรที่มีภาวะผู้นำในการบริหาร
	3. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ทางลูกเสือจากหน่วยงานภายนอก/ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสโมสร	3. จำนวนครั้งของการแลกเปลี่ยนความรู้ทางลูกเสือจากหน่วยงานภายนอก/ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสโมสร
	4. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของสโมสรอย่างต่อเนื่อง	4. ระดับคุณภาพของรายงานผลการปฏิบัติงานของสโมสร
กลยุทธ์ที่ 1.4 ติดตามการบริหารสโมสรลูกเสือให้เป็นไปตามข้อบังคับฯ (3กลวิธี 3ตัวชี้วัด)	1. จัดทำคู่มือการบริหารและปฏิบัติงานสโมสรให้มีความชัดเจนเป็นไปตามข้อบังคับคณะลูกเสือแห่งชาติ	1. ระดับคุณภาพคู่มือการบริหารและปฏิบัติงานของสโมสร
	2. จัดประชุมคณะกรรมการบริหารสโมสรอย่างน้อยเดือนละครั้ง	2. จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการบริหารสโมสร
	3. จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบติดตามการทำงาน of สโมสร	3. มีรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบการทำงาน of สโมสร

ตาราง 19 (ต่อ)

กลยุทธ์	กลวิธี	ตัวชี้วัด
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ		
กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาศักยภาพของสมาชิกสโมสรให้มีความรู้และความสามารถในการจัดกิจกรรมลูกเสือ (2กลวิธี 3ตัวชี้วัด)	1. จัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพในการจัดกิจกรรมลูกเสือแก่สมาชิกของสโมสร	1. ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานแผนการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกสโมสร 2.1 ระดับความพึงพอใจของสมาชิกสโมสรที่เข้ารับการฝึกอบรม 2.2 ร้อยละของสมาชิกสโมสรที่มีศักยภาพในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือที่สูงขึ้น
กลยุทธ์ที่ 2.2 เผยแพร่การทำงานของสโมสรลูกเสือให้เป็นที่รู้จัก (3กลวิธี 4ตัวชี้วัด)	1. จัดทำแผนการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ของสโมสร 2. เผยแพร่กิจกรรมของสโมสรผ่านสื่อต่างๆ เช่น โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ข่าวสารต่างๆ รวมถึงสื่อออนไลน์ 3. คัดเลือกคณะกรรมการบริหารสโมสรที่มีประสบการณ์ร่วมเป็นคณะกรรมการลูกเสือของจังหวัดหรือลูกเสือเขตพื้นที่	1. ระดับความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมตามแผนการประชาสัมพันธ์ 2.1 จำนวนแหล่งของสื่อในการเผยแพร่กิจกรรมของสโมสร 2.2 จำนวนกิจกรรมของสโมสรที่ได้รับการเผยแพร่ 3. จำนวนคณะกรรมการบริหารสโมสรที่ได้รับการคัดเลือกเป็นคณะกรรมการลูกเสือของจังหวัดหรือลูกเสือเขตพื้นที่
กลยุทธ์ที่ 2.3 เพิ่มช่องทางการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดหาสมาชิกสโมสร (2กลวิธี 2ตัวชี้วัด)	1. ใช้เทคโนโลยีต่างๆ เช่น Facebook, Line ประชาสัมพันธ์เพื่อรับสมัครสมาชิก นอกเหนือจากการใช้เอกสาร 2. จัดทำ Application หรือ google form เพื่อเป็นช่องทางการรับสมัครสมาชิก	1. จำนวนช่องทางของเทคโนโลยีที่ประชาสัมพันธ์การรับสมัครสมาชิกสโมสร 2. จำนวนฐานข้อมูลหรือโปรแกรมสำหรับการรับสมัครสมาชิกสโมสร

ตาราง 19 (ต่อ)

กลยุทธ์	กลวิธี	ตัวชี้วัด
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 (ต่อ)		
กลยุทธ์ที่ 2.4 พัฒนาการ จัดหาสมาชิกสโมสรให้ สอดคล้องกับการทำงานของ สโมสร (3กลวิธี 3ตัวชี้วัด)	1. กำหนดแผนงาน ขั้นตอน กิจกรรมการรับสมัครสมาชิกของ สโมสร	1. ระดับความสำเร็จของการ ปฏิบัติงานตามแผนงานการรับ สมัครสมาชิกสโมสร
	2. ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของ สโมสรขณะมีการจัดกิจกรรมทาง ลูกเสือของหน่วยงานต่างๆ	2. จำนวนสมาชิกของสโมสร ที่เพิ่มขึ้นจากกิจกรรมประชาสัมพันธ์
	3. กำหนดสวัสดิการของสมาชิกที่ จะได้รับจากการเป็นสมาชิกของ สโมสร	3. ระดับความพึงพอใจของสมาชิก สโมสรที่มีต่อสวัสดิการที่ได้รับจาก สโมสร
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือของสโมสรลูกเสือ		
กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริม ความสามารถของสโมสร ลูกเสือในการจัดกิจกรรมทาง ลูกเสือ (3กลวิธี 4ตัวชี้วัด)	1. จัดทำแผนจัดกิจกรรมทาง ลูกเสือที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ส่วนรวม	1. ระดับความสำเร็จของการ ปฏิบัติงานตามแผนการจัดกิจกรรม ทางลูกเสือที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ส่วนรวมของสโมสร
	2. จัดทำหลักสูตรที่หลากหลาย สำหรับการพัฒนาเยาวชนและ ผู้ที่สนใจด้วยกระบวนการทาง ลูกเสือ	2.1 จำนวนหลักสูตรที่สโมสรได้ พัฒนาขึ้น 2.2 ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรที่สโมสร พัฒนาขึ้น
	3. จัดทำคู่มือจัดกิจกรรมทาง ลูกเสือของสโมสรให้เป็นไปตาม ระเบียบข้อบังคับของสำนักงาน ลูกเสือแห่งชาติ	3. จำนวนคู่มือการจัดกิจกรรมทาง ลูกเสือของสโมสร

ตาราง 19 (ต่อ)

กลยุทธ์	กลวิธี	ตัวชี้วัด
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 (ต่อ)		
กลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ (3กลวิธี 4ตัวชี้วัด)	1. จัดให้มีบุคคลภายนอกเข้ามาเพื่อร่วมวางแผนและประเมินการจัดกิจกรรมลูกเสือของสโมสร	1. จำนวนบุคคลภายนอกที่เข้ามาเป็นร่วมวางแผนและประเมินการจัดกิจกรรมทางลูกเสือร่วมกับสโมสร
	2. กำหนดบุคลากรทำหน้าที่ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	2. จำนวนบุคลากรทำหน้าที่ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ
	3. จัดทำโครงการเชิญชวนหน่วยงานต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน	3.1 จำนวนหน่วยงานที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน 3.2 จำนวนโครงการ/กิจกรรมลูกเสือของสโมสรที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน
กลยุทธ์ที่ 3.3 ระดมงบประมาณเข้ามาช่วยในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (2กลวิธี 2ตัวชี้วัด)	1. วางแผนการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรเพื่อหารายได้สำหรับใช้ในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	1. ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรเพื่อหารายได้
	2. จัดกิจกรรมหารายได้ จากแหล่งต่างๆ เพื่อเป็นทุนในการสนับสนุนการทำกิจกรรมทางลูกเสือ	2. จำนวนงบประมาณที่สโมสรได้รับการสนับสนุนจากแหล่งต่างๆ

ตาราง 19 (ต่อ)

กลยุทธ์	กลวิธี	ตัวชี้วัด
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 (ต่อ)		
กลยุทธ์ที่ 3.4 สร้างแรงจูงใจให้ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัด กิจกรรมทางลูกเสือ (3กลวิธี 3ตัวชี้วัด)	1. จัดทำแผนการจัดกิจกรรมทาง ลูกเสือตามความถนัดของสโมสร และความสนใจของผู้เข้าร่วม กิจกรรม	1. ระดับความสำเร็จของการ ปฏิบัติงานตามแผนการจัดกิจกรรม ทางลูกเสือที่สโมสรจัดขึ้นตามความ ถนัดของสโมสรและความสนใจของ ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
	2. จัดทำแผนการจัดกิจกรรมทาง ลูกเสือเพื่อส่งเสริมให้สมาชิกสโมสร ได้รับรางวัลทางลูกเสือด้านต่างๆ เช่น ผู้บังคับบัญชาลูกเสือดีเด่น หรือ วิทยฐานะที่สูงขึ้น	2. จำนวนสมาชิกสโมสรที่ได้รับ รางวัลทางลูกเสือด้านต่างๆ
	3. กำหนดบุคลากรทำหน้าที่ดูแล งานด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ในการทำงานให้กับสมาชิกสโมสร รวมถึงลูกเสือในโรงเรียนด้วย	3. จำนวนผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ ดูแลงานด้านการสร้างขวัญและ กำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก สโมสร
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 จัดประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง		
กลยุทธ์ที่ 4.1 ร่วมระดม ความคิดเพื่อร่วมพัฒนาสโมสร ลูกเสือ (2กลวิธี 2ตัวชี้วัด)	1. จัดทำโครงการ/กิจกรรม พัฒนา สโมสร โดยนำแนวคิดที่ได้จากการ จัดประชุมสมาชิกสโมสร	1. จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่ เกิดขึ้นจากการแนวคิดในการจัด ประชุมสมาชิกสโมสร
	2. จัดให้มีการประชุมสมาชิกสโมสร ตามระเบียบข้อบังคับของสำนักงาน ลูกเสือแห่งชาติ	2. จำนวนครั้งของการประชุม สมาชิกสโมสร
กลยุทธ์ที่ 4.2 เสริมสร้างความ ร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ใน การจัดประชุมสมาชิกสโมสร (2กลวิธี 2ตัวชี้วัด)	1. เชิญบุคคลภายนอกเข้าร่วมการ ประชุมเพื่อรับทราบกิจกรรมของ สโมสร	1. จำนวนบุคคลภายนอกที่เข้าร่วม การประชุมสมาชิกสโมสร
	2. ขอรับการสนับสนุนห้องประชุม/ สถานที่ในการประชุมที่มีความ เหมาะสม จากหน่วยงานต่างๆ	2. จำนวนครั้งที่สโมสรได้รับการ สนับสนุนห้องประชุม/สถานที่ในการ ประชุมสมาชิกสโมสร

ตาราง 19 (ต่อ)

กลยุทธ์	กลวิธี	ตัวชี้วัด
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 (ต่อ)		
กลยุทธ์ที่ 4.3 ปรับปรุงการประชุมสมาชิกสโมสรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (3กลวิธี 3ตัวชี้วัด)	1. กำหนดผู้รับผิดชอบการจัดประชุมสมาชิกสโมสรอย่างชัดเจน 2. กำหนดการประชุมวิสามัญ นอกเหนือจากการประชุมสมาชิกปกติ เพื่อพัฒนางานด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง 3. จัดทำรายงานการประชุมสมาชิก/รายงานการจัดกิจกรรมของสโมสรและเผยแพร่ผ่านทางอินเทอร์เน็ต	1. จำนวนผู้รับผิดชอบการจัดประชุมสมาชิกสโมสร 2. จำนวนการประชุมวิสามัญ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง 3. จำนวนรายงานการประชุมสมาชิก/รายงานการจัดกิจกรรมของสโมสรที่ได้รับการเผยแพร่
กลยุทธ์ที่ 4.4 ขับเคลื่อนการประชุมสมาชิกสโมสรอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงาน (3กลวิธี 3ตัวชี้วัด)	1. กำหนดปฏิทินการจัดประชุมสมาชิกสโมสรล่วงหน้า 2. จัดเตรียมเครื่องอำนวยความสะดวกให้พร้อมสำหรับการประชุม เช่น ไมโครโฟน โปรเจคเตอร์ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น 3. จัดสวัสดิการให้กับผู้เข้าร่วมการประชุมสมาชิกสโมสร เช่น ค่าพาหนะ อาหารกลางวัน อาหารว่าง เป็นต้น	1. ลำดับการประชุมสมาชิกสโมสร ตามปฏิทินที่กำหนดไว้ 2. จำนวนสิ่งอำนวยความสะดวก 3. ร้อยละของสมาชิกสโมสรที่มีความพึงพอใจต่อสวัสดิการที่ได้รับจากการเข้าร่วมการประชุมสมาชิกสโมสร
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการจัดการทรัพย์สินของสโมสรลูกเสือ		
กลยุทธ์ที่ 5.1 สร้างระบบการจัดการทรัพย์สินของสโมสร (3กลวิธี 3ตัวชี้วัด)	1. มอบหมายผู้รับผิดชอบในการบริหารทรัพย์สินที่มีความเหมาะสม 2. จัดทำแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการเงิน/พัสดุของสโมสรให้สอดคล้องกับระเบียบราชการ 3. จัดทำรายงานการใช้งบประมาณจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และทรัพย์สินของสโมสรให้เป็นปัจจุบัน	1. จำนวนผู้รับผิดชอบในการจัดการทรัพย์สินที่และมีบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน 2. ร้อยละของการปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงิน/พัสดุของสโมสร 3. ระดับคุณภาพของรายงานการใช้งบประมาณจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และทรัพย์สินของสโมสร

ตาราง 19 (ต่อ)

กลยุทธ์	กลวิธี	ตัวชี้วัด
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 (ต่อ)		
กลยุทธ์ที่ 5.2 วางแผนการจัดการทรัพย์สินของสโมสร (3กลวิธี 3ตัวชี้วัด)	<ol style="list-style-type: none"> มอบหมายผู้รับผิดชอบในการดูแลวัสดุอุปกรณ์ของสโมสร พร้อมกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของสโมสร จัดทำทะเบียนควบคุมทรัพย์สินต่างๆ ของสโมสร 	<ol style="list-style-type: none"> จำนวนผู้รับผิดชอบการดูแลวัสดุอุปกรณ์ของสโมสร จำนวนวิธีการและตัวชี้วัดในการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของสโมสร สถิติ รายงานทะเบียนควบคุมทรัพย์สินของสโมสร
กลยุทธ์ที่ 5.3 ปรับปรุงการจัดการทรัพย์สินของสโมสรให้มีความถูกต้องและโปร่งใส (3กลวิธี 5ตัวชี้วัด)	<ol style="list-style-type: none"> วางแผนการจัดซื้ออุปกรณ์ต่างๆ ของสโมสรที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการ จัดอบรมให้ความรู้ในการจัดการทรัพย์สินแก่คณะกรรมการบริหาร และเจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบ มีการตรวจสอบบัญชีทรัพย์สินของผู้ตรวจสอบบัญชีจากภายนอก 	<ol style="list-style-type: none"> ระดับความต้องการ/จำนวนวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องการจัดซื้อตามแผนงานของสโมสร <ol style="list-style-type: none"> จำนวนโครงการ/กิจกรรมให้ความรู้ ร้อยละของผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจ จำนวนครั้งที่มีการตรวจสอบบัญชีทรัพย์สินของผู้ตรวจสอบบัญชีจากภายนอก <ol style="list-style-type: none"> ผลการตรวจสอบบัญชีทรัพย์สิน
กลยุทธ์ที่ 5.4 ติดตามการจัดการทรัพย์สินของสโมสรให้เกิดความคุ้มค่า (3กลวิธี 3ตัวชี้วัด)	<ol style="list-style-type: none"> จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ของสโมสร พร้อมกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบและติดตามการบริหารทรัพย์สินของคณะกรรมการบริหารสโมสรที่มาจากหน่วยงานภายนอก เผยแพร่รายงานทรัพย์สินของสโมสรต่อหน่วยงานต่างๆ 	<ol style="list-style-type: none"> รายงานการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ของสโมสร จำนวนของบุคคลภายนอกที่เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจสอบและติดตามการบริหารทรัพย์สินของคณะกรรมการบริหารสโมสร จำนวนช่องทางการเผยแพร่รายงานทรัพย์สินของสโมสร

2.2 ผลการตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

การตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ผู้วิจัยได้นำร่างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดที่จัดทำขึ้น นำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้วิพากษ์ วิจารณ์ และให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ปรับปรุงแก้ไขตามฉันทามติ (Consensus) ของผู้ทรงคุณวุฒิ รายละเอียดแสดงได้ดังตาราง 20

ตาราง 20 แสดงผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

กลยุทธ์	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
1. วิสัยทัศน์		
สโมสรลูกเสือเป็นหน่วยงานหลักที่มุ่งประสานความร่วมมือในการพัฒนาและส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของจังหวัด	ปรับ	สโมสรลูกเสือเป็นหน่วยงานความร่วมมือในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือเพื่อพัฒนาลูกเสือและบุคลากรทางการลูกเสือ
2. พันธกิจ		
2.1 พัฒนาการบริหารสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพ	ปรับ	พัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ
2.2 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของสมาชิกสโมสร	✓	-
2.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	✓	-
2.4 จัดประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือ ให้มีประสิทธิภาพ และทันต่อการเปลี่ยนแปลง	ปรับ	ยุบรวมไปไว้ในข้อ 2.1
2.5 จัดระบบการบริหารทรัพยากรที่มีความเหมาะสม	ปรับ เพิ่ม	ยุบรวมไปไว้ในข้อ 2.1 พัฒนาความเป็นพลเมืองของลูกเสือและบุคลากรทางการลูกเสือ

ตาราง 20 (ต่อ)

กลยุทธ์	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
3. เป้าประสงค์		
3.1 สโมสรลูกเสือมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ	ปรับ	สโมสรลูกเสือมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ
3.2 สโมสรลูกเสือมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น และสมาชิกของสโมสรลูกเสือมีศักยภาพในการทำงานเกี่ยวกับลูกเสือ	ปรับ	สโมสรลูกเสือมีสมาชิกที่มีศักยภาพในการทำงานเกี่ยวกับลูกเสือ
3.3 สโมสรลูกเสือได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพื่อส่งเสริมให้การจัดกิจกรรมทางลูกเสือเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	✓	-
3.4 สโมสรลูกเสือจัดประชุมสมาชิกสโมสรได้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	ปรับ	ยุบรวมไปไว้ในข้อ 3.1
3.5 สโมสรลูกเสือมีระบบการบริหารทรัพย์สินที่โปร่งใสและตรวจสอบได้	ปรับ	ยุบรวมไปไว้ในข้อ 3.1
	เพิ่ม	พัฒนาความเป็นพลเมืองของลูกเสือและบุคลากรทางการลูกเสือ
4. ประเด็นกลยุทธ์		
4.1 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาการบริหารสโมสรลูกเสือ	ปรับ	มุ่งพัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ
4.1.1 กลยุทธ์ที่ 1.1 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสโมสรลูกเสือ	✓	-
4.1.2 กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการบริหารสโมสรลูกเสือ	✓	-
4.1.3 กลยุทธ์ที่ 1.3 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสโมสรลูกเสือ	ตัดทิ้ง	-
4.1.4 กลยุทธ์ที่ 1.4 ติดตามการบริหารสโมสรลูกเสือให้เป็นไปตามข้อบังคับฯ	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 1.3

ตาราง 20 (ต่อ)

กลยุทธ์	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
4.2 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓	-
4.2.1 กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาศักยภาพของสมาชิกสโมสรให้มีความรู้และความสามารถในการจัดกิจกรรมลูกเสือ	✓	-
4.2.2 กลยุทธ์ที่ 2.2 เผยแพร่การทำงานของสโมสรลูกเสือให้เป็นที่รู้จัก	✓	-
4.2.3 กลยุทธ์ที่ 2.3 เพิ่มช่องทางการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดหาสมาชิกสโมสร	ปรับ	ยุบรวมเป็นกลยุทธ์ที่ 1.1
4.2.4 กลยุทธ์ที่ 2.4 พัฒนาการจัดหาสมาชิกสโมสรให้สอดคล้องกับการทำงานของสโมสร	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 2.3
4.3 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรลูกเสือ	✓	-
4.3.1 กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริมความสามารถของสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	ปรับ	แยกเป็น ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 และกลยุทธ์ที่ 4.1, 4.2
4.3.2 กลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	✓	-
4.3.3 กลยุทธ์ที่ 3.3 ระดมงบประมาณเข้ามาช่วยในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	ปรับ	ยุบรวมเป็นกลยุทธ์ที่ 1.5
4.3.4 กลยุทธ์ที่ 3.4 สร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 3.3
4.4 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 จัดการประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 1.4
4.4.1 กลยุทธ์ที่ 4.1 ร่วมระดมความคิดในการพัฒนาสโมสรลูกเสือ	ตัดทิ้ง	-

ตาราง 20 (ต่อ)

กลยุทธ์	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
4.4.2 กลยุทธ์ที่ 4.2 เสริมสร้างความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ในการจัดประชุมสมาชิกสโมสร	ปรับ	ยุบรวมเป็นกลยุทธ์ที่ 1.4
4.4.3 กลยุทธ์ที่ 4.3 ปรับปรุงการประชุมสมาชิกสโมสรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	ปรับ	ยุบรวมเป็นกลยุทธ์ที่ 1.4
4.4.4 กลยุทธ์ที่ 4.4 ขยับเคลื่อนการประชุมสมาชิกสโมสรอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงาน	ปรับ	ยุบรวมเป็นกลยุทธ์ที่ 1.4
4.5 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการจัดการทรัพย์สินของสโมสรลูกเสือ	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 1.5 จัดระบบการจัดการทรัพย์สินของสโมสรลูกเสือ
4.5.1 กลยุทธ์ที่ 5.1 สร้างระบบการจัดการทรัพย์สินของสโมสร	ปรับ	ยุบรวมเป็นกลยุทธ์ที่ 1.5
4.5.2 กลยุทธ์ที่ 5.2 วางแผนการจัดการทรัพย์สินของสโมสร	ปรับ	ยุบรวมเป็นกลยุทธ์ที่ 1.5
4.5.3 กลยุทธ์ที่ 5.3 ปรับปรุงการจัดการทรัพย์สินของสโมสรให้มีความถูกต้องและโปร่งใส	ปรับ	ยุบรวมเป็นกลยุทธ์ที่ 1.5
4.5.4 กลยุทธ์ที่ 5.4 ติดตามการจัดการทรัพย์สินของสโมสรให้เกิดความคุ้มค่า	ปรับ	ยุบรวมเป็นกลยุทธ์ที่ 1.5

ตาราง 20 (ต่อ)

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาการบริหารสโมสรลูกเสือ แก้ไขเป็น มุ่งพัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ					
กลยุทธ์ที่ 1.1 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสโมสรลูกเสือ (4กลวิธี 5ตัวชี้วัด)					
1. กำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดูแลเทคโนโลยีของสโมสร	ตัดทิ้ง	-	1. จำนวนผู้รับผิดชอบการดูแลเทคโนโลยีของสโมสร	ตัดทิ้ง	-
2. จัดกิจกรรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการบริหารสโมสรฯ ในการติดต่อสื่อสารด้วยสื่อเทคโนโลยี และระบบอินเทอร์เน็ต	ปรับ	จัดอบรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการบริหารสโมสรฯ ในการติดต่อสื่อสารด้วยสื่อเทคโนโลยี และระบบอินเทอร์เน็ต	2.1 โครงการกิจกรรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการบริหารสโมสร 2.2 ระดับความพึงพอใจของคณะกรรมการที่มีต่อการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีและระบบอินเทอร์เน็ต	ปรับ	ความรู้ของคณะกรรมการบริหารที่เพิ่มขึ้น
3. จัดให้มีวัสดุอุปกรณ์เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ตที่ใช้งานได้อย่างเหมาะสม	ตัดทิ้ง	-	3. จำนวนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และความพร้อมในการใช้งานของระบบอินเทอร์เน็ตที่สามารถใช้งานได้	ตัดทิ้ง	-
4. จัดระบบข้อมูลสารสนเทศของสโมสรให้ถูกต้องอยู่เสมอ	✓	-	4. ระดับคุณภาพของข้อมูลสารสนเทศของสโมสร	✓	-

ตาราง 20 (ต่อ)

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาการบริหารสโมสรลูกเสือ					
กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการบริหารสโมสรลูกเสือ (3กลวิธี 5ตัวชี้วัด)					
1. กำหนดให้คณะกรรมการบริหารสโมสรเป็นตัวแทนที่มาจากภาครัฐ เอกชน ส่วนท้องถิ่น เพื่อวางแผนและประเมินการบริหารสโมสร	✓	-	1. จำนวนตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆ ที่เข้ามามีบทบาทในการวางแผนและประเมินการบริหารสโมสร	ปรับ	มีคณะกรรมการจากหน่วยงานต่างๆ เข้ามาร่วมวางแผนและประเมินการบริหารสโมสร
2. จัดกิจกรรมส่งเสริมความร่วมมือ ในการทำงานร่วมกันของสมาชิกสโมสรและกิจกรรมที่ร่วมกับหน่วยงานภายนอก	✓	-	2.1 จำนวนกิจกรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือร่วมกันของสมาชิกสโมสร	✓	-
			2.2 จำนวนกิจกรรมของสโมสรที่ร่วมกับหน่วยงานภายนอก	✓	-
3. จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์เพื่อเชิญชวนให้หน่วยงานต่างๆ เข้ามาร่วมกิจกรรมกับสโมสร	✓	-	3.1 จำนวนกิจกรรมประชาสัมพันธ์เชิญชวนหน่วยงานต่างๆ	✓	-
			3.2 จำนวนหน่วยงานที่เข้ามาร่วมกิจกรรมกับสโมสร	✓	-

ตาราง 20 (ต่อ)

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาการบริหารสโมสรลูกเสือ					
กลยุทธ์ที่ 1.3 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสโมสรลูกเสือ (4กลวิธี 5ตัวชี้วัด) (ตัดทิ้ง)					
1. จัดทำแผนการใช้งบประมาณของสโมสรให้เกิดความคุ้มค่า	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 1.5	1. ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนการใช้งบประมาณของสโมสร	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 1.5
2. จัดโครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับคณะกรรมการบริหารสโมสร	ตัดทิ้ง	-	2.1 ระดับความพึงพอใจของคณะกรรมการบริหารสโมสรที่มีต่อการจัดโครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำ	ตัดทิ้ง	-
			2.2 ร้อยละของคณะกรรมการบริหารสโมสรที่มีภาวะผู้นำในการบริหาร	ตัดทิ้ง	-
3. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ทางลูกเสือจากหน่วยงานภายนอก/ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสโมสร	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 1.2	3. จำนวนครั้งของการแลกเปลี่ยนความรู้ทางลูกเสือจากหน่วยงานภายนอก/ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสโมสร	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 1.2
4. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของสโมสรอย่างต่อเนื่อง	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 1.3	4. ระดับคุณภาพของรายงานผลการปฏิบัติงานของสโมสร	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 1.3

ตาราง 20 (ต่อ)

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาการบริหารสโมสรลูกเสือ					
กลยุทธ์ที่ 1.4 ติดตามการบริหารสโมสรลูกเสือให้เป็นไปตามข้อบังคับฯ (3กลวิธี 3ตัวชี้วัด) แก้ไขเป็นกลยุทธ์ที่ 1.3					
1. จัดทำคู่มือการบริหารและปฏิบัติงานสโมสร ให้มีความชัดเจน เป็นไปตามข้อบังคับคณะ ลูกเสือแห่งชาติ	✓	-	1. ระดับคุณภาพคู่มือการบริหารและ ปฏิบัติงาน ของสโมสร	✓	-
2. จัดประชุมคณะกรรมการบริหารสโมสรอย่าง น้อยเดือนละครั้ง	✓	-	2. จำนวนครั้งของการประชุม คณะกรรมการบริหารสโมสร	✓	-
3. จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบติดตามการ ทำงานของสโมสร	✓	-	3. มีรายงานผลการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการตรวจสอบการทำงานของ สโมสร	✓	-

ตาราง 20 (ต่อ)

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาศักยภาพของสมาชิกสโมสรให้มีความรู้และความสามารถในการจัดกิจกรรมลูกเสือ (2กลวิธี 3ตัวชี้วัด)					
1. จัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพสมาชิกสโมสร ตามความสนใจ	✓	-	1. ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานแผนการพัฒนาศักยภาพสมาชิกสโมสร	✓	-
2. จัดอบรมให้ความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพในการจัดกิจกรรมลูกเสือแก่สมาชิกของสโมสร	✓	-	2. 1ระดับความพึงพอใจของสมาชิกสโมสรที่เข้ารับการฝึกอบรม	✓	-
			2.2 ร้อยละของสมาชิกสโมสรที่มีศักยภาพในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือที่สูงขึ้น	ปรับ	2.2 ร้อยละของสมาชิกสโมสรที่มีศักยภาพในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ

ตาราง 20 (ต่อ)

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
กลยุทธ์ที่ 2.2 เผยแพร่การทำงานของสโมสรลูกเสือให้เป็นที่รู้จัก (3กลวิธี 4ตัวชี้วัด)					
1. จัดทำแผนการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ของสโมสร	✓	-	1. ระดับความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมตามแผนการประชาสัมพันธ์	✓	-
2. เผยแพร่กิจกรรมของสโมสรผ่านสื่อต่างๆ เช่น โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ข่าวสารต่างๆ รวมถึงสื่อออนไลน์	✓	-	2.1 จำนวนแหล่งของสื่อในการเผยแพร่กิจกรรมของสโมสร	✓	-
			2.2 จำนวนกิจกรรมของสโมสรที่ได้รับการเผยแพร่	✓	-
3. คัดเลือกคณะกรรมการบริหารสโมสรที่มีประสบการณ์ร่วมเป็นคณะกรรมการลูกเสือของจังหวัดหรือลูกเสือเขตพื้นที่	✓	-	3. จำนวนคณะกรรมการบริหารสโมสรที่ได้รับการคัดเลือกเป็นคณะกรรมการลูกเสือของจังหวัดหรือลูกเสือเขตพื้นที่	✓	-

ตาราง 20 (ต่อ)

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 2.3 เพิ่มช่องทางการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดหาลูกเสือ (2กลวิธี 2ตัวชี้วัด)					
1. ใช้เทคโนโลยีต่างๆ เช่น Facebook, Line ประชาสัมพันธ์เพื่อรับสมัครสมาชิก นอกเหนือจากการใช้เอกสาร	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ 1.1	1. จำนวนช่องทางของเทคโนโลยีที่ประชาสัมพันธ์รับสมัครสมาชิกสโมสร	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ 1.1
2. จัดทำ Application หรือ google form เป็นช่องทางการรับสมัครสมาชิก	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ 1.1	2. จำนวนฐานข้อมูลหรือโปรแกรมสำหรับการรับสมัครสมาชิกสโมสร	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ 1.1
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 2.4 พัฒนาการจัดหาลูกเสือให้สอดคล้องกับการทำงานของสโมสร (3กลวิธี 3ตัวชี้วัด)					
1. กำหนดแผนงาน ขั้นตอน กิจกรรมการรับสมัครสมาชิกของสโมสร	✓	-	1. ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนงานการรับสมัครสมาชิกสโมสร	✓	-
2. ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสโมสร ขณะมีการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของหน่วยงานต่างๆ	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ 2.2	2. จำนวนสมาชิกของสโมสรที่เพิ่มขึ้น จากกิจกรรมประชาสัมพันธ์	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ 2.2
3. กำหนดสวัสดิการของสมาชิกที่จะได้รับการเป็นสมาชิกของสโมสร	✓	-	3. ระดับความพึงพอใจของสมาชิกสโมสรที่มีต่อสวัสดิการที่ได้รับจากสโมสร	✓	-

ตาราง 20 (ต่อ)

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือของสโมสรลูกเสือ					
กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริมความสามารถของสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ (3กลวิธี 4ตัวชี้วัด) (แก้ไขเป็นประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาความเป็นพลเมืองของลูกเสือและบุคลากรทางการลูกเสือ)					
1. จัดทำแผนจัดกิจกรรมทางลูกเสือที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 4.1 จัดทำแผนการพัฒนา บุคลากรทางการลูกเสือ เพื่อพัฒนาความเป็น พลเมืองด้วยกิจกรรม ลูกเสือ	1. ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ตามแผนการจัดกิจกรรมทางลูกเสือที่ เป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวมของ สโมสร	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 4.1 ระดับความสำเร็จของการ ปฏิบัติงานตามแผนฯ
2. จัดทำหลักสูตรที่หลากหลายสำหรับการพัฒนาเยาวชนและผู้สนใจด้วยกระบวนการทางลูกเสือ	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 4.2 จัดทำหลักสูตรการพัฒนา ความเป็นพลเมืองเพื่อ พัฒนาเยาวชนด้วย กระบวนการทางลูกเสือ	2.1 จำนวนหลักสูตรที่สโมสรได้ พัฒนาขึ้น	✓	-
			2.2 ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรที่สโมสร พัฒนาขึ้น	✓	-

ตาราง 20 (ต่อ)

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือของสโมสรลูกเสือ					
กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริมความสามารถของสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ (3กลวิธี 4ตัวชี้วัด) (แก้ไขเป็นประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาความเป็นพลเมืองของลูกเสือและบุคลากรทางการลูกเสือ) (ต่อ)					
3. จัดทำคู่มือจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 4.1 จัดอบรมพัฒนาศักยภาพของผู้กำกับลูกเสือให้มีความสามารถในการพัฒนาความเป็นพลเมือง	3. จำนวนคู่มือการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสร	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 4.1 จำนวนผู้กำกับลูกเสือที่เข้ารับการอบรม

ตาราง 20 (ต่อ)

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือของสโมสรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ (3กลวิธี 4ตัวชี้วัด)					
1. จัดให้มีบุคคลภายนอกเข้ามาเพื่อร่วมวางแผนและประเมินการจัดกิจกรรมลูกเสือของสโมสร	✓	-	1. จำนวนบุคคลภายนอกที่เข้ามาเป็นร่วมวางแผนและประเมินการจัดกิจกรรมทางลูกเสือร่วมกับสโมสร	✓	-
2. กำหนดบุคลากรทำหน้าที่ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 4.2 กำหนดบุคลากรทำหน้าที่ประสานงานเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ	2. จำนวนบุคลากรทำหน้าที่ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 4.2 จำนวนบุคลากรทำหน้าที่ประสานงานเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ
3. จัดทำโครงการเชิญชวนหน่วยงานต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน	✓	-	3.1 จำนวนหน่วยงานที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน	✓	-
			3.2 จำนวนโครงการ/กิจกรรมลูกเสือของสโมสรที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน	✓	-

ตาราง 20 (ต่อ)

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือของสโมสรลูกเสือ					
กลยุทธ์ที่ 3.3 ระดมงบประมาณเข้ามาช่วยในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (2กลวิธี 2ตัวชี้วัด) (ตัดทิ้ง)					
1. วางแผนการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรเพื่อหารายได้สำหรับใช้ในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	ตัดทิ้ง	-	1. ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรเพื่อหารายได้	ตัดทิ้ง	-
2. จัดกิจกรรมหารายได้ จากแหล่งต่างๆ เพื่อเป็นทุนในการสนับสนุนการทำกิจกรรมทางลูกเสือ	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 1.5	2. จำนวนงบประมาณที่สโมสรได้รับการสนับสนุนจากแหล่งต่างๆ	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 1.5

ตาราง 20 (ต่อ)

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือของสโมสรลูกเสือ					
กลยุทธ์ที่ 3.4 สร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัดกิจกรรมทางลูกเสือ (3กลวิธี 3ตัวชี้วัด)					
1. จัดทำแผนการจัดกิจกรรมทางลูกเสือตามความถนัดของสโมสรและความสนใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 4.2 จัดทำแผนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียน เพื่อร่วมกันสร้างความเป็นพลเมืองให้กับลูกเสือ	1. ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนการจัดกิจกรรมทางลูกเสือที่สโมสรจัดขึ้นตามความถนัดของสโมสรและความสนใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 4.2 ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนการสร้างเครือข่ายฯ
2. จัดทำแผนการจัดกิจกรรมทางลูกเสือเพื่อส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรได้รับรางวัลทางลูกเสือด้านต่างๆ เช่น ผู้บังคับบัญชาลูกเสือดีเด่น หรือวิทยฐานะที่สูงขึ้น	✓	-	2. จำนวนสมาชิกสโมสรที่ได้รับรางวัลทางลูกเสือด้านต่างๆ	✓	-
3. กำหนดบุคลากรทำหน้าที่ดูแลงานด้านการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิกสโมสร รวมถึงลูกเสือในโรงเรียนด้วย	✓	-	3. จำนวนผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ดูแลงานด้านการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิกสโมสร	✓	-

ตาราง 20 (ต่อ)

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 จัดประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง (ยุบรวมเป็นกลยุทธ์ที่ 1.4)					
กลยุทธ์ที่ 4.1 ร่วมระดมความคิดเพื่อร่วมพัฒนาสโมสรลูกเสือ (2กลวิธี 2ตัวชี้วัด) (ตัดทิ้ง)					
1. จัดทำโครงการกิจกรรม พัฒนาสโมสร โดย นำแนวคิดที่ได้จากการจัดประชุมสมาชิกสโมสร	ตัดทิ้ง	-	1. จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่เกิดขึ้น จากการแนวคิดในการจัดประชุมสมาชิก สโมสร	ตัดทิ้ง	-
2. จัดให้มีการประชุมสมาชิกสโมสรตาม ระเบียบข้อบังคับของสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ	ตัดทิ้ง	-	2. จำนวนครั้งของการประชุมสมาชิก สโมสร	ตัดทิ้ง	-
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 จัดประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง					
กลยุทธ์ที่ 4.2 เสริมสร้างความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ในการจัดประชุมสมาชิกสโมสร (2กลวิธี 2ตัวชี้วัด) (ตัดทิ้ง)					
1. เชิญบุคคลภายนอกเข้าร่วมการประชุมเพื่อ รับทราบกิจกรรมของสโมสร	ตัดทิ้ง	-	1. จำนวนบุคคลภายนอกที่เข้าร่วมการ ประชุมสมาชิกสโมสร	ตัดทิ้ง	-
2. ขอรับการสนับสนุนห้องประชุม/สถานที่ใน การประชุมที่มีความเหมาะสม จากหน่วยงาน ต่างๆ	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 1.4	2. จำนวนครั้งที่สโมสรได้รับการ สนับสนุนห้องประชุม/สถานที่ในการ ประชุมสมาชิกสโมสร	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 1.4

ตาราง 20 (ต่อ)

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 จัดประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ 4.3 ปรับปรุงการประชุมสมาชิกสโมสรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (3กลวิธี 3ตัวชี้วัด) (ตัดทิ้ง)					
1. กำหนดผู้รับผิดชอบการจัดประชุมสมาชิก สโมสรอย่างชัดเจน	ตัดทิ้ง	-	1. จำนวนผู้รับผิดชอบการจัดประชุม สมาชิกสโมสร	ตัดทิ้ง	-
2. กำหนดการประชุมวิสามัญ นอกเหนือจาก การประชุมสมาชิกปกติ เพื่อพัฒนางานด้าน ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 1.4	2. จำนวนการประชุมวิสามัญ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 1.4
3. จัดทำรายงานการประชุมสมาชิก/รายงาน การจัดกิจกรรมของสโมสรและเผยแพร่ผ่านทาง อินเทอร์เน็ต	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 1.4	3. จำนวนรายงานการประชุมสมาชิก/ รายงานการจัดกิจกรรมของสโมสรที่ ได้รับการเผยแพร่	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 1.4

ตาราง 20 (ต่อ)

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 จัดประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง					
กลยุทธ์ที่ 4.4 ขับเคลื่อนการประชุมสมาชิกสโมสรอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงาน (3กลวิธี 3ตัวชี้วัด) (ตัดทิ้ง)					
1. กำหนดปฏิทินการจัดประชุมสมาชิกสโมสรล่วงหน้า	ตัดทิ้ง	-	1. ลำดับการประชุมสมาชิกสโมสรตามปฏิทินที่กำหนดไว้	ตัดทิ้ง	-
2. จัดเตรียมเครื่องอำนวยความสะดวกให้พร้อมสำหรับการประชุม เช่น ไมโครโฟน โปรเจคเตอร์ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น	ตัดทิ้ง	-	2. จำนวนสิ่งอำนวยความสะดวก	ตัดทิ้ง	-
3. จัดสวัสดิการให้กับผู้เข้าร่วมการประชุมสมาชิกสโมสร เช่น ค่าพาหนะ อาหารกลางวัน อาหารว่าง เป็นต้น	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 1.4	3. ร้อยละของสมาชิกสโมสรที่มีความพึงพอใจต่อสวัสดิการที่ได้รับจากการเข้าร่วมการประชุมสมาชิกสโมสร	ปรับ	ย้ายเป็นกลยุทธ์ที่ 1.4

ตาราง 20 (ต่อ)

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการจัดการทรัพย์สินของสโมสรรถูกเสือ (ยุบรวมเป็นกลยุทธ์ที่ 1.5 แก้ไขเป็น จัดระบบการจัดการทรัพย์สินของสโมสรรถูกเสือ) กลยุทธ์ที่ 5.1 สร้างระบบการจัดการทรัพย์สินของสโมสร (3กลวิธี 3ตัวชี้วัด)					
1. มอบหมายผู้รับผิดชอบในการบริหารทรัพย์สินที่มีความเหมาะสม	ตัดทิ้ง	-	1. จำนวนผู้รับผิดชอบในการบริหารทรัพย์สินที่กำหนดผู้รับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน	ตัดทิ้ง	-
2. จัดทำแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการเงิน/พัสดุของสโมสรให้สอดคล้องกับระเบียบราชการ	ตัดทิ้ง	-	2. ร้อยละของการปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงิน/พัสดุของสโมสร	ตัดทิ้ง	-
3. จัดทำรายงานการใช้งบประมาณจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และทรัพย์สินของสโมสรให้เป็นปัจจุบัน	✓	-	3. ระดับคุณภาพของรายงานการใช้งบประมาณจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และทรัพย์สินของสโมสร	✓	-

ตาราง 20 (ต่อ)

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการจัดการทรัพย์สินของสโมสรรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 5.2 วางแผนการจัดการทรัพย์สินของสโมสรร (3กลวิธี 3ตัวชี้วัด)					
1. มอบหมายผู้รับผิดชอบในการดูแลวัสดุ อุปกรณ์ของสโมสรร พร้อมกำหนดบทบาทหน้าที่ อย่างชัดเจน	ตัดทิ้ง	-	1. จำนวนผู้รับผิดชอบการดูแลวัสดุ อุปกรณ์ของสโมสรร	ตัดทิ้ง	-
2. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ของสโมสรร	✓	-	2. จำนวนวิธีการและตัวชี้วัดในการ บริหารความเสี่ยงด้านการเงินของสโมสรร	✓	-
3. จัดทำทะเบียนควบคุมทรัพย์สินต่างๆ ของ สโมสรร	✓	-	3. สถิติ รายงานทะเบียนควบคุม ทรัพย์สินของสโมสรร	✓	-

ตาราง 20 (ต่อ)

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการจัดการทรัพย์สินของสโมสรรลูกเสือ					
กลยุทธ์ที่ 5.3 ปรับปรุงการจัดการทรัพย์สินของสโมสรให้มีความถูกต้องและโปร่งใส (3กลวิธี 5ตัวชี้วัด)					
1. วางแผนการจัดซื้ออุปกรณ์ต่างๆ ของสโมสรที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการ	ตัดทิ้ง	-	1. ระดับความต้องการ/จำนวนวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องการจัดซื้อตามแผนงานของสโมสร	ตัดทิ้ง	-
2. จัดอบรมให้ความรู้ในการจัดการทรัพย์สินแก่คณะกรรมการบริหารและเจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ	ตัดทิ้ง	-	2.1 จำนวนโครงการ/กิจกรรมให้ความรู้ 2.2 ร้อยละของผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจ	ตัดทิ้ง	-
3. มีการตรวจสอบบัญชีทรัพย์สินของผู้ตรวจสอบบัญชีจากภายนอก	✓	-	3.1 จำนวนครั้งที่มีการตรวจสอบบัญชีทรัพย์สินของผู้ตรวจสอบบัญชีจากภายนอก 3.2 ผลการตรวจสอบบัญชีทรัพย์สิน	✓	-

ตาราง 20 (ต่อ)

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการจัดการทรัพย์สินของสโมสรรลูกเสือ					
กลยุทธ์ที่ 5.4 ติดตามการจัดการทรัพย์สินของสโมสรรให้เกิดความคุ้มค่า (3กลวิธี 3ตัวชี้วัด)					
1. จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ของสโมสรร พร้อมกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน	ตัดทิ้ง	-	1. รายงานการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ของสโมสรร	ตัดทิ้ง	-
2. จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบและติดตามการบริหารทรัพย์สินของคณะกรรมการบริหารสโมสรรที่มาจากหน่วยงานภายนอก	ตัดทิ้ง	-	2. จำนวนของบุคคลภายนอกที่เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจสอบและติดตามการบริหารทรัพย์สินของคณะกรรมการบริหารสโมสรร	ตัดทิ้ง	-
3. เผยแพร่รายงานทรัพย์สินของสโมสรรต่อหน่วยงานต่างๆ	ตัดทิ้ง	-	3. จำนวนช่องทางการเผยแพร่รายงานทรัพย์สินของสโมสรร	ตัดทิ้ง	-



ภาพ 10 แสดงกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

จากภาพ 10 พบว่า กลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ประกอบด้วย 1 วิสัยทัศน์ 4 พันธกิจ 4 เป้าประสงค์ 4 ประเด็นกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 12 กลยุทธ์ 39 กลวิธี และ 46 ตัวชี้วัด ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

วิสัยทัศน์

สโมสรลูกเสือเป็นหน่วยงานความร่วมมือในการจัดกิจกรรมลูกเสือเพื่อพัฒนาลูกเสือ และบุคลากรทางการลูกเสือ

พันธกิจ

1. พัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ
2. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของสมาชิกสโมสร
3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ
4. พัฒนาความเป็นพลเมืองของลูกเสือและบุคลากรทางการลูกเสือ

เป้าประสงค์

1. สโมสรลูกเสือมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ
2. สโมสรลูกเสือมีสมาชิกที่มีศักยภาพในการทำงานเกี่ยวกับลูกเสือ
3. สโมสรลูกเสือได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อส่งเสริมให้การจัดกิจกรรมทางลูกเสือเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. สโมสรลูกเสือมีส่วนร่วมในการพัฒนาความเป็นพลเมืองของลูกเสือและบุคลากรทางการลูกเสือ

กลยุทธ์

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ 22 กลวิธี และ 25 ตัวชี้วัด ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1.1 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสโมสรลูกเสือ (4 กลวิธี 5 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการบริหารสโมสรลูกเสือ (4 กลวิธี 6 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 1.3 ติดตามการบริหารสโมสรลูกเสือให้เป็นไปตามข้อบังคับฯ (4 กลวิธี 4 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 1.4 จัดการประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง (4 กลวิธี 4 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 1.5 จัดระบบการจัดการทรัพย์สินของสโมสรลูกเสือ (6 กลวิธี 7 ตัวชี้วัด)

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ 8 กลวิธี 10 ตัวชี้วัด ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาศักยภาพของสมาชิกสโมสรให้มีความรู้และความสามารถในการจัดกิจกรรมลูกเสือ (2 กลวิธี 3 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 2.2 เผยแพร่การทำงานของสโมสรลูกเสือให้เป็นที่รู้จัก (4 กลวิธี 5 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาการจัดหาสมาชิกสโมสรให้สอดคล้องกับการทำงานของสโมสร (2 กลวิธี 2 ตัวชี้วัด)

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรลูกเสือ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ 4 กลวิธี 5 ตัวชี้วัด ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ (2 กลวิธี 3 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัดกิจกรรมทางลูกเสือ (2 กลวิธี 2 ตัวชี้วัด)

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาความเป็นพลเมืองของลูกเสือและบุคลากรทางการลูกเสือ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ 5 กลวิธี 6 ตัวชี้วัด ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 4.1 เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนให้มีความสามารถในการพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ (2 กลวิธี 2 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 4.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียนในการพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ (3 กลวิธี 4 ตัวชี้วัด)

ตาราง 21 แสดงประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ กลวิธี และตัวชี้วัดของกลยุทธ์การบริหารสโมสร
ลูกเสือจังหวัด

กลยุทธ์	กลวิธี	ตัวชี้วัด
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ		
กลยุทธ์ที่ 1.1 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสโมสรลูกเสือ (4กลวิธี 5ตัวชี้วัด)	1. จัดอบรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการบริหารสโมสรฯ ใช้การติดต่อสื่อสารด้วยสื่อเทคโนโลยี และระบบอินเทอร์เน็ต	1.1 โครงการ/กิจกรรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการบริหารสโมสร 1.2 ระดับความพึงพอใจของคณะกรรมการที่มีต่อการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีและระบบอินเทอร์เน็ต
	2. จัดระบบข้อมูลสารสนเทศของสโมสรให้ถูกต้องอยู่เสมอ	2. ระดับคุณภาพของข้อมูลสารสนเทศของสโมสร
	3. ใช้เทคโนโลยีต่างๆ เช่น Facebook, Line ประชาสัมพันธ์ เพื่อรับสมัครสมาชิก นอกเหนือจากการใช้เอกสาร	3. จำนวนช่องทางของเทคโนโลยีที่ประชาสัมพันธ์การรับสมัครสมาชิกสโมสร
	4. จัดทำ Application หรือ google form เพื่อเป็นช่องทางการรับสมัครสมาชิก	4. จำนวนฐานข้อมูลหรือโปรแกรมสำหรับการรับสมัครสมาชิกสโมสร
กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการบริหารสโมสรลูกเสือ (4กลวิธี 6ตัวชี้วัด)	1. กำหนดให้คณะกรรมการบริหารสโมสรเป็นตัวแทนที่มาจากภาครัฐ เอกชน ส่วนท้องถิ่น เพื่อวางแผนและประเมินการบริหารสโมสร	1. มีคณะกรรมการจากหน่วยงานต่างๆ เข้ามาร่วมวางแผนและประเมินการบริหารสโมสร
	2. จัดกิจกรรมส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานร่วมกันของสมาชิกสโมสรและกิจกรรมที่ร่วมกับหน่วยงานภายนอก	2.1 จำนวนกิจกรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือร่วมกันของสมาชิกสโมสร 2.2 จำนวนกิจกรรมของสโมสรที่ร่วมกับหน่วยงานภายนอก
	3. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ทางลูกเสือจากหน่วยงานภายนอก/ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสโมสร	3. จำนวนครั้งของการแลกเปลี่ยนความรู้ทางลูกเสือจากหน่วยงานภายนอก/ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสโมสร

ตาราง 21 (ต่อ)

กลยุทธ์	กลวิธี	ตัวชี้วัด
กลยุทธ์ที่ 1.2 (ต่อ)	4. จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์เพื่อเชิญชวนให้หน่วยงานต่างๆ เข้ามาร่วมกิจกรรมกับสโมสร	4.1 จำนวนกิจกรรมประชาสัมพันธ์เชิญชวนหน่วยงานต่างๆ 4.2 จำนวนหน่วยงานที่เข้ามาร่วมกิจกรรมกับสโมสร
กลยุทธ์ที่ 1.3 ติดตามการบริหารสโมสรลูกเสือให้เป็นไปตามข้อบังคับฯ (4กลวิธี 4ตัวชี้วัด)	1. จัดทำคู่มือการบริหารและปฏิบัติงานสโมสรให้มีความชัดเจนเป็นไปตามข้อบังคับคณะลูกเสือแห่งชาติ 2. จัดประชุมคณะกรรมการบริหารสโมสรอย่างน้อยเดือนละครั้ง 3. จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบติดตามการทำงานของสโมสร 4. จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของสโมสรอย่างต่อเนื่อง	1. ระดับคุณภาพคู่มือการบริหารและปฏิบัติงานของสโมสร 2. จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการบริหารสโมสร 3. มีรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบการทำงานของสโมสร 4. ระดับคุณภาพของรายงานผลการปฏิบัติงานของสโมสร
กลยุทธ์ที่ 1.4 จัดการประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง (4 กลวิธี 4 ตัวชี้วัด)	1. กำหนดการประชุมวิสามัญ นอกเหนือจากการประชุมสมาชิกปกติ เพื่อพัฒนางานด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง 2. ขอรับการสนับสนุนห้องประชุม/สถานที่ในการประชุมที่มีความเหมาะสม จากหน่วยงานต่างๆ 3. จัดสวัสดิการให้กับผู้เข้าร่วมการประชุมสมาชิกสโมสร เช่น ค่าพาหนะ อาหารกลางวัน อาหารว่าง เป็นต้น 4. จัดทำรายงานการประชุมสมาชิก/รายงานการจัดกิจกรรมของสโมสรและเผยแพร่ผ่านทางอินเทอร์เน็ต	1. จำนวนการประชุมวิสามัญอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง 2. จำนวนครั้งที่สโมสรได้รับการสนับสนุนห้องประชุม/สถานที่ในการประชุมสมาชิกสโมสร 3. จัดสวัสดิการให้กับผู้เข้าร่วมการประชุมสมาชิกสโมสร เช่น ค่าพาหนะ อาหารกลางวัน อาหารว่าง เป็นต้น 4. จำนวนรายงานการประชุมสมาชิก/รายงานการจัดกิจกรรมของสโมสรที่ได้รับการเผยแพร่

ตาราง 21 (ต่อ)

กลยุทธ์	กลวิธี	ตัวชี้วัด
กลยุทธ์ที่ 1.5 จัดระบบการ จัดการทรัพย์สินของสโมสร ลูกเสือ (6 กลวิธี 7 ตัวชี้วัด)	1. จัดทำแผนการใช้งบประมาณ ของสโมสรให้เกิดความคุ้มค่า	1. ระดับความสำเร็จของการ ปฏิบัติงานตามแผนการใช้ง บประมาณของสโมสร
	2. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ด้านการเงินของสโมสร	2. จำนวนวิธีการและตัวชี้วัดในการ บริหารความเสี่ยงด้านการเงินของ สโมสร
	3. จัดทำทะเบียนควบคุมทรัพย์สิน ต่างๆ ของสโมสร	3. สถิติ รายงานทะเบียนควบคุม ทรัพย์สินของสโมสร
	4. จัดกิจกรรมหารายได้ จากแหล่ง ต่างๆ เพื่อเป็นทุนในการสนับสนุน การทำกิจกรรมทางลูกเสือ	4. จำนวนงบประมาณที่สโมสร ได้รับการสนับสนุนจากแหล่งต่างๆ
	5. จัดทำรายงานการใช้งบประมาณ จัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และ ทรัพย์สินของสโมสรให้เป็นปัจจุบัน	5. ระดับคุณภาพของรายงานการ ใช้งบประมาณจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ ต่างๆ และทรัพย์สินของสโมสร
	6. มีการตรวจสอบบัญชีทรัพย์สิน ของผู้ตรวจสอบบัญชีจากภายนอก	6.1 จำนวนครั้งที่มีการตรวจสอบ บัญชีทรัพย์สินของผู้ตรวจสอบบัญชี จากภายนอก 6.2 ผลการตรวจสอบบัญชี ทรัพย์สิน
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ		
กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาศักยภาพ ของสมาชิกสโมสรให้มีความรู้ และความสามารถในการจัด กิจกรรมลูกเสือ (2กลวิธี 3ตัวชี้วัด)	1. จัดทำแผนการพัฒนาสมาชิก สโมสร ตามความสนใจ	1. ระดับความสำเร็จของการ ปฏิบัติงานแผนการพัฒนาสมาชิก สโมสร
	2. จัดอบรมให้ความรู้เพื่อพัฒนา ศักยภาพในการจัดกิจกรรมลูกเสือ แก่สมาชิกของสโมสร	2.1 ระดับความพึงพอใจของ สมาชิกสโมสรที่เข้ารับการฝึกอบรม 2.2 ร้อยละของสมาชิกสโมสรที่มี ศักยภาพในการจัดกิจกรรมทาง ลูกเสือที่สูงขึ้น

ตาราง 21 (ต่อ)

กลยุทธ์	กลวิธี	ตัวชี้วัด
กลยุทธ์ที่ 2.2 เผยแพร่การทำงานของสโมสรลูกเสือให้เป็นที่รู้จัก (4กลวิธี 5ตัวชี้วัด)	1. จัดทำแผนการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ของสโมสร	1. ระดับความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมตามแผนการประชาสัมพันธ์
	2. เผยแพร่กิจกรรมของสโมสรผ่านสื่อต่างๆ เช่น โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ข่าวสารต่างๆ รวมถึงสื่อออนไลน์	2.1 จำนวนแหล่งของสื่อในการเผยแพร่กิจกรรมของสโมสร 2.2 จำนวนกิจกรรมของสโมสรที่ได้รับการเผยแพร่
	3. ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสโมสรขณะมีการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของหน่วยงานต่างๆ	3. จำนวนสมาชิกของสโมสรที่เพิ่มขึ้นจากกิจกรรมประชาสัมพันธ์
	4. คัดเลือกคณะกรรมการบริหารสโมสรที่มีประสบการณ์ร่วมเป็นคณะกรรมการลูกเสือของจังหวัดหรือลูกเสือเขตพื้นที่	4. จำนวนคณะกรรมการบริหารสโมสรที่ได้รับการคัดเลือกเป็นคณะกรรมการลูกเสือของจังหวัดหรือลูกเสือเขตพื้นที่
กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาการจัดหาสมาชิกสโมสรให้สอดคล้องกับการทำงานของสโมสร (2กลวิธี 2ตัวชี้วัด)	1. กำหนดแผนงาน ขั้นตอน กิจกรรมการรับสมัครสมาชิกของสโมสร	1. ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนงานการรับสมัครสมาชิกสโมสร
	2. กำหนดสวัสดิการของสมาชิกที่จะได้รับจากการเป็นสมาชิกของสโมสร	2. ระดับความพึงพอใจของสมาชิกสโมสรที่มีต่อสวัสดิการที่ได้รับจากสโมสร
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือของสโมสรลูกเสือ		
กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ (2กลวิธี 3ตัวชี้วัด)	1. จัดให้มีบุคคลภายนอกเข้ามาเพื่อร่วมวางแผนและประเมินการจัดกิจกรรมลูกเสือของสโมสร	1. จำนวนบุคคลภายนอกที่เข้ามาเป็นร่วมวางแผนและประเมินการจัดกิจกรรมทางลูกเสือร่วมกับสโมสร
	2. จัดทำโครงการเชิญชวนหน่วยงานต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน	2.1 จำนวนหน่วยงานที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน 2.2 จำนวนโครงการ/กิจกรรมของสโมสรที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน

ตาราง 21 (ต่อ)

กลยุทธ์	กลวิธี	ตัวชี้วัด
กลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างแรงจูงใจให้ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัด กิจกรรมทางลูกเสือ (2กลวิธี 2ตัวชี้วัด)	1. จัดทำแผนการจัดกิจกรรมทาง ลูกเสือเพื่อส่งเสริมให้สมาชิกสโมสร ได้รับรางวัลทางลูกเสือด้านต่างๆ เช่น ผู้บังคับบัญชาลูกเสือดีเด่น หรือ วิทยฐานะที่สูงขึ้น	1. จำนวนสมาชิกสโมสรที่ได้รับ รางวัลทางลูกเสือด้านต่างๆ
	2. กำหนดบุคลากรทำหน้าที่ดูแล งานด้านการสร้างขวัญและกำลังใจ ในการทำงานให้กับสมาชิกสโมสร รวมถึงลูกเสือในโรงเรียนด้วย	2. จำนวนผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ ดูแลงานด้านการสร้างขวัญและ กำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิก สโมสร
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาความเป็นพลเมืองของลูกเสือและบุคลากร ทางการลูกเสือ		
กลยุทธ์ที่ 4.1 เสริมสร้าง ศักยภาพของบุคลากรใน โรงเรียนให้มีความสามารถใน การพัฒนาความเป็นพลเมือง ด้วยกิจกรรมลูกเสือ (2กลวิธี 2ตัวชี้วัด)	1. จัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพ ทางการลูกเสือ เพื่อพัฒนาความ เป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ	1. ระดับความสำเร็จของการ ปฏิบัติงานตามแผนฯ
	2. จัดอบรมพัฒนาศักยภาพของผู้ กำกับลูกเสือให้มีความสามารถใน การพัฒนาความเป็นพลเมือง	2. จำนวนผู้กำกับลูกเสือที่เข้ารับ การอบรม
กลยุทธ์ที่ 4.2 สร้างเครือข่าย ความร่วมมือกับโรงเรียนในการ พัฒนาความเป็นพลเมืองด้วย กิจกรรมลูกเสือ (3กลวิธี 4ตัวชี้วัด)	1. จัดทำแผนการสร้างเครือข่าย ความร่วมมือกับโรงเรียน เพื่อ ร่วมกันสร้างความเป็นพลเมือง ให้กับลูกเสือ	1. ระดับความสำเร็จของการ ปฏิบัติงานตามแผนการสร้าง เครือข่ายฯ
	2. จัดทำหลักสูตรการพัฒนาความ เป็นพลเมืองเพื่อพัฒนาเยาวชนด้วย กระบวนการทางลูกเสือ	2.1 จำนวนหลักสูตรที่สโมสรได้ พัฒนาขึ้น 2.2 ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรที่สโมสร พัฒนาขึ้น
	3. กำหนดบุคลากรทำหน้าที่ ประสานงานเครือข่ายความร่วมมือ ในการพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วย กิจกรรมลูกเสือ	3. จำนวนบุคลากรทำหน้าที่ ประสานงานเครือข่ายความร่วมมือ ในการพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วย กิจกรรมลูกเสือ

ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหาร สโมสรลูกเสือจังหวัด

การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือ
จังหวัด ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

ตาราง 22 แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบประเมิน

ที่	รายการ	ความถี่	ร้อยละ
1	เพศ		
	- ชาย	51	70.83
	- หญิง	21	29.17
2	ตำแหน่งในการบริหารสโมสรลูกเสือ		
	- นายกสโมสร	36	50.00
	- คณะกรรมการบริหารสโมสร	36	50.00
3	ประสบการณ์ในการบริหารสโมสรลูกเสือ		
	- 3-6 ปี	39	54.17
	- 7-9 ปี	18	25.00
	- 10-12 ปี	10	13.89
	- มากกว่า 12 ปี	5	6.94

จากตาราง 22 พบว่า ผู้ตอบแบบประเมิน เป็นเพศชาย จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 70.83 เพศหญิง จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 29.17 เป็นนายกสโมสรลูกเสือ จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 50 เป็นคณะกรรมการบริหารสโมสรลูกเสือ จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และมีประสบการณ์ในการบริหารสโมสรลูกเสือ 3-6 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 54.17 รองลงมา มีประสบการณ์ในการบริหารสโมสรลูกเสือ 7-9 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 25

2. ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสโมสร
ลูกเสือจังหวัด

ตาราง 23 แสดงระดับความเป็นไปได้และระดับความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์
การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ในภาพรวม

รายการ	ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์			ความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์		
	\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล
กลยุทธ์ที่ 1.1 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีใน การบริหารสโมสรลูกเสือ	3.97	0.55	มาก	4.21	0.46	มาก
กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาการมีส่วนร่วมของ ทุกฝ่ายในการบริหารสโมสรลูกเสือ	4.15	0.49	มาก	4.16	0.49	มาก
กลยุทธ์ที่ 1.3 ติดตามการบริหารสโมสร ลูกเสือให้เป็นไปตามข้อบังคับฯ	4.13	0.52	มาก	4.12	0.58	มาก
กลยุทธ์ที่ 1.4 จัดการประชุมสมาชิก สโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อ การเปลี่ยนแปลง	4.29	0.54	มาก	3.99	0.57	มาก
กลยุทธ์ที่ 1.5 จัดระบบการจัดการ ทรัพย์สินของสโมสรลูกเสือ	4.25	0.59	มาก	3.96	0.67	มาก
กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาศักยภาพของสมาชิก สโมสรให้มีความรู้และความสามารถในการ จัดกิจกรรมลูกเสือ	4.33	0.56	มาก	4.08	0.72	มาก
กลยุทธ์ที่ 2.2 เผยแพร่การทำงานของ สโมสรลูกเสือให้เป็นที่รู้จัก	4.28	0.52	มาก	4.03	0.70	มาก
กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาการจัดหาสมาชิก สโมสรให้สอดคล้องกับการทำงานของ สโมสร	4.10	0.56	มาก	4.16	0.55	มาก
กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างการมีส่วนร่วมจากทุก ฝ่ายในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	3.87	0.71	มาก	4.29	0.60	มาก
กลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องร่วมกันจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	3.84	0.78	มาก	4.31	0.62	มาก

ตาราง 23 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์			ความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์		
	\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล
กลยุทธ์ที่ 4.1 เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนให้มีความสามารถในการพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ	3.83	0.67	มาก	4.26	0.59	มาก
กลยุทธ์ที่ 4.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียนในการพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ	3.91	0.58	มาก	4.30	0.53	มาก
รวม	4.03	0.38	มาก	4.19	0.37	มาก

จากตาราง 23 พบว่า ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่ากลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาศักยภาพของสมาชิกสโมสรให้มีความรู้ความสามารถในการจัดกิจกรรมลูกเสือ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$) รองลงมา ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1.4 จัดการประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$) ส่วนความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$) เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่ากลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดที่มีความเป็นประโยชน์สูงสุด ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัดกิจกรรมทางลูกเสือ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) รองลงมา ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 4.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียนในการพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$) นอกจากนี้ยังพบว่า ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์ กลวิธี และตัวชี้วัดทุกข้อ เป็นไปตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนด ซึ่งถือว่ากลยุทธ์ กลวิธี และตัวชี้วัดกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดที่ผู้วิจัยพัฒนานั้นนั้น มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์

ตาราง 24 แสดงระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลวิธีและตัวชี้วัดกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด
ประจวบคีรีขันธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 1.1 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสโมสรลูกเสือ

กลวิธี	ความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์ ^a			ความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์ ^a			ตัวชี้วัด	ความเป็นไปได้ ของตัวชี้วัด			ความเป็นประโยชน์ ของตัวชี้วัด		
	\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล		\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล
1. จัดอบรมให้ความรู้แก่ คณะกรรมการบริหารสโมสรใช้ การติดต่อสื่อสารด้วยสื่อ เทคโนโลยี และระบบ อินเทอร์เน็ต	4.01	0.62	มาก	4.49	0.57	มาก	1.1 โครงการ/กิจกรรมให้ความรู้ แก่คณะกรรมการบริหารสโมสร	4.03	0.69	มาก	4.43	0.64	มาก
							1.2 ระดับความพึงพอใจของ คณะกรรมการที่มีต่อการสื่อสาร ด้วยเทคโนโลยีและระบบ อินเทอร์เน็ต	4.12	0.64	มาก	4.47	0.61	มาก
2. จัดระบบข้อมูลสารสนเทศ ของสโมสรให้ถูกต้องอยู่เสมอ	4.01	0.66	มาก	4.14	0.65	มาก	2. ระดับคุณภาพของข้อมูล สารสนเทศของสโมสร	4.02	0.70	มาก	4.12	0.74	มาก
3. ใช้เทคโนโลยีต่างๆ เช่น Facebook, Line ประชาสัมพันธ์เพื่อรับสมัคร สมาชิก นอกเหนือจากการใช้ เอกสาร	3.76	0.94	มาก	4.22	0.69	มาก	3. จำนวนช่องทางของเทคโนโลยี ที่ประชาสัมพันธ์การรับสมัคร สมาชิกสโมสร	4.06	0.66	มาก	4.37	0.57	มาก
4. จัดทำ Application หรือ google form เพื่อเป็นช่อง ทางการรับสมัครสมาชิก	4.08	0.69	มาก	3.99	0.68	มาก	4. จำนวนฐานข้อมูลหรือ โปรแกรมสำหรับการรับสมัคร สมาชิกสโมสร	4.21	0.58	มาก	4.15	0.60	มาก
รวม	3.97	0.55	มาก	4.21	0.46	มาก	รวม	4.09	0.49	มาก	4.31	0.43	มาก

จากตาราง 24 พบว่า ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 1.1 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสโมสรลูกเสือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลวิธีที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ จัดทำ Application หรือ google form เพื่อเป็นช่องทางการรับสมัครสมาชิก อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) ความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่ 1.1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลวิธีที่มีความเป็นประโยชน์สูงสุด ได้แก่ จัดอบรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการบริหารสโมสร ใช้การติดต่อสื่อสารด้วยสื่อเทคโนโลยี และระบบอินเทอร์เน็ต อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$) ส่วนความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่ 1.1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเป็นไปได้สูงสุดได้แก่ จำนวนฐานข้อมูลหรือโปรแกรมสำหรับการรับสมัครสมาชิกสโมสร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$) ความเป็นประโยชน์ของตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่ 1.1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเป็นประโยชน์สูงสุด ได้แก่ ระดับความพึงพอใจของคณะกรรมการที่มีต่อการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีและระบบอินเทอร์เน็ต อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$)

ตาราง 25 แสดงระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลวิธีและตัวชี้วัดกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด
 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการบริหารสโมสร
 ลูกเสือ

กลวิธี	ความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์ฯ			ความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์ฯ			ตัวชี้วัด	ความเป็นไปได้ ของตัวชี้วัด			ความเป็นประโยชน์ ของตัวชี้วัด		
	\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล		\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล
1. กำหนดให้คณะกรรมการบริหารสโมสรเป็นตัวแทนที่มาจากภาคีรัฐ เอกชน ส่วนท้องถิ่น เพื่อวางแผนและประเมินการบริหารสโมสร	4.17	0.60	มาก	4.07	0.61	มาก	1. มีคณะกรรมการจากหน่วยงานต่างๆ เข้ามาร่วมวางแผนและประเมินการบริหารสโมสร	3.98	0.75	มาก	4.34	0.59	มาก
2. จัดกิจกรรมส่งเสริมความร่วมมือ ในการทำงานร่วมกันของสมาชิกสโมสรและกิจกรรมที่ร่วมกับหน่วยงานภายนอก	4.12	0.60	มาก	4.16	0.61	มาก	2.1 จำนวนกิจกรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือร่วมกันของสมาชิกสโมสร	4.16	0.55	มาก	4.09	0.64	มาก
							2.2 จำนวนกิจกรรมของสโมสรที่ร่วมกับหน่วยงานภายนอก	4.06	0.64	มาก	4.23	0.63	มาก
3. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ทางลูกเสือจากหน่วยงานภายนอก/ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสโมสร	4.15	0.62	มาก	4.21	0.60	มาก	3. จำนวนครั้งของการแลกเปลี่ยนความรู้ทางลูกเสือจากหน่วยงานภายนอกผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสโมสร	4.03	0.66	มาก	4.09	0.71	มาก

ตาราง 25 (ต่อ)

กลวิธี	ความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์ฯ			ความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์ฯ			ตัวชี้วัด	ความเป็นไปได้ ของตัวชี้วัด			ความเป็นประโยชน์ ของตัวชี้วัด		
	\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล		\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล
4. จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ เพื่อเชิญชวนให้หน่วยงานต่างๆ เข้ามาร่วมกิจกรรมกับสโมสร	4.16	0.63	มาก	4.20	0.63	มาก	4.1 จำนวนกิจกรรม	4.05	0.75	มาก	4.09	0.83	มาก
							ประชาสัมพันธ์เชิญชวนหน่วยงาน ต่างๆ						
รวม	4.15	0.49	มาก	4.16	0.49	มาก	รวม	4.10	0.47	มาก	4.21	0.45	มาก

จากตาราง 25 พบว่า ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการบริหารสโมสรลูกเสือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลวิธีที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ กำหนดให้คณะกรรมการบริหารสโมสรเป็นตัวแทนที่มาจากภาครัฐ เอกชน ส่วนท้องถิ่น เพื่อวางแผนและประเมินการบริหารสโมสร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) ความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่ 1.2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลวิธีที่มีความเป็นประโยชน์สูงสุด ได้แก่ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ทางลูกเสือจากหน่วยงานภายนอก/ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสโมสร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$) ส่วนความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่ 1.2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ จำนวนหน่วยงานที่เข้ามาร่วมกิจกรรมกับสโมสร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$) ความเป็นประโยชน์ของตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่ 1.2 ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเป็นประโยชน์สูงสุด ได้แก่ จำนวนหน่วยงานที่เข้ามาร่วมกิจกรรมกับสโมสร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$) เช่นกัน

ตาราง 26 แสดงระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลวิธีและตัวชี้วัดกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด
 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 1.3 ติดตามการบริหารสโมสรลูกเสือให้เป็นไปตาม
 ข้อบังคับฯ

กลวิธี	ความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์ฯ			ความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์ฯ			ตัวชี้วัด	ความเป็นไปได้ ของตัวชี้วัด			ความเป็นประโยชน์ ของตัวชี้วัด		
	\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล		\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล
	1. จัดทำคู่มือการบริหารและ ปฏิบัติงานสโมสรให้มีความ ชัดเจน เป็นไปตามข้อบังคับ คณะลูกเสือแห่งชาติ	4.05	0.72	มาก	4.02	0.80		มาก	1. ระดับคุณภาพคู่มือการบริหาร และปฏิบัติงานของสโมสร	3.88	0.79	มาก	4.07
2. จัดประชุมคณะกรรมการ บริหารสโมสร อย่างน้อยเดือนละครั้ง	4.20	0.55	มาก	4.02	0.70	มาก	2. จำนวนครั้งของการประชุม คณะกรรมการบริหารสโมสร	4.03	0.77	มาก	4.14	0.69	มาก
3. จัดให้มีคณะกรรมการ ตรวจสอบติดตามการทำงาน ของสโมสร	4.08	0.65	มาก	4.22	0.73	มาก	3. มีรายงานผลการปฏิบัติงาน ของคณะกรรมการตรวจสอบการ ทำงานของสโมสร	4.09	0.71	มาก	4.13	0.73	มาก
4. จัดทำรายงานผลการ ปฏิบัติงานของสโมสรอย่าง ต่อเนื่อง	4.17	0.69	มาก	4.20	0.75	มาก	4. ระดับคุณภาพของรายงานผล การปฏิบัติงานของสโมสร	4.20	0.67	มาก	4.01	0.69	มาก
รวม	4.13	0.52	มาก	4.12	0.58	มาก	รวม	4.05	0.57	มาก	4.09	0.52	มาก

จากตาราง 26 พบว่า ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 1.3 ติดตามการบริหารสโมสรรถูกเสือ ให้เป็นไปตามข้อบังคับฯ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลวิธีที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ จัดประชุมคณะกรรมการบริหารสโมสรอย่างน้อยเดือนละครั้ง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$) ความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่ 1.3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลวิธีที่มีความเป็นประโยชน์สูงสุด ได้แก่ จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบติดตามการทำงานของสโมสร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$) ส่วนความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่ 1.3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ ระดับคุณภาพของรายงานผลการปฏิบัติงานของสโมสร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$) ความเป็นประโยชน์ของตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่ 1.3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเป็นประโยชน์สูงสุด ได้แก่ จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการบริหารสโมสร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$)

ตาราง 27 แสดงระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลวิธีและตัวชี้วัดกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด
 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 1.4 จัดการประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพ
 และทันต่อการเปลี่ยนแปลง

กลวิธี	ความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์ฯ			ความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์ฯ			ตัวชี้วัด	ความเป็นไปได้ ของตัวชี้วัด			ความเป็นประโยชน์ ของตัวชี้วัด		
	\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล		\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล
1. กำหนดการประชุมวิสามัญ นอกเหนือจากการประชุม สมาชิกปกติ เพื่อพัฒนางาน ด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง	4.30	0.67	มาก	3.99	0.76	มาก	1. จำนวนการประชุมวิสามัญ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	4.27	0.74	มาก	4.10	0.70	มาก
2. ขอรับการสนับสนุนห้อง ประชุม/สถานที่ในการประชุมที่ มีความเหมาะสม จาก หน่วยงานต่างๆ	4.29	0.70	มาก	4.05	0.61	มาก	2. จำนวนครั้งที่สโมสรได้รับการ สนับสนุนห้องประชุม/สถานที่ใน การประชุมสมาชิกสโมสร	4.24	0.72	มาก	4.08	0.71	มาก
3. จัดสวัสดิการให้กับผู้เข้าร่วม การประชุมสมาชิกสโมสร เช่น ค่าพาหนะ อาหารกลางวัน อาหารว่าง เป็นต้น	4.31	0.62	มาก	3.99	0.66	มาก	3. จัดสวัสดิการให้กับผู้เข้าร่วม การประชุมสมาชิกสโมสร เช่น ค่าพาหนะ อาหารกลางวัน อาหาร ว่าง เป็นต้น	4.19	0.69	มาก	4.06	0.71	มาก

ตาราง 27 (ต่อ)

กลวิธี	ความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์ ^๑			ความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์ ^๑			ตัวชี้วัด	ความเป็นไปได้ ของตัวชี้วัด			ความเป็นประโยชน์ ของตัวชี้วัด		
	\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล		\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล
4. จัดทำรายงานการประชุม สมาชิก/รายงานการจัดกิจกรรม ของสโมสรและเผยแพร่ผ่านทาง อินเทอร์เน็ต	4.26	0.62	มาก	3.92	0.74	มาก	4. จำนวนรายงานการประชุม สมาชิก/รายงานการจัดกิจกรรม ของสโมสรที่ได้รับการเผยแพร่	4.33	0.66	มาก	3.97	0.82	มาก
รวม	4.29	0.54	มาก	3.99	0.57	มาก	รวม	4.26	0.60	มาก	4.05	0.60	มาก

จากตาราง 27 พบว่า ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 1.4 จัดการประชุมสมาชิกสโมสร ลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลวิธีที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ จัดสวัสดิการให้กับผู้เข้าร่วมการประชุมสมาชิกสโมสร เช่น ค่าพาหนะ อาหารกลางวัน อาหารว่าง เป็นต้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) ความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่ 1.4 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.99$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลวิธีที่มีความเป็นประโยชน์สูงสุด ได้แก่ ขอรับการสนับสนุนห้องประชุม/สถานที่ในการประชุมที่มีความเหมาะสม จากหน่วยงานต่างๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) ส่วนความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่ 1.4 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ จำนวนรายงานการประชุมสมาชิก/รายงานการจัดกิจกรรมของสโมสรที่ได้รับการเผยแพร่ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$) ความเป็นประโยชน์ของตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่ 1.4 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเป็นประโยชน์สูงสุด ได้แก่ จำนวนการประชุมวิสามัญ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$)

ตาราง 28 แสดงระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลวิธีและตัวชี้วัดกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด
ประจวบคีรีขันธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 1.5 จัดระบบการจัดการทรัพย์สินของสโมสรลูกเสือ

กลวิธี	ความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์ฯ			ความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์ฯ			ตัวชี้วัด	ความเป็นไปได้ ของตัวชี้วัด			ความเป็นประโยชน์ ของตัวชี้วัด		
	\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล		\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล
1. จัดทำแผนการใช้ งบประมาณของสโมสรให้เกิด ความคุ้มค่า	4.21	0.67	มาก	3.81	0.86	มาก	1. ระดับความสำเร็จของการ ปฏิบัติงานตามแผนการใช้ งบประมาณของสโมสร	4.26	0.72	มาก	3.83	0.88	มาก
2. จัดทำแผนการบริหารความ เสี่ยงด้านการเงินของสโมสร	4.27	0.69	มาก	3.86	0.95	มาก	2. จำนวนวิธีการและตัวชี้วัดใน การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ของสโมสร	4.21	0.74	มาก	3.97	0.77	มาก
3. จัดทำทะเบียนควบคุม ทรัพย์สินต่างๆ ของสโมสร	4.29	0.75	มาก	3.98	0.78	มาก	3. สถิติ รายงานทะเบียนควบคุม ทรัพย์สินของสโมสร	4.30	0.61	มาก	3.83	0.86	มาก
4. จัดกิจกรรมหารายได้ จาก แหล่งต่างๆ เพื่อเป็นทุนในการ สนับสนุนการทำกิจกรรมทาง ลูกเสือ	4.28	0.71	มาก	3.95	0.87	มาก	4. จำนวนงบประมาณที่สโมสร ได้รับการสนับสนุนจากแหล่งต่างๆ	4.26	0.69	มาก	3.93	0.76	มาก
5. จัดทำรายงานการใช้ งบประมาณจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ ต่างๆ และทรัพย์สินของสโมสร ให้เป็นปัจจุบัน	4.20	0.68	มาก	4.09	0.71	มาก	5. ระดับคุณภาพของรายงานการ ใช้งบประมาณจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ ต่างๆ และทรัพย์สินของสโมสร	4.21	0.69	มาก	3.98	0.80	มาก

ตาราง 28 (ต่อ)

กลวิธี	ความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์ ^๑			ความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์ ^๑			ตัวชี้วัด	ความเป็นไปได้ ของตัวชี้วัด			ความเป็นประโยชน์ ของตัวชี้วัด		
	\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล		\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล
6. มีการตรวจสอบบัญชี ทรัพย์สินของผู้ตรวจสอบบัญชี จากภายนอก	4.24	0.65	มาก	4.03	0.77	มาก	6.1 จำนวนครั้งที่มีการตรวจสอบ บัญชีทรัพย์สินของผู้ตรวจสอบ บัญชีจากภายนอก	4.24	0.65	มาก	3.94	0.76	มาก
							6.2 ผลการตรวจสอบบัญชี ทรัพย์สิน	4.24	0.77	มาก	4.03	0.74	มาก
รวม	4.25	0.59	มาก	3.96	0.67	มาก	รวม	4.25	0.58	มาก	3.93	0.66	มาก

จากตาราง 28 พบว่า ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 1.5 จัดระบบการจัดการทรัพย์สินของสโมสรลูกเสือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลวิธีที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ จัดทำทะเบียนควบคุมทรัพย์สินต่างๆ ของสโมสร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$) ความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่ 1.5 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลวิธีที่มีความเป็นประโยชน์สูงสุด ได้แก่ จัดทำรายงานการใช้งบประมาณจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และทรัพย์สินของสโมสรให้เป็นปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) ส่วนความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่ 1.5 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ สถิติ รายงานทะเบียนควบคุมทรัพย์สินของสโมสร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$) ความเป็นประโยชน์ของตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่ 1.5 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเป็นประโยชน์สูงสุด ได้แก่ ผลการตรวจสอบบัญชีทรัพย์สิน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$)

ตาราง 29 แสดงระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลวิธีและตัวชี้วัดกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด
 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาศักยภาพ
 ของสมาชิกสโมสรให้มีความรู้และความสามารถในการจัดกิจกรรมลูกเสือ

กลวิธี	ความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์ฯ			ความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์ฯ			ตัวชี้วัด	ความเป็นไปได้ ของตัวชี้วัด			ความเป็นประโยชน์ ของตัวชี้วัด		
	\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล		\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล
	1. จัดทำแผนการพัฒนา สมาชิกสโมสร ตามความสนใจ	4.29	0.67	มาก	4.12	0.74		มาก	1. ระดับความสำเร็จของการ ปฏิบัติงานแผนการพัฒนาศึกษา สโมสร	4.36	0.61	มาก	4.06
2. จัดอบรมให้ความรู้เพื่อ พัฒนาศักยภาพในการจัด กิจกรรมลูกเสือแก่สมาชิกของ สโมสร	4.37	0.60	มาก	4.03	0.80	มาก	2.1 ระดับความพึงพอใจของ สมาชิกสโมสรที่เข้ารับการ ฝึกอบรม 2.2 ร้อยละของสมาชิกสโมสรที่มี ศักยภาพในการจัดกิจกรรมทาง ลูกเสือที่สูงขึ้น	4.28	0.59	มาก	4.00	0.83	มาก
รวม	4.33	0.56	มาก	4.08	0.72	มาก	รวม	4.31	0.54	มาก	4.02	0.69	มาก

จากตาราง 29 พบว่า ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาศักยภาพของสมาชิกสโมสรให้มีความรู้และความสามารถในการจัดกิจกรรมลูกเสือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลวิธีที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ จัดอบรมให้ความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพในการจัดกิจกรรมลูกเสือแก่สมาชิกของสโมสร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$) ความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่ 2.1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลวิธีที่มีความเป็นประโยชน์สูงสุด ได้แก่ จัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพสมาชิกสโมสรตามความสนใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) ส่วนความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่ 2.1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานแผนการพัฒนาศักยภาพสมาชิกสโมสร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) ความเป็นประโยชน์ของตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่ 2.1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเป็นประโยชน์สูงสุด ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานแผนการพัฒนาศักยภาพสมาชิกสโมสร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) เช่นกัน

ตาราง 30 แสดงระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลวิธีและตัวชี้วัดกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 2.2 เผยแพร่การทำงานของสโมสรลูกเสือให้เป็นที่รู้จัก

กลวิธี	ความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์ฯ			ความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์ฯ			ตัวชี้วัด	ความเป็นไปได้ ของตัวชี้วัด			ความเป็นประโยชน์ ของตัวชี้วัด		
	\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล		\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล
	1. จัดทำแผนการ ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ของสโมสร	4.19	0.68	มาก	4.01	0.82		มาก	1. ระดับความสำเร็จของ โครงการ/กิจกรรมตามแผนการ ประชาสัมพันธ์	4.19	0.71	มาก	3.93
2. เผยแพร่กิจกรรมของสโมสร ผ่านสื่อต่างๆ เช่น โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ข่าวสารต่างๆ รวมถึงสื่อออนไลน์	4.30	0.61	มาก	4.00	0.81	มาก	2.1 จำนวนแหล่งของสื่อในการ เผยแพร่กิจกรรมของสโมสร 2.2 จำนวนกิจกรรมของสโมสร ที่ได้รับการเผยแพร่	4.36	0.55	มาก	4.06	0.77	มาก
3. ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของ สโมสรขณะมีการจัดกิจกรรม ทางลูกเสือของหน่วยงานต่างๆ	4.34	0.63	มาก	4.07	0.81	มาก	3. จำนวนสมาชิกของสโมสรที่ เพิ่มขึ้นจากกิจกรรม ประชาสัมพันธ์	4.35	0.57	มาก	4.10	0.78	มาก
4. คัดเลือกคณะกรรมการ บริหารสโมสรที่มีประสบการณ์ ร่วมเป็นคณะกรรมการลูกเสือ ของจังหวัดหรือลูกเสือเขตพื้นที่	4.30	0.61	มาก	4.02	0.74	มาก	4. จำนวนคณะกรรมการบริหาร สโมสรที่ได้รับการคัดเลือกเป็น คณะกรรมการลูกเสือของจังหวัด หรือลูกเสือเขตพื้นที่	4.33	0.58	มาก	3.93	0.75	มาก
รวม	4.28	0.52	มาก	4.03	0.70	มาก	รวม	4.30	0.49	มาก	4.00	0.66	มาก

จากตาราง 30 พบว่า ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 2.2 เผยแพร่การทำงานของสโมสร ลูกเสือให้เป็นที่รู้จัก ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลวิธี ที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสโมสรขณะมีการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ ของหน่วยงานต่างๆอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$) ความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่ 2.2 ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลวิธีที่มีความเป็นประโยชน์สูงสุด ได้แก่ ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสโมสรขณะมีการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของหน่วยงานต่างๆ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) เช่นกัน ส่วนความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่ 2.2 ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ จำนวนแหล่งของสื่อในการเผยแพร่กิจกรรมของสโมสร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) ความเป็นประโยชน์ของตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่ 2.2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเป็นประโยชน์สูงสุด ได้แก่ จำนวนสมาชิกของ สโมสรที่เพิ่มขึ้นจากกิจกรรมประชาสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) เช่นกัน

ตาราง 31 แสดงระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลวิธีและตัวชี้วัดกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาการจัดหาสมาชิก สโมสรให้สอดคล้องกับการทำงานของสโมสร

กลวิธี	ความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์ฯ			ความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์ฯ			ตัวชี้วัด	ความเป็นไปได้ ของตัวชี้วัด			ความเป็นประโยชน์ ของตัวชี้วัด		
	\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล		\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล
	1. กำหนดแผนงาน ขั้นตอน กิจกรรมการรับสมัครสมาชิก ของสโมสร	4.24	0.65	มาก	4.01	0.85		มาก	1. ระดับความสำเร็จของการ ปฏิบัติงานตามแผนงานการรับ สมัครสมาชิกสโมสร	3.79	0.90	มาก	4.37
2. กำหนดสวัสดิการของ สมาชิกที่จะได้รับการเป็น สมาชิกของสโมสร	3.97	0.74	มาก	4.30	0.65	มาก	2. ระดับความพึงพอใจของ สมาชิกสโมสรที่มีต่อสวัสดิการที่ ได้รับจากสโมสร	3.95	0.73	มาก	4.31	0.66	มาก
รวม	4.10	0.56	มาก	4.16	0.55	มาก	รวม	3.87	0.72	มาก	4.34	0.56	มาก

จากตาราง 31 พบว่า ความเป็นไปได้กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาการจัดหาสมาชิกสโมสรให้สอดคล้องกับการทำงานของสโมสร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลวิธีที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ กำหนดแผนงาน ขั้นตอน กิจกรรมการรับสมัครสมาชิกของสโมสร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$) ความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่ 2.3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลวิธีที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ กำหนดสวัสดิการของสมาชิกที่จะได้รับจากการเป็นสมาชิกของสโมสรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$) ส่วนความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่ 2.3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ ระดับความพึงพอใจของสมาชิกสโมสรที่มีต่อสวัสดิการที่ได้รับจากสโมสร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) ความเป็นประโยชน์ของตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่ 2.3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนงานการรับสมัครสมาชิกสโมสร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$) เช่นกัน

ตาราง 32 แสดงระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลวิธีและตัวชี้วัดกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด
 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือของสโมสรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย
 ในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ

กลวิธี	ความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์ฯ			ความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์ฯ			ตัวชี้วัด	ความเป็นไปได้ ของตัวชี้วัด			ความเป็นประโยชน์ ของตัวชี้วัด		
	\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล		\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล
	1. จัดให้มีบุคคลภายนอกเข้ามาเพื่อร่วมวางแผนและประเมินการจัดกิจกรรมลูกเสือของสโมสร	3.84	0.76	มาก	4.28	0.66		มาก	1. จำนวนบุคคลภายนอกที่เข้ามาเป็นร่วมวางแผนและประเมินการจัดกิจกรรมทางลูกเสือร่วมกับสโมสร	3.94	0.86	มาก	4.36
2. จัดทำโครงการเชิญชวนหน่วยงานต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน	3.90	0.82	มาก	4.30	0.70	มาก	2.1 จำนวนหน่วยงานที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน	4.00	0.75	มาก	4.41	0.66	มาก
							2.2 จำนวนโครงการ/กิจกรรมลูกเสือของสโมสรที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน	3.88	0.80	มาก	4.29	0.72	มาก
รวม	3.87	0.71	มาก	4.29	0.60	มาก	รวม	3.94	0.61	มาก	4.35	0.55	มาก

จากตาราง 32 พบว่า ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลวิธีที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ จัดทำโครงการเชิญชวนหน่วยงานต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วม ในการจัดกิจกรรมลูกเสือที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) ความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์ที่ 3.1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลวิธี ที่มีความเป็นประโยชน์สูงสุด ได้แก่ จัดทำโครงการเชิญชวนหน่วยงานต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมใน การจัดกิจกรรมลูกเสือที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$) เช่นกัน ส่วน ความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่ 3.1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ จำนวนหน่วยงานที่เข้ามามีส่วนร่วมใน การจัดกิจกรรมลูกเสือที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$) ความเป็นประโยชน์ ของตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่ 3.1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเป็นประโยชน์สูงสุด ได้แก่ จำนวนหน่วยงานที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม ลูกเสือที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$) เช่นกัน

ตาราง 33 แสดงระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลวิธีและตัวชี้วัดกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด
 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือของสโมสรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างแรงจูงใจให้
 ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัดกิจกรรมทางลูกเสือ

กลวิธี	ความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์ฯ			ความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์ฯ			ตัวชี้วัด	ความเป็นไปได้ ของตัวชี้วัด			ความเป็นประโยชน์ ของตัวชี้วัด		
	\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล		\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล
	1. จัดทำแผนการจัดกิจกรรม ทางลูกเสือเพื่อส่งเสริมให้ สมาชิกสโมสรได้รับรางวัล ทางลูกเสือด้านต่างๆ เช่น ผู้บังคับบัญชาลูกเสือดีเด่น หรือ วิทยฐานะที่สูงขึ้น	3.93	0.65	มาก	4.28	0.66		มาก	1. จำนวนสมาชิกสโมสรที่ได้รับ รางวัลทางลูกเสือด้านต่างๆ	3.80	0.78	มาก	4.34
2. กำหนดบุคลากรทำหน้าที่ ดูแลงานด้านการสร้างขวัญและ กำลังใจในการทำงานให้กับ สมาชิกสโมสร รวมถึงลูกเสือใน โรงเรียนด้วย	3.76	1.03	มาก	4.35	0.65	มาก	2. จำนวนผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ ดูแลงานด้านการสร้างขวัญและ กำลังใจในการทำงานให้กับ สมาชิกสโมสร	3.90	0.74	มาก	4.42	0.62	มาก
รวม	3.84	0.78	มาก	4.31	0.62	มาก	รวม	3.85	0.69	มาก	4.38	0.58	มาก

จากตาราง 33 พบว่า ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของร่วมกันจัดกิจกรรมทางลูกเสือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลวิธีที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ จัดทำแผนการจัดกิจกรรมทางลูกเสือเพื่อส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรได้รับรางวัลทางลูกเสือด้านต่างๆ เช่น ผู้บังคับบัญชาลูกเสือดีเด่น หรือวิทยฐานะที่สูงขึ้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) ความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่ 3.2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลวิธีที่มีความเป็นประโยชน์สูงสุด ได้แก่ กำหนดบุคลากรทำหน้าที่ดูแลงานด้านการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิกสโมสร รวมถึงลูกเสือในโรงเรียนด้วย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$) ส่วนความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่ 3.2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ จำนวนผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ดูแลงานด้านการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิกสโมสร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) ความเป็นประโยชน์ของตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่ 3.2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเป็นประโยชน์สูงสุด ได้แก่ จำนวนผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ดูแลงานด้านการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิกสโมสร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$) เช่นกัน

ตาราง 34 แสดงระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลวิธีและตัวชี้วัดกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด
 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาความเป็นพลเมืองของลูกเสือและบุคลากรทางการลูกเสือ
 กลยุทธ์ที่ 4.1 เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนให้มีความสามารถในการพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ

กลวิธี	ความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์ฯ			ความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์ฯ			ตัวชี้วัด	ความเป็นไปได้ ของตัวชี้วัด			ความเป็นประโยชน์ ของตัวชี้วัด		
	\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล		\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล
	1. จัดทำแผนการพัฒนา บุคลากรทางการลูกเสือ เพื่อ พัฒนาความเป็นพลเมืองด้วย กิจกรรมลูกเสือ	3.81	0.77	มาก	4.36	0.67		มาก	1. ระดับความสำเร็จของการ ปฏิบัติงานตามแผนฯ	3.84	0.80	มาก	4.22
2. จัดอบรมพัฒนาศักยภาพ ของผู้กำกับลูกเสือให้มี ความสามารถในการพัฒนา ความเป็นพลเมือง	3.85	0.76	มาก	4.15	0.73	มาก	2. จำนวนผู้กำกับลูกเสือที่เข้ารับ การอบรม	3.88	0.81	มาก	4.12	0.64	มาก
รวม	3.83	0.67	มาก	4.26	0.59	มาก	รวม	3.86	0.72	มาก	4.17	0.53	มาก

จากตาราง 34 พบว่า ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 4.1 เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร ในโรงเรียนให้มีความสามารถในการพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลวิธีที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ จัดอบรมพัฒนาศักยภาพของผู้กำกับลูกเสือให้มีความสามารถในการพัฒนาความเป็นพลเมือง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$) ความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่ 4.1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลวิธีที่มีความเป็นประโยชน์สูงสุด ได้แก่ จัดทำ แผนการพัฒนาบุคลากรทางการลูกเสือ เพื่อพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ อยู่ใน ระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) ส่วนความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่ 4.1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ จำนวนผู้กำกับ ลูกเสือที่เข้ารับการอบรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) ความเป็นประโยชน์ของตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่ 4.1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเป็น ประโยชน์สูงสุด ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนฯ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$) เช่นกัน

ตาราง 35 แสดงระดับความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลวิธีและตัวชี้วัดกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด
 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาความเป็นพลเมืองของลูกเสือและบุคลากรทางการลูกเสือ
 กลยุทธ์ที่ 4.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียนในการพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ

กลวิธี	ความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์ฯ			ความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์ฯ			ตัวชี้วัด	ความเป็นไปได้ ของตัวชี้วัด			ความเป็นประโยชน์ ของตัวชี้วัด		
	\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล		\bar{X}	SD.	แปลผล	\bar{X}	SD.	แปลผล
	1. จัดทำแผนการสร้าง เครือข่ายความร่วมมือกับ โรงเรียน เพื่อร่วมกันสร้างความเป็น พลเมืองให้กับลูกเสือ	3.70	0.90	มาก	4.31	0.66		มาก	1. ระดับความสำเร็จของการ ปฏิบัติงานตามแผนการสร้าง เครือข่ายฯ	4.10	0.63	มาก	4.45
2. จัดทำหลักสูตรการพัฒนา ความเป็นพลเมืองเพื่อพัฒนา เยาวชนด้วยกระบวนการทาง ลูกเสือ	3.93	0.72	มาก	4.10	0.88	มาก	2.1 จำนวนหลักสูตรที่สโมสร ได้พัฒนาขึ้น 2.2 ความพึงพอใจของผู้เข้ารับ การฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรที่ สโมสรพัฒนาขึ้น	4.06	0.64	มาก	4.19	0.71	มาก
3. กำหนดบุคลากรทำหน้าที่ ประสานงานเครือข่ายความ ร่วมมือในการพัฒนาความเป็น พลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ	4.10	0.70	มาก	4.48	0.61	มาก	3. จำนวนบุคลากรทำหน้าที่ ประสานงานเครือข่ายความ ร่วมมือในการพัฒนาความเป็น พลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ	3.94	0.69	มาก	4.40	0.67	มาก
รวม	3.91	0.58	มาก	4.30	0.53	มาก	รวม	3.98	0.57	มาก	4.34	0.52	มาก

จากตาราง 35 พบว่า ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่ 4.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียนในการพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลวิธีที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ กำหนดบุคลากรทำหน้าที่ประสานงานเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) ความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ที่ 4.2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลวิธีที่มีความเป็นประโยชน์สูงสุด ได้แก่ กำหนดบุคลากรทำหน้าที่ประสานงานเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$) ส่วนความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่ 4.2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนการสร้างเครือข่ายฯ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) ความเป็นประโยชน์ของตัวชี้วัดกลยุทธ์ที่ 4.2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.34$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ตัวชี้วัดที่มีความเป็นประโยชน์สูงสุด ได้แก่ ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนการสร้างเครือข่ายฯ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$) เช่นกัน

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็น การกำหนดแนวทางของประเด็นกลยุทธ์ และแนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด 2) เพื่อสร้างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด และ 3) เพื่อประเมินความเป็นไปได้และ ความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความต้องการจำเป็น การกำหนดแนวทางของประเด็นกลยุทธ์ และแนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ด้วยการศึกษารายงานปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ตามภารกิจของสโมสรลูกเสือที่กำหนดไว้ในข้อบังคับฯ กับนายกสโมสร อุปนายก เลขาธิการ คณะกรรมการบริหาร และสมาชิกของสโมสรลูกเสือในเขตภาคเหนือ สโมสรละ 20 คน จำนวน 13 สโมสร รวมทั้งหมด 260 คน

2. การกำหนดแนวทางของประเด็นกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด มากำหนดสภาพแวดล้อมในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ทั้งภายในและภายนอก และกำหนดประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดโดยการวิเคราะห์ SWOT Matrix

3. การศึกษาแนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดตามประเด็นกลยุทธ์ กับผู้ทรงคุณวุฒิด้านกิจการลูกเสือ และการบริหารกิจการลูกเสือ ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายการสโมสรลูกเสือจังหวัด จำนวน 4 คน ด้วยการสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การยกร่างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ด้วยข้อมูลที่ได้จากการกำหนดแนวทางของประเด็นกลยุทธ์ และการศึกษาแนวทางการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดตามประเด็นกลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ กลวิธี และตัวชี้วัด

2. การตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ในการจัดทำกลยุทธ์ การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดและการให้การฝึกอบรมวิชาผู้กำกับลูกเสือ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 คน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดกับนายกสโมสร 1 คน และคณะกรรมการบริหารของสโมสรลูกเสือ 1 คน จะได้เป็นสโมสรละ 2 คน จำนวน 36 สโมสร คิดเป็น 72 คน

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็น การกำหนดแนวทางของประเด็นกลยุทธ์ และแนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดผลการวิจัย พบว่า

1.1 ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด พบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบันในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสือ อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ด้านการบริหารกิจการของสโมสรลูกเสือ อยู่ในระดับมาก ส่วนในภาพรวมของสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสือ อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ด้านการจัดประชุมสมาชิกสโมสร และด้านการจัดการทรัพย์สินอยู่ในระดับมาก เช่นกัน ส่วนผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด พบว่า ในภาพรวมดัชนีความต้องการจำเป็น เท่ากับ 0.152 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการจัดการทรัพย์สิน มีดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด และ ด้านการจัดหาสมาชิก มีดัชนีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด

1.1.1 ด้านการบริหารกิจการของสโมสรลูกเสือ พบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบันในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรยึดแนวทางตามวัตถุประสงค์ของคณะลูกเสือแห่งชาติ อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ การเลือกตั้งคณะกรรมการบริหารสโมสรเป็นไปด้วยความโปร่งใส อยู่ในระดับมาก ส่วนภาพรวมของสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรยึดแนวทางตามวัตถุประสงค์ของคณะลูกเสือแห่งชาติ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ การเลือกตั้งคณะกรรมการบริหาร

สโมสรเป็นไปด้วยความโปร่งใส อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ด้านการบริหารกิจการของสโมสรลูกเสือ พบว่า ในภาพรวมดัชนีความต้องการจำเป็น เท่ากับ 0.148 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้มีจิตศรัทธาร่วมบริจาคเงินเข้าสโมสรลูกเสือ มีดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด และการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรยึดแนวทางตามวัตถุประสงค์ของคณะลูกเสือแห่งชาติมีดัชนีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด

1.1.2 ด้านการจัดหาสมาชิก พบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบันในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สโมสรมีจำนวนสมาชิกเพียงพอต่อการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ สมาชิกสโมสรมีการจ่ายค่าบำรุงสโมสรเป็นปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ส่วนในภาพรวมของสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สมาชิกสโมสรมีการจ่ายค่าบำรุงสโมสรเป็นปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ สโมสรมีจำนวนสมาชิกเพียงพอต่อการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ และที่ตั้งของสโมสรเหมาะสม และเพียงพอสำหรับให้บริการกับสมาชิก อยู่ในระดับมากเท่ากัน ส่วนผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ด้านการจัดหาสมาชิก พบว่า ในภาพรวมดัชนีความต้องการจำเป็น เท่ากับ 0.147 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หน่วยงานภายนอกสนับสนุนงบประมาณให้บุคลากรสมัครเป็นสมาชิกสโมสร มีดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด และสโมสรมีจำนวนสมาชิกเพียงพอต่อการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ มีดัชนีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด

1.1.3 ด้านการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสือ พบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบันในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สำนักงานลูกเสือจังหวัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอความร่วมมือจากสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนต่างๆ ขอความร่วมมือจากสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ ส่วนในภาพรวมของสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สโมสรวางแผนการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสืออย่างต่อเนื่องทุกปี อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ หน่วยงานภายนอกเห็นความสำคัญในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ด้านการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสือ พบว่า ในภาพรวมดัชนีความต้องการจำเป็น เท่ากับ 0.151 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยให้สโมสรลูกเสือสามารถบริหารการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือได้อย่าง

มีประสิทธิภาพ มีดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด และ สำนักงานลูกเสือจังหวัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอความร่วมมือจากสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ มีดัชนีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด

1.1.4 ด้านการจัดประชุมสมาชิกสโมสร พบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบันในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สมาชิกสโมสรมีโอกาสเสนอความคิดเห็นอย่างอิสระในการประชุม อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ การจัดประชุมสมาชิกสโมสรได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาสโมสร อยู่ในระดับ ส่วนภาพรวมของสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยติดต่อและส่งข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ การจัดประชุมสมาชิกสโมสรได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาสโมสร อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ด้านการจัดประชุมสมาชิกสโมสร พบว่า ในภาพรวมดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากับ 0.156 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนงบประมาณในการจัดประชุมสมาชิกสโมสร มีดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด และสมาชิกสโมสรมีโอกาสเสนอความคิดเห็นอย่างอิสระในการประชุมมีดัชนีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด

1.1.5 ด้านการจัดการทรัพย์สิน พบว่า ภาพรวมของสภาพปัจจุบันในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สมาชิกสโมสรสามารถตรวจสอบ ติดตามการบริหารการเงินของสโมสร อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ สโมสรรายงานทรัพย์สินต่างๆ ให้สมาชิกของสโมสรได้รับทราบอยู่ในระดับมาก ส่วนในภาพรวมของสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง ตรวจสอบพัสดุตามระเบียบราชการ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ สำนักงานลูกเสือแห่งชาติมีนโยบายส่งเสริมการจัดการทรัพย์สินของสโมสร อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนผลการประเมินความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ด้านการจัดการทรัพย์สิน พบว่า ในภาพรวมดัชนีความต้องการจำเป็น เท่ากับ 0.158 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง ตรวจสอบพัสดุตามระเบียบราชการ มีดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุด และ สมาชิกสโมสรสามารถตรวจสอบ ติดตามการบริหารการเงินของสโมสร มีดัชนีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด

1.2 การกำหนดแนวทางของประเด็นกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ผู้วิจัยนำผลจากการศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด มาวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก จากนั้นนำผลจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก มาจัดทำแนวทางการกำหนดประเด็นกลยุทธ์โดยการวิเคราะห์ SWOT Matrix ซึ่งได้ผลดังนี้

1.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด พบว่า

1) ด้านการบริหารกิจการสโมสรลูกเสือ พบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกเป็นจุดแข็ง จำนวน 9 ข้อ จุดแข็งสูงสุด ได้แก่ การจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรยึดแนวทางตามวัตถุประสงค์ของคณะลูกเสือแห่งชาติ รองลงมา ได้แก่ การจัดโครงสร้างการบริหารและแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารเป็นไปตามข้อบังคับฯ จุดอ่อน จำนวน 9 ข้อ จุดอ่อนสูงสุด ได้แก่ การใช้งบประมาณในการจัดกิจกรรมของสโมสรมีอย่างเพียงพอ รองลงมา ได้แก่ การระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนกิจการของสโมสร ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จำแนกเป็นโอกาส จำนวน 2 ข้อ โอกาสสูงสุด ได้แก่ หน่วยงานภายนอกมอบหมายให้สโมสรลูกเสือจัดกิจกรรมทางลูกเสือ รองลงมา ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีบทบาทในการช่วยประชาสัมพันธ์สโมสรลูกเสือ อุปสรรค จำนวน 4 ข้อ อุปสรรคสูงสุด ได้แก่ ผู้มีจิตศรัทธาต่อกิจการลูกเสือร่วมบริจาคเงินเข้าสโมสรลูกเสือ รองลงมา ได้แก่ หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนงบประมาณแก่สโมสรลูกเสือ

2) ด้านการจัดหาสมาชิก พบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกเป็นจุดแข็ง จำนวน 4 ข้อ จุดแข็งสูงสุด ได้แก่ สโมสรมีจำนวนสมาชิกเพียงพอต่อการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ รองลงมา ได้แก่ สมาชิกสโมสรให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีกับการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสร จุดอ่อน จำนวน 7 ข้อ จุดอ่อนสูงสุด ได้แก่ สมาชิกสโมสรช่วยแนะนำผู้ที่สนใจให้สมัครเข้ามาเป็นสมาชิก รองลงมา ได้แก่ มีการวางแผนการจัดหาและรับสมัครสมาชิก ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จำแนกเป็นโอกาส จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ หน่วยงานภายนอกสนับสนุนให้บุคลากรในสังกัดสมัครเป็นสมาชิกสโมสร และ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยให้สโมสรประชาสัมพันธ์การรับสมัครสมาชิกได้เพิ่มขึ้น อุปสรรค จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ หน่วยงานภายนอกสนับสนุนงบประมาณให้บุคลากรสมัครเป็นสมาชิกสโมสร

3) ด้านการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสือ พบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกเป็นจุดแข็ง จำนวน 4 ข้อ จุดแข็งสูงสุด ได้แก่ สมาชิกสโมสรมีความรู้เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ รองลงมา ได้แก่ มีการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือที่ถูกต้องตามหลักปฏิบัติ จุดอ่อน จำนวน 9 ข้อ จุดอ่อนสูงสุด ได้แก่

การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือมืออย่างเพียงพอ รองลงมา ได้แก่ มีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้สนใจเข้าร่วมกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จำแนกเป็นโอกาส จำนวน 5 ข้อ โอกาสสูงสุด ได้แก่ สำนักงานลูกเสือจังหวัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอความร่วมมือจากสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนต่างๆ ขอความร่วมมือจากสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือ อุปสรรค จำนวน 2 ข้อ อุปสรรคสูงสุด ได้แก่ ลูกเสือชาวบ้านมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือร่วมกับสโมสร รองลงมา ได้แก่ หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนงบประมาณในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญทางลูกเสือแก่สโมสร

4) ด้านการจัดประชุมสมาชิกสโมสร พบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกเป็นจุดแข็ง จำนวน 1 ข้อ จุดแข็งสูงสุด ได้แก่ สมาชิกสโมสรมีโอกาสเสนอความคิดเห็นอย่างอิสระในการประชุม จุดอ่อน จำนวน 12 ข้อ จุดอ่อนสูงสุด ได้แก่ การจัดทำรายงานการประชุม และการรายงานผลการดำเนินงานของสโมสร รองลงมา ได้แก่ มีการกำหนดแผนการประชุมสมาชิกสโมสรไว้ล่วงหน้า ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จำแนกเป็นโอกาส จำนวน 2 ข้อ โอกาสสูงสุด ได้แก่ หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนสถานที่ในการจัดประชุมสมาชิกสโมสร รองลงมา ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยติดต่อและส่งข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก อุปสรรค จำนวน 2 ข้อ อุปสรรคสูงสุด ได้แก่ หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนงบประมาณในการจัดประชุมสมาชิกสโมสร รองลงมา ได้แก่ สำนักงานลูกเสือแห่งชาติสนับสนุนให้จัดประชุมสมาชิกสโมสรอย่างต่อเนื่อง

5) ด้านการจัดการทรัพย์สิน พบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกเป็นจุดแข็ง จำนวน 3 ข้อ จุดแข็งสูงสุด ได้แก่ สมาชิกสโมสรสามารถตรวจสอบ ติดตามการบริหารการเงินของสโมสร รองลงมา ได้แก่ สโมสรรายงานทรัพย์สินต่างๆ ให้สมาชิกของสโมสรได้รับทราบ จุดอ่อน จำนวน 9 ข้อ จุดอ่อนสูงสุด ได้แก่ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง ตรวจสอบพัสดุตามระเบียบราชการ รองลงมา ได้แก่ มีแผนการจัดการทรัพย์สินและหารายได้อย่างเป็นระบบ ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จำแนกเป็นโอกาส จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยสนับสนุนการบริหารระบบบัญชีการเงินของสโมสร อุปสรรค จำนวน 3 ข้อ อุปสรรคสูงสุด ได้แก่ สำนักงานลูกเสือแห่งชาติมีนโยบายส่งเสริมการจัดการทรัพย์สินของสโมสร รองลงมา ได้แก่ หน่วยงานภายนอกสนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ของสโมสร

1.2.2 การกำหนดแนวทางของประเด็นกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด โดยการวิเคราะห์ SWOT Matrix พบว่า สามารถกำหนดประเด็นกลยุทธ์ ได้ 5 ประเด็น 20 กลยุทธ์ ดังนี้

1) ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาการบริหารสโมสรลูกเสือ จำนวน 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1.1 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสโมสรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการบริหารสโมสรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 1.3 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสโมสรลูกเสือ และกลยุทธ์ที่ 1.4 ติดตามการบริหารสโมสรลูกเสือ ให้เป็นไปตามข้อบังคับฯ

2) ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำนวน 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาศักยภาพของสมาชิกสโมสรให้มีความรู้และความสามารถในการจัดกิจกรรมลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 2.2 เผยแพร่การทำงานของสโมสรลูกเสือให้เป็นที่รู้จัก กลยุทธ์ที่ 2.3 เพิ่มช่องทางการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดหาสมาชิกสโมสร และ กลยุทธ์ที่ 2.4 พัฒนาการจัดหาสมาชิกสโมสรให้สอดคล้องกับการทำงานของสโมสร

3) ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรลูกเสือ จำนวน 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริมความสามารถของสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 3.3 ระดมงบประมาณเข้ามาช่วยในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และกลยุทธ์ที่ 3.4 สร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัดกิจกรรมทางลูกเสือ

4) ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 จัดการประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง จำนวน 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 4.1 ร่วมระดมความคิดในการพัฒนาสโมสรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 4.2 เสริมสร้างความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ในการจัดประชุมสมาชิกสโมสร กลยุทธ์ที่ 4.3 ปรับปรุงการประชุมสมาชิกสโมสรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และกลยุทธ์ที่ 4.4 ขับเคลื่อนการประชุมสมาชิกสโมสรอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงาน

5) ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการจัดการทรัพย์สินของสโมสรลูกเสือ จำนวน 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 5.1 สร้างระบบการจัดการทรัพย์สินของสโมสร กลยุทธ์ที่ 5.2 วางแผนการจัดการทรัพย์สินของสโมสร กลยุทธ์ที่ 5.3 ปรับปรุงการจัดการทรัพย์สิน

ของสโมสรให้มีความถูกต้องและโปร่งใส และกลยุทธ์ที่ 5.4 ติดตามการจัดการทรัพย์สินของสโมสรให้เกิดความคุ้มค่า

1.3 การศึกษาแนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดตามประเด็นกลยุทธ์ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 4 คนที่ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ พบว่า การบริหารสโมสรตามประเด็นกลยุทธ์

- 1) คณะกรรมการบริหารต้องจัดระบบการบริหารสโมสรโดยใช้เทคโนโลยี ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ติดตามการบริหารงานให้เกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ
- 2) พัฒนาความสามารถของสมาชิก สโมสร เผยแพร่การทำงานของสโมสร เพิ่มช่องทางให้การจัดหาสมาชิกและพัฒนาสมาชิกให้สอดคล้องกับการทำงานของสโมสร
- 3) ส่งเสริมความสามารถ สร้างการมีส่วนร่วม ระดมงบประมาณ และสร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ
- 4) ระดมความคิด เสริมสร้างความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ในการจัดประชุมสมาชิกสโมสรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ขับเคลื่อนการประชุมให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ
- 5) สร้างระบบ วางแผน ปรับปรุง และติดตามการจัดการทรัพย์สินของสโมสรให้คุ้มค่าและโปร่งใส ซึ่งแนวทางดังกล่าวเหมาะสมและสามารถปฏิบัติได้ ที่สอดคล้องกับประเด็นกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในข้อ 1.2.2

2. ผลการสร้างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ผลการวิจัย พบว่า

กลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ประกอบด้วย 4 ประเด็น แบ่งออกเป็น 12 กลยุทธ์ 39 กลวิธี และ 46 ตัวชี้วัด ได้แก่

2.1 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ 22 กลวิธี และ 25 ตัวชี้วัด ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1.1 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสโมสรลูกเสือ (4 กลวิธี 5 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการบริหารสโมสรลูกเสือ (4 กลวิธี 6 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 1.3 ติดตามการบริหารสโมสรลูกเสือให้เป็นไปตามข้อบังคับฯ (4 กลวิธี 4 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 1.4 จัดการประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง (4 กลวิธี 4 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 1.5 จัดระบบการจัดการทรัพย์สินของสโมสรลูกเสือ (6 กลวิธี 7 ตัวชี้วัด)

2.2 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ 8 กลวิธี 10 ตัวชี้วัด ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาศักยภาพของสมาชิกสโมสรให้มีความรู้และความสามารถในการจัดกิจกรรมลูกเสือ (2 กลวิธี 3 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 2.2 เผยแพร่การทำงานของสโมสรลูกเสือให้เป็นที่รู้จัก (4 กลวิธี 5 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาการจัดหาสมาชิกสโมสรให้สอดคล้องกับการทำงานของสโมสร (2 กลวิธี 2 ตัวชี้วัด)

2.3 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรลูกเสือ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ 4 กลวิธี 5 ตัวชี้วัด ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ (2 กลวิธี 3 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัดกิจกรรมทางลูกเสือ (2 กลวิธี 2 ตัวชี้วัด)

2.4 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาความเป็นพลเมืองของลูกเสือและบุคลากรทางการลูกเสือ ประกอบด้วย 5 กลวิธี 6 ตัวชี้วัด ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 4.1 เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนให้มีความสามารถในการพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ (2 กลวิธี 2 ตัวชี้วัด)

กลยุทธ์ที่ 4.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียนในการพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ (3 กลวิธี 4 ตัวชี้วัด)

3. ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ผลการวิจัย พบว่าความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่ากลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดที่มีความเป็นไปได้สูงสุด ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาศักยภาพของสมาชิกสโมสรให้มีความรู้ความสามารถในการจัดกิจกรรมลูกเสือ อยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1.4 จัดการประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ส่วนความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายกลยุทธ์ พบว่ากลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดที่มีความเป็นประโยชน์สูงสุด ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัดกิจกรรมทางลูกเสือ อยู่ใน

ระดับมาก รองลงมา ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 4.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียนในการพัฒนาความพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ อยู่ในระดับมาก

อภิปรายผลการวิจัย

จากสรุปผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด พบว่า สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ด้านการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสือ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้เนื่องจาก สโมสรลูกเสือจังหวัดถือเป็นหน่วยงานสำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสือ โดยมีบทบาทสำคัญในการวางรูปแบบการจัดกิจกรรมให้ถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติ ดำเนินการจัดกิจกรรมให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ซึ่งแนวทางการดำเนินงานของแต่ละสโมสรนั้น จะยึดหลักการธรรมเนียมปฏิบัติของลูกเสือ นอกจากนี้แล้วยังได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมดังกล่าวร่วมกับหน่วยงานระดับจังหวัด ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับโรงเรียนด้วย ซึ่งสอดคล้องกับอดุลย์รัตน์ นิคมเจริญ (2553) ที่ได้วิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารกิจการลูกเสือของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า กิจกรรมทางลูกเสือที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสือที่โรงเรียนมีการปฏิบัติเป็นประจำทุกปี ได้แก่ พิธีทบทวนคำปฏิญาณและสวนสนาม เนื่องในวันคล้ายวันสถาปนาคณะลูกเสือแห่งชาติ รองลงมา ได้แก่ พิธีถวายราชสดุดี เนื่องในวันคล้ายวันสวรรคตพระผู้พระราชทานกำเนิดลูกเสือไทย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ เรื่องณวิน มีดินดำ (2558) ที่ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารกิจการลูกเสือเนตรนารีสามัญ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ จึงควรได้รับการสนับสนุนวิทยากร หรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมลูกเสือจากหน่วยงานภายนอก เข้ามาช่วยสนับสนุนการจัดกิจกรรมลูกเสือของโรงเรียน ดังนั้น สโมสรลูกเสือจังหวัดจึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับกิจกรรมทางลูกเสือ และกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกเสือของแต่ละจังหวัด จึงจะช่วยให้การจัดกิจกรรมลูกเสือของแต่ละจังหวัดนั้นเป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติ และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับจังหวัดอื่นๆ ได้ด้วย

2. ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด พบว่า ด้านการจัดการทรัพยากรสิน มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ทั้งนี้เนื่องจากสโมสรลูกเสือจังหวัดเป็นหน่วยงานที่เกิดจากการรวมตัวกันของกลุ่มบุคคลในการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับลูกเสือ ซึ่งไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใดๆ จึงจำเป็นต้องหา

งบประมาณจากแหล่งต่างๆ หรือขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ มาสนับสนุนในสามารถจัดกิจกรรมต่างๆ ตามภารกิจของสโมสรหรือรองรับการดำเนินงานของสโมสร และทำให้สภาพคล่องในการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของกับ วิลาวรรณ รัชพิศาล (2550, หน้า 27) ที่กล่าวว่า เงินทุนในการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ จะต้องจัดให้สอดคล้องเพียงพอเพื่อก่อให้เกิดสภาพคล่องในการบริหารจัดการ และสอดคล้องกับ นิสิต ตังจิรวัฒนกุล (2559) ที่ได้ทำวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรการบริหารกับการจัดกิจกรรมลูกเสือของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3 พบว่า ในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของโรงเรียนต่างๆ นั้น โรงเรียนไม่มีงบประมาณที่เพียงพอ ขาดการสนับสนุนงบประมาณจากต้นสังกัด และไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอก รวมถึงมีการจัดทำแผนการใช้งบประมาณด้านกิจกรรมลูกเสือที่ไม่ชัดเจน จึงจำเป็นต้องขอระดมทรัพยากรจากภายนอกมาสนับสนุนการจัดกิจกรรมลูกเสือ นอกจากนี้แล้วทรัพย์สินต่างๆ ของสโมสร ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าสโมสรจำเป็นต้องหาแหล่งเงินทุนหรืองบประมาณเพื่อมาสนับสนุนการดำเนินงานจะสามารถช่วยให้การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้

3. ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ประกอบด้วย 4 ประเด็นกลยุทธ์ ซึ่งสามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

3.1 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ ประกอบด้วยกลยุทธ์ที่ 1.1 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสโมสรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการบริหารสโมสรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 1.3 ติดตามการบริหารสโมสรลูกเสือให้เป็นไปตามข้อบังคับฯ กลยุทธ์ที่ 1.4 จัดการประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง และกลยุทธ์ที่ 1.5 จัดระบบการจัดการทรัพย์สินของสโมสรลูกเสือ ทั้งนี้เนื่องจากภารกิจการบริหารสโมสรลูกเสือ ซึ่งถือเป็นบทบาทสำคัญที่คณะกรรมการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดต้องดำเนินการจัดการให้เป็นระบบ เพื่อให้เกิดการบริหารงานของสโมสรลูกเสือที่มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน การวางแผน จัดงบประมาณ จัดการประชุมสมาชิกสโมสร พัฒนาศาสนาของสโมสร กำกับติดตามการทำงานของสโมสรอย่างเป็นระบบให้เป็นไปตามข้อบังคับของสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ และจัดระบบทรัพย์สินให้มีความเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำผู้เกี่ยวข้องในส่วนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนการบริหารของสโมสร จะส่งเสริมให้การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดสามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ วรินทร์ บุญยั้ง (2558, หน้า 34) ที่ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบ เพื่อใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างมี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลร่วมกับบุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การท่ามกลาง สภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับ พรชัย วัดเย็น (2558) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารกิจกรรมลูกเสือของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 พบว่า สถานศึกษาควรมีการวางแผนจัดทำข้อมูลสารสนเทศของ สถานศึกษา สร้างความตระหนักในการใช้ข้อมูลสารสนเทศ อบรมให้ผู้รับผิดชอบเข้าใจงานเกี่ยวกับ เทคโนโลยีสารสนเทศ แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามการจัดการเรียนการสอนลูกเสือ รวมถึง วางแผนการใช้งบประมาณให้เกิดความคุ้มค่าด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ เดชา คันทักษ์ (2556) ที่ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้กำกับลูกเสือ ในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยได้ศึกษาการวางแผนการจัดกิจกรรมลูกเสือในสถานศึกษา พบว่า สถานศึกษาควรศึกษา สภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางการในการจัดกิจกรรมลูกเสือและ หารายได้เพื่อสนับสนุนการทำกิจกรรมลูกเสือ เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัด กิจกรรมลูกเสือ จัดทำรายงานกิจการลูกเสือประจำปี จัดหาวัสดุครุภัณฑ์ที่มีความเหมาะสม อย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน รวมถึงมอบหมายผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน จัดเตรียมสถานที่ฝึกอบรม ลูกเสืออย่างเพียงพอ จัดหาเทคโนโลยีมาใช้ในกิจการลูกเสือ สร้างเครือข่ายเป็นวิทยากรใน การฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือ เข้าร่วมประชุมเพื่อวางแผนและติดตามการทำงานเกี่ยวกับ ลูกเสือด้วย ดังนั้น คณะกรรมการบริหารสโมสร ควรจัดระบบการบริหารให้เป็นอย่างชัดเจน เพื่อให้ เกิดประสิทธิภาพในการบริหารสโมสร และเกิดความคุ้มค่าของทรัพยากรต่างๆ ด้วย

3.2 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาศักยภาพของสมาชิกสโมสรให้มีความรู้และ ความสามารถในการจัดกิจกรรมลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 2.2 เผยแพร่การทำงานของสโมสรลูกเสือให้เป็น ที่รู้จัก และกลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาการจัดหาสมาชิกสโมสรให้สอดคล้องกับการทำงานของสโมสร ทั้งนี้เนื่องจาก สมาชิกของสโมสรลูกเสือถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนการทำงาน ของสโมสรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ สมาชิกสโมสรยังมีบทบาท ในการทำหน้าที่ผู้กำกับลูกเสือของสถานศึกษาในโรงเรียนอีกด้วย สโมสรลูกเสือจึงจำเป็นต้อง มีการพัฒนาสมาชิกของสโมสรให้มีศักยภาพในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ สามารถทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่สโมสรลูกเสือต้องมีการเผยแพร่การทำงานของสโมสร ให้เป็นที่รู้จัก และจัดหาสมาชิกสโมสรมาช่วยพัฒนาสโมสรลูกเสือเพิ่มเติมด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ นฤมล สุ่นสวัสดิ์ (2553, หน้า162) ที่กล่าวไว้ว่า คน (Manpower) ถือเป็นทรัพยากร

ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรจึงต้องมีหน้าที่พัฒนาคนเหล่านี้ให้มีความรู้ความสามารถ ตรงตามความต้องการขององค์กรนั้นๆ สอดคล้องกับ สมบัติ เศรษฐาภรณ์ (2556) ที่ได้ทำวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การฟื้นฟูกิจการลูกเสือไทย พบว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรทางการลูกเสือ ประกอบด้วย 1) ผู้ที่ทำหน้าฝึกอบรมลูกเสือในแต่ละระดับต้องแต่งเครื่องแบบลูกเสือให้เป็นไปตามสังกัด 2) พัฒนาคู่มือสอนลูกเสือทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้ความสามารถไปพัฒนาเครือข่ายของกิจการลูกเสือในแต่ละองค์กร 3) ผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรมลูกเสือในหน่วยงานต่างๆ ควรผ่านการฝึกอบรมวิชาผู้กำกับลูกเสือ และ 4) สถานศึกษาควรมีการเผยแพร่ข่าวสารหรือกิจกรรมทางลูกเสือผ่านสื่อต่างๆ ด้วย นอกจากนี้ยัง สอดคล้องกับ สุชาติ เต่าสุวรรณ (2557) ที่ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารกิจการลูกเสือในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดนนทบุรี พบว่า การบริหารกิจการลูกเสือในสถานศึกษา ควรมุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์กิจการลูกเสือผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และผ่านสื่อสังคมออนไลน์ในช่องทางต่างๆ เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมทางลูกเสือ นอกจากนี้อาจรวมถึงข้อมูลสารสนเทศสำคัญของสโมสรที่เป็นความเคลื่อนไหวในการดำเนินงานของสโมสรลูกเสือด้วย ดังนั้น การพัฒนาสมาชิกสโมสรให้มีความรู้ความสามารถในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ จึงถือเป็นอีกหนึ่งภารกิจที่สโมสรจำเป็นต้องให้ความสำคัญและพัฒนาควบคู่กันไปกับการดำเนินงานภารกิจอื่นๆ และส่งเสริมการประชาสัมพันธ์สโมสรลูกเสือให้เป็นที่รู้จักแก่บุคคลทั่วไป เพื่อเป็นการชักชวนบุคคลเหล่านั้นให้มาร่วมพัฒนาสโมสรลูกเสือต่อไป

3.3 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรลูกเสือ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ และกลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัดกิจกรรมทางลูกเสือ ทั้งนี้เนื่องจากกิจกรรมลูกเสือที่แต่ละสโมสรจัดขึ้นนั้น ไม่มีแหล่งงบประมาณสนับสนุน สโมสรลูกเสือจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากรจากหน่วยงานต่างๆ และสร้างการมีส่วนร่วมของหน่วยงานต่างๆ เพื่อช่วยให้สามารถจัดกิจกรรมเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้ นอกจากนี้แล้ว สโมสรลูกเสือจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิกของสโมสร เนื่องจาก สโมสรลูกเสือเป็นการทำงานแบบจิตอาสา เมื่อบุคลากรของสโมสรมีแรงจูงใจที่ดีในการทำงานเกี่ยวกับลูกเสือของสโมสร จะช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงด้วยดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จรุงณี แก้วเขียน (2557, หน้า 231) ได้กล่าวว่า การบริหารองค์กรแบบมีส่วนร่วม จะช่วยให้เกิดการระดมความคิดจากบุคคลต่างๆ สร้างการยอมรับ เปิดโอกาสในการเรียนรู้การทำงานร่วมกัน ส่งผลให้การทำงานมีคุณภาพ และผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงาน สอดคล้องกับ

สมบัติ เดชบำรุง (2556) ที่ได้ทำวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การฟื้นฟูกิจการลูกเสือไทย พบว่า ยุทธศาสตร์การฟื้นฟูกิจการลูกเสือไทยที่สำคัญ คือ การมีส่วนร่วมของชุมชน ด้วยการเชิญหัวหน้าหน่วยงานที่ใกล้เคียงกับสถานศึกษาเข้ามาเป็นกรรมการลูกเสือในสถานศึกษา เชิญผู้นำชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนลูกเสือ รวมถึงสถานศึกษายังควรต้องมีการให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้บังคับบัญชาลูกเสือและลูกเสือที่ทำความความดีและทุ่มเทในการร่วมกิจกรรมลูกเสือของสถานศึกษาด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ นิสิต ตั้งจิรวฒนกุล (2559) ที่ได้ทำวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรการบริหารกับการจัดกิจกรรมลูกเสือของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 3 พบว่า สภาพการจัดกิจกรรมทางลูกเสือเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม โรงเรียนควรเปิดโอกาสให้หน่วยงานอื่นๆ ได้มีส่วนร่วมสนับสนุนกิจกรรมลูกเสือ และเชิญชวนผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาในเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมลูกเสือให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น คณะกรรมการบริหารสโมสรลูกเสือจึงควรจัดกิจกรรมเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานต่างๆ ให้เข้ามาสนับสนุนการดำเนินงานของสโมสรและสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกสโมสร รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานของสโมสรลูกเสือให้เกิดขวัญและกำลังใจที่จะช่วยเหลืองานของสโมสรลูกเสือให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

3.4 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาความเป็นพลเมืองของลูกเสือและบุคลากรทางการลูกเสือ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 4.1 เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนให้มีความสามารถในการพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ และกลยุทธ์ที่ 4.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียนในการพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ ทั้งนี้เนื่องจาก หลักสูตรการฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือและลูกเสือในปัจจุบัน ยังมีความล้าสมัยไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สภาพเศรษฐกิจและสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ผู้กำกับลูกเสือจึงจำเป็นต้องมีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อนำไปถ่ายทอดให้กับลูกเสือในโรงเรียน เพื่อพัฒนาให้ลูกเสือมีทักษะชีวิต และเรียนรู้ในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ดังนั้น สโมสรลูกเสือจึงควรใช้โอกาสดังกล่าวในการส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้กำกับลูกเสือได้เรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นพลเมืองให้เกิดกับลูกเสือ และสามารถนำไปถ่ายทอดให้กับลูกเสือในโรงเรียน และขยายผลไปยังโรงเรียนต่างๆ จนเกิดเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาความเป็นพลเมืองของลูกเสือร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาความเป็นพลเมืองของลูกเสือจะช่วยให้เกิดผลการพัฒนาลูกเสือให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของคณะลูกเสือแห่งชาติทุกประการ ซึ่งสอดคล้องกับ สุภาพร จตุรภัทร (2557) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการลูกเสือไทย เพื่อส่งเสริมความเป็นพลเมืองดี พบว่า ยุทธศาสตร์หลักในการพัฒนาความเป็นพลเมืองของลูกเสือ

ที่สำคัญ คือ ยุทธศาสตร์การยกระดับความเข้มแข็งในการจัดกิจกรรมลูกเสือให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อสร้างผู้นำและปลูกจิตสำนึกระบอบประชาธิปไตย ส่งเสริมการจัดกิจกรรมตามปรัชญาของลูกเสือ สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันจากทุกภาคส่วน ประกอบด้วยยุทธศาสตร์รอง ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนกระบวนทัศน์หลักสูตรกิจกรรมลูกเสือ โดยมุ่งเน้นให้ลูกเสือได้นำเอากิจกรรมไปประยุกต์เพื่อดำรงชีวิตในชีวิตประจำวันและในอนาคต พัฒนาสติปัญญา ร่างกาย จิตใจให้มีความพร้อมรับสถานการณ์จริงที่พบในสังคม 2) ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถของผู้กำกับลูกเสือ โดยมุ่งสร้างความพร้อมด้านความรู้และทักษะทางลูกเสือให้ผู้กำกับลูกเสือมีความเชี่ยวชาญจนสามารถปฏิบัติหน้าที่ผู้กำกับลูกเสือได้อย่างถูกต้องและเสมอภาค นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ พงษ์ลิขิต เพชรผล (2559) ได้ทำวิจัยเรื่อง การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารห้องเรียนในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของความเป็นพลเมือง พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาวิธีการจัดการเรียนในการบริหารห้องเรียนในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของความเป็นพลเมืองโดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม มีวิธีดำเนินการโดย 1) ผู้สอนต้องปรับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนให้เข้ากับยุคเศรษฐกิจดิจิทัลและนโยบายภาครัฐ 2) วางแผนการสอนโดยสอดคล้องสถานการณ์จำลองให้ดำรงชีวิตสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ และ 3) สร้างภาคีเครือข่ายเพื่อฝึกฝนทักษะในการทำงานร่วมกัน ดังนั้น สโมสรลูกเสือจึงควรมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุน และจัดการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาลูกเสือนำความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการเป็นพลเมืองในปัจจุบัน ไปถ่ายทอดให้กับลูกเสือในโรงเรียนให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขต่อไป

4. ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด พบว่า ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพแวดล้อมของการดำเนินงานของสโมสรลูกเสือจังหวัด ด้วยการศึกษาค้นคว้าความต้องการจำเป็นกับกลุ่มตัวอย่างที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ทำให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริง แล้วได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสโมสรลูกเสือจังหวัด จากดัชนีความต้องการจำเป็น รวมถึงกำหนดประเด็นกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ SWOT Matrix ซึ่งเป็นเทคนิคการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย จากนั้นได้ศึกษาแนวทางการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดด้วยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงมีการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ จนทำให้กลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนั้น มีความเป็นประโยชน์และความเป็นประโยชน์ตามแนวคิดของคณะกรรมการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดในระดับมาก

ซึ่งสอดคล้องกับ ผกาภรณ์ พลายสังข์ (2560, หน้า 103-113) ที่ได้พัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการวิจัยของบุคลากรทางการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ในระดับมาก และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ เพลินพิศ จุฬพันธ์ทอง (2557, หน้า 40-53) ที่ได้พัฒนากลยุทธ์การบริการวิชาการแก่สังคมของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง พบว่า กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก เช่นกัน ดังนั้น กลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น จึงสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารสโมสรได้อย่างเหมาะสม และเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนากิจการลูกเสือด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น หากคณะกรรมการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ได้บริหารงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ จะเป็นแนวทางในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสโมสรลูกเสือจังหวัด จะช่วยส่งเสริมให้การบริหารงานของสโมสรลูกเสือจังหวัด เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความเป็นรูปธรรมและความต่อเนื่องในการปฏิบัติ มีแนวทางที่ชัดเจน เกิดการแข่งขันระหว่างสโมสร มีตัวชี้วัดเพื่อช่วยประเมินความสำเร็จของการปฏิบัติงาน จะทั้งนี้สโมสรลูกเสือควรนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติด้วยการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสโมสร โครงการ กิจกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าถ้าสโมสรลูกเสือจังหวัดได้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ทั้ง 4 กลยุทธ์ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น จะส่งผลให้เกิดการพัฒนากระบวนการบริหารสโมสรลูกเสือมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น สมาชิกสโมสรได้รับการพัฒนา เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ จนส่งผลทำให้สามารถพัฒนาผู้บังคับบัญชาลูกเสือให้มีความรู้ความสามารถและทักษะกระบวนการทางลูกเสือ สามารถจัดกิจกรรมทางลูกเสือได้อย่างที่ถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติ และทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นนี้จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาลูกเสือในโรงเรียน ให้เกิดความเป็นพลเมือง มีทักษะในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข และเกิดการพัฒนาลูกเสือที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของคณะลูกเสือแห่งชาติที่กำหนดไว้ ซึ่งคือเป้าหมายของการพัฒนากระบวนการลูกเสือทั้งปวงนั่นเอง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลการวิจัยพบว่า สโมสรลูกเสือจังหวัดมีความต้องการจำเป็นในการสนับสนุนด้านงบประมาณที่นำมาใช้ในการบริหารสโมสรลูกเสือ ดังนั้น สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ ที่มีบทบาท

สำคัญในการส่งเสริมกิจการของสโมสรลูกเสือจังหวัด ควรจัดหางบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานของสโมสรเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน และสามารถบริหารกิจการของสโมสรให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับได้

2. ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สนับสนุนกับภารกิจการบริหารสโมสรลูกเสือที่กำหนดไว้ในข้อบังคับฯ และมีกลยุทธ์นอกเหนือจากภารกิจที่จะช่วยเสริมให้บทบาทของสโมสรลูกเสือจังหวัด มีความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคปัจจุบัน ดังนั้น ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติสโมสรลูกเสือจังหวัดควรได้ทำความเข้าใจร่วมกับคณะกรรมการบริหาร และสมาชิกของสโมสรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดเป้าหมายและแนวทางในการพัฒนาสโมสรลูกเสือจังหวัดร่วมกัน

3. ผลการวิจัยพบว่า ผลจากการศึกษาความต้องการจำเป็นจากสโมสรลูกเสือจังหวัด เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสโมสรลูกเสือในเขตภาคเหนือ จนพัฒนามาเป็นกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือ ดังนั้น ผู้บริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ควรเลือกใช้กลยุทธ์และตัวชี้วัดที่มีความเหมาะสมกับบริบทการบริหารงานของแต่ละสโมสร และคณะกรรมการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ควรร่วมกันพิจารณาคัดเลือกกลยุทธ์ ก่อนที่จะมีการนำกลยุทธ์และตัวชี้วัดไปใช้

4. ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือมีความเป็นเป็นได้และความเป็นประโยชน์ในการบริหารงาน ดังนั้น สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ สำนักงานลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียน ควรเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนการดำเนินงานของสโมสรให้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้น จนทำให้สโมสรลูกเสือมีบทบาทชัดเจนยิ่งขึ้น และเป็นหน่วยงานหลักในการจัดกิจกรรมลูกเสือ รวมถึงการพัฒนาลูกเสือและบุคลากรทางลูกเสือด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดที่สอดคล้องกับภารกิจของสโมสรลูกเสือที่กำหนดไว้ในข้อบังคับฯ จะช่วยให้สโมสรลูกเสือจังหวัดมีแนวทางในการบริหารที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2. ควรพัฒนาหลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือและลูกเสือ เพื่อพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมทางลูกเสือ

3. ควรมีการวิจัยและพัฒนากลยุทธ์สโมสรลูกเสือจังหวัด กับพื้นที่ภาคอื่นๆ เพื่อช่วยให้ได้กลยุทธ์ที่มีลักษณะใกล้เคียง และสนับสนุนซึ่งกันและกัน



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยพระเวศวรร

บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ. (2549). *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี: ฝ่ายตำรา
สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จรรยาพร ธรณินทร์. (2550). *สารปลัดกระทรวงศึกษาธิการ งานชุมนุมลูกเสือ-เนตรนารีวิสามัญ
อาชีวศึกษา ครั้งที่ 14*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
กระทรวงศึกษาธิการ.
- จรูณี แก้วเจียน. (2557). *เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา: กลยุทธ์และแนวทางการ
การปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ*. สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตติ รัชมีธรรมโชติ. (2553). *การวางแผนกลยุทธ์แบบง่าย ๆ ที่ปฏิบัติได้จริง*.
กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- จินตนา บุญบงกร, และณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2546). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*.
กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จุฬากรณ์ สาระวิถิ. (2554). *การประเมินโครงการฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือสามัญ ในจังหวัด
นครพนม* (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต). นครพนม: มหาวิทยาลัยนครพนม.
- ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. (2557). *หลักการจัดการ องค์การและการจัดการสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัชวิทย์ พุ่มสงวน. (2556). *การศึกษากาการบริหารจัดการสโมสรฟุตบอลอาชีพที่ประสบความสำเร็จ
ในประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership)*.
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- เชาว์ อินโย. (2555). *การประเมินโครงการ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ดิเรก ธีระภูธร. (2558). *การบริหารจัดการหน่วยงานเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา*.
เพชรบูรณ์: จุลติศการพิมพ์.

- ดำรงสิทธิ์ ปทุมมาศ. (2555). *ศึกษาปัญหาการจัดการจัดกิจกรรมลูกเสือในโรงเรียนสังกัด
จังหวัดเพชรบูรณ์*. เพชรบูรณ์: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- เดชา คณิตกษ, ว่าที่ พ.ต.. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้กำกับลูกเสือในโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออก
เฉิงเหนือ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *กลยุทธ์ และนโยบายธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธร สุนทรายุทธ. (2557). *เศรษฐศาสตร์การจัดการทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ถวิล มาตรเลียม. (2545). *การปฏิรูปการศึกษา: โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ*
(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- นฤมล สุ่นสวัสดิ์. (2553). *การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management)*.
กรุงเทพฯ: วันทิพย์.
- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. (2559). *หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในศตวรรษที่ 21*.
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิรมล กิติกุล. (2551). *องค์การและการจัดการ*. กาญจนบุรี: คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- นิสิต ตั้งจิรวฒนกุล. (2559). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรการบริหารกับ
การจัดกิจกรรมลูกเสือของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครสวรรค์ เขต 3* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์). นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครสวรรค์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). *การจัดการสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 8).
กรุงเทพฯ: ทริปเฟลด์ กรุ๊ป.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Leadership and Strategic
Leader)* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ทริปเฟลด์ กรุ๊ป.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2550). *การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ สำหรับ CEO* (พิมพ์ครั้งที่ 8).
กรุงเทพฯ: สุขุมและบุตร.
- บุญใจ ศรีสถิตย่นรากร. (2560). *กลยุทธ์การจัดการระบบบริการสุขภาพในยุคประชาคม
เศรษฐกิจอาเซียน*. ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- บุษยา วีระกุล. (2558). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปภาวรินทร์ ดีอีเม้ง. (2559). *รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการสร้างรายได้ของสโมสรฟุตบอลไทยพรีเมียร์ลีก* (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์. (2557). *กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน เพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2554). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ผกาภรณ์ พลสายสังข์. (2560). *กลยุทธ์การส่งเสริมการวิจัยของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 19(1), 103-113.
- พระราชบัญญัติลูกเสือ พ.ศ. 2551. (2552). (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ.
- พงษ์ลิขิต เพชรผล. (2559). *การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารห้องเรียนในศตวรรษที่ 21 เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของความเป็นพลเมือง* (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พชรวิทย์ จันทศิริศิริ. (2560). *นโยบายและการวางแผนกลยุทธ์สำหรับสถานศึกษายุคใหม่*. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- พสุ เดชะรินทร์. (2549). *การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรีนซ์ แอนด์ มีเดีย.
- พสุ เดชะรินทร์. (2548). *แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- พสุ เดชะรินทร์, และชัยวัฒน์ ทฤทัยพันธ์. (2553). *การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Planning and Formulation)* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พสุ เดชะรินทร์, ทวีรัก กลิ่นสุคนธ์, และถมรัตน์ ศิริภาพ. (2553). *การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พรชัย วัดเย็น. (2558). *แนวทางการบริหารกิจกรรมลูกเสือของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- พรทิพย์ จัปจิตต์. (2559). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเพื่อสนับสนุนการเสริมสร้างคุณลักษณะนักเรียนสำหรับสังคมยุคดิจิทัล* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรี ชมภูคำ. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- พิชาย รัตนดิกลง ภูเก็ต. (2553). *องค์การและการบริหารจัดการ*. นครบุรี: ธิงค์ ปียอนด์ บู้คส์.
- พิชิต ฤทธิจัญญ. (2557). *เทคนิคการประเมินโครงการ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: แฮ้าส์ ออฟ เคอร์มิสท์ จำกัด.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พีชานนท์ ระนาด. (2557). *รูปแบบในการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษาของสโมสรนักศึกษา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เพลินพิศ จุฬพันธ์ทอง. (2557). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารวิชาการแก่สังคมของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กลุ่มภาคเหนือตอนล่าง. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 16(1), 40-53.*
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2557). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ : เทคโนโลยีและนวัตกรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภาวดี อนันต์นาวี. (2557). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 5). ชลบุรี: สำนักพิมพ์มนตรี.
- ภาวิณี ชุ่มใจ. (2559). *พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณค่าสโมสรฟุตบอลอาชีพในประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รังสรรค์ มณีเล็ก. (2545). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เสริมสิน พีรเพรส ซีเอสเอ็ม.
- รับขวัญ ภูษาแก้ว. (2557). *กลยุทธ์การบริหารคนเก่งและองค์การสมรรถนะสูงสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เรืองวิน มีดินดำ. (2558). *การพัฒนาแนวทางการบริหารกิจการลูกเสือเนตรนารีสามัญ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วรรณารท แสงมณี (2553). *องค์การ: ทฤษฎี การออกแบบ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วรรณภา พรหมถาวร, และเชษฐาภรณ์ วิริยะสกุลธรรณ. (2554). *การศึกษาความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาลูกเสือต่อการจัดตั้งหน่วยลูกเสือคุณธรรมในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักการลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ.
- วรรณิ์ แกมเกตุ. (2555). *วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วินทร บุญยี่ง. (2558). *ทุนมนุษย์ทางการศึกษา: แนวคิดและการปฏิบัติในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: โอ. เอส. พริ้นติ้ง เฮ้าส์.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2554). *หลักการและแนวทางปฏิบัติในการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ ในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, และสุกัญญา ตีระวุฒิจร. (2552). *การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศ (พิมพ์ครั้งที่ 6)*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- วันชัย มีชาติ. (2559). *การบริหารองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 8)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชิต อุ๋อัน. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนและวิธีการวิเคราะห์ กรณีศึกษาเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: พรินท์แอมมี่.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2559). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ท็อป.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). *หลักการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: วิจิตรหัตถกร.
- ศมากร พาน้อย. (2557). *การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารเครือข่ายโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาดุษฎีบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิษฏนนท์ คุ่มจันทร์. (2555). *การประเมินการปฏิบัติกิจกรรมลูกเสือ กรณีศึกษาพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุโขทัย เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย. (2558). *การบริหารจัดการองค์การตามทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์*.

กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภิตติ, ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, ชวลิต ประภาวนนท์, จิรศักดิ์ จิยะจันทร์, พรพิมล วิริยะกุล, และองอาจ ปทะวานิช. (2548).

นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

สมคิด บางโม. (2558). *องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.

สมบัติ เดชบำรุง. (2556). *ยุทธศาสตร์การฟื้นฟูกิจการลูกเสือไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต)*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สมมาต สังข์พันธ์. (2551). *รวมชุดสาระการเรียนรู้ ลูกเสือ-เนตรนารี 2 (ลูกเสือขั้นพิเศษ)*.

กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอมพันธ์.

สมยศ นาวิการ. (2546). *การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวความคิดและกรณีศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*.

กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991.

สมศรี สุวานะวุฒิกุล. (2555). *กลยุทธ์การพัฒนาจิตสาธารณะของนักเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับประถมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต)*.

พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

สันติ บุญภิรมย์. (2557). *การบริหารจัดการในห้องเรียน*. กรุงเทพฯ: ทริปปเบิล เอ็ดดูเคชั่น.

สันติ บุญภิรมย์. (2552). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บুদ্ধ พอยท์.

สัมพันธ์ รัตนชัย. (2556). *หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3)*.

กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.

สาคร สุขศรีวงศ์. (2559). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 14)*.

กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียน. (2554). *สารานุกรม 100 ปี ลูกเสือไทย เล่มที่ 1*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *แนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 (พิมพ์ครั้งที่ 2)*.

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

- สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ. (2558). *หลักสูตรการฝึกอบรมผู้กำกับลูกเสือสำรอง ชั้นความรู้เบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพและสมาคมวางแผนครอบครัวแห่งประเทศไทย ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี.
- สุชาติ เต่าสุวรรณ. (2557). *รูปแบบการบริหารกิจการลูกเสือในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดนนทบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- สุธรรม รัตนโชติ. (2552). *พฤติกรรมองค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ท็อป.
- สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุทธิสินี ถิระธรรมสรณ์. (2559). *การจัดการธุรกิจ (Business Management)*. เพชรบูรณ์: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- สุบิน ไชยยะ. (2557). *กลยุทธ์การบริหารห้องสมุดมหาวิทยาลัยเพื่อเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตของนิสิตนักศึกษา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพานี สฤณีวานิช. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิด และทฤษฎี* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพรรณรัตน์ สัตตชนชัยภัทร. (2557). *กลยุทธ์การพัฒนากาเวอผู้นำทางวิชาการของครู* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาพร จตุรภัทร. (2557). *ยุทธศาสตร์การพัฒนากาเวอลูกเสือไทยเพื่อส่งเสริมความเป็นพลเมืองดี* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2557). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ดิยาวี. (2546). *การบริหารกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสาวนีย์ บุญบุญ. (2558). *รูปแบบการบริหารจัดการแฟนคลับสโมสรฟุตบอลอาชีพของประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- อดุลย์รัตน์ นิ่มเจริญ. (2553). *สภาพและปัญหาการบริหารกิจการลูกเสือของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต)*.
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภิรัชศักดิ์ ราชเนืองส์. (2555). *องค์ความรู้สำหรับการปฏิบัติงานนโยบายและยุทธศาสตร์*.
กรุงเทพฯ: สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม
กระทรวงยุติธรรม.
- อรรถญา ภาณุศานต์. (2556). *การวางแผนและควบคุมโดยงบประมาณ (พิมพ์ครั้งที่ 12)*.
กรุงเทพฯ: ธนาเพชร.
- อารีย์ แก้วสกุลพันธ์. (2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- อุทิศ ขาวเถียร. (2549). *การวางแผนกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุษณีย์ ธีระพัชรรังสี. (2559). *กลยุทธ์การพัฒนาคณาจารย์ผู้นำทางจิตวิญญาณของครูที่มีผลต่อ
การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนโรงเรียนในครอบครัวชาวเลเซียม
ในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกชัย บุญญาพิชฐาน. (2553). *คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- Certo, S.C., & Certo, S.T (2016). *Modern Management: Concepts and skills*
(14th ed.). England: Person Education Limited.
- Daft, L.R. (2012). *New Era of Management* (10th ed.).
China: China Translation & Printing Services Limited.
- Gareth R. J., & George, M.J. (2016). *Contemporary Management* (9th ed.).
New York: McGrawHill Education.
- Ghillyer, A.W. (2012). *Management Now*. New York: McGrawHill Education.
- Kinicki, A., & Brain, K. Williams. (2008). *Management: A Practical Introduction* (3rd ed.).
New York: McGrawHill Education.
- Merriam – Webster. (1987). *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary*. Springfield,
Massachusetts: Merriam – Webster.
- Mintzberg, H., & Quinn, J.B. (1996). *The Strategic Management* (3rd ed.).
New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, P. S. (1989). *Organization Theory: Structure designs and application*.
(3rd ed.). Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพระศรี

ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (แบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการดำเนินงานกิจการของสโมสรลูกเสือจังหวัด)

1. รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา อาจารย์ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี อาจารย์ภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์
3. นายสุชน วิเชียรสรณ์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 39 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารกิจการลูกเสือ
4. นายกิจจา กล้าวิเศษ รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย จังหวัดเชียงราย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสโมสรลูกเสือ
5. ดร.วรมน วีตะเสวีระ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด นครสวรรค์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสโมสรลูกเสือ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์แนวทางการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดตามประเด็นกลยุทธ์

1. ดร.คงศักดิ์ เจริญรักษ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิสภาลูกเสือไทย ผู้ตรวจการลูกเสือประจำสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ อดีตเลขาธิการสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ
2. ดร.สมยศ พรหมจันทร์ ผู้ตรวจการลูกเสือประจำสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ ผู้อำนวยการค่ายลูกเสือจังหวัดศรีสะเกษ (หน่วยค้ำ)
3. นายอมร ชุมศรี ผู้ตรวจการลูกเสือประจำสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ ฝ่ายวิชาการ
4. นายพิพาก กุลหินตั้ง ผู้ตรวจการลูกเสือประจำสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ นายกสมาคม สโมสรลูกเสือจังหวัดชัยภูมิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสันทนาการกลุ่มเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การบริหาร สโมสรลูกเสือจังหวัด

ผู้ทรงคุณวุฒิ

กลุ่มที่ 1 เป็นอาจารย์ระดับอุดมศึกษาหรือนักวิชาการที่มีประสบการณ์ในการจัดทำกลยุทธ์ การบริหารจัดการ และการวางแผนการบริหารองค์การด้วยกลยุทธ์ จำนวน 3 คน ได้แก่

1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนากการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

1.2 รองศาสตราจารย์ ดร.เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย อาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

1.3 ดร.จิตราภรณ์ ไยศิลป์ อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนเฉลิมขวัญสตรี

กลุ่มที่ 2 เป็นผู้คณะกรรมการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ที่มีประสบการณ์ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ไม่น้อยกว่า 10 ปีจำนวน 3 คน

2.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดำรงสิทธิ์ ปทุมมาศ คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ นายกสมาคมสโมสรลูกเสือพ่อขุนผาเมือง

2.2 นายสรารุช สุขมด อดีตอาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร นายกสมาคมสโมสรลูกเสือจังหวัดกำแพงเพชร

2.3 นายทัน จันทร์คุ้ม อดีตครูโรงเรียนพิษณุโลกพิทยาคม นายกสมาคมสโมสรลูกเสือจังหวัดพิษณุโลก

กลุ่มที่ 3 เป็นวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมวิชาผู้กำกับลูกเสือและฝึกอบรมลูกเสือของสำนักงานลูกเสือแห่งชาติหรือสโมสรลูกเสือจังหวัด จำนวน 3 คน

3.1 นายอุดม เรือศรีจันทร์ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนวัดพระบรมธาตุผู้ช่วยการค่ายลูกเสือจังหวัดกำแพงเพชร

3.2 นายสามารถ กอนอยู่ อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนวัดกระบังมั่ง-คลาราม

3.3 นายสุชน วิเชียรสวรรค์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 39

ผู้ดำเนินการสันทนาการกลุ่ม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง รองคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์



แบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดด้วยการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ตามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 ตามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านการบริหารกิจการของสโมสรลูกเสือ
- 2) ด้านการจัดหาสมาชิก
- 3) ด้านการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับธรรมเนียมของลูกเสือ
- 4) ด้านการจัดประชุมสมาชิกสโมสร
- 5) ด้านการจัดการทรัพย์สิน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

2. ขอความกรุณาท่านช่วยตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง แบบสอบถามทุกฉบับผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ ไม่มีผลกระทบใดต่อท่านและสโมสรลูกเสือของท่าน

ขอพระคุณที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

นายสิทธิพร เชาว์นัยชัย

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ขอให้ท่านใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. วุฒิต่างลูกเสือ

- B.T.C. A.T.C./ W.B. A.L.T.C./ A.L.T.
 L.T.C./L.T. ไม่มีวุฒิต่างลูกเสือ อื่นๆ

3. ตำแหน่งทางลูกเสือ

- ผู้กำกับ/รองผู้กำกับกองลูกเสือ ผู้กำกับ/รองผู้กำกับกลุ่มลูกเสือ
 รอง ผอ./ผอ.ลูกเสือโรงเรียน เจ้าหน้าที่โรงเรียน
 ผู้ช่วย/รอง/ผู้ตรวจการลูกเสือ สลช. ไม่มีตำแหน่งทางลูกเสือ

4. ตำแหน่งในสโมสรลูกเสือ

- นายกสโมสร อุปนายก เลขาธิการ
 คณะกรรมการบริหาร สมาชิกสโมสร

5. ประสบการณ์ในการทำงานในสโมสรลูกเสือจังหวัด

- ไม่เกิน 3 ปี 3-6 ปี 7-9 ปี
 10-12 ปี มากกว่า 12 ปี

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

คำชี้แจง

ขอให้ท่านใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง โดยที่

5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ที่	รายการ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	ด้านการจัดการทรัพย์สิน (ต่อ)										
13	หน่วยงานของรัฐมีนโยบายส่งเสริมการจัดการทรัพย์สินของสโมสร										
14	หน่วยงานของรัฐสนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ของสโมสร										
15	หน่วยงานต่างๆ ได้รับทราบเกี่ยวกับบัญชีการเงินของสโมสร										
16	มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในบริหารระบบบัญชีการเงินของสโมสร										

ขอขอบคุณที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

นายสถิรพร เชาว์นัย

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร



แบบสัมภาษณ์แนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดตามประเด็นกลยุทธ์

แบบสัมภาษณ์แนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัดตามประเด็นกลยุทธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารกิจการสโมสรลูกเสือจังหวัด ของนายสิทธิพร เซวานิชัย นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาติรุประชีวิน

วัตถุประสงค์ของแบบสัมภาษณ์

เพื่อสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นกลยุทธ์และแนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด จำแนกตามประเด็นกลยุทธ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง ตำแหน่งทางลูกเสือ

วุฒิทางลูกเสือ วันที่ให้สัมภาษณ์

สถานที่สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

จากการศึกษาความต้องการจำเป็นในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ที่ผู้วิจัยได้ศึกษา ทำให้ได้จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด จากนั้นผู้วิจัยได้วิเคราะห์ SWOT Matrix จนได้ประเด็นกลยุทธ์ และกลยุทธ์ จึงขอให้ท่านได้พิจารณาประเด็นกลยุทธ์ และกลยุทธ์แต่ละข้อ รวมถึงให้ข้อเสนอแนะถึงแนวทางในการบริหารให้บรรลุตาม กลยุทธ์ต่างๆ ตามประเด็นคำถาม โดยขอให้ท่านพิจารณาว่าประเด็นกลยุทธ์ดังกล่าว ท่านเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

1. ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาการบริหารสโมสรลูกเสือ

1.1 กลยุทธ์ที่ 1.1 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสโมสรลูกเสือ

เห็นด้วย

1.1.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

ไม่เห็นด้วย (ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง.....)

1.1.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

1.2 กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการบริหารสโมสรลูกเสือ

เห็นด้วย

1.2.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

ไม่เห็นด้วย (ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง.....)

1.2.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

1.3 กลยุทธ์ที่ 1.3 เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรในการบริหารสโมสรลูกเสือ

เห็นด้วย

1.3.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

ไม่เห็นด้วย (ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง.....)

1.3.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

1.4 กลยุทธ์ที่ 1.4 ติดตามการบริหารสโมสรลูกเสือให้เป็นไปตามข้อบังคับฯ

เห็นด้วย

1.4.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

ไม่เห็นด้วย (ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง.....)

1.4.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

1.5 นอกจากกลยุทธ์ทั้ง 4 กลยุทธ์นี้แล้ว ท่านคิดว่าควรมีกกลยุทธ์ใดที่จะช่วยส่งเสริมประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาการบริหารกิจการสโมสรลูกเสือ อีกบ้าง

.....

.....

1.5.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

2. ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาศักยภาพของสมาชิกสโมสรให้มีความรู้และความสามารถในการจัดกิจกรรมลูกเสือ

เห็นด้วย

2.1.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

ไม่เห็นด้วย (ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง.....)

2.1.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

2.2 กลยุทธ์ที่ 2.2 เผยแพร่การทำงานของสโมสรลูกเสือให้เป็นที่รู้จัก

เห็นด้วย

2.2.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

ไม่เห็นด้วย (ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง.....)

2.2.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

2.3 กลยุทธ์ที่ 2.3 เพิ่มช่องทางการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดหาสมาชิกสโมสร

เห็นด้วย

2.3.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

ไม่เห็นด้วย (ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง.....)

2.3.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

2.4 กลยุทธ์ที่ 2.4 พัฒนาการจัดหาสมาชิกสโมสรให้สอดคล้องกับการทำงานของสโมสร

เห็นด้วย

2.4.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

ไม่เห็นด้วย (ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง.....)

2.4.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

2.5 นอกจากกลยุทธ์ทั้ง 4 กลยุทธ์นี้แล้ว ท่านคิดว่าควรมีกลยุทธ์ใดที่จะช่วยส่งเสริมประเด็นกลยุทธ์ที่ ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกบ้าง

.....

.....

2.5.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

3. ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของ สโมสรลูกเสือ

3.1 กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริมความสามารถของสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ

เห็นด้วย

3.1.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

ไม่เห็นด้วย (ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง.....)

3.1.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

3.2 กลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ

เห็นด้วย

3.2.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

ไม่เห็นด้วย (ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง.....)

3.2.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

**3.3 กลยุทธ์ที่ 3.3 ระดมงบประมาณเข้ามาช่วยในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือให้เกิด
ประสิทธิภาพสูงสุด**

เห็นด้วย

3.3.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

ไม่เห็นด้วย (ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง.....)

3.3.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

3.4 กลยุทธ์ที่ 3.4 สร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัดกิจกรรมทางลูกเสือ

เห็นด้วย

3.4.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

ไม่เห็นด้วย (ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง.....)

3.4.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

**3.5 นอกจากกลยุทธ์ทั้ง 4 กลยุทธ์นี้แล้ว ท่านคิดว่าควรมีกลยุทธ์ใดที่จะช่วย
ส่งเสริมประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสร
ลูกเสือ อีกบ้าง**

.....

.....

3.5.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

4. ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 จัดประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและ
ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

4.1 กลยุทธ์ที่ 4.1 ร่วมระดมความคิดในการพัฒนาสโมสรลูกเสือ

เห็นด้วย

4.1.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

ไม่เห็นด้วย (ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง.....)

4.1.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

4.2 กลยุทธ์ที่ 4.2 เสริมสร้างความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ในการจัดประชุม
สมาชิกสโมสร

เห็นด้วย

4.2.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

ไม่เห็นด้วย (ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง.....)

4.2.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

4.3 กลยุทธ์ที่ 4.3 ปรับปรุงการประชุมสมาชิกสโมสรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
ตลอดเวลา

เห็นด้วย

4.3.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

ไม่เห็นด้วย (ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง.....)

4.3.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

4.4 กลยุทธ์ที่ 4.4 ขับเคลื่อนการประชุมสมาชิกสโมสรอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงาน

เห็นด้วย

4.4.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

ไม่เห็นด้วย (ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง.....)

4.4.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

4.5 นอกจากกลยุทธ์ทั้ง 4 กลยุทธ์นี้แล้ว ท่านคิดว่าควรมีกลยุทธ์ใดที่จะช่วยส่งเสริมประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 จัดประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง อีกบ้าง

4.5.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

5. ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการจัดการทรัพย์สินของสโมสรลูกเสือ

5.1 กลยุทธ์ที่ 5.1 สร้างระบบการจัดการทรัพย์สินของสโมสร

เห็นด้วย

5.1.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

ไม่เห็นด้วย (ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง.....)

5.1.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

5.2 กลยุทธ์ที่ 5.2 วางแผนการจัดการทรัพยากรของสโมสร

เห็นด้วย

5.2.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

ไม่เห็นด้วย (ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง.....)

5.2.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

5.3 กลยุทธ์ที่ 5.3 ปรับปรุงการจัดการทรัพยากรของสโมสรให้มีความถูกต้องและโปร่งใส

เห็นด้วย

5.3.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

ไม่เห็นด้วย (ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง.....)

5.3.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

5.4 กลยุทธ์ที่ 5.4 ติดตามการจัดการทรัพยากรของสโมสรให้เกิดความคุ้มค่า

เห็นด้วย

5.4.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

○ ไม่เห็นด้วย (ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง.....)

5.4.2 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

5.5 นอกจากกลยุทธ์ทั้ง 4 กลยุทธ์นี้แล้ว ท่านคิดว่าควรมีกกลยุทธ์ใดที่จะช่วยส่งเสริมประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการจัดการทรัพยากรสินของสโมสรลูกเสือ อีกบ้าง

.....

.....

5.5.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

6. ท่านคิดว่าการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ควรมีกยุทธ์ใดนอกเหนือจากกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยกำหนดที่จะช่วยส่งเสริมการบริหารสโมสรที่มีประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์นี้ควรมีแนวทางในการบริหารอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในความเสียสละของท่าน ที่ให้โอกาสผู้วิจัยในการสัมภาษณ์ครั้งนี้

นายสิทธิพร เชาวน์ชัย

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์



แบบตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

คำชี้แจง

แบบตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง วิทยานิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ของ นายสฤติพร เซาว์นชัย นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตธูประชีวิน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ตรวจสอบความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด ที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น สำหรับการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

ลักษณะของแบบตรวจสอบความเหมาะสมนี้ ประกอบด้วย แบบตรวจสอบรายการ (Check list) และบันทึกความคิดเห็นเพิ่มเติม (Open Form)

กลยุทธ์	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
1. วิสัยทัศน์		
สโมสรลูกเสือเป็นหน่วยงานหลักที่มุ่งประสานความร่วมมือในการพัฒนาและส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของจังหวัด		
2. พันธกิจ		
2.1 พัฒนาการบริหารสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพ		
2.2 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของสมาชิกสโมสร		
2.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ		
2.4 จัดประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือ ให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง		
2.5 จัดระบบการบริหารทรัพยากรที่มีความเหมาะสม		
3. เป้าประสงค์		
3.1 เพื่อพัฒนาการบริหารสโมสรลูกเสือด้วยการใช้เทคโนโลยี		
3.2 เพื่อพัฒนาศักยภาพของสมาชิกสโมสรลูกเสือในการทำงานเกี่ยวกับลูกเสือ		
3.3 เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือของสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ		
3.4 เพื่อจัดประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง		
3.5 เพื่อพัฒนาการบริหารทรัพยากรของสโมสรลูกเสือให้โปร่งใสและตรวจสอบได้		

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาการบริหารสโมสรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 1.1 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสโมสรลูกเสือ (4กลวิธี 5ตัวชี้วัด)					
1.กำหนดบุคลากรที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดูแลเทคโนโลยีของสโมสร			1.จำนวนผู้รับผิดชอบการดูแลเทคโนโลยีของสโมสร		
2.จัดกิจกรรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการบริหารสโมสรใช้การติดต่อสื่อสารด้วยสื่อเทคโนโลยีและระบบอินเทอร์เน็ต			2.1โครงการ/กิจกรรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการบริหารสโมสร		
			2.2ระดับความพึงพอใจของคณะกรรมการที่มีต่อการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีและระบบอินเทอร์เน็ต		
3.จัดให้มีวัสดุอุปกรณ์เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ตที่ใช้งานได้เหมาะสม			3.จำนวนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และความพร้อมในการใช้งานของระบบอินเทอร์เน็ตที่สามารถใช้งานได้		
4.จัดระบบข้อมูลสารสนเทศของสโมสรให้ถูกต้องอยู่เสมอ			4.ระดับคุณภาพของข้อมูลสารสนเทศของสโมสร		

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาการบริหารสโมสรรถกล กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการบริหารสโมสรรถกล (3กลวิธี 5ตัวชี้วัด)					
1.กำหนดให้คณะกรรมการบริหารสโมสรเป็น ตัวแทนที่มาจากภาครัฐ เอกชน ส่วนท้องถิ่น เพื่อ วางแผนและประเมินการบริหารสโมสร			1.จำนวนตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆ ที่เข้ามามีบทบาทในการวางแผนและ ประเมินการบริหารสโมสร		
2.จัดกิจกรรมส่งเสริมความร่วมมือ ในการทำงาน ร่วมกันของสมาชิกสโมสรและกิจกรรมที่ร่วมกับ หน่วยงานภายนอก			2.1จำนวนกิจกรรมที่ส่งเสริมความ ร่วมมือร่วมกันของสมาชิกสโมสร		
			2.2จำนวนกิจกรรมของสโมสรที่ร่วมกับ หน่วยงานภายนอก		
3.จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์เพื่อเชิญชวนให้ หน่วยงานต่างๆ เข้ามาร่วมกิจกรรมกับสโมสร			3.1จำนวนกิจกรรมประชาสัมพันธ์เชิญ ชวนหน่วยงานต่างๆ		
			3.2จำนวนหน่วยงานที่เข้าร่วม กิจกรรมกับสโมสร		

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาการบริหารสโมสรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 1.3 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสโมสรลูกเสือ (4กลวิธี 5ตัวชี้วัด)					
1.จัดทำแผนการใช้งบประมาณของสโมสรให้ เกิดความคุ้มค่า			1.ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ตามแผนการใช้งบประมาณของสโมสร		
2.จัดโครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้กับ คณะกรรมการบริหารสโมสร			2.1ระดับความพึงพอใจของ คณะกรรมการบริหารสโมสรที่มีต่อการ จัดโครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำ		
			2.2ร้อยละของคณะกรรมการบริหาร สโมสรที่มีภาวะผู้นำในการบริหาร		
3.จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ทางลูกเสือจาก หน่วยงานภายนอก/ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก สโมสร			3.จำนวนครั้งของการแลกเปลี่ยนความรู้ ทางลูกเสือจากหน่วยงานภายนอก/ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสโมสร		
4.จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของสโมสร อย่างต่อเนื่อง			4.ระดับคุณภาพของรายงานผลการ ปฏิบัติงานของสโมสร		

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง
<p>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาการบริหารสโมสรลูกเสือ</p> <p>กลยุทธ์ที่ 1.4 ติดตามการบริหารสโมสรลูกเสือให้เป็นไปตามข้อบังคับฯ (3กลวิธี 3ตัวชี้วัด)</p>					
1.จัดทำคู่มือการบริหารและปฏิบัติงานสโมสรให้มีความชัดเจน เป็นไปตามข้อบังคับคณะลูกเสือแห่งชาติ			1.ระดับคุณภาพคู่มือการบริหารและปฏิบัติงาน ของสโมสร		
2.จัดประชุมคณะกรรมการบริหารสโมสรอย่างน้อยเดือนละครั้ง			2.จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการบริหารสโมสร		
3.จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบติดตามการทำงานของสโมสร			3.มีรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบการทำงานของสโมสร		

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาศักยภาพของสมาชิกสโมสรให้มีความรู้และความสามารถในการจัดกิจกรรมลูกเสือ (2กลวิธี 3ตัวชี้วัด)					
1.จัดทำแผนการพัฒนาศึกษาสมาชิกสโมสร ตาม ความสนใจ			1.ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงาน แผนการพัฒนาศึกษาสมาชิกสโมสร		
2.จัดอบรมให้ความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพในการ จัดกิจกรรมลูกเสือแก่สมาชิกของสโมสร			2.1ระดับความพึงพอใจของสมาชิก สโมสรที่เข้ารับการฝึกอบรม		
			2.2ร้อยละของสมาชิกสโมสรที่มี ศักยภาพในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือที่ สูงขึ้น		

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 2.2 เผยแพร่การทำงานของสโมสรลูกเสือให้เป็นที่รู้จัก (3กลวิธี 4ตัวชี้วัด)					
1.จัดทำแผนการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ของสโมสร			1.ระดับความสำเร็จของโครงการ/ กิจกรรมตามแผนการประชาสัมพันธ์		
2.เผยแพร่กิจกรรมของสโมสรผ่านสื่อต่างๆ เช่น โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ข่าวสารต่างๆ รวมถึงสื่อ ออนไลน์			2.1จำนวนแหล่งของสื่อในการเผยแพร่ กิจกรรมของสโมสร		
			2.2จำนวนกิจกรรมของสโมสรที่ได้รับ การเผยแพร่		
3.คัดเลือกคณะกรรมการบริหารสโมสรที่มี ประสบการณ์ร่วมเป็นคณะกรรมการลูกเสือของ จังหวัดหรือลูกเสือเขตพื้นที่			3.จำนวนคณะกรรมการบริหารสโมสร ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นคณะกรรมการ ลูกเสือของจังหวัดหรือลูกเสือเขตพื้นที่		

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 2.3 เพิ่มช่องทางการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดหาสมาชิกสโมสร (2กลวิธี 2ตัวชี้วัด)					
1.ใช้เทคโนโลยีต่างๆ เช่น Facebook, Line ประชาสัมพันธ์เพื่อรับสมัครสมาชิก นอกเหนือจากการใช้เอกสาร			1.จำนวนช่องทางของเทคโนโลยีที่ ประชาสัมพันธ์การรับสมัครสมาชิก สโมสร		
2.จัดทำ Application หรือ google form เพื่อ เป็นช่องทางการรับสมัครสมาชิก			2.จำนวนฐานข้อมูลหรือโปรแกรมสำหรับ การรับสมัครสมาชิกสโมสร		

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ที่ 2.4 พัฒนาการจัดหาลูกสมาชิกสโมสรให้สอดคล้องกับการทำงานของสโมสร (3กลวิธี 3ตัวชี้วัด)					
1.กำหนดแผนงาน ขั้นตอน กิจกรรมการรับสมัครสมาชิกของสโมสร			1.ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนงานการรับสมัครสมาชิกสโมสร		
2.ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสโมสรขณะมีการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของหน่วยงานต่างๆ			2.จำนวนสมาชิกของสโมสรที่เพิ่มขึ้นจากกิจกรรมประชาสัมพันธ์		
3.กำหนดสวัสดิการของสมาชิกที่จะได้รับการเป็นสมาชิกของสโมสร			3.ระดับความพึงพอใจของสมาชิกสโมสรที่มีต่อสวัสดิการที่ได้รับจากสโมสร		

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือของสโมสรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริมความสามารถของสโมสรลูกเสือในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ (3กลวิธี 4ตัวชี้วัด)					
1.จัดทำแผนจัดกิจกรรมทางลูกเสือที่เป็น ประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม			1.ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ตามแผนการจัดกิจกรรมทางลูกเสือที่ เป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวมของ สโมสร		
2.จัดทำหลักสูตรที่หลากหลายสำหรับการ พัฒนาเยาวชนและผู้สนใจด้วยกระบวนการ ทางลูกเสือ			2.1จำนวนหลักสูตรที่สโมสรได้พัฒนาขึ้น		
			2.2ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรที่สโมสร พัฒนาขึ้น		
3.จัดทำคู่มือจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสรให้ เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับของสำนักงาน ลูกเสือแห่งชาติ			3.จำนวนคู่มือการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ ของสโมสร		

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือของสโมสรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ (3กลวิธี 4ตัวชี้วัด)					
1.จัดให้มีบุคคลภายนอกเข้ามาเพื่อร่วมวางแผนและประเมินการจัดกิจกรรมลูกเสือของสโมสร			1.จำนวนบุคคลภายนอกที่เข้ามาเป็นร่วมวางแผนและประเมินการจัดกิจกรรมทางลูกเสือร่วมกับสโมสร		
2.กำหนดบุคลากรทำหน้าที่ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ			2.จำนวนบุคลากรทำหน้าที่ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ		
3.จัดทำโครงการเชิญชวนหน่วยงานต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน			3.1จำนวนหน่วยงานที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน		
			3.2จำนวนโครงการ/กิจกรรมลูกเสือของสโมสรที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน		

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือของสโมสรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 3.3 ระดมงบประมาณเข้ามาช่วยในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (2กลวิธี 2ตัวชี้วัด)					
1.วางแผนการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของสโมสร เพื่อหารายได้สำหรับใช้ในการจัดกิจกรรมทาง ลูกเสือ			1.ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ตามแผนการจัดกิจกรรมทางลูกเสือของ สโมสรเพื่อหารายได้		
2.จัดกิจกรรมหารายได้ จากแหล่งต่างๆ เพื่อเป็น ทุนในการสนับสนุนการทำกิจกรรมทางลูกเสือ			2.จำนวนงบประมาณที่สโมสรได้รับการ สนับสนุนจากแหล่งต่างๆ		

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง
<p>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือของสโมสรลูกเสือ</p> <p>กลยุทธ์ที่ 3.4 สร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัดกิจกรรมทางลูกเสือ (3กลวิธี 3ตัวชี้วัด)</p>					
1.จัดทำแผนการจัดกิจกรรมทางลูกเสือตามความถนัดของสโมสรและความสนใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม			1.ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนการจัดกิจกรรมทางลูกเสือที่สโมสรจัดขึ้นตามความถนัดของสโมสรและความสนใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม		
2.จัดทำแผนการจัดกิจกรรมทางลูกเสือเพื่อส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรได้รับรางวัลทางลูกเสือด้านต่างๆ เช่น ผู้บังคับบัญชาลูกเสือดีเด่น หรือ วิทยฐานะที่สูงขึ้น			2.จำนวนสมาชิกสโมสรที่ได้รับรางวัลทางลูกเสือด้านต่างๆ		
3.กำหนดบุคลากรทำหน้าที่ดูแลงานด้านการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิกสโมสร รวมถึงลูกเสือในโรงเรียนด้วย			3.จำนวนผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ดูแลงานด้านการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิกสโมสร		

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 จัดประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง					
กลยุทธ์ที่ 4.1 ร่วมระดมความคิดเพื่อร่วมพัฒนาสโมสรลูกเสือ (2กลวิธี 2ตัวชี้วัด)					
1.จัดทำโครงการ/กิจกรรม พัฒนาสโมสร โดยนำแนวคิดที่ได้จากการจัดประชุมสมาชิกสโมสร			1.จำนวนโครงการ/กิจกรรมที่เกิดขึ้นจากการแนวคิดในการจัดประชุมสมาชิกสโมสร		
2.จัดให้มีการประชุมสมาชิกสโมสรตามระเบียบข้อบังคับของสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ			2.จำนวนครั้งของการประชุมสมาชิกสโมสร		
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 จัดประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง					
กลยุทธ์ที่ 4.2 เสริมสร้างความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ในการจัดประชุมสมาชิกสโมสร (2กลวิธี 2ตัวชี้วัด)					
1.เชิญบุคคลภายนอกเข้าร่วมการประชุมเพื่อรับทราบกิจกรรมของสโมสร			1.จำนวนบุคคลภายนอกที่เข้าร่วมการประชุมสมาชิกสโมสร		
2.ขอรับการสนับสนุนห้องประชุม/สถานที่ในการประชุมที่มีความเหมาะสม จากหน่วยงานต่างๆ			2.จำนวนครั้งที่สโมสรได้รับการสนับสนุนห้องประชุม/สถานที่ในการประชุมสมาชิกสโมสร		

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 จัดประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ 4.3 ปรับปรุงการประชุมสมาชิกสโมสรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (3กลวิธี 3ตัวชี้วัด)					
1.กำหนดผู้รับผิดชอบการจัดประชุมสมาชิก สโมสรอย่างชัดเจน			1.จำนวนผู้รับผิดชอบการจัดประชุม สมาชิกสโมสร		
2.กำหนดการประชุมวิสามัญ นอกเหนือจากการ ประชุมสมาชิกปกติ เพื่อพัฒนางานด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง			2.จำนวนการประชุมวิสามัญ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง		
3.จัดทำรายงานการประชุมสมาชิก/รายงานการ จัดกิจกรรมของสโมสรและเผยแพร่ผ่านทาง อินเทอร์เน็ต			3.จำนวนรายงานการประชุมสมาชิก/ รายงานการจัดกิจกรรมของสโมสรที่ ได้รับการเผยแพร่		

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 จัดประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ 4.4 ขับเคลื่อนการประชุมสมาชิกสโมสรอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงาน (3กลวิธี 3ตัวชี้วัด)					
1.กำหนดปฏิทินการจัดประชุมสมาชิกสโมสร ล่วงหน้า			1.ลำดับการประชุมสมาชิกสโมสรตาม ปฏิทินที่กำหนดไว้		
2.จัดเตรียมเครื่องอำนวยความสะดวกให้พร้อม สำหรับการประชุม เช่น ไมโครโฟน โปรเจคเตอร์ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น			2.จำนวนสิ่งอำนวยความสะดวก		
3.จัดสวัสดิการให้กับผู้เข้าร่วมการประชุมสมาชิก สโมสร เช่น ค่าพาหนะ อาหารกลางวัน อาหาร ว่าง เป็นต้น			3.ร้อยละของสมาชิกสโมสรที่มีความพึง พอใจต่อสวัสดิการที่ได้รับจากการเข้า ร่วมการประชุมสมาชิกสโมสร		

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง
<p>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการจัดการทรัพยากรของสโมสรรถูกเสือ กลยุทธ์ที่ 5.1 สร้างระบบการจัดการทรัพยากรของสโมสรร (3กลวิธี 3ตัวชี้วัด)</p>					
1.มอบหมายผู้รับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรที่มีความเหมาะสม			1.จำนวนผู้รับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรที่กำหนดผู้รับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน		
2.จัดทำแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการเงิน/พัสดุของสโมสรให้สอดคล้องกับระเบียบราชการ			2.ร้อยละของการปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงิน/พัสดุของสโมสร		
3.จัดทำรายงานการใช้งบประมาณจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และทรัพยากรของสโมสรให้เป็นปัจจุบัน			3.ระดับคุณภาพของรายงานการใช้งบประมาณจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และทรัพยากรของสโมสร		

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการจัดการทรัพย์สินของสโมสรรถูกเสือ กลยุทธ์ที่ 5.2 วางแผนการจัดการทรัพย์สินของสโมสร (3กลวิธี 3ตัวชี้วัด)					
1.มอบหมายผู้รับผิดชอบในการดูแลวัสดุ อุปกรณ์ของสโมสร พร้อมกำหนดบทบาทหน้าที่ อย่างชัดเจน			1.จำนวนผู้รับผิดชอบการดูแลวัสดุ อุปกรณ์ของสโมสร		
2.จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ของสโมสร			2.จำนวนวิธีการและตัวชี้วัดในการบริหาร ความเสี่ยงด้านการเงินของสโมสร		
3.จัดทำทะเบียนควบคุมทรัพย์สินต่างๆ ของ สโมสร			3.สถิติ รายงานทะเบียนควบคุมทรัพย์สิน ของสโมสร		

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการจัดการทรัพย์สินของสโมสรรถูกเสือ กลยุทธ์ที่ 5.3 ปรับปรุงการจัดการทรัพย์สินของสโมสรรให้มีความถูกต้องและโปร่งใส (3กลวิธี 5ตัวชี้วัด)					
1.วางแผนการจัดซื้ออุปกรณ์ต่างๆ ของสโมสรรที่มีคุณภาพและตรงกับความต้องการ			1.ระดับความต้องการ/จำนวนวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องการจัดซื้อตามแผนงานของสโมสรร		
2.จัดอบรมให้ความรู้ในการจัดการทรัพย์สินแก่คณะกรรมการบริหารและเจ้าหน้าที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ			2.1จำนวนโครงการ/กิจกรรมให้ความรู้		
			2.2ร้อยละของผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจ		
3.มีการตรวจสอบบัญชีทรัพย์สินของผู้ตรวจสอบบัญชีจากภายนอก			3.1จำนวนครั้งที่มีการตรวจสอบบัญชีทรัพย์สินของผู้ตรวจสอบบัญชีจากภายนอก		
			3.2ผลการตรวจสอบบัญชีทรัพย์สิน		

กลวิธี	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ		ตัวชี้วัด	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง		คงเดิม	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง
<p>ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการจัดการทรัพย์สินของสโมสรลูกเสือ กลยุทธ์ที่ 5.4 ติดตามการจัดการทรัพย์สินของสโมสรให้เกิดความคุ้มค่า (3กลวิธี 3ตัวชี้วัด)</p>					
1.จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ของสโมสร พร้อมกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน			1.รายงานการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ของสโมสร		
2.จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบและติดตามการบริหารทรัพย์สินของคณะกรรมการบริหารสโมสรที่มาจากหน่วยงานภายนอก			2.จำนวนของบุคคลภายนอกที่เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการตรวจสอบและติดตามการบริหารทรัพย์สินของคณะกรรมการบริหารสโมสร		
3.เผยแพร่รายงานทรัพย์สินของสโมสรต่อหน่วยงานต่างๆ			3.จำนวนช่องทางการเผยแพร่รายงานทรัพย์สินของสโมสร		



แบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์
ของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

วัตถุประสงค์ของแบบประเมิน

แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด โดยขอให้ท่านใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. วุฒิต่างลูกเสือ

- B.T.C. A.T.C./W.B. A.L.T.C./A.L.T.
 L.T.C./L.T. ไม่มีวุฒิต่างลูกเสือ อื่นๆ

3. ตำแหน่งทางลูกเสือ

- ผู้กำกับ/รองผู้กำกับกองลูกเสือ ผู้กำกับ/รองผู้กำกับกลุ่มลูกเสือ
 รอง ผอ./ผอ.ลูกเสือโรงเรียน
 เจ้าหน้าที่ลูกเสือโรงเรียน ผู้ช่วย/รอง/ผู้ตรวจการลูกเสือ สลช.
 ไม่มีตำแหน่งทางลูกเสือ

4. ตำแหน่งในสโมสรลูกเสือ

- นายกสโมสร อุปนายก
 เลขาธิการ คณะกรรมการบริหาร

5. ประสบการณ์ในการทำงานในสโมสรลูกเสือจังหวัด

- ไม่เกิน 3 ปี 3-6 ปี 7-9 ปี
 10-12 ปี มากกว่า 12 ปี

ตอนที่ 2 การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

คำชี้แจง

ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องและสภาพความเป็นจริงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ของนายกสโมสรลูกเสือ และคณะกรรมการบริหาร เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

ความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ หมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องและสภาพความเป็นจริงที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ของนายกสโมสรลูกเสือ และคณะกรรมการบริหาร เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด

โดยขอให้ท่านใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง โดยที่

5 หมายถึง กลยุทธ์/ตัวชี้วัดการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด มีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง กลยุทธ์/ตัวชี้วัดการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด มีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง กลยุทธ์/ตัวชี้วัดการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด มีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง กลยุทธ์/ตัวชี้วัดการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด มีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง กลยุทธ์/ตัวชี้วัดการบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด มีความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

กลยุทธ์การบริหารสโมสรลูกเสือจังหวัด	ความคิดเห็นที่มีต่อ ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์					ความคิดเห็นที่มีต่อ ความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
	1. วิสัยทัศน์ สโมสรลูกเสือเป็นหน่วยงานความร่วมมือในการจัดกิจกรรมลูกเสือเพื่อพัฒนาลูกเสือ และบุคลากรทางการลูกเสือ									
2. พันธกิจ										
2.1 พัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ										
2.2 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของสมาชิกสโมสร										
2.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือ										
2.4 พัฒนาความเป็นพลเมืองของลูกเสือและบุคลากรทางการลูกเสือ										
3. เป้าประสงค์										
3.1 สโมสรลูกเสือมีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ										
3.2 สโมสรลูกเสือมีสมาชิกที่มีศักยภาพในการทำงานเกี่ยวกับลูกเสือ										
3.3 สโมสรลูกเสือได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อส่งเสริมให้การจัดกิจกรรมทางลูกเสือเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ										
3.4 สโมสรลูกเสือมีส่วนร่วมในการพัฒนาความเป็นพลเมืองของลูกเสือและบุคลากรทางการลูกเสือ										

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ		ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ					ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ฯ					ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ		ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของตัวชี้วัด					ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นประโยชน์ของตัวชี้วัด				
กลยุทธ์	กลวิธี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	ตัวชี้วัด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์ที่ 1.1 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารสโมสรลูกเสือ	1.จัดอบรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการบริหารสโมสรใช้การติดต่อสื่อสารด้วยสื่อเทคโนโลยี และระบบอินเทอร์เน็ต											1.1โครงการ/กิจกรรมให้ความรู้แก่คณะกรรมการบริหารสโมสร											
	2.จัดระบบข้อมูลสารสนเทศของสโมสรให้ถูกต้องอยู่เสมอ											2.ระดับคุณภาพของข้อมูลสารสนเทศของสโมสร											
	3.ใช้เทคโนโลยีต่างๆ เช่น Facebook, Line ประชาสัมพันธ์เพื่อรับสมัครสมาชิกนอกเหนือจากการใช้เอกสาร											3.จำนวนช่องทางของเทคโนโลยีที่ประชาสัมพันธ์การรับสมัครสมาชิกสโมสร											
	4.จัดทำ Application หรือ google form เพื่อเป็นช่องทางการรับสมัครสมาชิก											4.จำนวนฐานข้อมูลหรือโปรแกรมสำหรับการรับสมัครสมาชิกสโมสร											

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ		ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ					ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ฯ					ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ		ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของตัวชี้วัด					ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นประโยชน์ของตัวชี้วัด				
กลยุทธ์	กลวิธี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	ตัวชี้วัด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการบริหารสโมสรลูกเสือ	1.กำหนดให้คณะกรรมการบริหารสโมสรเป็นตัวแทนที่มาจากภาครัฐ เอกชน ส่วนท้องถิ่น เพื่อวางแผนและประเมิณการบริหารสโมสร											1.มีคณะกรรมการจากหน่วยงานต่างๆ เข้ามาร่วมวางแผนและประเมิณการบริหารสโมสร											
	2.จัดกิจกรรมส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานร่วมกันของสมาชิกสโมสรและกิจกรรมที่ร่วมกับหน่วยงานภายนอก											2.1จำนวนกิจกรรมที่ส่งเสริมความร่วมมือร่วมกันของสมาชิกสโมสร											
	3.จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ทางลูกเสือจากหน่วยงานภายนอก/ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสโมสร											3.จำนวนครั้งของการแลกเปลี่ยนความรู้ทางลูกเสือจากหน่วยงานภายนอกผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกสโมสร											
	4.จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์เพื่อเชิญชวนให้หน่วยงานต่างๆ เข้ามาร่วมกิจกรรมกับสโมสร											4.1จำนวนกิจกรรมประชาสัมพันธ์เชิญชวนหน่วยงานต่างๆ											
											4.2จำนวนหน่วยงานที่เข้าร่วมกิจกรรมกับสโมสร												

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ		ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ					ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ฯ					ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ		ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของตัวชี้วัด					ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นประโยชน์ของตัวชี้วัด				
กลยุทธ์	กลวิธี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	ตัวชี้วัด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์ที่ 1.3 ติดตามการบริหารสโมสรลูกเสือให้ เป็นไปตาม ข้อบังคับฯ	1.จัดทำคู่มือการบริหารและ ปฏิบัติงานสโมสรให้มีความ ชัดเจน เป็นไปตามข้อบังคับคณะ ลูกเสือแห่งชาติ											1.ระดับคุณภาพคู่มือการบริหารและ ปฏิบัติงานของสโมสร											
	2.จัดประชุมคณะกรรมการ บริหารสโมสร อย่างน้อยเดือนละครั้ง											2.จำนวนครั้งของการประชุม คณะกรรมการบริหารสโมสร											
	3.จัดให้มีคณะกรรมการ ตรวจสอบติดตามการทำงานของ สโมสร											3.มีรายงานผลการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการตรวจสอบการทำงาน ของสโมสร											
	4.จัดทำรายงานผลการ ปฏิบัติงานของสโมสรอย่าง ต่อเนื่อง											4.ระดับคุณภาพของรายงานผลการ ปฏิบัติงานของสโมสร											

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ		ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ					ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ฯ					ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ		ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของตัวชี้วัด					ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นประโยชน์ของตัวชี้วัด				
กลยุทธ์	กลวิธี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	ตัวชี้วัด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์ที่ 1.4 จัดการประชุมสมาชิกสโมสรลูกเสือให้มีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	1.กำหนดการประชุมวิสามัญ นอกเหนือจากการประชุมสมาชิกปกติ เพื่อพัฒนางานด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง											1.จำนวนการประชุมวิสามัญ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง											
	2.ขอรับการสนับสนุนห้องประชุม/สถานที่ในการประชุมที่มีความเหมาะสม จากหน่วยงานต่างๆ											2.จำนวนครั้งที่สโมสรได้รับการสนับสนุนห้องประชุม/สถานที่ในการประชุมสมาชิกสโมสร											
	3.จัดสวัสดิการให้กับผู้เข้าร่วมการประชุมสมาชิกสโมสร เช่น ค่าพาหนะ อาหารกลางวัน อาหารว่าง เป็นต้น											3.จัดสวัสดิการให้กับผู้เข้าร่วมการประชุมสมาชิกสโมสร เช่น ค่าพาหนะ อาหารกลางวัน อาหารว่าง เป็นต้น											
	4.จัดทำรายงานการประชุมสมาชิก/รายงานการจัดกิจกรรมของสโมสรและเผยแพร่ผ่านทางอินเทอร์เน็ต											4.จำนวนรายงานการประชุมสมาชิก/รายงานการจัดกิจกรรมของสโมสรที่ได้รับการเผยแพร่											

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ		ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ					ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ฯ					ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ		ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของตัวชี้วัด					ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นประโยชน์ของตัวชี้วัด				
กลยุทธ์	กลวิธี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	ตัวชี้วัด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์ที่ 1.5 จัดระบบการ จัดการ ทรัพย์สินของ สโมสรลูกเสือ	1.จัดทำแผนการใช้งบประมาณของสโมสรให้เกิดความคุ้มค่า											1.ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนการใช้งบประมาณของสโมสร											
	2.จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของสโมสร											2.จำนวนวิธีการและตัวชี้วัดในการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินของสโมสร											
	3.จัดทำทะเบียนควบคุมทรัพย์สินต่างๆ ของสโมสร											3.สถิติ รายงานทะเบียนควบคุมทรัพย์สินของสโมสร											
	4.จัดกิจกรรมหารายได้ จากแหล่งต่างๆ เพื่อเป็นทุนในการสนับสนุนการทำกิจกรรมทางลูกเสือ											4.จำนวนงบประมาณที่สโมสรได้รับการสนับสนุนจากแหล่งต่างๆ											
	5.จัดทำรายงานการใช้งบประมาณจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และทรัพย์สินของสโมสรให้เป็นปัจจุบัน											5.ระดับคุณภาพของรายงานการใช้งบประมาณจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และทรัพย์สินของสโมสร											

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ		ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ					ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ฯ					ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 มุ่งพัฒนาระบบการบริหารสโมสรลูกเสือ		ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของตัวชี้วัด					ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นประโยชน์ของตัวชี้วัด				
กลยุทธ์	กลวิธี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	ตัวชี้วัด		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
กลยุทธ์ที่ 1.5 (ต่อ)	6.มีการตรวจสอบบัญชีทรัพย์สินของผู้ตรวจสอบบัญชีจากภายนอก											6.1จำนวนครั้งที่มีการตรวจสอบบัญชีทรัพย์สินของผู้ตรวจสอบบัญชีจากภายนอก											
												6.2ผลการตรวจสอบบัญชีทรัพย์สิน											
ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ		ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ					ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ฯ					ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ		ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของตัวชี้วัด					ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นประโยชน์ของตัวชี้วัด				
กลยุทธ์	กลวิธี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	ตัวชี้วัด		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนา	1.จัดทำแผนการพัฒนาสมาชิกสโมสร ตามความสนใจ											1.ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานแผนการพัฒนาสมาชิกสโมสร											
ศักยภาพของสมาชิกสโมสรให้มีความรู้และ ความสามารถในการจัดกิจกรรมลูกเสือ	2.จัดอบรมให้ความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพในการจัดกิจกรรมลูกเสือแก่สมาชิกของสโมสร											2.1ระดับความพึงพอใจของสมาชิกสโมสรที่เข้ารับการฝึกอบรม											
												2.2ร้อยละของสมาชิกสโมสรที่มีศักยภาพในการจัดกิจกรรมทางลูกเสือที่สูงขึ้น											

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสร ลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ		ความคิดเห็นที่มี ต่อความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์ฯ					ความคิดเห็นที่มีต่อ ความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์ฯ					ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้ สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ		ความคิดเห็นที่มีต่อ ความเป็นไปได้ของ ตัวชี้วัด					ความคิดเห็นที่มีต่อ ความเป็นประโยชน์ ของตัวชี้วัด				
กลยุทธ์	กลวิธี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	ตัวชี้วัด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์ที่ 2.2 เผยแพร่การ ทำงานของ สโมสรลูกเสือ ให้เป็นที่รู้จัก	1.จัดทำแผนการประชาสัมพันธ์ กิจกรรมต่างๆ ของสโมสร											1.ระดับความสำเร็จของโครงการ/ กิจกรรมตามแผนการประชาสัมพันธ์											
	2.เผยแพร่กิจกรรมของสโมสร ผ่านสื่อต่างๆ เช่น โทรศัพท์ หนังสือพิมพ์ ข่าวสารต่างๆ รวมถึงสื่อออนไลน์											2.1จำนวนแหล่งของสื่อในการเผยแพร่ กิจกรรมของสโมสร											
	3.ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของ สโมสรขณะมีการจัดกิจกรรมทาง ลูกเสือของหน่วยงานต่างๆ											2.2จำนวนกิจกรรมของสโมสรที่ได้รับ การเผยแพร่											
	4.คัดเลือกคณะกรรมการบริหาร สโมสรที่มีประสบการณ์ร่วมเป็น คณะกรรมการลูกเสือของจังหวัด หรือลูกเสือเขตพื้นที่											3.จำนวนสมาชิกของสโมสรที่เพิ่มขึ้น จากกิจกรรมประชาสัมพันธ์											
											4.จำนวนคณะกรรมการบริหารสโมสร ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นคณะกรรมการ ลูกเสือของจังหวัดหรือลูกเสือเขตพื้นที่												

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้สมาชิกสโมสร ลูกเสือสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ		ความคิดเห็นที่มี ต่อความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์ฯ					ความคิดเห็นที่มีต่อ ความเป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์ฯ					ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมให้ สมาชิกสโมสรลูกเสือสามารถ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					ความคิดเห็นที่มีต่อ ความเป็นไปได้ของ ตัวชี้วัด					ความคิดเห็นที่มีต่อ ความเป็นประโยชน์ ของตัวชี้วัด				
กลยุทธ์	กลวิธี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	ตัวชี้วัด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1				
กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาการ จัดหาสมาชิก สโมสรให้ สอดคล้องกับ การทำงาน ของสโมสร	1.กำหนดแผนงาน ขั้นตอน กิจกรรมการรับสมัครสมาชิกของ สโมสร											1.ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ตามแผนงานการรับสมัครสมาชิก สโมสร														
	2.กำหนดสวัสดิการของสมาชิกที่ จะได้รับจากการเป็นสมาชิกของ สโมสร											2.ระดับความพึงพอใจของสมาชิก สโมสรที่มีต่อสวัสดิการที่ได้รับจาก สโมสร														

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือของสโมสรลูกเสือ		ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ					ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ฯ					ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือของสโมสรลูกเสือ		ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของตัวชี้วัด					ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นประโยชน์ของตัวชี้วัด				
กลยุทธ์	กลวิธี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	ตัวชี้วัด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างการมีส่วนร่วมจาก ทุกฝ่ายในการ จัดกิจกรรม ทางลูกเสือ	1.จัดให้มีบุคคลภายนอกเข้ามา เพื่อร่วมวางแผนและประเมินการ จัดกิจกรรมลูกเสือของสโมสร											1.จำนวนบุคคลภายนอกที่เข้ามาเป็น ร่วมวางแผนและประเมินการจัด กิจกรรมทางลูกเสือร่วมกับสโมสร											
	2.จัดทำโครงการเชิญชวน หน่วยงานต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วม ในการจัดกิจกรรมลูกเสือที่เป็น ประโยชน์ต่อชุมชน											2.1จำนวนหน่วยงานที่เข้ามามีส่วน ร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือที่เป็น ประโยชน์ต่อชุมชน											
												2.2จำนวนโครงการ/กิจกรรมลูกเสือ ของสโมสรที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชน											

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือของสโมสรลูกเสือ		ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ					ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ฯ					ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมลูกเสือของสโมสรลูกเสือ		ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของตัวชี้วัด					ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นประโยชน์ของตัวชี้วัด				
กลยุทธ์	กลวิธี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	ตัวชี้วัด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างแรงจูงใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันจัดกิจกรรมทางลูกเสือ	1.จัดทำแผนการจัดกิจกรรมทางลูกเสือเพื่อส่งเสริมให้สมาชิกสโมสรได้รับรางวัลทางลูกเสือด้านต่างๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา ลูกเสือดีเด่น หรือวิทยฐานะที่สูงขึ้น											1.จำนวนสมาชิกสโมสรที่ได้รับรางวัลทางลูกเสือด้านต่างๆ											
ลูกเสือ	2.กำหนดบุคลากรทำหน้าที่ดูแลงานด้านการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิกสโมสร รวมถึงลูกเสือในโรงเรียนด้วย											2.จำนวนผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ดูแลงานด้านการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิกสโมสร											

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาความเป็นพลเมืองของลูกเสือและบุคลากรทางการลูกเสือ		ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ					ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ฯ					ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาความเป็นพลเมืองของลูกเสือและบุคลากรทางการลูกเสือ					ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของตัวชี้วัด					ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นประโยชน์ของตัวชี้วัด				
กลยุทธ์	กลวิธี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	ตัวชี้วัด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1				
กลยุทธ์ที่ 4.1 เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนให้มีความสามารถในการพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ	1.จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรทางการลูกเสือ เพื่อพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ											1.ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนฯ														
	2.จัดอบรมพัฒนาศักยภาพของผู้นำลูกเสือให้มีความสามารถในการพัฒนาความเป็นพลเมือง											2.จำนวนผู้กำกับลูกเสือที่เข้ารับการอบรม														

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาความเป็นพลเมืองของลูกเสือและบุคลากรทางการลูกเสือ		ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ฯ					ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นประโยชน์ของกลยุทธ์ฯ					ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมพัฒนาความเป็นพลเมืองของลูกเสือและบุคลากรทางการลูกเสือ		ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้ของตัวชี้วัด					ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นประโยชน์ของตัวชี้วัด				
กลยุทธ์	กลวิธี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	ตัวชี้วัด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
กลยุทธ์ที่ 4.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียนในการพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ	1.จัดทำแผนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียนเพื่อร่วมกันสร้างความเป็นพลเมืองให้กับลูกเสือ											1.ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนการสร้างเครือข่ายฯ											
	2.จัดทำหลักสูตรการพัฒนาความเป็นพลเมืองเพื่อพัฒนาเยาวชนด้วยกระบวนการทางลูกเสือ											2.1จำนวนหลักสูตรที่สโมสรได้พัฒนาขึ้น											
	3.กำหนดบุคลากรทำหน้าที่ประสานงานเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ											2.2ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรที่สโมสรพัฒนาขึ้น											
												3.จำนวนบุคลากรทำหน้าที่ประสานงานเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาความเป็นพลเมืองด้วยกิจกรรมลูกเสือ											



ประวัติผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยพระเวศวรร

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	สถิรพร เซาวนชัย
วันเดือนปีเกิด	9 พฤศจิกายน 2528
ที่อยู่ปัจจุบัน	68 หมู่ที่ 12 ตำบลท่างาม อำเภอวัดโบสถ์ จังหวัดพิษณุโลก 65160
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนญาณนเรศวรพัฒนาพิทยาคม ตำบลท่างาม อำเภอวัดโบสถ์ จังหวัดพิษณุโลก 65160
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	รองผู้อำนวยการ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2558	ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยพิษณุโลก
พ.ศ. 2555	ศษ.บ. (การวัดและประเมินผลการศึกษา) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
พ.ศ. 2553	กศ.ม. (วิจัยและประเมินผลการศึกษา) มหาวิทยาลัยนเรศวร
พ.ศ. 2550	ค.บ. (เกียรตินิยมอันดับ 2) (การศึกษาปฐมวัย) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม