

พัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ  
สำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

เชาวรัตน์ พรหมกลัดพะเนา

คุณฉันทิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย


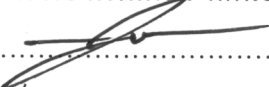

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยบูรพา

กรกฎาคม 2563

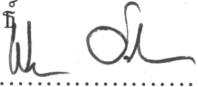




ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมคดียุติโทษและคณะกรรมการสอบคดียุติโทษ ได้พิจารณา  
คดียุติโทษของ เชาวรัตน์ พรหมกัณฑ์พะเนา ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา ของ  
มหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมคดียุติโทษ

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.นภาพร ทักษิณานา)  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.รังสฤษฏ์ จำเริญ)  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.เสกสรรค์ ทองคำบรรจง)

คณะกรรมการสอบคดียุติโทษ

.....ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พราหม อินทรม)  
.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.นภาพร ทักษิณานา)  
.....กรรมการ  
(ดร.รังสฤษฏ์ จำเริญ)  
.....กรรมการ  
(ดร.เสกสรรค์ ทองคำบรรจง)  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรกมล สิงห์น้อย)

คณะวิทยาศาสตร์การกีฬานุมัติให้รับคดียุติโทษฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา ของ  
มหาวิทยาลัยบูรพา

.....คณบดีคณะวิทยาศาสตร์การกีฬา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤพนธ์ วงศ์ทองทอง)

วันที่ 4 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2563

## กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.นภพร ทัศนัยนา อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.รังสฤษฎ์ จำเริญ และดร.เสกสรรค์ ทองคำบรรจง อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรม อินพรม ประธานกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรกมล สิงห์น้อย กรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ ที่กรุณาให้ความรู้ให้คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขจนทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบคุณคณาจารย์ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา และคณาจารย์หลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิตทุกท่าน ที่ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ที่มีคุณค่าอย่างยิ่งแก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ยังได้รับความอนุเคราะห์จากท่านผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน นักวิชาการ สมาชิกผู้สูงอายุ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานบริการสุขภาพของ กรุงเทพมหานคร ที่ให้ความร่วมมืออย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยและช่วยให้คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่น้องคณะวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายการกีฬาทุกท่าน ที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจมาตลอด โดยเฉพาะ ดร.รัฐวัลย์ เสงคราวิทย์ และขอกราบขอบพระคุณครอบครัวพรมกัลป์พะเนา ทุกท่านที่ให้กำลังใจและสนับสนุนผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ของคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแด่บุพการี บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มี โอกาสทางการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

เชาวรัตน์ พรมกัลป์พะเนา

57810087: สาขาวิชา: วิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา; ปร.ด.

(วิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา)

คำสำคัญ: กลยุทธ์การจัดการ/ การออกกำลังกายและนันทนาการ/ ผู้สูงอายุ/ สถานบริการสุขภาพ กรุงเทพมหานคร

เขาวรัตน์ พรหมกัณฑ์พะเนา: พัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร (DEVELOPING THE STRATEGIES TO DRIVE EXERCISE AND RECREATION IN THE ELDERLY FOR THE BANGKOK METROPOLIS HEALTH CENTERS) คณะกรรมการควบคุมคดียุติพันธุ์: นภพร พัทธนิยนา, ค.ศ., รังสฤษฎ์ จำเริญ, ค.ศ., เสกสรร ทองคำบรรจง, วท.ศ. 282 หน้า. ปี พ.ศ. 2563.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์สร้างกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร และเพื่อยืนยันความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง ขั้นตอนดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย การศึกษาความต้องการจำเป็นในสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังและวิเคราะห์หาคำชี้แจงความต้องการจำเป็น ตามวิธีการของ สุวิมล ว่องวานิช (2548 ข) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้สูงอายุที่เป็นสมาชิกสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ซึ่งคัดเลือกจากฐานข้อมูลสมาชิก นำข้อมูลมาสร้างกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร และตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และยืนยันความถูกต้องเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้ได้จริง โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานบริการสุขภาพ กรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ 3 เป้าประสงค์ 9 มาตรการ 11 ตัวชี้วัด โดยมี 1) วิสัยทัศน์ คือ เป็นองค์กรหลักในการผลักดันการออกกำลังกายและนันทนาการเป็นส่วนสำคัญของวิถีชีวิตผู้สูงอายุ และเป็นกลไกสำคัญในการสร้างคุณค่าทางสังคมของผู้สูงอายุ 2) พันธกิจ 3 พันธกิจ ประกอบด้วย 1) ส่งเสริม สนับสนุน กำกับดูแล การจัดการและการบริการสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร 2) สร้างเพิ่มเติมและปรับปรุง อาคาร สนาม อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ตอบสนองผู้สูงอายุ 3) ส่งเสริมและสนับสนุนกิจการการออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อสร้างความสุขกาย สุขใจ สุขอารมณ์ สุขสังคม สุขปัญญา แก่ผู้สูงอายุ กลยุทธ์การจัดการดังกล่าว ได้รับการยืนยันว่า เหมาะสม เป็นไปได้ในการนำไปใช้ในระดั้มาก

57810087: MAJOR: EXERCISE AND SPORT SCIENCE; Ph.D.  
(EXERCISE AND SPORT SCIENCE)

KEYWORDS: MANAGEMENT STRATEGY/ EXERCISE AND RECREATION/ THE  
ELDERLY/ BANGKOK HEALTH SERVICE CENTER.

CHAOWARAT PROMKLADPANA: DEVELOPING THE STRATEGIES  
TO DRIVE EXERCISE AND RECREATION IN THE ELDERLY FOR THE BANGKOK  
METROPOLIS HEALTH CENTERS. ADVISORY COMMITTEE: NOPPORN TASNAINA,  
Ed.D., RANGSARIT JAMRERN, Ph.D., SAKESAN TONGKHAMBANCHONG, Ph.D. 282 P.  
2020.

The purpose of this research was to develop a management strategy of exercise and recreation in the elderly for Bangkok Metropolis Health Service Center and to confirmed the appropriateness, feasibility, and practicability. The research comprised of 3 steps: 1) survey the observed conditions, expected conditions, and priority index of the needs assessment (PNI<sub>Modified</sub>) (Suwimon Wongwanich, 2005). 2) develop management strategies and ensured reasonable accuracy by experts 3) confirmed the appropriateness, feasibility, and practice of the strategies. The semi-constructed form was used to collect the data from the purposely selected 5 experts and a questionnaire was used to collect the data form the 40 simple randomly selected participants.

The research results revealed that the management strategies of exercise and recreation in the elderly for Bangkok Metropolis Health Service Center were 3 management strategies, 3 goals, 9 operation plans, and 11 indicators as followings 1) vision that was the main organization to drive exercise and recreation as the important part of the elderly way of life and mechanism of the social value development. 2) the operation strategies included the promoting and supporting the facilities management to responded the need of the elderly. The creating and operating exercise and recreation for the elderly. This management strategy was accepted by the stakeholders to be appropriateness, usefulness, feasible, and practical.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดด้านการบริหารจัดการ.....	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์.....	27
แนวคิดเกี่ยวกับผู้สูงอายุ.....	37
แนวคิดเกี่ยวกับการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุ.....	51
แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาความต้องการจำเป็น.....	69
แนวคิดเกี่ยวกับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร.....	74
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	87
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	91
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหาและศึกษาสภาพความต้องการจำเป็นการขับเคลื่อน และความต้องการจำเป็นของการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุ สำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร.....	95

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการขับเคลื่อนการ ออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของ กรุงเทพมหานคร .....	99
ระยะที่ 3 การพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและ นันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร.....	100
ระยะที่ 4 การยืนยันความเหมาะสมเป็นไปได้อในการนำกลยุทธ์ไปใช้.....	102
4 ผลการวิจัย.....	104
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหาและศึกษาสภาพความต้องการจำเป็นการขับเคลื่อน และความต้องการจำเป็นของการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุ สำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร.....	104
ระยะที่ 2 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการขับเคลื่อนการ ออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของ กรุงเทพมหานคร.....	122
ระยะที่ 3 ผลการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและ นันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร.....	127
ระยะที่ 4 การยืนยันความเหมาะสมและเป็นไปได้อในการนำกลยุทธ์ไปใช้.....	133
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	141
สรุปผลการวิจัย.....	143
อภิปรายผลการวิจัย.....	153
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	160
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	161
บรรณานุกรม.....	162
ภาคผนวก.....	172
ภาคผนวก ก.....	173
ภาคผนวก ข.....	175
ภาคผนวก ค.....	178
ภาคผนวก ง.....	180
ภาคผนวก จ.....	183

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ฉ.....	199
ภาคผนวก ช.....	205
ภาคผนวก ซ.....	212
ภาคผนวก ฅ.....	236
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	282



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4-1 จำนวน คำร้อยละ และค่าเฉลี่ยข้อมูลสถานภาพ และข้อมูลพื้นฐานของผู้ใช้บริการ.....	108
4-2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการจำเป็นและลำดับความสำคัญของ ความต้องการจำเป็น ของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุ สำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ในด้านบุคลากร .....	109
4-3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการจำเป็นและลำดับความสำคัญของ ความต้องการจำเป็น ของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุ สำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ในด้านงบประมาณ.....	110
4-4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการจำเป็นและลำดับความสำคัญของ ความต้องการจำเป็น ของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุ สำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ในด้านสถานที่และวัสดุอุปกรณ์.....	111
4-5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการจำเป็นและลำดับความสำคัญของ ความต้องการจำเป็น ของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของ ผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ในด้านการจัดการ.....	112
4-6 จำนวน คำร้อยละ และค่าเฉลี่ยข้อมูลสถานภาพ และข้อมูลพื้นฐานของเจ้าหน้าที่ สถานบริการสุขภาพ.....	114
4-7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการจำเป็นและลำดับความสำคัญของ ความต้องการจำเป็น ของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของ ผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ในด้านการวางแผน .....	115
4-8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการจำเป็นและลำดับความสำคัญของ ความต้องการจำเป็น ของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุ สำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครในด้านการจัดองค์กร .....	117
4-9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการจำเป็นและลำดับความสำคัญของ ความต้องการจำเป็น ของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของ ผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครในด้านการนำไปปฏิบัติ.....	118

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-10	120
ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการจำเป็นและลำดับความสำคัญของ ความต้องการจำเป็น ของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของ ผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครในด้านการกำกับควบคุม.....	120
4-11	122
ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก SWOT Analysis.....	122
4-12	124
การจับคู่วิเคราะห์ TOWS Matrix Substantial internal.....	124
4-13	133
ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเหมาะสมเป็นไปได้ของกลยุทธ์ การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพ กรุงเทพมหานครในการนำไปใช้ ดำเนินงาน.....	133

## สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2-1 แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการของสำนักวัฒนธรรมกีฬาและการท่องเที่ยว.....	82
2-2 แผนภูมิแสดงการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักวัฒนธรรมกีฬาและ การท่องเที่ยว.....	83
2-3 แผนภูมิแสดงการแบ่งส่วนราชการแผนการจัดอัตรากำลังสำนักวัฒนธรรมกีฬาและ การท่องเที่ยว.....	84
2-4 แผนภูมิแสดงการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงานนันทนาการและ ส่งเสริมการเรียนรู้สำนักวัฒนธรรมกีฬาและการท่องเที่ยว.....	85
2-5 แผนภูมิแสดงการแบ่งอำนาจหน้าที่ของกลุ่มงานนันทนาการ ส่วนนันทนาการ สำนัก วัฒนธรรมกีฬาและการท่องเที่ยว.....	86
3-1 ผังขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และผลลัพธ์.....	92
4-1 กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการ สุขภาพของกรุงเทพมหานคร.....	126
4-2 กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถาน บริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร.....	132
4-3 กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถาน บริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร.....	137
4-4 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ ผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร.....	138
4-5 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ ผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร.....	139
4-6 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ ผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร.....	140

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภาวะประชากรสูงอายุกำลังเกิดขึ้นในทุกภูมิภาคและในประเทศที่มีการพัฒนาต่างระดับกัน ไป ภาวะดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วที่สุดในประเทศกำลังพัฒนา การมีประชากรสูงอายุมากถือเป็นชัยชนะของการพัฒนา เนื่องจากการมีอายุยืนยาวมากขึ้นเป็นผลสำเร็จที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของมนุษยชาติ คนมีชีวิตรอดอยู่นานขึ้นเพราะมีการปรับปรุงภาวะโภชนาการ สุขาภิบาล มีความก้าวหน้าทางการแพทย์ การดูแลสุขภาพ การศึกษา และความเป็นอยู่ที่ดีทางเศรษฐกิจ

คาดประมาณว่า ในปี พ.ศ. 2564 ประเทศไทยกำลังจะกลายเป็น “สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์” กล่าวคือ หนึ่งในห้าของประชากรไทยจะมีอายุ 60 ปีขึ้นไป และภายในปี พ.ศ. 2570 ประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไป จะมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นเป็นหนึ่งในสี่ของประชากรทั้งหมด (สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล, 2559) โดยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรตลอดช่วงของการคาดประมาณประชากร ทำให้อัตราส่วนพึ่งพิงรวมเพิ่มมากขึ้นจาก 49.3 ใน พ.ศ. 2553 เป็น 79.1 ใน พ.ศ. 2583 แม้ว่าอัตราส่วนพึ่งพิงวัยเด็กจะลดลง แต่อัตราส่วนพึ่งพิงวัยสูงอายุกลับเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว คือ จาก 8.4 ใน พ.ศ. 2553 เป็น 20.5 ใน พ.ศ. 2583 และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่ชัดเจนที่สุด ได้แก่ การลดลงของประชากรวัยเด็ก การลดลงของประชากรวัยแรงงาน และการเพิ่มขึ้นของประชากรสูงอายุ ซึ่งมีผลกระทบต่าง ๆ ที่ตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น ผลกระทบด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจและกำลังแรงงาน ด้านการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงด้านสุขภาพอนามัย ซึ่งผลกระทบด้านสุขภาพอนามัยจากการเปลี่ยนผ่านประชากรเขาวัววัยสู่ประชากรสูงวัย และจากโรคติดต่อสู่โรคไม่ติดต่อ เป็นภัยคุกคามต่อประเทศกำลังพัฒนาอย่างเฉียบพลัน โดยโรคไม่ติดต่อที่สำคัญ ประกอบด้วย โรคหัวใจและหลอดเลือด โรคมะเร็ง โรคเบาหวาน โรคระบบทางเดินหายใจเรื้อรัง ที่ทางองค์การอนามัยโลกให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ ซึ่งประเทศไทยก็มีแนวโน้มประสบปัญหาจากโรคไม่ติดต่อเหล่านี้สูงขึ้น จากปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการสูบบุหรี่ การดื่มแอลกอฮอล์ ภาวะโภชนาการเกิน การมีพฤติกรรมเนือยนิ่ง ที่ส่งผลต่อการตายก่อนวัยอันควร รวมถึงความชุกของภาวะพึ่งพาและสมองเสื่อมในผู้สูงอายุมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ตามระดับของสังคมสูงวัย (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562)

กรุงเทพมหานครเป็นชุมชนเมืองขนาดใหญ่เป็นศูนย์กลางของความเจริญทางด้านวัตถุ สิ่งปลูกสร้าง มีความซับซ้อนเชิงโครงสร้างทางกายภาพ เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม อยู่ใภาวะ

ของการขาดสมดุลหรือความพอดี การพัฒนาที่กระจุกตัวและก้าวล้ำกว่าพื้นที่อื่นของประเทศทั้งใน ด้านความเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจในภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการ ความเป็นศูนย์กลางในด้าน การศึกษา การคมนาคม และเทคโนโลยี ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายของประชากรเพื่อแสวงหาโอกาส ในการศึกษาหรือโอกาสทางเศรษฐกิจ เกิดความหนาแน่นของประชากร ซึ่งรวมถึงประชากร ผู้สูงอายุ โดยกรุงเทพมหานครถือเป็นสังคมสูงอายุ (Aged society) คือ มีจำนวนผู้สูงอายุเท่ากับ 1,020,917 คน จากประชากรทั้งหมด 5,480,469 คน มีอัตราผู้สูงอายุเท่ากับร้อยละ 18.63 ข้อมูล ณ เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2561 (กองยุทธศาสตร์สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม, 2562)

ตัวชี้วัดที่สำคัญของการอยู่ดีมีสุขของประชากรสูงอายุ คือ ภาวะสุขภาพ ผู้สูงอายุจะมี ชีวิตที่มีคุณภาพ นอกจากจะไม่มีปัญหาการเงินแล้ว ต้องมีทั้งสุขภาพกายและใจที่ดี อย่างไรก็ตาม สำหรับสถานการณ์ในประเทศไทยนั้น การที่ประชากรมีอายุยืนยาวขึ้น ไม่ได้หมายความว่าภาวะ สุขภาพจะดีขึ้น จากการสำรวจสุขภาพประชาชนไทยโดยการตรวจร่างกายครั้งที่ 5 ปี พ.ศ. 2557 พบว่าภาวะโรคเรื้อรังที่พบบ่อยในผู้สูงอายุ จำแนกเป็น โรคทางกายและจิต โรคทางกาย ได้แก่ ความดันโลหิตสูง เบาหวาน ไชมันโนเลียดสูง เส้นเลือดในสมองแตก โรคหัวใจขาดเลือด โรคอัมพฤกษ์ อัมพาต โรคถุงลมโป่งพอง โรคมะเร็งอวัยวะต่าง ๆ และโรคไตวายเรื้อรัง โรคเหล่านี้ส่วนใหญ่เริ่ม เป็นปัญหาในวัยกลางคนแล้วต่อเนื่องจนถึงวัยสูงอายุซึ่งมักเป็นหลายโรคพร้อม ๆ กัน ทำให้มี ปัญหาซับซ้อนในการรักษาและควบคุมภาวะแทรกซ้อนต่อการอยู่ดีเป็นปกติของผู้สูงอายุ สำหรับ สุขภาพจิต ได้สำรวจภาวะซึมเศร้าซึ่งมีความชุกเพิ่มขึ้นตามอายุเช่นกัน (สถาบันวิจัยระบบ สาธารณสุข, 2559) ส่งผลต่อค่าใช้จ่ายของรัฐในการดูแลรักษา เมื่อรวมค่าใช้จ่ายเพื่อบริการ สาธารณสุขกับค่าใช้จ่ายสำหรับสวัสดิการด้านอื่น ๆ ที่จะต้องจัดสรรให้แก่ผู้สูงอายุแล้ว รัฐจะต้องมี ภาระทางการเงินหนักมาก ถ้าไม่เตรียมแผนหรือมาตรการที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพอนามัย และสวัสดิการของผู้สูงอายุ

ที่ผ่านมารัฐบาลได้ตระหนักถึงผลกระทบการก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัยมากขึ้นเป็นลำดับ ดัง จะเห็นได้จากการที่รัฐได้กำหนดให้ยุทธศาสตร์ “การเตรียมความพร้อมสังคมไทยสู่สังคมผู้สูงอายุ” เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์หลักของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 และยังมีการ กำหนดแผนประชากรที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพประชากรเพื่อรองรับสังคมสูงวัยในแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 อีกทั้งยังจัดทำแผนผู้สูงอายุแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2545- 2564) ขึ้นเพื่อกำหนดทิศทางของนโยบายและการดำเนินงานด้านผู้สูงอายุในระยะยาว (สำนักงาน ส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ, 2556) และกรุงเทพมหานครได้จัดทำแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2556-2575) โดยมีวิสัยทัศน์ “มหานครแห่งเอเชีย” ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 7 ด้าน ซึ่งมี ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ 2 ด้าน คือ ด้านที่ 1 มหานครปลอดภัย ในมิติที่ 1.6 ปลอดภัยคน

เมือง โดยเป็นมหานครปลอดโรคคนเมืองและมีอาหารปลอดภัยสำหรับการบริโภค และด้านที่ 3 มหานครสำหรับทุกคน มิติที่ 3.1 ผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาสได้รับการดูแลอย่างครบวงจร โดยมีระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานให้ผู้พิการ ผู้สูงอายุ และผู้ด้อยโอกาส สามารถเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียมกับประชาชนทั่วไป และจัดสวัสดิการทางสังคมสำหรับกลุ่มคนดังกล่าวให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกับคนในสังคม (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2562) สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว ในฐานะหน่วยงานของกรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนการให้บริการและจัดกิจกรรมทั้งด้านดนตรี กีฬา นันทนาการ ห้องสมุดเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน (สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว, 2562) ได้ร่วมดำเนินกิจกรรมดูแลผู้สูงอายุด้านการออกกำลังกาย กีฬา และนันทนาการแบบครบวงจร ผ่านการใช้พื้นที่สถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครที่มีการกระจายอยู่ทั่วเขตพื้นที่ โดยกิจกรรมที่จัด ได้แก่ กิจกรรมกีฬา ประเภทต่าง ๆ เช่น ฟุตบอล ฟุตซอล วายน้ำ กิจกรรมออกกำลังกาย เช่น วิ่งเพื่อสุขภาพ แอโรบิค โยคะ ลีลาศ ไทเก๊ก ฯลฯ กิจกรรมนันทนาการ เช่น แจ๊สแดนซ์ ขับร้อง ดนตรี ศิลปะ ฯลฯ ภายใต้แนวคิด “สุขกันเถอะเรา” ประกอบด้วย สุขกาย สุขใจ สุขอารมณ์ สุขสังคม สุขปัญญา

จากการติดตามการดำเนินงานของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร เพื่อขับเคลื่อนภารกิจด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ พบว่า ควรมีการจัดอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการให้บริการกิจกรรมหรือกีฬาที่เหมาะสมสำหรับผู้สูงอายุ (กองงานผู้ตรวจราชการ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร, 2561) ซึ่งปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานด้านผู้สูงอายุ คือ ขาดข้อมูลที่เป็นระบบเกี่ยวกับผู้สูงอายุในด้านศักยภาพ ปัญหาและความต้องการกำลังคนที่มีความรู้ความเข้าใจในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ ข้อจำกัดด้านงบประมาณ ไม่มีงบประมาณสนับสนุนโดยตรง “เป็นงานฝาก” หากไม่ตรงกับพันธกิจของหน่วยงานมักถูกตัดทอนงบประมาณ เป็นการดำเนินงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุก ขาดการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ เนื่องจากงานผู้สูงอายุต้องอาศัยการบูรณาการระหว่างหลายหน่วยงาน

ข้อมูลที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้ศึกษาทางด้านการบริหารและการจัดการออกกำลังกายและการกีฬามีความตระหนักและเห็นถึงความสำคัญในสุขภาพของผู้สูงอายุ และให้ความพร้อมในการให้บริการกิจกรรมเพื่อสุขภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

### คำถามการวิจัย

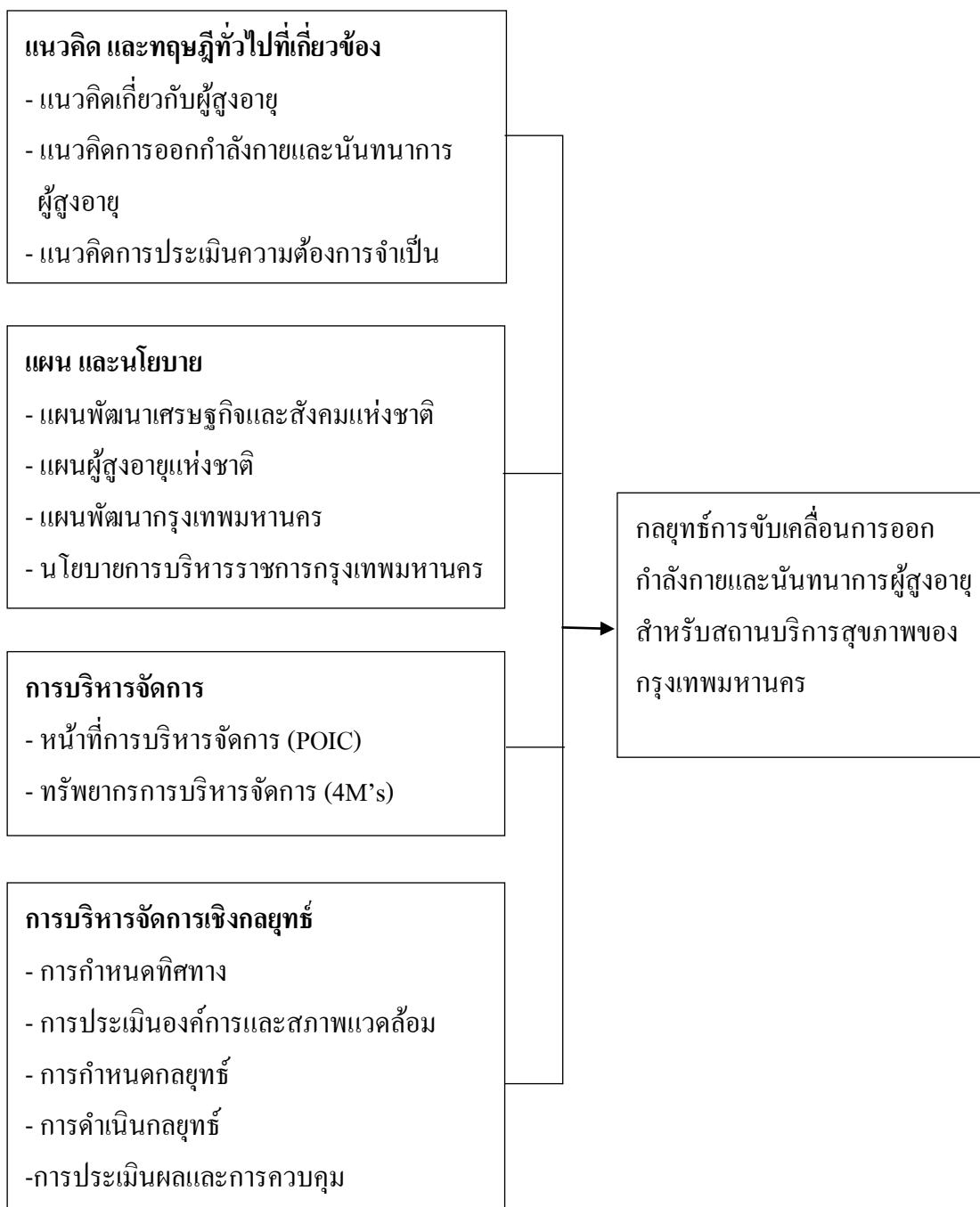
1. กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครเป็นอย่างไร
2. กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติจริง รวมทั้งได้รับประโยชน์ในการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครหรือไม่อย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง และประโยชน์ที่ได้รับจากกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภายใต้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย หน้าที่การบริหารจัดการ 4 ด้าน ตามแนวคิดของ Bridges and Roquemore (2001) ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การปฏิบัติการ (Implementing) และการควบคุม (Controlling) และใช้ทรัพยากรการบริหาร (4 M's) ตามแนวคิดของ สมคิด บางโม (2553) ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) สถานที่ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก (Material) การบริหารจัดการ (Management) และทฤษฎี หลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Greenley (1989) ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ การกำหนดทิศทาง (Direction setting) การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment scanning) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy implementation) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) ดังภาพที่ 1-1



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ข้อมูลสารสนเทศที่สะท้อนสภาพปัญหาและความต้องการการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร
2. ได้องค์ความรู้กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับนักวิจัยหรือผู้ที่สนใจ เพื่อต่อยอดเกี่ยวกับกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการต่อไป
3. ได้กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุให้มีประสิทธิภาพต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

การพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาแนวคิดหน้าที่การบริหารจัดการตามแนวคิดของ Bridges and Roquemore (2001) ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การปฏิบัติการ (Implementing) และการควบคุม (Controlling) แนวคิดทางด้านทรัพยากรการบริหาร (4 M's) ตามแนวคิดของ สมคิด บางโม (2553) ได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) สถานที่ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก (Material) การบริหารจัดการ (Management) และทฤษฎี หลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ Greenley (1989) ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ การกำหนดทิศทาง (Direction setting) การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment scanning) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy implementation) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)

### 2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

2.1.1 ผู้บริหาร คือ ผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหาร ในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงาน นันทนาการและส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้อำนวยการส่วนนันทนาการ หัวหน้ากลุ่มงานนันทนาการ 1 หัวหน้ากลุ่มนันทนาการ 2 และหัวหน้ากลุ่มงานนันทนาการ 3

## 2.1.2 ผู้ปฏิบัติงาน คือ

2.1.2.1 ผู้ปฏิบัติงานหรืออดีตผู้ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งหัวหน้าสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร 35 แห่ง สังกัดส่วนนันทนาการ สำนักงานนันทนาการและส่งเสริมการเรียนรู้ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว

2.1.2.2 ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร และมีความรู้ประสบการณ์ในด้านการบริหาร โครงการ ไม่น้อยกว่า 2 ปี

2.1.3 นักวิชาการ คือ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งมีความรู้ ประสบการณ์และสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ได้

2.1.4 ผู้ใช้บริการ คือ ผู้มีอายุ 50 ปีขึ้นไป ที่เป็นสมาชิกสถานบริการของกรุงเทพมหานคร และเข้าใช้บริการมากกว่า 3 วันต่อสัปดาห์

2.1.5 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ผู้ที่เป็นสมาชิกของเพจสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

## 2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

2.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาสภาพการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

2.2.1.1 ผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหาร ในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานนันทนาการและส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้อำนวยการส่วนนันทนาการ หัวหน้ากลุ่มงานนันทนาการ 1 หัวหน้ากลุ่มนันทนาการ 2 และหัวหน้ากลุ่มงานนันทนาการ 3 จำนวน 2 คน

2.2.1.2 ผู้ปฏิบัติงานหรืออดีตผู้ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งหัวหน้าสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร 35 แห่ง สังกัดส่วนนันทนาการ สำนักงานนันทนาการและส่งเสริมการเรียนรู้ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว จำนวน 2 คน

2.2.1.3 นักวิชาการ คือ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งมีความรู้ ประสบการณ์และสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ได้ จำนวน 1 คน

2.2.2 กลุ่มตัวอย่างในการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนากลยุทธ์การออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 80 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

2.2.2.1 ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร และมีความรู้ประสบการณ์ในด้านการบริหาร โครงการ ไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 40 คน

2.2.2.2 ผู้ใช้บริการ คือ ผู้มีอายุ 50 ปีขึ้นไป ที่เป็นสมาชิกสถานบริการของกรุงเทพมหานคร และเข้าใช้บริการมากกว่า 3 วันต่อสัปดาห์ จำนวน 40 คน

2.2.3 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลการปรับปรุงกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

2.2.3.1 ผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหาร ในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานนันทนาการและส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้อำนวยการส่วนนันทนาการ หัวหน้ากลุ่มงานนันทนาการ 1 หัวหน้ากลุ่มนันทนาการ 2 และหัวหน้ากลุ่มงานนันทนาการ 3 จำนวน 2 คน

2.2.3.2 ผู้ปฏิบัติงานหรืออดีตผู้ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งหัวหน้าสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร 35 แห่ง สังกัดส่วนนันทนาการ สำนักงานนันทนาการและส่งเสริมการเรียนรู้ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว จำนวน 2 คน

2.2.3.3 นักวิชาการ คือ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งมีความรู้ ประสบการณ์และสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ได้ จำนวน 1 คน

2.2.4 กลุ่มตัวอย่างในการยืนยันความเหมาะสมเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้ เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ผู้ที่เป็นสมาชิกของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

### 3. ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่าง เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2563 ถึง เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2563

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้สูงอายุ หมายถึง บุคคลชายหรือหญิงไทยทั่วไป มีอายุ 50 ปีขึ้นไป ที่เป็นสมาชิกสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

สถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร หมายถึง ศูนย์เยาวชน จำนวน 35 แห่ง สังกัดส่วนนันทนาการ สำนักงานนันทนาการและส่งเสริมการเรียนรู้ สำนักวัฒนธรรม กีฬาและการ

ท่องเที่ยว กรุงเทพมหานคร สถานที่ซึ่งจัดไว้ให้ไปประกอบกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) หมายถึง กระบวนการในการวิเคราะห์ กำหนด และปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดอย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดทิศทาง (Direction setting) การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment scanning) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy implementation) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control)

กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ หมายถึง รูปแบบการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เป้าประสงค์ชัดเจนด้านการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ และมีการติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง พัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ สำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดด้านการบริหารจัดการ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์
3. แนวคิดเกี่ยวกับผู้สูงอายุ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ
5. แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาความต้องการจำเป็น
6. แนวคิดเกี่ยวกับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดด้านการบริหารจัดการ

ปัจจุบันแนวคิดด้านการบริหารจัดการนักวิชาการมีความเข้าใจที่แตกต่างกันออกไป มักมีการใช้คำสองคำ คือ “การบริหาร” (Administration) และ “การจัดการ” (Management) ซึ่งมีความหมายเดียวกัน แต่ใช้แตกต่างกัน คือ คำว่า “การบริหาร” มักถูกใช้ในทางราชการและสาธารณะ ใช้กับระดับผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย ส่วนคำว่า “การจัดการ” มักถูกใช้ในทางเอกชนและธุรกิจ ใช้กับผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบาย (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2537)

##### 1. ความหมายของการบริหารจัดการ

มีนักวิชาการภายในประเทศและต่างประเทศมากมายได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารจัดการในความหมายที่คล้ายคลึงกันมากมาย สามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการเป็น ซึ่งมีความสอดคล้องกับการให้ความหมายคำว่าบริหารจัดการ คือ กระบวนการของการวางแผนการ จัดองค์การ การกระตุ้นและการควบคุมให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยใช้ทรัพยากรบุคคลและอื่น ๆ (Terry, 1972) กระบวนการ (Process) ของการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การสั่งการ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ความพยายามของสมาชิกในองค์การและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้ (Stoner, 1978) เป็น

กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารจัดการที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม (Carroll & Gillen , 1987) เป็นกระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งอาศัยขั้นตอนการวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม การใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางธุรกิจ รวมทั้งความสามารถ ทางการบริหาร ได้แก่ มนุษย์ วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน ตลอดจนสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Dubrin & Ireland, 1993) เป็นกระบวนการใช้ความรู้ในส่วนต่าง ๆ เช่น การวางแผนงาน การจัดองค์กร การขึ้นนำ และการควบคุม จะประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ คือ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ผู้ความสำเร็จ ข้อจำกัดของทรัพยากรและคน เป้าหมายของการจัดการงานและบทบาทของผู้จัดการจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (Carroll & Gillen, 1987) เป็นกระบวนการทำงานกับบุคคลอื่นและผ่านบุคคลอื่น ให้บรรลุประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ (Robbins & Coulter, 1999, p. 8) เป็นการประสานการใช้ทรัพยากรองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Bridges & Roquemore, 2001, p. 27) เป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร มุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้ บุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาภาวะแวดล้อมซึ่งบุคคล ทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, ลัทธிகาล ศรีวะรัมย์, สุดา สุวรรณภิรมย์ และชวลิต ประภาวนนท์, 2545) เป็นกระบวนการในการทำงานกับคนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Robbins & Decenzo, 2004) เป็นศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์กร (Drucker, 2005)

จากความหมายที่นักวิชาการได้กล่าวไว้ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการหมายถึง กระบวนการทำงานกับคน และโดยอาศัยคนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. กระบวนการบริหารจัดการ

กระบวนการบริหารจัดการเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่ทันสมัย เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและให้เกิดความเรียบร้อย โปร่งใสเป็นธรรม มีการตรวจสอบประเมินผล แก้ไขแนวทางตามระยะเวลา และการกำกับแผนงาน เช่นเดียวกัน การบริหารจัดการด้านการกีฬา ถือเป็นกระบวนการจำเป็นอย่างหนึ่ง เพื่อให้การดำเนินงานด้านการกีฬา การออกกำลังกายและนันทนาการเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ตามกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนั้นผลของความสำเร็จของการดำเนินงานจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่มี

ประสิทธิภาพ หน้าที่ทางการบริหารจัดการที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ นักวิชาการภายในประเทศและต่างประเทศได้ให้คำจำกัดความขององค์ประกอบด้านการบริหารจัดการไว้ดังนี้

หน้าที่ของฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการมี 7 ประการ ซึ่งประกอบด้วย POSDCoRB คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการจัดทำงบประมาณ (Budgeting) (Gulick & Urwick, 1937) หน้าที่ของฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการมี 5 ประการ ซึ่งประกอบด้วย PODCC คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การควบคุม (Controlling) (Sears, 1950) หน้าที่ของฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการมี 5 ประการ ซึ่งประกอบด้วย POCCC คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชาและสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) (Fayol, 1964) หน้าที่ของฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการมี 7 ประการ ซึ่งประกอบด้วย POSDCIR คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การควบคุม (Controlling) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) หรือการคิดริเริ่ม (Initiating) การเป็นตัวแทนองค์การ (Representation) และการรายงาน (Reporting) (Dale, 1978) หน้าที่ของฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการมี 5 ประการ ซึ่งประกอบด้วย POSDC คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) (Koontz & Wehrich, 1986) หน้าที่ทางการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการประเมินผล (Evaluating) (Bridges & Roquemore, 2001) หน้าที่ทางการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การปฏิบัติการ (Implementing) และการควบคุม (Controlling) (Chelladurai, 2001) และหน้าที่ทางการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) (Dessler, 1998, p. 679; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545, หน้า 20-22; เสนาะ ดิยาวี, 2546, หน้า 13-14) กระบวนการวางแผนการจัดองค์การ การนำ และควบคุมบุคคลและทรัพยากรทางการบริหารดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Holt, 1993, p. 3; วิโรจน์ สารรัตน์, 2555, หน้า 1; Jones & George, 2014, p. 5)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจะเห็นได้ว่า นักวิชาการด้านการบริหารได้จัดแบ่งหน้าที่ทางการบริหารจัดการไว้แตกต่างกันแต่ช่วงสมัย โดยในยุคแรก ๆ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1939 มีการแบ่งหน้าที่การบริหารเป็น 5 หน้าที่ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การ

อำนาจการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การควบคุม (Controlling) เรียกย่อ ๆ ว่า PODCC หรือแบ่งเป็น 7 หน้าที่ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนาจการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการจัดทำงบประมาณ (Budgeting) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า POSDCoRB ต่อมา นักวิชาการยุคหลังได้มีความคิดเห็นตรงกันว่าหน้าที่การบริหาร มี 4 หน้าที่ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การปฏิบัติการ (Implementing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามลำดับ ดังนี้

#### การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหาร การวางแผนที่ดีจะช่วยให้การบริหารสำเร็จลุล่วงไปด้วยความราบรื่น การวางแผนมีอยู่หลายประเภทสุดแต่จะวางแผนขึ้นมาเพื่อประโยชน์ใด หรือลักษณะใด และวัตถุประสงค์ใด แต่ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนประเภทใดก็ตามย่อมจะเป็นแนวทางที่ช่วยให้การบริหารดำเนินไปด้วยดี เกิดประสิทธิภาพแก่งาน อย่างไรก็ตามการวางแผนนั้นจะดีแค่ไหนสักเพียงใดก็ตาม หากผู้ใช้แผนไม่ดำเนินงานตามแผน หรือไม่ให้ความสนใจแก่แผนนั้นเท่าที่ควร แผนนั้นก็จะได้ไร้ความหมาย

#### ความหมายและวัตถุประสงค์ของการวางแผน

การวางแผน เป็นคำที่มีความหมายกว้างขวาง ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันหรือใกล้เคียงกัน ดังนี้การวางแผนเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ และการกำหนดวิธีปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ (Hicks, 1972, p. 240) การวางแผน คือการตกลงใจไว้เป็นการล่วงหน้าว่า จะทำอะไร จะทำอย่างไร และใครจะเป็นผู้นำ (Koontz & Donnell, 1972, p. 113) เป็นกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับช่วงเวลาข้างหน้า และกำหนดสิ่งที่จะกระทำต่าง ๆ เพื่อที่จะให้บรรลุผลในวัตถุประสงค์ดังกล่าว (ธงชัย สันติวงษ์, 2532, หน้า 91-92) เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับปรุงให้เข้ากับข้อมูลที่ได้รับทั้งที่เป็นข้อมูลย้อนกลับและข้อมูลที่มาจากการรวบรวมและระบบอื่น (ประชุม รอดประเสริฐ, 2527, หน้า 97) เป็นกระบวนการของการกำหนดองค์ประกอบต่าง ๆ ที่แสดงถึงความต้องการที่องค์การจะเป็น พันธกิจที่ต้องนำทิศทางและเป้าหมายลักษณะของแผน และการบรรลุเป้าหมาย จึงมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญคือ วิสัยทัศน์ และพันธกิจ แผนที่จะให้บรรลุเป้าหมาย (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, หน้า 42) เป็นกิจกรรมอันดับแรกของผู้บริหารที่จะเป็นกระบวนการกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย และแผนงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ประสงค์ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2555, หน้า 17)



### วัตถุประสงค์ของการวางแผน

1. เพื่ออธิบายเป้าหมายที่ต้องการให้ชัดเจน อธิบายให้ผู้ทำงานในองค์กรทุกคนได้ทราบ ว่า องค์กรโดยส่วนรวมมุ่งหมายจะบรรลุถึงอะไร และต้องการให้หน่วยงานของใครทำอะไร
2. เพื่อกำหนดและแปลความหมายของสิ่งที่หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจะต้องกระทำ เพื่อไม่ให้งานซ้ำซ้อนกัน และให้ทุกหน่วยงานมีงานทำเท่าเทียมกัน
3. เพื่อจัดให้มีนโยบายอันแจ่มชัด ไม่กำกวม เพราะนโยบายเป็นเครื่องช่วยชี้แนวทางและช่วยประสานงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามผู้บริหารได้
4. เพื่อเตรียมคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ล่วงหน้า และเพื่อดำเนินการแก้ไขก่อนที่ปัญหานั้นจะลุกลามใหญ่โต
5. เพื่อก่อตั้งและรักษาไว้ซึ่งการควบคุมของการบริหารในปริมาณที่น้อยที่สุดต่อผู้ทำงาน โดยแน่ใจว่าจะได้รับผลตามที่ต้องการ

สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นการพิจารณาหนทางปฏิบัติในอนาคตล่วงหน้าด้วยการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อเท็จจริง และสถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องเพื่อตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุดใน การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ หรืออาจกล่าวได้ว่า การวางแผนเป็นการกำหนดการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ในอนาคต โดยอาศัยหลักวิชา มีตัวเลข ข้อมูล สถิติที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เป็นเครื่องพิจารณาการวางแผนซึ่งเป็นวิธีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ คือ มีเหตุผล มีการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ หรือถ้าจะกล่าวให้สั้นที่สุด ก็คือ การวางแผน หมายถึง กิจกรรมหรืองานที่กำหนดวิธีปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางสำหรับดำเนินการ

### ลักษณะและความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการคิดและการตัดสินใจถึงวิธีการกระทำที่จำเป็นและสมควรจะต้องปฏิบัติ การวางแผนเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำให้เสร็จสิ้นก่อนที่จะมีการดำเนินการในกิจกรรมด้านต่าง ๆ เพราะองค์กรจะต้องดำเนินการเกี่ยวพันอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงเสมอมาโดยตลอด ส่วนลักษณะของการวางแผนนั้นอาจสรุปได้ ดังนี้

1. การวางแผนจะสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร การวางแผนของทุก ๆ แผนงานมีจุดมุ่งหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามลำพังเพียงแผนงานอย่างเดียวไม่อาจทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้ แต่จะต้องมีการลงมือกระทำตามแผนนั้นด้วย
2. การวางแผนเป็นเรื่องที่จะต้องกระทำก่อนเรื่องอื่น และเป็นรากฐานหรือพื้นฐานของการบริหารอื่น ๆ ก่อนที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก การควบคุม จำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงรูปแบบหรือวิธีการจัดในเรื่องดังกล่าวเพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวบังเกิดผลดี

3. การวางแผนจะกระทำในทุกระดับของการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการบริหารในระดับต้น ระดับกลาง หรือระดับสูง จำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับของตน โดยปกติ การวางแผนอาจจะกระทำได้ในหลาย ๆ กรณี คือ เมื่อเริ่มงานใหม่ เมื่อมีการปรับปรุงองค์การ เมื่อ เกิดปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติงาน เมื่อได้รับคำสั่งให้วางแผน และเมื่อยามฉุกเฉิน

4. การวางแผนให้มีประสิทธิภาพแก่องค์การ เมื่อมีการวางแผนย่อมจะช่วยให้งานดำเนิน ไปอย่างรวดเร็ว ทันเวลา ตรงตามเป้าหมาย ประหยัดทั้งเงินและเวลา ซึ่งนับได้ว่า การวางแผนมี ความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างยิ่ง

ความสำคัญของการวางแผน

1. การวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า อะไรที่ต้องทำและทำเมื่อไร จะใช้ทรัพยากร อย่างไร เพื่อให้เกิดประโยชน์

2. การวางแผนไม่เพียงแต่เป็นการหาคำตอบให้แก่ปัญหาแต่ละปัญหาเท่านั้น แต่ยังเป็น วิธีการหรือแนวทางใหม่สำหรับการดำเนินงานด้วย

3. การวางแผนช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และการวางแผนเป็น การค้นหาความจริง กำหนดสิ่งที่ควรปฏิบัติและวิธีปฏิบัติ

4. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารพ้นจากการลุ่มหลงได้ เนื่องจากผู้บริหารสามารถ มองเห็นสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตไว้เป็นการล่วงหน้า

5. การวางแผนช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพปัจจัยในการ วางแผนและองค์ประกอบของแผน

การวางแผนจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากภายนอกองค์การ กับข้อมูลจากภายในองค์การ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างเหมาะสม ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจัดเป็น ปัจจัยในการวางแผน คือ การพยากรณ์สภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคม การควบคุมของรัฐ และเรื่องเกี่ยวกับการเงิน ความต้องการในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ที่ทำของประชากรและข้อมูลจาก ภายในธุรกิจ (วีรนาถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงษ์, 2531, หน้า 61-65)

ส่วนองค์ประกอบของแผนนั้นจะประกอบด้วย เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรฐานในการบริหารงบประมาณ แผนการ วิธีปฏิบัติ และวิธีการ ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละ องค์ประกอบ ดังนี้

1. เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การวางแผนทุกอย่างควรเริ่มด้วยการกำหนดเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย คือ สิ่งที่ต้องการปรารถนาให้บรรลุความมุ่งหวังที่ตั้งไว้ และวัตถุประสงค์ คือ จุดสุดขั้วแห่งความต้องการในองค์การ ในบางครั้งจะใช้คำว่า เป้าหมายกับองค์การขนาดใหญ่ และใช้คำว่า วัตถุประสงค์กับองค์การขนาดกลางและขนาดเล็ก แต่บางครั้งก็จะใช้คำนี้ควบคู่กันไป

หรือใช้แทนกันเลย เป้าหมายที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้ มีความสัมพันธ์กับความต้องการขององค์กร และบุคคลในองค์กร มีความชัดเจน มีเหตุผล เป็นไปได้ ไม่ควรกำหนดในลักษณะอุดมการณ์ ไม่มากหรือยากจนเกินไป ทำให้ผู้ปฏิบัติเหนื่อยยากหรือท้อแท้ จะต้องไม่ส่งเสริมให้เกิดการแข่งขัน แข่งขันระหว่างบุคคลหรือแผนก แต่มีลักษณะเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี

การกำหนดวัตถุประสงค์ มีหลักการ ดังนี้ ต้องกำหนดให้ชัดเจน วัตถุประสงค์ย่อยจะต้องส่งเสริมสนับสนุนวัตถุประสงค์หลัก ควรให้หัวหน้างานแต่ละฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนด วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ควรจะต้องสอดคล้องกัน จัดเรียงลำดับวัตถุประสงค์ตามความสำคัญ ก่อนหลัง ทำการปรับปรุงแก้ไขวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นระยะ ๆ

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ จะมีการกำหนดวัตถุประสงค์หลัก และวัตถุประสงค์ย่อย วัตถุประสงค์หลักเปรียบเสมือนเป้าหมายกว้างขององค์กรที่จัดทำขึ้น เพื่อกำหนดทิศทางในการทำงานของกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมด เช่น องค์กรธุรกิจอาจกำหนดว่า เป้าหมายหลัก คือกำไรสุทธิ 2 ล้าน ในช่วง 6 เดือนข้างหน้า ส่วนวัตถุประสงค์ย่อย คือ ชุมของเป้าหมายที่จัดทำขึ้นเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์หลัก เช่น วัตถุประสงค์จะได้แก่ การเพิ่มยอดขาย 10 เปอร์เซ็นต์ ของฝ่ายขาย หรือ การลดต้นทุนการซื้อลง 10 เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น

2. นโยบาย เป็นแนวทางปฏิบัติอย่างกว้าง ๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย นโยบายจะชี้ว่า ฝ่ายบริหารจะอย่างไร และผู้ปฏิบัติจะยึดถืออะไร ซึ่งจะทำให้งานดำเนินไปได้ อย่างราบรื่น นโยบายเป็นเครื่องมือควบคุมและป้องกันไม่ให้เกิดความแตกต่างกันในทางปฏิบัติ โดยการกำหนดแนวทางให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติตาม เป็นเสมือนช่องทางของการติดต่อระหว่าง หน่วยต่าง ๆ ในองค์กรรวมทั้งเป็นหลักประกันที่หน่วยงานทั้งหมดซึ่งมีหน้าที่ต่างกัน ได้ ดำเนินงานภายใต้หลักการและขอบเขตเดียวกัน แต่ในขณะเดียวกันก็ไม่ได้ขัดขวางความคิดริเริ่ม ส่วนบุคคลของสมาชิกในองค์กร

นโยบายที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้ ตั้งอยู่บนรากฐานของการดำเนินงานที่เข้าใจดีอยู่แล้ว และความเป็นจริง นโยบายจะต้องไม่ขัดแย้งกับนโยบายหลัก ควรกะทัดรัดเข้าใจง่าย มีหลักการที่แน่นอน แต่มีลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ มีเหตุผลและครอบคลุมสิ่งที่ต้องการ

การจัดทำนโยบายนั้น อาจกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร หรือกล่าวด้วยวาจาก็ได้ เช่น นโยบายการผลิต “การตั้งโรงงานสาขาขึ้นในเมืองที่มีประชาชนไม่น้อยกว่า 200,000 คน”

3. ระเบียบหรือวิธีปฏิบัติงานหรือแนวปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นลำดับขั้นของการทำงานแต่ละ เป้าหมาย ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าเริ่มต้นงานอย่างไร และดำเนินต่อไปเป็นขั้น ๆ จนสำเร็จหรือเป็น กระบวนการของงานทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งได้จัดเรียงลำดับพร้อมทั้งวิธีปฏิบัติ ปฏิบัติเมื่อใด และใครต้องเป็นผู้ปฏิบัติ

ระเบียบหรือวิธีการปฏิบัติงานที่ดี ควรมีลักษณะ ดังนี้ ต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมาย ควรใช้ได้กับทุกคน โดยเขียนขึ้นเป็นคู่มือ หรือเอกสารการทำงาน ควรมีลักษณะที่เลือกปฏิบัติได้บ้าง (มีหลายทางเลือก) และยืดหยุ่นในการใช้งาน เพราะอาจมีอุปสรรคในการทำงาน และควรกำหนดขั้นตอนปฏิบัติไม่มากนัก

4. วิธีการ หมายถึง การปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอยู่รวมทั้งต้นทุนเกี่ยวกับเวลา เงิน และกำลังคน วิธีการเป็นขั้นตอนหนึ่งของวิธีปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดความงานขึ้นนั้น ๆ จะต้องปฏิบัติอย่างไร และตามปกติวิธีการหนึ่ง ๆ มักจะอยู่ภายในแผนงานหนึ่ง และจัดทำเพียงคนเดียวซึ่งรับผิดชอบงานนั้น ๆ ดังนั้น วิธีการจึงมีขอบเขตแคบกว่าวิธีการปฏิบัติงาน

5. มาตรฐานในการบริหาร มาตรฐานเป็นแผนงานอย่างหนึ่งที่ฝ่ายบริหารใช้เป็นบรรทัดฐานหรือเกณฑ์ในการอ้างอิง หรือเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้เปรียบเทียบ หรือวัดผลเพื่อหาความแตกต่างว่าผลงานนั้นสูงกว่าหรือต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จึงอาจถือได้ว่า มาตรฐานเป็นเครื่องกำหนดหลักเกณฑ์หรือมาตรการเพื่อใช้ในการควบคุมด้วย

หลักการกำหนดมาตรฐาน มีดังนี้ ใช้ประสบการณ์เก่าโดยใช้บันทึกหรือความทรงจำหรือความรู้จากการทำงานที่คล้ายคลึงกันเป็นหลัก การประมาณ มักใช้ในกรณีที่รีบด่วน หรือสำหรับงานชั่วคราว และวิธีการตามหลักวิทยาศาสตร์เป็นวิธีที่ดีที่สุด เพราะเป็นการใช้ข้อเท็จจริงอย่างรอบคอบ และพิสูจน์ได้

มาตรฐานของงานอาจจำแนกได้ 2 ประเภท คือ มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน และมาตรฐานของกระบวนการปฏิบัติงาน

มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน ซึ่งยึดถือผลการปฏิบัติเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ได้แก่ คุณภาพของงาน ปริมาณของงาน เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และต้นทุนของงาน

มาตรฐานของกระบวนการปฏิบัติงาน ยึดถือสภาพพื้นฐานของการปฏิบัติงานเป็นหลัก ได้แก่ มาตรฐานของพนักงาน เช่น การกำหนดคุณสมบัติของพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ มาตรฐานของหน้าที่การงาน เช่น การกำหนดคำบรรยายลักษณะของงานและหน้าที่ และมาตรฐานส่วนประกอบทางกายภาพ เช่น มาตรฐานของเครื่องใช้สำนักงาน

6. งบประมาณ คือ แผนการรับและจ่ายเงิน การเริ่มจัดทำงบประมาณของหน่วยงานใดในครั้งแรก มักจะยุ่งยาก แต่ครั้งต่อ ๆ ไปจะง่ายขึ้น เพราะอาจจะถือเอางบประมาณที่ผ่านไปแล้วมาเป็นแนวทางได้

7. แผนงานหรือโปรแกรมเป็นแผนการอย่างหนึ่งซึ่งเป็นแผนเบ็ดเสร็จ โดยรวมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ และเรียงลำดับกิจกรรมที่จะต้องทำตามกำหนดระยะเวลา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์ประกอบของแผนงาน ได้แก่ วัตถุประสงค์ มาตรฐาน งบประมาณ นโยบาย วิธีปฏิบัติ และวิธีการ แต่อย่างไรก็ตามแผนงานหนึ่ง ๆ ไม่จำเป็นต้องมีองค์ประกอบครบถ้วนทุกอย่างเสมอไป

ประเภทของการวางแผน เนื่องจากการวางแผนถูกนำไปใช้กับกิจกรรมหลายชนิด แผนจึงมีหลายประเภท หลายลักษณะ ซึ่งอาจแบ่งประเภทของการวางแผนตามลักษณะต่าง ๆ ได้ ดังนี้

1. แบ่งตามความมุ่งหมายหรือตามลักษณะการใช้ การแบ่งตามลักษณะนี้สามารถแบ่งเป็นประเภทของการวางแผนได้ 2 ประเภท คือ

1.1 แผนที่กำหนดแนวปฏิบัติเป็นแผนงานที่วางไว้เพื่อสะดวกแก่การปฏิบัติเป็นประจำ อาจเรียกว่า แผนงานที่ใช้ประจำก็ได้ แผนประเภทนี้ ได้แก่ นโยบาย ระเบียบหรือวิธีปฏิบัติ วิธีการ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ

1.2 แผนที่กำหนดแนวทางปฏิบัติ หรือแผนที่ใช้ครั้งเดียว เป็นแผนงานที่ใช้เป็นครั้งคราวเป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางสำหรับปฏิบัติงานเฉพาะกาล หรือสำหรับงานเฉพาะอย่าง เช่น ความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ (แนวทางที่วางไว้ล่วงหน้า) แผนงานโครงการ งบประมาณ

2. แบ่งตามระยะเวลา การแบ่งตามลักษณะนี้แบ่งได้ 2 ประเภท คือ แผนระยะยาว (Long range plan) และแผนระยะสั้น (Short range plan)

2.1 แผนระยะยาว เป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับความหมายที่จะคาดการณ์ วิเคราะห์ และตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาและการดำเนินงานซึ่งอยู่นอกเหนือการดำเนินงานในปัจจุบัน แผนระยะยาวจะเป็นตัวอำนวยความสะดวกและประสานงานให้บรรดากิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นต่อไปในอนาคต เกี่ยวเนื่องสัมพันธ์และสนับสนุนต่อกัน แผนระยะยาวอาจกำหนดได้ตั้งแต่ระยะ 1-20 ปี แต่ส่วนใหญ่มักกำหนดขึ้นในช่วงระยะ 5 ปี

2.2 แผนระยะสั้น เป็นแผนงานในกิจกรรมเฉพาะอย่างที่มีหวังว่าจะเกิดในอนาคตอันสั้น แผนระยะสั้นควรจะสอดคล้องกับแผนระยะยาว แผนระยะสั้นอาจกำหนดเวลาได้ตั้งแต่ 1 วัน ถึง 2 ปี เช่น ผู้จัดการใหญ่ควรกำหนดแผนระยะสั้น 1-2 ปี ผู้จัดการฝ่ายอาจกำหนดแผนระยะสั้น 6 เดือน ถึง 1 ปี ผู้บริหารระดับกลางอาจกำหนดแผนระยะสั้น 1-6 เดือน หัวหน้างานหรือผู้ปฏิบัติงานอาจกำหนดแผนระยะสั้นตั้งแต่ 1 วัน หรือ 1 สัปดาห์ หรือ 1 เดือน

3. แบ่งตามความสำคัญหรือตามลักษณะงาน แบ่งได้ 2 ประเภท คือ

3.1 แผนแม่บทหรือแผนงานหลัก (Master plan) หมายถึง แผนงานใหญ่ขององค์การ ซึ่งการจัดทำนั้นผู้บริหารจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

3.2 แผนตามหรือแผนงานย่อย (Derivative plan) หมายถึง แผนงานที่จัดขึ้นตาม ลักษณะหน้าที่งานที่จำแนกไว้ในองค์การหรือเพื่อสนับสนุนแผนแม่บทหรือแผนงานหลัก

รูปแบบของการวางแผน ในทางปฏิบัติอาจจะทำได้ดังนี้

1. การวางแผนจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เป็นการวางแผนที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดแผน มาให้ผู้ปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าปฏิบัติตามแผนนั้น จุดอ่อนของการวางรูปแบบนี้อาจทำให้เกิดความ ขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานได้ง่าย แต่สามารถจัดทำได้ง่ายและสะดวก

2. การวางแผนจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน เป็นการวางแผนจากระดับต้นไปสู่ระดับสูง การ วางแผนรูปแบบนี้จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติด้วยความเต็มใจมากกว่าแบบแรก แต่บางครั้งก็ อาจจะไม่เป็นตามความต้องการของผู้บริหารได้

3. การวางแผนโดยเบื้องบนกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้เบื้องล่างจัดแผนงาน โดย ผู้บริหารระดับสูงกำหนดวัตถุประสงค์อย่างกว้าง ๆ แล้วให้ระดับรอง ๆ ลงมาจนถึงระดับต้นจัดทำ แผนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์นั้น ซึ่งการวางรูปแบบนี้เป็นที่นิยมกันมาก

กระบวนการวางแผน การวางแผนนั้นถ้าจะให้บังเกิดผลดี จำเป็นที่จะต้องมีหลักเกณฑ์มี กระบวนการในการวางแผน ซึ่งกระบวนการวางแผนประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาช่องทางและโอกาสที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ เช่น การตลาด ความต้องการของ ลูกค้า ซึ่คือความสามารถและขีดจำกัดขององค์การ เป็นต้น

2. กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ โดยจะต้องระบุให้ได้ว่า ต้องการให้บรรลุอะไรที่ ไหน และเมื่อไร

3. พิจารณาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงาน ตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ การวางแผนเป็นการกำหนดหนทางปฏิบัติในอนาคต ดังนั้นสภาพแวดล้อมซึ่ง เป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน ย่อมมีผลกระทบต่อหนทางปฏิบัติที่วางไว้ จำเป็นต้องใช้เหตุผลในการพิจารณา ถึงจุดอ่อนหรือจุดแข็งของหนทางปฏิบัติ หรือหนทางเลือกนั้นไว้ล่วงหน้าด้วย

4. กำหนดหนทางปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

5. เลือกหนทางปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุด

6. จัดทำแผน และจัดทำงบประมาณ

7. ตรวจสอบและปรับแผน

เพื่อความสะดวกต่อการปฏิบัติในการวางแผนอาจกำหนดหัวข้อในการวางแผนได้ ดังนี้

1. เป้าหมาย
2. ข้อเท็จจริง
  - 2.1 ช่องทางและโอกาส
  - 2.2 สภาพแวดล้อมที่มีต่อการวางแผน
  - 2.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมาย
  - 2.4 สมมติฐาน (ข้อสมมติที่ใกล้ความเป็นจริง เมื่อขาดข้อมูล หรือเกิดความ

ไม่แน่นอน)

3. ข้อพิจารณา
  - 3.1 วิเคราะห์ปัจจัย และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง
  - 3.2 แสวงหาและกำหนดหนทางปฏิบัติต่าง ๆ (ทางเลือก)
  - 3.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบหนทางปฏิบัติกับเกณฑ์พิจารณา (ข้อดี-ข้อจำกัด หรือ

ผลประโยชน์-ค่าใช้จ่าย)

- 3.4 เลือกหนทางปฏิบัติที่ดีที่สุด ด้วยการใช้วิจารณ์ญาณ

#### 4. ข้อตกลงใจ

- 4.1 หนทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (ใคร อะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร)
- 4.2 เหตุผล (เพื่ออะไร)

การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติอาจทำได้โดยการจัดทำแผนงาน เพื่อกำหนดงานและขั้นตอนในการดำเนินงาน แนวทางปฏิบัติที่ได้กำหนดไว้ในแผน ซึ่งแบ่งงานดังกล่าวออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. งานประจำ (Function) เป็นการสนองหนทางปฏิบัติด้วยการใช้หน่วยงาน หรือกิจกรรมที่มีอยู่เดิมดำเนินการตามหนทางปฏิบัติ
2. โครงการ (Project) เป็นการสนองหนทางปฏิบัติด้วยการจัดตั้งหน่วยงานชั่วคราวจากการรวบรวมทรัพยากรทั้งที่เป็นคนและมีใช้คน ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ตามหนทางปฏิบัติ

#### การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การเป็นหน้าที่ของการบริหารหรือการจัดการอีกอย่างหนึ่ง ที่เกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มคน การมอบหมายกิจกรรม และการกำหนดความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการระหว่างกิจกรรมและแผนกต่าง ๆ การที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีหน้าที่ในการจัดองค์การ ก็เพราะแผนงานขององค์การนั้นเป็นงานที่มีปริมาณมากเกินกว่าที่คน ๆ เดียวจะทำได้

ให้เสร็จสิ้นไปได้ ด้วยปริมาณงานจำนวนมาก ๆ ผู้บริหารองค์กรจึงจำต้องอาศัยให้บุคคลหลาย ๆ ฝ่ายมาช่วยงานด้านต่าง ๆ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการองค์กรไว้ดังนี้ องค์กร หมายถึง การจัดโครงสร้างและบูรณาการของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้คนจำนวนหนึ่งได้มาทำงานหรือประสานความร่วมมือกันในรูปแบบความสัมพันธ์ที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Kast & Rosenzweig, 1970, p. 6) เป็นการรวมกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยมีเรื่องของการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ตามลำดับ (ปราณี พรรณวิเชียร, 2530, หน้า 73) การจำแนกแยกแยะงานที่จำเป็น การจัดกลุ่มงานให้เหมาะสมกับทรัพยากรและสถานการณ์ การมอบหมายงานการมอบหน้าที่ และการจัดความสัมพันธ์ของงานและอำนาจ (Koontz & Weibrich, 1998, p. 174) การจัดรวมบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง (Robbins & Coulter, 1999, p. 4) ระบบการบริหารจัดการที่ออกแบบและดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง (Bateman & Snell, 1999, p. 15) การตัดสินใจเลือกวิธีการในการจัดแบ่งกลุ่มกิจกรรมและทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรออกเป็นหมวดหมู่อย่างเป็นระเบียบ (Griffin, 1999, p. 324) การที่คนรวมตัวกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (เสนาะ ดิยาวี, 2546, หน้า 4) การจัดองค์กร ประกอบด้วย การจัดบุคลากร แบ่งแผนงาน และจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับแผนงาน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตามแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2007) เป็นกิจกรรมออกแบบงานจัดโครงสร้างการปฏิบัติงานและมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบต่อบุคลากรต่าง ๆ ตลอดจนกำหนดวิธีการประสานงานเพื่อให้สามารถดำเนินการให้สอดคล้องกับการวางแผน (สาคร สุขศรีวงศ์, 2555, หน้า 17)

สรุปได้ว่าการจัดการองค์กรเป็นกระบวนการในการจัดระเบียบการจัดกลุ่ม หรือรวมกลุ่มกิจกรรมร่วมกันของบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ด้วยการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ ทั้งนี้กระบวนการปฏิบัติในองค์กรจะต้องมีการจัดระเบียบแบบแผนการปฏิบัติไว้

#### การปฏิบัติการ (Implementing)

การปฏิบัติการ หมายถึง การนำแผนและโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยบุคลากรในองค์กร (Bridges & Roquemore, 2001, p. 30) ในการปฏิบัติการ ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรจะต้องใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ในการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารดำเนินการเพื่อให้แผนงาน โครงการ และบุคลากรต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายงานดำเนินกิจการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำใน



ตัวเอง และสามารถจูงใจบุคคลต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานบรรลุความต้องการขององค์กร (Bridges & Roquemore, 2001, p. 30; สาคร สุขศรีวงศ์, 2555, หน้า 18)

สรุปได้ว่า การปฏิบัติ หมายถึง การนำแผนงานและโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ โดยระดับผู้บริหารเป็นผู้นำการปฏิบัติ และสามารถจูงใจบุคลากรต่าง ๆ ในองค์กรให้ปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายการดำเนินการ

#### การควบคุม (Controlling)

การควบคุม เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะต้องดำเนินการโดยผู้บริหารทุกคนจะต้องติดตามการปฏิบัติงานตามที่ได้สั่งการไปแล้วว่า มีการดำเนินตามคำสั่งหรือไม่ ถ้าหากไม่มีการควบคุมและตรวจสอบแล้ว ผู้บริหารจะไม่สามารถแน่ใจได้ว่า แผนงานต่าง ๆ ที่ผู้บริหาร จัดทำขึ้น และได้สั่งให้ผู้บังคับบัญชาไปทำนั้นจะสำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้บริหารจึงต้องทำการกำหนดหรือจัดระเบียบงานต่าง ๆ และต้องตรวจสอบงานโดยสม่ำเสมอ เพื่อควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการควบคุมไว้ ดังนี้ การควบคุม คือ ความพยายามอย่างมีระบบเพื่อทำให้ผลงานที่ปฏิบัติได้มาตรฐานที่ดี รวมทั้งการออกแบบระบบข้อมูลย้อนกลับ การเปรียบเทียบผลงานที่ได้รับจริงกับมาตรฐานที่ได้กำหนดเอาไว้ล่วงหน้าว่าแตกต่างกันหรือไม่ และการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อเป็นการบังคับให้การใช้ทรัพยากรขององค์กรดำเนินไปตรงตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ (Mocker, 1972, p. 2) เป็นการติดตามการปฏิบัติและผลผลิตภายในขอบเขตที่กำหนดไว้ (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2000, p. G-3) เป็นกิจกรรมการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรต่าง ๆ ในองค์กรให้เป็นไปตามแผนงานต่าง ๆ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2555, หน้า 18) กระบวนการควบคุมที่มีประสิทธิภาพประการหนึ่ง คือ การประเมินผลงาน เพื่อนำผลการประเมินมาใช้พัฒนาให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งเป็นกลไกเสนอสารสนเทศและตัดสินใจคุณค่า (รัตนภรณ์ ทรงพระนาม, 2538)

สรุปได้ว่า การควบคุมเป็นการตรวจสอบว่าทุกสิ่งทุกอย่างดำเนินสอดคล้องตามแผนหรือคำสั่งและหลักการหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือการควบคุมเป็นมาตรฐานที่จะประกันผลการปฏิบัติงานให้บรรลุตามแผนที่วางไว้

วงจรการควบคุม การควบคุมที่จะให้ได้ผลดีจะต้องประกอบด้วยกิจกรรม 4 ประการ มีลักษณะเป็นวงจร เรียกว่า วงจรเดมมิง (Deming cycle) อันได้แก่ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการแก้ไขปรับปรุง (Action) ซึ่งเรียกชื่อย่อว่า PDCA ลักษณะของวงจรเดมมิง

P = Plan หมายถึง การวางแผนก่อนลงมือปฏิบัติ

D = Do หมายถึง การลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

C = Check หมายถึง การตรวจสอบงานต่าง ๆ ที่ได้กระทำไป

A = Action หมายถึง การปรับปรุงแก้ไข ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระยะ คือ การแก้ไขสิ่งที่ไม่ดีให้ดีขึ้น (Corrective action) และการปรับปรุงป้องกันมิให้เกิดปัญหาซ้ำอีก (Preventive action)

การควบคุมและเครื่องมือหรือวิธีการควบคุม มี 4 ประเภท คือ

1. การควบคุมปริมาณงาน เป็นการควบคุมปริมาณของงานที่พนักงานจะต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนด เครื่องมือหรือวิธีการใช้ควบคุม ได้แก่ ตารางสำหรับควบคุมการปฏิบัติงาน

2. การควบคุมคุณภาพของงาน เป็นการควบคุมผลผลิตให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งเครื่องมือหรือวิธีการควบคุม ได้แก่ การสุ่มตัวอย่าง เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งเอาไว้ และการเปรียบเทียบนั้นอาจใช้วิธีการทางคณิตศาสตร์และสถิติเข้าช่วย

3. การควบคุมเวลา เป็นการควบคุมการปฏิบัติงานให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด

4. การควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นการควบคุมค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนโครงการและเป้าหมายที่กำหนดไว้ เครื่องมือหรือวิธีการควบคุมที่ใช้ คือ วิธีการใช้ระบบงบประมาณ

หลักการควบคุมที่ดี จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนและมาตรฐานที่กำหนดไว้ และช่วยให้งานมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. การควบคุมต้องสอดคล้องกับแผนและตำแหน่งงานตามลำดับชั้น

2. การควบคุมต้องสอดคล้องกับคุณลักษณะและความต้องการของผู้บริหาร

3. การควบคุมควรมุ่งในจุดที่มีความสำคัญอันมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมาย

4. การควบคุมในปัจจุบันที่เป็นรูปธรรมหรือในลักษณะเชิงปริมาณที่สามารถตรวจสอบได้

5. การควบคุมจะต้องมีการยืดหยุ่น สามารถที่จะใช้ได้ต่อไปเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

สิ่งแวดล้อมขององค์กรหรือมีผลกระทบกระเทือนต่อการดำเนินงานตามแผน

6. การควบคุมต้องอาศัยหลักการประหยัดไม่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองคน เวลา ค่าใช้จ่ายในการควบคุมมาก

7. การควบคุมจะต้องนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข

### 3. ทรัพยากรด้านการบริหารจัดการ

จากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรด้านการบริหารจัดการ นักวิชาการหลายท่านได้ลงความเห็นว่าเป็นต้องมีปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญอันเกี่ยวข้องและสอดคล้องกับสภาพการทำงานขององค์กรมีอยู่ 4 ประการ (สมคิด บางโม, 2553) ได้แก่ ด้านบุคลากร (Man) ด้านงบประมาณ (Money) ด้านสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ (Materials) และด้านการจัดการ (Management)

### ด้านบุคลากร (Man)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของทรัพยากรด้านบุคลากรไว้ดังนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร และหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กรร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งดำเนินการ คุ้มครองรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจนสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการทำงานร่วมกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์, 2546) การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการในการจัดการเกี่ยวกับบุคคล ทางด้านการจัดการบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรและใช้บุคคลนั้นให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร โดยต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ด้วยการฝึกอบรม รวมถึงการคุ้มครองรักษาบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุขด้วยการจัดการให้มีสวัสดิการที่ดี ให้ค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่เหมาะสม จนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงานด้วยการลาออก หรือเกษียณอายุ (เพ็ญรัตน์ วิเศษปรีชา, 2550) วิธีการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานของพนักงานที่สูงขึ้นมีจำนวน 4 ประการ คือ การพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้นด้วยการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย และค่าตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสมเป็นที่ยอมรับ การสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กรด้วยการออกแบบงาน การมีส่วนร่วมและการติดต่อสื่อสาร และการสร้างความผูกพันต่อองค์กรด้วยการให้ความเสมอภาคแก่พนักงานอย่างเท่าเทียมกัน การเลื่อนขั้นจากภายในองค์กรและความมั่นใจในการทำงาน (วัชรพงษ์ อินทรวงศ์, 2552) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบันได้ ดังจะเห็นได้จากขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่กว้างครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรและเกี่ยวข้องกับผูกพันทุกขั้นตอนของการบริหารงาน นับตั้งแต่การวางแผนเพื่อสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติ การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งบุคลากรพ้นไปจากการปฏิบัติงาน ซึ่งงานในแต่ละหน้าที่นั้น จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรหรือสมาชิกในองค์กร 3 ช่วงระยะเวลา คือ ก่อนปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องวางแผน สรรหา และจูงใจ บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เข้าร่วมปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานด้านนี้จำเป็นต้องรู้ และเข้าใจถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการ เพื่อให้เข้าร่วมงานด้วยความเหมาะสมต่อไป ขณะปฏิบัติงาน หลังจากสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้าร่วมงานกับองค์กรแล้ว ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ยัง

จำเป็นต้องธำรงรักษาให้บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพ มีชีวิตการปฏิบัติงานที่ดี มีความศรัทธา และจงรักภักดีต่อองค์กร โดยคำนึงถึงผลตอบแทนที่เหมาะสม และเป็นธรรม จึงจะสามารถดึงดูด ความสนใจบุคลากรที่ดีเข้ามาร่วมปฏิบัติงานได้ และหลังการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากร มนุษย์ ไม่ได้มุ่งหวังผลเพียงได้บุคลากรเข้ามาและปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเท่านั้น ภาระ งานอีกหน้าที่หนึ่งที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความเอาใจใส่เช่นเดียวกัน คือ การดูแล บุคลากรหลังเกษียณอายุ หรือ บุคลากรที่มีความจำเป็นต้องลาออกจากงานก่อนเวลา ด้วยความ จำเป็นบางประการ โดยองค์กรจะต้องจัดเตรียมความพร้อมให้บุคลากรได้ใช้ชีวิตอย่างมีความสุข ในสังคมหลังออกจากงาน อาจจะเป็นเรื่องเงินบำเหน็จ บำนาญ เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และ ผลตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ ที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่มีความสุขได้ต่อไป (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2550) การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลขององค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อ ช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมี สาระสำคัญในการศึกษา คือ การพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน การสร้างแรงจูงใจใน การทำงาน การสร้างการมีส่วนร่วมในองค์กร และ การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (จิรวรรณ บุญวัฒนาภรณ์, 2557)

สรุปได้ว่า การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินงานซึ่งเป็นกระบวนการที่ ผู้บริหาร ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานหรือองค์กรมีการจัดการเกี่ยวกับบุคลากรขององค์กรที่มี คุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงาน โดยมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติต่อการ ปฏิบัติงานด้วยการคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การกำหนด เป้าหมาย ค่าตอบแทนที่เหมาะสม การมีส่วนร่วมในการทำงานภายในองค์กรตลอดจนการสร้าง ความผูกพันภายในองค์กร

#### ด้านงบประมาณ (Money)

นักวิชาการได้กล่าวถึงทรัพยากรด้านงบประมาณไว้ดังนี้ การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วยขอบข่ายด้านการวางแผน การเตรียมการงบประมาณ การกำหนดงบประมาณ การ เบิกจ่ายงบประมาณ การใช้จ่ายงบประมาณ และการรายงานผล (ธรรมโชติ โชติบุญชู, 2541, หน้า 237) เป็นการวางแผนการใช้งบประมาณและสินทรัพย์ โดยการบริหารจัดการและวางแผนรวมทั้ง การระดมทรัพยากร การรายงานผลการใช้งบประมาณ เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้ เพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์ตามกิจกรรม แผนงาน โครงการที่หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดให้ เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลและยังประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุภารกิจ (พรพรรณ อินทร ประเสริฐ, 2550, หน้า 71) งบประมาณและการเงิน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การสนับสนุนในการ จัดหาทรัพยากรเพื่อหล่อเลี้ยง และเอื้ออำนวยให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปโดยไม่ติดขัด (วาทีน

ประจักษ์, 2557) งบประมาณและการเงินเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับการบริหารงาน ฝ่ายบริหารมีหน้าที่จัดทำงบประมาณและเงินทุนให้กับหน่วยงานต่าง ๆ และบุคลากรควบคุมดูแลว่าเงินที่ขอมานั้นใช้อย่างถูกต้องหรือไม่ งานดังกล่าวนี้ต้องอาศัยความซื่อสัตย์ ความเฉลียวฉลาดรอบรู้ และความหนักแน่น ต้องการจัดแผนงานทางการเงินอันเกี่ยวกับงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะต้องจัดทำงบประมาณเตรียมไว้สำหรับแผนระยะเวลา 1 ปี 3 ปี 5 ปี หรือ 7 ปี เพื่อใช้สำหรับโครงการระยะยาว (รัตนภรณ์ ทรงพระนาม, 2538)

สรุปได้ว่าทรัพยากรด้านงบประมาณ เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญสำหรับการบริหารจัดการ โดยฝ่ายบริหารมีหน้าที่จัดทำงบประมาณให้กับหน่วยงาน โดยการวางแผน มีระบบการควบคุมดูแลการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนที่กำหนด และรายงานผลการดำเนินงานโครงการ ซึ่งการจัดทำแผนงานทางการเงินมีทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว

#### ด้านสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ (Materials)

นักวิชาการได้กล่าวถึงทรัพยากรด้านสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ไว้ดังนี้ เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ คือ ปัจจัยที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากวัสดุอุปกรณ์จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้การดำเนินการเป็นไปตามแผน และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และหากขาดวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ การดำเนินงานจะไม่สามารถดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ (เปรมชัย สโรบล, 2550, หน้า 40) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การที่องค์การสามารถจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการทำงานได้เพียงพอและสอดคล้องกับภารกิจในแต่ละช่วงปีงบประมาณ รวมถึงองค์การมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการบำรุงรักษาให้วัสดุอุปกรณ์อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งาน เพื่อช่วยให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีสาระสำคัญในการศึกษาคือ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการทำงาน การใช้งานได้อย่างถูกวิธี และการระมัดระวังการให้ชำรุดเสียหายโดยง่าย การบำรุงรักษา และการทำความสะอาดให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน และการจัดทำบัญชีหรือทะเบียนเพื่อควบคุมวัสดุอุปกรณ์ สำหรับการตรวจสอบ (จิรวัดฐ์ บุญวัฒนาภรณ์, 2557) ทรัพยากรด้านสถานที่และวัสดุอุปกรณ์เป็นปัจจัยที่มีปริมาณและมูลค่าสูงไม่ต่างไปจากปัจจัยตัวอื่น ๆ เพราะวัตถุดิบและสิ่งของเหล่านี้จะต้องมีการจัดหาใช้ดำเนินการผลิต (รัตนภรณ์ ทรงพระนาม, 2538)

สรุปได้ว่าทรัพยากรด้านสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการการมีส่วนร่วมช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

#### ด้านการจัดการ (Management)

นักวิชาการได้กล่าวถึงทรัพยากรด้านการจัดการไว้ดังนี้ การบริหารจัดการ คือ กระบวนการที่คณะบุคคลนำนโยบายที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติให้เกิดผล โดยการแปลงนโยบายให้เป็น

แผนงานและกิจกรรม มีการสั่งการ ดำเนินการ และควบคุมให้มีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (จันทิมา ชูวานนท์, 2553) การจัดการคือการกำหนดกลยุทธ์ที่คำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยทำการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานอยู่ตลอดเวลา (นิสาชล ณ ระนอง, 2554) เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยนำปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกขององค์กรมาใช้ร่วมกัน เพื่อช่วยให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีสาระสำคัญคือ การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับลักษณะงาน การใช้ทรัพยากรทางการบริหารอย่างคุ้มค่า และการดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (จิรวัดัญญู บุญวัฒนาภรณ์, 2557) กระบวนการควบคุมการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (รัตนภรณ์ ทรงพระนาม, 2538)

สรุปได้ว่า ทรัพยากรด้านการจัดการ เป็นกระบวนการการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์

### ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง ความคิด แผนงาน และการกระทำ ต่าง ๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้นเพื่อช่วยบริษัทบรรลุผลสำเร็จ มีความเป็นต่อหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถของบริษัทที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้เด่นชัดมากกว่า หรือมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง (Pitts & LeI, 2000, p. 6) กลยุทธ์ มีขอบเขตที่แคบ และกว้าง คือ ในระดับแคบเน้นที่วิธีการที่สำคัญ ที่จะใช้เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าประสงค์หลัก ในระดับกว้างจะให้ความหมายของคำว่ากลยุทธ์ โดยพิจารณาครอบคลุมทั้งเป้าประสงค์ และวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ (สุพานิ สฤกษ์วานิช, 2544, หน้า 8) เป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กรซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทาง การดำเนินงานระยะยาวรวมทั้งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Schermerhorn, 2002, p. 203) กลยุทธ์ เป็นคำเริ่มแรกที่ใช้ในทางทหาร เป็นศาสตร์และศิลป์ในการอำนวยความสะดวก อันเป็นการใช้แผนรวม และดำเนินการรบขนาดใหญ่ ในทางธุรกิจได้ใช้คำว่ากลยุทธ์ มีความหมายว่า การกำหนดและประเมินทางเลือกต่าง ๆ ที่จะทำให้อุตสาหกรรมและเป้าประสงค์ที่วางไว้ และรวมถึงการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาใช้ กลยุทธ์เป็นเรื่องของการกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวของทั้งองค์กร การเลือก

การกระทำที่นำมาใช้และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายนั้น หรือกล่าวโดยสรุปกลยุทธ์จะระบุว่าผู้บริหารจะวางแผนอย่างไรจึงจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในหลาย ๆ กรณีที่การจะบรรลุเป้าหมายนั้นมีหลายวิธีแต่กลยุทธ์จะระบุขั้นตอนหรือวิธีการขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารจะต้องวางแผนตามที่ระบุไว้จึงจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนด กลยุทธ์ จึงหมายถึงแผนรวมของการดำเนินการที่กำหนดทิศทางของการกระทำ แนวทางการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กรหรือหมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะทำให้บังเกิดผลสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร (เสนาะ ดิยาวี, 2546, หน้า 1) เป็นศิลปะในการควบคุม และใช้ประโยชน์ทรัพยากรของชาติหรืออาณานิคมต่าง ๆ รวมถึงกองทัพเพื่อสร้างและเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากกระบวนการการแปรสภาพของทรัพยากรเหล่านี้อย่างยิ่งยด (จักร ดิงศกัทธิ, 2551, หน้า 5) เป็นวิธีการ หรือกระบวนการในการวางแผนต่าง ๆ ในการดำเนินกิจการใดกิจการหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองตั้งขึ้นไว้ ซึ่งในทางปฏิบัติเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร และผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานนั้น ๆ เพื่อให้องค์กรของตนประสบผลสำเร็จ (นลินรัตน์ สายศรีบัณฑิต, 2552, หน้า 22) กลยุทธ์ คือ วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นตอนมีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งขั้นหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (สักรินทร์ อยู่ผ่อง และ อัครรัตน์ พูลกระจ่าง, 2556, หน้า 33)

กลยุทธ์แบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ กลยุทธ์ที่ตั้งใจ (Intended strategies) กับ กลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized strategies) ดังนี้

1. กลยุทธ์ที่ตั้งใจ (Intended strategies) ได้แก่ กลยุทธ์ที่ผู้จัดการเสนอแนะ ออกแบบ และคาดหวังว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ เป้าหมาย นโยบาย และแผนการปฏิบัติงาน

2. กลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ตรงข้ามกับกลยุทธ์ที่ตั้งใจเพราะเป้าหมาย นโยบายและแผนปฏิบัติงานที่ก่อตัวกันขึ้นเป็นกลยุทธ์ที่ตั้งใจขององค์กรนั้น เมื่อถึงเวลานำไปปฏิบัติอาจแตกต่างจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงมากก็ได้ เพราะในทางปฏิบัตินั้นกลยุทธ์เริ่มแรกเกือบทุกกลยุทธ์จะมีการเปลี่ยนแปลงหลายครั้ง ในช่วงที่อยู่ในขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ เหตุผลก็เนื่องจากว่า สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เดิมอาจใช้ไม่ได้ผล จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ในบางส่วน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพื่อให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ในช่วงนั้นด้วย (Dessler & Miller, 1993, p. 5)

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนการที่มุ่งสร้างองค์กรให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน  
เหนือคู่แข่ง มุ่งเน้นไปที่แผนในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเป็นตัวแสดงขอบเขตของ  
วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามแผนงานที่วางไว้  
ความหมายของการบริหารกลยุทธ์ หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารกลยุทธ์ (Strategic management) โดยทั่วไปหมายถึงการตัดสินใจ และ  
ดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งเน้นที่กระบวนการตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์  
การนำเอากลยุทธ์ไปใช้และการประเมินผลกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวางแผนและให้มั่นใจว่าแผน  
นั้นได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว ขั้นตอนที่สำคัญคือ การ  
วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน การกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์ การกำหนด  
กลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้และการควบคุมประเมินผลกลยุทธ์ สรุปคือการบริหารกลยุทธ์เป็น  
กระบวนการบริหารในการกำหนดและตัดสินใจเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสอดคล้องกับ  
สถานการณ์ต่อไป นักวิชาการต่างให้ความหมายของการบริหารกลยุทธ์ หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์  
ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ชุดของการตัดสินใจและการกระทำ  
ต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตาม  
เป้าหมายต่าง ๆ ได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2532, หน้า 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ขั้นตอนการบริหาร  
เพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กร โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับ  
สภาพแวดล้อมโดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร ซึ่งปัจจัยในสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มี  
ผลกระทบต่อตัดสินใจ และกำหนดนโยบายขององค์กร ประกอบด้วย ลูกค้า พนักงาน ชุมชน  
ท้องถิ่น และผู้ถือหุ้น (Higgins & Vincze, 1993, p. 5) เป็นชุดของการตัดสินใจ และการปฏิบัติการ  
ต่าง ๆ ทางด้านการจัดการซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวของบริษัท ประกอบด้วย  
การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การจัดทำ  
กลยุทธ์ (Strategic formulation) ซึ่งเป็นแผนกลยุทธ์หรือแผนระยะยาว การปฏิบัติตามกลยุทธ์  
(Strategy implementation) และการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and control) (Wheelen  
& Hunger, 2000, p. 3) เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และข้อมูล  
สำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการ  
ปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่าง  
สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นมีพัฒนาการและแข่งขันในอุตสาหกรรมได้  
อย่างมีประสิทธิภาพ (จินตนา บุญบงการ, 2544, หน้า 44) เป็นการบริหารองค์กรให้บรรลุ  
วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อ



ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรด้วย (ไพโรจน์ ปิยวงษ์วัฒนา, 2545, หน้า 3)

การจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการดำเนินงาน มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Forming a strategic vision) ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามีลักษณะอย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์กร บอกรายละเอียดของธุรกิจที่บริษัทพยายามอยากให้เป็นไป และแจ้งให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting objective) เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน โดยเฉพาะเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

3. การจัดทำกลยุทธ์ (Crafting a strategy) เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้

4. การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ (Implementing and executing the chosen strategy) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด

5. การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ (Evaluating performance and initiating corrective adjustment) การปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ ความคิดใหม่ และ โอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ (พิบูล ทีปะปาล, 2546, หน้า 10) การบริหารเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการวางแผน (Planning) การกำกับ (Directing) การจัดองค์กร (Organizing) และการควบคุม (Controlling) การตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ของบริษัท (สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, 2548, หน้า 20)

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการการตัดสินใจ และการกระทำต่าง ๆ ที่เป็นการกำหนดทิศทางในระยะยาว โดยมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และธุรกิจ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการวางแผน การกำกับ การจัดองค์กรและการควบคุม การตัดสินใจและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ของบริษัท เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

การบริหารกลยุทธ์จะมีลำดับของการบริหาร 5 ลำดับ คือ วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนดำเนินงาน

วิสัยทัศน์ คือ ความตั้งใจที่องค์กรจะทำหรือจะเป็นการแสดงให้เห็นความทะเยอทะยานไปสู่อนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์จะทำให้ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม

ภารกิจ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าบริษัทกำลังกระทำอยู่ในปัจจุบันหรือจะกระทำในอนาคตให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การกำหนดภารกิจจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร 3 ประการ คือ แสดงให้เห็นขอบเขตของการกำหนดกลยุทธ์ แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนร่วมขององค์กร และแสดงให้เห็นมาตรฐานของพฤติกรรมคนในองค์กร

เป้าหมาย เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการทำให้เกิดขึ้น หรือต้องการจะไปให้ถึงซึ่งแสดงลักษณะ 4 ประการคือ แสดงถึงเป้าหมายทางการเงินและไม่ใช้การเงิน แสดงถึงจุดยืนที่องค์กรเลือกไว้ แสดงถึงกรอบและแนวทางที่องค์กรจะไปสู่ และแสดงความเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร

แผนดำเนินงาน เป็นแผนที่วางไว้เป็นแต่ละเรื่องตามประเภทและหน้าที่งานขององค์กร มีระยะเวลาสั้นกว่า และความเฉพาะเจาะจงกว่าแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานจะรวมถึงกิจกรรมที่ใช้ประจำเพื่อให้งานขององค์กรเป็นระบบเดียวกัน และกิจกรรมที่ใช้ครั้งเดียวเพื่อใช้กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นหนเดียวเท่านั้น (เสนาะ ดิยาวี, 2546, หน้า 21)

กลยุทธ์ เป็นแผนแม่บทที่บริษัทจัดทำขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นว่าบริษัทจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร กลยุทธ์จะเป็นการนำข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้มากที่สุด และในขณะเดียวกันจะลดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด (พิบูล ทีปะपाल, 2546, หน้า 17)

#### ระเบียบแบบแผนในการบริหารเชิงกลยุทธ์

ระเบียบแบบแผนของระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์จะแตกต่างกันไปในแต่ละบริษัท ระเบียบแบบแผน (Formality) หมายถึง ระดับของการเจาะจงในเรื่อง ผู้มีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ อำนาจสิทธิ และการไต่ตรองในการตัดสินใจ การศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ เพราะวาระแบบแผนที่สูงกว่าจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับต้นทุน การบูรณาการความถูกต้อง และความสำเร็จของการวางแผน

ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดวาระแบบแผนมีความจำเป็นอย่างน้อยเพียงใดในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ขนาดขององค์กร รูปแบบการบริหาร ความสลับซับซ้อนของสภาพแวดล้อม กระบวนการผลิต ปัญหาของธุรกิจ และจุดมุ่งหมายของระบบการวางแผน

ระเบียบแบบแผนมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับขนาดขององค์กร และระยะการพัฒนาองค์กร วิธีการของการประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์ยังเชื่อมประสานกับระเบียบแบบแผนอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจขนาดเล็ก จะใช้ตัวแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial mode) โดยพื้นฐานแล้วธุรกิจแบบนี้จะถูกควบคุมโดยบุคคลคนเดียว และจะผลิตสินค้าและบริการในจำนวนที่จำกัด การประเมินกลยุทธ์จะไม่ใช่เป็นการ ในทางตรงข้ามธุรกิจขนาดใหญ่ การประเมินกลยุทธ์จะเป็นส่วนหนึ่งของระบบการวางแผนที่เป็นบูรณาการและเป็นทางการ (สาโรจน์ โอปัททภักชชีวิน, 2548,

หน้า 29)

### ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การใช้แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้จัดการทุกระดับของบริษัทจะมีส่วนร่วมในการวางแผนและปฏิบัติตามแผน ผลลัพธ์ คือพฤติกรรมกรรมการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เพราะฉะนั้นการประเมินอย่างแม่นยำและถูกต้องของผลกระทบจากการจัดสร้างกลยุทธ์ที่มีต่อผลประกอบการของบริษัท ไม่เพียงแต่ต้องการการประเมินทางการเงินเท่านั้น แต่ยังรวมถึงเกณฑ์การประเมินที่ไม่ใช่ทางการเงินอีกด้วย เช่น การวัดผลกระทบด้านพฤติกรรมซึ่งจะสามารถปรับปรุงความมั่งคั่งของกิจการได้หลาย ๆ ทาง ดังนี้

1. กิจกรรมการจัดสร้างกลยุทธ์เพิ่มพูนกำลังความสามารถของบริษัทในการป้องกันปัญหา

2. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ด้วยกลุ่มบุคคล มีแนวโน้มที่จะได้มาจากทางเลือกที่ดีที่สุดที่มีอยู่ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นแนวทางในการตัดสินใจที่ดีขึ้น เพราะกลุ่มบุคคลจะสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ดีได้ และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าโดยมีพื้นฐานจากกลุ่มสมาชิกที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน

3. การมีส่วนร่วมของพนักงานในการจัดสร้างกลยุทธ์ทำให้พนักงานมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่ออกมากับรางวัลตอบแทนในทุก ๆ แผนกลยุทธ์ของบริษัท ดังนั้นจึงเป็นการก่อให้เกิดแรงจูงใจ

4. ช่องว่างและกิจกรรมที่เหลื่อมล้ำระหว่างบุคคล และกลุ่มจะลดน้อยลงไป เพราะการมีส่วนร่วมในการจัดสร้างกลยุทธ์ ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงบทบาทที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน

5. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะลดน้อยลงไป เพราะการมีส่วนร่วมในการจัดสร้างกลยุทธ์จะทำให้ทุกคนพอใจในการตัดสินใจของตนเอง และมีแนวโน้มที่จะยอมรับการตัดสินใจเหล่านั้น (สาร์จัน โอปัททักษ์ชีวิน, 2548, หน้า 31-32)

### มิติของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

เนื่องจากการตัดสินใจที่ธุรกิจเผชิญหน้าอยู่คือกลยุทธ์ เพราะฉะนั้นสมควรที่บริษัทจะเอาใจใส่ต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปประเด็นเชิงกลยุทธ์ (Strategies issues) มีมิติดังต่อไปนี้

1. ประเด็นเชิงกลยุทธ์ต้องการการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง

เนื่องจากการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ครอบคลุมการปฏิบัติการของบริษัทหลายด้าน ดังนั้นจึงต้องการการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง โดยทั่วไปต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและสามารถประยุกต์การตัดสินใจที่กว้าง ๆ และมีอำนาจที่จำเป็นในการจัดสรรทรัพยากรได้ ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการระดับสูงของบริษัท นายคาร์ล เอิร์ลลิง โทรเจน (Karl-Erling Trogen) ประธาน

บริษัท วอลโว่ จีเอ็ม เฮวีวี แทรค คอร์ปอเรชั่น (Volvo GM heavy truck corporation) ต้องการผลักดันให้บริษัทใกล้ชิดกับลูกค้ามากขึ้น โดยมอบอำนาจสิทธิ์เด็ดขาดให้กับพนักงานที่มีความใกล้ชิดกับลูกค้ามากที่สุด ให้มีความรู้ และอำนาจสิทธิ์มากขึ้น ปรัชญาของนายโทรเจน คือ การมอบอำนาจสิทธิ์ให้แก่พนักงาน เพื่อว่าเขาเหล่านั้นจะสามารถจัดการแก้ไขกับคำถาม และปัญหาต่าง ๆ ได้ดีขึ้นในขณะที่ทำงาน โดยตรงกับลูกค้า เขาเชื่อว่าสำนักงานใหญ่ควรมุ่งเอาใจใส่ประเด็นเชิงกลยุทธ์ให้มากขึ้น เช่น ฝ่ายวิศวกรรม ฝ่ายการผลิต ฝ่ายคุณภาพ และฝ่ายการตลาด เป็นต้น

## 2. ประเด็นเชิงกลยุทธ์ต้องการทรัพยากรจำนวนมาก

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับการจัดสรรบุคลากร สินทรัพย์ทางกายภาพ หรือเงิน ไม่ว่าทรัพยากรเหล่านั้นจะ ได้มาจากแหล่งภายในหรือภายนอกบริษัทก็ตาม ตัวอย่างเช่น โปรแกรมการส่งมอบสินค้าของบริษัท เวิร์ลพูล คอปอเรชั่น (Whirlpool corporation) ที่เรียกว่า “ควอลิตี้ เอ็กซ์เพรส” (Quality express) เป็นกลยุทธ์ที่ต้องการทรัพยากรทางการเงินจำนวนมากและคำมั่นสัญญาจากบุคลากรของบริษัท แผนการดังกล่าวนี้ คือการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า เมื่อใด ที่ไหน และอย่างไร ทั้งนี้ที่ลูกค้าต้องการการบริการลักษณะพิเศษดังกล่าว ใช้กลยุทธ์การทำสัญญาให้บริษัทอื่นทำการส่งมอบสินค้าหลายชนิดให้แก่ผู้จัดจำหน่ายและลูกค้าภายใน 24 ชั่วโมง และให้กับผู้อื่นอีกร้อยละ 10 ภายใน 48 ชั่วโมง ในธุรกิจการบริการที่มีการแข่งขันสูงการบรรลุและการรักษาความพึงพอใจของลูกค้าเกี่ยวข้องกับคำมั่นสัญญาจากทุกฝ่ายในองค์กร

## 3. ประเด็นเชิงกลยุทธ์มักมีผลกระทบต่อความก้าวหน้าระยะยาวของบริษัท

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของบริษัทเป็นการตัดสินใจในระยะยาว โดยทั่วไป เป็นเวลา 5 ปี อย่างไรก็ตาม ผลกระทบของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวมักใช้เวลานานกว่านั้น เมื่อไรก็ตามที่บริษัทผูกพันตนเองเข้ากับกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งแล้ว ภาพพจน์และความได้เปรียบเชิงแข่งขันของบริษัทมักจะผูกติดเข้ากับกลยุทธ์ดังกล่าวด้วยเสมอ บริษัทก็จะกลายเป็นที่รู้จักกันดีในตลาดใดตลาดหนึ่ง สำหรับสินค้าใดสินค้าหนึ่งด้วยเทคโนโลยีใดเทคโนโลยีหนึ่ง ถ้าบริษัทเหล่านี้หันไปใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างจากเดิม บริษัทเหล่านี้จะสูญเสียการเป็นผู้นำทันที ดังนั้น การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จึงมีผลกระทบต่อบริษัท ทั้งทางที่ดีกว่าหรือแย่กว่าก็ได้ ปฏิบัติการทางกลยุทธ์ 1-1 ได้ให้ตัวอย่างปัญหาที่สามารถเกิดขึ้นได้ บริษัทคอมเมอร์ซ วัน (Commerce one) ได้สร้างพันธมิตรกับ เอสเอพี (SAP) ในปี ค.ศ. 1999 เพื่อปรับปรุงตำแหน่งบริษัทในตลาด ธุรกิจ B2B หลังใช้เวลา 3 ปี ในการสร้างความพร้อมให้กับประตูอิเล็กทรอนิกส์ของตน ซึ่งทั้งสองบริษัทก็พร้อมใช้กับตลาดในปี ค.ศ. 2002 โชคไม่ดีที่ตลาดได้เปลี่ยนแปลงไปแล้ว “กลยุทธ์ที่ไม่มีทางพลาดนี้ก็สายเกินไปเสียแล้ว และพันธมิตรก็ล้มเหลวไปด้วย” ปฏิบัติการทางกลยุทธ์ระดับโลก 1-2 เป็นส่วนที่ตัดตอนมาจาก Business week ซึ่งได้ให้ตัวอย่างกลยุทธ์ของบริษัทหนึ่งที่ยอดเยี่ยม โดยเป็นกลยุทธ์ที่ได้ผูกติดอยู่กับ

ภาพลักษณ์และความได้เปรียบเชิงแข่งขันของบริษัทเป็นเวลาหลายปีที่บริษัทโตโยต้ามีกลยุทธ์การตลาดที่ประสบความสำเร็จกับรถซีดานในประเทศญี่ปุ่น ด้วยกลยุทธ์นี้ทำให้เกิดภาพลักษณ์ว่าเป็นรถสำหรับลูกค้าที่มีอายุมากขึ้นมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ซึ่งเป็นฐานดั้งเดิมสำหรับโตโยต้า กลยุทธ์อันเดิมที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ทำให้ตลาดลูกค้าที่มีอายุน้อยกว่ามองว่าภาพลักษณ์นี้ไม่น่าดึงดูดและเริ่มที่จะซื้อรถของบริษัทอื่น งานเชิงกลยุทธ์ของโตโยต้าในตลาดต่างประเทศก็คือการสร้างและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการสร้างความสนใจในภาพลักษณ์ใหม่

#### 4. ประเด็นกลยุทธ์เป็นการมุ่งอนาคต

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีพื้นฐานบนสิ่งที่ผู้จัดการ ได้พยากรณ์ไว้มากกว่า ที่จะมพื้นฐานบนสิ่งที่ผู้จัดการทราบอยู่แล้ว ในการตัดสินใจดังกล่าวจะมุ่งเน้นไปที่ที่การพัฒนาภาพเหตุการณ์ในอนาคตที่จะสามารถช่วยทำให้บริษัทคัดเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดในสภาพแวดล้อมที่ปั่นป่วนและมีการแข่งขันอย่างเสรีได้บริษัทที่จะประสบความสำเร็จได้แก่ บริษัทที่ปฏิบัติการล่วงหน้า (Proactive) ก่อนที่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้น

#### 5. ประเด็นเชิงกลยุทธ์โดยทั่วไปมีผลลัพธ์ต่อเนื่องกับหลายฟังก์ชัน หรือหลายธุรกิจ

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีความเกี่ยวโยงที่ยู่ยากและซับซ้อน ในเกือบทุกส่วนของบริษัท การตัดสินใจเป็นเรื่องสำคัญที่ประกอบด้วยเรื่องของลูกค้า การแข่งขัน หรือโครงสร้างองค์กร ซึ่งจำเป็นที่หน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัท เช่น หน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic business units: SBUs) แผนกหรือหน่วยโปรแกรมต่าง ๆ ของบริษัท ส่วนต่าง ๆ เหล่านี้ทั้งหมดจะได้รับผลกระทบจากการจัดสรรทรัพยากรหรือการจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบ

#### 6. ประเด็นเชิงกลยุทธ์ต้องการการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ

ทุกธุรกิจดำรงอยู่ในระบบเปิด ดังนั้น ธุรกิจจึงส่งผลกระทบและได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งอยู่เหนือการควบคุมของธุรกิจเพราะฉะนั้นเพื่อความสำเร็จในสถานการณ์การแข่งขัน ผู้จัดการเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอก (ตัวอย่างเช่น คู่แข่งขัน ลูกค้า ซัพพลายเออร์ เจ้าหนี้ รัฐบาล และแรงงาน)

#### กระบวนการจัดการกลยุทธ์

ในการกำหนดกลยุทธ์ เครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้นำสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ถูกต้องเหมาะสม และสามารถนำข้อมูลที่ได้รับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกมาใช้ประโยชน์ วิธีการที่สำคัญคือ การวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT เป็นสิ่งที่

จะแนะนำว่าองค์กรควรจะไปในทิศทางใด จะเปลี่ยนแปลงภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย หรือ กลยุทธ์อย่างไร (สมยศ นาวิการ, 2538; ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539; นันทิยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร, 2546; Certo & Peter, 1991) ซึ่งกระบวนการจัดการกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

Thompson, et al (n.p. อ้างถึงใน ทรรศนะ บุญขวัญ และเอกชัย อภิศักดิ์กุล, 2555) กล่าวว่าในการประเมินประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร จะเป็นการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นสำคัญ ว่าทรัพยากรในองค์กรมีประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันมากน้อยเพียงใด เนื่องจากทรัพยากรขององค์กรเป็นรากฐานในการสร้างกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีความสามารถในการยอมรับว่า ทรัพยากรหรือประสิทธิภาพขององค์กรเป็นอย่างไร รู้วิธีการตรวจสอบองค์ประกอบที่ทำให้ ทรัพยากรและประสิทธิภาพขององค์กรสมบูรณ์ ซึ่งทรัพยากร (Resource) คือ สินทรัพย์ในการแข่งขันที่เป็นเจ้าของหรือถูกควบคุมโดยองค์กร ได้แก่ บุคคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และ สิ่งอำนวยความสะดวก รวมไปถึงการจัดการ ส่วนประสิทธิภาพ (Capability) คือ ความสามารถของ องค์กรในการปฏิบัติกิจกรรมอย่างชำนาญ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (PEST Analysis) (Francis, 1967) เป็นการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมในแง่มุมต่างๆ ว่าอะไรคือโอกาสหรือข้อจำกัดในการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยทางนโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ (P: Politics) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (E: Economics) ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (S: Sociocultural) และปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี วิทยาการต่าง ๆ (T: Technology) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวอยู่เหนือการควบคุมขององค์กร ดังนั้นการ วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้จึงมีส่วนช่วยในการกำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์กรและการ กำหนดกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง

โดยผู้บริหารสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ได้จากการ ประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจหาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้ โดย นำจุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายในมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจาก สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์ เช่นนั้นองค์กรควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งโดยทั่วไปการวิเคราะห์ SWOT นี้ ผู้บริหารจะ เผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างมีจุดแข็งภายใน ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างให้ออกโอกาสแก่องค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่เสริมสร้าง ปรับใช้และดึงโอกาสต่าง ๆ ที่มีมาสร้างประโยชน์อย่างเต็มที่

2. สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-อุปสรรค) เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับภัยอุปสรรคจากภายนอกและประสบปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารองค์กร คือ กลยุทธ์การป้องกันตัว (Defensive strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด รวมทั้งแก้ปัญหาอุปสรรคภายใน

3. สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์นี้เปรียบเสมือนกรณีเครื่องหมายคำถามขององค์กร เนื่องจากองค์กรมีโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่โดยตรงที่มีอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกสำหรับผู้บริหาร คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented strategy) เพื่อขจัดปัญหาหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะดึงโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

4. สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรเองมีข้อได้เปรียบเป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้นแทนที่ผู้บริหารจะรอนจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือกระจายกิจการ (Diversification strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสในระยะยาว

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เป็นกระบวนการออกแบบ ค้นหา และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคหรือวิธีต่างๆ โดยใช้วิธี TOWS Matrix (Generating alternative strategy using threats-opportunities-weakness-strengths matrix) เนื่องจากเป็นแนวทางที่สามารถสร้างชุดทางเลือกในการตัดสินใจได้อย่างครอบคลุม เพราะเป็นการพิจารณาจากสิ่งที่ได้วิเคราะห์ไว้แล้วนั้น คือ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค มาใช้ประกอบการตัดสินใจ

TOWS Matrix จะประกอบด้วย 9 ช่อง คือ ช่องปัจจัยหลัก 4 ช่อง ช่องกลยุทธ์ 4 ช่อง และช่องบอกที่มาของช่องปัจจัยว่าเป็นปัจจัยภายในและภายนอกอีก 1 ช่อง ช่องกลยุทธ์ 4 ช่องให้ชื่อว่า กลยุทธ์ SO กลยุทธ์ WO กลยุทธ์ ST และกลยุทธ์ WT ซึ่งเกิดขึ้นภายหลังจากการใส่ปัจจัยหลักสำคัญทั้ง 4 ช่องแล้ว ขั้นตอนการจัดทำ TOWS Matrix ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเขียนรายงานปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส (O) ที่สำคัญที่สุดขององค์กรหรือหน่วยงาน
  2. การเขียนรายงานปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรค (T) ที่สำคัญที่สุดขององค์กรหรือหน่วยงาน
  3. การเขียนรายงานปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง (S) ที่สำคัญที่สุดขององค์กรหรือหน่วยงาน
  4. การเขียนรายงานปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน (W) ที่สำคัญที่สุดขององค์กรหรือหน่วยงาน
  5. จับคู่จุดแข็งภายใน (S) กับโอกาสภายนอก (O) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ SO
  6. จับคู่จุดอ่อนภายใน (W) กับโอกาสภายนอก (O) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ WO
  7. จับคู่จุดแข็งภายใน (S) กับอุปสรรคภายนอก (T) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ST
  8. จับคู่จุดอ่อนภายใน (W) กับอุปสรรคภายนอก (T) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ WT
- ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นการนำกลยุทธ์ไปใช้สู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย
- ขั้นตอนที่ 4 การควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลกระบวนการตามการประเมินความสำเร็จขององค์กร

สรุป กระบวนการจัดการกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการ เทคนิค วิธีการดำเนินการ มีลักษณะเป็นขั้นตอน แต่พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์มุ่งหมาย มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก เรียกว่าการวิเคราะห์แบบ SWOT คือ ค้นหาจุดแข็ง (S: Strength) แก้ไขจุดอ่อน (W: Weakness) ไขว่คว้าโอกาส (O: Opportunity) และเอาชนะหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรค (T: Threat) ต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาจับคู่ จะเรียกว่า TOWS Matrix คือการนำจุดแข็งภายใน (S) กับ โอกาสภายนอก (O) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ SO จับคู่จุดอ่อนภายใน (W) กับโอกาสภายนอก (O) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ WO จับคู่จุดแข็งภายใน (S) กับอุปสรรคภายนอก (T) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ST และจับคู่จุดอ่อนภายใน (W) กับอุปสรรคภายนอก (T) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ WT

## แนวคิดเกี่ยวกับผู้สูงอายุ

ความหมายของผู้สูงอายุ

โดยทั่วไปผู้สูงอายุเป็นคำที่ใช้เรียกบุคคลที่มีอายุมาก รูปร่างหน้าตามีการเปลี่ยนแปลง ผิวหนังมีลักษณะเหี่ยวย่น การเคลื่อนไหวช้า มีการเสื่อมถอยของร่างกาย ทั้งนี้ นักวิชาการได้ให้



ความหมายของผู้สูงอายุไว้คล้ายคลึงกันดังนี้ คำว่าชราคือการแก่ด้วยอายุ ชำรุดทรุดโทรม ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542, หน้า 347) แต่คำนี้ไม่เป็นที่นิยมเพราะก่อให้เกิดความหดหู่ใจ และความถดถอยสิ้นหวัง จากการประชุมของคณะผู้อาวุโสโดย พล.ต.ท. หลวงอรรถสิทธิสุนทร เป็นประธาน ได้กำหนดให้เรียกว่าผู้สูงอายุแทน นับตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2512 ถือเป็นคำที่ให้เกียรติยกย่องผู้ที่ชราภาพว่าเป็นที่สูงทั้งวัยวุฒิ คุณวุฒิ และประสบการณ์ ส่วนใหญ่นิยมเรียกผู้สูงอายุในกลุ่มคนที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป แต่บางพื้นที่มีข้อพิจารณาอื่นๆประกอบด้วย เช่น ภาวะสุขภาพ บางคนอายุประมาณ 50-55 ปี แต่มีสุขภาพไม่แข็งแรง มีโรคภัย และทำงานไม่ไหว ก็เริ่มรู้สึกว้าแก (ศศิพัฒน์ ยอดเพชร, 2544, หน้า 12-13) ประเทศไทยมีการให้ความหมายของคำว่าผู้สูงอายุตามที่องค์การอนามัยโลกและพระราชบัญญัติผู้สูงอายุ ฉบับปัจจุบัน พ.ศ. 2546 ว่าผู้สูงอายุคือ ผู้ที่มีอายุ 60 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป มีการเปลี่ยนแปลงของร่างกาย และจิตใจไปในทางที่เสื่อมลง มีบทบาททางสังคม และกิจกรรมในการประกอบอาชีพลดลง และได้มีการใช้ความหมายนี้ในการกำหนดช่วงโอกาสต่าง ๆ ได้แก่ โอกาสการเกษียณอายุราชการ โอกาสได้รับเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ เป็นต้น (นัฐกานต์ แสงพิทักษ์, 2555) คือ ผู้ที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป มีการเปลี่ยนแปลงของพัฒนาการในด้านต่าง ๆ บทบาทหน้าที่ทางสังคม ซึ่งมีการใช้ความหมายของผู้สูงอายุนี้ เพื่อเป็นการกำหนดช่วงที่ผู้สูงอายุมีโอกาสเริ่มได้รับสิทธิต่าง ๆ จากทางราชการด้วย (จันทนา สารแสง, 2561)

จากความหมายของผู้สูงอายุที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้สูงอายุ หมายถึง ผู้ที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป เป็นวัยที่พ้นจากการทำงาน มีสภาพร่างกายเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเสื่อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจและสังคมในทางที่เสื่อมลง มีบทบาททางสังคม และกิจกรรมในการประกอบอาชีพลดลง

ลักษณะของผู้สูงอายุ มีนักวิชาการแบ่งกลุ่มผู้สูงอายุไว้หลายลักษณะดังนี้ กลุ่มผู้สูงอายุสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้สูงอายุตอนต้น อายุ 60-69 ปี มีสุขภาพกายและจิตสังคมค่อนข้างดี ผู้สูงอายุตอนกลางอายุ 70-79 ปี เริ่มพบความเสื่อมถอยทางร่างกายและจิตสังคม และผู้สูงอายุตอนปลายอายุ 80 ปี ขึ้นไป พบว่า ภาวะเสื่อมถอยปรากฏชัดเจน (พัชรี เขียวสะอาด, 2550, หน้า 9) ต่อมาแบ่งผู้สูงอายุออกเป็น 4 กลุ่ม คือ วัยเริ่มต้นของการสูงอายุ บุคคลที่มีอายุ 51-65 ปี วัยเกษียณ บุคคลที่มีอายุ 55-70 ปี วัยสูงอายุ บุคคลที่มีอายุ 65-75 ปี และวัยสูงอายุยิ่ง บุคคลที่มีอายุ 71-80 ปี (โสภาพรรณ รัตนะ, 2555, หน้า 8)

มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทยจัดทำรายงานสถานการณ์ผู้สูงอายุไทยประจำปี พ.ศ. 2558 โดยสรุปว่าประเทศไทยเป็นสังคมสูงวัยมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 คือมีสัดส่วนของประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไป สูงถึงร้อยละ 10 ประชากรสูงอายุกำลังเพิ่มขึ้นด้วยอัตราที่เร็วมากคือ อัตราเพิ่มขึ้นสูงกว่า ร้อยละ 4 ต่อปี ในขณะที่ประชากรรวมเพิ่มขึ้นด้วยอัตราเพียง ร้อยละ 0.5 เท่านั้น ตามการ

คาดประมาณประชากรของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประเทศไทยจะกลายเป็น สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ คือ มีสัดส่วนของประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไป สูงถึง ร้อยละ 20 ในปี พ.ศ. 2564 และจะเป็นสังคมสูงวัยระดับสุดยอด เมื่อมีสัดส่วนของประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไป สูงถึง ร้อยละ 28 ในปี พ.ศ. 2574 จากสถานการณ์จำนวนผู้สูงอายุที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยพบประชากรสูงอายุทั้งหมดเป็นเกือบ 1 ใน 5 ของประชากรทั้งหมด เป็นการสะท้อนให้เห็นประชากรที่มีภาวะพึ่งพิงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสุขภาพ

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับผู้สูงอายุและภาวะสูงอายุ

ความสูงอายุ (Aging) หมายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในระยะสุดท้ายของช่วงอายุมนุษย์คั้งนั้น ความสูงอายุหรือความชราภาพจึงเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ทั้งทางร่างกายจิตใจและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นตามอายุวัยสูงอายุเป็นวัยที่บุคคลต้องเผชิญกับวิกฤติการณ์อย่างมากมายอันเริ่มมาตั้งแต่ด้วยผู้ใหญ่ตอนต้นซึ่งโดยมากเป็นไปในทางลบ (สิริรงค์ ทับสายทอง, 2533, หน้า 4) ดังนั้น ความชราภาพจึงเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจความสามารถทางร่างกายลดลง ความสามารถในการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ลดลงโดยสามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ ด้วยกัน คือ

1. ความชราภาพแบบปฐมภูมิ (Primary aging) เป็นความชราภาพที่เกิดขึ้นกับทุกคนตามธรรมชาติไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้กล่าวคือเมื่ออวัยวะต่าง ๆ เซลล์ต่าง ๆ ในร่างกายมนุษย์ถูกใช้งานมานานย่อมเกิดความเสื่อมโทรม เสื่อมสภาพไปตามอายุขัยของการใช้งาน ซึ่งการเสื่อมโทรมของเซลล์ในร่างกายนี้ส่งผลให้เห็นเด่นชัดที่ละน้อยเช่นผิวหนังเริ่มเหี่ยวย่น สายตาวาย พลละกำลังเริ่มถดถอย เป็นต้น

2. ความชราภาพแบบทุติยภูมิ (Secondary aging) เป็นความชราภาพที่มนุษย์สามารถหลีกเลี่ยงได้ความชราภาพลักษณะนี้เกิดจากการปล่อยปละละเลยไม่ห่วงไม่กังวลไม่รักษาสุขภาพร่างกาย การไม่ดูแลสุขภาพงานหนักจนเกินกำลัง การรับประทานอาหารมากเกินไป ดื่มสุราสูบบุหรี่พักผ่อนไม่เพียงพอ ในบางกรณีเกิดจากโรคร้ายมาเบียดเบียนก่อให้เกิดความชราภาพแบบทุติยภูมิได้ ความสูงอายุหรือความชราภาพจึงเป็นกระบวนการที่สลับซับซ้อนและน่าสนใจมนุษย์ทุกคนต้องประสบภาวะนี้ที่กล่าวว่าสลับซับซ้อนเนื่องจากกระบวนการของผู้สูงอายุมีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ (Physiological) ทางอารมณ์ (Emotional) การเรียนรู้สติปัญญา (Cognitive) เศรษฐกิจ (Economic) และทางส่วนตัว (Interpersonal) ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีผลแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลดังคำกล่าวที่ว่า “ยิ่งอายุมากขึ้นเท่าไรก็จะยิ่งแตกต่างมากขึ้นเท่านั้น” (As we grow older, we become more unlike each other) คำกล่าวนี้เป็นที่ยอมรับอย่างมากคั้งนั้น

กระบวนการเกี่ยวกับความชราภาพจึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจเพราะความสูงอายุมีผลกระทบอย่างรวดเร็วในสังคม

สรุปได้ว่าความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับผู้สูงอายุและภาวะสูงอายุเกี่ยวข้องกับความชราหรือผู้สูงอายุซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในวงจรชีวิตระยะสุดท้ายทั้งทางด้านร่างกายจิตใจพฤติกรรมทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในสังคมจึงควรมีการประสานสัมพันธ์และให้การดูแลผู้สูงอายุอย่างต่อเนื่องเพราะมีผลกระทบต่อโครงสร้างทางสังคมและมีผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศ ทุกคนจึงควรให้ความสนใจกับการจัดสวัสดิการสำหรับผู้สูงอายุในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ผู้สูงอายุมีคุณภาพชีวิตที่ดีและไม่เป็นภาระต่อสังคม

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ

จากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้สูงอายุได้มีทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุในลักษณะของเนื้อหาสาระที่แตกต่างกันไปทฤษฎีต่าง ๆ ที่กล่าวถึงต่อไปนี้เกิดจากความสนใจในการศึกษาเรื่องผู้สูงอายุ และภาวะสูงอายุ ในปัจจุบันเรื่องราวที่เกี่ยวกับผู้สูงอายุเป็นที่สนใจกันอย่างกว้างขวางตามจำนวนประชากรผู้สูงอายุที่เพิ่มมากขึ้นจึงมีการศึกษาเกี่ยวกับผู้สูงอายุในด้านต่าง ๆ จนเกิดเป็นศาสตร์ใหม่ขึ้นคือ “พฤฒาวิทยา” หรือ “วิทยาการผู้สูงอายุ” (Gerontology) ซึ่งแบ่งการศึกษาเป็นหลายสาขา เช่น ชีววิทยาสังคมวิทยาแพทยพยาบาลและสาขาการศึกษา เป็นต้น (ชาดา วิมลวัตรเวที, 2542, หน้า 16-26)

#### 1. ทฤษฎีทางด้านชีววิทยา (Biological theory)

1.1 ทฤษฎียีน (Gene theory) คือ ชิ้นส่วนบนสายพันธุกรรม ดี เอ็น เอ (D N A) ทำหน้าที่ควบคุมการสร้างโปรตีนในเซลล์ของสิ่งมีชีวิต มียีนที่เกี่ยวข้องกับความชราภาพ (Aging) และควบคุมอายุขัย (Life span) ยีนเหล่านี้ถูกกำหนดไว้ในสายพันธุกรรม ดี เอ็น เอ ตั้งแต่ระยะการแบ่งเซลล์ของตัวอ่อน (Embryo) แต่ยีนเหล่านี้ถูกกดทับไว้ไม่ให้ทำงาน จะเริ่มปฏิบัติงานเมื่อพ้นระยะวัยเจริญพันธุ์แล้ว เมื่อยีนเหล่านี้ทำงานจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานของเซลล์ต่าง ๆ ในร่างกายลดลง และโครงสร้างของเซลล์เริ่มเปลี่ยนรูปร่างไป เช่น หนุ่ยที่ใกล้หมดประจำเดือน ยีนที่ควบคุมการสร้างฮอร์โมนเอสโตรเจน (Estrogen) ลดลง ทำให้ร่างกายเสื่อมลง เสี่ยงต่อการเกิดโรคปวดตามข้อ โรคความดัน และโรคหัวใจ เป็นต้น

1.2 ทฤษฎีการกำหนด (The programmed theory) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าเซลล์แต่ละเซลล์จะมีหน้าที่เฉพาะของตนเองตลอดไปจนกว่าจะหมดอายุขัย ยีนเป็นตัวกำหนดการเปลี่ยนแปลงตลอดช่วงอายุของคน

1.3 ทฤษฎีว่าด้วยการยึดเหนี่ยว (Cross-linking theory) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าปฏิกิริยาเคมีที่เกิดขึ้นภายในเซลล์สามารถยึดเหนี่ยวทำให้เกิดการยึดเหนี่ยวระหว่างโมเลกุลขนาดใหญ่ได้ ทำให้

ขนาดรูปร่างของโมเลกุลต่าง ๆ เปลี่ยนไป เป็นสาเหตุให้ประสิทธิภาพการทำงานของเซลล์ เปลี่ยนไปหรือเสื่อมลง อวัยวะต่าง ๆ จึงเสื่อมโทรม

1.4 ทฤษฎีว่าด้วยอนุมูลอิสระ (Free radical theory) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าปฏิกิริยาเคมีของ สารอนุมูลอิสระที่เกิดขึ้นในร่างกาย เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการเสื่อมของเซลล์ในร่างกาย อวัยวะต่าง ๆ ทั่วร่างกายจึงเสื่อมโทรม

1.5 ทฤษฎีว่าด้วยความผิดพลาด (Error theory) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าเมื่อคนมีอายุยืนมากขึ้น จะค่อย ๆ เกิดความผิดพลาด และถ้าความผิดพลาดนั้นเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ จะทำให้เซลล์ของ ร่างกายเสื่อมหน้าที่ หมดอายุขัยลงได้

1.6 ทฤษฎีว่าด้วยประสิทธิภาพการซ่อมแซมดีเอ็นเอ ทฤษฎีนี้เชื่อว่าโดยธรรมชาติ ภายในเซลล์มีการสะสมผิดปกติ และมีระบบซ่อมแซมความผิดปกติ แต่ระบบซ่อมแซมนี้ไม่สามารถทำงานอย่างสมบูรณ์ไปตลอดชีวิต มักจะเสื่อมเมื่ออายุมากขึ้น ซึ่งอาจเกิดจากความผิดปกติ ของเอ็นไซม์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของระบบซ่อมแซมดีเอ็นเอ มีความผิดปกติจนทำให้เกิด ความล้มเหลวในการทำงาน ทำให้เกิดความแก่ชราภาพและตายในที่สุด

1.7 ทฤษฎีว่าด้วยการเสื่อมและถดถอย (Wear and tear theory) ทฤษฎีนี้ได้ เปรียบเทียบสิ่งมีชีวิตเหมือนเครื่องจักรที่ใช้งานมานานแล้วย่อมมีความสึกหรอ ร่างกายของผู้สูงอายุ ก็เช่นเดียวกัน เซลล์ทุกเซลล์ทำงานมากเป็นเวลานาน หรือได้รับความเครียดมาก ย่อมเกิดการ สึกหรอเช่นกัน ประสิทธิภาพในการสร้างและซ่อมเสริมค่อยลง ทำให้เกิดความเสื่อมและถดถอย ของร่างกายได้มาก

1.8 ทฤษฎีว่าด้วยการสะสมของเสีย (Waste product) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าเมื่อเซลล์มีอายุ มากขึ้น ประสิทธิภาพในการกำจัดของเสียจะลดลง ทำให้มีการสะสมของเสียไว้ในเซลล์มากขึ้น ของเสียที่สะสมในเซลล์จะเพิ่มขนาดใหญ่ขึ้นเมื่อเซลล์มีอายุมากขึ้น และเซลล์จะถูกทำลายไปอย่าง ช้า ๆ ทำให้ร่างกายเสื่อมโทรม

1.9 ทฤษฎีว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงของร่างกาย (Somatic mutation) ทฤษฎีนี้อธิบายได้ ว่า เมื่อมีอายุมากขึ้นจะมีสารบางชนิดเพิ่มขึ้น และเอ็นไซม์บางชนิด มีสารบางชนิดลดลง ทำให้เกิด ความเสื่อมโทรมของเซลล์อวัยวะต่าง ๆ จึงเสื่อมโทรม

## 2. ทฤษฎีทางด้านจิตวิทยาสังคม (Psycho-social theories of aging)

ทฤษฎีทางด้านจิตวิทยาสังคม ประกอบด้วยทฤษฎีต่าง ๆ ที่อธิบายถึงพฤติกรรม การ ดำเนินชีวิตของผู้สูงอายุอย่างมีหลักเกณฑ์ที่เชื่อถือได้เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตเพื่อให้มีความสุขใน บั้นปลายของชีวิต ซึ่งมีมากมายหลายดังนี้ (ธาดา วิมลวัตรเวที, 2542, หน้า 24-26)

2.1 ทฤษฎีบทบาท (Role theory) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าบุคคลจะอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติตนต่อบทบาทที่กำลังปฏิบัติอยู่อย่างเหมาะสม อายุจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการกำหนดบทบาทของแต่ละบุคคล

บุคคลจะปรับตัวต่อความเป็นผู้สูงอายุได้เพียงใด ขึ้นอยู่กับการยอมรับบทบาทของตนเองในแต่ละช่วงอายุที่ผ่านมา ซึ่งจะส่งผลไปถึงการยอมรับบทบาททางสังคมที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต เช่น อายุครบ 60 ปี จะสูญเสียบทบาทการทำงานตามวาระเกษียณอายุ หรือสูญเสียบทบาทของการมีชีวิตคู่ เมื่อมีการถึงแก่กรรมของคู่สมรส เป็นต้น บุคคลดังกล่าวจะต้องสร้างบทบาททางสังคมขึ้นมาใหม่ทดแทน ซึ่งจะดีเพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคลนั้น ๆ เห็นคุณค่าของตนเองเป็นสำคัญด้วย

การศึกษาทฤษฎีบทบาท จะสามารถทำให้เข้าใจเหตุผลที่ผู้สูงอายุบางคนมีปัญหาในการปรับตัวเมื่อเข้าสู่วัยสูงอายุ จะช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้เตรียมตัวถึงบทบาทของตนเองที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามกระบวนการทางอายุ สถาบันครอบครัวเป็นสถาบันที่สำคัญมากที่จะต้องเข้าใจบทบาทของผู้สูงอายุที่เปลี่ยนแปลงจากการสูญเสีย จากการเคยเป็นหัวหน้าครอบครัว เป็นผู้หารายได้เลี้ยงครอบครัว กลับมามีรายได้ลดลง เพราะเกษียณอายุ สถาบันครอบครัวควรส่งเสริมผู้สูงอายุในบทบาทอื่น ๆ เช่น บทบาทการเป็นบิดา มารดา ปู่ ย่า ตา ยาย เป็นร่มโพธิ์ร่มไทรของลูกหลาน ลูกหลานควรเห็นความสำคัญให้ความเคารพรัก นอกจากนี้สังคมยังสามารถมีส่วนช่วยเหลือผู้สูงอายุให้มีโอกาสได้รับบทบาททางสังคมด้วย เช่น จัดตั้งชมรมผู้สูงอายุ หรือให้ผู้สูงอายุได้ทำงานอาสาสมัครตามความสนใจของแต่ละคน ซึ่งจะช่วยให้บทบาททางสังคมของผู้สูงอายุมีต่อเนื่อง และสามารถทำให้ผู้สูงอายุมีความสุขในบั้นปลายของชีวิตได้

2.2 ทฤษฎีกิจกรรม (Activity theory) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้สูงอายุที่มีบุคลิกภาพกระฉับกระเฉง มีกิจกรรมปฏิบัติอยู่เป็นประจำ หรือมีการกิจอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้มีความพึงพอใจในชีวิต และมีการปรับตัวได้ดีกว่าผู้สูงอายุที่ไม่มีกิจกรรมหรือบทบาทหน้าที่การกิจใด ๆ ผู้สูงอายุควรมีกิจกรรมต่อเนื่องจากวัยที่ผ่านมา ควรสนใจร่วมเป็นสมาชิกของกิจกรรมต่าง ๆ เพราะการมีส่วนร่วมกิจกรรมเป็นสิ่งที่ชดเชยความสูญเสียต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเนื่องจากกระบวนการความชรา

2.3 ทฤษฎีการแยกตนเอง (Disengagement theory) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าการแยกตนเองจากสังคมเป็นเรื่องปกติ และเป็นความพึงพอใจในชีวิตของผู้สูงอายุในแต่ละบุคคลที่จะแสวงหาบทบาทของความสงบเงียบ ลดกิจกรรมและบทบาททางสังคมของตนเอง ลดการเกี่ยวข้องกับผู้อื่น มีเวลาว่างสำหรับตนเองมากขึ้น เพื่อปรับตนเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามปกติของกระบวนการที่เป็นผู้สูงอายุ นอกจากนี้นักทฤษฎีการแยกตนเองยังชี้ให้เห็นว่าผู้สูงอายุที่แยกตัวออกจากการมีส่วนร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในสังคม อาจทำให้มีเวลาในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคล

ในครอบครัวได้มากกว่า ผู้สูงอายุที่ใช้เวลาว่างส่วนใหญ่ในการทำงาน หรือทำกิจกรรมนอกบ้าน ดังนั้นทฤษฎี การแยกตนเองจึงเชื่อว่า การแยกตัวเองออกจากสังคมพบว่ามี ความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นพื้นฐาน ดังนั้นกระบวนการภายในตัวบุคคลที่ไม่เท่ากันเป็นเหตุให้พฤติกรรมด้อยออก จากสังคมไม่เท่ากัน

2.4 ทฤษฎีบุคลิกภาพทางสังคม (Personality theory) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อตรงกับ ทฤษฎีการแยกตนเอง โดยมีความเชื่อว่าการที่ผู้สูงอายุร่วมกิจกรรมทางสังคมต่อเนื่องนั้นขึ้นอยู่กับ ตัวแปรทางด้านความพึงพอใจในชีวิตที่ส่งผลให้ผู้สูงอายุมีความสุขในชีวิตเป็นสิ่งสำคัญ

2.5 ทฤษฎีต่อเนื่อง (Continuity theory) ทฤษฎีนี้มีแนวคิดที่ว่า บุคคลต่างมีบุคลิกภาพ มี รูปแบบความพึงพอใจในการดำเนินชีวิตแตกต่างกันไป โดยที่บุคลิกภาพและแบบของการดำเนิน ชีวิตของแต่ละบุคคลนั้น จะบอกให้ทราบถึงการปรับตัว เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในชีวิตที่เปลี่ยนแปลง เช่น บุคคลใดคุ้นเคยกับการอยู่ร่วมกันกับคนหมู่มาก เมื่อเกษียณอายุทำงานแล้วก็จะชอบพบปะ สังสรรค์ร่วมกิจกรรมกับผู้อื่นเสมอ ๆ แต่บุคคลใดพอใจชีวิตที่อยู่อย่างสงบ สันโดษ ก็อาจแยก ตนเองออกมาอยู่ตามลำพัง เมื่อเข้าสู่วัยสูงอายุ นั่นคือผู้สูงอายุจะประสบความสำเร็จในการ ดำเนินชีวิตของตนเพียงใดขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นยังจะคงไว้ซึ่งบุคลิกภาพ และความพึงพอใจในชีวิต ของตนเองที่มีมาแต่หนหลังได้ดีเพียงใด

ธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงของผู้สูงอายุ

ลักษณะการเปลี่ยนแปลงของผู้สูงอายุมีสาระสำคัญที่สรุปได้ 3 ด้าน คือ

(สุรกุล เจนอบรม, 2532, หน้า 19-22)

1. การเปลี่ยนแปลงทางด้านร่างกาย (Physiological changes) การเปลี่ยนแปลงทาง ร่างกายของผู้สูงอายุที่สำคัญคืออวัยวะและระบบการทำงานต่าง ๆ ของร่างกายจะเปลี่ยนแปลงไปสู่ สภาพความเสื่อม เช่น

1.1 ระบบต่อมต่าง ๆ ได้แก่ ต่อมไทรอยจะขับน้ำลายลดน้อยลงต่อมไร้ท่อเสื่อม จึงเกิด เป็นโรคเบาหวานได้ง่ายต่อมพิวหนังบางเหี่ยวขุ่นไขมันใต้ผิวหนังลดน้อยลงผิวหนังแห้ง การ ปรับตัวของร่างกายไม่ดี

1.2 ระบบการย่อยมีการย่อยอาหารผิดปกติเนื่องจากฟันหักเคี้ยวอาหารไม่ละเอียด น้ำย่อยในกระเพาะอาหารลดน้อยลง ทำให้ย่อยอาหารประเภทเนื้อสัตว์ไม่ดีเกิดท้องอืด

1.3 ระบบประสาทมีการเปลี่ยนแปลงของสมองเสื่อมความรู้สึกความไวต่อการรับรู้ลดลงความสัมพันธ์ระหว่างสมองและกล้ามเนื้อจะเสียไปการทรงตัวไม่ดี มีอาการสั่นตาม ร่างกาย

1.4 ระบบทางเดินหายใจโดยปอดเสื่อมลงความยืดหยุ่นของปอดน้อยลงทำให้หายใจเร็ว เหนื่อยง่ายและรับออกซิเจนได้น้อยลง

1.5 ระบบหลอดเลือดโดยหลอดเลือดแข็งความดันโลหิตจะสูงขึ้นออกซิเจนไปสู่สมองน้อยเส้นเลือดไปเลี้ยงหัวใจเสื่อมล้นหัวใจแข็งเกิดโรคหัวใจได้ง่าย

1.6 ระบบทางเดินปัสสาวะไตเสื่อมสมรรถภาพขับของเสียออกจากร่างกายได้น้อยแต่ขับน้ำออกมามากจึงถ่ายปัสสาวะบ่อย กล้ามเนื้อหูรูดกระเพาะปัสสาวะไม่ดี กล้ามเนื้อกระเพาะปัสสาวะยืดหยุ่นทำให้ถ่ายปัสสาวะไม่หมดและตกค้างทำให้ปัสสาวะไหลง่าย ในชายต่อมลูกหมากจะโต ทางด้านระดับสติปัญญาพบว่าความจำเสื่อม โดยเฉพาะความจำในเหตุการณ์ปัจจุบัน (Recent memory) แต่ความจำในอดีตไม่เสีย (Remote memory) ระบบประสานงานระหว่างประสาทสัมผัสกับความคิดอ่านจะเชื่อมโยงเข้าเป็นผลให้ดูเหมือนว่าผู้สูงอายุมีสติปัญญาเสื่อมถอย

จากการเปลี่ยนแปลงด้านร่างกายดังกล่าวก่อให้เกิดปัญหาในผู้สูงอายุคือเกิดการเจ็บป่วยเรื้อรังซึ่งพบว่า 4 ใน 5 คน ของผู้สูงอายุมีโรคเรื้อรังอย่างน้อยหนึ่งโรคมีโรคประจำตัว มีปัญหาสุขภาพสุขภาพอ่อนแอมีปัญหาเกี่ยวกับฟันและตา และส่วนใหญ่มีปัญหาเกี่ยวกับระบบประสาทหลงลืมง่าย

2. การเปลี่ยนแปลงด้านจิตใจในวัยนี้มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นไปได้แก่

2.1 การสูญเสียบุคคลอันเป็นที่รักทั้งนี้เพราะมีเพื่อนฝูงบุคคลที่เป็นญาติสนิท หรือคู่ชีวิตตายจากทำให้เกิดความรู้สึกถูกพรากจากบุคคลอันเป็นที่รักก่อให้เกิดความเหงา

2.2 การสูญเสียสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจเนื่องจากวัยอันควรที่จะต้องออกจากการทำงานคือปลดเกษียณขณะเดียวกันความสัมพันธ์ทางสังคมก็ลดน้อยลงเนื่องจากหมดภาระติดต่อด้านธุรกิจการงานหรือหมดภาระหน้าที่รับผิดชอบทำให้ผู้สูงอายุเกิดความรู้สึกสูญเสียตำแหน่งหน้าที่ไร้คุณค่าไม่มีความหมายในชีวิต นอกจากนี้ยังมีผลให้ผู้สูงอายุขาดเพื่อนขาดความผูกพันที่เคยมีต่อสังคมและขณะเดียวกันก็ทำให้ขาดรายได้หรือรายได้ลดน้อยลงผลจากสิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้สูงอายุต้องพยายามปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.3 การสูญเสียสัมพันธภาพภายในครอบครัวเนื่องจากในวัยนี้บุตรมักจะมีครอบครัวและโดยเฉพาะลักษณะของสังคมในปัจจุบันที่มีลักษณะเป็นครอบครัวเดี่ยวมากกว่าครอบครัวขยายทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างพ่อแม่ซึ่งเป็นผู้สูงอายุกับบุตรหลานของตนลดลงบทบาททางด้านการให้คำปรึกษาดูแลและสั่งสอนลูกหลานจึงน้อยลงทำให้ผู้สูงอายุต้องอยู่อย่างโดดเดี่ยวเกิดความว้าเหวและรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าน้อยลง

2.4 การสูญเสียสมรรถภาพทางเพศซึ่งเป็นการสูญเสียทางจิตใจที่สำคัญอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางสรีระเคมีของร่างกายทำให้เกิดการเสื่อมสมรรถภาพทางเพศไม่สามารถตอบสนอง

ความต้องการทางเพศในวัยสูงอายุได้แต่เคยมีผู้ศึกษาพบว่าชายสูงอายุที่สุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรง ยังมีความต้องการทางเพศแม้จะมีวัยถึง 90 ปี การไม่สนองความต้องการทางเพศในวัยสูงอายุนอกจากจะมีสาเหตุจากการเสื่อมสมรรถภาพทางเพศแล้วเหตุผลทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะเจตคติทางสังคม ที่มีต่อเพศสัมพันธ์ในวัยสูงอายุว่าเป็นเรื่องที่ไม่เหมาะสม นับเป็นสิ่งที่ขัดขวางความต้องการทางเพศและมีผลกระทบต่อจิตใจของผู้สูงอายุ

3. การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรมมีส่วนเกี่ยวข้องกับสาเหตุของปัญหาทางกายภาพและทางจิตของผู้สูงอายุการเปลี่ยนแปลงทางสังคมไทยที่ออกไปทางตะวันตกมากขึ้นย่อมเกิดผลกระทบต่อผู้สูงอายุ ได้แก่

3.1 การเปลี่ยนแปลงทางสถานภาพสังคมปัจจุบัน ได้กีดกันผู้สูงอายุในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านเศรษฐกิจ บทบาทที่เกี่ยวข้องกับการงานตลอดจนบทบาทในครอบครัวผู้สูงอายุที่เคยเป็นผู้นำเลี้ยงครอบครัวเป็นหัวหน้าครอบครัวกลับกลายเป็นผู้พึ่งพาอาศัยเป็นผู้รับมากกว่าผู้ให้ ทำให้ผู้สูงอายุสูญเสียอำนาจและบทบาททางสังคมที่เคยมี ความรู้สึกว่าตนเองหมดความสำคัญ

3.2 การถูกทอดทิ้งผลของการเปลี่ยนแปลงสังคมจากสังคมแบบดั้งเดิมไปสู่สังคมสมัยใหม่ทำให้เกิดการขยายตัวหรือการเติบโตของชุมชนเมืองการดำเนินชีวิตเปลี่ยนไปสู่สูงอายุที่เป็นภาระไม่สามารถประกอบอาชีพอื่นใดหรือไม่มีคุณค่าทางเศรษฐกิจมักจะถูกทิ้ง

3.3 การเสื่อมความเคารพในสมัยก่อนผู้สูงอายุได้รับการเคารพนับถือจากผู้อ่อนอาวุโสในฐานะที่เป็นผู้มีประสบการณ์ผู้แนะนำสั่งสอนแต่ในปัจจุบันค่านิยมเหล่านี้กำลังเปลี่ยนไปตามตัวอย่างสังคมอเมริกาหรือยุโรป ที่ยึดถืออิสรภาพส่วนบุคคลและคิดว่าผู้สูงอายุเป็นคนที่ไม่ทันต่อเหตุการณ์ผู้สูงอายุควรอยู่ส่วนผู้สูงอายุส่วนคนหนุ่มสาวก็อยู่ตามทางของคนหนุ่มสาวซึ่งความคิดเช่นนี้ก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างวัยขึ้น

สรุปความเปลี่ยนแปลงในผู้สูงอายุ ไม่ว่าจะเป็นด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม จะเป็นการเปลี่ยนแปลงในทางเสื่อมขึ้นทุก ๆ ด้าน ดังนั้นจำเป็นต้องเตรียมสภาพเพื่อให้ผู้สูงอายุเป็นทรัพยากรที่มีค่า เป็นขุมกำลังสติปัญญาของประเทศชาติต่อไป เนื่องจากจำนวนผู้สูงอายุของประเทศไทยปี พ.ศ. 2546 มีมากถึง 6.2 ล้านคน หรือร้อยละ 10 ของประชากรทั้งหมด และอีก 10 ปีข้างหน้า จะเพิ่มจำนวนเป็น 10 ล้านคน หรือร้อยละ 15 ของจำนวนประชากร (บรรลุ ศิริพานิช, 2546, หน้า 3)

ความต้องการของผู้สูงอายุ

ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมไทย กำหนดให้ลูกหลานมีความเชื่อฟัง และเคารพผู้ใหญ่ ผู้สูงอายุเคยมีบทบาทในการถ่ายทอดคุณธรรมและวัฒนธรรมให้แก่ลูกหลาน แต่ปัจจุบันความก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อรูปแบบของครอบครัวไทย ผู้สูงอายุก็เช่นกัน จากความเปลี่ยนแปลงทั้งทางกายภาพ สังคมและจิตใจ มีผลต่อวิถีชีวิตของ



ผู้สูงอายุ ทำให้ผู้สูงอายุมีความต้องการที่มีลักษณะทั้งที่เหมือนบุคคลในวัยอื่นและแตกต่างจากวัยอื่น ๆ ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย ผู้สูงอายุมีความต้องการเหมือนคนในวัยอื่น คือ มีความต้องการพื้นฐานปัจจัย 4 อย่าง ได้แก่ อาหารที่เหมาะสมกับวัย มีที่อยู่อาศัยที่เหมาะสม มีเครื่องนุ่งห่ม บ้างตามสมควร ได้รับการรักษาพยาบาลตามสภาพร่างกายเมื่อยามเจ็บป่วย ต้องการคนดูแล อย่างใกล้ชิด ต้องการมีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง ต้องการทำนุบำรุงรักษาร่างกาย และ ออกกำลังกายสม่ำเสมอ

2. ความต้องการทางด้านจิตใจ ผู้สูงอายุต้องการอยู่กับบุตรหลานด้วยความร่มเย็นเป็นสุข แบบครอบครัวไทย ที่ต้องการความรักและความเอาใจใส่ การเคารพยกย่อง ยอมรับเป็นสมาชิกของ ครอบครัว ของกลุ่ม ต้องการมีเพื่อน ต้องการการแสดงออกถึงควมมีคุณค่า

3. ความต้องการทางด้านสังคม ได้แก่ ต้องการได้รับความสนใจ ต้องการมีส่วนร่วมในสังคม ต้องการช่วยเหลือและมีบทบาทในสังคม ทั้งนี้เพราะผู้สูงอายุแม้จะมีความบกพร่องทางด้านร่างกายแต่ยังคงมีสมรรถภาพทางสติปัญญา ซึ่งเชื่อกันว่าผู้สูงอายุเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ชีวิตมาก จึงมองเห็นปัญหาได้ดี ดังนั้นครอบครัว และสังคมภายนอกจึงควรเปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุมีบทบาทมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของครอบครัวและชุมชน

4. ความต้องการทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ต้องการความมั่นคงทางการเงิน มีงานทำมี รายได้ เพื่อลดภาระให้แก่ครอบครัว และสังคม

5. ต้องการที่จะลดการพึ่งพาอาศัยผู้อื่น กล่าวคือ ผู้สูงอายุต้องการดำเนินชีวิตอย่างปกติ เหมือนผู้อื่น สามารถคิดและทำอะไรได้อย่างอิสระ และต้องการรักษาความอิสระในชีวิตของตน โดยไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่นให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่อย่างยิ่งต้องการความช่วยเหลือ มักจะมุ่งขอรับ ความช่วยเหลือจากบุตรหลานของตนเป็นอันดับแรก

6. ต้องการความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ในสังคม เพื่อปรับตนเองให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของวัย สิ่งแวดล้อมที่เป็นอยู่

ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับแผนผู้สูงอายุ

แผนผู้สูงอายุแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2545-2564)

การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ผู้สูงอายุแห่งชาติ เพื่อให้การดำเนินการเกี่ยวกับผู้สูงอายุ อย่างมีเป้าหมายและเป็นระบบ รัฐบาลจึงได้จัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานผู้สูงอายุ แห่งชาติ ได้จัดทำแผนผู้สูงอายุแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2545-2564) ขึ้น โดยจัดแบ่งเป็น 5 ยุทธศาสตร์ (ศูนย์ศตวรรษิกชน สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล, 2563) ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ด้านการเตรียมความพร้อมของประชากรเพื่อวัยสูงอายุที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 3 มาตรการหลัก
  - 1.1 มาตรการหลักประกันด้านรายได้เพื่อวัยสูงอายุ
  - 1.2 มาตรการการให้การศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต
  - 1.3 มาตรการการปลูกจิตสำนึกให้คนในสังคมตระหนักถึงคุณค่าและศักดิ์ศรีของผู้สูงอายุ
2. ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมและพัฒนาผู้สูงอายุ ประกอบด้วย 6 มาตรการหลัก
  - 2.1 มาตรการส่งเสริมความรู้ด้านการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกัน ดูแลตนเองเบื้องต้น
  - 2.2 มาตรการส่งเสริมการอยู่ร่วมกันและสร้างความเข้มแข็งขององค์กรผู้สูงอายุ
  - 2.3 มาตรการส่งเสริมด้านการทำงานและการหารายได้ของผู้สูงอายุ
  - 2.4 มาตรการสนับสนุนผู้สูงอายุที่มีศักยภาพ
  - 2.5 มาตรการ ส่งเสริม สนับสนุนสื่อทุกประเภทให้มีรายการเพื่อผู้สูงอายุ และสนับสนุนให้ผู้สูงอายุได้รับความรู้ และสามารถเข้าถึงข่าวสารและสื่อ
  - 2.6 มาตรการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้สูงอายุมีที่อยู่อาศัยและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและปลอดภัย
3. ยุทธศาสตร์ด้านระบบคุ้มครองทางสังคมสำหรับผู้สูงอายุ ประกอบด้วย 4 มาตรการหลัก
  - 3.1 มาตรการคุ้มครองด้านรายได้
  - 3.2 มาตรการหลักประกันด้านคุณภาพ
  - 3.3 มาตรการด้านครอบครัว ผู้ดูแล และการคุ้มครอง
  - 3.4 มาตรการระบบบริการและเครือข่ายการเกื้อหนุน
4. ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาทางด้านผู้สูงอายุระดับชาติและการพัฒนาบุคลากรด้านผู้สูงอายุ ประกอบด้วย 2 มาตรการหลัก
  - 4.1 มาตรการการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาทางด้านผู้สูงอายุระดับชาติ
  - 4.2 มาตรการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้านผู้สูงอายุ
5. ยุทธศาสตร์ด้านการประมวล พัฒนาและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านผู้สูงอายุและการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนผู้สูงอายุแห่งชาติ ประกอบด้วย 4 มาตรการหลัก
  - 5.1 มาตรการสนับสนุนและส่งเสริมให้หน่วยงานวิจัยดำเนินการประมวล และพัฒนาองค์ความรู้ด้านผู้สูงอายุที่จำเป็นสำหรับการกำหนดนโยบาย และการพัฒนาการบริการหรือการดำเนินการที่เป็นประโยชน์แก่ผู้สูงอายุ

5.2 มาตรการสนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาวิจัยด้านผู้สูงอายุ โดยเฉพาะที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบาย การพัฒนาการบริการและการส่งเสริมให้ผู้สูงอายุสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างเหมาะสม

5.3 มาตรการดำเนินการให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนผู้สูงอายุแห่งชาติที่มีมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

5.4 มาตรการพัฒนาระบบข้อมูลทางด้านผู้สูงอายุให้เป็นระบบและทันสมัย องค์การสหประชาชาติได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุในแต่ละด้านดังต่อไปนี้ (Dupuis, Kousaie, Wittich, & Spadafora, 2007, pp. 273-292)

ด้านความมีอิสรภาพของผู้สูงอายุ ประกอบด้วย

1. ผู้สูงอายุควรได้รับการสนับสนุนจากการได้รายได้ ครอบคลุม การช่วยเหลือสนับสนุนทางสังคม และการช่วยเหลือตนเองเพื่อสามารถเข้าถึงปัจจัย 4 (น้ำ อาหาร ที่พักอาศัย เครื่องนุ่งห่ม) รวมถึงการดูแลรักษาสุขภาพ

2. ผู้สูงอายุควรได้รับโอกาสในการทำงานหาเลี้ยงชีพ หรือเบี้ยเลี้ยงต่าง ๆ

3. ผู้สูงอายุควรสามารถตัดสินใจในการเลือกที่จะเกษียณอายุงานได้ด้วยตนเอง

4. ผู้สูงอายุควรได้รับโอกาสในการเข้าร่วมการให้การศึกษาเพิ่มเติม และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง

5. ผู้สูงอายุควรอยู่ในสถานที่ที่ปลอดภัย และเหมาะสมต่อสภาวะทางร่างกายของตนเอง

6. ผู้สูงอายุควรได้รับสิทธิเสรีภาพในการเลือกพำนักอาศัยในที่อยู่อาศัยได้ตามความต้องการของตนเอง

ด้านการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย

1. ผู้สูงอายุที่มีส่วนร่วมในสังคม รวมถึงมีส่วนร่วมในการพัฒนา และดำเนินการทางนโยบายซึ่งมีผลโดยตรงต่อความเป็นอยู่ที่ดีของผู้สูงอายุ รวมถึงนโยบายเกี่ยวกับการแบ่งปัน และถ่ายทอดทักษะ และประสบการณ์กับเยาวชนรุ่นใหม่

2. ผู้สูงอายุควรได้รับโอกาสในการเข้าร่วมการให้บริการแก่สังคมส่วนรวม หรือการเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครที่เหมาะสมกับความสามารถ และความสนใจของตนเอง

3. ผู้สูงอายุควรมีโอกาสในการสร้างเครือข่าย หรือสมาคมสำหรับผู้สูงอายุด้วยกัน

4. ผู้สูงอายุควรได้รับการช่วยเหลือจากครอบครัว และชุมชนของตนเองตามคุณค่าทางวัฒนธรรมในสังคม

5. ผู้สูงอายุควรได้รับการช่วยเหลือส่งเสริมทางการดูแลรักษาสุขภาพทั้งทางร่างกาย และจิตใจ รวมถึงความเป็นอยู่ที่ดีทางอารมณ์ ตลอดจนการช่วยเหลือเพื่อหลีกเลี่ยงการเจ็บป่วย

ต่าง ๆ ที่เหมาะสม และครบถ้วน

6. ผู้สูงอายุควรได้รับการช่วยเหลือทางด้านการบริการทางสังคม และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับความมีอิสรภาพ การคุ้มครอง และการดูแลเอาใจใส่

7. ผู้สูงอายุควรได้รับโอกาสในการได้รับประโยชน์จากสถาบันที่ให้การดูแล และคุ้มครองทางทรัพย์สิน และทางสังคม รวมถึงสภาพจิตใจของผู้สูงอายุ

8. ผู้สูงอายุควรได้รับการช่วยเหลือทางด้านสิทธิมนุษยชน และสิทธิเบื้องต้นในการพำนักอาศัย การเข้าร่วมการดูแลรักษาต่าง ๆ รวมถึงผู้สูงอายุควรได้รับการเคารพที่สมเกียรติ และได้รับการยอมรับในเรื่องความเชื่อ ความต้องการ และความเป็นส่วนตัว และผู้สูงอายุควรมีสิทธิเสรีภาพในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดูแลเอาใจใส่ และคุณภาพชีวิตของตนเอง

ด้านการบรรลุในสิ่งที่ต้องการ ประกอบด้วย

1. ผู้สูงอายุได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง

2. ผู้สูงอายุได้รับโอกาสในการเข้าถึงแหล่งทางการศึกษา วัฒนธรรม ศาสนา และการพักผ่อนหย่อนใจ

3. ผู้สูงอายุที่จะสามารถดำรงชีวิตได้อย่างสมเกียรติ และปลอดภัยจากการคุกคามต่าง ๆ ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

4. ผู้สูงอายุได้รับความยุติธรรมไม่ว่าจะเป็นความยุติธรรมทางด้าน เพศ เชื้อชาติ ชนชาติ สภาพทางร่างกาย เช่น ความพิการ และสถานะภาพต่าง ๆ

ความสำคัญของผู้สูงอายุ

จากความเห็นขององค์การสหประชาชาติ (United Nations, 2007) ได้ระบุว่าประเทศใดที่มีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไป คิดเป็นสัดส่วนเกินกว่าร้อยละ 10 และสัดส่วนประชากรที่อายุเกิน 65 ปีขึ้นไป เกินกว่าร้อยละ 7 ถือว่าประเทศนั้นก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุแล้ว ดังนั้นจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรในประเทศไทย ถือได้ว่าประเทศไทยก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ และได้รับความสำคัญมาตลอดตั้งแต่ต้นต่าง ๆ (สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล, 2559) ดังนี้

1. ผู้สูงอายุเป็นบุคคลที่เพียบพร้อมไปด้วยความรู้ และประสบการณ์ เป็นผู้ถึงพร้อมทั้งคุณวุฒิและวัยวุฒิ เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า แม้ผู้สูงอายุจะเข้าสู่วัยที่ร่างกายอ่อนแอ เสื่อมถอยแล้วแต่ก็ยังมีความพร้อม และสามารถที่จะช่วยเหลือครอบครัวได้ เช่น ช่วยดูแลบุตรหลาน ขณะที่พักแม่ออกไปทำงาน ช่วยดูแลบ้านเรือน ช่วยให้คำแนะนำปรึกษาในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านอาชีพการงาน ด้านการดำเนินชีวิต ด้านครอบครัว ด้านสังคม และอื่น ๆ

2. ผู้สูงอายุเป็นเสาหลักในครอบครัว ส่งเสริมความรักความผูกพันในครอบครัวใน

สังคมไทย ถึงแม้บุตรหลานแต่งงานไปแล้ว ก็ยังนิยมอยู่ในครอบครัวเดียวกันกับพ่อแม่ ปู่ย่า ตายาย ทำให้ครอบครัวมีความอบอุ่น บุตรธิดา นอกจากจะได้รับการอบรมสั่งสอนจากพ่อแม่แล้ว ยังได้รับการดูแลจากปู่ย่า ตายาย ทำให้เกิดความรักความอบอุ่น ภายในครอบครัว ประสบการณ์ของผู้สูงอายุ สามารถช่วยส่งเสริม อบรมเลี้ยงดูกล่อมเกลายบุตรหลานให้เป็นพลเมืองดี โดยเฉพาะในเรื่องความประพฤติ ขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ผู้สูงอายุจะคอยให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ ให้คำปรึกษาทุก ๆ เรื่อง

3. ผู้สูงอายุยังสามารถช่วยเหลือครอบครัวได้อยู่เสมอ ผู้สูงอายุที่ต้องการเพียงแต่จะเป็นฝ่ายรับจากบุตรหลานหรือจากสังคมเท่านั้น แท้จริงแล้วผู้สูงอายุพยายามที่จะช่วยตนเองมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอาชีพรายได้ ความเป็นอยู่ ผู้สูงอายุยินดีที่จะช่วยเหลือครอบครัว ช่วยเหลือสังคมตามศักยภาพที่จะทำได้ ไม่ว่าจะเป็นในด้านร่างกาย แรงสติปัญญา ทักษะฝีมือ คำแนะนำต่าง ๆ เท่าที่จะให้ได้

4. ผู้สูงอายุมิมีความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ผู้สูงอายุหลายคนที่เกี่ยวข้องมาแล้ว อาจจะมีไฟอยู่ มีความรู้ ความสามารถสูง มีประสบการณ์หลากหลายสาขา เช่น ครู อาจารย์ แพทย์ พยาบาล เป็นผู้นำทางกฎหมาย บัญชี การบริหาร หรือการจัดการ แต่เมื่อเกษียณอายุแล้วยังเป็นที่ต้องการทำประโยชน์ให้สังคมอยู่ มีความพอใจในงานที่จะทำคนที่คิดว่าตัวเองยังเป็นประโยชน์ต่อสังคมได้

สรุปได้ว่าประเทศไทยได้ให้ความสำคัญต่อผู้สูงอายุ โดยการจัดสวัสดิการต่างๆ เน้นการสนับสนุนให้ผู้สูงอายุมีอาชีพและกิจกรรมที่เหมาะสม การจัดสรรที่พัก เครื่องใช้ตามความจำเป็น และให้การสนับสนุนจากรัฐบาลที่เพียงพอ ไม่เกิดภาระต่อสังคม

#### บทบาทของผู้สูงอายุ

เมื่อผู้สูงอายุพ้นจากตำแหน่งหน้าที่การงานหรือเกษียณราชการไปแล้วมักมีบทบาททางสังคมภายนอกลดลง แต่ยังคงมีบทบาทภายในชุมชนที่ค่อนข้างหลากหลายทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยครอบคลุมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง (โสภภาพรรณ รัตนัย, 2555, หน้า 24) ดังนี้

1. บทบาททางเศรษฐกิจ ได้แก่ การเป็นเจ้าของที่ดินและบ้าน ซึ่งเป็นการสะท้อนถึงความสามารถของผู้สูงอายุที่ยังสามารถทำประโยชน์ให้กับตนเองและสามารถสร้างรายได้แก่ครอบครัวได้

2. บทบาททางสังคม เนื่องจากประเทศไทยมีประเพณีปฏิบัติ วัฒนธรรม ยึดมั่นในระบบอาวุโส ให้ความเคารพต่อผู้สูงอายุ ดังนั้นบทบาทของผู้สูงอายุต่อสังคม ได้แก่ การอบรมสั่งสอน การเป็นที่ปรึกษา เป็นต้น

3. บทบาททางการเมืองการปกครอง ได้แก่ การดำรงตำแหน่งทางการเมืองในระดับท้องถิ่น เช่น ผู้ใหญ่บ้าน กำนัน สมาชิก อบต. เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ผู้สูงอายุ หมายถึง ผู้ที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป เป็นวัยที่พ้นจากการทำงาน มีสภาพร่างกายเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเสื่อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจและสังคมในทางที่เสื่อมลง มีบทบาททางสังคม และกิจกรรมในการประกอบอาชีพลดลง การเปลี่ยนแปลงด้านร่างกายก่อให้เกิดปัญหาในผู้สูงอายุคือเกิดการเจ็บป่วย ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญต่อผู้สูงอายุ โดยการจัดสวัสดิการต่าง ๆ เน้นการสนับสนุนให้ผู้สูงอายุมีอาชีพและกิจกรรมที่เหมาะสม การจัดสรรที่พัก เครื่องใช้ตามความจำเป็น และให้การสนับสนุนจากรัฐบาลที่เพียงพอ ไม่เกิดภาระต่อสังคม เพื่อตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย จิตใจสังคม เศรษฐกิจ ต้องการที่จะลดการพึ่งพาอาศัยผู้อื่น ต้องการความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ในสังคม อย่างไรก็ตาม ผู้สูงอายุยังคงมีบทบาทอย่างได้แก่ บทบาททางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครอง ทั้งนี้บทบาทดังกล่าวได้แสดงถึงความมีคุณค่าในตนเองของผู้สูงอายุ

### แนวคิดเกี่ยวกับการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ

ความหมายของการออกกำลังกาย

นักวิชาการและสถาบันด้านกีฬาได้ให้ความหมายของการออกกำลังกายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

การออกกำลังกาย หมายถึง กิจกรรมทางกาย (Physical activity) ชนิดหนึ่งที่มีการเคลื่อนไหวของร่างกายอย่างมีแบบแผน และกระทำซ้ำ ๆ เพื่อพัฒนาหรือคงไว้ซึ่งสมรรถภาพทางกาย (วิทยาลัยกีฬาเวชศาสตร์แห่งสหรัฐอเมริกา) เป็นการใช้กำลังบริหารร่างกายเพื่อให้แข็งแรง โดยมีจุดมุ่งหมายให้ร่างกายมีการเผาผลาญสารอาหารมากที่สุด เพื่อให้ได้พลังงานมาใช้ในการทำงานของอวัยวะและร่างกายทุกส่วน ซึ่งจะส่งผลให้ระบบต่าง ๆ ในร่างกายทำงานได้ดีขึ้น (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542) การออกกำลังกายเป็นกิจกรรมการเคลื่อนไหวของร่างกายอย่างมีแบบแผนโดยมีการกำหนดความถี่ ความนาน ความแรง ระยะเวลาในการอบอุ่นร่างกายและระยะผ่อนคลายร่างกายที่ถูกต้องและมีการกระทำเป็นประจำก่อให้เกิดการเสริมสร้างสมรรถภาพและคงไว้ให้มีสุขภาพดี (จิตอารี ศรีอาคะ, 2543, หน้า 22-25) การที่ร่างกายมีการหด ยึดกล้ามเนื้อและข้อต่อ มีการเคลื่อนไหวร่างกายหรืออวัยวะที่ทำให้เกิดการเผาผลาญอาหารและออกซิเจนในร่างกายเพิ่มขึ้นจากเดิม (พรนิภา ไครบุตร, 2543, หน้า 19) การเคลื่อนไหวร่างกายเพื่อให้กล้ามเนื้อและข้อต่อได้มีการทำงานช่วยให้อกกล้ามเนื้อหัวใจโตมีความแข็งแรง สวยงาม สมส่วนตามธรรมชาติและช่วยให้นุคคลมีสุขภาพดีทั้งทางกายและจิตใจ (วิฑูรย์ ต้นสุวรรณรัตน์, 2545) การประกอบกิจกรรมใด ที่ทำ

ให้ร่างกายหรือส่วนต่าง ๆ ของร่างกายเกิดการเคลื่อนไหวและมีผลให้ระบบต่างๆ ของร่างกายเกิดความสมบูรณ์แข็งแรง และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพการออกกำลังกายเป็นความจำเป็นพื้นฐานสำหรับมนุษย์ (มนัส ยอดคำ, 2548) การที่อวัยวะของร่างกายได้มีการเคลื่อนไหว โดยเฉพาะระบบต่างๆ ของร่างกาย ทำให้ระบบการไหลเวียนของเลือดได้มีการสูบฉีดเพิ่มมากขึ้นและ ระบบกล้ามเนื้อทุกส่วนของร่างกายได้มีการยืดหดและคลายกล้ามเนื้อ ทำให้สุขภาพร่างกาย แข็งแรง ปราศจากการเจ็บป่วยด้วยโรคที่สามารถป้องกันได้พร้อมที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมที่เลือกใช้นั้นจะต้องเหมาะสมกับวัย เพศและความแข็งแรง (กุลธิดา เหมเพชร, คมกริช เชาวน์พานิช และพรเพ็ญ ลาโพธิ์, 2555)

สรุปได้ว่า การออกกำลังกาย หมายถึง การเคลื่อนไหวร่างกายในส่วนต่าง ๆ เช่น กล้ามเนื้อ ข้อต่อต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเผาผลาญพลังงานเพื่อเสริมสร้างสุขภาพและอายุยืนนานขึ้น การออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ หมายถึง การออกกำลังกายด้วยแอโรบิก มีการใช้ไขมันเป็นพลังงานใช้ออกซิเจนในการสันดาปเป็นระยะเวลาานพอทำให้เกิดความอดทนของปอด หัวใจ และระบบไหลเวียนโลหิต จึงจะมีผลต่อสุขภาพ เวลาที่ใช้ในแต่ละครั้งประมาณ 20-30 นาที และสม่ำเสมอวันเว้นวัน หรืออย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 วัน (ไพจิตร ปวะบุตร, 2541, หน้า 2) การออกกำลังกายมุ่งให้เกิดความสมบูรณ์ แข็งแรงของร่างกาย จิตใจ อารมณ์ (สถาบันเวชศาสตร์ผู้สูงอายุ, 2545, หน้า 4) การเคลื่อนไหวอวัยวะต่าง ๆ ของร่างกายซึ่งเพิ่มขึ้นจากการทำกิจวัตรประจำวัน มีความหนักพอสมควรและสม่ำเสมอ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับเพศและวัย มุ่งเน้นให้เกิดความสมบูรณ์ของร่างกายและจิตใจ

สรุปได้ว่า การออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ หมายถึง การออกกำลังกายโดยการเผาผลาญไขมันให้เป็นพลังงานด้วยการเคลื่อนไหวอวัยวะต่าง ๆ ของร่างกายในลักษณะที่มีความหนักพอควร และมีความสม่ำเสมอ เพื่อมุ่งให้เกิดความแข็งแรงสมบูรณ์ของร่างกายและจิตใจ

ประเภทของการออกกำลังกายสำหรับผู้สูงอายุ

นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการออกกำลังกายได้จำแนกประเภทของการออกกำลังกายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ประเภทการออกกำลังกาย 5 ประเภท คือ

1. การออกกำลังกายแบบไอโซเมตริก (Isometric exercise or Static exercise) หมายถึง การออกกำลังกายแบบมีการหดตัวของกล้ามเนื้อ ชนิดที่ความยาวของกล้ามเนื้อคงที่ แต่มีการเกร็งหรือดึงตัว (Tension) ของกล้ามเนื้อเพื่อด้าน กับแรงต้านทาน ดังนั้น เมื่อมีการออกกำลังกายชนิดนี้ อวัยวะต่าง ๆ จึงไม่มีการเคลื่อนไหวแต่มีการเกร็งของกล้ามเนื้อในลักษณะออกแรงเต็มที่ในระยะสั้น ๆ เช่น ออกแรงดันผนังกำแพง ออกแรงบีบวัตถุหรือกำหมัดไว้แน่น หรือในขณะที่นั่งทำงานเอา

ฝ่ามือกดลงบนโต๊ะเต็มที่ เป็นต้น หากกระทำบ่อย ๆ เป็นประจำจะมีผลต่อการเพิ่มขนาดของกล้ามเนื้อ ซึ่งทำให้กล้ามเนื้อมีความแข็งแรงเพิ่มขึ้น แต่มีผลน้อยมากในการเพิ่มสมรรถภาพของหัวใจหรือระบบไหลเวียน เหมาะสำหรับผู้ที่ไม่ค่อยมีเวลา หรือสถานที่สำหรับออกกำลังกายด้วยวิธีอื่น ๆ เพราะเป็นการออกกำลังกายที่ใช้เวลาน้อย และสามารถกระทำได้เกือบทุกสถานที่ นอกจากนั้นยังเหมาะสำหรับนักกีฬาที่เพิ่งฟื้นจากการบาดเจ็บ เพราะไม่สามารถเคลื่อนไหวอวัยวะบางส่วนได้เต็มที่ สำหรับผู้ที่เป็นโรคหัวใจหรือโรคความดันเลือดสูง ไม่ควรออกกำลังกายด้วยวิธีนี้ เพราะเมื่อมีการเกร็งกล้ามเนื้อจะทำให้หัวใจต้องทำงานเพิ่มขึ้นพร้อม ๆ กับการเพิ่มความดันเลือดเกือบทันทีจึงอาจเป็นอันตรายในขั้นที่รุนแรงได้

2. การออกกำลังกายแบบไอโซโทนิค (Isotonic exercise or dynamic exercise) หมายถึง การออกกำลังกายแบบมีการหดตัวของกล้ามเนื้อ ชนิดที่ความยาวของกล้ามเนื้อมีการเปลี่ยนแปลงและอวัยวะมีการเคลื่อนไหว เป็นการบริหารกล้ามเนื้อตามส่วนต่าง ๆ ของร่างกายโดยตรงซึ่งสามารถแบ่งการทำงานของกล้ามเนื้อออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 คอนเซนตริก (Concentric) คือ การหดตัวของกล้ามเนื้อชนิดที่ความยาวของกล้ามเนื้อหดสั้นเข้าทำให้น้ำหนักเคลื่อนเข้าหาลำตัว เช่น การยกน้ำหนักเข้าหาลำตัว ทำวิดพื้นในขณะที่ยกน้ำหนักสู่พื้น

2.2 เอกเซนตริก (Eccentric) คือ การหดตัวของกล้ามเนื้อชนิดที่มีการเกร็งกล้ามเนื้อและความยาวของกล้ามเนื้อเพิ่มขึ้น เช่น ยกน้ำหนักออกจากลำตัว ทำวิดพื้นในขณะยกน้ำหนักขึ้น

3. การออกกำลังกายแบบไอโซไคเนติก (Isokinetic exercise) หมายถึง การออกกำลังกายชนิดที่การทำงานของกล้ามเนื้อเป็นไปอย่างสม่ำเสมอตลอดช่วงเวลาของการเคลื่อนไหว เช่น การขี่จักรยานวัดงาน การก้าวขึ้นลงตามแบบทดสอบของฮาร์วาร์ด (Harvard step test) หรือการใช้เครื่องมืออื่น ๆ เข้าช่วย

4. การออกกำลังกายแบบแอนแอโรบิก (Anaerobic exercise) หมายถึง การออกกำลังกายแบบไม่ต้องใช้ออกซิเจน หรือในขณะที่ออกกำลังกายแทบไม่ต้องหายใจเอาอากาศเข้าสู่ปอดเลย เช่น การวิ่งเร็วระยะสั้น หรือการวิ่งในกีฬาบางอย่าง เช่น การวิ่งเต็มเพื่อเข้าไปปรับลูกเทนนิสที่ข้ามตาข่ายมา การกระโดดสูง กระโดดไกล ขว้างจักร ฟันหล่น ทุ่มน้ำหนัก ซึ่งผลจากการออกกำลังกายแบบแอนแอโรบิกคล้ายกับการออกกำลังกายแบบไอโซเมตริก

5. การออกกำลังกายแบบแอโรบิก (Aerobic exercise) หมายถึง การออกกำลังกายที่ต้องใช้ออกซิเจน หรือมีการหายใจในขณะที่ออกกำลังกายเพื่อเพิ่มความสามารถในการรับออกซิเจนในการออกกำลังกายได้สูงสุด ร่างกายจะต้องใช้ออกซิเจนเพิ่มขึ้น ดังนั้น ในการขนส่งออกซิเจนไปยังเซลล์ของกล้ามเนื้อและอวัยวะที่เกี่ยวข้องและการใช้ออกซิเจนเพิ่มขึ้นนี้ ระบบการลำเลียงออกซิเจน



ไปยังจุดหมายปลายทาง ก็คือระบบไหลเวียนเลือดและระบบหายใจ จำเป็นต้องทำงานเพิ่มขึ้นด้วย ดังนั้นการออกกำลังกายเป็นประจำจึงทำให้ระบบการไหลเวียนเลือดและระบบหายใจปรับตัว ในทางดีขึ้น โดยสามารถเพิ่มการขนส่งออกซิเจนไปยังเซลล์กล้ามเนื้อและอวัยวะที่เกี่ยวข้องได้มาก เช่น การเดินเร็ว การวิ่งเหยาะ ๆ รำมวยจีน กระโดดเชือก ว่ายน้ำ ขี่จักรยาน และการเต้นแอโรบิก เป็นต้น การออกกำลังกายประเภทนี้ควรปฏิบัติอย่างต่อเนื่องติดต่อกันอย่างน้อย 20-30 นาที เหมาะสมกับบุคคลทั่วไปและสตรีวัยหมดประจำเดือน เนื่องจากไม่เหนื่อยง่าย ส่งเสริมการทำงานของปอดและหัวใจ ตลอดจนการเสริมสร้างความแข็งแรงให้กล้ามเนื้อ

#### ประเภทการออกกำลังกาย 7 ประเภท

1. การบริหารด้วยมือเปล่า (Calisthenics exercise) ใช้กระตุ้นร่างกายก่อนออกกำลังกาย
2. การบริหารแบบยืด-เหยียด (Stretching exercise) เพื่อให้ข้อต่อมีความตึงอยู่ระยะหนึ่ง ควรทำก่อนออกกำลังกายที่หนัก
3. การออกกำลังกายแบบไอโซเมตริก (Isometric exercise) เป็นการออกกำลังกายโดยไม่มีการเคลื่อนไหวส่วนใด ๆ ของร่างกาย ได้แก่ การเกร็งกล้ามเนื้อมัดใดมัดหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งสักครู่แล้วคลายแล้วเกร็งใหม่ทำสลับกันหรือออกแรงดึงดันวัตถุที่ไม่เคลื่อนไหว เช่น การดันพื้น เป็นต้น
4. การออกกำลังกายแบบไอโซโทนิค (Isotonic exercise) เป็นการออกกำลังกายต่อสู้กับแรงต้านทาน โดยกล้ามเนื้อมีการหดตัวด้วย ซึ่งหมายถึง มีการเคลื่อนไหวข้อต่อหรือแขนขาด้วย ได้แก่ การยกสิ่งของขึ้นแล้ววางลง การออกกำลังกายแบบนี้เป็นการบริหารกล้ามเนื้อมัดต่าง ๆ โดยตรงทำให้กล้ามเนื้อโตขึ้นแข็งแรงขึ้น
5. การออกกำลังกายแบบไอโซไคเนติก (Isokinetic exercise) เป็นการออกกำลังกายโดยให้ร่างกายต่อสู้กับแรงต้านทานด้วยความเร็วคงที่ ได้แก่ ลูกกล ผู้เดินหรือวิ่งสวนทางกับสายพานที่เคลื่อนเข้ามาด้วยความเร็วสม่ำเสมอ มีกลไกปรับระดับความเร็วได้ มีการติดตั้งอุปกรณ์การวัดการเต้นของหัวใจด้วย
6. การออกกำลังกายแบบไม่ใช้ออกซิเจน (Anaerobic exercise) เป็นการใช้พลังงานจากสารพลังงาน หรือ ATP ที่สะสมอยู่ในเซลล์กล้ามเนื้อ ได้แก่การทำงานเบา ๆ การวิ่งเป็นการระยะสั้น 50 เมตร 100 เมตร หรือการยกน้ำหนัก เป็นต้น
7. การออกกำลังกายแบบใช้ออกซิเจน (Aerobic exercise) มักเรียกทับศัพท์ว่า การออกกำลังกายแบบแอโรบิก เป็นการออกกำลังกายที่ทำให้ร่างกายเพิ่มพูนความสามารถในการรับออกซิเจนทำให้บริหารหัวใจและปอดเป็นเวลานานพอที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ขึ้นภายในร่างกายด้วยความเร็วปานกลางในระยะเวลาอย่างน้อย 10 นาที ร่างกายจะหายใจเอา

ออกซิเจนไปใช้ในการสร้างพลังงานเพิ่มขึ้นกว่าระดับปกติมาก ทำให้ระบบหายใจและระบบไหลเวียนเลือดทำงานมากชั่วระยะเวลาหนึ่ง ก่อให้เกิดความทนทานของระบบไหลเวียนโลหิต (กรมอนามัย, 2546)

สรุปได้ว่า กระบวนการการออกกำลังกายเริ่มต้นตั้งแต่การกระตุ้นร่างกายก่อนการประกอบกิจกรรมออกกำลังกาย คือ การบริหารด้วยมือเปล่า และมีการบริหารแบบยืดเหยียด เพื่อให้ข้อต่อมีความตึง ก่อนการออกกำลังกายที่หนักขึ้น ต่อมาคือประเภทของการออกกำลังกายซึ่งจำแนกได้ดังนี้ การออกกำลังกายแบบไอโซเมตริก ไอโซโทนิค ไอโซคิเนติก การใช้ออกซิเจนและไม่ใช้ออกซิเจน นอกจากนี้ การออกกำลังกายที่ผู้สูงอายุสามารถปฏิบัติได้ มี 3 ประเภท ดังนี้

1. การออกกำลังกายเพื่อเพิ่มความทนทานของหัวใจและหลอดเลือด แบบแอโรบิก Aerobic cardiovascular endurance exercise เป็นการออกกำลังกายที่ใช้กล้ามเนื้ออกกลุ่มใหญ่อย่างต่อเนื่องและเป็นจังหวะ ทำให้กล้ามเนื้อมีการใช้ออกซิเจนในระบบของการใช้พลังงาน ส่งผลให้ปอด หัวใจ และหลอดเลือดทำงานเพิ่มขึ้น เพื่อให้ออกซิเจนไปที่กล้ามเนื้อนั้นมีปริมาณเพียงพอ เช่น การเดิน การวิ่งเหยาะ การขี่จักรยาน การว่ายน้ำ

2. การออกกำลังกายที่มีแรงต้าน (Resistance exercise) เป็นการออกกำลังกายที่เพิ่มสมรรถภาพของกล้ามเนื้อ (Muscular fitness) แบ่งเป็น 2 ลักษณะ ตามน้ำหนักที่ใช้ คือ การใช้น้ำหนักหรือแรงต้านของตนเอง ได้แก่ การดึงข้อ งอตัวลูกนั่ง หรือเกร็งกล้ามเนื้อ และการใช้น้ำหนักภายนอก เช่น ดัมเบลล์ เครื่องยกน้ำหนัก

3. การออกกำลังกายเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่น (Flexibility exercise) เป็นการออกกำลังกายที่ทำให้ข้อเกิดการเคลื่อนไหว (Range of motion) เช่น การยืดเหยียด (Stretching) กล้ามเนื้อที่ใช้ในการอบอุ่นหรือผ่อนคลายร่างกาย หรือการรำมวยจีน โยคะ การออกกำลังกายประเภท 2 และ 3 เป็นการบริหารกล้ามเนื้อเฉพาะส่วน แต่การออกกำลังกายเพื่อเพิ่มความทนทานของหัวใจและหลอดเลือด เป็นการออกกำลังกายเพื่อความฟิตพร้อมของร่างกาย อวัยวะหลายระบบต้องทำงานเพิ่มจากภาวะปกติเป็นการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ จึงเหมาะสมสำหรับผู้สูงอายุ และควรเป็นแบบแอโรบิก

ประโยชน์ของการออกกำลังกายต่อผู้สูงอายุ

การออกกำลังกายสามารถพัฒนาหรือคงไว้ซึ่งสมรรถภาพทางกาย โดยสมรรถภาพทางกายประเมินได้จากความทนทานของหัวใจและปอด ความแข็งแรงของกล้ามเนื้อ ความทนทานของกล้ามเนื้อ ความอ่อนตัวของกล้ามเนื้อ และสัดส่วนของร่างกาย ทั้งนี้ประโยชน์ของการออกกำลังกายสามารถจำแนกได้ 4 ด้าน คือ ประโยชน์ด้านร่างกาย ประโยชน์ด้านจิตใจและอารมณ์ ประโยชน์ด้านสติปัญญา และประโยชน์ด้านสังคม (มนัส ยอดคำ, 2548) สามารถสรุป ได้ดังนี้

1. ประโยชน์ด้านร่างกาย การออกกำลังกายทำให้ระบบต่าง ๆ ร่างกายมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นทั้งระบบไหลเวียนเลือด ระบบหายใจ และระบบการเคลื่อนไหว ดังนี้

1.1 ระบบไหลเวียนเลือด ในวัยสูงอายุกล้ามเนื้อหัวใจซีกซ้ายจะหนาตัวขึ้นเพื่อปรับตัวให้เข้ากับความดันโลหิตที่เพิ่มขึ้นจากการหนาและแข็งตัวของผนังหลอดเลือดทั่วร่างกาย หัวใจขยายตัวเพื่อรับปริมาณเลือดได้น้อยลง ทำให้ปริมาณเลือดที่ถูกบีบออกจากหัวใจแต่ละครั้งลดลง อัตราการเต้นของหัวใจสูงสุดลดลง อีกทั้งผนังหลอดเลือดที่หนา และแข็งตัวจะตีบตัน ประาะแตกง่าย ทำให้เกิดโรคได้ เช่น โรคหลอดเลือดหัวใจตีบตัน ความดันโลหิตสูง แต่ถ้าผู้สูงอายุออกกำลังกายจะทำให้หัวใจมีปริมาตรมากขึ้น กล้ามเนื้อหัวใจแข็งแรง สามารถสูบฉีดเลือดออกจากหัวใจได้ครั้งละมากขึ้น การกระจายของหลอดเลือดฝอยในกล้ามเนื้อหัวใจมากขึ้น ทำให้กล้ามเนื้อหัวใจได้รับเลือดหล่อเลี้ยงเพียงพอ ขณะพักไม่เกิดการขาดเลือดได้ง่าย อัตราการเต้นของหัวใจช้าลง ประหยัดพลังงานของหัวใจ การกระจายของหลอดเลือดฝอยในกล้ามเนื้อและอวัยวะที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายมีมากขึ้น หลอดเลือดมีความยืดหยุ่นดีขึ้น ความดันโลหิตลดลง มีปริมาณเลือดเพิ่มขึ้น ฮีโมโกลบินเพิ่มขึ้น ไ้ไขมันในเลือดลดลง

1.2 ระบบหายใจ เมื่ออายุมากขึ้นปอดจะเสียความยืดหยุ่น ความสามารถในการแลกเปลี่ยนอากาศของถุงลมลดลง ความต้านทานในหลอดลมสูงขึ้น ความจุปอดลดลง แต่การออกกำลังกายทำให้กล้ามเนื้อระหว่างช่องซี่โครงและกล้ามเนื้อกระบังลมที่ใช้ในการหายใจแข็งแรงขึ้น ปอดมีขนาดใหญ่ขึ้น มีเลือดหล่อเลี้ยงมากขึ้น และความสามารถในการแลกเปลี่ยนอากาศดีขึ้น อัตราการหายใจขณะพักลดลง ทำให้ประหยัดพลังงานที่ใช้ในการหายใจ รวมทั้งปริมาตรอากาศที่สามารถหายใจเข้าออกได้สูงสุดเพิ่มมากขึ้น

1.3 ระบบเคลื่อนไหว ผู้สูงอายุจะมีปริมาณและจำนวนเซลล์ของกล้ามเนื้อลดลง น้ำหนักของกล้ามเนื้อลดลง ทำให้กำลังของกล้ามเนื้อลดลง มวลกระดูกลดลงทำให้การรับน้ำหนักลดลง อีกทั้งมีการเสื่อมของข้อต่อโดยเฉพาะข้อต่อที่ต้องรองรับน้ำหนักตัว เช่น ข้อเข่า ข้อสะโพก ข้อต่อกระดูกสันหลัง แต่การออกกำลังกายจะทำให้ผู้สูงอายุมีกระดูกที่หนาและแข็งแรงขึ้น โดยเฉพาะบริเวณที่มีกล้ามเนื้อเกาะ เอ็นของข้อต่อเหนียวและหนาขึ้น ทำให้ข้อต่อแข็งแรง เคลื่อนไหวได้เต็มวงของการเคลื่อนไหว เชื้อบุข้อสร้างน้ำหล่อเลี้ยงข้อได้ในปริมาณที่พอเหมาะ ทำให้ข้อเคลื่อนไหวได้คล่อง บริเวณหัวกระดูกไม่เสียดสีกันจนเกิดอันตราย เอ็นของกล้ามเนื้อแข็งแรงและยืดหยุ่นได้มาก ทำให้ลดแรงที่มากกระทำต่อกล้ามเนื้อโดยทันทีทันใด ความตึงตัวของกล้ามเนื้ออยู่ในสภาวะเหมาะสม ทำให้ข้อกระดูกวางตัวอยู่ในท่าที่เหมาะสม ทรวดทรงไม่ผิดปกติ

2. ประโยชน์ด้านจิตใจและอารมณ์ การออกกำลังกายเป็นการปรับสมดุลของการหลั่งสารโดปามีน และซีโรโทนิน ซึ่งมีผลต่อการลดอาการซึมเศร้า ทำให้มีบุคลิกภาพที่ดีขึ้น ความวิตก

กังวล และความเครียดลดลง สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและสังคมได้มากขึ้น และ  
 ภายหลังการออกกำลังกายร่างกายมีการหลั่งสารเอ็นโดฟิน ซึ่งทำให้ร่างกายมีความรู้สึกผ่อนคลาย  
 อารมณ์แจ่มใส สุขภาพจิตดี สามารถเผชิญความเครียดได้ดีขึ้น

3. ประโยชน์ด้านสติปัญญา การออกกำลังกายทำให้ร่างกายเกิดความรู้สึกผ่อนคลาย  
 ส่งผลต่อความสามารถในการเผชิญปัญหาหรือสถานการณ์ต่าง ๆ สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่าง  
 สร้างสรรค์ และสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ดี

4. ประโยชน์ด้านสังคม การออกกำลังกายสามารถช่วยปรับบุคลิกภาพทางสังคมให้ดีขึ้น  
 เพราะกิจกรรมการออกกำลังกายถือเป็นกิจกรรมทางสังคม เป็นส่วนสนับสนุนให้ผู้ที่ออกกำลังกาย  
 มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งเป็นการส่งเสริมทักษะการเข้าสังคม (มนัส ยอดคำ, 2548)

เช่นเดียวกัน การออกกำลังกายในผู้สูงอายุเป็นกิจกรรมที่มีการเคลื่อนไหวของร่างกาย การใช้  
 กล้ามเนื้อ ทำให้ร่างกายเกิดการเผาผลาญพลังงาน ส่งผลดีต่อระบบต่าง ๆ ของร่างกาย เช่น การเดิน  
 อย่างต่อเนื่องจะส่งผลต่อระบบการไหลเวียนโลหิตที่ดี การออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอในวัย  
 ผู้ใหญ่สามารถช่วยป้องกันการเกิดโรคเรื้อรัง เช่น โรคหัวใจ โรคความดันโลหิตสูง โรคอ้วน  
 ตลอดจนช่วยฟื้นฟูร่างกายจากโรคบางอย่างได้ เช่น โรคความดันโลหิตสูง (จิตรภรณ์ ฐรี, 2547)

หลักการและข้อควรปฏิบัติในการออกกำลังกายสำหรับผู้สูงอายุ

เพื่อความปลอดภัย นอกจากผู้สูงอายุต้องออกกำลังกายตามหลักการแล้ว ควรปฏิบัติตัว  
 ให้ถูกต้องสำหรับการออกกำลังกาย คือ

1. ผู้สูงอายุโดยเฉพาะผู้ที่มีข้อจำกัดทางกาย มีโรคประจำตัว ควรได้รับการตรวจสุขภาพ  
 เพื่อแนะนำให้ออกกำลังกายที่เหมาะสม ผู้สูงอายุโรคหัวใจควรได้รับการตรวจคลื่นไฟฟ้าหัวใจ  
 หรือทดสอบการออกกำลังกาย หลีกเลี่ยงการออกกำลังกายที่ไม่คุ้นเคย โรคความดันโลหิตสูง  
 ความดันโลหิตขณะพักไม่ควรเกิน 200/ 100 มิลลิเมตรปรอท โรคเบาหวานระดับน้ำตาลในเลือด  
 หลังอดอาหารนาน 8 ชั่วโมง อยู่ระหว่าง 100-300 มิลลิกรัมต่อเดซิลิตร และควรพกกลูโคมิตตัว  
 ขณะออกกำลังกาย โรคข้อเข่าเสื่อมหลีกเลี่ยงการออกกำลังกายที่มีแรงกระแทกลงบนข้อเข่า

2. ถ้าเป็นไข่อ่อนเพลียไม่ควรออกกำลังกาย

3. การแต่งกายขึ้นอยู่กับอุณหภูมิและสิ่งแวดล้อม อากาศหนาวเสื้อผ้าควรเพียงพอให้  
 ร่างกายอบอุ่น อากาศร้อนสวมใส่เสื้อยืดผ้าฝ้ายธรรมดา ถ้าเดินออกกำลังกายหรือวิ่งเหยาะควรสวม  
 ใต้อุปกรณ์รองเท้า รองเท้าควรเป็นรองเท้าผ้าใบ กระชับ พื้นนุ่มและยืดหยุ่น

4. เวลาที่เหมาะสม สภาพอากาศไม่ร้อน หรือเย็นจนเกินไป เนื่องจากผู้สูงอายุมีปริมาณ  
 ไขมัน เนื้อเยื่อไขมันเพิ่มขึ้น ทำให้การระบายความร้อนออกจากร่างกายน้อย ถ้าออกกำลังกายใน  
 อุณหภูมิสูงอาจเสี่ยงต่อการเกิดภาวะลมแดด (Heat stroke) และควรเป็นเวลาก่อนหรือหลัง

รับประทานอาหาร 1-2 ชั่วโมง โดยเฉพาะผู้สูงอายุโรคเบาหวานถ้าออกกำลังกายก่อนอาหาร ควร รับประทานอาหารว่างก่อนออกกำลังกาย 30 นาที ถึง 1 ชั่วโมง ออกกำลังกายในเวลาเดียวกันทุกวัน เพื่อควบคุมความต้องการแคลอรีให้คงที่

5. การออกกำลังกายไม่ควรเปลี่ยนท่าทาง หรือจังหวะกะทันหัน อาจหน้ามืดเป็นลม และไม่ควรทำ ท่าใดท่าหนึ่งอย่างเดียวนานเกิน 30 นาที อาจบาดเจ็บต่อร่างกาย

6. ขณะออกกำลังกายถ้ารู้สึกเหนื่อยผิดปกติ วิงเวียนศีรษะ หน้ามืดจะเป็นลม เจ็บหน้าอก ปวดเจ็บ บริเวณคอหรือขากรรไกร ใจสั่นผิดปกติหายใจขัด ปวด กล้ามเนื้อรุนแรง คลื่นไส้อาเจียน หรืออ่อนเพลียผิดปกติ ควรหยุดออกกำลังกาย ถ้าอาการหายไปหลังพักระยะหนึ่ง แสดงว่า ออกกำลังกายหนักไป ควร ไปพบแพทย์เพื่อประเมินสภาพร่างกาย แต่ถ้าพักแล้วอาการ ไม่ดีขึ้น ต้องรีบ ไปพบแพทย์

7. สามารถดื่มน้ำได้ทั้งก่อน ขณะ และหลัง ออกกำลังกาย ระยะก่อนและขณะ ออกกำลังกายไม่ควรดื่มน้ำมากเกินไป อาจทำให้จุกแน่นท้อง ถ้าไม่กระหายไม่จำเป็นต้องดื่ม ส่วนระยะหลังออกกำลังกายควรนั่งพักให้หายเหนื่อย แล้วดื่มน้ำให้มากพอจนหายกระหาย เนื่องจากการออกกำลังกายทำให้สูญเสียเหงื่อและการหายใจ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลง ตามวัยทำให้ปริมาณน้ำในร่างกายลดลงร้อยละ 10-15 อาจเกิดภาวะขาดน้ำได้ง่ายขณะออกกำลังกาย

8. ไม่ควรอาบน้ำทันทีหลังออกกำลังกาย รออย่างน้อย 5-10 นาที ให้อุณหภูมิร่างกาย ลดลง และไม่ควรใช้น้ำที่ร้อนเกินไป

อุปสรรคที่ทำให้ผู้สูงอายุไม่ออกกำลังกาย

อุปสรรคในการออกกำลังกาย หมายถึง สิ่งที่ขัดขวางต่อการออกกำลังกาย จนทำให้ผู้สูงอายุ ไม่สามารถออกกำลังกายได้ หรือรู้สึกไม่อยากออกกำลังกาย สามารถจำแนกเป็นอุปสรรคจาก ปัจจัยภายในตนเอง และปัจจัยภายนอก (คลนภา สร้างไรสง, 2549) ดังนี้

1. ปัจจัยภายในตนเอง เกิดจากร่างกาย ความคิด ความเชื่อของผู้สูงอายุ ได้แก่ ข้อจำกัด ทางด้านร่างกาย ความเสื่อมถอยของอวัยวะต่าง ๆ ของร่างกาย กันเกิดจาก ปัญหาทางสุขภาพ ความ เชื่อหรือความเข้าใจในการออกกำลังกาย ผู้สูงอายุมักคิดว่าวันสูงอายุเป็นวัยที่ไม่ควรออกกำลังกาย เนื่องจากความไม่พร้อมด้านสภาพร่างกาย กลัวการบาดเจ็บ การออกกำลังกายไม่วิสัยของเพศชาย การทำงานบ้านเป็นการออกกำลังกาย และความรู้สึกทางลบต่อการออกกำลังกายเช่น ความรู้สึกเบื่อ หน่าย ความขี้เกียจ ความไม่ชอบในการออกกำลังกาย รวมถึงการเข้ากับผู้อื่นได้ยาก

2. ปัจจัยภายนอก อาจเกิดจากการมีภาระด้านเศรษฐกิจ เช่นการประกอบอาชีพหารายได้มาใช้จ่ายในครอบครัว การขาดรายได้มักเจอในผู้สูงอายุที่ต้องพึ่งตนเอง ภาระหน้าที่ในครอบครัว เช่น ภาระงานต่าง ๆ ภายในบ้าน งานบ้าน การเลี้ยงดูบุตรหลาน รูปแบบการจัดกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม

ส่วนใหญ่มักเป็นกิจกรรมที่เร็วเกินไป ยุ่งยากซับซ้อน เสี่ยงต่อการบาดเจ็บได้ง่าย ทำให้สุขภาพแย่ง การจัดการกิจกรรมที่น้อยกว่าความต้องการ การไม่ได้รับแรงสนับสนุนจากครอบครัว เช่น บุตรหลานเป็นห่วงกลัวการเกิดอันตราย ไม่สนับสนุนด้านค่าใช้จ่าย สถานที่และการเดินทางไม่สะดวก หรือไม่เอื้ออำนวย เช่น การเดินทางโดยรถโดยสารประจำทาง สภาพถนนไม่เอื้ออำนวย ค่าใช้จ่ายในการเดินทางสูง สถานที่ที่ไม่เหมาะสมในการออกกำลังกาย สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้สูงอายุเกิดความเบื่อหน่ายจนไม่อยากออกกำลังกายในที่สุด

การส่งเสริมการออกกำลังกายสำหรับผู้สูงอายุ

บุคลากรที่สุขภาพ ควรชี้ให้ผู้สูงอายุเห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากการออกกำลังกายที่ถูกต้อง สม่่าเสมอ ให้เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย ของการปฏิบัติเอง ปรับคำแนะนำให้สอดคล้องกับ ความเชื่อหรือความต้องการเดิมของผู้สูงอายุ และส่งเสริมให้ออกกำลังกายด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น

1. ส่งเสริมให้ผู้สูงอายุมีการรับรู้สมรรถนะแห่งตน เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการออกกำลังกาย และส่งเสริมให้สมาชิกครอบครัวผู้สูงอายุให้การสนับสนุน ช่วยเหลือในการออกกำลังกาย เนื่องจากการเสื่อมของร่างกาย การมีโรคประจำตัว ทำให้ความสามารถในการทำหน้าที่ของร่างกายลดลง ขาดความเชื่อมั่นที่จะออกกำลังกาย จำเป็นต้องพึ่งพาผู้อื่น มีรายงานพบว่าการส่งเสริม สมรรถนะแห่งตนและการสนับสนุนทางสังคมทำให้ผู้สูงอายุออกกำลังกาย
2. จัดกิจกรรมการออกกำลังกายที่สนุกสนาน กระตุ้นความสนใจให้เข้าร่วมสม่ำเสมอ ซึ่งการออกกำลังกายที่มีความสำคัญร่วมด้วย ทำให้ปฏิบัติได้นานเป็นประจำ แต่ถ้าเป็นการออกกำลังกายที่น่าเบื่อ จำใจทำ ผู้ปฏิบัติจะทนทำอยู่ได้ไม่นาน
3. จัดชนิดของการออกกำลังกาย โดยนำศิลปวัฒนธรรม สิ่งที่อยู่คุ้นเคย มาปรับใช้เป็นการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม สร้างแรงจูงใจให้ออกกำลังกาย เช่น การออกกำลังกายฟ้อนเจิง มข. ประยุกต์จากศิลปะการต่อสู้แบบล้านนา ประกอบจังหวะเสียงกลอง การออกกำลังกายโดยทำรำ ประกอบเพลงพื้นเมืองอีสานประยุกต์ ประยุกต์จากการฟ้อนรำแบบพื้นเมืองผสมกับการเต้นสมัยใหม่ ประกอบดนตรีพื้นเมือง พิณ แคน ซอ โปงลาง เครื่องดนตรีไฟฟ้าสมัยใหม่
4. จัดชนิดของการออกกำลังกายที่ไม่เสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุขณะปฏิบัติ นำไปปฏิบัติได้ด้วยตนเองตามลำพัง เช่น การเดินออกกำลังกาย เนื่องจากสะดวก ปฏิบัติได้ทุกที่ ไม่ต้องลงทุน ปฏิบัติง่ายโดยการเดินในอัตราที่เร็วกว่าปกติเล็กน้อย ภายหลังบริหารแบบไทยท่าฤๅษีคัดคน เป็นท่าคัดตามอิริยาบถของคนไทย มีความสุภาพ ปฏิบัติได้โดยคนทั่วไป
5. จัดกิจกรรมการออกกำลังกายเป็นกลุ่ม เช่น ในชมรมผู้สูงอายุ หรือกลุ่มออกกำลังกายเป็นประจำ แต่ต้องหลีกเลี่ยงการแข่งขัน ทำให้ผู้สูงอายุสนุกสนาน เพลิดเพลิน มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

6. แนะนำการออกกำลังกายที่ผสมผสานกับชีวิตประจำวัน โดยเหตุผลหนึ่งที่สูงอายุ ไม่ออกกำลังกาย คือ ทำงานที่ใช้แรงกายมากอยู่แล้ว ไม่มีเวลา เช่น เดินไปตลาดหรือวัดให้เร็วขึ้น ปฏิบัติครั้งละ 10 นาที สะสมให้ได้อย่างน้อย 30 นาทีต่อวัน ปฏิบัติได้ทุกวัน แม้ไม่มีผลต่อหัวใจ และหลอดเลือดได้เท่ากับการออกกำลังกายแบบแอโรบิกที่มีแบบแผน แต่มีประโยชน์ต่อสุขภาพ

ความหมายของกิจกรรมนันทนาการ

นันทนาการมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Recreation แปลว่า การทำให้สนุกสนานร่าเริง หมายถึง การจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคคลเข้าร่วมในเวลาว่างด้วยความสมัครใจ และได้รับความพึงพอใจ ความสนุกสนานอันจะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลเข้าร่วมในกิจกรรมนั้น นักวิชาการได้ให้ความหมายของกิจกรรมนันทนาการไว้อย่างกว้างขวาง ดังนี้ กิจกรรมนันทนาการ เป็นกระบวนการหรือเครื่องมือในการกระทำกับสมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรม อันมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้ดำเนินการจะต้องศึกษา และเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะธรรมชาติของกิจกรรมนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อจะได้เลือกใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย หรือบุคคลที่พึงประสงค์ต้องการอย่างแท้จริง จึงจะเกิดประโยชน์ และมีคุณค่ากับการดำเนินการประกอบกิจกรรมนันทนาการนั้น ๆ ซึ่งแต่ละประเภทของกิจกรรมนันทนาการจะมีคุณค่าแตกต่างกันออกไป ดังที่กล่าวว่า กิจกรรมนันทนาการ จะมีประโยชน์และคุณค่าอยู่ในตัวกิจกรรมนั้นอยู่แล้ว เพียงแต่ผู้สนใจปรารถนาจะไปหยิบยกมาใช้ให้เป็นประโยชน์แต่ละบุคคลอย่างไร เช่น บุคคลผู้หนึ่งทำงานเป็นผู้บริหาร ทำงานใช้สมองทั้งวันเครียดเป็นอย่างมาก อารมณ์หงุดหงิดฉุนเฉียว เมื่อได้ไปเดินรำหลังเลิกงาน บุคลิกลักษณะที่ปรากฏไม่งดงามหายไปอย่างพลิดทิ้งโดยทันที อันนี้ก็เป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคลนั้นที่จะเลือกกิจกรรมนันทนาการเพื่อตอบสนองผู้บริหารบางคนที่มีอาการเครียด เหมือนการระบายความเครียดหลังเลิกงานโดยการไปดูภาพยนตร์สนุก ๆ หรือดูการแสดงละคร หรือทำงานอดิเรกอื่น ๆ ก็ได้ (กำโชน เผือกสุวรรณ, 2538, หน้า 18-19) การทำให้ร่างกายสดชื่น หรือการทำให้ร่างกายได้สร้างพลังขึ้นมาใหม่ (Re-fresh or re-creation) อันเป็นความหมายดั้งเดิม กิจกรรม (Activities) ซึ่งมีชนิดประเภท และรูปแบบกิจกรรมที่หลากหลาย การที่บุคคลหรือชุมชนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมตามความสนใจของตนแล้วก่อให้เกิดผลการพัฒนาอารมณ์ สุขสนุกสนานและสุขสงบ กระบวนการ (Process) กล่าวคือนันทนาการเป็นกระบวนการในการพัฒนาประสบการณ์หรือพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลหรือของสังคม ผลจากการเข้าร่วมในกระบวนการ เรียกว่า ประสบการณ์โดยอาศัยกิจกรรมนันทนาการต่าง ๆ เป็นสื่อ ในช่วงเวลาว่าง เวลาอิสระ โดยที่บุคคลเข้าร่วมด้วยความสมัครใจหรือมีแรงจูงใจแล้วส่งผลให้เกิดการพัฒนาอารมณ์ สุข สนุกสนานและสงบสุข และสวัสดิการสังคม (Social welfare) และสถาบันทางสังคม (Social institute) ซึ่งรัฐบาลและผู้บริหารท้องถิ่นจะต้องมีหน้าที่จัดบริการให้แก่ชุมชน เพื่อให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดี และสร้างบรรยากาศของ

เมืองและประเทศให้น่าอยู่ (สมบัติ กาญจนกิจ, 2547, หน้า 16-18) เป็นกิจกรรมยามว่างเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจหรือเพื่อความบันเทิง เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งร่างกายและจิตใจ (พรชูลิย์ นิลวิเศษ, 2555) กิจกรรมที่กระทำในยามว่างจากภารกิจงานประจำ ซึ่งผู้เข้าร่วมกิจกรรมกระทำด้วยความสมัครใจ และมีความพึงพอใจ โดยกิจกรรมนั้นไม่ขัดต่อขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรม และกฎหมายบ้านเมือง ทำให้เกิดความสุขสนานเพลิดเพลิน มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

สรุปได้ว่า นันทนาการ เป็น กระบวนการ รูปแบบกิจกรรมที่มนุษย์กระทำอย่างมีอิสระในช่วงเวลาว่าง เป็นกิจกรรมที่กระทำโดยสมัครใจ ไม่เกิดจากการบังคับหรือคำสั่ง มุ่งเน้นลดความเครียดจากการทำงาน ก่อให้เกิดการพัฒนาหรือ ความเจริญงอกงามทางกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาของบุคคล เพื่อให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดี

คุณลักษณะของกิจกรรมนันทนาการ

จากความหมายของนันทนาการ สามารถตีความหมายได้หลากหลาย ซึ่งอาจจะมองในเรื่องของประสบการณ์หรือกระบวนการหรือกิจกรรมที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตหรือแหล่งสถาบันทางสังคม ดังนั้นนักวิชาการหลายท่านได้วางหลักเกณฑ์ในเรื่องของคุณลักษณะพื้นฐานของนันทนาการไว้คือ

นันทนาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งที่กระทำและถูกกระทำ รูปแบบของกิจกรรมนั้นหลากหลาย ตั้งแต่เกมกีฬา ศิลปหัตถกรรม ดนตรี ละคร กิจกรรมกลางแจ้ง นอกเมือง งานอดิเรก การท่องเที่ยว โยคะ สมาธิ เป็นต้น มีรูปแบบหลากหลาย มีขอบเขตไม่จำกัด ตั้งแต่ในรูปแบบของกิจกรรม นันทนาการยังมีรูปแบบที่จัดบริการเป็นสวัสดิการสังคม เป็นแหล่งนันทนาการบริการแก่กลุ่มประชาชนทุกระดับวัยและประชากรกลุ่มพิเศษ เป็นไปด้วยความสมัครใจและมีแรงจูงใจ นั่นคือ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมนันทนาการจะต้องเป็นการเข้าร่วมด้วยความสมัครใจ และมีแรงจูงใจในกิจกรรมที่เข้าร่วม โดยมีได้ถูกบังคับ เกิดขึ้นได้ในเวลาที่ไม่จำกัด บุคคลและชุมชนมีอิสระที่เข้าร่วมในสิ่งที่เขาต้องการจะเล่นหรือเข้าร่วมโดยไม่จำกัดเวลา เป็นสิ่งที่จริงจังและมีจุดมุ่งหมาย ประสบการณ์นันทนาการเป็น การพัฒนาคุณภาพชีวิต พัฒนาอารมณ์สุข มีคุณค่าสาระ เป็นสิ่งจริงจัง และมีจุดหมายเสมอ เป็นการบำบัดรักษา กิจกรรมนันทนาการช่วยฟื้นฟูและรักษาคนไข้และเปิด โอกาสให้คนไข้เลือกกิจกรรมในเวลาว่าง กระทำเพื่อพัฒนาสุขภาพกายและจิตใจยามพักฟื้นหรือระหว่างการบำบัดรักษา เป็นกิจกรรมที่สามารถยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้ ตามความเหมาะสม กิจกรรมนันทนาการสามารถจัดให้ตามความเหมาะสม ตามสภาพแวดล้อม ความต้องการ และสนใจของชุมชน ตลอดจนอุปกรณ์และสถานที่สิ่งอำนวยความสะดวก เป็นกิจกรรมที่พึงประสงค์ของสังคม กิจกรรมนันทนาการของสังคมหรือชุมชนหนึ่ง อาจจะไม่เหมาะสมกับอีกชุมชนหนึ่ง ทั้งนี้เพราะความสนใจต้องการค่านิยม วัฒนธรรม ศาสนา ประเพณี สภาพแวดล้อม ความเชื่อ



เป็นข้อบ่งชี้วิถีชีวิตของชุมชน ดังนั้นกิจกรรมนันทนาการจะต้องเป็นที่ยอมรับในสังคมนั้น ๆ (สมบัติ กาญจนกิจ, 2544, หน้า 30) ลักษณะกิจกรรมนันทนาการต้องมีการกระทำ คือ มีการแสดงออกถึงการกระทำ หรือกระทำปฏิบัติ เช่น ต้องมีการเคลื่อนไหวร่างกายเป็นรูปแบบปฏิบัติ ต้องเข้าร่วมกิจกรรมด้วยความสมัครใจ กิจกรรมนั้นต้องกระทำในเวลาว่าง คือ เวลานอกเหนือจากกิจวัตรประจำวัน เป็นกิจกรรมที่ให้ความรู้ ไม่ใช่เป็นอบายมุข และไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษา ต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมโดยตรงและทันที ต้องไม่เป็นอาชีพ มีจุดหมาย เพื่อให้มีทิศทางในการปฏิบัติที่ถูกต้องตามความต้องการ มีความยืดหยุ่น สามารถดัดแปลงปรับเปลี่ยนเข้ากับสภาพที่เป็นอยู่ได้ และมีผลพลอยได้ เช่น การทำสิ่งประดิษฐ์ เป็นการฝึกการใช้ฝีมือ ด้านศิลปะสร้างสรรค์ที่อาจส่งผลด้านความสามัคคีหรือความร่วมมือร่วมใจกันได้ (เทพประสิทธิ์ กุศลวิชัย, 2551)

สรุปได้ว่าลักษณะของกิจกรรมนันทนาการนั้นต้องเป็นกิจกรรมที่ไม่ใช่งานประจำ มีการกระทำอันแสดงออกถึงความต้องการ สมัครใจของบุคคลนั้น ๆ สร้างความพึงพอใจ พัฒนาสุขภาพกายและจิตใจ และไม่ขัดต่อวัฒนธรรมอันดีของสังคม

#### ความสำคัญของกิจกรรมนันทนาการ

นันทนาการมีความสำคัญต่อบุคคล ครอบครัว สังคม ชุมชน ประเทศชาติ และนานาชาติ ดังนี้ (จรินทร์ ธานีรัตน์, 2519, หน้า 59-64; สมบัติ กาญจนกิจ, 2547, หน้า 50-52)

1. บุคคล นันทนาการเป็นสิ่งที่สำคัญในการพัฒนามนุษย์ให้มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม แต่ละคนมีสิทธิ์ที่จะใช้เวลาว่างของตนในการเข้าร่วมกิจกรรมนันทนาการเพื่อประโยชน์แก่ตนเอง แต่ละคนมีความรับผิดชอบตามกฎหมายในอันที่จะสนับสนุนนันทนาการโดยการเสียภาษีให้แก่รัฐบาล แต่ละคนย่อมมีความรับผิดชอบในทางจิตใจหรือทางศีลธรรมในอันที่จะให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือต่าง ๆ โดยผ่านทางองค์การอาสาสมัคร และบุคคลแต่ละคนย่อมมีความรับผิดชอบที่จะใช้เวลาว่างของตนเอง เพื่อให้บริการต่อชุมชน

2. ครอบครัว กิจกรรมนันทนาการจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะช่วยสร้างบรรยากาศอบอุ่นให้เกิดภายในครอบครัว นอกจากนี้กิจกรรมนันทนาการยังช่วยลดปัญหาการใช้เวลาว่างให้กับสมาชิกในครอบครัวด้วย เป็นผลทำให้ผู้นำของครอบครัวได้ทำบทบาทของตนเองได้ดีขึ้น ไม่ก่อให้เกิดปัญหาเยาวชนถ้าบุคคลของครอบครัวมีความสุข สุขภาพดี มีความมั่นคง ประเทศชาติก็เป็นปึกแผ่นมั่นคงตามไปด้วย

3. ชุมชน ชุมชนที่ดีควรจัดให้มีสถานที่บริการทางนันทนาการเพื่อประชาชนนั้น ๆ ได้พักผ่อนหย่อนใจ ผ่อนคลายความเครียด ทำให้เขาเพลิดเพลินมีความสุขความพอใจในชีวิต พร้อมทั้งจะคืนรนเพื่อเผชิญกับปัญหาชีวิตประจำวัน ก่อให้เกิดความสมบูรณ์ด้านต่างๆ คือ เสริมสร้างสมาชิก

ที่ดี รู้จักเสียสละ ช่วยเหลือผู้อื่น ลดปัญหาอาชญากรรม มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี ลดมลภาวะที่เป็นพิษ ชุมชนน่าอยู่

4. ประเทศชาติ กิจกรรมนันทนาการช่วยลดปัญหาเรื่องความประพฤติของประชากร สร้างความสงบสุขภายใน ประชาชนพลเมืองมีสุขภาพพลานามัยดี มีสมรรถภาพทางกายและทางใจ ที่ดีจากการออกกำลังกายและกีฬา รัฐบาลลดค่าใช้จ่ายทางการรักษาพยาบาล ประเทศชาติมีความมั่นคงและพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม

5. นานาประเทศ นันทนาการมีบทบาทสำคัญในอันที่จะส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่าง ประชาชาติ โดยการเข้าร่วมในกิจกรรมนันทนาการ วัฒนธรรม วรรณกรรมพื้นเมือง แลกเปลี่ยน ความคิด ส่งผลให้ลดความขัดแย้งในปัญหาระหว่างประเทศ ปัจจุบันมีสมาคมนันทนาการแห่งโลก (World recreation and leisure association: WRLA) ดำเนินการเพื่อวัตถุประสงค์ดังกล่าว

สรุปได้ว่า กิจกรรมนันทนาการเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อบุคคลด้านการพัฒนา ทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และจิตสังคมของประชากร อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและ ประเทศชาติ

ความมุ่งหมาย คุณค่าและประโยชน์ของนันทนาการ

การจัดนันทนาการมีความสำคัญ และมีประโยชน์ เพื่อให้มีชีวิตอยู่อย่างมีความสุข คือ (ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ, 2541, หน้า 7-9)

1. รู้จักใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ ในแต่ละวันเราจะมีเวลาว่างประมาณ 5-6 ชั่วโมง ซึ่ง เวลาดังกล่าวเราสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมนันทนาการ
2. ช่วยส่งเสริมสุขภาพจิต ในภาวะสังคมปัจจุบัน คนมีความเครียดมากขึ้น สิ่งเหล่านี้เป็น หนทางนำไปสู่โรคจิต คนที่ประกอบกิจกรรมนันทนาการ ทำให้มีสุขภาพดี สดชื่นแจ่มใส
3. ช่วยป้องกัน ลดปัญหาอาชญากรรม และความประพฤติเกเรของเด็ก ปัญหาที่มีความ สำคัญมาก สาเหตุ คือการไม่รู้จักรู้ใช้เวลาว่างในทางนันทนาการ
4. ส่งเสริมความเป็นพลเมืองดีโดยการจัดกิจกรรมให้ประชาชนรู้จักบำรุงรักษาสุขภาพ รู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ รักความยุติธรรม รักหม่อมคณะ ไม่เห็นแก่ตัวช่วยเหลือสังคมมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อ เสียสละช่วยเหลือกัน
5. ช่วยในการพักผ่อนคนป่วย สร้างเสริมสมรรถภาพทางกายและจิต
6. ช่วยสร้างความรักความอบอุ่น และความเข้าใจอันดีภายในครอบครัวโดยใช้กิจกรรม นันทนาการ ซึ่งจะเกิดผลดีต่อตนเอง ครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ
7. ช่วยสงวนรักษาทรัพยากรธรรมชาติ ความสวยงามของสถานที่ซึ่งจัดเพื่อนันทนาการ โดยการปลูกป่า ร่วมมือจัดกิจกรรมอนุรักษ์ธรรมชาติ นับเป็นการสงวนทรัพยากรธรรมชาติที่ดี

8. ช่วยสร้างสุนทรียภาพในด้านความงาม ด้านคุณธรรม และจริยธรรมให้กับประชาชน เป็นการยกระดับจิตใจของประชาชนให้เกิดความรัก ซาบซึ้ง และชื่นชมในความงดงามของศิลปะทั้งหลาย เช่น กิจกรรมทางศิลปะ ดนตรี การท่องเที่ยว เป็นต้น

9. ส่งเสริมให้เกิดความสุข ความพอใจ ผู้ที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมนันทนาการย่อมพอใจในกิจกรรมนั้น ๆ ฉะนั้นผลที่ได้ทำให้เขามีความสุข เป็นผลให้ครอบครัวเกิดความสุข

10. ช่วยผ่อนคลายความเครียดให้กับบุคลากรภายในองค์กร โดยการจัดกิจกรรมนันทนาการ เช่น การจัดแข่งขันกีฬา การจัดงานเลี้ยง การจัดดนตรี เป็นต้น

สรุปได้ว่ากิจกรรมนันทนาการ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ในยุคปัจจุบันเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะว่าวิถีการดำเนินชีวิตของคนเรานั้นได้เปลี่ยนแปลงไป จนเป็นผลให้ต้องมีปัจจัยที่ห้า คือ การพักผ่อนหรือกิจกรรมนันทนาการ เพื่อให้มนุษย์ได้รับการเสริมสร้างสุขภาพของบุคคล ได้เคลื่อนไหวร่างกาย คลายความเครียดในชีวิตประจำวัน เกิดความเพลิดเพลิน เกิดความสุขในชีวิต สนับสนุนและฟื้นฟูสถาบันครอบครัว ส่งเสริมการเป็นพลเมืองดี เกิดความเจริญงอกงามและคุณค่าของความเป็นมนุษย์

#### ประเภทกิจกรรมนันทนาการ

ประเภทของกิจกรรมนันทนาการ มักเน้นการมีส่วนร่วมของประชากร เพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีนักวิชาการหลายท่านจัดประเภทกิจกรรมนันทนาการไว้หลากหลาย ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

##### 1. กิจกรรมนันทนาการศิลปหัตถกรรม (Arts and crafts)

กิจกรรมนันทนาการประเภทศิลปหัตถกรรม หมายถึง งานด้านศิลปะต่าง ๆ ที่ทำขึ้นด้วยมือในเวลาว่างและไม่ได้ทำเป็นอาชีพหรือหวังผลกำไรใด ๆ เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมทักษะความสามารถในการใช้มือสร้างงานฝีมือให้แก่ชุมชน เพื่อพัฒนาอารมณ์สุขและความเจริญเติบโตทางร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา กิจกรรมเหล่านี้ เช่น งานไม้ เย็บปักถักร้อย การวาดภาพ แกะสลัก งานประดิษฐ์อุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง เป็นต้น กิจกรรมนันทนาการประเภทนี้ศิลปหัตถกรรมนี้จะช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การเป็นตัวของตัวเองและการแสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ สามารถดัดแปลงให้เหมาะสมกับทุกเพศทุกวัยดังนี้ (สมบัติ กาญจนกิจ, 2547, หน้า 37-56) ถือเป็นกิจกรรมที่แสดงออกถึงความภาคภูมิใจ สะท้อนวิถีการดำเนินชีวิตของมนุษย์ (เทพประสิทธิ์ คุลธวัชวิชัย, 2551)

##### 2. กิจกรรมนันทนาการเกมกีฬา (Games and sports)

เกมและกีฬาเป็นกิจกรรมที่ต้องการความสัมพันธ์กันระหว่างทักษะการเคลื่อนไหว สติปัญญา ความอดทน และพลังกำลังของร่างกายในการประกอบกิจกรรม ซึ่งบางกิจกรรมจะมีการ

ใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ โดยมากมักจะจัดกิจกรรมประเภทนี้ในสถานที่ที่เป็นบริเวณกว้าง เช่น สนามหญ้า โรงยิมเนเซียม ลานกว้าง เป็นต้น ทั้งยังมีหลากหลายกิจกรรมสามารถเลือกเข้าร่วมได้ เหมาะสมกับ ทั้งวัยเด็ก วัยผู้ใหญ่ วัยสูงอายุ หญิง ชาย รวมทั้งคนพิการ ดังนั้นกิจกรรมประเภทนี้จึงได้รับความนิยมสูงและมากขึ้นเรื่อย ๆ ในปัจจุบันทั้งประเทศไทยและต่างประเทศ (สมบัติ กาญจนกิจ, 2547, หน้า 37-56) นับเป็นกิจกรรมที่ทำทลายความสามารถของผู้เข้าร่วมกิจกรรม ส่งผลต่อการพัฒนา ทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา (เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย, 2551) ทั้งนี้ กิจกรรมที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุควรเป็นกิจกรรมที่ไม่หนักมาก ไม่เร็วมาก ไม่มีการใช้กำลังมาก ไม่มีการกลัดกลืนใจนาน ๆ ไม่มีการเหวี่ยงหรือกระแทก มีช่วงเวลาการพักเป็นระยะ ตัวอย่าง กิจกรรม ได้แก่ การเล่นหมากรุก หมากรอส โยนห่วง เปตอง เป็นต้น (อารยา อารยสวัสดิ์, 2557)

### 3. กิจกรรมนันทนาการการเต้นรำ (Dances)

การเต้นรำนั้นเป็นกิจกรรมการแสดงออกผ่านการเคลื่อนไหว เป็นการแสดงของมนุษย์ ในความสามารถที่จะเคลื่อนไหว ซึ่งทำทางต่าง ๆ ถูกใช้เป็นสัญลักษณ์ของกิจกรรมในชีวิตโดย มนุษย์และวัฒนธรรม ตัวอย่างกิจกรรมที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุได้แก่ กีฬาลีลาศ นาฏศิลป์สากล ระบายพื้นเมือง (Folk dance) และการชมการแสดงประเภท เช่น ชมการแสดงบัลเลต์ แจ๊ส รำประเภท ต่าง ๆ ชมการโชว์ลีลาศ ทำให้เกิดการผ่อนคลายความเครียด ได้รับความสนุกสนานเพลิดเพลิน ได้รับความรู้ (สมบัติ กาญจนกิจ, 2547, หน้า 37-56) นอกจากนี้กิจกรรมเข้าจังหวะยังสามารถช่วย ส่งเสริมระบบการสั่งงานของกล้ามเนื้อส่วนต่าง ๆ ให้มีการเคลื่อนไหวตามจังหวะดนตรี (เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย, 2551) สร้างสุนทรียภาพแก่ผู้เข้าร่วมกิจกรรม

### 4. กิจกรรมนันทนาการการท่องเที่ยวทัศนศึกษา (Tourism and traveling)

การท่องเที่ยวทัศนศึกษาเป็นกิจกรรมนันทนาการที่บุคคลและชุมชนให้ความสนใจและ นิยมเลือกในช่วงเวลาว่างหรือเวลาอิสระมากที่สุดประเภทหนึ่ง เพราะเป็นกิจกรรมสร้างเสริม ประสบการณ์ชีวิตที่มีรูปแบบที่น่าสนใจหรือเรียกว่า สิ่งดึงดูดความสนใจ (Attractions) ที่มีรูปแบบ หลากหลาย ได้แก่ สิ่งแวดล้อมที่สร้างขึ้น กิจกรรมทางวัฒนธรรม วิถีชีวิตและวัฒนธรรมท้องถิ่น ศาสนา การเมือง วิทยาศาสตร์ อนุรักษ์ธรรมชาติ ภูมิอากาศ ทัศนียภาพชีวิตสัตว์ป่า นันทนาการ กลางแจ้ง/ นอกเมือง กีฬา การบันเทิง และการอาบน้ำแร่เพื่อสุขภาพ (สมบัติ กาญจนกิจ, 2547, หน้า 37-56) เป็นการเปลี่ยนสถานที่เพื่อความเพลิดเพลิน (เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย, 2551)

### 5. กิจกรรมนันทนาการพัฒนาจิตใจและความสงบสุข

เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคคลมีความสุขทางใจ มีการพัฒนา และรู้จักการดำรงชีวิต อย่างเป็นสุขและพอเพียง (เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย, 2551) กิจกรรมนันทนาการที่ทำให้เกิดอารมณ์ สุขสงบ ได้แก่ การนั่งสมาธิ การสร้างมโนภาพ การผ่อนคลายกล้ามเนื้อ การปฏิบัติโยคะ การฟัง

เพลง การผ่อนคลายตามเสียงเพลง การศึกษาธรรมะ ปรัชญา มวยจีน เป็นต้น (สมบัติ กาญจนกิจ, 2547, หน้า 37-56)

#### 6. กิจกรรมนันทนาการการละคร (Drama)

กิจกรรมนันทนาการการละคร เป็นกิจกรรมการแสดงออกเป็นการระบายอารมณ์ หรือกิจกรรมของชีวิตประจำวัน การสร้างความรู้สึกการแสดงออกแห่งตน กิจกรรมนันทนาการ การละครเกิดได้หลายวิธี เช่น เกิดจากการแสดงพิธีการศาสนา การฝัน หรือจินตนาการที่ส่งเสริมพัฒนาการทางด้านอารมณ์สุขสนุกสนาน (สมบัติ กาญจนกิจ, 2547, หน้า 37-56) ตัวอย่างกิจกรรม ได้แก่ ละคร ภาพยนตร์ การแสดงต่าง ๆ เช่น มายากล การแสดงนานาชาติ เป็นต้น (เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย, 2551)

#### 7. กิจกรรมนันทนาการงานอดิเรก (Hobby)

กิจกรรมนันทนาการที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณค่าชีวิตของมนุษย์ตั้งแต่วัยเด็ก เยาวชน และผู้สูงอายุ เป็นการส่งเสริมการสร้างประสบการณ์ชีวิต เป็นการบำบัดทางกายและจิตใจ ส่งเสริมโอกาสให้บุคคลเลือกกิจกรรมตามความสนใจ สนุกใจ และกระทำด้วยความเต็มใจในช่วงเวลาอิสระ เวลาว่าง และเพื่อพัฒนาคุณค่าชีวิตของบุคคลและสังคม (สมบัติ กาญจนกิจ, 2547, หน้า 37-56) ตัวอย่างกิจกรรมที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุ ได้แก่ งานฝีมือ งานประดิษฐ์ การสะสม วาด เป็นต้น (เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย, 2551)

#### 8. กิจกรรมนันทนาการดนตรีและร้องเพลง (Music and singing)

ดนตรีเป็นภาษากลางที่ใช้สื่อสาร หรือถ่ายทอดความรู้สึกของมวลมนุษยชาติเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน บุคคล ชุมชน คู่กันเคยกับดนตรี ทั้งในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การแสดงออกแห่งตน การทำท่าย การแสดงออกความสามารถขั้นสูงสุดที่บุคคลพึงกระทำได้ ดนตรีเป็นการระบายอารมณ์ เป็นการผ่อนคลายความเครียด ตัวอย่างกิจกรรมที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุ ได้แก่ การร้องเพลง เล่นดนตรี (เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย, 2551)

#### 9. กิจกรรมนันทนาการกลางแจ้ง/นอกเมือง (Outdoor recreation)

เป็นกิจกรรมหลากหลายที่ส่งเสริมให้บุคคลได้มีโอกาสใกล้ชิดธรรมชาติ สภาพแวดล้อม ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการเจริญเติบโตทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาของบุคคล และสังคม ความเครียด ตัวอย่างกิจกรรมที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุ ได้แก่ กิจกรรมการท่องเที่ยว กีฬากลางแจ้ง กิจกรรมศึกษาธรรมชาติ เช่น แกะรอยธรรมชาติ ศิลปหัตถกรรมธรรมชาติ เกมเกี่ยวกับธรรมชาติ เดินป่า คั้นหารอยทาง ถ่ายรูปกลางแจ้ง การพยากรณ์อากาศ ควรหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่อาจก่อให้เกิดอันตราย เช่น แข่งรถ แข่งเรือ กีฬาไต่ยอดเขา ผจญภัยในป่า (สมบัติ กาญจนกิจ, 2547, หน้า 37-56)

#### 10. กิจกรรมนันทนาการทางสังคม (Social recreation)

เป็นกิจกรรมที่ทำร่วมกับผู้อื่น ทั้งบุคคลในครอบครัวเอง และบุคคลนอกครอบครัว เป็นงานสร้างสรรค์กิจกรรมตามประเพณี หรือกิจกรรมของชุมชน โดยมักจะร่วมกับพิธีกรรมต่าง ๆ เช่น งานบวช งานแต่งงาน งานคล้ายวันเกิด งานเลี้ยงในโอกาสต่าง ๆ เป็นต้น (เทพประสิทธิ์ กุศลวิชัย, 2551)

#### 11. กิจกรรมนันทนาการพิเศษ (Special events)

กิจกรรมที่จัดขึ้นหรือกระทำเป็นพิเศษ เพื่อให้เกิดความ สนุกสนานเพลิดเพลิน หรือจัดขึ้นในโอกาสต่าง ๆ เช่น กิจกรรมที่จัดในวันสำคัญต่าง ๆ การจัดกิจกรรมขึ้น โดยเฉพาะเพื่อจุดมุ่งหมายใดจุดมุ่งหมายหนึ่ง เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมสามารถจัดได้ทั้งเป็นกิจกรรมบุคคล กิจกรรมของหน่วยงานหรือองค์กร เป็นกิจกรรมของชาติหรือนานาชาติ (เทพประสิทธิ์ กุศลวิชัย, 2551) ตัวอย่างกิจกรรมที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุ ได้แก่ งานวันเกิด วันสงกรานต์ ลอยกระทง หรือ เทศกาลศิลปะหัตถกรรม วันเกิดชุมชน ละครสัตว์ คอนเสิร์ต ดนตรี การจัดสวนดอกไม้ แข่งขัน ตกปลา เทศกาลเดินรำ เทศกาลดนตรี เทศกาลศิลปะหัตถกรรม เทศกาลกีฬาพื้นเมือง เป็นต้น (สมบัติ กาญจนกิจ, 2547, หน้า 37-56)

#### 12. กิจกรรมนันทนาการวรรณกรรม (อ่าน พูด เขียน) (Reading, speaking and writing)

เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมปัญญาความคิด ให้ความรู้สึกลึกลับทางอารมณ์ เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละชาติแต่ละภาษา (เทพประสิทธิ์ กุศลวิชัย, 2551) เป็นการส่งเสริมให้บุคคลพัฒนาทักษะความรู้และสามารถจัดได้ทุกระดับวัยและเพศ ก่อให้เกิดความสนุกสนาน เพลิดเพลิน การแสดงออก เกิดการพัฒนาจินตนาการ สามารถเข้าร่วมกิจกรรมแบบประหยัดได้และเป็นกิจกรรมที่เก่าแก่ของมนุษยชาติ (สมบัติ กาญจนกิจ, 2547, หน้า 37-56) ตัวอย่างกิจกรรมที่เหมาะสมกับผู้สูงอายุ ได้แก่ กิจกรรมการแต่งกลอน อ่านหรือเล่าวรรณคดี เรื่องสั้น การพูดเสียงตามสาย เป็นต้น

#### 13. กิจกรรมนันทนาการบริการอาสาสมัคร (Voluntary service)

กิจกรรมอาสาสมัครเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมในเรื่องคุณธรรมจริยธรรม การให้และการรับ การร่วมมือของชุมชนอันจะก่อให้เกิดความพึงพอใจและการพัฒนาจิตใจของบุคคลและสังคม อาสาสมัครเป็นการให้บริการโดยปราศจากสินจ้างรางวัล (สมบัติ กาญจนกิจ, 2547, หน้า 37-56) เป็นการกระทำเพื่อบำเพ็ญประโยชน์ ส่งผลให้ผู้ทำกิจกรรมมีความสุข สังคมมีการพัฒนา โดยมากกิจกรรมดังกล่าวมักมีบุคคลหรือองค์กรเอกชนเป็นผู้ดำเนินการ เช่น ชมรมผู้สูงอายุ สมาคม มูลนิธิต่าง ๆ เป็นต้น

#### 14. กิจกรรมนันทนาการพัฒนาสุขภาพและสมรรถภาพ

เป็นกิจกรรมที่มีการจัดการของบุคคลซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับข้อมูลการศึกษา โอกาส สำหรับการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม การมุ่งใจในการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนให้ ผู้เข้าร่วมกระทำในสิ่งที่เป็นไปได้มากที่สุด (สมบัติ กาญจนกิจ, 2547, หน้า 37-56) ส่งเสริมให้ บุคคลมีสุขภาพที่ดีในรูปแบบของการออกกำลังกายนอกเหนือจากการเล่นกีฬา กิจกรรมที่เหมาะสม กับผู้สูงอายุ ได้แก่ ชิกง โยคะ การเดินแอโรบิก กิจกรรมประกอบจังหวะ เป็นต้น (เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย, 2551)

#### 15. กิจกรรมนันทนาการกลุ่มสัมพันธ์และมนุษย์สัมพันธ์ (Group process)

กิจกรรมนันทนาการกลุ่มสัมพันธ์เป็นกิจกรรมที่จะช่วยส่งเสริมมนุษย์สัมพันธ์ การทำงานเป็นทีม การประสานงานร่วมมือกับกลุ่ม และยังส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ พฤติกรรม ของกลุ่มสังคมในวิถีประชาธิปไตยอีกด้วย กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์มีประโยชน์อย่างยิ่งในการเป็น ผู้นำและผู้ตาม ให้รู้จักหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทของตนเองและของสังคมที่ดี (สมบัติ กาญจนกิจ, 2547, หน้า 37-56) โดยมากมักจะสอดแทรกจุดประสงค์หรือเป้าหมายอื่น ๆ ที่เป็น ประโยชน์ต่อผู้ร่วมกิจกรรม เช่น วิธีการทำงานร่วมกัน การพัฒนาบุคคลและองค์กร เป็นต้น (เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย, 2551)

กิจกรรมนันทนาการประเภทต่าง ๆ มีบทบาทสำคัญอย่างแท้จริงที่จะช่วยให้ได้ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ให้ความสนุกสนาน ความพึงพอใจ ช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิต มีเป้าหมายและมีการปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี ดังนั้นการจัดกิจกรรมนันทนาการจึงมีความสำคัญ มีประโยชน์และคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง

#### การเลือกกิจกรรมนันทนาการ

ผู้สูงอายุเป็นกลุ่มประชากรที่มีข้อจำกัดต่างๆ ทั้งสภาพร่างกายที่เปลี่ยนแปลง สภาพจิตใจ และอารมณ์ จึงจำเป็นเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ความสำคัญและพิจารณาอย่างถี่ถ้วนในการเลือกกิจกรรม นันทนาการที่เหมาะสมแก่ผู้สูงอายุแต่ละราย ดังนั้นควรมีหลักการพิจารณา ได้แก่ สภาพาสภาพ สุขภาพ ความปลอดภัย ลักษณะภารกิจประจำวัน ฐานะเศรษฐกิจ ความสนใจและความถนัด ศีลธรรมและ วัฒนธรรม (เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย, 2551)

#### ประโยชน์ของนันทนาการ

กิจกรรมนันทนาการก่อให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ต่าง ๆ มากมาย สามารถจำแนกตาม ด้านต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. ประโยชน์ทางด้านสุขภาพ ทั้งสุขภาพทางกายที่แข็งแรงขึ้น ป้องกันโรคภัยไข้เจ็บ มี สุขภาพจิตที่ดีขึ้น จากการผ่อนคลายความเครียดทางอารมณ์ (เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย, 2551)

2. ประโยชน์ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทั้งภายในครอบครัว และชุมชน ปรับทัศนคติที่ดีต่อกัน เกิดความร่วมมือ ยอมรับ และเข้าใจกันและกัน (เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย, 2551)
3. ประโยชน์ด้านการพัฒนาพลเมืองดี สามารถช่วยลดปัญหาอาชญากรรม (เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย, 2551)
4. ประโยชน์ด้านการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และสุนทรียภาพ ทำให้เกิดการพัฒนาทักษะที่มีซ่อนอยู่ในตัว (ธชา รุญเจริญ, 2560)

### แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาความต้องการจำเป็น

นักวิชาการภายในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายของความต้องการจำเป็น ไว้มากมาย โดยปรับเปลี่ยนตามยุคสมัยซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ยุค ได้แก่ ยุคที่ 1 ช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1930-1960 การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อกำหนดเป้าหมายที่พึงประสงค์ (Needs assessment for goal setting) ต่อมา ยุคที่ 2 ระหว่างปี ค.ศ. 1961-1970 การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อการวางแผนงาน (Needs assessment for planning) และยุคที่ 3 ระหว่างปี ค.ศ. 1971 ถึงปัจจุบัน การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อการวางแผนและการนำไปสู่การปฏิบัติ (Needs assessment for planning and implementing) กล่าวคือ ความต้องการจำเป็น เป็นสิ่งที่เป็ประโยชน์ซึ่งขาดแคลน และเป็นที่ต้องการ หรือปรารถนาจะได้ (Kaufman & English, 1981) เป็นกิจกรรมเพื่อสำรวจปัญหาของการเรียนการสอนที่ผ่านมา ความต้องการของผู้เรียนและสภาพบริบทของการเรียนรู้ (Smith & Ragan, 1999, p. 32) การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการประเมินความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังหรือสิ่งที่ต้องการ กับสิ่งที่เป็จริงในปัจจุบัน โดยความแตกต่างที่เกิดขึ้นจะบอกสภาพปัญหาที่มีอยู่โดยระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดว่ามีลักษณะเช่นใด และประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่ามีลักษณะเช่นใด จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นจริงว่าสมควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง การประเมินความต้องการจำเป็นทำให้ได้ข้อมูลที่น่าไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการในเชิงสร้างสรรค์และเป็นการเปลี่ยนแปลงทางบวก (สุวิมล ว่องวานิช, 2542, หน้า 12) คือ กระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญในขั้นตอนของการวางแผนเพราะช่วยให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนสภาพบริบทของหน่วยงาน อย่างไรก็ตามในการบริหารงานทั่วไปพบว่า ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นมักจะถูกกละเลย ไม่ได้รับความสำคัญเท่าที่ควร เพราะการตัดสินใจต่าง ๆ จะอยู่ในมือของผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ และถึงแม้จะมีการประเมินความต้องการจำเป็นก็มักจะเป็นไปในแบบที่ไม่เป็นทางการ โดยข้อมูลตามการรับรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้อง (สุวิมล ว่องวานิช, 2548 ข, หน้า 131-132) วัตถุประสงค์ของแนวคิดการประเมินความต้องการจำเป็นคือเพื่อให้ทราบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นคืออะไร แก้ไขอย่างไร และเตรียมวางแผนอย่างไร คือ กระบวนการรวบรวมสารสนเทศเพื่อวิเคราะห์



ความแตกต่างระหว่างความสามารถที่คาดหวังและความสามารถที่เกิดขึ้นจริง จากนั้นทำการจัดลำดับความสำคัญของความแตกต่างนั้น (สุวิมล ว่องวานิช, 2550, หน้า 33) นอกจากนี้ การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการประเมินความแตกต่างระหว่างสภาพที่ควรจะเป็นหรือสภาพที่เป็นอยู่หรือสภาพที่ควรได้รับการแก้ไข รวมถึงการประเมินความต้องการที่แท้จริงแล้วนำผลความต้องการหรือความแตกต่างดังกล่าวมาจัดเรียงลำดับความสำคัญเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกวางแผนโครงการต่อไปในอนาคต (ปิยมาภรณ์ โชคอวยชัย, 2548, หน้า 53) กระบวนการที่ก่อให้เกิด ข้อมูลสารสนเทศเพื่อกำหนดความแตกต่างของสภาพที่เกิดขึ้นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น โดยระบุสิ่งที่ ต้องการให้เกิดว่ามีลักษณะใดและสิ่งที่เกิดขึ้นจริงเป็นอย่างไร เพื่อนำไปสู่การประมวลสังเคราะห์และประเมินว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจริงควรเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง การประเมินความต้องการจำเป็นนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงในทางบวกและสร้างสรรค์ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2555, หน้า 370)

นักวิชาการกล่าวถึงมุมมองของความต้องการจำเป็นไว้หลากหลายมุมมอง ดังนี้ ในช่วงแรกความต้องการจำเป็นถูกแบ่งออกเป็น 2 มุมมอง คือ มุมมองด้านจิตวิทยาและมุมมองด้านการประเมิน มุมมองด้านจิตวิทยา แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ ความต้องการจำเป็นทางกายภาพ ความปลอดภัย ความรักและการเป็นเจ้าของ การเห็นคุณค่าในตนเอง และการบรรลุศักยภาพในตนเอง (Maslow, 1943) ส่วนมุมมองด้านการประเมิน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ มุมมองในมิติด้านความแตกต่าง (Kaufman & English, 1981) และมุมมองด้านในมิติด้านประโยชน์ที่ได้รับ (Scriven, 1991) ฉะนั้น ความต้องการจำเป็นสามารถกำหนดนิยามได้ 2 รูปแบบ คือ นิยามตามโมเดลความแตกต่าง และนิยามตามโมเดลการแก้ปัญหา (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

สรุปได้ว่าความต้องการจำเป็น หมายถึง สภาพปัจจุบันหรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นและจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุง ประเมินได้จากการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันกับสภาพที่ควรจะเป็น นำมาจัดลำดับความสำคัญ เป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงาน โครงการ เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

จุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

จุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการพยายามให้ได้ข้อมูลที่จะช่วยเสริมการวางแผนการดำเนินงาน ทำให้มีการพัฒนากิจกรรมหรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้นจริง (สุวิมล ว่องวานิช, 2542)

กระบวนการประเมินความต้องการจำเป็น

คนทั่วไปมักจะประเมินความต้องการจำเป็น โดยการดำเนินการแต่ขั้นตอนแรก คือ

การระบุความต้องการจำเป็น แล้วไม่ได้ทำการวิเคราะห์ต่อไปว่าความต้องการนั้นเกิดจากสาเหตุใด แต่จะใช้ดุลยพินิจของตนเองกำหนดวิธีการแก้ไขหลังจากทราบความต้องการจำเป็นแล้ว ดังนั้น ขั้นตอนของการกำหนดแนวทางแก้ไขจึงมาจากประสบการณ์และความรู้สึก โดยไม่ได้มีข้อมูล ประกอบว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการนั้น ๆ คืออะไร การตัดสินใจแบบนี้จึงมีโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาที่ไม่สอดคล้องกับสาเหตุ ถ้าสามารถทำได้ควรทำการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ซึ่งจะให้ข้อมูลที่ช่วยตัดสินใจได้หนักแน่นมากขึ้น ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ความต้องการจำเป็นประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การวางแผนการดำเนินงาน การสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น และการใช้ประโยชน์จากความต้องการจำเป็น (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

กระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นจำแนกออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. การระบุความต้องการจำเป็น (Needs identification) เป็นการสำรวจความต้องการจำเป็นทั้งหมดที่เกิดขึ้นภายในองค์กร (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) การออกแบบการเก็บข้อมูลมีหลากหลาย ได้แก่ การประเมินตนเอง เป็นการสะท้อนตนเองต่อเป้าหมายของการเรียนรู้ที่ต้องการ ซึ่งอาจใช้วิธีการออดิโอหรือแฟ้มสะสมผลงาน (Hauer & Quill, 2011) การสัมภาษณ์เชิงลึก อาจใช้การสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้าหรือทางโทรศัพท์ (Hauer & Quill, 2011) การสนทนากลุ่ม (Hauer & Quill, 2011) การระดมสมองในการร่วมระบุปัญหาและแก้ไข (Hauer & Quill, 2011) การใช้แบบสอบถาม สามารถทำได้ทั้งการใช้แบบสอบถาม สามารถทำได้ทั้งทางไปรษณีย์และทางโทรศัพท์ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) การสำรวจ (Hauer & Quill, 2011) และการสังเกต (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

2. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs analysis) เป็นการวิเคราะห์หาสาเหตุที่นำไปสู่การเกิดความต้องการจำเป็นนั้น ๆ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) เทคนิคการวิเคราะห์ที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย คือ  $PNI_{modified} = (I-D)/D$  ซึ่งเป็นสูตรที่ปรับปรุงมาจากสูตร  $PNI = (I-D) \times I$

3. การกำหนดแนวทางแก้ไข (Needs solution) เป็นการกำหนดแนวทางแก้ไขเพื่อให้ความต้องการจำเป็นนั้นหมดไป (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

ขั้นตอนการสังเคราะห์งานประเมินความต้องการจำเป็น

มีลักษณะการวิเคราะห์ห่อภิมาณ 4 ขั้นตอน คือ การระบุปัญหา การรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง การประเมินข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ และการวิเคราะห์ข้อมูล (Cook, 1992) สำหรับประเทศไทย นักวิชาการได้เสนอขั้นตอนการสังเคราะห์งานไว้ 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดปัญหา วิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัย การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสรุป นำเสนอรายงาน ต่อมาได้มีการกำหนดกระบวนการสังเคราะห์งาน

ประเมินความต้องการจำเป็นทั้งหมด 6 ขั้นตอน คือ การกำหนดปัญหาวิจัย การเก็บรวบรวมเอกสารหรือรายงานประเมินความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์ข้อมูล การเขียนรายงาน และการนำไปใช้ประโยชน์รวมถึงการสรุปอ้างอิง

สรุปได้ว่ากระบวนการประเมินความต้องการ มีขั้นตอนสำคัญ คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายและคำถามที่ใช้ในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น และกำหนดกรอบการวิจัยประกอบด้วย การกำหนดกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ กลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับการพัฒนา ผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดความต้องการจำเป็น และผู้รับผิดชอบในการประเมินความต้องการจำเป็น การกำหนดเทคนิคหรือวิธีการประเมินความต้องการจำเป็น การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ กำหนดลักษณะข้อมูล เครื่องมือประเมินความต้องการจำเป็น ลักษณะของผู้ให้ข้อมูล วิธีการเก็บข้อมูล การกำหนดวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำรายงาน และการใช้ผลการประเมินการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นมีขั้นตอนการดำเนินงานเหมือนขั้นตอนการวิจัยทั่วไป

คุณภาพของผลการประเมินความต้องการจำเป็นเป็นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับวิธีการที่ใช้ในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น หากเลือกวิธีการที่ไม่เหมาะสมจะทำให้ได้ผลประเมินความต้องการจำเป็นที่ไม่มีความเที่ยงตรง ขาดความน่าเชื่อถือ และส่งผลกระทบต่อวางแผนพัฒนาองค์กรหรือบุคลากร ดังนั้นผู้ประเมินความต้องการจำเป็นต้องมีความเข้าใจถึงธรรมชาติและหลักการวิธีการเหล่านั้นจึงจะสามารถเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมได้

การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นอาจใช้ข้อมูลเชิงปริมาณหรือข้อมูลเชิงคุณภาพหรือข้อมูลที่ผสมทั้งสองประเภทหรือได้มาจากวิธีการที่หลากหลาย ไม่ว่าจะได้ความต้องการจำเป็นมาโดยวิธีการใด หรือข้อมูลประเภทใด การวิจัยความต้องการจำเป็นจะไม่สมบูรณ์ ถ้ามิได้ทำในขั้นตอนสุดท้าย คือ การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ประเด็นสำคัญที่ต้องการตัดสินใจในการสร้างหรือจัดหาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น คือ การนิยามความต้องการจำเป็นว่าจะกำหนดตามโมเดลความแตกต่าง หรือโมเดลการแก้ปัญหา หากใช้นิยามความแตกต่าง ผลที่ได้จากการประเมิน คือความต้องการจำเป็นของกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการกำหนด แต่หากนิยามตามโมเดลการแก้ปัญหา ผลที่ได้ คือ แนวทางการแก้ไขเพื่อขจัดปัญหา การเลือกนิยามที่ต่างกันส่งผลกระทบต่อเลือกเทคนิควิธีที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น

ในขั้นตอนสุดท้ายหลังจากการประเมินความต้องการจำเป็นสิ้นสุด ควรมีการตัดสินใจเลือกวิธีการจัดทำรายงานและนำผลการประเมินไปใช้ โดยพิจารณากลุ่มผู้ใช้ผลการประเมิน ซึ่งมีหลายระดับ แต่ละกลุ่มจะมีจุดเน้นของเนื้อหาสาระที่ต้องการรับรู้แตกต่างกันบ้าง แต่ไม่ว่าจะเป็น

การรายงานในลักษณะใด เนื้อหาสาระที่นำเสนอต้องประกอบด้วยลักษณะของความถี่ของการจำเป็น  
วิธีการประเมิน ผลที่ได้รับ การสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

เกณฑ์การพิจารณาการประเมินความต้องการจำเป็น

1. ตัวบ่งชี้ภาวะทางสังคม การเก็บข้อมูลมีการระบุเป็นจำนวน เรียกว่า Unobtrive  
measure
2. การสำรวจ การเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามการสัมภาษณ์ การสังเกต ทั้งนี้รูปแบบ  
การตอบข้อมูลในแบบสอบถามมี 2 ประเภท คือ รูปแบบของการตอบข้อมูลชุดเดียวหรือการ  
ตอบสนองเดียว เป็นแบบสอบถามที่มีข้อความให้ตอบในรูปแบบมาตรฐานค่า โดยให้ตอบคำถาม  
เพียงชุดเดียว เช่น ให้ระบุระดับความต้องการหรือระดับของปัญหานั้น และรูปแบบการตอบข้อมูล  
สองชุดหรือการตอบสนองคู่ เป็นแบบสอบถามที่มีข้อความให้ตอบในรูปแบบมาตรฐานค่า โดยให้  
ตอบข้อมูลสองชุด เช่น ให้ระบุสภาพที่เป็นอยู่จริง และสภาพที่ควรจะเป็นจริง กล่าวคือ  
แบบสอบถามประกอบด้วยข้อความ และตัวเลือกในการตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็น  
มาตราส่วนประมาณค่าซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ โดยผู้ตอบแบบสอบถามต้องทำหน้าที่ตอบให้ตรงกับ  
ความคิดเห็นมากที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูล

ค่าคะแนนของคำตอบหรือตัวเลือกแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีประเด็นนั้นอยู่มากที่สุดหรือดำเนินการเกือบทุกครั้ง  
หรือประมาณ ร้อยละ 81-100

- สภาพที่คาดหวังในอนาคตต้องการให้มีประเด็นนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีประเด็นนั้นอยู่มากหรือดำเนินการเป็นส่วนใหญ่ หรือ  
ประมาณ ร้อยละ 61-80

- สภาพที่คาดหวังในอนาคตต้องการให้มีประเด็นนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันมาก

ระดับ 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีประเด็นนั้นอยู่ปานกลางหรือดำเนินการเป็นครั้งคราว  
หรือประมาณ ร้อยละ 41-60

- สภาพที่คาดหวังในอนาคตต้องการให้มีประเด็นนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีประเด็นน้อยหรือดำเนินการเป็นส่วนน้อยหรือประมาณ ร้อยละ 21-40

- สภาพที่คาดหวังในอนาคตต้องการให้มีประเด็นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันน้อยระดับ 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีประเด็นน้อยที่สุดหรือดำเนินการน้อยที่สุดหรือไม่ได้ดำเนินการ หรือไม่เกิน ร้อยละ 20

- สภาพที่คาดหวังในอนาคตต้องการให้มีประเด็นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันน้อยที่สุดหรือไม่ต้องการ

เกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้เป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีประเด็นน้อยที่สุดในระดับมากที่สุด

- สภาพที่คาดหวังในอนาคตต้องการให้มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีประเด็นน้อยอยู่ในระดับมาก

- สภาพที่คาดหวังในอนาคตต้องการให้มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีประเด็นน้อยอยู่ในระดับปานกลาง

- สภาพที่คาดหวังในอนาคตต้องการให้มีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีประเด็นน้อยอยู่ในระดับน้อย

- สภาพที่คาดหวังในอนาคตต้องการให้มีการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีประเด็นน้อยที่สุดในระดับน้อยที่สุด

- สภาพที่คาดหวังในอนาคตต้องการให้มีการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## แนวคิดเกี่ยวกับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

ประวัติความเป็นมาของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

เดิมสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ได้ดำเนินการจัดตั้งขึ้น โดยใช้ชื่อศูนย์เยาวชนเมื่อปี พ.ศ. 2503 โดยได้ตั้ง ศูนย์เยาวชนอำเภอพระนคร เขตพระนคร ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น ศูนย์เยาวชนเทเวศร์ และศูนย์เยาวชนลุมพินี เขตปทุมวัน ขึ้นเป็นแห่งแรก จากนั้นได้ขยายการจัดตั้ง

ไปสู่ศูนย์เยาวชนสวนอ้อย เขตคูสิต และขยายเพิ่มขึ้นอีกตามพื้นที่เขตต่าง ๆ โดยมีศูนย์เยาวชนที่เปิดให้บริการแล้วทั้งสิ้น 36 แห่ง ได้แก่ ศูนย์เยาวชนไทย-ญี่ปุ่น (ดินแดง) และศูนย์เยาวชนที่สังกัดสำนักงานนันทนาการและส่งเสริมการเรียนรู้อีก 35 แห่ง แบ่งเป็นศูนย์เยาวชนมิติใหม่ จำนวน 12 แห่ง ได้แก่ บางกะปิ สะพานสูง หนองจอก จตุจักร ทวีวัฒนา ดอนเมือง ลุมพินี บางแค (เรื่องสอน) บางขุนเทียน บางกอกใหญ่ คลองสามวา และเกียกกาย ศูนย์เยาวชนระดับ A จำนวน 12 แห่ง ได้แก่ ชัยพฤกษ์มาลา จอมทอง ทุ่งครุ คลองกุ่ม บ่อนไก่ คลองเตย บางนา ลาดกระบัง มีนบุรี สะพานพระราม 9 สะพานพระราม 8 และหลักสี่ ศูนย์เยาวชนระดับ B จำนวน 11 แห่ง ได้แก่ วัดโสมนัส เทเวศร์ สวนอ้อย บางเขน เตชะวนิช วัดนัทรแก้งจกกลนี วัดเวฬุราชิม อัมพวา วัดธาตุทอง วัดดอกไม้ และวชิรเบญจทัศ โดยศูนย์เยาวชนทั้ง 36 แห่ง เรียกว่าสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร โดยขึ้นตรงกับสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว กรุงเทพมหานคร

บทบาทและหน้าที่ของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการอนุรักษ์ ส่งเสริมเผยแพร่ ฟื้นฟู บำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรม สร้างความรู้ ความเข้าใจและการตระหนักในคุณค่า และเอกลักษณ์ที่ดีของความเป็นไทย ส่งเสริมและสนับสนุนการให้บริการและจัดกิจกรรมทางด้านดนตรี กีฬา ห้องสมุด พัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว และแหล่งเรียนรู้ทั้งศิลปะ และวัฒนธรรมในรูปแบบต่าง ๆ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ตลอดจนศึกษา วิเคราะห์ วิจัยปัญหา และแนวทางการดำเนินงาน การพัฒนาด้านกีฬา นันทนาการ ศิลปะและวัฒนธรรม

สำนักงานนันทนาการและส่งเสริมการเรียนรู้ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการและส่งเสริมกิจกรรมของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครและส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อเยาวชนและประชาชน ให้บริการห้องสมุดเพื่อเป็นแหล่งศึกษาค้นคว้าหาความรู้และแรงบันดาลใจในยามว่าง จัดทำโครงการเกี่ยวกับห้องสมุด ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานและการจัดกิจกรรมของห้องสมุดประชาชนและสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครที่อยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน

สถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครเป็นสถานที่สำหรับเด็กและเยาวชนได้มาทำกิจกรรมด้านนันทนาการและกีฬาร่วมกัน เพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนา ด้านสุขภาพกาย และจิตใจ ด้านสติปัญญา ความรู้ความสามารถ ด้วยการปลูกฝังหลักธรรมทางศาสนา คุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมและความเป็นไทย และเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่สังคมและเศรษฐกิจยุคใหม่ โดยมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการจัดกิจกรรมกีฬา และนันทนาการ การพัฒนาผู้นำเยาวชน การจัดกิจกรรมอนุรักษ์และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมประเพณี และกิจกรรมพิเศษอื่น ๆ ให้บริการและควบคุมดูแลการใช้อาคารสถานที่ สนามกีฬา และอุปกรณ์

ต่าง ๆ ของผู้มารับบริการให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด ส่งเสริมงานด้านวิชาการและพัฒนา ศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน สถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ได้ดำเนินงานตามแผนพัฒนา กรุงเทพมหานคร ระยะ 12 ปี พ.ศ. 2552-2563 ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนากรุงเทพมหานครให้เป็นมหานครแห่งคุณภาพชีวิตที่ดี และมีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม ยุทธศาสตร์ที่ 4.2 การพัฒนาด้านกีฬา และนันทนาการ โดยมีกลยุทธ์ ดังนี้ 1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของสถานบริการด้านการศึกษาและนันทนาการ 2) ส่งเสริมการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพให้กับประชาชน 3) ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านกีฬาและนันทนาการ 4) พัฒนาการบริหารจัดการด้านกีฬาและนันทนาการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 5) ส่งเสริมและพัฒนาบริการกีฬาและนันทนาการ (สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร, 2552)

นอกจากนี้ สถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครยังส่งเสริมกิจกรรมที่เป็นการพัฒนาเด็กและเยาวชนแล้ว ยังได้ให้บริการในด้านอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ด้วย อันได้แก่ ศูนย์ชุมชน เป็นที่แข่งขันกีฬา ที่ประชุม พบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ทักษะและประสบการณ์ ตลอดจน ให้เป็นที่จัดงานตามเทศกาลและเป็นที่พักผ่อนหย่อนใจในยามว่าง ศูนย์ส่งเสริมกีฬา จัดให้บริการฝึกสอน ฝึกซ้อม และสนามกีฬาประเภทต่าง ๆ ทั้งกีฬาไทย กีฬาสากล ศิลปะการป้องกันตัว แอโรบิก ห้องเสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย เป็นต้น และชมรมผู้สูงอายุ เป็นสถานที่ ที่ให้ผู้สูงอายุได้ใช้เวลาว่างได้มาพบปะพูดคุย และทำกิจกรรมร่วมกัน อันเป็นการพัฒนา และฟื้นฟูศักยภาพของผู้สูงอายุอีกทางหนึ่ง

วัตถุประสงค์ของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

1. เป็นศูนย์กลางในการพักผ่อนหย่อนใจคลายเครียดของเด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และประชาชนทั่วไป
2. ให้เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และประชาชนทั่วไปได้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา
3. ให้เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และประชาชนทั่วไป ได้ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัว และสังคม
4. เป็นการเสริมสร้างพัฒนาพฤติกรรมและบุคลิกภาพของเด็ก เยาวชน และประชาชน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวินัย ขนบธรรมเนียมประเพณี และเอกลักษณ์ของชาติ
5. เป็นการส่งเสริมทางด้านกีฬาและนันทนาการ สำหรับเด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และประชาชนทั่วไป ให้มีความสุขและพลานามัยที่แข็งแรงและสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ

6. เพื่อเผยแพร่กิจกรรมของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร และร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ในอันที่จะส่งเสริมกิจกรรมของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

การจัดตั้งสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครนั้นเพื่อเด็ก เยาวชน และประชาชนทั่วไป ได้มีโอกาสใช้เวลาว่างมาพักผ่อนคลายเครียด ร่วมกิจกรรมที่สนุกสนาน หากความรู้ ความบันเทิง และร่วมกันทำงานสาธารณประโยชน์ ก่อให้เกิดความสุขและประโยชน์ทางร่างกาย จิตใจ สังคม และสติปัญญา รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นภายในครอบครัว ชุมชน และสังคมด้วยการดำเนินงานของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

สถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครได้มีการให้บริการกิจกรรมต่าง ๆ มากมายที่เป็นการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของเด็กและเยาวชน รวมไปถึงเป็นกิจกรรมที่ประชาชนทั่วไปสามารถร่วมกิจกรรมได้อย่างทั่วถึง ในแต่ละสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครจะมีเจ้าหน้าที่ ประกอบไปด้วย ข้าราชการ ลูกจ้าง และอาสาสมัคร โดยประจำในตำแหน่งของผู้นำกิจกรรมในทุก ๆ ด้าน เพื่อความพร้อมในการให้บริการอย่างทั่วถึง โดยมีกลุ่มงานนั้นทนการ 1 กลุ่มงานนั้นทนการ 2 กลุ่มงานนั้นทนการ 3 ส่วนนั้นทนการ สำนักงานนั้นทนการและส่งเสริมการเรียนรู้ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว เป็นผู้รับผิดชอบด้านวิชาการ การจัดสรรงบประมาณ การจัดทำโครงการต่าง ๆ และควบคุมดูแลการดำเนินงานของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครให้เป็นไปตามนโยบายและสอดคล้องกับแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร โดยมีการบริหารจัดการงานของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครดังนี้

1. อัตรากำลัง สถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครที่มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน และมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

1.1 เจ้าหน้าที่บริหารงานสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครมีหน้าที่ วางแผน มอบหมายงาน ควบคุม ตรวจสอบให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงาน รับผิดชอบการเงินและงบประมาณของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ควบคุมดูแลสั่งห้ามทรัพย์สิน อสังหาริมทรัพย์ และทรัพย์สินต่าง ๆ ของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ประชาสัมพันธ์ การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ควบคุมดูแลการจัดกิจกรรม ติดตามผล และประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

1.2 นักสังคมสงเคราะห์ มีหน้าที่ สัมภาษณ์ผู้มาใช้บริการก่อนที่จะรับเข้ามาเป็นสมาชิกสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ทราบถึงประวัติ ความสนใจ ความ



ต้องการของผู้มาใช้บริการ พร้อมทั้งชี้แจงให้ทราบถึงกิจกรรมด้านต่าง ๆ ที่สถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครดำเนินงานอยู่และจัดทำทะเบียนประวัติของสมาชิกไว้ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือสมาชิกได้เข้าร่วมในกิจกรรมที่ตนสนใจและมีความถนัด ปฏิบัติงานตามระบบกลุ่ม โดยใช้พฤติกรรมของกลุ่มเป็นเครื่องช่วยให้สมาชิกแสดงออก ซึ่งความสามารถ และให้ได้รับประสบการณ์ในการเข้ากลุ่มที่ดี จัดทำโครงการ แผนงาน ด้านสังคมสงเคราะห์ การสัมมนา การเยี่ยมบ้าน การพิจารณาให้การช่วยเหลือเป็นรายบุคคล และทำบันทึกปัญหาและความช่วยเหลือ การติดตามผลการช่วยเหลือ ติดต่อประสานงาน กับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกที่มีปัญหาต่าง ๆ เช่น กองสังคมสงเคราะห์ ศูนย์บริการสาธารณสุข ฯลฯ และแนวการศึกษาและอาชีพแก่สมาชิกที่สนใจประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครเพื่อที่ชุมชนนั้นจะได้เข้าใจสนับสนุนและยอมรับการปฏิบัติงานด้านนี้ เช่น การสร้างความสัมพันธ์กับครอบครัวของสมาชิก ทำการสำรวจและวินิจฉัยสภาพปัญหาและความต้องการของสมาชิกสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครและชุมชนในอาณาเขตที่สถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครตั้งอยู่ และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

1.3 ผู้นำกิจกรรมด้านนาฏศิลป์ มีหน้าที่ จัดทำโครงการ หรือแผนงานการสอนกิจกรรมด้านนาฏศิลป์ จัดกลุ่มสมาชิก โดยคำนึงถึงระดับอายุ ความยากง่ายของบทเรียน และความสามารถของสมาชิก สอนให้สมาชิกหัดร้องเพลงประกอบการรำตามบทเรียน สอนให้สมาชิกรู้จักจังหวะ เพลง ลีลาการรำรำแบบต่าง ๆ ให้คำแนะนำ และทำการสอนให้กับ ผู้ที่สนใจในกิจกรรมด้านนี้ซึ่งมิใช่สมาชิกของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร แต่มีความสนใจให้สามารถนำไปถ่ายทอดให้กับผู้อื่นได้ เก็บรักษาเครื่องแต่งกาย และอุปกรณ์การสอนนาฏศิลป์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ทำบัญชีรับและจำหน่ายอุปกรณ์ด้านนาฏศิลป์ และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

1.4 ผู้นำกิจกรรมด้านศิลปศึกษา มีหน้าที่ รับผิดชอบในการจัดสอนกิจกรรม ด้านศิลปศึกษา เช่น การวาดการปั้น แกะสลัก ฯลฯ จัดทำโครงการสอนกิจกรรมด้านศิลปะ จัดกลุ่มสมาชิกเพื่อสอนกิจกรรมด้านนี้ โดยคำนึงถึงระดับอายุ ความสนใจ และความสามารถของสมาชิก ควบคุมดูแลรักษาอุปกรณ์การสอนกิจกรรมด้านศิลปศึกษา ทำบัญชีรับและจำหน่ายอุปกรณ์ศิลปศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

1.5 ผู้นำกิจกรรมด้านคหกรรมศาสตร์ มีหน้าที่ รับผิดชอบและดำเนินการสอนกิจกรรมหัตถศึกษา และโภชนาการ ได้แก่ การตัดเย็บเสื้อผ้า การเย็บปักถักร้อย ประดิษฐ์ดอกไม้ปรุงอาหาร ฯลฯ จัดทำโครงการสอนกิจกรรมด้านหัตถศึกษาและโภชนาการ จัดเตรียมอุปกรณ์การสอน ควบคุมดูแลรับผิดชอบอุปกรณ์หัตถศึกษา จัดกลุ่มสมาชิกเพื่อสอนกิจกรรมด้านนี้ โดย

คำนึงถึงระดับอายุความสนใจ และความสามารถของสมาชิก ทำบัญชีรับและจำหน่ายอุปกรณ์ด้าน พหุศึกษาและ โภชนาการ จัดเก็บรักษา รวบรวมผลงานที่สมาชิกทำสำเร็จ และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

1.6 ผู้นำกิจกรรมด้านพหุศึกษา มีหน้าที่ รับผิดชอบและดำเนินการจัดกิจกรรมด้าน พหุศึกษา จัดทำโครงการด้านพหุศึกษา เช่น การแข่งขันกีฬาประเภทต่าง ๆ ทั้งภายในสถานบริการ สุขภาพของกรุงเทพมหานคร และนำนักกีฬาของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ไป แข่งขันนอกสถานที่ ดำเนินการสอนกีฬาต่าง ๆ ทั้งกีฬาในร่มและกลางแจ้ง ได้แก่ ฟุตบอล บาสเกตบอล วอลเลย์บอล แบดมินตัน ยูโด ฯลฯ ให้แก่สมาชิกที่สนใจ ควบคุมดูแลรับผิดชอบอุปกรณ์ กีฬาของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ทำบัญชีรับและจำหน่ายอุปกรณ์กีฬา เป็น เจ้าหน้าที่ควบคุมการจ่ายอุปกรณ์กีฬาให้แก่สมาชิก ควบคุมดูแลการเล่นกีฬาต่าง ๆ ของสมาชิกให้ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

1.7 ผู้นำกิจกรรมด้านห้องสมุด มีหน้าที่ รับผิดชอบและดำเนินการด้านห้องสมุด จัดหาหนังสือ นิตยสาร สิ่งพิมพ์ไว้ให้บริการ จัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่าน จัดตู้ จัดชั้นหนังสือ และ นิตยสาร และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

1.8 ภารโรง มีหน้าที่ ควบคุมรักษาความปลอดภัยสิ่งต่าง ๆ ของสถานบริการ สุขภาพของกรุงเทพมหานครทั้งในและนอกเวลาทำการ ทำหน้าที่ปิด-เปิดที่ทำการ ในวันที่สถาน บริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครเปิดทำการ ควบคุมรักษาความสะอาดภายในตัวอาคารและบริเวณ ที่อยู่ของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ช่วยควบคุมดูแลการมาใช้บริการต่าง ๆ ของ สมาชิกให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

1.9 พนักงานขับรถยนต์ มีหน้าที่ ขับรถยนต์เพื่อนำสมาชิกไปทำกิจกรรมต่าง ๆ ของ สถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครดูแล บำรุงรักษาเครื่องยนต์ และแก้ไขข้อขัดข้องเล็กน้อย ของรถยนต์ และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

## 2. วันและเวลาทำการ

สถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครเปิดให้บริการทุกวันจันทร์-วันศุกร์ เวลา 10.00-20.00 น. และวันเสาร์ วันอาทิตย์ และวันหยุดนักขัตฤกษ์ เวลา 10.00-18.00 น.

## 3. การเข้าใช้บริการ

3.1 สมัครเป็นสมาชิกได้ที่สถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครทุกแห่ง

3.2 นำบัตรสมาชิกไปแสดง และติดต่อกับเจ้าหน้าที่เพื่อร่วมกิจกรรมตามต้องการ

3.3 สมาชิกสามารถเข้าใช้บริการได้ทุกสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

## 4. อัตราค่าสมาชิก แบ่งได้ดังนี้

#### 4.1 ประเภทสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

4.1.1 อายุ 8-18 ปี ค่าสมาชิก 10 บาทต่อปี

4.1.2 อายุ 19-25 ปี ค่าสมาชิก 20 บาทต่อปี

4.2 ประเภทศูนย์ส่งเสริมกีฬา อายุ 18 ปีขึ้นไป ค่าสมาชิก 40 บาทต่อปี

4.3 ประเภทศูนย์ชุมชน อายุ 18 ปีขึ้นไป ค่าสมาชิก 40 บาทต่อปี

5. กิจกรรมที่ให้บริการ ได้มีการดำเนินการในรูปแบบของโครงการส่งเสริมกิจกรรม ในสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครประกอบด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย ได้แก่

5.1 กิจกรรมขั้นพื้นฐานและพัฒนาทักษะ เป็นกิจกรรมที่มีการเรียนการสอนเป็นรุ่นทั้งหมด 4 รุ่น รุ่นละ 3 เดือน กิจกรรมที่จัดสอน อาทิ พลศึกษา นาฏศิลป์ ดนตรี ศิลปะ คหกรรม บุคลิกภาพ

5.2 แอโรบิกเพื่อสุขภาพ ให้บริการสอนเต้นแอโรบิกโดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ แก่ประชาชนที่สนใจ

5.3 ลีลาศเพื่อสุขภาพ ให้บริการฝึกสอนลีลาศโดยครูผู้เชี่ยวชาญด้านลีลาศ

5.4 ลานชีวิตใหม่ในวันหยุดเพื่อความสุขของครอบครัว เป็นการจัดกิจกรรมให้แก่สมาชิกในวันหยุดสุดสัปดาห์ และวันหยุดนักขัตฤกษ์ ด้วยกิจกรรมนันทนาการด้านต่าง ๆ

5.5 วันสำคัญของชาติและศาสนา อาทิ อัญมณีเก่าสวัสดิ์ปีใหม่ วันเด็กแห่งชาติ วันสงกรานต์ ถวายเทียนพรรษา วันแม่แห่งชาติ วันพ่อแห่งชาติ โดยให้เด็ก เยาวชน และประชาชน ร่วมกิจกรรมและมีส่วนร่วมในวันสำคัญต่าง ๆ เพื่อเป็นการสืบสานวัฒนธรรมประเพณีของไทย

5.6 ปิดเทอมเต็มประสบการณ์ เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นในช่วงวันหยุดปิดเทอมของเด็กและเยาวชน ส่งเสริมการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ด้วยกิจกรรมนันทนาการต่าง ๆ

5.7 ประกวดและแข่งขัน เป็นการจัดการกิจกรรมโดยให้เด็กและเยาวชนเข้าร่วมประกวดและแข่งขันด้านต่าง ๆ ตามความถนัดและความสนใจ กิจกรรมที่จัดขึ้นจะประกอบด้วยกิจกรรมทางด้านพลศึกษา นาฏศิลป์ ดนตรี คหกรรม ศิลปะ ห้องสมุด และสังคมสงเคราะห์ ดังนี้

5.7.1 ด้านพลศึกษา ได้จัดให้มีบริการอบรมกีฬาและนันทนาการขั้นพื้นฐาน ได้แก่ กระบี่ กระบอง กรีฑา ลาน กรีฑา คาราเต้ เคนโต้ เซปักตะกร้อ เทควันโด เทนนิส เทเบิลเทนนิส ว่ายน้ำ บาสเกตบอล แบดมินตัน บันจี้ สลัด เปตอง ฟุตบอล เปาะกาย มวยไทย มวยสากล ยูโด โยคะ ยิมนาสติก ลีลาศ วอลเลย์บอล วิ่งเพื่อสุขภาพ ว่ายน้ำ สควอช ไอ้กีโด เสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย แอโรบิก และมีบริการให้ยืมอุปกรณ์กีฬาประเภทต่าง ๆ

5.7.2 ด้านนาฏศิลป์ ฝึกทักษะนาฏศิลป์ไทย นาฏศิลป์สากล และนำออกแสดงความสามารถในโอกาสต่าง ๆ

5.7.3 ด้านดนตรี ฝึกทักษะดนตรีไทย ดนตรีสากล ดนตรีคลาสสิก กีตาร์คลาสสิก  
ขลุ่ยฝรั่ง เมโลเดียน โยชวาทิต

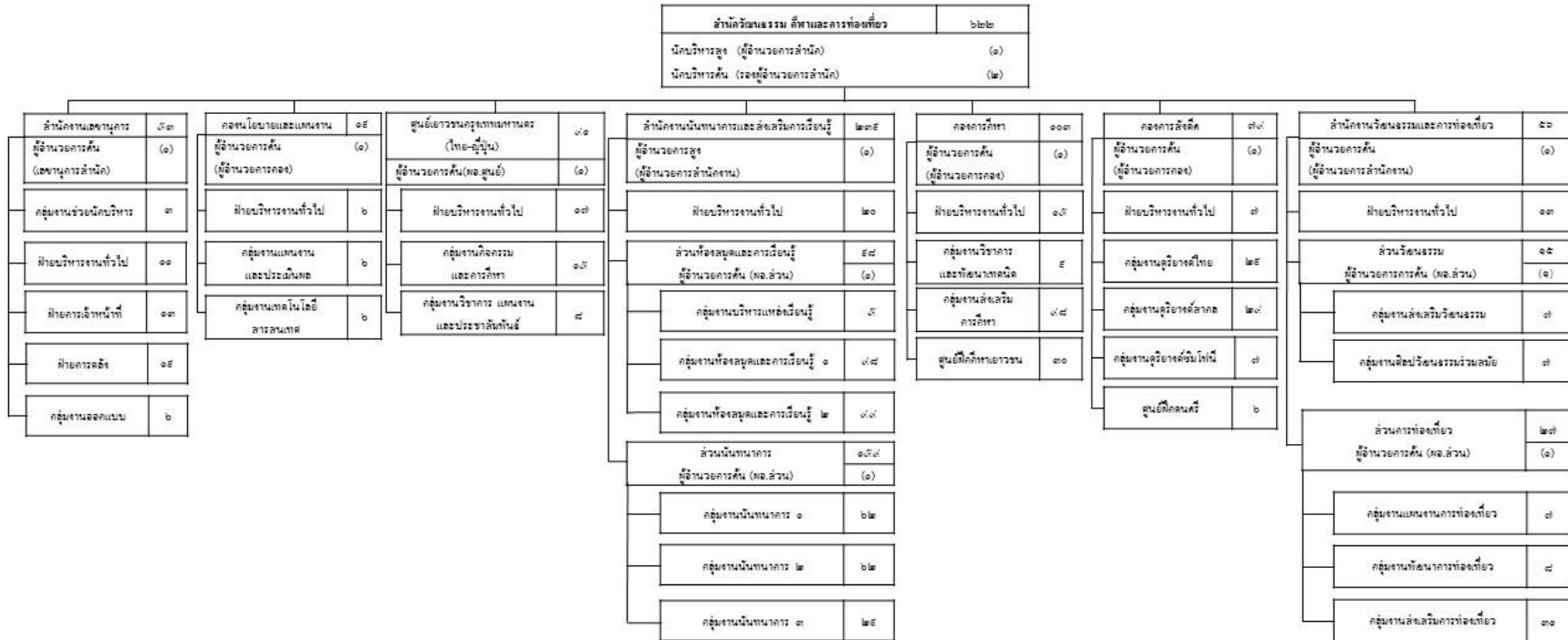
5.7.4 ด้านกิจกรรม การประกอบอาหารคาว-หวาน แกะสลักผลไม้ ผ้าบาติก  
ผ้ามัดย้อม งานประดิษฐ์ต่าง ๆ

5.7.5 ด้านศิลปะ การวาดภาพ การระบายสี ปั้น แกะสลัก เป็นต้น

5.7.6 ด้านห้องสมุด จัดให้มีมุมอ่านหนังสือ ซึ่งมีหนังสือพิมพ์ นิตยสาร วารสาร  
ชั้นนำ หนังสือทางวิชาการ หนังสือความรู้รอบตัว และนวนิยาย

5.7.7 ด้านสังคมสงเคราะห์ การให้คำปรึกษาแนะนำ การเรียนพิเศษ กิจกรรม  
ค่ายพักแรม กิจกรรมพัฒนาบุคลิกภาพ กลุ่มสัมพันธ์ เครือข่ายผู้นำเยาวชนกรุงเทพมหานคร และ  
ทัศนศึกษา ในทุก ๆ กิจกรรมจะมีเจ้าหน้าที่ที่ชำนาญเฉพาะด้านเป็นผู้ควบคุมดูแลให้บริการ  
แก่สมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรม เพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าร่วมกิจกรรม การฝึกซ้อม การเรียน  
การสอนให้ดำเนินไปได้ด้วยดี

แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว



สรุป	ประเภท	บริหาร				วิชาการ				ทั่วไป		รวม
		ระดับ	สูง	ต้น	สูง	ต้น	ชำนาญการพิเศษ	ชำนาญการ	ปฏิบัติงาน หรือชำนาญการ หรือชำนาญการพิเศษ	ปฏิบัติงาน หรือชำนาญการ	อาวุโส	
	จำนวน	๓	๒	๒	๓	๓๓	๖	๗	๓๘๒	๓	๒๒๗	๖๒๒

ภาพที่ 2-1 แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว

แผนภูมิแสดงการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว

สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว

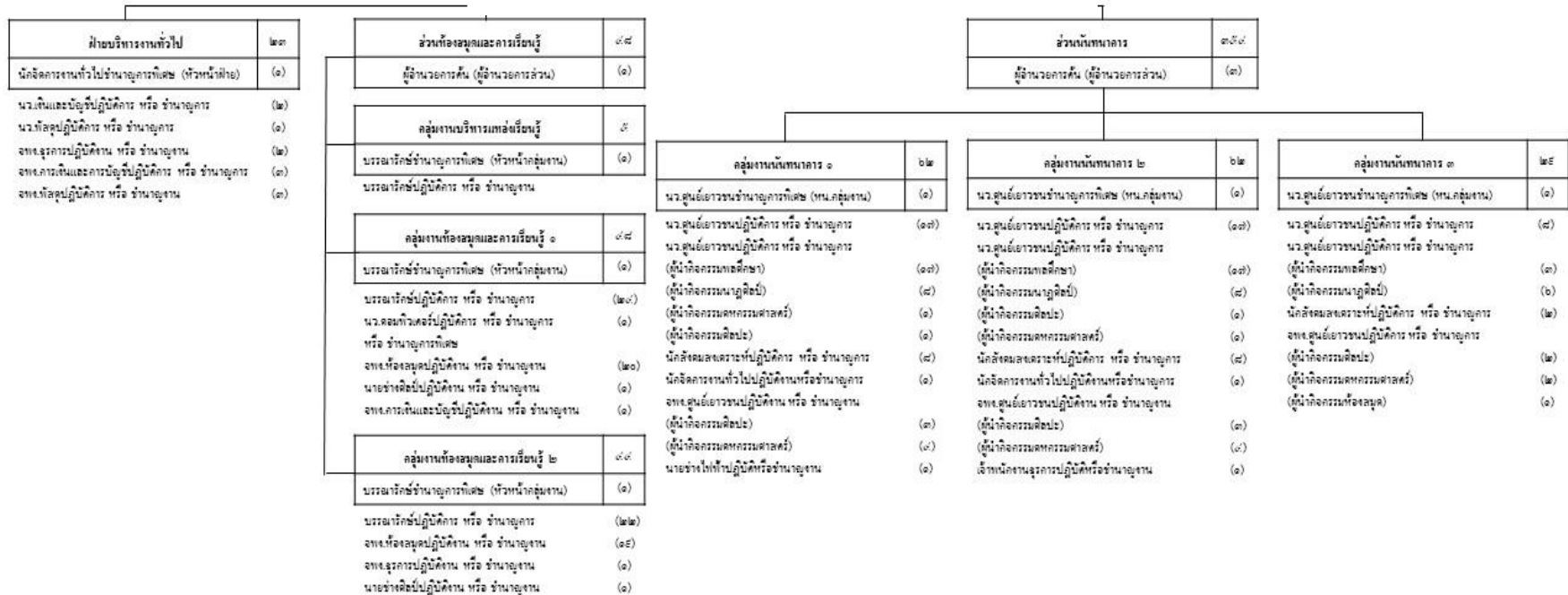
มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. อนุรักษ์ ส่งเสริม เผยแพร่ ฟื้นฟู บำรุงศิลปวัฒนธรรม สร้างความรู้ ความเข้าใจ และการตระหนักในคุณค่าและเอกลักษณ์ที่ดีของความเป็นไทย
๒. ส่งเสริมและสนับสนุนการให้บริการและจัดกิจกรรมทั้งด้านดนตรี กีฬา นันทนาการ ห้างสมุด เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน
๓. พัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว และแหล่งเรียนรู้ทางศิลปะและวัฒนธรรมในรูปแบบต่างๆ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน
๔. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยปัญหา แนวทางการดำเนินงานและการพัฒนาด้านดนตรี กีฬา นันทนาการ ห้างสมุด การท่องเที่ยว ศิลปะ และวัฒนธรรม
๕. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

ภาพที่ 2-2 แผนภูมิแสดงการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักวัฒนธรรมกีฬาและการท่องเที่ยว

แผนภูมิแสดงการแบ่งส่วนราชการแผนการจัดอัตราค่าจ้างของสำนักงานกักหนกการและส่งเสริมการเลี้ยงดู สำนักรักษารวม กิพและการท่องเที่ยว

สำนักงานกักหนกการและส่งเสริมการเลี้ยงดู	๒๗๓
---	-----



สรุป	ประเภท	อำนาจการ	อำนาจการ	วิชาการ			ทั่วไป	รวม
	ระดับ	สูง	คณ	ชำนาญการพิเศษ	ปฏิบัติการ ชำนาญการ หรือ ชำนาญการพิเศษ	ปฏิบัติการ หรือ ชำนาญการ	ปฏิบัติการ หรือ ชำนาญการ	
	จำนวน	๑	๒	๓	๑	๑๘๒	๘๐	
							๒๗๓	

ภาพที่ 2-3 แผนภูมิแสดงการแบ่งส่วนราชการแผนการจัดอัตราค่าจ้างของสำนักงานกักหนกการและส่งเสริมการเลี้ยงดู สำนักรักษารวม กิพและการท่องเที่ยว

แผนภูมิแสดงการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงานนันทนาการและส่งเสริมการเรียนรู้ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว

สำนักงานนันทนาการและส่งเสริมการเรียนรู้

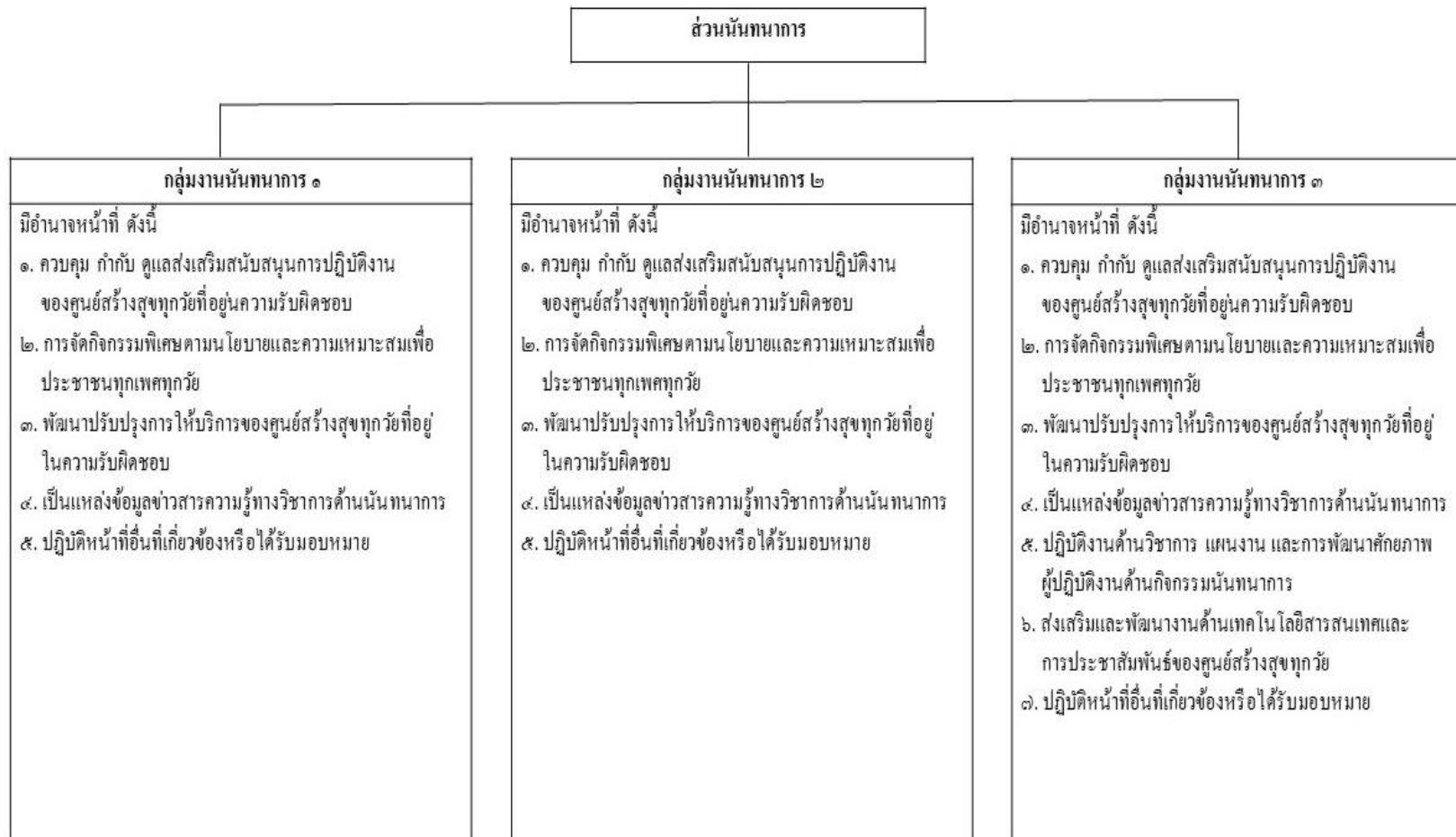
มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. ส่งเสริมและพัฒนาการจัดกิจกรรมนันทนาการ ห้องสมุดและศูนย์การเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กับประชาชนทุกเพศทุกวัย
๒. จัดทำโครงการ/กิจกรรมนันทนาการ กิจกรรมห้องสมุดและส่งเสริมการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับประชาชนทุกเพศทุกวัย
๓. ส่งเสริมงานด้านวิชาการและการพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงานด้านกิจกรรมนันทนาการ ห้องสมุดและศูนย์การเรียนรู้
๔. เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารความรู้ทางวิชาการด้านกิจกรรมนันทนาการ และด้านห้องสมุดและการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนทุกเพศทุกวัย
๕. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	ส่วนห้องสมุดและการเรียนรู้	ส่วนนันทนาการ
<p>มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. งานสารบรรณและธุรการทั่วไป</li> <li>๒. งานการเจ้าหน้าที่</li> <li>๓. งานการเงินและงบประมาณ</li> <li>๔. งานพัสดุ</li> <li>๕. งานการประชุม</li> <li>๖. งานควบคุมดูแลสถานที่และยานพาหนะ</li> <li>๗. งานอำนวยความสะดวกและประสานราชการ</li> <li>๘. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย</li> </ol>	<p>มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. กำกับ ดูแล ส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงาน ตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานของห้องสมุดเมืองกรุงเทพมหานคร ห้องสมุดและศูนย์การเรียนรู้</li> <li>๒. ส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาห้องสมุด และนวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องกับระบบบริการห้องสมุดและการเรียนรู้แนวใหม่ตามนโยบายการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต</li> <li>๓. การจัดทำแผนงาน ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์และนโยบายด้านห้องสมุดของกรุงเทพมหานคร เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด</li> <li>๔. รับผิดชอบโครงการณรงค์ให้กรุงเทพมหานครเป็นมหานครแห่งการอ่านและประสานภาคีเครือข่ายการอ่าน การเรียนรู้ กับองค์กรภายในประเทศและต่างประเทศ</li> <li>๕. ส่งเสริมให้ประชาชนมีนิสัยรักการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมการอ่านและการเรียนรู้ตลอดชีวิต</li> <li>๖. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย</li> </ol>	<p>มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. กำกับ ดูแล และส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานของศูนย์สร้างสุขทุกวัย ซึ่งให้บริการกิจกรรมกีฬาและนันทนาการ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนทุกเพศทุกวัย</li> <li>๒. จัดทำแผนงาน ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์และนโยบายด้านนันทนาการของกรุงเทพมหานคร</li> <li>๓. เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารความรู้ทางวิชาการด้านกิจกรรมนันทนาการ</li> <li>๔. ส่งเสริมงานด้านวิชาการและพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงานด้านกิจกรรมนันทนาการ</li> <li>๕. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย</li> </ol>

ภาพที่ 2-4 แผนภูมิแสดงการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงานนันทนาการและส่งเสริมการเรียนรู้สำนักวัฒนธรรมกีฬาและการท่องเที่ยว





ภาพที่ 2-5 แผนภูมิแสดงการแบ่งอำนาจหน้าที่ของกลุ่มงานนันทนาการ ส่วนนันทนาการ สำนักวัฒนธรรมกีฬาและการท่องเที่ยว

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยต่างประเทศ

Holbrook (1992, p. 2735-A) ศึกษาเรื่องความต้องการเร่งด่วนและกำหนดแผนเพื่อจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการส่งเสริมสุขภาพการเรียนรู้พลศึกษา นันทนาการและโปรแกรมการแข่งขันกีฬา โดยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 94 ราย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถาบัน ผู้อำนวยการสำนักงานราชการ และสถาปนิก ผลการศึกษาพบว่า คณะกรรมการวางแผนของสถาบันมีความต้องการด้านงบประมาณเพื่อซ่อมแซมสิ่งอำนวยความสะดวก จัดตั้งศูนย์บริการเพื่อประโยชน์สำหรับการบำรุงอย่างมีประสิทธิภาพ

Jones and Nies (1996, pp. 151-158) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการออกกำลังกาย ผลการศึกษาพบว่า ความสะดวกในการออกกำลังกายเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการออกกำลังกายของสตรี ได้แก่ สถานที่ อุปกรณ์ในการออกกำลังกาย ค่าใช้จ่ายในการออกกำลังกาย เสื้อผ้าที่สวมใส่เวลาออกกำลังกาย ซึ่งเหล่านี้หากไม่มีความเหมาะสมหรือเอื้ออำนวยต่อความสะดวกในการออกกำลังกายจะก่อให้เกิดความยุ่งยากและขาดความมั่นใจ

Yamaguchi and Okada (1988) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเข้าร่วมเป็นสมาชิกกับศูนย์บริการสุขภาพตามการรับรู้ของผู้รับบริการ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความพึงพอใจในอุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกส่งผลกระทบต่อการใช้ร่วมในการเข้าร่วมกิจกรรมกีฬาและการออกกำลังกายเพิ่มมากขึ้น

Oliveira-Brochado (2017) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการออกกำลังกายและความถี่ของการออกกำลังกายในผู้ใหญ่ โดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 516 ราย ในประเทศโปรตุเกส ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมในการออกกำลังเป็นประจำมีความสัมพันธ์การเพศชาย สถานะโสด พฤติกรรมไม่สูบบุหรี่ ไม่ดื่มเหล้าเป็นประจำ ทักษะที่ดีต่อสุขภาพ นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกีฬามีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับประโยชน์ของกีฬา ความสะดวกต่อสุขภาพและความเพลิดเพลิน ดังนั้นกลยุทธ์การสื่อสารจึงมีบทบาทสำคัญต่อการชักชวนให้ผู้ใช้ร่วมกิจกรรมกีฬา

### งานวิจัยภายในประเทศ

สุภาภรณ์ ปะรุมรัมย์ (2543) ได้วิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการดำเนินงานลานกีฬาในพื้นที่กรุงเทพมหานคร พบว่า สภาพการดำเนินงานลานกีฬาในพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยรวมของกลุ่มคณะกรรมการบริหารลานกีฬาอยู่ในระดับควรปรับปรุง โดยด้านบุคลากร มีสภาพการดำเนินงานที่อยู่ในระดับปานกลาง ด้านสถานที่ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านการวางแผน และด้านการประสานงาน มีสภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับที่ควรปรับปรุง ส่วนด้านงบประมาณ

ด้านการจัดองค์กร ด้านการรายงานผล ด้านการสนับสนุน และด้านการอำนวยความสะดวก มีสภาพการดำเนินงานอยู่ในระดับที่ควรปรับปรุงอย่างยิ่ง และปัญหาการดำเนินงานลานกีฬาในพื้นที่กรุงเทพมหานครโดยรวมของกลุ่มคณะกรรมการบริหารลานกีฬามีปัญหาอยู่ในระดับน้อย โดยด้านงบประมาณและด้านการสนับสนุนมีปัญหาในระดับมาก นอกจากนั้น อยู่ในระดับน้อย กลุ่มอาสาสมัครลานกีฬาโดยรวมมีปัญหาในระดับน้อย แต่ด้านงบประมาณ มีปัญหาในระดับมาก นอกนั้นมีปัญหาในระดับน้อยกลุ่มผู้ใช้บริการลานกีฬาโดยรวมและรายด้านมีปัญหาอยู่ในระดับน้อยสำหรับการเปรียบเทียบปัญหาการดำเนินงานลานกีฬาในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ด้านบุคลากร ด้านสถานที่ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านประสานงาน ของคณะกรรมการบริหารลานกีฬาอาสาสมัครลานกีฬาและผู้ใช้บริการลานกีฬาโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อทดสอบเป็นรายข้อ พบว่า ยังมีปัญหาบางปัญหาที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ขาดผู้นำเยาวชนด้านกีฬาประจำลานกีฬา สถานที่เล่นกีฬาหาได้ลำบาก ขาดการจัดเก็บอุปกรณ์ที่เป็นระบบ ขาดการประสานงานระหว่างสำนักงานเขตกับหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านกีฬาและขาดความร่วมมือจากภาคเอกชนในการดำเนินงานด้านกีฬา

สิทธิชัย ธรรมเสนห์ (2555, หน้า 95-96) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบการจัดการธุรกิจบริการสำหรับผู้สูงอายุในประเทศไทย ซึ่งเป็นการศึกษาความต้องการของผู้สูงอายุเพื่อกำหนดรูปแบบการจัดการธุรกิจบริการสำหรับผู้สูงอายุในประเทศไทยให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการมากขึ้น โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่ม จำนวน 55 ท่าน ซึ่งผลจากการวิจัยส่วนหนึ่งพบว่า โครงการที่จะให้บริการผู้สูงอายุในเชิงธุรกิจนั้น ต้องคำนึงถึงโครงสร้างอาคารที่เหมาะสม มีความปลอดภัยสำหรับผู้สูงอายุ บรรยากาศที่ดีสร้างความรู้สึกที่อบอุ่นแบบครอบครัว เกิดความรู้สึกที่ผ่อนคลาย การให้บริการที่สามารถสร้างเสริมสุขภาวะทางกาย ใจ สังคม และจิตวิญญาณ ด้วยการให้บริการด้านต่าง ๆ มีการจัดกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อให้ผู้สูงอายุได้สนุกสนาน ออกกำลังกาย ได้ความรู้ ตอบสนองความต้องการของผู้สูงอายุในทุก ๆ ด้านที่ผู้สูงอายุต้องการ รวมทั้งการให้ความเป็นอิสระส่วนตัวและสร้างสังคมที่ดีให้แก่ผู้สูงอายุ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้บริการผู้สูงอายุต้องทำด้วยความรักและความเข้าใจ และความเอื้ออาทรและต้องมีระบบบริหารจัดการที่ดี

พงษ์เอก สุขใส (2557, หน้า 104) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด การวิจัยนี้เป็นการศึกษาและพัฒนาใช้วิธีการผสมผสานในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและแนวทางการบริหารจัดการกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด 2) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด 3) เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

วิธีดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสภาพ และปัญหาการบริหารจัดการกีฬาของ องค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยนำผลที่ได้มาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ร่วมกับการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี จำนวน 2 แห่ง และการ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา 2) การสร้าง รูปแบบการบริหารจัดการกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาयर่างรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดและตรวจสอบความ เหมาะสมของรูปแบบฯ ด้วยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน และ 3) การประเมินความ เป็นไปได้และความมีประโยชน์ของรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยการทำแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านกีฬาขององค์การบริหารส่วน จังหวัด สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพ และปัญหาการบริหารจัดการกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยภาพรวม มีการดำเนินการบริหารจัดการกีฬาและมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

2. รูปแบบการบริหารจัดการกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดที่สร้างขึ้น ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย ด้านนโยบาย ด้านบุคคล ด้าน งบประมาณ ด้านสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก 2) กระบวนการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การนำ การวางแผน การจัดองค์การ การลงมือปฏิบัติ การประสานงาน และการ ควบคุม 3) ผลผลิต ประกอบด้วย ประชาชนทุกกลุ่มออกกำลังกายและเล่นกีฬาจนเป็นวิถีชีวิต ผู้มี ความเป็นเลิศทางการกีฬาได้รับการสนับสนุน และทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม

3. การประเมินรูปแบบการบริหารจัดการกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ พัฒนาขึ้นมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ และมีประโยชน์อยู่ในระดับมาก

สุวรรณ เทชะธีระปริดา (2557, หน้า 89) ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการกิจกรรมนันทนาการเพื่อผู้สูงอายุของเทศบาล ตำบลหนองน้ำใส อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความพึงพอใจ และความต้องการของผู้สูงอายุเกี่ยวกับแนวทางการจัดกิจกรรมนันทนาการ 4 ประเภท คือ กิจกรรมทางสังคม การออกกำลังกาย การท่องเที่ยว และงานอดิเรก และเพื่อศึกษา ความสอดคล้องระหว่างความต้องการของผู้สูงอายุเกี่ยวกับแนวทางการจัดกิจกรรมนันทนาการทาง สังคม การออกกำลังกาย การท่องเที่ยว และกิจกรรมงานอดิเรก กับการดำเนินการด้านการบริหาร จัดการกิจกรรมนันทนาการที่ชุมชนและหน่วยงานราชการได้ดำเนินการแล้ว หรือกำลังดำเนินการ อยู่ให้แก่ผู้สูงอายุในเขตเทศบาล โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ จัดเก็บข้อมูลจาก ผู้สูงอายุ และสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่เทศบาล วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการวิเคราะห์อุปนัย และ

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้ค่าทางสถิติพื้นฐาน คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้สูงอายุมีความพึงพอใจและต้องการเข้าร่วมกิจกรรมนันทนาการที่ชุมชนและหน่วยงานราชการจัดให้ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยกิจกรรมทางสังคมมีความพึงพอใจ และต้องการเข้าร่วมงานเทศกาลงานบุญ งานประเพณี งานเทศกาลต่าง ๆ กิจกรรมการออกกำลังกาย มีความพึงพอใจและต้องการทำกายบริหาร กิจกรรมการท่องเที่ยวมีความพึงพอใจ และต้องการเข้าร่วมการเดินทางท่องเที่ยวตามโบราณสถานต่าง ๆ และกิจกรรมงานอดิเรกมีความพึงพอใจ และต้องการเข้าร่วมเป็นวิทยากรในการอบรมวิชาการและวิชาชีพแก่สังคม และการละเล่นพื้นบ้านสำหรับการบริหารจัดการกิจกรรมนันทนาการที่หน่วยราชการได้ดำเนินการ คือ การปรับปรุง และดำเนินการจัดทำแผนการ โดยกำหนดช่วงเวลาการจัดกิจกรรมตามเทศกาลงานบุญต่าง ๆ และใช้เจ้าหน้าที่ของเทศบาลตำบลหนองน้ำใสและอาสาสมัครเป็นหลักในการติดต่อประสานงานดำเนิน การร่วมกับชาวบ้านและผู้สูงอายุตามหมู่บ้าน ในการรวมกลุ่มจัดกิจกรรมนันทนาการทั้งในเวลาเย็นและช่วงเทศกาลต่าง ๆ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง พัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ สำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and development: R&D) ซึ่งการดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 4 ระยะ ดังนี้

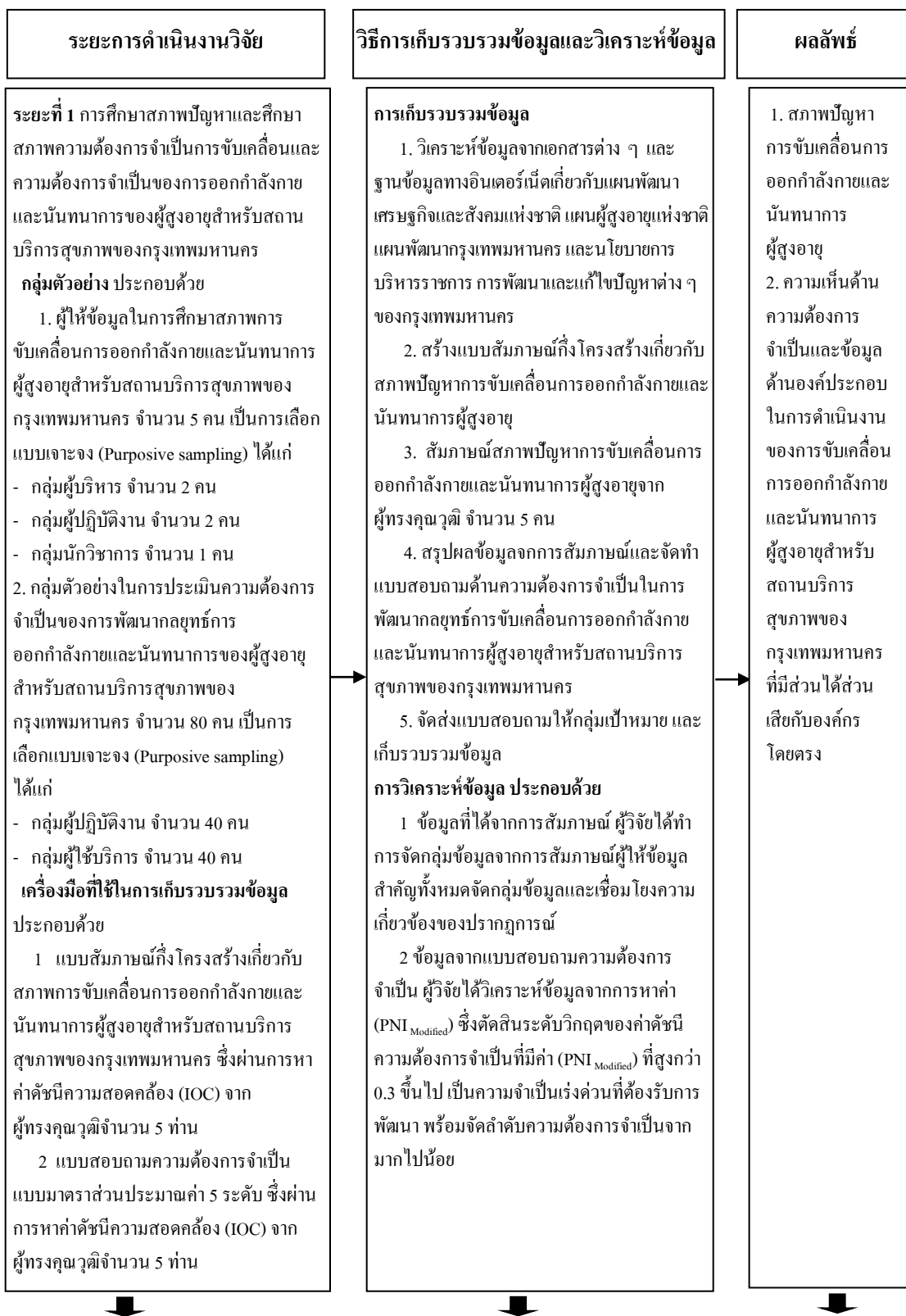
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหาและศึกษาสภาพความต้องการจำเป็นการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

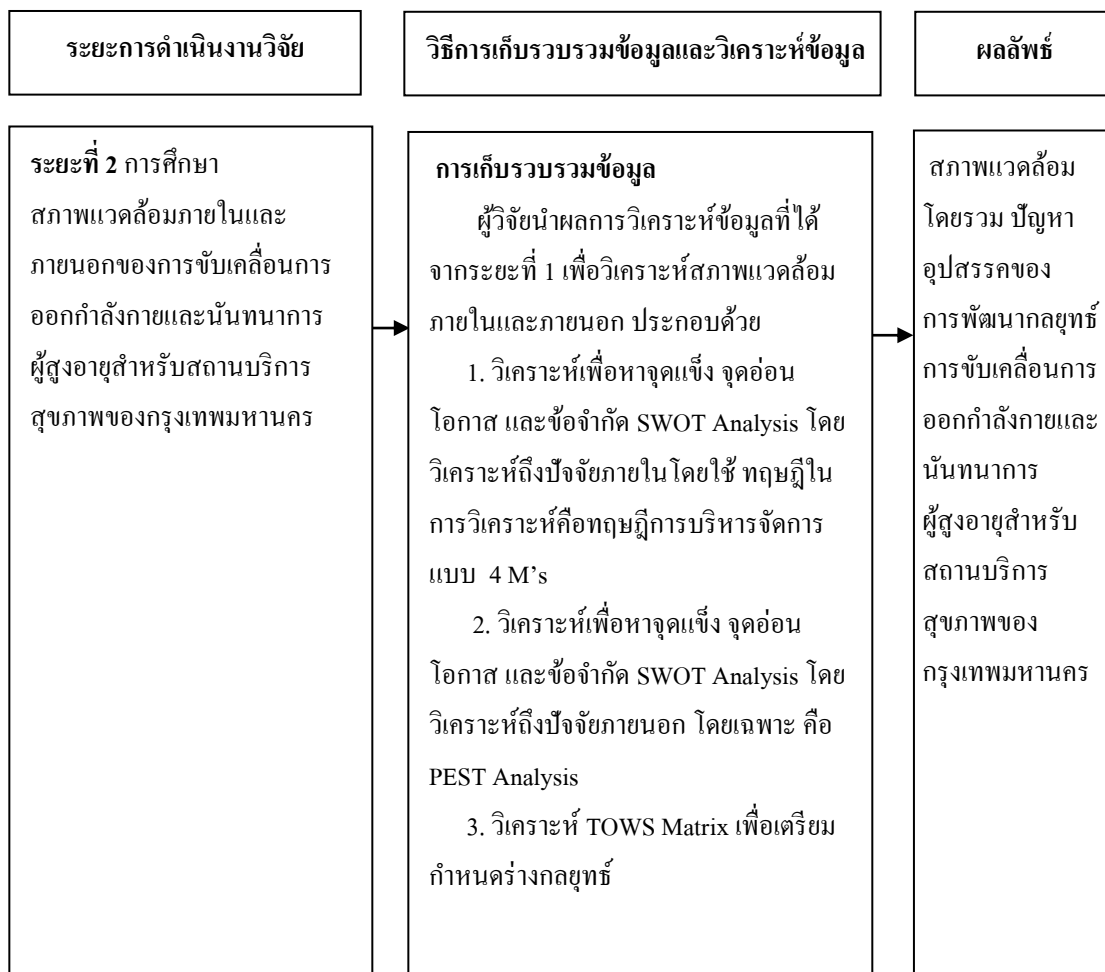
ระยะที่ 3 การพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

ระยะที่ 4 การยืนยันความเหมาะสมเป็นไปได้นในการนำกลยุทธ์ไปใช้

โดยแสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และผลลัพธ์การวิจัย  
ดังนี้

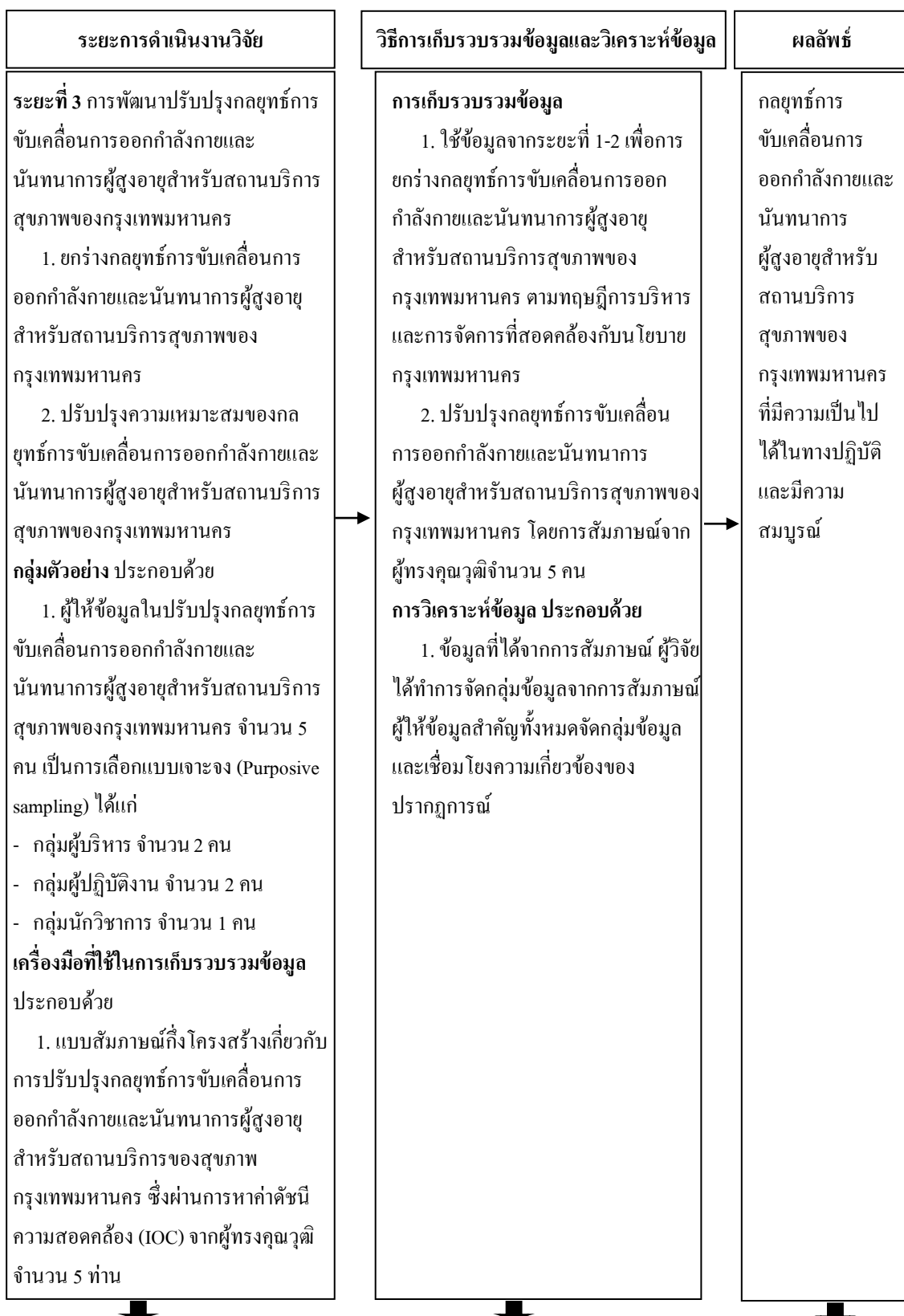


ภาพที่ 3-1 ฟังขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และผลลัพธ์



ภาพที่ 3-1 (ต่อ)





ภาพที่ 3-1 (ต่อ)

ระยะการดำเนินงานวิจัย	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล	ผลลัพธ์
<p><b>ระยะที่ 4</b> การยืนยันความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้</p> <p><b>กลุ่มตัวอย่าง</b> ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างในการยืนยันความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้ของการพัฒนากลยุทธ์การออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร</p> <p><b>เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล</b> ประกอบด้วย</p> <p>แบบประเมินความเหมาะสม เป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้ (Google form) แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งผ่านการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน</p>	<p><b>การเก็บรวบรวมข้อมูล</b></p> <p>นำกลยุทธ์ที่ได้ปรับปรุงใน ระยะที่ 3 ลงเพจสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร เพื่อประชาสัมพันธ์และเชิญชวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความเห็นได้อย่างอิสระ และรวบรวมความคิดเห็นเป็นประเด็นประกอบการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินงาน</p> <p><b>การวิเคราะห์ข้อมูล</b> ประกอบด้วย</p> <p>การวิเคราะห์ข้อมูล โดยข้อมูลจากแบบประเมิน ส่วนที่เป็นแบบเลือกตอบ ใช้วิธีแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ส่วนที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าใช้การหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน</p>	<p>กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครที่เหมาะสมพร้อมข้อเสนอแนะในการนำไปใช้</p>

ภาพที่ 3-1 (ต่อ)

### **ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหาและศึกษาสภาพความต้องการจำเป็นการขับเคลื่อนและความต้องการจำเป็นของการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร**

การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น โดยศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และรายงานที่เกี่ยวข้องกับหลักการ ทฤษฎี แนวคิด บริบท กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร จากนั้น กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย รวมทั้งทำการศึกษาสภาพปัญหาการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร โดยการสัมภาษณ์เพื่อศึกษารายละเอียดและรวบรวมข้อมูลเชิงลึก ผู้บริหารสำนักงานนันทนาการและส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงาน นักวิชาการ และสรุปข้อจากการ

สัมภาษณ์ ดำเนินการศึกษารากฐานเชิงคุณภาพในสนามจริงโดยไปสังเกตการณ์ในช่วงที่มีการจัดกิจกรรม จากนั้นวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจัดทำแบบสอบถามด้านความต้องการจำเป็นในการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร จัดส่งแบบสอบถามให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานและกลุ่มผู้ใช้บริการ และเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งสรุปผลด้านความต้องการจำเป็นและจัดกลุ่มองค์ประกอบในการดำเนินงานของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

#### กลุ่มตัวอย่างในระยะที่ 1

ผู้วิจัยได้ดำเนินการกำหนดกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ในระยะที่ 1 ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน นักวิชาการ และผู้ใช้บริการ ผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติไว้ดังนี้

##### 1. ผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาสภาพการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ

ผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยกลุ่มตัวอย่างมีคุณสมบัติที่สามารถให้ข้อมูลได้ตามวัตถุประสงค์การวิจัย จำนวน 5 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม โดยมีคุณสมบัติดังนี้

1.1 กลุ่มผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหาร ในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานนันทนาการ และส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้อำนวยการส่วนนันทนาการ หัวหน้ากลุ่มงานนันทนาการ 1 หัวหน้ากลุ่มงานนันทนาการ 2 และหัวหน้ากลุ่มงานนันทนาการ 3 จำนวน 2 คน

1.2 กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหรืออดีตผู้ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งหัวหน้าสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร 35 แห่ง สังกัดส่วนนันทนาการ สำนักงานนันทนาการและส่งเสริมการเรียนรู้ สำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยว กรุงเทพมหานคร จำนวน 2 คน

1.3 กลุ่มนักวิชาการ กลุ่มผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งมีความรู้ ประสบการณ์และสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ได้ จำนวน 1 คน

2. กลุ่มตัวอย่างในการประเมินความต้องการจำเป็นของการพัฒนากลยุทธ์การออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยกลุ่มตัวอย่างมีคุณสมบัติที่สามารถให้ข้อมูลได้ตามวัตถุประสงค์การวิจัย จำนวน 80 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม โดยมีคุณสมบัติดังนี้

2.1 ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร และมีความรู้ประสบการณ์ด้านการบริหาร โครงการ ไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 40 คน

2.2 กลุ่มผู้ใช้บริการ ผู้วิจัยได้เลือกจากข้อมูลทะเบียนสมาชิกของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร โดยเป็นสมาชิกที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป และเข้าใช้บริการมากกว่า 3 วันต่อสัปดาห์ พร้อมทั้งให้ความยินยอมในการให้ข้อมูล จำนวน 40 คน

เครื่องมือที่ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 1

เครื่องมือที่ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 1 แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เป็นเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาสภาพปัญหาการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์มีอิสระในการเล่ารายละเอียดอื่น ๆ เพิ่มเติมในประเด็นที่เกี่ยวข้องได้ ในการสร้างแบบสัมภาษณ์ได้อาศัยข้อมูลที่ได้จากการศึกษา การวิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำการสังเคราะห์รวมกัน ทำให้ได้กรอบแนวคิดมาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไข แล้วทำการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ของแบบสัมภาษณ์ โดยขอรับความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2549, หน้า 242) ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.98

2. แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการจำเป็นการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งจำแนกความเห็นเปรียบเทียบ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และด้านความต้องการในอนาคต เพื่อการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนากิจกรรมขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ซึ่งเก็บข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงาน และผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ผู้วิจัยทำการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ของแบบสอบถาม โดยขอรับความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.95 (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2549, หน้า 242) และหาความเชื่อมั่นโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.85

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 1

ในระยะที่ 1 มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับศึกษาสภาพปัญหาการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัย

ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยผู้วิจัยได้ชี้แจงรายละเอียดของการดำเนินการวิจัยและนัดหมายเวลาในการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 1-2 ชั่วโมงต่อคน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์ความครบถ้วนสมบูรณ์ตามประเด็นการสัมภาษณ์ และทำการสัมภาษณ์เพิ่มเติมในประเด็นที่ข้อมูลยังไม่สมบูรณ์จนข้อมูลอิ่มตัว

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับความต้องการจำเป็นของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามความต้องการจำเป็น เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งจำแนกความเห็นเปรียบเทียบ 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และด้านความต้องการในอนาคต เพื่อการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ

การวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 1 ประกอบด้วย

1. ข้อมูลที่ได้จากเอกสาร (Documentary data) ผู้วิจัยนำมาจัดหมวดหมู่ตามประเด็นวัตถุประสงค์ในการวิจัยโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้วิจัยได้ทำการจัดกลุ่มข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดจัดกลุ่มข้อมูลและเชื่อมโยงความเกี่ยวข้องของปรากฏการณ์

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นจากแบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร เพื่อสรุปความต้องการจำเป็นในการร่ายกายกฤตยูฯ โดยข้อมูลจากแบบสอบถาม ส่วนที่เป็นแบบเลือกตอบ ใช้วิธีแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ส่วนที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าใช้การหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ซึ่งการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ กำหนดเป็น 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, หน้า 121) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51-5.00 หมายถึง เป็นค่าระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.50 หมายถึง เป็นค่าระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51-3.50 หมายถึง เป็นค่าระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51-2.50 หมายถึง เป็นค่าระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.50 หมายถึง เป็นค่าระดับน้อยที่สุด

ทั้งนี้ค่าความแตกต่างตามความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียเกี่ยวกับสภาพการพัฒนากฤตยูฯ ในปัจจุบัน และความต้องการในอนาคต โดยวิเคราะห์และจัดลำดับความต้องการจำเป็นด้วยสูตร Modified priority needs index (PNI<sub>Modified</sub>) ซึ่งเป็นดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวานิช, ม.ป.ป. อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช,

2548 ก, หน้า 279) โดยใช้สูตรที่ปรับการคำนวณมาจากค่าดัชนี PNI ด้วยการหารค่าผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวัง (I) กับค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง ในปัจจุบัน (D) ด้วยค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (D) เพื่อถ่วงน้ำหนักก่อนที่จะนำมาจัดลำดับโดยใช้หลักการกำหนดความต้องการจำเป็นจากระดับสภาพปัจจุบันแล้วจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นตามค่า  $PNI_{Modified}$  ด้วยสูตรในการคำนวณ คือ

$$PNI_{Modified} = \frac{(I - D)}{D}$$

เมื่อ  $PNI_{Modified}$  หมายถึง ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

I หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพที่คาดหวัง

D หมายถึง ค่าเฉลี่ย (Mean) ของสภาพปัจจุบัน

โดยผู้วิจัยได้ตัดสินระดับวิกฤตของค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่มีค่า ( $PNI_{Modified}$ ) ที่สูงกว่า 0.3 ขึ้นไป (ศุภฤกษ์ รัชชาติ, 2554, หน้า 82) เป็นความต้องการจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องรับการพัฒนา พร้อมจัดลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย

## ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการขับเคลื่อนการ

### ออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของ

#### กรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร โดยการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด SWOT Analysis โดยวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายในโดยใช้ ทฤษฎีในการวิเคราะห์ คือ ทฤษฎีการบริหารจัดการแบบ 4 M's และวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายนอกโดยเฉพาะคือ PEST Analysis และวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค ในการบริหารงานพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร โดยพิจารณาตามหน้าที่หลัก 4 ประการ ของผู้บริหาร (POIC) จากนั้นวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อเตรียมกำหนดร่างกลยุทธ์ฯ

### ระยะที่ 3 การพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ ผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัญหา และความต้องการจำเป็น ที่จัดกลุ่มองค์ประกอบในการดำเนินงานสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ในระยะที่ 1 และข้อมูลจากการศึกษาสภาพการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร โดยทำ SWOT Analysis ที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน 4 M's ปัจจัยภายนอก PEST Analysis และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด TOWS Matrix ในระยะที่ 2 มายกร่างเป็นกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีการบริหารและการจัดการที่สอดคล้องกับนโยบายกรุงเทพมหานคร จากนั้นทำการปรับปรุงกลยุทธ์ดังกล่าว จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน

#### กลุ่มตัวอย่างในระยะที่ 3

ผู้วิจัยได้ดำเนินการกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ในระยะที่ 3 ขั้นตอนการปรับปรุงกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และนักวิชาการ เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 5 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม โดยมีคุณสมบัติดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหาร ในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานนันทนาการและส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้อำนวยการส่วนนันทนาการ หัวหน้ากลุ่มงานนันทนาการ 1 หัวหน้ากลุ่มงานนันทนาการ 2 และหัวหน้ากลุ่มงานนันทนาการ 3 จำนวน 2 คน

2. กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหรืออดีตผู้ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งหัวหน้าสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร 35 แห่ง สังกัดส่วนนันทนาการ สำนักงานนันทนาการและส่งเสริมการเรียนรู้ สำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยว กรุงเทพมหานคร จำนวน 2 คน

3. กลุ่มนักวิชาการ กลุ่มผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งมีความรู้ ประสบการณ์และสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ได้ จำนวน 1 คน

#### เครื่องมือที่ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 3

เครื่องมือที่ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 3 ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เป็นเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์มีอิสระในการ

เล่ารายละเอียดอื่น ๆ เพิ่มเติมในประเด็นที่เกี่ยวข้องได้ ในการสร้างแบบสัมภาษณ์ได้อาศัยข้อมูลที่  
ได้จากการวิจัยในระยะที่ 1-2 มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไข  
แล้วทำการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ของแบบ  
สัมภาษณ์ โดยขอรับความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าดัชนี  
ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC  
มากกว่า 0.50 (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2549, หน้า 242) ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.97

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 3

ในระยะที่ 3 มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ขั้นตอนยกร่างกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัญหา ความต้องการ  
จำเป็น ที่จัดกลุ่มองค์ประกอบในการดำเนินงานของสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ในระยะ  
ที่ 1 และข้อมูลจากการศึกษาสภาพการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับ  
สถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร โดยทำ SWOT Analysis ที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย  
ภายใน 4M's ปัจจัยภายนอก PEST Analysis และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับ  
โอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด TOWS Matrix ในระยะที่ 2  
มายกร่างเป็นกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการ  
สุขภาพของกรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีการบริหารและการจัดการที่สอดคล้องกับนโยบาย  
กรุงเทพมหานคร

2. ขั้นตอนการปรับปรุงกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ  
สำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร โดยการสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน  
ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ชี้แจง  
รายละเอียดของการดำเนินการวิจัยและนัดหมายเวลาในการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และใช้เวลาใน  
การสัมภาษณ์ประมาณ 1-2 ชั่วโมงต่อคน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์  
ความครบถ้วนสมบูรณ์ตามประเด็นการสัมภาษณ์ และทำการสัมภาษณ์เพิ่มเติมในประเด็นที่ข้อมูล  
ยังไม่สมบูรณ์จนข้อมูลอิ่มตัว

การวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 3 ประกอบด้วย

ข้อมูลที่ได้จากเอกสาร (Documentary data) ผู้วิจัยนำมาจัดหมวดหมู่ตามประเด็น  
วัตถุประสงค์ในการวิจัยโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์  
ผู้วิจัยได้ทำการจัดกลุ่มข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมดจัดกลุ่มข้อมูลและเชื่อมโยง  
ความเกี่ยวข้องของปรากฏการณ์



#### ระยะที่ 4 การยืนยันความเหมาะสมเป็นไปได้นำกลยุทธไปใช้

ในระยะที่ 4 นำกลยุทธการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครที่ปรับปรุงจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และลิงค์แบบประเมินความเหมาะสมเป็นไปได้ออกมาของกลยุทธการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ประชาสัมพันธ์บนเพจของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร จัดข้อความเชิญชวนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อนำกลยุทธดังกล่าวไปใช้ในการดำเนินงาน ผ่านแบบประเมินความเหมาะสมอิเล็กทรอนิกส์ ทำการรวบรวมผลและความเห็นของผู้เกี่ยวข้องและผู้ที่เกี่ยวข้องทั่วไป ทั้งนี้เพื่อเป็นการยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้นำกลยุทธไปใช้ดำเนินการ พร้อมรวบรวมข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่จะช่วยให้การดำเนินงานมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นไว้ในผลการวิจัยด้วย

##### กลุ่มตัวอย่างในระยะที่ 4

การได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการยืนยันความเหมาะสมเป็นไปได้นำกลยุทธไปใช้เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นสมาชิกของเพจสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

##### เครื่องมือที่ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 4

แบบประเมินความเหมาะสมเป็นไปได้นำกลยุทธไปใช้ (Google form) เป็นเครื่องมือเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้สนใจได้รับรู้ รับทราบและเสนอความเห็นเพื่อประโยชน์ในการนำกลยุทธการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพ กรุงเทพมหานคร เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ทั้งนี้ผู้วิจัยทำการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ของแบบประเมินความเหมาะสม โดยขอรับความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2549, หน้า 242) ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.96 และหาความเชื่อมั่นโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.80 ผู้วิจัยได้นำกลยุทธฯ และลิงค์แบบประเมินความเหมาะสมประชาสัมพันธ์บนเพจของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร โดยผู้วิจัยได้รวบรวมความเห็นต่าง ๆ ไว้เป็นข้อเสนอแนะในการนำกลยุทธไปใช้ และการทำวิจัยเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครในโอกาสต่อไป

#### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 4

ในระยะที่ 4 การยืนยันความเหมาะสมเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครที่ปรับปรุงจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และลิงค์แบบประเมินความเหมาะสมเป็นไปได้ (Google form) ประชาสัมพันธ์บนเพจของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร จัดข้อความเชิญชวนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้ในการดำเนินงาน ผ่านแบบประเมินความเหมาะสมอิเล็กทรอนิกส์ ทำการรวบรวมผลประชาพิจารณ์และความเห็นของผู้เกี่ยวข้องและผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ฯ ไปใช้ดำเนินการ พร้อมรวบรวมข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่จะช่วยให้การดำเนินงานมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นไว้ในผลการวิจัยด้วย

#### การวิเคราะห์ข้อมูลในระยะในระยะเวลาที่ 4

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นจากแบบประเมินความเหมาะสมเป็นไปได้ฯ ส่วนที่เป็นแบบเลือกตอบ ใช้วิธีแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ส่วนที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าใช้การหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ กำหนดเป็น 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, หน้า 121) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51-5.00 หมายถึง เป็นค่าระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.50 หมายถึง เป็นค่าระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51-3.50 หมายถึง เป็นค่าระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51-2.50 หมายถึง เป็นค่าระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.50 หมายถึง เป็นค่าระดับน้อยที่สุด

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง พัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกาย และนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอผลการวิจัยดังนี้

#### ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหาและศึกษาสภาพความต้องการจำเป็นการขับเคลื่อนและความต้องการจำเป็นของการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อศึกษาสภาพปัญหา และแนวทางการแก้ไขข้อจำกัดด้านการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุ

##### 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหา และแนวทางการแก้ไขข้อจำกัดด้านการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิจากกลุ่มผู้บริหารจำนวน 2 คน จากกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 2 คน และจากกลุ่มนักวิชาการจำนวน 1 คน

##### 2. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพ และแนวทางการแก้ไขข้อจำกัดด้านการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุ สามารถสรุปได้ดังนี้

2.1 สภาพด้านการวางแผนการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร สามารถสรุปได้ดังนี้

2.1.1 การจัดทำแผนเรื่องผู้สูงอายุมีเพิ่มมากขึ้นในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมา รวมทั้งนโยบายระดับชาติ มีการวางแผน การจัดทำงบประมาณประจำปี การเบิกจ่ายงบประมาณ และกระแสสังคม มีการตื่นตัวอย่างเห็นได้ชัด เน้นสังคมผู้สูงอายุพอสมควร แต่ผลการปฏิบัติงานยังขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งอาจเกิดจากด้านงบประมาณ ที่จัดสรรให้ไม่ตรงตามเวลา ซึ่งส่งผลต่อความไม่มั่นคงในการปฏิบัติงาน และไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานของกรุงเทพมหานคร ที่ได้กำหนดไว้ เนื่องด้วยความซับซ้อนของขั้นตอนในระบบราชการ

2.1.2 มีการวางแผนการจัดหาพื้นที่ในการจัดตั้งสถานบริการฯปรับปรุงสถาน

บริการฯ ให้ทันสมัย เพิ่ม ปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อกับผู้สูงอายุ เช่น ทางลาด ราวจับ  
ห้องน้ำ พื้นสนาม การเพิ่มจำนวนกิจกรรมให้มีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อครอบคลุมทุก  
กลุ่มเป้าหมายและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน แต่กระบวนการก่อสร้าง ปรับปรุง  
ซ่อมแซมอาคาร สถานที่ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ใช้ระยะเวลา และดำเนินการหลายขั้นตอน เพื่อให้  
ถูกต้องตามระเบียบของราชการ ดังข้อความคัดสรร ดังนี้

“การจัดทำแผนเรื่องผู้สูงอายุมีเพิ่มมากขึ้นใน 1-2 ปีที่ผ่านมา รวมทั้งนโยบาย  
ระดับชาติ และกระแสสังคม มีการตื่นตัวอย่างเห็นได้ชัด เน้นสังคมผู้สูงอายุพอสมควร”  
(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563 ก)

“แผนฯนั้นะคืออยู่แล้ว ผลการปฏิบัติยังคงคิดขัด แต่พอมองก็จะคิดในเรื่องงบประมาณ  
ซึ่งควรจัดสรรให้ตรงตามเวลา ต้นปีงบเราก็จะหวั่นใจกันแล้วว่าจะมาทันไหมและจะเป็นไปตาม  
จำนวนที่ขอไปหรือเปล่า มันคือความไม่มั่นคงของผู้ปฏิบัติ” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, 25  
พฤษภาคม 2563 ก)

“มีการวางแผน การจัดทำงบประมาณประจำปี การเบิกจ่ายงบประมาณ แต่ใน  
ภาพรวมยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของกรุงเทพมหานครที่ได้กำหนดไว้ เนื่องด้วยความ  
ซับซ้อนของลำดับขั้นตอน ได้แก่ การทบทวนและวางแผนการจัดทำงบประมาณ การจัดทำคำขอ  
งบประมาณ การอนุมัติงบประมาณ ” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563 ก)

“มีการวางแผนการจัดหาพื้นที่ในการจัดตั้งสถานบริการฯปรับปรุงสถานบริการฯ  
ให้ทันสมัย เพิ่ม ปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อกับผู้สูงอายุ เช่น ทางลาด ราวจับ ห้องน้ำ  
พื้นสนาม การเพิ่มจำนวนกิจกรรมให้มีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย  
และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน แต่กระบวนการก่อสร้าง ปรับปรุง ซ่อมแซมอาคาร  
สถานที่ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ใช้ระยะเวลา และดำเนินการหลายขั้นตอน เพื่อให้ถูกต้องตาม  
ระเบียบของราชการ” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563 ก)

## 2.2 สภาพด้านการจัดการองค์การของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและ

นันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร พบว่า โครงสร้าง อำนาจหน้าที่  
อัตรากำลังมีความชัดเจน และบุคลากรมีวิชาชีพเฉพาะในด้านการจัดกิจกรรมการออกกำลังกายและ  
นันทนาการ แต่สายการบังคับบัญชา มีความซับซ้อนทำให้ระบบการบริหารจัดการเป็นไปอย่าง  
ล่าช้า บุคลากรในหน่วยงานได้รับการอบรมตามสายงานเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อ  
เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง อัตรากำลังยังไม่เหมาะสม  
กับเนื้องาน เช่น งานด้านนโยบายของรัฐบาล งานด้านนโยบายของผู้บริหาร งานด้านตัวชี้วัด  
โดยเฉพาะอย่างยิ่งยังไม่มีอัตรากำลังเฉพาะสำหรับผู้สูงอายุ ดังข้อความคัดสรร ดังนี้

“ตัวโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ อัตรากำลังมีความชัดเจน และบุคลากรมีวิชาชีพเฉพาะ ในด้านการจัดกิจกรรมการออกกำลังกายและนันทนาการ แต่สายการบังคับบัญชา มีความซับซ้อน ทำให้ระบบการบริหารจัดการเป็นไปอย่างล่าช้า” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563 ก)

“บุคลากรในหน่วยงานได้รับการอบรมตามสายงานเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563 ก)

“เจ้าหน้าที่บางศูนย์มีน้อย แต่ต้องทำทุกเรื่อง ไม่ว่าจะป็นงานนโยบายของรัฐบาล หรืองานนโยบายของผู้บริหาร หรืองานที่ต้องทำตามตัวชี้วัด งานมันเยอะเกิน และก็ไม่ได้มี เจ้าหน้าที่ที่คอยดูแลให้บริการเฉพาะในส่วนของผู้สูงอายุ” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563 ก)

2.3 สภาพด้านการนำไปปฏิบัติของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ ผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร สามารถสรุปได้ ดังนี้

2.3.1 การแปลงนโยบายและแผนผู้สูงอายุไปสู่การปฏิบัติยังไม่เป็นรูปธรรม ขาด การกำหนดหน่วยงานหลักรับผิดชอบ และกำหนดแหล่งงบประมาณที่คำนึงถึงความมั่นคงในระยะ ยาว เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่เข้าสู่ผู้สูงอายุ ซึ่งจำเป็นต้อง ส่งเสริมให้ประชาชนตระหนักถึงสังคมผู้สูงอายุ ส่งเสริมให้ประชาชนเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ วัยสูงอายุ ซึ่งจะช่วยลดปัญหาในระยะยาวได้ เช่น ปัญหาด้านคุณภาพชีวิต ปัญหาด้านเศรษฐกิจ

2.3.2 การเข้ารับบริการจากสถานบริการด้านออกกำลังกายและนันทนาการของ กรุงเทพมหานครเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าสถานบริการของเอกชน แต่ก็ต้องปรับเปลี่ยนการให้บริการ และรูปแบบกิจกรรมให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงเจ้าหน้าที่ควรมีวิชาชีพเฉพาะหรือความ ถนัดในการจัดกิจกรรม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

2.3.3 การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย สามารถนำมาปรับปรุง การบริหารและการให้บริการประชาชน ได้รับความสะดวก รวดเร็วขึ้น เช่น การให้บริการผ่าน แอปพลิเคชัน แต่เจ้าหน้าที่ยังไม่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่มีไม่เพียงพอ และไม่มีประสิทธิภาพ ขาด ทักษะด้านการสื่อสารภาษาต่างประเทศในการให้บริการประชาชนชาวต่างชาติ ดังข้อความคัดสรร ดังนี้

“ต้องมีการแปลงนโยบายและแผนผู้สูงอายุไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมอย่าง จริงจัง โดยกำหนดให้มีหน่วยงานหลักรับผิดชอบ และมีการกำหนดแหล่งงบประมาณที่คำนึงถึง ความมั่นคงในระยะยาว เพื่อให้สามารถรองรับจำนวนผู้สูงอายุที่จะมีมากขึ้น” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2,

สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563 ก)

“การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่เข้าสู่วัยผู้สูงอายุ เราต้องส่งเสริมให้คนทั่วไปตระหนักถึงสังคมผู้สูงอายุ ส่งเสริมให้คนเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่วัยสูงอายุ ซึ่งจะช่วยลดภาระในระยะยาวได้ เพราะผู้สูงอายุจะมีอายุยืนขึ้น หรืออยู่นานขึ้น และผู้สูงอายุที่มีปัญหาด้านเศรษฐกิจและสุขภาพก็จะมีจำนวนเพิ่มขึ้นในอนาคต” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563 ก)

“การมาใช้สถานบริการด้านออกกำลังกายและนันทนาการของกรุงเทพมหานคร เสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าสถานบริการของเอกชน แต่ก็ต้องปรับเปลี่ยนการให้บริการและรูปแบบกิจกรรมให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงเจ้าหน้าที่ควรมีวิชาชีพเฉพาะหรือความถนัดในการจัดกิจกรรม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563 ก)

“การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย สามารถนำมาปรับปรุง การบริหารและการให้บริการประชาชนได้รับความสะดวก รวดเร็วขึ้น เช่น การให้บริการผ่านแอปพลิเคชัน แต่เจ้าหน้าที่ยังไม่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ไม่เพียงพอ และไม่มีประสิทธิภาพ ขาดทักษะด้านการสื่อสารภาษาต่างประเทศในการให้บริการประชาชนชาวต่างชาติ” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563 ก)

2.4 สภาพด้านการควบคุมของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ ผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร สามารถสรุปได้ดังนี้

2.4.1 การประเมินผลการดำเนินงานขาดการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ทั้งในด้านผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) หรือ ผลกระทบ (Impact) ซึ่งในปัจจุบันมีการติดตามประเมินเพียงแค่ตามตัวชี้วัด แล้วประเมินความดีความชอบ

2.4.2 การรายงานข้อมูลทางสถิติมีการจัดทำต่อเนื่องเป็นประจำทุกเดือน แต่ยังคงขาดความเป็นระบบ มีเพียงการจัดเก็บในรูปแบบเอกสาร ทำให้การประมวลผลไม่ทันต่อการใช้งาน และมีการกระจายของข้อมูล ขาดงานวิจัยและการพัฒนา เพื่อเชื่อมโยงถึงการทำกลยุทธ์ผู้สูงอายุโดยตรงในอนาคต ดังข้อความคัดสรร ดังนี้

“ควรให้ความสำคัญกับการประเมินผลการดำเนินงานในรูปของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ทั้งในด้านผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) หรือ ผลกระทบ (Impact) มากกว่าที่จะ ติดตาม หรือประเมินเพียงแค่ตามตัวชี้วัด เพื่อให้คนมาตรวจ ให้คะแนน และได้โบนัส” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563 ก)

“การรายงานข้อมูลทางสถิติมีการจัดทำต่อเนื่องเป็นประจำทุกเดือน แต่ยังมีการจัดเก็บในรูปแบบเอกสาร ทำให้การประมวลผลไม่ทันต่อการใช้งาน และข้อมูลที่มีไม่ได้เก็บรวบรวมไว้ที่เดียวกัน” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563 ก)

“หน่วยงานเรายังขาดงานวิจัย ซึ่งจะโยงไปถึงการทำยุทธศาสตร์ผู้สูงอายุโดยตรงในอนาคต” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, 25 พฤษภาคม 2563 ก)

ผลวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร

ความต้องการของการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร เป็นการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) จากผู้ใช้บริการ และจากเจ้าหน้าที่สถานบริการฯ ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏ ดังต่อไปนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ใช้บริการ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพ และข้อมูลพื้นฐานของผู้ใช้บริการในประเด็น เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ดังแสดงในตารางที่ 4-1 ดังนี้

ตารางที่ 4-1 จำนวน ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ยข้อมูลสถานภาพ และข้อมูลพื้นฐานของผู้ใช้บริการ

รายละเอียดทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	13	32.50
หญิง	27	67.50
รวม	40	100.00
<b>อายุ</b>		
เฉลี่ยทั้งกลุ่ม 65.96 ปี โดยจำแนกเป็นช่วงอายุได้ดังนี้		
51-60 ปี	14	35.00
61-70 ปี	19	47.50
70 ปีขึ้นไป	7	17.50
รวม	40	100.0
<b>ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	28	70.00
ปริญญาตรี	12	30.00
รวม	40	100.00

จากตารางที่ 4-1 แสดงให้เห็นว่า ผู้ใช้บริการ จำนวนทั้งหมด 40 คน เป็นเพศหญิง คิดเป็น ร้อยละ 67.50 เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 32.50 มีอายุเฉลี่ย 65.96 ปี ส่วนมากมีอายุระหว่าง 61-70 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 70.00 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 30.00

ตอนที่ 2 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และ ความต้องการจำเป็น (Need assessment) ของผู้ใช้บริการสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร โดยจำแนกการวิเคราะห์ข้อมูลด้านบุคลากร (Man) ด้านงบประมาณ (Money) ด้านสถานที่และวัสดุ อุปกรณ์ (Materials) ด้านการจัดการ (Management)

ตารางที่ 4-2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการจำเป็นและลำดับความสำคัญของ ความต้องการจำเป็น ของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุ สำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ในด้านบุคลากร

การดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อน	สภาพ	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
<b>ด้านบุคลากร (Man)</b>						
1 บุคลากรมีความสามารถในการให้ความรู้และให้คำแนะนำในการให้บริการด้านต่าง ๆ	ปัจจุบัน	2.02	0.78	น้อย	1.01*	1
	คาดหวัง	4.07	0.78	มาก		
2 บุคลากรมีบุคลิกภาพ และกิริยามารยาทที่ดีในการแสดงออกต่อผู้รับบริการ	ปัจจุบัน	2.40	0.72	น้อย	0.76*	2
	คาดหวัง	4.22	0.77	มาก		
3 บุคลากรสามารถแก้ปัญหาและช่วยเหลือได้อย่างรวดเร็ว เมื่อเกิดปัญหาภายในสถานบริการฯ	ปัจจุบัน	2.76	0.67	ปานกลาง	0.58*	3
	คาดหวัง	4.36	0.68	มาก		
โดยภาพรวม	ปัจจุบัน	2.39	0.72	น้อย	0.76*	
	คาดหวัง	4.22	0.74	มาก		

หมายเหตุ \*ความต้องการจำเป็นเร่งด่วน

จากตารางที่ 4-2 แสดงให้เห็นว่า ความต้องการจำเป็นของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครด้านบุคลากร



(Man) โดยภาพรวมในปัจจุบันอยู่ที่ระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.39$ ) และมีความคาดหวังในอนาคตอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การดำเนินงานที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ( $PNI_{Modified} = 1.01$ ) คือ ข้อ 1 บุคลากรมีความสามารถในการให้ความรู้และให้คำแนะนำในการให้บริการด้านต่าง ๆ รองลงมาคือ ข้อ 2 บุคลากรมีบุคลิกภาพ และกริยามารยาทที่ดีในการแสดงออกต่อผู้รับบริการ ( $PNI_{Modified} = 0.76$ ) และข้อ 3 บุคลากรสามารถแก้ปัญหาและช่วยเหลือได้อย่างรวดเร็ว เมื่อเกิดปัญหาภายในสถานบริการฯ ( $PNI_{Modified} = 0.58$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการจำเป็นและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุ สำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ในด้านงบประมาณ

การดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อน	สภาพ	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับ	
ด้านงบประมาณ (Money)							
1	สถานบริการ ฯ ต้องปรับราคาค่าสมัครสมาชิก ให้มีความเหมาะสมต่อคุณภาพของการให้บริการ	ปัจจุบัน	1.42	0.63	น้อยที่สุด	0.05	1
		คาดหวัง	1.49	0.63	น้อยที่สุด		
2	สถานบริการ ฯ ต้องปรับราคาค่าบริการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมต่อคุณภาพของการให้บริการ	ปัจจุบัน	1.44	0.73	น้อยที่สุด	0.03	2
		คาดหวัง	1.49	0.63	น้อยที่สุด		
	โดยภาพรวม	ปัจจุบัน	1.43	0.68	น้อยที่สุด	0.04	
		คาดหวัง	1.49	0.63	น้อยที่สุด		

จากตารางที่ 4-3 แสดงให้เห็นว่า ความต้องการจำเป็นของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครด้านงบประมาณ (Money) โดยภาพรวมในปัจจุบันอยู่ที่ระดับน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 1.43$ ) และมีความคาดหวังในอนาคตอยู่ที่ระดับน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 1.49$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การดำเนินงานที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ( $PNI_{Modified} = 0.05$ ) คือ ข้อ 1 สถานบริการ ฯ ต้องปรับราคาค่าสมัครสมาชิก ให้มีความเหมาะสมต่อคุณภาพของการให้บริการ รองลงมาคือ ข้อ 2 สถานบริการ ฯ ต้องปรับราคาค่าบริการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมต่อคุณภาพของการให้บริการ ( $PNI_{Modified} = 0.03$ )

ตารางที่ 4-4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการจำเป็นและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุ สำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ในด้านสถานที่และวัสดุอุปกรณ์

การดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อน	สภาพ	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
ด้านสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ (Materials)						
1 มีอุปกรณ์ เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในสถานบริการฯ ที่ทันสมัยและเพียงพอในการให้บริการ	ปัจจุบัน คาดหวัง	1.82 3.82	0.86 0.91	น้อย มาก	1.10*	1
2 สิ่งแวดล้อมภายนอกและทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม สามารถเดินทางได้สะดวก	ปัจจุบัน คาดหวัง	2.8 4.16	0.90 0.93	ปานกลาง มาก	0.48*	2
3 ระบบการซ่อมบำรุง ตรวจสอบเช็คความปลอดภัยของอุปกรณ์เพื่อการใช้งานมีความเหมาะสม	ปัจจุบัน คาดหวัง	3.00 4.22	0.93 0.93	ปานกลาง มาก	0.40*	3
4 สถานที่ภายในสถานบริการ ฯ มีความสะอาด และเหมาะสมต่อการให้บริการ	ปัจจุบัน คาดหวัง	3.07 4.22	0.75 0.93	ปานกลาง มาก	0.38*	4
5 ระบบการรักษาความปลอดภัยต่อผู้ใช้บริการมีความเหมาะสม	ปัจจุบัน คาดหวัง	3.07 4.22	0.85 0.93	ปานกลาง มาก	0.38*	4
โดยภาพรวม	ปัจจุบัน คาดหวัง	2.75 4.13	0.87 0.94	ปานกลาง มาก	0.50*	

หมายเหตุ \*ความต้องการจำเป็นเร่งด่วน

จากตารางที่ 4-4 แสดงให้เห็นว่า ความต้องการของการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ด้านสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ (Materials) โดยภาพรวมในปัจจุบันอยู่ที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.75$ ) และมีความคาดหวังในอนาคตอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การดำเนินงานที่มีลำดับความต้อกรจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 1.10$ ) คือ ข้อ 1 มีอุปกรณ์ เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในสถานบริการฯ ที่ทันสมัยและเพียงพอในการให้บริการ รองลงมาคือ ข้อ 2 สิ่งแวดล้อมภายนอกและทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม สามารถเดินทางได้สะดวก ( $PNI_{Modified} = 0.48$ ) ข้อ 3 ระบบการซ่อมบำรุง ตรวจสอบเช็คความปลอดภัยของอุปกรณ์เพื่อการใช้งานมีความเหมาะสม ( $PNI_{Modified} = 0.40$ )

ข้อ 4 สถานที่ภายในสถานบริการฯ มีความสะอาด และเหมาะสมต่อการให้บริการ ( $PNI_{Modified} = 0.38$ )  
และ ข้อ 5 ระบบการรักษาความปลอดภัยต่อผู้ใช้บริการมีความเหมาะสม ( $PNI_{Modified} = 0.38$ )

ตารางที่ 4-5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการจำเป็นและลำดับความสำคัญของ  
ความต้องการจำเป็น ของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของ  
ผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ในด้านการจัดการ

การดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อน	สภาพ	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
<b>ด้านการจัดการ (Management)</b>						
1 สถานบริการฯ มีกิจกรรมส่งเสริมและฝึกทักษะเพื่อการประกอบอาชีพ เช่น คหกรรม การสร้างทีมฟุตบอลเพื่อการแข่งขัน เป็นต้น	ปัจจุบัน คาดหวัง	2.82 4.36	0.81 0.74	ปานกลาง มาก	0.54*	1
2 ระบบสารสนเทศ (Web site/ Facebook) เพื่อให้บริการมีความเหมาะสม	ปัจจุบัน คาดหวัง	2.80 4.29	0.94 0.87	ปานกลาง มาก	0.53*	2
3 สถานบริการฯ มีการบริการที่แตกต่างและตอบสนองความต้องการได้มากกว่าสถานบริการเอกชน	ปัจจุบัน คาดหวัง	2.84 4.29	0.95 0.82	ปานกลาง มาก	0.51*	3
4 มีการอธิบายและชี้แจงรายละเอียดของข้อปฏิบัติในการใช้บริการสถานบริการฯ อย่างชัดเจน ครบถ้วน	ปัจจุบัน คาดหวัง	2.91 4.29	0.76 0.82	ปานกลาง มาก	0.47*	4
5 มีการเชิญชวนผู้ใช้บริการได้อย่างน่าสนใจ รายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับกิจกรรมมีความชัดเจน	ปัจจุบัน คาดหวัง	3.00 4.36	0.89 0.80	ปานกลาง มาก	0.45*	5
6 สถานบริการฯ มีกิจกรรมเพื่อป้องกันและส่งเสริมสุขภาพที่ดีแก่ผู้ใช้บริการ เช่น กิจกรรมกีฬาต่าง ๆ โดยมีผู้นำฝึกสอนทุกกิจกรรม	ปัจจุบัน คาดหวัง	3.10 4.36	0.80 0.82	ปานกลาง มาก	0.41*	6
โดยภาพรวม	ปัจจุบัน คาดหวัง	2.88 4.32	0.86 0.81	ปานกลาง มาก	0.49*	

หมายเหตุ \*ความต้องการจำเป็นเร่งด่วน

จากตารางที่ 4-5 แสดงให้เห็นว่า ความต้องการจำเป็นของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดการ (Management) โดยภาพรวมในปัจจุบันอยู่ที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.88$ ) และมีความคาดหวังในอนาคตอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การดำเนินงานที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.54$ ) คือ ข้อ 1 สถานบริการฯ มีกิจกรรมส่งเสริมและฝึกทักษะเพื่อการประกอบอาชีพ เช่น การสร้างทีมฟุตบอลเพื่อการแข่งขัน เป็นต้น รองลงมาคือ ข้อ 2 ระบบสารสนเทศ (Web site/ Facebook) เพื่อให้บริการมีความเหมาะสม ( $PNI_{Modified} = 0.53$ ) ข้อ 3 สถานบริการฯ มีการบริการที่แตกต่างและตอบสนองความต้องการได้มากกว่าสถานบริการเอกชน ( $PNI_{Modified} = 0.51$ ) ข้อ 4 มีการอธิบายและชี้แจงรายละเอียดของข้อปฏิบัติในการใช้บริการสถานบริการฯ อย่างชัดเจน ครบถ้วน ( $PNI_{Modified} = 0.47$ ) ข้อ 5 มีการเชิญชวนผู้ให้บริการได้อย่างน่าสนใจ รายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับกิจกรรมมีความชัดเจน ( $PNI_{Modified} = 0.45$ ) และข้อ 6 สถานบริการฯ มีกิจกรรมเพื่อการป้องกันและส่งเสริมสุขภาพที่ดีแก่ผู้ให้บริการ เช่น กิจกรรมกีฬาต่าง ๆ โดยมีผู้นำฝึกสอนทุกกิจกรรม ( $PNI_{Modified} = 0.41$ ) ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในด้านการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุของผู้ใช้บริการ ประกอบด้วย ด้านบุคลากร (Man) ด้านงบประมาณ (Money) ด้านสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ (Materials) และด้านการจัดการ (Management) พบว่า การดำเนินงานที่มีลำดับความต้องการจำเป็นเร่งด่วนที่สุด คือ 1) มีอุปกรณ์ เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ที่ทันสมัยและเพียงพอในการให้บริการ รองลงมา 2) บุคลากรมีความสามารถในการให้ความรู้และให้คำแนะนำในการให้บริการด้านต่าง ๆ 3) บุคลากรมีบุคลิกภาพ และกริยามารยาทที่ดีในการแสดงออกต่อผู้รับบริการ 4) บุคลากรสามารถแก้ปัญหาและช่วยเหลือได้อย่างรวดเร็ว เมื่อเกิดปัญหาภายในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร 5) สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีกิจกรรมส่งเสริมและฝึกทักษะเพื่อการประกอบอาชีพ เช่น คหกรรม การสร้างทีมฟุตบอลเพื่อการแข่งขัน เป็นต้น 6) ระบบสารสนเทศ (Web site/ Facebook) เพื่อให้บริการมีความเหมาะสม 7) สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีการบริการที่แตกต่างและตอบสนองความต้องการได้มากกว่าสถานบริการเอกชน 8) สิ่งแวดล้อมภายนอกและทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม สามารถเดินทางได้สะดวก 9) มีการอธิบายและชี้แจงรายละเอียดของข้อปฏิบัติในการใช้บริการสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร อย่างชัดเจน ครบถ้วน 10) มีการเชิญชวนผู้ให้บริการได้อย่างน่าสนใจ รายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับกิจกรรมมีความชัดเจน 11) สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีกิจกรรมเพื่อการป้องกันและส่งเสริมสุขภาพที่ดีแก่ผู้ให้บริการ เช่น กิจกรรมกีฬาต่าง ๆ โดยมีผู้นำฝึกสอนทุกกิจกรรม 12) ระบบการซ่อมบำรุง

ตรวจเช็คความปลอดภัยของอุปกรณ์เพื่อการใช้งานมีความเหมาะสม 13) สถานที่ภายในสถาน  
บริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีความสะอาด และเหมาะสมต่อการให้บริการ 14) ระบบการรักษา  
ความปลอดภัยต่อผู้ใช้บริการมีความเหมาะสม ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากเจ้าหน้าที่สถานบริการสุขภาพ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพ และข้อมูลพื้นฐานของเจ้าหน้าที่สถานบริการสุขภาพ  
ในประเด็น เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ดังแสดงในตารางที่ 4-6 ดังนี้

ตารางที่ 4-6 จำนวน ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ยข้อมูลสถานภาพ และข้อมูลพื้นฐานของเจ้าหน้าที่สถาน  
บริการสุขภาพ

รายละเอียดทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	18	45.00
หญิง	22	55.00
รวม	40	100.00
<b>อายุ</b>		
เฉลี่ยทั้งกลุ่ม 41.66 ปี โดยจำแนกเป็นช่วงอายุได้ดังนี้		
31-40 ปี	15	37.50
41-50 ปี	17	42.50
51-60 ปี	8	20.00
รวม	40	100.0
<b>ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
ปริญญาตรี	28	70.00
ปริญญาโท	12	30.00
รวม	40	100.00

จากตารางที่ 4-6 แสดงให้เห็นว่า เจ้าหน้าที่สถานบริการสุขภาพ จำนวนทั้งหมด 40 คน  
เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 55 เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 45 มีอายุเฉลี่ย 41.66 ปี ส่วนมากมีอายุระหว่าง  
41-50 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 70.00 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท  
คิดเป็นร้อยละ 30.00

ตอนที่ 2 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และความต้องการจำเป็น (Need assessment) ของเจ้าหน้าที่สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร โดยจำแนกการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการวางแผน (Planning) ด้านการจัดการองค์การ (Organizing) ด้านการนำไปปฏิบัติ (Implementing) และด้านการควบคุม (Controlling)

ตารางที่ 4-7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการจำเป็นและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุ สำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ในด้านการวางแผน

การดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อน	สภาพ	$\bar{X}$	SD	แปลผล	PNI <sub>Modified</sub>	ลำดับ
ด้านการวางแผน (Planning)						
1 สถานบริการฯ มีการจัดทำแผนพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	ปัจจุบัน คาดหวัง	2.76 4.40	0.88 0.81	ปานกลาง มาก	0.60*	1
2 สถานบริการฯ มีการวางแผนและจัดการงบประมาณประจำปีอย่างเหมาะสม	ปัจจุบัน คาดหวัง	2.69 4.31	0.90 0.79	ปานกลาง มาก	0.60*	1
3 สถานบริการฯ มีการกำหนดนโยบายและการวางแผน ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์การดำเนินงาน	ปัจจุบัน คาดหวัง	2.76 4.29	0.98 0.82	ปานกลาง มาก	0.56*	3
4 สถานบริการฯ มีการจัดการข้อบังคับระเบียบ และหลักเกณฑ์การจัดการจัดการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสม	ปัจจุบัน คาดหวัง	2.82 4.31	0.91 0.85	ปานกลาง มาก	0.53*	4
5 สถานบริการฯ มีการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่และการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ สถานบริการฯ มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	ปัจจุบัน คาดหวัง	2.82 4.20	0.81 0.79	ปานกลาง มาก	0.49*	5

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

การดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อน	สภาพ	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
ด้านการวางแผน (Planning)						
6 สถานบริการฯมีการกำหนด	ปัจจุบัน	2.91	0.80	ปานกลาง	0.47*	6
เกณฑ์การประเมินผลการ	คาดหวัง	4.29	0.80	มาก		
ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง						
7 บุคลากรสถานบริการฯมีการ	ปัจจุบัน	3.00	0.83	ปานกลาง	0.45*	7
สร้างขวัญกำลังใจและ	คาดหวัง	4.36	0.85	มาก		
วัฒนธรรมองค์กรที่ดีในการ						
ปฏิบัติงาน						
โดยภาพรวม	คาดหวัง	4.36	0.85	มาก		
	คาดหวัง	4.31	0.82	มาก		

หมายเหตุ \*ความต้องการจำเป็นเร่งด่วน

จากตารางที่ 4-7 แสดงให้เห็นว่า ความต้องการจำเป็นของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผน (Planning) โดยภาพรวม ในปัจจุบันอยู่ที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.82$ ) และความคาดหวังในอนาคตอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การดำเนินงานที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ข้อ 1 สถานบริการฯมีการจัดทำแผนพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และข้อ 2 สถานบริการฯมีการวางแผนและจัดการงบประมาณประจำปีอย่างเหมาะสม ( $PNI_{Modified} = 0.60$ ) ข้อ 3 สถานบริการฯมีการกำหนดนโยบายและการวางแผน ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์การดำเนินงาน ( $PNI_{Modified} = 0.56$ ) ข้อ 4 สถานบริการฯมีการจัดการข้อบังคับ ระเบียบ และหลักเกณฑ์การจัดการจัดการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ( $PNI_{Modified} = 0.53$ ) ข้อ 5 สถานบริการฯมีการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่และการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ( $PNI_{Modified} = 0.49$ ) ข้อ 6 สถานบริการฯมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ( $PNI_{Modified} = 0.47$ ) และข้อ 7 บุคลากรสถานบริการฯมีการสร้างขวัญ

กำลังใจและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในการปฏิบัติงาน ( $PNI_{Modified} = 0.45$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการจำเป็นและลำดับความสำคัญของ  
ความต้องการจำเป็น ของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุ  
สำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครในด้านการจัดองค์กร

การดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อน	สภาพ	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
ด้านการจัดองค์กร (Organizing)						
1 สถานบริการฯ มีการกำหนดการปฐมนิเทศ ชี้แจงการทำงาน	ปัจจุบัน คาดหวัง	2.44 4.33	0.90 0.77	น้อย มาก	0.77*	1
2 สถานบริการฯ มีการกำหนดงาน โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ ในการจัดองค์กร	ปัจจุบัน คาดหวัง	2.67 4.20	0.90 0.79	ปานกลาง มาก	0.58*	2
3 สถานบริการฯ มีการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรม	ปัจจุบัน คาดหวัง	2.73 4.24	0.78 0.77	ปานกลาง มาก	0.55*	3
4 บุคลากรสถานบริการฯ ได้รับการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม	ปัจจุบัน คาดหวัง	2.82 4.36	0.89 0.71	ปานกลาง มาก	0.54*	4
5 สถานบริการฯ มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด	ปัจจุบัน คาดหวัง	2.91 4.29	0.82 0.78	ปานกลาง มาก	0.47*	5
โดยภาพรวม	ปัจจุบัน คาดหวัง	2.71 4.28	0.86 0.76	ปานกลาง มาก	0.58*	

หมายเหตุ \*ความต้องการจำเป็นเร่งด่วน



จากตารางที่ 4-8 แสดงให้เห็นว่า ความต้องการจำเป็นของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดองค์กร (Organizing) โดยภาพรวมในปัจจุบันอยู่ที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.71$ ) และมีความคาดหวังในอนาคตอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การดำเนินงานที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ( $PNI_{Modified} = 0.77$ ) คือ ข้อ 1 สถานบริการฯ มีการกำหนดการปฐมนิเทศชี้แจง การทำงาน รองลงมา คือ ข้อ 2 สถานบริการฯ มีการกำหนดงาน โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ ในการจัดองค์กร ( $PNI_{Modified} = 0.58$ ) ข้อ 3 สถานบริการฯ มีการสรรหา คัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรม ( $PNI_{Modified} = 0.55$ ) ข้อ 4 บุคลากรสถานบริการฯ ได้รับการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม ( $PNI_{Modified} = 0.54$ ) และข้อ 5 สถานบริการฯ มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ( $PNI_{Modified} = 0.47$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการจำเป็นและลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ในด้านนำไปปฏิบัติ

การดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อน	สภาพ	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
ด้านนำไปปฏิบัติ (Implement)						
1 สถานบริการฯ มีการบริหารจัดการงบประมาณที่ได้รับให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดอย่างเหมาะสม	ปัจจุบัน คาดหวัง	2.82 4.36	0.81 0.74	ปานกลาง มาก	0.54*	1
2 สถานบริการฯ มีการจัดการสถานที่และจัดสรรอุปกรณ์ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน	ปัจจุบัน คาดหวัง	2.80 4.29	0.80 0.87	ปานกลาง มาก	0.53*	2
3 สถานบริการฯ มีการจัดการอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอต่อความต้องการของผู้รับบริการ	ปัจจุบัน คาดหวัง	2.84 4.29	0.95 0.82	ปานกลาง มาก	0.51*	3
4 สถานบริการฯ มีการแสดงสถานะทางการเงินอย่างถูกต้อง สม่าเสมอต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน	ปัจจุบัน คาดหวัง	2.91 4.29	0.76 0.82	ปานกลาง มาก	0.47*	4

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

	การดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อน	สภาพ	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
5	สถานบริการฯมีระบบการตรวจสอบความพร้อมใช้ของอุปกรณ์ และสถานที่ใช้งานอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ พร้อมทั้งการจดบันทึกการใช้งานและการบำรุงรักษา	ปัจจุบัน	3.00	0.9	ปานกลาง	0.45*	5
		คาดหวัง	4.36	0.8	มาก		
	โดยภาพรวม	ปัจจุบัน	2.87	0.84	ปานกลาง	0.50*	
		คาดหวัง	4.32	0.81	มาก		

หมายเหตุ \*ความต้องการจำเป็นเร่งด่วน

จากตารางที่ 4-9 แสดงให้เห็นว่า ความต้องการจำเป็นของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร การดำเนินงานด้านนำไปปฏิบัติ (Implement) โดยภาพรวมในปัจจุบันอยู่ที่ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.87$ ) และมีความคาดหวังในอนาคตอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การดำเนินงานที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ( $PNI_{Modified} = 0.54$ ) คือ ข้อ 1 สถานบริการฯมีการบริหารจัดการงบประมาณที่ได้รับให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดอย่างเหมาะสม รองลงมา คือ ข้อ 2 สถานบริการฯมีการจัดการสถานที่และจัดสรรอุปกรณ์ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน ( $PNI_{Modified} = 0.53$ ) ข้อ 3 สถานบริการฯมีการจัดการอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอต่อความต้องการของผู้รับบริการ ( $PNI_{Modified} = 0.51$ ) ข้อ 4 สถานบริการฯมีการแสดงสถานะทางการเงินอย่างถูกต้อง สม่่าเสมอต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ( $PNI_{Modified} = 0.47$ ) และ ข้อ 5 สถานบริการฯมีระบบการตรวจสอบความพร้อมใช้ของอุปกรณ์ และสถานที่ใช้งานอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ พร้อมทั้งการจดบันทึกการใช้งานและการบำรุงรักษา ( $PNI_{Modified} = 0.45$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความต้องการจำเป็นและลำดับความสำคัญของ  
ความต้องการจำเป็น ของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของ  
ผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครในด้านการกำกับควบคุม

การดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อน	สภาพ	$\bar{X}$	SD	แปลผล	$PNI_{Modified}$	ลำดับ
ด้านการกำกับควบคุม (Controlling)						
1 สถานบริการฯมีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรในองค์กร	ปัจจุบัน	2.82	0.89	ปานกลาง	0.51*	1
	คาดหวัง	4.27	0.69	มาก		
2 สถานบริการฯมีการกำหนด มาตรฐานการควบคุมระบบ การทำงาน	ปัจจุบัน	3.09	0.73	ปานกลาง	0.42*	2
	คาดหวัง	4.38	0.65	มาก		
3 สถานบริการฯมีการ ประเมินผลความสำเร็จและ ตัวชี้วัดขององค์กร	ปัจจุบัน	3.42	0.87	ปานกลาง	0.33*	3
	คาดหวัง	4.56	0.62	มากที่สุด		
4 สถานบริการฯมีการควบคุม และประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรอย่าง ชัดเจนและเหมาะสม	ปัจจุบัน	3.53	0.76	มาก	0.29	4
	คาดหวัง	4.56	0.59	มากที่สุด		
5 สถานบริการฯมีการรายงาน ผลและการแก้ไขปรับปรุงการ ดำเนินงาน	ปัจจุบัน	3.42	0.84	ปานกลาง	0.29	4
	คาดหวัง	4.42	0.66	มาก		
โดยภาพรวม	ปัจจุบัน	3.26	0.65	ปานกลาง	0.36	
	คาดหวัง	4.44	0.56	มาก		

หมายเหตุ \*ความต้องการจำเป็นเร่งด่วน

จากตารางที่ 4-10 แสดงให้เห็นว่า ความต้องการจำเป็นของการขับเคลื่อนการ  
ออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร  
การดำเนินงานด้านการกำกับควบคุม (Controlling) โดยภาพรวมในปัจจุบันอยู่ที่ระดับปานกลาง  
( $\bar{X} = 3.26$ ) มีความคาดหวังในอนาคตอยู่ที่ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

การดำเนินงานที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด ( $PNI_{Modified} = 0.51$ ) คือข้อ 1 สถานบริการฯ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร รองลงมา คือ ข้อ 2 สถานบริการฯ มีการกำหนดมาตรฐานการควบคุมระบบการทำงาน ( $PNI_{Modified} = 0.42$ ) ข้อ 3 สถานบริการฯ มีการประเมินผลความสำเร็จและตัวชี้วัดขององค์กร ( $PNI_{Modified} = 0.33$ ) ข้อ 4 สถานบริการฯ มีการควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจนและเหมาะสม ( $PNI_{Modified} = 0.29$ ) และข้อ 5 สถานบริการฯ มีการรายงานผลและการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงาน ( $PNI_{Modified} = 0.29$ ) ตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและ  
 นันทนาการผู้สูงอายุของเจ้าหน้าที่สถานบริการฯ ประกอบด้วย ด้านการวางแผน (Planning)  
 ด้านการจัดองค์กร (Organizing) ด้านนำไปปฏิบัติ (Implement) และด้านการกำกับควบคุม  
 (Controlling) พบว่า การดำเนินงานที่มีลำดับความต้องการจำเป็นเร่งด่วนที่สุด คือ 1) สถานบริการ  
 สุขภาพกรุงเทพมหานคร มีการกำหนดการปฐมนิเทศ ชี้แจง การทำงาน รองลงมา 2) สถานบริการ  
 สุขภาพกรุงเทพมหานคร มีการจัดทำแผนพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและ  
 นันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี โดยผู้มีส่วน  
 เกี่ยวข้องด้านต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3) สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีการ  
 วางแผนและจัดการงบประมาณประจำปีอย่างเหมาะสม 4) สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มี  
 การกำหนดงาน โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ ในการจัดองค์กร 5) สถานบริการสุขภาพ  
 กรุงเทพมหานคร มีการกำหนดนโยบายและการวางแผน ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย  
 และวัตถุประสงค์การดำเนินงาน 6) สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีการสรรหา คัดเลือก  
 บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรม 7) บุคลากรสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร  
 ได้รับการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม 8) สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีการ  
 บริหารจัดการงบประมาณที่ได้รับให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดอย่างเหมาะสม 9) สถานบริการ  
 สุขภาพกรุงเทพมหานคร มีการจัดการสถานที่และจัดสรรอุปกรณ์ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน  
 10) สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีการจัดการข้อบังคับ ระเบียบ และหลักเกณฑ์การ  
 จัดการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสม 11) สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีการ  
 จัดการอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอต่อความต้องการของผู้รับบริการ และ  
 12) สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร  
 13) สถานบริการฯ มีการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่และการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ  
 14) สถานบริการฯ มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 15) สถาน  
 บริการฯ มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด 16) สถานบริการฯ มีการแสดงสถานะทาง

การเงินอย่างถูกต้อง สม่่าเสมอต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน 17) บุคลากรสถานบริการฯมีการสร้างขวัญกำลังใจและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในการปฏิบัติงาน 18) สถานบริการฯมีระบบการตรวจสอบความพร้อมใช้ของอุปกรณ์ และสถานที่ใช้งานอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ พร้อมทั้งการจดบันทึกการใช้งานและการบำรุงรักษา 19) สถานบริการฯมีการกำหนดมาตรฐานการควบคุมระบบการทำงาน และ 20) สถานบริการฯ มีการประเมินผลความสำเร็จและตัวชี้วัดขององค์กร ตามลำดับ

## ระยะที่ 2 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการขับเคลื่อนการ

### ออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของ

#### กรุงเทพมหานคร

จากข้อมูลที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสาร การศึกษาสภาพปัญหา การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และการศึกษาความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสภาพการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก SWOT Analysis จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และการจับคู่วิเคราะห์ TOWS Matrix Substantial internal มีรายละเอียดดัง ตารางที่ 4-11 และตารางที่ 4-12

ตารางที่ 4-11 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก SWOT Analysis

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1 มีบุคลากรวิชาชีพเฉพาะในการจัดกิจกรรมด้านการส่งเสริมสุขภาพกายและใจให้แก่ประชาชน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และสามารถบูรณาการการทำงานร่วมกันได้	W1 บุคลากรยังขาดทักษะด้านการสื่อสารภาษาต่างประเทศในการให้บริการประชาชนชาวต่างชาติ
S2 บุคลากรได้รับการอบรมตามสายงานเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	W2 บุคลากรไม่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
S3 การใช้สถานบริการด้านการออกกำลังกายและนันทนาการของกรุงเทพมหานครเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าสถานบริการของเอกชน	W3 สายการบังคับบัญชาและโครงสร้างของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว มีความซับซ้อนทำให้ระบบการบริหารจัดการเป็นไปอย่างล่าช้า

## ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S4 มีแนวทางการพัฒนาในการปรับปรุงสถานบริการฯให้ทันสมัย การเพิ่มจำนวนกิจกรรมให้มากขึ้น เพื่อให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน	W4 ประสิทธิภาพการเบิกจ่ายเงินงบประมาณในภาพรวมยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของกรุงเทพมหานคร
S5 ให้การส่งเสริมเด็กเยาวชนและประชาชนทั่วไปให้มีการออกกำลังกาย เล่นกีฬา นันทนาการ และใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์	W5 จำนวนสถานบริการด้านกีฬาและนันทนาการยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่
	W6 อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่มีไม่เพียงพอและไม่มีประสิทธิภาพ
	W7 การจัดหาพื้นที่ในการจัดตั้งสถานบริการฯในพื้นที่กรุงเทพมหานครหาได้ยากเพราะเป็นพื้นที่เศรษฐกิจ
	W8 กระบวนการก่อสร้าง ปรับปรุง ซ่อมแซม อาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ใช้ระยะเวลายาวนาน และดำเนินการหลายขั้นตอน เพื่อให้ถูกต้องตามระเบียบของราชการ
	W9 การประชาสัมพันธ์กิจกรรมยังไม่เข้าถึงประชาชนอย่างเพียงพอ
	W10 การจัดเก็บข้อมูลทางสถิติ ยังมีการจัดเก็บในรูปแบบเอกสาร ทำให้การประมวลผลไม่ทันต่อการใช้งาน และข้อมูลที่มีไม่ได้เก็บรวบรวมไว้ที่เดียวกัน
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค/ ภัยคุกคาม (Threats)
O1 นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้ข้าราชการและประชาชนออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ	T1 การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองทั้งในระดับประเทศ และระดับโลก
O2 แหล่งทุนสนับสนุนจากภาครัฐบาลและเอกชนเพื่อการทำกิจกรรมการออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อผู้สูงอายุเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่ก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ	T2 วิถีชีวิตของประชาชนปัจจุบันที่ใช้เวลาหมดไปกับอินเทอร์เน็ต สื่อสังคมออนไลน์
	T3 ประชาชนส่วนใหญ่ขาดการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่วัยผู้สูงอายุ

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค/ ภัยคุกคาม (Threats)
O3 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่เข้าสู่ผู้สูงอายุ ทำให้การบริการและกิจกรรมด้านกีฬาต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบกิจกรรมให้เหมาะสมทุกกลุ่มเป้าหมาย	T4 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมองว่าการพัฒนางานผู้สูงอายุไม่ใช่ภารกิจหลัก การขับเคลื่อนงานจึงไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร
O4 ความต้องการในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของประชาชน	T5 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดการบูรณาการความรู้
O5 การพัฒนาด้านเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยสามารถเลือกนำมาปรับปรุงการบริหารและการบริการให้ประชาชนได้รับความพึงพอใจมากขึ้น เช่น การให้บริการผ่านแอปพลิเคชัน	T6 ความชำนาญ ทรัพยากร การปฏิบัติและในเชิงพื้นที่ T6 แนวโน้มที่เพิ่มขึ้นของภัยพิบัติทางธรรมชาติ และโรคอุบัติใหม่ รวมทั้งโรคที่ไม่ติดต่อ

ตารางที่ 4-12 การจับคู่วิเคราะห์ TOWS Matrix substantial internal

S-T Supports a defensive strategy กลยุทธ์เชิงป้องกัน	S-O Supports an aggressive strategy กลยุทธ์เชิงรุก
1. เสริมสร้างความรู้ความสามารถ และพัฒนาบุคลากรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (S1, S2, T5)	1. ผลักดันนโยบายด้านผู้สูงอายุ ผ่านหน่วยงานหลัก หน่วยงานรอง โดยกำหนดกรอบระยะเวลาและการติดตามที่ชัดเจน (S1, S5, O1, O4)
2. ผลักดันให้เกิดการบูรณาการงานด้านผู้สูงอายุ (S4, S5, T1, T2, T3)	2. ใช้ประโยชน์จากความร่วมมือของบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการกลุ่มเป้าหมาย (S1, S2, O5)
	3. ผลักดันให้มีการเพิ่มสถานบริการวัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อขยายผลองค์ความรู้ในด้านการพัฒนางานผู้สูงอายุ (S3, S4, O2, O3, O4)

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

<b>W-T Supports a turnaround-oriented strategy กลยุทธ์เชิงรับ</b>	<b>W-O Supports a diversifying strategy กลยุทธ์เชิงแก้ไข</b>
1. ส่งเสริม สนับสนุน ให้สังคมตระหนักถึงความสำคัญในการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่วัยสูงอายุ (W3, W5, T3, T4, T6) 2. เสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อผู้สูงอายุให้สังคมเห็นคุณค่าของผู้สูงอายุ (W2, T1, T2, T4) 3. สร้างระบบการจัดการความรู้ด้านงานบริการผู้สูงอายุให้กับบุคลากร (W1, W2, W3, W6, W7, T3, T4, T5)	1. จัดให้มีระบบการบริหารจัดการข้อมูล ฐานข้อมูลด้านผู้สูงอายุ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (W2, W9, W10, O1, O5) 2. เสริมสร้างระบบสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ปฏิบัติงาน (W4, W6, W7, W8, O2, O4) 3. ใช้ประโยชน์จากการศึกษาวิจัย ในการผลักดันเชิงนโยบาย และต่อขยายการพัฒนางานผู้สูงอายุให้ครอบคลุมทุกมิติ (W1, W2, O5) 4. ผลักดัน ให้การจัดทรัพยากรทางการบริหารให้เหมาะสม โดยใช้โอกาสจากการที่รัฐบาลให้ความสำคัญกับงานด้านผู้สูงอายุ (W4, W5, W6, W7, W8, O1, O2, O4)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก SWOT Analysis และการจับคู่วิเคราะห์ TOWS Matrix substantial internal ผู้วิจัยจึงได้จัดทำร่างกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ดังภาพที่ 4-1



**กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร**

วิสัยทัศน์ : การออกกำลังกายและนันทนาการเป็นส่วนสำคัญของวิถีชีวิตผู้สูงอายุ และเป็นกลไกสำคัญในการสร้างคุณค่าทางสังคมของผู้สูงอายุ

- พันธกิจ : 1. ส่งเสริม สนับสนุน กำกับศูนย์เยาวชนให้บริหารจัดการและพัฒนาการออกกำลังกายและนันทนาการอย่างมีประสิทธิภาพ
2. สร้างและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ
3. ส่งเสริมและสนับสนุนการออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อสร้างความสุขกาย สุขใจ สุขอารมณ์ สุขสังคม สุขปัญญาแก่ผู้สูงอายุ โดยศูนย์เยาวชนทั่วกรุงเทพมหานคร

<b>ประเด็นยุทธศาสตร์</b>	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเตรียมความพร้อม ส่งเสริม และพัฒนาผู้สูงอายุ ด้วยการออกกำลังกายและนันทนาการ				ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารจัดการแบบบูรณาการเพื่อพัฒนางานด้านผู้สูงอายุ			ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ			
<b>เป้าประสงค์หลัก</b>	เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมทุกช่วงวัยเพื่อวัยผู้สูงอายุที่มีคุณภาพ โดยให้ผู้สูงอายุมีส่วนร่วมทางสังคม ผ่านการออกกำลังกายและนันทนาการ				เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ			เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจของผู้สูงอายุ โดยจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานที่มีมาตรฐานและเพียงพอต่อความต้องการ พร้อมทั้งส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายและนันทนาการ			
<b>มาตรการ</b>	1. การปลูกจิตสำนึกถึงคุณค่าของผู้สูงอายุและส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างผู้สูงอายุกับคนทุกวัย	2. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางสังคมโดยผ่านการรวมกลุ่มและการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรด้านผู้สูงอายุ และการพัฒนาผู้สูงอายุ	3. การส่งเสริมและสนับสนุนผู้สูงอายุให้เข้าถึงสื่อทุกประเภทและสนับสนุนสื่อให้เข้าถึงผู้สูงอายุ และเสริมคุณค่าผู้สูงอายุ		1. การพัฒนากลไกการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาทางด้านผู้สูงอายุอย่างบูรณาการ	2. การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนานันทนาการผู้สูงอายุ	3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ	1. มีโครงสร้างพื้นฐานด้านการออกกำลังกายและนันทนาการที่มีมาตรฐาน พร้อมทั้งมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2. การสนับสนุนและส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ด้านผู้สูงอายุ	3. การจัดให้มีระบบติดตามประเมินผลการทำงานตามแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ	
<b>ตัวชี้วัด</b>	1. ร้อยละของประชากรที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อผู้สูงอายุ ร้อยละ . . . . .	2. ร้อยละของผู้สูงอายุที่เป็นสมาชิกกลุ่มหรือองค์กรด้านผู้สูงอายุและเข้าร่วมกิจกรรมการออกกำลังกายและนันทนาการอย่างน้อยปีละ . . . . . ครั้ง	3. ร้อยละของผู้สูงอายุที่ได้รับข้อมูลข่าวสารที่สื่อ หรือเผยแพร่ หรือเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตในมิติด้านสุขภาพ	4. ร้อยละของหน่วยงานที่ผลิตสื่อ หรือเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ หรือเพิ่มคุณค่าผู้สูงอายุ ด้วยการออกกำลังกายและนันทนาการ	1. มีแผนปฏิบัติการเฉพาะด้านผู้สูงอายุรายปี และมีการรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงาน	2. มีการกำหนดแผนพัฒนาองค์ความรู้ด้านนันทนาการผู้สูงอายุ	3. มีการพัฒนาบุคลากรด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง	4. ร้อยละของโครงการหรือกิจกรรมด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุที่มีหน่วยงานนอกมาเข้าร่วม	1. มีการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อรองรับการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุอย่างมีมาตรฐาน อย่างน้อยปีละ 2 แห่ง	2. จำนวนโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการวิจัย การพัฒนาองค์ความรู้ การจัดทำระบบฐานข้อมูล และการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านผู้สูงอายุ	3. มีระบบติดตามประเมินผลการทำงานตามแผนประเมินผลเมื่อสิ้นสุดปีและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผน

ภาพที่ 4-1 กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

### ระยะที่ 3 ผลการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ ผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร

จากการนำร่างกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุ  
สำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสัมภาษณ์  
ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมปรากฏผล ดังนี้

#### 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสม ของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการ  
ออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร  
ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิจากกลุ่มผู้บริหารจำนวน 2 คน ผู้ปฏิบัติงานจำนวน 2 คน และ  
ผู้ทรงคุณวุฒิจากกลุ่มนักวิชาการจำนวน 1 คน

#### 2. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เมื่อพิจารณากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับ  
สถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นว่าภาพรวมองค์ประกอบ  
ภายในกลยุทธ์ ทั้งในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ มาตรการ และ  
ตัวชี้วัดของกลยุทธ์ มีความเหมาะสมที่จะใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ ซึ่งได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
การพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการ  
สุขภาพของกรุงเทพมหานคร ดังข้อความคัดสรร ดังนี้

“องค์ประกอบของกลยุทธ์โดยภาพรวมที่ ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็น  
ยุทธศาสตร์เป้าประสงค์หลัก มาตรการ ตัวชี้วัด ก็มีความเหมาะสมคืออยู่แล้ว เพราะการทำกลยุทธ์  
ของหน่วยงานต่าง ๆ ก็จะมีการเขียนองค์ประกอบหลัก ๆ ตามนี้ เพียงแค่การใช้คำที่อาจต่างไปใน  
แต่ละหน่วยงาน” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, 20 มิถุนายน 2563 ข)

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมของกลยุทธ์การ  
ขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของ  
กรุงเทพมหานคร สามารถสรุปได้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ คือ เป็นองค์หลักในการผลักดันการออกกำลังกายและนันทนาการให้เป็น  
ส่วนสำคัญของวิถีชีวิตผู้สูงอายุ และเป็นกลไกสำคัญในการสร้างคุณค่าทางสังคมของผู้สูงอายุ ดัง  
ข้อความคัดสรร ดังนี้

“วิสัยทัศน์ ในส่วนนี้ต้องมองกันอย่างเป็นระบบ ดูข้อมูลพื้นฐานขององค์กร ลักษณะ  
สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกในปัจจุบัน นำมาเชื่อมโยงกันแล้วจัดลำดับความสำคัญ ทบทวน  
ประโยชน์และสำนวนให้สื่อความหมายที่ชัดเจน ปลูกเร้า ทำท้าย และสร้างพลัง ที่สำคัญคือสื่อสารให้

บุคลากรได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน มีภาพในอนาคตที่เหมือนกัน” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, สัมภาษณ์, 20 มิถุนายน 2563 ข)

2. พันธกิจ ประกอบด้วย 3 พันธกิจ คือ 1) ส่งเสริม สนับสนุน กำกับสถานบริการฯ ให้บริหารจัดการและพัฒนาการออกกำลังกายและนันทนาการอย่างมีประสิทธิภาพ 2) สร้างและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ 3) ส่งเสริมและสนับสนุนการออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อสร้างสุขกาย สุขใจ สุขอารมณ์ สุขสังคม สุขปัญญา แก่ผู้สูงอายุโดยสถานบริการฯทั่วกรุงเทพมหานคร ดั่งข้อความคัดสรร ดังนี้

“พันธกิจ ควรเน้นภาพรวมการนำองค์กรของผู้บริหาร และการกำกับดูแลขององค์กรของผู้บริหารแต่ละระดับว่าเข้าใจถึงทิศทางเป้าหมายขององค์กรใหม่ มีความยั่งยืนของการไปสู่พันธกิจขององค์กรใหม่ ว่ามีการลดขั้นตอนในการทำงานใหม่ บางเรื่องที่ไม่จำเป็นต้องทำก็ต้องตัดออกพิจารณาภาพใหญ่ ๆ ขอบเขตในการดำเนินงาน ขององค์กรก็ได้ ดังนั้นพันธกิจจะบ่งบอกว่า อะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, 20 มิถุนายน 2563 ข)

“พันธกิจ เท่าที่เห็นก็ดูครอบคลุมนะ มีการส่งเสริม กำกับ ติดตามหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินงานได้ตามมาตรฐาน อันนี้หากลงไปถึงในการปฏิบัติเราอาจมีการลงนาม MOU ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขับเคลื่อนก็จะสมบูรณ์มากขึ้น” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, 20 มิถุนายน 2563 ข)

3. ประเด็นยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การเตรียมความพร้อม ส่งเสริม และพัฒนาผู้สูงอายุ ด้วยการออกกำลังกายและนันทนาการ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารจัดการแบบบูรณาการเพื่อพัฒนางานด้านผู้สูงอายุ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ ดั่งข้อความคัดสรร ดังนี้

“ในส่วนประเด็นยุทธศาสตร์ เท่าที่สังเกตมีสิ่งที่สะท้อนประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนาต้องมุ่งเน้น และเป็นข้อย่อยที่สามารถนำพันธกิจแต่ละข้อมาทำ ซึ่งถ้าทำได้ตามนี้น่าจะทำให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดี” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, 20 มิถุนายน 2563 ข)

1. เป้าประสงค์หลัก ประกอบด้วย 3 เป้าประสงค์ คือ เป้าประสงค์หลัก 1 เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมทุกช่วงวัยเพื่อวัยผู้สูงอายุที่มีคุณภาพ โดยให้ผู้สูงอายุมีส่วนร่วมทางสังคม ผ่านการออกกำลังกายและนันทนาการ เป้าประสงค์หลัก 2 เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ เป้าประสงค์หลัก 3 เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นด้านการสร้างและพัฒนาสุขภาพทั้งทางร่างกายและ

จิตใจของผู้สูงอายุ โดยจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานที่มีมาตรฐานและเพียงพอต่อความต้องการ พร้อมทั้งส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายและนันทนาการ ดังข้อความคัดสรร ดังนี้

“เป้าประสงค์ ถ้าพูดง่าย ๆ คือ Goal หรือสิ่งที่พวกเราต้องการจะทำสำเร็จ โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณา และยังคงคิดต่ออีกว่าตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อ ใครที่ ได้รับประโยชน์และได้รับประโยชน์อย่างไร หรือเวลาต้องคำนึงถึง 4 W 1 H นั้นเอง”  
(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, 20 มิถุนายน 2563 ข)

2. มาตรการ ประกอบด้วย 9 มาตรการ คือ มาตรการ 1.1 การปลูกจิตสำนึกถึงคุณค่าของผู้สูงอายุและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้สูงอายุกับคนทุกวัย มาตรการ 1.2 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางสังคมโดยผ่านการรวมกลุ่มและการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรด้านผู้สูงอายุ และการพัฒนาผู้สูงอายุ มาตรการ 1.3 การส่งเสริมและสนับสนุนผู้สูงอายุให้เข้าถึงสื่อทุกประเภทและสนับสนุนสื่อให้เข้าถึงผู้สูงอายุ และเสริมคุณค่าผู้สูงอายุ มาตรการ 2.1 การพัฒนากลไกการบริหารจัดการเพื่อพัฒนางานด้านผู้สูงอายุอย่างบูรณาการ มาตรการ 2.2 การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ มาตรการ 2.3 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ มาตรการ 3.1 มีโครงสร้างพื้นฐานด้านการออกกำลังกายและนันทนาการที่มีมาตรฐาน พร้อมทั้งมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มาตรการ 3.2 การสนับสนุนและส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ด้านผู้สูงอายุ มาตรการ 3.3 การจัดให้มีระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ ดังข้อความคัดสรร ดังนี้

“มาตรการหรือบางหน่วยใช้คำว่ากลยุทธ์ ในส่วนนี้ต้องกำหนดในสิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จเป็นสำคัญ มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จและเราจำเป็นต้องทำอย่างไร จึงจะไปสู่จุดนั้นได้ อีกอย่างการบูรณาการงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องถือเป็นสิ่งสำคัญ แต่ก็แอบเห็นว่ามาตรการข้อนี้ยุ่งซึ่งเป็นเรื่องดี เพราะ Partner ถือเป็นสิ่งสำคัญในความสำเร็จ อาจมีการลงนามข้อตกลงร่วมกันในการช่วยกันขับเคลื่อน”  
(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, 20 มิถุนายน 2563 ข)

3. ตัวชี้วัด ประกอบด้วย 11 ตัวชี้วัด คือ ตัวชี้วัดที่ 1.1 ร้อยละของประชากรที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อผู้สูงอายุ ตัวชี้วัดที่ 1.2 ร้อยละของผู้สูงอายุที่เป็นสมาชิกกลุ่มหรือองค์กรด้านผู้สูงอายุ และเข้าร่วมกิจกรรมการออกกำลังกายและนันทนาการ ตัวชี้วัดที่ 1.3 ร้อยละของผู้สูงอายุที่ได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตในมิติด้านสุขภาพ ตัวชี้วัดที่ 1.4 ร้อยละของหน่วยงานที่ผลิตสื่อ หรือเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ใน

การพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ หรือเพิ่มคุณค่าผู้สูงอายุ ด้วยการออกกำลังกายและนันทนาการ  
 ตัวชี้วัดที่ 2.1 มีแผนปฏิบัติการเฉพาะด้านผู้สูงอายุรายปี และมีการรายงานความก้าวหน้าของ  
 การดำเนินงาน ตัวชี้วัดที่ 2.2 มีการกำหนดแผนพัฒนากำลังคนด้านการออกกำลังกายและ  
 นันทนาการผู้สูงอายุ ตัวชี้วัดที่ 2.3 มีการพัฒนาบุคลากรด้านการออกกำลังกายและนันทนาการ  
 ผู้สูงอายุของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง ตัวชี้วัดที่ 2.4 ร้อยละของโครงการหรือกิจกรรมด้าน  
 การออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุที่มีหน่วยงานนอกมาเข้าร่วมตัวชี้วัดที่ 3.1 มีการพัฒนา  
 และปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อรองรับการออกกำลังกายและ  
 นันทนาการผู้สูงอายุอย่างมีมาตรฐาน อย่างน้อยปีละ 2 แห่ง ตัวชี้วัดที่ 3.2 จำนวนโครงการหรือ  
 กิจกรรมที่ส่งเสริมการวิจัย การพัฒนาองค์ความรู้ การจัดทำระบบฐานข้อมูล และการพัฒนา  
 นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านผู้สูงอายุ ตัวชี้วัดที่ 3.3 มีระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานรายปี  
 และประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผน ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ดังนี้

“ตัวชี้วัด (KPI) เป็นตัวบอกว่าสามารถบรรลุเป้าประสงค์และต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจนทั้ง  
 ในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขต โดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำไปเป็นหลักในการกำหนดค่า  
 เป้าหมาย หน่วยงานที่จะต้องรับผิดชอบควรมีส่วนร่วมในการกำหนด และทำข้อตกลงในแต่ละตัว  
 ชี้วัดเพื่อจะได้ทราบว่าสามารถทำได้ไหม แต่การกำหนดตัวชี้วัดจะต้องมีความท้าทายเพื่อให้เกิดการ  
 เปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่เคยทำได้ด้วย” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, 20 มิถุนายน 2563 ข)

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิยังให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางในการนำกลยุทธ์ไป  
 ใช้ ดังนี้

1. การกำหนดขั้นตอนเพื่อดำเนินการตามกลยุทธ์ต้องมีความชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร  
 และมีการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร และบุคลากรในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวางแผน  
 ระยะสั้นและระยะยาว ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ดังนี้

“ในทางปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนเพื่อดำเนินการตามกลยุทธ์ต้องมีความชัดเจนเป็น  
 ลายลักษณ์อักษร และมีการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร และบุคลากรในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้  
 ในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์” (ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์,  
 20 มิถุนายน 2563 ข)

2. สถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ต้องคำนึงถึง แผนบริหารความเสี่ยงที่อาจ  
 เป็นภัยคุกคามต่อหน่วยงาน หรือมีการเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking) ดัชนีชี้วัด  
 ความสำเร็จ ดังนี้

“อีกอย่างที่ต้องคำนึงในการนำกลยุทธ์ไปใช้ คือ แผนบริหารความเสี่ยงที่อาจเป็นภัย  
 คุกคามต่อหน่วยงาน หรือมีการเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่นที่เคยทำมาแล้วดี (Benchmarking) อาจ

นำตัววัดเหล่านี้ไปเป็นตัววัดสมรรถภาพการทำงานเพื่อประเมินความดีความชอบด้วย”  
(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, 20 มิถุนายน 2563 ข)

ผลจากการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ  
ผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร โดยการนำร่างกลยุทธ์การขับเคลื่อนการ  
ออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ที่ได้จาก  
การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน สามารถสรุปเป็นกลยุทธ์  
การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพ  
กรุงเทพมหานคร ดังภาพ

**กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร**

วิสัยทัศน์: เป็นองค์กรหลักในการผลักดันการออกกำลังกายและนันทนาการให้เป็นส่วนสำคัญของวิถีชีวิตผู้สูงอายุ และเป็นกลไกสำคัญในการสร้างคุณค่าทางสังคมของผู้สูงอายุ

พันธกิจ: 1. ส่งเสริม สนับสนุน กำกับศูนย์เยาวชนให้บริหารจัดการและพัฒนาการออกกำลังกายและนันทนาการอย่างมีประสิทธิภาพ

2. สร้างและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ

3. ส่งเสริมและสนับสนุนการออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อสร้างสุขกาย สุขใจ สุขอารมณ์ สุขสังคม สุขปัญญาแก่ผู้สูงอายุโดยศูนย์เยาวชนทั่วกรุงเทพมหานคร

<b>ประเด็นยุทธศาสตร์</b>	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเตรียมความพร้อม ส่งเสริม และพัฒนาผู้สูงอายุ ด้วยการออกกำลังกายและนันทนาการ			ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารจัดการแบบบูรณาการเพื่อพัฒนางานด้านผู้สูงอายุ			ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ				
<b>เป้าประสงค์หลัก</b>	เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมทุกช่วงวัยเพื่อผู้สูงอายุที่มีคุณภาพ โดยให้ผู้สูงอายุมีส่วนร่วมทางสังคม ผ่านการออกกำลังกายและนันทนาการ			เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ			เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจของผู้สูงอายุ โดยจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานที่มีมาตรฐานและเพียงพอต่อความต้องการพร้อมทั้งส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายและนันทนาการ				
<b>มาตรการ</b>	1. การปลูกจิตสำนึกถึงคุณค่าของผู้สูงอายุและส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างผู้สูงอายุกับคนทุกวัย	2. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางสังคมโดยผ่านการรวมกลุ่มและการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรด้านผู้สูงอายุ และการพัฒนาผู้สูงอายุ	3. การส่งเสริมและสนับสนุนผู้สูงอายุให้เข้าถึงสื่อทุกประเภทและสนับสนุนสื่อให้เข้าถึงผู้สูงอายุ และเสริมคุณค่าผู้สูงอายุ	1. การพัฒนากลไกการบริหารจัดการเพื่อพัฒนางานด้านผู้สูงอายุอย่างบูรณาการ	2. การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ	3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ	1. มีโครงสร้างพื้นฐานด้านการออกกำลังกายและนันทนาการที่มีมาตรฐานพร้อมทั้งมีสิ่งอำนวยความสะดวกให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2. การสนับสนุนและส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ด้านผู้สูงอายุ	3. การจัดทำมีระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ		
<b>ตัวชี้วัด</b>	1. ร้อยละของประชากรที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อผู้สูงอายุ	2. ร้อยละของผู้สูงอายุที่เป็นสมาชิกกลุ่มหรือองค์กรด้านผู้สูงอายุและเข้าร่วมกิจกรรมการออกกำลังกายและนันทนาการ	3. ร้อยละของผู้สูงอายุที่ได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตในมิติด้านสุขภาพ	4. ร้อยละของหน่วยงานที่ผลิตสื่อหรือเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมและให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ หรือเพิ่มคุณค่าผู้สูงอายุ ด้วยการออกกำลังกายและนันทนาการ	1. มีแผนปฏิบัติราชการเฉพาะด้านผู้สูงอายุรายปี และมีกิจกรรมงานความก้าวหน้าของการดำเนินงาน	2. มีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ	3. มีการพัฒนาบุคลากรด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง	4. ร้อยละของโครงการหรือกิจกรรมด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุที่มีหน่วยงานนอกมาเข้าร่วม	1. มีการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรองรับการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุอย่างมีมาตรฐาน อย่างน้อยปีละ 2 แห่ง	2. จำนวนโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการวิจัย การพัฒนาองค์ความรู้ การจัดทำระบบฐานข้อมูล และการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านผู้สูงอายุ	3. มีระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานรายปีและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผน

ภาพที่ 4-2 กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

#### ระยะที่ 4 การยืนยันความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้

ผลการวิเคราะห์การยืนยันความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ไปใช้ดำเนินงาน โดยผู้วิจัยได้นำกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครที่ปรับปรุงจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และลิงค์แบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้ (Google form) ประชาสัมพันธ์บนเพจของสถานบริการฯ ทั้ง 35 แห่ง เพื่อประชาสัมพันธ์และเชิญชวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทางเพจของสถานบริการฯ โดยแบบประเมินเป็นไปได้อในการนำกลยุทธ์ไปใช้ (Google form) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และขอรับความเห็นเพิ่มเติมในลักษณะคำถามปลายเปิดด้านการนำไปใช้ และเมื่อสิ้นสุดช่วงเวลาดังกล่าวแล้วผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความเหมาะสมเป็นไปได้อของกลยุทธ์ ซึ่งมีผู้สนใจให้ความเห็นจำนวน 131 ราย จำแนกเป็นความเห็นจากผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานของสถานบริการฯจำนวน 58 ราย สมาชิกของสถานบริการฯจำนวน 62 ราย และผู้สนใจทั่วไปจำนวน 11 ราย แล้ววิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมในการนำกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ไปใช้ดำเนินงาน ดังแสดงในตารางที่ 4-13 ดังนี้

ตอนที่ 1 ความเหมาะสมเป็นไปได้อของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครในการนำไปใช้ดำเนินงาน

ตารางที่ 4-13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเหมาะสมเป็นไปได้อของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครในการนำไปใช้ดำเนินงาน

ข้อ	รายละเอียด	$\bar{X}$	SD	ระดับความเหมาะสม
1	วิสัยทัศน์	4.17	0.75	มาก
2	พันธกิจ	4.17	0.75	มาก
3	ประเด็นยุทธศาสตร์ 1	4.00	0.89	มาก
4	เป้าประสงค์หลัก 1	4.33	0.52	มาก
5	มาตรการ 1.1	4.17	0.98	มาก
6	มาตรการ 1.2	4.17	0.98	มาก



ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

ข้อ	รายละเอียด	$\bar{X}$	SD	ระดับความเหมาะสม
7	มาตรการ 1.3	4.00	0.63	มาก
8	ตัวชี้วัด 1.1	4.29	0.66	มาก
9	ตัวชี้วัด 1.2	4.30	0.69	มาก
10	ตัวชี้วัด 1.3	4.11	0.69	มาก
11	ตัวชี้วัด 1.4	3.99	0.77	มาก
12	ประเด็นยุทธศาสตร์ 2	3.83	0.75	มาก
13	เป้าประสงค์หลัก 2	4.17	0.75	มาก
14	มาตรการ 2.1	4.17	0.75	มาก
15	มาตรการ 2.2	4.17	0.41	มาก
16	มาตรการ 2.3	3.83	0.75	มาก
17	ตัวชี้วัด 2.1	4.00	0.89	มาก
18	ตัวชี้วัด 2.2	4.17	0.75	มาก
19	ตัวชี้วัด 2.3	4.33	0.85	มาก
20	ตัวชี้วัด 2.4	4.27	0.69	มาก
21	ประเด็นยุทธศาสตร์ 3	4.08	0.76	มาก
22	เป้าประสงค์หลัก 3	4.02	0.69	มาก
23	มาตรการ 3.1	4.25	0.74	มาก
27	มาตรการ 3.2	4.12	0.72	มาก
25	มาตรการ 3.3	4.15	0.75	มาก
26	ตัวชี้วัด 3.1	4.31	0.63	มาก
27	ตัวชี้วัด 3.2	4.29	0.66	มาก
28	ตัวชี้วัด 3.3	4.30	0.69	มาก
โดยภาพรวม		4.15	0.75	มาก

จากตารางที่ 4-13 แสดงว่าผู้สนใจและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครที่ให้ความเห็นประกอบการประชาพิจารณ์เห็นว่ากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครที่น่าเสนอ โดยภาพรวมมีความเหมาะสมในการนำไปดำเนินงานในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เป้าประสงค์หลัก 1 เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมทุกช่วงวัยเพื่อวัยผู้สูงอายุที่มีคุณภาพ โดยให้ผู้สูงอายมีส่วนร่วมทางสังคม ผ่านการออกกำลังกายและนันทนาการ และตัวชี้วัด 2.3 มีการพัฒนาบุคลากรด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง มีความเหมาะสมในการนำไปดำเนินงานเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.33$ ) รองลงมาคือ ตัวชี้วัด 3.1 มีการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อรองรับการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุอย่างมีมาตรฐาน อย่างน้อยปีละ 2 แห่ง ( $\bar{X} = 4.31$ )

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้ดำเนินการ

ผู้วิจัยได้รวบรวมความเห็นจากข้อคำถามปลายเปิดในด้านการนำกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครไปใช้ดำเนินงาน ซึ่งมีผู้ให้ความเห็นจำนวน 18 ราย จากจำนวน 131 ราย ที่ร่วมแสดงความคิดเห็นในการประชาพิจารณ์ สรุปได้ดังนี้

1. ควรมีการจัดตั้งสถานบริการฯ ให้กระจายครอบคลุมทั้ง 50 เขตทั่วกรุงเทพมหานคร โครงสร้างพื้นฐาน และมีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. เพิ่มการสร้างความเข้าใจ และสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้สูงอายุ เห็นคุณค่าในตัวผู้สูงอายุ เพราะผู้สูงอายุมิมีปัญหาต่าง ๆ ที่เยาวชน คนรุ่นใหม่ควรศึกษาเรียนรู้ เอาทักษะความชำนาญองค์ความรู้มาใช้ในการพัฒนาและทำประโยชน์

3. การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในสถานบริการฯ ทั้งในส่วนของวิทยากรอาสาสมัคร จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้จริง เพื่อจะทำให้กลยุทธ์มีการขับเคลื่อน

4. ควรจัดฝึกอบรม พัฒนา ทักษะต่าง ๆ ให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ

5. ควรมีการจัดกิจกรรม ประกวด หรือแข่งขัน เพื่อให้ผู้สูงอายุได้มาพบปะสังสรรค์ เข้าสังคม และแสดงความสามารถจากการร่วมกิจกรรมจากสถานบริการฯต่าง ๆ

6. ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับผู้สูงอายุ ให้สามารถเชื่อมโยง ถ่ายโอนข้อมูล ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว

7. เพิ่มกิจกรรมที่สามารถสร้างรายได้ให้กับผู้สูงอายุ เช่น กิจกรรมฝึกอาชีพ ผู้สูงอายุจะรู้สึกมีคุณค่า และมีรายได้เป็นของตนเอง

8. ควรดึงภาคเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมดูแล ส่งเสริมผู้สูงอายุ อันเกิดจากความต้องการรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เช่น การปรับปรุงสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งภาคเอกชนทำได้ก่อนข้างดีและรวดเร็วกว่าภาครัฐ

9. ควรจัดตั้งชมรมผู้สูงอายุในสถานบริการฯ เพื่อเป็นกลุ่มหรือตัวแทนในการผลักดันหรือดำเนินการด้านต่าง ๆ ให้เป็นรูปธรรม

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำเป็นกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ได้ดังนี้

## กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับ สถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

### วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรหลักในการผลักดันการออกกำลังกายและนันทนาการให้เป็นส่วนสำคัญของวิถีชีวิตผู้สูงอายุ และเป็นกลไกสำคัญในการสร้างคุณค่าทางสังคมของผู้สูงอายุ

### พันธกิจ

1. ส่งเสริม สนับสนุน กำกับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครให้บริหารจัดการและพัฒนาการออกกำลังกายและนันทนาการอย่างมีประสิทธิภาพ
2. สร้างและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ
3. ส่งเสริมและสนับสนุนการออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อสร้างความสุขกาย สุขใจ สุขอารมณ์ สุขสังคม สุขปัญญาแก่ผู้สูงอายุโดยสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

ภาพที่ 4-3 กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ 1</b>	<b>การเตรียมความพร้อม ส่งเสริม และพัฒนาผู้สูงอายุ ด้วยการออกกำลังกายและนันทนาการ</b>			
<b>เป้าประสงค์หลัก 1</b>	เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมทุกช่วงวัยเพื่อวัยผู้สูงอายุที่มีคุณภาพ โดยให้ผู้สูงอายุมีส่วนร่วมทางสังคม ผ่านการออกกำลังกายและนันทนาการ			
<b>มาตรการ</b>	1. การปลูกจิตสำนึกถึงคุณค่าของผู้สูงอายุ และส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้สูงอายุกับคนทุกวัย	2. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางสังคมโดยผ่านการรวมกลุ่มและการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรด้านผู้สูงอายุ และการพัฒนาผู้สูงอายุ	3. การส่งเสริมและสนับสนุนผู้สูงอายุให้เข้าถึงสื่อทุกประเภท และสนับสนุนสื่อให้เข้าถึงผู้สูงอายุ และเสริมคุณค่าผู้สูงอายุ	
<b>ตัวชี้วัด</b>	1. ร้อยละของประชากรที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อผู้สูงอายุ	2. ร้อยละของผู้สูงอายุที่เป็นสมาชิกกลุ่มหรือองค์กรด้านผู้สูงอายุและเข้าร่วมกิจกรรมการออกกำลังกายและนันทนาการ	3. ร้อยละของผู้สูงอายุที่ได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตในมิติด้านสุขภาพ	4. ร้อยละของหน่วยงานที่ผลิตสื่อ หรือเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ หรือเพิ่มคุณค่าผู้สูงอายุ ด้วยการออกกำลังกายและนันทนาการ

ภาพที่ 4-4 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

ประเด็นยุทธศาสตร์ 2	การบริหารจัดการแบบบูรณาการเพื่อพัฒนางานด้านผู้สูงอายุ			
เป้าประสงค์หลัก 2	เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ			
มาตรการ	1.การพัฒนา กลไกการบริหาร จัดการเพื่อการ พัฒนางานด้าน ผู้สูงอายุอย่าง บูรณาการ	2.การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้านการ ออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ	3.การส่งเสริมการมีส่วนร่วม ทุกภาคส่วนในการส่งเสริม คุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ	
ตัวชี้วัด	1.มีแผนปฏิบัติ ราชการเฉพาะ ด้านผู้สูงอายุราย ปี และมีการ รายงาน ความก้าวหน้า ของการ ดำเนินงาน	2.มีการกำหนดแผนพัฒนา กำลังคนด้านการออกกำลัง กายและนันทนาการ ผู้สูงอายุ	3.มีการพัฒนาบุคลากรด้าน การออกกำลังกายและ นันทนาการผู้สูงอายุของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่าง ต่อเนื่อง	4.ร้อยละของโครงการหรือ กิจกรรมด้านการออกกำลัง กายและนันทนาการผู้สูงอายุ ที่มีหน่วยงานนอกมาเข้าร่วม

ภาพที่ 4-5 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

ประเด็นยุทธศาสตร์ 3	การพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ		
เป้าประสงค์หลัก 3	เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นด้านการสร้างและพัฒนาสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจของผู้สูงอายุ โดยจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานที่มีมาตรฐานและเพียงพอต่อความต้องการ พร้อมทั้งส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายและนันทนาการ		
มาตรการ	1. มีโครงสร้างพื้นฐานด้านการออกกำลังกายและนันทนาการที่มีมาตรฐาน พร้อมทั้งมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2. การสนับสนุนและส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ด้านผู้สูงอายุ	3. การจัดให้มีระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ
ตัวชี้วัด	1. มีการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรองรับการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุอย่างมีมาตรฐานอย่างน้อยปีละ 2 แห่ง	2. จำนวนโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการวิจัย การพัฒนาองค์ความรู้ การจัดทำระบบฐานข้อมูล และการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านผู้สูงอายุ	3. มีระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานรายปีและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผน

ภาพที่ 4-6 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและ  
นันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครในด้านการบริหารจัดการ  
เชิงกลยุทธ์ 4 กระบวนการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การปฏิบัติการ  
(Implementing) และการควบคุม (Controlling) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 4 ระยะ  
ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหาและศึกษาสภาพความต้องการจำเป็นการออกกำลังกาย  
และนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการขับเคลื่อนการ  
ออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

ระยะที่ 3 การพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ  
สำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

ระยะที่ 4 การยืนยันความเหมาะสมเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัญหาและศึกษาสภาพความต้องการจำเป็นการขับเคลื่อนและ  
ความต้องการจำเป็นของการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการ  
สุขภาพของกรุงเทพมหานคร

การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น โดยศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัย  
และรายงานที่เกี่ยวข้องกับหลักการ ทฤษฎี แนวคิด บริบท กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกาย  
และนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร จากนั้น กำหนดเป็น  
กรอบแนวคิดในการวิจัย และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย รวมทั้งทำการศึกษาสภาพปัญหาการ  
ขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของ  
กรุงเทพมหานคร โดยการสัมภาษณ์เพื่อศึกษารายละเอียดและรวบรวมข้อมูลเชิงลึก ผู้บริหาร  
สำนักงานนันทนาการและส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงาน นักวิชาการ และสรุปข้อจากการ  
สัมภาษณ์เชิงลึก ดำเนินการศึกษาระบุคุณภาพเชิงคุณภาพในสนามจริงโดยไปสังเกตการณ์ในช่วงที่  
มีการจัดกิจกรรม จากนั้นวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจัดทำแบบสอบถามด้าน  
ความต้องการจำเป็นในการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถาน  
บริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร จัดส่งแบบสอบถามให้กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย และเก็บรวบรวม



ข้อมูล พร้อมทั้งสรุปผลด้านความต้องการจำเป็นและจัดกลุ่มองค์ประกอบในการดำเนินงานของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร โดยการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด SWOT Analysis โดยวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายใน โดยใช้ ทฤษฎีในการวิเคราะห์ คือ ทฤษฎีการบริหารจัดการแบบ 4 M's และวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายนอก โดยเฉพาะคือ PEST Analysis และวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค ในการบริหารงานพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร โดยพิจารณาตามหน้าที่หลัก 4 ประการของผู้บริหาร (POIC) จากนั้นวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อเตรียมกำหนดร่างกลยุทธ์ฯ

ระยะที่ 3 การพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัญหา และความต้องการจำเป็น ที่จัดกลุ่มองค์ประกอบในการดำเนินงานสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ในระยะที่ 1 และข้อมูลจากการศึกษาสภาพการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร โดยทำ SWOT Analysis ที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน 4 M's ปัจจัยภายนอก PEST Analysis และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด TOWS Matrix ในระยะที่ 2 มาร่างเป็นกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีการบริหารและการจัดการที่สอดคล้องกับนโยบายกรุงเทพมหานคร จากนั้นทำการปรับปรุงกลยุทธ์ดังกล่าว จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน

ระยะที่ 4 การยืนยันความเหมาะสมเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้

ในระยะที่ 4 นำกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครที่ปรับปรุงจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และลิงค์แบบประเมินความเหมาะสมเป็นไปได้ของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ประชาสัมพันธ์บนเพจของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร จัดข้อความเชิญชวนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อการนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้ในการดำเนินงาน ผ่านแบบประเมินความเหมาะสมอิเล็กทรอนิกส์ ทำการ

รวบรวมผลและความเห็นของผู้เกี่ยวข้องและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งนี้เพื่อเป็นการยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ฯ ไปใช้ดำเนินการ พร้อมรวบรวมข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่จะช่วยให้การดำเนินงานมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นไว้ในผลการวิจัยด้วย

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ สภาพปัญหาและศึกษาสภาพความต้องการจำเป็นการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครจากผู้ให้บริการและเจ้าหน้าที่สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร และการพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ดังนี้

### 1. สภาพการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร

1.1 สภาพด้านการวางแผนการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร

การจัดทำแผนสำหรับผู้สูงอายุจากอดีตถึงปัจจุบัน ถือเป็นภาระหนักและเห็นความสำคัญของผู้สูงอายุที่มีสถิติเพิ่มขึ้น และพร้อมก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มรูปแบบในปี พ.ศ. 2573 ทั้งการวางแผน การจัดทำงบประมาณประจำปี รวมถึงการวางแผนจัดการด้านพื้นที่ที่เหมาะสมต่อผู้สูงอายุ ได้แก่การจัดตั้งสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครและการปรับปรุงให้พร้อมใช้และเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด เช่น ทางลาด ราวจับ ห้องน้ำ พื้นสนาม การเพิ่มกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายและสอดคล้องต่อความต้องการของประชาชน แต่อย่างไรก็ตาม กระบวนการดังกล่าวยังคงพบข้อจำกัดด้านงบประมาณ ระยะเวลา และระเบียบทางราชการ

1.2 สภาพด้านการจัดการองค์การของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครมีการจัดตั้งเสริมบุคลากรด้านการจัดการความรู้ต่าง ๆ โดยการฝึกอบรมตามสายงานที่เกี่ยวข้องและเหมาะสมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง องค์การมีความชัดเจนด้านโครงสร้าง บุคลากร วิชาชีพเฉพาะด้าน แต่อย่างไรก็ตามด้วยการขาดอัตรากำลังบุคลากร ภาระงานมากกว่าจำนวนบุคลากร จึงก่อให้เกิดปัญหาความล่าช้าด้านกระบวนการ ผลการดำเนินงานไม่ปฏิบัติตามตัวชี้วัดที่กำหนด เป็นต้น

1.3 สภาพด้านการนำไปปฏิบัติของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครมีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ก่อให้เกิดการพัฒนา ด้านการบริการ ประชาชนได้รับการบริการอย่างรวดเร็ว เนื่องจากวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีมีการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้และเตรียมความพร้อมของบุคลากรด้วย ข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคลที่มีจำนวนจำกัดและไม่เพียงพอต่อความต้องการของประชาชน

1.4 สภาพด้านการควบคุมของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ ผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร

สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครมีการรายงานสถิติประจำเดือนอย่างต่อเนื่อง แต่ ยังขาดกระบวนการการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล อีกทั้งยังขาดผลงานวิจัยที่มีความเชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ผู้สูงอายุซึ่งเป็นแหล่งรองรับความน่าเชื่อถือและการพัฒนาองค์กร

2. ความต้องการจำเป็นของการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถาน บริการสุขภาพกรุงเทพมหานครของผู้ใช้บริการและเจ้าหน้าที่สถานบริการสุขภาพ จำแนก 4 ด้าน ดังนี้

2.1 ความต้องการจำเป็นของการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับ สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครของผู้ใช้บริการ

2.1.1 ด้านบุคลากร (Man) พบว่า ความต้องการของการออกกำลังกายและ นันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครด้านบุคลากร (Man) โดย ภาพรวมในปัจจุบันอยู่ที่ระดับน้อย และมีความคาดหวังในอนาคตอยู่ที่ระดับมาก เมื่อพิจารณาความ ต้องการจำเป็นของผู้สูงอายุที่ใช้บริการในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครในด้านบุคลากร แล้ว พบว่าผู้ให้บริการมีความต้องการจำเป็นในเรื่อง บุคลากรมีความสามารถในการให้ความรู้และ ให้คำแนะนำในการให้บริการด้านต่าง ๆ ระดับสูงสุด รองลงมาคือ บุคลากรมีบุคลิกภาพ และ ศึกษามารยาทที่ดีในการแสดงออกต่อผู้รับบริการ และบุคลากรสามารถแก้ปัญหาและช่วยเหลือได้ อย่างรวดเร็ว เมื่อเกิดปัญหาภายในสถานบริการฯ

2.1.2 ด้านงบประมาณ (Money) พบว่า ความต้องการของการออกกำลังกายและ นันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครด้านงบประมาณ (Money) โดยภาพรวมในปัจจุบันอยู่ที่ระดับน้อยที่สุด และมีความคาดหวังในอนาคตอยู่ที่ระดับน้อยที่สุด เมื่อ พิจารณาความต้องการจำเป็นของผู้สูงอายุที่ใช้บริการในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครใน ด้านงบประมาณแล้ว พบว่าผู้ให้บริการมีความต้องการจำเป็นในเรื่อง สถานบริการ ฯ ต้องปรับราคา ค่าสมัครสมาชิก ให้มีความเหมาะสมต่อคุณภาพของการให้บริการระดับสูงสุด รองลงมาคือ สถานบริการ ฯ ต้องปรับราคาค่าบริการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมต่อคุณภาพของการให้บริการ

2.1.3 ด้านสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ (Materials) พบว่า ความต้องการของการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ด้านสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ (Materials) โดยภาพรวมในปัจจุบันอยู่ที่ระดับปานกลาง และมีความคาดหวังในอนาคตอยู่ที่ระดับมาก เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นของผู้สูงอายุที่ใช้บริการในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครในด้านสถานที่และวัสดุอุปกรณ์แล้ว พบว่าผู้ใช้บริการมีความต้องการจำเป็นในเรื่อง การมีอุปกรณ์ เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในสถานบริการฯที่ทันสมัยและเพียงพอในการให้บริการระดับสูงที่สุด รองลงมาคือ สิ่งแวดล้อมภายนอก และทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม สามารถเดินทางได้สะดวก และระบบการซ่อมบำรุง ตรวจสอบเช็คความปลอดภัยของอุปกรณ์เพื่อการใช้งานมีความเหมาะสม

2.1.4 ด้านการจัดการ (Management) พบว่า ความต้องการของการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดการ (Management) โดยภาพรวมในปัจจุบันอยู่ที่ระดับปานกลาง และมีความคาดหวังในอนาคตอยู่ที่ระดับมาก เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นของผู้สูงอายุที่ใช้บริการในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครในด้านการจัดการแล้ว พบว่าผู้ใช้บริการมีความต้องการจำเป็นในเรื่อง สถานบริการฯมีกิจกรรมส่งเสริมและฝึกทักษะเพื่อการประกอบอาชีพ เช่น การสร้างทีมฟุตบอลเพื่อการแข่งขัน เป็นต้น ระดับสูงที่สุด รองลงมา คือระบบสารสนเทศ (Web site/ Facebook) เพื่อการให้บริการมีความเหมาะสม และสถานบริการฯมีการบริการที่แตกต่างและตอบสนองความต้องการได้มากกว่าสถานบริการเอกชน

2.2 ความต้องการจำเป็นของการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครของเจ้าหน้าที่สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร

2.2.1 ด้านการวางแผน (Planning) พบว่า ความต้องการของการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผน (Planning) โดยภาพรวม ในปัจจุบันอยู่ที่ระดับปานกลาง และความคาดหวังในอนาคตอยู่ที่ระดับมาก เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นของเจ้าหน้าที่สถานบริการสุขภาพด้านการวางแผนแล้ว พบว่าเจ้าหน้าที่สถานบริการสุขภาพ มีความต้องการจำเป็นในเรื่อง สถานบริการฯมีการจัดทำแผนพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ระดับสูงที่สุด รองลงมาคือสถานบริการฯมีการวางแผนและจัดการงบประมาณประจำปีอย่างเหมาะสม และสถานบริการฯมีการกำหนดนโยบายและการวางแผน ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์การดำเนินงาน

2.2.2 ด้านการจัดการองค์การ (Organizing) พบว่าความต้องการของการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดการองค์การ (Organizing) โดยภาพรวมในปัจจุบันอยู่ที่ระดับปานกลาง และมีความคาดหวังในอนาคตอยู่ที่ระดับมาก เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นของเจ้าหน้าที่สถานบริการสุขภาพด้านการจัดการองค์การแล้ว พบว่า เจ้าหน้าที่สถานบริการสุขภาพมีความต้องการจำเป็นในเรื่อง สถานบริการฯ มีการกำหนดการประชุมพิเศษ ชี้แจง การทำงาน ระดับสูงที่สุด รองลงมา คือ สถานบริการฯ มีการกำหนดงาน โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ ในการจัดองค์การ และสถานบริการฯ มีการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรม

2.2.3 ด้านการนำไปปฏิบัติ (Implementing) พบว่า ความต้องการของการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร การดำเนินงานด้านนำไปปฏิบัติ (Implement) โดยภาพรวมในปัจจุบันอยู่ที่ระดับปานกลาง และมีความคาดหวังในอนาคตอยู่ที่ระดับมาก เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นของเจ้าหน้าที่สถานบริการสุขภาพด้านการนำไปปฏิบัติ แล้ว พบว่า เจ้าหน้าที่สถานบริการสุขภาพมีความต้องการจำเป็นในเรื่อง สถานบริการฯ มีการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรม สถานบริการฯ มีการบริหารจัดการงบประมาณที่ได้รับให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดอย่างเหมาะสม ระดับสูงที่สุด รองลงมา คือ สถานบริการฯ มีการจัดการสถานที่และจัดสรรอุปกรณ์ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน และสถานบริการฯ มีการจัดการอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอต่อความต้องการของผู้รับบริการ

2.2.4 ด้านการควบคุม (Controlling) พบว่า ความต้องการของการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร การดำเนินงานด้านการกำกับควบคุม (Controlling) โดยภาพรวมในปัจจุบันอยู่ที่ระดับปานกลาง มีความคาดหวังในอนาคตอยู่ที่ระดับมาก มาก เมื่อพิจารณาความต้องการจำเป็นของเจ้าหน้าที่สถานบริการสุขภาพด้านการควบคุมแล้ว พบว่า เจ้าหน้าที่สถานบริการสุขภาพมีความต้องการจำเป็นในเรื่อง สถานบริการฯ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรระดับสูงที่สุด รองลงมา คือ สถานบริการฯ มีการกำหนดมาตรฐานการควบคุมระบบการทำงาน และสถานบริการฯ มีการประเมินผลความสำเร็จและตัวชี้วัดขององค์กร

3. จากการรับรู้สภาพปัจจุบันด้านการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นการพัฒนาระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรคด้านการดำเนินงาน การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) และการจับคู่วิเคราะห์ TOWS Matrix substantial internal ดังนี้

3.1 การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment scanning) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และสภาพปัญหาภายในและภายนอก ของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุในองค์กร

3.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และสภาพปัญหาภายในองค์กร (Internal analysis)

จุดแข็ง (Strength) ของสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ในการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ คือ เป็นสถานบริการที่มีบุคลากรวิชาชีพเฉพาะในการจัดกิจกรรมด้านการส่งเสริมสุขภาพกายและใจให้แก่ประชาชน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และสามารถบูรณาการการทำงานร่วมกันได้ บุคลากรได้รับการอบรมตามสายงานเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อนำมาเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การใช้สถานบริการด้านการออกกำลังกายและนันทนาการของกรุงเทพมหานครเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าสถานบริการของเอกชน มีแนวทางการพัฒนาในการปรับปรุงสถานบริการฯ ให้ทันสมัย การเพิ่มจำนวนกิจกรรมให้มากขึ้น เพื่อให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน และให้การส่งเสริมเด็กเยาวชนและประชาชนทั่วไปให้มีการออกกำลังกาย เล่นกีฬา นันทนาการ และใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

จุดอ่อน (Weaknesses) ของสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ในการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ คือ บุคลากรยังขาดทักษะด้านการสื่อสารภาษาต่างประเทศในการให้บริการประชาชนชาวต่างชาติ ไม่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว สายการบังคับบัญชาและโครงสร้างของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว มีความซับซ้อนทำให้ระบบการบริหารจัดการเป็นไปอย่างล่าช้า ประสิทธิภาพการเบิกจ่ายเงินงบประมาณในภาพรวมยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของกรุงเทพมหานคร จำนวนสถานบริการด้านกีฬาและนันทนาการยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่มีไม่เพียงพอและไม่มีประสิทธิภาพ การจัดหาพื้นที่ในการจัดตั้งสถานบริการฯ ในพื้นที่กรุงเทพมหานครหาได้ยากเพราะเป็นพื้นที่เศรษฐกิจ กระบวนการก่อสร้างปรับปรุง ซ่อมแซม อาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ใช้ระยะเวลา และดำเนินการหลายขั้นตอน เพื่อให้ถูกต้องตามระเบียบของราชการ การประชาสัมพันธ์กิจกรรมยังไม่เข้าถึงประชาชนอย่างเพียงพอ และการจัดเก็บข้อมูลทางสถิติ ยังมีการจัดเก็บในรูปแบบเอกสาร ทำให้การประมวลผลไม่ทันต่อการใช้งาน และข้อมูลที่มีไม่ได้เก็บรวบรวมไว้ที่เดียวกัน

จากการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร พบว่าสถานบริการมีความโดดเด่น

เด่นด้านสมรรถนะบุคลากรภายใต้ข้อจำกัดด้านจำนวนทรัพยากร และการประหยัดค่าใช้จ่าย จึงควรส่งเสริมการเพิ่มสมรรถนะบุคลากร และการเปิดบริการอย่างทั่วถึงในประชาชนทั่วไปและผู้สูงอายุ

### 3.1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และสภาพปัญหาภายนอกองค์กร (External analysis)

โอกาส (Opportunities) ของสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ในการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ คือ นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้ข้าราชการและประชาชนออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ แหล่งทุนสนับสนุนจากภาครัฐบาลและเอกชนเพื่อการทำกิจกรรมการออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อผู้สูงอายุเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่ก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่เข้าสู่ผู้สูงอายุ ทำให้การบริการและกิจกรรมด้านกีฬาต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบกิจกรรมให้เหมาะสมทุกกลุ่มเป้าหมาย ความต้องการในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของประชาชน และการพัฒนาด้านเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยสามารถเลือกนำมาปรับปรุงการบริหารและการบริการให้ประชาชนได้รับความพึงพอใจมากขึ้น เช่น การให้บริการผ่านแอปพลิเคชัน

อุปสรรค/ภัยคุกคาม (Threats) ของสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ในการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ คือ ปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ทั้งในระดับประเทศ และระดับโลก การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตที่มีความเกี่ยวข้องกับสังคมออนไลน์ การใช้เทคโนโลยีที่มีความก้าวล้ำ ประชาชนส่วนใหญ่ขาดการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ผู้สูงอายุ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมองว่าการพัฒนางานผู้สูงอายุไม่ใช่ภารกิจหลัก การขับเคลื่อนงานจึงไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร หน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดการบูรณาการความรู้ ความชำนาญ ทรัพยากร การปฏิบัติและในเชิงพื้นที่ และปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ ภัยธรรมชาติ โรคอุบัติใหม่ รวมทั้งโรคไม่ติดต่อ เป็นต้น

## 4. ผลการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร

จากการนำร่างกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุ สำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ สำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร รวมทั้งการศึกษาความต้องการจำเป็น มาสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือเคยเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ หรือการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งมีความรู้

ประสบการณ์และสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครได้ ดังนี้

4.1 องค์ประกอบของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์หลัก มาตรการ ตัวชี้วัด มีความเหมาะสม

4.2 วิสัยทัศน์ของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ที่มีการมองอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร ลักษณะสภาพปัจจุบันและแวดล้อมภายใน ภายนอกในปัจจุบัน เชื่อมโยงถึงการดำเนินการตามกลยุทธ์อย่างชัดเจน มีการกำหนดขั้นตอนอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การวางแผนระยะสั้นและระยะยาวรวมถึงการพัฒนาสมรรถนะทางการทำงาน การพิจารณาความดีความชอบ กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ กล่าวคือการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการพิจารณาแนวทางปฏิบัติในอนาคตด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ข้อเท็จจริง สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยข้อมูลด้านสถิติเป็นเครื่องมือในการพิจารณาจัดการแบบวิทยาศาสตร์ มีการพิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วน เพื่อให้ได้แนวทางการดำเนินงานในกิจกรรมด้านต่าง ๆ ตอบสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร องค์กรใดก็ตามการวางแผนอย่างเดียวไม่อาจทำให้องค์กรมีการขับเคลื่อนและประสบความสำเร็จได้ สิ่งสำคัญคือการลงมือทำตามแผนที่วางไว้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม กล่าวคือ การมองอย่างเป็นระบบ มีการเชื่อมโยงตามลำดับความสำคัญ การสื่อสารภายในองค์กรที่มีความหมายชัดเจน ปลูกเร้า ทำทาสร้างพลัง รวมถึงสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน มีวิสัยทัศน์ที่เหมือนกันภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถดำเนินต่อไปได้ภายใต้วิสัยทัศน์และค่านิยมที่เหมือนกัน สร้างแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน และพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรพร้อมทั้งการประเมินสมรรถภาพการทำงาน การพิจารณาความดีความชอบหรือการเลื่อนขั้นต่อไป

4.3 พันธกิจของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร องค์กรมีความเข้าใจในพันธกิจ การกำหนดเป้าหมายในระยะยาวที่ชัดเจน ทราบขอบเขตของการดำเนินงาน การมุ่งการบริการกลุ่มประชาชนทุกกลุ่ม เช่น กลุ่มผู้สูงอายุที่มีความต้องการการดูแลด้าน โครงสร้างและความปลอดภัย การปรับกิจกรรมที่มีความเหมาะสมต่อผู้สูงอายุ รวมถึงสถานที่ที่เหมาะสมต่อการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้สูงอายุด้วยบริการที่มีคุณภาพ การเข้าถึงบริการ เป็นต้น ทั้งนี้ยังรวมถึงการทำงานร่วมกันกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้านการออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อผู้สูงอายุมีความสมบูรณ์มากขึ้น



4.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ ผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร องค์กรมองเห็นประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการเตรียมความพร้อม การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ และการพัฒนาองค์ความรู้ ก่อให้เกิดพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดี ตามคู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic planning manual) ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2560

4.5 เป้าประสงค์หลักของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ ผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร องค์กรมีการพิจารณาด้านยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ในการดำเนินงานอย่างชัดเจนทั้งเป้าประสงค์หลัก และเป้าประสงค์รอง กล่าวคือ การมุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมทุกช่วงวัย การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ และการสร้างสุขภาพที่ดีแก่ผู้ใช้บริการ

4.6 มาตรการของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ สำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร องค์กรมีการกำหนดมาตรการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ การดำเนินงานเกิดความสำเร็จ และมีการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ ผู้สูงอายุอย่างมีประสิทธิภาพ

4.7 ตัวชี้วัดของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ สำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร เพื่อบ่งบอกความสำเร็จของการดำเนินงาน มีการใช้ถ้อยคำที่ชัดเจน คำจำกัดความและระบุขอบเขต

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของ กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย

วิสัยทัศน์ คือ การออกกำลังกายและนันทนาการเป็นส่วนสำคัญของวิถีชีวิตผู้สูงอายุ และเป็นกลไกสำคัญในการสร้างคุณค่าทางสังคมของผู้สูงอายุ

พันธกิจ ประกอบด้วย 3 พันธกิจ คือ 1) ส่งเสริม สนับสนุน กำกับสถานบริการสุขภาพ กรุงเทพมหานคร ให้บริหารจัดการและพัฒนาการออกกำลังกายและนันทนาการอย่างมีประสิทธิภาพ 2) สร้างและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ 3) ส่งเสริมและสนับสนุนการออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อสร้างสุขกาย สุขใจ สุขอารมณ์ สุขสังคม สุขปัญญา แก่ผู้สูงอายุ โดยสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครทั่วกรุงเทพมหานคร

ประเด็นยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การเตรียมความพร้อม ส่งเสริม และพัฒนาผู้สูงอายุ ด้วยการออกกำลังกายและนันทนาการ ประเด็น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารจัดการแบบบูรณาการเพื่อพัฒนางานด้านผู้สูงอายุ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ

เป้าประสงค์หลัก ประกอบด้วย 3 เป้าประสงค์ คือ เป้าประสงค์หลัก 1 เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมทุกช่วงวัยเพื่อวัยผู้สูงอายุที่มีคุณภาพ โดยให้ผู้สูงอายุมีส่วนร่วมทางสังคม ผ่านการออกกำลังกายและนันทนาการ เป้าประสงค์หลัก 2 เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุเป้าประสงค์หลัก 3 เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นด้านการสร้างและพัฒนาสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจของผู้สูงอายุ โดยจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานที่มีมาตรฐานและเพียงพอต่อความต้องการ พร้อมทั้งส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายและนันทนาการ

มาตรการ ประกอบด้วย 9 มาตรการ คือ มาตรการ 1.1 การปลูกจิตสำนึกถึงคุณค่าของผู้สูงอายุและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้สูงอายุกับคนทุกวัย มาตรการ 1.2 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางสังคม โดยผ่านการรวมกลุ่มและการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรด้านผู้สูงอายุ และการพัฒนาผู้สูงอายุ มาตรการ 1.3 การส่งเสริมและสนับสนุนผู้สูงอายุให้เข้าถึงสื่อทุกประเภทและสนับสนุนสื่อให้เข้าถึงผู้สูงอายุ และเสริมคุณค่าผู้สูงอายุ มาตรการ 2.1 การพัฒนากลไกการบริหารจัดการเพื่อพัฒนางานด้านผู้สูงอายุอย่างบูรณาการ มาตรการ 2.2 การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ มาตรการ 2.3 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ มาตรการ 3.1 มีโครงสร้างพื้นฐานด้านการออกกำลังกายและนันทนาการที่มีมาตรฐาน พร้อมทั้งมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มาตรการ 3.2 การสนับสนุนและส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ด้านผู้สูงอายุ มาตรการ 3.3 การจัดให้มีระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ

ตัวชี้วัด ประกอบด้วย 11 ตัวชี้วัด คือ ตัวชี้วัดที่ 1.1 ร้อยละของประชากรที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อผู้สูงอายุ ร้อยละ 80 ตัวชี้วัดที่ 1.2 ร้อยละของผู้สูงอายุที่เป็นสมาชิกกลุ่มหรือองค์กรด้านผู้สูงอายุและเข้าร่วมกิจกรรมการออกกำลังกายและนันทนาการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ตัวชี้วัดที่ 1.3 ร้อยละของผู้สูงอายุที่ได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตในมิติด้านสุขภาพ ตัวชี้วัดที่ 1.4 ร้อยละของหน่วยงานที่ผลิตสื่อ หรือเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ หรือเพิ่มคุณค่าผู้สูงอายุ ด้วยการออกกำลังกายและนันทนาการ ตัวชี้วัดที่ 2.1 มีแผนปฏิบัติการเฉพาะด้านผู้สูงอายุรายปี และมีการรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงาน ตัวชี้วัดที่ 2.2 มีการกำหนดแผนพัฒนากำลังคนด้าน

การออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ ตัวชี้วัดที่ 2.3 มีการพัฒนาบุคลากรด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง ตัวชี้วัดที่ 2.4 ร้อยละของ โครงการหรือกิจกรรมด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุที่มีหน่วยงานนอกมาเข้าร่วมตัวชี้วัดที่ 3.1 มีการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อรองรับการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุอย่างมีมาตรฐาน อย่างน้อยปีละ 2 แห่ง ตัวชี้วัดที่ 3.2 จำนวนโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการวิจัย การพัฒนาองค์ความรู้ การจัดทำระบบฐานข้อมูล และการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านผู้สูงอายุ ตัวชี้วัดที่ 3.3 มีระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานรายปีและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผน

5. การยืนยันความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครไปใช้

จากการนำกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครที่ปรับปรุงจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และลิงค์แบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปใช้ (Google form) ประชาสัมพันธ์บนเพจของสถานบริการฯ ทั้ง 35 แห่ง เพื่อประชาสัมพันธ์และเชิญชวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทางเพจของสถานบริการฯ โดยแบบประเมินเป็นไปได้ในในการนำกลยุทธ์ไปใช้ (Google form) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และขอรับความเห็นเพิ่มเติมในลักษณะคำถามปลายเปิดด้านการนำไปใช้ และเมื่อสิ้นสุดช่วงเวลาดังกล่าวแล้วผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความเหมาะสมเป็นไปได้อย่าง กลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครที่นำเสนอ โดยภาพรวมมีความเหมาะสมในการนำไปดำเนินงานในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เป้าประสงค์หลัก 1 เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมทุกช่วงวัยเพื่อวัยผู้สูงอายุที่มีคุณภาพ โดยให้ผู้สูงอายุมีส่วนร่วมทางสังคม ผ่านการออกกำลังกายและนันทนาการ และตัวชี้วัด 2.3 มีการพัฒนาบุคลากรด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง มีความเหมาะสมในการนำไปดำเนินงานเฉลี่ยสูงสุดที่สุด รองลงมาคือ ตัวชี้วัด 3.1 มีการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อรองรับการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุอย่างมีมาตรฐาน อย่างน้อยปีละ 2 แห่ง ทั้งนี้มีข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการประชาพิจารณ์ สรุปได้ดังนี้

1. ควรมีการจัดตั้งสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครให้กระจายครอบคลุมทั้ง 50 เขตทั่วกรุงเทพมหานคร โครงสร้างพื้นฐาน และมีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. เพิ่มการสร้างความเข้าใจ และสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้สูงอายุ เห็นคุณค่าในตัวผู้สูงอายุ เพราะผู้สูงอายุมิมีปัญหาต่าง ๆ ที่เยาวชน คนรุ่นใหม่ควรศึกษาเรียนรู้ เอาทักษะความชำนาญ องค์ความรู้มาใช้ในการพัฒนาและทำประโยชน์

3. การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ทั้งในส่วนของวิทยากร อาสาสมัคร จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้จริง เพื่อจะทำให้กลยุทธ์มีการขับเคลื่อน

4. ควรจัดฝึกอบรม พัฒนา ทักษะต่าง ๆ ให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานเกิด ประสิทธิภาพ

5. ควรมีการจัดกิจกรรม ประกวด หรือแข่งขัน เพื่อให้ผู้สูงอายุได้มาพบปะสังสรรค์ เข้าสังคม และแสดงความสามารถจากการร่วมกิจกรรมจากสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ต่าง ๆ

6. ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลเกี่ยวกับผู้สูงอายุ ให้สามารถเชื่อมโยง ถ่ายโอนข้อมูล ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว

7. เพิ่มกิจกรรมที่สามารถสร้างรายได้ให้กับผู้สูงอายุ เช่น กิจกรรมฝึกอาชีพ ผู้สูงอายุจะได้รู้สึกมีคุณค่า และมีรายได้เป็นของตนเอง

8. ควรดึงภาคเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมดูแล ส่งเสริมผู้สูงอายุ อันเกิดจากความต้องการ รับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เช่น การปรับปรุงสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่ง ภาคเอกชนทำได้ค่อนข้างดีและรวดเร็วกว่าภาครัฐ

9. ควรจัดตั้งชมรมผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นกลุ่มหรือ ตัวแทนในการผลักดันหรือดำเนินการด้านต่าง ๆ ให้เป็นรูปธรรม

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการจำเป็น และการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์การ ขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยนำข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยมาอภิปรายผล ดังนี้

1. สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวมในการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถาน บริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร พบสภาพปัญหาด้านการจัดการ (Management) อยู่ในระดับ มาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุภาภรณ์ ประมุขรัมย์ (2543) และพงษ์เอก สุขใส (2557) สภาพ ปัญหาด้านสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ (Materials) อยู่ในระดับปานกลาง สภาพปัญหาด้านบุคลากร

(Man) อยู่ในระดับน้อย (สุภาภรณ์ ประมุขธรรม, 2543) และสภาพปัญหาด้านงบประมาณ (Money) (สุภาภรณ์ ประมุขธรรม, 2543) อยู่ในระดับน้อยที่สุด เรียงจากระดับมากไปหาน้อยที่สุดตามลำดับ

2. ความต้องการจำเป็นในการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก คือ ส่วนที่ 1 ด้านบุคลากร (Man) ซึ่งสอดคล้องกับแผนผู้สูงอายุแห่งชาติฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2545-2564) (กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2552) ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมและพัฒนาผู้สูงอายุ มาตรการส่งเสริมความรู้ด้านการส่งเสริมสุขภาพ ป้องกัน ดูแลตนเองเบื้องต้น สุภาภรณ์ ประมุขธรรม (2543) ที่ชี้ให้เห็นปัญหาขาดผู้นำเยาวชนด้านกีฬาประจำลานกีฬา ส่วนที่ 2 ด้านงบประมาณ (Money) สุภาภรณ์ ประมุขธรรม (2543) ที่ชี้ให้เห็นว่างบประมาณเป็นความต้องการจำเป็นในลำดับต้น ๆ และส่วนที่ 3 ด้านสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ (Materials) สิทธิชัย ธรรมเสนห์ (2555) กล่าวถึง โครงสร้างอาคารที่เหมาะสม ที่มีความปลอดภัยสำหรับผู้สูงอายุ และสุภาภรณ์ ประมุขธรรม (2543) สถานที่เล่นกีฬาหาได้ลำบาก ส่วนที่ 4 ด้านการจัดการ (Management) สิทธิชัย ธรรมเสนห์ (2555) กล่าวถึงการให้บริการผู้สูงอายุต้องทำด้วยความรักและความเข้าใจ และความเอื้ออาทรและต้องมีระบบบริหารจัดการที่ดี (สุภาภรณ์ ประมุขธรรม, 2543) ขาดการจัดเก็บอุปกรณ์ที่เป็นระบบ ขาดการประสานงานระหว่างสำนักงานเขตกับหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านกีฬาและขาดความร่วมมือจากภาคเอกชนในการดำเนินงานด้านกีฬา

3. การพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร พบว่า

3.1 ด้านการวางแผน จากผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ด้านการวางแผน (Planning) โดยภาพรวม ในปัจจุบันอยู่ที่ระดับปานกลาง และความคาดหวังในอนาคตอยู่ที่ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การดำเนินงานที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีการจัดทำแผนพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และ สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครมีการวางแผนและจัดการงบประมาณประจำปีอย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครจึงมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของศูนย์ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ มาตรการ และแผนงาน โครงการ แล้วกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ Australian

Sport Commission (2004) ที่เสนอว่ากระบวนการ ในการวางแผนประกอบ ด้วยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์ ลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ในขณะที่วิสัยทัศน์ของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุใน สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ที่ระบุว่า การออกกำลังกายและนันทนาการเป็นส่วนสำคัญของ วิถีชีวิตผู้สูงอายุ และเป็นกลไกสำคัญในการสร้างคุณค่าทางสังคมของผู้สูงอายุ เป็นการกำหนด ทิศทางของสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครที่ต้องการจะมุ่งไปในทิศทางใด เพื่อขับเคลื่อน กิจนันทนาการของผู้สูงอายุ (ไพโรจน์ ปิยวงษ์วัฒนา, 2545, หน้า 3) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิง กลยุทธ์ (Forming a strategic vision) ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามีลักษณะ อย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะ ยาวให้กับองค์กร บอกชนิดของธุรกิจที่บริษัทพยายามอยากจะเป็นไป และแจ้งให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน อีกทั้งในเนื้อหาวิสัยทัศน์มีการมุ่งเน้น ให้กิจกรรมกีฬาและนันทนาการผู้สูงอายุ เป็นวิถีชีวิต และเป็นกลไกในการสร้างคุณค่าทางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับ บังอร ธรรมศิริ (2549, หน้า 47-48) ได้กล่าวถึงผู้สูงอายุมีความต้องการที่มีลักษณะ ทั้งที่เหมือนบุคคลในวัยอื่นและแตกต่างจากวัยอื่น ๆ โดยในด้านความต้องการทางด้านสังคม มี ความต้องการได้รับความสนใจ ต้องการมีส่วนร่วมในสังคม ต้องการช่วยเหลือและมีบทบาทใน สังคม ทั้งนี้เพราะผู้สูงอายุแม้จะมีความบกพร่องทางด้านร่างกายแต่ยังคงมีสมรรถภาพทาง สติปัญญา ซึ่งเชื่อกันว่าผู้สูงอายุเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ชีวิตมาก จึงมองเห็นปัญหาได้ดี ดังนั้น ครอบครัวยุคใหม่และสังคมภายนอกจึงควรเปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุมีบทบาท มีส่วนร่วมในการปรับปรุง คุณภาพชีวิตของครอบครัวและชุมชน ซึ่งในขณะเดียวกันการจัดทำแผนกรุงเทพมหานครระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2556-2575) ซึ่งมีการกำหนดวิสัยทัศน์ให้กรุงเทพมหานครเป็น “มหานครแห่งเอเชีย” ภายในปี พ.ศ. 2575 ซึ่งหนึ่งในยุทธศาสตร์หลัก 6 ประการนั้น ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนา คุณภาพชีวิตประชากรสูงอายุในกรุงเทพมหานคร คือ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการเป็น “มหานคร สำหรับทุกคน” เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร แผนพัฒนากรุงเทพ มหานครระยะยาว ตลอดจนเชื่อมโยงกับแผนระดับชาติ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว ร่วมดำเนินกิจกรรมดูแลผู้สูงอายุในด้านการออกกำลังกาย กีฬา และนันทนาการแบบครบวงจร โดย ใช้พื้นที่สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครกรุงเทพมหานคร ภายใต้แนวคิด “สุขกันเถอะเรา” ประกอบ ด้วย สุขกาย สุขใจ สุขอารมณ์ สุขสังคม สุขปัญญา จะเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์นั้นเป็นสิ่งสำคัญ ที่ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อนำองค์กรสู่ความสำเร็จ ซึ่งสมชาย เทพแสง (2546, หน้า 11-16; Cunningham and Cordeiro (2003, p. 137) และสุรัสวดี ราชกุลชัย (2546, หน้า 413) เห็น ตรงกันว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ และเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะเป็นรากฐานที่สำคัญของ

ความสำเร็จและเป็นอีกปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำของผู้บริหาร พันธกิจ มี 3 พันธกิจ พันธกิจที่ 1) ส่งเสริม สนับสนุน กำกับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครให้บริหารจัดการและพัฒนารองการออกกำลังกายและนันทนาการอย่างมีประสิทธิภาพ 2) สร้างและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ

3. ส่งเสริมและสนับสนุนการออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อสร้างความสุขกาย สุขใจ สุขอารมณ์ สุขสังคม สุขปัญญา แก่ผู้สูงอายุโดยสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครทั่วกรุงเทพมหานคร ซึ่งในการกำหนดพันธกิจ เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานกำลังกระทำอะไรอยู่ในปัจจุบันหรือจะกระทำในอนาคตให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ รวมถึงในทางปฏิบัติต้องมีการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงเป้าหมายของหน่วยงานเพื่อจะได้เข้าใจและดำเนินงานไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ สาขาโรจน์ สิงห์ชม (2557, หน้า 160) การวางแผนนั้นจะต้องกำหนดทิศทางให้ชัดเจนเพื่อให้เป็นไปตามพันธกิจตามต้องการของท้องถิ่นได้ การสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจเพื่อกำหนดแนวทางที่ชัดเจนแล้ว มีคำสั่งการ ปฏิบัติงาน การมอบหมายหน้าที่ ขณะเดียวกันก็ต้องมอบอำนาจการตัดสินใจด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับรัฐวิทย์ เสงคราวิทย์ (สัมภาษณ์, 3 มิถุนายน 2563) ที่กล่าวว่า ในทางปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนเพื่อดำเนินการตามกลยุทธ์ต้องมีความอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร และบุคลากรในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบการประเมินแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2556-2559 โดยใช้ทฤษฎีโปรแกรมประยุกต์ที่ระบุในตัวชี้วัดที่ 1.1.1: กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ มีการกำหนดเกณฑ์ หากจะได้ระดับคะแนน 1 คะแนน จะต้องมีการกำหนดขั้นตอนเพื่อดำเนินการตามกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ระดับ 2 คะแนน จะต้องมีการดำเนินงานตามข้อ 1 และมีการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร และบุคลากรในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ระดับ 3 คะแนน จะต้องมีการดำเนินงานตามข้อ 2 และมีระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการกระบวนการวางแผนสำหรับรองรับโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ ระดับ 4 คะแนน จะต้องมีการดำเนินงานตามข้อ 3 และมีแผนบริหารความเสี่ยงที่อาจเป็นภัยคุกคามต่อความยั่งยืนและผลสำเร็จของกองทุนฯ ระดับ 5 คะแนน จะต้องมีการดำเนินงานตามข้อ 4 และมีการเทียบเคียงกับแนวปฏิบัติที่ดี (Benchmarking) เพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารงานที่ดี และในตัวชี้วัดที่ 2.1.1: วิสัยทัศน์พันธกิจและค่านิยม หากจะได้ระดับคะแนน 1 คะแนน จะต้องผู้บริหารทุกระดับในกองทุนฯ มีการระดมความคิดในการถกแถลง ปรับปรุง กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ ของกองทุนฯ ระดับ 2 คะแนน มีการดำเนินงานตามข้อ 1 และมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมสู่การปฏิบัติไปยังบุคลากรทุกฝ่ายในกองทุนฯ โดยกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร ระดับ 3

คะแนน มีการดำเนินงานตามข้อ 2 และผู้บริหารของกองทุนฯ มีการสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลภายในกองทุนฯ ระดับ 4 คะแนน มีการดำเนินงานตามข้อ 3 และเน้นให้บุคลากรดำเนินงาน ให้บังเกิดผลตามวิสัยทัศน์ของกองทุน เพื่อบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ ระดับ 5 คะแนน มีการดำเนินงานตามข้อ 4 และมีการนำข้อมูลลงในระบบสารสนเทศของกองทุน (รัฐวิทย์ เสงคราวิทย์, 2559, หน้า 279, 286)

3.2 ด้านการจัดองค์กร พบว่า จากการศึกษาความต้องการจำเป็นของการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดองค์กร (Organizing) โดยภาพรวมในปัจจุบันอยู่ที่ระดับปานกลาง และมีความคาดหวังในอนาคตอยู่ที่ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การดำเนินงานที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครมีการกำหนดการปฐมนิเทศ ชี้แจง การทำงาน รองลงมาคือ สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครมีการกำหนดงาน โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ ในการจัดองค์กร ซึ่งหากจะมองในด้านโครงสร้างของสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร อาจจะไม่มีความคล่องตัวในการเปลี่ยนแปลงมากนัก ซึ่งหากจะขับเคลื่อนให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีจะต้องมีการส่งเสริม กำกับ ติดตามหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินงานได้ตามมาตรฐาน ซึ่งพันธกิจที่ 1 ได้กำหนดไว้ว่า ส่งเสริม สนับสนุน กำกับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครให้บริหารจัดการและพัฒนาการออกกำลังกายและนันทนาการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ส่วนงานย่อยในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับสอดคล้องกับศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 191) ที่เสนอว่าผู้บริหารต้องใช้สายการบังคับบัญชาในการกระจายอำนาจให้สมาชิกในองค์กร โดยขึ้นกับความเหมาะสมของงาน นอกจากนี้ Certo (2000, p. 552) ยังกล่าวว่าการมอบหมายอำนาจหน้าที่/ การมอบหมายงานเป็นขั้นตอนในการมอบหมายกิจกรรมการทำงานและอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

3.3 ด้านการนำไปใช้ปฏิบัติ เป็นการนำแผนลงสู่การปฏิบัติ โดยจากงานวิจัยครั้งนี้มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การเตรียมความพร้อม ส่งเสริม และพัฒนาผู้สูงอายุ ด้วยการออกกำลังกายและนันทนาการ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารจัดการแบบบูรณาการเพื่อพัฒนางานด้านผู้สูงอายุ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ พบว่าประเด็นยุทธศาสตร์นี้ เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนาต้องมุ่งเน้น และเป็นข้อย่อยที่สามารถนำพันธกิจแต่ละข้อมาดำเนินการได้ ซึ่งยังคงต้องคำนึงถึงใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และได้รับประโยชน์อย่างไร สอดคล้องกับ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2561, หน้า 8) ที่ระบุว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic issues) หมายถึง



ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น ประเด็นยุทธศาสตร์นี้สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้น หน่วยงานต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด เป้าประสงค์หลัก ประกอบด้วย 3 เป้าประสงค์ คือ เป้าประสงค์หลัก 1 เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมทุกช่วงวัยเพื่อวัยผู้สูงอายุที่มีคุณภาพ โดยให้ผู้สูงอายุมีส่วนร่วมทางสังคม ผ่านการออกกำลังกายและนันทนาการ เป้าประสงค์หลัก 2 เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุเป้าประสงค์หลัก 3 เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นด้านการสร้างและพัฒนาสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจของผู้สูงอายุ โดยจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานที่มีมาตรฐานและเพียงพอต่อความต้องการ พร้อมทั้งส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายและนันทนาการ พบว่า เป็นส่วนที่สะท้อนให้เห็นความครอบคลุมของการจัดกิจกรรมการออกกำลังกายและนันทนาการ โดยมีการกำหนดเป้าหมายรองรับการเตรียมความพร้อมสู่การเข้าสู่ผู้สูงอายุ การบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 ในยุทธศาสตร์ที่ 2 มีการส่งเสริมให้มวลชนมีการออกกำลังกายและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการกีฬา ซึ่งกำหนดเป้าประสงค์ว่า มีโครงสร้างพื้นฐานด้านการกีฬาที่มีมาตรฐาน และสามารถรองรับกิจกรรมกีฬาของประชาชนทุกกลุ่มอายุอย่างมีความเสมอภาคกัน พร้อมทั้งมีสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่คนพิการและผู้สูงอายุให้ครอบคลุมในทุกท้องถิ่น (กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา, 2560, หน้า 28) อีกทั้งได้กำหนดมาตรการเพื่อสอดคล้องกับพันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ โดยกำหนดมาตรการไว้ 9 มาตรการ คือ มาตรการ 1.1 การปลูกจิตสำนึกถึงคุณค่าของผู้สูงอายุและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้สูงอายุกับคนทุกวัย มาตรการ 1.2 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางสังคมโดยผ่านการรวมกลุ่มและการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรด้านผู้สูงอายุ และการพัฒนาผู้สูงอายุ มาตรการ 1.3 การส่งเสริมและสนับสนุนผู้สูงอายุให้เข้าถึงสื่อทุกประเภทและสนับสนุนสื่อให้เข้าถึงผู้สูงอายุ และเสริมคุณค่าผู้สูงอายุ มาตรการ 2.1 การพัฒนากลไกการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาทางด้านผู้สูงอายุอย่างบูรณาการ มาตรการ 2.2 การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ มาตรการ 2.3 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ มาตรการ 3.1 มีโครงสร้างพื้นฐานด้านการออกกำลังกายและนันทนาการที่มีมาตรฐาน พร้อมทั้งมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มาตรการ 3.2 การสนับสนุนและส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ด้านผู้สูงอายุ มาตรการ 3.3 การจัดให้มีระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ ซึ่งจะเห็นได้ว่าใน

มาตรการต่าง ๆ ได้คำนึงถึงทรัพยากรในการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน สถานที่ และอุปกรณ์ ที่มีมาตรฐานสากลในการดำเนินงานอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาความต้องการจำเป็นของการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร การดำเนินงานด้านนำไปปฏิบัติ (Implement) ในช่วงต้น ที่โดยภาพรวมในปัจจุบันอยู่ที่ระดับปานกลาง และมีความคาดหวังในอนาคตอยู่ที่ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การดำเนินงานที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครมีการบริหารจัดการงบประมาณที่ได้รับให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดอย่างเหมาะสม รองลงมา คือ สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครมีการจัดการสถานที่และจัดสรรอุปกรณ์ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน ซึ่งล้วนเป็นส่วนหนึ่งในทรัพยากรในการบริหาร

3.4 ด้านการควบคุม สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครมีการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งตัวชี้วัด ประกอบด้วย 11 ตัวชี้วัด คือ ตัวชี้วัดที่ 1.1 ร้อยละของประชากรที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อผู้สูงอายุ ร้อยละ 80 ตัวชี้วัดที่ 1.2 ร้อยละของผู้สูงอายุที่เป็นสมาชิกกลุ่มหรือองค์กรด้านผู้สูงอายุและเข้าร่วมกิจกรรมการออกกำลังกายและนันทนาการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ตัวชี้วัดที่ 1.3 ร้อยละของผู้สูงอายุที่ได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตในมิติด้านสุขภาพ ตัวชี้วัดที่ 1.4 ร้อยละของหน่วยงานที่ผลิตสื่อ หรือเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ หรือเพิ่มคุณค่าผู้สูงอายุ ด้วยการออกกำลังกายและนันทนาการ ตัวชี้วัดที่ 2.1 มีแผนปฏิบัติราชการเฉพาะด้านผู้สูงอายุรายปี และมีการรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงาน ตัวชี้วัดที่ 2.2 มีการกำหนดแผนพัฒนากำลังคนด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ ตัวชี้วัดที่ 2.3 มีการพัฒนาบุคลากรด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นงานในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องมีการวางระบบที่ครอบคลุมถึงการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีความสอดคล้องกับ ผลวิจัยในการศึกษาความต้องการจำเป็นของการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร การดำเนินงานด้านการกำกับควบคุม (Controlling) โดยภาพรวมในปัจจุบันอยู่ที่ระดับปานกลาง มีความคาดหวังในอนาคตอยู่ที่ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การดำเนินงานที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร รองลงมา คือ สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครมีการกำหนดมาตรฐานการควบคุมระบบการทำงาน นอกจากนี้ยังมีตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ทำให้ระบบการควบคุมการปฏิบัติงานครบถ้วน กล่าวคือ ในตัวชี้วัดที่ 2.4 ร้อยละของโครงการหรือกิจกรรมด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุที่มีหน่วยงานนอกมาเข้าร่วม ตัวชี้วัดที่ 3.1 มีการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวก

ความสะดวก เพื่อรองรับการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุอย่างมีมาตรฐาน อย่างน้อยปีละ 2 แห่ง ตัวชี้วัดที่ 3.2 จำนวน โครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการวิจัย การพัฒนาองค์ความรู้ การจัดทำระบบฐานข้อมูล และการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านผู้สูงอายุ ตัวชี้วัดที่ 3.3 มีระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานรายปีและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผน จะเห็นได้ว่าตัวชี้วัดที่ได้จากการวิจัยมีความครอบคลุมทรัพยากรในการบริหาร สอดคล้องกับ สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2561, หน้า 8) ที่กล่าวว่าตัวชี้วัด (Key performance indicators) หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ ต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจนทั้งในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขต โดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำไปเป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมายในลำดับต่อไป

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิจัยครั้งนี้ขอเสนอแนะ การนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ควรมีการจัดตั้งคณะทำงานในการนำกลยุทธ์ไปใช้ขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบ โดยการนำพันธกิจ ตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมินการดำเนินงานที่ได้จากการวิจัยถ่ายทอดสู่ผู้รับผิดชอบแต่ละส่วนงาน และมีการประเมินการดำเนินงานของแต่ละส่วนงาน ซึ่งอาจต้องเป็นผู้ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานเพื่อลดความอคติ

1.2 ผู้บริหารสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีนโยบายรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา

#### 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 ด้านการวางแผน สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องนำกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ไปปฏิบัติเพื่อรองรับนโยบายของผู้บริหารและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนผู้สูงอายุ โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนและนำไปปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมแผนกลยุทธ์ เพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กรและประชาชนในพื้นที่ได้อย่างแท้จริง

2.2 ด้านการจัดองค์กร สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ต้องมีการมอบหมายหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และมีการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและตำแหน่งหน้าที่และโครงสร้างขององค์กรได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม

2.3 ด้านการนำไปใช้ปฏิบัติ ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานและประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และองค์กรมีการนำข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นไปปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน

2.4 ด้านการควบคุม สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ควรนำมาตรการหรือข้อบังคับมาปฏิบัติพร้อมมีบทลงโทษ กรณีผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อตกลงในการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลของผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

### 3. ข้อเสนอแนะการจัดทำยุทธศาสตร์

3.1 หลังจากสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ได้นำกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ควรนำประเด็นที่ยังมีข้อบกพร่องหรือสภาพความต้องการจำเป็นที่เพิ่มเติม มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการทบทวนแผนกลยุทธ์ในปีถัดไป อีกทั้งควรรวบรวมความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน จัดทำเป็นสารสนเทศเพื่อถ่ายทอดสู่ผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยข้อเสนอแนะประเด็นสำคัญสำหรับการวิจัยในอนาคตต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาผลกระทบต่อกระบวนการบริหารจัดการในสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร หลังจากมุ่งเน้นกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ว่ามีผลกระทบไปในทิศทางใด เพื่อหาแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม

## บรรณานุกรม

- กรมอนามัย. (2546). *การออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ*. กรุงเทพฯ: กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข.
- กองงานผู้ตรวจราชการ สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร. (2561). *การให้บริการกิจกรรมหรือกีฬาที่เหมาะสมสำหรับผู้สูงอายุ*. กรุงเทพฯ: สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร.
- กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2552). *แผนผู้สูงอายุแห่งชาติฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2545-2564)*. กรุงเทพฯ: กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์.
- กองยุทธศาสตร์สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม. (2562). *การประเมินผลแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุกรุงเทพมหานคร ระยะที่ 1. (พ.ศ. 2557-2560) ระยะสิ้นสุดแผน*. เข้าถึงได้จาก <http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER9/DRAWER019/GENERAL/DATA0000/00000258.PDF>
- กระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา. (2560). *ยุทธศาสตร์*. เข้าถึงได้จาก [https://www.mots.go.th/more\\_news\\_new.php?cid=66](https://www.mots.go.th/more_news_new.php?cid=66)
- กุลธิดา เหมเพชร, คมกริช เชาวน์พานิช, และพรเพ็ญ ลาโพธิ์. (2555). *พฤติกรรม การออกกำลังกายของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน*. นครปฐม: ภาควิชาพลศึกษาและกีฬา คณะศึกษาศาสตร์ และพัฒนศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน.
- กำโชค เผือกสุวรรณ. (2538). *ผู้นำสันตนาการ*. กรุงเทพฯ: เกษมศรี.
- จรินทร์ ธานีรัตน์. (2519). *การทดสอบและการวัดผลทางพลศึกษา*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- จักร ดิงศักดิ์. (2551). *กลยุทธ์: การสร้างและการนำไปปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 6)*. กรุงเทพฯ: แอคทีฟพรีนซ์.
- จันทนา สารแสง. (2561). *คุณภาพชีวิตและพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพของผู้สูงอายุ ตำบลทุ่งข้าวพวง อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- จันทิมา ชูวานนท์. (2553). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารคณะวิชาภาษาต่างประเทศสำหรับมหาวิทยาลัยจัดตั้งใหม่ของรัฐในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสยาม.
- จิตอารี ศรีอาคะ. (2543). *การรับรู้อุปสรรคต่อการออกกำลังกายและพฤติกรรม การออกกำลังกายของพยาบาล*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพยาบาลสตรี, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- จิตราภรณ์ ฐรี. (2547). *ผลของการออกกำลังกายโดยวิธีเดินเร็วและการเดินแอโรบิกต่อความดันโลหิตของผู้ที่มีความดันโลหิตสูง*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพยาบาลผู้ใหญ่, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จินตนา บุญบงการ. (2544). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- จิรวัดฐ์ บุญวัฒนาภรณ์. (2557). *ผลสัมฤทธิ์การบริหารจัดการของกองบังคับการปราบปรามกองบัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2546). *การจัดการการผลิตและการดำเนินงาน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ดลนภา สว่างไรสง. (2549). *ปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคในการออกกำลังกายของผู้สูงอายุ*. การศึกษาเชิงคุณภาพแบบสนทนากลุ่มผลการวิจัย. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ตุลา มหาพสุชานนท์. (2537). *หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทรรศนะ บุญขวัญ และเอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ การสร้างและการดำเนินกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). *การวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- เทพประสิทธิ์ กุลธวัชวิชัย. (2551). *การเป็นผู้นำนันทนาการ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2532). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธรรมโชติ โชติคุณุชร. (2541). “*งบประมาณสถานศึกษา*” *แนวการศึกษาชุดวิชาการบริหารทรัพยากรการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธชา รุณเจริญ. (2560). *ผลของโปรแกรมนันทนาการที่มีต่อคุณภาพชีวิตและสมรรถภาพทางกายของผู้สูงอายุภาคตะวันออกเฉียงเหนือประเทศไทย*. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*, 11(24), 25.
- ธาดา วิมลวัตรเวที. (2542). *สุขภาพผู้สูงอายุ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นลินรัตน์ สายศรีบัณฑิต. (2552). *กลยุทธ์การตลาดที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการส่งนักเรียนเข้าเรียนในโรงเรียนอนุบาลเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

- นันทิกานต์ แสงพิทักษ์. (2555). *ความต้องการสวัสดิการของผู้สูงอายุในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล  
แสมสาร จังหวัดชลบุรี*. การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ  
บริการสังคม, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นันทิยา หุตานุกัฏ และณรงค์ หุตานุกัฏ. (2546). *การพัฒนาองค์กรชุมชน*. กรุงเทพฯ: สถาบัน  
พัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน).
- นิตาสล ณะรอง. (2554). *ความต้องการในการจัดตั้งห้องสมุดเพื่อการท่องเที่ยว จังหวัดขอนแก่น*.  
วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บังกอร์ ธรรมศิริ. (2549). *ผู้สูงอายุในสังคมไทย*. งานนิพนธ์ดุษฎีนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บรรลุ ศิริพานิช. (2546). *ผู้สูงอายุไทย: ผู้สูงอายุเป็นทรัพยากรของสังคม*. กรุงเทพฯ: หมอชาวบ้าน.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2527). *นโยบายและการวางแผน หลักการและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: เนติศึกษา  
การพิมพ์.
- ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ. (2541). *การพัฒนาการคิด*. กรุงเทพฯ: โปรดักทีฟบุ๊ก.
- ปรานี พรรณวิเชียร. (2530). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: สุวรรณศาสตร์.
- ปิยะภรณ์ ไชคอวยชัย. (2548). *การสนองความต้องการจำเป็นด้านสมรรถนะสารสนเทศทางการ  
พยาบาล และอุปสงค์ผ่านผลของการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุย้อนกลับ*. กรุงเทพฯ:  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เปรมชัย สโรบล. (2550). *ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนนายร้อย  
พระจุลจอมเกล้า*. คุษณินิพนธ์ปรัชญาคุษณินิพนธ์, สาขาวิชาบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1. (2563 ก, 25 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.
- ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1. (2563 ข, 20 มิถุนายน). สัมภาษณ์.
- ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2. (2563 ก, 25 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.
- ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2. (2563 ข, 20 มิถุนายน). สัมภาษณ์.
- ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3. (2563 ก, 25 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.
- ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3. (2563 ข, 20 มิถุนายน). สัมภาษณ์.
- ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4. (2563 ก, 25 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.
- ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4. (2563 ข, 20 มิถุนายน). สัมภาษณ์.

- ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5. (2563 ก, 25 พฤษภาคม). สัมภาษณ์.
- ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5. (2563 ข, 20 มิถุนายน). สัมภาษณ์.
- พงษ์เอก สุขใส. (2557). รูปแบบการบริหารจัดการกีฬาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 16(4), 104-115.
- พรชูลีย์ นิลวิเศษ. (2555). *นันทนาการสำหรับผู้สูงอายุ*. เข้าถึงได้จาก [http://www.stou.ac.th/stoukc/elder/main1\\_10.html](http://www.stou.ac.th/stoukc/elder/main1_10.html)
- พรพรรณ อินทรประเสริฐ. (2550). *องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า*. คุยฎีนิพนธ์ปรัชญาคุยฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พรนิภา ไกรบุตร. (2543). *ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการออกกำลังกายในชมรมผู้สูงอายุเพื่อสุขภาพ*. *สระพังทอง สกนนคร*. สกนนคร: สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด.
- พัชรี เทียวสะอาด. (2550). *ปัญหาและความต้องการด้านการส่งเสริมสุขภาพและสังคมของผู้สูงอายุในเขตเทศบาลเมืองศรีราชาจังหวัดชลบุรี*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารงานท้องถิ่น, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิชิต ฤทธิรัฐ. (2549). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: เฮาส์ออฟเคอร์มิสท์
- พิบูล ทีปะปาล. (2546). *การจัดการกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- เพ็ญรัตน์ วิเศษปรีชา. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่ได้รับเลือกเป็นนายจ้างดีเด่นแห่งประเทศไทย: กรณีศึกษา บริษัท ฟาบริเนท จำกัด*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ไพจิตร ปวะบุตร. (2541). *คู่มือส่งเสริมการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ*. กรุงเทพฯ: องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- ไพโรจน์ ปิยวงษ์วัฒนา. (2545). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มนัส ยอดคำ. (2548). *สุขภาพกับการออกกำลังกาย*. กรุงเทพฯ: โอ เอส พริ้นติ้ง เฮาส์.
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2562). *รายงานผลการศึกษาลบับสมบูรณ์ (Final report) โครงการศึกษา ทบทวน และปรับตัวชีวิตระดับเมือง ตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 20 ปี*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัตนากรณ์ ทรงพระนาม. (2538). *ปัญหาการส่งเสริมกีฬาออกกัของประเทศไทย ตามการรับรู้ของผู้บริหารสมาคมออกกัผู้ฝึกสอน และนักกีฬาออกกั*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพลศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- รัฐวัลย์ เสงคราวิทย์. (2559). รูปแบบการประเมินแผนยุทธศาสตร์กองทุนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ พ.ศ. 2556-2559 โดยใช้ทฤษฎีโปรแกรมประยุกต์. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา, คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รัฐวัลย์ เสงคราวิทย์. (2563, 3 มิถุนายน). สัมภาษณ์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2540. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์ พับลิเคชันส์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2555). พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์ พับลิเคชันส์.
- วัชรพงษ์ อินทรวงศ์. (2552). อิทธิพลของวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อผลการปฏิบัติงานบุคลากรสายผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วาทีน ประชานันท์. (2557). การบริหารจัดการธุรกิจคนตรีของบริษัทปราชญ์มิวสิคกรุ๊ป (PMG). วิทยานิพนธ์ดุริยางคศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสังคีตวิจัยและพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิฑูรย์ ต้นสุวรรณรัตน์. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการออกกกำลังกายกับพฤติกรรม การเรียนของนักศึกษาสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. งานนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพลศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิจิตรหัตถกร.
- วีรนาถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงษ์. (2531). การจัดองค์การ และการบริหาร. กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์.
- ศศิพัฒน์ ยอดเพชร. (2544). สวัสดิการผู้สูงอายุ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริรงค์ ทับสายทอง. (2533). จิตวิทยาผู้สูงอายุ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, ลัทธிகาล ศรีวะรมย์, สุดา สุวรรณภิรมย์, และชวลิต ประภาวนนท์. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ธรรมสาธ.

- ศุภฤกษ์ รักชาติ. (2554). *การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นด้านความเข้าใจเกี่ยวกับอัตลักษณ์  
โรงเรียนและกระบวนการกำหนดอัตลักษณ์โรงเรียนของผู้บริการสถานศึกษา.*  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศูนย์ศตวรรษิกชน สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล. (2563). *ยุทธศาสตร์ที่  
เกี่ยวข้องกับแผนผู้สูงอายุ.* เข้าถึงได้จาก [http://www.thaicentenary.mahidol.ac.th/  
TECIC/index.php/for-elderly/policy/49--2-2545-2564](http://www.thaicentenary.mahidol.ac.th/TECIC/index.php/for-elderly/policy/49--2-2545-2564)
- สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข. (2559). *ผู้สูงอายุ.* กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข.
- สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล. (2559). *สถานการณ์ผู้สูงอายุไทย พ.ศ. 2557.*  
กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์ บิลิซซิ่ง.
- สถาบันเวชศาสตร์ผู้สูงอายุ. (2545). *การออกกำลังกายทั่วไปและเฉพาะโรคผู้สูงอายุ.* กรุงเทพฯ:  
กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข.
- สมคิด บางโม. (2553). *องค์การและการจัดการ.* กรุงเทพฯ: วิทยาพัฒน์.
- สมชาย เทพแสง. (2546). *ผู้นำคุณภาพ (Quality leadership): หัวใจสำคัญในการสร้างคุณภาพ  
การศึกษา.* นนทบุรี: เกรทเอ็ดดูเคชั่น.
- สมบัติ กาญจนกิจ. (2544). *นันทนาการและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมบัติ กาญจนกิจ. (2547). *นันทนาการสำหรับประชากรโลก.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. (2538). *การบริหารเชิงกลยุทธ์.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สักกรินทร์ อยู่พ่อง และอัครรัตน์ พูลกระจ่าง. (2556). *การศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์  
สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก. วารสารบริหารธุรกิจราชชมงคลธัญบุรี, 8, 33.*
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2555). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 9).* กรุงเทพฯ: จี. พี.ไซ  
เบอร์พริ้นท์.
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2548). *การจัดการเชิงกลยุทธ์.* กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- สาโรจน์ สิงห์ชม. (2557). *กลยุทธ์การบริหารงานกีฬา ตามแนวคิดการพัฒนา และการบริหาร และ  
การจัดการภาครัฐ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคตะวันออก.*  
คุณฉวีนิพนธ์ปรัชญาคุณฉวีบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา,  
คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. (2561). *ตัวชี้วัด (Key performance  
indicators).* กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). รายงานการศึกษาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อการพัฒนาประเทศ จากผลการคาดประมาณประชากรของประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ.

สำนักงานส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ. (2556). แผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2556-2575). กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมและพิทักษ์ผู้สูงอายุ.

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลกรุงเทพมหานคร. (2552). ประวัติความเป็นมาของศูนย์สร้างสุข ทุกวัย. กรุงเทพฯ: สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลกรุงเทพมหานคร.

สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว. (2562). แผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2562.

เข้าถึงได้จาก [http://www.bangkok.go.th/upload/user/00000299/dissemin\\_1202304\\_2019-07-08\\_9404.pdf](http://www.bangkok.go.th/upload/user/00000299/dissemin_1202304_2019-07-08_9404.pdf)

สิทธิชัย ธรรมเสนห์. (2555). รูปแบบการจัดการธุรกิจบริการสำหรับผู้สูงอายุในประเทศไทย.

คุณกัญนิพนธ์ปรัชญาคุณกัญนิพนธ์จิต, สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการ, วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

สุพานี สฤกษ์วานิช. (2544). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุภาภรณ์ ประมุขรัมย์. (2543). สภาพและปัญหาการดำเนินงานลานกีฬาในพื้นที่กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพลศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุรกุล เจนอบรม. (2532). การเปลี่ยนแปลงของผู้สูงอายุ. กรุงเทพฯ: นิชนเอดเวอร์ไทซิงกรุ๊ป.

สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2546). การบริหารสำนักงาน. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวรรณ เตชะธีระปริดา. (2557). การบริหารจัดการกิจกรรมนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุของเทศบาลตำบลหนองน้ำใส อำเภอสีคิ้ว จังหวัดนครราชสีมา. วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย, 3(2), 89-100.

สุวิมล ว่องวานิช. (2542). การสังเคราะห์งานวิจัยทางการศึกษาด้วยการวิเคราะห์อภิमानและการวิเคราะห์เนื้อหา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี.

สุวิมล ว่องวานิช. (2548 ก). กลยุทธ์ทางเลือกเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมและสมรรถภาพการวิจัย และประเมินของครุมืออาชีพในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการขับเคลื่อนสู่โรงเรียนฐานความรู้: การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุวิมล ว่องวานิช. (2548 ข). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ดิยาวี. (2546). *การบริหารกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โสภภาพรรณ รัตนัย. (2555). *คู่มือการดูแลผู้สูงอายุ*. กรุงเทพฯ: แสงดาว.
- อารยา ถาวรสวัสดิ์. (2557). *รูปแบบการจัดกีฬาเพื่อสุขภาพสำหรับผู้สูงอายุ*. กรุงเทพฯ: สำนักการกีฬา กรมพลศึกษา.
- Australian Sport Commission. (2004). *Planning in sport*. Retrieved from <http://www.auspot.gov.au/nso>
- Bateman, T. S., & Snell, A. S. (1999). *Management: Building competitive advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Bridges, J., & Roquemore, L. (2001). *Management for athletic/ sport administration* (3<sup>rd</sup> ed.). Georgia: ESM Books.
- Carroll, S. J., & Gillen, D. J. (1987). Are the classical management functions useful in describing management work?. *Academy of Management Review*, 12, 38-51.
- Certo, C. S., & Peter, J. P. (1991). *Strategic management: Concepts and application* (2<sup>nd</sup> ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Certo, C. S. (2000). *Modern management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Chelladurai, P. (2001). *Managing organization for sport and physical activity: A systems perspective*. California: Hol-Comp Hathaway.
- Cook, V. (1992). Evidence for multicompetence. *Language Learning*, 42, 557-591.
- Cunningham, W. G., & Cordeiro, P. A. (2003). *Educational leadership: A problem-based approach*. New York: Allyn and Bacon.
- Dale, D. (1978). *Teaching reading comprehension*. New York: Holt.
- Dessler, G. (1998). *Management: Leading people and organizations in the 21 century*. Canada: Prentice-Hall.
- Dessler, G., & Miller, A. (1993). *Strategic management*. New York: McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (2005). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Truman TalDess.

- Dubrin, A. J., & Ireland, R. D. (1993). *Management and organization* (2<sup>nd</sup> ed.). Ohio: South Western.
- Dupuis, K., Kousaie, S., Wittich, W., & Spadafora, P. (2007). Aging research across disciplines: A student-mentor partnership using the united nations principles for older persons. *Educational Gerontology*, 33(4), 273-292.
- Fayol, H. (1964). *General and industrial management*. Washington, DC: Robert Brookings.
- Francis, A. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: Macmillan.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2007). *Managing human resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Greenley, G. L. (1989). *Strategic management*. London: Prentice-Hall.
- Griffin, R. W. (1999). *Management* (6<sup>th</sup> ed.). New York: Houghton Mifflin.
- Gulick, L., & Urwick, L. (1937). *Paper on the science of administration*. New York: Institute of Public Administration.
- Hauer, J., & Quill, T. (2011). Educational needs assessment, development of learning objectives, and choosing a teaching approach. *Journal of Palliation Medicine*, 14(4), 503-508.
- Hicks, H. G. (1972). *The management of organization: A systems and human*. New York: McGraw-Hill.
- Higgins, J. M., & Vincze, J. W. (1993). *Strategic management: Text and cases* (5<sup>th</sup> ed.). Fort Worth: The Dryden Press.
- Holbrook, J. E. (1992). Current problems and trends in facility planning for health. *Dissertation Abstracts International*, 53, 2735.
- Holt, R. C. (1993). Very simple classification rules perform well on mostly commonly used datasets. *Machine Learning*, 11(1), 63-90.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2014). *Contemporary management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Jones, M., & Nies, M. A. (1996). The relationship of perceived benefits of and barriers to reported exercise in older american women. *Public Health Nursing*, 13(2), 151-158.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1970). *Organization and management: A system*. New York: McGraw-Hill.

- Kaufman, R., & English, F. W. (1981). *Need assessment: Concepts and application*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1986). *Management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Management* (9<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Koontz, H. D., & Donnell, C. O. (1972). *Principles of management: An analysis of managerial functions*. New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Journal Psychology Review*, 50, 370-396.
- Mocker, R. J. (1972). *The management control process*. New Jersey: Prentice-Hill.
- Oliveira-Brochado, A. (2017). Correlates of adults' participation in sport and frequency of sport. *Science & Sport*, 32(6), 355-363.
- Pitts, R. A., & Lel, D. (2000). *Strategic management: Building and sustaining competitive advantage* (2<sup>nd</sup> ed.). Chula Vista, CA: Southwestern College.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1999). *Management* (6<sup>th</sup> ed.). New York: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2004). *Management* (6<sup>th</sup> ed.). New York: Prentice Hall.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2000). *Organizationbehavior* (7<sup>th</sup> ed.). New York: Von-Hoffman.
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Management* (7<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Sage Publications.
- Sears, J. B. (1950). *The nature of administrative process*. New York: McGraw-Hill.
- Smith, P. L., & Ragan, T. J. (1999). *Instructional design*. New York: John Wiley & Sons.
- Stoner, A. F. (1978). *Management*. New York: Prentice Hall.
- Terry, G. (1972). *Organization design read*. MA: Addison-Wesley.
- United Nations. (2007). *World economic and social survey 2007, development in an aging world*. New York: United Nations Publishing Section.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2000). *Strategic management and business policy* (7<sup>th</sup> ed.). MA: Addison Wesley Publishread Company.
- Yamaguchi, Y., & Okada, K. (1988). A study of adherence to a fitness club: A user's perspective. *Abstracts New Horizons of Human*, 40(8), 128.

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

**แบบรายงานผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัย**





ที่ ๐๒๙/๒๕๖๓

เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์  
มหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาโครงการวิจัย

รหัสโครงการวิจัย : G-HS 041/2563

โครงการวิจัยเรื่อง พัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของ  
กรุงเทพมหานคร

หัวหน้าโครงการวิจัย : นางสาวเขาวรัตน์ พรหมกลัดพะเนา

หน่วยงานที่สังกัด : นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า โครงการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามหลักการของจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยที่ผู้วิจัยเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีในความเป็นมนุษย์ ไม่มีการล่วงละเมิดสิทธิ สวัสดิภาพ และไม่ก่อให้เกิดอันตรายแก่ตัวอย่างการวิจัยและผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย

จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยในขอบข่ายของโครงการวิจัยที่เสนอได้ (ดูตามเอกสารตรวจสอบ)

- |   |  |
|---|--|
| ๑. แบบเสนอเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์  | ฉบับที่ ๒ วันที่ ๑๕ เดือน มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๓ |
| ๒. เอกสารโครงการวิจัยฉบับภาษาไทย  | ฉบับที่ ๑ วันที่ ๑๒ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๓  |
| ๓. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย  | ฉบับที่ ๒ วันที่ ๑๕ เดือน มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๓ |
| ๔. เอกสารแสดงความยินยอมของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย   | ฉบับที่ ๑ วันที่ ๑๒ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๓  |
| ๕. เอกสารแสดงรายละเอียดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว หรือชุดที่ใช้เก็บข้อมูลจริงจากผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย | ฉบับที่ ๑ วันที่ ๕ เดือน มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๓    |
| ๖. เอกสารอื่น ๆ (ถ้ามี)   | ฉบับที่ - วันที่ - เดือน - พ.ศ. -            |

วันที่รับรอง : วันที่ ๒๐ เดือน กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

วันที่หมดอายุ : วันที่ ๑๙ เดือน กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

ลงนาม

  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิทวัส แจงเอี่ยม)

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ชุดที่ ๑ (กลุ่มคลินิก/ วิทยาศาสตร์สุขภาพ/ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี)

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญในการวิจัย

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการวิจัย

1. ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มที่ 1 สำหรับตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจำนวน 5 คน คือ

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| 1.1 ดร.ธีระพงษ์ ภูริปานิก | อาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา                              |
| 1.2 ผศ.ดร.อารมณั์ ตีรราช  | รองคณบดี ฝ่ายคลังและพัสดุ วิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา มหาวิทยาลัยมหิดล                           |
| 1.3 ดร.กาหลง เย็นจิตต์    | ผู้อำนวยการสำนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย ภาค 1   |
| 1.4 ดร.รัตนภรณ์ ทรงพระนาม | อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตชลบุรี   |
| 1.5 ดร.ชัยลักษณ์ หงษ์โต   | หัวหน้าสำนักงานสนับสนุนกิจกรรมกีฬาและการออกกำลังกาย วิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา มหาวิทยาลัยมหิดล |

2. ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มที่ 2 สำหรับตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม จำนวน 5 คน คือ

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| 2.1 ผศ.ดร.ภัทรมน สาทร์กษย์    | ผู้ช่วยอธิการบดี ฝ่ายกฎหมาย มหาวิทยาลัยบูรพา                                |
| 2.2 ดร.ภาวิณี ชุ่มใจ          | อดีตหัวหน้าศูนย์กีฬามหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง                                   |
| 2.3 ผศ.ถาวร กมุตศรี           | รักษาการแทนรองคณบดี วิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการกีฬา มหาวิทยาลัยมหิดล |
| 2.4 นายนรากร สุวรรณโชติ       | ผู้ช่วยอธิการบดี ฝ่ายส่งเสริมกีฬา มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์                     |
| 2.5 นายธีระ กิตติลักษณ์มานนท์ | หัวหน้าศูนย์ฝึกกีฬาแห่งชาติส่วนภูมิภาค                                      |

3. ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มที่ 3 สำหรับผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เพื่อสร้างแบบสอบถามความต้องการจำเป็น จำนวน 5 คน คือ

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 3.1 นางสาวรัตนันต์ พุ่มทองตรู | หัวหน้ากลุ่มงานนันทนาการ 1 ส่วนนันทนาการ สำนักงานนันทนาการและส่งเสริมการเรียนรู้ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว กรุงเทพมหานคร |
|-------------------------------|--|

- 3.2 นางสาวจำเนียร โอภาสวงษ์ อดีตหัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาศูนย์เยาวชน 2  
กองนันทนาการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา  
และการท่องเที่ยว กรุงเทพมหานคร
- 3.3 นางทัศนาวงศ์ วัฒนวรรณ อดีตหัวหน้าศูนย์เยาวชน
- 3.4 นายศรุติ เดชวิถิ หัวหน้าศูนย์เยาวชน
- 3.5 ผศ.ฤทธิ เทพไทยอำนวย อาจารย์ประจำสาขาวิชาพลศึกษา คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
4. ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มที่ 4 สำหรับผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์ฯจากการ  
สัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 5 คน คือ
- 4.1 นางดวงสมร พรหมสุข หัวหน้ากลุ่มงานนันทนาการ 2 ส่วนนันทนาการ  
สำนักงานนันทนาการและส่งเสริมการเรียนรู้  
สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว  
กรุงเทพมหานคร
- 4.2 นางสาวปางภัสสร  
คงคาเขตร อดีตหัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาศูนย์เยาวชน 2  
กองนันทนาการ สำนักวัฒนธรรม กีฬา  
และการท่องเที่ยว กรุงเทพมหานคร
- 4.3 นายชัยรัตน์ ทองปอนด์ หัวหน้าศูนย์เยาวชน
- 4.4 นายวิชัย ชายศรี หัวหน้าศูนย์เยาวชน
- 4.5 ดร.รัฐวัลย์ เสงคราวิทย์ ผู้อำนวยการสำนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย  
จังหวัดนนทบุรี อดีตหัวหน้างานศูนย์ฝึกกีฬา  
แห่งชาติส่วนภูมิภาค

ภาคผนวก ค  
ใบยินยอมเข้าร่วมการวิจัย



เอกสารแสดงความยินยอม  
ของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัย (Consent Form)

รหัสโครงการวิจัย : ..... G-HS 041/2563 .....

(สำนักงานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมในมนุษย์ มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นผู้ออกรหัสโครงการวิจัย)

โครงการวิจัยเรื่อง .....พัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถาน  
บริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

ให้คำยินยอม วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ก่อนที่จะลงนามในเอกสารแสดงความยินยอมของผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ ข้าพเจ้าได้รับการอธิบายถึง  
วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย วิธีการวิจัย และรายละเอียดต่างๆ ตามที่ระบุในเอกสารข้อมูลสำหรับผู้เข้าร่วม  
โครงการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ไว้แก่ข้าพเจ้า และข้าพเจ้าเข้าใจคำอธิบายดังกล่าวครบถ้วนเป็นอย่างดีแล้ว และผู้วิจัย  
รับรองว่าจะตอบคำถามต่างๆ ที่ข้าพเจ้าสงสัยเกี่ยวกับการวิจัยนี้ด้วยความเต็มใจ และไม่ปิดบังซ่อนเร้นจน  
ข้าพเจ้าพอใจ

ข้าพเจ้าเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้ด้วยความสมัครใจ และมีสิทธิที่จะบอกเลิกการเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้  
เมื่อใดก็ได้ การบอกเลิกการเข้าร่วมการวิจัยนั้นไม่มีผลกระทบต่อใด ๆ ต่อตำแหน่งหน้าที่การงานและการ  
ดำรงชีวิตต่อตัวของข้าพเจ้าแต่อย่างใด

ผู้วิจัยรับรองว่าจะเก็บข้อมูลเกี่ยวกับตัวข้าพเจ้าเป็นความลับ จะเปิดเผยได้เฉพาะในส่วนที่เป็นสรุป  
ผลการวิจัย การเปิดเผยข้อมูลของข้าพเจ้าต่อหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องต้องได้รับอนุญาตจากข้าพเจ้า

ข้าพเจ้าได้อ่านข้อความข้างต้นแล้วมีความเข้าใจดีทุกประการ และได้ลงนามในเอกสารแสดง ความ  
ยินยอมนี้ด้วยความเต็มใจ

กรณีที่ข้าพเจ้าไม่สามารถอ่านหรือเขียนหนังสือได้ ผู้วิจัยได้อ่านข้อความในเอกสารแสดงความยินยอม  
ให้แก่ข้าพเจ้าฟังจนเข้าใจดีแล้ว ข้าพเจ้าจึงลงนามหรือประทับลายนิ้วหัวแม่มือของข้าพเจ้าในเอกสารแสดงความ  
ยินยอมนี้ด้วยความเต็มใจ

ลงนาม .....ผู้ยินยอม

(.....)

ลงนาม .....พยาน

(.....)

**หมายเหตุ** กรณีที่ผู้เข้าร่วมโครงการวิจัยให้ความยินยอมด้วยการประทับลายนิ้วหัวแม่มือ ขอให้มิพยานลงลายมือชื่อ  
รับรองด้วย



ภาคผนวก ง  
แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง



แบบสัมภาษณ์พัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ  
สำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ข้อมูลที่ได้รับผู้วิจัยจะนำไปใช้เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง “พัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร” หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา กลุ่มวิชาการบริหารจัดการการออกกำลังกายและการกีฬา โดยเนื้อหาแบ่งตามกระบวนการบริหารจัดการ 4 ด้าน ดังนี้ การวางแผน การจัดองค์การ การนำไปปฏิบัติ และการควบคุม

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสำนักงานนันทนาการและส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงาน และนักวิชาการ การสัมภาษณ์ในครั้งนี้ผู้วิจัยจะนำไปสร้างเป็นแบบประเมินความต้องการจำเป็นกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

ขอแสดงความนับถือ

เชาวรัตน์ พรหมกลัดพะเนา

นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา

มหาวิทยาลัยบูรพา



1. ท่านเห็นว่าสภาพด้านการวางแผนของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและ  
นันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. ท่านเห็นว่าสภาพด้านการจัดการองค์การของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและ  
นันทนาการผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. ท่านเห็นว่าสภาพด้านการนำไปปฏิบัติของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและ  
นันทนาการผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. ท่านเห็นว่าสภาพด้านการควบคุมของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ  
ผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

**ภาคผนวก จ**

แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นการขับเคลื่อน  
การออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพ  
ของกรุงเทพมหานคร



**แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นการขับเคลื่อนการออกกำลังกาย  
และนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลที่นำไปจัดทำร่างกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ข้อมูลที่ได้รับผู้วิจัยจะนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของคุณฉันทิพนธ์ เรื่อง “พัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร” หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา กลุ่มวิชาการบริหารจัดการการออกกำลังกายและการกีฬา โดยเนื้อหาแบ่งตามทรัพยากรการบริหารจัดการ 4 ด้าน ดังนี้ ด้านบุคลากร (Man) ด้านงบประมาณ (Money) ด้านสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ (Materials) และด้านการจัดการ (Management)

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ใช้บริการ ที่เป็นสมาชิกสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร แบบสอบถามที่ได้ในครั้งนี้อาจจะนำไปจัดทำร่างกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

ขอแสดงความนับถือ

เชาวรัตน์ พรหมกัณฑ์พะเนา

นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา

มหาวิทยาลัยบูรพา

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

## 1. เพศ

1.1 ( ) ชาย

1.2 ( ) หญิง

## 2. อายุ

2.1 ( ) 51-60 ปี

2.2 ( ) 61-70 ปี

2.3 ( ) 70 ขึ้นไป

## 3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

3.1 ( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี

3.2 ( ) ปริญญาตรี

3.3 ( ) ปริญญาโท

3.4 ( ) ปริญญาเอก

3.5 ( ) อื่น ๆ ระบุ.....

**ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและความต้องการในการพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและ  
นันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร  
คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามตอนนี้ จัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินงานพัฒนา  
กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของ  
กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีลักษณะในเชิงประเมินองค์กร โดยอาศัยความคิดเห็นและประสบการณ์ของ  
ท่านเกี่ยวกับสภาพจริงที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานที่ผ่านมา และสภาพที่คาดหวังจะเกิดขึ้นใน  
อนาคต โดยพิจารณาในภาพรวมของแต่ละประเด็น

2. แบบสอบถามตอนนี้ เป็นมาตราส่วนประมาณค่าซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ โปรดทำ  
เครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่อง ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และ โปรดตอบทุกข้อ  
เกณฑ์ในการพิจารณา มีดังนี้

**ระดับ 5** หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีประเด็นนั้นอยู่มากที่สุดหรือดำเนินการเกือบทุกครั้ง  
หรือประมาณร้อยละ 81-100

- สภาพที่คาดหวังในอนาคตต้องการให้มีประเด็นนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันมากที่สุด

**ระดับ 4** หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีประเด็นนั้นอยู่มากหรือดำเนินการเป็นส่วนใหญ่ หรือ  
ประมาณร้อยละ 61-80

- สภาพที่คาดหวังในอนาคตต้องการให้มีประเด็นนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันมาก

**ระดับ 3** หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีประเด็นนั้นอยู่ปานกลางหรือดำเนินการเป็นครั้งคราว  
หรือประมาณร้อยละ 41-60

- สภาพที่คาดหวังในอนาคตต้องการให้มีประเด็นนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันปานกลาง

**ระดับ 2** หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีประเด็นนั้นอยู่น้อยหรือดำเนินการเป็นส่วนน้อยหรือ  
ประมาณร้อยละ 21-40

- สภาพที่คาดหวังในอนาคตต้องการให้มีประเด็นนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันน้อย

**ระดับ 1** หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีประเด็นนั้นอยู่น้อยที่สุดหรือดำเนินการน้อยที่สุดหรือ  
ไม่ได้ดำเนินการ หรือ ไม่เกินร้อยละ 20

- สภาพที่คาดหวังในอนาคตต้องการให้มีประเด็นนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันน้อยที่สุด  
หรือไม่ต้องการ

ในแบบสอบถามฉบับนี้

ผู้ใช้บริการ หมายถึง ผู้สูงอายุที่เป็นสมาชิกและเข้าร่วมกิจกรรมการ  
ออกกำลังกายและนันทนาการในสถานบริการสุขภาพ  
ของกรุงเทพมหานคร

สภาพจริง หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นจริงในการดำเนินงานที่ผ่านมา

สภาพที่คาดหวัง หมายถึง ภาพที่ท่านต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตต่อ ๆ ไป

ตัวอย่าง การตอบแบบสอบถามและการแปลความ (ตอบทั้งสภาพจริงและสภาพที่คาดหวัง)

สภาพจริง (ในปัจจุบัน)					ประเด็น	สภาพที่คาดหวัง (ในอนาคต)				
5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
				√	1. มีการจัดทำแผนพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อน การออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับ สถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านต่าง ๆ มีส่วนร่วมใน การดำเนินงาน		√			

### การแปลความ

- สภาพจริง ในปัจจุบันมีการจัดทำแผนพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกาย และนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการดำเนินงานน้อยที่สุด หรือไม่ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (✓ ระดับ 1)

- สภาพที่คาดหวัง ในอนาคต ท่านต้องการให้มีการจัดทำแผนพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของ กรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านต่างๆมีส่วนร่วมในการดำเนินงานระดับมาก (✓ ระดับ 4)

### จบตัวอย่าง

สภาพจริง (ในปัจจุบัน)					ประเด็นเกี่ยวกับทรัพยากรในการบริหาร	สภาพที่คาดหวัง (ในอนาคต)				
5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
					<b>ด้านบุคลากร (Man)</b>					
					1. บุคลากรมีความสามารถในการให้ความรู้ และให้คำแนะนำในการให้บริการด้านต่าง ๆ					
					2. บุคลากรมีบุคลิกภาพ และกริยามารยาท ที่ดีในการแสดงออกต่อผู้รับบริการ					
					3. บุคลากรสามารถแก้ปัญหาและช่วยเหลือ ได้อย่างรวดเร็ว เมื่อเกิดปัญหาภายในสถาน บริการฯ					
					<b>ด้านงบประมาณ (Money)</b>					
					1. สถานบริการฯ ต้องปรับราคาค่าสมัคร สมาชิก ให้มีความเหมาะสมต่อคุณภาพของ การให้บริการ					
					2. สถานบริการฯ ต้องปรับราคาค่าบริการ ต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมต่อคุณภาพของ การให้บริการ					
					<b>ด้านสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ (Materials)</b>					
					1. สถานที่ภายในสถานบริการฯ มีความ สะอาด และเหมาะสมต่อการให้บริการ					
					2. มีอุปกรณ์ เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในสถานบริการฯ ที่ทันสมัยและเพียงพอในการให้บริการ					
					3. สิ่งแวดล้อมภายนอกและทำเลที่ตั้งที่ เหมาะสม สามารถเดินทางได้สะดวก					
					4. ระบบการรักษาความปลอดภัยต่อ ผู้ให้บริการมีความเหมาะสม					



สภาพจริง (ในปัจจุบัน)					ประเด็นเกี่ยวกับทรัพยากรในการบริหาร	สภาพที่คาดหวัง (ในอนาคต)				
5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
					5. ระบบการซ่อมบำรุง ตรวจสอบเช็คความปลอดภัยของอุปกรณ์เพื่อการใช้งานมีความเหมาะสม					
					<b>ด้านการจัดการ (Management)</b>					
					1. ระบบสารสนเทศ (Web site/ Facebook) เพื่อให้การให้บริการมีความเหมาะสม					
					2. มีการเชิญชวนผู้ใช้บริการได้อย่างน่าสนใจ รายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับกิจกรรมมีความชัดเจน					
					3. สถานบริการฯมีกิจกรรมส่งเสริมและฝึกทักษะเพื่อการประกอบอาชีพ เช่น คหกรรม การสร้างทีมฟุตบอลเพื่อการแข่งขัน เป็นต้น					
					4. สถานบริการฯมีกิจกรรมเพื่อการป้องกันและส่งเสริมสุขภาพที่ดีแก่ผู้ใช้บริการ เช่น กิจกรรมกีฬาต่าง ๆ โดยมีผู้นำฝึกสอนทุกกิจกรรม					
					5. มีการอธิบายและชี้แจงรายละเอียดของข้อปฏิบัติในการใช้บริการสถานบริการฯอย่างชัดเจน ครบถ้วน					
					6. สถานบริการฯมีการบริการที่แตกต่างและตอบสนองความต้องการได้มากกว่าสถานบริการเอกชน					



แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็นการขับเคลื่อนการออกกำลังกาย  
และนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปจัดทำร่างกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ข้อมูลที่ได้รับผู้วิจัยจะนำไปใช้เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของคู่มือฉบับเรื่อง “พัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร” หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา กลุ่มวิชาการบริหารจัดการการออกกำลังกายและการกีฬา โดยเนื้อหาแบ่งตามกระบวนการบริหารจัดการ 4 ด้าน ดังนี้ การวางแผน การจัดองค์การ การนำไปปฏิบัติ และการควบคุม

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ปฏิบัติงานในสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร แบบสอบถามที่ได้ในครั้งนีผู้วิจัยจะนำไปสร้างเป็นแบบประเมินความต้องการจำเป็น

ขอแสดงความนับถือ

เชาวรัตน์ พรหมกัลป์พะเนา

นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา

มหาวิทยาลัยบูรพา

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

## 1. เพศ

1.1 ( ) ชาย

1.2 ( ) หญิง

## 2. อายุ

2.1 ( ) 21-30 ปี

2.2 ( ) 31-41 ปี

2.3 ( ) 41-50 ปี

2.4 ( ) 51-60 ปี

## 3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

3.1 ( )ปริญญาตรี

3.2 ( )ปริญญาโท

3.3 ( )ปริญญาเอก

3.4 ( ) อื่น ๆ ระบุ.....

**ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและความต้องการในการพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและ  
นันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร  
คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามตอนนี้ จัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินงานพัฒนา  
กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของ  
กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีลักษณะในเชิงประเมินองค์กร โดยอาศัยความคิดเห็นและประสบการณ์ของ  
ท่านเกี่ยวกับสภาพจริงที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานที่ผ่านมา และสภาพที่คาดหวังจะให้เกิดขึ้นใน  
อนาคต โดยพิจารณาในภาพรวมของแต่ละประเด็น

2. แบบสอบถามตอนนี้ เป็นมาตราส่วนประมาณค่าซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ โปรดทำ  
เครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่อง ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และ โปรดตอบทุกข้อ  
เกณฑ์ในการพิจารณา มีดังนี้

**ระดับ 5** หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีประเด็นนั้นอยู่มากที่สุดหรือดำเนินการเกือบทุกครั้ง  
หรือประมาณร้อยละ 81-100

- สภาพที่คาดหวังในอนาคตต้องการให้มีประเด็นนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันมากที่สุด

**ระดับ 4** หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีประเด็นนั้นอยู่มากหรือดำเนินการเป็นส่วนใหญ่ หรือ  
ประมาณร้อยละ 61-80

- สภาพที่คาดหวังในอนาคตต้องการให้มีประเด็นนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันมาก

**ระดับ 3** หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีประเด็นนั้นอยู่ปานกลางหรือดำเนินการเป็นครั้งคราว  
หรือประมาณร้อยละ 41-60

- สภาพที่คาดหวังในอนาคตต้องการให้มีประเด็นนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันปานกลาง

**ระดับ 2** หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีประเด็นนั้นอยู่น้อยหรือดำเนินการเป็นส่วนน้อยหรือ  
ประมาณร้อยละ 21-40

- สภาพที่คาดหวังในอนาคตต้องการให้มีประเด็นนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันน้อย

**ระดับ 1** หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

- สภาพจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันมีประเด็นนั้นอยู่น้อยที่สุดหรือดำเนินการน้อยที่สุดหรือ  
ไม่ได้ดำเนินการ หรือ ไม่เกินร้อยละ 20

- สภาพที่คาดหวังในอนาคตต้องการให้มีประเด็นนั้นเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันน้อยที่สุด  
หรือไม่ต้องการ ในแบบสอบถามฉบับนี้

ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานด้านกลยุทธ์การออกกำลังกายและ  
นันทนาการผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพของ  
กรุงเทพมหานคร

สภาพจริง หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นจริงในการดำเนินงานที่ผ่านมา

สภาพที่คาดหวัง หมายถึง ภาพที่ท่านต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตต่อ ๆ ไป

ตัวอย่าง การตอบแบบสอบถามและการแปลความ (ตอบทั้งสภาพจริงและสภาพที่คาดหวัง)

สภาพจริง (ในปัจจุบัน)					ประเด็น	สภาพที่คาดหวัง (ในอนาคต)				
5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
				√	1. มีการจัดทำแผนพัฒนากลยุทธ์การ ขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ ผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของ กรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี โดยผู้มีส่วน เกี่ยวข้องด้านต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการ ดำเนินงาน		√			

### การแปลความ

- สภาพจริง ในปัจจุบันมีการจัดทำแผนพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกาย และนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการดำเนินงานน้อยที่สุด หรือไม่ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (✓ ระดับ 1)

- สภาพที่คาดหวัง ในอนาคต ท่านต้องการให้มีการจัดทำแผนพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของ กรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการดำเนินงานระดับมาก (✓ ระดับ 4)

### จบตัวอย่าง

สภาพจริง (ในปัจจุบัน)					ประเด็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการ	สภาพที่คาดหวัง (ในอนาคต)				
5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
					<b>ด้านการวางแผน (Planning)</b>					
					1. สถานบริการฯมีการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่และการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ					
					2. บุคลากรสถานบริการฯมีการสร้างขวัญกำลังใจและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในการปฏิบัติงาน					
					3. สถานบริการฯมีการวางแผนและจัดการงบประมาณประจำปีอย่างเหมาะสม					
					4. สถานบริการฯมีการจัดการข้อบังคับระเบียบ และหลักเกณฑ์การจัดการจัดการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสม					
					5. สถานบริการฯมีการกำหนดนโยบายและการวางแผน ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์การดำเนินงาน					
					6. สถานบริการฯ มีการจัดทำแผนพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน					
					7. สถานบริการฯมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง					

สภาพจริง (ในปัจจุบัน)					ประเด็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการ	สภาพที่คาดหวัง (ในอนาคต)				
5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
					<b>ด้านการจัดองค์การ (Organizing)</b>					
					1. สถานบริการฯมีการกำหนดงาน โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ ในการจัด องค์การ					
					2. สถานบริการฯมีการสรรหา คัดเลือก บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ด้วยความ ยุติธรรม					
					3. สถานบริการฯมีการกำหนดการ ปฐมนิเทศ ชี้แจง การทำงาน					
					4. สถานบริการฯ มีการกำหนดสายการ บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด					
					5. บุคลากรสถานบริการฯ ได้รับการจัด สวัสดิการและค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม					
					<b>ด้านการนำไปปฏิบัติ (Implementing)</b>					
					1. สถานบริการฯ มีจำนวนบุคลากรเพียงพอ และมีความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่ง					
					2. สถานบริการฯ มีการบริหารจัดการ งบประมาณที่ได้รับให้เป็นไปตามแผนที่ กำหนดอย่างเหมาะสม					
					3. สถานบริการฯ มีการแสดงสถานะทาง การเงินอย่างถูกต้อง สม่่าเสมอต่อผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน					
					4. สถานบริการฯ มีการจัดการอุปกรณ์และ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอต่อ ความต้องการของผู้รับบริการ					



สภาพจริง (ในปัจจุบัน)					ประเด็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการ	สภาพที่คาดหวัง (ในอนาคต)				
5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
					5. สถานบริการฯ มีการจัดการสถานที่และจัดสรรอุปกรณ์ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน					
					6. สถานบริการฯ มีระบบการตรวจสอบความพร้อมใช้ของอุปกรณ์ และสถานที่ใช้งานอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ พร้อมทั้งการจัดบันทึกการใช้งานและการบำรุงรักษา					
					<b>ด้านการควบคุม (Controlling)</b>					
					1. สถานบริการฯ มีการควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจนและเหมาะสม					
					2. สถานบริการฯ มีการกำหนดมาตรฐานการควบคุมระบบการทำงาน					
					3. สถานบริการฯ มีการประเมินผลความสำเร็จและตัวชี้วัดขององค์กร					
					4. สถานบริการฯ มีการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร					
					5. สถานบริการฯ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร					
					6. สถานบริการฯ มีการรายงานผลและการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงาน					

**ภาคผนวก จ**

แบบสัมภาษณ์พัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกาย  
และนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร



แบบสัมภาษณ์พัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ  
สำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

---

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ข้อมูลที่ได้รับผู้วิจัยจะนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง “พัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร” หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา กลุ่มวิชาการบริหารจัดการการออกกำลังกายและการกีฬา โดยเนื้อหาเป็นการสัมภาษณ์เพื่อพัฒนาและปรับปรุงความเหมาะสมของกลยุทธ์

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสำนักงานนันทนาการและส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงาน และนักวิชาการ

ขอแสดงความนับถือ

เชาวรัตน์ พรหมกัณฑ์พะเนา

นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา

มหาวิทยาลัยบูรพา

1. ท่านเห็นว่าองค์ประกอบของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ ผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์หลัก มาตรการ ตัวชี้วัด มีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

2. ท่านเห็นว่าวิสัยทัศน์ของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ ผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร คือ “การออกกำลังกายและนันทนาการ เป็นส่วนสำคัญของวิถีชีวิตผู้สูงอายุ และเป็นกลไกสำคัญในการสร้างคุณค่าทางสังคมของผู้สูงอายุ” มีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

3. ท่านเห็นว่าพันธกิจของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ ผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 3 พันธกิจ คือ

3.1 ส่งเสริม สนับสนุน กำกับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครให้บริหารจัดการและพัฒนาการออกกำลังกายและนันทนาการอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 สร้างและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ

3.3 ส่งเสริมและสนับสนุนการออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อสร้างสุขกาย สุขใจ สุขอารมณ์ สุขสังคม สุขปัญญาแก่ผู้สูงอายุโดยสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร มีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

4. ท่านเห็นว่าประเด็นยุทธศาสตร์ของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและ  
นันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 3 ประเด็น คือ  
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การเตรียมความพร้อม ส่งเสริม และพัฒนาผู้สูงอายุ ด้วยการ  
ออกกำลังกายและนันทนาการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารจัดการแบบบูรณาการเพื่อพัฒนางานด้านผู้สูงอายุ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการ  
ออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ มีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

5. ท่านเห็นว่าเป้าประสงค์หลักของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและ  
นันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ  
เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมทุกช่วงวัยเพื่อวัยผู้สูงอายุที่มีคุณภาพ โดย  
ให้ผู้สูงอายุมีส่วนร่วมทางสังคม ผ่านการออกกำลังกายและนันทนาการ

เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงาน เพื่อร่วมกัน  
พัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ

เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นด้านการสร้างและพัฒนาสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจของ  
ผู้สูงอายุ โดยจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานที่มีมาตรฐานและเพียงพอต่อความต้องการ พร้อมทั้ง  
ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายและ  
นันทนาการมีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....

.....

6. ท่านเห็นว่ามาตรการของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ  
ผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 9 ส่วน คือ

6.1 การปลูกจิตสำนึกถึงคุณค่าของผู้สูงอายุและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้สูงอายุ  
กับคนทุกวัย

6.2 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางสังคม โดยผ่านการรวมกลุ่มและการสร้างความ  
เข้มแข็งขององค์กรด้านผู้สูงอายุ และการพัฒนาผู้สูงอายุ

- 6.3 การส่งเสริมและสนับสนุนผู้สูงอายุให้เข้าถึงสื่อทุกประเภทและสนับสนุนสื่อให้เข้าถึงผู้สูงอายุ และเสริมคุณค่าผู้สูงอายุ
- 6.4 การพัฒนากลไกการบริหารจัดการเพื่อพัฒนางานด้านผู้สูงอายุอย่างบูรณาการ
- 6.5 การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ
- 6.6 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ
- 6.7 มีโครงสร้างพื้นฐานด้านการออกกำลังกายและนันทนาการที่มีมาตรฐาน พร้อมทั้งมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 6.8 การสนับสนุนและส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ด้านผู้สูงอายุ
- 6.9 การจัดให้มีระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุมีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร
- .....
- .....

7. ท่านเห็นว่าตัวชี้วัดของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 11 ส่วน คือ

- 7.1 ร้อยละของประชากรที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อผู้สูงอายุ
- 7.2 ร้อยละของผู้สูงอายุที่เป็นสมาชิกกลุ่มหรือองค์กรด้านผู้สูงอายุและเข้าร่วมกิจกรรมการออกกำลังกายและนันทนาการ
- 7.3 ร้อยละของผู้สูงอายุที่ได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตในมิติด้านสุขภาพ
- 7.4 ร้อยละของหน่วยงานที่ผลิตสื่อ หรือเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ หรือเพิ่มคุณค่าผู้สูงอายุ ด้วยการออกกำลังกายและนันทนาการ
- 7.5 มีแผนปฏิบัติการเฉพาะด้านผู้สูงอายุรายปี และมีการรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงาน
- 7.6 มีการกำหนดแผนพัฒนากำลังคนด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ
- 7.7 มีการพัฒนาบุคลากรด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

7.8 ร้อยละของ โครงการหรือกิจกรรมด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ  
ที่มีหน่วยงานนอกมาเข้าร่วม

7.9 มีการพัฒนาและปรับปรุง โครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อ  
รองรับการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุอย่างมีมาตรฐาน อย่างน้อยปีละ 2 แห่ง

7.10 จำนวนโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการวิจัย การพัฒนาองค์ความรู้ การจัดทำ  
ระบบฐานข้อมูล และการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านผู้สูงอายุ

7.11 มีระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานรายปีและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผน  
มีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

.....  
.....

**ภาคผนวก ข**

การประเมินความเหมาะสมในการนำกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ  
ผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร  
ไปใช้ดำเนินงาน



docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeY4seYWBjgrgdYnghtkDluKgBa-RO8A-FBE7uzSY6p5\_EDA/viewform



**การประเมินความเหมาะสมในการนำกลยุทธ์  
การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและ  
นันทนาการผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพ  
ของกรุงเทพมหานครไปใช้ดำเนินงาน**

ตอนที่ 1 โปรดอ่านข้อความในกลยุทธ์ที่น่าเสนอแต่ละส่วนอย่างถี่ถ้วน และทำเครื่องหมายในช่องระดับ  
ความเหมาะสมที่ตรงกับความเห็นของท่าน

\*จำเป็น

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ท่านเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร กลุ่มใด \*

ผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงาน สถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

สมาชิกสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

ผู้สนใจทั่วไป

อื่นๆ: \_\_\_\_\_

1.ท่านมีความคิดเห็นระดับใดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและ  
นันทนาการผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครไปใช้ดำเนินงาน รายละเอียดประกอบด้วย \*

(การประเมินความเหมาะสมในการนำกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ  
ผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครไปใช้ดำเนินงาน, 2563)

	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
วิสัยทัศน์	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
พันธกิจ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.ท่านมีความคิดเห็นระดับใดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและ  
นันทนาการผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครไปใช้ดำเนินงาน รายละเอียด  
ละเอียดประกอบด้วย \*

**กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุในสถาน  
บริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร**

**วิสัยทัศน์**

การออกกำลังกายและนันทนาการเป็นส่วนสำคัญของวิถีชีวิตผู้สูงอายุ และเป็น  
กลไกสำคัญในการสร้างคุณค่าทางสังคมของผู้สูงอายุ

**พันธกิจ**

- ส่งเสริม สนับสนุน กำกับดูแลหน่วยงานให้บริการจัดการและพัฒนาการออกกำลังกายและนันทนาการอย่างมีประสิทธิภาพ
- สร้างและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ
- ส่งเสริมและสนับสนุนการออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อสร้างความสุขกาย สุขใจ สุขอารมณ์ สุขสังคม สุขปัญญาแก่ผู้สูงอายุโดยศูนย์เยาวชนทั่วกรุงเทพมหานคร

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeYseYWBjgrgdTnghtk0LukgBa-RO8A-FBE7uzSY6p5\_EDA/viewform

### 2.ท่านมีความคิดเห็นระดับใดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ฯไปใช้ดำเนินงาน ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 \*

ประเด็นยุทธศาสตร์ 1	การเสริมความพร้อม ส่งเสริม และพัฒนาผู้สูงอายุ ด้วยการออกกำลังกายและนันทนาการ			
เป้าประสงค์หลัก 1	เงินอุดหนุนส่งเสริมการเสริมความพร้อมผู้สูงอายุที่มีคุณภาพ โดยให้ผู้สูงอายุมีส่วนร่วมทางสังคม ผ่านการออกกำลังกายและนันทนาการ			
มาตรการ	1.การปลูกฝังสำนึกถึงคุณค่าของผู้สูงอายุและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้สูงอายุกับครอบครัว	2. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางสังคมโดยผ่านกิจกรรมและการสร้างเสริมเนื้อหาขององค์กรด้านผู้สูงอายุ และการพัฒนาผู้สูงอายุ	3. การส่งเสริมและสนับสนุนผู้สูงอายุให้เข้ามามีชัยทุกประเภทและสนับสนุนสิ่งให้ทำกับผู้สูงอายุ และเสริมคุณค่าผู้สูงอายุ	
ตัวชี้วัด	1.ร้อยละของประชากรที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อผู้สูงอายุ ร้อยละ .....	2.ร้อยละของผู้สูงอายุที่เป็นสมาชิกกลุ่มหรือองค์กรด้านผู้สูงอายุและเข้าร่วมกิจกรรมการออกกำลังกายและนันทนาการ อย่างน้อยปีละ .....ครั้ง	3.ร้อยละของผู้สูงอายุที่ได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับชนิดของ การดำเนินชีวิตในด้านสุขภาพ	4.ร้อยละของหน่วยงานที่ผลิตสื่อ หรือเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมและให้ข้อมูลทั้งในและนอกพื้นที่ ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ หรือเพิ่มคุณค่าผู้สูงอายุ ด้วยการออกกำลังกายและนันทนาการ

ตัวชี้วัด 1.4

	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
ประเด็นยุทธศาสตร์ 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
เป้าประสงค์หลัก 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
มาตรการ 1.1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
มาตรการ 1.2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
มาตรการ 1.3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ตัวชี้วัด 1.1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ตัวชี้วัด 1.2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ตัวชี้วัด 1.3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.ท่านมีความคิดเห็นระดับใดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ฯไปใช้ดำเนินงาน ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 \*

ประเด็นยุทธศาสตร์ 2	การบริหารจัดการแบบบูรณาการเพื่อพัฒนางานด้านผู้สูงอายุ			
เป้าประสงค์หลัก 2	เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงาน เพื่อร่วมกับพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ			
มาตรการ	1.การพัฒนา กลไกการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนางานด้านผู้สูงอายุอย่างบูรณาการ	2.การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ	3.การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ	
ตัวชี้วัด	1.มีแผนปฏิบัติการเฉพาะด้านผู้สูงอายุรายปี และมีการรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงาน	2.มีการกำหนดแผนพัฒนา กำลังคนด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ	3.มีการพัฒนาบุคลากรด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง	4.ร้อยละของโครงการหรือกิจกรรมด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ ที่มีหน่วยงานนอกมาเข้าร่วม

	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
ประเด็นยุทธศาสตร์ 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
เป้าประสงค์หลัก 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
มาตรการ 2.1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
มาตรการ 2.2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
มาตรการ 2.3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ตัวชี้วัด 2.1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ตัวชี้วัด 2.2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ตัวชี้วัด 2.3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ตัวชี้วัด 2.4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeytseYWBllgrgdYnghtk0Lukg8a-RO8A-FBE7uzSY6p5\_EDA/viewform

3.ท่านมีความคิดเห็นระดับใดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ฯไปใช้ดำเนินงาน ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 \*

ประเด็นยุทธศาสตร์ 3	การพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ		
เป้าประสงค์หลัก 3	เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นด้านสร้างและพัฒนาบุคลากรที่ทำงานและจิตใจของผู้สูงอายุ โดยจัดให้มีโครงการที่ฐานที่มีมาตรฐานและเพื่อตอบสนองความต้องการ พร้อมทั้งส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายและนันทนาการ		
มาตรการ	1. มีโครงการที่ฐานด้านการออกกำลังกายและนันทนาการที่มีมาตรฐาน พร้อมทั้งมีสื่ออำนวยความสะดวกที่สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2. การสนับสนุนและส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ด้านผู้สูงอายุ	3. การจัดให้มีระบบติดตามประเมินผลการทำงานตามแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ
ตัวชี้วัด	1. มีการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรองรับการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุอย่างมีมาตรฐาน อย่างน้อยปีละ 2 แห่ง	2. จำนวนโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการวิจัย การพัฒนาองค์ความรู้ การจัดทำระบบฐานข้อมูล และการพัฒนาวัฒนธรรมและเทคนิควิธีด้านผู้สูงอายุ	3. มีระบบติดตามประเมินผลการทำงานตามรายปีและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผน

	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
ประเด็นยุทธศาสตร์ 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
เป้าประสงค์หลัก 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
มาตรการ 3.1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
มาตรการ 3.2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
มาตรการ 3.3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ตัวชี้วัด 3.1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ตัวชี้วัด 3.2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ตัวชี้วัด 3.3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมในภาพรวมของกลยุทธ์ขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร มีความเหมาะสมหรือไม่

เหมาะสม

ไม่เหมาะสม

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพื่อการนำกลยุทธ์ฯไปใช้ในการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

คำตอบของคุณ

## รายการอ้างอิง

การประเมินความเหมาะสมในการนำกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ  
ผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ไปใช้ดำเนินงาน. (2563).  
เข้าถึงได้จาก [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSey4seYWB1grgd  
Ynghtk0lukgBa-RO8A-FtBE7uzSY6p5\\_EDA/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSey4seYWB1grgdYnghtk0lukgBa-RO8A-FtBE7uzSY6p5_EDA/viewform)

**ภาคผนวก ช**

การคำนวณหาค่าดัชนีความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC)

(Index of item objective congruence)





ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการสภาพของพัฒนากลยุทธ์ การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและ  
 นันทนาการผู้สูงอายุ สำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3	4	5		
1. ท่านเห็นว่าสภาพด้านการวางแผนของการ ขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ ผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร เป็นอย่างไร	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
2. ท่านเห็นว่าสภาพด้านการจัดการองค์การของ การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ ผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร เป็นอย่างไร	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
3. ท่านเห็นว่าสภาพด้านการนำไปปฏิบัติของการ ขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ ผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร เป็นอย่างไร	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
4. ท่านเห็นว่าสภาพด้านการควบคุมของการ ขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการ ผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร เป็นอย่างไร	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้



ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและความต้องการในการพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและ  
 นันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

ข้อคำถามเกี่ยวกับทรัพยากรในการบริหาร	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	แปล ผล
	1	2	3	4	5		
<b>ด้านบุคลากร (Man)</b>							
1. บุคลากรมีความสามารถในการให้ความรู้และให้ คำแนะนำในการให้บริการด้านต่าง ๆ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
2. บุคลากรมีบุคลิกภาพ และกริยามารยาท ที่ดีในการแสดงออกต่อผู้รับบริการ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
3. บุคลากรสามารถแก้ปัญหาและช่วยเหลือได้ อย่างรวดเร็ว เมื่อเกิดปัญหาภายในสถานบริการฯ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
<b>ด้านงบประมาณ (Money)</b>							
1. สถานบริการฯต้องปรับราคาค่าสมัครสมาชิก ให้ มีความเหมาะสมต่อคุณภาพของการให้บริการ	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
2. สถานบริการฯต้องปรับราคาค่าบริการต่าง ๆ ให้ มีความเหมาะสมต่อคุณภาพของการให้บริการ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
<b>ด้านสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ (Materials)</b>							
1. สถานที่ภายในสถานบริการฯมีความสะอาด และเหมาะสมต่อการให้บริการ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
2. มีอุปกรณ์ เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวก ต่าง ๆ ภายในสถานบริการฯที่ทันสมัยและเพียงพอ ในการให้บริการ	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
3. สิ่งแวดล้อมภายนอกและทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม สามารถเดินทางได้สะดวก	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
4. ระบบการรักษาความปลอดภัยต่อผู้ใช้บริการมี ความเหมาะสม	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้















ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
8. ท่านเห็นว่าพันธกิจของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 3 พันธกิจเหมาะสมหรือไม่อย่างไร	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
9. ท่านเห็นว่าพันธกิจที่ 1 ระบุว่า ส่งเสริม สนับสนุน กำกับศูนย์เยาวชนให้บริหารจัดการและพัฒนาการออกกำลังกายและนันทนาการอย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมหรือไม่อย่างไร	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
10. ท่านเห็นว่าพันธกิจที่ 2 ระบุว่า สร้างและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ เหมาะสมหรือไม่อย่างไร	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้
11. ท่านเห็นว่าพันธกิจที่ 3 ระบุว่า ส่งเสริมและสนับสนุนการออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อสร้างความสุขกาย สุขใจ สุขอารมณ์ สุขสังคม สุขปัญญาแก่ผู้สูงอายุโดยศูนย์เยาวชนทั่วกรุงเทพมหานคร มีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
12. ท่านเห็นว่าประเด็นยุทธศาสตร์ของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 3 ประเด็น เหมาะสมหรือไม่อย่างไร	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
13. ท่านเห็นว่าประเด็นยุทธศาสตร์ของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การเตรียมความพร้อม ส่งเสริม และพัฒนาผู้สูงอายุ ด้วยการออกกำลังกายและนันทนาการเหมาะสมหรือไม่อย่างไร	0	1	1	1	1	0.8	ใช้ได้







ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
28. ท่านเห็นว่ามาตรการของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มาตรการที่ 3.2 การสนับสนุนและส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ด้านผู้สูงอายุ เหมาะสมหรือไม่อย่างไร	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
29. ท่านเห็นว่ามาตรการของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มาตรการที่ 3.3 การจัดให้มีระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ เหมาะสมหรือไม่อย่างไร	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
30. ท่านเห็นว่าตัวชี้วัดของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 11 ส่วน เหมาะสมหรือไม่อย่างไร	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
31. ท่านเห็นว่าตัวชี้วัดของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ตัวชี้วัดที่ 1.1 ร้อยละของประชากรที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อผู้สูงอายุ ร้อยละ ..... เหมาะสมหรือไม่อย่างไร	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
32. ท่านเห็นว่าตัวชี้วัดของกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ตัวชี้วัดที่ 1.2 ร้อยละของผู้สูงอายุที่เป็นสมาชิกกลุ่มหรือองค์กรด้านผู้สูงอายุ และเข้าร่วมกิจกรรมการออกกำลังกายและนันทนาการอย่างน้อยปีละ ..... ครั้ง เหมาะสมหรือไม่อย่างไร	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้







ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
ประเมินผลการดำเนินงานรายปีและประเมินผลเมื่อ สิ้นสุดแผน เหมาะสมหรือไม่อย่างไร							





ข้อคำถาม	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
(1) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2							
13. ท่านมีความคิดเห็นระดับใดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ฯไปใช้ดำเนินงาน ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 (2) เป้าประสงค์หลักที่ 2	0	1	1	1	1	0.8	ใช้ได้
14. ท่านมีความคิดเห็นระดับใดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ฯไปใช้ดำเนินงาน ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 (3) มาตรการที่ 2.1	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
15. ท่านมีความคิดเห็นระดับใดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ฯไปใช้ดำเนินงาน ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 (4) มาตรการที่ 2.2	1	1	0	1	1	0.8	ใช้ได้
16. ท่านมีความคิดเห็นระดับใดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ฯไปใช้ดำเนินงาน ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 (5) มาตรการที่ 2.3	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
17. ท่านมีความคิดเห็นระดับใดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ฯไปใช้ดำเนินงาน ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 (6) ตัวชี้วัด 2.1	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
18. ท่านมีความคิดเห็นระดับใดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ฯไปใช้ดำเนินงาน ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 (7) ตัวชี้วัด 2.2	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
19. ท่านมีความคิดเห็นระดับใดเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ฯไปใช้ดำเนินงาน ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	0	1	1	1	1	0.8	ใช้ได้

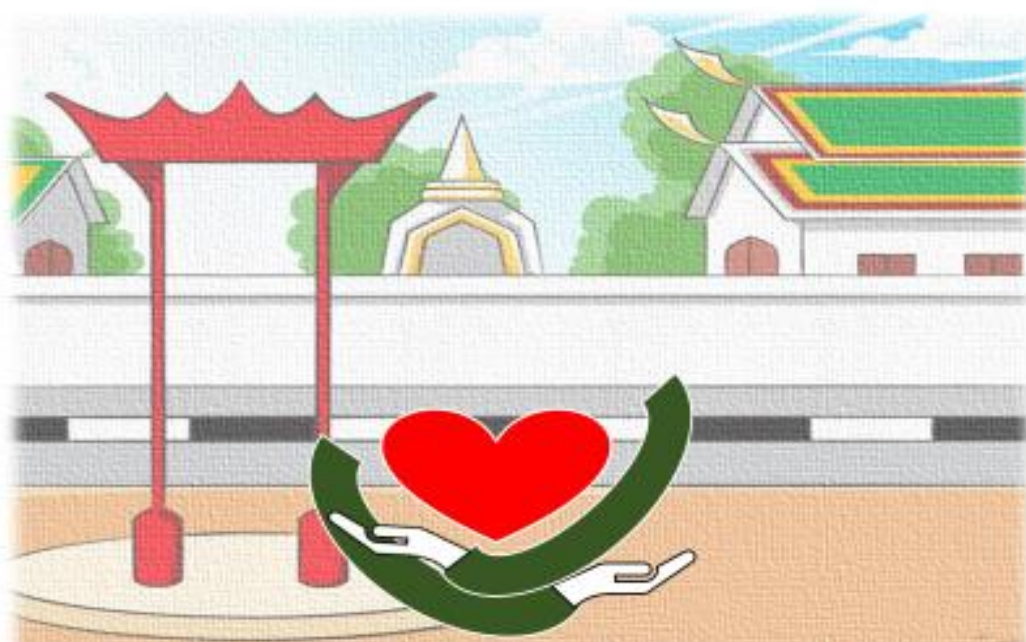




ภาคผนวก ฅ

คู่มือ

**คู่มือกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ  
สำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร  
พ.ศ. 2564-2569**





## สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 ข้อมูลสภาพทั่วไปของกรุงเทพมหานคร	2
บทที่ 2 สถานการณ์และแนวโน้มด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุของสถานบริการ สุขภาพกรุงเทพมหานคร	10
บทที่ 3 กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการ สุขภาพกรุงเทพมหานคร	28
บทที่ 4 แผนปฏิบัติการ แนวทางการกำกับ ติดตาม และประเมินผล	33
อ้างอิง	41

## คำนำ

คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบผลการวิจัยและเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพ กรุงเทพมหานคร ซึ่งการจัดทำกลยุทธ์ดังกล่าวได้คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและบริบทต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลต่อการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ นอกจากนี้ได้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของทุกภาคที่เกี่ยวข้อง และความต้องการจำเป็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งผ่านการระดมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ รวมถึงการสัมภาษณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาประกอบเป็นกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2564-2569

ผู้วิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่า การจัดทำคู่มือกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2564-2569 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครทั้ง 35 แห่ง ช่วยผลักดันและขับเคลื่อนการพัฒนาตามแผนสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุ ดังคำกล่าวที่ว่า “สุขภาพ สุขใจ สุขอารมณ์ สุขสังคม สุขปัญญา”

เชาวรัตน์ พรหมกัลป์พะเนา  
ผู้วิจัย

บทที่ 1 ข้อมูลสภาพทั่วไปของกรุงเทพมหานคร

## 1. ข้อมูลสภาพทั่วไปของจังหวัดกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพฯ เมืองหลวงของประเทศและเป็น "มหานคร" ที่เป็นศูนย์กลางความเจริญทุกด้าน โดยแนวนโยบายการพัฒนาในระดับประเทศของภาครัฐ มุ่งเน้นขยายการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ไปในเขตจังหวัดปริมณฑลใกล้เคียง 5 จังหวัด คือ นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ สมุทรสาคร และนครปฐม เนื่องจากพื้นที่ของความเป็นเมืองหลวงและกิจกรรมต่าง ๆ มีความต่อเนื่องกันจนเรียกได้ว่าเป็นเมืองเดียวกันในทุกด้าน

**ด้านเศรษฐกิจ** กรุงเทพฯ และปริมณฑลมีการพัฒนาจนเป็นฐานเศรษฐกิจหลักของประเทศ ทั้งการเป็นศูนย์กลางบริหารทางเศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม ตลอดจนการติดต่อกับนานาชาติมาโดยตลอด จนพัฒนาเป็นศูนย์กลางด้านเศรษฐกิจและการค้า การบริการของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ถูกจัดลำดับให้เป็นมหานครที่มีขนาดใหญ่อันดับที่ 15 ของโลก อีกทั้งยังเป็นศูนย์กลางทางการเงินนานาชาติที่ใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ส่งผลให้กรุงเทพฯ และปริมณฑลมีบทบาทหรือสัดส่วนในการผลิตถึงร้อยละ 51 ของผลผลิตรวมของประเทศ และในอนาคตจะเป็นศูนย์กลาง การส่งเสริมเศรษฐกิจการค้าของประเทศให้สามารถเปิดเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจนานาชาติ

**ด้านสังคม** กรุงเทพฯ มีสิ่งอำนวยความสะดวกทางสังคม มีสาธารณูปโภคต่าง ๆ อย่างครบสมบูรณ์ การเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมและการค้า การบริการของกรุงเทพฯ นำมาซึ่งปัญหาการปรับตัวของแรงงานอพยพ โดยแรงงานที่อพยพเข้ามาหางานทำในกรุงเทพฯ และปริมณฑล ได้สร้างปัญหาด้านที่อยู่อาศัยและชุมชนแออัด มีผู้อาศัยในแหล่งเสื่อมโทรมถึงประมาณ 2 ล้านคน รวมทั้งก่อให้เกิดปัญหาด้านคุณภาพชีวิต จึงจำเป็นต้องมีมาตรการช่วยเหลือด้านการจัดหาที่อยู่อาศัย การเพิ่มพูนทักษะความรู้ ความสามารถในการประกอบอาชีพ ตลอดจนการขยายบริการพื้นฐานทางสังคม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนยากจนในเขตเมืองให้ดีขึ้น

**ด้านจราจร** จากการมีกิจกรรมกระจุกตัวอยู่อย่างหนาแน่น และแรงงานที่อพยพเข้ามาสู่ภาคมหานคร ทำให้เกิดปัญหาในระบบโครงข่ายคมนาคมขนส่งไม่สามารถรองรับการเจริญเติบโตและการเพิ่มจำนวนประชากรอย่างรวดเร็ว และตอบสนองอย่างเพียงพอต่อความต้องการของประชาชนที่เดินทางถึง 18 ล้านเที่ยวต่อวัน การเปลี่ยนแปลงการใช้ประโยชน์ที่ดินจากแปลงเกษตรกรรมขนาดใหญ่มาเป็นการใช้ประโยชน์ที่ดินแบบเมือง โดยไม่มีการวางแผนรองรับอย่างเหมาะสม ส่งผลให้พื้นที่ถนนในกรุงเทพฯ มีปริมาณต่ำกว่ามาตรฐานของความเป็นเมืองที่มีการเดินทางอย่างสะดวก (กรุงเทพฯ มีพื้นที่ถนนประมาณ ร้อยละ 10 พื้นที่ทั้งเมืองทั้งหมด ในขณะที่มหานครโตเกียว มีพื้นที่ถนนคิดเป็นร้อยละ 23 และมหานครนิวยอร์ก มีพื้นที่คิดเป็นร้อยละ 38) อีกทั้งประชาชนส่วนมากยังมีความต้องการในการใช้รถยนต์ส่วนตัว ระบบขนส่งมวลชนส่วนใหญ่ยังใช้เส้นทางร่วมกับรถยนต์

ส่วนบุคคล ส่วนการเดินทางด้วยระบบขนส่งมวลชนบนรางมีเพียงร้อยละ 3 ของปริมาณการเดินทางทั้งหมด เนื่องจากโครงข่ายยังไม่ครบสมบูรณ์และขาดการวางแผนการจัดการแบบบูรณาการกับการเดินทางประเภทอื่น ๆ

**ด้านสิ่งแวดล้อม** กรุงเทพฯ ต้องประสบปัญหาจากการเกิดน้ำท่วมมาอย่างต่อเนื่องและทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นทุกปี นอกจากนั้นยังเกิดปัญหาทางสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ตามมาอีก เช่น ความหนาแน่นของการจราจรทำให้เกิดมลพิษทางอากาศ การเพิ่มขึ้นของประชากรในกรุงเทพฯ และการอพยพเข้ามาของผู้มีภูมิลำเนาในจังหวัดอื่น ๆ หรือประชากรแฝง ประชาชนส่วนใหญ่ยังขาดจิตสำนึกสาธารณะ (Public mind) ต่อความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในการรักษาสิ่งแวดล้อมเมือง อีกทั้งยังมีอุปสรรคด้านต้นทุนในการจัดการสิ่งแวดล้อมเมือง เนื่องจากปัจจุบันกรุงเทพมหานครยังมีได้นำหลักการที่ว่าผู้ก่อมลพิษต้องเป็นผู้จ่าย (Polluter pays principle: PPP) มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม จึงทำให้กรุงเทพมหานครต้องเป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่ายในการรักษาสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากการที่ทุกภาคส่วนร่วมกันก่อ

**ด้านบริหารจัดการ** กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษที่มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีบุคลากรเป็นข้าราชการ ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว กรุงเทพมหานคร 78,722 คน ข้าราชการครูสังกัด โรงเรียนกรุงเทพมหานคร 16,133 คน มีรายได้จากการจัดเก็บภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย อากรค่าสัตว์ ค่าธรรมเนียมใบอนุญาต ค่าปรับ ค่าบริการ รายได้จากทรัพย์สิน การพาณิชย์ สาธารณูปโภคและรายได้เบ็ดเตล็ด ส่วนรายได้ที่ส่วนราชการอื่นจัดเก็บให้ ได้แก่ ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีสรรพสามิต ภาษีและค่าธรรมเนียมรถยนต์ หรือล้อเลื่อน ภาษีสุรา บุหรี่ การพนัน ภาษีค่าจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม ภาษีธุรกิจเฉพาะ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีรายได้จากเงินอุดหนุนรัฐบาล ได้แก่ เงินงบประมาณแบบสมดุลงบการเงินงบประมาณรายจ่ายเท่ากับประมาณการรายรับ

#### **การแบ่งกลุ่มการปฏิบัติงานของสำนักงานเขต (ปัจจุบัน)**

กรุงเทพมหานครได้ปรับปรุงการแบ่งกลุ่มการปฏิบัติงานของสำนักงานเขต เพื่อให้การปฏิบัติราชการมีความสอดคล้องกับสภาพพื้นที่ เศรษฐกิจ สังคม วิธีการดำรงชีวิตของประชาชน สามารถสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการประสานงาน การกำกับ และติดตามการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายของกรุงเทพมหานคร

1. **กลุ่มกรุงเทพมหานครกลาง** ประกอบด้วย เขตพระนคร เขตดุสิต เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย เขตสัมพันธวงศ์ เขตดินแดง เขตห้วยขวาง เขตพญาไท เขตราชเทวี และเขตวังทองหลาง
2. **กลุ่มกรุงเทพใต้** ประกอบด้วย ปทุมวัน บางรัก เขตสาทร เขตบางคอแหลม

เขตยานนาวา เขตคลองเตย เขตวัฒนา เขตพระโขนง เขตสวนหลวง และเขตบางนา

**3. กลุ่มกรุงเทพเหนือ** ประกอบด้วย เขตจตุจักร เขตบางซื่อ เขตลาดพร้าว เขตหลักสี่ เขตดอนเมือง เขตสายไหม และเขตบางเขน

**4. กลุ่มกรุงเทพตะวันออก** ประกอบด้วย บางกะปิ สะพานสูง เขตบึงกุ่ม เขตคันนายาว เขตลาดกระบัง เขตมีนบุรี เขตหนองจอก เขตคลองสามวา และเขตประเวศ

**5. กลุ่มกรุงธนเหนือ** ประกอบด้วย เขตธนบุรี เขตคลองสาน เขตจอมทอง เขตบางกอกใหญ่ เขตบางกอกน้อย เขตบางพลัด เขตตลิ่งชัน และเขตทวีวัฒนา

**6. กลุ่มกรุงธนใต้** ประกอบด้วย เขตภาษีเจริญ เขตบางแค เขตหนองแขม เขตบางขุนเทียน เขตบางบอน เขตราษฎร์บูรณะ และเขตทุ่งครุ

#### ลักษณะทางกายภาพ

กรุงเทพมหานครตั้งอยู่ในบริเวณภาคกลางตอนล่างของประเทศไทย บริเวณละติจูดที่ 13.45 องศาเหนือ ลองจิจูด 100.28 องศาตะวันออก โดยเป็นเมืองหลวงของประเทศไทย มีพื้นที่ทั้งหมดประมาณ 1,568.7 ตารางกิโลเมตร และมีลักษณะภูมิศาสตร์ที่สำคัญ ดังนี้

**ภูมิประเทศ** ลักษณะภูมิประเทศของกรุงเทพมหานครเป็นที่ราบลุ่ม มีระดับความสูงจากระดับน้ำทะเลปานกลางประมาณ 1.50-2 เมตร โดยมีความลาดเอียงของระดับพื้นดินจากทิศเหนือจะค่อย ๆ ลาดเอียงสู่อ่าวไทยทางทิศใต้ และเฉพาะลุ่มแม่น้ำเจ้าพระยาตอนล่างจะอยู่สูงกว่าระดับน้ำทะเลไม่เกิน 1.50 เมตร ตั้งอยู่บนพื้นที่ซึ่งในทางภูมิศาสตร์เรียกว่าบริเวณดินดอนสามเหลี่ยมปากแม่น้ำ ซึ่งเกิดจากตะกอนน้ำพา (Alluvium) โดยเป็นส่วนหนึ่งของที่ราบลุ่มภาคกลางตอนล่างของประเทศไทย (The lower general plain of Thailand) เป็นพื้นที่อุดมสมบูรณ์เหมาะแก่การเพาะปลูกข้าวและพืชประเภทต่าง ๆ

#### ภูมิอากาศ

อุณหภูมิ กรุงเทพมหานครนั้นมีภูมิอากาศแบบร้อนชื้น โดยอยู่ภายใต้อิทธิพลของลมมรสุม 2 ชนิด ได้แก่ ลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ และลมมรสุมตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งก่อให้เกิดฤดูกาลที่แตกต่างกัน 3 ฤดู ได้แก่

ฤดูร้อน ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์-เดือนเมษายน

ฤดูฝน ระหว่างเดือนพฤษภาคม-เดือนตุลาคม

ฤดูหนาว ระหว่างเดือนพฤศจิกายน-เดือนมกราคม

อุณหภูมิทั้ง 3 ฤดูจะแตกต่างกัน แต่ค่าเฉลี่ยจากการวัด ณ สถานีตรวจอากาศ

กรุงเทพมหานคร

ปี พ.ศ. 2545 จะอยู่ที่ 29.2 องศาเซลเซียส โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 38 องศาเซลเซียส และต่ำสุดเท่ากับ 19.2 องศาเซลเซียส

ความชื้นสัมพัทธ์ของกรุงเทพมหานครจะมีค่าสูงเกือบตลอดปี เนื่องจากกรุงเทพมหานครตั้งอยู่ใกล้อ่าวไทย ซึ่งมีไอน้ำพัดเข้าถึงสม่ำเสมอ ซึ่งจากการวัด ณ ปี พ.ศ. 2545 เช่นกัน ความชื้นสัมพัทธ์ของกรุงเทพมหานครจะมีค่าเฉลี่ยร้อยละ 73

ทัศนวิสัยของกรุงเทพมหานครเมื่อเวลา 07.00 น. จะมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.6-8.0 กิโลเมตรปริมาณฝน ค่าเฉลี่ยปริมาณน้ำฝน ณ สถานีตรวจอากาศกรุงเทพมหานคร ณ ปี พ.ศ. 2545 คือ 1,878.3 มิลลิเมตร และมีค่าเฉลี่ยจำนวนวันที่ฝนตกปีละ 146 วัน

### **ประชากร**

#### **จำนวนประชากร**

ณ สิ้นปี พ.ศ. 2553 กรุงเทพมหานครมีประชากร 5,701,394 คน เป็นชาย 2,709,568 คน เป็นหญิง 2,991,826 คน สัดส่วนเพศชายต่อเพศหญิงเท่ากับ 91 กล่าวคือ ในจำนวนประชากรเพศหญิง 100 คน มีจำนวนประชากรเพศชาย 91 คน จำนวนบ้านทั้งหมด 2,400,540 หลังคาเรือน มีจำนวนคนโดยเฉลี่ย 2.52 คนต่อหลังคาเรือน เมื่อพิจารณาประชากรรายเขต พบว่าเขตที่มีจำนวนประชากรมากที่สุด คือ เขตบางแค มี 193,190 คน ส่วนเขตที่มีประชากรน้อยที่สุด คือ เขตสัมพันธวงศ์ มีประชากรเท่ากับ 28,617 คน

#### **ความหนาแน่นประชากร**

โดยเฉลี่ยประมาณ 3,634 คนต่อตารางกิโลเมตร ส่วนใหญ่ความหนาแน่นมากอยู่ในเขตเมืองชั้นใน ซึ่งเป็นเขตที่มีพื้นที่น้อย แต่มีจำนวนประชากรมากและยังเป็นย่านการค้าและธุรกิจ เขตที่มีความหนาแน่นประชากรน้อยจะอยู่ในเขตชานเมือง ได้แก่ เขตหนองจอก โดยเฉลี่ยประมาณ 640 คนต่อตารางกิโลเมตร เมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา พบว่า จำนวนประชากรในกรุงเทพมหานครหลายเขตมีการเพิ่มถึงจุดสูงสุดแล้วและมีแนวโน้มลดจำนวนลง ส่งผลให้ความหนาแน่นของประชากรในเขตต่าง ๆ เหล่านั้นลดลงไปด้วย โดยเฉพาะเขตเมืองชั้นใน

#### **โครงสร้างประชากร**

ประชากรวัยเด็ก อายุ 0-14 ปี มี 992,975 คน ประชากรเพศชายมากกว่าเพศหญิงเล็กน้อย เพศชายเท่ากับ 508,275 คน ส่วนเพศหญิงมี 484,700 คน ประชากรวัยทำงานหรือช่วงอายุระหว่าง 15-59 ปี มี 3,804,183 คน คิดเป็นร้อยละ 65.1 เป็นเพศชายเท่ากับ 1,803,561 คน หรือร้อยละ 30.9 เป็นเพศหญิง 2,000,622 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 ส่วนประชากรวัยสูงอายุ (อายุ 60-75 ปีขึ้นไป) มี 524,000 คน คิดเป็นร้อยละ 9.0 เป็นเพศชาย 222,801 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 ส่วนเพศหญิงมี 301,199 คน คิดเป็นร้อยละ 5.2

## การศึกษา

จากสำมะโนประชากร พ.ศ. 2523 พ.ศ. 2533 และ พ.ศ. 2543 ระดับการศึกษาของประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปของกรุงเทพมหานคร พบว่าใน พ.ศ. 2543 มีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไป 5,913,700 คน มีประชากรที่มีการศึกษา 5,582,700 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 94.40 ของประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไป ขณะที่ประชากรไม่มีการศึกษามี 306,300 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 5.18 สำหรับระดับการศึกษาของประชากรที่สำเร็จการศึกษาในระดับต่าง ๆ พบว่า ระดับประถมศึกษา มี 2,055,800 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 34.76 ซึ่งมากที่สุด รองลงมาเป็นระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 1,196,900 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 20.24 ขณะที่ระดับปริญญาตรีและมัธยมศึกษาตอนต้น มีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 15.53 และร้อยละ 15.09 ตามลำดับ

## ศาสนา

การนับถือศาสนาของประชากรกรุงเทพมหานครจากสำมะโนประชากรและเคหะ พ.ศ. 2543 พบว่าประชากรนับถือศาสนาพุทธมากที่สุด เป็นสัดส่วนร้อยละ 94.50 รองลงมาศาสนาอิสลาม มีสัดส่วนร้อยละ 4.34 และศาสนาคริสต์ ร้อยละ 1.02 เมื่อเปรียบเทียบกับสำมะโนประชากรและเคหะ พ.ศ. 2533 กับ พ.ศ. 2543 พบว่า จากการเพิ่มขึ้นของประชากร ประชากรนับถือศาสนาคริสต์เพิ่มขึ้นมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 49.79 รองลงมาศาสนาอิสลามเพิ่มขึ้นร้อยละ 15.75 และศาสนาพุทธเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.81 ขณะที่ศาสนาฮินดูมีการเปลี่ยนแปลงลดลงร้อยละ 89.30

## การคมนาคมขนส่ง

### 1. ระบบคมนาคมขนส่งทางบก

ระบบคมนาคมขนส่งของกรุงเทพมหานครในปัจจุบัน เป็นระบบที่ใช้ทางบกเป็นหลัก โดยเฉพาะการคมนาคมขนส่งตามเส้นทางถนน เนื่องจากเข้าถึงชุมชนได้สะดวกกว่าระบบอื่น และเป็นการเดินทางโดยพึ่งยานพาหนะส่วนบุคคล ซึ่งอัตราส่วนการใช้รถยนต์ส่วนบุคคลมีถึงร้อยละ 53 ในขณะที่สัดส่วนการใช้รถขนส่งมวลชนมีเพียงร้อยละ 47

**1.1 โครงการขยับถนนและทางด่วน** โครงการขยับถนนและทางด่วนในกรุงเทพมหานคร เป็นโครงการหลักที่สำคัญของการคมนาคมขนส่ง โดยในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีถนนสายสำคัญประมาณ 4,700 กิโลเมตร มีถนนสายหลักที่เป็นเส้นทางเข้า-ออกเมืองในทิศต่าง ๆ ดังนี้

<b>ด้านทิศเหนือ</b>	ได้แก่ ถนนวิภาวดีรังสิต ถนนพหลโยธิน ถนนประชาชื่น ถนนงามวงศ์วาน ถนนรามอินทรา
<b>ด้านทิศตะวันออก</b>	ได้แก่ ถนนสุขุมวิท ถนนเพชรบุรี ถนนพระราม 9 ถนน พระรามที่ 4 ถนนศรีนครินทร์ ถนนอ่อนนุช



**ด้านทิศตะวันตก** ได้แก่ ถนนเพชรเกษม ถนนบรมราชชนนี ถนนจรัญสนิทวงศ์  
ถนนพุทธมณฑล ถนนวงแหวนรอบนอก

**ด้านทิศใต้** ได้แก่ ถนนพระรามที่ 2 ถนนพระรามที่ 3 ถนนตากสิน  
ถนนเอกชัย ฯลฯ

**1.2 โครงข่ายระบบขนส่งมวลชน กรุงเทพมหานคร มีการบริการขนส่งมวลชนทางบก 4 ประเภท ได้แก่**

**รถโดยสารประจำทาง** องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพมหานคร หรือ ขสมก. คือหน่วยงานรับผิดชอบในการจัดการบริการเดินรถโดยสารประจำทางในกรุงเทพมหานคร และจังหวัดใกล้เคียง ซึ่งสำหรับกรุงเทพมหานครนั้น ปัจจุบันมีรถโดยสารธรรมดา 158 เส้นทาง (สาย) รวม 4,093 คัน และรถโดยสารปรับอากาศ 47 เส้นทาง (สาย) รวม 2,806 คัน

#### **รถไฟฟ้าในเมือง**

ปัจจุบันมีประชากรส่วนหนึ่งที่อาศัยอยู่ในเขตชานเมืองและจังหวัดปริมณฑล เดินทางเข้ามาทำงานหรือศึกษาในกรุงเทพมหานครจำนวนมาก การรถไฟแห่งประเทศไทยจึงจัดให้บริการรถไฟฟ้าในเมืองขึ้น เพื่อขนส่งผู้โดยสารดังกล่าวข้างต้น ให้เข้ามาในกรุงเทพมหานครได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น เป็นเส้นทางสั้น ๆ ที่มีความถี่ในการให้บริการสูงในช่วงเวลาเร่งด่วนในช่วงเช้าและเย็น เช่น

**สายเหนือ** หัวลำโพง บางซื่อ ดอนเมือง อยุรยา บ้านภาชี

**สายตะวันออก** หัวลำโพง มักกะสัน ฉะเชิงเทรา ศรีราชา

**สายใต้** หัวลำโพง บางซื่อ นครปฐม

**สายตะวันตก** สายแม่กลอง/ วงเวียนใหญ่ มหาชัย

การเดินทางรถไฟฟ้าเมืองดังกล่าว แม้จะช่วงขนส่งผู้โดยสารได้จำนวนมากก็ตาม แต่ส่งผลกระทบต่อบริเวณจุดตัดกับถนนในเมืองที่มีปริมาณค่อนข้างสูง ในช่วงเวลาเดียว

**รถไฟฟ้าขนส่งมวลชน (BTS) กรุงเทพมหานคร** มีระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนสายแรกในปลายปี พ.ศ. 2542 เป็นระบบรถไฟฟ้าแบบยกระดับ ให้บริการโดย บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้รับสัมปทานเป็นเวลา 30 ปี มี 2 เส้นทาง คือ สายสุขุมวิท (จากสถานีอ่อนนุช-สถานีหมอชิต) ระยะทางรวม 16.8 กิโลเมตร และสายสีลม (จากสถานีสนามกีฬาแห่งชาติ-สถานีสะพานตากสิน) มีระยะทาง 6.3 กิโลเมตร รวมเส้นทางรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนในปัจจุบัน 23.1 กิโลเมตร และในอนาคตจะมีการต่อขยายเส้นทางให้บริการออกไปเขตชานเมืองเพิ่มขึ้น เช่น โครงการต่อขยายช่วงอ่อนนุช สำโรง โครงการต่อขยายช่วงสะพานตากสิน-ศูนย์คมนาคมกรุงเทพมหานครด้านใต้

**การรถไฟฟ้าใต้ดิน** การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (MRTA) คือหน่วยงานรับผิดชอบจัดการเดินรถและให้บริการ ซึ่งในปัจจุบันได้เปิดเดินรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนใต้ดินสายแรก คือ สายเฉลิมรัชมงคลจากหัวลำโพง-บางซื่อ ระยะทางประมาณ 20 กิโลเมตร มี 18 สถานี ซึ่งในอนาคตมีแผนงาน-โครงการ จะเปิดให้บริการในอีกหลายเส้นทาง เช่น ส่วนต่อขยายจากหัวลำโพง-บางหว้า-บางแค ฯลฯ

**2. ระบบคมนาคมขนส่งทางน้ำ** โครงข่ายการคมนาคมขนส่งทางน้ำของกรุงเทพมหานคร มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 1.3 ของโครงข่ายการเดินทางทั้งหมด โดยมี 4 ประเภทที่สำคัญ ได้แก่

**2.1 การเดินเรือโดยสารประจำทางในแม่น้ำเจ้าพระยา** ดำเนินการโดย บริษัท เรือด่วนเจ้าพระยา จำกัด เพียงบริษัทเดียว มีเส้นทางจากท่าบ้านนนท์ฯ จังหวัดนนทบุรี-ท่าเรือบึงกิ้ง ในเขตราชบุรีบูรณะ กรุงเทพมหานคร มีระยะทางประมาณ 35 กิโลเมตร ใช้เวลาเดินทางประมาณ 30 นาที ให้บริการตั้งแต่ 05.50-20.20 น. โดยการบริการมีเรือ 3 ประเภท ได้แก่ เรือด่วนธรรมดา เส้นทางระหว่างท่าบ้านนนทบุรี-ท่าวัดราชสิงขร มีจุดจอดรับ-ส่งผู้โดยสาร 31 ท่า เรือด่วนธงสีแดง เส้นทางระหว่างท่าบ้านนนทบุรี-ท่าสาทร มีจุดจอดรับ-ส่งผู้โดยสาร 12 ท่า เรือด่วนธงเหลือง เส้นทางระหว่างท่าบ้านนนทบุรี-ท่าวัดราชสิงขร มีจุดจอดรับ-ส่งผู้โดยสาร 10 ท่า

**2.2 การเดินเรือยนต์โดยสารข้ามฟากแม่น้ำเจ้าพระยา** บริษัท สุภัทรา จำกัด เป็นผู้ประกอบการรายใหญ่ ดำเนินการเดินเรือข้ามฟาก 8 ท่า และมีผู้ประกอบการ รายย่อยอื่น ๆ อีกหลายราย ซึ่งจากการสำรวจในปี พ.ศ. 2545 โดยกรมเจ้าท่า กระทรวงคมนาคม พบว่า จำนวนท่าเรือข้ามฟาก ในแม่น้ำเจ้าพระยาจากช่วงจังหวัดนนทบุรี-จังหวัดสมุทรปราการ มีจำนวนทั้งหมด 33 ท่า โดยยึดฝั่งพระนครเป็นหลัก

**2.3 การเดินเรือโดยสารประจำทางในคลอง** การเดินเรือโดยสารประจำทางคลองนั้น ปัจจุบันมี 2 คลอง คือ คลองแสนแสบและคลองพระโขนง โดยกองการขนส่ง สำนักงานการจราจรและขนส่ง เป็นหน่วยงานรับผิดชอบ ดำเนินการตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2537 ซึ่งปัจจุบันมี ผู้โดยสารประจำทางในคลองแสนแสบ ประมาณวันละ 39,687 คน และผู้โดยสารเรือ ประจำคลองพระโขนง ในวันราชการ มีผู้โดยสารประมาณวันละ 1,934 คน และในวันหยุดราชการ มีผู้โดยสารประมาณวันละ 1,510 คน

**2.4 การเดินเรือยนต์เฟลากับจักรยาว** ในปัจจุบัน มีการเดินเรือยนต์เฟลากับจักรยาวเพื่อเสริมเส้นทางเดินเรือโดยสารในแม่น้ำเจ้าพระยา (สายหลัก) เชื่อมตามคลองต่าง ๆ บริเวณจังหวัดนนทบุรี-กรุงเทพมหานคร จำนวน 20 เส้นทาง ซึ่งจากการสำรวจโดยกรมเจ้าท่า เมื่อเดือนมิถุนายน ปี พ.ศ. 2545 พบว่ามีผู้โดยสารที่เดินทางด้วยเรือยนต์เฟลากับจักรยาว

เฉลี่ยประมาณ วันละ 16,180 คน โดยทำเรือที่มีผู้โดยสารมากที่สุด คือ ทำเรือสารูปประดิษฐ์-ทำเรือพระประแดง มีผู้โดยสารรวมวันละประมาณ 2,296 คน

**3. ระบบคมนาคมขนส่งทางอากาศ** ท่าอากาศยานดอนเมือง เป็นหนึ่งในสนามบินนานาชาติ ของประเทศไทย สามารถให้บริการ ผู้เดินทางได้จำนวน 35 ล้านคนต่อปี ขนส่งสินค้าได้ 0.09 ล้านตันต่อปี ให้บริการเที่ยวบินได้สูงสุด 60 เที่ยวบินต่อชั่วโมง และจากการที่มี อัตราการเพิ่มขึ้น ของผู้โดยสารเฉลี่ยประมาณ 2 ล้านคนต่อปี ส่งผลให้ในอนาคต ท่าอากาศยานดอนเมือง จะไม่สามารถ รองรับผู้โดยสารได้ ซึ่งปัจจุบันมีการเตรียมก่อสร้างสนามบินแห่งที่ 2 แล้ว คือ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งอยู่ห่างจาก กรุงเทพมหานครไปทางทิศตะวันออก ประมาณ 25 กิโลเมตร มีขนาดใหญ่กว่าสนามบินดอนเมืองประมาณ 6 เท่า และคาดว่าจะ จะสามารถเปิดใช้ได้ ภายในปลายปี พ.ศ. 2548 นี้ ซึ่งจะทำให้ประเทศ เป็นศูนย์กลาง การขนส่งทางอากาศ ของภูมิภาค เอเชียตะวันออกเฉียงใต้

**บทที่ 2 สถานการณ์และแนวโน้มด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถาน  
บริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร**

## 1. ข้อมูลพื้นฐานของสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร

### 1.1 ความเป็นมา

สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร 35 แห่ง ซึ่งแต่เดิมสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ได้ดำเนินการจัดตั้งขึ้น โดยใช้ชื่อศูนย์เยาวชนเมื่อปี พ.ศ. 2503 โดยได้ตั้ง ศูนย์เยาวชนอำเภอพระนคร เขตพระนคร ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็น ศูนย์เยาวชนเทเวศร์ และศูนย์เยาวชนลุมพินี เขตปทุมวัน ขึ้นเป็นแห่งแรก จากนั้นได้ขยายการจัดตั้งไปสู่ศูนย์เยาวชนสวนอ้อย เขตดุสิต และขยายเพิ่มขึ้นอีกตามพื้นที่เขตต่าง ๆ โดยมีศูนย์เยาวชนที่เปิดให้บริการแล้วทั้งสิ้น 36 แห่ง ได้แก่ ศูนย์เยาวชนไทย-ญี่ปุ่น (ดินแดง) และศูนย์เยาวชนที่สังกัดสำนักงานนันทนาการและส่งเสริมการเรียนรู้อีก 35 แห่ง แบ่งเป็นศูนย์เยาวชนมิติใหม่ จำนวน 12 แห่ง ได้แก่ บางกะปิ สะพานสูง หนองจอก จตุจักร ทวีวัฒนา ดอนเมือง ลุมพินี บางแค (เรื่องสอน) บางขุนเทียน บางกอกใหญ่ คลองสามวา และเกียกกาย ศูนย์เยาวชนระดับ A จำนวน 12 แห่ง ได้แก่ ชัยพฤกษ์มาลา จอมทอง ทุ่งครุ คลองกุ่ม บ่อนไก่ คลองเตย บางนา ลาดกระบัง มีนบุรี สะพานพระราม 9 สะพานพระราม 8 และหลักสี่ ศูนย์เยาวชนระดับ B จำนวน 11 แห่ง ได้แก่ วัดโสมนัส เทเวศร์ สวนอ้อย บางเขน เตชะวณิช วัดจักรแก้วจกกลณี วัดเวฬุราชิม อัมพวา วัดธาตุทอง วัดคอกไม้ และวชิรเบญจทัศ โดยศูนย์เยาวชนทั้ง 36 แห่ง ขึ้นตรงกับสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว กรุงเทพมหานคร

### 1.2 บทบาทและหน้าที่ของสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร

สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร อยู่ภายใต้สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการอนุรักษ์ ส่งเสริม เผยแพร่ ฟื้นฟู บำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรม สร้างความรู้ ความเข้าใจและการตระหนักในคุณค่า และเอกลักษณ์ที่ดีของความเป็นไทย ส่งเสริมและสนับสนุนการให้บริการและจัดกิจกรรมทางด้านดนตรี กีฬา หอสมุด พัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว และแหล่งเรียนรู้ทั้งศิลปะ และวัฒนธรรมในรูปแบบต่าง ๆ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ตลอดจนศึกษา วิเคราะห์ วิจัยปัญหา และแนวทางการดำเนินงาน การพัฒนาด้านกีฬานันทนาการ ศิลปะและวัฒนธรรม สำนักงานนันทนาการและส่งเสริมการเรียนรู้ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการ และส่งเสริมกิจกรรม ของศูนย์เยาวชน และส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อเยาวชนและประชาชน

ให้บริการห้องสมุดเพื่อเป็นแหล่งศึกษาค้นคว้าหาความรู้และความบันเทิงในยามว่าง จัดทำโครงการเกี่ยวกับห้องสมุด ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานและการจัดกิจกรรมของห้องสมุดประชาชนและศูนย์เยาวชนที่อยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน

สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร หรือศูนย์เยาวชนกรุงเทพมหานคร เป็นสถานที่สำหรับเด็กและเยาวชนได้มาทำกิจกรรมด้านนันทนาการและกีฬาด้วยกัน เพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนา ด้านสุขภาพกาย และจิตใจ ด้านสติปัญญา ความรู้ความสามารถ ด้วยการปลูกฝังหลักธรรมทางศาสนา คุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมและความเป็นไทย และเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่สังคมและเศรษฐกิจยุคใหม่ โดยมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการจัดกิจกรรมกีฬา และนันทนาการ การพัฒนาผู้นำเยาวชน การจัดกิจกรรมอนุรักษ์และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมประเพณี และกิจกรรมพิเศษอื่น ๆ ให้บริการและควบคุมดูแลการใช้อาคารสถานที่ สนามกีฬา และอุปกรณ์ต่าง ๆ ของผู้มารับบริการให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด ส่งเสริมงานด้านวิชาการและพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ได้ดำเนินงานตามแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ 12 ปี พ.ศ. 2552-2563 ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนากรุงเทพมหานครให้เป็นมหานครแห่งคุณภาพชีวิตที่ดี และมีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม ยุทธศาสตร์ที่ 4.2 การพัฒนาด้านกีฬาและนันทนาการ โดยมีกลยุทธ์ ดังนี้ 1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของสถานบริการด้านการกีฬาและนันทนาการ 2) ส่งเสริมการเล่นกีฬาเพื่อสุขภาพให้กับประชาชน 3) ส่งเสริมและพัฒนากุศลกรด้านกีฬาและนันทนาการ 4) พัฒนา การบริหารจัดการด้านกีฬาและนันทนาการ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 5) ส่งเสริมและพัฒนาบริการกีฬาและนันทนาการ (สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลกรุงเทพมหานคร, 2552)

นอกจากนี้ ศูนย์เยาวชนยังส่งเสริมกิจกรรมที่เป็นการพัฒนาเด็กและเยาวชนแล้ว ยังได้ให้บริการในด้านอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ด้วย อันได้แก่ ศูนย์ชุมชน เป็นที่แข่งขันกีฬา ที่ประชุม พบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ทักษะและประสบการณ์ ตลอดจน ให้เป็นที่จัดงานตามเทศกาลและเป็นที่พักผ่อนหย่อนใจในยามว่าง ศูนย์ส่งเสริมกีฬา จัดให้บริการฝึกสอน ฝึกซ้อม และสนามกีฬาประเภทต่าง ๆ ทั้งกีฬาไทย กีฬาสากล ศิลปะการป้องกันตัว แอโรบิก ห้องเสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย เป็นต้น และชมรมผู้สูงอายุ เป็นสถานที่ ที่ให้ผู้สูงอายุได้ใช้เวลาว่างได้มาพบปะพูดคุย และทำกิจกรรมร่วมกัน อันเป็นการพัฒนา และฟื้นฟูศักยภาพของผู้สูงอายุอีกทางหนึ่ง

### 1.3 วัตถุประสงค์ของสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร

1.3.1 เป็นศูนย์กลางในการพักผ่อนหย่อนใจคลายเครียดของเด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และประชาชนทั่วไป

1.3.2 ให้เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และประชาชนทั่วไปได้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา

1.3.3 ให้เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และประชาชนทั่วไป ได้ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัว และสังคม

1.3.4 เป็นการเสริมสร้างพัฒนาพฤติกรรมและบุคลิกภาพของเด็ก เยาวชน และประชาชน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวินัย ขนบธรรมเนียมประเพณี และเอกลักษณ์ของชาติ

1.3.5 เป็นการส่งเสริมทางด้านกีฬาและนันทนาการ สำหรับเด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และประชาชนทั่วไป ให้มีสุขภาพและพละอนามัยที่แข็งแรงและสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ

1.3.6 เพื่อเผยแพร่กิจกรรมของศูนย์เยาวชน และร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในอันที่จะส่งเสริมกิจกรรมของสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

#### 1.4 การจัดตั้งสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร

การจัดตั้งสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครนั้นเพื่อเด็ก เยาวชน และประชาชนทั่วไป ได้มีโอกาสใช้เวลาว่างมาพักผ่อนคลายเครียด ร่วมกิจกรรมที่สนุกสนาน หาคำความรู้ ความบันเทิง และร่วมกันทำงานสาธารณประโยชน์ ก่อให้เกิดความสุขและประโยชน์ทางร่างกาย จิตใจ สังคม และสติปัญญา รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นภายในครอบครัว ชุมชน และสังคมด้วย ซึ่งการดำเนินงานของสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ได้มีการให้บริการกิจกรรมต่าง ๆ มากมายที่เป็นการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของเด็กและเยาวชน รวมไปถึงเป็นกิจกรรมที่ประชาชนทั่วไปสามารถมาร่วมกิจกรรมได้อย่างทั่วถึง ในแต่ละสถานบริการสุขภาพ กรุงเทพมหานคร จะมีเจ้าหน้าที่ ประกอบไปด้วย ข้าราชการ ลูกจ้าง และอาสาสมัคร โดยประจำในตำแหน่งของผู้นำกิจกรรมในทุก ๆ ด้าน เพื่อความพร้อมในการให้บริการอย่างทั่วถึง โดยมีกลุ่มงาน นันทนาการ 1 กลุ่มงานนันทนาการ 2 กลุ่มงานนันทนาการ 3 ส่วนนันทนาการ สำนักงานนันทนาการและส่งเสริมการเรียนรู้ สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว เป็นผู้รับผิดชอบด้านวิชาการ การจัดสรรงบประมาณ การจัดทำโครงการต่าง ๆ และควบคุมดูแลการดำเนินงานของสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ให้เป็นไปตามนโยบายและสอดคล้องกับแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร โดยมีการบริหารจัดการงานของสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ดังนี้

1.4.1 อัตรากำลัง สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครที่มีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน และมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

1.4.1.1 เจ้าหน้าที่บริหารงาน มีหน้าที่ วางแผน มอบหมายงาน ควบคุม ตรวจสอบให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงาน รับผิดชอบการเงินและงบประมาณของสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ควบคุมดูแลสังหาริมทรัพย์ อสังหาริมทรัพย์ และทรัพย์สินต่าง ๆ

ของสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ประชาสัมพันธ์ การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ควบคุมดูแลการจัดกิจกรรม ติดตามผล และประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร

1.4.1.2 นักสังคมสงเคราะห์ มีหน้าที่ สัมภาษณ์ผู้มาใช้บริการก่อนที่จะรับเข้ามาเป็นสมาชิกสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ทราบถึงประวัติ ความสนใจ ความต้องการของผู้มาใช้บริการ พร้อมทั้งชี้แจงให้ทราบถึงกิจกรรมด้านต่าง ๆ ที่สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ดำเนินงานอยู่และจัดทำทะเบียนประวัติของสมาชิกไว้ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือสมาชิกได้เข้าร่วมในกิจกรรมที่ตนสนใจและมีความถนัด ปฏิบัติงานตามระบบกลุ่ม โดยใช้พฤติกรรมของกลุ่มเป็นเครื่องช่วยให้สมาชิกแสดงออก ซึ่งความสามารถ และให้ได้รับประสบการณ์ในการเข้ากลุ่มที่ดี จัดทำโครงการ แผนงาน ด้านสังคมสงเคราะห์ การสัมภาษณ์ การเยี่ยมบ้าน การพิจารณาให้การช่วยเหลือเป็นรายบุคคล และทำบันทึกปัญหาและความช่วยเหลือ การติดตามผลการช่วยเหลือ ติดต่อประสานงาน กับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกที่มีปัญหาต่าง ๆ เช่น กองสังคมสงเคราะห์ ศูนย์บริการสาธารณสุข ฯลฯ แนะแนว

การศึกษาและอาชีพแก่สมาชิกที่สนใจประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานของสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร เพื่อที่ชุมชนนั้นจะได้เข้าใจสนับสนุนและยอมรับการปฏิบัติงานด้านนี้ เช่น การสร้างความสัมพันธ์กับครอบครัวของสมาชิก ทำการสำรวจและวินิจฉัยสภาพปัญหาและความต้องการของสมาชิกสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร และชุมชนในอาณาเขตที่สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ตั้งอยู่ และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

1.4.1.3 ผู้นำกิจกรรมด้านนาฏศิลป์ มีหน้าที่ จัดทำโครงการ หรือแผนงานการสอนกิจกรรมด้านนาฏศิลป์ จัดกลุ่มสมาชิก โดยคำนึงถึงระดับอายุ ความยากง่ายของบทเรียน และความสามารถของสมาชิก สอนให้สมาชิกหัดร้องเพลงประกอบการรำตามบทเรียน สอนให้สมาชิกรู้จักจังหวะ เพลง ลีลาการรำรำแบบต่าง ๆ ให้คำแนะนำ และทำการสอนให้กับ ผู้ที่สนใจในกิจกรรมด้านนี้ซึ่งมิใช่สมาชิกของสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร แต่มีความสนใจให้สามารถนำไปถ่ายทอดให้กับผู้อื่นได้ เก็บรักษาเครื่องแต่งกาย และอุปกรณ์การสอนนาฏศิลป์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ทำบัญชีรับและจำหน่ายอุปกรณ์ด้านนาฏศิลป์ และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

1.4.1.4 ผู้นำกิจกรรมด้านศิลปศึกษา มีหน้าที่ รับผิดชอบในการจัดสอนกิจกรรมด้านศิลปศึกษา เช่น การวาดการปั้น แกะสลัก ฯลฯ จัดทำโครงการสอนกิจกรรมด้านศิลปะ จัดกลุ่ม



สมาชิกเพื่อสอนกิจกรรมด้านนี้ โดยคำนึงถึงระดับอายุ ความสนใจ และความสามารถของสมาชิก ควบคุมดูแลรักษาอุปกรณ์การสอนกิจกรรมด้านศิลปศึกษา ทำบัญชีรับและจำหน่ายอุปกรณ์ศิลปศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

1.4.1.5 ผู้นำกิจกรรมด้านคหกรรมศาสตร์ มีหน้าที่ รับผิดชอบและดำเนินการสอนกิจกรรมหัตถศึกษา และโภชนาการ ได้แก่ การตัดเย็บเสื้อผ้า การเย็บปักถักร้อย ประดิษฐ์ดอกไม้ ปรุงอาหาร ฯลฯ จัดทำโครงการสอนกิจกรรมด้านหัตถศึกษาและโภชนาการ จัดเตรียมอุปกรณ์การสอน ควบคุมดูแลรับผิดชอบอุปกรณ์หัตถศึกษา จัดกลุ่มสมาชิกเพื่อสอนกิจกรรมด้านนี้ โดยคำนึงถึงระดับอายุความสนใจ และความสามารถของสมาชิก ทำบัญชีรับและจำหน่ายอุปกรณ์ด้านหัตถศึกษาและโภชนาการ จัดเก็บรักษา รวบรวมผลงานที่สมาชิกทำสำเร็จ และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

1.4.1.6 ผู้นำกิจกรรมด้านพลศึกษา มีหน้าที่ รับผิดชอบและดำเนินการจัดกิจกรรมด้านพลศึกษา จัดทำโครงการด้านพลศึกษา เช่น การแข่งขันกีฬาประเภทต่าง ๆ ทั้งภายในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร และนำนักกีฬาของสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ไปแข่งขันนอกสถานที่ ดำเนินการสอนกีฬาต่าง ๆ ทั้งกีฬาในร่มและกลางแจ้ง ได้แก่ ฟุตบอล บาสเกตบอล วอลเลย์บอล แบดมินตัน ยูโด ฯลฯ ให้แก่สมาชิกที่สนใจ ควบคุมดูแลรับผิดชอบอุปกรณ์กีฬาของสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ทำบัญชีรับและจำหน่ายอุปกรณ์กีฬา เป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมการจ่ายอุปกรณ์กีฬาให้แก่สมาชิก ควบคุมดูแลการเล่นกีฬาต่าง ๆ ของสมาชิกให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

1.4.1.7 ผู้นำกิจกรรมด้านห้องสมุด มีหน้าที่ รับผิดชอบและดำเนินการด้านห้องสมุด จัดหาหนังสือ นิตยสาร สิ่งพิมพ์ไว้ให้บริการ จัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่าน จัดตู้ จัดชั้นหนังสือ และนิตยสาร และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

1.4.1.8 ภารโรง มีหน้าที่ ดูแลรักษาความปลอดภัยทรัพย์สินต่าง ๆ ของสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ทั้งในและนอกเวลาทำการ ทำหน้าที่ปิด-เปิดที่ทำการ ในวันที่สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร เปิดทำการ ดูแลรักษา ความสะอาดภายในตัวอาคารและบริเวณที่อยู่ของสถานบริการ

สุขภาพกรุงเทพมหานคร ช่วยควบคุมดูแลการมาใช้บริการต่าง ๆ ของสมาชิก ให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย และปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

1.4.1.9 พนักงานขับรถยนต์ มีหน้าที่ ขับรถยนต์เพื่อนำสมาชิกไปทำกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ดูแลบำรุงรักษาเครื่องยนต์ และแก้ไขข้อขัดข้องเล็กน้อยของรถยนต์ และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

### 1.5 วันและเวลาทำการและการเข้าใช้บริการ

สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานครเปิดให้บริการทุกวันจันทร์-วันศุกร์ เวลา 10.00-20.00 น. และวันเสาร์ วันอาทิตย์ และวันหยุดนักขัตฤกษ์ เวลา 10.00-18.00 น.

#### การเข้าใช้บริการ

สมัครเป็นสมาชิกได้ที่สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ทุกแห่ง นำบัตรสมาชิกไปแสดง และติดต่อกับเจ้าหน้าที่เพื่อร่วมกิจกรรมตามต้องการ สมาชิกสามารถเข้าใช้บริการได้ทุกสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร

**อัตราค่าสมาชิก แบ่ง ได้ดังนี้**

อายุ 8-18 ปี ค่าสมาชิก 10 บาทต่อปี

อายุ 19 ปีขึ้นไป ค่าสมาชิก 40 บาทต่อปี

**1.6 กิจกรรมที่ให้บริการ** ได้มีการดำเนินการในรูปแบบของโครงการส่งเสริมกิจกรรมในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย ได้แก่

1.6.1 กิจกรรมขั้นพื้นฐานและพัฒนาทักษะ เป็นกิจกรรมที่มีการเรียนการสอนเป็นรุ่น ทั้งหมด 4 รุ่น รุ่นละ 3 เดือน กิจกรรมที่จัดสอน อาทิ พลศึกษา นาฏศิลป์ ดนตรี ศิลปะ คหกรรม บุคลิกภาพ

1.6.2 แอโรบิกเพื่อสุขภาพ ให้บริการสอนเต้นแอโรบิกโดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญแก่ประชาชนที่สนใจ

1.6.3 ลีลาศเพื่อสุขภาพ ให้บริการฝึกสอนลีลาศโดยครูผู้เชี่ยวชาญด้านลีลาศ

1.6.4 ดานชีวิตใหม่ในวันหยุดเพื่อความสุขของครอบครัว เป็นการจัดการกิจกรรมให้แก่สมาชิกในวันหยุดสุดสัปดาห์ และวันหยุดนักขัตฤกษ์ ด้วยกิจกรรมนันทนาการด้านต่าง ๆ

1.6.5 วันสำคัญของชาติและศาสนา อาทิ อาสาปีเก่าสวัสดิ์ปีใหม่ วันเด็กแห่งชาติ วันสงกรานต์ ถวายเทียนพรรษา วันแม่แห่งชาติ วันพ่อแห่งชาติ โดยให้เด็ก เยาวชน และประชาชนร่วมกิจกรรมและมีส่วนร่วมในวันสำคัญต่าง ๆ เพื่อเป็นการสืบสานวัฒนธรรมประเพณีของไทย

1.6.6 ปิดเทอมเต็มประสบการณ์ เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นในช่วงวันหยุดปิดเทอมของเด็กและเยาวชน ส่งเสริมการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ด้วยกิจกรรมนันทนาการต่าง ๆ

1.6.7 ประกวดและแข่งขัน เป็นการจัดการกิจกรรมโดยให้เด็กและเยาวชนเข้าร่วมประกวดและแข่งขันด้านต่าง ๆ ตามความถนัดและความสนใจ กิจกรรมที่จัดขึ้นมาจะประกอบด้วยกิจกรรมทางด้านพลศึกษา นาฏศิลป์ ดนตรี คหกรรม ศิลปะ ห้องสมุด และสังคมสงเคราะห์ ดังนี้

ด้านพลศึกษา ได้จัดให้มีบริการอบรมกีฬาและนันทนาการขั้นพื้นฐาน ได้แก่ กระบี่ กระบอง กรีฑาลาน กรีฑาลู่ คาราเต้ เคนโด เซปักตะกร้อ เทควันโด เทนนิส เทเบิลเทนนิส

ไทย์ยุทธ์ ภาสเกตบอล แบดมินตัน ปั่นจักสี่ลัด เปตอง ฟุตบอล เพาะกาย มวยไทย มวยสากล ยูโด โยคะ ยิมนาสติก สีสาศ วอลเลย์บอล วิ่งเพื่อสุขภาพ วายน้ำ สควอช ไอ้กีโด เสริมสร้างสมรรถภาพทางกาย แอโรบิก และมีบริการให้ยืมอุปกรณ์กีฬาประเภทต่าง ๆ

ด้านนาฏศิลป์ ฝึกทักษะนาฏศิลป์ไทย นาฏศิลป์สากล และนำออกแสดงความสามารถในโอกาสต่าง ๆ

ด้านดนตรี ฝึกทักษะดนตรีไทย ดนตรีสากล ดนตรีคลาสสิก กีตาร์คลาสสิก ขลุ่ยฝรั่ง เมโลเดียน โยธวาทิต

ด้านคหกรรม การประกอบอาหารคาว-หวาน แกะสลักผลไม้ ผ้าบาติก ผ้ามัดย้อม งานประดิษฐ์ต่าง ๆ

ด้านศิลปะ การวาดภาพ การระบายสี ปั้น แกะสลัก เป็นต้น

ด้านห้องสมุด จัดให้มีมุมอ่านหนังสือ ซึ่งมีหนังสือพิมพ์ นิตยสาร วารสารชั้นนำ หนังสือทางวิชาการ หนังสือความรู้รอบตัว และนวนิยาย

ด้านสังคมสงเคราะห์ การให้คำปรึกษาแนะนำ การเรียนพิเศษ กิจกรรมค่ายพักแรม กิจกรรมพัฒนาบุคลิกภาพ กลุ่มสัมพันธ์ เครือข่ายผู้นำเยาวชนกรุงเทพมหานคร และทัศนศึกษา ในทุก ๆ กิจกรรมจะมีเจ้าหน้าที่ที่ชำนาญเฉพาะด้านเป็นผู้ควบคุมดูแลและให้บริการ แก่สมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรม เพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าร่วมกิจกรรม การฝึกซ้อม การเรียนการสอนให้ดำเนินไปได้ด้วยดี

### 1.7 จำนวนสมาชิกผู้สูงอายุ

กลุ่มกรุงเทพเหนือ

ศูนย์เยาวชน	สถิติผู้ใช้บริการ ปี พ.ศ. 2562	สถิติผู้ใช้บริการ ปี พ.ศ.2563	รวม
1. ศูนย์เยาวชนดอนเมือง	14,518	9,083	23,601
2. ศูนย์เยาวชนจตุจักร	16,278	4,208	20,486
3. ศูนย์เยาวชนหลักสี่	195,480	31,295	226,775
4. ศูนย์เยาวชนบางเขน	44,976	22,426	67,402
5. ศูนย์เยาวชนวชิรเบญจทัศ	38,307	14,551	52,858
6. ศูนย์เยาวชนเตชะวณิช	47,041	14,062	61,103

### กลุ่มกรุงเทพใต้

ศูนย์เยาวชน	สถิติผู้ให้บริการ ปี พ.ศ. 2562	สถิติผู้ให้บริการ ปี พ.ศ. 2563	รวม
1. ศูนย์เยาวชนลุมพินี	54,881	44,134	99,015
2. ศูนย์เยาวชนคลองเตย	30,196	17,919	48,115
3. ศูนย์เยาวชนบ่อนไก่	5,458	12,066	17,524
4. ศูนย์เยาวชนวัดธาตุทอง	15,215	17,501	32,716
5. ศูนย์เยาวชนบางนา	19,325	13,069	32,394
6. ศูนย์เยาวชนวัดคอกไม้	113,632	27,654	141,286

### กลุ่มกรุงเทพกลาง

ศูนย์เยาวชน	สถิติผู้ให้บริการ ปี พ.ศ. 2562	สถิติผู้ให้บริการ ปี พ.ศ. 2563	รวม
1. ศูนย์เยาวชนเกียกกาย	52,376	69,289	121,665
2. ศูนย์เยาวชนวัดโสมนัส	28,243	6,961	35,204
3. ศูนย์เยาวชนเทเวศร์	82,672	3,913	86,585
4. ศูนย์เยาวชนสวนอ้อย	6,725	7,933	14,658

### กลุ่มกรุงเทพตะวันออก

ศูนย์เยาวชน	สถิติผู้ให้บริการ ปี พ.ศ. 2562	สถิติผู้ให้บริการ ปี พ.ศ. 2563	รวม
1. ศูนย์เยาวชนลาดกระบัง	45,059	25,483	70,542
2. ศูนย์เยาวชนคลองสามวา	63,967	30,116	94,083
3. ศูนย์เยาวชนหนองจอก	26,489	25,371	51,860
4. ศูนย์เยาวชนมีนบุรี	27,720	7,597	35,317
5. ศูนย์เยาวชนคลองกุ่ม	69,117	51,047	120,224

ศูนย์เยาวชน	สถิติผู้ให้บริการ ปี พ.ศ. 2562	สถิติผู้ให้บริการ ปี พ.ศ. 2563	รวม
6. ศูนย์เยาวชนบางกะปิ	103,811	45,681	149,492
7. ศูนย์เยาวชนสะพานสูง	50,996	32,534	83,530

#### กลุ่มกรุงธนเหนือ

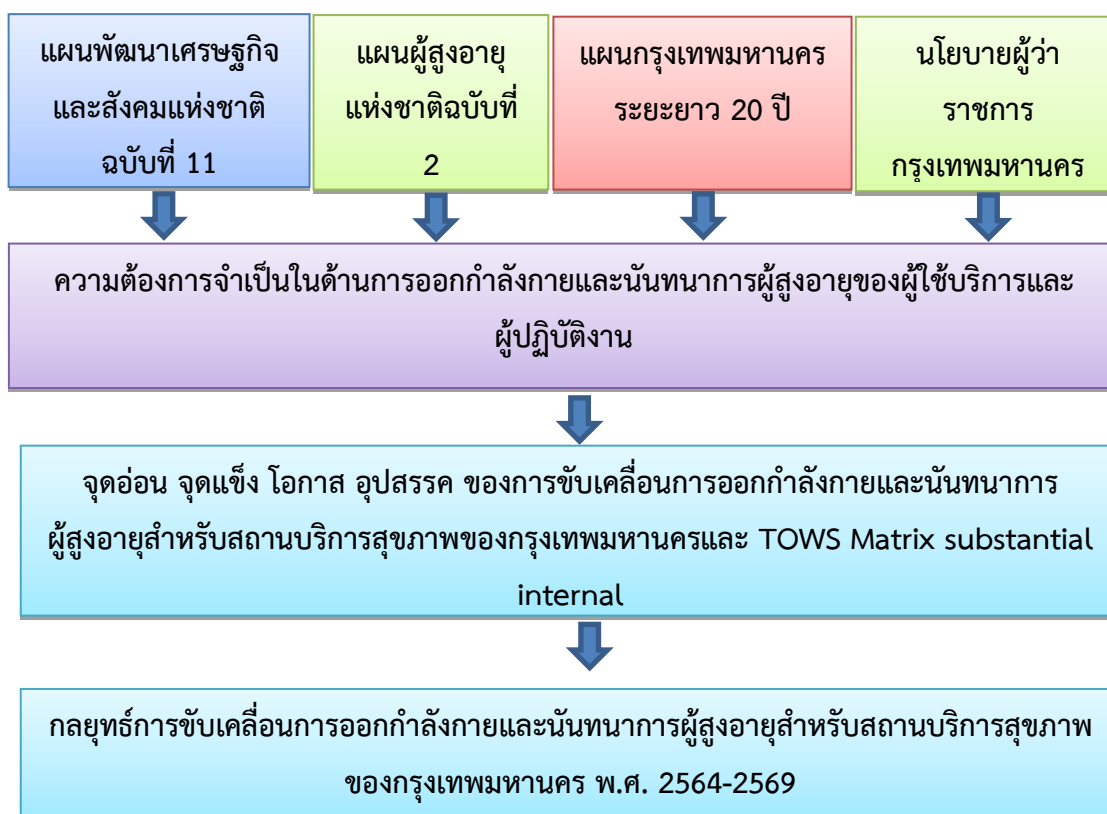
ศูนย์เยาวชน	สถิติผู้ให้บริการ ปี พ.ศ. 2562	สถิติผู้ให้บริการ ปี พ.ศ. 2563	รวม
1. ศูนย์เยาวชนทวีวัฒนา	77,466	41,760	119,226
2. ศูนย์เยาวชนวัดเวฬุราชินี	26,796	9,813	36,609
3. ศูนย์เยาวชนชัยพฤกษ์มาลา	4,058	12,042	16,100
4. ศูนย์เยาวชนสะพานพระราม 8	22,843	24,129	46,972
5. ศูนย์เยาวชนวัดจักรวรรดิเจ้าตาก	30,775	3,098	33,873
6. ศูนย์เยาวชนบางกอกใหญ่	18,022	26,766	44,788
7. ศูนย์เยาวชนอัมพวา	22,981	19,871	42,854
8. ศูนย์เยาวชนจอมทอง	39,722	5,925	45,647

#### กลุ่มกรุงธนใต้

ศูนย์เยาวชน	สถิติผู้ให้บริการ ปี พ.ศ. 2562	สถิติผู้ให้บริการ ปี พ.ศ. 2563	รวม
1. ศูนย์เยาวชนบางแค (เรือสำเภา)	59,646	40,928	100,574
2. ศูนย์เยาวชนบางขุนเทียน	45,889	57,634	103,523
3. ศูนย์เยาวชนสะพานพระราม 9	94,110	11,385	105,495
4. ศูนย์เยาวชนทุ่งครุ	10,671	12,643	23,314

**กรอบแนวคิดในการจัดทำกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับ  
สถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2564-2569**

กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2564-2569 มีกรอบแนวคิดในการดำเนินการโดย การนำการ  
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนผู้สูงอายุแห่งชาติ แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร และ  
นโยบายการบริหารราชการ การพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ มาเป็นกรอบในการศึกษาความต้องการ  
จำเป็นของผู้มีส่วนได้เสีย อีกทั้งการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก SWOT Analysis  
จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และการจับคู่วิเคราะห์ TOWS Matrix substantial internal  
ของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของ  
กรุงเทพมหานคร ดังแผนภาพ



ซึ่งสามารถสรุปเชื่อมโยงจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 แผนผู้สูงอายุแห่งชาติ ฉบับที่ 2 แผนกรุงเทพมหานครระยะยาว 20 ปี และนโยบายผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร อันประกอบด้วย

1. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ที่ให้ความสำคัญกับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของโลกอย่างต่อเนื่อง และการเป็นสังคมผู้สูงอายุของประเทศสำคัญ ๆ ในโลก ประเทศไทยก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุจากการมีโครงสร้างประชากรวัยสูงอายุเพิ่มสูงขึ้น ขณะที่วัยเด็กและวัยแรงงานลดลง คนไทยได้รับการพัฒนาศักยภาพทุกช่วงวัย แต่มีปัญหาพฤติกรรมเสี่ยงต่อสุขภาพ ซึ่งยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการลดปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพอย่างเป็นองค์รวม โดยสร้างเสริมสุขภาพคนไทยให้มีความสมบูรณ์แข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ การพัฒนาความรู้และทักษะในการดูแลสุขภาพของตนเอง ครอบครัว ชุมชน สร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายสาธารณะที่เอื้อต่อสุขภาพ ควบคู่กับการพัฒนาระบบบริการสาธารณสุขให้มีคุณภาพ พร้อมทั้งส่งเสริมการแพทย์ทางเลือก การพัฒนาระบบฐานข้อมูลสุขภาพของประเทศ การพัฒนาบุคลากรด้านสาธารณสุขให้เหมาะสมทั้งการผลิตและการกระจายบุคลากร ตลอดจนการใช้มาตรการทางการเงินและการคลังเพื่อสุขภาพที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2. แผนผู้สูงอายุแห่งชาติฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2545-2564) โดยให้ความสำคัญต่อ “วงจรชีวิต” และความสำคัญของทุกคนในสังคมที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง และต้องเข้าสู่ระยะวัยสูงอายุตามวงจรชีวิตที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ โดยแบ่งยุทธศาสตร์ออกเป็น 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

2.1 ยุทธศาสตร์ด้านการเตรียมความพร้อมของประชากรเพื่อวัยผู้สูงอายุที่มีคุณภาพ

2.2 ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมและพัฒนาผู้สูงอายุ

2.3 ยุทธศาสตร์ด้านระบบคุ้มครองทางสังคมสำหรับผู้สูงอายุ

2.4 ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนางานด้านผู้สูงอายุอย่างบูรณาการระดับชาติและการพัฒนาบุคลากรด้านผู้สูงอายุ

2.5 ยุทธศาสตร์ด้านการประมวล พัฒนา และเผยแพร่องค์ความรู้ด้านผู้สูงอายุ และการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนผู้สูงอายุแห่งชาติ

3. แผนกรุงเทพมหานครระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2556-2575) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ชาวกรุงเทพมหานครทุกคน ทุกชนชั้น ทุกเพศ ทุกวัย และทุกสถานภาพ อยู่ร่วมกันอย่างเสมอภาคและสมานฉันท์ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน เคารพสิทธิซึ่งกันและกัน ได้รับโอกาสที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองและเข้าถึงบริการสาธารณะ ในขณะเดียวกันชาวกรุงเทพมหานคร แต่ละกลุ่ม แต่ละชุมชน

สามารถดำรงรักษาไว้ซึ่งอัตลักษณ์ ประเพณี วัฒนธรรมของตนเอง เป็นมหานครที่โดดเด่นในเชิงวัฒนธรรมที่หลากหลาย

4. นโยบายผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร วาระการพัฒนากรุงเทพมหานคร ที่ปรับปรุงศักยภาพและภาพลักษณ์การให้บริการด้านการออกกำลังกายและนันทนาการของสถานบริการ กรุงเทพมหานครให้ครอบคลุมประชาชนทุกวัย ได้แก่ เด็ก เยาวชน ประชาชนทั่วไป และผู้สูงอายุ โดยเน้นการดูแลผู้สูงอายุเป็นพิเศษ เพื่อเตรียมรับการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มรูปแบบ ภายใต้แนวคิด “สุขภาพ สุขใจ สุขอารมณ์ สุขสังคม สุขปัญญา”

**การศึกษาความต้องการจำเป็นในด้านการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียความต้องการจำเป็นในด้านการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุของผู้ใช้บริการ ประกอบด้วย ด้านบุคลากร (Man) ด้านงบประมาณ (Money) ด้านสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ (Materials) และด้านการจัดการ (Management) เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดตามลำดับ ประกอบด้วย**

1. มีอุปกรณ์ เครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในสถานบริการสุขภาพ กรุงเทพมหานคร ที่ทันสมัยและเพียงพอในการให้บริการ
2. บุคลากรมีความสามารถในการให้ความรู้และให้คำแนะนำในการให้บริการด้านต่าง ๆ
3. บุคลากรมีบุคลิกภาพ และกริยามารยาทที่ดีในการแสดงออกต่อผู้รับบริการ
4. บุคลากรสามารถแก้ปัญหาและช่วยเหลือได้อย่างรวดเร็ว เมื่อเกิดปัญหาภายในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร
5. สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีกิจกรรมส่งเสริมและฝึกทักษะเพื่อการประกอบอาชีพ เช่น คหกรรม การสร้างทีมฟุตบอลเพื่อการแข่งขัน เป็นต้น
6. ระบบสารสนเทศ (Web site/ Facebook) เพื่อการให้บริการมีความเหมาะสม
7. สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีการบริการที่แตกต่างและตอบสนองความต้องการได้มากกว่าสถานบริการเอกชน
8. สิ่งแวดล้อมภายนอกและทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม สามารถเดินทางได้สะดวก
9. มีการอธิบายและชี้แจงรายละเอียดของข้อปฏิบัติในการใช้บริการสถานบริการสุขภาพ กรุงเทพมหานคร อย่างชัดเจน ครบถ้วน
10. มีการเชิญชวนผู้ให้บริการได้อย่างน่าสนใจ รายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับกิจกรรมมีความชัดเจน
11. สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีกิจกรรมเพื่อการป้องกันและส่งเสริมสุขภาพที่ดีแก่ผู้รับบริการ เช่น กิจกรรมกีฬาต่าง ๆ โดยมีผู้นำฝึกสอนทุกกิจกรรม



12. ระบบการซ่อมบำรุง ตรวจสอบเช็คความปลอดภัยของอุปกรณ์เพื่อการใช้งานมีความเหมาะสม

13. สถานที่ภายในสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีความสะอาด และเหมาะสมต่อการให้บริการ

14. ระบบการรักษาความปลอดภัยต่อผู้ใช้บริการมีความเหมาะสม

15. สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ต้องปรับราคาค่าสมัครสมาชิก ให้มีความเหมาะสมต่อคุณภาพของการให้บริการ

16. สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ต้องปรับราคาค่าบริการต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมต่อคุณภาพของการให้บริการ

**ความต้องการจำเป็นในด้านการออกกำลังกายและนันทนาการของผู้สูงอายุของผู้บริหารและผู้บริหารปฏิบัติงาน** ประกอบด้วย ด้านการวางแผน (Planning) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) ด้านนำไปปฏิบัติ (Implement) และด้านการกำกับควบคุม (Controlling) เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดตามลำดับ ประกอบด้วย

1. สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีการกำหนดการปฐมนิเทศชี้แจง การทำงาน  
2. สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีการจัดทำแผนพัฒนากลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ระยะ 5 ปี โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

3. สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีการวางแผนและจัดการงบประมาณประจำปีอย่างเหมาะสม

4. สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีการกำหนดงาน โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ในการจัดองค์กร

5. สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีการกำหนดนโยบายและการวางแผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์การดำเนินงาน

6. สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีการสรรหา คัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรม

7. บุคลากรสถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร ได้รับการจัดสวัสดิการและค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม

8. สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีการบริหารจัดการงบประมาณที่ได้รับให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดอย่างเหมาะสม

9. สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีการจัดการสถานที่และจัดสรรอุปกรณ์ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน

10. สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีการจัดการซื้อบังคับ ระเบียบ และหลักเกณฑ์การจัดการจัดการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

11. สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีการจัดการอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอต่อความต้องการของผู้รับบริการ

12. สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

#### **การประเมินสภาพแวดล้อมของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร**

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก SWOT Analysis จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และการจับคู่วิเคราะห์ TOWS Matrix substantial internal ที่มีต่อการดำเนินงานให้จุดยืนการพัฒนาของกลยุทธ์บรรลุผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจากการประเมินสภาพแวดล้อมของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย

## จุดแข็ง (Strength)



S1 มีบุคลากรวิชาชีพเฉพาะในการจัดกิจกรรมด้านการส่งเสริมสุขภาพกายและใจให้แก่ประชาชน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และสามารถบูรณาการการทำงานร่วมกันได้

S2 บุคลากรได้รับการอบรมตามสายงานเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อนำมาเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

S3 การใช้สถานบริการด้านการออกกำลังกายและนันทนาการของกรุงเทพมหานครเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าสถานบริการของเอกชน

S4 มีแนวทางการพัฒนาในการปรับปรุงศูนย์เยาวชนให้ทันสมัย การเพิ่มจำนวนกิจกรรมให้มากขึ้น เพื่อให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

S5 ให้การส่งเสริมเด็กเยาวชนและประชาชนทั่วไปให้มีการออกกำลังกาย เล่นกีฬา นันทนาการ และใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

## จุดอ่อน (Weakness)



W1 บุคลากรยังขาดทักษะด้านการสื่อสารภาษาต่างประเทศในการให้บริการประชาชนชาวต่างชาติ

W2 บุคลากรไม่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

W3 สายการบังคับบัญชาและโครงสร้างของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว มีความซับซ้อน ทำให้ระบบการบริหารจัดการเป็นไปอย่างล่าช้า

W4 ประสิทธิภาพการเบิกจ่ายเงินงบประมาณในภาพรวมยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของกรุงเทพมหานคร

W5 จำนวนสถานบริการด้านกีฬาและนันทนาการยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่

W6 อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่มีไม่เพียงพอและไม่มีประสิทธิภาพ

W7 การจัดหาพื้นที่ในการจัดตั้งสถานบริการฯในพื้นที่กรุงเทพมหานครทำได้ยากเพราะเป็นพื้นที่เศรษฐกิจ

W8 กระบวนการก่อสร้าง ปรับปรุง ซ่อมแซม อาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ใช้ระยะเวลาและดำเนินการหลายขั้นตอน เพื่อให้ถูกต้องตามระเบียบของราชการ

W9 การประชาสัมพันธ์กิจกรรมยังไม่เข้าถึงประชาชนอย่างเพียงพอ

W10 การจัดเก็บข้อมูลทางสถิติ ยังมีการจัดเก็บในรูปแบบเอกสาร ทำให้การประมวลผลไม่ทันต่อการใช้งาน และข้อมูลที่มีไม่ได้เก็บรวบรวมไว้ที่เดียวกัน

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค/ ภัยคุกคาม (Threats)
<p>O1 นโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมให้ข้าราชการและประชาชนออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>O2 แหล่งทุนสนับสนุนจากภาครัฐบาลและเอกชนเพื่อการทำกิจกรรมการออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อผู้สูงอายุเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่ก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ</p> <p>O3 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่เข้าสู่ผู้สูงอายุ ทำให้การบริการและกิจกรรมด้านกีฬาต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบกิจกรรมให้เหมาะสมทุกกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>O4 ความต้องการในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของประชาชน</p> <p>O5 การพัฒนาด้านเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยสามารถเลือกนำมาปรับปรุงการบริหารและการบริการให้ประชาชนได้รับความพึงพอใจมากขึ้น เช่น การให้บริการผ่านแอปพลิเคชัน</p>	<p>T1 การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ทั้งในระดับประเทศ และระดับโลก</p> <p>T2 วิถีชีวิตของประชาชนปัจจุบันที่ใช้เวลาหมดไปกับอินเทอร์เน็ต สื่อสังคมออนไลน์</p> <p>T3 ประชาชนส่วนใหญ่ขาดการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่วัยผู้สูงอายุ</p> <p>T4 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมองว่าการพัฒนางานผู้สูงอายุไม่ใช่ภารกิจหลัก การขับเคลื่อนงานจึงไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร</p> <p>T5 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดการบูรณาการความรู้ ความชำนาญ ทรัพยากร การปฏิบัติและในเชิงพื้นที่</p> <p>T6 แนวโน้มที่เพิ่มขึ้นของภัยพิบัติทางธรรมชาติ และโรคอุบัติใหม่ รวมทั้งโรคที่ไม่ติดต่อ</p>

# TOWS MATRIX

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weak)
<p style="text-align: center;"><b>โอกาส</b> (Opportunities)</p>	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์เชิงรุก (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผลักดัน โฆษณาค้นผู้สูงอายุ ผ่านหน่วยงานหลัก หน่วยงานรอง โดยกำหนดกรอบระยะเวลาและการติดตามที่ชัดเจน (S1,S5,O1,O4)</li> <li>2. ใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการกลุ่มเป้าหมาย(S1,S2,O5)</li> <li>3. ผลักดันให้มีการเพิ่มสถานบริการฯ วัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อขยายผลองค์ความรู้ในด้านการพัฒนางานผู้สูงอายุ(S3,S4,O2,O3,O4)</li> </ol>	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดให้มีระบบการบริหารจัดการข้อมูล ฐานข้อมูลค้นหาผู้สูงอายุ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (W2,W9,W10,O1,O5)</li> <li>2. เสริมสร้างระบบสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ปฏิบัติงาน(W4,W6,W7,W8,O2,O4)</li> <li>3. ใช้ประโยชน์จากการศึกษาวิจัย ในการผลักดันเชิงนโยบายและต่อยอดการพัฒนางานผู้สูงอายุให้ครอบคลุมทุกมิติ(W1,W2,O5)</li> <li>4. ผลักดันให้มีการจัดทรัพยากรทางการบริหารให้เหมาะสม โดยใช้โอกาสจากการที่รัฐบาลให้ความสำคัญกับงานด้านผู้สูงอายุ (W4,W5,W6,W7,W8,O1,O2,O4)</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>อุปสรรค</b> (Threats)</p>	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และพัฒนาบุคลากรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (S1,S2,T5)</li> <li>2. ผลักดันให้เกิดการบูรณาการงานด้านผู้สูงอายุ (S4,S5,T1,T2,T3)</li> </ol>	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์เชิงรับ (WT)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริม สนับสนุน ให้สังคมตระหนักถึงความสำคัญในการเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ผู้สูงอายุ(W3,W5,T3,T4,T6)</li> <li>2. เสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อผู้สูงอายุให้สังคมเห็นคุณค่าของผู้สูงอายุ (W2,T1,T2,T4)</li> <li>3. สร้างระบบการจัดการความรู้ด้านงานบริการผู้สูงอายุให้กับบุคลากร (W1,W2,W3,W6,W7,T3,T4,T5)</li> </ol>

**บทที่ 3 กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ  
สำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2564-2569**

## กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการ สุขภาพของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2564-2569

กลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2564-2569 มีกรอบแนวคิดในการดำเนินการ โดย การนำการแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนผู้สูงอายุแห่งชาติ แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร และนโยบายการบริหารราชการ การพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ มาเป็นกรอบในการศึกษาความต้องการจำเป็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้งการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก SWOT Analysis จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และการจับคู่วิเคราะห์ TOWS Matrix substantial internal ของการขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร สามารถสรุปร่างกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2564-2569)

### 1. วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรหลักในการผลักดันการออกกำลังกายและนันทนาการให้เป็นส่วนสำคัญของวิถีชีวิตผู้สูงอายุ และเป็นกลไกสำคัญในการสร้างคุณค่าทางสังคมของผู้สูงอายุ”

### 2. พันธกิจ

2.1 ส่งเสริม สนับสนุน กำกับศูนย์เยาวชนให้บริหารจัดการและพัฒนาการออกกำลังกายและนันทนาการอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 สร้างและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ

2.3 ส่งเสริมและสนับสนุนการออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อสร้างความสุขกาย สุขใจ สุขอารมณ์ สุขสังคม สุขปัญญา แก่ผู้สูงอายุโดยศูนย์เยาวชนทั่วกรุงเทพมหานคร

### 3. ประเด็นยุทธศาสตร์

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเตรียมความพร้อม ส่งเสริม และพัฒนาผู้สูงอายุ ด้วยการออกกำลังกายและนันทนาการ**

เป้าประสงค์ที่ 1: เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมทุกช่วงวัยเพื่อวัยผู้สูงอายุที่มีคุณภาพ โดยให้ผู้สูงอายุมีส่วนร่วมทางสังคม ผ่านการออกกำลังกายและนันทนาการ

ลำดับ	มาตรการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	โครงการ
1	การปลูกจิตสำนึกถึงคุณค่าของผู้สูงอายุ และส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้สูงอายุกับคนทุกวัย	สถานบริการสุขภาพ กรุงเทพมหานคร 35 แห่ง	ร้อยละของประชากรที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อผู้สูงอายุ	การสำรวจทัศนคติเกี่ยวกับผู้สูงอายุ
2	การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางสังคม โดยผ่านการรวมกลุ่มและการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรด้านผู้สูงอายุ และการพัฒนาผู้สูงอายุ	สถานบริการสุขภาพ กรุงเทพมหานคร 35 แห่ง	ร้อยละของผู้สูงอายุที่เป็นสมาชิกกลุ่มหรือองค์กรด้านผู้สูงอายุและเข้าร่วมกิจกรรมการออกกำลังกายและนันทนาการ	- การฝึกอบรมระยะสั้นเกี่ยวกับออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุ - โครงการ Virtual activity เช่น การวิ่งเก็บสถิติ
3	การส่งเสริมและสนับสนุนผู้สูงอายุให้เข้าถึงสื่อทุกประเภทและสนับสนุนสื่อให้เข้าถึงผู้สูงอายุ และเสริมคุณค่าผู้สูงอายุ	สถานบริการสุขภาพ กรุงเทพมหานคร 35 แห่ง	ร้อยละของผู้สูงอายุที่ได้รับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตในมิติด้านสุขภาพ	- การประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุ - รถโมบาย (Mobile vehicle) พร้อมดีสเพลย์ด้านการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุ
4		สถานบริการสุขภาพ กรุงเทพมหานคร 35 แห่ง	ร้อยละของหน่วยงานที่ผลิตสื่อ หรือเผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ หรือเพิ่มคุณค่าผู้สูงอายุ ด้วยการออกกำลังกายและนันทนาการ	การประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุ



## ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารจัดการแบบบูรณาการเพื่อพัฒนางานด้านผู้สูงอายุ

เป้าประสงค์ที่ 2: เป็นยุทธศาสตร์มุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุเป้าประสงค์หลัก

ลำดับ	มาตรการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	โครงการ
1	การพัฒนากลไกการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาทางด้านผู้สูงอายุอย่างบูรณาการ	สถานบริการสุขภาพ กรุงเทพมหานคร 35 แห่ง	มีแผนปฏิบัติการราชการเฉพาะด้านผู้สูงอายุรายปี และมีการรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงาน	จัดทำแผนปฏิบัติการราชการเฉพาะด้านผู้สูงอายุ
2	การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ	สถานบริการสุขภาพ กรุงเทพมหานคร 35 แห่ง	มีการกำหนดแผนพัฒนากำลังคนด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ	- การอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้นำด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ - การอบรมพัฒนาบุคลากรของบุคลากร
3		สถานบริการสุขภาพ กรุงเทพมหานคร 35 แห่ง	มีการพัฒนาบุคลากรด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง	การอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้นำด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ
4	การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ	สถานบริการสุขภาพ กรุงเทพมหานคร 35 แห่ง	ร้อยละของโครงการหรือกิจกรรมด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุที่มีหน่วยงานนอกมาเข้าร่วม	- การแข่งขันกีฬาผู้สูงอายุภายใต้ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน - การแข่งขันเชื่อมสายสัมพันธ์ “สามวัย ไร้รอยต่อ”

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ

เป้าประสงค์ที่ 3: เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นด้านการสร้างและพัฒนาสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจของผู้สูงอายุ โดยจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานที่มีมาตรฐานและเพียงพอต่อความต้องการ พร้อมทั้งส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการออกกำลังกายและนันทนาการ

ลำดับ	มาตรการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	โครงการ
1	มีโครงสร้างพื้นฐานด้านการออกกำลังกายและนันทนาการที่มีมาตรฐาน พร้อมทั้งมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	สถานบริการสุขภาพ กรุงเทพมหานคร 35 แห่ง	มีการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อรองรับการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ อย่างมีมาตรฐาน อย่างน้อยปีละ 2 แห่ง	การปรับปรุงด้านโครงสร้าง สิ่งแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุอย่างเหมาะสม
2	การสนับสนุนและส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ด้านผู้สูงอายุ	สถานบริการสุขภาพ กรุงเทพมหานคร 35 แห่ง	จำนวนโครงการหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมการวิจัย การพัฒนาองค์ความรู้ การจัดทำระบบฐานข้อมูล และการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านผู้สูงอายุ	การอบรมความรู้พื้นฐานเพื่อการวิจัย และสร้างนวัตกรรมเพื่อผู้สูงอายุ
3	การจัดให้มีระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุ	สถานบริการสุขภาพ กรุงเทพมหานคร 35 แห่ง	มีระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงาน รายปีและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผน	การติดตามและประเมินคุณภาพผลการดำเนินโครงการ

**บทที่ 4 แผนปฏิบัติการ แนวทางการกำกับ ติดตาม และประเมินผล**

## แผนปฏิบัติการ แนวทางการกำกับ ติดตาม และประเมินผล

สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร จัดทำร่างกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกาย และนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2564-2569 ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงกับกีฬาและนันทนาการ รวมทั้งมีการพัฒนาระบบข้อมูลและระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบเพื่อให้ติดตามผลในทางปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

### แผนปฏิบัติการ (Action plan)

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเตรียมความพร้อม ส่งเสริม และพัฒนาผู้สูงอายุ ด้วยการออกกำลังกาย และนันทนาการ**

กลยุทธ์อ้างอิง: แผนกรุงเทพมหานครระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2556-2575)

แผนพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุกรุงเทพมหานคร ระยะที่ 2

โครงการ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
การสำรวจทัศนคติเกี่ยวกับผู้สูงอายุ	ปีละ 4 ครั้ง		สถานบริการสุขภาพ กรุงเทพมหานคร 35 แห่ง
การฝึกอบรมระยะสั้นเกี่ยวกับ ออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อ ผู้สูงอายุ	ปีละ 2 ครั้ง		สถานบริการสุขภาพ กรุงเทพมหานคร 35 แห่ง
โครงการ Virtual activity เช่น การ วึ่งเก็บสถิติ	ตลอด ปีงบประมาณ		สถานบริการสุขภาพ กรุงเทพมหานคร 35 แห่ง
การประชาสัมพันธ์ข่าวสารด้านการ ออกกำลังกายและนันทนาการเพื่อ ผู้สูงอายุ	ตลอด ปีงบประมาณ		สถานบริการสุขภาพ กรุงเทพมหานคร 35 แห่ง
รถโมบาย (Mobile vehicle) พร้อม ดิสเพลย์ด้านการออกกำลังกายและ นันทนาการเพื่อผู้สูงอายุ	ปีละ 12 ครั้ง		สถานบริการสุขภาพ กรุงเทพมหานคร 35 แห่ง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารจัดการแบบบูรณาการเพื่อพัฒนางานด้านผู้สูงอายุ

กลยุทธ์อ้างอิง: แผนกรุงเทพมหานครระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2556-2575)

แผนพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุกรุงเทพมหานคร ระยะที่ 2

โครงการ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
จัดทำแผนปฏิบัติการเฉพาะด้านผู้สูงอายุ	ปีละ 4 ครั้ง		สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร 35 แห่ง
การอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้นำด้านการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ	ปีละ 2 ครั้ง		สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร 35 แห่ง
การอบรมพัฒนาบุคลากร	ปีละ 1 ครั้ง		สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร 35 แห่ง
การแข่งขันกีฬาผู้สูงอายุภายใต้ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน	ปีละ 1 ครั้ง		สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร 35 แห่ง
การแข่งขันเชื่อมสายสัมพันธ์ “สามวัยไว้รอยต่อ”	ปีละ 1 ครั้ง		สถานบริการสุขภาพกรุงเทพมหานคร 35 แห่ง

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารจัดการแบบบูรณาการเพื่อพัฒนางานด้านผู้สูงอายุ

กลยุทธ์อ้างอิง: แผนกรุงเทพมหานครระยะยาว 20 ปี (พ.ศ. 2556-2575)

แผนพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้สูงอายุกรุงเทพมหานคร ระยะที่ 2

โครงการ	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
การปรับปรุงด้านโครงสร้าง สิ่งแวดล้อม และ สิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการออกกำลังกายและ นันทนาการผู้สูงอายุอย่างเหมาะสม	ปีละ 4 ครั้ง		สถานบริการ สุขภาพ กรุงเทพมหานคร 35 แห่ง
การอบรมความรู้พื้นฐานเพื่อการวิจัย และสร้าง นวัตกรรมสำหรับผู้สูงอายุ	ปีละ 2 ครั้ง		สถานบริการ สุขภาพ กรุงเทพมหานคร 35 แห่ง
การติดตามและประเมินคุณภาพผลการดำเนิน โครงการ	ปีละ 2 ครั้ง		สถานบริการ สุขภาพ กรุงเทพมหานคร 35 แห่ง

#### แผนรองรับความเสี่ยง/ กรณีฉุกเฉิน

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น:

การจัดหางบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ในกรณีที่งบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการและเตรียมงบประมาณจากภาคเอกชนเพื่อใช้จ่ายในการดำเนินงาน

กิจกรรม	ระยะเวลา	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
การจัดกิจกรรมหางบประมาณ สนับสนุนจากหน่วยงานภาคเอกชน	ตลอดปี	1,000,000	สถานบริการ สุขภาพ กรุงเทพมหานคร 35 แห่ง

## แนวทางการกำกับ ติดตาม ประเมินผล

เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของร่างกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2564-2569 จึงได้กำหนดแนวทางการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล ดังนี้

เสริมสร้างความเข้าใจในร่างกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2564-2569 พร้อมกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ และเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีความพร้อมและการมีส่วนร่วมในการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างความรู้และความเข้าใจร่วมกันขององค์กรที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องแนวคิดและสาระสำคัญของร่างกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2564-2569
2. เพื่อปรับกระบวนการ และกลไกการบริหารจัดการให้สามารถสนับสนุนการแปลงร่างกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2564-2569
3. เพื่อยกระดับการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานครให้มีมาตรฐาน มีการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐาน ช่วยส่งเสริม สนับสนุนคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุ
4. เพื่อให้มีการควบคุมและติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ ตามตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการสำหรับผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2564-2569

## เป้าหมาย

1. บุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ วิทยากร อาสาสมัคร และเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบไปด้วย สถาบันการศึกษา สโมสร ชมรม สมาชิก ผู้สนับสนุนตลอดจนประชาชนทั่วไปที่สนใจ มีความรู้ ความเข้าใจในแผนกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและ

นันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2564-2569 และมี  
ส่วนร่วมในกระบวนการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ

2. มีกลไกและกระบวนการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และมีการจัดทำ  
แผนงาน และโครงการขององค์กรที่เกี่ยวข้องในทุกระดับที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และตัวชี้วัด

3. กำหนดแนวทางการวัดผลสำเร็จของร่างกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและ  
นันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2564-2569 ได้อย่าง  
เป็นรูปธรรม

#### แนวทางการดำเนินการ

เพื่อให้ร่างกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถาน  
บริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2564-2569 บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย  
ดังกล่าว สถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร ได้วางมาตรการและกำหนดแนวทางการแปลง  
แผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและติดตามการประเมินผล ดังนี้

1. การเสริมสร้างความเข้าใจในแผนกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและ  
นันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2564-2569

พร้อมกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิด  
ความร่วมมือกันขององค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้มีความพร้อมและมีส่วนร่วมในการแปลงแผน  
ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

1.1 สร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับแนวคิดและสาระสำคัญของแผนการพัฒนาโดย  
การจัดเวทีสร้างความเข้าใจในภารกิจ เป้าหมาย และแผนกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกาย  
และนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2564-2569 ให้กับ  
ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง และเครือข่าย รวมถึงชุมชนท้องถิ่น และประชาชนจากภาคส่วนต่าง ๆ ให้  
ทราบถึงบทบาทความรับผิดชอบของตนที่จะสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การ  
ขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของ  
กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2564-2569 ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

1.2 ผลักดันระบบงบประมาณและการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สอดคล้องกับ  
แนวทางของแผนงาน/ โครงการ ในแต่ละกลยุทธ์ โดยเน้นผลลัพธ์ของการดำเนินงานเป็นหลัก

1.3 ส่งเสริมให้เครือข่าย/ชมรม/ สโมสรในสังกัดของสถานบริการสุขภาพของ  
กรุงเทพมหานคร มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุ  
สำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2564-2569 เพื่อเชื่อมโยงกิจกรรม และ



ประเมินผลงานของชมรม/ สโมสรตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และนำไปสู่การพิจารณาการให้การสนับสนุนอย่างเป็นระบบต่อไป

2. พัฒนาระบบการจัดทำแผนงาน/ โครงการของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร หรือเครือข่ายที่เกี่ยวข้องในลักษณะบูรณาการ พร้อมกับมีการจัดลำดับความสำคัญ เพื่อเป็นเครื่องมือในการประสานแผนไปสู่การปฏิบัติดังนี้

2.1 สนับสนุนการจัดทำแผนงาน/ โครงการในลักษณะการบูรณาการและประสานงานระหว่างเครือข่ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ

2.2 กำหนดขั้นตอนและกระบวนการดำเนินงานตามแผนงาน/ โครงการให้ชัดเจน มุ่งเน้นที่การสร้างทัศนคติใหม่แก่ผู้ปฏิบัติมีการจัดลำดับความสำคัญของภารกิจและกิจกรรมที่มุ่งผลสัมฤทธิ์กับระบบการจัดสรรงบประมาณ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงาน

2.3 สามารถตรวจสอบผลที่ได้จากการดำเนินงานตามแผนงาน/ โครงการว่าสามารถตอบสนองต่อแผนกลยุทธ์การขับเคลื่อนการออกกำลังกายและนันทนาการผู้สูงอายุสำหรับสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2564-2569 รวมทั้งสามารถติดตามและประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. พัฒนาระบบและกลไกการติดตามประเมินผล รวมทั้งกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน/ โครงการ ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาในแต่ละกลยุทธ์ ดังนี้

3.1 ติดตามการประเมินผลและตรวจสอบผลงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

3.2 สนับสนุนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการติดตามประเมินผลแผนงาน/ โครงการ มีการกำหนดตัวชี้วัดและระบบประเมินผลงานขององค์กรที่เน้นผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก

3.3 นำผลที่ได้จากการติดตามประเมินผลมาปรับปรุงแนวทางการจัดทำแผนงาน/ โครงการ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.4 พัฒนาองค์ความรู้และเสริมสร้างความเข้าใจเรื่องการติดตามประเมินผลและการกำหนดดัชนีตัวชี้วัดแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างทักษะในการติดตามประเมินผลและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม

3.5 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านการกีฬาของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร อย่างต่อเนื่องและสนับสนุนให้มีการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายเพื่อใช้ประโยชน์ร่วมกันในทุกระดับ โดยเฉพาะการพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อประกอบการจัดทำแผนงาน/ โครงการและการติดตามประเมินผลและเชื่อมโยงสู่การตัดสินใจทางการบริหาร

3.6 กำหนดให้มีการตรวจสอบติดตามความก้าวหน้าตามแผนกลยุทธ์ทุกไตรมาส เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร เพื่อนำข้อมูลไปสู่การตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารงานสถานบริการสุขภาพของกรุงเทพมหานคร

## รายการอ้างอิง

สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลกรุงเทพมหานคร. (2552). *ประวัติความเป็นมาของศูนย์สร้างสุข  
ทุกวัย*. กรุงเทพฯ: สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลกรุงเทพมหานคร.

สำนักงานนันทนาการและส่งเสริมการเรียนรู้  
สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว  
กรุงเทพมหานคร

